



PERSPEKTIVE

# Wie sich das Mitarbeiterengagement in 2020 verändert hat – und was es für die Zukunft bedeutet

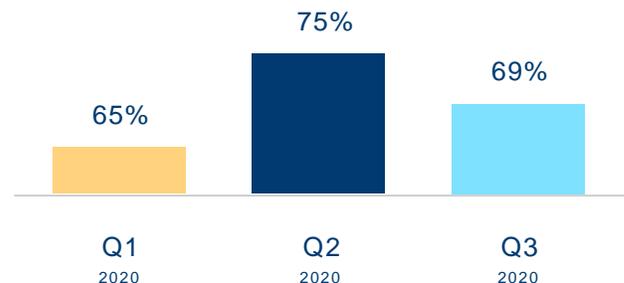
---

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

Ohne Zweifel – die Pandemie und ihre anhaltenden Folgen haben unser Leben – sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext – grundlegend verändert. Das englischsprachige Akronym VUCA – zu deutsch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – beschreibt die dadurch entstandenen Herausforderung eindringlich: Von Homeschooling und geteiltem Homeoffice mit dem Partner bis hin zu Isolation und Zukunftsängsten – wenig überraschend haben Faktoren wie diese im zurückliegenden Jahr entscheidend Einfluss auf das Mitarbeiterengagement und somit auch auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen genommen.

Wie hat sich das Mitarbeiterengagement im Laufe des Jahres 2020 verändert? Die Grafik auf der rechten Seite stellt die jeweiligen globalen Veränderungen unserer Kunden pro Quartal dar<sup>1</sup>. Zu sehen ist eine invertierte U-Kurve mit einem Peak in Q2. In Q3 flacht die Kurve jedoch wieder ab und nähert sich dem Niveau von Q1. Auf Basis dieser Entwicklung sind unsere Kunden mit drei grundlegenden Fragen konfrontiert: Welche Ursache hat der Anstieg zu Beginn der Pandemie? Wieso ist die Kurve zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgeflacht? Und was können wir jetzt tun, um das Engagement unserer Mitarbeiter wieder zu reaktivieren?

Globales Mitarbeiterengagement 2020



### Wieso ist das Engagement in Q2 2020 gestiegen?

Es mag überraschend sein, dass das Mitarbeiterengagement gerade zu Beginn der Pandemie – einer Phase, die durch den globalen Ausbruch des Corona-Virus, von hohem Stress und großer Unsicherheit geprägt war – am stärksten war. Doch warum ist das so?

#### ✓ Fokus auf persönliche Beziehungen

Führungskräfte sind ihrer Verantwortung gerecht geworden: Sie haben sichergestellt, dass sich Mitarbeiter gut informiert, wertgeschätzt und zu anderen Kollegen im Unternehmen verbunden fühlen. Durch unsere [globale Employee-eXperience-Studie](#) wissen wir, dass die individuelle Interaktionen mit der Führungsebene zu den entscheidenden eX-Momenten eines jeden Mitarbeiters gehören. Führungskräfte haben auf die Unsicherheit ihrer Mitarbeiter reagiert, indem sie die Geschäftstätigkeit sichergestellt und zeitgleich die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern intensiviert haben. Diese Kombination führte letztendlich dazu, dass Mitarbeiter sich gehört und engagiert fühlten.

#### ✓ Fokus auf Agilität

Um das operative Business aufrecht zu halten, sahen sich Führungskräfte während des zweiten Quartals mit diversen, nicht zu unterschätzenden Herausforderungen konfrontiert: Die plötzliche Umstellung von einer überwiegenden Präsenzkultur hin zu Remote-Working ist sowohl für

Führungskräfte als auch für Mitarbeiter ein enormer Kraftakt. Ein Hyperfokus auf die Notwendigkeit, **richtige Entscheidungen schnell, effektiv und zum richtigen Zeitpunkt** zu treffen, hat Unternehmen in eine neue Ära der Agilität katapultiert. Zwar haben zahlreiche Unternehmen bereits in den vergangenen Jahren agile Strukturen in ihren Geschäftsalltag integriert, jedoch haben vermutlich nur die wenigsten geahnt, dass Agilität und Flexibilität in 2020 zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren aufsteigen.

#### ✓ Fokus auf Wohlbefinden

In vergangenen Jahren wurde das **Wohlbefinden** als solches als ein nur wenig relevanter Teilfaktor für Mitarbeitererfahrung angesehen. Dies hat sich jedoch im zweiten Quartal 2020 radikal geändert: Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist für Führungskräfte und Belegschaft im Zuge der Pandemie zur obersten Priorität geworden. Wir konnten dementsprechend beobachten, wie Unternehmen wichtige Schritte gesetzt haben, um jene Mitarbeiter, die für den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation entscheidend sind, bestmöglich zu unterstützen. So sind viele Unternehmen nun daran gewöhnt, sich intensiver um die persönlichen Anliegen ihrer Kunden und Mitarbeiter zu kümmern und entsprechende Maßnahmen zum Schutz dieser zu ergreifen. Die Minimierung der Bürobelegung, die Einhaltung von Social Distancing sowie das Tragen von Masken hat dazu beigetragen, den Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung, des Respekts und des Engagements entgegenzubringen.

<sup>1</sup> Basierend auf 732 Unternehmen, die das Engagement mithilfe von Kincentric während Q1-Q3 des Kalenderjahres 2020 gemessen haben.

**Wieso ist das Mitarbeiterengagement in Q3 gesunken?**

Mitarbeiter haben Widerstandsfähigkeit und Ausdauer bewiesen. Dieses hohe Level an Engagement jedoch über das zweite Quartal hinaus beizubehalten, hat sich aufgrund der andauernden Unsicherheit als besonders schwierig erwiesen. Sowohl Organisationen als auch ihre Mitarbeiter haben in dieser Zeit viel gelernt – und obwohl wir uns alle an ein „New Normal“ gewöhnt haben, war ein Rückgang des Engagements aus unterschiedlichen Gründen zu erwarten:

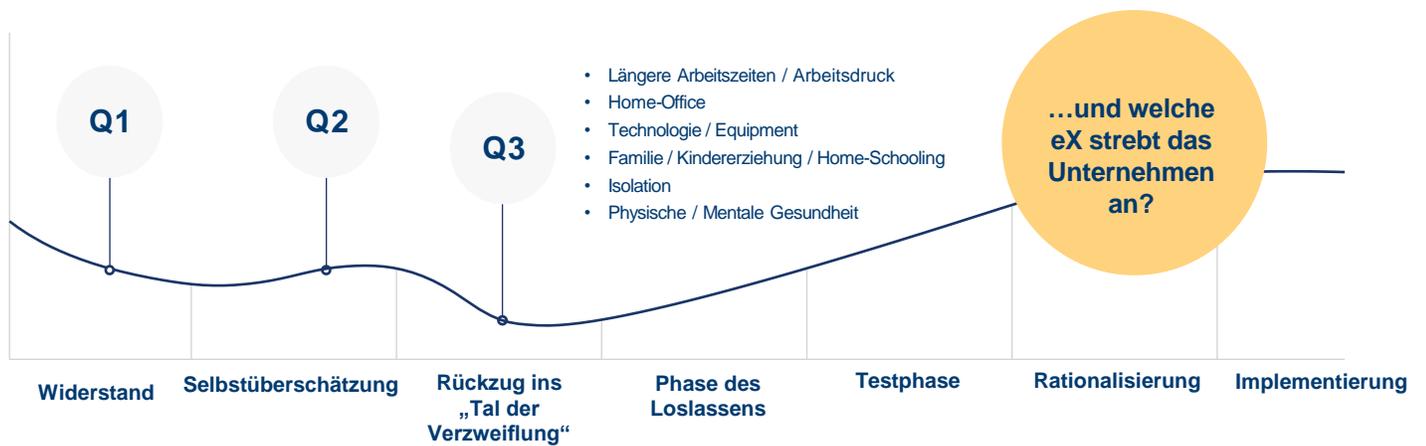
**Die Veränderungskurve**

In unserem Report Die globalen Trends im Employee Engagement 2020 haben wir das Mitarbeiterengagement und COVID-19 in Kontext traditioneller

Forschungsmethoden zu organisationsweiten Veränderungsprozessen gesetzt. Dies hat es uns ermöglicht, den zu erwartenden Rückgang im Bereich des Engagements vorherzusehen, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht. Ähnliche Muster zeigten sich bereits in früheren Ausnahmesituationen, wie etwa der Finanzkrise 2008/2009.

Während das allgemeine Mitarbeiterengagement in der akuten Krisenphase im zweiten Quartal jeweils Anstieg, wurden viele Unternehmen im dritten Quartal von der Realität eingeholt: Maßnahmen wie Restrukturierungen, Freistellungen oder Gehaltskürzungen – kombiniert mit dem weiterhin steigenden Stresslevel der Pandemie – haben einen signifikanten Einfluss auf das Engagement ausgeübt.

**DIE VERÄNDERUNGSKURVE NACH KÜBLER ROSS**



**Stressbedingte Erschöpfung**

Ein Grund für den Rückgang des Mitarbeiterengagements war teilweise vorhersehbar, da jeder von uns eine gewisse Art der „stressbedingten Erschöpfung“ erlebt – wir alle sind es leid, erschöpft zu sein. Bereits im zweiten Quartal haben sich die Mitarbeiter negativ hinsichtlich Stress, Druck und Sorgen bezüglich mentaler Gesundheit geäußert, doch in den meisten Bereichen sind nur wenige dieser treibenden Faktoren verschwunden – es wurde über einen längeren Zeitraum hinweg über einen höheren Workload sowie eine gesteigerte Frustration berichtet. Dabei erschweren Faktoren wie diese die wichtige Fähigkeit, am Ende des Tages auch einmal abzuschalten. Weltweit waren Mitarbeiter bereit, den Corona-bedingten Veränderungen entschieden gegenüber zu treten, doch mit Anhalten der Pandemie macht sich eine nicht zu unterschätzende Müdigkeit und Erschöpfung bemerkbar.

**Engagement der Führungskräfte**

Führungskräfte haben Schwierigkeiten im virtuellen Umfeld Teamgeist und eine individuelle Beziehung zu ihren Teammitgliedern aufzubauen. Mitarbeiter einzuarbeiten und das Gefühl der Verbundenheit zwischen Kollegen und der Organisation zu stärken, ist in Zeiten physischer Distanz nicht einfach. Und auch grundlegende Aufgaben wie Performance Management und Zielsetzung sind vage und fragil, da niemand genau weiß, wie sich die wirtschaftlichen Verhältnisse in nächster Zeit entwickeln werden. Doch letztlich sind auch Führungskräfte selbst Mitarbeiter und auch sie leiden an den Folgen stressbedingter Erschöpfung.

Wir alle wissen, dass sich das Engagement einer Führungskraft wesentlich auf das Engagement des Teams auswirkt: Zeigt sich eine Führungskraft also entsprechend engagiert, fällt es ihr in Folge auch leichter, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen sowie an die Unternehmensführung zu binden. Lässt das Engagement der Führungskraft jedoch nach, hat dies auch negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter und spiegelt sich in einem Rückgang des Mitarbeiterengagements wieder.

### Call to action – Erwecken Sie wieder das Engagement Ihrer Belegschaft

Der Austausch mit unseren Kunden wirft immer wieder eine Frage auf: Was können wir tun, um das Engagement unserer Mitarbeiter wieder zu reaktivieren? Während es viele verschiedene Faktoren zu beachten gibt, ist es ebenso entscheidend, die eigene Rolle kritisch zu reflektieren. Überlegen Sie, welche Maßnahmen Sie in Ihrer spezifischen Rolle ergreifen können, um Ihr Unternehmen weiter voranzubringen:

#### Als Manager:

Sie sind bereits stark ausgelastet und dennoch brauchen Ihre Mitarbeiter Ihre Unterstützung: **Hören Sie aktiv zu, seien Sie empathisch, demonstrieren Sie Bescheidenheit, setzen Sie auf konstantes Feedback und agieren Sie als Signalverstärker für die Botschaften der Führungsebene.** Die gute Nachricht ist, dass viele Vorgesetzte bereits die Aspekte des Caring Leaderships umsetzen! Auf Basis unserer aktuellsten Umfrage berichten rund 80% der befragten Mitarbeiter, dass ihre Vorgesetzten ein entsprechendes Maß an Fürsorge demonstrieren – ein Verhalten, das von Mitarbeitern mittlerweile auch erwartet wird und eine Rückkehr zu Führungsverhalten abseits des Caring Leaderships wird von den Mitarbeitern schlichtweg nicht mehr toleriert werden. Ebenso wichtig ist es zu beachten, dass nicht alle Mitarbeiter diese Krise gleich erleben oder davon in gleichem Ausmaß betroffen sind. Wie unsere Pulsumfragen aus dem zweiten Quartal zeigen, erleben beispielsweise Frauen, die in Unternehmen mit einer größeren Gender-Gap tätig sind, die Pandemie und ihre Auswirkungen weniger positiv als ihre männlichen Kollegen.

**Fragen Sie sich:** *Wie kann ich als direkte(r) Manager(in) meinen Führungsstil so anpassen, um die Bedürfnisse eines jeden Mitarbeiters gerecht zu werden?*

#### Als Führungskraft auf C-Level:

Führungskräfte sollten Stärke und Sicherheit demonstrieren – insbesondere in Krisenzeiten müssen Mitarbeiter auf die Caring-Leadership-Skills ihrer Vorgesetzten vertrauen können. **Seien Sie mutig, selbstbewusst, vermitteln Sie Klarheit und stärken Sie den Sinn ihrer Mitarbeiter für die Werte und Visionen des Unternehmens.** Unvorhersehbarkeit und Unsicherheit sind wesentliche Faktoren für den Anstieg des Stresslevels am Arbeitsplatz, doch mit klarer Kommunikation und der entsprechenden Strategie können Sie diese negativen Aspekte minimieren. In volatilen Zeiten wie diesen dürfen sich Führungskräfte und Unternehmen einen Rückgang des Engagements schlichtweg nicht leisten. Viele unserer Kunden arbeiten an Lösungen, wie Sie die Unternehmenskultur auch in einem virtuellen Umfeld aufrecht erhalten oder wie sie beispielsweise hybride Arbeitsstrukturen auch bei einer zukünftigen Rückkehr der Mitarbeiter ins Büro nutzen können.

**Fragen Sie sich:** *Wie kann ich als Führungskraft dafür sorgen, die Unsicherheit gegenüber neuen Initiativen zu minimieren? Und wie bleibe ich für meine Mitarbeiter erreichbar?*

#### Als CHRO:

Sie haben Ihr Unternehmen durch das herausfordernde Jahr 2020 manövriert, indem Sie Ihren Führungskräften und Mitarbeitern die entsprechenden Tools und Programme zur Verfügung gestellt und Richtlinien definiert haben, die eine effektive Führung durch die Pandemie ermöglicht haben. Jetzt gilt es, sich auf die Learnings der vergangenen Monate zu konzentrieren und sicherzustellen, dass Ihre Führungskräfte über die richtigen Tools, Programme, Coachings, Kompetenzen und Ihre Unterstützung verfügen, die erforderlich sind, um das Engagement der Mitarbeiter wieder zu steigern. Zudem gibt es die Möglichkeit, spezifische Personalrollen und -strukturen in Ihrem Geschäftsmodell neu zu definieren, um somit sowohl die Kapazitäten als auch die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Aufgrund von niedrigen Engagement-Werten und einem hohen Stresslevel haben bestimmte Personalrollen, wie beispielsweise der HRBP, in der aktuellen Situation zu kämpfen. Nutzen Sie die Erkenntnisse aus der Krise, halten Sie kurz inne und reflektieren Sie: Was ist nötig, um das Engagement in Ihrer Personalabteilung zu erhalten?

**Fragen Sie sich:** *Habe ich die richtigen Strukturen und Prozesse etabliert, um mein HR-Team bestmöglich zu unterstützen und zu motivieren?*

Vergessen Sie nicht, dass auch Sie – unabhängig Ihrer spezifischen Rolle – ein Teil des Teams sind. Die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben ist für viele von uns praktisch nicht mehr vorhanden – der Stress, den Sie außerhalb Ihrer Arbeit erleben, kann sich zusätzlich negativ auf Ihr Engagement und Ihre Erfahrungen auf der Arbeit auswirken. Wir alle müssen Wert auf uns selbst legen, indem wir uns um unser Wohlbefinden und unsere mentale und physische Gesundheit kümmern, wie auch für das dankbar sein, was wir haben. Wenn wir das schaffen, können wir uns selbst und die Menschen um uns herum neu engagieren.



## Kontakte

### Christopher Adair, Ph.D.

Director  
Culture & Engagement Practice | U.S.  
[christopher.adair@kincentric.com](mailto:christopher.adair@kincentric.com)

### Réka Bakos

Lead Consultant  
Kincentric  
[reka.bakos@kincentric.com](mailto:reka.bakos@kincentric.com)

### Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner  
Leadership Assessment & Development  
Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

### Stephen Hickey

Partner  
Culture & Engagement  
Global Practice Leader  
[stephen.hickey@kincentric.com](mailto:stephen.hickey@kincentric.com)

### Michael Martin

Partner  
HR & Talent Advisory  
Global Practice Leader  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

## Kontaktieren Sie

[kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto: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 voran bringen 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, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie [kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie auf dem Laufenden über Trends und Themen, die für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere interessant sind.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Alle Rechte vorbehalten.  
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).