

## Engagement zahlt sich aus

Zufriedene Mitarbeiter sind wünschenswert. Doch es sind die engagierten Mitarbeiter, die ein Unternehmen nach vorne bringen. Deshalb hat sich die Metro Group zum Ziel gesetzt, der Mitarbeiterbefragung noch mehr Bewusstsein, Anerkennung und eine stärkere unternehmerische Relevanz zu geben. Schlüssel zur kontinuierlichen Verbesserung ist die neu gestaltete Mitarbeiterbefragung „METRO VOICE“.



Es ist schon paradox. Zwar würde niemand bestreiten, dass engagierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind. Geht es jedoch darum, das Engagement der Belegschaft zu messen und die Resultate als Anstoß für kontinuierliche Verbesserungen zu nutzen, wird in vielen Unternehmen zögerlich gehandelt: Mitarbeiterumfragen werden unregelmäßig durchgeführt, Ergebnisse erst Monate später zur Verfügung gestellt. Und in unternehmerisch schwierigen Zeiten, in denen Engagement von besonderer Bedeutung ist, verzichten viele Unternehmen sogar ganz darauf, ein aussagekräftiges Feedback zu erhalten.

Auch bei der Metro Group gab es in dieser Hinsicht einiges zu verbessern. So führt das Unternehmen zwar bereits seit 2008 eine jährliche Mitarbeiterbefragung in 25 Ländern durch. Allerdings wurden niedrige Engagement-Werte in der Vergangenheit immer wieder mit regionalen Besonderheiten erklärt und damit die Aussagekraft der Umfrage selbst in Frage gestellt. Zu Recht?

### Internationale Trends

Ein Blick in die Studie „Trends in Global Engagement“ (Aon Hewitt, 2015) zeigt in Europa bis 2013 einen kontinuierlichen Aufwärtstrend beim Mitarbeiterengagement. Seit zwei Jahren hält sich der sogenannte Engagement-Wert – der den Grad der Verbundenheit, den Stolz auf das Unternehmen, die Loyalität und die Leistungsbereitschaft

angibt – bei 57 Prozent. Global liegt er sogar bei 62 Prozent, was vor allem auf ein steigendes Engagement im Mittleren Osten und in Afrika zurückzuführen ist. Deutschland ist in diesem Vergleich zusammen mit anderen mitteleuropäischen Ländern im unteren Bereich der Tabelle zu finden. Nahezu universal sind dagegen die wichtigsten Treiber von Engagement: persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Vergütung, Innovationsklima und Employer Branding.

Noch entscheidender, und damit unabhängig von organisatorischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, ist laut Aon-Hewitt-Studie jedoch das direkte Umfeld eines Mitarbeiters. Mit anderen Worten: Mitarbeiter, die zwar engagiert sind, aber nicht die richtigen Voraussetzungen für ihre Arbeit vorfinden, sind schneller frustriert und laufen Gefahr, innerlich zu kündigen. Im Umkehrschluss können Arbeitgeber die Einsatzbereitschaft ihrer Angestellten erhöhen, indem sie Abläufe und Strukturen verbessern oder Veränderungsprozesse transparenter gestalten. Besonders hoch ist das Engagement dort, wo es eine aktive Engagement-Kultur gibt, in der individuelle Leistung Wertschätzung erfährt, Entwicklungsmöglichkeiten bestehen und einbeziehendes Führungsverhalten praktiziert wird.

Um das Engagement der Mitarbeiter systematisch zu erheben, auszuwerten und nachhaltig zu erhöhen, hat die Metro Group 2014 begonnen, ihren Befragungsprozess zu über-

arbeiten. 25 Ländergesellschaften waren an der Neuausrichtung beteiligt, die unter anderem darauf abzielte, weniger Zeit mit der Vorbereitung der Umfrage zu verbringen, um stattdessen intensiver mit den Ergebnissen zu arbeiten. Darüber hinaus wollten die Verantwortlichen erreichen, dass Engagement künftig in allen Länder- und Servicegesellschaften als wichtiger Erfolgsfaktor anerkannt wird. Auswertungen sollten dementsprechend schneller veröffentlicht und der Umfrage eine stärkere unternehmerische Relevanz verliehen werden. Dazu sollte Mitarbeiterengagement nicht nur zur anerkannten Leistungskennzahl für Führungskräfte werden; Ziel war auch, die Relevanz dieser Kenngröße für ein erfolgreiches (Tages-)Geschäft zu belegen.

Aus der Analyse resultierten verschiedene Handlungsfelder (Abbildung 1). Zwei davon – „Branding & Communication“ sowie „Business Impact“ – werden im Folgenden näher betrachtet.

### Branding & Communication: Der Name macht den Unterschied

Sieben Jahre hieß die internationale Umfrage „Employee Engagement International“, kurz: EEI. Ein Name, den viele Mitarbeiter als sehr technisch empfanden. Hinzu kam, dass das korrespondierende Logo kaum bekannt war und zudem nicht einheitlich verwendet wurde. Als eine der ersten Maßnahmen nahm sich das Projektteam daher



vor, eine emotionale, einprägsame und weltweit verwendbare Bezeichnung für die Umfrage zu finden. Das Re-Branding sollte zudem stärker auf die zentrale Bedeutung von engagierten Mitarbeitern einzahlen und die Wahrnehmung des eingespielten Befragungsinstruments erhöhen.

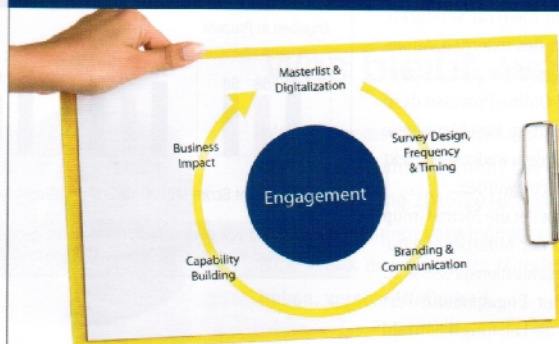
Mit einem internationalen Wettbewerb startete im November 2014 die Namensfindung. Im Vorfeld hatte das Projektteam bei allen Länder- und Servicegesellschaften dafür geworben, sich zu beteiligen, um von Anfang an möglichst viele Mitarbeiter in den Relaunch einzubinden. Notwendige Materialien wie Poster, Teilnahmekarten und Online-Grafiken stellte die Zentrale zur Verfügung. Insgesamt 18 Länder- und Servicegesellschaften kamen dem Aufruf nach und reichten zusammen mehr als 1500 Namensvorschläge ein. In einem mehrstufigen Auswahlverfahren setzte sich der Vorschlag „METRO VOICE“ durch.

Passend zum Namen wurde dann ein Logo entwickelt, das die wesentlichen Aspekte der Befragung visualisiert: Der Haken symbolisiert, dass jede Stimme und die damit verbundene Meinungsäußerung wichtig ist. Die Sprechblasen verweisen auf den nachfolgenden Dialog und die Diskussion von Ergebnissen und Maßnahmen. Beide Aspekte werden zudem über den Claim „Deine Meinung. Unser Dialog.“ transportiert. Logo und Motto wurden im Anschluss in 27 Landessprachen übersetzt, um so die lokale Nutzung zu vereinfachen und die Akzeptanz weiter zu erhöhen.

Im nächsten Schritt erarbeitete das Projektteam auf die einzelnen Phasen der Befragung abgestimmte Kommunikationspakete – vom informativen Ankündigungsflyer über aufmerksamkeitsstarke Poster während des Votings bis zur kontinuierlichen Kommunikation über den aktuellen Status im Anschluss an die Abstimmung. Eine besondere Bedeutung kam dabei der Offline-Kommunikation zu, da die meisten der teilnehmenden Mitarbeiter aus den Metro-Großmärkten am Arbeitsplatz keine personalisierte Mailadresse oder einen Internetzugang besitzen. Zu den entwickelten Kommunikationsmaterialien zählten Flyer, Poster und Intranet-Mel-

## Handlungsfelder für den Relaunch

Abbildung 1



Die neu gestaltete Mitarbeiterbefragung bei der Metro Group hat fünf Handlungsfelder im Blick.

Quelle: Metro AG, 2015

## Kommunikationspaket „Basis“

Abbildung 2



Der Neustart der Mitarbeiterbefragung sollte auch durch eine neue Namensgebung („METRO VOICE“) und verbesserte Kommunikationsmedien deutlich werden.

Quelle: Metro AG, 2015

dungen, ein Video sowie eine elektronische Broschüre. Für die Auswahl der jeweiligen Elemente und die lokale Adaption waren die teilnehmenden Länder- und Servicegesellschaften selbst verantwortlich.

### Business Impact: Zufriedenheit belebt das Geschäft

Mindestens genauso wichtig wie ein ansprechendes Umfragedesign ist der effektive Umgang mit den Ergebnissen. Deshalb legte die Metro Group großen Wert darauf, den Auswertungsprozess zu beschleunigen, um die Mitarbeiter künftig schneller über die Resultate der Befragung zu informieren.

Außerdem bestand im Unternehmen die Tendenz, die strategische Relevanz der Mitarbeiterbefragung zu relativieren. So wies der Geschäftsbericht bislang beispielsweise keinen Zusammenhang zwischen dem gemessenen Engagement und dem Geschäftsergebnis aus. Dieser Ausgangssituation begegnete das Projektteam mit dem Ziel, Mitarbeiterengagement künftig unternehmensweit als anerkannte Leistungskennzahl zu etablieren und auf diese Weise bei vielen Führungskräften einen Bewusstseinswandel einzuleiten.

Mit diesen Zielen vor Augen gelang es, die Befragungsergebnisse bis zu vier Wochen frü-



her zur Verfügung zu stellen. Der Erfolg lässt sich auf einen strafferen Zeitplan, klare Verantwortlichkeiten und moderat verstärkte Ressourcen auf Seiten des externen Anbieters zurückführen. Zugleich hat auch die stärkere Ausrichtung auf Online-Prozesse dazu beigetragen, den Ablauf zu beschleunigen: Fragebögen müssen seitdem weder verschickt noch manuell ausgewertet werden.

Seit einigen Jahren arbeitet die Metro Group daran, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung stärker in ihre Organisationsprozesse zu integrieren. So ist der Engagement-Wert bereits seit Längerem als Leistungskennzahl in Nachfolge- und Beförderungsprogramme von Führungskräften integriert. Zusätzlich ist er Bestandteil einer Aufstellung von Leistungskennzahlen, an denen die Führungskräfte der Großmärkte ihre Strategie ausrichten. Im Rahmen des Relaunchs beauftragte das Projektteam darüber hinaus eine im deutschen Handel erstmalig durchgeführte Vergleichsstudie. Deren Ziel: eine Metro-spezifische Verbindung zwischen Mitarbeiterengagement und Kundenzufriedenheit herstellen, um so die Relevanz für den operativen Geschäftserfolg mit Fakten zu belegen.

Die Vergleichsstudie führte das Projektteam gemeinsam mit Aon Hewitt zunächst in einem Pilotland durch. Dabei gelang es allerdings im ersten Schritt nur, eine negative Korrelation nachzuweisen. Mit anderen Worten: Ein niedriger Engagement-Wert hat negative Folgen für die Kundenzufriedenheit. Trotz der zunächst überraschenden Ergebnisse setzte die Metro Group die Studie fort. In der zweiten Runde ließ sich dann auch eine positive Korrelation zwischen Mitarbeiterengagement und Kundenzufriedenheit belegen. Um die Ergebnisse zu validieren und die getroffenen Annahmen zu bestätigen, wurde die Studie auf insgesamt sechs Länder ausgeweitet. Die Ergebnisse: In fünf der sechs Länder gibt es einen starken positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiterengagement und Kundenzufriedenheit. Wird aktiv daran gearbeitet, das Mitarbeiterengagement zu erhöhen, führt das auch zu mehr Kundenzufriedenheit – diesen Synergieeffekt konnte die Studie nachweisen und quantifizieren.

### Engagement-Werte und Benchmarks im Vergleich

Abbildung 3

Angaben in Prozent



Die Mühe hat sich gelohnt: Nicht nur die Beteiligungsquote hat sich erhöht, sondern auch die gemessenen Engagement-Werte sind gestiegen und liegen deutlich über den internationalen Benchmark-Werten.

Quelle: Metro AG, 2015

Kundenzufriedenheit wird in den meisten Ländern maßgeblich durch erstklassigen Kundenservice und die Berücksichtigung von individuellen Kundenbedürfnissen bestimmt. Allerdings ist der Einfluss unterschiedlich stark ausgeprägt. Zudem ist Kundenzufriedenheit nicht das einzige Element, das sowohl auf Engagement als auch Kundenzufriedenheit positiv einwirkt.

Fehlendes Mitarbeiterengagement hat negativen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Insbesondere der letzte Aspekt legt nahe, Mitarbeiterbefragungen gründlich auszuwerten, um auf diese Weise Gründe für fehlendes Engagement zu identifizieren und gezielt zu beheben. Was die Studie auch gezeigt hat: Der Engagement-Wert muss mindestens bei 60 Prozent liegen, um die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen. Insgesamt ist es anhand der Studie gelungen, den positiven Einfluss von Mitarbeiterengagement auf die Kundenzufriedenheit und damit auf das operative Geschäft zu beweisen.

### Das Ergebnis: Mehr Beteiligung, mehr Engagement

Die Metro Group hat viel Arbeitszeit und -kraft sowie Geld in die strategische Neuausrichtung der Mitarbeiterbefragung investiert. War es die Mühe wert? Zwei für das Unternehmen wichtige Kennzahlen geben darauf eine eindeutige Antwort: So ist die ohnehin konstant hohe Beteiligungsquote nach dem Relaunch noch einmal gestiegen: 88 Prozent der eingeladenen Mitarbeiter nahmen an der Befragung teil. Auch der globale Engagement-Wert konnte im letzten Jahr noch einmal um zwei

Prozentpunkte auf 75 Prozent verbessert werden. Dass die Metro Group in puncto Mitarbeiterengagement schon jetzt heraussticht, zeigt ein internationaler Branchenvergleich. Demnach liegt das Unternehmen mit mehr als 15 Prozentpunkten Vorsprung deutlich vor den globalen Wettbewerbern aus Handel und Industrie.

Auch intern ist es gelungen, das Personalinstrument Mitarbeiterbefragung weiter zu stärken. Mit fast 100 000 Teilnehmern konnte die Metro Group 2015 ein Rekordergebnis verbuchen. Darüber hinaus ist das Unternehmen seinem Ziel näher gekommen, die Befragung ab 2017 komplett online durchzuführen: Die Online-Beteiligung ist gegenüber dem Vorjahr um 20 Prozent gestiegen. Nicht zuletzt wurde durch den Nachweis von Geschäftsrelevanz und der Positionierung des Mitarbeiterengagements als anerkannte Leistungskennzahl ein interner Bewusstseinswechsel angestoßen.



Autorin  
**Andrea Schmitz**,  
Head of Global Employer  
Branding, Inclusion & Diversity,  
Employee Engagement  
METRO AG, Düsseldorf,  
andrea.schmitz@metro.de



Autor  
**Dr. Arndt Ahlers**,  
Global Project Manager  
Employee Engagement  
METRO AG, Düsseldorf,  
arndt.ahlers@metro.de