TOWERS PERRIN

HR SERVICES

Towers Perrin Global Workforce Study 2007

Die wichtigsten Deutschland-Ergebnisse im Überblick

© 2007 Towers Perrin

Mitarbeiter sind wichtig: Nur ein Lippenbekenntnis?

- Unternehmensleitungen wissen und betonen, wie kritisch ihre Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg sind.

Auszüge aus Geschäftsberichten

"Die richtige Anzahl qualifizierter Mitarbeiter anzuwerben und zu binden, ist essentiell für die erfolgreiche Umsetzung der Konzernstrategie." (Shell Geschäftsbericht 2006)

"All das konnten wir nur erreichen, weil (…) alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam daran arbeiten, die gesteckten Ziele zu erreichen. Sie tun das mit einem Einsatz und einer Motivation, die alles andere als selbstverständlich sind. (BMW AG Geschäftsbericht 2006)

"Wir betrachten Personalarbeit als einen Schlüsselfaktor bei der erfolgreichen Umsetzung unserer Strategie und investieren entsprechend in unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen." (Allianz SE Geschäftsbericht 2006)

"Wir begreifen die Internationalität des Konzerns und die Vielfalt seiner Mitarbeiter als unser wertvollstes Kapital." (DPWN Geschäftsbericht 2006)

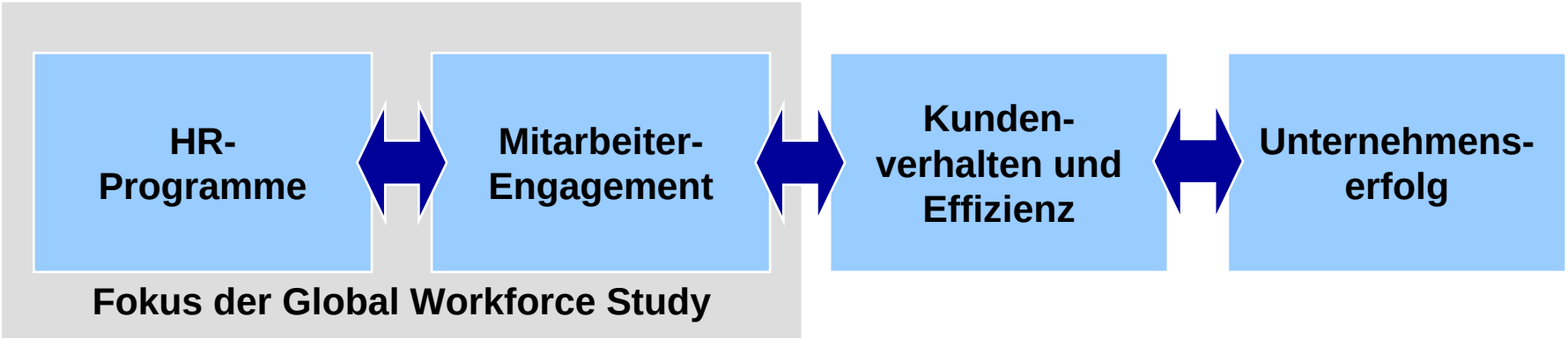
"Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital." (Bayer AG Geschäftsbericht 2006)

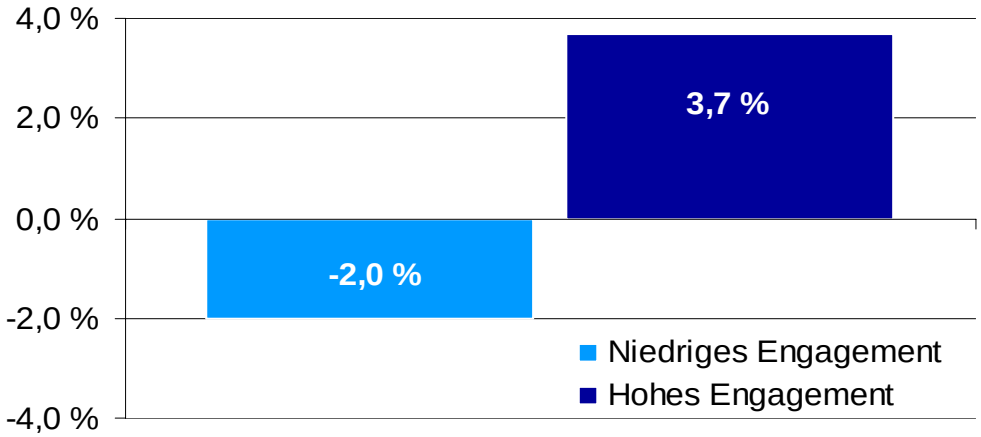
"Wer wissen möchte, was hinter unserem Erfolg steht, muss unsere Mitarbeiter ansehen." (Procter & Gamble Geschäftsbericht 2006)

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Mitarbeiter-Engagement wirkt

- Das **Towers Perrin Linkage Framework** verdeutlicht die enge Verbindung des Mitarbeiter-Engagements mit den Personalprogrammen einerseits und mit dem Unternehmenserfolg andererseits.





Ergänzende Auswertung

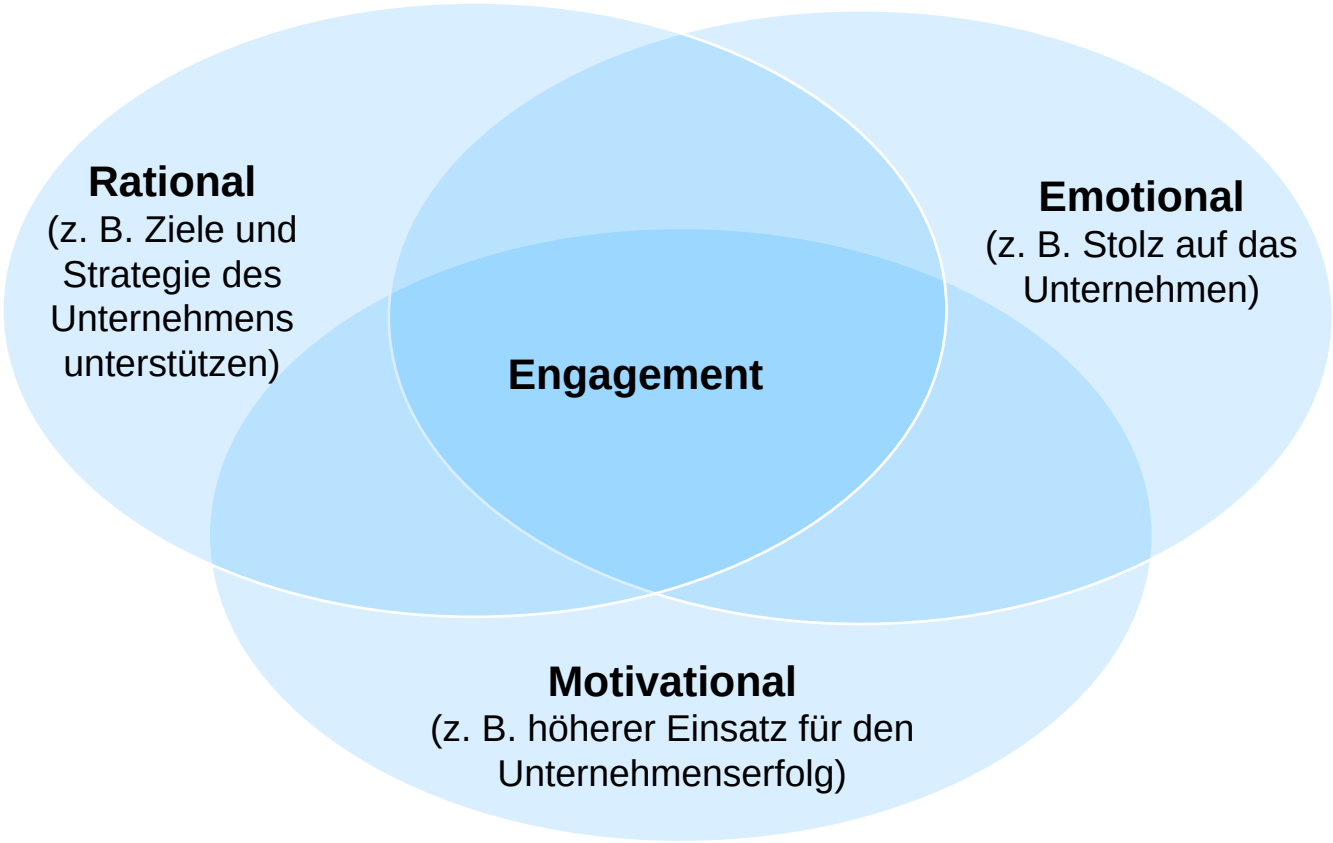
Eine Studie von Towers Perrin-ISR mit 40 global aufgestellten Unternehmen belegt:

Innerhalb eines 3-Jahreszeitraums führt ein hohes Mitarbeiter-Engagement zu einer Steigerung der Umsatzrendite in Höhe von 3,7%, bei Unternehmen mit geringem Mitarbeiter-Engagement zu einer Verringerung der Umsatzrendite von 2,0%.

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Engagement = Kopf, Herz und Tat

- Engagement
  - ist eine „Funktion“ von rationalen und emotionalen Faktoren, die sich in konkretes Handeln umsetzen muss



© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

GWS: Eine weltweite Studie

- **Die Global Workforce Study 2007**
  - basiert auf einer gleichzeitig durchgeführten Befragung von über 86.000 Arbeitnehmern in 18 Ländern weltweit, darunter über 3.000 in Deutschland, im Frühsommer 2007
  - thematisiert,
    - die Ausprägung der Mitarbeitermotivation in verschiedenen Ländern und welche Instrumente und Prozesse das Mitarbeiterengagement steigern,
    - die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern und wie sich derzeitige Mitarbeiter besser an ein Unternehmen binden lassen,
    - was potenzielle Mitarbeiter vom externen Arbeitsmarkt und von Unternehmen erwarten,
    - wie die Arbeit der Führungskräfte von den Mitarbeitern bewertet wird,
    - welche Länderunterschiede Unternehmen beim Managen ihrer Belegschaft berücksichtigen müssen,
    - Welche Veränderungen mit der demografischen Entwicklung einhergehen
- Die Studie wurde mit Towers Perrin-ISR Research-Ergebnissen ergänzt.
- **Kernziele**:
  - Aufzeigen von Handlungsfeldern und relevanter Maßnahmen für die Gewinnung, Bindung und Motivation von Arbeitnehmern auf nationaler und internationaler Ebene
  - Unterstützung der Unternehmen bei der Erreichung ihrer Unternehmensziele

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Studienergebnisse im Detail

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Mitarbeiter-Engagement im Ländervergleich

- Deutschland nimmt mit einer Belegschaft, die zu 17 Prozent hoch engagiert ist, eine Position im vorderen Mittelfeld in Europa ein.

Rang	Land	Hoch engagiert Mitreißer	Moderat engagiert Mitmacher	Gering engagiert Zaungäste	Nicht-engagiert „schon weg“
1	Schweiz	23	50	23	4
	Global	21	41	30	8
2	Spanien	19	35	31	15
3	Russland	18	46	30	7
4	Deutschland	17	47	28	8
	Europa	16	43	31	10
5	UK	14	42	33	11
6	Niederlande	13	47	32	7
6	Belgien	13	47	31	9
8	Frankreich	12	41	35	12
9	Italien	11	40	36	13
10	Polen	9	37	39	15

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Mythos versus Realität

„ Im Laufe der Zeit haben sich viele „Mythen“ zur Personalarbeit und der Mitarbeitermotivation festgesetzt. Nicht alles stimmt! Die Global Workforce Study 2007 trennt Mythen und Realität.

Mythos	
1 Das **Engagement** der Mitarbeiter wird in erster Linie durch den **direkten Vorgesetzten** beeinflusst.	¾Mitarbeiter entscheiden sich für Unternehmen und verlassen ihre Vorgesetzten
2 Nur die **jüngeren Mitarbeiter** sind wirklich motiviert.	¾Von „Jugendwahn“ und „Altem Eisen“
3 Mitarbeitern interessiert **primär ihr eigener monetärer Erfolg** – nicht der Unternehmens-erfolg.	¾Mit Geld ist alles möglich!
4 **Mitarbeiter sind nicht mehr loyal** – ein großer Teil ist ständig auf der Suche nach neuen Jobs.	¾Deutschland als Land der 80 Millionen. „ICH AGs“, „Job-Hopper“ und Egoisten
5 Das Modell einer **Hochleistungskultur ist relativ stabil** über Unternehmen, Branchen und Länder hinweg.	¾Es gibt das „eine“ richtige Modell, wie Mitarbeiter zu motivieren sind.

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 1: Unternehmensleitung und organisationale Aspekte mit größtem Einfluss auf das Engagement

- Die Unternehmensleitung und organisationale Aspekte sind die Top-Treiber für Engagement:
  - Eine **Unternehmensleitung**, die an den Mitarbeitern interessiert ist.
  - **Entwicklungsmöglichkeiten** - verstanden als Option, in der aktuellen Position zu wachsen, aber auch als Aussicht auf weitere **Karriereschritte**.
  - **Eine Unternehmenskultur**, die von der Unternehmensleitung vorgelebt wird und in der auch soziale Verantwortung übernommen wird.
- Der direkte Vorgesetzte beeinflusst ebenfalls das Engagement – ist aber nicht der wichtigste Treiber (Rang 5).

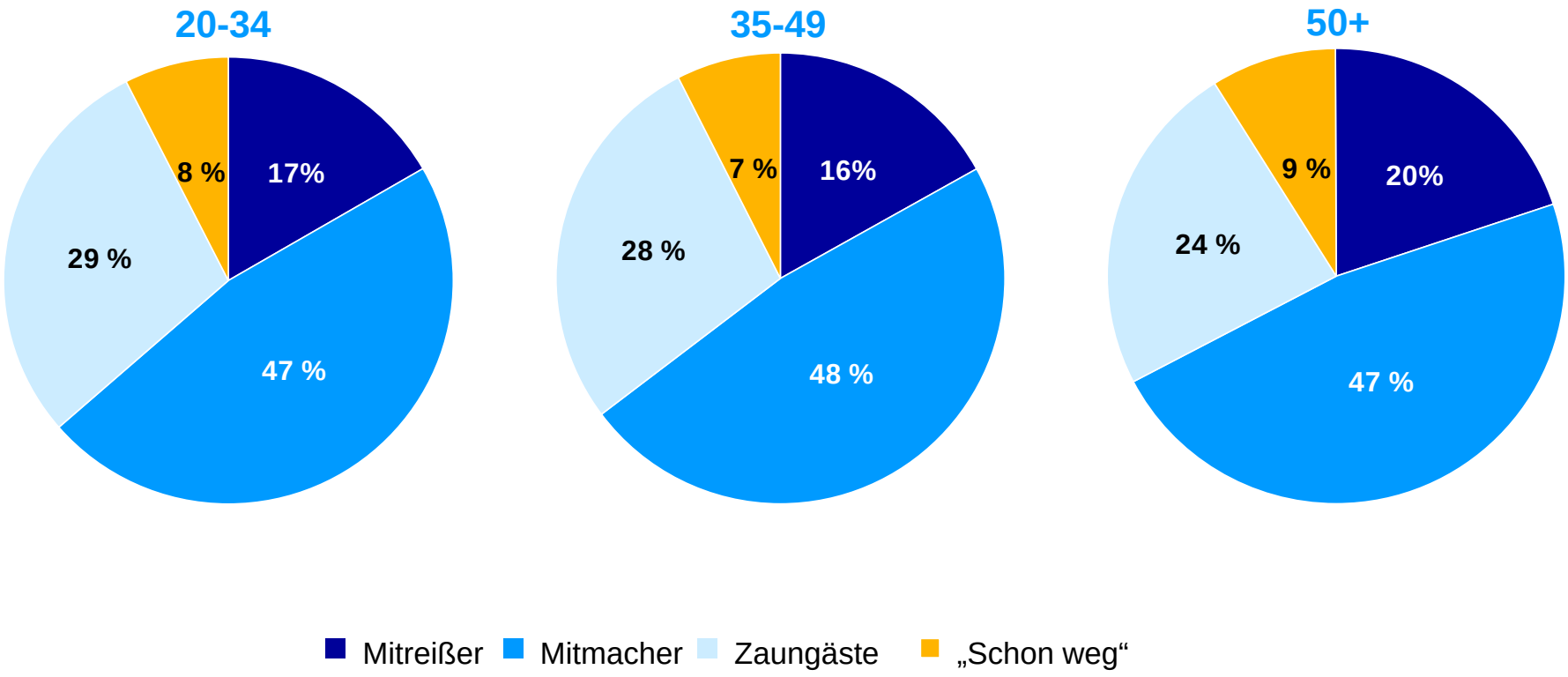
Die Top-10-Treiber für Mitarbeiterengagement*	Rang
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	1
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	2
Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	3
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	4
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	5
Investitionen in innovative Produkte und Services	6
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	7
Einfluss auf Produkt-/Servicequalität	8
Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	9
Hohe persönliche Standards	10

* Von 75 Treibern

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 2: Ältere Mitarbeiter sind ähnlich motiviert wie jüngere (1/2)

- Dass die **jüngeren Arbeitnehmer motivierter sind als die älteren Arbeitnehmer, ist ein Mythos**: Das Mitarbeiterengagement variiert nur geringfügig mit dem Alter.



© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 2: Ältere Mitarbeiter sind ähnlich motiviert wie jüngere (2/2)

- Was Mitarbeiter-Engagement treibt, ist über die Altersgruppen hinweg ähnlich: Ältere Arbeitnehmer bevorzugen – wie jüngere – eine Stelle, die neben einem angemessenen Entscheidungsspielraum Möglichkeiten bietet, sich weiterzuentwickeln und zu lernen.
- Auffällig ist, dass ältere Arbeitnehmer noch mehr als jüngere Wert darauf legen, dass die Unternehmensleitung sich im Einklang mit den Unternehmenswerten verhält.

Die Top-10-Treiber für Mitarbeiterengagement	20-34	35-49	50+
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	1	3	4
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	3	5	2
Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	2	1	1
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	4	8	5
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	8	2	–*
Investitionen in innovative Produkte und Services	7	4	7
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	5	10	8
Einfluss auf Produkt-/Servicequalität	9	6	–*
Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	6	9	3
Hohe persönliche Standards	10	7	6

* nicht signifikant

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 3: Mitarbeiter möchten sich mehr einbringen

- Mitarbeiter suchen nach herausfordernder Arbeit mit einem Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
- Sie erwarten nicht nur monetäre Belohnungen als Ausgleich für ihre Investitionen, sondern vor allem Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten.

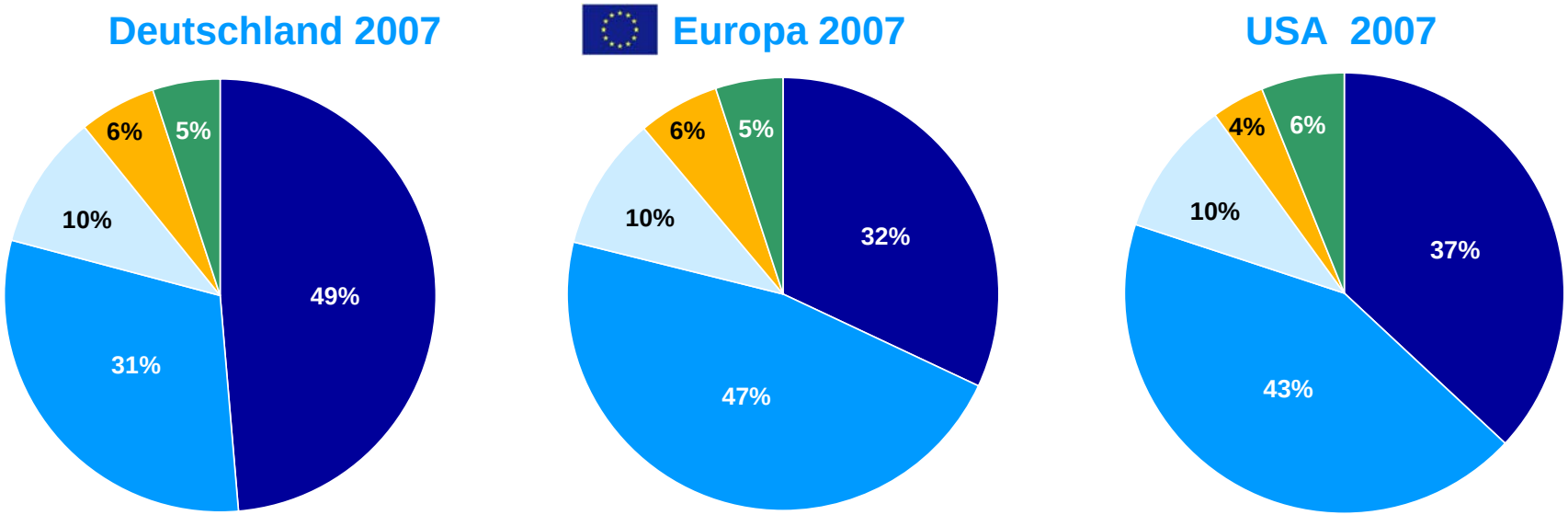
Die Top-10-Treiber für Mitarbeiterengagement*	Rang
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	1
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	**2**
Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	3
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	**4**
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	5
Investitionen in innovative Produkte und Services	6
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	**7**
Einfluss auf Produkt-/Servicequalität	**8**
Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	9
Hohe persönliche Standards	**10**

* Von 75 Treibern

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 4: Mitarbeiter in Deutschland sind bemerkenswert loyal (1/2)

- Unternehmen können **in Deutschland auf ausgesprochen loyale Arbeitskräfte** zurückgreifen: Im europäischen Vergleich ist der Anteil der Arbeitskräfte ohne Wechselbereitschaft sehr hoch (49 versus 32 Prozent) – und dies trotz des deutlichen Konjunkturaufschwungs.
- Dies ist aber **kein Grund für Unternehmen, sich auszuruhen** – 41 Prozent der deutschen Arbeitskräfte sind bereit, ein anderes Angebot anzunehmen oder suchen aktiv.



- Ich habe nicht vor, die Organisation zu verlassen.
- Ich suche nicht aktiv nach einer neuen Stelle, würde jedoch ein anderes Angebot in Erwägung ziehen.
- Ich suche aktiv nach einer anderen Arbeitsstelle.
- Ich beabsichtige, meinen derzeitigen Arbeitsplatz zu verlassen.
- Ich habe vor, innerhalb der kommenden Jahre in den Ruhestand zu gehen.

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

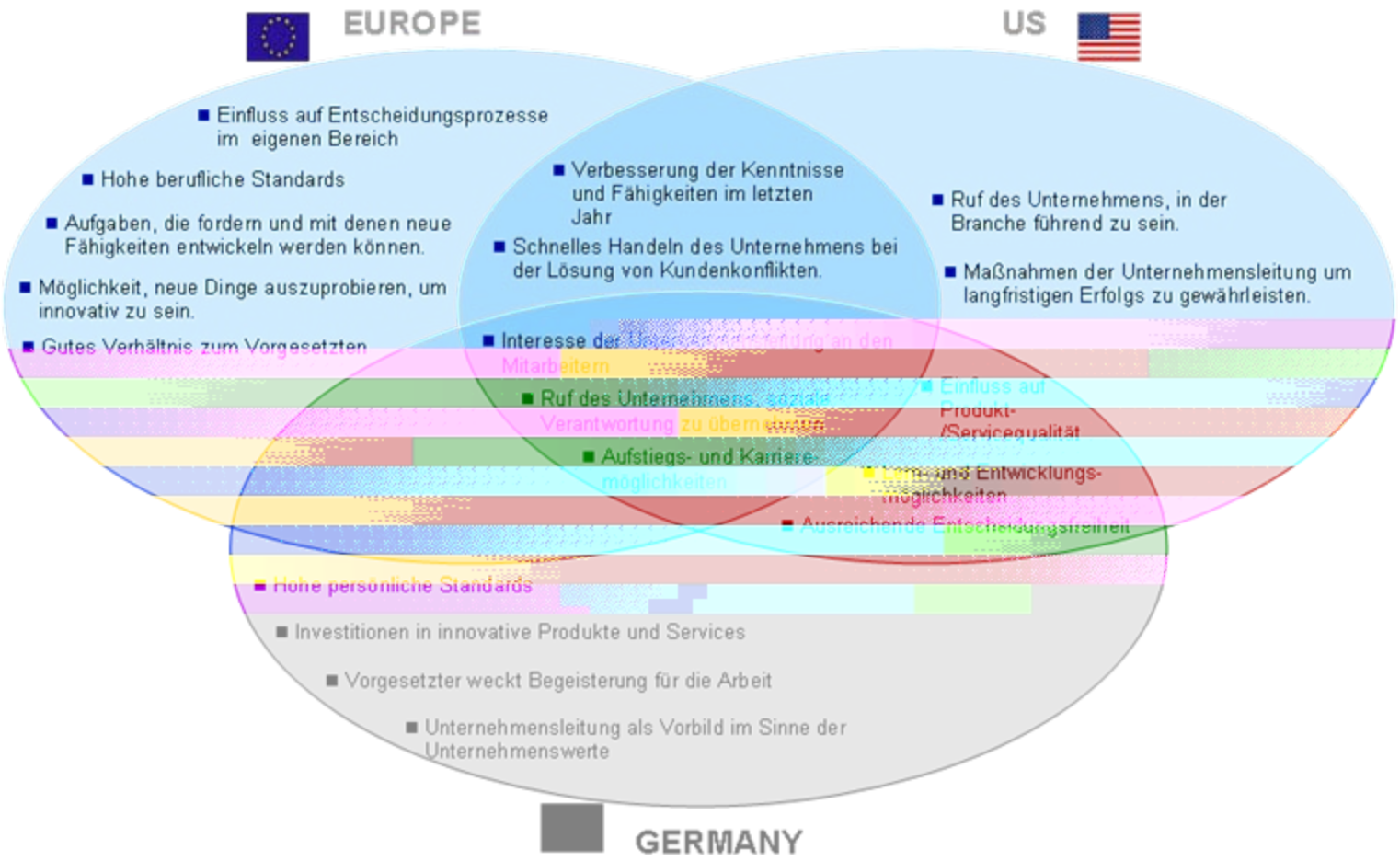
Realität 4: Mitarbeiter in Deutschland sind bemerkenswert loyal (2/2)

- Mitarbeiter legen großen Wert auf eine gute Reputation ihres Arbeitgebers. Dabei ist das **Employer-Branding** nicht nur zentral für die Karriereentscheidungen von externen Bewerbern, sondern wirkt über eine hohe Mitarbeiterbindung auch intern (Top-1-Treiber).
- Ferner hängt die Mitarbeiterbindung wesentlich davon ab, ob Mitarbeiter
  - die **Vergütungs- und Karriereentscheidungen als fair** wahrnehmen
  - in einem **produktiven Arbeitsumfeld** arbeiten (z. B. Entscheidungsspielraum oder technische Ausstattung) und
  - der **Unternehmensleitung zutrauen, erfolgreich die Zukunft** zu gestalten.

Top-10-Treiber für Mitarbeiterbindung*	Rang
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	1
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	2
Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen	3
Innovatives Unternehmen	4
Gutes Trainingsangebot im Vergleich zu anderen Unternehmen	5
Zufriedenheit mit den Personalentscheidungen des Unternehmens	6
Positiver Einfluss von Technologie auf die Work-Life-Balance	7
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	8
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich	9
Zufriedenheit mit den Geschäftsentscheidungen des Unternehmens	10

* von 75 Treibern

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 5: Es gibt nicht das eine richtige Modell für eine Hochleistungskultur

- Es gibt kein weltweites Patentrezept für Mitarbeiterengagement. Die Treiber in Deutschland, Europa und den USA überlappen nur zum Teil.