

TNS Infratest Trendletter

Von Erfolgsgaranten und Unternehmensbewohnern

**Ein Stimmungsbild zum Arbeitsmarkt in Deutschland
aus Sicht der Arbeitnehmer**

Januar 2006

Kontakt:

Dr. Julia Fauth
TNS Infratest GmbH
Consumer & Retail
Lurgiallee 10-12
60439 Frankfurt
t 069/75615-204
e julia.fauth@tns-infratest.com

Martin Kögel
TNS Infratest Holding
Landsberger Straße 338
80687 München
t 089/5600-1406
e martin.koegel@tns-infratest.com

Der Arbeitsmarkt in Deutschland steht vor umfangreichen Veränderungen

Ob Lockerung des Kündigungsschutzes oder Verlängerung der Lebensarbeitszeit: Wer heute hierzulande seinen Lebensunterhalt in Unternehmen oder Behörden verdient, muss sich auf so manche Einschnitte gefasst machen. Wie sich der Umbau des Arbeitsmarktes auf die Stimmung in deutschen Büros auswirkt, dem geht TNS Infratest in seinem aktuellen Trendletter nach. Was motiviert deutsche Arbeitnehmer? Worauf würden sie am ehesten verzichten? Wie stark fühlen sie sich an ihren Arbeitgeber gebunden? Die Fragen für diese Studie wurden gemeinsam mit Personalverantwortlichen vieler deutscher Unternehmen der Konsumgüterindustrie entwickelt.

Wie verbunden fühlen sich die Deutschen mit ihrem Arbeitsplatz?

Mitarbeiter-Commitment ist ein komplexes Gebilde, in das ebenso rationale wie emotionale Beweggründe einfließen. Bekannter ist sicherlich der Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit. Commitment geht jedoch einen Schritt weiter und umfasst die Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit, die zu einer verstärkten Motivation, Aktivität und Effektivität der Mitarbeiter führt. Es geht dabei nicht um Selbstzufriedenheit, sondern um die Motivationsleistung des Arbeitsumfeldes und die Relevanz für den Unternehmenserfolg. TNS Infratest definiert und misst Mitarbeiter-Commitment mit fünf Dimensionen:

- Gesamtzufriedenheit mit dem derzeitigen Arbeitgeber (rational)
- Weiterempfehlung des Arbeitgebers (emotional)
- Wiederbewerbung bei diesem Arbeitgeber (intentional)
- Arbeitsmotivation der Kollegen (aktionsfundiert)
- Einschätzung der Marktstärke des Unternehmens (zukunftsorientiert)

Als Maß für das Mitarbeiter-Commitment hat TNS Infratest einen speziellen Index („TRI*M-Index“) entwickelt. Der durchschnittliche Index für die Mitarbeiterbindung der Deutschen liegt bei 71. Interessant ist, inwieweit die Ergebnisse in den verschiedenen Untergruppen von diesem Index abweichen.

Dass Ostdeutsche generell etwas kritischer eingestellt sind als Westdeutsche überrascht an dieser Stelle nicht sonderlich, da dieses Ergebnis häufiger zu finden ist. Auch die Diskrepanz zwischen dem Bindungsindex von Arbeitern gegenüber Beamten und vor allem Angestellten ist ein wiederkehrendes Phänomen: Die Gruppe der Arbeiter ist generell problemsensibler und weniger zukunftsoptimistisch als andere Berufsgruppen. Dies liegt sicherlich auch daran, dass Arbeiter immer seltener an Wohlstandsgewinnen teilhaben und immer häufiger Marginalisierungsängste aufweisen.

„Arbeitest du noch, oder lebst du schon?“

Betrachtet man die Bindung an den Arbeitgeber in Abhängigkeit zum Alter, so lassen sich in den einzelnen Alterklassen deutliche Unterschiede feststellen. Berufseinsteiger zeigen sich am stärksten begeistert. Der Indexwert ist mit 75 in dieser Gruppe über alle Altersklassen hinweg der höchste. Hier überwiegt offensichtlich noch die Freude am ersten Job: Herausforderungen werden als Bewährungsprobe für Anerkennung und beruflichen Aufstieg gesehen. Mit zunehmendem Alter sinkt dann der Indexwert drastisch ab (Index 69) – es ist die berufliche Phase der Weiterentwicklung, die oft mit Ernüchterung, Rückschlägen, Konflikten und erster Resignation verbunden ist. Nähert sich das berufliche Leben dem Ruhestand, steigt der Indexwert fast wieder auf den hohen Ausgangswert (Index 74) – nach allen beruflichen Erfahrungen nimmt diese Altersgruppe vieles gelassener und meist ist auch eine Vorfreude auf den Ruhestand zu spüren.

Die Erfolgsgaranten und Bewohner deutscher Unternehmen – wie lassen sich Arbeitnehmer verorten?

Aus den Dimensionen **Zufriedenheit** (basierend auf Gesamtzufriedenheit, Wiederbewerbung, Weiterempfehlung) und **motivierendes Umfeld** (basierend auf Identifikation, Motivation, Wettbewerbsfähigkeit) wird eine zweidimensionale Matrix aufgespannt. Diese Matrix ermöglicht die Differenzierung und Quantifizierung von vier Arbeitnehmer-Gruppen mit jeweils unterschiedlichen Arbeitssituationen und Einstellungsprofilen:

1. Die **Erfolgsgaranten** sind hoch zufrieden und äußerst loyal ihrem Arbeitgeber gegenüber. Sie identifizieren sich mit den Unternehmenszielen und sind von der Zukunftsorientierung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens überzeugt. Sie zeigen eine hohe Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative sowie begeistern und motivieren ihre Kollegen.
2. Die **Distanzierten Leistungsträger** sind eigentlich von ihrem Arbeitgeber überzeugt, da sie einen starken Glauben an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben. Sie sind aber persönlich unzufrieden, eher kritisch eingestellt und dadurch schwer zu führen. Dieser Typ Arbeitnehmer gibt durchaus Anstöße zu Veränderungen, ist auf der anderen Seite aber auch sehr individualistisch und auf das eigene Fortkommen aus. Bei interessanten Angeboten ist eine große Wechselbereitschaft zu erkennen.
3. Die **Unternehmensbewohner** zählen zu den sehr zufriedenen Arbeitnehmern und fühlen sich im Unternehmen wohl. Sie machen ihre Arbeit, ohne ihr direktes Umfeld dabei als besonders motivierend zu empfinden. Unternehmensbewohner wirken immer stabilisierend für das Unternehmen. Dieser Typ Arbeitnehmer zählt zu den eher unkomplizierten Zeitgenossen. Da er zugleich eine großes Bedürfnis nach Sicherheit hat, ist er weisungsorientiert zu führen.
4. Immer vorhanden ist auch die vierte Gruppe der **Nicht-Erreichten**, die sehr unzufrieden und dem Unternehmen nicht (mehr) verbunden sind. Sie fühlen

sich durch ihr direktes Umfeld demotiviert und sind eher frustriert statt engagiert. Durch sie besteht eine Ansteckungsgefahr für negative Stimmung.

Wer sind die Erfolgsgaranten deutscher Arbeitgeber aus Staat und Wirtschaft?

Es sind überdurchschnittlich häufig die Jungen, also in der Regel Berufsstarter im Alter von 18 bis 29 Jahren. Mit zunehmendem Alter nimmt dann der Anteil zugunsten der „Unternehmensbewohner“ ab. Hier ist der Anteil bei den über 60-Jährigen am größten (64 Prozent statt durchschnittlich 43 Prozent). Die Erfolgsgaranten haben ihren Namen nicht umsonst, sondern tragen tatsächlich zum wirtschaftlichen Erfolg in deutschen Unternehmen bei. Daher sollte es für jedes Unternehmen eine Herausforderung sein, hier den Anteil zu erhöhen bzw. den Enthusiasmus der Jungen auch bei den Berufserfahreneren zu erhalten.

Mit nur 17 Prozent ist der Anteil der Erfolgsgaranten bei den Arbeitern besonders gering. In Anbetracht dessen, dass der Arbeiteranteil an den Erwerbstätigen in Deutschland bei 31 Prozent liegt, ein alarmierendes Ergebnis. Entsprechend erhöht ist der Anteil der Nicht-Erreichten - der übrigens bei den Beamten genauso hoch ist. Auch dieses Ergebnis ist durchaus als Herausforderung für das Management in Staat und Wirtschaft zu sehen.

Gründe für den Arbeitsplatzwechsel: Für 69 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben Möglichkeiten zur Weiterbildung oberste Priorität

Was bewegt die Deutschen zu einem Arbeitsplatzwechsel? Ganz oben in der Rangliste stehen ein verbessertes Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen (69 Prozent) sowie neue berufliche Herausforderungen (68 Prozent). Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterführung stellen also zentrale Themen dar, denen sich jedes Unternehmen stellen sollte, um seinen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Dies sind die ausschlaggebenden Aspekte gerade auch in der Altersgruppe der 30- bis 59-Jährigen, bei denen die Forscher von TNS Infratest an anderer Stelle sehen konnten, dass sie mit steigendem Alter einen zunehmend geringeren Anteil an den „Erfolgsgaranten“ eines Unternehmens haben. Da auch im Arbeitsleben eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft ein Geben und Nehmen bedeutet, lohnt es sich für Arbeitgeber, ein größeres Augenmerk auf diese Arbeitnehmer-Bedürfnisse zu legen.

Dass ein besseres Kinderbetreuungsangebot (38 Prozent) und flexiblere Arbeitszeiten (36 Prozent) auf der Rangliste eher weniger Bedeutung haben, liegt vor allem daran, dass dies in bestimmten Lebensphasen für eine eingeschränkte Zielgruppe wichtig wird: bei Frauen, die Kinder zur Welt bringen möchten bzw. schon kleine Kinder haben. Tatsächlich werden diese beiden Themen von jüngeren Frauen auch als wichtiger empfunden.

Während für Arbeiter Wechselgründe eher finanziell bedingt sind (mehr Gehalt, bessere Sozialleistungen), sind verbeamteten Arbeitnehmer die so genannten „Soft Facts“ als mögliche Wechselgründe besonders wichtig: Freude an der Ar-

beit, besseres Betriebsklima sowie ein kollegialeres Umfeld. Dies zeigt, dass hier die weichen Fakten von Arbeitgeberseite ungenügend unterstützt werden.

Jeweils 45 Prozent der Arbeitnehmer würden Arbeitszeitverkürzung und Lockerung des Kündigungsschutzes akzeptieren

TNS Infratest hat untersucht, welche arbeitspolitischen Sparmaßnahmen auf wie viel Akzeptanz stoßen würden. Am ehesten können sich Arbeitnehmer in Deutschland mit einer Arbeitszeitverkürzung oder der Lockerung des Kündigungsschutzes anfreunden: Knapp jeweils die Hälfte der Arbeitnehmer (45 Prozent) steht hinter den Maßnahmen der neuen Bundesregierung. Deutlich weniger akzeptiert werden die Streichung von Feiertagen (39 Prozent) und die Reduzierung von Urlaubsansprüchen (33 Prozent). Noch weiter hinten rangiert die weitere Reduzierung des Arbeitgeberanteils an den Sozialversicherungsbeiträgen (29 Prozent).

Die bitterste Pille für deutsche Arbeitnehmer aber wäre eine Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre (28 Prozent). Besonders interessant bei dieser Einspar-Variante ist ein detaillierter Blick in die Analyse: Die Akzeptanz ist bei den heute 60-Jährigen sowie unter 30-Jährigen deutlich höher. Für letztere ist das Rentenalter noch weit weg und: Die jüngste Altersklasse der Arbeitnehmer weist den größten beruflichen Enthusiasmus auf. Eine längere Lebensarbeitszeit ist für sie daher nicht automatisch negativ besetzt.

Warum aber befürworten die heute über 60-Jährigen eine Erhöhung des Renteneintrittsalters in so viel höherem Maße als der Durchschnitt der Arbeitnehmer? Einigen macht die Arbeit sicherlich noch viel Freude und so kurz vor dem Ruhestand kann man sich mitunter einen Tagesablauf ganz ohne Beruf nur schwer vorstellen. Andere werden für diese Sparmaßnahme stimmen, weil sie nicht mehr damit rechnen, selbst davon betroffen zu sein.

Generell zeigt sich, dass bei ostdeutschen Arbeitnehmern sowie der Berufsgruppe der Arbeiter das Akzeptanzniveau, arbeitsmarktpolitische Einsparungen mit zu tragen, mit Abstand am geringsten ist.

Hintergrundinformationen

Für die repräsentative Untersuchung hat TNS Infratest vom 28. November bis 6. Dezember 2005 in Deutschland 937 Erwerbstätige befragt. Die Befragung wurde als computergestützte Telefonerhebung (CATI) angelegt. Bei der Auswahl der Zielhaushalte kam das random-digit-dialing-Verfahren zur Anwendung, bei der Auswahl der Zielpersonen im Haushalt der so genannte Schwedenschlüssel. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Verallgemeinerung der ermittelten Ergebnisse bei einer Fehlermarge von plus/minus 1,4 bis 3,1 Prozentpunkten.