

Was Mitarbeiter bewegt und Unternehmen erfolgreich macht

Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als erfolgskritischer Beitrag zum Unternehmenserfolg



EXECUTIVE SUMMARY

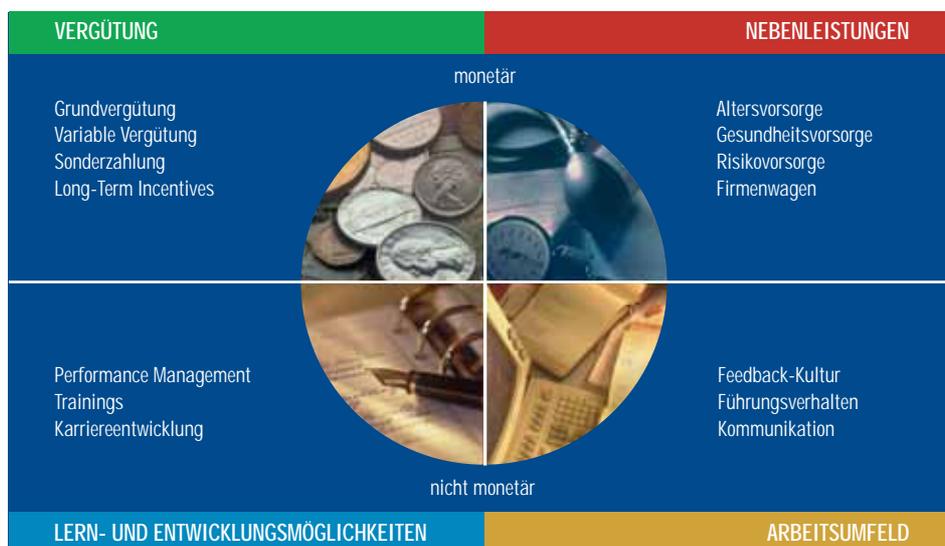
Motivierte Mitarbeiter¹ sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg – daran wird niemand ernsthaft zweifeln. Was aber veranlasst Mitarbeiter, sich für ein Unternehmen zu entscheiden? Was hält sie bei einem Unternehmen und was bringt sie dazu, genau das „Mehr“ an Leistung zu erbringen, das im globalen Wettbewerb den Unterschied ausmachen kann? Diesen Fragen nachzugehen, ist nicht etwa alleinige Aufgabe des Personalmanagements, sondern hat sich weltweit zu einer strategischen Notwendigkeit für Führungskräfte auf der Suche nach den entscheidenden Wettbewerbsvorteilen entwickelt. Nicht zuletzt deswegen untersucht Towers Perrin im Rahmen internationaler Studien regelmäßig die Managementtrends und ihre Wirkungen auf Mitarbeiter in Unternehmen.

Die Datenerhebung für die aktuell vorliegende *Global Workforce Study* wurde im Oktober 2005 abgeschlossen. In die Auswertung sind die Antworten von rund 86.000 männlichen und weiblichen Arbeitnehmern aus 16 Ländern weltweit eingeflossen, darunter erstmals auch aus dem asiatischen Raum. In Europa haben rund 26.000, in Deutschland rund 3.200 Arbeitnehmer teilgenommen. Die Befragten sind überwiegend in mittleren und größeren

Unternehmen aller Branchen tätig. Die Interviews wurden per E-Mail bzw. per Internet vorgenommen. Eine ähnliche, globale Studie hatte Towers Perrin zuvor im Jahr 2003 durchgeführt. Aus dem Vergleich ergeben sich vielfältige und interessante Entwicklungen in der Sicht von Mitarbeitern auf die wesentlichen Faktoren ihres Arbeitsumfelds und ihrer Motivation. Aus Gründen der Anschaulichkeit und Vergleichbarkeit werden die aktuellen Studienergebnisse wie in den vorausgegangenen Studien in den drei zentralen Kategorien Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern zusammengefasst.

Wie jede Studie basiert auch die vorliegende Analyse auf einem theoretischen Konzept. Grundlage für uns ist der Towers Perrin Gesamtvergütungsansatz (Total Rewards), der mit der monetären Vergütung, den Nebenleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie dem Arbeitsumfeld von Mitarbeitern die Kernbereiche des Total Rewards-Managements umfasst und somit eine ganzheitliche Betrachtung ermöglicht. Die deutschen Ergebnisse werden dabei jeweils im Vergleich zu den europäischen Werten präsentiert.

ABBILDUNG 1:
Das Towers Perrin Gesamtvergütungsmodell (Total Rewards)



¹ Im Rahmen dieser Studie werden unter Begriffen wie „Mitarbeiter“, „Angestellte“, „Führungskräfte“ oder „Manager“ Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts gleichermaßen verstanden. Auf eine gesonderte geschlechterspezifische Darstellung (wie zum Beispiel „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“) wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet.

EXECUTIVE SUMMARY

MITARBEITER GEWINNEN: HERAUSFORDERUNGEN, NICHT GELD STEHEN IM VORDERGRUND

Hinsichtlich der Mitarbeitergewinnung belegen die Studienergebnisse, dass die Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber insbesondere von nicht-monetären Faktoren dominiert wird. Dabei handelt es sich – anders als in den im Weiteren noch zu analysierenden Bereichen – um Zuschreibungen, die die Unternehmen aufgrund ihres Auftretens in der Öffentlichkeit erhalten, denn die Bewerber kennen ihre zukünftigen Arbeitgeber noch nicht aus eigener Erfahrung.

Deutsche Studienteilnehmer sind auf der Suche nach Herausforderungen, Selbstständigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten, messen sie doch dem Aspekt *Herausfordernde Arbeit* die größte Bedeutung bei, gefolgt von einem *Hohen Maß an Selbstständigkeit und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten*.

Auch in der gesamteuropäischen Sicht ist Herausfordernde Arbeit der wichtigste Treiber. Nach der Möglichkeit zur ausgewogenen Gestaltung von Arbeits- und Privatleben (*Work/Life-Balance*) folgt hier allerdings auf Platz 3 schon der erste monetäre Aspekt, das *Branchenübliche Grundgehalt*, und auf Platz 6 die *Verknüpfung von Vergütung mit der individuellen Leistung*. Letztere nimmt in Deutschland als einziger monetärer Aspekt Platz 8 ein.

Auffällig ist, dass weder in Deutschland noch in Europa Nebenleistungen wie zum Beispiel die betriebliche Altersversorgung unter den zehn wichtigsten Treibern für die Gewinnung von Mitarbeitern zu finden sind. Die meisten und auch wichtigsten Treiber für die Mitarbeitergewinnung – sowohl in Deutschland als auch in Europa – sind den Bereichen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie dem Arbeitsumfeld zugeordnet und somit den beiden unteren Quadranten im Gesamtvergütungsansatz.

MITARBEITER MOTIVIEREN: FÜHRUNGSKRÄFTE ALS DREH- UND ANGELPUNKT

Die gute Nachricht zuerst: Verglichen mit europäischen Werten verfügen Unternehmen in Deutschland zu einem Großteil über motivierte Mitarbeiter. Auch hinsichtlich der Ausprägung der Mitarbeitermotivation bestätigt die aktuelle Auswertung im Grundsatz die Ergebnisse der vorangegangenen Studie: im europäischen Vergleich gut, aber trotzdem nicht gut genug.

Lediglich 15 Prozent der deutschen Mitarbeiter können als hoch engagiert bezeichnet werden, wenngleich dieser Wert im europäischen Vergleich noch zu einem Spitzenplatz führt. Hier liegt der Durchschnitt der hoch engagierten Mitarbeiter bei lediglich elf Prozent.

Ein Unterschied zwischen dem Engagement männlicher und weiblicher Mitarbeiter ist nicht zu verzeichnen. Allerdings gilt: Je höher die Position, desto stärker fällt die Motivation aus. Aus Branchensicht erweisen sich in Deutschland Mitarbeiter im Handel als besonders hoch motiviert (23 % hoch engagiert), Mitarbeiter im öffentlichen Sektor dagegen als tendenziell etwas niedriger engagiert (12 % hoch engagiert).

Hinsichtlich der Fragestellung, was Mitarbeiter motiviert, offenbart sich eine weitgehende Übereinstimmung von deutschen und gesamteuropäischen Ergebnissen. Und einmal mehr bestätigt sich, dass Geld allein nicht motiviert: Keiner der Top-10-Treiber für die Mitarbeitermotivation in Deutschland ist dem Bereich der monetären Vergütung zuzuordnen, in Europa ist es nur ein einziger. Vielmehr dominieren Aspekte des Arbeitsumfelds. Wichtigster Faktor dabei sind die Führungskräfte. Ihre Leistungsbeurteilungen, ihr Interesse an den Mitarbeitern und deren Entwicklung – kurz ihre Führungsarbeit – sind ausschlaggebend für die Motivation oder Demotivation der Mitarbeiter.

Personalprogramme und eine bemühte Personalabteilung sind wichtig. Aber auch nur halb perfekte Systeme gut angewandt sind immer noch besser als eine schlechte Mitarbeiterführung basierend auf guten Systemen. Wie schon in der vorangegangenen Studie hat sich das Interesse des Senior Managements an den Mitarbeitern sowohl für die deutschen als auch für die Studienteilnehmer auf gesamteuropäischer Ebene als der am stärksten motivierende Faktor herauskristallisiert.

MITARBEITER BINDEN: KARRIEREMÖGLICHKEITEN UND „EIN QUÄNTCHEN“ VERGÜTUNG ALS ERFOLGSFAKTOREN

Im Gegensatz zu den Bereichen Mitarbeitergewinnung und -motivation lassen sich in der Mitarbeiterbindung neben den nicht-monetären auch Treiber aus den Bereichen Vergütung bzw. *Nebenleistungen* identifizieren. Ungeachtet einer ausgewogenen Gewichtung der abgefragten Aspekte identifizierten die Studienteilnehmer *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten*

sowie das Arbeitsumfeld als die für sie bedeutendsten Bereiche, wenn es um den Verbleib im Unternehmen geht. So erweist sich in Deutschland die *Kommunikation von Karrieremöglichkeiten* als stärkster Einflussfaktor, gefolgt von *Ausreichende Entscheidungsfreiheit* und dem *Ruf des Unternehmens*. Im Vergleich zum Vorjahr ist die zunehmende Bedeutung wettbewerbsfähiger Nebenleistungen und hier der betrieblichen Altersversorgung im Speziellen hervorzuheben. Die zunehmende Instabilität und die generelle Schwächung staatlicher Versorgungssysteme schlagen sich somit auch in der Haltung der Mitarbeiter nieder: Aktienoptionen waren gestern, heute liegt die Altersversorgung im Trend.

Die europäischen Ergebnisse unterscheiden sich von den deutschen vor allem durch die höhere Bedeutung der Vergütung für die Bindung – gleich drei Faktoren aus diesem Bereich gehören zu den Top-10-Einflussfaktoren. Dennoch liegt der Schwerpunkt der Antworten auf der *Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern*. Gute Mitarbeiter wollen in einem Orchester guter Kollegen spielen. Auf Platz 2 findet sich – wie in Deutschland – die *Ausreichende Entscheidungsfreiheit*, gefolgt von dem *Zugang zu verschiedenen Lernmöglichkeiten*.

Aber wie gut lassen sich aktuell Mitarbeiter binden? In Deutschland gibt mehr als die Hälfte der Befragten an, ihr Unternehmen nicht verlassen zu wollen. Nur 6 Prozent suchen aktiv nach einer neuen Stelle. Im europäischen Vergleich weist Deutschland damit die stärkste Mitarbeiterbindung auf: Gleichzeitig steht jedoch knapp ein Drittel der deutschen Mitarbeiter einem Wechsel offen gegenüber. Im europäischen Durchschnitt sind es jedoch mit rund 56 Prozent deutlich mehr. Mitarbeiterbindung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, entstehen doch durch Fluktuation nicht nur Kosten, sondern gehen dem Unternehmen auch enorme Ressourcen und Investitionen verloren. Im Prinzip ist jeder Mitarbeiter eine kleine Investition, die unwiederbringlich verpufft, wenn er oder sie das Unternehmen verlässt.

TREIBER, DIE MITARBEITER GLEICHZEITIG GEWINNEN, BINDEN UND MOTIVIEREN KÖNNEN

Die Towers Perrin Global Workforce Study 2005 unterstreicht einmal mehr die zentrale Bedeutung nicht-monetärer Aspekte für das HR-Management. Führung, Karriereentwicklung und Freiheitsgrade – von vielen fälschlich als weiche Faktoren

bezeichnet – werden immer wichtiger für das erfolgreiche Management von Mitarbeitern. Natürlich trifft dies insbesondere dann zu, wenn die Vergütung als wettbewerbsfähig wahrgenommen wird. Diese Aussage wird auch dadurch belegt, dass für Deutschland erstmals Treiber identifiziert werden konnten, die maßgeblichen Einfluss auf alle Phasen des unternehmerischen Zyklus „Gewinnung, Bindung und Motivation von Mitarbeitern“ haben. Zu diesen universellen Faktoren, die sämtlich nicht-monetären Charakter haben, zählen:

- Ausreichende Entscheidungsfreiheit bzw. hohes Maß an Selbstständigkeit
- Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber
- Für den Unternehmenserfolg wichtige Mitarbeiter binden bzw. die Leistung/Qualität der Kollegen.

FAZIT

Im globalen Wettbewerb sind engagierte Mitarbeiter wichtiger denn je. Sie machen den Unterschied, denn sie sind es, die Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen, neue Produkte entwickeln und diese mit exzellenter Kundenorientierung an den Markt bringen. Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Investitionen in seine Mitarbeiter zu gefährden – entweder weil diese frustriert das Unternehmen verlassen oder, verursacht durch mangelnde Motivation, nicht ihr volles Leistungspotenzial ausschöpfen. Selbst in Zeiten angespannter Arbeitsmärkte sollten Mitarbeiterbindung und -motivation oberste Priorität haben, denn für gute Mitarbeiter gibt es immer einen Arbeitsmarkt. Und wer in schlechten Zeiten nicht die guten hält, bleibt in guten Zeiten auf den schlechten sitzen.

Vor diesem Hintergrund sollte die vorliegende Global Workforce Study 2005/2006 zur Pflichtlektüre für alle Führungskräfte werden. Speziell HR-Experten geben die Studienergebnisse wichtige Hinweise für die programmatische Ausrichtung ihrer Personalarbeit, aber auch wie sie ihre Personalinstrumente effizient gestalten und effektiv einsetzen können. Zu den zentralen Erkenntnissen zählt dabei, dass Unternehmen, die erfolgreich im Markt agieren wollen, keinen der drei Bereiche Mitarbeitergewinnung, -bindung und -motivation vernachlässigen dürfen. Diesbezüglich besteht aber noch deutlicher Handlungsbedarf.

EINLEITUNG

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind wertvolle Ressourcen für jedes Unternehmen. Ihre Leistungsfähigkeit, Kreativität, Energie und Motivation sind notwendige Voraussetzungen für die Erreichung ambitionierter Ziele und die Gestaltung der unternehmerischen Zukunft. Vor diesem Hintergrund zählt die Gewinnung, Motivation und Bindung talentierter Mitarbeiter zu den wichtigsten Herausforderungen des Managements. Towers Perrin hat weltweit mehr als 86.000 Arbeitnehmer, darunter rund 3.200 aus Deutschland, zu den Aspekten der Attraktivität von Unternehmen, dem Mitarbeiterengagement sowie der Mitarbeiterbindung befragt. Die Antworten der Teilnehmer stellen die Grundlage der Global Workforce Study 2005 dar. Ziel der Studie ist es, Unternehmen aufzuzeigen, welche Faktoren Mitarbeiterverhalten beeinflussen und wo sie ansetzen können, um Mitarbeiter noch besser gewinnen, motivieren und binden zu können.

■ **Mitarbeiter gewinnen:** Auch wenn der viel diskutierte Kampf um die besten Mitarbeiter gerade erst wieder beginnt, sollte jedes Unternehmen das Ziel haben, sich auch in schwierigen Zeiten als „Employer of Choice“ zu etablieren. Aktuell zeichnet sich deutlich ab, dass die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern wieder an Bedeutung gewinnt, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass in den nächsten Jahren mehr Arbeitskräfte den Arbeitsmarkt verlassen als betreten werden.

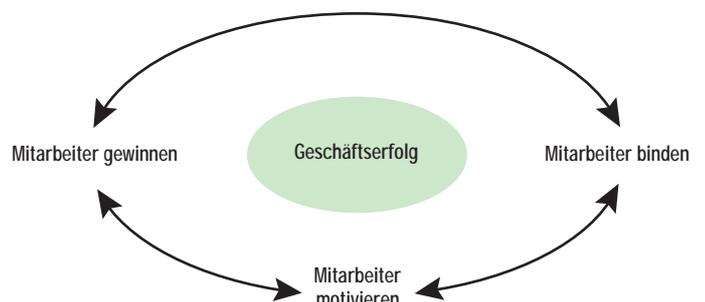
■ **Mitarbeiter motivieren:** Bei dem Thema Mitarbeiterengagement handelt es sich nicht um einen „Wohlfühlfaktor“, denn Mitarbeiterengagement hat nachweisbaren Einfluss auf den Geschäftserfolg. Nur wenn Mitarbeiter hoch engagiert ihrer Tätigkeit nachgehen und dabei bereit sind, auch die berühmte Extra-Meile zu gehen, machen sie ein Unternehmen erfolgreicher. Die Bedeutung der Motivation als entscheidender und differenzierender Erfolgsfaktor ist in einem globalen Wettbewerb, in dem Kapital und Technologien immer austauschbarer werden, offensichtlich.

■ **Mitarbeiter binden:** Die Bindung leistungsstarker Mitarbeiter zählt zu den Aufgaben mit absoluter Priorität im HR-Management. Denn auch wenn die Mehrzahl der Arbeitnehmer derzeit nicht aktiv nach einer neuen Stelle sucht, stehen viele einem Wechsel offen gegenüber. Verbessert sich die Situation am Arbeitsmarkt, besteht folglich die Gefahr, gute Mitarbeiter zu verlieren. Mit anderen Worten: Wer sich in schlechten Zeiten nicht um die guten Mitarbeiter kümmert, bleibt in guten Zeiten auf den schlechten Mitarbeitern sitzen

Im Rahmen der Towers Perrin Global Workforce Study 2005 wurde ermittelt, welche Faktoren diese drei Aspekte maßgeblich beeinflussen. Die jeweiligen Treiber wurden aus dem Total Rewards Modell abgeleitet, das sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Ansätze abbildet (siehe Abbildung 1). Die identifizierten Einflussfaktoren zeigen die aktuellen Präferenzen von Mitarbeitern und sind somit Chancen, die jedes Unternehmen beim Ausbau seiner Wettbewerbsfähigkeit nutzen kann.

Darüber hinaus wurden die Teilnehmer nach ihren Wechselabsichten befragt sowie die Stärke des Mitarbeiterengagements anhand des „Towers Perrin Engagement Index“ gemessen. Während die Wechselabsichten insbesondere der deutschen Arbeitnehmer zurzeit gering sind, weisen die Studienergebnisse zum Mitarbeiterengagement auf einen dringenden Handlungsbedarf hin, sowohl für Deutschland als auch für Europa. Mehr als drei Viertel der Mitarbeiter können als nicht bzw. als nur moderat engagiert bezeichnet werden.

ABBILDUNG 2:
Mitarbeiter gewinnen, binden und motivieren



STUDIENERGEBNISSE

1. MITARBEITER GEWINNEN

Der starke Kostendruck und die angespannte Arbeitsmarktlage der zurückliegenden Jahre haben das Gewinnen neuer Mitarbeiter mit erfolgskritischen Qualifikationen tendenziell in den Hintergrund rücken lassen. Der viel diskutierte Kampf um die besten Mitarbeiter beginnt gerade erst wieder. Jedes Unternehmen sollte das Ziel haben, sich auch in schwierigen Zeiten als „Employer of Choice“ zu positionieren – andernfalls besteht die Gefahr, am Beginn eines wirtschaftlichen Aufschwungs nicht über die notwendigen Talente zu verfügen. Entscheidende Voraussetzung für eine effektive Rekrutierungsstrategie ist die Kenntnis der Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität bestimmen – in guten wie in schlechten Zeiten.

Mitarbeiter gewinnen in Deutschland

Abbildung 3 stellt die im Rahmen der Studie identifizierten zehn stärksten Treiber von Arbeitgeberattraktivität in Deutschland dar. Sie zeigt, dass die Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber besonders von „weichen“, nicht-monetären Faktoren be-

einflusst wird. Den ersten Rang belegt der Treiber *Herausfordernde Arbeit*, gefolgt von einem *Hohen Maß an Selbstständigkeit* und *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten*. An diesem Ergebnis wird deutlich, dass auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber vor allem Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung, Erlernung neuer Fähigkeiten und – damit verknüpft – zur Erhöhung des eigenen Marktwertes ausschlaggebend sind. Weiterhin spielt das Arbeitsumfeld eine wichtige Rolle bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers: Sowohl die finanzielle Situation eines Unternehmens als auch die Möglichkeit, Privatleben und Arbeitsalltag besser vereinbaren zu können wirken sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

Was die Vergütung betrifft, so steht bei der Mitarbeitergewinnung nicht die Höhe im Vordergrund, sondern die Differenzierung nach individueller Leistung. Dieser Ansicht sind insbesondere die Mitarbeiter, die sich zum Beispiel aufgrund von Beförderungen als herausragende Leistungsträger sehen: High Performer wollen Leistungsdifferenzierung.

ABBILDUNG 3:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeitergewinnung im Total Rewards Modell (Deutschland-Ranking 2005)

VERGÜTUNG		NEBENLEISTUNGEN	
8	Vergütung ist mit individueller Leistung verknüpft		
1	Herausfordernde Arbeit		
3	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten		
5	Aufstiegsmöglichkeiten		
7	Abwechslungsreiche Arbeit		
2	Hohes Maß an Selbstständigkeit		
4	Positive finanzielle Situation des Unternehmens		
6	Work/Life-Balance		
9	Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber		
10	Leistung/Qualität der Kollegen		
LERN- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN		ARBEITSUMFELD	

STUDIENERGEBNISSE

Im Vergleich zum Vorjahr haben sich für die Verteilung der Faktoren im Total Rewards Modell kaum Änderungen ergeben – die Bereiche *Arbeitsumfeld* und *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* standen auch 2004 bei der Arbeitgeberattraktivität im Vordergrund (siehe Abbildung 4). Es lässt sich allerdings erkennen, dass der Anspruch an eine neue Stelle gewachsen ist. Heute besteht seitens der Arbeitnehmer ein starkes Bedürfnis nach einer herausfordernden, verantwortungsvollen Arbeit, wohingegen im Vorjahr eher der Wunsch nach Abwechslung und Anerkennung die Wahl für einen neuen Arbeitgeber bestimmte.

Mitarbeiter gewinnen in Europa

In Bezug auf die Treiber zur Mitarbeitergewinnung zeigt sich für Europa insgesamt ein recht einheitliches Bild – trotz kultureller und wirtschaftlicher Unterschiede gibt es Kriterien, die europaweite Gültigkeit besitzen und grundlegender Bestandteil internationaler Rekrutierungsstrategie sein sollten. Vier der Top-10-Treiber sind im Bereich *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* angesiedelt, wobei eine herausfordernde Arbeit – wie in Deutschland – an erster Stelle steht (siehe Abbildung 4).

ABBILDUNG 4:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeitergewinnung im Jahresvergleich 2004 und 2005 (Deutschland-Ranking)

	2005	2004	
Herausfordernde Arbeit	1	6	↑
Hohes Maß an Selbstständigkeit	2	8	↑
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	3	5	↔
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	4	9	↑
Aufstiegsmöglichkeiten	5	3	↓
Work/Life-Balance	6	7	↔
Abwechslungsreiche Arbeit	7	1	↓
Vergütung ist mit individueller Leistung verknüpft	8	–	* ↑
Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber	9	–	* ↑
Leistung/Qualität der Kollegen	10	–	* ↑

- Vergütung
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Nebenleistungen
- Arbeitsumfeld

* Nicht unter den Top-10-Treibern in 2004

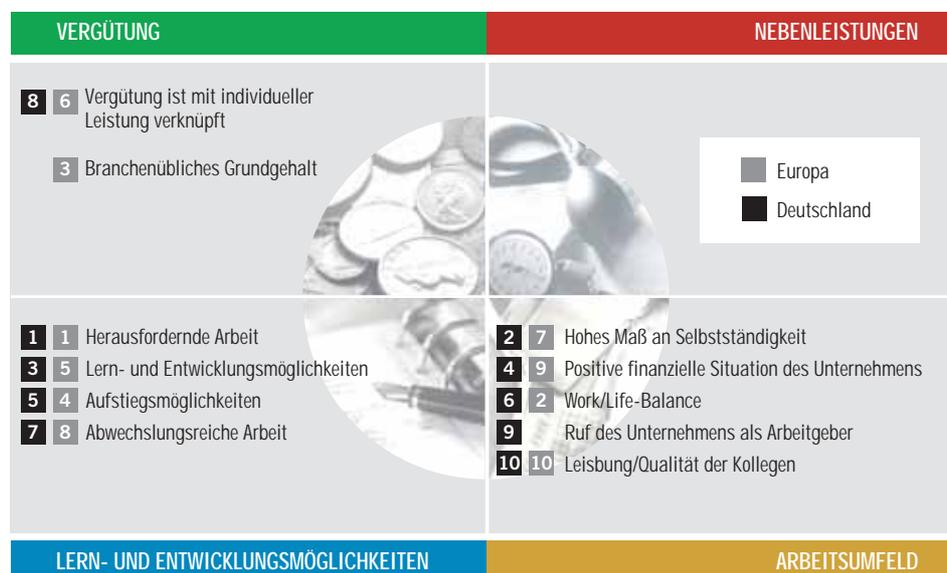
Das Interesse an Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten ist groß; gleichzeitig drückt sich jedoch der Wunsch nach Ausgeglichenheit zwischen Arbeits- und Privatleben aus. Gründe hierfür sind möglicherweise am eigenen Leib erfahrene oder beobachtete negative Konsequenzen eines nicht ausgewogenen Verhältnisses von Arbeits- und Privatleben (Work/Life-Balance), wie zum Beispiel Erschöpfung, Krankheit und nachlassende Motivation.

Im Gegensatz zu Deutschland steht in Europa ein wettbewerbsfähiges Gehalt ganz oben auf der Liste der Einflussfaktoren für

Arbeitgeberattraktivität. Eine Erklärungsmöglichkeit hierfür wäre, dass die Höhe des Gehaltes in Deutschland aufgrund der Verbreitung von Flächentarifverträgen, die zu einer Nivellierung von Tarifgehältern führt, eine eher untergeordnete Rolle spielt. Der einzige Treiber, der in Deutschland aus dem monetären Bereich unter den ersten zehn Einflussfaktoren zu finden ist, ist die *Verknüpfung der Vergütung mit individueller Leistung*. Dies deckt sich mit der Beobachtung, dass Arbeitnehmer in Deutschland vor allem Wert auf die Fairness und Nachvollziehbarkeit eines Vergütungssystems bzw. des Performance Managements legen.

ABBILDUNG 5:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeitergewinnung im Total Rewards Modell (Deutschland und Europa Ranking 2005)



STUDIENERGEBNISSE

2. MITARBEITER MOTIVIEREN

Warum ist es wichtig, Mitarbeiter zu motivieren und so ihr Engagement zu fördern? Studien haben gezeigt, dass ein Zusammenhang zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg besteht. Zudem zeigt die vorliegende Untersuchung, dass mit der Motivation von Mitarbeitern zugleich das Ziel, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, erreicht werden kann.

Messen von Motivation/Engagement

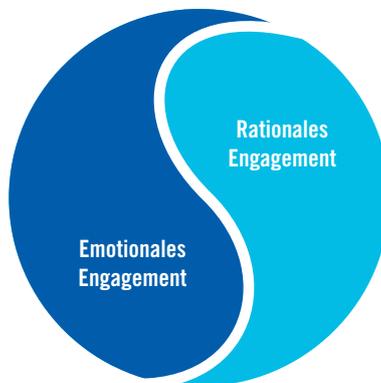
Unter einem hohen Engagement bzw. starker Motivation wird die Bereitschaft der Mitarbeiter verstanden, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen und dafür zusätzliche Anstrengungen in Form von Zeit, Denkleistung und Energie auf sich zu nehmen. Im Rahmen unserer Studie haben wir Engagement anhand von neun Kriterien des Towers Perrin Engagement Index gemessen, die sowohl die emotionale als auch die rationale Bindung zur Arbeit und zum Unternehmen definieren (siehe Abbildung 6). Als „hoch engagiert“ werden nur Mitarbeiter eingestuft, die bei allen neun Kriterien eine hohe Zustimmung aufweisen.

ABBILDUNG 6:

Kriterien des Towers Perrin Engagement Index

EMOTIONALES ENGAGEMENT

- Ich würde Freunden mein Unternehmen als guten Arbeitsplatz empfehlen.
- Mein Unternehmen inspiriert mich zu Höchstleistungen.
- Es erfüllt mich mit Stolz, anderen zu erzählen, dass ich für das Unternehmen arbeite.
- In meinem Job sehe ich eine persönliche Erfüllung.
- Die Zukunft meines Unternehmens ist mir wichtig.

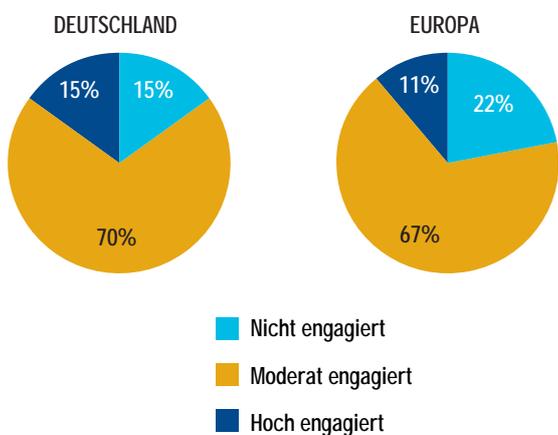


RATIONALES ENGAGEMENT

- Ich verstehe, wie meine Abteilung zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.
- Ich verstehe, wie meine Rolle in meiner Abteilung mit den Unternehmenszielen verknüpft ist.
- Ich leiste deutlich mehr als von mir erwartet wird, damit mein Unternehmen erfolgreich ist.
- Ich bin persönlich motiviert, meinem Unternehmen zu helfen, erfolgreich zu sein.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass lediglich 15 Prozent der deutschen Mitarbeiter als hoch engagiert bezeichnet werden können. Damit schneidet Deutschland im europäischen Vergleich gut ab – in Europa liegt der Durchschnitt der hoch engagierten Mitarbeiter bei 11 Prozent. Auch die Zahl der nicht engagierten Mitarbeiter fällt mit 15 gegenüber 22 Prozent in Europa geringer aus (siehe Abbildung 7). Ein Blick in die USA zeigt, dass die Ergebnisse dort mit 21 Prozent hoch engagierten und 16 Prozent nicht engagierten Mitarbeitern etwas besser ausfallen.

ABBILDUNG 7:
Mitarbeiterengagement in Deutschland und Europa



Mitarbeiterengagement weltweit

Weltweit halten sich im Durchschnitt 14 Prozent der Arbeitnehmer für hoch und 62 Prozent für moderat engagiert. Mexiko und Brasilien schneiden äußerst positiv ab, wohingegen die asiatischen Werte sehr niedrig ausfallen. Das Mitarbeiterengagement scheint also nicht notwendigerweise mit der ökonomischen Situation eines Wirtschaftsraumes verknüpft zu sein. Allerdings ist bei einer Bewertung der Ergebnisse auch das kulturell bedingte unterschiedliche Antwortverhalten zu berücksichtigen.

	Hoch engagiert	Moderat engagiert	Nicht engagiert
Weltweit	14 %	62 %	24 %
Lateinamerika	36 %	56 %	8 %
Nordamerika	19 %	64 %	17 %
Asien	6 %	58 %	36 %
Europa	11 %	67 %	22 %
Deutschland	15 %	70 %	15 %

STUDIENERGEBNISSE

Dennoch ist das insgesamt schwache Engagement als Alarmsignal für die Unternehmen zu verstehen. Das Mitarbeiterverhalten hat Einfluss auf den Umgang mit Kunden und somit auch auf den Unternehmenserfolg (siehe Abbildung 8). Es ist davon auszugehen, dass engagierte Mitarbeiter sich durch eine hohe Kundenorientierung und Produktivität auszeichnen. Nicht überraschend ist es daher, dass speziell die hoch engagierten Mitarbeiter davon überzeugt sind, einen starken Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten ihrer Unternehmen zu haben: 84 Prozent von ihnen sind der Ansicht, ihre Tätigkeit habe direkte Auswirkung auf die Produktqualität, 72 Prozent meinen, dass sie die Qualität des Kundenservices maßgeblich beeinflussen. Bei den nicht engagierten Mitarbeitern teilen nur 31 bzw. 27 Prozent diese Auffassung.

Zu berücksichtigen ist auch, dass das Engagement von Mitarbeitern vor dem Hintergrund reduzierter Mitarbeiterzahlen und der weiterhin zurückhaltenden Bereitschaft, Mitarbeiter einzustellen, noch wichtiger geworden ist: Wachstum muss mit dem vorhandenen Personal realisiert werden und wenn dessen Engagement zu wünschen übrig lässt, können viele Geschäftsziele nicht erreicht werden.

Zusätzlich ist ein zweiter Wirkungszusammenhang zu beobachten: Je stärker das Engagement, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, was – nicht zuletzt über die geringeren Fluktuationskosten – wiederum Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat. Die Studienergebnisse belegen, dass die Mehrzahl der hoch engagierten Befragten nicht beabsichtigt, das Unternehmen zu verlassen (siehe Abbildung 9). Der hohe Anteil an moderat engagierten Teilnehmern stellt zudem eine große Chance (Potenzial für das höhere Engagement-Niveau), aber auch ein Risiko dar (Abfall in das niedrigere Engagement-Niveau).

ABBILDUNG 9:
Zusammenhang von Engagement und Wechselabsicht von Mitarbeitern in Deutschland

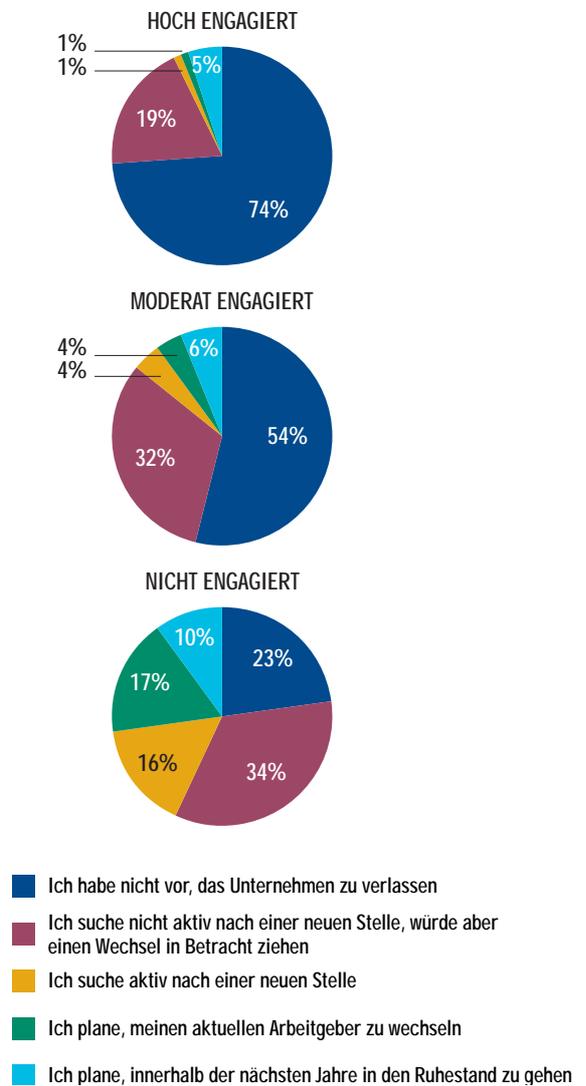
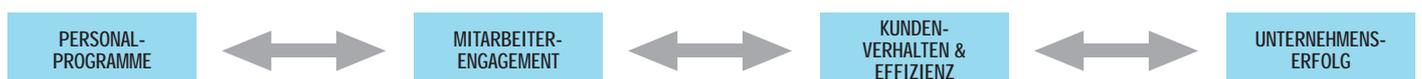


ABBILDUNG 8:
Verknüpfung von Engagement und Unternehmenserfolg: Das Towers Perrin Linkage Framework

Das von Towers Perrin entwickelte Linkage Framework verdeutlicht, wie eng das Engagement der Mitarbeiter mit den existierenden HR Programmen und letztlich mit dem Unternehmenserfolg verknüpft ist. Verschiedene wissenschaftliche Studien belegen diesen Zusammenhang zum Beispiel für den Zusammenhang von Stärke des Mitarbeiterengagements und verschiedener erfolgsrelevanter Unternehmenskennzahlen.



Mitarbeiter motivieren in Deutschland

Ebenso wie beim Gewinnen von Mitarbeitern stehen monetäre Kriterien für die Motivation von Mitarbeitern in Deutschland nicht im Vordergrund. Die zentralen Einflussfaktoren liegen in den Bereichen *Arbeitsumfeld* und *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* (siehe Abbildung 10). Insbesondere das Verhalten der oberen Führungskräfte spielt hierbei eine entscheidende Rolle: Das *Interesse des Senior Managements an den Mitarbeitern* (Rang 1) und *Vorbild sein im Sinne der Unternehmenswerte* (Rang 6) sind zwei der zehn Top-Treiber für Mitarbeitermotivation. Weitere wesentliche Treiber sind *Ausreichende Entscheidungsfreiheit* und die *Verbesserung der Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen im letzten Jahr*.

Aus den Ergebnissen wird klar ersichtlich, wo Unternehmen ansetzen können und sollen, um das Engagement ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Talent Management – die Identifikation, Entwicklung und der Einsatz von Führungskräften und Potenzialträgern – ist dabei als kritischer Faktor für den Unternehmenserfolg zu verstehen und im Rahmen der entsprechenden HR Programme umzusetzen.

ABBILDUNG 10:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeitermotivation im Total Rewards Modell (Deutschland-Ranking 2005)

VERGÜTUNG	NEBENLEISTUNGEN
	10 Angemessene Nebenleistungen
	1 Senior Management ist an Mitarbeitern interessiert 2 Ausreichende Entscheidungsfreiheit 4 Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber 5 Gute teamübergreifende Zusammenarbeit 6 Senior Management ist Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte 7 Mitarbeiter werden an Zielvorgaben gemessen 9 Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern
LERN- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN	ARBEITSUMFELD
3 Verbesserung der Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen im letzten Jahr 8 Möglichkeit, aktiv die Arbeitsprozesse zu beeinflussen	

STUDIENERGEBNISSE

Der Vergleich der aktuellen Motivationstreiber mit denen aus dem Jahr 2004 zeigt, dass sich auf den oberen Rängen nicht viel verändert hat (siehe Abbildung 11). Deutlich wird jedoch auch hier das verstärkte Bedürfnis nach Verantwortung: Die Arbeitnehmer in Deutschland streben nach Möglichkeiten, den Arbeitsprozess aktiv zu beeinflussen und fordern klare, transparente Zielvorgaben, an denen ihre Leistung gemessen wird. Darüber hinaus scheint genau beobachtet zu werden, wie ein

Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht: Werden für den Erfolg des Unternehmens relevante Mitarbeiter gebunden, so wirkt sich das positiv auf die eigene Motivation aus – jeder möchte gerne mit den Besten arbeiten und außerdem wird durch entsprechende (Talent Management-)Programme eine Kultur der Wertschätzung und Leistungsanerkennung kommuniziert und gelebt.

ABBILDUNG 11:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeitermotivation im Jahresvergleich 2004 und 2005 (Deutschland-Ranking)

	2005	2004		
Senior Management ist an Mitarbeitern interessiert	1	1	→	Vergütung
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	2	4	→	Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
Verbesserung der Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen im letzten Jahr	3	2	→	Nebenleistungen
Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber	4	5	→	Arbeitsumfeld
Gute teamübergreifende Zusammenarbeit	5	7	→	
Senior Management ist Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	6	3	→	
Mitarbeiter werden an Zielvorgaben gemessen	7	–	* ↑	
Möglichkeit, aktiv die Arbeitsprozesse zu beeinflussen	8	–	* ↑	
Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern	9	–	* ↑	
Angemessene Nebenleistungen	10	–	* ↑	

* Nicht unter den Top-10-Treibern in 2004

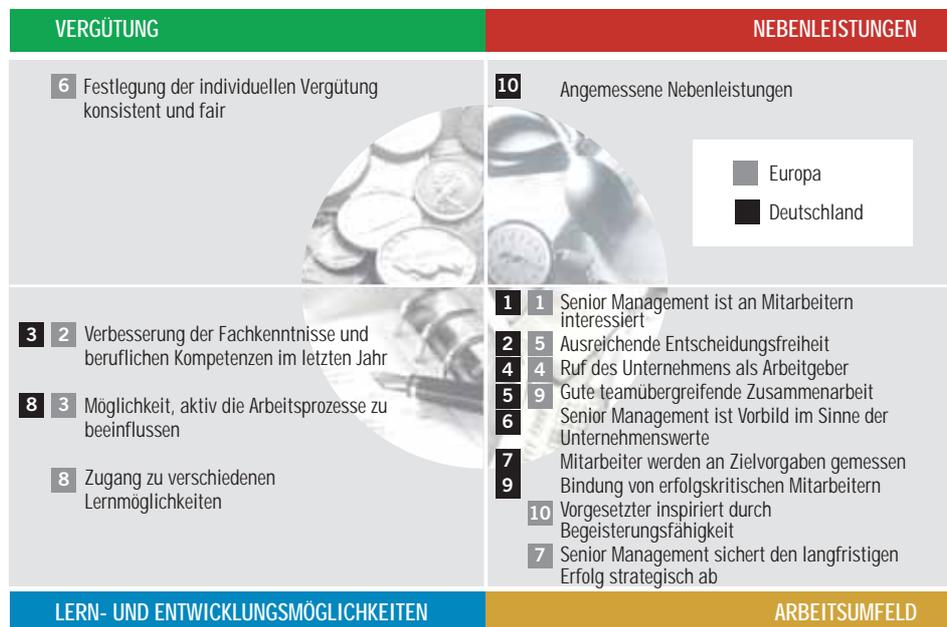
Mitarbeiter motivieren in Europa

Auch im Rahmen der gesamteuropäischen Betrachtung steht nicht die Höhe der individuellen Vergütung im Vordergrund, durchaus aber der Prozess, der zur Festlegung dieser individuellen Vergütung führt. Für die Personalarbeit bedeutet dies, dass der jährliche Performance Management Prozess transparent und fair ausgestaltet werden sollte. Für das Engagement von größerer Bedeutung sind die Bereiche *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* sowie *Arbeitsumfeld* (Abbildung 12).

Drei der Top-10-Treiber beziehen sich auf das Verhalten der oberen Führungskräfte, wobei Platz 1 (wie in Deutschland) das *Interesse des Senior Managements an den Mitarbeitern* einnimmt. Übereinstimmungen gibt es auch bei den Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Nach der Devise „Employability is the new loyalty“ erkennen immer mehr Arbeitnehmer in ganz Europa, dass ihr Marktwert (und damit ihre Einsatzfähigkeit) verstärkt davon abhängt, ob sie fortlaufend neue Fähigkeiten erwerben und anwenden.

ABBILDUNG 12:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeitermotivation im Total Rewards Modell (Deutschland und Europa Ranking)



STUDIENERGEBNISSE

Die Stärke der Mitarbeitermotivation kann in Abhängigkeit der Position und Tätigkeit der Mitarbeiter, ihres Alters und Geschlechts oder auch Branche variieren. Die folgende detaillierte Analyse zeigt die im Rahmen der Studie herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten und Unterschiede:

MITARBEITERMOTIVATION IM DETAIL

Geschlecht und Alter: Zwischen Männern und Frauen gibt es so gut wie keinen Unterschied hinsichtlich der Stärke des Engagements; es gibt jedoch altersspezifische Besonderheiten: Auffällig ist das sehr hohe Engagement der Mitarbeiter über 55 Jahre. Die Motivation der 45- bis 54-Jährigen lässt dagegen zu

wünschen übrig: nur elf Prozent dieser Mitarbeitergruppe sind hoch engagiert.

Funktionen und Positionen: Über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg ergibt sich für die Motivation der Mitarbeiter ein klares Bild: Je höher die Positionen, desto stärker die Motivation.

Industrien und Branchen: Insbesondere in den Branchen Handel und Dienstleistungen sind die Mitarbeiter stärker engagiert. Die Werte für den öffentlichen Sektor fallen im Vergleich deutlich niedriger aus.

ABBILDUNG 13A:

Mitarbeitermotivation im Überblick: nach Geschlecht, Alter und Branchen

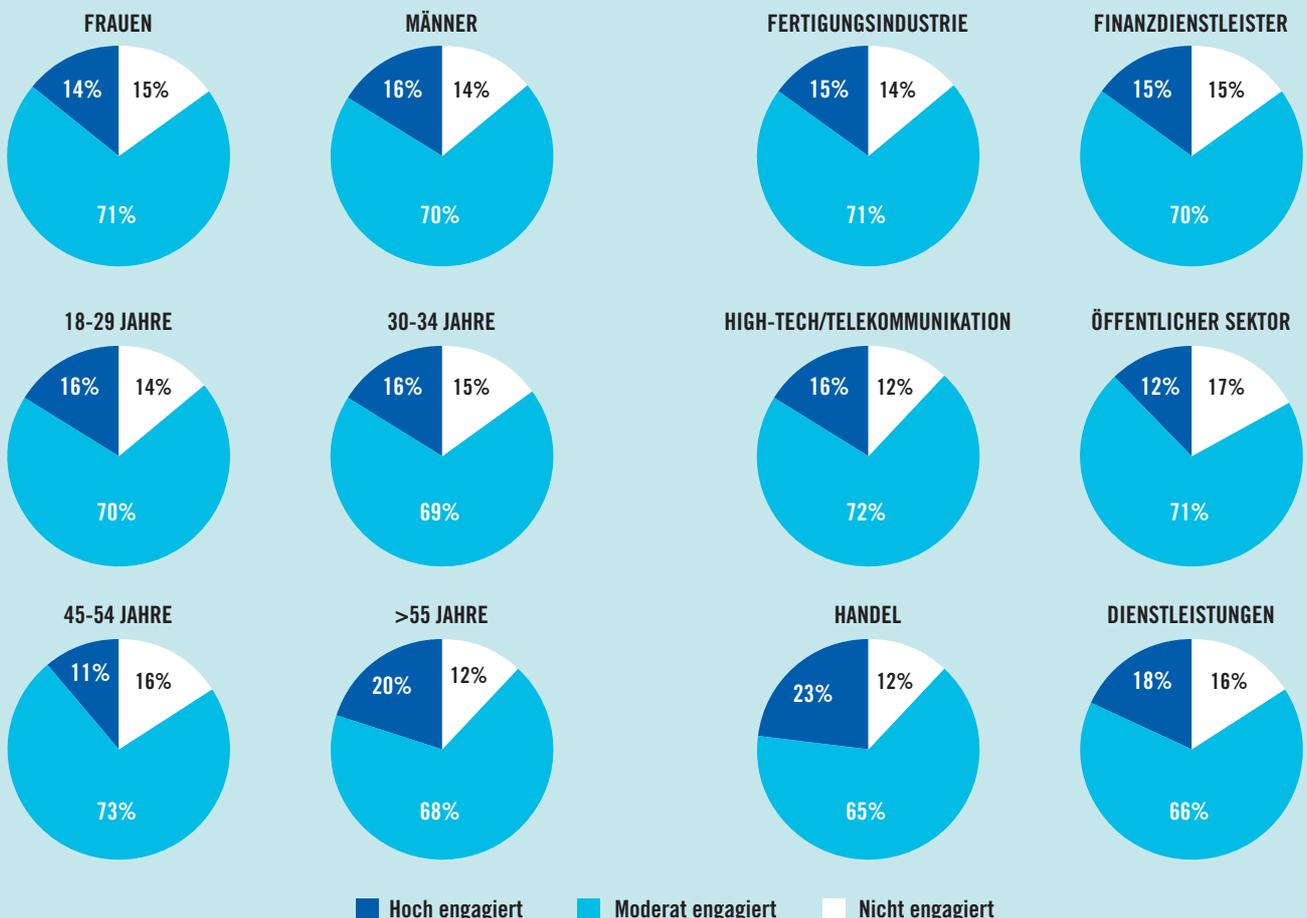
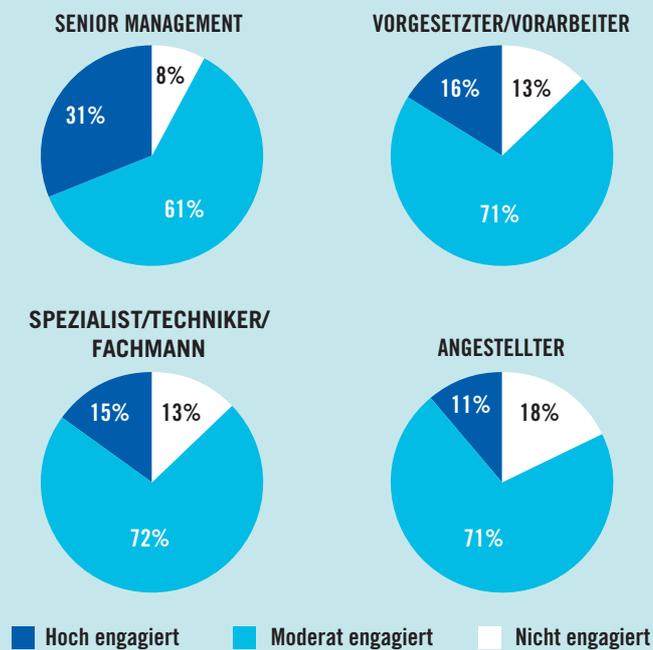


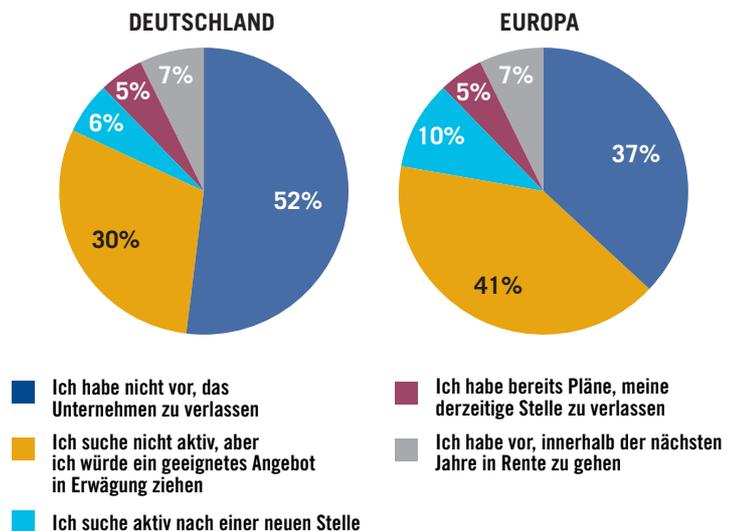
ABBILDUNG 13B:

Mitarbeitermotivation im Überblick: nach Hierarchiestufe/Funktion**3. MITARBEITER BINDEN**

Angesichts der gesamtwirtschaftlichen Situation zählt die Bindung leistungsstarker Mitarbeiter und speziell solcher mit erfolgskritischen Qualifikationen zu den Aufgaben mit höchster Priorität im HR-Management. Dies deckt sich mit der Sicht der HR-Manager: Die Honorierung und Bindung der Leistungsträger heute wie auch in den nächsten Jahren zählen aus ihrer Sicht zu den wichtigsten Zielsetzungen der Vergütungsstrategie und rangieren dabei noch vor Themen wie Reduzierung und Kontrolle der Personalkosten².

Wie gut Mitarbeiter derzeit an das Unternehmen gebunden werden, verdeutlichen die Ergebnisse zur Wechselabsicht der Studienteilnehmer (siehe Abbildung 14). In Deutschland gibt mehr als die Hälfte der Befragten an, das Unternehmen nicht verlassen zu wollen. Nur 6 Prozent suchen aktiv nach einer neuen Stelle. Im europäischen Vergleich weist Deutschland damit die höchste Mitarbeiterbindung auf: Gleichzeitig antworten jedoch 30 Prozent der deutschen Befragten, dass sie derzeit zwar nicht aktiv nach einer neuen Stelle suchen, ein geeignetes Angebot allerdings in Erwägung ziehen würden. Knapp ein Drittel der deutschen Mitarbeiter steht damit einem Wechsel offen gegenüber. Verbessert sich die Situation am Arbeitsmarkt, besteht die Gefahr, dieses Drittel an andere Unternehmen zu verlieren.

ABBILDUNG 14:

Wechselabsicht der Mitarbeiter in Deutschland und Europa

² Vgl. die Towers Perrin-Studie „Herausforderungen im Reward- und Performance-Management: Verknüpfung von Mitarbeiterfolg, Personalprogrammen und Unternehmenserfolg“. Frankfurt 2003/2004

STUDIENERGEBNISSE

Mitarbeiter binden in Deutschland

Anders als bei der Attraktivität von Unternehmen und dem Mitarbeiterengagement wurden für die Mitarbeiterbindung neben den nicht-monetären Faktoren diesmal auch drei Treiber identifiziert, die in den Bereichen Vergütung bzw. Nebenleistungen anzusiedeln sind. Den stärksten Einflussfaktor stellen jedoch auch hier die Faktoren aus den Bereichen *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* sowie *Arbeitsumfeld* dar: Platz eins belegt die *Kommunikation von Karrieremöglichkeiten*, gefolgt von ausreichender Entscheidungsfreiheit und dem Ruf des Unternehmens (siehe Abbildung 15). Dieses Ergebnis weist auf die

Notwendigkeit von Talent Management hin: Mitarbeiter bleiben, wenn sie wissen, dass sie ihre zukünftige Karriere im Unternehmen verwirklichen können. Allerdings zeigt die Towers Perrin Talent Management Studie, dass gerade beim Einsetzen von Talenten noch deutlicher Handlungsbedarf besteht. Häufig stehen nicht genügend Positionen zur Verfügung, die eine vertikale Versetzung ermöglichen. Um dem Wunsch nach Karrieremöglichkeiten dennoch gerecht zu werden, sollten Alternativen, wie zum Beispiel horizontale Versetzungen, aufgezeigt werden.

ABBILDUNG 15:

Die 10 Top-Treiber der Mitarbeiterbindung im Total Rewards Modell (Deutschland Ranking 2005)

VERGÜTUNG		NEBENLEISTUNGEN	
4	Faire Vergütung im Vergleich zu Arbeitskollegen	5	Angemessene Nebenleistungen
		9	Programme und Anreize zur Gesundheitsvorsorge
1	Kommunikation von Karrieremöglichkeiten	2	Ausreichende Entscheidungsfreiheit
		3	Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber
		6	Vorgesetzter versteht, was mich motiviert
		7	Work/Life-Balance
		8	Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern
		10	Vorgesetzte sind offen und zugänglich
LERN- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN		ARBEITSUMFELD	

Im Vergleich zum Vorjahr ist vor allem die zunehmende Bedeutung von wettbewerbsfähigen Nebenleistungen hervorzuheben (siehe Abbildung 16). Insbesondere die betriebliche Altersversorgung wird vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Alterungsprozesses und der damit einhergehenden Verunsicherung hinsichtlich der staatlichen Rente immer wichtiger für die

Mitarbeiterbindung. Weiterhin spielen die Vorgesetzten eine gewichtige Rolle für die Mitarbeiterbindung und die Erwartungen der Arbeitnehmer an diese sind laut der vorliegenden Ergebnisse gestiegen: Gefordert werden Offenheit, Präsenz und das Wissen darüber, was die Mitarbeiter motiviert.

ABBILDUNG 16:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeiterbindung im Jahresvergleich 2004 und 2005 (Deutschland-Ranking)

	2005	2004	
Kommunikation von Karrieremöglichkeiten	1	–	↑
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	2	1	↓
Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber	3	6	↑
Faire Vergütung im Vergleich zu Arbeitskollegen	4	–	* ↑
Angemessene Nebenleistungen	5	–	* ↑
Vorgesetzter versteht, was mich motiviert	6	–	* ↑
Work/Life-Balance	7	4	↓
Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern	8	–	* ↑
Programme und Anreize zur Gesundheitsvorsorge	9	–	* ↑
Vorgesetzte sind offen und zugänglich	10	–	* ↑

- Vergütung
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Nebenleistungen
- Arbeitsumfeld

* Nicht unter den Top-10-Treibern in 2004

STUDIENERGEBNISSE

Mitarbeiter binden in Europa

Auch in Europa sind die Faktoren aus dem Bereich *Arbeitsumfeld* die entscheidenden Treiber: Wollen Unternehmen Mitarbeiter binden, sollten sie daher einen Schwerpunkt auf eine attraktive und auf die Mitarbeiter abgestimmte Gestaltung der Arbeitsumgebung legen. Eine solche Arbeitsumgebung zeichnet sich unter anderem durch eine ausreichende Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter und ein gutes Vorgesetztenverhalten aus (siehe Abbildung 17). Die Entscheidung, in einem Unternehmen zu bleiben, hängt in Europa besonders

stark davon ab, ob andere für den Unternehmenserfolg relevante Mitarbeiter bleiben. Es liegt nahe, dass die Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln wächst, wenn durch Vorkommnisse im eigenen unmittelbaren Arbeitsumfeld die Überzeugung entsteht, dass die besten Leute das Unternehmen verlassen.

Die europäischen Ergebnisse unterscheiden sich von den deutschen vor allem durch die höhere Bedeutung der Vergütung für die Bindung – gleich drei Faktoren aus diesem Bereich gehören in Europa zu den Top-10-Einflussfaktoren.

ABBILDUNG 17:

Die Top-10-Treiber der Mitarbeiterbindung im Total Rewards Modell mit Deutschland- und Europa-Ranking



4. DEN KREIS SCHLIESSEN: MITARBEITER GEWINNEN, MOTIVIEREN UND BINDEN

Bisher wurden die jeweils zehn wirksamsten Einflussfaktoren identifiziert, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und zu binden. Dabei hat die Befragung ergeben, dass die meisten Treiber den Bereichen *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* sowie *Arbeitsumfeld* zuzuordnen sind (siehe Abbildung 18). Aus diesem Sachverhalt lässt sich jedoch nicht ableiten, dass

Gehalt und Nebenleistungen keine Rolle spielen. Monetäre Vergütungselemente sind vielmehr notwendige erfolgskritische Faktoren (needed to play), während die Bereiche *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* sowie *Arbeitsumfeld* die hinreichenden erfolgskritischen Faktoren darstellen (needed to win). Stimmt die Vergütung nicht bzw. fällt sie unter eine kritische Grenze, lässt sich dies nur schwierig durch ein positives Arbeitsumfeld oder gute Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten kompensieren.

ABBILDUNG 18:

Die meisten Treiber von Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung sind den nicht-monetären Bereichen zuzuordnen



STUDIENERGEBNISSE

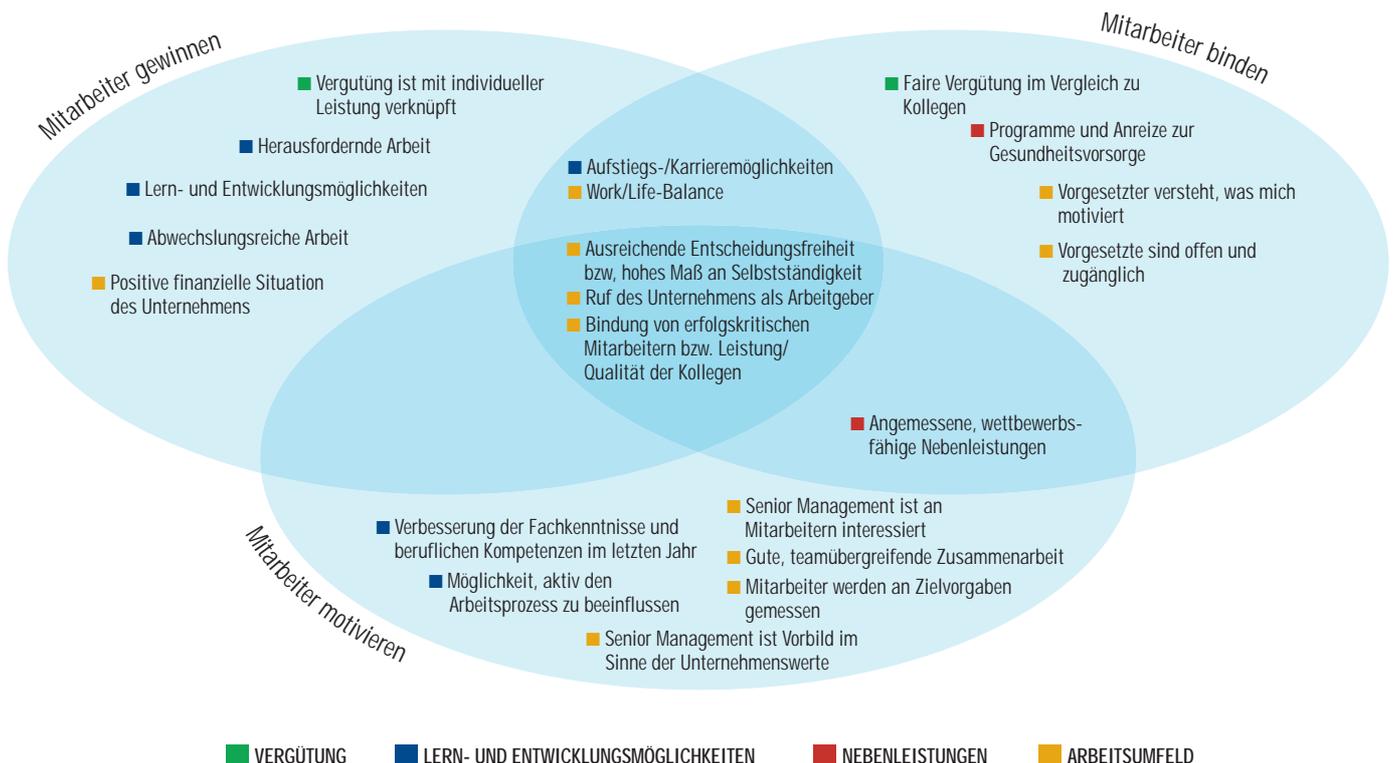
Insbesondere für HR stellt sich die Frage, ob es Mittel und Wege gibt, mit deren Hilfe alle drei Ziele effektiv verfolgt werden können und wo genau der Fokus des Managements im Sinne einer Optimierung der aktuellen Situation liegen sollte. Die Untersuchung zeigt, dass erstmals universelle Treiber identifiziert werden konnten, die gleichzeitig die Gewinnung, Motivation und Bindung von Mitarbeitern maßgeblich beeinflussen und eine dementsprechend hohe Priorität in der Personalarbeit haben sollten (siehe Abbildung 19). Die universellen Einflussfaktoren sind:

- Ausreichende Entscheidungsfreiheit bzw. hohes Maß an Selbstständigkeit
- Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber
- Für den Unternehmenserfolg wichtige Mitarbeiter binden bzw. Leistung/Qualität der Kollegen

Neben den drei universellen Treibern ist für HR insbesondere wichtig, wie die Befragten die Faktoren, die sie binden und motivieren, bewerten. Die Auswertung zeigt, dass insbesondere in Bezug auf das Verhalten des Senior Managements dringender Handlungsbedarf besteht. Ein stärkeres Mitarbeiterengagement setzt voraus, dass das Senior Management mehr Interesse an seinen Mitarbeitern zeigt und im Sinne der Unternehmenswerte stärker als Vorbild fungiert. Darüber hinaus empfinden die Befragten, dass sowohl bei den Bemühungen zur Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern als auch beim Angebot an Nebenleistungen Verbesserungspotenzial besteht (siehe Abbildung 19).

ABBILDUNG 19:

Es gibt drei universelle Einflussfaktoren unter den Top-10-Treibern für die Gewinnung, Motivation und Bindung von Mitarbeitern



Die Ergebnisse zur Bewertung der Top-10-Treiber der Mitarbeiterbindung spiegeln ebenfalls deutlichen Handlungsbedarf wider: Lediglich zwei der wichtigsten Treiber werden als gut bewertet. Die negative Bewertung der Kommunikation von Karrieremöglichkeiten deutet auf die mangelnde Transparenz von Entwicklungsmöglichkeiten sowie die in vielen Unternehmen noch vorherrschenden, „geschlossenen“ Talent Management Prozesse hin. Weiterhin scheint die Vergütung von einem Großteil der Befragten nicht als fair empfunden zu werden, was die Arbeitgeber dazu veranlassen sollte, ihre Vergütungssysteme kritisch zu überdenken oder zumindest den Performance Management Prozess

so zu gestalten, dass Transparenz und Leistungsdifferenzierung im Mittelpunkt stehen.

Das Potenzial, um Mitarbeiter besser zu gewinnen, zu motivieren und zu binden, ist erheblich – auch in Deutschland, das im europäischen Vergleich gut abschneidet. Die im Rahmen der Workforce Studie identifizierten Top-10-Treiber sind eine gute Grundlage für Unternehmen, Strategien zu entwickeln und einzusetzen, die auf die Bedürfnisse und Prioritäten ihrer Mitarbeiter zugeschnitten sind und gleichzeitig zum Unternehmenserfolg beitragen.

ABBILDUNG 20: Handlungsbedarf bei den Top-10-Treibern der Mitarbeitermotivation

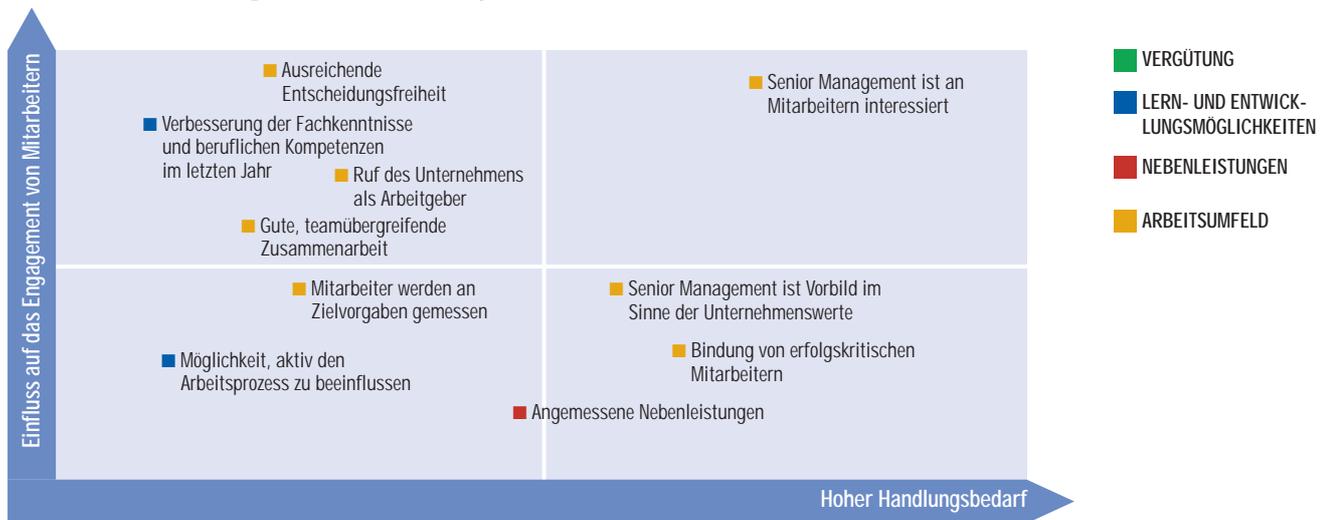
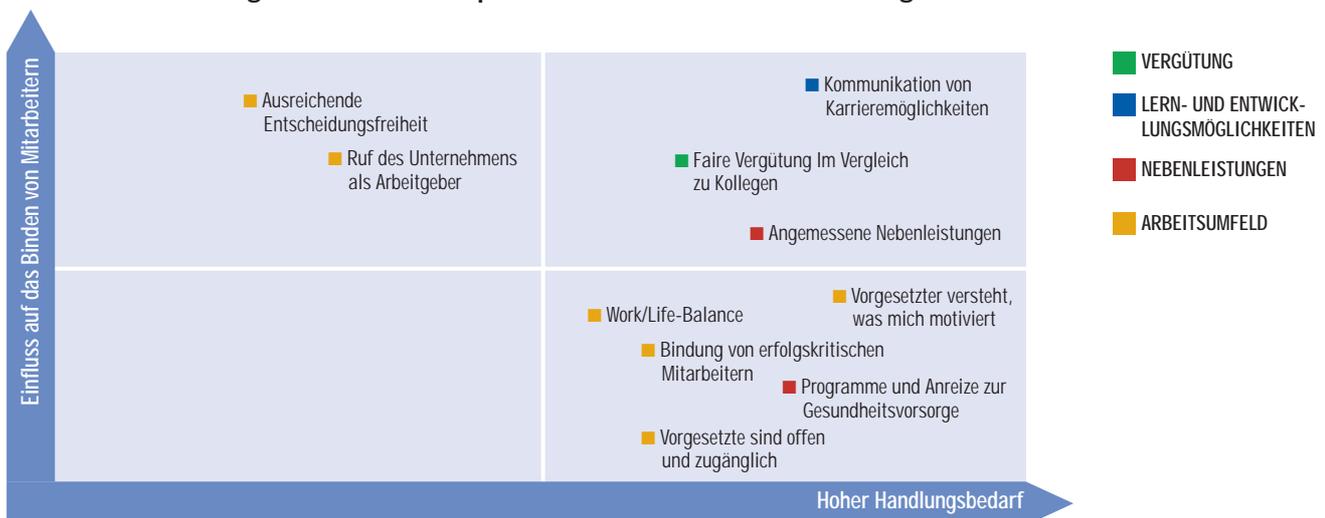


ABBILDUNG 21: Handlungsbedarf bei den Top 10 Treibern der Mitarbeiterbindung



APPENDIX

ZUSAMMENSETZUNG DES TEILNEHMERKREISES

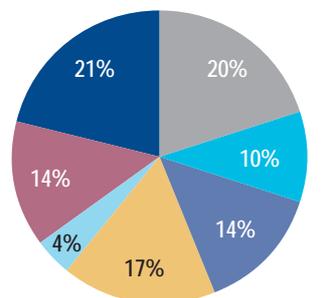
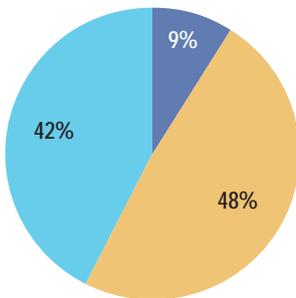
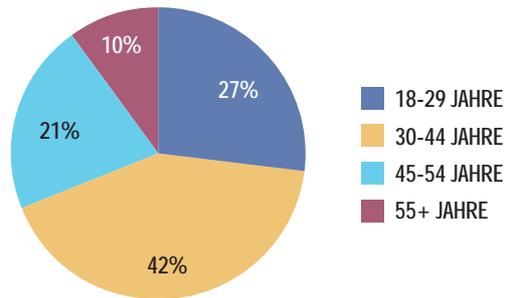
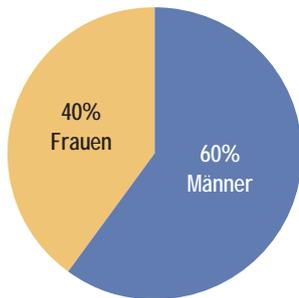
Die Towers Perrin Global Workforce Study untersucht seit 2001 Trends im Management von Mitarbeitern in Unternehmen. Im Ergebnis dieser Aktivitäten entstand eine Benchmark-Datenbank, mit der wir unsere Kunden bei der täglichen Arbeit unterstützen. Die jetzt vorliegende deutsche Studie wurde Ende 2005 abgeschlossen. Sie untersucht weltweit die Einstellung und das Engagement von Mitarbeitern in kleinen, mittleren und großen Unternehmen (Minimum 250 Mitarbeiter).

ANZAHL DER STUDIENTEILNEHMER

Deutschland	3.180 Mitarbeiter
Europa	26.000 Mitarbeiter
Weltweit	86.000 Mitarbeiter

ABBILDUNG 22:

Zusammensetzung der deutschen Studienteilnehmer nach Alter, Geschlecht, Branche und Position im Unternehmen



- Senior Management
- Vorgesetzte/Vorarbeiter/Spezialisten
- Angestellte

- Fertigungsindustrie
- Finanzdienstleister
- High-Tech/Telekommunikation
- Öffentlicher Sektor
- Handel
- Dienstleistungen
- Andere

WEITERE TOWERS PERRIN STUDIEN

Winning Strategies for a Global Workforce. Attracting, Retaining and Engaging Employees for Competitive Advantage. The Towers Perrin 2005 Workforce Study – European Report. London, Februar 2006. Europäischer Bericht zur vorliegenden deutschen Ergebniszusammenfassung der Global Workforce Study 2005.

Towers Perrin Talent Management-Studie 2005 – Talent Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Frankfurt, November 2005. Die Studie analysiert die aktuelle Marktpraxis in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu den Kernphasen eines ganzheitlichen Talent Management-Prozesses: Identifizieren, Entwickeln, Einsetzen, Binden und Motivieren von Talenten.

Reconnecting with Employees – Gewinnen, Binden und Motivieren von Mitarbeitern als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Frankfurt, März 2004. Deutschland-Bericht der europäischen Towers Perrin Talent Study 2004. Die Studie ist Vorläufer der aktuellen Global Workforce Study 2005.

Reconnecting with Employees – Attracting, Retaining and Engaging the Workforce. The 2005 European Talent Study. London, April 2004. Ergänzend zum Deutschland-Bericht der europäischen Talent Study 2004 gibt diese Auswertung einen Einblick in den Grad der Motivation und des Engagements von rund 15.000 Arbeitnehmern aus den sechs führenden europäischen Industrienationen.

Herausforderungen im Reward- und Performance-Management: Verknüpfung von Mitarbeitererfolg, Personalprogrammen und Unternehmenserfolg. Frankfurt, Oktober 2003. Im Zusammenhang mit der Towers Perrin Studie Herausforderung im Reward- und Performance-Management: Verknüpfung von Mitarbeitererfolg, Personalprogrammen und Unternehmenserfolg haben sich 1.300 HR-Manager aus Asien, Europa, Nord- und Lateinamerika zu aktuellen und zukünftigen Entwicklungen im Human Resource Management, insbesondere im Hinblick auf Vergütung und Leistung, geäußert.

ÜBER DIE AUTOREN

Harriet Sebald

Frau Sebald ist bei Towers Perrin im Bereich Executive Compensation und Rewards Management tätig. Ihre Beratertätigkeit beinhaltet schwerpunktmäßig die Entwicklung, Anwendung und Implementierung von Competency-Modellen im internationalen Kontext. Dies umfasst Themen wie Nachfolge- und Karriereplanung, Entwicklungsprogramme sowie die Entwicklung und Implementierung von Performance Management.

E-Mail: harriet.sebald@towersperrin.com

Andreas Enneking

Herr Enneking ist Berater bei Towers Perrin im Bereich Executive Compensation und Rewards Management. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten zählt die Ausgestaltung von Performance- und Vergütungsmanagement. Herr Enneking ist Diplom-Kaufmann und Diplom-Psychologe.

E-Mail: andreas.enneking@towersperrin.com

HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZU TOWERS PERRIN

Towers Perrin zählt zu den weltweit führenden Management-Beratungen. Die Beratungsgesellschaft unterstützt Unternehmen, ihre Mitarbeiter so einzusetzen und zu führen, dass sie die Unternehmensperformance nachhaltig steigern. Das Unternehmen bietet innovative Lösungen in den Beratungsbereichen HR Services (Human Resource Management Consulting), Tillinghast (Managementberatung für Finanzdienstleister) sowie Reinsurance. Die Geschäftsbereiche sind mit mehr als 5.000 Mitarbeitern in 25 Ländern weltweit präsent. In Deutschland unterhält Towers Perrin Büros an den Standorten Frankfurt, Köln und Reutlingen mit aktuell rund 290 Mitarbeitern.

Im Geschäftsbereich HR Services berät Towers Perrin Unternehmen in den Themenfeldern Vergütung und Compensation Intelligence, Talent Management sowie Strategie und Organisation der HR-Funktion. Im Bereich der betrieblichen Altersversorgung (bAV) werden seit Juli 2005 sämtliche Aktivitäten unter der Marke Rauser Towers Perrin gebündelt. Beratungsschwerpunkte sind hier die Konzeption, Einführung und Finanzierung von betrieblichen Versorgungswerken, das Management weltweiter Pensionsverpflichtungen, die Entwicklung und Implementierung integrierter Administrationslösungen, die Erstellung von versicherungsmathematischen Gutachten sowie die Tätigkeit als globaler Aktuar.

Ansprechpartnerin für den Beratungsbereich Talent Management:

Harriet Sebald
Managerin
Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Tel.: +49 (0)69 1505-5163
E-Mail: harriet.sebald@towersperrin.com

Ansprechpartner für das Towers Perrin-Beratungsspektrum:

Reiner Jung
Head of Marketing
Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Tel.: +49 (0)69 1505-5116
E-Mail: reiner.jung@towersperrin.com



1・2

山手線
Yamanote Line

山手線
Yamanote Line

3・4

山手線
Yamanote Line

山手線
Yamanote Line
08:10 1
08:11 2

山手線
Yamanote Line
08:10 1
08:11 2

山手線九-11号、山手線九-11号、山手線九-11号、山手線九-11号

