

Das Management ist der Schlüssel zu höherem Mitarbeiter-Engagement

Wie Sie Bedingungen schaffen, um das Management in seiner Funktion als Engagement-Multiplikator zu stärken

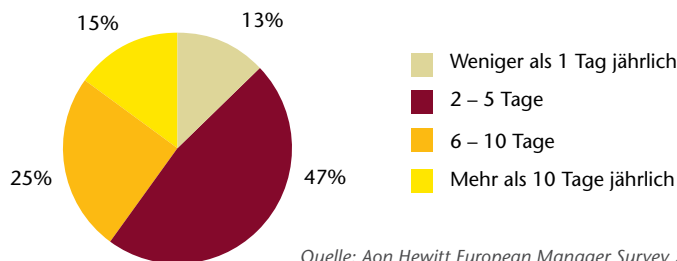
Die große Mehrheit der Mitarbeiter in Europa ist der Ansicht, dass ihr Arbeitgeber Mitarbeiterbefragungen ausschließlich als Messinstrument nutzt. Nur 18% glauben daran, dass den Befragungsergebnissen Aktionen folgen.

Quelle: Europäische Engagement Datenbank von Aon Hewitt

Welche Rolle können und sollen Manager in Bezug auf das Mitarbeiter-Engagement einnehmen? Dieser Frage ist Aon Hewitt mit einer im Juni 2011 auf europäischer Ebene durchgeführten Studie nachgegangen. Im Studienbericht „Managers: Your Strongest (or Weakest) Link in Driving Employee Engagement?“ wurden dazu die Antworten von 700 Managern aus 10 europäischen Ländern ausgewertet.

Der Report legt dar, dass fast die Hälfte der Manager (47%) sich nur 2 bis 5 Tage im Jahr der Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen sowie der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung des Engagements widmet.

Wieviel Zeit jährlich wenden Sie als Manager auf, um Mitarbeiter zur Teilnahme an Mitarbeiterbefragungen zu motivieren, Ergebnisse zu interpretieren und Maßnahmen zu ergreifen?



Quelle: Aon Hewitt European Manager Survey 2011

Engagement wirkt ansteckend

Die Studie belegt, dass Organisationen, die über eine starke Engagement-Kultur verfügen, Mitarbeiterbefragungen viel erfolgreicher für zielgerichtete Maßnahmen nutzen. So **erreichen aktiv handelnde Manager**, die Maßnahmen aus den Ergebnissen ableiten, selbst **einen hohen Engagement-Wert** von 63%. Im Vergleich dazu haben Manager, die ihre Einsicht in die Befragungsergebnisse nicht nutzen, durchschnittlich nur 27%. **Attraktive Arbeitgeber** (ausgezeichnete Unternehmen der jährlichen „Best Employer Study“) zeigen, wie es geht: Diese Unternehmen – die sich durch ihre guten Engagement-Werte und Finanzergebnisse auszeichnen – schaffen es besser, ihr **mittleres Management in Sachen Engagement zu stärken**. Hier fühlen sich 75% der Mitarbeiter durch ihre Manager unterstützt, in den übrigen Unternehmen sind es nur 60%.

Wussten Sie, dass ...

- ... je **engagierter Ihre Manager** sind, desto stärker setzen sie sich dafür ein, das Mitarbeiter-Engagement zu steigern
- ... Manager, die wissen, dass **Mitarbeiter-Engagement zur ihren Verantwortungen zählt**, öfter Maßnahmen zu dessen Steigerung ergreifen: 75% gegenüber 45%
- ... drei Viertel der Manager aktiv werden, wenn sie ausreichend **Unterstützung von HR** bekommen und das **Top-Management mit gutem Beispiel vorangeht**
- ... Manager, die erkennen, dass sich **Mitarbeiter-Engagement positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt**, öfter Maßnahmen planen: 71% arbeiten nach Interpretation der Befragungsergebnisse aktiv weiter, um das Mitarbeiter-Engagement zu steigern.

Stärken Sie das mittlere Management!

Immer häufiger sehen wir Unternehmen, in denen die mittlere Managementebene weniger engagiert ist als ihre Mitarbeiter. Dort fühlen sich die Manager von oben und unten unter Druck gesetzt und mit Anforderungen konfrontiert, mit immer weniger Ressourcen immer mehr leisten zu müssen. **Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich das mangelnde Manager-Engagement auf die Motivation des kompletten Teams überträgt.**

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren zur Stärkung des mittleren Managements

- Nur **engagierte Führungskräfte** bringen **engagierte Teams** hervor;
- **Manager müssen wissen, was** von ihnen als Führungskraft in Bezug auf das Mitarbeiter-Engagement **erwartet wird**;
- Manager brauchen **Werkzeuge**, den **Expertenrat von HR** sowie die **Vorbildwirkung des Top-Managements**;
- Manager werden in Bezug auf das Mitarbeiter-Engagement eher aktiv, wenn sie **Beweise** sehen, wie stark sich Engagement auf die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter auswirkt.

Ein weiterer Aspekt zur stärkeren Einbindung des Managements ist die **offene und ehrliche Kommunikation auf allen Organisationsebenen**. Je breiter und tiefer die Einsicht in die Befragungsergebnisse ist, umso wahrscheinlicher werden die Manager daraus Folgemaßnahmen ableiten. Manager, die sowohl die Teamergebnisse als auch die Gesamtergebnisse kennen, leiten zu 81% Maßnahmen ab. Sehen die Manager nur einen Teil der Ergebnisse, werden sie nur zu 54 - 56% aktiv.

Klar bestätigt hat sich, dass **fast alle Manager, die auf eine Befragung mit Maßnahmen reagieren, bessere Ergebnisse erzielen – für das gesamte Unternehmen, ihr Team oder beide!**



Praktische Umsetzungsschritte

Überprüfen Sie die aktuellen Engagement-Werte Ihrer Führungskräfte, identifizieren Sie Schwachpunkte und unterstützen Sie durch gezielte Maßnahmen.

Stellen Sie sicher, dass Ihr Folgeprozess nach einer Mitarbeiterbefragung so gestaltet ist, dass er die Manager unterstützt den Fokus auf erfolgsrelevante Maßnahmen zu richten.

Schaffen Sie Foren zum Erfahrungs- und Ideenaustausch, so dass sich Manager unterstützt und als Teil des Unternehmens, das engagierte Mitarbeiter ermöglicht, fühlen.

Stellen Sie sicher, dass Ihre Trainingsprogramme für Führungskräfte das Thema Mitarbeiter-Engagement beinhalten.

Nutzen Sie alle technischen Möglichkeiten, um Ihre Manager bei der Identifizierung und Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen.

Kommunizieren Sie Erfolgsgeschichten, die belegen, wie sich das Managerverhalten positiv auf das Mitarbeiter-Engagement auswirkt.

Etablieren Sie die Verknüpfung von Engagement mit anderen HR-Kennzahlen und machen Sie dadurch die Wirkung von Engagement mess- und sichtbar.

Definieren Sie für Ihr Unternehmen die DNA eines engagierten Managers, identifizieren Sie die größten Abweichungen auf Unternehmens- und Mitarbeitererebene und erarbeiten Sie Maßnahmenpläne, um diese Lücken zu schließen.

Kontakt

Deutschland:
Nicole Schadewald
+49 611 92883-114
nicole.schadewald@aonhewitt.com

Österreich:
Wolfgang Nemetz
+43 1 712 99 81-40
wolfgang.nemetz@aonhewitt.com

Schweiz:
Michael Hermann
+41 44 298 12 78
michael.hermann@aonhewitt.com

www.aonhewitt.com

Über die European Manager-Studie 2011

Die Studienergebnisse beruhen auf der Befragung von 731 Managern in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Österreich, Polen, Russland, der Schweiz und Spanien. Die Studie wurde im Juni 2011 durchgeführt.

Über Aon Hewitt

Aon Hewitt ist das weltweit führende HR-Consulting- und Outsourcing-Unternehmen. Aon Hewitt konzipiert, implementiert, kommuniziert und verwaltet Lösungen in den Bereichen Vergütung, Executive Compensation, Human Resources, Global Benefits, Talent- und Investmentmanagement und berät die Kunden in komplexen Fragestellungen der betrieblichen Altersversorgung. Weltweit ist Aon Hewitt mit mehr als 29.000 Mitarbeitern in 90 Ländern vertreten.