
Mitarbeitermotivation in Forschung und Entwicklung

Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen, Sommer 2012
Auswertung FuE-Führungskräfte



© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

 **Fraunhofer**
IAO

Zusammenfassung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betrieblichen Forschung und Entwicklung (FuE) stellen einen entscheidenden Erfolgsfaktor für FuE-betreibende Unternehmen dar. Als Fachkräfte sind sie eine bedeutende strategische Ressource, die es zu gewinnen und zu halten gilt. Kein einfaches Unterfangen im globalen „Kampf um Talente“. Es ist für Unternehmen daher unerlässlich, sich damit zu beschäftigen, wie die Motivation ihrer FuE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden kann.

Die Umfrage „Mitarbeitermotivation in Forschung und Entwicklung“ hat das Thema Motivation durch eine Analyse unterschiedlicher Anreize untersucht, die als relevant für den FuE-Bereich gelten. Die folgende Ergebnisdarstellung zeigt die Auswertung der Rückmeldungen von FuE-Leitern. Von Seiten der FuE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte bis zum Ende des Erhebungszeitraums keine ausreichend große Anzahl an Rückmeldungen gewonnen werden, die eine aussagekräftige Auswertung ermöglicht hätte.

Folie Nr. 2

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

 **Fraunhofer**
IAO

Eckdaten zur Umfrage und zur Ergebnisdarstellung

Im Rahmen der Umfrage wurden rund 2.600 Unternehmen in Deutschland angeschrieben. 123 FuE-Führungskräfte beteiligten sich an der Umfrage.

Wenn in den folgenden Auswertungen die Gesamtzahl der Umfrageteilnehmer (n=123) angegeben ist, weist dies darauf hin, dass die entsprechende Frage allen Teilnehmern gestellt wurde. Unternehmen, die keine Angaben gemacht haben, sind in der Ergebnisdarstellung nicht aufgeführt.

In den Fragen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens jeweils mit dem Kürzel „MA“ wiedergegeben. Die betriebliche Forschung und Entwicklung wird mit dem Kürzel „FuE“ wiedergegeben.

Folie Nr. 3

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



Übersicht der Auswertung

- Angaben zu den Teilnehmern der Umfrage
- Angaben zu den beteiligten Unternehmen
- Angaben zum FuE-Bereich
- Rahmenbedingungen des FuE-Bereichs
- Angaben zum FuE-Team
- Einsatz von Belohnungsinstrumenten
- Angebot und Beurteilung von Anreizen im FuE-Bereich
- FuE-Mitarbeiter gewinnen - Top10 Anreizfaktoren
- FuE-Mitarbeiter halten - Top10 Anreizfaktoren
- Fach-/Projektlaufbahnen

Folie Nr. 4

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



Angaben zu den Teilnehmern der Umfrage

Alter, Jahre als Führungskraft, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss (n=123)

Alter der Teilnehmer:

- Unter 35 Jahre: 2,4 %
- 35 bis 50 Jahre: 43,9 %
- Über 50 Jahre: 53,7 %

Geschlecht:

- Männliche Teilnehmer: 95,9 %
- Weibliche Teilnehmer: 3,3 %
- Keine Angabe: 0,8 %

Jahre als Führungskraft:

- Durchschnittlich 12,5 Jahre

Höchster Bildungsabschluss:

- Abgeschlossene Ausbildung: 3,3 %
- (Fach-) Abitur: 3,3 %
- Hochschulabschluss: 50,8 %
- Promotion: 38,5 %
- Sonstiges: 4,1 %

Betriebszugehörigkeit:

- Durchschnittlich 16,4 Jahre

Folie Nr. 5

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angaben zu den beteiligten Unternehmen

MA-Zahl und Umsatz der teilnehmenden Unternehmen (n=123)

MA-Zahl der teilnehmenden Unternehmen (2011):

- 0 kleine Unternehmen (0 - 9 MA)
- 37 mittlere Unternehmen (10 - 499 MA)
- 84 große Unternehmen (ab 500 MA)

Umsatz der teilnehmenden Unternehmen in Mio. € (2011):

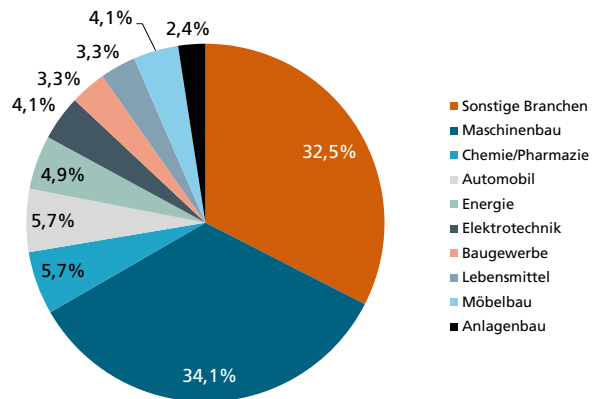
- 0 kleine Unternehmen (bis unter 1 Mio. €)
- 8 mittlere Unternehmen (1 bis 50 Mio. €)
- 105 große Unternehmen (50 Mio. € und mehr)

Folie Nr. 6

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angaben zu den beteiligten Unternehmen

Branchen der teilnehmenden Unternehmen (n=123)



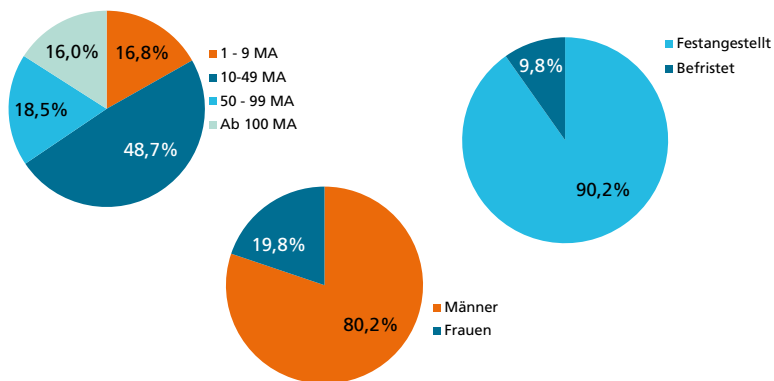
Sonstige Branchen umfassen u.a. IT, Luftfahrt, Sensorik und Textil.

Folie Nr. 7

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angaben zum FuE-Bereich*

Größe, Geschlechterverteilung & Anstellungsverhältnis der FuE-MA (n=123)



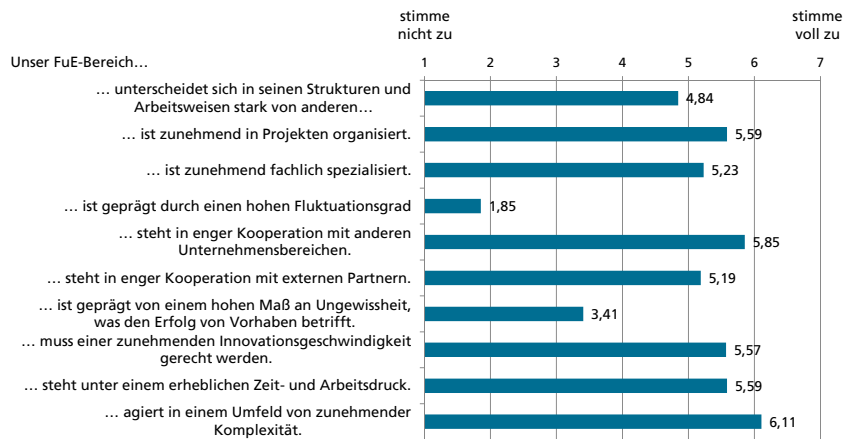
* Der „FuE-Bereich“ bzw. die „betriebliche FuE“ wurde in dieser Umfrage definiert als alle Unternehmensteile, welche sich mit Grundlagen- und angewandter Forschung in verschiedenen Themenfeldern sowie der Entwicklung von Produkten und/oder Dienstleistungen jeglicher Art beschäftigen.

Folie Nr. 8

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Rahmenbedingungen des FuE-Bereichs

Stimmen Sie folgenden Aussagen im Hinblick auf den FuE-Bereich Ihres Unternehmens zu? (n=123)



Folie Nr. 9

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Rahmenbedingungen des FuE-Bereichs

Stimmen Sie folgenden Aussagen im Hinblick auf den FuE-Bereich Ihres Unternehmens zu? (n=123)

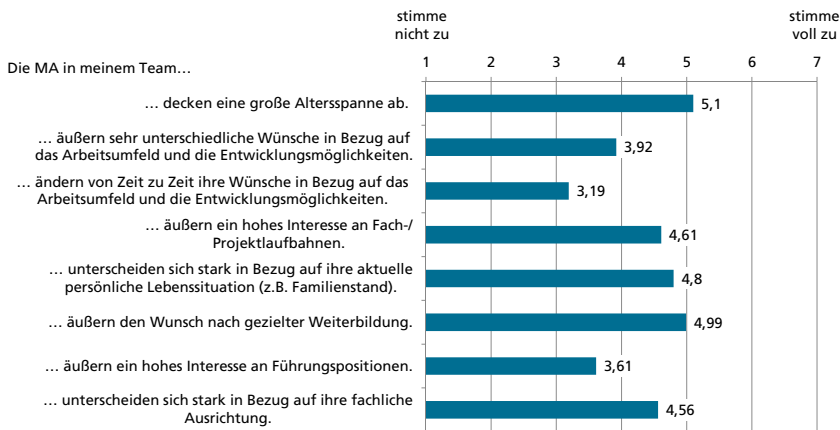
- Die FuE-Führungskräfte, die an der Befragung teilnahmen, stimmten größtenteils der Aussage zu, dass ihr Bereich in einem Umfeld zunehmender Komplexität agiert.
- Ebenfalls hohe Zustimmungen wurden zu sechs weiteren Aussagen erzielt, darunter bspw. die zunehmende Organisation in Projekten und die enge Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen und externen Partnern.
- Der Aussage, dass der FuE-Bereich von einem hohen Maß an Ungewissheit geprägt ist, was den Erfolg von Vorhaben betrifft, stimmten die FuE-Führungskräfte eher nicht zu.
- Sie konnten darüber hinaus keinen hohen Fluktuationsgrad im FuE-Bereich feststellen.

Folie Nr. 10

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angaben zum FuE-Team

Stimmen Sie folgenden Aussagen im Hinblick auf die MA in Ihrem FuE-Team zu? (n=123)



Folie Nr. 11

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angaben zum FuE-Team

Stimmen Sie folgenden Aussagen im Hinblick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) in Ihrem FuE-Team zu? (n=123)

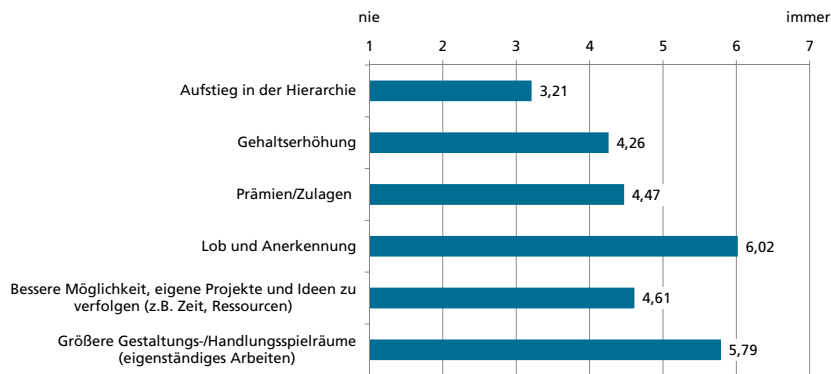
- Die MA der FuE-Teams der Teilnehmer decken eine große Altersspanne ab.
- Sie unterscheiden sich stark in Bezug auf ihre fachliche Ausrichtung und ihre aktuelle persönliche Lebenssituation.
- Die MA äußern den Wunsch nach gezielter Weiterbildung und ein größeres Interesse an Fach- und Projektlaufbahnen als an Führungspositionen.
- Insgesamt erscheinen ihre Wünsche in Bezug auf das Arbeitsumfeld und die Entwicklungsmöglichkeiten relativ stabil. Die FuE-Führungskräfte stimmten der Annahme, dass diese sich von Zeit zu Zeit ändern, eher nicht zu.

Folie Nr. 12

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Einsatz von Belohnungsinstrumenten

Wie intensiv setzen Sie folgende Belohnungsinstrumente für herausragende Leistung in Ihrem FuE-Team ein? (n=123)



Folie Nr. 13

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Einsatz von Belohnungsinstrumenten

Wie intensiv setzen Sie folgende Belohnungsinstrumente für herausragende Leistung in Ihrem FuE-Team ein? (n=123)

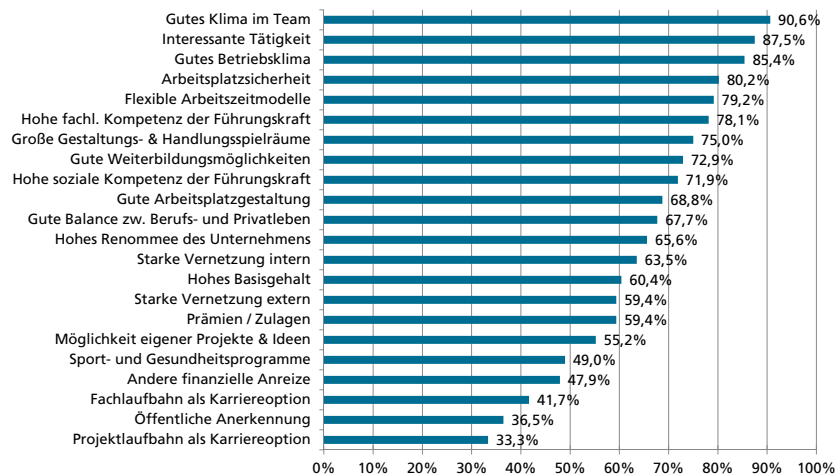
- Lob und Anerkennung werden von den FuE-Leitern am häufigsten zur Belohnung herausragender Leistungen eingesetzt.
- Auch das Zugestehen größerer Gestaltungs-/Handlungsspielräume wird intensiv als Belohnungsinstrument eingesetzt, gefolgt von der besseren Möglichkeit, eigene Projekte und Ideen zu verfolgen.
- Materielle Belohnungsinstrumente wie bspw. Prämien/Zulagen oder eine Gehaltserhöhung werden weniger häufig als Belohnungsinstrumente eingesetzt.
- Der Aufstieg in der Hierarchie stellt das am wenigsten intensiv genutzte Belohnungsinstrument für herausragende Leistungen im FuE-Team dar.

Folie Nr. 14

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angebot von Anreizen im FuE-Bereich

Welche Anreize bietet Ihr Unternehmen seinen MA im FuE-Bereich? (n=96)



Folie Nr. 15

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angebot von Anreizen im FuE-Bereich

Welche Anreize bietet Ihr Unternehmen seinen MA im FuE-Bereich? (n=96)

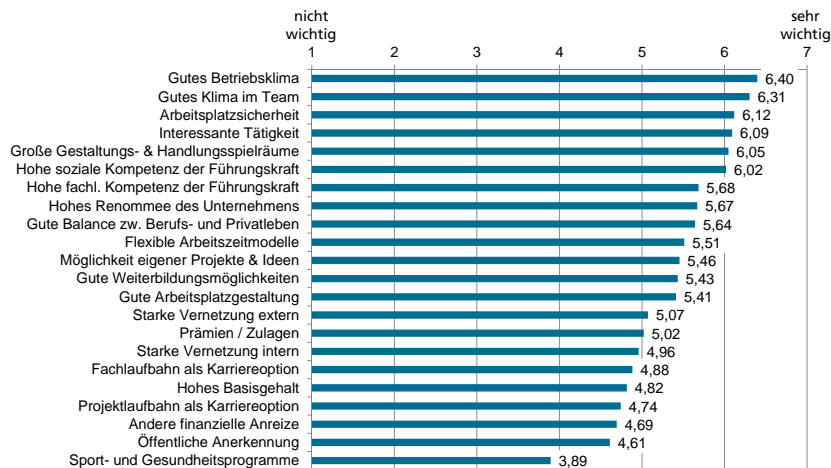
- Ein gutes Klima im eigenen FuE-Team wird von der Befragten als am häufigsten angebotener Anreiz zur Steigerung der Mitarbeitermotivation im FuE-Bereich angegeben.
- Als zweiter angebotener Anreiz wurde eine interessante Tätigkeit genannt, gefolgt von einem guten Betriebsklima und der Gewährung von Arbeitsplatzsicherheit.
- Materielle Anreize, wie ein hohes Basisgehalt und Prämien/Zulagen, werden von mehr als der Hälfte der Teilnehmer als angebotene Anreize angegeben.
- Fachlaufbahnen werden häufiger als Projektlaufbahnen als Anreiz für die Steigerung der Mitarbeitermotivation im FuE-Bereich eingesetzt.

Folie Nr. 16

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Beurteilung von Anreizen im FuE-Bereich

Wie wichtig sind diese Ihrer Meinung nach für die Förderung der Motivation der MA in der betrieblichen FuE? (n=123*)



Folie Nr. 17 * Nicht alle Teilnehmer haben alle Anreize bewertet, n variiert zwischen 70 und 118.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Beurteilung von Anreizen im FuE-Bereich

Wie wichtig sind diese Ihrer Meinung nach für die Förderung der Motivation der MA in der betrieblichen FuE? (n=123)

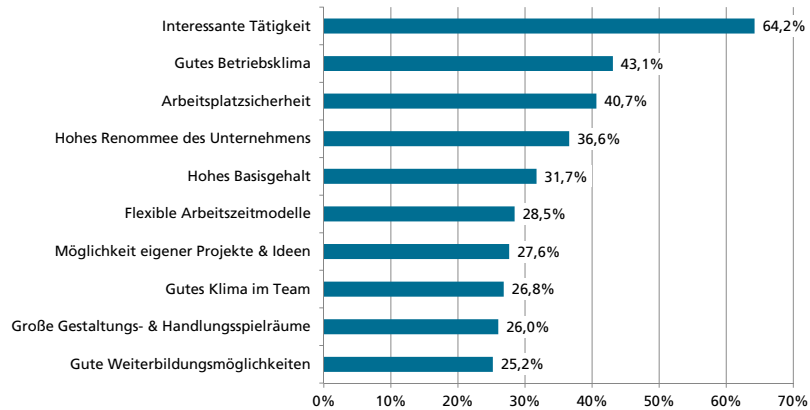
- Zu den als besonders wichtig angesehenen Anreizen im FuE-Bereich zählen ein gutes Betriebsklima sowie ein gutes Klima im Team, Arbeitsplatzsicherheit und eine interessante Tätigkeit.
- Auch große Gestaltungs- & Handlungsspielräume werden im FuE-Bereich als sehr wichtig zur Förderung der Motivation angesehen.
- Zudem spielt sowohl die soziale als auch die fachliche Kompetenz der Führungskraft eine bedeutende Rolle, um die Motivation der MA in der betrieblichen FuE zu fördern.
- Der Fachlaufbahn wird im FuE-Bereich eine höhere Bedeutung zugesprochen als der Projektlaufbahn, was die Motivation der MA betrifft.

Folie Nr. 18 * Nicht alle Teilnehmer haben alle Anreize bewertet, n variiert zwischen 70 und 118.

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

FuE-Mitarbeiter gewinnen - Top10 Anreizfaktoren

Welche der genannten Faktoren sind Ihrer Erfahrung nach besonders wichtig für FuE-MA bei ihrer Entscheidung, in ein Unternehmen einzutreten? (n=123)



Folie Nr. 19

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

FuE-Mitarbeiter gewinnen - Top10 Anreizfaktoren

Welche der genannten Faktoren sind Ihrer Erfahrung nach besonders wichtig für FuE-MA bei ihrer Entscheidung, in ein Unternehmen einzutreten? (n=123)

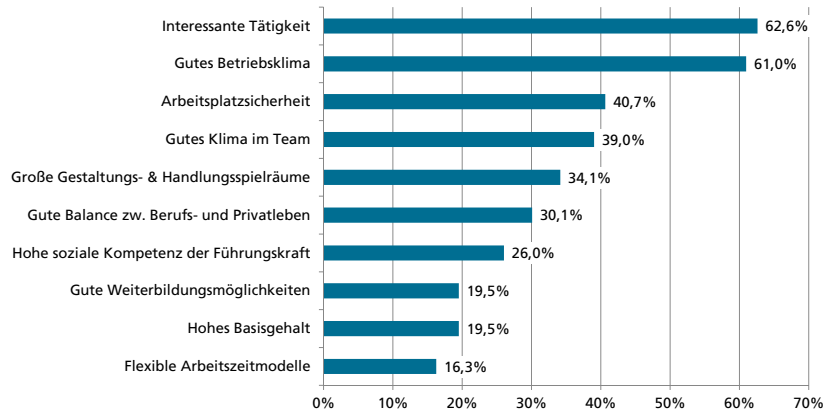
- Unter den zehn meist genannten Anreizen werden ein hohes Basisgehalt und gute Weiterbildungsmöglichkeiten, beides materielle Anreize, an fünfter und zehnter Stelle genannt.
- Alle anderen Anreize gehören der Gruppe der immateriellen Anreize an.
- Noch vor einem guten Betriebsklima, der Arbeitsplatzsicherheit und einem hohen Renommee des Unternehmens stellt die Möglichkeit, eine interessante Tätigkeit durchzuführen, den wichtigsten Anreiz für den Einstieg in ein Unternehmen dar.

Folie Nr. 20

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

FuE-Mitarbeiter halten - Top10 Anreizfaktoren

Welche der genannten Faktoren sind Ihrer Erfahrung nach für den langfristigen Verbleib von FuE-MA im Unternehmen besonders wichtig?
(n=123)



Folie Nr. 21

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

FuE-Mitarbeiter halten - Top10 Anreizfaktoren

Welche der genannten Faktoren sind Ihrer Erfahrung nach für den langfristigen Verbleib von FuE-MA im Unternehmen besonders wichtig?
(n=123)

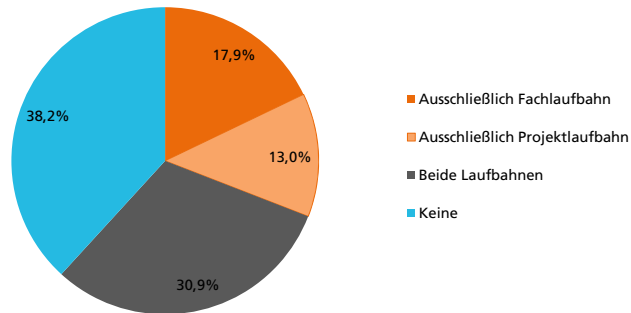
- Auch was die Bindung von FuE-MA angeht, wurden eine interessante Tätigkeit, ein gutes Betriebsklima und Arbeitsplatzsicherheit am häufigsten als wichtige Anreizfaktoren genannt.
- Als entscheidend für den langfristigen Verbleib von FuE-Mitarbeitern wurden zudem ein gutes Klima im Team und große Gestaltungs- und Handlungsspielräume eingeschätzt.

Folie Nr. 22

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fach-/Projektlaufbahnen*

Bietet Ihr Unternehmen im FuE-Bereich neben der klassischen Führungslaufbahn als Aufstiegsoption auch Fach- und/oder Projektlaufbahnen an? (n=123)



* Die unterschiedlichen Laufbahnen sind in dieser Umfrage wie folgt definiert:

- Eine Führungslaufbahn beinhaltet hauptsächlich Personalführungsaufgaben.
- Eine Fachlaufbahn beinhaltet hauptsächlich Verantwortung für Fachgebiete mit spezieller Expertise.
- Eine Projektlaufbahn beinhaltet hauptsächlich Projektsteuerungsaufgaben.

Folie Nr. 23

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fach-/Projektlaufbahnen

Bietet Ihr Unternehmen im FuE-Bereich neben der klassischen Führungslaufbahn als Aufstiegsoption auch Fach- und/oder Projektlaufbahnen an? (n=123)

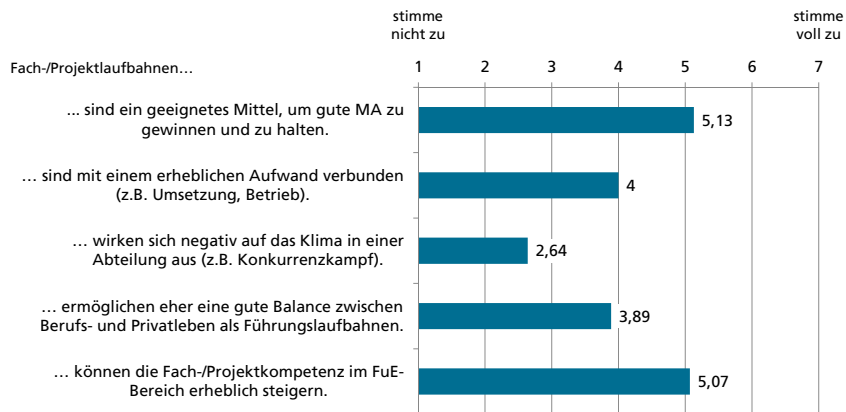
- Rund ein Drittel der befragten Unternehmen bietet eine Fach- oder Projektlaufbahn an.
- Ein weiteres knappes Drittel bietet beide Laufbahnarten an.
- Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen bietet keine Fach- oder Projektlaufbahn an.

Folie Nr. 24

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fach-/Projektlaufbahnen

Stimmen Sie folgenden Aussagen im Hinblick auf Fach-/ Projektlaufbahnen zu? (n=123)



Folie Nr. 25

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Fach-/Projektlaufbahnen

Stimmen Sie folgenden Aussagen im Hinblick auf Fach-/ Projektlaufbahnen zu? (n=123)

- Die Teilnehmer schätzen Fach-/Projektlaufbahnen als geeignetes Mittel ein, um gute MA zu gewinnen und zu halten. Und sie denken, dass durch diese Laufbahnen die Fach-/Projektkompetenz im FuE-Bereich erheblich gesteigert werden kann.
- Der Annahme, dass Fach-/Projektlaufbahnen sich negativ auf das Klima in einer Abteilung auswirken, stimmten die Befragten eher nicht zu.

Folie Nr. 26

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Angebote des Fraunhofer IAO zum Thema

- Publikation „Karriere- und Anreizsysteme für die Forschung und Entwicklung“
- Vorträge, Seminare, Workshops
- Projektunterstützung
- Arbeitskreis „Laufbahn-Atelier“



Folie Nr. 27

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Weitere Informationen

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart



Liza Wohlfart
Tel.: 0711 970 5310
Liza.Wohlfart@
iao.fraunhofer.de



Kuno Moll
Tel.: 0711 970 2011
Kuno.Moll@
iao.fraunhofer.de



Jürgen Wilke
Tel.: 0711 970 2179
Juergen.Wilke@
iao.fraunhofer.de

Folie Nr. 28

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart