

... für Menschen!

Mitarbeitermotivation: Märchen oder Wirklichkeit

Unternehmerbefragung 2015





„Aus eigener Erfahrung und aus der jahrelangen Zusammenarbeit mit Führungskräften weiß ich, dass das Thema Mitarbeiterführung sehr wohl ernst genommen wird, aber gleichzeitig viel Unsicherheit über den Einsatz geeigneter Maßnahmen herrscht.“

Diese Studie liefert interessante Einblicke in ein komplexes Thema. Ich wünsche Ihnen viel Spaß und gute Inspirationen bei der Lektüre!“

Andreas C. Fürsattel
Geschäftsführer **BEITRAINING**[®]
International

Über diese Studie

Eine gute Fee schwebt leise durch das Unternehmen und verleiht jedem Mitarbeiter mit einem kleinen Schwenk ihres Zauberstabs einen kräftigen Motivationsschub.

Eine schöne Vorstellung, doch wir alle wissen, gute Feen gibt es nur im Märchen.

Wie sieht die Realität aus? Kann man Mitarbeiter überhaupt von außen motivieren? Wenn ja, mit welchen Maßnahmen?

Diesen Fragen ist **BEITRAINING**[®] in der vorliegenden Studie nachgegangen und hat **Führungskräfte aus kleinen und mittelständischen Unternehmen** um ihre Meinung gebeten.

Die **Ergebnisse spiegeln das Meinungsbild der Befragten wider** und wollen den Lesern die Möglichkeit geben, sich **mit den Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation tiefer auseinanderzusetzen**. Wenn Sie für Ihr Unternehmen nach geeigneten Maßnahmen suchen, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren, so wenden Sie sich an Ihren persönlichen Ansprechpartner bei **BEITRAINING**[®].

Zentrale Fragen der Studie

- Welche Einstellung haben Führungskräfte zum Thema Mitarbeitermotivation?
- Welche Faktoren haben aus Ihrer Erfahrung nach den meisten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter?
- Welche Faktoren tragen zur Demotivation bei?
- Wie schätzen sich Führungskräfte im Hinblick auf ihre Motivationsfähigkeiten selbst ein?

Teilnehmer der Studie

Die Studie wurde auf Basis einer Online-Befragung zwischen Oktober 2014 und Januar 2015 durchgeführt.

Teilgenommen haben **303 Unternehmer und Führungskräfte**, die zu 80 Prozent aus Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern kommen.

Gut die Hälfte der Teilnehmer kommt aus Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Mit einem **Anteil von 34 Prozent haben sich zudem viele Unternehmensinhaber** beteiligt. In dieser Studie kommen also verstärkt die Lenker von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu Wort.

Geschlecht

Frauen	Männer
44%	56%

Position im Unternehmen

Inhaber/in	Angestellte/r Geschäfts- führer/in	Führungskraft	Angestellter	Keine Antwort
34%	11%	38%	15%	2%

Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen

Weniger als 10	11 bis 20	21 bis 50	51 bis 200	201 bis 500	über 500	Keine Antwort
25%	14%	12%	15%	14%	18%	2%

Sitz des Unternehmens

Deutschland	Österreich	Sonstiges
87%	11%	2%

Mitarbeitermotivation – kein Märchen, sondern Schwerstarbeit

Mit 79 Prozent der Befragten glaubt die große Mehrheit der Führungskräfte an die Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation, indem sie das Thema der Wirklichkeit zuordnet.

Die Kommentare zu dieser Frage spiegeln deutlich wider, dass **Mitarbeitermotivation eine echte Herausforderung darstellt**: „In der Realität erforderlich, aber Schwerstarbeit“, „Mitarbeiter zu motivieren ist ein hartes Brot“ oder „Manchmal ist die Umsetzung ein Horrormärchen“ äußern sich Teilnehmer zu dieser Frage.

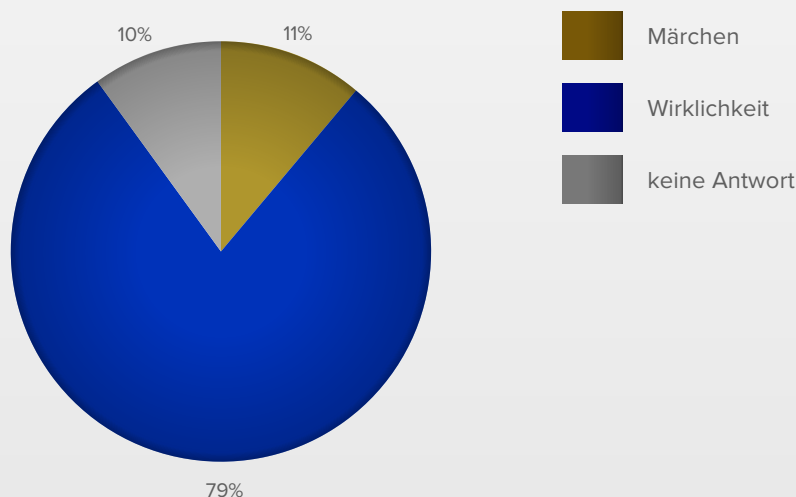
Die Mehrheit der Führungskräfte stellt sich jedoch dieser Herausforderung und glaubt trotz aller Schwierigkeiten daran, dass es möglich ist, **Motivation zu erhalten und zu fördern**.

Nur ein Zehntel ist der Meinung, dass Mitarbeitermotivation ein Ammenmärchen ist, was bedeuten würde, dass Motivation von außen unmöglich ist.

Führungskräfte glauben mehrheitlich an die Möglichkeit der Mitarbeitermotivation.

Frage: Ist Mitarbeitermotivation für Sie eher ein Märchen oder Wirklichkeit?

Zu welcher Antwort tendieren Sie spontan?



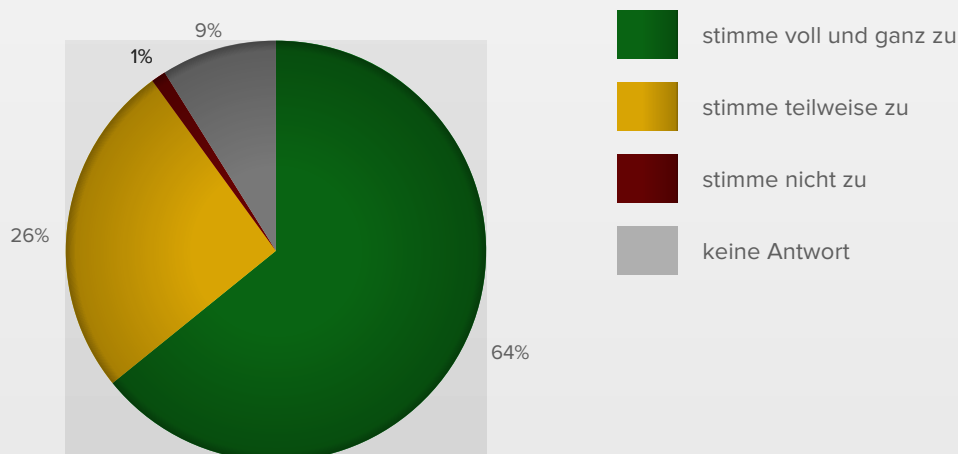
Die Motivation der Mitarbeiter ist größtenteils vom Führungsverhalten abhängig

Die Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bezüglich der Motivation ihrer Mitarbeiter voll und ganz bewusst.

Fast zwei Drittel der Befragten geben an, dass das Verhalten der **Führungskraft die entscheidende Rolle** bei der **Motivation der Mitarbeiter** spielt.

Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bewusst.

Frage: Inwieweit können Sie dieser Aussage zustimmen? Das Verhalten der Führungskräfte spielt die entscheidende Rolle bei der Mitarbeitermotivation.



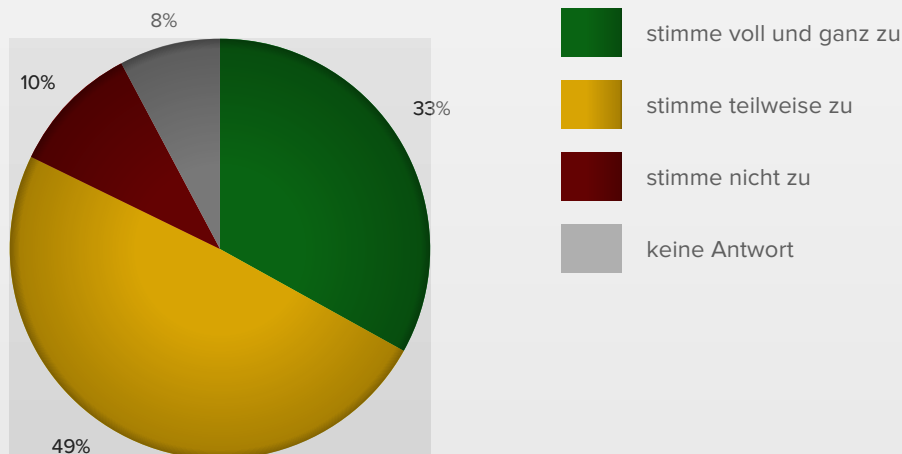
Mitarbeitermotivation versetzt die Führungskräfte in ein Spannungsfeld

Obwohl sich die Führungskräfte klar zu ihrer Verantwortung für die Mitarbeitermotivation bekennen, ist nur ein Drittel der Führungskräfte der Meinung, dass diese ihre wichtigste Aufgabe sei. Fast die Hälfte stimmt dieser Aussage nur teilweise zu, sieht also andere Aufgaben als wichtiger oder genauso wichtig an.

Gerade **Führungskräfte** in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind oft tief im operativen Geschäft verankert und **haben täglich vielfältige Herausforderungen zu bewältigen**. Obwohl die Bedeutung des Themas Mitarbeitermotivation und die eigene Rolle diesbezüglich hoch eingestuft werden, haben andere Aufgaben vermutlich oft den Vorrang, **was vielfach ein Spannungsfeld erzeugt**.

Mitarbeitermotivation wird nicht immer als die wichtigste Führungsaufgabe angesehen.

Frage: Inwieweit können Sie dieser Aussage zustimmen? Führungskräfte müssen Motivation als ihre wichtigste Aufgabe ansehen.



Die Möglichkeit der Motivation von außen bleibt umstritten

Inwieweit Motivation von außen, auch extrinsische Motivation genannt, möglich ist, darin scheiden sich die Geister.

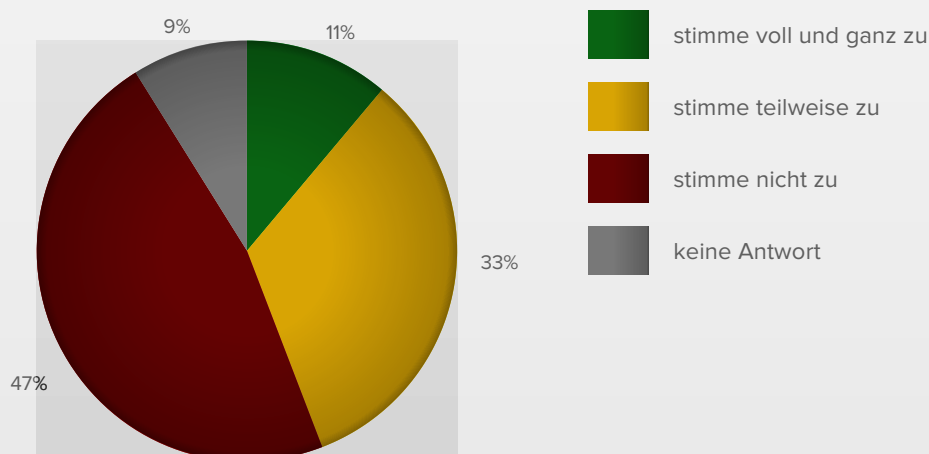
11 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass **Führungskräfte nur positive Arbeitsbedingungen** schaffen können, **extrinsische Motivation aber nicht möglich** sei.

33 Prozent stimmen dem zumindest teilweise zu. Zusammen ergibt sich ein Anteil von 44 Prozent, der an die Möglichkeiten der Motivation von außen nicht oder nur eingeschränkt glaubt.

47 Prozent, also etwa genauso viele Teilnehmer, sind jedoch anderer Meinung und **glauben also an die Möglichkeiten der extrinsischen Motivation.**

Motivation von außen erscheint durchaus möglich.

Frage: Inwieweit können Sie dieser Aussage zustimmen? Führungskräfte können nur positive Arbeitsbedingungen schaffen, aber nicht von außen motivieren.



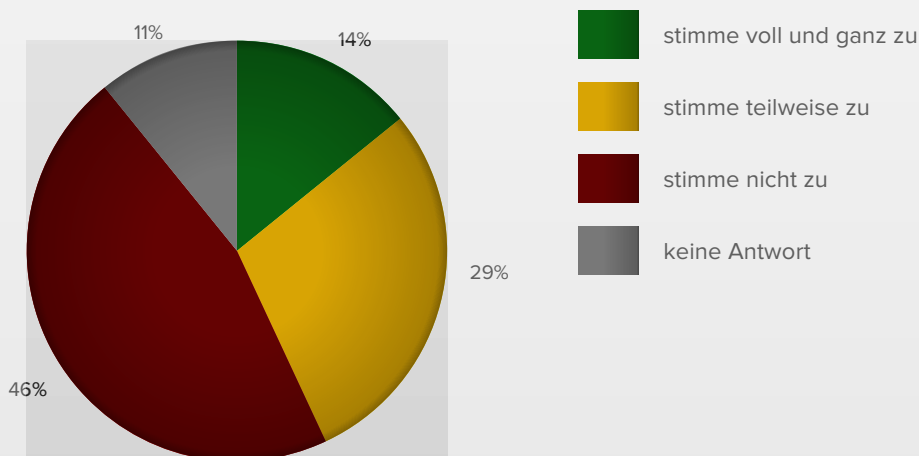
Die Verhinderung von Demotivation bedeutet noch lange keine Motivationsförderung

Genauso unterschiedlich wie die Meinungen zu den Möglichkeiten der Motivation von außen, sind auch die Meinungen zur Frage, ob es für Führungskräfte bereits ausreicht, Demotivation zu verhindern.

Auch bei dieser Aussage teilen sich die Meinungen in zwei etwa gleich große Gruppen.

Verhinderung von Demotivation halten viele für nicht ausreichend.

Frage: Inwieweit können Sie dieser Aussage zustimmen? Führungskräfte können sich auf die Verhinderung von Demotivation fokussieren. Damit ist schon viel erreicht.



Motivationsfaktoren erfordern Führungskompetenzen

Bei der Bewertung der Motivationsfaktoren sehen die Befragten vor allem die weichen Faktoren im Vordergrund: Wertschätzung durch den direkten Vorgesetzten, Arbeitsklima sowie Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten belegen die ersten drei Positionen. Weiterhin werden dem eigenen Verantwortungsbereich, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und einer gesunden Fehlerkultur hohe Motivationseffekte zugeordnet.

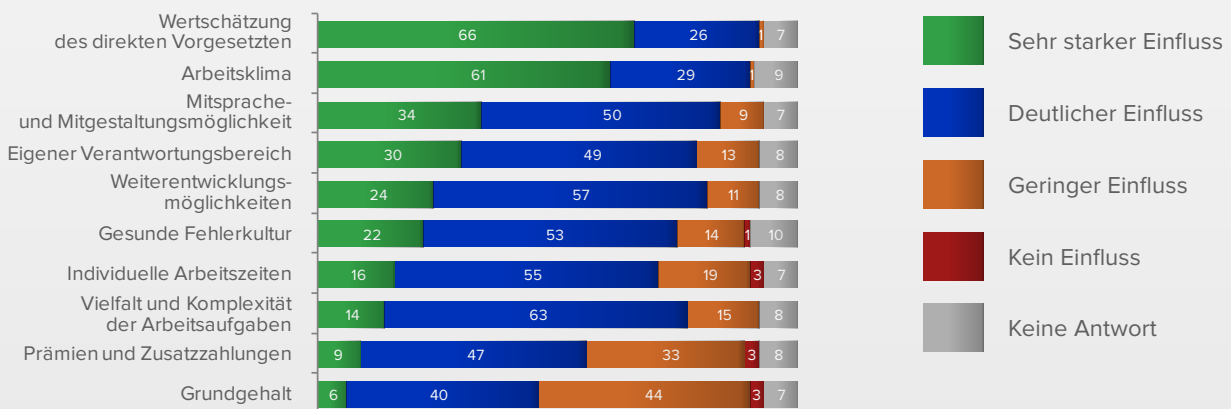
Für die **Motivation weniger relevant** erscheinen **finanzielle Aspekte wie Gehalt und Prämien**.

„Geld allein reicht nicht“ ist ein mehrfach geäußerter Kommentar von Teilnehmern. Gerade den **Führungskräften in kleinen und mittelständischen Unternehmen** ist es bewusst, dass sie **andere Ansätze der Mitarbeitermotivation** nutzen müssen, um auf dem **Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben**.

Wertschätzung und Arbeitsklima sind wichtiger als Gehalt und Prämien.

Frage: Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach folgende Faktoren auf die Motivation der Mitarbeiter?

Angaben in Prozent



Motivation durch Prämien hat viele Varianten

Geld allein reicht nicht aus. Dennoch setzen die befragten Unternehmen mehrheitlich auf Prämienmodelle, die jedoch sehr unterschiedlich ausfallen und keine klare Tendenz zeigen. Lediglich 19 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen keinerlei Prämienmodelle zum Einsatz kämen.

An erster Stelle stehen mit 20 Prozent regelmäßige Prämien, wie z.B. das Weihnachtsgeld, deren motivatorische Wirkung jedoch schnell verpufft, da sie zur Gewohnheit werden. Damit sind sie ein Faktor für die generelle Zufriedenheit und weniger für die dauerhafte Motivation.

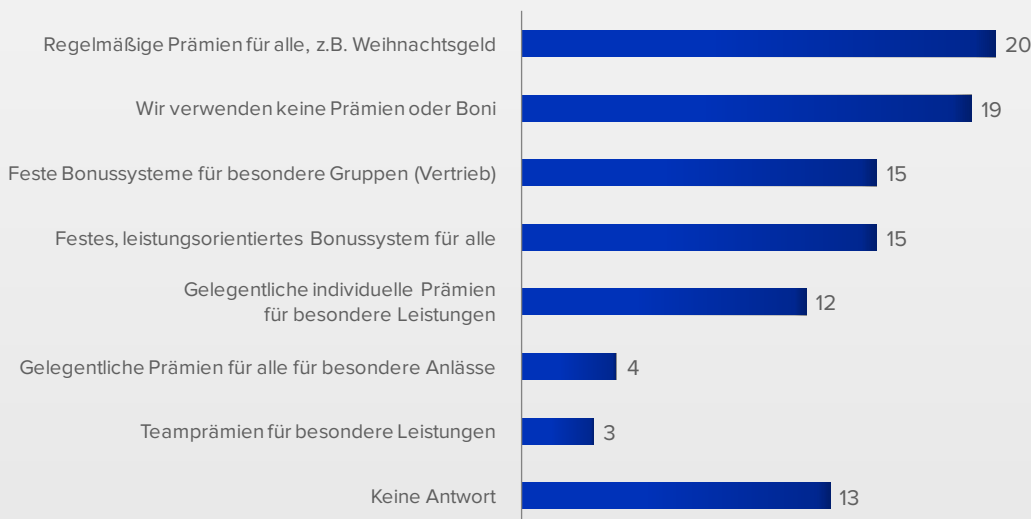
Andere Bonusmodelle, besonders solche, die sich an einer **individuellen Leistungssteigerung** orientieren, **sind attraktiver**. Hiervon profitieren jedoch in vielen Unternehmen nur bestimmte Mitarbeitergruppen.

Einsatz von verschiedenen Prämienmodellen.

Frage: Setzen Sie Prämien oder Bonussysteme in Ihrem Unternehmen ein?

Wenn ja, welche?

Angaben in Prozent



Motivationskiller beruhen häufig auf Führungsfehlern

Als wichtigste Motivationskiller werden mangelnde Anerkennung und ein schlechtes Betriebsklima mit deutlichem Abstand auf den ersten Plätzen gesehen.

Es folgt die ständige Überwachung. Sie ist ein Beweis für mangelndes Vertrauen. Unklare Aufgaben und Ziele folgen auf Position 4. **Damit belegen gängige Führungsfehler die ersten Plätze der Motivationskiller.**

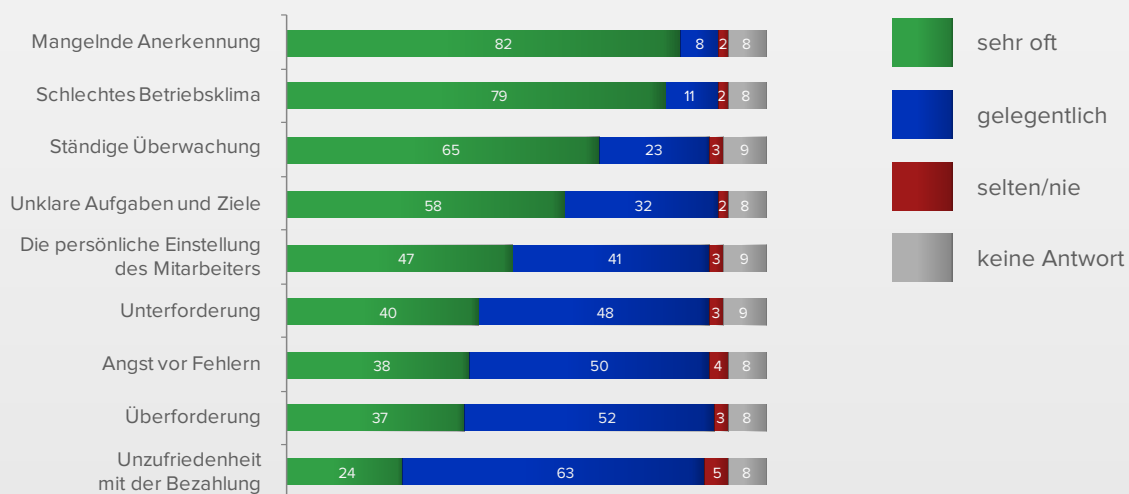
Der Faktor persönliche Einstellung des Mitarbeiters hingegen spiegelt die Überzeugung wider, dass extrinsische Motivation unmöglich ist, wenn die persönliche Einstellung des Mitarbeiters nicht stimmt.

Unterforderung, Überforderung und die Angst vor Fehlern erreichen immer noch hohe Zustimmungswerte, werden also als häufige oder gelegentliche Motivationskiller empfunden. Die **Unzufriedenheit mit der Bezahlung belegt mit Abstand den letzten Platz** in dieser Aufstellung.

Mangelnde Anerkennung als Motivationskiller Nummer 1.

Frage: Welche Faktoren tragen aus Ihren Erfahrungen heraus am häufigsten dazu bei, Motivation zu zerstören

Angaben in Prozent



Reaktion auf Motivationsdefizite

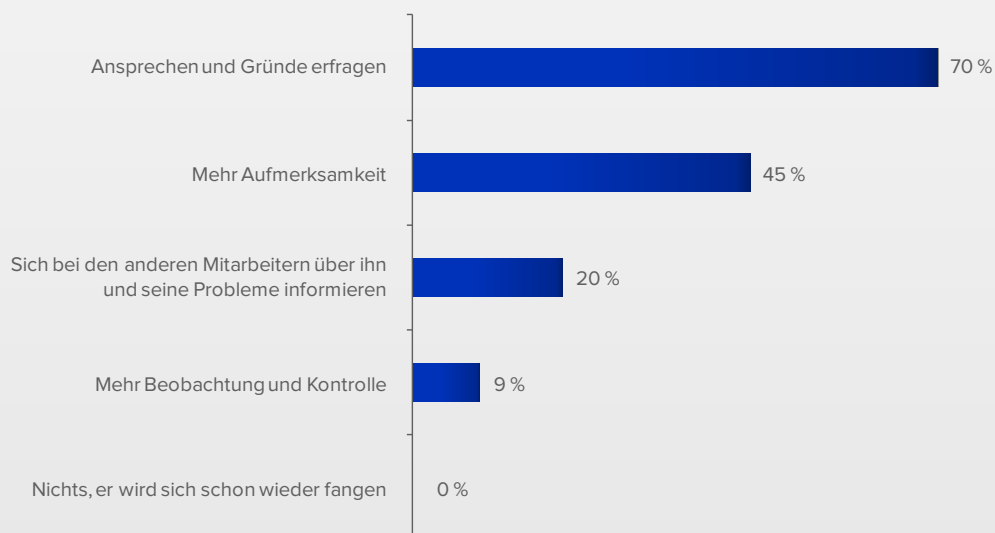
Die befragten Führungskräfte gehen zu 70 Prozent offen auf Mitarbeiter zu, bei denen sie Motivationsdefizite feststellen und erfragen die Gründe.

Fast die Hälfte der Befragten reagiert mit mehr Aufmerksamkeit. Beide Reaktionen sind gut geeignet, um den Mitarbeiter durch qualifizierte Maßnahmen wieder aus einem Leistungs- und Motivationstief herauszuführen.

Gute Reaktion auf Motivationsdefizite.

Frage: Wie reagieren Sie, wenn Sie erkennen, dass einer Ihrer Mitarbeiter dauerhaft unmotiviert zur Arbeit erscheint?

Mehrfachauswahl möglich



Motivation und Zufriedenheit

In welchem Zusammenhang stehen Motivation und Zufriedenheit bei Mitarbeitern? Können Mitarbeiter unzufrieden sein und dennoch motiviert? Mit 56 Prozent schließt mehr als die Hälfte der Befragten dies aus. 37 Prozent sind der Meinung, dass dies möglich ist.

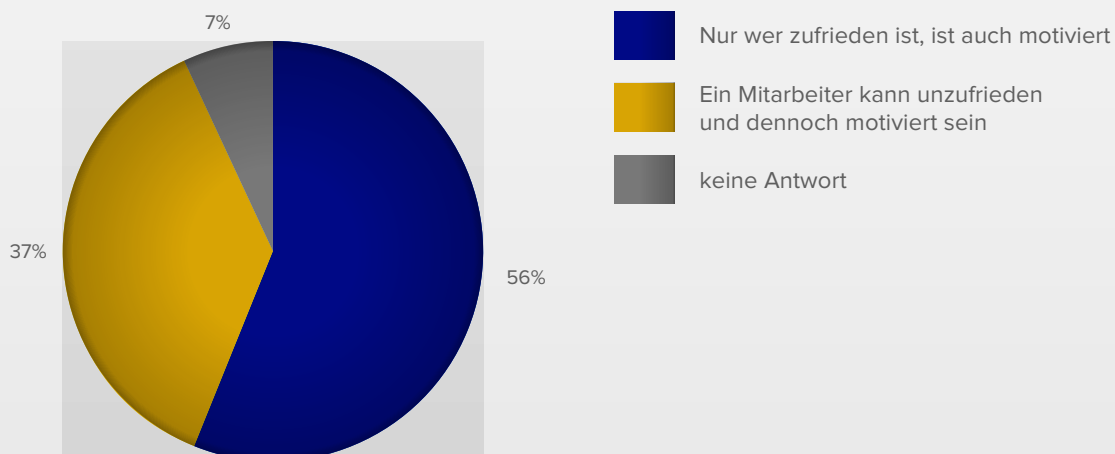
BEITRAINING® schließt sich in diesem Fall der Minderheit an. **Zufriedenheit und Motivation sind zwei unterschiedliche Komponenten.** Man unterscheidet Zufriedenheitsfaktoren, die von Mitarbeitern als Minimalstandard empfunden werden, und Motivationsfaktoren. Defizite bei den Zufriedenheitsfaktoren führen sofort zu Unzufriedenheit und müssen schnell gelöst werden. Beispiele sind Mängel bei den sanitären Standards oder bei der technischen Ausstattung.

Motivationsfaktoren umfassen Elemente, die außerhalb der erwarteten Standards liegen. Sie **sorgen für Loyalität, Schwung, Konzentration und besondere Anstrengungen bei den Mitarbeitern.** Individuelle Maßnahmen, die auf die Bedürfnisse der Belegschaft abgestimmt sind, sind **der Schlüssel zum Erfolg.**

Mitarbeiter können also durchaus temporär unzufrieden, aber motiviert sein. Genauso gut können sie relativ zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sein und dennoch unmotiviert „Dienst nach Vorschrift“ leisten. **Eine exakte Differenzierung zwischen Zufriedenheit und Motivation gibt Führungskräften neue Handlungsansätze.**

Der Zusammenhang von Zufriedenheit und Motivation wird kontrovers betrachtet.

Frage: In welchem Zusammenhang stehen Ihrer Meinung nach die Zufriedenheit und Motivation eines Mitarbeiters?

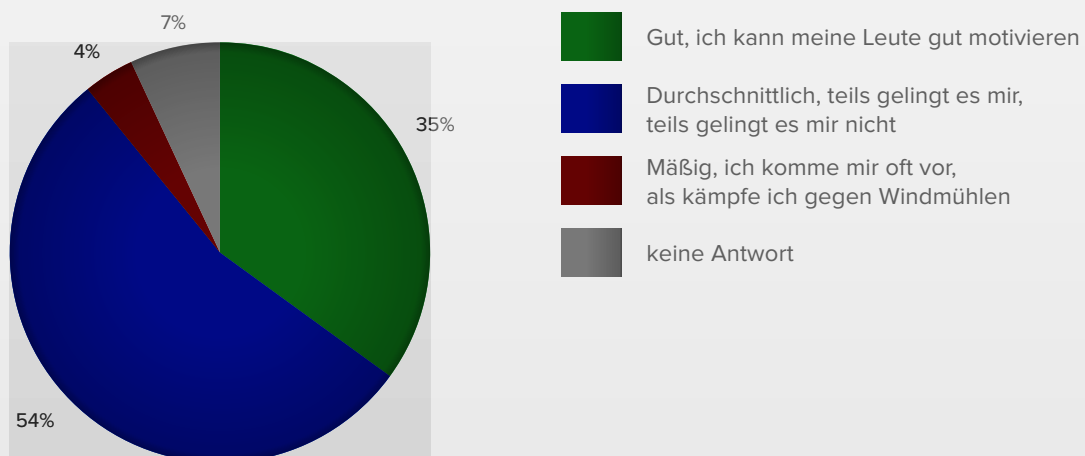


Führungskräfte zeigen Selbstbewusstsein

Gut ein Drittel der Führungskräfte schätzt die eigenen motivatorischen Fähigkeiten als gut ein und ist zufrieden mit sich selbst. Mehr als die Hälfte sieht sich im Durchschnitt, ist also mehr oder weniger zufrieden mit den eigenen Motivationsfähigkeiten. Nur 4 Prozent sind wirklich unzufrieden.

Führungskräfte schätzen sich motivationstechnisch als gut bis durchschnittlich ein.

Frage: Wie gut gelingt es Ihnen, andere zu motivieren?

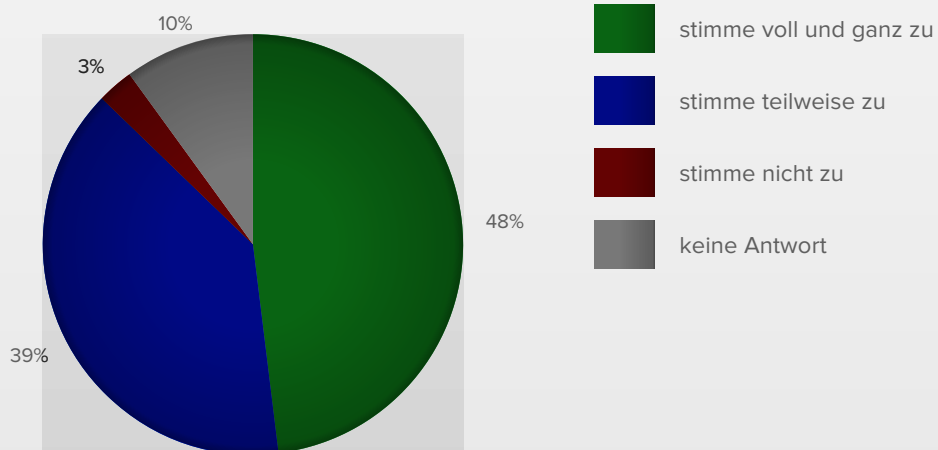


Führen durch Vorbild

Die Mehrheit der Führungskräfte gibt an, dass das eigene Vorbild am besten motiviert. Auch in dieser Antwort zeigt sich, wie sehr sich Führungskräfte mit ihrer Rolle und Verantwortung identifizieren.

Mit gutem Vorbild voran.

**Frage: Inwieweit können Sie dieser Aussage zustimmen?
Führungskräfte motivieren am besten durch ihr Vorbild.**



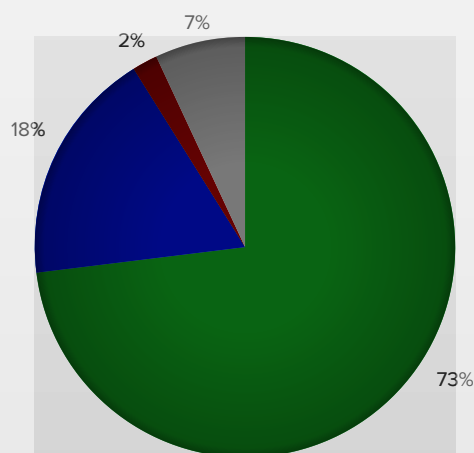
Mitarbeitermotivation als Zukunftsthema

Eine große Mehrheit der Befragten hält Mitarbeitermotivation für ein Zukunftsthema. Fast Dreiviertel stimmen dieser Aussage zu. Die hohen Zustimmungswerte zur Relevanz des Themas Mitarbeitermotivation, die in dieser Studie bei Führungskräften in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu spüren war, setzt ein positives Signal für die Zukunft.

Viele Teilnehmer begründen ihre Antwort mit dem Fachkräftemangel und dem zunehmenden Wettbewerb in ihren Branchen. Um ihm zu begegnen sind **motivierter Mitarbeiter der entscheidende Wettbewerbsfaktor**.

Mitarbeitermotivation ist ein Zukunftsthema.

Frage: Denken Sie, dass Sie als Führungskraft dem Thema Mitarbeitermotivation in Zukunft mehr Bedeutung zumessen müssen?



- Das wird immer wichtiger. Man muss in Zukunft mehr tun, um gute Mitarbeiter zu motivieren und zu binden
- Es ist ein relevantes Führungsthema, wird aber nicht an Bedeutung gewinnen
- Motivation von außen ist und bleibt ein Märchen und bekommt damit nicht mehr Bedeutung
- keine Antwort

Fazit

Motivierte Mitarbeiter stellen einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Durch die Leistungen der Mitarbeiter präsentiert sich das Unternehmen nach außen und beeinflusst damit entscheidend die Kundenzufriedenheit und den Erfolg des Unternehmens.

Die Frage ist, welche Maßnahmen geeignet sind, um Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren. Gehen wir zurück zum Märchen und der guten Fee, die mit dem Zauberstab Motivationsimpulse verteilt. Wir von **BEITRAINING®** sind der Meinung, dass Ihnen als Führungskraft die Rolle der guten Fee zukommt. Es ist nur nicht ganz so einfach wie im Märchen. Sie schweben nicht leise und unerkannt umher, sondern stehen mit Ihrem Handeln im Zentrum der Aufmerksamkeit.

Einen einheitlichen Zauberspruch gibt es leider nicht. Aber Sie können sich einen Zauberkasten zusammenstellen, der Maßnahmen der Mitarbeitermotivation enthält, die zu Ihrer Firma passen. Aus diesem Zauberkasten lassen sich für jeden Mitarbeiter Maßnahmenpakete individuell zusammenstellen. Der Aufbau des Zauberkastens und der Maßnahmenpakete für jeden einzelnen Mitarbeiter sind mit Zeit und Arbeit verbunden. Es lohnt sich aber, denn motivierte Mitarbeiter sind Voraussetzung für zufriedene Kunden und unternehmerischen Erfolg.

Danksagung

Diese Studie wurde im Vorfeld des People Skills Day 2015 erstellt, der am 26. Februar 2015 an verschiedenen Standorten stattfand und das gleichlautende Motto „Mitarbeitermotivation: Märchen oder Wirklichkeit?“ trug.

Herzlichen Dank an alle, die uns geholfen haben, die Studie zu realisieren. Die Franchisepartner und Mitarbeiter von **BEITRAINING®** haben uns aktiv dabei unterstützt, Teilnehmer für die Befragung zu gewinnen. Weiterhin danken wir den Hauptsponsoren des People Skills Day, Edenred und Valuecon, die über ihre Netzwerke zur Verbreitung der Umfrage beigetragen haben.

Besonders bedanken wir uns bei allen Teilnehmern der Studie für die Zeit, die sie in die Beantwortung der Fragen investiert haben und für ihre persönliche Meinung zu einem spannenden Thema.



Über **BEITRAINING**[®]

Wer wir sind!

Jedes Unternehmen lebt von der Qualität seiner Mitarbeiter. Deshalb hat sich **BEITRAINING**[®] (**BEI** steht für Business Education International) zur Aufgabe gemacht, die Mitarbeiterentwicklung gezielt zu fördern.

Wir kombinieren unseren internationalen Erfahrungsschatz mit den Stärken regionaler Strukturen und einer individuellen Betreuung unserer Kunden vor Ort. So finden Sie uns in Deutschland und Österreich flächendeckend an verschiedenen Standorten, die alle nach den gleichen Qualitätsstandards arbeiten.

BEITRAINING[®] bietet Trainingsprogramme in folgenden Bereichen:

- [Management](#)
- [Verkauf](#)
- [Service und Dienstleistung](#)
- [Persönliche Entwicklung](#)

Geschult werden Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sogenannten „People Skills“. Diese sind in der beruflichen Praxis dringend erforderlich, werden in Schule und Ausbildung aber nur selten bis gar nicht vermittelt.

Kleine und mittlere Unternehmen, Franchisesysteme und Netzwerke – das ist die Kernzielgruppe, auf die wir spezialisiert sind. Seit mehr als 15 Jahren betreuen wir inzwischen rund 2.000 Kunden, die auf unsere Kompetenz und Expertise vertrauen.



BEITRAINING[®] International

Bucher Str. 79a
90419 Nürnberg

TEL +49 (0)911 - 20 600 0

FAX +49 (0)911 - 20 600 14

E-MAIL info@bei-training.com

WWW bei-training.com