



Engagement ist eine gemeinsame Verantwortung

Wie Engagement Analysen helfen, die Mitarbeiterbindung zu verbessern und eine Engagement Kultur zu vereinbaren

Juni 2015

Dr. Dan Harrison
Dip.-Kfm. Felix Wiesner

GFCI GmbH
my-Employee Talent Management Beratung
HARRISON ASSESSMENTS Managing Partner
Deutschland - HRB Mannheim 337372

Augustaanlage 57
68165 Mannheim

T: +49 621 8619,5-01
info@my-employee.com

Mitarbeiter Engagement-Analysen sind ein heißes Thema, und das aus gutem Grund.

Forschungsstudien aus Gallup®, BlessingWhite®, und viele mehr geben weiterhin Hinweise, dass Engagement Auswirkungen auf Schlüsselzahlen in der Organisation hat, einschließlich Mitarbeiterbindung, Zielerreichungsgrade, Wachstum und Gesamtprofitabilität.

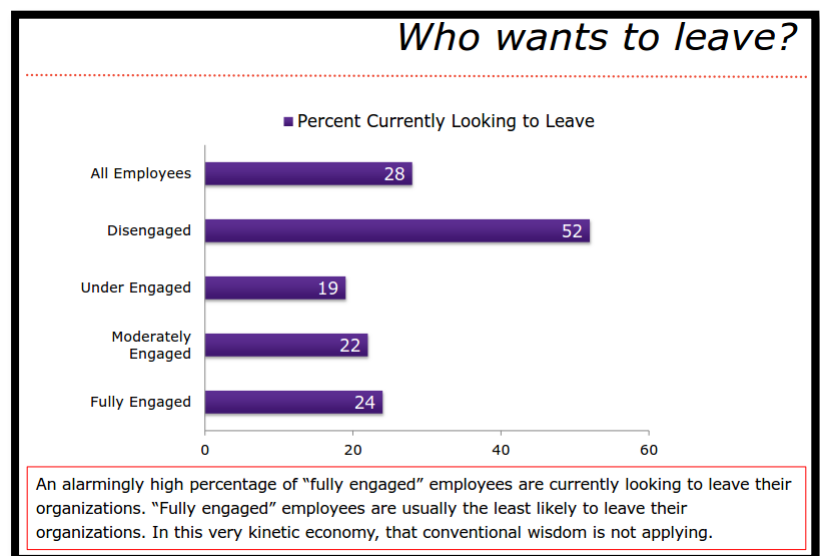
Engagement Studien werden in Unternehmen relativ häufig durchgeführt. Die Fragen sind darauf gerichtet, wie zufrieden Mitarbeiter am Arbeitsplatz sind oder wie gut sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben durch das Management unterstützt werden. Das Management soll daraus Strategien, Programme oder Prozessvorgaben erstellen, die ein höheres Engagement nahelegen. Damit lassen sich durch aus Erfolge erzielen. Es bleibt aber ein relativ technokratischer Ansatz, der die Gründe für ein hohes Engagement völlig außer Acht lässt und sich nur um Fehlervermeidung kümmert. Somit bleibt der Anspruch, ein höheres durchschnittliches Engagement zu erzielen wohl unerfüllt. Die Frage, wie denn konkret ein überdurchschnittlich hohes, gutes Engagement erzielt wird, mit dem dann auch Wettbewerbsvorteile erzielt werden – die bleibt so unbeantwortet.

Verbesserung ist aber Programm?! Die weitaus meisten dieser Surveys kreisen leider darum, eine Häufigkeitsverteilung von Wünschen an den Arbeitsplatz zu erstellen oder statistisch zu ermitteln, was Manager tun oder statistisch hätten tun können. Meist wird das anonymisiert gemacht, um ehrliche Antworten zu erhalten. Die Kehrseite ist, dass die wahren Bedürfnisse von vielen auch bei gut gemeinten Reaktionen aus dem Management auf der Strecke bleiben. Denn was ist, wenn die Ansprüche der potenziellen Top Performer gar nicht der Mehrheitsmeinung entsprechen? Werden die dann nicht durch die statistisch richtige Vorgehen demotiviert? Geht die Sache dann nicht sogar vielleicht nach hinten los?

Engagement ist eine Sache des Gefühls und der Emotionen

Anonyme, die gesamte Organisation erfassende **Engagement-Analysen** sind dazu geeignet Korrelationen zu Phänomenen in der Vergangenheit zu bilden. Sie sagt, auf hohem Niveau, auch etwas über die Gefahren in der zukünftigen Entwicklung. Engagement ist jedoch etwas, was jeder Mitarbeiter mit sich und seinem Arbeitsplatz ausmacht. Sie schauen nicht in die Statistik um zu wissen, wie sie reagieren sollten. Sie handeln auf der Basis individueller Erwartungen, Bedürfnisse,

Prioritäten, Hoffnungen und Wahrnehmungen mit ihren ganz persönlichen Wertvorstellungen und Verhaltensmustern. Engagement und Mitarbeiterbindung entsteht auf der emotionalen Ebene, nicht in der Statistik. Leider ist es meist so, dass die Top Performer bzw. A-Mitarbeiter nachweislich andere Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster haben, als B- und C-Mitarbeiter. Ein individualisierter Ansatz ist geradezu geboten, um im Unternehmen einen positiven Effekt zu erzielen. Modern Survey (www.modernsurvey.com/fall2014) weist nach, dass die aktiv Nicht-Engagierten im Unternehmen



gehen wollen, dass es gerade aber diejenigen sind, die bereits stark engagiert sind, um die man kämpfen muss und will.

Die Einflussfaktoren für besonders hohes Engagement, so die Studie, werden vor allem durch die direkten Vorgesetzten und den ernsthaften, wertschätzenden Dialog übermittelt. Die GEGENSEITIGEN Erwartungshaltungen sind zu thematisieren. Das mag zunächst etwas komisch anmuten, stellt man doch den Unternehmenserfolg, Kundenzufriedenheit, das Servicelevel und die Wirtschaftlichkeit gern in den Vordergrund. Auf den zweiten Blick wird aber deutlich, dass diese „Kulturgüter und Werte“ einer Organisation durch die Mitarbeiter des Unternehmens transportiert werden, und somit deren Engagement offensichtlich einen erheblichen Einfluss haben kann und hat. Produktivität ist eine der wichtigsten Zielgrößen im Unternehmen, das aber letztlich durch das im ersten Anschein höchst unproduktive Interesse an den privaten, persönlichen Zielen und Erwartungen des Mitarbeiters orientiert werden soll?

Der Glaube in „Der Manager kann es nicht jedem Recht machen!“ ist oder war bei manchen Chefs recht tief verankert, jedoch ... bei näherer Betrachtung scheint genau das geradezu ideal zu sein?!? Diese Meinung mag auch dadurch entstanden sein, dass es beliebig zeitaufwendig war, eine belastbare Gesprächsgrundlage hinsichtlich der persönlichen Ziele, Präferenzen, Verhaltenskompetenzen und Interessen zu erhalten und dies mit den zukünftigen Anforderungen und Herausforderungen zu korrelieren. Manager hatten etwas Besseres zu tun. Einerseits ist das heute durch moderne Assessment Center nicht mehr so schwierig, andererseits ist die Austauschbarkeit der Leistungsträger längst nicht mehr so gut wie damals.

Engagement schaffen: In drei Schritten

Das wichtigste Element für die Förderung von Engagement ist, den Mitarbeiter gemäß seiner Interessen und Verhaltenskompetenzen so einzusetzen, dass seine natürlichen Stärken und Verhaltensweisen dem entsprechen, was im Job idealerweise verlangt wird. Das ist bei Mitarbeitern mit schlechten Engagement Werten meist nicht berücksichtigt – Menschen, die lieber mit Zahlen und Analysen arbeiten, sollen andere am Telefon von etwas überzeugen. Oder Menschen, die gern im Team mit anderen arbeiten, bekommen Jobs, in denen sie zu wenig mit anderen interagieren. Wer Besetzungen nach dem Verfügbarkeitsprinzip anordnet, wird viel Wüste im Engagement-Level schaffen. Ohne einen hohen [JobFit](#), ohne Interesse für das Arbeitsgebiet und zumindest teilweise erfüllte Bedürfnisse am Arbeitsplatz, gibt es keine engagierten Mitarbeiter, da hilft weder Geld noch sonstige Incentives.

Der zweite Faktor ist, dass der Vorgesetzte wissen muss, was die Mitarbeiter sich von der Tätigkeit selber versprechen. Nur mit diesem Wissen besteht die Chance, diesen Erwartungen jemals auch entsprechen zu können. Da helfen die Statistiken aus der Zufriedenheitsumfrage keinen Schritt weiter. Der eine könnte für sich das Ziel haben, die eigene Ausbildung möglichst solide zu vervollkommen, während dies dem anderen egal ist. Der fühlt sich für aber durch Wertschätzung seiner operativen Beiträge angespornt. Beide treten dann mit ganz unterschiedlichen Erwartungen an den Vorgesetzten heran, der aus der Zufriedenheitsstatistik annimmt, Mitarbeiter sind wohl mit Geld zu mehr Leistung zu motivieren. Am Ende haben sich die Drei überhaupt nicht verstanden und der Chef fragt sich (wird gefragt), warum er keinen Deut besser wird. Ohne die individuell ganz wichtigen Engagement Faktoren zu adressieren, ist es wohl aussichtslos, eine Engagement Kultur zu schaffen.

Der dritte Faktor für die Schaffung einer Engagement-Kultur ist es, Freiräume und Möglichkeiten zu schaffen, die unterschiedlichsten Ansprüche innerhalb der Organisation auch erfüllen zu können. Dabei erscheinen die Fragen rund um das Thema Geld noch am leichtesten zu erfüllen zu sein; was ist aber mit Kinderbetreuung, Work-Life-Balance, selbst gefundenen Fortbildungsangeboten, Informationseinbindung, Beteiligung an strategischen Projekten, dem Wunsch nach (keinen) Auslandsaufenthalten? Was passiert, wenn jemand sich weitere Karriereschritte wünscht, das Unternehmen ihm dies aber auf Grund seiner Widerstände bei Neuerungen nicht zutraut? Was, wenn jemand sagt, er will dazu lernen, reagiert aber bei Gegenvorschlägen zu den eigenen Plänen aggressiv und defensiv? Wir haben immer mit einer fruchtbaren Diskussion zu tun, in der Vorgesetzte und Mitarbeiter übereinander viel lernen können und aus denen immer (!) Überlegungen entstehen, wie das Engagement und die persönliche Leistung verbessert werden.

Anforderungen an die Konsequenzen der Engagement Analysen

Damit Engagement-Analysen etwas bringen, muss es eine Bereitschaft im Management geben, sich auch auf Unerwartetes und auf Neuerungen einzulassen. Sucht man Bestätigung für ein „weiter so!“ machen solche Überlegungen grundsätzlich keinen Sinn und schaffen eher Frustration als ein positives Leistungsklima oder eine Engagement-Kultur. Die Kommunikation eines solchen Projektes ist anspruchsvoll, denn auch bei den Mitarbeitern soll ja die Routine, in der man sich eingerichtet hat, durchbrochen werden. Engagement Analysen machen Ansprüche beider Seiten transparent und fordern bei Managern und Mitarbeitern Offenheit, Vertrauen und Veränderungsbereitschaft. Manager müssen lernen, auf die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse zuzugehen, und sich um deren Interessen zu bemühen, wie Mitarbeiter verstehen müssen, dass sie gegebenenfalls Kompromisse eingehen müssen, weil das Unternehmen organisatorisch oder finanziell an Grenzen stößt. Die Essenz ist jedoch gegenseitiges Verständnis und Respekt und eine gemeinsame Verantwortung für das gemeinsame Ziel.

Es müssen Freiräume auch in zeitlicher Hinsicht gewährt werden. Dieser Findungsprozess zum Bindungsmanagement erfordert Diskussionen, die sich nicht primär um den Kunden drehen, sondern um den Mitarbeiter. Jedoch wird am Ende auch der Kunde davon profitieren.

Es gibt zahllose Befragungstools und Analysemöglichkeiten. Handlungskompetenz und konkrete Ansätze ergeben sich aber erst, wenn die individuellen Wünsche und Erwartungen mit dem JobFit Grad und den Verhaltenskompetenzen zusammen analysiert werden können. Nur so lassen sich alle Aspekte der Zusammenarbeit und der Beitrag des Managements umfassend würdigen. Nur so lassen sich Alternativen bis hin zu Versetzungen etc. betrachten. Das ist notwendig, um eine aus individueller Sicht nachhaltige, positive und aus unternehmerischer Sicht sinnvolle Maßnahme fixieren zu können. Wir empfehlen an dieser Stelle [HARRISON ASSESSMENTS™](#), das die dafür erforderlichen Daten für alle drei Faktoren umfassend bereitstellt. Damit können Manager mit ihren Mitarbeitern Coaching Gespräche führen, die sowohl dem Mitarbeiter und auch dem Unternehmen nachhaltig dienen. Solche kombinierten Ansätze können die alten Studien zur Arbeitszufriedenheit letztlich komplett ersetzen, weil sie nicht nur Defizite erklären, sondern auch Handlungsvorschläge machen.

Die Analyse kann über Firma Bereich, Abteilung Gruppe, Top-Down sinnvoll sein; eine Handlungsstrategie lässt sich nur aus den Diskussionen auf individueller Ebene sinnvoll ableiten.

Eine Analyse zeigt lediglich die Probleme auf und es wird vielleicht ein Stück leichter, die Konsequenzen finanziell und von der personellen Tragweite abzuschätzen. Ohne wirksame

Konsequenzen, die **nur** auf der individuellen Ebene zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern gezogen werden können, bleibt es ein Datenfriedhof. Möglicherweise leidet sogar die Glaubwürdigkeit des Managements, wenn sich keine Veränderung bemerkbar macht. Es ist eine komplexe Aufgabe, daraus ein ernst- zunehmendes und operativ verwertbares Instrument zu schaffen, die den Abstand eines Beraters und Moderators erfordert. In Kombination mit Leadership Kompetenz-Assessments könnte man da noch ein paar Schritte weiter gehen, und via Engagementanalysen konkret Einfluss auf die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten nehmen.

Was wird besser?

Erst aus den individuellen Gesprächen lassen sich die Maßnahmen rückwärts bis zur Gesamt-aggregation wieder zusammenführen. Die Ergebnisse fallen zwischendurch in dem Prozess an und lassen sich auch quantifizieren. Vermutlich wird sich das Engagement messbar verbessern, aber Engagement ist das Mittel zum Zweck:

Die Hay Group tat dies bereits 2001 ("[Engage Employees and Boost Performance](#)" (PDF). Hay Group. 2002.) und weist für Knowledge und Performance Worker einen Unterschied von +48% im Value add aus und für Sales von bis zu 120%. Eine bemerkenswerte Analyse wurde 2007 auch von Nancy R. Lockwood, SPHR, GPHR, M.A. veröffentlicht „Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage.“ Sie weist auf die Kosten von „safety incidents“ hin, die bei nicht engagierten Mitarbeitern in Durchschnitt 6,2 x höher waren sowie auf den Zusammenhang zur gemessenen Verbesserung bei der KUNDEN(!)-Zufriedenheit von +34%. Welche Ergebnisse letztlich aber konkret zugeordnet werden können bestimmt nicht zuletzt auch das interne Controlling-System.

Über die Autoren

Dan Harrison, Ph.D. - Organizational Psychology. Dr. Harrison ist der Erfinder und CEO von HARRISON ASSESSMENTS INC. und der Begründer der Paradox Technologie, die in den gleichnamigen Online Assessment Tool [HARRISON ASSESSMENTS](#) verwendet wird. Über seine langjährigen Tätigkeiten, Erfahrungen und Forschungen im Bereich Mathematik, Persönlichkeits Theorie, klinische Psychologie und Organisations-psychologie hat er wesentliche Beiträge zur Weiterentwicklung von Assessment Technologien erbracht. In das Produkt flossen 30 Jahre Forschung, stetige Innovation, Erfahrungen in der angewandten Psychologie in Unternehmen und in Assessments sowie das Verständnis aus zig tausenden Arbeitsanalysen ein.

Felix Wiesner Dipl.Kfm. Diplom Kaufmann. Herr Wiesner ist seit 1989 im Bereich des Change Managements und der Managemententwicklung tätig und führt seit 2001 die my-Employee GFCI GmbH. Er hat kombiniert mehrere Erfahrungs- und Wissensgebiete, die ihn heute als Managing Partner von Harrison Assessments in Deutschland zu einer gefragten Persönlichkeit im Bereich Online Assessment machen: Fundierte Business Analytics und Kosten- und Leistungsrechnung Kompetenz, Personalmanagement und Arbeitsanalysen sowie IT insbesondere HR-IS. Herr Wiesner brachte 2003 das Produkt HARRISON ASSESSMENTS™ nach Europa und entwickelte gemeinsam mit Dr. Harrison die Möglichkeiten der lokalen Anpassung und der Formulierung von Anforderungsprofilen weiter.

About Harrison Assessments

Harrison Assessments wurde 1990 gegründet und ist heute in über 70 Ländern durch eigenständige Partner vertreten. Harrison Assessments ist ein Online Assessment Instrument, mit dem das Vorgehensmodell, das Verhalten und die Entscheidungsregeln an Hand von 175 gemessenen Kriterien beim Kandidaten mit den Anforderungen eines Jobs oder einer Kompetenz verglichen werden. Harrison Assessments wird mit einem integrierten Bewerbermanagement im Recruiting, in der Personal und Führungskräfteentwicklung, Coaching etc eingesetzt.