



Wettbewerbsfaktor Mensch

Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft

Eine empirische Studie von Wiebke Köhler & Prof. Dr. Ingo Hamm

Hamburg/Darmstadt, Juni 2019

Management Summary

Mangelnde Begeisterung ist ein ökonomisches Problem

- Nur wenige Arbeitnehmer in Deutschland sind von ihrer Arbeit oder ihrem Arbeitgeber begeistert. Dabei ist fehlende Motivation weit mehr als nur ein Wohlfühl-Problem, denn Begeisterung hat einen erheblichen „ökonomischen Fußabdruck“. Der deutschen Wirtschaft entgehen pro Jahr über 270 Mrd. EUR wegen geringen Engagements von Mitarbeitern und Führungskräften

Der HR-Return-On-Invest lässt sich berechnen

- Ein Prozentpunkt gesteigerte Mitarbeiterbegeisterung in Deutschland hat einen positiven Effekt von 11,5 Mrd. EUR, das entspricht dem Jahresumsatz der Drogeriekette DM. Ein Prozentpunkt gesteigerte Mitarbeiterbegeisterung bringt in einem typischen deutschen Großunternehmen 7 Mio. EUR Nutzen
- Zur Steigerung des Impacts reicht die Fokussierung auf 8 von 22 Hebeln; bereits kleinere Verbesserungen führen zu einer überproportionalen Steigerung der Begeisterung um 7 Prozentpunkte, was einem Potenzial von 49 Mio. EUR entspricht

Viele Trendthemen tragen wenig zu Begeisterung bei – es zählt „solide“ Führung

- Es lässt sich empirisch nachweisen, dass gerade viele Trendthemen wenig zu Begeisterung von Mitarbeitern und Führungskräften beitragen, z.B. „Fehlerkultur“
- Es sind eher klassische Tugenden der Führung und altbekannte Eigenschaften guten Unternehmertums, die auch in Zeiten starken Wandels einen großen Effekt auf Ertragskraft und Stimmung des Einzelnen haben

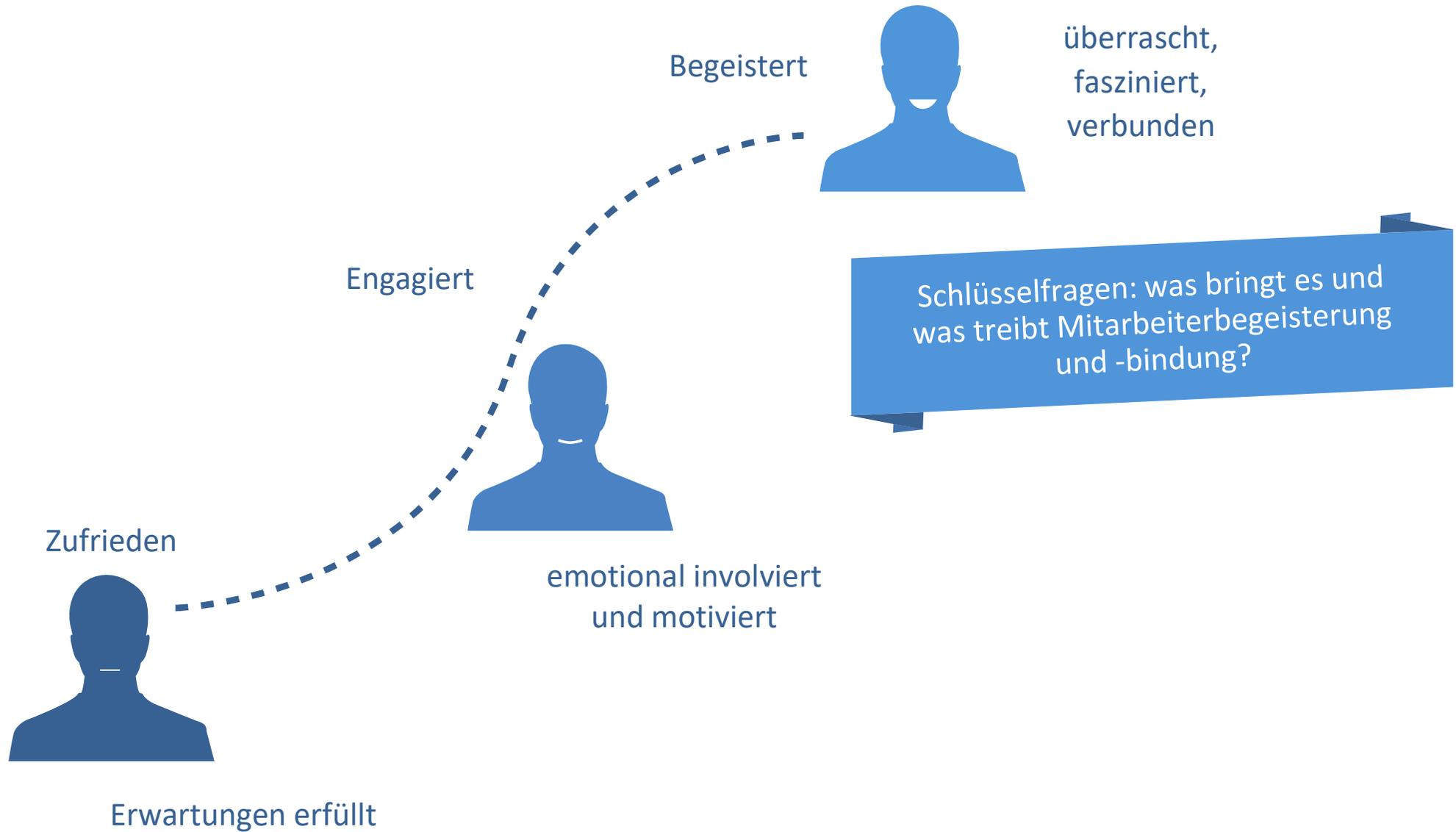
Key Findings (1/2)

- Die in Deutschland erreichte MB* beläuft sich auf 64% (von 100%) und zeigt damit hohes Verbesserungspotential auf:
 - Führungskräfte sind begeisterter als Mitarbeiter (71% vs.62%), erreichen damit aber keine Spitzenwerte
 - Nur 10% der Befragten zeigen überhaupt eine MB von größer 91%
 - Die MB variiert kaum mit der Unternehmensgröße, ist jedoch in Branchen wie Bau, IT und Tourismus höher als im Durchschnitt
 - Es fehlen in in deutschen Unternehmen die Promotoren. Als NPS-Wert ausgedrückt sind die Begeisterung mit der Arbeit sowie mit dem Arbeitgeber, der Identifikation mit dem Unternehmen, dem Extra-Engagement sowie der Weiterempfehlungsbereitschaft deutlich im Minus
- Immerhin 12% der Führungskräfte (8% der Mitarbeiter) planen sicher einen Jobwechsel im nächsten Jahr. Dafür sind vor allem drei Gründe verantwortlich: finanzielle Gründe, fehlende Entwicklungsperspektiven im Unternehmen sowie zu wenig Förderung des eigenen Potentials
- Die Top 8 Hebel (aus 22 Hebeln insgesamt) zur Erzeugung von MB variieren zwischen Führungskraft und Mitarbeiter; über alle Befragten sind es die folgenden Hebel:
 - Eine erfüllende Tätigkeit
 - Eine authentische, vorgelebte Führung
 - Fürsorge und Sicherheit durch den Arbeitgeber
 - Selbstverwirklichung
 - Ermunternde Führung
 - Klare und verständliche Strategievermittlung
 - Potenzialentfaltung

Key Findings (2/2)

- Es gibt große Unterschiede zwischen abgefragter Wichtigkeit (dem, was von den Befragten direkt abgefragt wird) und dem, was tatsächlich von Bedeutung ist (als berechnete Wichtigkeit):
 - Viel wichtiger als geäußert sind die Faktoren „Authentische Führung“ und „Fürsorge“
 - Weniger wichtig als geäußert sind die Faktoren „Führung als Coach“, „Operative Freiheit“, „Konzeptionelles Arbeiten“ und „Fehlerkultur“
- Typischerweise ist der derzeitige Erfüllungsgrad (derzeitige Zufriedenheit des Befragten mit dem Hebel) über alle 22 Hebel zum Erreichen von MB bei Kleinstunternehmen am höchsten; auch ist die MB typischerweise nach einer Betriebszugehörigkeit von 10-15 Jahren am höchsten
- Durch Vergleich zwischen der Wichtigkeit eines Hebels mit dem derzeitigen Erfüllungsgrad lässt sich eine Priorisierung der Handlungsalternativen erreichen
- Zur Verbesserung der MB reicht die Fokussierung auf die Top 8 Hebel (aus den 22 insgesamt) aus:
 - bereits kleinere Verbesserungen führen zu einer überproportionalen Steigerung der gesamten MB um 7 Prozentpunkte (von 64,2 auf 71,3)
 - Dabei hat 1 Prozentpunkt Verbesserung der MB gesamtwirtschaftlich für Deutschland einen wirtschaftlichen Effekt von ca. 11,5 Mrd. EUR (zum Vergleich: entspricht ca. dem Gesamtumsatz von DM Drogeriemarkt)
- Maximal möglicher Effekt einer MB Verbesserung: Wenn es gelingen würde, bei allen Befragten eine MB von 88% zu erreichen (statt heute 64%) und damit die heutigen Werte der echten Promotoren zu erreichen, würde das für die BRD einen ökonomischen Nutzen von ca. 275 Mrd. EUR erzeugen

Das Konzept der Mitarbeiter-Begeisterung



Faktenbasierte Vorgehensweise zur Erforschung von Mitarbeiterbegeisterung

HR TRENDS

- Qualitative Interviews mit HR Experten (B- & C-Level)
- Delphi-Studie: Generierung von Hypothesen aus Interviews, die wiederum in Folgeinterviews diskutiert und erweitert werden

n=20

AKTUELLE WAHRNEHMUNG

- Quantitative Forschung mit HR Experten und erfahrenen Mitarbeitern und Führungskräften (B-Level)
- Faktorenanalysen: statistische Identifikation von verdeckten Dimensionen

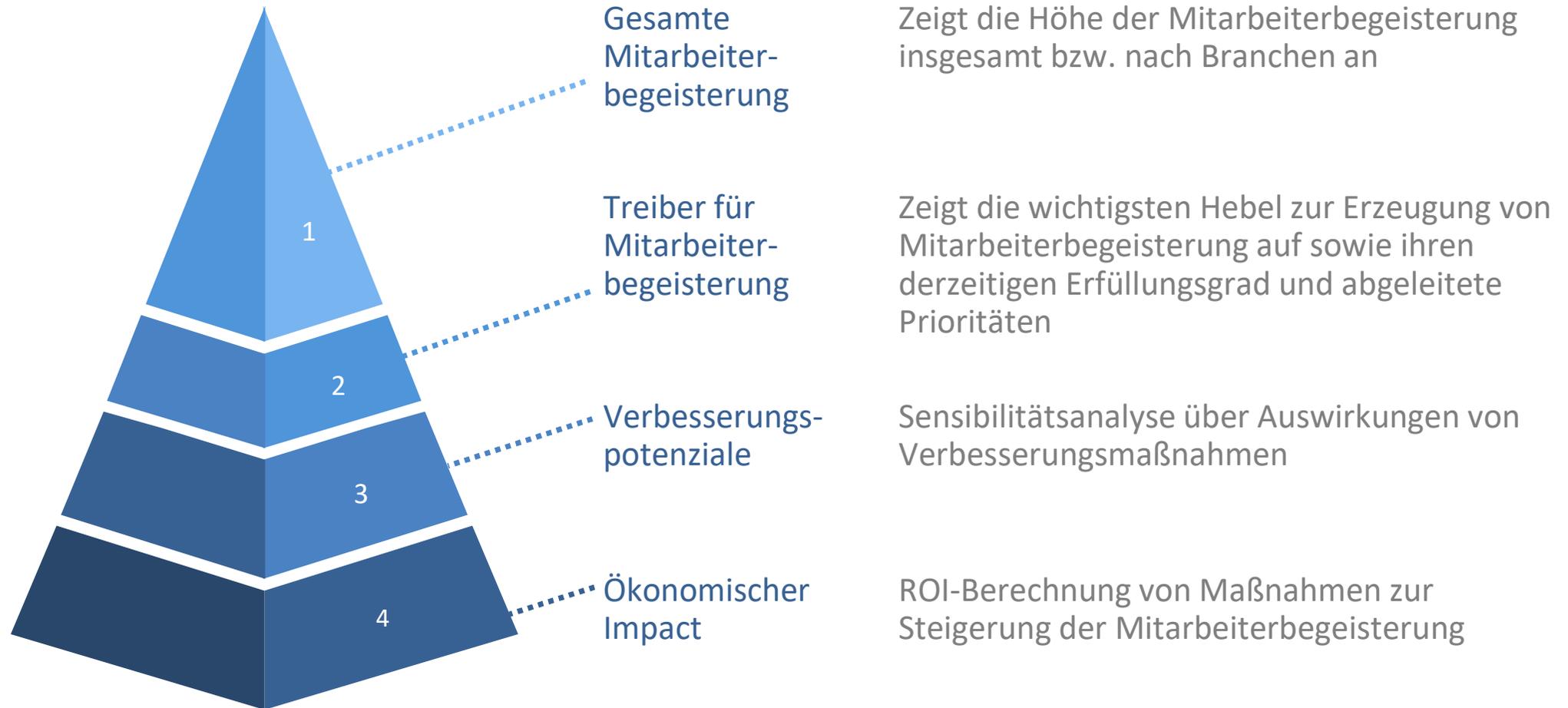
n=150

DRIVERS & IMPACT MITARBEITERBEGEISTERUNG

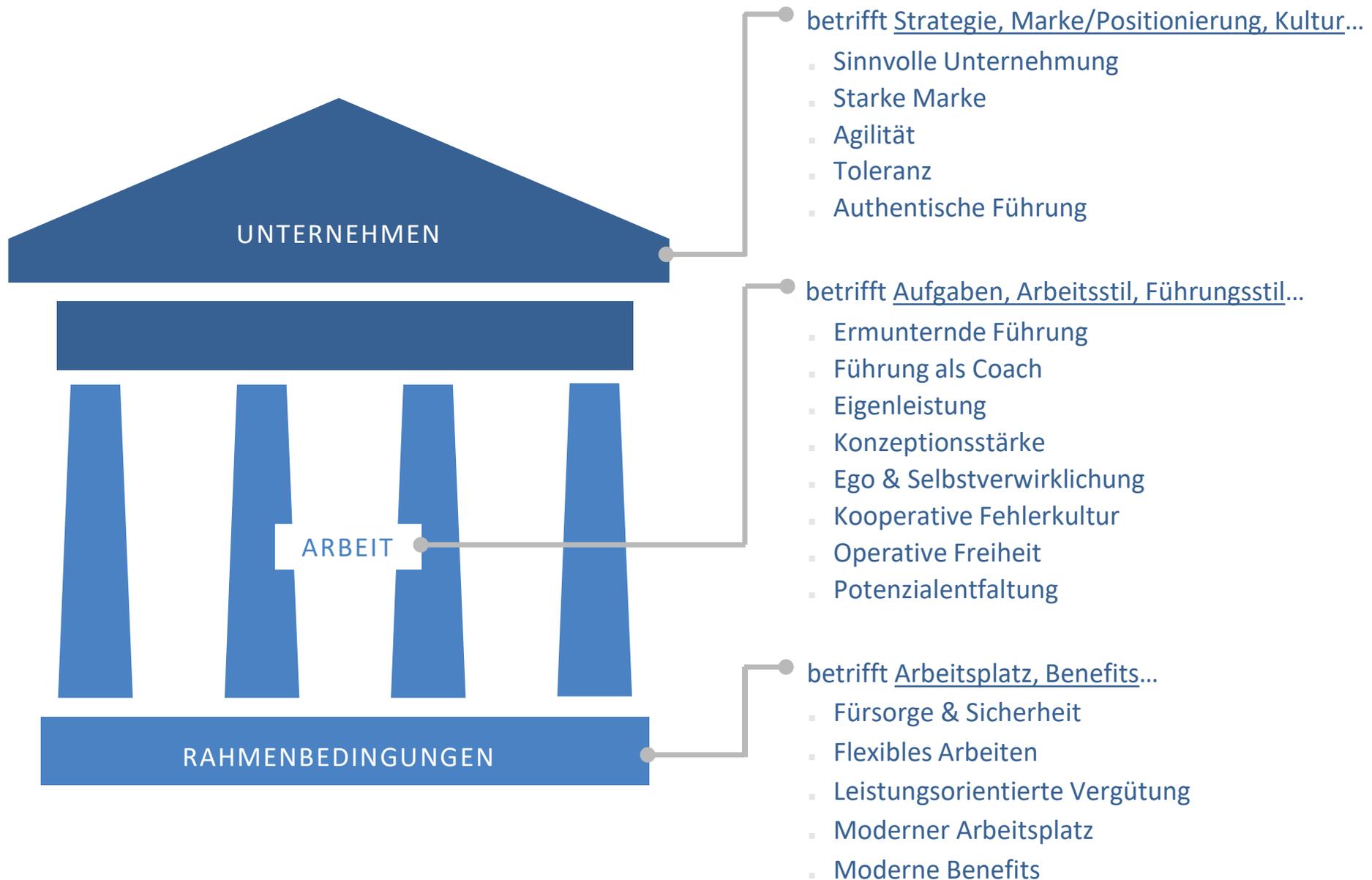
- Quantitative Forschung, repräsentativ für Deutschland, mit Quoten für Branchen und Führungskräften
- Statistische Treiber-Analyse und Regressionen des Einflusses von Arbeitsbedingungen auf Begeisterung
- Simulationsrechnungen zur Bestimmung des ökonomischen Impacts auf Ebene BRD und auf Ebene „typisches Unternehmen“

n=1100

Ökonomischen Beitrag von Mitarbeiterbegeisterung in vier Schritten sichtbar machen

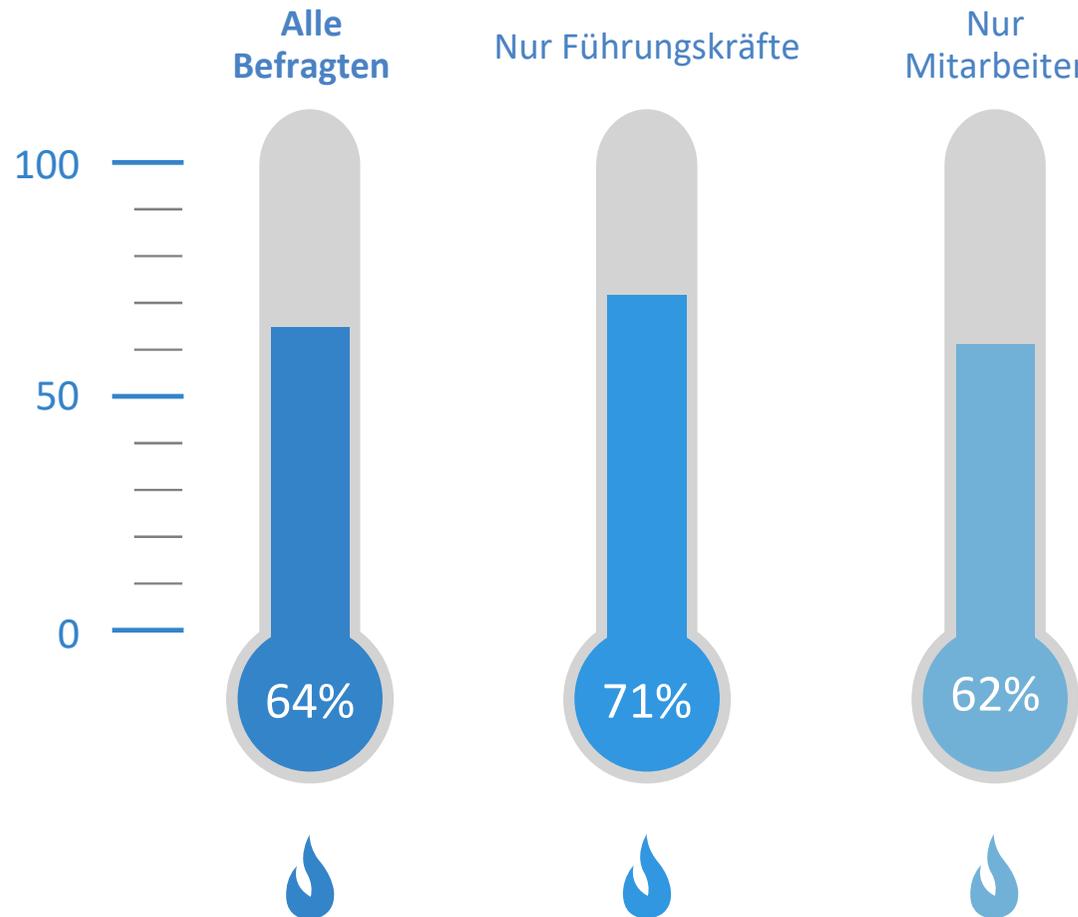


Es lassen sich 18 verschiedene Themenfelder unterscheiden, die die Mitarbeiterbegeisterung beeinflussen

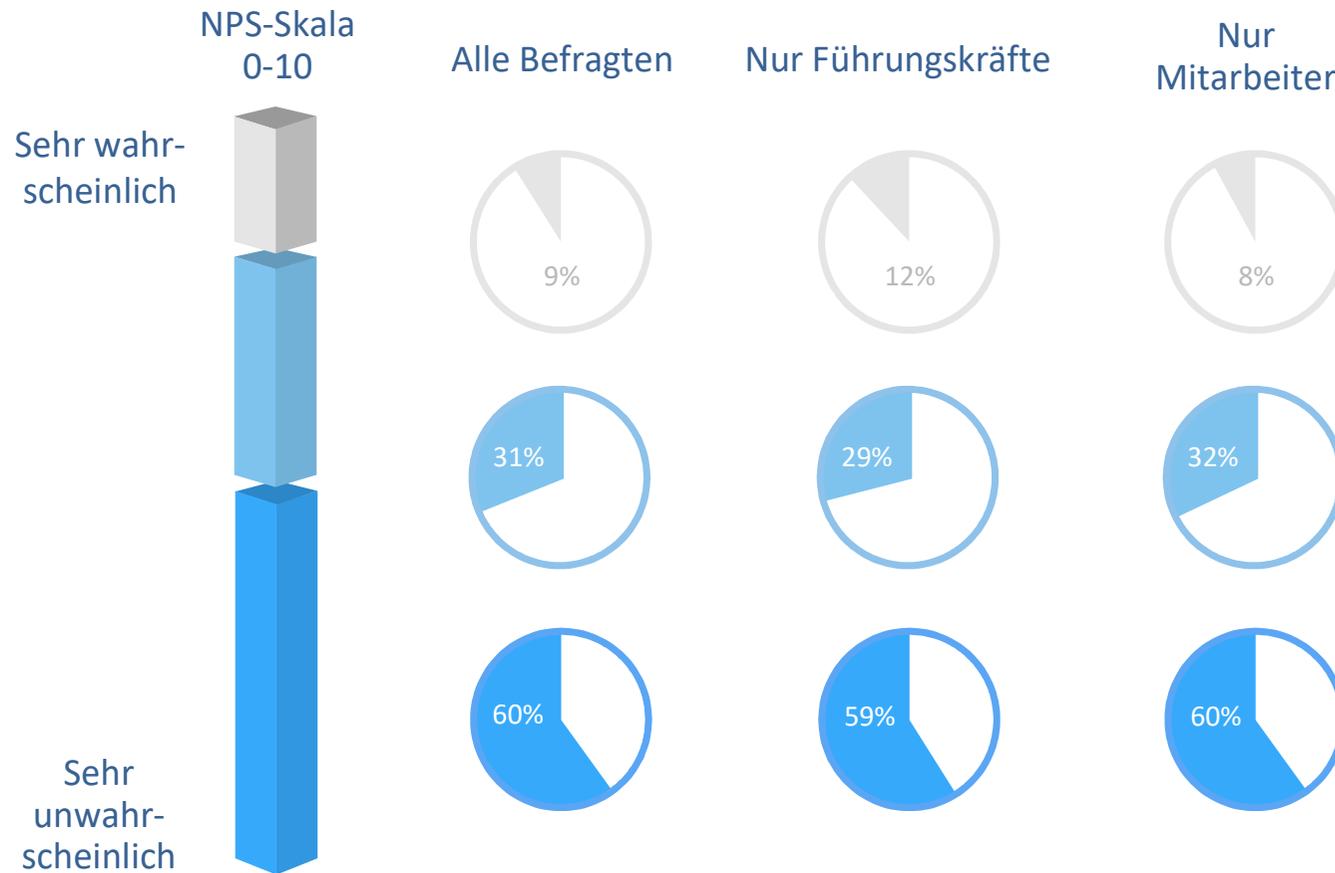


Deutsche Unternehmen haben beim Thema Mitarbeiterbegeisterung noch Luft nach oben – Ergebnisse insgesamt

HÖHE DER MITARBEITERBEGEISTERUNG IN DEUTSCHLAND (IN PROZENT)

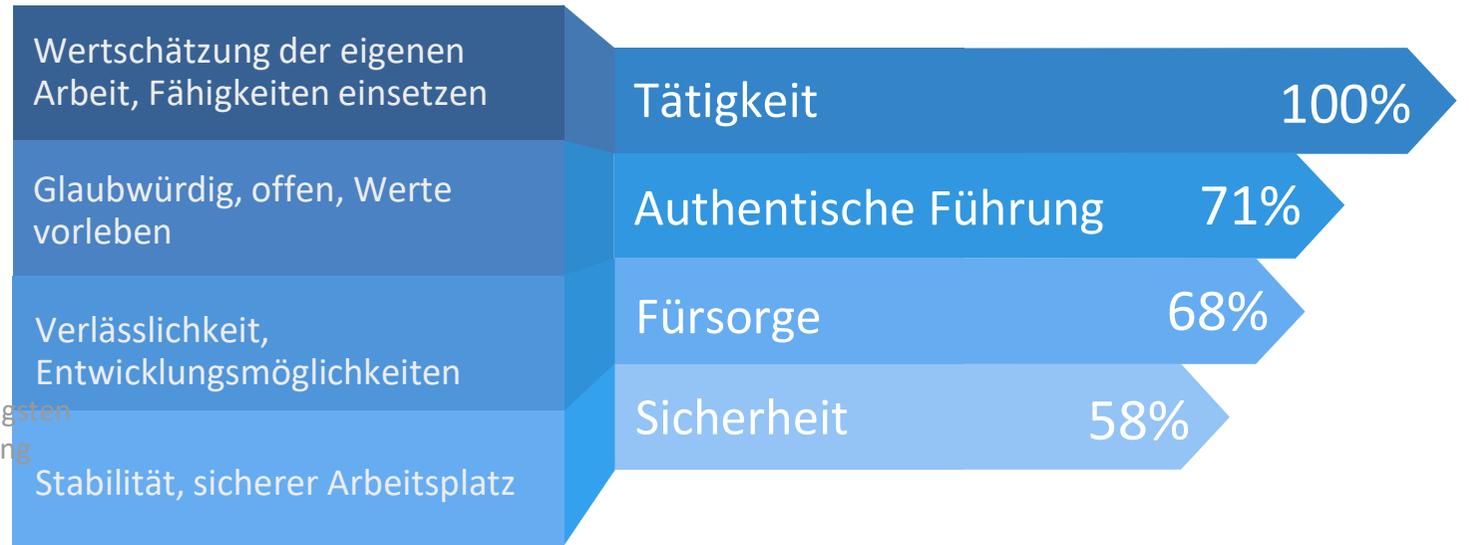


Trotz der geringen NPS-Werte planen nur 9% einen Jobwechsel, allerdings 12% der Führungskräfte

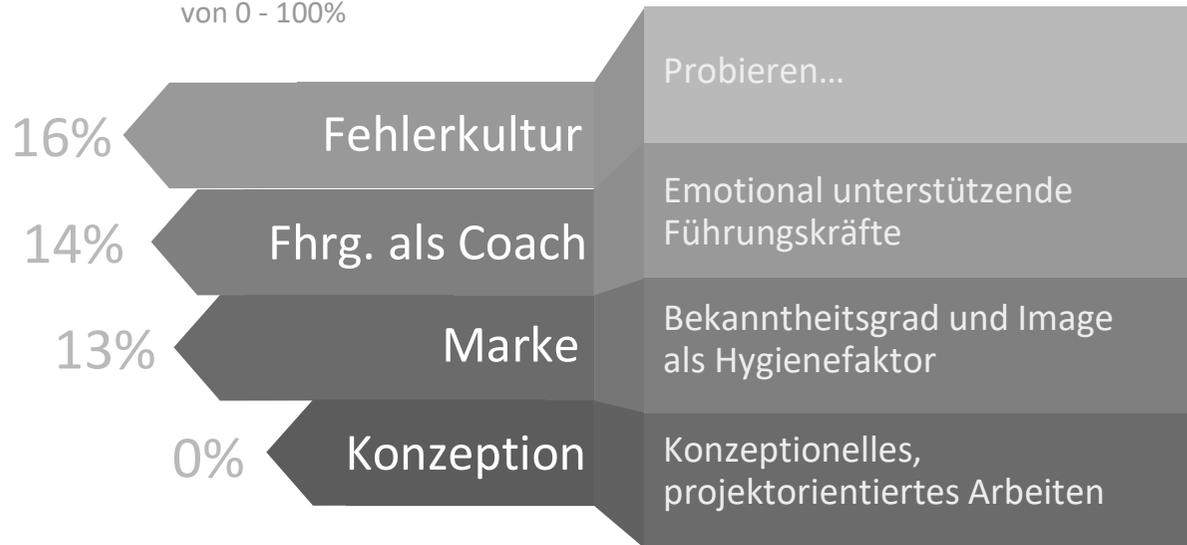


Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in den nächsten 12 Monaten aktiv eine andere Arbeit in einem anderen Unternehmen suchen bzw. Ihre jetzige Stelle kündigen?“

Die eigene Arbeit, Authentizität und Sicherheit sind die wichtigsten Hebel zur Steigerung der Mitarbeiterbegeisterung

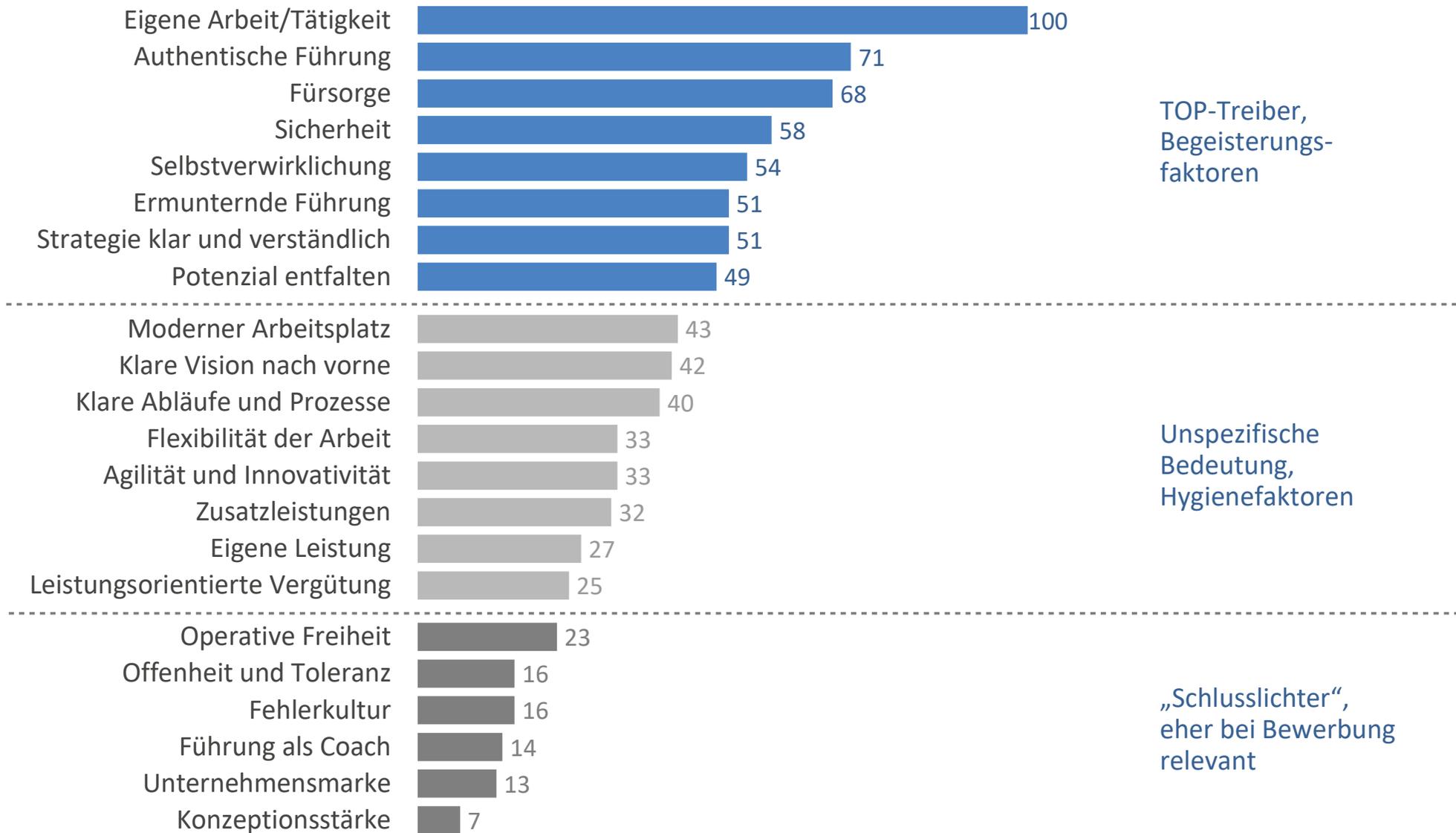


Übersicht der wichtigsten/unwichtigsten Faktoren für Mitarbeiterbegeisterung (über gesamte Berufslaufzeit), alle Befragten; berechnete Wichtigkeit, standardisiert, von 0 - 100%

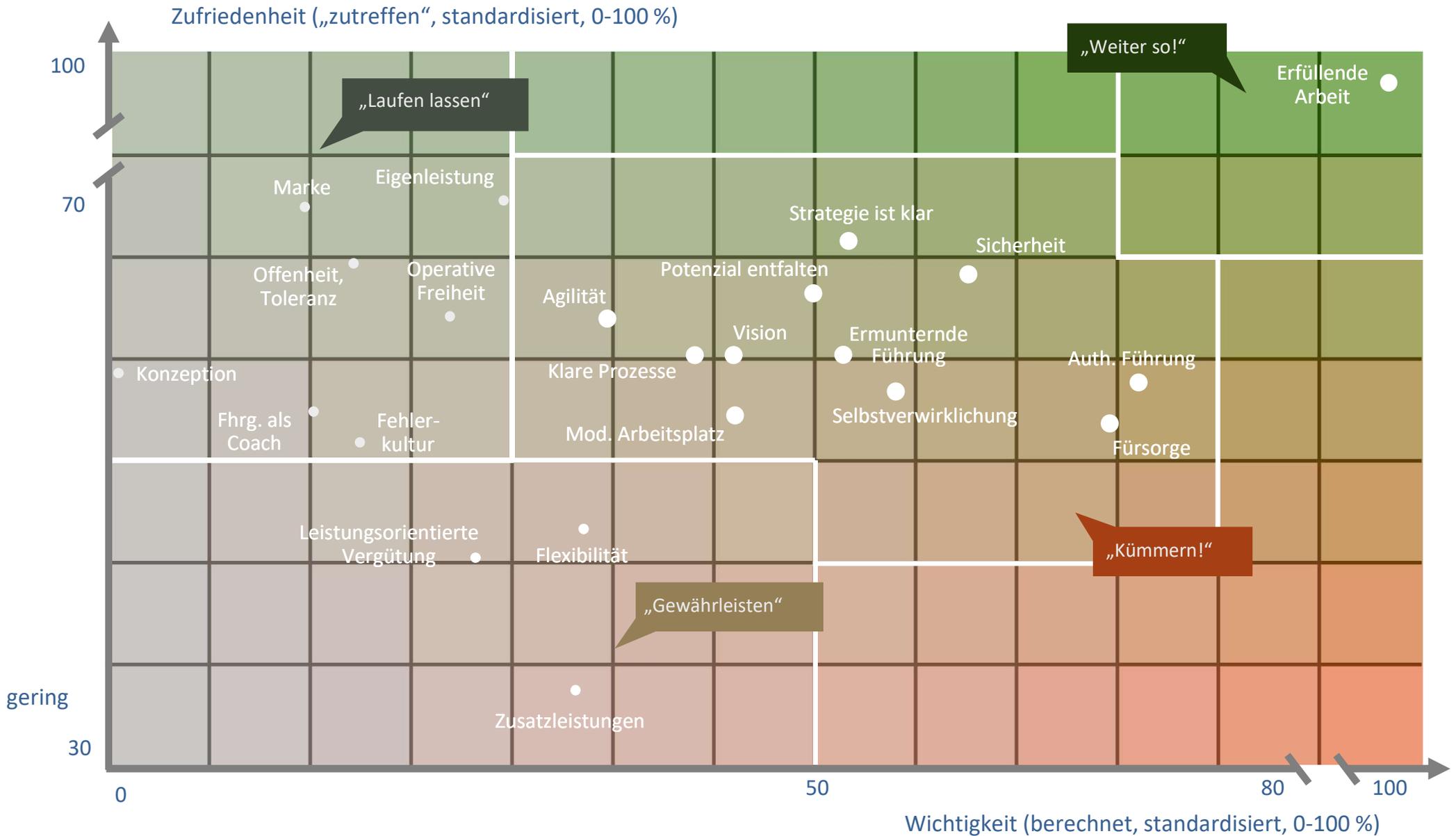


Übersicht der 22 Faktoren, die Mitarbeiterbegeisterung bestimmen

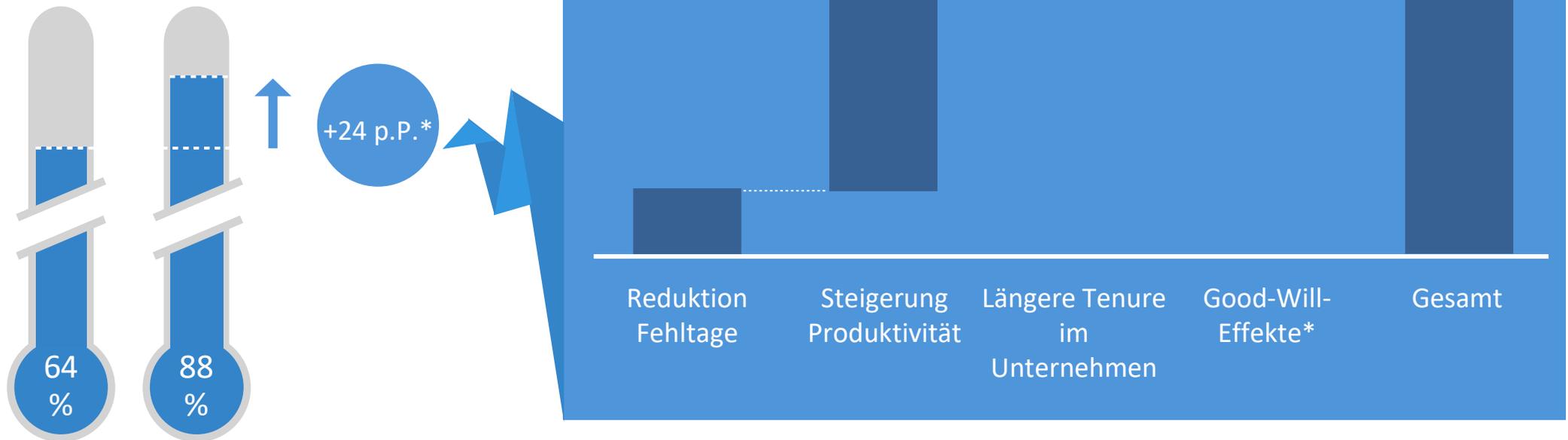
Ranking nach berechneter Wichtigkeit, in %, alle Befragten



Priorisieren der Handlungsfelder, aber auch Aussortieren von Hebeln möglich



Deutschland hätte bei einer höheren Mitarbeiterbegeisterung* einen ökonomischen Nutzen von 275 Mrd. EUR

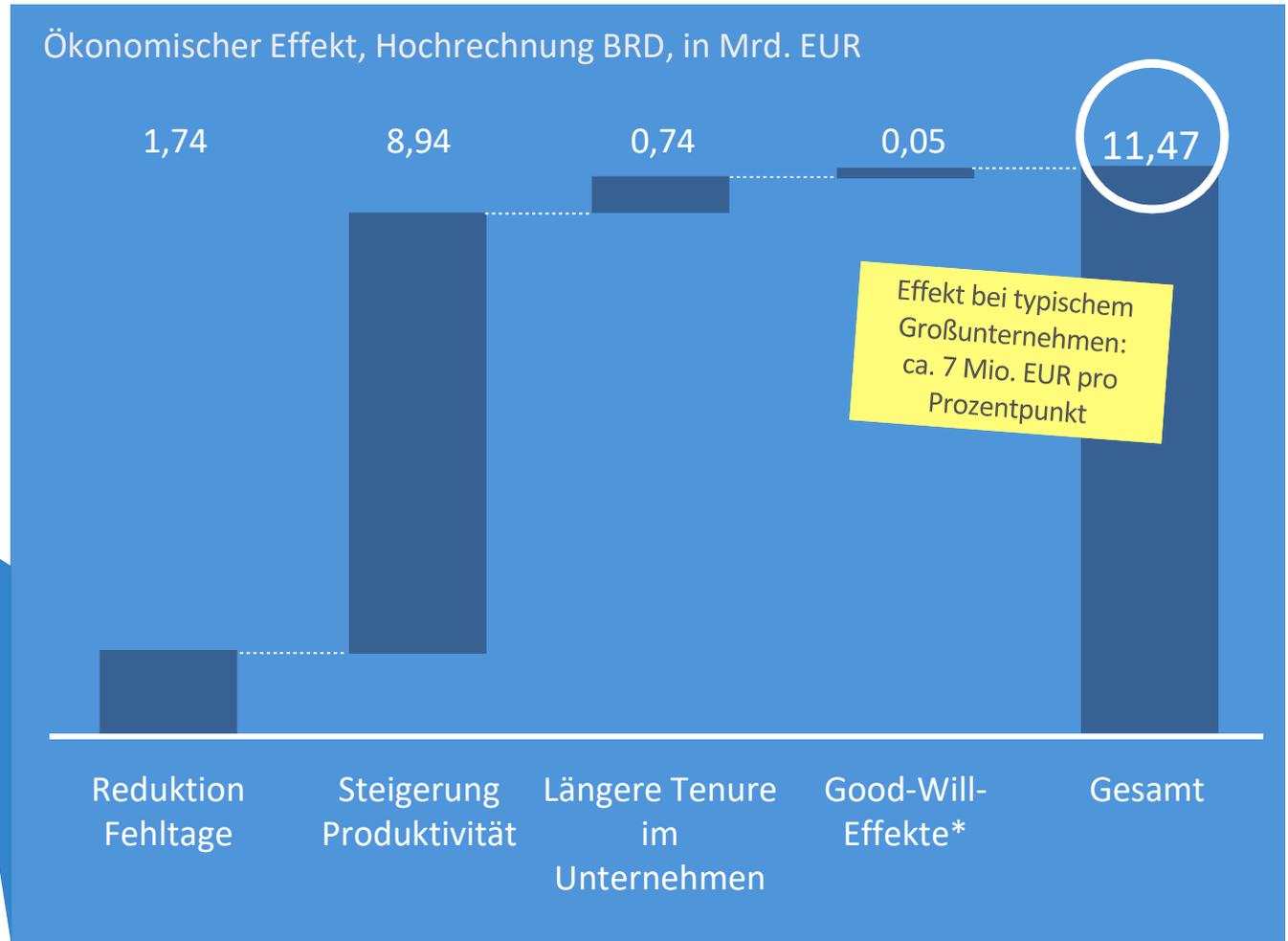
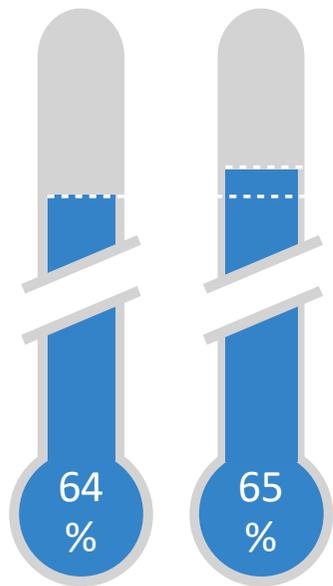


* Annahme: alle Arbeitnehmer erreichten das Begeisterungs-Niveau der derzeitig ca. 25% „Begeisterten“

Quelle: Repräsentative Studie (n = 1.100) zur Mitarbeiterbegeisterung in Deutschland, März 2019

© Wiebke Köhler & Prof. Dr. Ingo Hamm

Eine Verbesserung der Mitarbeiterbegeisterung um nur 1%-Punkt bringen 11,5 Mrd. EUR ökonomischen Nutzen



Kontakt

Wiebke Köhler

Tel. +49 175 58 33 006

wiebke_koehler@gmx.de

www.wiebke-koehler.com

Prof. Dr. Ingo Hamm

Tel. +49 172 4682577

ingo.hamm@h-da.de

www.ingohamm.com