



zehnvier

GfM-Forschungsreihe 03/2012

Interne Marketingprogramme erfolgreich gestalten

Ergebnisse des Swiss WorkLife Monitor

Autoren: Dr. Kerstin Bolliger, Prof. Dr. Clemens Koob und Stefan Lohmüller
zehnvier research & strategy

Sehr geehrte Damen und Herren



Motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende sind die beste Visitenkarte für ein Unternehmen. Wirksames «internes Marketing» ist der Schlüssel, um das richtige Personal zu gewinnen, zu entwickeln und an die eigene Firma zu binden. Im Spannungsfeld von Können (Qualifikation), Wollen (Motivation und Leistungsbereitschaft) und Dürfen (soziale und strukturelle Ermöglichung) haben Firmen wie Victorinox, Swisscom und Emmi durch exzellentes internes Marketing überdurchschnittliche Erfolge erzielt.

Motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende sind die beste Visitenkarte für ein Unternehmen. Wirksames «internes Marketing» ist der Schlüssel, um das richtige Personal zu gewinnen, zu entwickeln und an die eigene Firma zu binden. Im Spannungsfeld von Können (Qualifikation), Wollen

In der GfM-Forschungsreihe 03/2012 erfahren Sie die aktuellen Ergebnisse der Studie «Swiss WorkLife Monitor», die zeigen, wie interne Marketingprogramme erfolgreich gestaltet werden können. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und Inspiration bei der Lektüre.

Freundliche Grüsse

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'U. Moser'.

Ulrich H. Moser
Präsident der GfM

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Grand'.

Jean-Marc Grand
Geschäftsführer der GfM

Internes Marketing: Können, Wollen und Dürfen als Erfolgsfaktoren

Es ist ein wichtiges Ziel marktorientierter Unternehmensführung, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden auf hohem Niveau sicherzustellen und sie zu überzeugten, loyalen und kundenorientierten Mitgliedern der Organisation zu machen.

In Wissenschaft und Forschung wird diese Aufgabe typischerweise mit dem Etikett **«Internes Marketing»** versehen. Im gängigen Verständnis umfasst das Interne Marketing eines Unternehmens alle Massnahmen, die dazu geeignet sind, **qualifiziertes, motiviertes** und **leistungsorientiertes** Personal zu gewinnen, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden.

*«A competent and dedicated workforce
is a key resource.»* Richard Normann

Das Interne Marketing bewegt sich damit im Spannungsfeld von individuellem **«Können»** (Qualifikation) und **«Wollen»** (Motivation und Leistungsbereitschaft) der Mitarbeitenden. Dabei besteht zwischen dem «Können» und dem «Wollen» der Mitarbeitenden in der Regel eine enge Wechselbeziehung: Ein Mitarbeiter, der für eine bestimmte Aufgabe nicht qualifiziert ist (oder selbst an seiner Qualifikation zweifelt), ist häufig auch nicht motiviert, diese Aufgabe den Anforderungen entsprechend auszuführen.

Aber auch das **«Dürfen»** hat eine wichtige Rolle im Konzept des Internen Marketing inne. Hierbei geht es um soziale und strukturelle Ermöglichung – kurz gesagt muss das Unternehmen seinen Mitarbeitenden die nötigen Rahmenbedingungen bieten, ihr Können auch einzusetzen, das Wollen auch umzusetzen.

Internes Marketing: Können, Wollen und Dürfen als Erfolgsfaktoren

Was die Sicherstellung des «**Könnens**» angeht, so ist die Zuständigkeit im Unternehmen meist klar: Es ist in der Regel vor allem Aufgabe der Personalabteilung, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden über die nötige Qualifikation für ihre Aufgaben verfügen – etwa durch die Festlegung gewisser Einstellungskriterien oder das Angebot von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Im Hinblick auf das «**Wollen**», also die Sicherstellung von Motivation und Leistungsorientierung der Mitarbeitenden, fehlt eine solche eindeutige organisatorische Verankerung zumeist – ganz einfach deswegen, weil alle Akteure mit Führungsverantwortung im Unternehmen gleichermaßen dafür verantwortlich sind. In dieser dezentralen Aufgabenverteilung liegt Risiko und Chance zugleich. Gerade darum ist es wichtig, sowohl Motivation als auch Leistungsorientierung regelmässig zu messen.

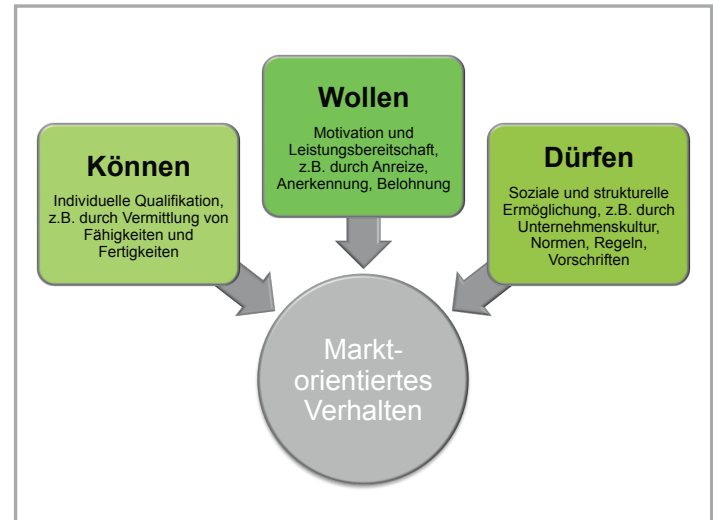


Abbildung 1: Können, Wollen, Dürfen

Elemente eines erfolgreichen Internen Marketing

Klassifikation anhand Motivations- und Leistungsorientierungsindex

Wie es um Leistungsorientierung und Motivation (also das «Wollen») in der Schweiz bestellt ist, darüber gibt der «Swiss WorkLife Monitor» (SWLM) Auskunft. Er beleuchtet die Situation von Angestellten, Selbstständigen und künftigen Erwerbspersonen in der Schweiz (näheres zum Aufbau der Studie am Ende dieser Broschüre).

Im Rahmen des Swiss WorkLife Monitor wurde unter anderem die Zustimmung der Mitarbeitenden zu einer ganzen Reihe von Aussagen erfasst, mit deren Hilfe sich die Motivation der Mitarbeitenden abbilden lässt. Anhand dieser Aussagen lässt sich ein Motivationsindex erstellen, mit dem die Arbeitnehmer in drei Kategorien eingeteilt werden können: Mitarbeitende mit hoher, mittlerer und geringer Motivation. Die Untersuchung zeigt, dass von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen in der Schweiz lediglich 14 Personen eine hohe, 70 Personen dagegen eine mittlere und 16 Personen gar nur eine geringe Motivation aufweisen. Analog lassen sich die Mitarbeitenden anhand eines Leistungsorientierungsindex in stark (13%), mittel (67%) und wenig leistungsorientierte Mitarbeitende (20%) einstufen (siehe Abbildung 2).

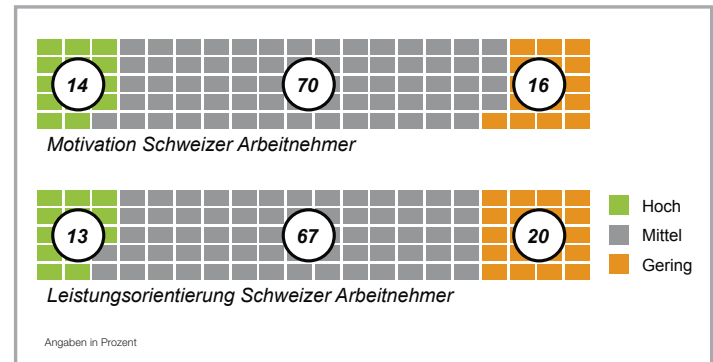


Abbildung 2: Stand der Motivation und Leistungsorientierung in der Schweiz

Elemente eines erfolgreichen Internen Marketing

Hebel zur Steigerung von Motivation und Leistungsorientierung

Kernaufgabe eines internen Marketingprogramms muss es sein, aus durchschnittlich motivierten und leistungsorientierten Mitarbeitenden hoch motivierte und leistungsorientierte Mitarbeitende zu machen. Es stellt sich also die Frage nach den relevanten Hebeln zur Verbesserung von Motivation und Leistung – mithin nach den Inhalten des internen Marketingprogramms.

Die Ergebnisse des SWLM zeigen, dass es insbesondere sechs Dimensionen sind, die besonders stark mit dem «Wollen» der Mitarbeitenden korrelieren, und die daher im internen Marketingprogramm Berücksichtigung finden sollten (siehe Abbildung 3):

- Unternehmenskultur und gemeinsame Werte
- Befähigung
- Führung
- Anerkennung und Karriere
- Team und Kollegen
- Arbeitsinhalte

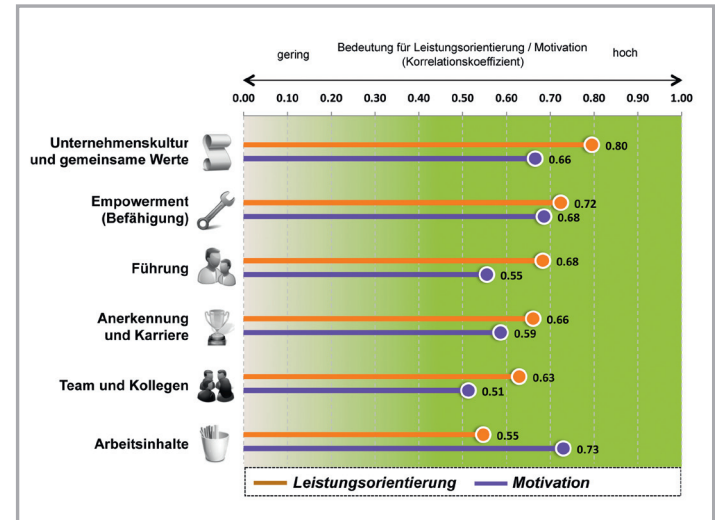





Abbildung 3: Sechs Hebel zur Steigerung von Motivation und Leistungsorientierung

Sechs Hebel zur Steigerung von Motivation und Leistungsorientierung

 **Unternehmenskultur und gemeinsame Werte:** In der Schweiz ist diese Dimension der wichtigste Treiber für das Wollen der Mitarbeitenden, sie korreliert besonders stark mit der Leistungsbereitschaft und Motivation (Korrelationskoeffizient von 0.80 bzw. 0.66). Besonders wichtig sind den Schweizer Angestellten Ehrlichkeit und Fairness im Unternehmen. Aber auch eine offene Unternehmenskultur ist relevant, insbesondere geht es um die Offenheit gegenüber neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen. Ebenfalls wichtig: Gemeinsame Werte und Vorstellungen, an denen sich alle Mitarbeitenden orientieren und das Wissen darüber, wofür die Marke des Unternehmens stehen soll.

 **Empowerment (Befähigung):** Unter dem Stichwort «Befähigung» sind verschiedene Aspekte zusammengefasst, die sich mit der Frage beschäftigen, inwieweit die Mitarbeitenden ihre spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten einbringen können, ob sie eigenverantwortlich und selbständig agieren können und ob ihnen die Arbeitsmittel zur Verfügung stehen, die nötig sind, um erfolgreich zu handeln. Auch Themen wie Trainings- und Schulungsmöglichkeiten oder klare Hinweise zur Verbesserung der eigenen Leistung fliessen in diese Dimension mit ein (Korrelationskoeffizient von 0.72 bzw. 0.68).

 **Führung:** Ebenfalls hoch korreliert mit Leistung und Motivation (Korrelationskoeffizient von 0.68 bzw. 0.55) ist der gesamte Themenbereich der direkten Führung. Der SWLM zeigt: Besonders die Leistungsorientierung der Mitarbeitenden in der Schweiz hängt zu grossen Teilen auch davon ab, ob sie Vertrauen in Geschäftsleitung und direkte Vorgesetzte haben, ob sie ihre direkten Vorgesetzten als fachlich kompetent beurteilen, ob die Vorgesetzten objektiv, sachbezogen und gerecht urteilen und ob sie ihre Mitarbeitenden mit Respekt behandeln.

*Vorbildlich in Sachen Unternehmenskultur: **Victorinox**.*

Ethische Grundprinzipien und Werte wie Fairness, Toleranz, Vertrauen und gegenseitiger Respekt werden gross geschrieben bei Victorinox.

Das zahlt sich aus: 2009 gewann das Unternehmen den Schweizer Fairness-Preis, 2011 wurde das Engagement der Ibacher Messerschmiede als sozialer Arbeitgeber mit dem IDEESUISSE Innovationspreis gewürdigt.

*Und auch bei der Arbeitgeberbewertung im Swiss WorkLife Monitor 2012 steht Victorinox auf Platz eins: Unternehmenskultur und Arbeitsklima bei der Schweizer Traditionsmarke werden von den Befragten mit 91 von 100 möglichen Punkten bewertet, gefolgt von **Ricola** und **Swatch** (je 89 Punkte) sowie **Mammut** und **Lindt** (je 88 von 100 möglichen Punkten).*

Sechs Hebel zur Steigerung von Motivation und Leistungsorientierung



Anerkennung und Karriere: Diese Dimension erfasst, ob es sich im Unternehmen lohnt, gute Leistungen zu erbringen, ob man für gute Leistungen Anerkennung und Bestätigung erhält und ob das Unternehmen attraktive Karriere- und Entwicklungschancen bietet. Mit Werten von 0.66 bzw. 0.59 sind Anerkennung und Karriere ebenfalls stark korreliert mit der Leistungsorientierung und Motivation, vergleichsweise aber bereits deutlich weniger bedeutsam als beispielsweise die Dimensionen Unternehmenskultur oder Empowerment.



Team und Kollegen: Wenn Kollegen zusammenhalten und an einem Strang ziehen, wenn sie fachlich kompetent und gut ausgebildet sind, wenn sie sich kundenorientiert und freundlich verhalten und bestrebt sind, Arbeit von hoher Qualität zu leisten, dann stehen auch diese Faktoren in einem direkten Zusammenhang mit der eigenen Leistungsbereitschaft und Motivation, so die Erkenntnis des SWLM (Korrelationen von 0.63 und 0.51). Auch hier spielt übrigens der direkte Vorgesetzte eine wichtige Rolle: Fördert und unterstützt er die kollegiale Zusammenarbeit im Team, so kann er damit direkten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeitenden nehmen.



Arbeitsinhalte: Die Arbeitsinhalte selbst nehmen eine besondere Rolle im komplexen Zusammenspiel von Motivation und

Leistungsbereitschaft ein. Die Frage, ob die aktuelle Arbeitstätigkeit den eigenen Vorstellungen entspricht, ob sie abwechslungsreich und interessant ist, hat hauptsächlich für die individuelle Motivation eine hohe Bedeutung (0.73), für die Leistungsbereitschaft sind jedoch die übrigen genannten Faktoren bedeutsamer (0.55).

«Unsere Mitarbeiter haben mit ihrer Energie und grossen Loyalität wesentlich dazu beigetragen, dass die Marke Victorinox in den vergangenen Jahren immer mehr an Kraft und Ausstrahlung gewonnen hat.»

Carl Elsener, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Victorinox

Auch die **Karrieremöglichkeiten** bei den verschiedenen Arbeitgebern wurden im Rahmen des Swiss WorkLife Monitor bewertet. Hier teilt sich **Victorinox** den ersten Platz mit **Google** (je 74 von 100 Punkten). Von den Befragten ebenfalls hoch bewertet: Karrierechancen und Entwicklungsmöglichkeiten bei **Swisscom**, **Emmi** und **Sunrise** (jeweils 70 von 100 Punkten).

Mitarbeiterbefragung als Ausgangspunkt

Was bedeutet dies nun für die Unternehmensführung und das Interne Marketing?

Die genannten Ergebnisse sind repräsentativ für die Schweiz und können insofern als erste Anhaltspunkte für die Ausgestaltung eines internen Marketingprogramms herangezogen werden. Eine Detailbetrachtung auf der Ebene des einzelnen Unternehmens ist trotzdem angebracht, denn je nach Unternehmen, Branche, Mitarbeiterstruktur und spezifischen Gegebenheiten können sich natürlich Verschiebungen in der Bedeutung der einzelnen Dimensionen ergeben oder Ergänzungen nötig sein.

Aus diesem Grund bietet es sich an, interne Marketingprogramme grundsätzlich mit einer Mitarbeiterbefragung zu starten. Mitarbeiterbefragungen schaffen Klarheit über den Grad des «Wollens» der Mitarbeitenden und geben zudem wertvolle Hinweise auf Einstellungen, Meinungen und Motive der Mitarbeitenden zu bestimmten Sachverhalten und Fragestellungen.

Mitarbeiterbefragungen unterstützen das Interne Marketing gleich mehrfach:

- Erstens geben sie Auskunft über den Grad von Motivation und Leistungsorientierung sowie die Zufriedenheit (oder Unzufriedenheit) der Mitarbeitenden mit bestimmten unternehmerischen Gegebenheiten oder Arbeitsabläufen.

- Gut konzipierte Mitarbeiterbefragungen sind so angelegt, dass sie nicht nur Motivation und Leistungsorientierung erfassen, sondern vor allem auch deren jeweils unternehmensspezifische Treiber mit abdecken. So liefern sie zweitens wichtige Anhaltspunkte zur erfolgreichen inhaltlichen Ausgestaltung des internen Marketingprogramms.
- Drittens dient eine Mitarbeiterbefragung – im Sinne einer Nullmessung – der späteren Erfolgskontrolle der im Rahmen des Internen Marketing ergriffenen Massnahmen.
- Viertens ist eine Mitarbeiterbefragung bereits per se als Massnahme des Internen Marketing anzusehen, weil sie die Partizipation der Mitarbeitenden an Entscheidungen der Unternehmensleitung fördert, soziale Unterschiede verringert und dazu beiträgt, den beidseitigen Informationsfluss zu verbessern.

«Es ist erstaunlich, dass nur jeder siebte Arbeitnehmer in der Schweiz hoch motiviert und sogar nur jeder achte wirklich leistungsbereit ist. Das zeigt, wie bedeutsam es ist, sich mit dem Internen Marketing zu beschäftigen.»

Prof. Dr. Clemens Koob, Managing Director von zehnvier

Der Swiss WorkLife Monitor

Der Swiss WorkLife Monitor wird vom Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmen zehnvier in Kooperation mit dem Online-Panel spezialisten respondi durchgeführt und umfasst ein weites Spektrum an Themenbereichen rund um das Arbeitsleben in der Schweiz: Von der Arbeitsplatz-Zufriedenheit und Bewertung der Arbeitstätigkeit, des Arbeitsumfeldes und der Lohn- und Karriereentwicklung bis hin zur Lärmbelastung am Arbeitsplatz, von der Attraktivität ausgewählter Arbeitgeber in der Schweiz bis hin zur Bedeutung verschiedener Kriterien bei der Arbeitgeberwahl. Damit ist der Swiss WorkLife Monitor die momentan umfangreichste Studie zum Arbeitsleben in der Schweiz.

Für den SWLM 2012 wurden insgesamt 1286 Personen im Zeitraum von Dezember 2011 bis Januar 2012 online befragt, darunter Angestellte, Selbstständige und künftige Erwerbspersonen (Schüler und Studenten). Die Stichprobe ist repräsentativ für die Deutsch- und Westschweiz auf Grundlage der Strukturdaten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung des Bundesamtes für Statistik (BFS). Für diesen Beitrag in der GfM-Forschungsreihe wurden gezielt die Antworten der Angestellten analysiert.

zehnvier research & strategy

zehnvier research & strategy mit Sitz in Zürich ist eines der führenden Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmen in der Schweiz. zehnvier unterstützt Schweizer und internationale Unternehmen in der Kunden-, Kommunikations-, Marken- und Mitarbeiterforschung sowie in weiteren Themen des externen und internen Marketing. Ein besonderer Leistungsschwerpunkt von zehnvier ist die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Weitere Informationen unter www.zehnvier.ch

zehnvier GmbH

research & strategy
Asylstrasse 64 / Römerschloss
8032 Zürich
+41 44 251 54 66
kontakt@zehnvier.ch

Autoren



Dr. Kerstin Bolliger

ist Managing Director von zehnvier und führt die Geschäfte des Zürcher Büros.



Prof. Dr. Clemens Koob

ist Managing Director von zehnvier und Professor für Marktforschung und strategisches Marketing an der Hochschule Erding.



Stefan Lohmüller

ist Projektleiter bei zehnvier und leitet die Studie Swiss WorkLife Monitor.



Schweizerische Gesellschaft für Marketing, Löwenstrasse 55, 8001 Zürich
Telefon: +41 (0)44 202 34 25, Fax: +41 (0)44 281 13 30, www.gfm.ch, info@gfm.ch

GfM-Forschungsreihe

In Zusammenarbeit mit Experten aus der Wissenschaft und der Praxis nimmt die GfM eine führende Rolle in der Forschung im Bereich marktorientierte Unternehmensführung in der Schweiz ein.

Die GfM-Mitglieder erhalten die wichtigsten Ergebnisse der von der GfM unterstützten Forschungsprojekte in der Publikation «GfM-Forschungsreihe» zugestellt.

Unter dem Link <http://www.gfm.ch/de/forschung/forschungsreihe/> können Sie die GfM-Forschungsreihen der vergangenen Jahre kostenlos downloaden.

- GfM-Forschungsreihe 2012
- 01/2012: Megatrends 2012
- 02/2012: Upselling