



Haltlos im Unternehmen

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie drohen die nachhaltige Substanz eines jeden Unternehmens zu gefährden: das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gutes HR-Management ist jetzt so dringend gefragt wie nie zuvor.

► Auch in Zeiten der Krise buhlen Unternehmen um die besten Köpfe – wenn auch die Intensität des Wettbewerbs um gutes Personal weniger stark ausgeprägt ist. Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel lassen sich, anders als das Wirtschaftsleben in Corona-Zeiten, nicht einfach einfrieren. Unternehmen sind in solchen Zeiten mehr denn je darauf angewiesen, dass alle Mitarbeiter mit voller Überzeugung an einem Strang ziehen und den Glauben an das Unternehmen, dessen Wirken und Ausrichtung nicht verlieren. Denn das drückt auf die Motivation, die nachhaltige Mitarbeiterloyalität und letztlich auf die Performance des gesamten Unternehmens.

Der „Mitarbeiterfocus Deutschland“, eine Befragung von Arbeitnehmern in Zeiten der Corona-Pandemie (siehe Kasten auf Seite 17 und Grafiken ab Seite 18), bestätigt diese These nachdrücklich. Die Ergebnisse zeigen, dass die emotionale Bindung von Mitarbeitern gegenüber dem Arbeitgeber bei schlechter Geschäftslage geringer ist. Dies ist nach der nüchtern kalendarisch betrachteten kurzen Zeit der Krise überraschend. Im besten Fall sollte die emotionale Bindung ein mittelfristig

stabiles Phänomen sein – sofern das Fundament solide ist. Das Dramatische an dieser Botschaft ist, dass die emotionale Mitarbeiterbindung bei vielen Unternehmen auch dann unter einer wirtschaftlich schwierigen Situation leidet, wenn die Verantwortlichkeit für die Misere überhaupt nicht beim Arbeitgeber zu suchen, sondern auf externe Umstände zurückzuführen ist.

Studien zeigen: Vertrauen leidet

Bei abgefragten Werten zwischen 0 und 100 liegt in der Gruppe von Angestellten bei Unternehmen mit aktuell schlechter Geschäftslage die emotionale Bindung bei 60 Punkten, während der Wert in der Gruppe mit guter Geschäftslage ihres Arbeitgebers bei 76 Punkten liegt. Was könnten Konsequenzen dieses Einbruchs sein? Dies wird klar, wenn man sich die Bedeutung der emotionalen Bindung als valide Währung zur Messung der Qualität von Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Arbeitgebern vergegenwärtigt. Anders als das häufig zitierte „emotionale Commitment“ ist der für die Studie entwickelte Index für emotionale Bindung

Über die Umfrage

Der „Mitarbeiterfocus Deutschland“ ist eine **repräsentative Benchmarkstudie** vom Marktforschungs- und Beratungsunternehmen ZHMForum (Eigenschreibweise ZHMforum., d. Red.), die das Fanverhalten der Mitarbeiter und die Mitarbeiterbeziehungsqualität deutscher Unternehmen untersucht. Die **Fanforschung** ist eine sozialwissenschaftliche Disziplin, die ursprünglich aus den Bereichen Sport und Popkultur hervorging. **Konstituierende Eigenschaften und typische Verhalten von Fans** werden auf Gesetzmäßigkeiten untersucht.

Die Studie wird seit 2005 ein- bis zweijährig durchgeführt. Neben allgemeinen, wiederkehrenden Inhalten sind auch immer aktuelle Fragestellungen Teil der Erhebung. Zur **Corona-Pandemie** gab es in der ersten Maihälfte 2020 eine **Sonderbefragung** unter **insgesamt 1000 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern**. Die Daten wurden nach Geschlecht, Alter, Branche und Betriebsgröße gewichtet.

kein eindimensionales Konstrukt. Er basiert auf einer wissenschaftlich fundierten, mehrdimensionalen Messung, die auch Verhaltensintentionen in Bezug auf positives, fantypisches Verhalten von Arbeitnehmern erfasst. In Anlehnung an die sozialwissenschaftliche Fanforschung (siehe oben) werden Mitarbeiterbeziehungen von hoher Qualität bei dieser Methode über die sechs folgenden Kriterien definiert:

- ① Vertrauen
- ② Alleinstellungsanspruch
- ③ Hohes Maß an Identifikation mit dem Arbeitgeber
- ④ Auf Dauerhaftigkeit angelegt
- ⑤ Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber weiter
- ⑥ Mitarbeiter nehmen ihren Arbeitgeber vor Kritik in Schutz

Die auf dieser Basis in einer Messgröße verdichtete emotionale Bindung bezeichnen wir als Fanindikator. Der Erklärungswert des so ermittelten Index wird sichtbar durch Gegenüberstellung mit der Mitarbeiterzufriedenheit, einer Größe zur Messung der Arbeitgeber-Performance auf der Leistungsdimension. Das so entstehende Fanportfolio kann fünf Mitarbeitergruppen mit unterschiedlicher Beziehungsqualität gegenüber ihrem Arbeitgeber identifizieren: Fans, Sympathisanten, Unternehmensbewohner, Enttäuschte und Gegner (siehe Abbildung 1, Seite 18).

Die Ergebnisse der aktuellen Umfrage zeigen deutlich, dass die Gruppe der Fans bei schlechter Geschäftslage deutlich kleiner ist, die der Gegner dagegen erschreckend groß. Die Folgen werden bei Betrachtung der wirtschaftlichen Bedeutung von Fanmitarbeitern im Unternehmen klar: Unsere langjährige Grundlagenforschung zeigt, dass diese Mitarbeiter überdurchschnittlich motiviert und weniger Burn-out-gefährdet sind – zwei Eigenschaften, die während einer Krise wesentlich sind. Ein Rückgang dieser Gruppe, vor allem zugunsten der Gegner, ist deshalb bedeutsam. Er kann

In schwierigen Zeiten drohen Organisationen mit weniger etablierten Wertesystemen ihre Werte flexibler auszulegen.



- **Sprachentraining**
- **Business- und Kommunikationstraining**
- **Interkulturelles Training**

Wir bieten Präsenztraining und Onlinelösungen:

-  **KERN Virtual™**: Online-Live-Training
-  **KERN Lingo™**: Selbstlernplattform
-  **KERN Sprachlern-Apps**

KERN AG Training

Leipziger Straße 51 · 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 75 60 73 - 90

info@kerntraining.com

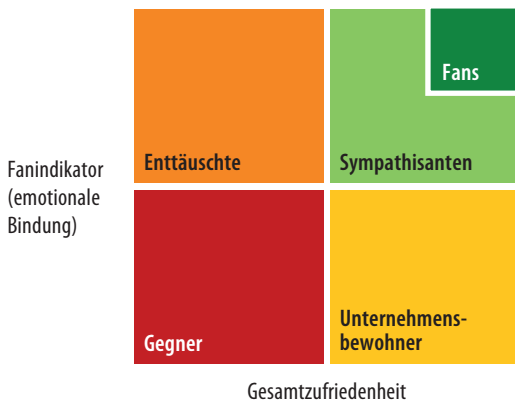
Über 60 KERN AG Training Schulungszentren weltweit, unter anderem in

Amsterdam · Berlin · Düsseldorf · Eindhoven · Frankfurt am Main
Graz · Hamburg · Hongkong · Innsbruck · Köln · Linz · London
Lyon · Marseille · München · New York · Paris · Rotterdam
Salzburg · San Francisco · Stuttgart · Utrecht · Warschau · Wien

Fans oder Gegner – so unterschiedlich verhalten sich Mitarbeiter

Abbildung 1

Wie sind Arbeitnehmer gegenüber ihrem Unternehmen positioniert?



Bei der Umfrage werden die Angestellten anhand ihrer Angaben von 2HMForum in Quadranten eingeordnet.

den Zusammenhalt nach innen und somit auch den Marktauftritt und die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens negativ beeinflussen.

HR in der Verantwortung

Was können und sollten Unternehmen tun, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken oder dieser vorzubeugen? Die wesentlichen Hebel dafür halten auf der einen Seite das strategische Management beziehungsweise die Unternehmensführung in den Händen, und zwar als Verantwortliche für das Werteleitbild beziehungsweise die Positionierung eines Unternehmens. Auf der anderen Seite trägt das HR-Management eine wesentliche Verantwortung, und zwar durch wirksame Führungskräfteentwicklung: Mit einer klaren Positionierung drückt ein Unternehmen aus, wofür es steht. Sie appelliert an das individuelle Wertesystem mit dem Ziel, die Überzeugungen der Mitarbeiter und die Werteverprechen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Die Aufgabe des strategischen Personalmanagements ist die Sicherstellung dieses Übergangs und somit der Gewinn und die Entwicklung von echten Fanmitarbeitern.

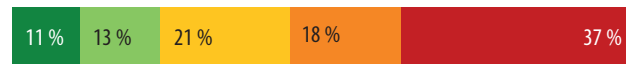
Die aktuelle Umfrage belegt, wie wichtig ein fest verankertes Werteleitbild insbesondere in schwierigen Zeiten wie der aktuellen Corona-Krise ist. Es zeigen sich deutliche Zusammenhänge zwischen der gegenwärtigen Geschäftslage eines Arbeitgebers und der Wahrnehmung sowie Bewertung der Unternehmens-

Frage: „Wie schätzen Sie die gegenwärtige Geschäftslage Ihres Arbeitgebers ein? Ist diese aus Ihrer Sicht gut, befriedigend oder schlecht?“

Einschätzung: Wirtschaftliche Lage des AG ist gut



Einschätzung: Wirtschaftliche Lage des AG ist schlecht



Quelle: Sonderehebung „Mitarbeiterfokus 2020“ von 2HMForum



Lesen Sie hierzu die Ergebnisse aus einer aktuellen Studie über Führung in der Krise ab Seite 62. Weitere Praxisbeispiele finden Sie im Heft 6/2020 der Personalwirtschaft und auf www.personalwirtschaft.de

werte durch die Mitarbeiter. 66 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einer positiven gegenwärtigen Geschäftslage sagen aus, dass die definierten Werte wirklich gelebt werden – ein ohnehin nicht unbedingt überragender Wert. Bei Mitarbeitern von Unternehmen mit schlechter Geschäftslage stimmen dem nur 46 Prozent zu. Ein etabliertes Wertegerüst trägt folglich zu einer besseren Geschäftslage bei.

Umgekehrt lässt sich aber auch ableiten, dass sich eine schlechte Geschäftslage negativ auf die Nähe von Mitarbeitern zu den Werten ihres Arbeitgebers niederschlägt. In schwierigen Zeiten drohen Organisationen mit weniger etablierten Wertesystemen ihre Werte flexibler auszulegen. Dies lässt die Mitarbeiter letztlich an den echten Werten des Unternehmens zweifeln. In Unternehmen mit guter Geschäftslage identifizieren sich 69 Prozent der Befragten mit den Werten ihres Arbeitgebers, bei schlechter Geschäftslage sind dies lediglich 58 Prozent. Die Etablierung eines elaborierten Wertegerüsts als zentraler Erfolgsfaktor sollte also unbedingt sichergestellt werden.

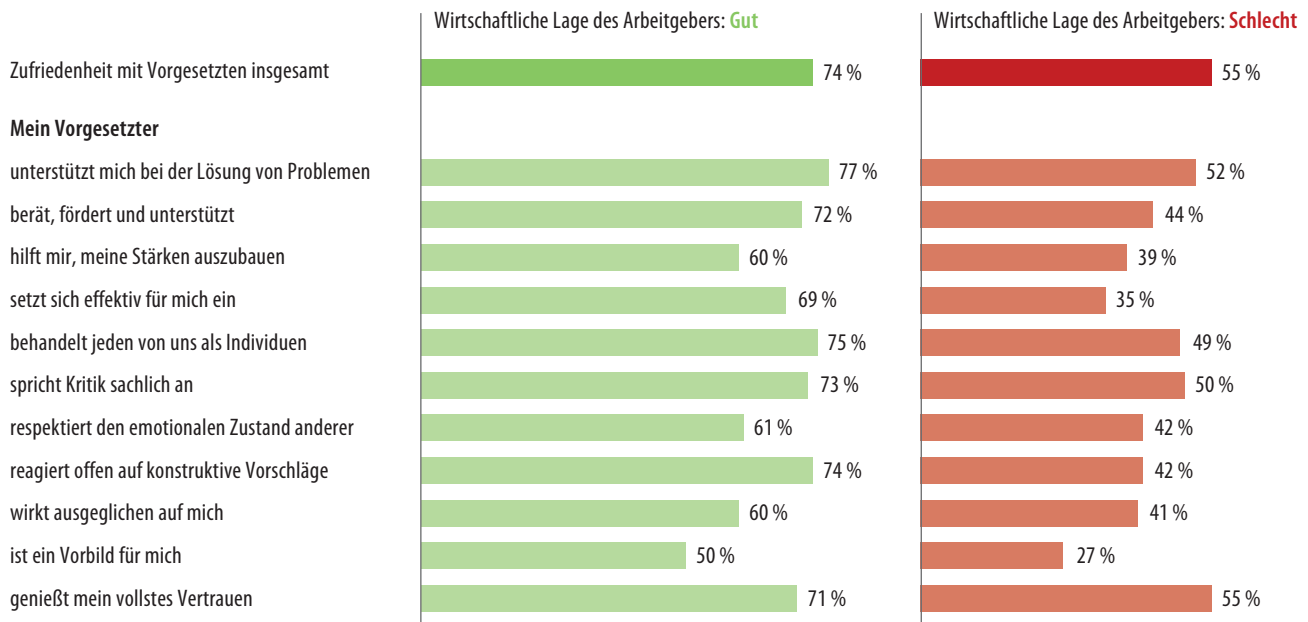
In guten Zeiten gilt es Akzeptanz für die Werte zu schaffen, in schlechten Zeiten muss der Verlockung widerstanden werden, von diesen abzuweichen. So könnte im Sinne einer dynamischen und innovationsoffenen Unternehmenskultur der Wert „Offenheit“ definiert werden, um Hierarchieebenen auch von unten nach oben durchlässig für Ideen und Feedback zu machen. Dieser Wert impliziert dann aber auch ein für Führungskräfte unbequemes bottom-up Feedback bei schlechter Geschäftslage oder auch die Erwartung kontinuierlicher top-down Information zur aktuellen Situation des Unternehmens in der Krise. Letztlich geht es um die erfolgreiche und glaubwürdige Vermittlung einer fokussierten Positionierung an den für Mitarbeiter wesentlichen Kontaktpunkten.

In vielen Fällen strahlen Führungskräfte die Krise förmlich aus, anstatt äußerlich stabil und gelassen damit umzugehen.

Bewertung des Führungsverhaltens in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Lage des Arbeitgebers

Abbildung 2

Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen über Ihren direkten Vorgesetzten zu?“



Quelle: Sondererhebung „Mitarbeiterfokus 2020“ von 2HMForum, Top-2-Boxen (Kategorien 1 und 2) auf einer Skala von 1 (stimme vollständig zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu). Weitere Infos auf S. 17

Führung in der Krise

Bei der Vermittlung der Werte kommen die Führungskräfte ins Spiel. Nicht umsonst gilt: Ein Mitarbeiter geht zu einer Firma, aber verlässt einen Chef. Die Führungskräfte müssen als Symbolfigur ihren Mitarbeitern Orientierung geben und die Unternehmenswerte vermitteln. In schwierigen Zeiten werden diese Leitlinien von Mitarbeitern noch dringender gebraucht als im normalen Geschäftsbetrieb. Auch hier zeigt die aktuelle Umfrage Defizite: Führungskräfte schneiden aus Sicht der Mitarbeiter insbesondere bei schlechter Geschäftslage nicht gut ab. Die Führungsperformance sinkt im Vergleich zu wirtschaftlich besseren Zeiten des Arbeitgebers, genauso wie das Vertrauen in die Führungskraft. Zudem sehen nur 27 Prozent der Befragten ihre Führungskraft in schwierigen Zeiten als Vorbild; in guten Zeiten sind es nahezu doppelt so viele.

Die Ursachen sind vielschichtig: So deuten die erhobenen Daten der Umfrage an, dass die Unterstützung der Führungskraft für Mitarbeiter in Krisenzeiten zurückgeht. Dies mag bei zunehmender Arbeitslast und Verantwortung in Krisenzeiten nachvollziehbar sein, stellt aber eine gravierende Fehldeutung der eigenen Rolle dar. Dass in schwierigen Zeiten die persönliche Entwicklung des Einzelnen hintenanstehen muss, sollte klar sein. Das ändert aber nichts daran, dass für Mitarbeiter die Missachtung der jeweils persönlichen Agenda von besonderer

Brisanz ist. Gerade in schwierigen und für die Führungskraft ohne Frage häufig belastenden Zeiten nehmen Arbeitnehmer aber einen Rückgang von Wertschätzung und Empathie wahr. In vielen Fällen strahlen Führungskräfte die Krise förmlich aus, anstatt äußerlich stabil und gelassen damit umzugehen (Abbildung 2).

Hier bedarf es Fingerspitzengefühl und der wesentlichen Kompetenzen guter Führungskräfte: Empathie und emotionale Intelligenz. Die Optimierung von Haltung und Verhalten einschließlich der Ausbildung dieser Eigenschaften ist hier der Schlüssel für eine Abfederung von Kriseneffekten auf die emotionale Bindung bei Mitarbeitern. Die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle sowie Stimmungen korrekt wahrzunehmen und zu verstehen, ist allerdings nicht allen Führungskräften von Anfang an gegeben. Sie muss im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn vermittelt oder optimiert werden. Nur Führungskräfte, die ihre Gefühlswelt und ihre Wirkung auf andere verstehen, ihre Gefühle kontrollieren können, eine verlässliche Haltung ausstrahlen und auch für andere erkennbar beharrlich an einem Ziel arbeiten, können in Ausnahmesituationen wie einer wirtschaftlichen oder unternehmerischen Krise erfolgreich sein. Das Kommunikations- und Führungsverhalten ist dabei im besten Fall sogar kompatibel mit dem Werteleitbild des Arbeitgebers. Die so erreichte hohe emotionale Bindung und Fanquote bei den Mitarbeitern macht Unternehmen krisensicher.

AUTOREN



Dr. Frederik Meyer, Mitglied der Geschäftsleitung, 2HMForum, Mainz, meyer@2HMforum.de



Anita Saathoff, Leiterin emotionale Mitarbeiterbindung, 2HMForum, Mainz, saathoff@2HMforum.de