

Ist Ihre Motivation käuflich?

Die Umfrage zur Arbeitsmotivation

- Ziel war es herauszufinden, wodurch Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wirklich motiviert werden – und welche Faktoren eher demotivierend wirken.
- Zeitraum: Januar 2012
- Insgesamt haben 18.549 Arbeitnehmer an der Umfrage teilgenommen.
- Davon waren 65 Prozent männliche und 35 Prozent weibliche Beschäftigte.
- Berufserfahrung: < 5 Jahre: 15%, 6–10 Jahre: 15%, 11–20 Jahre: 30%, > 20 Jahre: 40%
- Etwas mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer haben Personalverantwortung (52%).

Brutto-Jahreseinkommen der Befragten (Grundgehalt plus variable Vergütung)

| | | |
|-----------------------|------|--|
| weniger als 40.000 € | 36 % | |
| 40.001 € - 70.000 € | 39 % | |
| 70.001 € - 100.000 € | 17 % | |
| 100.001 € - 150.000 € | 6 % | |
| mehr als 150.000 € | 2 % | |

Unternehmensgröße der Befragten

| | | |
|------------------------------|------|--|
| weniger als 200 Mitarbeiter | 41 % | |
| 201 bis 1.000 Mitarbeiter | 21 % | |
| 1.001 bis 5.000 Mitarbeiter | 14 % | |
| 5.001 bis 10.000 Mitarbeiter | 6 % | |
| Mehr als 10.000 Mitarbeiter | 18 % | |

Ist Ihre Motivation käuflich?


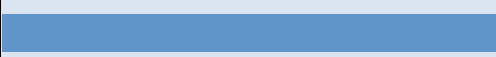



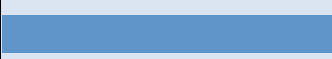

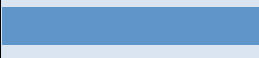




Management Summary

- Die Top 5 Motivatoren sind: (1) ein kollegiales Arbeitsumfeld, das für Freude an der Arbeit sorgt; (2) ein Job, der Spaß macht und erfüllt; (3) ein angemessenes Gehalt; (4) eine gute Führungskraft und (5) Entscheidungsfreiheit und Freiräume. Faktoren wie Work-Life-Balance oder Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten spielen nur eine geringe Rolle. Noch weniger wichtig sind überdurchschnittliche Gehälter, finanzielle Verbesserungsmöglichkeiten und leistungsabhängige Vergütungsbestandteile.
- Fragt man umgekehrt welche Faktoren am meisten demotivieren, so verschiebt sich das Bild nur leicht: ein schlechtes Arbeitsklima, ein frustrierender Job und ein zu niedriges Gehalt sind starke Einflussfaktoren; außerdem wirken eine schlechte Führungskraft und fehlende Work-Life-Balance besonders negativ auf die Motivation.
- Geld spielt eher die Rolle eines Hygienefaktors als die eines echten Motivators. Gehaltserhöhungen haben nur dann einen nachhaltigen Effekt, wenn sie massiv überdurchschnittlich sind.
- Variable Vergütung hat auf mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter einen motivierenden Effekt – aber nur, wenn sie als transparent und fair empfunden wird. Dies ist am ehesten der Fall, wenn sie wirklich variabel ist und in einem klaren System durch die eigene Leistung beeinflusst werden kann.
- Ihr Anteil an der Gesamtvergütung sollte sich aber in Grenzen halten: Variable Anteile von über 30 Prozent erzeugen eher Angst und Leistungsdruck, als zu motivieren.
- Vor die Wahl gestellt, präferiert die Mehrheit der Mitarbeiter ein sicheres Einkommen gegenüber einem höheren Gehalt mit variablem Anteil.
- Wenn man die Umfrage nach Tätigkeitsgruppen auswertet finden sich leichte, aber keine grundsätzlichen Unterschiede.

Ist Ihre Motivation käuflich?

1. Motivationsfaktoren

1.1 Was motiviert Mitarbeiter am meisten und treibt sie zur Leistung?

| | | |
|--|-----|--|
| kollegiales Arbeitsumfeld, in dem es Spaß macht zu arbeiten | 80% |  |
| Job, in dem ich das machen kann, was mich erfüllt | 66% |  |
| angemessenes Gehalt | 56% |  |
| gute Führungskraft, die mich fördert und fair behandelt | 53% |  |
| Job, in dem ich genügend Entscheidungsfreiheit habe | 49% |  |
| sicherer Arbeitsplatz | 44% |  |
| Work-Life Balance | 39% |  |
| Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten | 35% |  |
| Weiterbildungsmöglichkeiten | 29% |  |
| überdurchschnittliches Grundgehalt, das ich anderswo vermutlich nicht bekommen würde | 17% |  |
| die Möglichkeit, gehaltlich deutlich aufzusteigen | 17% |  |
| hoher leistungsabhängiger Vergütungsanteil, durch den das Gesamteinkommen sehr attraktiv werden kann | 12% |  |

Ist Ihre Motivation käuflich?

1.2 Was würde Mitarbeiter am ehesten zur Kündigung bewegen?

| | | |
|--|-----|--|
| schlechtes Arbeitsklima | 86% | |
| Job, der mir keinen Spaß macht | 80% | |
| schlechte Führungskraft, die mich nicht fördert und mich nicht fair behandelt | 71% | |
| zu niedriges Gehalt | 60% | |
| sehr unzureichende Work-Life Balance | 43% | |
| Job, in dem ich nicht genügend Entscheidungsfreiheit habe | 33% | |
| mangelhafte oder fehlende Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten | 30% | |
| Einkommen, das so niedrig ist, dass ich anderswo ziemlich sicher min. 20% mehr bekommen könnte | 29% | |
| keine oder zu geringe gehaltliche Entwicklungsmöglichkeiten | 27% | |
| mangelhafte oder fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten | 20% | |
| ein zu hoher leistungs- und/oder erfolgsabhängiger Vergütungsanteil und deshalb ein relativ gesehen zu niedriges Grundgehalt | 13% | |

Ist Ihre Motivation käuflich?





1.3 Motivation zum Jobwechsel

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen: Gehaltserhöhungen haben nur dann einen nachhaltigen Effekt, wenn sie massiv überdurchschnittlich sind. Wenn alle anderen Faktoren jedoch gleich oder – wie bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber – nicht bekannt sind, spielt Geld durchaus eine Rolle.

Über ein Drittel der Befragten (34%) würde daher bei einer Verbesserung von 20 Prozent beim Grundgehalt das Unternehmen wechseln, ein weiteres Drittel (34%) gar für weniger.

Auch bei der variablen Vergütung müsste ein neuer Arbeitgeber mindestens 20 Prozent drauflegen, um einen Anreiz für einen Jobwechsel zu schaffen (44%). Allerdings gaben auch 29 Prozent der befragten Arbeitnehmer an, dass sie eine variable Vergütung grundsätzlich nicht für erstrebenswert halten.

1.4 Würden sich Mitarbeiter durch Gehaltserhöhung zusätzlich anspornen lassen?

| | | |
|---|-----|--|
| nein, durch Gehaltserhöhungen kann man mich nicht zusätzlich motivieren | 12% |  |
| nein, ich tue ohnehin schon, was ich kann | 35% |  |
| ja, hängt aber von der Höhe ab | 30% |  |
| ja, auf jeden Fall | 23% |  |

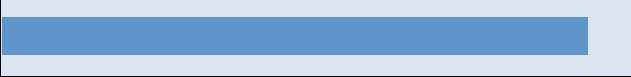

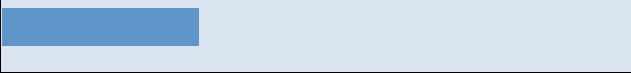

Ist Ihre Motivation käuflich?

1.5 Ab welchem finanziellen Anreiz lassen sich Mitarbeiter dauerhaft motivieren?

Bei fast der Hälfte aller Befragten (47%) wirkt eine Gehaltssteigerung erst ab mehr als 20 Prozent dauerhaft leistungssteigernd.

Eine zusätzliche variable Vergütung würde bei einem Viertel der Arbeitnehmer (25%) keinerlei leistungssteigernde Wirkung zeigen. Bei 18 Prozent würde sich eine variable Vergütung gar negativ auf die Leistung auswirken, da sie sich unter Druck gesetzt fühlen würden. Lediglich bei rund zwölf Prozent der Befragten würde sich ein zusätzlicher variabler Gehaltsanteil auf jeden Fall leistungssteigernd auswirken. Bei 45 Prozent käme es auf Höhe und System der zusätzlichen variablen Vergütung an.

1.6 Bevorzugte Vergütungsoption

| | | |
|---|-----|--|
| 100.000 € Grundgehalt | 44% |  |
| 80.000 € Grundgehalt + 30.000 € variabler Anteil (geknüpft an Individualziele) | 27% |  |
| 80.000 € Grundgehalt + 30.000 € variabler Anteil (geknüpft an Teamziele) | 15% |  |
| 80.000 € Grundgehalt + 30.000 € variabler Anteil (geknüpft an Unternehmenserfolg) | 14% |  |

Ist Ihre Motivation käuflich?

2. Variable Vergütung

48 Prozent der Befragten haben einen variablen Gehaltsanteil. Dieser liegt bei rund Dreiviertel der Teilnehmenden in Höhe von maximal 20 Prozent der Gesamtvergütung (73%). 14 Prozent haben einen variablen Gehaltsanteil von bis zu 30 Prozent und bei lediglich 13 Prozent liegt der Anteil noch darüber. Bei 60 Prozent der Befragten ist der variable Gehaltsanteil in den letzten fünf Jahren nicht gestiegen.

2.1 Eine gut gemachte variable Vergütung ...

(Mehrere Antworten möglich)

| | | |
|---|-----|--|
| ... beteiligt mich als Mitarbeiter am Unternehmenserfolg. | 64% | |
| ... honoriert individuelle Leistung, Unternehmenserfolg und/oder Teamleistung. | 63% | |
| ... honoriert ausschließlich die Teamleistung. | 28% | |
| ... bietet die Möglichkeit, mindestens 20% eines Jahresgrundgehalts dazuzuverdienen | 28% | |
| ... unterscheidet deutlich zwischen guter und schlechter Leistung | 25% | |
| ... hört nicht beim Zielwert auf, sondern man kann auch deutlich mehr als den Zielwert erreichen. | 24% | |
| ... bietet die Möglichkeit, mindestens 10% eines Jahresgrundgehalts dazuzuverdienen | 18% | |
| ... unterscheidet moderat zwischen guter und schlechter Leistung | 14% | |
| ... honoriert ausschließlich die individuelle Leistung. | 13% | |
| ... bietet die Möglichkeit, mindestens 30% eines Jahresgrundgehalts dazuzuverdienen | 12% | |
| ... honoriert ausschließlich den Unternehmenserfolg, ist also eine reine Erfolgsbeteiligung. | 9% | |

Ist Ihre Motivation käuflich?

2.2 Ab welchem variablen Gehaltsanteil fühlen sich Mitarbeiter eher unter Druck gesetzt, als zusätzlich motiviert?

| | | |
|----------------------------------|-----|--|
| bei 10 % variablem Gehaltsanteil | 6% | |
| bei 20 % variablem Gehaltsanteil | 24% | |
| bei 30 % variablem Gehaltsanteil | 56% | |
| bei 40 % variablem Gehaltsanteil | 78% | |
| bei 50 % variablem Gehaltsanteil | 91% | |
| bei 60 % variablem Gehaltsanteil | 94% | |

(Ergebnisse kumuliert)

2.3 Wie viel Prozent des variablen Gehaltsanteils haben die Befragten in den letzten drei Jahren durchschnittlich erreicht?

| | | |
|------------------|-----|--|
| weniger als 50 % | 17% | |
| 51 % bis 80 % | 14% | |
| 81 % bis 90 % | 12% | |
| 91 % bis 99 % | 10% | |
| 100 % | 25% | |
| 101 % bis 110 % | 10% | |
| 111 % bis 120 % | 7% | |
| 121 % bis 150 % | 4% | |
| mehr als 150 % | 1% | |

Ist Ihre Motivation käuflich?

2.4 Halten die Befragten das variable Vergütungssystem in ihrem Unternehmen für fair und gerecht?

| | | |
|---------|-----|--|
| Ja | 25% | |
| geht so | 49% | |
| nein | 26% | |

2.5 Wovon hängt die Höhe der variablen Vergütung ab?

Bei 28 Prozent der Mitarbeiter mit variabler Vergütung ist der variable Gehaltsanteil allein an die individuelle Leistung geknüpft. Für immerhin 17 Prozent zählt ausschließlich der Unternehmenserfolg als Maßstab für die Zielerreichung. Nur bei 5 Prozent der Befragten gilt die Teamleistung als alleiniges Bewertungskriterium für die Erreichung des variablen Gehaltsanteils. Für die Hälfte aller Befragten (50%) errechnet sich der variable Gehaltsanteil aus einer Kombination aus zwei oder allen drei der o.g. genannten Faktoren.

Entsprechend arbeiten 17 Prozent der Unternehmen mit einer reinen Erfolgsbeteiligung, 25 Prozent mit einem leistungsbezogenen Vergütungssystem und 58 Prozent mit einem Mischsystem.

Gemessen wird die Zielerreichung bei 13 Prozent der Befragten mit variablem Vergütungsanteil mittels Beurteilung durch den bzw. die Vorgesetzten. Bei 37 Prozent gibt es ein Zielvereinbarungssystem und bei der gleichen Anzahl (37%) eine Kombination aus Beurteilungs- und Zielvereinbarungssystem. Lediglich bei 13 Prozent der Befragten wurde die individuelle Leistung gar nicht gemessen.

Ist Ihre Motivation käuflich?

Über Hay Group:

Hay Group ist eine global operierende Unternehmensberatung, die ihre Kunden dabei unterstützt, die Ergebnisse nachhaltig zu verbessern. Wir entwickeln mit unseren Kunden individuelle und umsetzbare Lösungen in den Feldern Organisation, Führung, Performance Management, Mitarbeitermotivation und Vergütung. Als einzige Unternehmensberatung erarbeiten wir hierzu integrierte Lösungen. Weltweit beschäftigt Hay Group 2.600 Mitarbeiter in 84 Büros in 48 Ländern. Weitere Informationen finden Sie unter www.haygroup.de.

Hay Group hat die Umfrage in Zusammenarbeit mit StepStone im Januar 2012 durchgeführt. An ihr haben sich über 18.000 Mitarbeiter in Deutschland beteiligt. Damit liegen erstmals repräsentative Erkenntnisse zu diesem Thema vor, und es wird möglich, die Richtigkeit von Aussagen wie „Geld motiviert nicht“ empirisch zu prüfen.

Über StepStone:

1996 in Norwegen als einer der Pioniere der Branche gegründet, ist StepStone heute eine der erfolgreichsten Jobbörsen Europas. In Deutschland ist www.stepstone.de mit mehr als 55.000 Stellenangeboten und laut unabhängiger IVW-Messung 5,9 Mio. Besuchen im Dezember 2011 einer der führenden Online-Stellenmärkte. Insgesamt nutzen rund 12.000 Kunden StepStone erfolgreich zur Rekrutierung qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Das internationale StepStone „Network“ ermöglicht es zudem, in mehr als 120 Ländern qualifizierte neue Mitarbeiter zu finden. Zuletzt wurde StepStone viermal in Folge zur beliebtesten Karriere-Website des Jahres gewählt. Seit 2009 gehört die gesamte StepStone Gruppe zur Axel Springer AG mit Hauptsitz in Berlin

Hay Group

Hay Group GmbH

Dr. Thomas Haussmann

Tel.: 069 – 50 50 55-121

E-Mail: thomas.haussmann@haygroup.com

Agentur

markenzeichen GmbH

Stefan Schwarz

Tel.: 069 - 71 04 880-40

E-Mail: stefan.schwarz@markenzeichen.eu