

STUDIE

# Was hält Ihre Mitarbeiter von der Arbeit ab?

*Kennen Sie Ihre Mitarbeiter und steigern  
Sie deren Produktivität*



# Zusammenfassung

Für die Studie befragte Sage weltweit 3500 Mitarbeiter aus unterschiedlich großen Unternehmen. Dies sind die Ergebnisse:

**1. Bei der Produktivität gibt es noch Optimierungsmöglichkeiten**

Mehr als ein Drittel der befragten Arbeitnehmer räumt ein, pro Woche weniger als 30 Stunden produktiv zu sein.

**2. Positive Erfahrungen steigern die Produktivität**

Eine positive Arbeitserfahrung wirkt sich äußerst günstig auf die Produktivität aus, wie 78 % der Befragten angeben. Dieser Wert steigt bei jüngeren Arbeitnehmern auf 92 %: Im Jahr 2020 stellt diese Gruppe bereits 50 % der Mitarbeiter.

**3. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben unterschiedliche Ansichten darüber, was wichtig ist**

40 % der Arbeitgeber glauben, Spiel, Nebenleistungen und ähnliche Angebote von Unternehmen sind Mitarbeitern wichtig. Dagegen sehen 53 % der Arbeitnehmer dies als größte Ablenkung am Arbeitsplatz.

**4. Arbeitgeber stellen nicht die richtigen Fragen**

50 % der befragten Mitarbeiter wurden noch nie gefragt, wie ihr Arbeitserlebnis verbessert werden könnte. Nur 12 % der Arbeitnehmer werden dazu regelmäßig befragt.

**5. Flexibilität und Wertschätzung sind entscheidend**

Für mehr als 66 % der Befragten sind Wertschätzung und Anerkennung die wichtigsten Aspekte im Arbeitsumfeld.

**6. HR muss den Kulturwandel anführen**

88 % der Mitarbeiter erkennen beim Personalmanagement Verbesserungspotenzial und 33 % sehen ihre Personalabteilung in der Pflicht, die Grundlagen für eine positive Arbeitserfahrung zu schaffen.

**7. Unternehmen müssen Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen**

Unternehmen, deren wichtigstes Kapital die Mitarbeiter sind, streben Produktivitätssteigerung an, indem sie ihre Mitarbeiter motivieren und ein positives Arbeitserlebnis bieten.



Nur einer von drei  
Mitarbeitern ist am  
Arbeitsplatz voll  
motiviert und produktiv.

## Einleitung

---

Wir stecken mitten in einer globalen Produktivitätskrise. Schätzungen des IWF zufolge müsste das BIP der Industrieländer heute um 5 % höher liegen, wenn sich der Trend vor der Finanzkrise 2008 fortgesetzt hätte. Doch alles auf die Finanzkrise zu schieben, greift zu kurz. Das Produktivitätswachstum stagniert insgesamt, über die letzten Jahre war der Trend sogar rückläufig.

Dies kostet die USA die beträchtliche Summe von 450-550 Milliarden US-Dollar jährlich. In Großbritannien ist die Sorge darüber sogar so groß, dass die Regierung aufgefordert wurde, neue Wachstumsziele zu setzen und eine unabhängige Aufsichtsbehörde einzurichten, die den Fortschritt beim nationalen Produktivitätswachstum überwacht.

Hinzu kommt eine Motivationskrise der Arbeitnehmer. Die meisten Mitarbeiter geben nicht immer ihr Bestes. Branchenerhebungen zeigen, dass generell 66 % der Arbeitnehmer nur zum Teil oder gar nicht motiviert arbeiten. Daraus folgt, dass nur einer von drei Mitarbeitern voll motiviert und produktiv ist.

Diese Tatsache ist den meisten Unternehmen nicht bewusst. Manche führen einmal jährlich eine Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit oder Mitarbeitermotivation durch. In Anbetracht der genannten Erkenntnisse führen sie jedoch nicht zur Lösung des Problems.

Sehen Sie sich doch einmal im Büro um, wenn Sie das nächste Mal da sind. Wenn Sie glauben, dass von drei Kollegen zwei nicht zu den gemeinsamen Zielen beitragen, dann lesen Sie weiter.

Sage befragte kürzlich weltweit 3500 Mitarbeiter von Unternehmen aller Größen, um herauszufinden, wie deren Meinung nach auf diese Herausforderung reagiert werden sollte. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse zusammen.



## Die Produktivität der Mitarbeiter könnte höher sein

---

Die meisten Teilnehmer räumen ein, weniger als 30 Stunden pro Woche produktiv zu sein. Mitarbeiter mit einer 40-Stunden-Woche haben also zum Großteil den Eindruck, nur an dreidreiviertel von fünf Tagen tatsächlich produktive Arbeit zu leisten.

Diese Erkenntnis steht im Einklang mit anderen Branchenerhebungen und unterstreicht, dass die Mitarbeiter hinter ihrem Produktivitätspotenzial zurückbleiben. 78 % der Befragten geben an, bei der Arbeit produktiver zu sein, wenn sie diese als rundum positiv erleben. Bei jüngeren Mitarbeitern oder den Millennials schnellst dieser Anteil auf 92 %.

Da diese Gruppe im Jahr 2020 bereits einen Anteil von 50 % aller Mitarbeiter erreicht, sollten Arbeitgeber dies als Weckruf verstehen.

Eine positive Erfahrung der Mitarbeiter bedeutet nicht einfach, dass Arbeitnehmer zufrieden sind, Spaß am Arbeitsplatz haben oder ein erträgliches Arbeitsumfeld vorfinden. Marketingspezialisten stellen das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt, Personalmanager müssen das Gleiche mit der Mitarbeitererfahrung machen.

## Darum ist das Mitarbeitererlebnis wichtig

---

Im Mitarbeitererlebnis fließen sämtliche Interaktionen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zusammen. Mitarbeiter, zu denen hier auch Freiberufler und Vertreter der Gig-Economy zählen, reagieren während des gesamten Erlebnisses unterschiedlich auf den direkten und indirekten Kontakt zum Unternehmen – vom Recruiting über das Stellenangebot, vom Onboarding bis zum Einsatz als vollwertiger Mitarbeiter.

Viele Mitarbeiter sehen ein positives Mitarbeitererlebnis als elementaren Bestandteil ihres Erfolgs und damit auch des Geschäftserfolgs.

Unterschiedliche Mitarbeiter haben unterschiedliche Vorstellungen davon, was dies bedeutet. Deshalb sind im Personalmanagement neue Methoden der Mitarbeitermotivation gefragt. Überholte Systeme und Prozesse des Personalmanagements sind nicht auf die Lösung dieses Problems ausgelegt. Das bedeutet nicht nur, dass die Unternehmen veraltete Software für das Performancemanagement oder papiergebundene Prozesse für Urlaubsanträge auf den Prüfstand stellen sollten. Es heißt vielmehr, im Rahmen von Unternehmensverbesserungen agil und flexibel auf Mitarbeiterbedürfnisse einzugehen und positive Erlebnisse zu bieten.

Selbstverständlich sind nicht allein die Personalabteilungen für das Mitarbeitererlebnis zuständig. Sie profitieren jedoch von einer einzigartigen Stellung im Unternehmen, durch die sie Einfluss auf die Geschäftsführung haben. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter kennen und ihre Arbeitsweisen verbessern, bieten ein optimiertes Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter motiviert und Produktivitätssteigerungen ermöglicht.

Fast die Hälfte der Befragten (47 %) wurde noch nie vom Arbeitgeber gefragt, wie er ihr Arbeitserlebnis verbessern könnte. Nur 12 % der Mitarbeiter werden dazu regelmäßig befragt.

## Die Kluft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Moderne Arbeitsplätze von Marktführern wie Google, Facebook und Apple, aber auch moderne Coworking Spaces wie sie beispielsweise WeWork anbietet, können attraktiver erscheinen als altmodische Bürozellen. Die kontinuierliche Hochstilisierung der Start-up-Kultur hat bewirkt, dass es heute viele Beispiele für Unternehmen gibt, die kostenloses Essen, Kühlschränke für Bier sowie Tischtennis und Sitzsäcke bieten.

Ist das Ganze authentisch, vermittelt es das Bild einer entspannten, unkomplizierten Arbeitsumgebung, die meist jüngere Mitarbeiter ansprechen soll. Tatsächlich glauben 40 % der Unternehmensinhaber, dass Möglichkeiten für Spiel und ähnliche Angebote den Mitarbeitern wichtig sind.

Unsere Ergebnisse zeigen jedoch, dass nur wenige Mitarbeiter aller Altersgruppen der Meinung sind, dass Angebote wie Tischtennis (5 %) oder Betriebsausflüge (9 %) ihr Mitarbeitererlebnis verbessern. Mehr als die Hälfte der Befragten empfindet Spiele im Büro als Ablenkung. Diese 53 % denken, dass Spielmöglichkeiten in Wirklichkeit die Produktivität senken. Dies legt eine Kluft zwischen der Wahrnehmung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern nahe, wenn es um die Frage einer stärker motivierenden Kultur geht.





## Viele Mitarbeiter halten wenig von Tischtennis, Betriebsausflügen sowie Spiel im Büro.

### Arbeitgeber stellen nicht die richtigen Fragen

---

Die Studie zeigte auch, dass Arbeitgeber ihren Mitarbeitern nicht die richtigen Fragen stellen. Tatsächlich stellen sie gar keine Fragen.

20 % der Teilnehmer gaben an, dass sie vom Lieblingsinstrument von HR – der jährlichen Mitarbeiterbefragung – nicht profitieren und diese auch keine nennenswerten Änderungen im Unternehmen anstößt.

Alle behaupten, ihren Kunden zuzuhören. Das ist sinnvoll – Unternehmen wollen sichergehen, dass potenzielle Käufer an ihrem Angebot interessiert sind. Doch wie oft wird dieses Prinzip auf Mitarbeiter angewandt?

Hören Unternehmen ihren Mitarbeitern zu? Gibt es in den Unternehmen einen Wandel der Kultur und der Arbeitsmethoden, damit alle Mitarbeiter noch stärker zum Unternehmenserfolg beitragen können? Die Produktivitätskrise legt nahe, dass dies nicht der Fall ist. Wie die Studie zeigt, gibt es eine deutliche Kluft zwischen den von Mitarbeitern geäußerten Bedürfnissen und den Vorstellungen, die Arbeitgeber davon haben.

## Mitarbeiter erwarten Flexibilität und Wertschätzung

Wenn die genannten Leistungen für ein gutes Mitarbeitererlebnis sowie Motivations- und Produktivitätssteigerungen nicht besonders wichtig sind, was ist dann für Mitarbeiter wichtiger? Aus unserer Studie lassen sich drei Kernaussagen ableiten (siehe Diagramm unten).

Die größte Herausforderung für Unternehmen liegt darin, Teams aus den besten und produktivsten Mitarbeitern aufzubauen und diese dauerhaft an sich zu binden. Angesichts des globalen Mangels an qualifizierten Mitarbeitern und des anhaltenden Wettbewerbs um die besten Köpfe geben 64 % der Mitarbeiter in Führungspositionen an, von Personalvermittlern geradezu bombardiert zu werden.

Aufgrund der Mitarbeiterfluktuation müssen mehr Stellen besetzt werden und die Kosten der Stellenbesetzung steigen für Unternehmen erheblich. Ein erster Schritt, dieses Problem zu lösen, besteht darin, diese Ergebnisse anzuerkennen und danach zu handeln. Personalleitern und Führungskräften bietet sich eine klare Chance, die Kluft durch einen sinnvollen Wandel zu überwinden.

## Kulturwandel

Mitarbeiter sehnen sich nach Sinn und Wertschätzung. Doch Arbeitgeber tun sich schwer damit, diese zu vermitteln oder dieses Bedürfnis auch nur zu verstehen. Die Hälfte der befragten Arbeitnehmer (50 %) fand, dass sich das Personalmanagement stärker für ihre Belange und insbesondere für eine bessere Kommunikation und mehr Feedback zwischen Mitarbeitern und Führungsteam einsetzen sollte. Mitarbeiter wünschen sich, dass Personalleiter ihre Bedürfnisse und

Präferenzen verstehen, sich stärker an Mitarbeitern orientieren und weniger auf die Verwaltung fixiert sind.

Wie lässt sich das erreichen? Wie 34 % der Teilnehmer angaben, sollten sich Personalentscheidungen wie Leistungsbewertung, Beförderungen und die Mitarbeiterentwicklung stärker auf Daten stützen.

**Anders gesagt: Entscheidungen über Mitarbeiter, sollten nicht aus dem Bauch heraus sondern aufgrund fundierter Erkenntnisse erfolgen.**

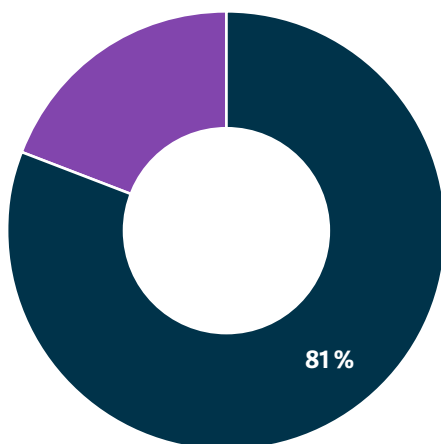
Lassen Sie sich aber nicht zur Annahme verleiten, die Technologie könnte alles lösen. Durch digitale Tools und aussagekräftige Daten haben Führungskräfte die Möglichkeit und die Flexibilität, um Mitarbeitererlebnisse zu gestalten und deren Erfolg zu messen. Dies alles muss jedoch mit einem umfassenden Kulturwandel einhergehen.

Technologie kann zu greifbaren Verbesserungen bei Mitarbeiterbindung und Produktivität führen sowie zu neuen und besseren Arbeitsweisen im Unternehmen beitragen – damit es weniger demotivierte Mitarbeiter gibt, die wiederum die Gesamtproduktivität beeinträchtigen können.

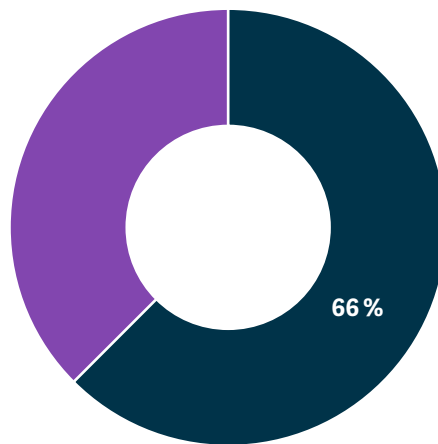
Betriebsausflüge, Sport und Spiel, kostenloses Essen im Büro – all das kann ein positives Arbeitserlebnis weiter verbessern. Doch die genannten Studienergebnisse lassen erkennen, dass andere wichtigere Kriterien bisher nicht berücksichtigt wurden. Dem Personalmanagement bietet sich damit eine Chance, Mitarbeitern konkretere und greifbare Werte zu bieten. Mit der Gestaltung positiver Mitarbeitererlebnisse durch einen Kulturwandel lassen Unternehmen die überkommene transaktionsorientierte Personalverwaltung hinter sich. Statt dessen schaffen sie eine neue Generation von People Companies, bei denen die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen.

### Drei wichtige Ergebnisse:

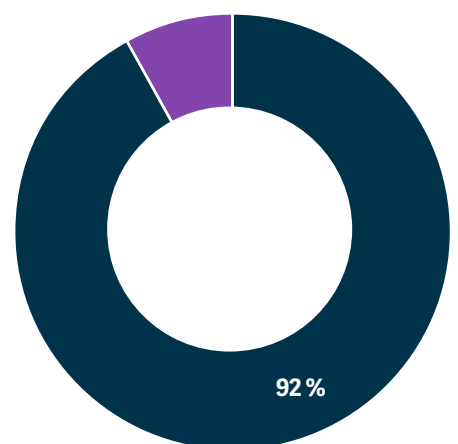
Flexibles und mobiles Arbeiten sind Angebote, die hoch im Kurs stehen



Wertschätzung und Anerkennung sind für Mitarbeiter die wichtigsten Aspekte der Beschäftigung



Für 92 % der Arbeitnehmer ist ein positives Mitarbeitererlebnis wichtig



# Der Weg zur People Company

Wer die Transformation zur People Company anstrebt, wird sich eingestehen müssen, dass Produktivitätssteigerungen nur mit motivierten Mitarbeitern möglich sind, die ihre Arbeit als positiv erleben.

Ein mitarbeiterorientiertes Unternehmen bringt seiner Belegschaft Wertschätzung entgegen. Daher misst es den Entscheidungen, die Mitarbeiter betreffen, dieselbe Bedeutung bei wie in Bezug auf Finanzen, Kunden oder Betriebsabläufe. People Companies erkennen, dass sich im Rahmen eines breiter angelegten Kulturwandels die HR-Prozesse genauso ändern müssen wie das Verständnis von Personalmanagement und die zugehörigen Systeme.

## Fragen, die Sie sich stellen sollten

- Stützen Sie **Entscheidungen über Mitarbeiter** auf Daten, Analysen und Erkenntnisse aus People Science oder treffen Sie Annahmen über Mitarbeiter aus dem Bauch heraus und aufgrund spontanen Feedbacks vom Manager?
- **Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu**, reagieren Sie schnell auf deren Feedback und kommunizieren Sie mit ihnen? Sind Ihre Personalverwaltungssysteme flexibel und können Sie mit ihnen schnell bessere Arbeitsweisen entwickeln und auch umsetzen?
- Ist Ihre Personalverwaltungssoftware in der Lage, **neue HR-Prozesse** schnell und einfach zu automatisieren? Oder ist die Einführung von Änderungen langsam, kompliziert und teuer?



Vollziehen Sie noch heute den ersten Schritt zur People Company:  
[sagepeople.com/de](https://sagepeople.com/de)



## Über die Studie

---

Im August 2017 befragte Sage weltweit 3500 Arbeitnehmer. Arbeitnehmer ab 16 Jahren, in Unternehmen mit 200-5000 Mitarbeitern, in den unterschiedlichsten Funktionsbereichen, Rollen und Branchen (außer dem öffentlichen Dienst), beantworteten eine Reihe von Fragen zu ihren Mitarbeitererlebnissen im Alltag und zu ihrer Produktivität.

## Über Sage

---

Sage (FTSE: SGE) unterstützt als globaler Technologiemarktführer Unternehmen aller Größen umfassend bei Verwaltung, Finanzen oder Personalmanagement und richtet sich an Gründer genauso wie an den aufstrebenden Mittelstand bis hin zu international etablierten Unternehmen. Dazu stellt Sage die Sage Business Cloud bereit mit allem, was Unternehmen benötigen, wie zum Beispiel Buchhaltung, Finanzen, Enterprise Management, Personalwesen und Lohnabrechnung.

Unser Ziel ist es, Unternehmen vom Verwaltungsaufwand zu entlasten, damit diese Freiraum fürs Kerngeschäft haben. Dies tun wir Tag für Tag für 3 Mio. Kunden in 23 Ländern mithilfe unserer 13.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einem Netzwerk von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Buchhaltern und weiteren Partnern. Wir setzen uns für nachhaltige Geschäftsstrategien ein und unterstützen über die Sage Foundation lokale gemeinnützige Projekte.

## Über Sage Business Cloud People

---

Mit Sage Business Cloud People, der globalen, cloudbasierten Personalmanagement-Software von Sage, können multinationale mittelständische Unternehmen das Personalmanagement transformieren – vom Recruiting über die Einstellung, die Motivation und das Personalmanagement bis hin zur Mitarbeiterentwicklung. Die preisgekrönte Software ist schnell implementiert und einfach in der Anwendung. Sie steigert Transparenz und Produktivität im Personalmanagement, sodass die gesamte Belegschaft von einem besseren Mitarbeitererlebnis profitiert. Zu unseren Kunden zählen Aveva, Armstrong, Klarna, Mitsubishi UFG, Paddy Power Betfair, Quest Software, Redflex, SiteMinder, Skyscanner, SolarWinds, Trainline und Trustpilot.

Mit Sage Business Cloud People können Sie die Produktivität des Personalmanagements steigern und Ihren Mitarbeitern das Erlebnis bieten, das sie verdienen – davon profitieren auch Sie. Sie bauen eine stärker motivierte, engagiertere Belegschaft auf, die Berufs- und Privatleben besser vereinbaren kann. Auf diese Weise können Sie die Produktivität und die Bindung ans Unternehmen steigern. Gleichzeitig sind Sie für Ihre Wunschkandidaten attraktiver.



Sage GmbH  
Franklinstraße 61 – 63  
60486 Frankfurt am Main

**+49 69 50007-2025**  
**people-de@sage.com**  
**sage.com**



Version: 2.0

Haftungsausschluss: Sage hat die dieser Studie zugrunde liegenden Daten mit angemessener Sorgfalt erhoben, verarbeitet und aufbereitet, diese jedoch nicht unabhängig auf Richtigkeit oder Vollständigkeit überprüfen lassen. Sage gibt keine ausdrückliche Garantie zur Eignung dieses Dokuments für einen bestimmten Zweck und übernimmt keinerlei Haftung gegenüber juristischen oder natürlichen Personen, die dieses Dokument nutzen. Sage lehnt jegliche Haftung bezüglich dieses Dokuments ab. Die Studie dient ausschließlich zu allgemeinen Zwecken und kann eine professionelle Beratung nicht ersetzen.

©2018 Sage GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Sage, das Sage Logo sowie hier genannte Sage Produktnamen sind eingetragene Markennamen der Sage Group plc bzw. ihrer Lizenzgeber. Alle anderen Markennamen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber. Technische, formale und druckgrafische Änderungen vorbehalten. Stand August 2018.