TOWERS PERRIN
HR SERVICES

Towers Perrin Global Workforce Study 2007

Die wichtigsten Ergebnisse für die Schweiz im Überblick

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Einleitung

- Die Unternehmensleiter verstehen, wie entscheidend ihre Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg sind.

Auszüge aus Geschäftsberichten

"Nestlé betrachtet ihre Mitarbeiter als ihr wertvollstes Kapital."
(Nestlé Jahresbericht 2006)

"In unserer Branche hängen die Wettbewerbsfähigkeit und die Dienstleistungsqualität vom Know-how und Talent jedes einzelnen Mitarbeiters ab."
(UBS Jahresbericht 2006)

"Ein entscheidender Faktor für ein erfolgreiches Unternehmen sind motivierte, talentierte und engagierte Mitarbeitende."
(Syngenta Corporate Responsibility Bericht 2006)

"Um hohe Unternehmensziele zu erreichen, braucht es engagierte Mitarbeitende, die anstehende Herausforderungen meistern."
(Crédit Suisse Jahresbericht 2006)

"Unsere Innovationen werden vor allem von unseren talentierten Mitarbeitenden entwickelt."
(Roche Jahresbericht 2006)

"Schindler ist überzeugt, dass nur hoch motivierte Mitarbeitende die Kunden zufrieden stellen und damit den geschäftlichen Erfolg sicherstellen."
(Schindler Tätigkeitsbericht 2006)

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

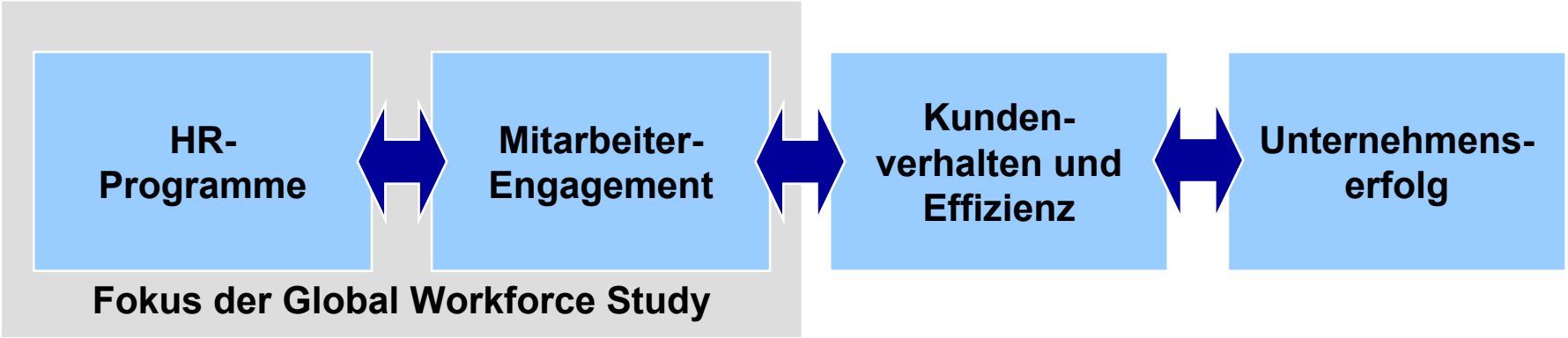
Einleitung: Eckdaten zur Studie

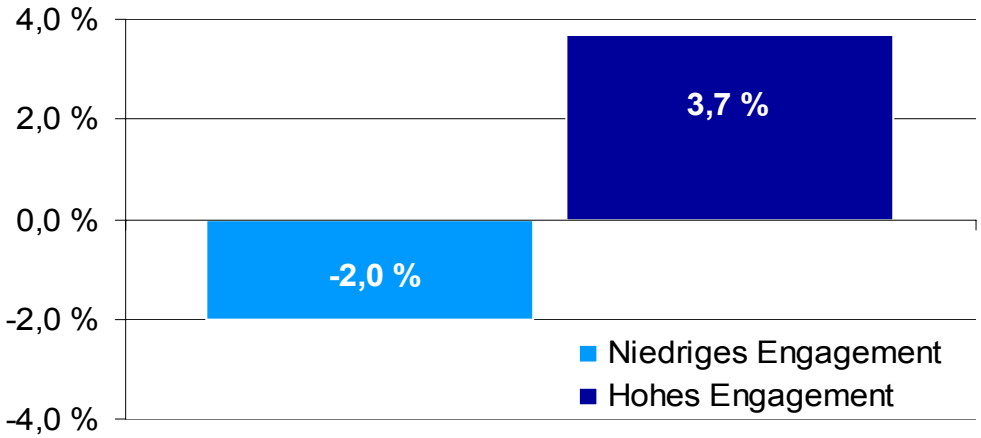
- Die Global Workforce Study 2007
  - basiert auf einer gleichzeitig durchgeführten Online-Befragung von mehr als 86.000 Arbeitnehmern in 18 Ländern weltweit, darunter 1.000 in der Schweiz, im Frühsommer 2007
  - thematisiert,
    - die Ausprägung der Mitarbeitermotivation in den verschiedenen Ländern 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
  - identifiziert lang tradierte Irrtümer des Personalmanagements
- 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

Einleitung: Methodische Grundlagen

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



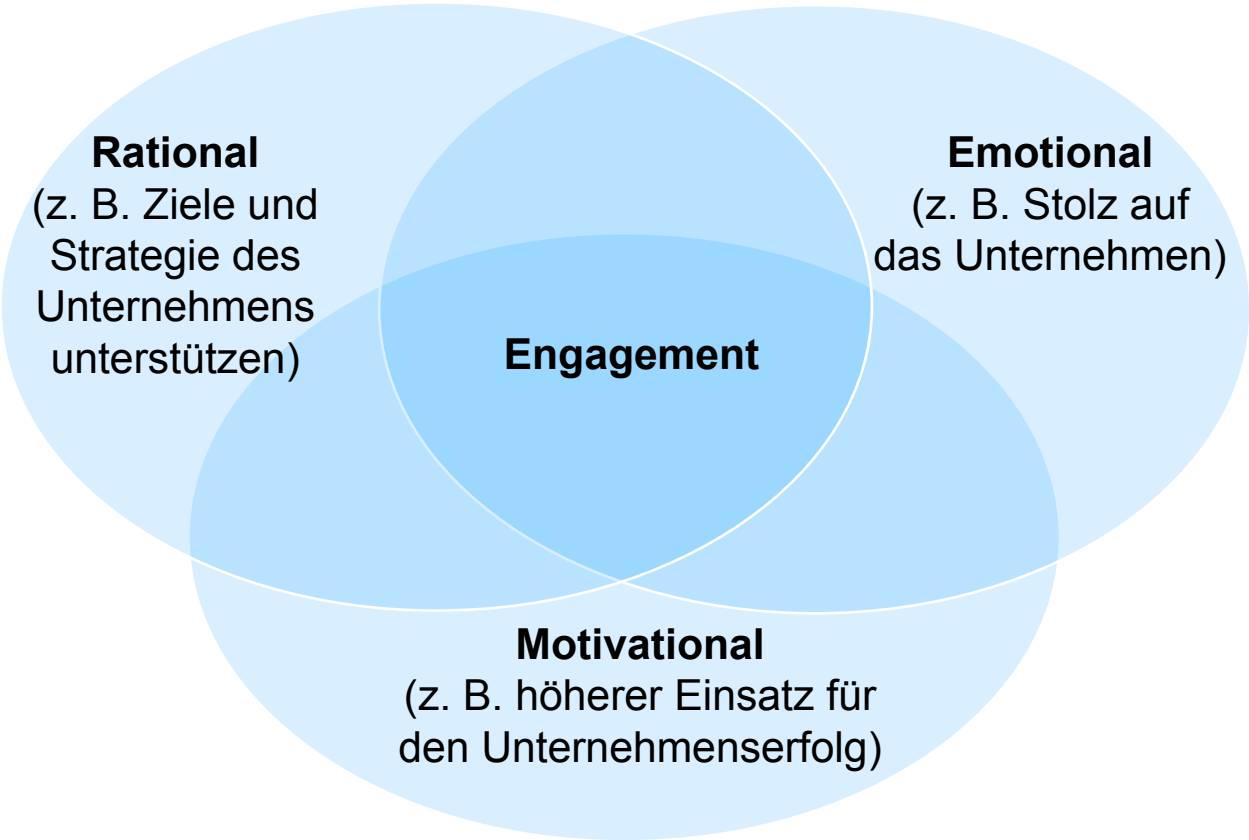


- Eine Towers Perrin-ISR Studie mit 40 global aufgestellten Unternehmen belegt, wie sich ein erhöhtes Mitarbeiter-Engagement in einer verbesserten Unternehmensleistung innerhalb eines 3-Jahreszeitraums niederschlägt (Höhe der Umsatzrendite).

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Wie kann Engagement gemessen werden?

- Engagement setzt sich aus **drei Komponenten** zusammen, die im Rahmen des Towers Perrin-ISR Engagement Modells erfasst werden.



© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Mythos versus Realität (1/2)

- Der aktuellen Diskussion um Mitarbeitermotivation fehlen grundlegende Workforce Insights. Die Towers Perrin Global Workforce Study 2007 trennt Mythen und Realität.

Mythos	Realität
1 Das **Engagement** der Mitarbeiter wird in erster Linie durch den **direkten Vorgesetzten** beeinflusst.	■ **Die Unternehmensleitung** und **andere organisationale Aspekte** haben den größten Einfluss auf das Mitarbeiterengagement.
2 Nur die **jüngeren Mitarbeiter** sind wirklich motiviert.	■ Die **älteren Mitarbeiter sind nicht weniger motiviert** als die jüngeren Mitarbeiter.
3 Mitarbeiter interessiert **primär ihr eigener monetärer Erfolg** – nicht der Unternehmens-erfolg.	■ Mitarbeiter **möchten zum Unternehmenserfolg beitragen** – und werden es tun, wenn sie den persönlichen ROI sehen können.
4 Die Mitarbeiter haben ein positives Bild von der **Unternehmensleitung bezüglich Vision, Offenheit und Empathie**.	■ Die Unternehmensleitung hat einen großen Erfolg beim Umgang mit “harten” Aufgaben, muss aber noch auf einen **inspirierenderen und motivierenderen Führungsstil** hinarbeiten.

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Mythos versus Realität (2/2)

Mythos	Realität
5 Das Modell einer **Hochleistungskultur ist relativ stabil** über Unternehmen und Branchen hinweg.	■ Es gibt **nicht das eine richtige Modell**, sondern viele richtige Modelle in Abhängigkeit von der Unternehmenskultur.
6 Die **Treiber für Mitarbeiterengagement sind länder- und regionenübergreifend** eher einheitlich.	■ Die Treiber für Mitarbeiterengagement **variieren über Länder und Regionen** hinweg.

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 1: Unternehmensleitung und andere organisationale Aspekte haben den größten Einfluss auf Engagement

- Die Unternehmensleitung und organisationale Aspekte sind die Top-Treiber für Engagement:
  - Eine **Unternehmensleitung**, die offen ist für neue Ideen und im Interesse der Organisation handelt.
  - Ein **Unternehmen**, was den Fokus auf seine Kunden legt und auf deren Angelegenheiten schnell reagiert.
- Der direkte Vorgesetzte beeinflusst ebenfalls das Engagement – ist aber nicht der wichtigste Treiber (Rang 5).

Die Top-Treiber für Mitarbeiterengagement*	Rang
Offenheit der Unternehmensleitung für neue Ideen	1
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich	2
Unternehmen reagiert schnell auf Kundenangelegenheiten	3
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	4
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	5
Ruf des Unternehmens, finanziell stabil zu sein	6
Verbesserung meiner Fähigkeiten und Kenntnisse im letzten Jahr	7
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	8
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	9

* Von 75 Treibern

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Engagement – Ländervergleich

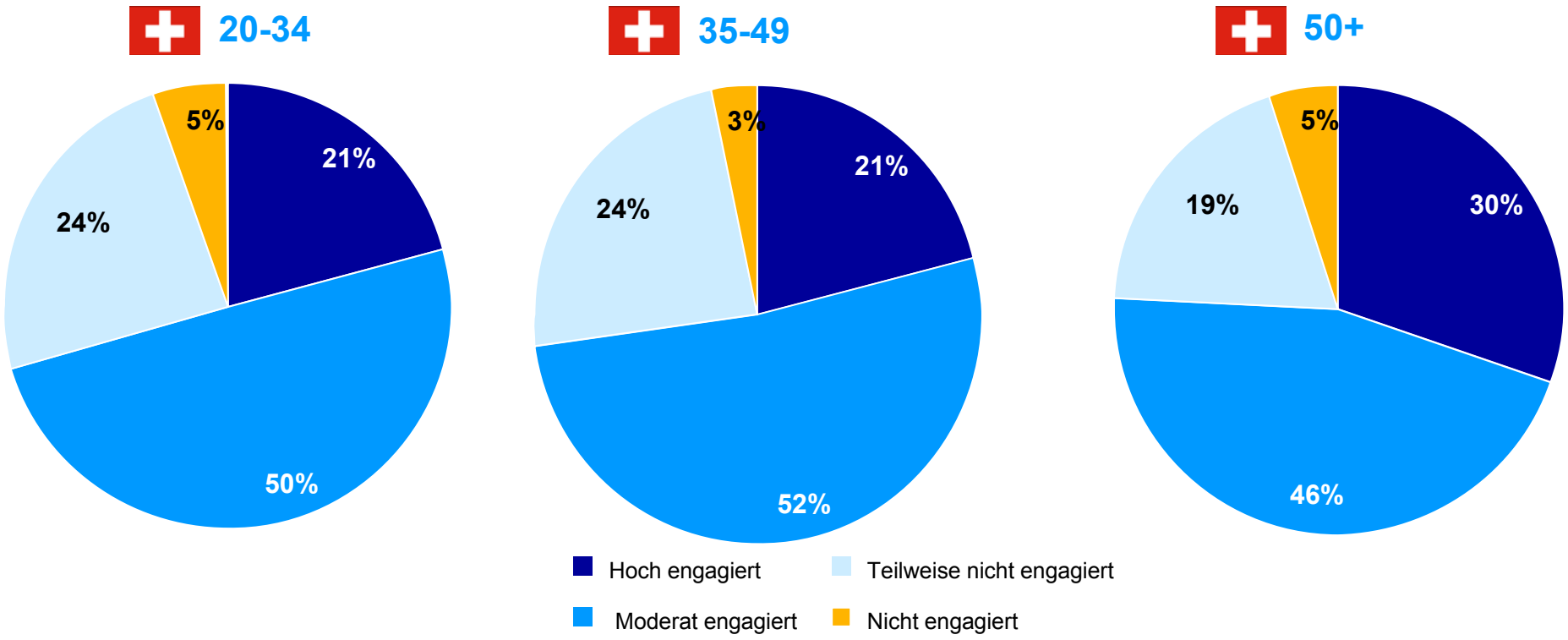
- Deutschland nimmt mit einer Belegschaft, die zu 17 Prozent hoch engagiert ist, eine Position im vorderen Mittelfeld in Europa ein.

Rank	Land	Hoch engagiert	Moderat engagiert	Teilweise nicht-engagiert	Nicht-engagiert
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

Realität 2: Die älteren Mitarbeiter sind nicht weniger motiviert als die jüngeren Mitarbeiter

- Dass die **jüngere Arbeitnehmer motivierter sind als die älteren Arbeitnehmer ist ein Mythos**: Das Mitarbeiterengagement variiert insgesamt nur geringfügig mit dem Alter, wobei jedoch der Anteil der hoch engagierten Mitarbeiter bei der Generation 50+ höher ist.



© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 2: Die älteren Mitarbeiter sind nicht weniger motiviert als die jüngeren Mitarbeiter

- Was Mitarbeiterengagement treibt ist über die Altersgruppen hinweg ähnlich: Ältere Arbeitnehmer bevorzugen – genauso wie die jüngeren – in erste Linie eine Stelle, die angemessenem Entscheidungsspielraum bietet. Daneben ist die Unternehmensleitung für alle von Bedeutung.
- Auffällig ist ferner, dass die Verbesserung von Kenntnissen und Fähigkeiten während der letzten 12 Monate für die ältere Belegschaft einen deutlich höheren Stellenwert hat.

Die Top-Treiber für Mitarbeiterengagement	20-34	35-49	50+
Offenheit der Unternehmensleitung für neue Ideen	4	2*	**
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich	1	2*	1
Unternehmen reagiert schnell auf Kundenangelegenheiten	6*	6	4
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	5	4	5
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	3	1	**
Ruf des Unternehmens, finanziell stabil zu sein	6	7	**
Verbesserung meiner Fähigkeiten und Kenntnisse im letzten Jahr	8	9	3
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	2	5	2
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	**	8	6

* Treiber mit gleichem Einfluss auf das Mitarbeiterengagement

** 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 allen Dingen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Top-Treiber für Mitarbeiterengagement *	Rang
Offenheit der Unternehmensleitung für neue Ideen	1
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich	**2**
Unternehmen reagiert schnell auf Kundenangelegenheiten	3
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	4
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	5
Ruf des Unternehmens, finanziell stabil zu sein	6
Verbesserung meiner Fähigkeiten und Kenntnisse im letzten Jahr	**7**
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	8
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	**9**

* Von 75 Treibern

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 4: Die Unternehmensleitung muss auf einen inspiriererenden Führungsstil hinarbeiten

- Aus der Sicht der Mitarbeiter gelingt es der Unternehmensleitung **gut, die "harten" Aufgaben zu bewältigen** (z. B. Sicherstellen des langfristigen Unternehmenserfolgs).
- Deutlicher **Verbesserungsbedarf wird aber bei den "weicheren" Führungsthemen** gesehen (z. B. Interesse an der Zufriedenheit und dem Wohlergehen der Mitarbeiter).

Rang	Zustim-mung	Frage
Top 1	68 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation ergreift Maßnahmen zur Gewährleistung unseres langfristigen Erfolgs.
Top 2	65 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation handelt im besten Interesse unserer Kunden.
Top 3	60 %	Die Unternehmensleitung handelt entsprechend den Werten meiner Organisation.
...		...
...		...
Flop 3	51 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation kommuniziert wichtige geschäftliche Entscheidungen effektiv.
Flop 2	47 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation zeigt echtes Interesse an der Zufriedenheit und dem Wohlergehen der Mitarbeiter.
Flop 1	47 %	Die Unternehmensleitung meiner Organisation kommuniziert mit den Mitarbeitern auf offene und ehrliche Weise.

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

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

- Die strategischen Prioritäten der Organisation legen fest, welche kulturellen Aspekte die Unternehmenskultur zu einer Hochleistungskultur machen.

Strategische Ziele

Effizienz	Qualität	Innovation	Kunden-orientierung	Image

Den Strategien entsprechende kulturelle Merkmale in Hochleistungsunternehmen*

Effizienz	Qualität	Innovation	Kunden-orientierung	Image
■ Prozesseffizienz ■ Training ■ Koordination/TW ■ Datenorientierung ■ Leistungsmanagement ■ Fokus auf Prioritäten ■ Einbindung ■ Ressourcen ■ Arbeitsbelastung ■ Kundenverständnis	■ Teamwork/ gemeinsame BP ■ Fokus auf Prozessqualität ■ Empowerment ■ Training ■ Langfristige Orientierung ■ Verständnis für das Qualitätsbewusstsein des Kunden ■ Datenorientierung ■ Karriereentwicklung	■ Meinungsvielfalt ■ Verhältnis zum direkten Vorgesetzten ■ Stimulierendes Umfeld (physisch) ■ Stimulierendes Umfeld (interpersonell) ■ Informationsaustausch ■ Zusammenarbeit/Team work ■ Förderung der Risikobereitschaft ■ Innovative Entlohnung ■ Handlungsorientierung ■ Kundenbedürfnisse ■ Flexible Arbeitszeitmodelle ■ Glaubwürdige Führung	■ Karriereentwicklung ■ Leistungsmanagement ■ Lokale Flexibilität ■ Positives Arbeitsverhältnis ■ Unterstützendes Serviceumfeld ■ Kundenkenntnis ■ Serviceorientierung ■ Werte ■ Lern-/Informationsanteil ■ Glaube an P/S Qualität	■ Verständnis der Firmenausrichtung / Marke ■ Gemeinsame Werte/ Stolz ■ Integrität ■ Führung ■ Glaube an P/S Qualität

* Erarbeitung der differenzierenden kulturellen Merkmale aus der Analyse von Befragungsdaten und –themen, bei denen finanziell erfolgreiche Unternehmen andere Unternehmen übertreffen; Quelle: Towers Perrin-ISR Normdaten

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Realität 6: Die Treiber für Mitarbeiterengagement variieren über Länder und Regionen hinweg

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

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Schlussfolgerung für die Unternehmen / HR (1/2)

- Obwohl es kein Patentrezept gibt, können die Ergebnisse der Global Workforce Study die Unternehmen und insbesondere HR/Personal dabei unterstützen, die eigenen Hauptziele zu verfolgen.

HR-Ziel I: Unternehmens-wachstum unterstützen	■ Mitarbeiter wollen **mehr Flexibilität**, um gleichzeitig einer anspruchsvollen Tätigkeit und einem ausfüllenden Privatleben nachzugehen – hier müssen Unternehmen ansetzen, z. B. durch die Einführung von Zeitwertkonten.
HR-Ziel II: Eine Hochleistungs-kultur zu implementieren	■ Die **Unternehmensleitung ist ein zentraler Einflussfaktor** für das Mitarbeiterengagement. HR-Prozesse müssen der Unternehmens-leitung die Möglichkeit geben, Mitarbeiter von ihrem Interesse an ihnen zu überzeugen.

Fortsetzung siehe folgende Seite

© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Schlussfolgerungen für die Unternehmen / HR (2/2)

HR-Ziel III: Steigerung des ROI der HR-Programme	■ **Mehr Spielraum bei HR Programmen:** Im Rahmen global konsistenter Prozesse muss es ein „Mehr“ an Spielraum für regionale und zielgruppenspezifische Anpassungen geben. So könnte z.B. die Zusammensetzung – nicht die Höhe – der Gesamtvergütung zwischen verschiedenen Zielgruppen variieren.
	■ **Wissen was Mitarbeiter bewegt:** Zielgruppenspezifische Ansprache gelingt nur, wenn man weiß, was einzelne Mitarbeiter bewegt. Das Instrument hierfür sind regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, die sich differenziert an die verschiedenen Belegschaftsgruppen richten.
	■ Entwicklungsmöglichkeiten sind Mitarbeitern wichtig – aber HR muss sicherstellen, dass sich **Weiterentwicklungen auch in Stellenbesetzungen niederschlagen**.
HR-Ziel IV: Demographie managen	■ **Demographie managen** heisst, sich tatsächlichen Herausforderungen zu stellen. Eine alternde Belegschaft bedeutet nicht, eine weniger engagierte Belegschaft zu haben – sondern eher eine weniger flexible. ■ Hier muss **HR schon heute gegensteuern**, z.B. durch ein vermehrtes Einführen von „Seitwärts“- Schritten im Rahmen der Karriere-entwicklung.

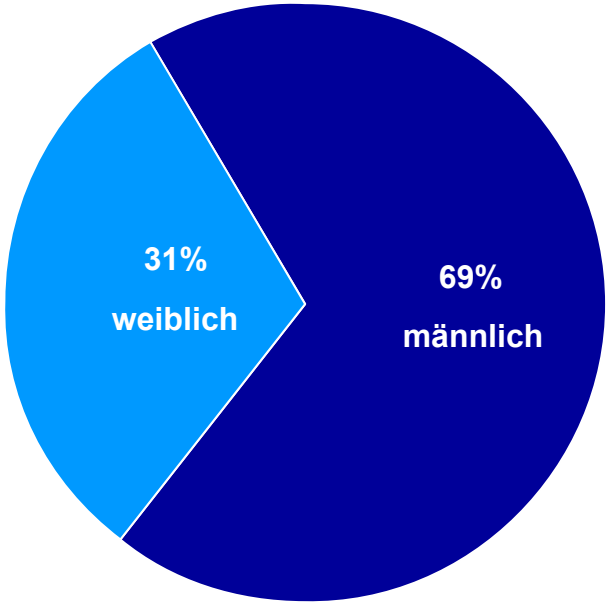
© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Anhang: Studien-Stichprobe – Schweiz

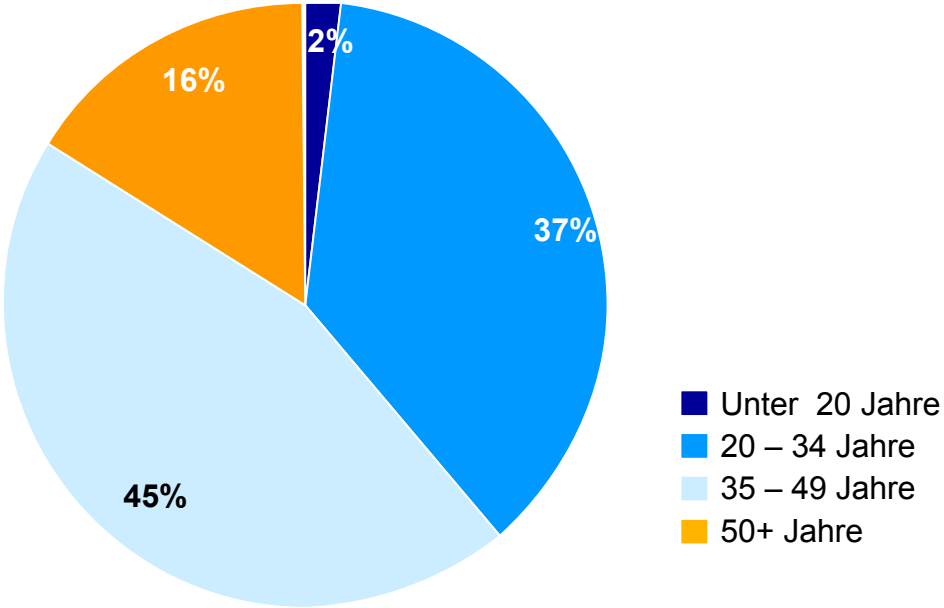
Studien-Stichprobe Schweiz (1/2)

- **Teilnehmerzahl** weltweit 86.000 Arbeitnehmer, davon 1.022 in der Schweiz
- **Aufschlüsselung nach Unternehmensgröße:**
  - ca. 1/3 aus Unternehmen mit 250 bis 1.000 Mitarbeitern
  - ca. 1/3 aus Unternehmen mit 1.001 bis 10.000 Mitarbeitern
  - ca. 1/3 aus Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern
- **Aufschlüsselung nach Geschlecht und Alter:**

Geschlecht



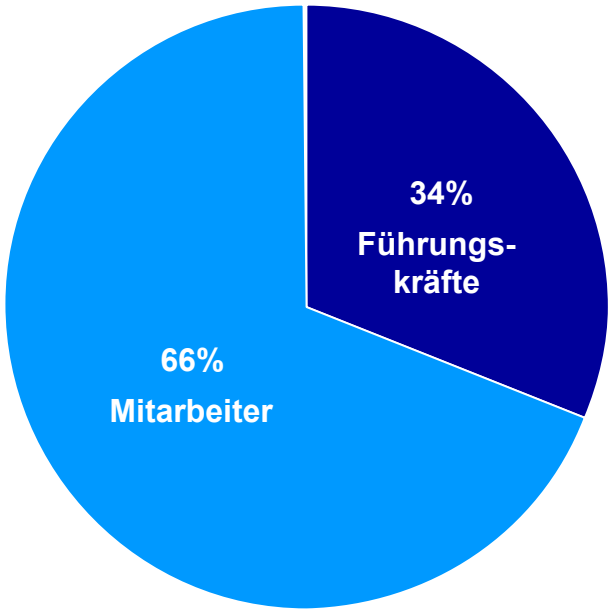
Alter



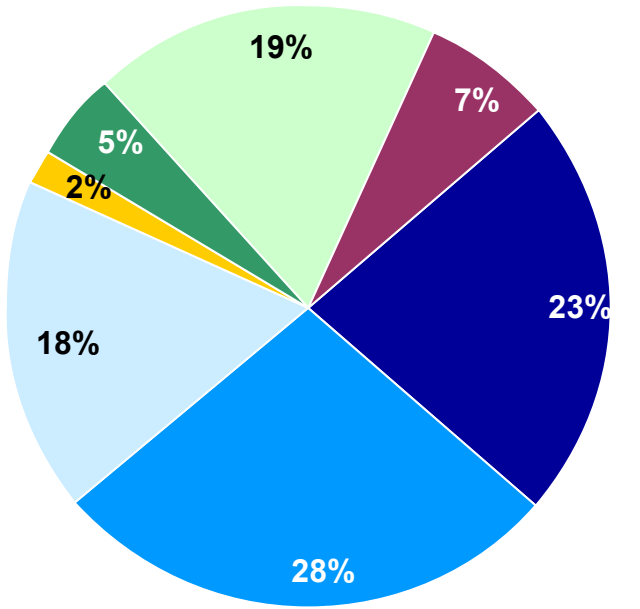
© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main

Studienstichprobe Schweiz (2/2)

Führungskräfte vs. Mitarbeiter



Branche



© 2007 Towers Perrin, Frankfurt am Main