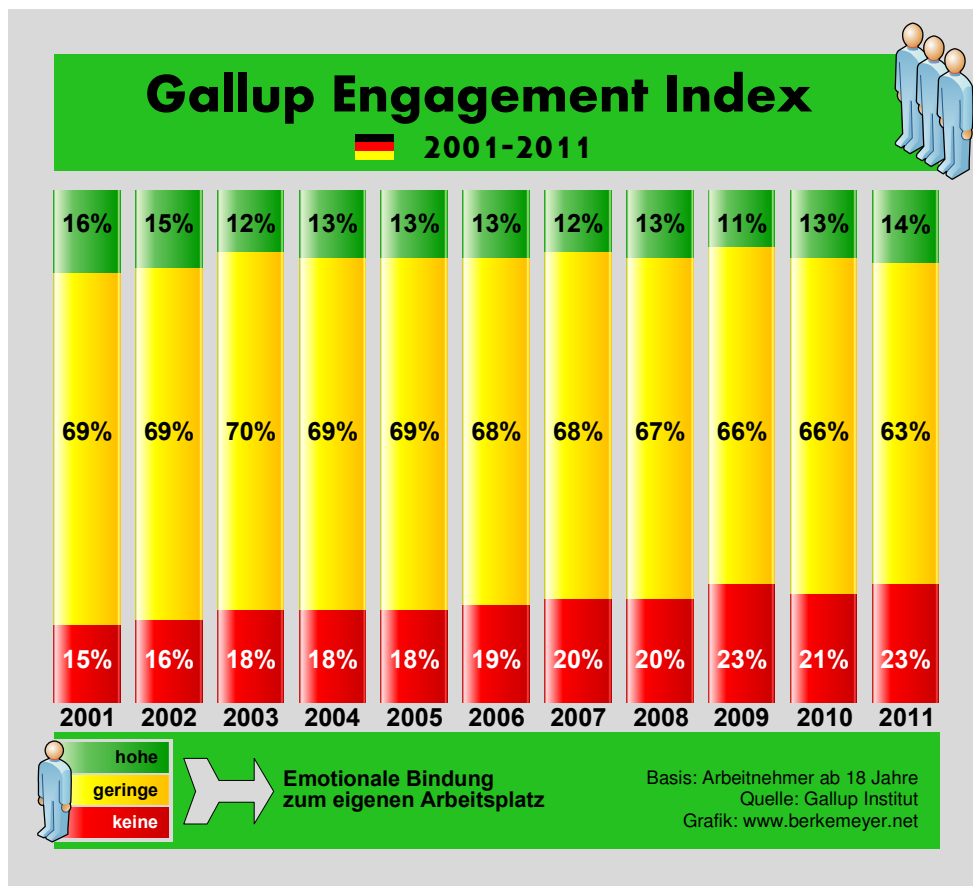


# Gallup-Studie 2011: Jeder vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt

Bei 23 Prozent der Beschäftigten in Deutschland ist eine geringe Arbeitszufriedenheit festzustellen. Sie finden das Betriebsklima schlecht, können sich mit ihrer Arbeit nicht identifizieren und gehen gegenüber ihrem Unternehmen auf Distanz. In einer seit dem Jahr 2001 jährlich durchgeführten Befragung von deutschen Arbeitnehmern stellt das Gallup-Institut einen durchgehenden Trend fest: Die Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz ist erschreckend gering. Gallup bezeichnet diese Beschäftigten als "unengagiert bis hin zur inneren Kündigung". Als Hauptverursacher dieses Trends benennt das Institut das Management: Viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihre zentralen Bedürfnisse und Erwartungen von ihren direkten Vorgesetzten teilweise oder völlig ignoriert werden. Das hat finanzielle Folgen. Gallup errechnet jährliche Kosten durch Fehltag, Fluktuation und schlechte Produktivität in Höhe von über 122 Milliarden Euro und empfiehlt den Unternehmensleitungen, ihren Beschäftigten gegenüber an Stelle von Verschleißstrategien mehr auf die Pflege der Humanressourcen zu setzen.

Im Jahr 2011 arbeiten nur 14 Prozent der Beschäftigten in Deutschland wirklich engagiert - mit einer hohen emotionalen Bindung zu ihrem eigenen Arbeitsplatz. Der durch Wirtschaftskrise und Globalisierung erhöhte Zeit- und Leistungsdruck, der von vielen Beschäftigten und Arbeitsschützern mit "Arbeitsverdichtung, Stress und Arbeiten ohne Ende" beklagt wird, fordert Höchstleistungen von Mitarbeitern und deren Führungskräften. Aber werden diese Höchstleistungen auch abgerufen?

Die Arbeitszufriedenheitsstudie ergab: 63 Prozent der Beschäftigten in Deutschland verspüren, auf das Jahr 2011 bezogen, keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, sind "unengagiert", 23 Prozent sogar "aktiv unengagiert", d.h. sie zeigen unerwünschtes Verhalten, das zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen geht.



## **Unzufriedenheit und schlechtes Betriebsklima führen zu mangelnden Leistungen**

Damit werden die in vielen Betrieben existenziell notwendigen Höchstleistungen nicht erreicht. Stattdessen sind gerade bei den emotional ungebundenen Mitarbeitern überdurchschnittlich viele Fehltag (70 Prozent höhere Fehlzeiten als ihre emotional gebundenen Kollegen), das Gefühl permanenter Überlastung und ein fehlendes Vertrauensverhältnis gegenüber den Vorgesetzten und Unternehmensleitungen an der Tagesordnung.

Hierbei führt die von Gallup angemerkte "unengagierte" Einstellung nicht sofort zu sichtbaren Minderergebnissen. Was Gallup nämlich mit "unengagiert" meint, kann in Einzelfällen auch "Dienst nach Vorschrift" bedeuten. Generell wird damit ein bestimmtes Verhältnis der Beschäftigten zu ihrem Unternehmen umrissen - und das ist in diesem Fall geprägt durch Unzufriedenheit, mangelndes Vertrauen, Distanz und Enttäuschung über die Unternehmenspolitik, also durch ein schlechtes Betriebsklima und geringe Arbeitszufriedenheit. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass diese Kolleginnen und Kollegen keine volle Leistung erbringen. Sie tun dies aber offenbar in einem Klima der Unzufriedenheit und der Unlust. Langfristig bedeutet dieser Prozess einen schleichenden Qualitätsverlust.

Gerade dieser schleichende Verlust von Qualität ist es, der häufig ein genaues Hinterfragen der Arbeitszufriedenheit verhindert. Das ohnehin gestresste Management in der oberen und mittleren Ebene nimmt nur die scheinbar normalen Arbeitsabläufe wahr und fühlt sich dadurch beruhigt. Erst bei auftretenden Krisensituationen wird genau analysiert. Eine Veränderung der sich bis dahin langjährig eingespielten Prozesse von Minderleistung, Kreativitätsverweigerung und Ohnmacht bei den Mitarbeitern ist dann deutlich erschwert. Gleichzeitig wird eine professionelle Personalentwicklung in vielen mittelständischen Unternehmen eher als eine lästige Zusatzaufgabe gesehen, die die alltäglichen Arbeitsroutinen behindert.

Die von Gallup seit 11 Jahren durchgeführte Untersuchung wird auch von einer Vielzahl anderer Umfragen bestätigt. Der durch die anspruchsvollen Wettbewerbsbedingungen im Markt entstehende Druck wird oft ungefiltert an die Mitarbeiter weitergeleitet, anstatt durch eine professionelle Pflege und Entwicklung der Humanressourcen Lösungen für die vielfältig auftretenden Probleme zu schaffen. Dadurch wird die mangelnde Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht nur zu einem wirtschaftlichen Problem für die Arbeitsprozesse im Unternehmen, sondern oft auch zu einem persönlichen Gesundheitsproblem für die Mitarbeiter selbst. Gerade im Jahr 2011 schafften es die Themen Stress und Burnout bis auf die Titelseiten der Medien.

**Hier die sogenannten "Q 12" – Aspekte zum Arbeitsplatz und -umfeld, die nach Gallup die emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber definieren:**

### **Der Mitarbeiter...**

- ✓ weiß, was von ihm erwartet wird
- ✓ hat Materialien und Arbeitsmittel ausreichend zur Verfügung
- ✓ kann tun, was er am besten kann
- ✓ erhält Anerkennung
- ✓ wird als Mensch gesehen
- ✓ erhält Unterstützung
- ✓ weiß, dass seine Meinung zählt
- ✓ kann sich mit den Unternehmenszielen identifizieren
- ✓ sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren
- ✓ hat einen guten Freund im Unternehmen
- ✓ sieht einen Fortschritt
- ✓ kann lernen und sich entwickeln

## **Die Pflege von Humanressourcen schafft Loyalität und Produktivität**

Das Institut erläutert: Engagierte sind loyal ihrem Unternehmen gegenüber, arbeiten sehr produktiv und empfinden ihre Arbeit als befriedigend. Der Höchstwert der Engagierten wurde von Gallup im ersten Jahr der Untersuchung 2001 mit 16 Prozent festgestellt – der niedrigste Wert im Jahr 2009 mit 11 Prozent. In 2011 sind es aktuell 14 Prozent der Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen und ihrer eigenen Arbeitsaufgabe voll identifizieren und somit herausragende Leistungen erbringen. Die meisten anderen Mitarbeiter machen dagegen häufig "Dienst nach Vorschrift". Oft fühlen sie sich ihrem Unternehmen nicht wirklich verpflichtet. Der Anteil dieser Unengagierten betrug in den letzten Jahren im Durchschnitt 68 Prozent. Die "aktiv Unengagierten" schließlich sind, wie Gallup formuliert, verstimmt und zeigen ihre negative Einstellung gegenüber ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber deutlich. Sie sind entweder unproduktiv oder haben sogar die "innere Kündigung" schon vollzogen. Der Anteil dieser Gruppe erreichte 2011 einen Höchstwert von 23 Prozent.

Die Untersuchung basiert auf einer von Gallup seit dem Jahr 2001 vorgenommenen jährlichen Befragung unter bis zu 2.000 Beschäftigten. Für das Jahr 2011 wurden 1.323 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren telefonisch interviewt. Damit sind die Ergebnisse repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland. Ähnliche Befragungen nimmt Gallup in vielen weiteren Ländern vor. Nach eigenen Angaben hat das Institut in den vergangenen drei Jahren weltweit über 3 Millionen Beschäftigte befragt. Ziel dieser Marktforschung ist, die Unternehmensleitungen für die Pflege eines engagierten Mitarbeiterstammes zu sensibilisieren.

## **Frauen sind engagierter, belastende und langweilige Arbeiten drücken die Stimmung**

Tendenziell ist Gallup zu Folge ein fehlendes Engagement in Ostdeutschland weiter verbreitet als in Westdeutschland. Der Grad des Engagements ist bei Frauen durchschnittlich höher als bei Männern. Gallup hat außerdem festgestellt, dass unter den älteren Beschäftigten (über 45 Jahre) die Gruppe der "aktiv unengagierten" deutlich größer ist als bei den Jüngeren zwischen 18 und 30 Jahren. Ähnlich verhält es sich beim formalen Bildungsgrad. Hier zeigt sich, dass unter Beschäftigten mit Volks- bzw. Hauptschulabschluss die Gruppe der "aktiv unengagierten" größer ist als bei solchen mit Abitur bzw. Hochschulabschluss. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass unbefriedigende, belastende, langweilige, schlechter bezahlte usw. Tätigkeiten am ehesten zu einer wenig oder nicht engagierten Arbeitseinstellung führen.

## **Fluktuation - Warnsignal und Kostenfaktor**

Gallup fragte aber nicht nur nach der Einstellung zur Arbeit, sondern auch nach den Gründen für diese Einstellung. Der wichtigste Grund für fehlendes Engagement von Beschäftigten ist dem zu Folge "schlechtes Management". Viele Beschäftigte haben angegeben, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt und dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben. Für schlechtes Management spricht auch, dass viele Beschäftigte immer unengagierter werden, je länger sie bei dem gleichen Unternehmen verbleiben.

Eine für Gallup aus Unternehmenssicht bedenkliche Folge mangelnden Engagements ist die Fluktuation der Beschäftigten. Die Fluktuation ist bei den Unengagierten deutlich höher als bei den Engagierten. Fast die Hälfte der emotional ungebundenen Mitarbeiter schließen nicht aus, dass sie ihrem Arbeitgeber innerhalb der nächsten zwölf Monate den Rücken kehren – bei den emotional hoch gebundenen Mitarbeitern sind es nur 7 Prozent. Mitarbeiterfluktuation betrachtet das Institut als einen für die Unternehmen erheblichen Kostenfaktor. Dieser entsteht durch einen Know-How-Verlust, die Organisation der Wiederbesetzung der Stellen sowie der notwendigen Einarbeitungszeiten.

## **Zufriedenheit ist nicht gleich emotionale Bindung**

Neun von zehn Angestellten in Deutschland (92 Prozent) sind mit der Arbeit, die sie ausführen, zufrieden. Für die Mehrheit der Beschäftigten (58 Prozent) steht die Vergütung in einem adäquaten Verhältnis zu ihrer Leistung. Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup, kommentiert: "Diese Zahlen zeigen ganz eindeutig, dass die Gründe für eine mangelnde emotionale Bindung nicht in den Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses liegen. Führungskräfte sind diejenigen, die in der Verantwortung stehen, da sie es sind, die das Arbeitsumfeld durch ihr Führungsverhalten prägen und gestalten."

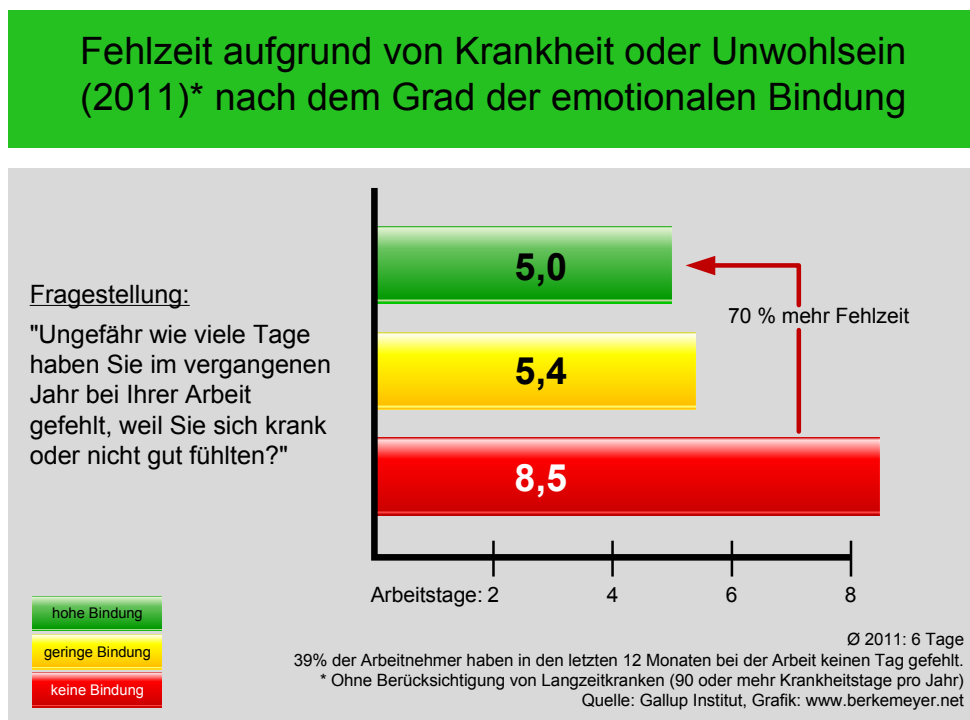
## Innovationskraft lässt nach

Auch auf die Innovationskraft wirkt sich das Engagement der Mitarbeiter aus. Hierbei geht es laut Gallup nicht darum, dass Mitarbeiter jeden Tag bahnbrechende Innovationen einbringen. Wichtig für die Unternehmen sind vor allem die vermeintlich kleinen Ideen der Beschäftigten, wie etwa zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen. Die Studie zeigt: Emotional gebundene Mitarbeiter haben im letzten halben Jahr vor der Untersuchung das Dreifache an Anregungen für Verbesserungen eingebracht als ihre ungebundenen Kollegen.

Hierbei ist erschreckend, dass 33 Prozent der emotional wenig gebundenen Arbeitnehmer in diesem Zeitraum keine einzige Idee ins Unternehmen getragen haben. Der Grund hierfür liegt häufig bei den Führungskräften: Nur wenige der emotional nicht gebundenen Mitarbeiter mochten der Aussage uneingeschränkt zustimmen, dass ihr Vorgesetzter für neue Ideen und Vorschläge offen ist, während in der Gruppe der emotional hoch Gebundenen mehr als zwei Drittel der Befragten ohne Wenn und Aber zustimmte. Die Folge: Wenn Mitarbeiter mit ihren Ideen regelmäßig auf taube Ohren stoßen, resignieren sie, ziehen sich vor allem bei Problemen zurück und bringen sich nicht mehr in aktive Prozesse der Lösungsfindung ein.

## Kosten von über 122 Milliarden Euro

Gallup beziffert auch den materiellen Schaden, der aus dem fehlenden Engagement am Arbeitsplatz resultiert. Kosten entstehen den Unternehmen demnach durch schwache Mitarbeiterbindung, Fluktuation, hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität. So weisen Beschäftigte ohne emotionale Bindung 3,5 Fehltage mehr auf als emotional hoch gebundene Mitarbeiter. Einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern entstehen auf diese Weise jährliche Mehrkosten von etwa 307.000 Euro. Die volkswirtschaftlichen Kosten belaufen sich nach den Berechnungen von Gallup auf eine Summe von über 122 Milliarden Euro pro Jahr.



## Keine Lust trotz Finanzkrise

Nicht einmal die Finanzkrise trug dazu bei, dass sich die Arbeitnehmer aus Sorge um den Arbeitsplatz stärker für ihr Unternehmen einsetzen. Der Blick auf die vergangenen Jahre zeige, so Gallup, dass weder eine Verschlechterung noch eine Verbesserung der Konjunktur zu nennenswerten Verschiebungen zwischen den drei Bindungsgruppen geführt habe. Vielmehr seien die Ursachen für den relativ geringen Anteil emotional hoch gebundener Arbeitnehmer in Deutschland hausgemacht und gingen auf Defizite in der Personalführung zurück.

## Mitarbeiter vermissen Wertschätzung

Die emotionale Mitarbeiterbindung hängt vor allem mit der direkten Führungskraft zusammen: So bemängeln viele Beschäftigte, dass sie zu wenig Anerkennung erhalten oder ihre Meinung im Unternehmen nicht gehört werde. Der Aussage "Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen" stimmten nur 4 Prozent der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung uneingeschränkt zu. Bei den emotional hoch gebundenen Arbeitnehmern lag dieser Wert bei 79 Prozent. Ähnlich verhielt es sich, wenn es um konstruktives Feedback ging (2 Prozent zu 75 Prozent). Des Weiteren gaben nur 5 Prozent der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung an, dass sich jemand bei der Arbeit für sie als Mensch interessiert (emotional hoch Gebundene: 93 Prozent). Nur ein Prozent der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung erklärt, dass es jemanden im Unternehmen gibt, der die persönliche Entwicklung fördert (emotional hoch Gebundene: 87 Prozent). Nur drei Prozent der emotional nicht gebundenen Mitarbeiter mochten der Aussage uneingeschränkt zustimmen, ihre Meinungen und Ansichten hätten im Unternehmen Gewicht. In der Gruppe der emotional hoch Gebundenen stimmten 93 Prozent ohne Wenn und Aber zu. Zahlreiche Arbeitnehmer sind zudem der Meinung, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht wirklich liegt.

Dazu Marco Nink von Gallup: "Es wird deutlich, welchen Einfluss das Führungsverhalten, also die Erfüllung der elementaren Bedürfnisse und Erwartungen am Arbeitsplatz, auf die Verbundenheit der Mitarbeiter hat. Gute Führung orientiert sich am Menschen. In jedem Unternehmen lassen sich durch geeignete Maßnahmen Verbesserungen erzielen, denn der Grad der emotionalen Bindung ist unabhängig vom Ausgangsniveau veränderbar. Unternehmen dürfen ihr Humankapital nicht vernachlässigen und müssen dem Führungsverhalten größere Bedeutung beimessen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dabei wird ein Aspekt oft übersehen: Die Mitarbeiter!"

## Lösungsansatz Kommunikation

Die Lösung für die kritische Einstellung vieler Mitarbeiter in deutschen Unternehmen liegt in ganz unterschiedlichen und individuellen Ansätzen. Grundsätzlich aber vermissen die Mitarbeiter eine offene Kommunikation und ein ehrliches Interesse an ihren persönlichen Problemen. Es wird zu wenig miteinander geredet, und das sowohl in der horizontalen Kommunikation unter den Kollegen als auch vor allem in der vertikalen Kommunikation zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Als Grund für die schlechte Kommunikation wird oft der Mangel an Zeit genannt. Dabei ist diese Angabe vielfach nur ein Vorwand: Etliche Führungskräfte beherrschen die Kommunikation mit dem Mitarbeiter nur unzureichend und deshalb wird das offene Gespräch vermieden.

Tatsächlich kostet ein konstruktives Feedback und engagiertes Gespräch mit den Mitarbeitern viel Zeit und Kraft. Der Nutzen aus diesen Gesprächen ist aber erheblich. Die durch enge Märkte und hohen Wettbewerbsdruck notwendigen hohen Erwartungen an die Mitarbeiter können in diesem Gespräch erläutert und transportiert werden. Damit dient eine umfassende Kommunikation mit den Mitarbeitern – lobend und auch kritisch – der professionellen Umsetzung der erwarteten Arbeitsziele. Die Arbeitskräfte werden hierdurch zu echten "Mit-Arbeitern" und somit zu Multiplikatoren des unternehmerischen Erfolgs.

(Quellen: [www.gallup.de](http://www.gallup.de), Financial Times Deutschland [www.ftd.de](http://www.ftd.de), BERKEMEYER Unternehmensbegeisterung [www.unternehmensbegeisterung.com](http://www.unternehmensbegeisterung.com))

*Überreicht durch:*

*BERKEMEYER Unternehmensbegeisterung, Castrop-Rauxel, [www.unternehmensbegeisterung.com](http://www.unternehmensbegeisterung.com)*