

Studie zum Engagement von Arbeitnehmenden

Unerwartete Trends am Schweizer Arbeitsmarkt

Wie steht es aktuell um das Engagement der Schweizer Arbeitnehmenden? Sind Mitarbeitende durch die anhaltenden Veränderungen in der Arbeitswelt frustriert oder sind sie dadurch eventuell sogar motivierter? Diesen und weiteren Fragestellungen ist Avenir in einer repräsentativen Studie für den Schweizer Arbeitsmarkt nachgegangen.

Von Anna Scherzer

Das Engagement der Mitarbeitenden ist eine der wichtigsten Ressourcen für unternehmerischen Erfolg – heute mehr denn je. Während sich der Kampf um die besten Talente weiter verschärft, haben die Organisationen einen Vorteil, die passende Mitarbeitende nicht nur finden, sondern durch ein ansprechendes Arbeitsumfeld und attraktive Arbeitsbedingungen auch an das Unternehmen binden können. So weit nichts Neues.

Doch was macht eine attraktive Arbeitssituation aus, die das Engagement der Mitarbeitenden steigert? Sind es die ansprechenden Arbeitsinhalte, das tolle Team oder die inspirierende Führungs-

kraft? Und: Welchen Einfluss haben die Pandemie und das vermehrte mobile flexible Arbeiten auf die Entwicklungen in der Arbeitswelt?

Diesen und weiteren Fragen widmete sich die aktuelle repräsentative Studie am Schweizer Arbeitsmarkt. Die Ergebnisse wurden mit den Erkenntnissen einer ähnlich gelagerten Erhebung von 2017 verglichen, um mögliche Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zu identifizieren. Das überraschende Ergebnis: Während sich über die letzten 20 Jahre in der Wahrnehmung der Schweizer Arbeitnehmenden nur sehr geringe Veränderungen gezeigt haben, scheint es in den letzten

Jahren einen Ruck gegeben zu haben, der sich gleich auf mehrere Aspekte des Arbeitsengagements und der Bewertung der Arbeitgeber auswirkt.

Emotionale Distanzierung


Als eine erste wichtige Erkenntnis zeigen die Ergebnisse, dass die emotionale Verbundenheit zum Arbeitgeber seit 2017 gesunken ist. Dies scheint vor dem Hintergrund der langen Lockdown-Phasen und der aktuellen Praxis von ausgedehnter Heimarbeit bei vielen Unternehmen nachvollziehbar. Denn örtliche Distanz führt oft zur Lösung der emotionalen Bindung und damit zu einer erhöhten Wechselbereitschaft der Arbeitsstelle. Dies sind vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels leider keine guten Nachrichten für Arbeitgeber.


Das grösste Potenzial, das Engagement der Mitarbeitenden zu entfachen und hoch zu halten, sind – gemäss Studie – die persönliche Entwicklung, das Verhalten der Führungskräfte und das Wertesystem der Organisation.


Win-win durch Gestaltungsspielraum


Während der letzten Jahre war Anpassungsfähigkeit gefragt: mental, technisch, personell, strukturell. Flexibilität von Mitarbeitenden und Unternehmen war nötig, um schnell auf immer neue Gegebenheiten reagieren zu können und trotz aller Widrigkeiten und Veränderungen handlungsfähig zu bleiben. Dies war nur durch schnelle Entscheidungen bis auf

Trends am Arbeitsmarkt 2022 Die wichtigsten Erkenntnisse

- 

Weniger Verbundenheit zum Arbeitgeber als potenzielles Risiko
Motivation, eine neue Arbeit zu suchen, ist abhängig von den Barrieren
- 

Direkte Vorgesetzte als Gewinner der letzten Jahre
Fokus auf Führung durch die anspruchsvolle Situation zeigt positive Spuren
- 

Erfolg durch Einbezug
Verwirklichung von Ideen der Mitarbeitenden als Win-win-Situation
- 

Anerkennung für gute Leistungen
Anerkennung hält mit den Anforderungen und der örtlichen Distanz nicht ganz mit

die unterste Ebene und eine experimentierfreudige und lösungsorientierte Handlungsweise der Mitarbeitenden möglich. Unternehmen blieben so grösstenteils in der Lage, ihre Kunden durch kreative Lösungen zu bedienen, ohne Unterbruch durch interne Probleme. Mitarbeitende profitierten mindestens gleichermassen durch eine Erweiterung ihrer «normalen» Aufgabenpalette – eine Win-win-Situation. Dies zeigen zumindest die Ergebnisse der Studie: Arbeitnehmende nehmen die Möglichkeit, sich in ihrer Tätigkeit weiterzuentwickeln, Ideen einzubringen und bei Entscheidungen mitzureden, massiv besser wahr als noch vor fünf Jahren.

Leadership auf dem Vormarsch

Eine gute Führung ist wichtig für die Leistung von Mitarbeitenden – auch das ist nichts Neues. Was aber bei den Studienergebnissen überraschte, war, wie gut die Führungskräfte für ihre Führungsarbeit der letzten Jahre durch ihre Mitarbeitenden bewertet wurden – trotz der räumlichen Distanz durch die Heimarbeit in vielen Organisationen. Von allen Faktoren der Arbeitssituation verbesserte sich das Thema «Führung» am stärksten. So fühlen sich z.B. Mitarbeitende markant besser informiert als noch vor fünf Jahren. Die Unterstützung und auch das Feedback, das sie von ihren Führungskräften erhalten, hat sich ebenso positiv entwickelt wie der gegenseitige respektvolle Umgang miteinander. Einzig das Thema «Anerkennung zeigen» hat sich in den letzten Jahren leicht verschlechtert. Dies liegt eventuell daran, dass «sehen, wie viel Einsatz geleistet wird», und dies auf die Distanz auch ausreichend zu würdi-

gen, zu den anspruchsvollsten Aspekten von digitaler Zusammenarbeit gehört. Im Grossen und Ganzen scheint aber der Fokus, den «Führen auf Distanz» in der nahen Vergangenheit erhalten hat, Wirkung zu zeigen. Offensichtlich werden nun gewisse Führungsaufgaben konsequenter wahrgenommen – ganz sicher, aber besser umgesetzt, als dies früher der Fall war. Dieses Momentum, das in den letzten Jahren entstanden ist, sollte unbedingt beibehalten und in die Zukunft mitgenommen werden.

Vom «WAS» zum «WIE»

Während in den vergangenen Jahren stark über Ziele geführt wurde, war dies in letzter Zeit nur noch bedingt möglich. Ziele konnten nur noch kurzfristig festgelegt oder mussten immer wieder abgeändert werden. Kaum verwunderlich, dass darunter die Zielklarheit für die Arbeitnehmenden gelitten hat. Nachdem es aber wichtig ist, einen Ankerpunkt zu haben, an dem man sich orientieren kann, gab es eine Rück- oder Neubesinnung auf die Unternehmenswerte. Oder anders gesagt: Wenn das «Was» nicht stabil ist, dann steigt die Identifikation mit dem «Wie». Während die Werte einer Organisation schon in der Vergangenheit zu den wichtigsten Treibern des Engagements von Mitarbeitenden zählten, ist den Organisationen das Greifbarmachen dieser Werte im Arbeitsalltag in den letzten Jahren besonders gut gelungen. Es scheint also eine Verschiebung weg vom Führen über Ziele hin zum Führen über Werte stattgefunden zu haben. Eine Entwicklung, die angesichts der gesteigerten Unsicherheiten andauern dürfte und sich

auf das Engagement von Mitarbeitenden weiter positiv auswirken wird.

Take-aways

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass für den Erfolg im aktuellen Kampf um die besten Talente und beim Entgegenwirken der sinkenden emotionalen Bindung der Mitarbeitenden die Unternehmen am erfolgreichsten sind, die es schaffen, eine Kultur geprägt von sinnstiftenden Werten zu schaffen. Ausserdem geben sie Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr Umfeld, Produkte und Dienstleistungen aktiv mitgestalten zu können, und profitieren so von einer Belegschaft, die tendenziell engagierter ist und voraussichtlich länger in Unternehmen bleibt. Dabei spielen Führungskräfte eine tragende Rolle, indem sie ihre Mitarbeitenden als Individuen wahrnehmen, sie informieren und bestmöglich in allen Belangen unterstützen. Das heisst, es lohnt sich ganz eindeutig, Führungskräfte in ihrer Arbeit mit Menschen zu befähigen, zu entwickeln und auszubilden sowie ihnen Zeit einzuräumen, sich auf der individuellen Ebene auszutauschen. In Zukunft werden also vor allem die Organisationen erfolgreich sein, die es verstehen, eine positive Organisations- und Führungskultur zu gestalten und aktiv zu pflegen.



Anna Scherzer leitet bei Avenir den Bereich People Analytics und Befragungen. Vor ihrer Zeit bei Avenir war sie bei GfK in der Projektleitung für internationale Mitarbeiterbefragungen tätig.



SWISS⁺
assessment

Die Förderung und Sicherung der Qualität von Assessment Center-Verfahren in der Schweiz ist das oberste Ziel von Swiss Assessment. Aktuell zählt der Verein 21 zertifizierte Organisationen.

www.swissassessment.ch · Kasernen Reppischtal 8903 Birmensdorf · nadine.eggimann@milak.ethz.ch



Verein Swiss Assessment – das Kompetenzzentrum für Qualität in Assessment Center-Verfahren.

