

## Medienmitteilung

Zürich/Genf, 30. April 2019

### Motivationsfaktoren bei der Arbeit: Kompetente Vorgesetzte sind wichtiger als ein guter Lohn

- **Kompetente Führung, klare Verantwortlichkeiten und gegenseitiges Vertrauen sind die wichtigsten Motivationsfaktoren für Arbeitnehmende in der Schweiz.**
- **Arbeitsplatzsicherheit und Lohn sind weiter unten auf der Liste als in anderen europäischen Ländern: in Deutschland und Frankreich ist der Lohn der wichtigste Motivationsfaktor.**
- **Alt und Jung mit unterschiedlichen Prioritäten: Lohn und Karriere sind für Menschen unter 35 Jahren deutlich wichtiger, ältere Arbeitnehmende suchen zuerst Sinn in ihrer Arbeit.**
- **Unternehmen sollten ihre Belegschaft wie Kunden betrachten und ein positives Arbeitnehmererlebnis schaffen, das die unterschiedlichen Bedürfnisse widerspiegelt.**
- **Die [neue Studie von Deloitte zu den Einstellungen von Arbeitnehmern](#) basiert auf einer Umfrage von 15'000 Personen in Europa, darunter 1000 Teilnehmenden aus der Schweiz.**

Wir wissen und spüren es oft auch selbst: Die Struktur des Arbeitsmarkts in der Schweiz verändert sich kontinuierlich. Nicht nur die spezifischen Rollen sowie die konkreten Arbeitsplätze und damit die Anforderungen an die Arbeitnehmer, sondern auch die Bedürfnisse, Einstellungen und Motivationen der Belegschaft ändern sich. Um Mitarbeitende in einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt zu finden und zu behalten, müssen Unternehmen bestehendes Potenzial besser nutzen und genauer auf Wünsche der Belegschaft eingehen.

«Kein Zweifel: Je motivierter die Mitarbeitenden, umso wahrscheinlicher, dass sie bei dem Unternehmen bleiben. Sie sind auch eher dazu bereit, [an fortführenden Schulungen oder Weiterbildungen](#) teilzunehmen und über das Rentenalter hinaus zu arbeiten. Und eine motivierte Belegschaft ist von grundlegender Bedeutung für den finanziellen Erfolg von Unternehmen, die in einem heiss umkämpften Umfeld operieren», kommentiert Myriam Denk, Leiterin Future of Work bei Deloitte Schweiz.

Abbildung 1: Rangliste der Motivationsfaktoren nach Land

	CH	DEU	FRA	ITA	GBR	ESP	NLD	POL	ROM	SWE
Kompetente Führung	1	4	3	9	3	10	7	10	2	1
Eindeutige Definition der Verantwortlichkeiten	2	3	4	6	4	5	5	6	4	6
Vertrauen unter Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Vorgesetzten	3	5	6	4	2	3	2	4	10	2
Jobsicherheit und Stabilität	4	2	2	1	1	1	1	2	3	3
Sinnstiftende Arbeit	5	6	8	3	5	7	4	5	6	4
Übereinstimmung der Tätigkeit mit persönlichen Werten	6	8	7	8	8	9	6	7	7	10
Entlohnung	7	1	1	2	7	2	3	1	1	5
Klar definierte Ziele	8	7	5	5	6	4	10	3	5	8
Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu erweitern	9	9	9	7	9	11	11	8	8	9
Flexibilität, die Aufgaben und die Arbeitsumgebung zu wechseln	10	10	12	13	10	12	9	15	14	13
Flexible Arbeitszeiten	11	11	13	11	11	8	13	13	12	11
Soziale Akzeptanz	12	14	11	12	13	13	8	12	11	7
Auseinandersetzung mit komplexen Problemen und herausfordernden Aufgaben	13	12	15	14	14	14	12	11	16	14
Entwicklungsmöglichkeiten (Karrierepfad)	14	13	10	10	12	6	14	9	9	12
Zusammenarbeit mit Leuten unterschiedlicher Herkunft, Alter, Geschlecht etc.	15	15	14	15	15	15	16	14	13	16
Sein eigener Chef sein	16	16	17	16	16	17	15	16	15	15
Führungsaufgaben	17	17	16	17	17	16	17	17	17	17

#### Führung und Vertrauen wichtiger als Entlohnung und Stabilität

Gemäss der Studie von Deloitte zu den Einstellungen der Belegschaft halten Schweizer Arbeitnehmer kompetente Führung, klar definierte Verantwortlichkeiten und das Vertrauen unter Kollegen und Vorgesetzten für die wichtigsten Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz. In den meisten europäischen

Ländern stehen ein sicherer Arbeitsplatz und die Entlohnung auf dem ersten oder zweiten Platz. In der Schweiz rangieren diese Faktoren deutlich weiter unten auf der Liste.

«Dieser Unterschied lässt sich wohl durch die hohen Durchschnittsgehälter und die niedrigen Arbeitslosenzahlen in der Schweiz erklären», erklärt Michael Grampp, Head of Research bei Deloitte Schweiz und Autor der Studie. «Im Vergleich zu anderen Ländern sind Schweizer Arbeitnehmer auch weniger karriereorientiert. Karriereaussichten im Unternehmen, der eigene Chef sein und Teams leiten haben bei uns einen wesentlich geringeren Schwellenwert als in den anderen europäischen Ländern. In einem wohlhabenden Land rücken andere Motivationsfaktoren als Karriere in den Vordergrund», ergänzt er.

### Millennials wollen einen sicheren Job – Ältere suchen sinnstiftende Arbeit

Je nach Altersgruppe gibt es beträchtliche Unterschiede bei den Motivationsfaktoren: Schweizer Millennials legen wesentlich mehr Wert auf Jobsicherheit und Stabilität als Erwerbstätige über 55 Jahre. Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten sind der jüngeren Generation wesentlich wichtiger als der älteren Generation. Diese Ergebnisse entsprechen auch denen der [Millennial-Umfrage von Deloitte von 2018](#). Über 55-Jährige sorgen sich deutlich weniger über Jobsicherheit als andere Altersgruppen. Wichtiger ist ihnen eine sinnstiftende Arbeit, die ihren persönlichen Werten entspricht.

Abbildung 2: Rangliste der Motivationsfaktoren nach Altersgruppe

	CH total	<35	35-44	45-54	55+
Kompetente Führung	1	5	2	1	5
Eindeutige Definition der Verantwortlichkeiten	2	3	1	3	2
Vertrauen unter Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Vorgesetzten	3	2	3	4	4
Jobsicherheit und Stabilität	4	1	4	2	7
Sinnstiftende Arbeit	5	6	7	5	1
Übereinstimmung der Tätigkeit mit persönlichen Werten	6	8	6	6	3
Entlohnung	7	4	5	7	8
Klar definierte Ziele	8	9	9	8	6
Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu erweitern	9	6	8	9	9
Flexibilität, die Aufgaben und die Arbeitsumgebung zu wechseln	10	10	12	11	10
Flexible Arbeitszeiten	11	13	11	10	11
Soziale Akzeptanz	12	11	10	12	13
Auseinandersetzung mit komplexen Problemen und herausfordernden Aufgaben	13	14	14	13	12
Entwicklungsmöglichkeiten (Karrierepfad)	14	12	13	16	16
Zusammenarbeit mit Leuten unterschiedlicher Herkunft, Alter, Geschlecht etc.	15	15	15	14	14
Sein eigener Chef sein	16	15	16	15	15
Führungsaufgaben	17	17	17	17	17

Interessanterweise rangieren flexible Arbeitszeiten für alle Altersgruppen relativ niedrig. Hätten sie die Wahl, wären 62% der Befragten dennoch für weniger traditionelle Arbeitszeitmodelle. Ein beträchtlicher Anteil an Vollzeitbeschäftigten (rund 25%) würde zwar nicht gerne Teilzeit arbeiten, wäre aber gerne selbständig oder als Freelancer tätig oder würde eine Mischung aus beiden bevorzugen.

«Die Ergebnisse der Studie zeigen: Unternehmen müssen Mitarbeitererfahrung und -motivation integriert betrachten und alle Faktoren berücksichtigen, die zu Zufriedenheit, Engagement, Wohlergehen und Produktivität der Belegschaft beitragen», bekräftigt Michael Grampp.

### Personalisierte Arbeitsmodelle, um Mitarbeitende anzuziehen und zu halten

Arbeitgeber können Motivation, Produktivität, Engagement und Zufriedenheit der Belegschaft steigern, indem sie ihre traditionelle Arbeitsweise überdenken und neue Arbeitsmodelle anbieten. «Unternehmen sollten sich am Kundenerlebnis orientieren: Sie brauchen einen Ansatz, der sich ganzheitlich auf die Mitarbeitererfahrung und -motivation konzentriert und alle Faktoren berücksichtigt, die zu Zufriedenheit, Engagement, Wohlbefinden und Produktivität der Mitarbeitenden beitragen. Damit lassen sich Arbeitszeiten, Arbeitsplatzregelungen und der Arbeitsinhalt einfacher anpassen», erklärt Myriam Denk.

Um die Motivationsfaktoren und Erwartungen von Mitarbeitenden zu erfassen und zu verstehen, stehen Unternehmen zahlreiche digitale Tools und Apps zur Verfügung. Auf Grundlage der Ergebnisse können Karrierepfade für verschiedene Altersgruppen identifiziert werden und als Basis für zielgerichtete Massnahmen dienen.

Auch bei der Art und Weise der Entlohnung liesse sich mehr tun: Ein personalisiertes und ganzheitliches Lohnsystem sollte verschiedene Vorlieben widerspiegeln. Beispielsweise könnte man Mitarbeitenden die Wahl zwischen verschiedenen Lohn-Komponenten geben. Teilzeit, Freelancing sowie die Einführung von Portfolio-Karrieren könnten Unternehmen dabei helfen, junge Eltern für sich zu gewinnen oder [ältere Mitarbeitende darin zu ermutigen, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten](#). Die genaue Erfassung der Motivationsfaktoren kann ausserdem Führungskräfte unterstützen, vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der zunehmenden Vielfalt ihre Teams effektiver zu führen.

---

Kontakt: [Myriam Denk](#)

Stelle: Partnerin, Leiterin Future of Work und Human Capital

Tel.: +41 58 279 76 92

E-Mail: [mydenk@deloitte.ch](mailto:mydenk@deloitte.ch)

Kontakt: [Michael Grampp](#)

Stelle: Head of Research

Tel.: +41 58 279 68 17

E-Mail: [mgrampp@deloitte.ch](mailto:mgrampp@deloitte.ch)

Kontakt: [Sophie Nägeli](#)

Stelle: Kommunikationsspezialistin

Tel.: +41 58 279 72 59

E-Mail: [снаegeli@deloitte.ch](mailto:снаegeli@deloitte.ch)

---

### Über diesen Bericht

Um die Stimme der Arbeitnehmer zu erfassen, befragte Deloitte im August 2018 15 000 Personen aus zehn europäischen Ländern (Frankreich, Deutschland, Italien, Niederlande, Polen, Rumänien, Spanien, Schweden, Schweiz und Grossbritannien). In der Schweiz wurden 1000 Personen befragt. Die Teilnehmer zählten alle zur aktiven Erwerbsbevölkerung (d.h. entweder erwerbstätig oder aktiv auf Arbeitssuche) und waren mindestens 25 Jahre alt.

### Über Deloitte in der Schweiz

Deloitte ist ein führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und bietet branchenspezifische Dienstleistung in den Bereichen Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory sowie Tax & Legal. Mit über 1'900 Mitarbeitenden an den sechs Standorten Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich (Hauptsitz) betreut Deloitte Unternehmen und Organisationen jeder Rechtsform und Grösse aus allen Wirtschaftszweigen.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte North West Europe, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) mit über 286'000 Mitarbeitenden in mehr als 150 Ländern.

### Anmerkung für die Redaktion

In dieser Medienmitteilung bezieht sich Deloitte auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbstständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter [www.deloitte.com/ch/de/about](http://www.deloitte.com/ch/de/about).

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.



© 2019 Deloitte AG. Alle Rechte vorbehalten.