



Where measuring engagement goes wrong

(Artikel aus der Harvard Business Review - September 2020)

Unternehmen stecken viel Zeit und Energie in Umfragen, die Engagement und Motivation ihrer Belegschaft messen sollen. Was auf den ersten Blick als zielführende Idee erscheint, offenbart bei genauerem Hinsehen eine Menge Tücken.

Von Peter Cappelli, Liat Eldor

Umfragen, die das Engagement von Mitarbeitern messen, sind bei Arbeitgebern sehr beliebt. Die Unternehmen erhoffen sich, dass die Ergebnisse dazu beitragen, Produktivität und Kreativität ihrer Mitarbeiter zu erhöhen und die Fluktuation zu verringern. Unternehmensberater und Wissenschaftler streiten indes schon lange darüber, wie viel sich aus den Ergebnissen solcher Umfragen ableiten lässt. Unsere eigenen wissenschaftlichen Arbeiten sind eindeutig: Wir können Führungskräfte vor der Durchführung solcher Umfragen daher nur warnen. Die Informationen, die Sie über Ihre Mitarbeiter bekommen, sind oft wenig aufschlussreich und betreffen Dinge, die Sie kaum ändern könnten.

Das liegt teilweise daran, dass keine allgemeingültige Definition von Mitarbeiterengagement existiert. Außerdem hat sich gezeigt, dass es zwar einige Zusammenhänge zwischen Engagement und Leistung gibt (beispielsweise Fehlzeiten, Fluktuation, Ergebnisse von Leistungsbeurteilungen und Selbsteinschätzungen), sie sind jedoch nur für einen kleinen Teil der Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitern verantwortlich. Unternehmen, die Umfragen zum Engagement durchführen, interessieren sich in der Regel für die Motivation in der Belegschaft: je motivierter der Mitarbeiter, umso höher sein Leistungsniveau – so die Annahme. Und tatsächlich ist es so, dass Mitarbeiter in der Regel motivierter und engagierter sind, wenn sie glauben, dass ihre Arbeit für den Erfolg ihres Arbeitgebers wichtig ist. Auch das Gefühl, über die Arbeit einen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft zu leisten, treibt die Motivation. Darüber hinaus wirkt es sich positiv aus, wenn Mitarbeiter von ihren Führungskräften unterstützt werden und Neues ausprobieren dürfen. Doch an diesen Faktoren zu drehen (und damit Engagement und Motivation von Mitarbeitern zu erhöhen) ist extrem schwierig.

Bevor sie Mitarbeiter zu ihrem Engagement befragen, sollten sich Führungskräfte der Mängel solcher Umfragen bewusst sein. Sie sollten sich über ihre Ziele im Klaren sein, und überlegen, ob sie vielleicht durch ein anderes Vorgehen besser erreicht werden könnten. Umfragen, die die Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit bestimmten Faktoren wie Gehalt, Sozialleistungen oder Arbeitszeitgestaltung messen, könnten zur Senkung der Fluktuation besser geeignet sein. Genauso wie eine Erhebung zum Führungsverhalten.

Die Wurzeln der Umfragen, wie sie Personalabteilungen heute noch durchführen, reichen bis in die Zeit des Ersten Weltkriegs zurück. Die US-Militärs waren die Ersten, die Erhebungen zur Stimmung in ihren Einheiten einführten. Die Umfrage zum Stimmungsbild umfasste ein breites Themenspektrum. Von besonderem Interesse war jedoch naturgemäß die Kampfbereitschaft der Truppe.

Nach dem Krieg wechselten viele der Umfrageexperten vom Militär in die Privatwirtschaft und gründeten Organisationen wie die Personnel Research Federation. Ihr Ziel: die Erkenntnisse aus der Militärpsychologie in Unternehmen anzuwenden. In den 30er Jahren gewann diese Art



von Untersuchung zunehmend an Popularität. Unternehmen wie Sears, Roebuck nutzten sie, um mit ihrer Hilfe Gewerkschaften zu bekämpfen. Dies erklärt auch die zu Beginn vorherrschende Fokussierung auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit Faktoren wie Bezahlung oder Führung: Wenn Arbeitgeber um die Unzufriedenheit ihrer Arbeitnehmer wussten und die Gründe kannten, konnten sie Probleme angehen, bevor die Gewerkschaften eine Möglichkeit zum Eingreifen hatten.

Zufriedenheit macht nicht produktiver

In den 50er Jahren war die gewerkschaftliche Organisation ihrer Mitarbeiter für Großkonzerne kein Thema mehr, das ihnen große Sorgen bereitete: Inzwischen hatten sich die Arbeitgeber den Gewerkschaften entweder gebeugt oder sie hatten es geschafft, die Arbeitnehmervertreter aus ihren Unternehmen fernzuhalten. Nun waren es die Personaler, die solche Umfragen am Leben hielten. Sie befragten die Mitarbeiter nach Themen, die im Zuständigkeitsbereich der Human-Resources-Abteilung lagen. Dazu zählten beispielsweise Zufriedenheit mit dem Gehalt, den Sozialleistungen und der Arbeitszeiteinteilung. Personalchefs erhielten so Hinweise auf die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen, um anderswo einen Job anzunehmen. Die Annahme, dass zufriedene Arbeitnehmer produktive Arbeitnehmer sind, machte Befragungen zum Thema noch beliebter. Zumindest bis ausgeklügeltere Analysen in den 80er Jahren zeigten, dass die Zufriedenheit von Mitarbeitern nicht viel über ihre Arbeitsleistung aussagt.

Die neuen Ergebnisse brachten Arbeitgeber auf die Idee, dass man nicht die Zufriedenheit, sondern lieber das Engagement von Arbeitnehmern messen sollte, um herauszufinden, wie fleißig sie arbeiteten. Das Konzept des Engagements war von William Kahn, einem Psychologen der Boston University, im Zuge seiner Forschungsarbeiten entwickelt worden. Kahn war darin der Frage nachgegangen, inwieweit Individuen ihr "ganzes Ich" und ihre Energie in ihre Arbeit einbringen.

Das Thema gewann zusätzliche Beachtung, als das Problem des Mitarbeiter-Burn-outs in den Fokus rückte. Und damit die Erkenntnis, dass die Leistungen von Mitarbeitern leiden, wenn sie sich durch ihre Arbeit psychisch und emotional ausgelaugt fühlen. Wenn Energiemangel etwas Negatives ist, dann sollte das Gegenteil – Engagement – doch eigentlich ein positiver Faktor sein, postulierten Wilmar Schaufeli und seine Kollegen von der Universität Utrecht. Verschiedene heutige Definitionen von Engagement beziehen sich deshalb auf die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber ("Sind mir die Interessen meines Arbeitgebers wichtig?") und die Motivation ("Versuche ich, diese Interessen aktiv zu fördern?").

Schwierigkeiten mit der Messung

Ein Problem, über das Unternehmen bei ihren das Engagement fördernden Maßnahmen häufig stolpern, besteht darin, dass es so viele verschiedene Definitionen von Engagement gibt. Die europäische Version, die mit Schaufeli in Verbindung gebracht wird, betont beispielsweise die Idee der "Vitalität". Daneben gibt es jedoch noch weitere Sichtweisen. Auch in der Welt der Unternehmensberatungen existieren parallel zueinander unterschiedliche Definitionen des Begriffs, was zur allgemeinen Verwirrung beiträgt. Das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup Consulting definiert Engagement zum Beispiel als Stolz, Leidenschaft und Begeisterung für die Arbeit. Die Beratungsagentur Willis Towers Watson bezeichnet es als "Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, zum Unternehmenserfolg beizutragen". In einem der wohl meistzitierten Werke zum Thema beschreiben die Autoren James Harter, Theodore Hayes und Frank Schmidt Engagement als "innere Beteiligung, Zufriedenheit und Begeisterung, mit der der Einzelne an seine Arbeit herangeht". Wenn ein Arbeitgeber herausfinden möchte, wie emsig



seine Belegschaft arbeitet, und eine Umfrage durchführt, die etwas anderes misst – etwa den Stolz auf die Arbeit oder die Fähigkeit, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten –, gerät er in ein Dilemma.

Ein zweites großes Problem von Umfragen zum Engagement besteht darin, dass viele Mitarbeiter sie gar nicht erst beantworten. Ein nicht zu unterschätzender Anteil glaubt nämlich, dass die Geschäftsleitung die Antworten ohnehin nicht berücksichtigen wird. Eine Umfrage aus dem Jahr 2014 ergab, dass 70 Prozent aller Mitarbeiter nicht an Umfragen teilnehmen und fast 30 Prozent sie für sinnlos halten. Dem Vernehmen nach hat sich daran nicht viel geändert. Wenn wir unsere Mitarbeiter befragen, signalisieren wir ihnen, dass uns ihre Meinung wichtig ist und wir auf Basis ihrer Antworten tatsächlich etwas verändern werden. Doch wenn uns ihre Antworten nicht wirklich wichtig sind – und das erkennen die Mitarbeiter daran, dass die vorige Umfrage nichts geändert hat –, führt eine weitere Befragung nur zu mehr Frustration.

Viele Arbeitgeber sind am Thema Engagement interessiert, weil sie glauben, dass es ihnen etwas über die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter und deren Einsatz verrät. Leistungsbereitschaft und andere Verhaltensweisen von Mitarbeitern werden jedoch von zahlreichen Faktoren beeinflusst, die die meisten Umfragen gar nicht berücksichtigen können. Dazu gehören etwa die Aufgaben, mit denen ein Mitarbeiter betraut ist – die sich jedoch häufig beinahe täglich verändern. Mindestens so entscheidend ist das Verhalten von Vorgesetzten. Ausschlaggebend für die Leistungsbereitschaft ist zudem, wie bestimmte Projekte für die Mitarbeiter laufen oder was im Unternehmen sonst noch passiert – und vieles andere mehr. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Faktoren außerhalb des Arbeitsumfelds, die Einfluss auf die Leistung eines Menschen haben. Dazu gehören gesundheitliche wie familiäre Probleme. Wissen sollten Unternehmen auch, dass die Ergebnisse solcher Umfragen mit dem Tätigkeitsfeld des Unternehmens korrelieren: In Organisationen mit einem eindeutigen sozialen Anliegen – wie beispielsweise der Rettung von Kinderleben – ist das Mitarbeiterengagement viel höher als in Unternehmen ohne eine solche Mission wie in einer Investmentbank.

Angesichts dieser Umstände ist es unrealistisch zu hoffen, dass sich die künftige Arbeitsleistung eines Mitarbeiters anhand seiner Aussagen über seine aktuelle seelische Verfassung exakt vorhersagen lässt. Daher sollten Arbeitgeber ihre Strategie zu Mitarbeiterbefragungen überdenken. Dazu gehört auch zu prüfen, ob sie die Art von Befragung nutzen, die ihnen im Hinblick auf ihre Ziele wirklich die besten Informationen liefert.

Alternativen zur klassischen Umfrage

Im Vorfeld einer Mitarbeiterbefragung sollten Sie sich darüber klar werden, was Sie eigentlich wissen wollen. (Vielleicht hilft Ihnen dieser Artikel dabei.) Wenn Sie herausfinden möchten, ob die Mitarbeiter Ihre Vergütungs- und Sozialleistungspolitik als fair erachten, sollten Sie ihnen diese Frage direkt stellen. Wenn Sie befürchten, dass etliche Ihrer Mitarbeiter darüber nachdenken, das Unternehmen zu verlassen, fragen Sie auch danach direkt. Wenn Sie erfahren möchten, wie gut die Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen, können Sie um eine Selbsteinschätzung bitten. Oder noch besser: sich bei den Vorgesetzten erkundigen. Wir glauben, dass deren Einschätzungen bessere Indikatoren für die Arbeitsleistung sind als Angaben von Mitarbeitern zu ihrer Motivation. Sie können zudem entscheidende Informationen sammeln, indem Sie Mitarbeitern offene Fragen stellen. Beispielsweise: "Was würden Sie an Ihrer Arbeit gern ändern und welche Rolle spielt Führung dabei?" Gespräche mit Vorgesetzten darüber, was ihre Arbeit behindert, bringen ebenfalls neue Erkenntnisse. Auf diese Weise



SokratesGroup, Forchstrasse 60, 8008 Zürich, www.sokratesmapconcept.com

werden Sie wahrscheinlich wertvollere Hinweise darauf bekommen, wie Sie die Leistung verbessern können, als aus Umfragen zum Thema Engagement.

Wenn Sie jedoch wirklich an Motivation und Engagement Ihrer Mitarbeiter interessiert sind und eine entsprechende Befragung durchführen, sollten Sie im Hinterkopf behalten, dass die Aussagekraft der Ergebnisse begrenzt ist. Sie sollten nicht erwarten, dass das Engagement Ihrer Mitarbeiter auch nur annähernd bei 100 Prozent liegt. Selbst wenn sie im Büro sind, konzentrieren sich die allerwenigsten Menschen ausschließlich auf ihre Arbeit. Wie sich gezeigt hat, sind die Umfrageergebnisse im zeitlichen Verlauf relativ stabil: Stark engagierte Mitarbeiter werden sich ihre Arbeitseinstellung normalerweise bewahren. Gleiches gilt aber auch für wenig engagierte Arbeitskräfte. Hoffen Sie also nicht, dass ein neues Vergütungssystem oder eine Initiative zur Veränderung der Unternehmenskultur zu besseren Umfrageergebnissen führen wird!

Berücksichtigen Sie außerdem, dass die Ergebnisse zwar die Wahrnehmungen einer Gruppe von Mitarbeitern widerspiegeln, aber nichts über deren Ursache verraten. In manchen Umfragen wird deshalb nach den Gründen für fehlendes Engagement gefragt. Es fällt den meisten Mitarbeitern jedoch schwer, eine solche Diagnose zu stellen. Die beste Vorgehensweise besteht daher darin, nach Faktoren zu fragen, die nachweislich wichtig für das Engagement von Mitarbeitern sind: Menschen möchten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen und das Gefühl haben, dass ihre Tätigkeit zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Sie wünschen sich Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen, sie unterstützen, ihnen klare Ziele setzen und regelmäßig aussagekräftiges Feedback geben. Und sie sehnen sich nach einem sicheren Umfeld, in dem sie Risiken eingehen und Neues ausprobieren können. Bietet Ihr Unternehmen solche Bedingungen?

Wenn Sie eine Umfrage machen, sollten Sie deren Ergebnisse selbstverständlich auch nutzen. Verbessern Sie im Unternehmen, was nach Meinung Ihrer Mitarbeiter zu wünschen übrig lässt. Auch wenn Umfragen zum Mitarbeiterengagement bei Personalmanagern und Medien überaus beliebt sind – letztendlich geht es dabei um etwas, das erstaunlich einfach und gleichzeitig sehr schwer zu leisten ist: seine Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue gut zu führen.

© HBP 2020

Die Autoren

Peter Cappelli ist Professor für Management und Direktor des Center for Human Resources an der Wharton Business School der University of Pennsylvania. Er ist unter anderem Autor des Buchs "Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You'll Ever Make". Liat Eldor ist Postdoktorandin am Lehrstuhl für Management an der Wharton School. Sie untersucht beispielsweise, welche Faktoren das Mitarbeiterengagement beeinflussen.

[Upgrade from HR \(Human Resource\) to HI \(Human Intelligence\)](#)

www.sokratesmapconcept.com

Tel.: 044 724 26 86