

KULTUR & ENGAGEMENT

Die Trends im globalen Mitarbeiterengagement 2020

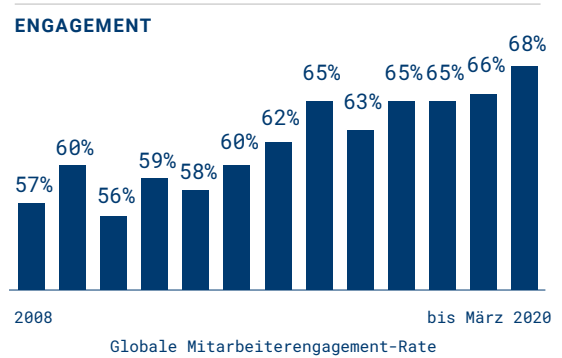
Das Engagement der Mitarbeiter ist auf einem Allzeithoch – dennoch stehen Unternehmen, die den Wandel zur neuen Normalität vollziehen, stürmische Zeiten bevor

von Ken Oehler und Christopher Adair

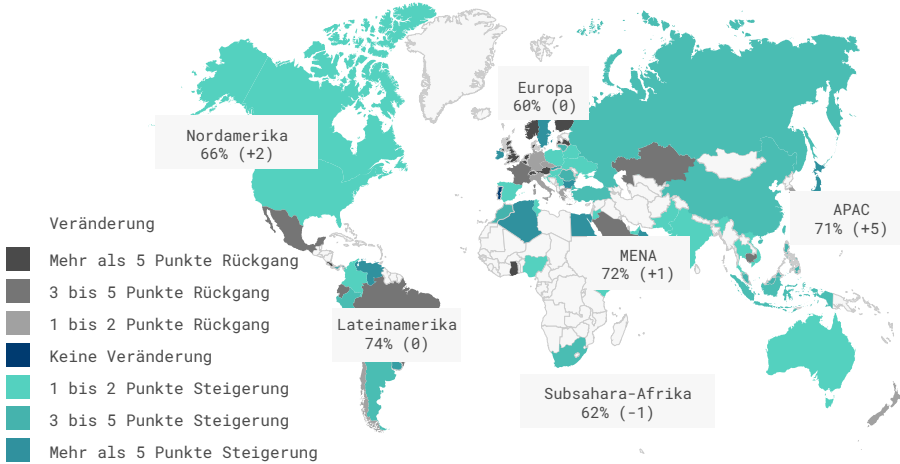
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Die Ausgangssituation: Das Engagement nimmt zu

Die erste Hälfte des Jahres 2020 war, gelinde gesagt, eine große Herausforderung. Sie hat gezeigt, dass eine engagierende Mitarbeitererfahrung, aus dem englischen „Employee eXperience (eX)“, noch nie so entscheidend für den Antrieb der Performance war. In der Folge der Herausforderungen, welche die COVID-19 Pandemie mit sich brachte, konnten wir beobachten, wie die Mitarbeiter unserer Kunden zunehmend engagierter wurden – was sich in einem Allzeithoch von 68 Prozent manifestierte¹. Wir glauben, dies spiegelt die starke Aufmerksamkeit unserer Kunden für die Strategie des Zuhörens und die Maßnahmen in den Bereichen Führung, Organisationsentwicklung/ Human Resources und Change Management wider, die erforderlich sind, die Situation in einem spürbaren Ausmaß zu verändern. Wie wir jedoch in Kürze erörtern werden, könnte dieser Aufwärtstrend des Engagements im Zusammenhang mit COVID-19 schwer aufrechtzuerhalten sein und wahrscheinlich nachlassen – und zwar nach einem ähnlichen Muster, wie wir es 2010 nach der Finanzkrise 2008/2009 erlebt haben.



Auf Länderebene sehen wir, dass die treibende Kraft hinter dem globalen Anstieg auf das Wachstum der größten Märkte zurückzuführen ist, nämlich China (+4 Punkte) sowie die USA und Indien (jeweils +2 Punkte). Diese Zuwächse überwiegen die Rückgänge in anderen großen Märkten wie Brasilien (-5 Punkte), Saudi-Arabien und Frankreich (jeweils -3 Punkte). In Japan, wo das Engagement normativ unter dem anderer Märkte liegt, war bis März 2020 ein signifikanter Anstieg um +11 Punkte zu verzeichnen.



Aber diese Daten repräsentieren das Engagement der zweiten Hälfte des Jahres 2019 bis zum ersten Quartal des Jahres 2020. Es liegt auf der Hand, dass wir uns zu Beginn der zweiten Jahreshälfte in einer ganz anderen Welt befinden als noch vor einigen Monaten. Wie haben sich die Dinge (seitdem) verändert? Zunächst mussten Organisationen viel zielgerichteter mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, was zu einer signifikanten Steigerung der wahrgenommenen Effektivität der Kommunikation geführt hat, wie wir in Abbildung rechts sehen.² Zusätzlich zeigte sich eine deutliche Bewegung hin zur Messung des Wohlbefindens der Mitarbeiter anstatt (oder zusätzlich zum) Engagement. Auch die Konzentration auf Empathie und Verbundenheit, insbesondere seitens der Manager und Führungskräfte, wurde stärker gemessen, weshalb Mitarbeiter während COVID-19 über zunehmend positive Erfahrungen in diesen beiden Bereichen berichteten. Dieser Anstieg könnte zudem auf die verstärkte Aufmerksamkeit und die höhere Priorität zurückzuführen sein, die Führungskräfte der fürsorglichen und mitfühlenden Führung beimessen.



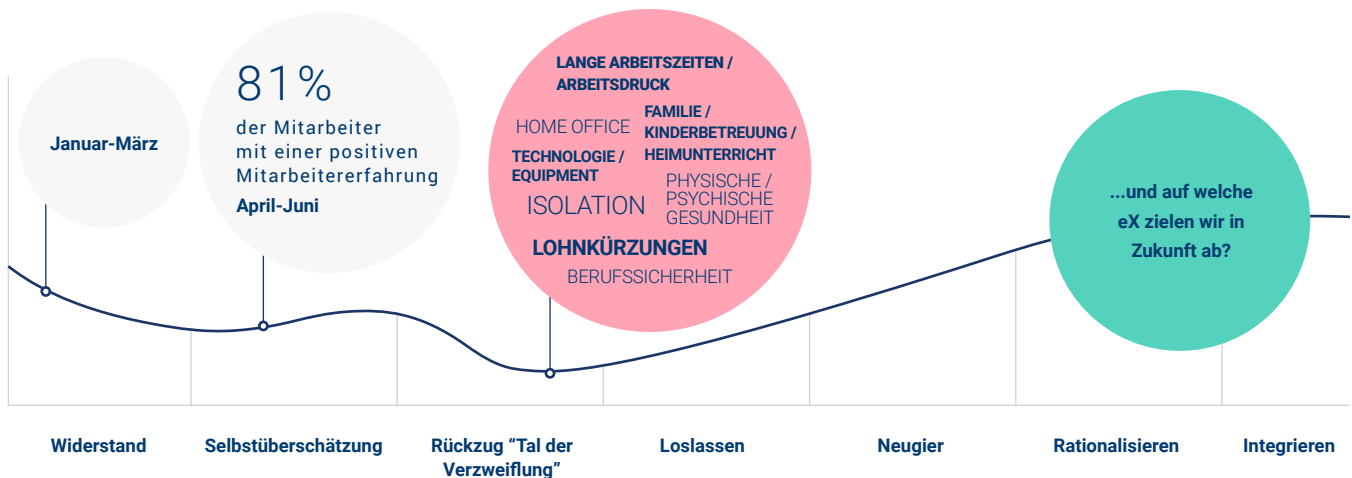
1 - Basierend auf 9,4 Millionen Antworten von Mitarbeitern, die zwischen April 2019 und März 2020 weltweit gesammelt wurden.

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

Die Herausforderung: Ein holpriger Weg liegt vor uns

Das Engagement befindet sich auf einem Rekordhoch. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf Fürsorge von Management- und Führungsebene war noch nie so hoch wie zur heutigen Zeit. All diese Neuigkeiten vermitteln einen guten Eindruck. Allerdings liegen weiterhin noch erhebliche Herausforderungen vor uns. Wir haben ähnlich verändertes Verhalten im Engagement nach vergangenen Großereignissen beobachtet, welche Wirtschafts- und Arbeitsbedingungen geprägt haben. Daraus haben wir Schlüsselfaktoren für das *Management von Engagement in Zeiten des Wandels* identifiziert. Unser Schaubild zu den jährlichen Trends des Engagements auf der vorhergehenden Seite zeigt dieses Muster nach der Finanzkrise von 2008 - nämlich dort, wo auf einen kurzen Anstieg des Engagements ein gleicher oder stärkerer Rückgang folgte. Wir haben diesen Trend in unserem Bericht „2010 Trends in Global Employee Engagement“ ausführlich erörtert. Die Unsicherheit der Belegschaft – basierend auf Gehaltskürzungen und Entlassungen - gepaart mit erhöhtem existenziellen Stress außerhalb der Arbeit, wird die kommenden Monate und darüber hinaus für sowohl Mitarbeiter als auch Organisationen gleichermaßen zur Herausforderung machen.

Mitarbeitererfahrung im Kontext des Wandels

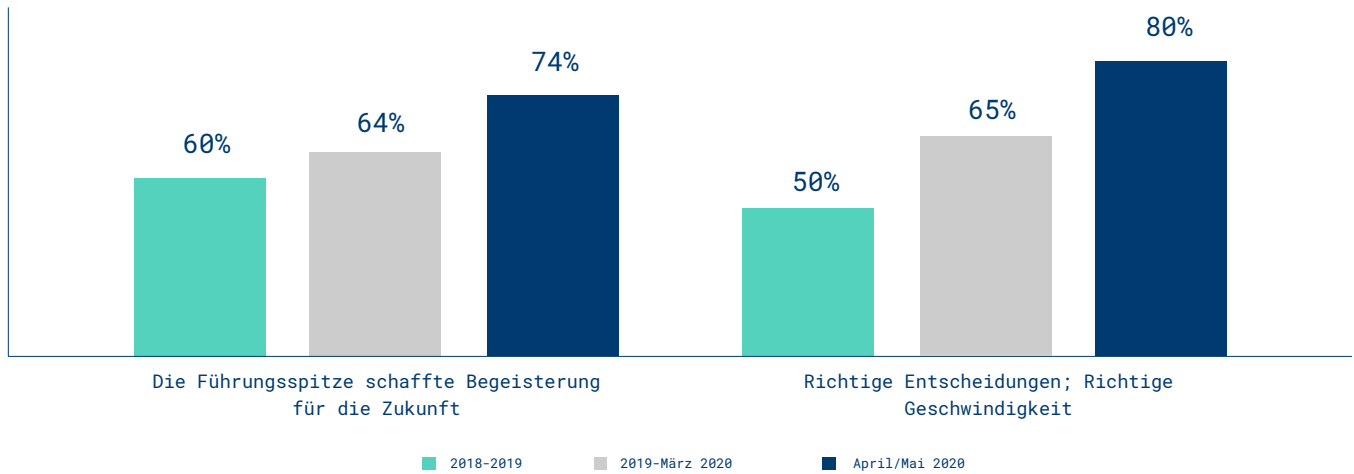


Versteht man, wie Menschen auf Veränderungszyklen reagieren in Verbindung mit dem, was die Mitarbeiter kommunizieren, deutet vieles darauf hin, dass uns möglicherweise schwere Zeiten bevorstehen. Die Stimmungswolke auf der rechten Seite ist das Ergebnis des „Natural Language Processing“ (NLP). Dieses fasst die negativsten Kommentare unserer Kunden-Pulsbefragungen vom April und Mai zusammen.³ Dementsprechend werden Stress und Burnout im fortlaufenden Prozess erhebliche Risiken für Arbeitnehmer und Arbeitgeber darstellen. Die kumulativen Auswirkungen von Stress sind real - sowohl physisch als auch psychisch - und Arbeitgeber 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 allem gibt es Grund zu Optimismus, dass Organisationen diese Herausforderungen meistern und im Sinne ihrer Mitarbeiter handeln können. Im vergangenen Jahr haben wir einen deutlichen Anstieg in effektiver Entscheidungsfindung (+15 Punkte) und der Fähigkeit von Führungskräften, Begeisterung für die Zukunft zu schaffen (+4 Punkte) erlebt, welche auch während des Höhepunktes der COVID-19-Pandemie von April bis Mai weiter zugenommen haben⁴. Diese Schnittmenge aus inspirierender Führung und agiler Entscheidungsfindung war für manche Organisationen wichtiger Baustein, um die Herausforderungen, die 2020 mit sich gebracht hat, erfolgreich zu meistern. In der Vergangenheit haben viele Organisationen das Thema *Agilität* stärker in den Fokus gerückt, jedoch konnte man nicht erahnen, wie wichtig dies im Jahr 2020 werden würde. Da wir nun Vorteile einer agilen und inspirierenden Führung erkannt haben, 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: Engagierende Erfahrungen schaffen, durch wirklich bedeutende Momente

Mit zunehmendem globalem Mitarbeiterengagement haben Führungskräfte die Möglichkeit, einen Teil dieses "Engagement-Kapitals" zu nutzen, um das Engagement der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und zu fördern, indem sie sich auf die **wirklich bedeutenden Momente** konzentrieren. Unsere jahrzehntelange Erfahrung hat uns 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 auf Grundlage der im letzten Jahr erhobenen globalen Mitarbeiterdaten den bedeutsamsten Momenten aus HR-Sicht gegenüber (auf Grundlage unserer **globalen Employee eXperience Studie 2020** mit 850 HR-Experten weltweit⁵).

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		✓	✓		✓		✓

Aber Engagement beschreibt nicht nur einen Punkt im Laufe der Zeit oder eine einzelne KPI Erhebung. Die Top-Treiber geben an, was Mitarbeiter brauchen, um während ihrer gesamten Berufserfahrung engagiert zu sein und 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 der Schaffung und Aufrechterhaltung einer engagierenden Mitarbeitererfahrung wird durch zielgerichtete Gestaltung und Management der wirklich bedeutenden Momente erreicht, um den Mitarbeitern das zu geben, was sie am meisten brauchen.

Störfaktoren der 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, dass ansonsten sehr engagierte Mitarbeiter aufgrund verschiedener Faktoren frustriert sind, welche damit zusammenhängen, wie die alltägliche Arbeit erledigt wird: Prozesse, Systeme und die Balance zwischen Arbeit und Leben. Diese Mitarbeiter nennen auch Kunden als eine Ursache der Frustration – jedoch bezieht sich dies meist auf die Frustration über fehlende Fähigkeiten, Kunden zufriedenstellend zu bedienen. Hört man dem konstruktiven und anwendbaren Feedback dieser hochengagierten Mitarbeiter zu, sichert man sich ein entscheidendes Element zur Schaffung einer engagierenden Employee eXperience.

MANAGEMENT TEAM
SCHWER PERSONAL
 KRANK ZEIT
STRESSKUNDE
 SYSTEM TEAM MITARBEITER
 WORK LIFE BALANCE
KUNDENSERVICE
 KOMMUNIKATION

5 - globale Employee eXperience Studie 2020

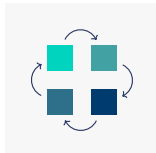
Der Blick nach Vorne: Engagement und eX managen

Unser derzeitiges Umfeld ist durch erhebliche Unsicherheit und Stress gekennzeichnet. Entlassungen, Gehaltskürzungen und wechselnde Geschäftsstrategien haben Organisationen und Mitarbeiter gleichermaßen betroffen, zudem ist zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Papers 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 selbst. Zwei davon werden in Zukunft immer wichtiger werden:

- 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?
- b. Inklusion und Gerechtigkeit: Die Ereignisse des Jahres 2020 - von COVID-19 bis hin zu den Bewegungen gegen Rassismus - haben die Notwendigkeit gezeigt, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter eine Stimme haben und sich sowohl akzeptiert als auch geschätzt fühlen. Wie können wir eine Erfahrung schaffen, die über die Vielfalt hinaus zu echter Gleichheit und Inklusion führt?



Eine zielgerichtete Messstrategie. Welche sind die wichtigsten Momente für die Schaffung einer engagierenden eXperience in Ihrer Organisation? Was brauchen Mitarbeiter, um sicher, produktiv und engagiert zu bleiben? Woher wissen Sie das? Generische Messungen erhalten generisches Feedback. Eine Strategie auf Basis von spezifischen, hypothesengetriebenen Messungen hingegen liefert Ihnen und Ihren Führungskräften besser umsetzbare Vorschläge. Wenn sich die Geschichte wiederholen sollte und die Veränderungskurve stimmt, wird die Mitarbeitererfahrung schwieriger zu handhaben und Führungskräfte werden fortlaufende 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, der Aufbau emotionaler Verbindungen und das Demonstrieren von Agilität sind. Diese Faktoren sind nicht mehr nur "nice to have" oder Differenzierungsmerkmale – sie sind Voraussetzung.



Treiben Sie HR für eX 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, um dazu beizutragen, eine datengestützte Employee eXperience zu schaffen. Auch hier zeigt uns unsere [globale eX Studie aus 2020](#) auf, dass die obersten Prioritäten für HR, um eine "Outside-in"-Erfahrung der Mitarbeiter zu fördern, in der Integration zwischen den HR-Funktionen, starken HR Shared Services und strategischen HRBP-Fähigkeiten liegen.



Implementieren Sie einen handeln-zuhören-anwenden Ansatz für kontinuierlichen Dialog. Die Pulsbefragungen während der COVID-19-Pandemie waren eine ausgezeichnete Fallstudie für den kontinuierlichen Dialog: Sie dienten als regelmäßiger Check-in, der Führungskräften schnell dazu verhalf zu verstehen, wie sich Situationen entwickelten und wie sie sich daran anpassen können, nachdem entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden. Dies unterscheidet sich dramatisch vom zuhören-analysieren-handeln Ansatz, der in vielen jährlichen Befragungen oder den sich wiederholenden Engagement Pulsbefragungen zu beobachten ist.

6 - Top-Regressionstreiber für das Wohlbefinden der Mitarbeiter

Kontakt

Ken Oehler, Ph.D.

Senior Partner
Kincentric
Global Culture & Engagement Practice Leader
ken.oehler@kincentric.com

Christopher Adair, Ph.D.

Director
Kincentric
Culture & Engagement Practice | U.S.
christopher.adair@kincentric.com

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Humankapital 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 Technologiengewebe 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.

    @ KincentricCo

© Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.