

CULTURE & ENGAGEMENT

Engagement in Zeiten der Veränderung

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Engagement: Jetzt gelten neue Regeln

Die Welt macht gerade grundlegende politische und wirtschaftliche Veränderungen durch. Populistische Bewegungen in den USA, in Großbritannien und in ganz Europa haben große Angst unter den Menschen geschürt – sowohl um die Sicherheit der Arbeitsplätze als auch um die Fähigkeit von Unternehmen, auch künftig Talente aus anderen Ländern einzustellen. Nicht nur Arbeiter in der Produktion, sondern auch kaufmännische Angestellte im Büro fühlen sich heute vom rasanten technologischen Fortschritt bedroht. Für viele Menschen sind Themen wie Robotik, Drohnentechnologie und fahrerlose Autos, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und das Internet der Dinge eher beunruhigend.

Der Wandel ist extrem und viele Unternehmensführer reagieren mit der strategischen Umgestaltung ihrer Unternehmen, mit Fusionen, Übernahmen, Umstrukturierungen und Desinvestments. Diese Maßnahmen nach innen und außen haben erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter, die auch unter den neuen Gegebenheiten Wert schaffen sollen.

Trotz des enormen Drucks wird von Führungskräften und Unternehmen nach wie vor erwartet das Mitarbeiter-Engagement hoch zu halten und eine gesunde Unternehmenskultur zu bewahren. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Entscheider verstehen, wie sich die Regeln des Mitarbeiter-Engagements angesichts dieser Störfaktoren verändern. Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, was getan werden kann, um das Engagement der Mitarbeiter während dieser Veränderungen möglichst erfolgreich zu managen.

Mitarbeiter-Engagement – eine Definition

Wir definieren Mitarbeiter-Engagement als „das Level des psychischen Investments eines Mitarbeiters in sein Unternehmen“. Wir messen den Grad des Engagements eines Mitarbeiters daran, inwieweit er positive Dinge über sein Unternehmen sagt, inwieweit er die Absicht hat, beim Unternehmen zu bleiben, und inwiefern er danach strebt, nach eigenen Kräften zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

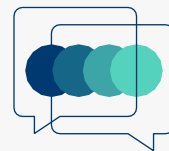
Unser Bericht [Trends in Global Employee Engagement 2019](#) zeigt, dass das Engagement weltweit abnimmt und weit über ein Drittel aller Mitarbeiter in die Kategorien „passiv“ oder „aktiv nicht engagiert“ fällt. Dabei stellen engagierte Mitarbeiter gerade in Zeiten des Wandels ein noch wichtigeres Kapital dar als im „normalen Geschäftsalltag“ – und demotivierte Mitarbeiter werden zu einer noch größeren Belastung. Sind die Zahlen miserabel und die Mitarbeiter desinteressiert, kann ein durchschnittliches Unternehmen seine Leistungsziele unmöglich schnell erreichen – und schon gar keine internen oder externen Veränderungen bewältigen.

Engagement in Zeiten der Veränderung

Ob es sich nun um die Welle des Populismus handelt, die viele Länder erfasst hat, um bahnbrechende Technologien, die weltweit Millionen von Arbeitsplätzen bedrohen, oder um eine tiefe Rezession, wie wir sie vor etwas mehr als einem Jahrzehnt erlebt haben – Gesellschaften und Unternehmen stehen immer wieder vor großen Herausforderungen. Anfällige oder opportunistische Unternehmen sehen in solchen Zeiten des Wandels meist nur noch den Ausweg in einer Fusion oder Übernahme. Egal welche Veränderung eintritt – sie nimmt maßgeblichen Einfluss auf das Mitarbeiter-Engagement.

In einer Fusions- oder Übernahmesituation erleben die meisten Unternehmen einen dramatischen Anstieg und dann einen rapiden Rückgang des Engagements derjenigen Mitarbeiter, die am stärksten von der Unternehmensveränderung betroffen sind. Bei den Beschäftigten, deren Arbeitsplätze bei Fusionen und Übernahmen am stärksten gefährdet sind, steigt der Anteil der aktiv nicht engagierten Mitarbeiter ähnlich wie bei jeder anderen Art der Transformation. Der Anteil der hoch engagierten Mitarbeiter halbiert sich nahezu. Im Gegensatz dazu scheinen viele Mitarbeiter hochgradig engagiert zu sein, wenn ihr Unternehmen eine Übernahme tätigt, die keine Auswirkungen auf ihren jeweiligen Arbeitsplatz hat. Vielleicht sehen sie hier eine Gelegenheit, ihren Einflussbereich zu vergrößern oder andere positive Möglichkeiten für die Zukunft.

Unternehmen sollten auch berücksichtigen, wie sich Fusionen und Übernahmen mittel- und langfristig auf das Engagement auswirken. Wir haben festgestellt, dass die individuellen Reaktionen auf organisatorische Veränderungen in verschiedenen Phasen des Übernahmeprozesses schwanken. Unmittelbar nach jeder Fusion oder Übernahme neigen Mitarbeiter dazu, durch die Aussicht auf eine neue Ausrichtung engagierter zu sein. Ist die Veränderung erst einmal umgesetzt, sinkt das Engagement aber häufig wieder drastisch.



57%

der Geschäftsführer sagen, dass sie in den nächsten 12 Monaten eine Fusion oder Übernahme planen. Im Vergleich dazu waren es vor vier Jahren nur 25 %.¹

¹ "M&A Outlook: Global Capital Confidence Barometer," 15. Edition. EY.com. Ernst & Young Economist Intelligence Unit, Oktober 2016.

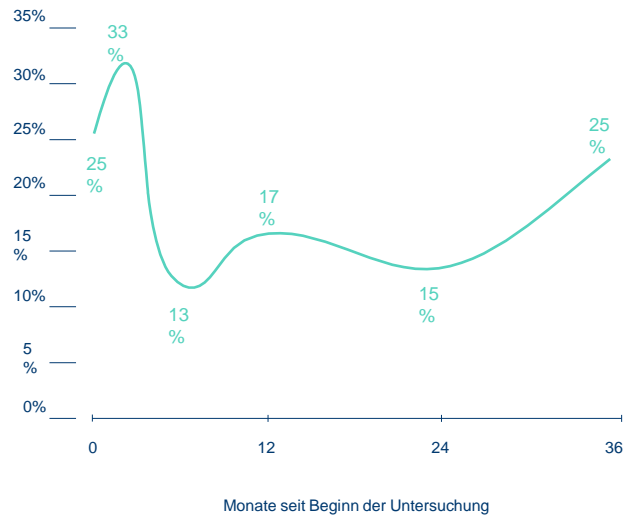
Es überrascht nicht, dass die Zunahme der Arbeitsbelastung und der Kontrollverlust, die kurz nach einer Fusion oder Übernahme auftreten, den Stress und die Ermüdung der Mitarbeiter verstärken können. Nachdem sich die Mitarbeiter an die neuen Anforderungen und Kontrollvorgänge am Arbeitsplatz gewöhnt haben, erholt sich das Level an Engagement in der Regel im Lauf der Zeit.

Die Grafik bestätigt die „Änderungskurve“, die von Fachleuten des Change Managements oft zitiert wird. Sie legt nahe, dass es für Mitarbeiter lange dauern kann, bis sie nach Fusionen oder Übernahmen auf das Engagement-Ausgangsniveau zurückgelangen.

Was kann die Unternehmensleitung tun, um die Tiefe des Einbruchs des Engagements zu verringern und die Zeit bis zur Erholung zu verkürzen?

Um Informationen über potenzielle Möglichkeiten zur Intervention zu erhalten, haben wir Daten von Mitarbeitern untersucht, die am Arbeitsplatz in irgendeiner Form Veränderung erlebt haben (beispielsweise eine Fusion, Übernahme, Transformation oder Umstrukturierung). Und tatsächlich werden die Treiber des Mitarbeiter-Engagements unterschiedlich priorisiert, je nachdem, ob eine Veränderung stattgefunden hat oder nicht.

% DER HOCH ENGAGIERTEN MITARBEITER IM VERLAUF DES UNTERSUCHUNGSZEITRAUMS



TOP 5 TREIBER DES MITARBEITER-ENGAGEMENTS IN ZEITEN DER VERÄNDERUNG VS. IN ZEITEN DER STABILITÄT

Rang	Zeiten der Veränderung	Zeiten der Stabilität
1	Beteiligung an der Entscheidungsfindung	Klarer Karriereweg
2	Klarer Karriereweg	Beteiligung an der Entscheidungsfindung
3	Mitarbeiter bringen persönliche Opfer, um dem Unternehmen zu helfen	Zugang zu notwendigen Ressourcen für ihren Job
4	Unternehmen fördert die Entwicklung	Unternehmen fördert die Entwicklung
5	Dialoge im Unternehmen finden in beide Richtungen statt	Die Mitarbeiter erhalten geeignete Trainings für ihren Job

Die Ergebnisse zeigen, dass drei Bereiche für das Engagement der Mitarbeiter von Bedeutung sind, unabhängig vom Ausmaß der Veränderungen, die im Unternehmen stattfinden. Es geht um

- 1) Kontrolle (Beteiligung und Befähigung),
- 2) Karriere (Verständnis für den eigenen Weg) und
- 3) Fähigkeit (Ausbildung und Entwicklung).

In Zeiten des Wandels scheint das Bedürfnis nach Kontrolle das Bedürfnis nach guten Karrieremöglichkeiten zu ersetzen.

Zusätzlich zu diesen drei wichtigen Kriterien für das Engagements haben Mitarbeiter, die Wandel erleben, offenbar ein wesentliches Bedürfnis nach einer vierten Zutat – Verbindungen & Beziehungen:

- Einerseits geht es um Verbindung mit den Führungskräften – die Mitarbeiter wünschen sich mehr wechselseitigen Dialog mit dem Management des Unternehmens.
- Andererseits zählt die Verbindung zu den Kollegen – die Mitarbeiter müssen sehen, dass ihre Kollegen an einem Strang ziehen, verlässliche Unterstützung bieten und in stressigen Zeiten auch persönliche Opfer bringen.

Mitarbeiter-Engagement in Zeiten des Wandels managen

Unsere Forschung hat fünf konkrete Maßnahmen identifiziert, die Unternehmen in mitten eines strategischen Veränderungsprozesses anwenden können, um den Grad des Engagements der Mitarbeiter zu bewerten, zu verstehen und Maßnahmen zu seiner Stützung zu ergreifen:

- **Definieren** Sie die Art der Veränderung, die Ihr Unternehmen durchläuft, und kommunizieren Sie, was von den Mitarbeitern jetzt erwartet wird. Verhaltensweisen zu definieren, die bei den Mitarbeiter künftig erwünscht sind und welche nicht, ist bei signifikanten Veränderungen ein kritischer Punkt. Wie wir in unserem Whitepaper [Kontinuierliche Veränderung erfordert nachhaltiges Umdenken](#) darstellen, sind es nicht die Unternehmen, die sich ändern – es sind die Menschen, die sich verändern.
- **Messen** Sie Engagement, Veränderungsbereitschaft und andere Arbeitserfahrungen während des gesamten Veränderungsprozesses. Wenn sich ein dramatischer Wandel vollzieht, ist es für Ihr Unternehmen von größter Bedeutung, den Grad der Veränderungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter zu verstehen. Viele Unternehmen zögern in Zeiten des Wandels das Verständnis, den emotionalen Zustand, die Bereitschaft und das Engagement ihrer Mitarbeiter zu bewerten. Aber eigentlich ist genau dann der perfekte Zeitpunkt, um eine Messung des Status quo vorzunehmen – nicht nur des Engagements Ihrer Mitarbeiter, sondern auch um kritische organisatorische Hebel zur Bewältigung des Transformationsrisikos zu identifizieren. Die Einführung einer Pulsbefragung mit vierteljährlicher oder sogar monatlicher Messung kann proaktiv Veränderungsmaßnahmen ermöglichen.
- **Anpassen.** Passen Sie ihre Maßnahmen an die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter an – gerade während Veränderungen. Unsere Analysen identifizierten vier Schlüsselthemen, die für vom Wandel betroffene Arbeitnehmer wichtig sind:

➤ **Verbindung verstärken**

Mitarbeiter wollen eine persönliche Verbindung zu Führungskräften und Arbeitskollegen.

➤ **Karriere**


Mitarbeitern klare Karrierewege aufzuzeigen, ist von höchster Relevanz. Das zeigt sich in unseren Analysen immer wieder.

➤ **Kontrolle**

Mitarbeiter spüren fast immer einen gewissen Kontrollverlust bei Veränderungsprozessen.

➤ **Fähigkeit**

Das Bedürfnis der Arbeitnehmer nach Kompetenzaufbau und -entwicklung ist eine Konstante, gewinnt aber in Zeiten des Wandels zunehmend an Bedeutung.



15 Millionen

Arbeitsplätze in Großbritannien sind laut The Guardian durch Fortschritte in KI, maschinellem Lernen und Robotik von der Automatisierung bedroht.²

- **Und los geht's!** Entwickeln Sie auf der Grundlage der Ergebnisse für Ihr Unternehmen einen Maßnahmenplan für jede Unternehmenseinheit und definieren Sie klare Verantwortlichkeiten. Der Plan sollte konkret und verhaltensorientiert darlegen, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, wer sie zu ergreifen hat, wer die Bemühungen überwacht, wann die Maßnahmen durchgeführt werden, welche Ressourcen dazu benötigt werden, welche Risiken bestehen, welche zeitlichen Beschränkungen gelten und wie der Erfolg gemessen wird. Die Maßnahmen können anfangs klein sein – aber es ist gerade in Zeiten des Wandels äußerst wichtig, dass die Mitarbeiter sehen, dass gehandelt wird. Auch hier ist es entscheidend die Change Agents im Unternehmen zu kennen (Mehr dazu auch hier: [Und wer sind Ihre Change Agents?](#)).
- **Verstärken.** Sind die Veränderungen im Unternehmen umgesetzt, gilt es sicherzustellen, dass die Pläne zur Stützung des Mitarbeiter-Engagements nicht an Kraft verlieren. Im Idealfall wird das Thema Engagement durch proaktive Planung und regelmäßige Diskussionen zu einem Teil der Unternehmenskultur. Diese Feedback-Schleife ermöglicht es, Veränderungsprozesse auch in Zukunft so effektiv wie möglich zu managen und die Organisation zukunftssicher zu machen.

² Elliott, Larry. "Robots threaten 15m UK jobs, says Bank of England's chief economist." theguardian.com. The Guardian, November 2015.

Schlussfolgerung – Chance und Risiko

Unabhängig von der Art des Wandels: Veränderungen gefährden den Grad, in dem sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren, eine klare Zukunft sehen oder organisatorische Ziele anstreben. Es ist bekannt, dass es Monate oder gar Jahre dauern kann, bis sich Mitarbeiter, die von einem Veränderungsprozess negativ betroffen waren, wieder engagieren. Wir wissen auch, dass hohes Mitarbeiter-Engagement und insbesondere ein großer Prozentsatz an hoch engagierten Mitarbeitern positiv mit höherer Leistung und geschäftlicher Wertschöpfung korrelieren. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Engagement der Mitarbeiter sowohl eine Chance als auch ein Risiko darstellt, das in Zeiten des Wandels gut gemanagt werden muss.

Kontaktieren Sie kincentricaufdeutsch@kincentric.com
für weitere Unterstützung.

Besonderer Dank

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

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.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung
dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.