

CULTURE & ENGAGEMENT

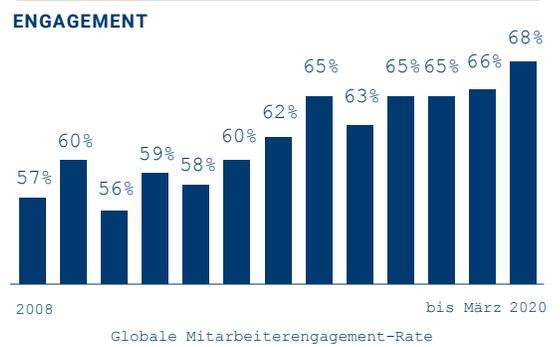
Die globalen Trends im Employee Engagement 2020

Das Engagement der Mitarbeiter ist auf einem Allzeithoch – dennoch stehen Unternehmen, die den Wandel zur neuen Normalität vollziehen, stürmische Zeiten bevor.

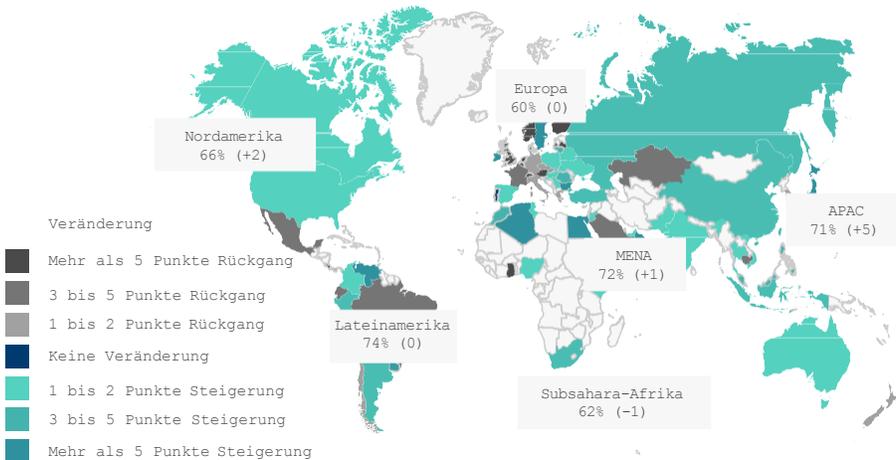
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Die Ausgangssituation: Das Engagement nimmt zu

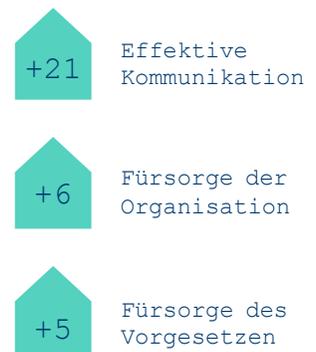
Die erste Hälfte des Jahres 2020 war, gelinde gesagt, eine große Herausforderung. Sie hat gezeigt, dass eine motivierende Erfahrung der Mitarbeiter, aus dem englischen „Employee eXperience (eX)“, noch nie zuvor entscheidender für den Antrieb der Performance war. Die COVID-19-Pandemie brachte bisher ungeahnte Schwierigkeiten mit sich und wir konnten beobachten, wie die Mitarbeiter unserer Klienten zunehmend engagierter wurden – was sich in einem Allzeithoch von 68 Prozent manifestierte.¹ Ganz offensichtlich haben unsere Klienten ihren Mitarbeitern gut zugehört und in den Bereichen Führung, Organisationsentwicklung/Human Resources und Change Management die richtigen Entscheidungen getroffen, um die Situation spürbar in den Griff zu bekommen. Dieser von COVID-19 ausgelöste Aufwärtstrend im Engagement könnte jedoch schwer aufrechtzuerhalten sein und wird wahrscheinlich nachlassen. Ganz ähnlich, wie wir es 2010 nach der Finanzkrise 2008/2009 beobachtet haben.



Die treibende Kraft hinter dem globalen Anstieg ist auf das Wachstum in den größten Märkten zurückzuführen, nämlich in China (+4 Punkte) sowie in den USA und in Indien (jeweils +2 Punkte). Dieser Zuwachs überwiegt den Rückgang in anderen großen Märkten wie Brasilien (-5 Punkte), Saudi-Arabien und Frankreich (jeweils -3 Punkte). In Japan, wo das Engagement in der Regel unter dem anderer Märkte liegt, war bis März 2020 ein signifikanter Anstieg um +11 Punkte zu verzeichnen.



Diese Daten repräsentieren das Engagement von der zweiten Hälfte des Jahres 2019 bis zum ersten Quartal des Jahres 2020. Es liegt daher auf der Hand, dass wir uns zu Beginn der zweiten Jahreshälfte 2020 in einer ganz anderen Welt befinden als noch vor einigen Monaten. Wie haben sich die Dinge seit dem Ausbruch der Viruskrise verändert? Zunächst mussten Organisationen viel zielgerichteter mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, was diese durchaus wahrgenommen haben.² Viele Unternehmen begannen, zusätzlich zum Engagement auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu messen. Auch wurde nun gemessen, ob sich Manager und Führungskräfte nun auch auf Empathie und Verbundenheit konzentrieren, weswegen die Mitarbeiter während COVID-19 über zunehmend positive Erfahrungen in diesen beiden Bereichen berichteten. Die Führungskräfte waren fürsorglicher und mitfühlender und die Mitarbeiter haben das gespürt.



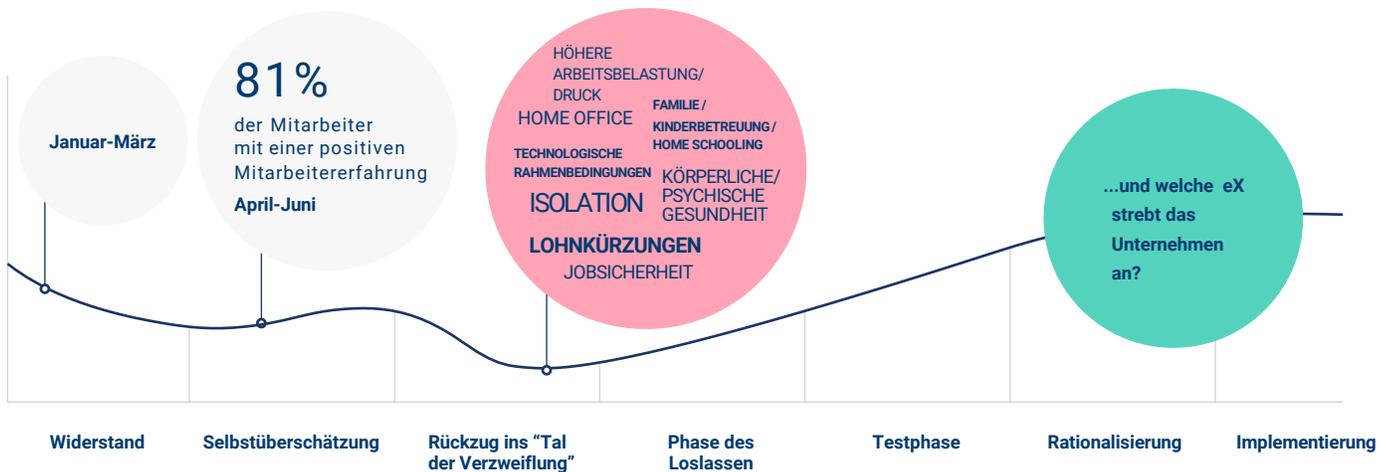
1 - Basierend auf 9,4 Millionen Antworten von Mitarbeitern, die zwischen April 2019 und März 2020 weltweit gesammelt wurden.

2 - Vergleich der Antworten von mehr als 250 globalen Unternehmen aus den Monaten April/Mai 2020 mit den gesammelten Antworten aus H2 2019 vor COVID-19.

Die Herausforderung: Vor uns liegt ein holpriger Weg

Das Engagement befindet sich auf einem Rekordhoch. Die Mitarbeiter in vielen Organisationen haben die Management- und Führungsebene noch nie so fürsorglich erlebt wie zur Zeit. Das sind gute Neuigkeiten. Allerdings liegen weiterhin noch erhebliche Herausforderungen vor uns. Wir haben früher schon nach vergangenen Großereignissen ähnlich verändertes Verhalten beobachtet, das die Wirtschafts- und Arbeitsbedingungen geprägt hat. Daraus haben wir Schlüsselfaktoren für das Management des [Engagement in Zeiten der Veränderung](#) identifiziert. Die Grafik auf der vorhergehenden Seite zeigt dieses Muster nach der Finanzkrise von 2008 – auf einen kurzen Anstieg des Engagements folgte ein gleicher starker oder noch stärkerer Rückgang. Wir haben diesen Trend in unserem Bericht „2010 Trends in Global Employee Engagement“ ausführlich erörtert. Die Unsicherheit der Belegschaft – ausgelöst von Gehaltskürzungen und Entlassungen – gepaart mit erhöhtem existenziellen Stress außerhalb der Arbeit, wird die kommenden Monate sowohl für die Mitarbeiter im Einzelnen als auch für Organisationen als Ganzes gleichermaßen schwierig machen.

Mitarbeitererfahrung im Kontext des Wandels

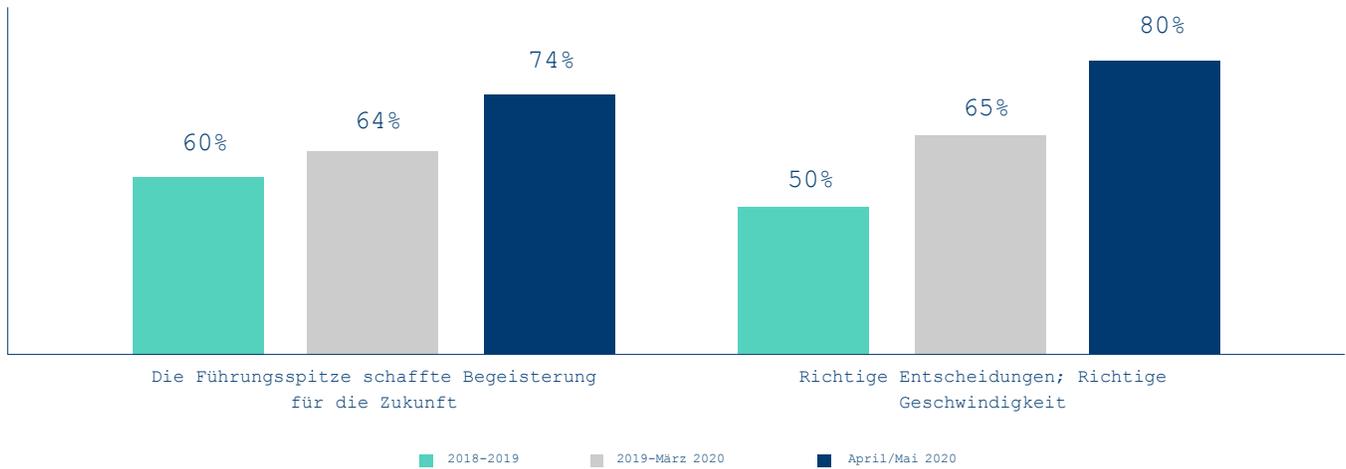


Hört man den Mitarbeitern zu, versteht man, wie Menschen auf Veränderungszyklen reagieren. In diesem Kontext deutet vieles darauf hin, dass uns möglicherweise schwere Zeiten bevorstehen. Die Stimmungswolke auf der rechten Seite ist das Ergebnis des „Natural Language Processing“ (NLP). Dieses fasst die negativsten Kommentare unserer Kunden in den Pulsbefragungen vom April und Mai zusammen.³ Dementsprechend könnten Stress und Burnout künftig erhebliche Risiken für Arbeitnehmer und Arbeitgeber darstellen. Die kumulativen Auswirkungen von Stress sind real – sowohl physisch als auch psychisch – und Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie die Fähigkeiten und Kapazitäten haben, ihre Mitarbeiter zu unterstützen.

KLEINKINDER
ZUHAUSE GESTRESSTE FAMILIE
SCHWIERIG KINDER MENTALE GESUNDHEIT
 JUNGE KINDER **GESUNDHEIT**
 AKTUELLE SITUATION **STRESS**
 FAMILIENMITGLIEDER
 REMOTE-ARBEITSZEITEN

3 – Basierend auf der Analyse der Ergebnisse unserer Pulsbefragung von Mitarbeitern aus über 250 Unternehmen. Sie fasst die negativsten Kommentare auf die Frage zusammen, was getan werden kann, um ihnen persönlich zu helfen.

Eine fürsorgliche und agile Kultur vorantreiben



Trotz alledem gibt es Grund zu Optimismus, dass Organisationen diese Probleme meistern und im Sinne ihrer Mitarbeiter handeln. Im vergangenen Jahr haben wir einen deutlichen Anstieg in effektiver Entscheidungsfindung (+15 Punkte) und der Fähigkeit von Führungskräften erlebt, Begeisterung für die Zukunft zu schaffen (+4 Punkte). Diese Faktoren haben auch während des Höhepunktes der COVID-19-Pandemie von April bis Mai weiter zugenommen.⁴ Diese Kombination aus inspirierender Führung und agiler Entscheidungsfindung war für manche Organisationen ein wichtiger Baustein, um die Herausforderungen erfolgreich zu meistern, die 2020 mit sich brachte. In der Vergangenheit haben viele Unternehmen das Thema [Agilität](#) stärker in den Fokus gerückt, ohne zu ahnen, wie wichtig dieses Thema im Jahr 2020 werden würde. Da die Vorteile einer agilen und inspirierenden Führung nun erkannt sind, lautet die eigentliche Frage: Gibt es noch ein Zurück?



4 - Die im April-Mai gestellten Fragen wurden etwas modifiziert, um spezifischer auf COVID-19 einzugehen.

Die Chance: Motivierende Erfahrungen schaffen, durch wirklich bedeutende Momente

Mit zunehmendem globalem Mitarbeiterengagement haben Führungskräfte die Möglichkeit einen Teil dieses „Engagement-Kapitals“ zu nutzen, um die Begeisterung der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und zu fördern, indem sie sich auf die [wirklich bedeutenden Momente](#) in ihrem Arbeitsleben konzentrieren. Unsere jahrzehntelange Erfahrung hat gezeigt, dass die bedeutsamsten Momente jene sind, die inspirieren, anregen, verbinden und Spannungen beseitigen. Die nachstehende Tabelle stellt die am höchsten eingestuften Fokusbereiche für die Förderung des Engagements dar. Grundlage sind die im vergangenen Jahr erhobenen globalen Mitarbeiterdaten zu den bedeutsamsten Momenten aus Sicht der HR-Abteilungen (siehe unsere unserer [globalen Employee eXperience Studie 2020](#) mit 850 HR-Experten weltweit).⁵

Globaler Rang - Fokusbereiche zur Förderung von Engagement	Dimension	Beispiel	Die Top bedeutenden Momente der eX						
			Interaktion mit der Unternehmensleitung	Performance Management Zyklus und Feedback	Trainings/ Coaching/ Entwicklung	Onboarding, Wiedereinstieg	Beförderungen/ Talentförderung	Ereignisse, die viel verändern	Interaktion mit dem direkten Vorgesetzten
1.	Talent Management	Die Mitarbeiter halten, die zum Erreichen der Ziele erfolgsentscheidend sind				✓	✓	✓	
2.	Unternehmensleitung	Die Unternehmensleitung schafft Begeisterung für die Zukunft	✓			✓		✓	✓
3.	Vergütung & Anerkennung	Ausreichend Anerkennung für Leistung	✓	✓			✓	✓	✓
4.	Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	Gute Karriereaussichten		✓	✓		✓		✓
5.	Zusammenarbeit	Effektive abteilungsübergreifende Zusammenarbeit				✓	✓	✓	✓
6.	Infrastruktur	Schnelle Investitionen in neue Ideen		✓				✓	
7.	Entscheidungsfindung	Qualitativ hochwertige Entscheidungen in angemessener Zeit	✓		✓	✓		✓	✓
8.	Leistungsbeurteilung	Leistungsbeurteilungsverfahren identifizieren Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten		✓	✓		✓		✓

Die Top-Treiber geben an, was Mitarbeiter brauchen, um während ihrer gesamten Berufserfahrung engagiert zu bleiben. Es ist nicht mehr effektiv (und war es wahrscheinlich auch nie), nach einer Befragung überstürzte Handlungspläne aufzustellen und hektische Maßnahmen zu ergreifen, um bei der nächsten Befragung darauf zu hoffen, dass diese erfolgreich waren. Das Ziel, eine motivierende Employee eXperience zu schaffen und aufrechtzuerhalten, wird durch das zielgerichtete Management der wirklich bedeutenden Momente erreicht, um den Mitarbeitern genau das zu geben, was sie am meisten brauchen.

Störfaktoren für die Employee eXperience

Bei der Verwertung von NLP zur Untersuchung latenter Themen in Kommentaren hunderter globaler Organisationen in 2019-2020, über dutzende Sprachen hinweg, sehen wir Frustration bei ansonsten sehr engagierten Mitarbeitern angesichts der Art, wie die alltägliche Arbeit erledigt wird: Prozesse, Systeme und die Balance zwischen Arbeit und Leben werden als unbefriedigend empfunden. Diese Mitarbeiter nennen auch Kunden als eine Ursache des Ärgers – jedoch bezieht sich dies meist auf den fehlenden Freiraum, Kunden zufriedenstellend zu bedienen. Dem konstruktiven Feedback dieser hochengagierten Mitarbeiter zuzuhören, bildet ein entscheidendes Element zur Schaffung einer motivierenden Employee eXperience.



⁵ – globale Employee eXperience Studie 2020

Der Blick nach vorne: Engagement und eX managen

Unser derzeitiges Umfeld ist durch erhebliche Unsicherheit und Stress gekennzeichnet. Entlassungen, Gehaltskürzungen und wechselnde Geschäftsstrategien haben Organisationen und Mitarbeiter gleichermaßen getroffen; zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Berichts ist noch keine klare Stabilisierung in Sicht. Um eine starke Employee eXperience in der neuen Normalität zu etablieren, sollten Sie diese Trends im Auge behalten:

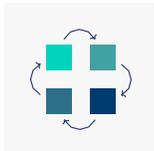


Achten Sie weniger auf Engagement. Es mag seltsam klingen, dies in einem Paper über Mitarbeiterengagement zu sagen, aber Unternehmen konzentrieren sich zunehmend auf andere Konstrukte neben oder anstelle von Engagement – nicht unbedingt als Treiber im traditionellen Sinne, sondern als kritische KPIs. Zwei davon werden in Zukunft immer wichtiger:

- a. Wohlbefinden: Inwieweit wird das körperliche und emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter unterstützt? Welche Systeme sind vorhanden, um es zu erfassen, zu messen und zu verbessern?

Inklusion und Gerechtigkeit: Die Ereignisse des Jahres 2020 – von COVID-19 bis hin zu den Demonstrationen

- b. gegen Rassismus – zeigen die Notwendigkeit eines Umfelds, in dem die Mitarbeiter eine Stimme haben und sich sowohl akzeptiert als auch geschätzt fühlen. Wie können wir für sie Erfahrungen schaffen, die zu echter Gerechtigkeit und Inklusion führt?



Eine zielgerichtete Messstrategie. Welche sind die wichtigsten Momente für die Schaffung einer motivierenden eXperience in Ihrer Organisation? Was brauchen Mitarbeiter, um sicher, produktiv und engagiert zu bleiben? Woher wissen Sie das? Generische Messungen produzieren generisches Feedback. Eine Strategie auf Basis von spezifischen, hypothesengetriebenen Messungen hingegen liefert Ihnen und Ihren Führungskräften besser umsetzbare Vorschläge. Sollte sich die Geschichte wiederholen und die Veränderungskurve bleibt derart steil, wird die Mitarbeitererfahrung immer schwieriger zu handhaben sein und Führungskräfte werden fortlaufend Erkenntnisse, Vorschläge und schnellere Feedbackschleifen benötigen.



Intensivieren Sie Führungskräfteentwicklung. Fürsorge und Mitgefühl der Führungskräfte hatten während unserer COVID-19 Pulsbefragungen im April/Mai die höchste Relevanz für das Wohlbefinden der Mitarbeiter.⁶ Die Ergebnisse unserer [globalen eX Studie 2020](#) mit 850 HR-Führungskräften und -Experten deuten darauf hin, dass die wichtigsten Verhaltensweisen für die Schaffung einer großartigen Employee eXperience das Inspirieren und Motivieren des Teams sind, sowie der Aufbau emotionaler Beziehungen und das Demonstrieren von Agilität. Diese Faktoren sind nicht mehr nur „nice to have“ oder Differenzierungsmerkmale – sie sind Voraussetzungen für den Erfolg.



Treiben Sie eX auch für HR voran. Im vergangenen Jahr haben wir die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kapazitäten von Personalabteilungen hervorgehoben. Dieser Bedarf war noch nie so offensichtlich wie heute. Wir müssen aus den Herausforderungen der vergangenen Monate lernen und dazu beitragen, eine datengestützte Employee eXperience zu schaffen. Unsere [globale eX Studie von 2020](#) zeigt: Will HR wirklich eine „Outside-in“-Erfahrung der Mitarbeiter fördern, müssen HR- Funktionen, starke HR Shared Services und strategische HRBP-Fähigkeiten integriert werden.



Implementieren Sie einen Ansatz von Handeln-Zuhören-Anpassen für kontinuierlichen Dialog. Die Pulsbefragungen während der COVID-19-Pandemie waren eine ausgezeichnete Fallstudie dazu: Sie dienten als regelmäßiger Check-in, der Führungskräften schnell zu verstehen half, wie sich die Situation entwickelte und wie sie reagieren sollten. Dieser unterscheidet sich dramatisch vom Ansatz Zuhören-Analysieren-Handeln, der noch immer viele jährliche Befragungen prägt und der auch in den sich wiederholenden Pulsbefragungen zum Engagement zu beobachten ist.

⁶ Top-Regressionstreiber für das Wohlbefinden der Mitarbeiter

Kontakt

Christopher Adair, Ph.D.

Director

Culture & Engagement Practice | U.S.

christopher.adair@kincentric.com

Besonderer Dank

Wir möchten uns bei Dr. Ken Oehler für seine Einblicke und seinen Beitrag zu diesem Projekt bedanken.

Kontaktieren Sie

kincentricaufdeutsch@kincentric.com

für weitere Unterstützung.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran – wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voranbringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, das volle Potenzial von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.



© Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.