



Acht entscheidende Erfolgsfaktoren für ein Mitarbeiter – Engagement Programm

Highlights

Das White Paper zeigt Faktoren auf, die einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung und die Wirksamkeit von Mitarbeiter-Engagement Programmen nehmen. Die in dieser Studie herausgestellten Ergebnisse tragen dazu bei, zukünftige Engagement-Programme noch erfolgreicher durchzuführen. Der Personalbereich kann sich durch erfolgreiche Engagement-Programme stärker als strategischer Partner der Unternehmensführung positionieren und Einfluss nehmen.

Kennzahlen der Studie:



Ein Mitarbeiter-Engagement Programm (Mitarbeiterbefragung und Veränderungsprozesse) ist ein komplexes Mess- und Führungsinstrument, das häufig für die Priorisierung und Steuerung erforderlicher Veränderungsprozesse im Unternehmen eingesetzt wird. Insofern ist ein erfolgreiches und von den Mitarbeitern akzeptiertes Engagement-Programm von sehr hoher Bedeutung. Oft werden zwar Meinungen von Mitarbeitern im Rahmen der Befragungen erfasst, jedoch keine wirksamen Maßnahmen bzw. Verbesserungen hieraus abgeleitet, umgesetzt oder kommuniziert. Dabei bilden Engagement-Programme eines der mächtigsten Instrumente, um die Effektivität der Unternehmensstrategie zu beurteilen und das Potenzial der Mitarbeiter zu maximieren (1). Um nachhaltige Verbesserungen durch Engagement-Programme zu ermöglichen, haben sich in der Praxis die unten aufgeführten Faktoren bewährt.

Die Ergebnisse im Überblick

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf der qualitativen Analyse von Engagement-Programmen mehrerer Unternehmen mit unterschiedlichen Employee Engagement (EE)-Werten. Acht Faktoren konnten bei Experteninterviews herausgearbeitet werden, die bei Unternehmen mit überdurchschnittlichen EE-Werten (>70%) umgesetzt wurden. Bei der Ermittlung des EE-Durchschnittswertes (70%) wurde auf die IBM Kenexa WorldNorms Datenbank zurückgegriffen, die mit aktuell 720 Mio. Antworten, 15 Mio. Befragten und 730 Projekten zu den größten der Industrie zählt. Folgende Erfolgsfaktoren beeinflussen die Engagement-Programme positiv: (siehe hierzu auch Abb.1)



- Unternehmensstrategie treibt Befragungsinhalte
- Hohes Commitment des Top-Managements
- Kontinuierliche Kommunikation zum Engagement-Programm (vor allem zwischen den Befragungen)
- Dialogbasierte Einbindung der Mitarbeiter in den Nachfolgeprozess
- Zusätzliche Einbindung eines internen Datenschutzbeauftragten
- Bewusste Ressourcenplanung im Projektteam verantwortlich für das Engagement-Programm
- Strukturierter Prozess zur Unterstützung von weniger erfolgreichen Teams
- Speziell angepasste Kommunikation für interne Stakeholder

Erfolgsfaktoren im Detail

1. Unternehmensstrategie treibt Befragungsinhalte

Alle Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen EE-Wert verfügen über eine klare Ableitung des Engagement-Programms aus der Unternehmensstrategie. Um dies zu erreichen, legen erfolgreiche Unternehmen bereits früh ihren Fokus auf Gespräche mit internen Stakeholdern. So erreichen sie eine optimale Abdeckung aller strategierelevanten Komponenten. Die Befragung wird als fester Bestandteil der Unternehmensprozesse betrachtet und nicht als isoliertes Teilprojekt, ausgeführt von der Personalabteilung.

2. Hohes Commitment des Top-Managements

Bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen EE-Wert findet eine aktive Unterstützung des Prozesses des Engagement-Programms durch das Top-Management statt. Zudem zeigt das Management persönliches Commitment und treibt das Engagement-Programm aus Eigeninteresse voran. Fehlendes persönliches Commitment sowie mangelnde aktive Unterstützung der Geschäftsführung finden sich häufig bei Unternehmen mit einem unterdurchschnittlichen EE-Wert. Eine aktive Unterstützung kann z.B. durch die stetige Aufnahme des Themas in die Kommunikation des Top-Managements erfolgen (z.B. Meetings, Präsentationen, Town-Halls).

3. Kontinuierliche Kommunikation zum Engagement-Programm (vor allem zwischen den Befragungen)

Durch eine umfangreiche Kommunikation über das ganze Jahr bzw. zwischen den Befragungen kann die Akzeptanz des Engagement-Programms bei allen Beteiligten erhöht werden. Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen EE-Wert informieren nach der Befragung intensiv über den aktuellen Stand der Umsetzung oder Aktionen aus den Ergebnissen. Hierzu eignet sich z.B. die Kommunikation und Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten, um zu verdeutlichen, dass die Ergebnisse tatsächlich genutzt werden um Verbesserungen/Änderungen anzustoßen und um zu zeigen, dass die Ergebnisse der Befragung wirklich einen Einfluss auf Organisationsprozesse haben.

4. Dialogbasierte Einbindung der Mitarbeiter in den Nachfolgeprozess

Bei der Mehrzahl der Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen EE-Wert wird der Nachfolgeprozess in einem engeren Dialog mit den Mitarbeitern geführt als bei Unternehmen mit unterdurchschnittlichen EE-Werten, die diesbezüglich noch großes Verbesserungspotential sehen. Ein enger Austausch mit den Mitarbeitern kann z.B. dadurch erreicht werden, indem gemeinsam Ideen für den Umgang und die Arbeit mit den Ergebnissen entwickelt werden.

5. Zusätzliche Einbindung eines internen Datenschutzbeauftragten

Um die Relevanz des Datenschutzes und die Vertraulichkeit im Umgang mit den Daten des Engagement-Programms zu betonen, involviert die Mehrheit der Unternehmen mit einem hohen EE-Wert zusätzlich einen internen Datenschutzbeauftragten in den Prozess des Engagement-Programms und informiert entsprechend.

6. Bewusste Ressourcenplanung im Projektteam verantwortlich für das Engagement-Programm

Unternehmen mit überdurchschnittlichen EE-Werten verfügen über eine klare Vorstellung über die eingesetzten Ressourcen im Projektteam (d.h. über die benötigten Mitarbeiterkapazitäten). Hierdurch wird deutlich, dass das Engagement-Programm umso erfolgreicher vorangetrieben werden kann, wenn ein dediziertes Projektteam für das Engagement-Programm verantwortlich ist.

7. Strukturierter Prozess zur Unterstützung von weniger erfolgreichen Teams

Um die Qualität des Nachfolgeprozesses zu verbessern, wurde in den Experteninterviews deutlich, dass nahezu alle Unternehmen gewisse Unterstützungsmaßnahmen für Teams mit sehr niedrigen Ergebnissen bereitstellen. Bei Unternehmen mit überdurchschnittlichen EE-Werten findet ein deutlich strukturierter Prozess hinsichtlich der Unterstützung statt. Bei Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Performance findet man oftmals, dass keine konkreten Maßnahmen nach der Mitarbeiterbefragung ergriffen werden. Unternehmensweite Unterstützungsmaßnahmen können sein:

- Zentrale Ansprechpartner
- Lokale Unterstützungsteams
- Monatliche Best-Practice-Calls

8. Speziell angepasste Kommunikation für interne Stakeholder

Alle Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen EE-Wert führen zusätzlich zu den allgemeinen Informationen rund um das Engagement -Programm eine speziell angepasste Kommunikation bzw. Vorbereitung für gewisse Zielgruppen innerhalb des Unternehmens durch. So werden u.a. im Vorfeld der Befragung spezielle Kommunikationen für Unternehmensbereiche durchgeführt, z.B. für Mitarbeiter, die keinen direkten Zugang zu einem Computer haben. Zudem werden dem Management z.B. nach der Befragung gezielte Informationen durch Trainings und Workshops zur Verfügung gestellt, wie mit den Ergebnissen der Befragung gearbeitet werden kann. Eine umfangreiche Kommunikation während des gesamten Engagement-Programms trägt generell zum Erfolg des Engagement-Programms bei.



Abb. 1: Die Erfolgsfaktoren für Mitarbeiter -Engagement Programme

Schlussbetrachtung

Aufgrund der Ergebnisse der Studie kann davon ausgegangen werden, dass bei Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren zukünftige Engagement-Programme von Unternehmen noch erfolgreicher gestaltet werden können. Zu beachten ist hierbei jedoch auch die Erfahrung der Unternehmen im Umgang mit Engagement-Programmen. Ein schrittweises Herangehen bei der Umsetzung der aufgeführten Faktoren kann dazu verhelfen, mit dem eigenen Engagement-Programm ein höheres Niveau zu erreichen und gleichzeitig die strategische Relevanz der Thematik für das Unternehmen zu unterstreichen.

Quellen

(1) Shiemann/Morgan (2006) zit. in Wiley, J.-W. (2010): Strategic Employee Surveys-Evidence-Based Guidelines for Driving Organizational Success, First Edition, San Francisco, P.3.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über IBM Smarter Workforce erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an Ihren IBM Ansprechpartner, IBM Business Partner oder besuchen Sie uns unter: www.ibm.com/software/smarterworkforce

Wenn Sie mehr erfahren möchten: **Klicken Sie hier.**



© Copyright IBM Corporation 2016
IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
Deutschland

www.ibm.com/de
Hergestellt in Deutschland
April 2016

IBM, das IBM Logo, und ibm.com sind eingetragene Marken oder Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite. Copyright and trademark information "unter www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Kenexa ist eine eingetragene Marke oder Marke von Kenexa, einem IBM Unternehmen.

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.



Bitte der Wiederverwertung zuführen
