

Umfragen und Stimmungsbilder zu aktuellen Themen aus Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. 10. Dezember 2013

### Sonderausgabe mit der Auswertung dreier Umfragen

- In Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung | Karriereförderung? Fehlanzeige *mehr ...* sowie Chancengleichheit: mehr Unterstützung gewünscht *mehr ...*
- Umfrage in Kooperation mit der Hay-Group | Gutes Arbeitsumfeld wichtiger als variable Vergütung *mehr ...*

### □ *Manager Monitor*

#### Karriereförderung? Fehlanzeige

*Bei den Führungskräften in Deutschland ist die persönliche Stimmung derzeit schlechter als die wirtschaftliche Lage ihrer Unternehmen. Diesen Schluss legen die Ergebnisse einer Wiederholungsbefragung nahe, die von der ULA und der Bertelsmann Stiftung durchgeführt wurde.*

77 Prozent der Führungskräfte fühlen sich bei der Karriereentwicklung durch ihr Unternehmen kaum unterstützt. 63 Prozent nehmen ihre Firmen als bürokratisch wahr (2012: 59 Prozent). Auch mit der innerbetrieblichen Fehler- und Innovationskultur scheint es nicht zum Besten bestellt zu sein: Jeder zweite Manager bewertet sie negativ. Ebenso wenig halten 47 Prozent die Umsetzung des Krisen- und Veränderungsmanagement für gelungen.

An eine Wende zum Positiven glaubt nicht einmal mehr jeder zweite Befragte. Über die Hälfte erwarten sogar eine Verschlechterung des Betriebsklimas und schwierigere Arbeitsbedingungen. Insbesondere bei der vertrauensvollen Zusammenarbeit sanken die Werte mit 58 Prozent positiven Bewertungen auf einen Tiefpunkt (Vorjahr: 61 Prozent). Auch bei der Wertschätzung ist mit 69 Prozent (Vorjahr: 74 Prozent) ein Abwärtstrend erkennbar.

Im Gegensatz zur persönlichen Lage und den als negativ wahrgenommenen Entwicklungen im Unternehmen, sind die Führungskräfte mit der wirtschaftlichen Gesamtsituation ihrer Firma zufrieden. 70 Prozent schätzen die aktuelle Auftragslage als gut ein.

Ebenfalls positiv bewerten sie den „Stand der Kundenorientierung“ (78 Prozent) und den „Umgang mit Wettbewerbern und die Beziehungen zu Lieferanten“ (71 Prozent). 90

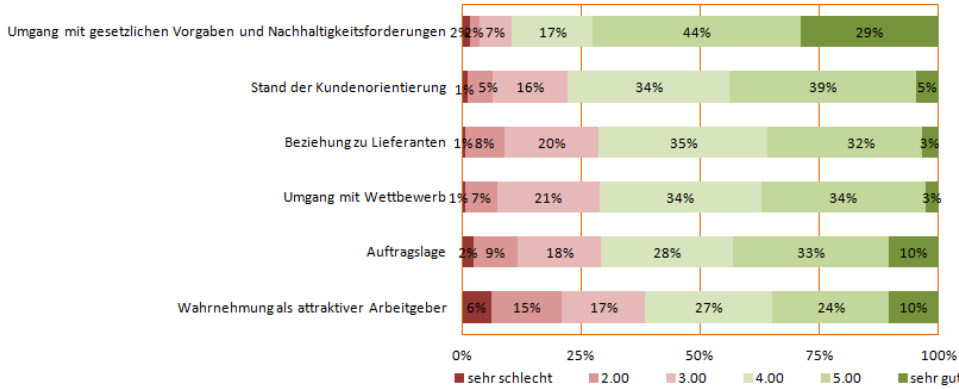
Prozent sind der Meinung, das Unternehmen halte sich an die gesetzlichen Vorgaben und Nachhaltigkeitsforderungen.

62 Prozent bescheinigen ihrem Unternehmen, dass es ein attraktiver Arbeitgeber ist. Auch fürchten nur wenige Führungskräfte (19 Prozent) sich vor einem Jobverlust. Zwei Drittel geben an, ihre Belastungssituation sei in Bezug auf die Position angemessen. 68 Prozent können Beruf und Privatleben gut miteinander vereinbaren. Das in letzter Zeit viel diskutierte Burnout-Phänomen scheint aktuell nicht die akuteste Sorge der Führungskräfte zu sein. Praktisch bedeutsamer scheint vielmehr ein wachsender Verdross über eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten zu sein, sei es durch zu viel Bürokratie oder durch verbaute Karrierewege.

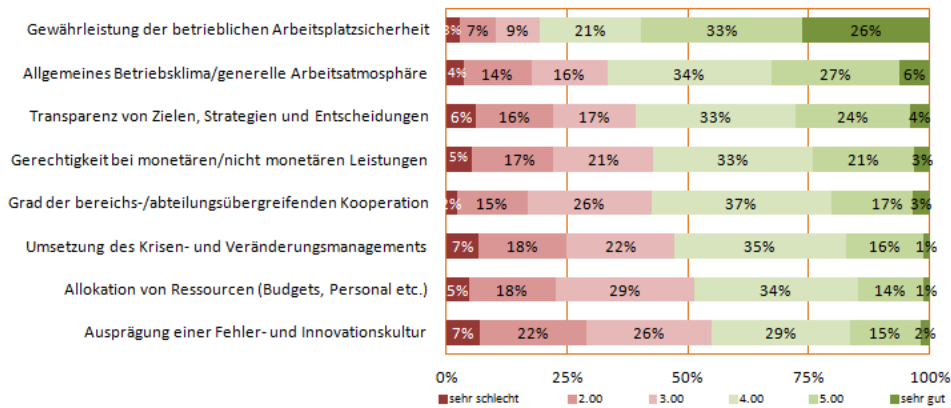
„Unternehmen droht doppelte Gefahr: Neben der unternehmensinternen Bürokratisierung drohen sie auch in eine Motivationsfalle bei Führungskräften durch unzureichende Karrieremöglichkeiten und mangelnde Wertschätzung zu tappen!“ – so Martin Spilker vom Kompetenzzentrum „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung. Man habe das Gefühl, viele Führungskräfte führen mit angezogener Handbremse. Vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen- und Wettbewerbssituation eine nicht zu unterschätzende Gefahr für viele Unternehmen, so der Führungsexperte.

ULA-Hauptgeschäftsführer Ludger Ramme ergänzt: „Eine gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit in einem schwierigem internationalen Umfeld sind wertvolle Güter.“ Sie seien aber offensichtlich kein sicherer Garant für Höchstwerte bei der Motivation und der Zufriedenheit. Ein Zuviel an innerbetrieblicher Bürokratie und fehlende Spielräume für eine Weiterentwicklung der eigenen Karriere können das Klima eintrüben. Anders formuliert: „Auch goldene Zügel werden oft als einengend empfunden.“

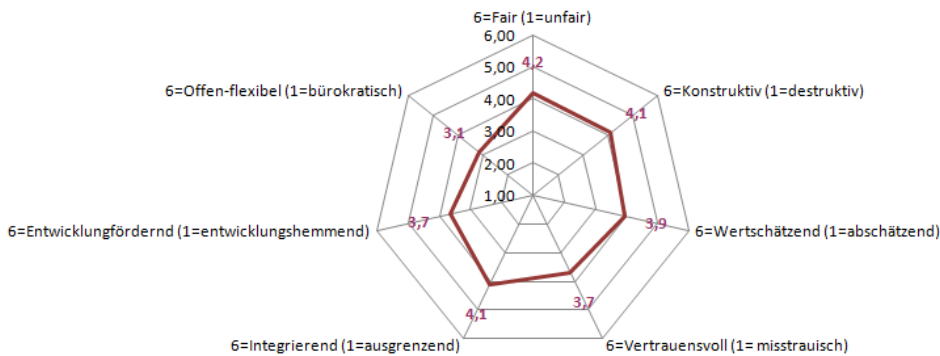
1) Bitte betrachten Sie das **Umfeld Ihres Unternehmens**. Wie schätzen Sie die folgenden Rahmenbedingungen auf einer Skala von 1 „sehr schlecht“ bis 6 „sehr gut“ für Ihr Unternehmen ein?



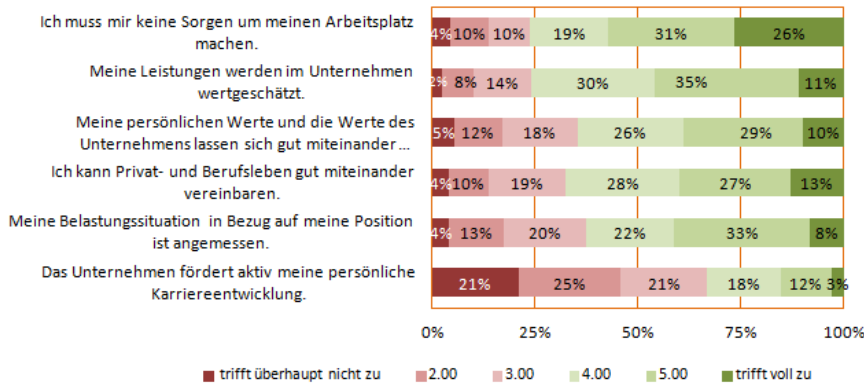
2) Bitte betrachten Sie einmal die **betrieblichen Arbeitsbedingungen**. Wie schätzen Sie die folgenden Rahmenbedingungen auf einer Skala von 1 „sehr schlecht“ bis 6 „sehr gut“ für Ihr Unternehmen ein?



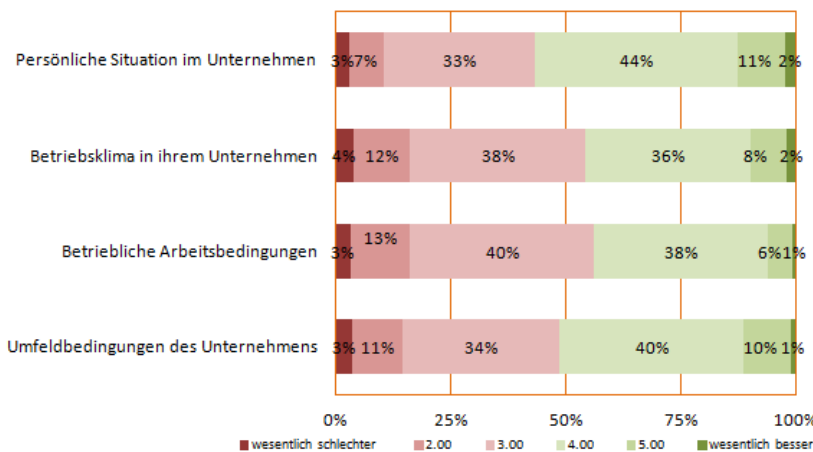
3) Bitte geben Sie eine **Einschätzung des aktuellen Betriebsklimas in Ihrem Unternehmen** anhand einer Skala von 1 bis 6 bei den folgenden Begriffspaaren an.



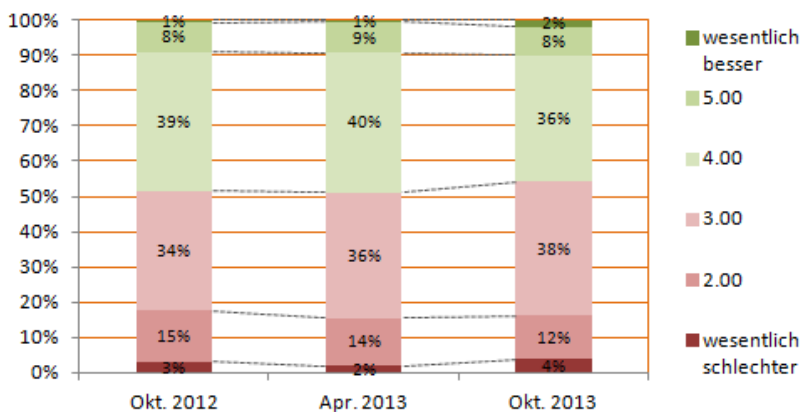
4) Bitte betrachten Sie Ihre **persönliche Situation im Unternehmen**. Wie schätzen Sie die folgende Aussage auf einer Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 „trifft voll zu“ ein?



5) Wie schätzen Sie die **Entwicklung der Situation Ihres Unternehmens sowie Ihre persönliche Situation** in diesem Kontext in den **nächsten 6 Monaten** auf einer Skala von 1 „wesentlich schlechter“ bis 6 „wesentlich besser“ ein?



**Besonders auffällig:** Der seit einem Jahr anhaltend pessimistische Blick in die Zukunft. Die unten stehende Grafik spiegelt die Prognose über die Entwicklung des Betriebsklimas in den kommenden sechs Monaten wieder. Mittlerweile befürchten mehr als die Hälfte der Befragten eine Verschlechterung. Die Ursachen sind unklar. Trauen die Befragten der guten Konjunktur nicht? Oder liegt in den Unternehmen etwas im Argen?



□ **Manager Monitor**

**Chancengleichheit: Unterstützung bei Realisierung gewünscht**

*Eine weitere in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführte Umfrage zum Thema „Genderorientierte Führung“ sieht Nachholbedarf in Sachen Unterstützung von Führungskräften*

63 Prozent der Befragten bejahen die Aussage „Ich sehe die Realisierung von Chancengleichheit von Frauen und Männern als meine persönliche Führungsaufgabe“ (Nein: 24 Prozent, Weiß nicht/unentschieden: 13 Prozent). Dabei sehen sie auch ihre Unternehmen auf einem guten Weg.

Bei der Bewertung ihrer eigenen Rolle und Verantwortung als Führungskraft ist aber eine gewisse Unsicherheit erkennbar: Immerhin 39 Prozent der Befragten ist nicht klar, welche Beiträge sie persönlich leisten können. Die Hälfte der Befragten ist der Auffassung, sie erhalten nicht die erforderliche Unterstützung für die Erreichung der vorgegebenen Gleichstellungsziele. Hinsichtlich der Förderung von Karrierechancen ist der Kulturwandel in den meisten Unternehmen offensichtlich in vollem Gange. Beim „Herunterbrechen“ von Globalzielen und bei der konkreten Umsetzung auf der operativen Umsetzungsebene kommt es aber noch zu merklichen Problemen und Friktionen. Hier müssen die Unternehmensleitungen ihren Ankündigungen noch Taten folgen lassen und erfüllbare, individuelle Zielvorgaben entwickeln.

□ **Variable Vergütung**

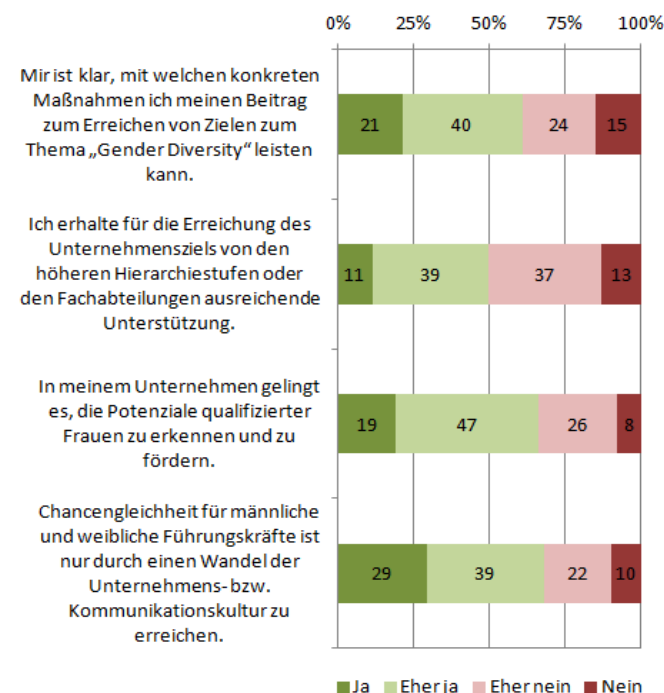
**Motivation von Führungskräften: Gutes Arbeitsumfeld wichtiger als variable Vergütung**

*Für die Motivation von Führungskräften spielen neben einer leistungsgerechten Grundvergütung vor allem immaterielle Faktoren eine Rolle. Das ist das zentrale Ergebnis einer gemeinsamen Studie der Führungskräfteverbände VAA, Forum F3 und ULA sowie der Hay Group Deutschland.*

Der Studie zufolge können Führungskräfte durch eine hohe variable Vergütung nur bis zu einem gewissen Grad zu höheren Leistungen motiviert werden. Anderen Faktoren kommt eine größere Motivationskraft zu. Dazu gehören neben der Grundvergütung insbesondere immaterielle Faktoren: Auf die Frage, welche Faktoren sie am ehesten zu einer hohen Leistung motivieren, vergaben die befragten Führungskräfte aus insgesamt 100 zu verteilenden Punkten auf den Faktor „Sinnvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit“ im Durchschnitt 21,3 Punkte. Auf die Faktoren „Entscheidungsfreiheit“ und „Gutes Betriebsklima“ entfielen durchschnittlich 16,1 beziehungsweise 13,6 Punkte. „Hohe Short-Term-Incentive-Vergütung“ und „Hohe Long-Term-Incentive-Vergütung“ erhielten hingegen im Schnitt nur 3,5 und 1,3 Punkte.

In welchem Umfang variable Vergütung motivierend wirkt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So fällt die Wirkung umso größer aus, je direkter die variable Vergütung mit der individuellen Leistung der betroffenen Führungskraft verknüpft wird. Dagegen werden Vergütungssysteme, die stärker am Unternehmenserfolg orientiert sind, von vielen Befragten aufgrund der fehlenden unmittelbaren Verbindung mit der individuellen Leistung nur als gering motivationsfördernd wahrgenommen. Zudem werden Männer durch kurzfristig orientierte Systeme offenbar stärker motiviert als Frauen.

„Es ist richtig und wichtig, Führungskräfte auch finanziell am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Die Ergebnisse der Studien zeigen aber, dass solche Anreize – jedenfalls bei der derzeitigen Ausgestaltung vieler Systeme – häufig nur eine begrenzte Motivationswirkung haben“, so der Hauptgeschäftsführer des Führungskräfteverbandes Chemie VAA Gerhard Kronisch. Die Leistungsbereitschaft der meisten Führungskräfte lasse sich vielmehr durch insgesamt gute Arbeitsbedingungen, gepaart mit einer angemessenen Grundvergütung fördern (siehe Grafik).



„Die Studie zeigt, dass man Führungskräfte demotivieren kann, wenn man die variable Vergütung nicht richtig ausgestaltet“, sagt Dr. Thomas Haussmann, Practice Leader Reward bei der Hay Group DACH. „Damit gibt man dann nicht nur viel Geld für die falschen Anreize aus, sondern beeinträchtigt auch den Unternehmenserfolg.“

An der Studie „Motivationskraft von Anreizsystemen auf Führungskräfte“ haben sich mehr als 2.500 außertarifliche und leitende Angestellte des VAA, des branchenübergreifenden Führungskräfteverbandes Forum F3 und Mitglieder des beim Führungskräfteverband ULA angesiedelten Führungskräftepanels Manager Monitor beteiligt.

## Welche Faktoren motivieren Führungskräfte am ehesten zu einer hohen Leistung?

Durchschnittswerte aus 100 zu verteilenden Punkten

