

Impulse – Marcus Buckingham

Marcus Buckingham leitet die Forschung zu „People and Performance“ am ADP Research Institut. Gemeinsam mit Ashley Goodall untersuchte er, unter welchen Rahmenbedingungen Mitarbeiter engagiert sind.

Grundlage der Untersuchung ist eine überaus triste Beobachtung, die seit vielen Jahrzehnten in zahlreichen Studien herausgearbeitet wurde: der überwältigende Anteil der Mitarbeiter macht Dienst nach Vorschrift. Da jedoch Engagement ein Haupttreiber von Produktivität ist, stellt sich Unternehmen unweigerlich die Herausforderung das Engagement von Mitarbeitern zu fördern.

Buckingham und Goodall befragten 19.000 Mitarbeiter verschiedener Unternehmen in 19 Ländern. Ihre Erkenntnis: Nicht Unternehmenskultur oder Leistungsmanagement, sondern die Zugehörigkeit zu einem Team ist Hauptquelle von Engagement. Selbstredend ist nicht die Teamzugehörigkeit an sich, sondern in erster Linie ist die Zusammensetzung und dort herrschende Arbeitsweise entscheidend.

Weiters fanden Buckingham und Goodall heraus, dass ein Großteil der bestehenden Teams unsichtbar ist, das heißt nicht im Organigramm erscheint, und, da abteilungs- oder stellenübergreifend gearbeitet wird, oftmals auch zeitlich begrenzt existiert. Diese Teams gilt es sichtbar zu machen: moderne Kommunikationswege wie MS Teams oder Slack helfen hier. Wer kommuniziert mit wem, wer organisiert das Team?

Darüber hinaus leiten die Autoren drei Grundsätze zur Förderung erfolgreicher und engagierter Teams ab:

1. Vertrauensbasis schaffen

Sowohl Engagement und Performance eines Teams sind am höchsten, wenn dieses Team seinem Teamleiter voll vertraut. Hierzu ist es nötig, dass dieser seine Erwartungen an Teammitglieder klar kommuniziert und die Stärken der Mitarbeiter fördert, einsetzt und dem Mitarbeiter dies zeigt.

2. Aufmerksamkeit schenken

Engagement korreliert mit der Häufigkeit von Vieraugengesprächen zwischen Teamleiter und Teammitglied. Buckingham und Goodall empfehlen ein solches Gespräch wöchentlich abzuhalten. Die Aufgaben des Teammitglieds sollen ebenso besprochen werden wie die Möglichkeiten des Teamleiters das Teammitglied dabei zu unterstützen. Da dies nur in Teams von begrenzter Größe funktioniert, ist eine Teamgröße von maximal zehn Personen zu empfehlen.

3. Gemeinsames Lernen

Statt einzelne Mitarbeiter zu Schulungen und Seminaren zu schicken, in denen sie grundsätzliche Teamfähigkeit oder Kommunikation lernen sollen, macht es mehr Sinn ganze Teams gemeinsam fortzubilden, um dabei team- und aufgabenspezifische Learnings zu ermöglichen.