

Internationales Performancemanagement

Univ.-Prof. Dr. Alwine Mohnen

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem
Schwerpunkt Internationales Personalmanagement
RWTH Aachen

Internationales Performancemanagement und seine Relevanz

Ausgewählte Fragen:

- Warum sind Einkommen im internationalen Vergleich so unterschiedlich?
- Sind kulturelle Unterschiede bei den Anreizen zu vermuten?
- Was sind die Hauptmotivationsfaktoren in den unterschiedlichen Ländern?

Hauptmotivationsfaktoren unterschiedlicher Kulturen – internationale Mercer-Studie

Hauptmotivationsfaktoren in ausgewählten Ländern

	Global	China	Frankreich	Deutschland	Indien	Japan	UK	US
Respekt	125	121	133	129	104	90	144	122
Art der Arbeit	112	75	138	113	116	107	122	112
Work-Life-Balance	112	98	133	106	97	119	119	111
Bereitstellung von gutem Kunden-Service	108	108	110	108	103	79	122	107
Grundgehalt	108	113	110	105	103	140	117	114
Menschen, mit denen man zusammen arbeitet	107	96	105	131	98	107	120	104
Betriebliche Zusatzleistungen	94	127	81	110	94	75	76	112
Langfristige Karriereöglichkeiten	92	91	89	77	108	94	88	92
Weiterbildung und Entwicklung	91	83	67	80	98	86	85	82
Flexibles Arbeiten	87	85	77	92	80	88	83	88
Möglichkeiten zu Beförderung/ beruflichen Fortkommen	85	92	79	83	113	92	68	80
Variable Vergütung/Bonus	80	111	77	65	86	123	56	75

Werte um die 100 weisen auf eine mittlere Bedeutung, Werte unter 100 auf eine geringere Bedeutung, Werte über 100 auf eine sehr hohe Bedeutung hin.

Hauptmotivationsfaktoren unterschiedlicher Kulturen – internationale Mercer-Studie

Hauptmotivationsfaktoren in ausgewählten Ländern

	Frankreich	Deutschland
Respekt	133	129
Art der Arbeit	138	113
Work-Life-Balance	133	106
Bereitstellung von gutem Kunden-Service	110	108
Grundgehalt	110	105
Menschen, mit denen man zusammen arbeitet	105	131
Betriebliche Zusatzleistungen	81	110
Langfristige Karrieremöglichkeiten	89	77
Weiterbildung und Entwicklung	67	80
Flexibles Arbeiten	77	92
Möglichkeiten zu Beförderung/ beruflichen Fortkommen	79	83
Variable Vergütung/Bonus	77	65

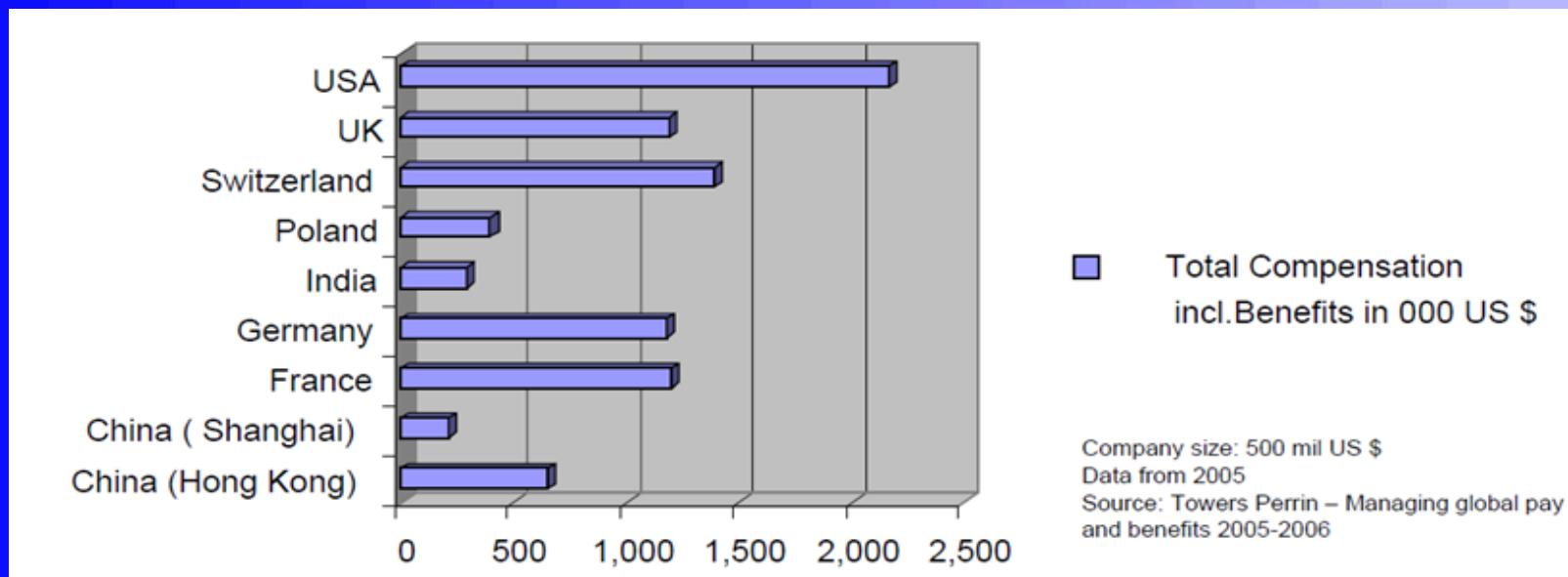
Hauptmotivationsfaktoren unterschiedlicher Kulturen – internationale Mercer-Studie

Die wichtigsten Treiber des Mitarbeiterengagements variieren deutlich von Land zu Land – Beispiele:

- Dem **Respekt** wird die größte Bedeutung im Hinblick auf das Mitarbeiterengagement beigemessen.
- Weitere wichtige Motivationsfaktoren sind „**Art der Arbeit**“ und „**Work-Life-Balance**“.
- Interessant im Hinblick auf Frankreich und Deutschland:
 - Die Höhe der **variablen Vergütung und Boni** haben nach Aussage der befragten deutschen Arbeitnehmer die geringste Bedeutung für deren Motivation.
 - Ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben ist französischen Arbeitnehmern wichtig (höchste Punktzahl im internationalen Vergleich)

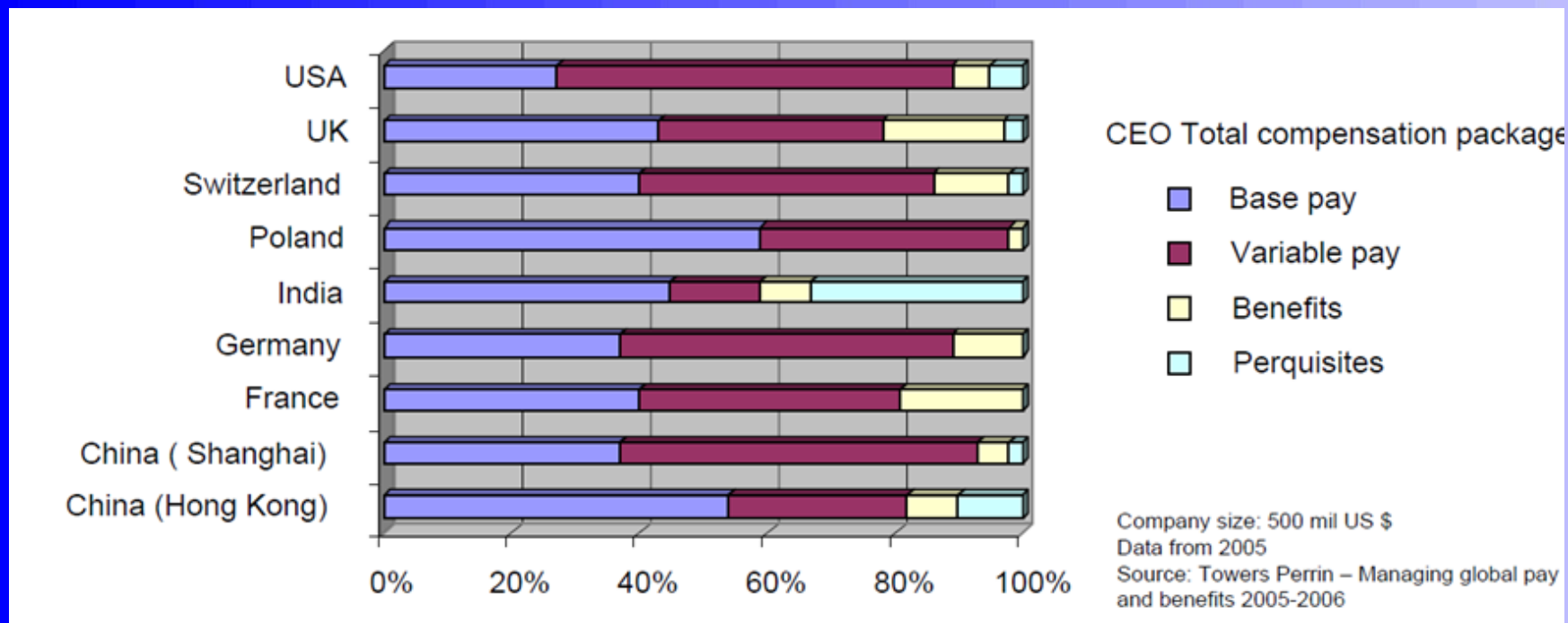
Unterschiede im Einkommensniveau

- Vergabe globaler Gehälter stellt angesichts der Marktunterschiede eine Herausforderung dar
- Höhe des Einkommensniveaus unterscheidet sich landesabhängig
- Die Vergütung von Führungskräften in Westeuropa hat sich in den letzten Jahren angeglichen, die USA hat dagegen immer noch das höchste Gehaltsniveau für Führungskräfte



Unterschiede in der Struktur der Vergütung

- Zusätzlich erschwert wird die Vergabe globaler Gehälter durch ortsbedingte Unterschiede in der Vergütungsstruktur
- Zusatzleistungen und Vergünstigungen spielen eine unterschiedliche Rolle in den verschiedenen Ländern





Unternehmenserfolg und Mitarbeitermotivation

- Studie von Towers Perrin 2007 untersucht, wie Mitarbeiter motiviert werden können, um den Unternehmenserfolg zu steigern
- Weltweit haben über 86.000 Arbeitnehmer an der Studie teilgenommen (über 3.000 in Deutschland)

Countries covered	
Belgium	Korea
Brazil	Mexico
Canada	Netherlands
China	Poland
France	Russia
Germany	Spain
India	Switzerland
Italy	U.K.
Japan	U.S.

Mythen und Realität bezüglich Mitarbeiterbindung

 Myth	 Reality
<p>1 Employee engagement is primarily influenced by the impact of their immediate manager.</p>	<p>Senior management and other organizational aspects are most powerful in influencing employee engagement.</p>
<p>2 Only younger employees are truly engaged.</p>	<p>The older workforce is as engaged as the younger workforce.</p>
<p>3 The compensation package primarily determines the attractiveness of an employer.</p>	<p>An attractive compensation package is “needed to play” – a mix of challenging work and work-life balance is the key to attract and retain talents.</p>
<p>4 Employees are not loyal anymore – a large portion is always actively looking for a new position.</p>	<p>The workforce is loyal – however, a significant portion would consider another offer if being approached.</p>
<p>5 The drivers of workforce engagement are fairly consistent globally.</p>	<p>Drivers of workforce engagement differ across countries and regions.</p>

Senior Management und der Einfluss auf Mitarbeiterbindung

Für Bindung spielen folgende Aspekte eine Rolle:

- Senior Manager sollte Interesse an seinen Mitarbeitern zeigen
- Eine Unternehmenskultur, die soziale Verantwortung übernimmt und auf Kundenwünsche eingeht
- Die Möglichkeit sich beruflich weiter zu entwickeln

 The top 10 drivers for employee engagement*	Rank
Senior management sincerely interested in employees' well-being	1
Improved my skills and capabilities over the last year	2
Organization's reputation for social responsibility	3
Input into decision-making in my department	4
Organization quickly resolves customer concerns	5
Set high personal standards	6
Have excellent career advancement opportunities	7
Enjoy challenging work assignments that broaden skills	8
Good relationship with supervisor	9
Organization encourages innovative thinking	10

Senior Management und der Einfluss auf das Mitarbeiterbindung

Europe					
Rank	Country	Engaged	Enrolled	Dis-enchanted	Dis-engaged
1	Switzerland	23	50	23	4
	Global	21	41	30	8
2	Spain	19	35	31	15
3	Russia	18	46	30	7
4	Germany	17	47	28	8
5	UK	14	42	33	11
6	Netherlands	13	47	32	7
7	Belgium	13	47	31	9
8	France	12	41	35	12
9	Italy	11	40	36	13
10	Poland	9	37	39	15

Asia					
Rank	Country	Engaged	Enrolled	Dis-enchanted	Dis-engaged
1	India	36	46	15	3
	Global	21	41	30	8
2	China	16	51	27	6
3	Korea	8	45	40	7
4	Hong Kong	5	36	46	13
5	Japan	3	25	56	16

North America					
Rank	Country	Engaged	Enrolled	Dis-enchanted	Dis-engaged
1	USA	29	44	22	6
2	Canada	23	44	25	7
	Global	21	41	30	8

South America					
Rank	Country	Engaged	Enrolled	Dis-enchanted	Dis-engaged
1	Mexico	54	30	13	3
2	Brazil	37	38	21	3
	Global	21	41	30	8

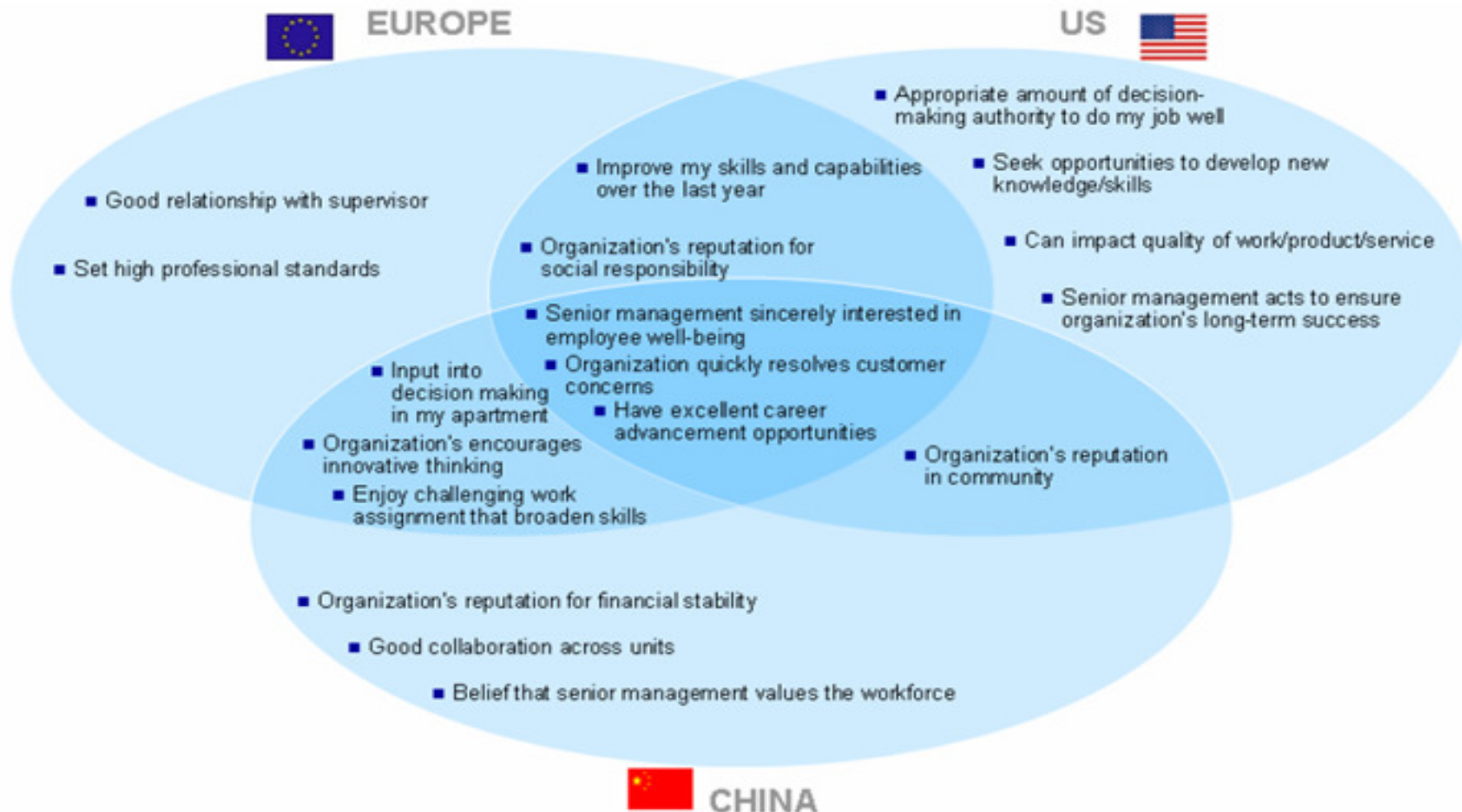
Leistungsorientierte Vergütung, Herausforderung & Work-Life Balance

- Potentielle Mitarbeiter wünschen sich
 - hervorragende Bezahlung und Aufstiegschancen sowie
 - eine befriedigende Work-Life-Balance

Top ten drivers for employee attraction*	 Rank	 Rank	 Rank	 Rank	 Rank	 Rank
Competitive base pay	1	1	1	3	3	1
Career advancement opportunities	2	4	5	2	7	2
Challenging work	3	7	4	9	2	–
Convenient work location	4	2	7	–	9	4
Flexible schedule	5	9	6	–	1	7
Learning and development opportunities	6	5	8	1	5	3
Vacation/paid time off	7	3	2	5	–	–
Reputation of the organization as a good employer	8	6	9	6	4	6
Reasonable workload	9	8	10	–	6	–
Organization's financial health	10	–	–	–	10	8

Unterschiede in den Anreizen nach Ländern und Regionen

- Anreize sind nicht länderübergreifend allgemeingültig für alle Mitarbeiter. In China, den USA und Europa gibt es nur partielle Überlappung der Interessen.



Unterschiede in den Anreizen nach Ländern und Regionen

Country	Key findings
 Canada	<ul style="list-style-type: none"> ■ Work-life balance needs to make it on every Canadian HR agenda: Work-life balance is not only a top driver for attracting talents, it also impacts whether companies succeed in retaining their talents. ■ Engagement depends – even more so than in other countries – on an organization which actively seeks social responsibility.
 China	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizational factors impact engagement and retention of the Chinese workforce: every second engagement and retention driver refers to the organization (e.g. resolving customer concerns, financial stability, ...).
 Germany	<ul style="list-style-type: none"> ■ Improving the perceived fairness of people and pay decisions is the greatest lever for improving retention of the German workforce. ■ To bring employee engagement to the next level, it is crucial – amongst other things – to ensure that development activities lead to better internal career perspectives.
 UK	<ul style="list-style-type: none"> ■ The United Kingdom is one of the few European countries where offering an attractive compensation package is crucial for the attraction and retention of talents.
 Russia	<ul style="list-style-type: none"> ■ The greatest lever for increasing employee engagement – the senior management's interest in employees' well-being – shows a considerable room for improvement in Russia. ■ Russian companies must offer competitive development and career opportunities in order to ensure workforce loyalty.
 Switzerland	<ul style="list-style-type: none"> ■ Swiss senior management has a particular great impact on workforce engagement and retention. Although there is still room for improvement, the executives and managers already receive fairly good feedback from their employees.

FAZIT

- Motivationsaspekte wie ein gutes Betriebsklima, die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit oder attraktive Zusatzleistungen des Unternehmens gewinnen für viele Mitarbeiter immer mehr an Bedeutung.
- Der Faktor Vergütung spielt allerdings keine untergeordnete Rolle - leistungsgerechte Vergütung wird vorausgesetzt.
- Multinationale Unternehmen sollten bei der Analyse der Mitarbeitermotivation und der Konzeption von Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung die nationalen Besonderheiten im Blick haben.
- Nationale Normdaten zur Wahrnehmung des Arbeitsumfelds, zur Arbeitseinstellung und Arbeitszufriedenheit helfen bei der richtigen Interpretation organisationsspezifischer Daten aus unterschiedlichen Ländern.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!