

#### **VORWORT**



Es ist kein Geheimnis, dass gut ausgebildete und leistungsstarke Teams der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens sind. Aber welche Erfolgsformel steckt dahinter?

Während sich die Herausforderungen von Grosskonzernen und kleinen Unternehmen unterscheiden, sind die grundlegenden Strukturen bei Mitarbeiterteams die gleichen. In dieser Umfrage wollten wir herausfinden, wie Teams in einem Unternehmen arbeiten und wie man diese motiviert. Und auch, wie Unternehmen daraus einen Wettbewerbsvorteil ziehen.

Wir haben herausgefunden, dass es bereits im Bewerbungsprozess entscheidende Faktoren gibt, die aktiv dazu beitragen, leistungsstarke Teams zu entwickeln. Leistungsstarke Teams setzen eine gemeinschaftliche Unternehmenskultur, Förderung individueller Fähigkeiten und positive Persönlichkeiten voraus. Teams sollten mit geteilten Verantwortlichkeiten geführt werden, über klar definierte Ziele und Vorgaben verfügen und bei guter Leistung Anerkennung bekommen. Dagegen verursachen ein unbefriedigender Führungsstil, Teamkonflikte, unklare Ziele sowie mangelnde Anerkennung bei guter Leistung Demotivation, Unzufriedenheit und die Nichterreichung von Teamzielen.

In diesem Whitepaper erhalten Sie Empfehlungen, wie Sie eine erfolgreichere Teamdynamik schaffen können, um Ihre Geschäftsziele zu erreichen. Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre.

Nick Dunnett Managing Director – Switzerland & Germany

#### **METHODIK**

Dieses Whitepaper basiert auf den Ergebnissen einer Umfrage, durchgeführt von Robert Walters. Insgesamt wurden 235 Personen in der Schweiz zu ihrer Wahrnehmung befragt (Bewerber sowie Unternehmensentscheider). Die Umfrageteilnehmer waren zwischen 25 und 66 Jahre alt und kommen aus Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchen und haben verschiedene Verantwortlichkeiten.

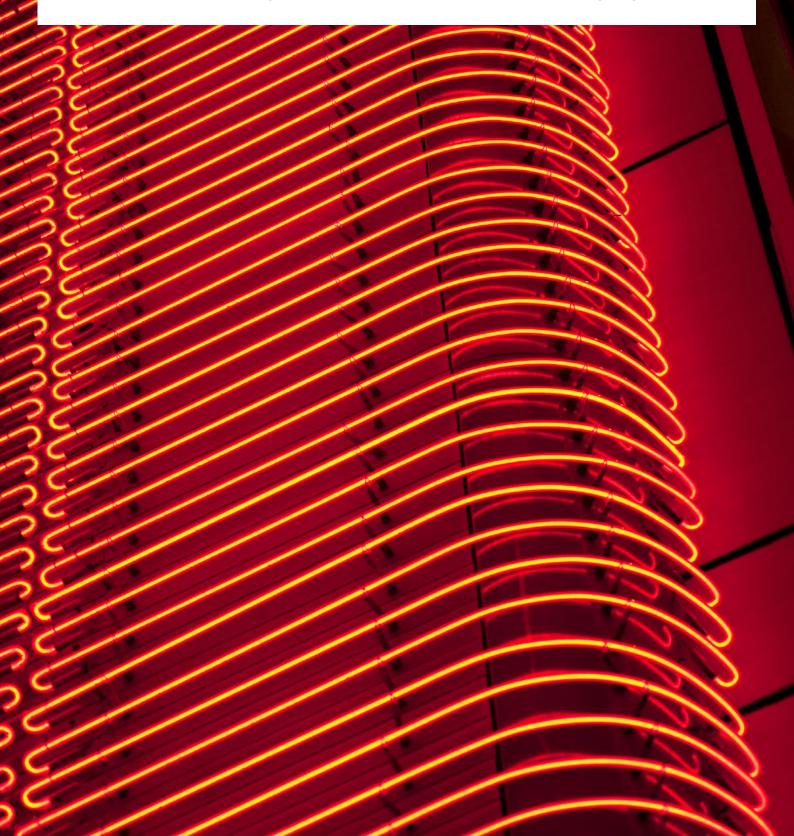
#### **INHALT**

- 01 Einleitung
- 02 Leistungsstarke Teams durch effektive Bewerbungsprozesse
- 03 Steigerung der Teamperformance durch klare Teamstrukturen und Belohnungsmodelle
- 04 Führungsstile und welche Rolle sie bei leistungsstarken Teams spielen
- 05 Der Schlüssel zur Mitarbeitermotivation
- 06 Zusammenfassung

#### **EINLEITUNG**

Wie kann ein Unternehmen leistungsstarke Teams bilden, die aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen? Was sind die grössten Herausforderungen und Risiken beim Personalmanagement? Wie kann man diese erfolgreich bewältigen? Diese Umfrage befasst sich mit folgenden Aspekten:

- Welche Recruitment- und Personalmanagement-Strategien führen zu einer langfristigen und nachhaltigen Mitarbeiterbindung?
- Welche Auswirkungen haben Unternehmensstrukturen auf die Teamleistung?
- Welche Bedeutung haben unterschiedliche Führungsstile für leistungsstarke Teams?
- Wie beeinflussen individuelle Erfolge und Produktivität die Mitarbeitermotivation und Leistungsfähigkeit?



# 01 LEISTUNGSSTARKE TEAMS DURCH EFFEKTIVE BEWERBUNGSPROZESSE

Die Mehrheit der Kandidaten (62 %), die an der Umfrage teilgenommen haben, würden sich auf eine ausgeschriebene Position bewerben, wenn sie glauben, dass sie einen guten ersten Eindruck machen würden. Diese Meinung deckt sich mit 31 % der Personal- und Fachentscheider. Die Mehrheit der Personalverantwortlichen (48 %) denkt jedoch, dass die erforderliche Berufserfahrung auch ohne relevante (akademische) Ausbildung am ausschlaggebendsten ist, ob ein Bewerber erfolgreich den Bewerbungsprozess meistert. 12 % der Personalverantwortlichen denken, dass Kandidaten die Bewerbungsrunde erst dann bestehen, wenn alle erforderlichen Kriterien aus der Stellenbeschreibung erfüllt sind.

10 % der befragten Entscheider würde Bewerber mit der richtigen Ausbildung, jedoch ohne relevante Berufserfahrung in die nächste Vorstellungsrunde schicken.

Im Hinblick auf die eingehenden Bewerbungen fällt auf, dass diese oft von der Personalabteilung gesichtet werden (29 %), jedoch wird die erste Interviewrunde überwiegend von mehr als einer Person durchgeführt, darunter eine, die eng mit dem künftigen neuen Mitarbeiter zusammenarbeiten wird (49 %), oder auch ein/e Teamleiter/in (29 %). Ein Drittel der befragten Kandidaten bestätigt ersteres mit 33 % und zweiteres mit 25 %.

# KRITERIEN FÜR KANDIDATEN, UM SICH AUF EINE STELLE ZU BEWERBEN: Wenn ich davon überzeugt bin, dass ich einen guten Eindruck machen kann, auch wenn ich nicht alle Kriterien erfülle Wenn ich zwar die (akademische) Ausbildung vorweisen kann, aber keine relevante Berufserfahrung besitze Wenn ich über die Berufserfahrung verfüge, aber nicht die entsprechende (akademische) Ausbildung absolviert habe Nur wenn ich alle aufgeführten Kriterien erfülle



#### EMPFEHLUNG NR. 1: HALTEN SIE AUSSCHAU NACH PERSÖNLICHKEITEN MIT DER RICHTIGEN ARBEITSEINSTELLUNG UND RELEVANTER BERUFSERFAHRUNG

Unsere Umfrage zeigt, dass relevante Berufserfahrung und die Persönlichkeit für Personalverantwortliche wie auch Kandidaten als Bewerbungs- bzw. Einstellungskriterien am wichtigsten sind. Die richtige (akademische) Ausbildung ist ein Nice-to-have, jedoch kein ausschlaggebendes Argument, weder für Personalverantwortliche (10 %) noch für Kandidaten (13 %).

Es ist sicherlich wünschenswert, dass ein Bewerber alle Kriterien aus der Stellenbeschreibung erfüllt, jedoch ist dies nicht zwingend notwendig der erfolgversprechende Weg, die besten Talente oder Teams zu bilden. Indem man offen den Bewerbern gegenüber ist, entstehen Teamkonstellationen mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen, die sich besser den kontinuierlich ändernden Marktbedingungen anpassen können. Man sollte nur beachten, dass bei der Einstellung neuer Mitarbeiter zwischen notwendigen und wünschenswerten Kriterien gewählt wird, um sicherzustellen, dass die geforderte Berufserfahrung zur Erfüllung des Jobs gegeben ist.

Aufgrund des fortwährenden Fachkräftemangels empfehlen wir Unternehmen flexibel zu agieren, um sich die talentiertesten Arbeitskräfte zu sichern – diese können dann ggf. durch Schulungen oder Seminare fachlich weiterentwickelt werden. Bewerber mit der richtigen Arbeitseinstellung, gepaart mit der entsprechenden Berufserfahrung, tragen zum Erfolg von leistungsstarken Teams bei.

## EMPFEHLUNG NR. 2: GEMEINSAME SICHTUNG DER BEWERBUNGEN

Da der erste Eindruck und die Persönlichkeit des Bewerbers so wichtig ist, sollte nicht nur der Fachvorgesetzte des zukünftigen Mitarbeiters die potenziellen Bewerber interviewen, sondern auch die Personalabteilung in den Recruiting-Prozess miteinbezogen werden. Die Personalabteilung führt jedoch nur in 12 % der Fälle, der befragten Personalentscheider und Kandidaten die erste Interviewrunde durch.

Durch die Zusammenarbeit der Personalabteilung mit dem Fachbereich, kann sichergestellt werden, dass neue Mitarbeiter persönlich als auch fachlich ins Team passen. Die Personalabteilung kann zudem von Anfang an dabei helfen, dass neue Mitarbeiter gut ins neue Team integriert werden, was zur positiven Teamatmosphäre beiträgt.

Sollten zeitliche und personelle Ressourcen die gemeinsame Sichtung der Bewerbungen nicht zulassen, wird meist eine Personalberatung mit der Suche beauftragt. Diese sind darauf spezialisiert, Bewerber zu identifizieren und kennenzulernen, und kann deren Persönlichkeit und Erfahrung gut einschätzen. Das erleichtert dem Fachentscheider die Wahl durch eine erste Vorselektion.



"Wir pflegen aktiv unsere persönlichen Netzwerke an internationalen Führungskräften und spezialisierten Fachkräften. Dadurch können wir zeitnah potentielle Kandidaten identifizieren, die die an sie gestellten beruflichen und persönlichen Kriterien bestmöglich erfüllen."

Christian Atkinson, Director Zürich

# HAT ES BEIM ERSTEN BEWERBUNGSGESPRÄCH PRIORITÄT, OB DER BEWERBER (M/W) INS TEAM PASST?

86% JA **14%** NEIN

(Priorität hat die Erfüllung der festgelegten Einstellungskriterien)

## 02 STEIGERUNG DER TEAMPERFORMANCE DURCH KLARE TEAMSTRUKTUREN & BELOHNUNGSMODELLE

Um herauszufinden, inwiefern sich individuelle Aufgabenverteilungen auf die Teamleistung auswirken, wurden Kandidaten danach gefragt, wie klar Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im Unternehmen definiert sind. Laut der befragten Kandidaten gibt es in 34 % der Fälle genaue Aufgabenbeschreibungen für einzelne Positionen, in 40 % der Fälle überschneiden sich Aufgabenbereiche und bei 24 % gibt es keine genaue Aufgabenstruktur und Verantwortlichkeiten überschneiden sich.

Etwa die Hälfte der befragten Kandidaten geben an, dass Aufgabenbereiche der Teams sich manchmal überschneiden (48 %). Dies bestätigen sogar mehr als die Hälfte der Personalentscheider (53 %). Dagegen sagen 42 % der Personalverantwortlichen, dass es genaue Aufgabentrennungen gibt. 6 % der Entscheider meinen, dass es keine genaue Aufgabenstruktur gibt und sich die Verantwortlichkeiten der Teams überschneiden.

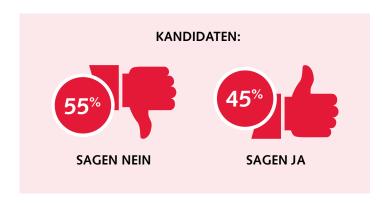
Zudem hat fast die Hälfte der Kandidaten (47 %) das Gefühl, dass nicht alle Teams im Unternehmen integriert sind und an gemeinsamen Zielen arbeiten. Personalverantwortliche

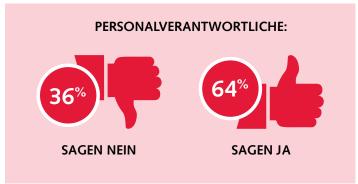
sind mit 78 % vom Gegenteil überzeugt. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass 84 % der Kandidaten der Meinung sind, dass diese Nichtintegration Auswirkungen auf ihre individuellen Leistungen hat. Alle befragten Personalverantwortlichen stimmen dem zu (100 %).

Mit Blick auf Belohnungsmodelle geben mehr als die Hälfte der Personal- und Fachentscheider an, dass gute Leistungen im Unternehmen angemessen belohnt werden (64 %). Jedoch sind nur 45 % der Kandidaten dieser Meinung und wünschen sich hier eine Verbesserung.

Wenn gute Leistungen belohnt werden, geschieht dies nach Meinung der Personalverantwortlichen sowie der Kandidaten meistens durch monetäre Vergütung (Entscheider 69 % und Kandidaten 49 %). Beim Personalverantwortlichen steht die Belohnung durch Beförderung (67 %) an zweiter und die Belohnung durch Anerkennung mittels interner Kommunikation (58 %) an dritter Stelle.

# UNTERNIMMT IHR UNTERNEHMEN GENUG, UM GUTE LEISTUNGEN ANGEMESSEN ZU BELOHNEN?





## EMPFEHLUNG NR. 3: KLARE DEFINITION VON INDIVIDUELLEN UND GEMEINSAMEN TEAMZIELEN

Eines der ausschlaggebendsten Kriterien, um Mitarbeiter zu binden und zu motivieren, sind klar definierte Aufgaben und Ziele, sowohl für individuelle Positionen als auch für das Team als Ganzes. Den Ergebnissen zufolge gibt es in den Augen der meisten Kandidaten Überschneidungen der Aufgaben, sowohl individuell (40 %) als auch zwischen den Teams (48 %). Eine weitere wichtige Rolle bei der Mitarbeitermotivation spielen die Integration der Teams im Unternehmen sowie das Arbeiten an gemeinsamen Zielen. Auch hier ist fast die Hälfte der Kandidaten der Meinung, dass nicht alle Teams im Unternehmen integriert sind und an gemeinsamen Zielen arbeiten (47 %).

Vorgesetzte und Teamleiter sollten daher Zeit investieren, um klare individuelle wie auch gemeinsame Teamziele zu definieren. Entsprechende Stellenbeschreibungen sollten definiert und ergänzend Tages- bzw. Wochenziele festlegt werden. Wie die Leistung einer Person gemessen wird, sollte ebenfalls klar kommuniziert werden. Teams sollten unter anderem kontinuierlich über vorgegebene KPls (Key Performance Indicators) informiert werden, damit sie ein klares Ziel vor Augen haben und aktiver und motivierter zum Unternehmenserfolg beitragen können. Zusätzlich sollte überlegt werden, wie alle Individuen im Unternehmen über die Unternehmensstrategie informiert und somit aktiv eingebunden werden können.

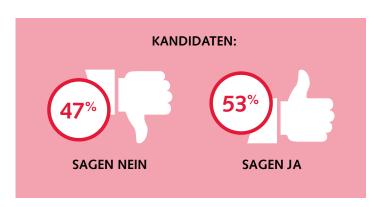
## EMPFEHLUNG NR. 4: RICHTIG BELOHNEN WILL GELERNT SEIN

Ein wesentlicher Faktor für die Bildung leistungsstarker Teams ist, erfolgreiche Mitarbeiter zu belohnen und nicht zufriedenstellende Leistung bewusst und offen anzusprechen. Wie in der Umfrage festgestellt, fühlen sich mehr als die Hälfte der Kandidaten nicht angemessen belohnt (55 %) und mehr als ein Drittel der Personalverantwortlichen (36 %) stimmt dem zu. Entscheider haben hier also eine viel positivere Wahrnehmung als die Kandidaten.

Zu konstatieren ist ausserdem, dass Belohnung meistens über den monetären Weg geschieht. Grundlegend sollten gute Leistungen kommuniziert werden. Hier geben 58 % der Personalverantwortlichen an, dass Anerkennung durch interne Kommunikation erfolgt, aber nur 37 % der Kandidaten nehmen dies so wahr. Dabei kann ein simples Lob für eine gute Leistung, egal ob in Teammeetings oder durch interne Kommunikation wie beispielsweise E-Mail, einen effektiven Motivationsfaktor darstellen und dazu beitragen, dass der Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlt.

Umgekehrt gilt: Sollte jemand Schwierigkeiten haben, seine Ziele zu erreichen, ist ein konstruktives Feedback hilfreich, damit er seine Performance verbessern kann. Ebenfalls trägt Kommunikation dazu bei, Respekt innerhalb der Teams zu schaffen – denn 78 % der Kandidaten wünschen sich von ihrem Vorgesetzten eine aufrichtige und offene Kommunikation.

## SIND ALLE TEAMS IM UNTERNEHMEN INTEGRIERT UND ARBEITEN AN GEMEINSAMEN ZIELEN?







### 03 FÜHRUNGSSTILE UND WELCHE ROLLE SIE BEI LEISTUNGSSTARKEN TEAMS SPIELEN

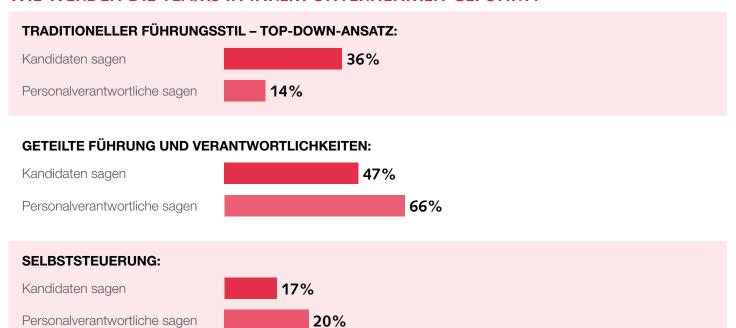
Bei der Frage, wie Teams innerhalb des Unternehmens geführt werden, antworten 36 % der Kandidaten, dass dies nach dem traditionellen Führungsstil (Top-down) geschieht. Jedoch empfinden nur 2 % der Kandidaten diesen Führungsstil als ansprechend und motivierend. Die Mehrheit der Kandidaten (59 %) hält die geteilte Führung für die beste Methode. Hier entscheidet zwar letztendlich der Teamleiter, bezieht jedoch die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit ein. Der zweitbeliebteste Führungsstil ist die Selbststeuerung. 39 % der befragten Kandidaten glauben, dass die freie Selbstgestaltung und Festlegung eigener Fristen am meisten motivieren.

Die Mehrheit der Entscheider (66 %) glaubt, dass Führung und Verantwortlichkeiten in ihrem Unternehmen zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern geteilt werden. Dieser Meinung sind jedoch nur 47 % der Kandidaten.

Bei der Frage hinsichtlich der Top-3-Eigenschaften einer Führungskraft haben Personalverantwortliche und Kandidaten zwar die gleichen Eigenschaften gewählt, sind sich jedoch hinsichtlich der Prioritäten uneinig: Beide Parteien geben mehrheitlich an, dass eine aufrichtige und offene Kommunikation das Wichtigste ist (Entscheider 86 %, Kandidaten 78 %). Doch für Kandidaten steht die Unterstützung von Teammitgliedern (67 %) an zweiter Stelle, wobei für Personalverantwortliche dies mit 54 % an dritter Stelle steht. Für Entscheider ist die zweitwichtigste Eigenschaft einer Führungskraft der Geschäftssinn/ unternehmerisches Denken (77 %). Dies ist für Kandidaten aber nur drittrangig (55 %).

Auf die Frage, inwiefern ein unbefriedigender Führungsstil das Team beeinflusst, waren sich Personalverantwortliche und Kandidaten wieder einig und geben mehrheitlich an, dass ein solcher Vertrauen und Offenheit verringert (Entscheider 91 %, Kandidaten 75 %). Weiterhin kann aus Sicht der Kandidaten dadurch die Kommunikation blockiert werden (54 %). Dem stimmen Personalverantwortliche sogar mit 60 % zu. Ausserdem geben Kandidaten an, dass es durch eine schlechte Führung nicht möglich ist, gute Leistungen zu erzielen (53 %) und Teamkonflikte werden nicht effektiv gelöst und schwelen weiter an (49 %).

#### WIE WERDEN DIE TEAMS IN IHREM UNTERNEHMEN GEFÜHRT?



## EMPFEHLUNG NR. 5: FÜHRUNGSKRÄFTE SOLLTEN KONTINUIERLICH MIT DEM TEAM KOMMUNIZIEREN

Die Umfrage zeigt, dass zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern eine Disharmonie bezüglich der bevorzugten Führungsmethoden herrscht. Es ist wichtig, verschiedene Führungsmethoden zu prüfen und gemeinsam herauszufinden, ob ein geteilter Führungsstil tatsächlich hilfreich ist, die unternehmerischen Ziele zu erreichen.

Für diejenigen Unternehmen, die einen Top-down-Ansatz verfolgen und bei denen das gut funktioniert, empfehlen wir Personalverantwortlichen, die leitenden Mitarbeiter zu ermutigen, häufiger mit den Teams und einzelnen Teammitgliedern zu kommunizieren. Dadurch erscheinen Entscheidungen verstärkt konsultativ, was dabei hilft, die Motivation der Arbeitnehmer zu steigern. 17 % der Kandidaten denken nämlich, dass Unternehmensziele nur ans Management kommuniziert werden. Daher ist die Teamkommunikation besonders wichtig, wenn z. B. bedeutende Veränderungen im Unternehmen anstehen. Wenn sich Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess involviert fühlen, werden diese Veränderungen leichter akzeptiert und von ihnen unterstützt.



75%

**DER KANDIDATEN UND** 

91%

DER ENTSCHEIDER GLAUBEN, DASS EIN UNBEFRIEDIGENDER FÜHRUNGSSTIL VERTRAUEN UND OFFENHEIT REDUZIERT.



der Kandidaten empfinden eine aufrichtige und offene Kommunikation als die wichtigste Eigenschaft, über die eine Führungskraft verfügen sollte.

#### EMPFEHLUNG NR. 6: KOMMUNIKATION AUCH BEI NEGATIVER PERFORMANCE ALS CHANCE NUTZEN

Sowohl Fachentscheider als auch Kandidaten wünschen sich aufrichtige und offene Kommunikation. Dies gilt auch für die Kommunikation von negativen Leistungen, z. B. durch konstruktive Feedback-Gespräche. Die Umfrage zeigt, dass 37 % der befragten Kandidaten nicht wissen, wie mit unzureichenden Leistungen umgegangen wird. 6 % der Personalverantwortlichen liegen keine Informationen vor. Weitere 50 % der Entscheider geben an, dass es für den Umgang mit mangelnden Leistungen keine standardisierten Prozesse gibt. 38 % der Kandidaten bestätigen dies.

Unsere Empfehlung ist, standardisierte Prozesse für den Umgang mit schwachen Leistungen einzuführen, um schneller offen und aufrichtig zu kommunizieren und den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, aus ihren Fehlern zu lernen. So können sie aktiv zum Teamerfolg beitragen. Man sollte keine Angst haben, negative Dinge konstruktiv zu thematisieren.

## EMPFEHLUNG NR. 7: MENTORING-PROGRAMME EINFÜHREN

Laut Kandidaten ist eine aufrichtige und offene Kommunikation die wichtigste Eigenschaft, über die eine Führungskraft verfügen sollte (78 %). Für Teamleiter, die viele direkte Berichtslinien haben und nicht genug Zeit mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren, empfehlen wir ein Mentoring-Programm zu implementieren. Somit fördern sie die Kommunikation im Team, schenken ihren erfahrenen Mitarbeitern mehr Vertrauen und unterstützen neue Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln und neues Wissen zu erlangen.

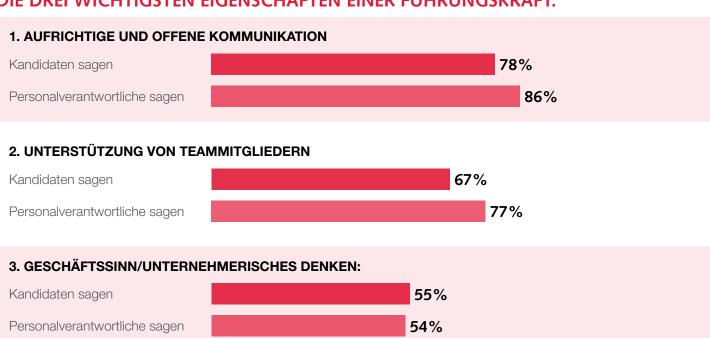
Weitere Informationen finden Sie im Whitepaper von Robert Walters zum Thema "Mentoring-Programme als Strategie für Unternehmen in Deutschland und der Schweiz".



"Ein Mentor kann jeder sein, der sein Wissen mit anderen teilt und Empfehlungen gibt. Damit unterstützt er sie dabei, ihre Erfahrung und ihr Fachwissen zu erweitern. Mentoring steigert somit die Produktivität und schafft ein positiveres Arbeitsklima für Mentor und Mentee."

Nick Dunnett, Managing Director Germany & Switzerland

#### DIE DREI WICHTIGSTEN EIGENSCHAFTEN EINER FÜHRUNGSKRAFT:



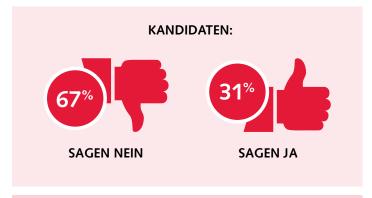
# 04 DER SCHLÜSSEL ZUR MITARBEITERMOTIVATION

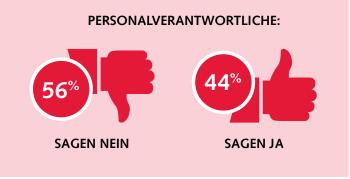
Die Mehrheit (48 %) der befragten Kandidaten gibt an, dass ihr Unternehmen Mitarbeiter durch eine gute Work-Life-Balance, durch Anpassung des Lohns und Zusatzleistungen (41 %) und variierende und interessante Tätigkeiten (39 %) motiviert. 67 % der Kandidaten sind jedoch der Meinung, dass ihr Unternehmen nicht genug unternimmt, um die Mitarbeiter zu motivieren, und 42 % wünschen sich eine geringere Mitarbeiterfluktuation.

Personalverantwortliche haben ein ganz anderes Empfinden: Als stärksten Motivator sehen sie Möglichkeiten der Karriereentwicklung (62 %). Variierende und interessante Tätigkeiten (53 %) rangieren auch für Entscheider unter den Top 3, jedoch als zweitstärkster Motivator. Trainings- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind an dritter Stelle (50 %). Interessanterweise kommen für Entscheider monetäre Reize mit 47 % erst an vierter Stelle. Mehr als die Hälfte der Personalentscheider (56 %) sind der Meinung, dass ihr Unternehmen nicht genug unternimmt, um Mitarbeiter zu motivieren. 41 % wünschen sich eine geringere Mitarbeiterfluktuation.

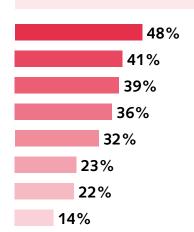
Auf die Frage, welcher negative Aspekt die individuelle Leistung am meisten beeinflusst, antworten 41 % der Kandidaten mehrheitlich: ein unbefriedigender Führungsstil. Personalverantwortliche stimmen dem ebenfalls mehrheitlich mit 41 % zu.

#### UNTERNIMMT IHR UNTERNEHMEN GENUG, UM MITARBEITER LANGFRISTIG ZU MOTIVIEREN?





#### SO MOTIVIEREN UNTERNEHMEN IHRE MITARBEITER:



- 1. Gute Work-Life-Balance
- 2. Anpassung der Löhne und Zusatzleistungen
- 3. Variierende und interessante Tätigkeiten
- 4. Möglichkeiten der Karriereentwicklung
- 5. Trainings- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- 6. Anerkennung und Belohnungen
- 7. Teamwork
- 8. Starke organisatorische Kultur und Führung

## EMPFEHLUNG NR. 8: IN DIE RICHTIGEN MOTIVATIONSANREIZE INVESTIEREN

Wie aus der Umfrage erschlossen, versuchen Unternehmen durch verschiedene Anreize ihre Mitarbeiter zu motivieren, welche auch von Kandidaten wahrgenommen werden. Dennoch denken 67 % der Kandidaten, dass das Unternehmen nicht genug unternimmt, um sie langfristig zu motivieren. Von mehr als der Hälfte der Personalverantwortlichen wird diese Diskrepanz bestätigt, denn 56 % sind der Ansicht, dass Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert werden. Zudem geben sie andere Faktoren und Prioritäten an, die ihr Unternehmen einsetzt, um langfristig Mitarbeiter zu motivieren.

Somit investieren Unternehmen bereits in zahlreiche Motivationsfaktoren, die jedoch nicht als solche von Mitarbeitern wahrgenommen oder ausreichend geschätzt werden. Um zeitliche und budgetäre Ressourcen effektiver einzusetzen, empfehlen wir Unternehmen einen intensiven Austausch mit ihren Mitarbeitern, um die richtigen Motivationsfaktoren ausfinding zu machen. So kann in die wirklich gewünschten Anreize investiert und diese zielgerichtet eingesetzt werden.

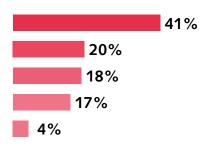
## EMPFEHLUNG NR. 9: VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Kandidaten und Entscheider sind mit 41 % gleichermassen der Meinung, dass ein unbefriedigender Führungsstil die individuelle Leistung am stärksten negativ beeinflusst. Dies wird ebenfalls dadurch bestätigt, dass nur 8 % der Kandidaten und 3 % der Personalverantwortlichen der Auffassung sind, dass der Führungsstil keine grossen Auswirkungen auf das Team hat. Ebenfalls reduziert ein unbefriedigender Führungsstil das Vertrauen, was 91 % der Entscheider und 75 % der Kandidaten angeben.

In vielen Unternehmen werden Personalmanagement und Mitarbeitermotivation als blosser Auftrag der Personalabteilung gesehen. Um Mitarbeiter zu motivieren, müssen oftmals unbefriedigende Führungsstile überdacht werden, Teamleiter und Vorgesetzte dazu angehalten werden, Verantwortung zu übernehmen und mit der Personalabteilung zusammenzuarbeiten.

Teamleiter sollten Probleme thematisieren und Raum für Diskussionen innerhalb der Teams schaffen sowie regelmässige Meetings einführen, um alle miteinzubeziehen. Somit etablieren Führungskräfte eine offene Umgebung und können ihre Teammitgliedern ermutigen jederzeit Feedback zu geben. Durch einheitliche Strategien und ein ganzheitliches Personalmanagement können die Teams deutlich besser zum Unternehmenserfolg beitragen.

# DIESE NEGATIVEN ASPEKTE BEEINFLUSSEN DIE INDIVIDUELLE LEISTUNG VON MITARBEITERN AM MEISTEN:



- 1. Unbefriedigender Führungsstil
- 2. Konfliktfördernde Persönlichkeiten innerhalb des Teams
- 3. Keine klar definierten Ziele
- 4. Keine angemessene Honorierung bei guten Leistungen
- Keine Kommunikation zu unternehmerischen Werten und Zielen

#### **06 ZUSAMMENFASSUNG**

#### 1. DURCHDACHTER RECRUITMENTPROZESS

Die Umfrage zeigt, dass viele Unternehmen durch eine Anpassung der Recruitmentstrategien leistungsstärkere Teams schaffen können. Ebenfalls haben wir festgestellt, dass Teamleiter und die Personalabteilung beim Entscheidungsprozess enger zusammenarbeiten sollten.

#### 2. KLARE TEAMSTRUKTUREN

Klar definierte Aufgaben und Ziele sind sowohl für individuelle Positionen als auch innerhalb der Teams wichtig, um Mitarbeiter zu motivieren. Strukturierte Vorgaben und Prozesse helfen Mitarbeitern, fokussierter und engagierter zu arbeiten.

#### 3. EIN ZUFRIEDENSTELLENDER FÜHRUNGSSTIL

Ein zufriedenstellender Führungsstil ist ein bedeutender Aspekt, um leistungsstarke Teams zu etablieren, was unsere Umfrage klar belegt. Für diejenigen Unternehmen, die einen Top-down-Ansatz verfolgen, ist es besonders wichtig, häufiger mit den Teams und einzelnen Teammitgliedern zu kommunizieren. Dadurch erscheinen Entscheidungen verstärkt konsultativ, was dabei hilft, die Motivation der Arbeitnehmer zu steigern.

#### 4. ADÄQUATE FÖRDERUNG UND FORDERUNG DER MITARBEITER

Damit leistungsstarke Mitarbeiter langfristig motiviert bleiben, sollte man diese durch entsprechende Belohnungssysteme Anerkennung schenken. Die Risiken der Demotivation von leistungsschwachen Teams sollten Grund genug sein, Probleme konstruktiv anzusprechen. Dies führt langfristig zu einer positiven Veränderung in Teamstrukturen und trägt zum fortwährenden Unternehmenserfolg bei.



**AUSTRALIEN BELGIEN BRASILIEN CHINA DEUTSCHLAND FRANKREICH HONGKONG INDIEN INDONESIEN IRLAND JAPAN KANADA LUXEMBURG MALAYSIA NEUSEELAND NIEDERLANDE PHILIPPINEN PORTUGAL SCHWEIZ SINGAPUR SPANIEN SÜDAFRIKA SÜDKOREA TAIWAN THAILAND** UAE UK

**USA** 

**VIETNAM**