

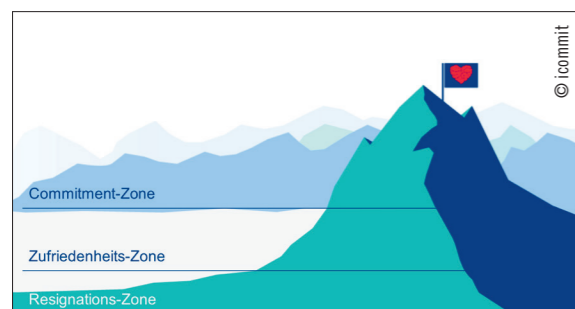
Gipfelsturm beginnt im Basislager

Was es heute braucht, um das Commitment der Mitarbeitenden zu steigern – und warum Zufriedenheit und Resignation ebenfalls wichtig sind.

Aus der Sicht des Mitarbeitenden ist klar: Er möchte in einer Arbeitswelt tätig sein, in der er nicht resigniert oder nicht permanent unzufrieden ist und sich zum Unternehmen committen kann. Für die Unternehmen ist die Gewährleistung einer solch gesunden Arbeitswelt alles andere als einfach. Die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Arbeitgeber steigen. Aktuell noch angefeuert durch einen ausgeprägten Fachkräftemangel in vielen Branchen.

Zudem steigen die Anforderungen der Kunden. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen den steigenden «need to innovate» sowie den «need to produce» permanent in eine Balance bringen, ohne dem unternehmerischen Leichtsinn zu verfallen (zu viel Innovation) und Verluste zu verzeichnen oder durch unternehmerische Trägheit (zu wenig Innovation) von der Konkurrenz abgehängt zu werden.

Die Arbeitgeber sind also mehr denn je gefordert, die passende Arbeitswelt für ihre Mitarbeitenden zu schaffen.



Der Unternehmensberg

Teambefindlichkeit zählt

Aus Mitarbeitendenbefragungen der letzten Jahrzehnte wissen wir, dass in einer ersten Phase der Fokus auf möglichst hohe Zufriedenheit gelegt wurde, in einer zweiten Phase die Resignation mitberücksichtigt wurde, da sonst die Ergebnisse der Befragungen nicht interpretierbar waren, und in einer dritten Phase der Fokus auf Commitment, Engagement oder Vertrauen gelegt wurde.

Heute sind wir in einer vierten Phase angelangt, die eine Synthese aus den drei ersten Phasen bedeutet. In jedem Unternehmen gibt es unterschiedliche «Biotope» oder Zonen, die unterschiedliche Massnahmen erfordern. Dies stellen wir in Form eines «Unternehmensberges» dar.

In unseren Mitarbeitendenbefragungen identifizieren wir jeweils diese drei Arbeitswelten. Die erste Frage lautet: Befindet sich ein Mitarbeitender in der Resignations-, Zufriedenheits- oder Commitment-Zone? Da die Wahrnehmung der Arbeitswelt aber nicht von einem einzigen Mitarbeitenden abhängt und nicht auf individueller, sondern in erster Linie auf Teamebene im Dialog miteinander verbessert werden muss, und von den zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen massgeblich verursacht wird, berechnen wir die Anteile von Resignation, Unzufriedenheit und Commitment auf Stufe Team. Liegt der Resignationsanteil bei über 20 Prozent, so ist die vordringliche Aufgabe, die Resignation zu adressieren und diese abzubauen. Ist die Unzufriedenheit im Benchmarkvergleich grösser als das Commitment, dann steht der Abbau der Unzufriedenheit an erster Stelle, also ist das Zufriedenheitshandlungsportfolio im Fokus. Und erst



Adobe Stock #114438995

dann, wenn das Team sich in der Commitment-Zone befindet, darf an den Commitment-Treibern gearbeitet werden.

Basislager: Zufriedenheit

Der Aufstieg auf den Gipfel ist also ohne Zwischenhalt im Basislager und damit Sicherstellung von Zufriedenheit und minimal ausgeprägter Resignation nicht möglich. Denn die Gefahr einer Überlastung wäre zu gross.

Wie vor zwei Jahren erstmals an dieser Stelle erläutert, können wir auf einer enorm grossen Datenbasis von mehr als 150 branchen- und grössenklassen-unabhängigen Mitarbeitendenbefragungen jährlich bei Schweizer Unternehmen mithilfe einer Treiberanalyse die Themen statistisch ermitteln, die zentral sind, um den Commitment-Gipfel zu erreichen.

Für den Aufstieg auf den Gipfel des «Commitment-Berges» braucht es Mitarbeitende, die

- über die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen (Arbeitsinhalt beziehungsweise Job Fit),
- Verantwortung übernehmen und Entscheidungen fällen (Einbindung) und
- sich entwickeln und lernen wollen (Mitarbeitendenförderung).

Diese Superdimension – «Eigenes Wachstum/Bedeutbarkeit» genannt – ist weiterhin die wichtigste Komponente für den erfolgreichen Aufstieg.

Die zweite Superdimension – «Marktperspektive» genannt – hat in den letzten zwei Jahren weiter an Bedeutung gewonnen. Dies ist nicht weiter er-

staunlich, da es für Unternehmen immer schwieriger geworden ist, zu bestimmen, mit welcher Marktpositionierung sie in fünf bis zehn Jahren noch wettbewerbsfähig sind. Die Mitarbeitenden, die sich in der Commitment-Zone befinden, müssen daher heute viel besser wissen, welche Strategie der Arbeitgebende verfolgt, welche Kundenbedürfnisse sie befriedigen können und wie mit den vielen Veränderungen umzugehen ist.

»

Sven Bühler

ist Inhaber und Arbeitswelten-Visionär des Beratungs- und Befragungsunternehmens icommit, das jährlich die Befragung zum Swiss Arbeitgeber Award durchführt.