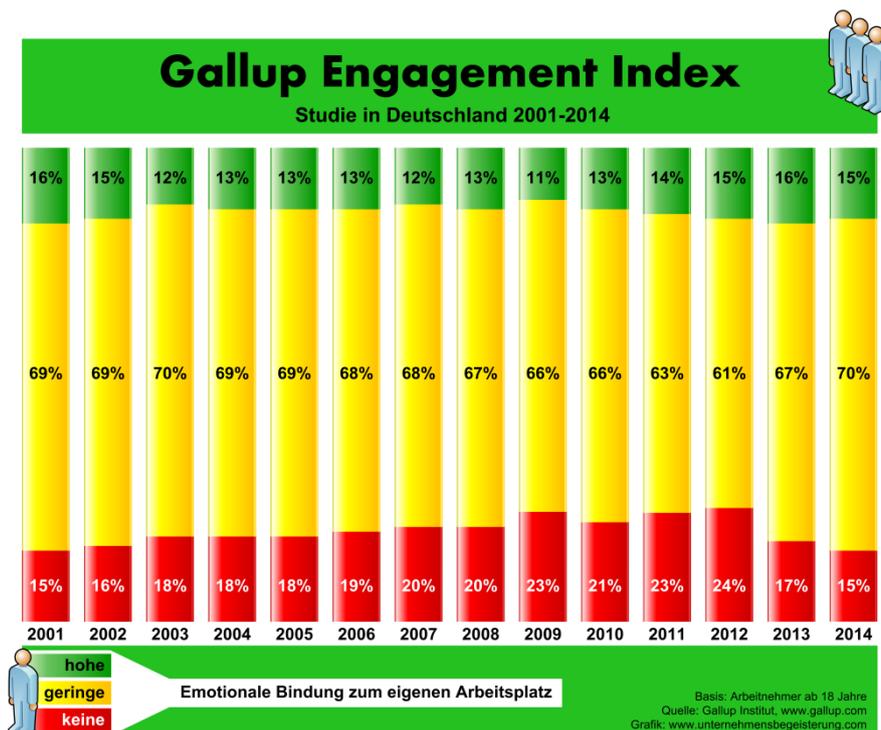


# Gallup-Studie 2014: Nur jeder siebte Arbeitnehmer ist von seinem eigenen Job wirklich begeistert

Bei 15 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. Damit hat sich gegenüber den Vorjahren im Jahr 2014 in Bezug auf die mangelnde emotionale Bindung von deutschen Arbeitnehmern an ihren eigenen Arbeitsplatz nur eine leichte Verbesserung, aber keine grundlegende Wende ergeben. In einer seit dem Jahr 2001 jährlich durchgeführten Arbeitnehmerbefragung stellt das Gallup-Institut einen durchgehenden Trend fest: Die Identifikation mit der eigenen Arbeit ist bei den meisten Arbeitnehmern 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 benennt die jährlichen Kosten der Mitarbeiter-Unzufriedenheit durch Fehltag, Fluktuation und schlechte Produktivität mit einer Höhe von etwa 85 Milliarden Euro und empfiehlt den Unternehmensleitungen, ihre Beschäftigten nicht mit permanenten Verschleißstrategien zu demotivieren, sondern mehr auf die Etablierung und Pflege einer wertschätzenden Unternehmenskultur zu setzen.

Im Jahr 2014 arbeitet nur jeder siebte Beschäftigte in Deutschland wirklich begeistert und engagiert - mit einer hohen emotionalen Bindung zu seinem eigenen Arbeitsplatz. Strukturwandel, Wirtschaftskrisen, Globalisierung und der damit verbundene permanente Wettbewerb sorgt für einen erhöhten Zeit- und Leistungsdruck, der deutliche Auswirkungen zeigt: Viele Beschäftigte und Arbeitsschützer beklagen eine Arbeitsverdichtung, die zu einer Stressbelastung fast rund um die Uhr führt. Von den Mitarbeitern und deren Führungskräften werden ausnahmslos Höchstleistungen gefordert. Aber werden diese Höchstleistungen auch abgerufen?

Die Arbeitszufriedenheitsstudie ergab: 70 Prozent der Beschäftigten in Deutschland verspüren, auf das Jahr 2014 bezogen, keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, sind "unengagiert", 15 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**

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 Demotivation, mangelndes Vertrauen, Distanz und Enttäuschung über die Unternehmenspolitik, also durch ein schlechtes Betriebsklima und einer geringen Arbeitszufriedenheit. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass diese Arbeitskräfte in der täglichen Routine keine volle Leistung erbringen. Sie tun dies aber offenbar in einem Klima der Unzufriedenheit und der Unlust. Langfristig bedeutet dieser Prozess eine Gleichgültigkeit gegenüber dem Arbeitgeber und damit einen schleichenden Qualitätsverlust.

Gerade dieser undeutliche 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.

## **Wertschätzende Unternehmenskultur schafft Loyalität und Produktivität**

Das Gallup-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 2014 sind es aktuell 15 Prozent der Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen und ihrer eigenen Arbeitsaufgabe voll identifizieren und dabei herausragende Leistungen erbringen. Somit hat sich in der Größenordnung der begeisterten und engagierten Mitarbeiter über einen Zeitraum von 14 Jahren fast nichts verändert. Die überwiegende Mehrheit macht "Dienst nach Vorschrift". Oft fühlen sich die Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber nicht wirklich verpflichtet. Der Anteil dieser Unengagierten beträgt in der gesamten Untersuchungszeit der Gallup-Studie durchschnittlich 67 Prozent – im aktuellen Betrachtungsjahr 2014 sind es 70 Prozent.

Auch die Gruppe der "aktiv Unengagierten" hat mit einer kleinen Wellenbewegung über die betrachteten Jahre wieder ihre Ausgangsbasis aus dem ersten Untersuchungsjahr erreicht. Nach einem dramatischen Höchstwert von 24 Prozent im Jahr 2012 liegt das aktuelle Ergebnis für 2014 erneut wie im Jahr 2001 bei 15 Prozent. Diese Mitarbeiter 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.

Optimisten werten den Trend aus dieser Wellenbewegung positiv – immerhin hat die Menge der extrem frustrierten Mitarbeiter wieder seinen ursprünglichen Mindestwert erreicht. Sicherlich ein kleiner Grund zur Freude, allerdings ist es nach wie vor jeder siebte Mitarbeiter, der mit einer negativen Einstellung zu seinem Unternehmen mangelhafte Ergebnisse erbringt und gleichzeitig sein gesamtes kollegiales Umfeld mit herunterzieht. Und auch dieser Mitarbeiter wird für seine mangelhafte Leistung voll entlohnt. Gerade dieser konstante Entlohnungsfaktor schafft eine zusätzliche Demotivation bei den Arbeitskollegen des Schlechtleistenden. Diese beobachten das destruktive Verhalten ihres Kollegen und die Reaktion der Führung darauf sehr genau – passiert nichts, stellen sie sich berechtigterweise die Frage, warum sie sich in ihrem Unternehmen überdurchschnittlich engagieren sollten.

Die Untersuchung basiert auf einer von Gallup seit dem Jahr 2001 vorgenommenen jährlichen Befragung unter zirka 2.000 Beschäftigten. Dabei werden in jedem Jahr die sogenannten "Q12"-Fragen gestellt, die Auskunft darüber geben, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern und damit das Engagement und die Motivation bei der Arbeit ist. Für das Jahr 2014 wurden 2.034 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. Gallup ist der Überzeugung, dass mit Hilfe einer wertschätzenden Unternehmenskultur eine deutlich bessere Produktivität generiert werden kann.

## Die Gallup "Q 12"-Aspekte zum Arbeitsplatz zur Definition der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber

### 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

Quelle: Gallup Institut  
Grafik: [www.unternehmensbegeisterung.com](http://www.unternehmensbegeisterung.com)

### Professionelle Personalentwicklung fehlt

Für eine Veränderung der inneren Einstellung von Mitarbeitern ist eine gezielte Aus- und Weiterbildung des Personals mit umfangreichen Kommunikationsmaßnahmen erforderlich. Eine professionelle Personalentwicklung wird in vielen mittelständischen Unternehmen aber eher als eine lästige Zusatzaufgabe gesehen, die die alltäglichen Arbeitsroutinen behindert. Das regelmäßige Trainieren von schwierigen Kommunikationssituationen wie Mitarbeitergesprächen oder Meetings zur Lösung von Problemen und Teamkonflikten ist in Deutschland die Ausnahme. Selbst einfache Gesprächs- und Kreativitätstechniken sind den meisten Mitarbeitern gar nicht bekannt.

Kommunikationstrainer beklagen das Problem, dass sie in oft nur ein- bis zweitägigen Schulungen Probleme erkennen und Lösungsansätze andeuten können. Die wirkliche Umsetzung der Problemlösung aber scheitert, weil nach Aussage ihrer Auftraggeber Zeit und Geld fehlen, um mit internen oder externen Kräften weitere Maßnahmen für eine nachhaltige Umsetzungsbegleitung zu etablieren. Somit werden kurze Trainings zur Personalentwicklung oftmals nur in einem Abstand von mehreren Jahren durchgeführt und von den Mitarbeitern eher als eine nette Auszeit wahrgenommen, bei der es vielleicht ein leckeres Essen in einem Seminarhotel gibt, allerdings Problemlösungen vorgestellt werden, die mit dem Arbeitsalltag nichts zu tun haben.

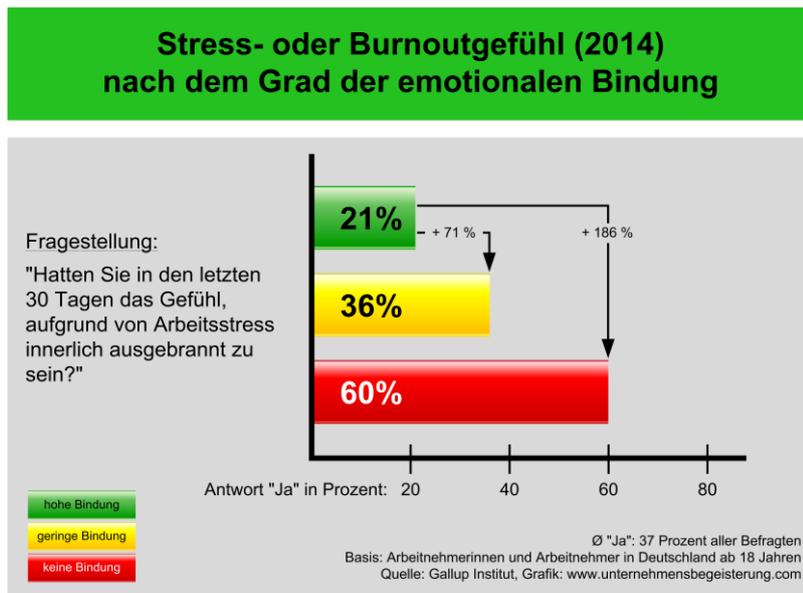
### Stress bis hin zum Burnout

Die von Gallup seit 14 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. Seit einigen Jahren schaffen es die Themen Stress und Burnout immer wieder bis in die Headlines der Medien – weil die damit verbundenen Kosten einen großen Ballast für die Sozialsysteme und damit für die gesamte Volkswirtschaft darstellen.

Der richtige Umgang mit Stress und die Beobachtung von Mitarbeitern gerade in Bezug auf Überlastungssituationen ist originäre Führungsaufgabe. Theoretisch müsste eine Führungskraft also die Belastung der Mitarbeiter permanent im Auge behalten. In der Praxis sieht es jedoch gänzlich anders aus. In der Regel werden die Belastungen von Mitarbeitern von den Führungskräften ignoriert, in schlimmeren

Fällen wird sogar bei Erkennen einer Zielverfehlung durch Überlastung zusätzlicher Druck gemacht. Hierzu Strategieberater Marco Nink, Senior Practice Consultant von Gallup Deutschland: "Wenn das Führungsverhalten nicht stimmt und die Situation am Arbeitsplatz schlecht ist, leiden letztlich die Mitarbeiter psychisch und physisch darunter. Dies kann auch gravierende Auswirkungen auf das private Umfeld haben. Niemand gibt Stress am Werktor oder am Empfang ab, wenn er nach Hause geht, sondern nimmt ihn mit."

So empfinden 60 Prozent der Beschäftigten ohne emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber eher das Gefühl, ausgebrannt zu sein. Bei den emotional stark gebundenen Mitarbeitern sind es nur 21 Prozent. Alarmierend ist, dass insgesamt das Gefühl des Ausgebranntseins stetig zunimmt. In den Jahren 2012 bis 2014 steigt es in Deutschland von 32 auf 37 Prozent an (alte Bundesländer von 30 auf 35 Prozent, neue Bundesländer von 40 auf 47 Prozent).



### 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 und schlechter bezahlte Tätigkeiten am ehesten zu einer wenig oder nicht engagierten Arbeitseinstellung führen.

Dass dabei ältere Beschäftigte in ihrer Motivation nachlassen, hat einen einfachen Grund: Sie haben über Jahre die Erfahrung gemacht, dass sich trotz ihres Engagements und vieler guter Ideen aus der Belegschaft nichts ändert. Wer dann mit dieser Erkenntnis nicht kündigt, macht einfach mit einer geringeren Motivation und emotionalen Bindung weiter und liefert den vom Arbeitgeber offenbar gewünschten Durchschnitt.

### Fluktuation - Warnsignal und Kostenfaktor

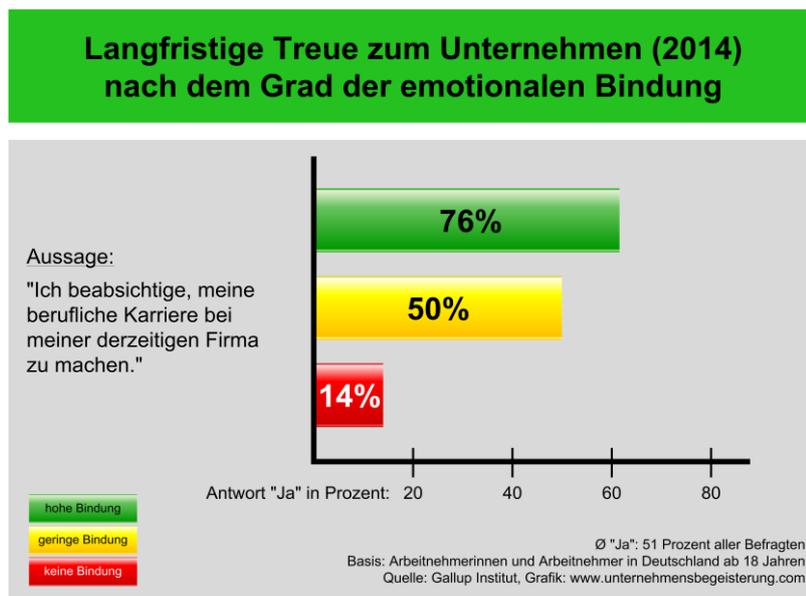
Eine für Gallup aus Unternehmenssicht bedenkliche Folge mangelnden Engagements ist die Fluktuation der Beschäftigten, die bei den Unengagierten deutlich höher als bei den Engagierten ist. Nur die Hälfte der emotional gering gebundenen Mitarbeiter kann sich vorstellen, die gesamte berufliche Karriere bei der derzeitigen Firma zu machen – bei den emotional hoch gebundenen Mitarbeiter sind es immerhin 76

Prozent. Bei den gänzlich ungebundenen Mitarbeitern sind es dann nur noch 14 Prozent der Mitarbeiter, die den Rest des Arbeitslebens bei ihrer derzeitigen Firma planen.

Hierbei sind nicht alle Mitarbeiter auf einer aktiven Suche nach einer neuen Stelle. Bei den Mitarbeitern ohne emotionale Bindung ist der Anteil aber sehr hoch: 19 Prozent sind hier aktiv auf der Suche, weitere 26 Prozent schauen sich zumindest um. Bei den emotional stark gebundenen Mitarbeitern ist der Drang, einen neuen Arbeitsplatz zu suchen, eher gering. Hier sind nur ein Prozent auf der aktiven Suche und 6 Prozent schauen sich um. Marco Nink von Gallup: "Die nicht vorhandene emotionale Bindung von Mitarbeitern ist aufgrund der Fluktuationsneigung gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels für Unternehmen ein Problem."

Mitarbeiterfluktuation betrachtet das Institut als einen für die Unternehmen erheblichen Kostenfaktor. Dieser entsteht durch einen Know-How-Verlust, die Organisation der Wiederbesetzung von Stellen sowie der notwendigen Einarbeitungszeiten. In der aktuellen Problemlage des Facharbeitermangels hat eine hohe Mitarbeiterfluktuation für ein Unternehmen mit großem Bedarf an Fachkräften bereits mittelfristig dramatische Konsequenzen. Hinzu kommt noch der demoralisierende Effekt bei den Mitarbeitern, die im Unternehmen verbleiben, aber unter der Fluktuation leiden.

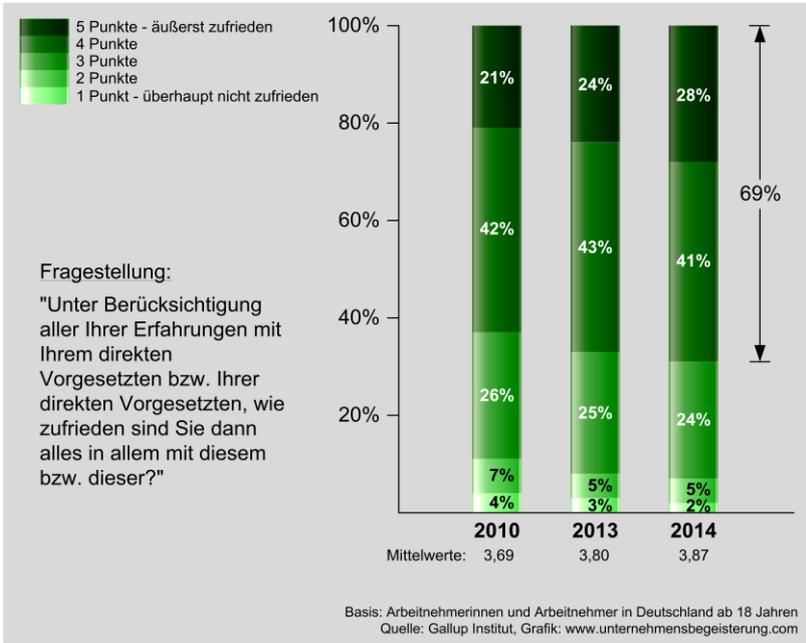
Deshalb machen für Gallup Maßnahmen zur Verhinderung von Fluktuation allein schon aus wirtschaftlichen Gründen Sinn: Würde ein Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern den Anteil an emotional ungebundenen Mitarbeitern nur um 5 Punkte von 15 auf 10 Prozent reduzieren und gleichzeitig den Anteil von Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung um 5 Punkte von 15 auf 20 Prozent erhöhen, würde sich nach Berechnung von Gallup aus der Senkung der Fluktuationskosten ein Einsparpotenzial von 421.000 Euro ergeben.



## Gemischte Bewertung des Managements aus Sicht der Mitarbeiter

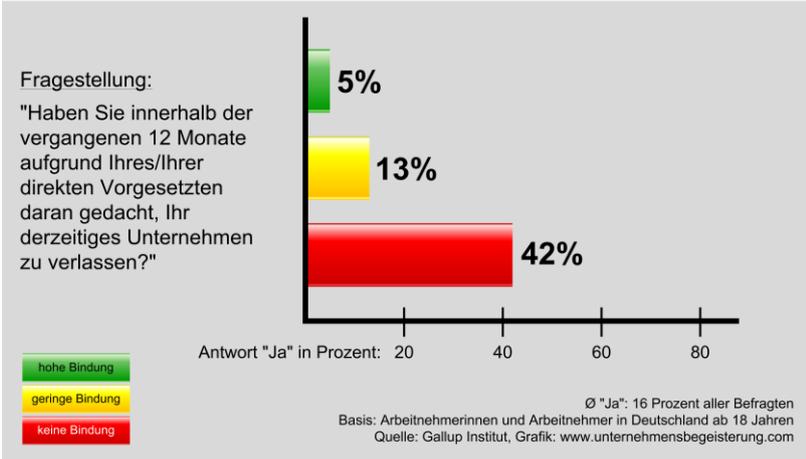
Die Gallup-Untersuchung fragte nicht nur nach der Einstellung zur Arbeit, sondern auch nach den Gründen für diese Einstellung. Der wichtigste Grund für fehlendes Engagement von Beschäftigten ist dem zu Folge "schlechtes Management". Viele Beschäftigte geben an, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet 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. Gleichzeitig wird die Frage nach der Gesamtzufriedenheit aller Erfahrungen mit dem direkten Vorgesetzten eher positiv beurteilt: Hier sind 69 Prozent der Befragten sehr zufrieden bis äußerst zufrieden.

## Gesamtzufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten (2014)



Ein Viertel der befragten Arbeitnehmer gibt allerdings auch an, in seinem Berufsleben schon einmal eine Arbeitsstelle wegen eines Vorgesetzten gekündigt zu haben, um damit das eigene Wohlbefinden zu verbessern. Um festzustellen, inwieweit eine Führungskraft als Auslöser für die Kündigung eines Mitarbeiters angesehen wird, fragte Gallup: "Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?" Diese Frage wurde von 13 Prozent der emotional gering gebundenen und 42 Prozent der ungebundenen Befragten bejaht. Bei den Mitarbeitern mit einer hohen emotionalen Bindung waren es nur 5 Prozent, die hier zustimmten. Somit ergibt sich aus den durchaus gemischten Reaktionen auf die Frage nach der Qualität der Vorgesetzten, dass die Mitarbeiter nicht unreflektiert über ihre Chefs schimpfen, sondern das erlebte Führungsverhalten sehr detailliert beobachten und werten.

## Die Führungskraft als möglicher Auslöser einer Kündigung (2014) nach dem Grad der emotionalen Bindung



Problematisch ist in diesem Zusammenhang das Verfahren, mit dem in Deutschland Mitarbeiter zu Führungskräften werden. Fachkompetenz und Erfahrung sind die häufigsten Gründe für Beförderungen in Führungspositionen: Rund die Hälfte (51 Prozent) der Führungskräfte sind in ihre derzeitige Position gekommen, weil sie viele Erfahrungen in ihrem Arbeitsgebiet gesammelt haben und längere Zeit im Unternehmen tätig sind. 47 Prozent der Führungskräfte wurden befördert, da sie in ihrer vorherigen Position ohne Führungsverantwortung erfolgreich waren. Im öffentlichen Dienst spielt der Zeitfaktor eine noch größere Rolle. Die Begründung zur Beförderung lautet dort oftmals, dass die Person jetzt "einfach dran war". Marco Nink betrachtet diese Praxis der Führungskräfteauswahl in deutschen Unternehmen und Institutionen als problematisch: "Verschiedene Gallup-Studien haben ergeben, dass nur ein geringer Teil der Menschen für eine Führungsposition geeignet ist. Erfahrungen und fachliche Kompetenzen sind zwar von Vorteil für eine Position als Führungskraft, dennoch ersetzen sie nicht das nötige Talent."

Das wichtigste Talent einer Führungskraft sollte dabei eine gute Kommunikationsfähigkeit, gepaart mit einem hohen Maß an Empathie sein. Eine gute Führungskraft spürt, wie es den Mitarbeitern geht. Wandelnde Seismographen sind allerdings in deutschen Führungsetagen selten. Bis zu einem gewissen Maß ist Einfühlungsvermögen sogar erlernbar, allerdings verzeichnen professionelle Trainer für die Gespräche mit Mitarbeitern eher eine geringe Neigung der Führungskräfte, in Seminaren eine Schwäche in diesem Bereich zuzugeben. Das Lernen von Empathie interessiert vor allem die Chefs, die sowieso schon eine Stärke darin haben. Die empathisch schwachen Führungskräfte verbannen Schulungen dazu in die Sparte "Gefühlsduselei und Esoterik".

Insgesamt ist die Haltung zu einem permanenten Training von Führungssituationen eher skeptisch. Die berechnete Frage nach der Relation zwischen Aufwand und dem Ergebnis wird gestellt, allerdings dann nicht mit genauen Berechnungen erhärtet. Die Vermutung, dass Schulungen wenig bringen, führt dann oftmals dazu, dass gerade neue Führungskräfte sich erst einmal in der ungewohnten Kommunikationssituation ausprobieren sollen – falls die sich daraus ergebenden massiven Konflikte überhand nehmen, wird nachgeschult. Damit entsteht ein zeit- und kostenintensiver Kraftakt, bei dem Mitarbeiter erst demotiviert und dann wieder durch eine Verbesserung des Führungsverhaltens aufgebaut werden. "Führung ist ein Hebel für den Erfolg von Unternehmen", fasst Marco Nink zusammen. "Gute Führung steigert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen – schlechte Führung hingegen ist ein kritischer Kostenfaktor."

## **Die drei Z für hervorragende Führung**

Marco Nink betont die Anhaltspunkte, nach denen Unternehmen Führungskräfte weiterentwickeln können: "Die drei Z für hervorragende Führung sind Zugänglichkeit, Zuständigkeit und Zielorientierung und damit verbundene Verhaltensweisen, die über die zentralen Bedürfnisse am Arbeitsplatz – etwa konstruktivem Feedback, Lob und Anerkennung für gute Arbeit oder die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen – hinausgehen." Zugänglichkeit meint, inwieweit der Vorgesetzte für die Mitarbeiter ansprechbar ist – auch bei Themen, die nicht die eigentliche Arbeit betreffen. Von den Befragten, die vollständig der Aussage "Ich habe das Gefühl, dass ich mich immer an meinen Vorgesetzten wenden kann, egal welche Frage ich habe" zustimmen, sind 31 Prozent emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden. Von den Beschäftigten, die dieser Aussage widersprechen, sind nur zwei Prozent emotional hoch gebunden.

"Zuständigkeit steht dafür, dass Führungskräfte wissen, an welchen Aufgaben und Projekten ihre Mitarbeiter gerade arbeiten, wie sie ihre Mitarbeiter für deren Leistung verantwortlich halten und mit ihnen kommunizieren", erklärt Marco Nink. Von den Befragten, die vollständig zustimmen, dass ihr Vorgesetzter ihre Aufgaben und Projekte kennt, haben 23 Prozent eine hohe emotionale Bindung, aber nur fünf Prozent derjenigen, bei denen dies nicht der Fall ist. Und von Befragten, die regelmäßige Besprechungen im Team haben, sind 20 Prozent emotional hoch gebunden. Aber nur elf Prozent der Mitarbeiter, bei denen keine regelmäßigen Meetings stattfinden, zählen zur Gruppe der emotional Hochgebundenen.

Zielorientierte Führungskräfte unterstützen ihre Teammitglieder dabei, Prioritäten bei der Arbeit und Leistungsziele festzulegen. Sie konzentrieren sich auf die Stärken der Mitarbeiter, anstatt auf deren Schwächen herumzureiten. Von den Befragten mit Vorgesetzten, die den Fokus auf ihre Stärken legen, weisen 36 Prozent eine hohe Bindung auf. Von den Mitarbeitern, bei denen diese Aussage nicht zutrifft, sind nur zwei Prozent emotional hoch gebunden.

Dass die Konzentration auf Stärken erfolgreich ist, ist eigentlich keine neue Erkenntnis. Aber nur 33 Prozent der in Bezug auf ihr Führungsverhalten befragten Chefs legen ihren Schwerpunkt eher auf die Entwicklung der Stärken oder positiven Eigenschaften und erläutern, dass ihre Mitarbeiter die besten

Ergebnisse liefern, wenn Sie in Ihren Talenten arbeiten. Dazu Marco Nink: "Das bedeutet allerdings nicht, Schwächen zu ignorieren. Nur Mitarbeiter, die ihre Defizite kennen, können diese zum Beispiel in der Zusammenarbeit mit Kollegen ausgleichen. In keinem Fall jedoch ist es zielführend, zu viel Energie, Zeit und finanzielle Mittel in die Behebung von Schwächen zu investieren – und darauf zu verwenden, dass der Mitarbeiter höchstens ein mittelmäßiges Niveau erreicht."

## Zufriedenheit ist nicht gleich emotionale Bindung

Neun von zehn Angestellten in Deutschland sind grundsätzlich mit der Arbeit, die sie ausführen, zufrieden. Für die Mehrheit der Beschäftigten (57 Prozent) steht die Vergütung in einem adäquaten Verhältnis zu ihrer Leistung. Die meisten (73 Prozent) würden sogar weiterarbeiten, wenn sie das Geld gar nicht bräuchten.

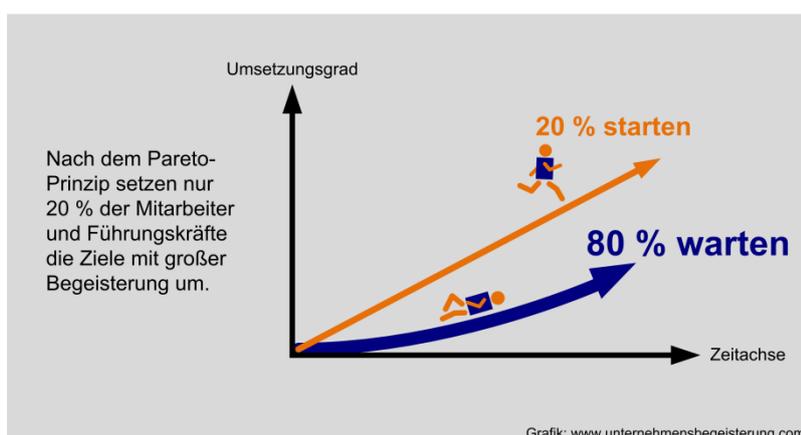
Nicht einmal die Finanzkrise trug dazu bei, dass sich die Arbeitnehmer aus Sorge um den Arbeitsplatz stärker für ihr Unternehmen einsetzen. Der Blick auf die vergangenen Jahre zeige, so Gallup, dass weder eine Verschlechterung noch eine Verbesserung der Konjunktur zu nennenswerten Verschiebungen zwischen 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. Marco Nink kommentiert: "Die Studie zeigt 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 erbringen das Dreifache an Anregungen für Verbesserungen als ihre ungebundenen Kollegen.

Dabei ist erschreckend, dass ein Drittel der emotional wenig gebundenen Arbeitnehmer keine einzige Idee ins Unternehmen trägt. 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. Die vorrangige Arbeitstätigkeit in Bezug auf Neuerungen entspricht dann dem Verteilungsprinzip, das der Wirtschaftswissenschaftler Vilfredo Pareto bereits im Jahre 1896 entdeckte und das zu den Ergebnissen von Gallup passt: 20 Prozent der Mitarbeiter starten begeistert in die Umsetzung von neuen Zielen, 80 Prozent warten.

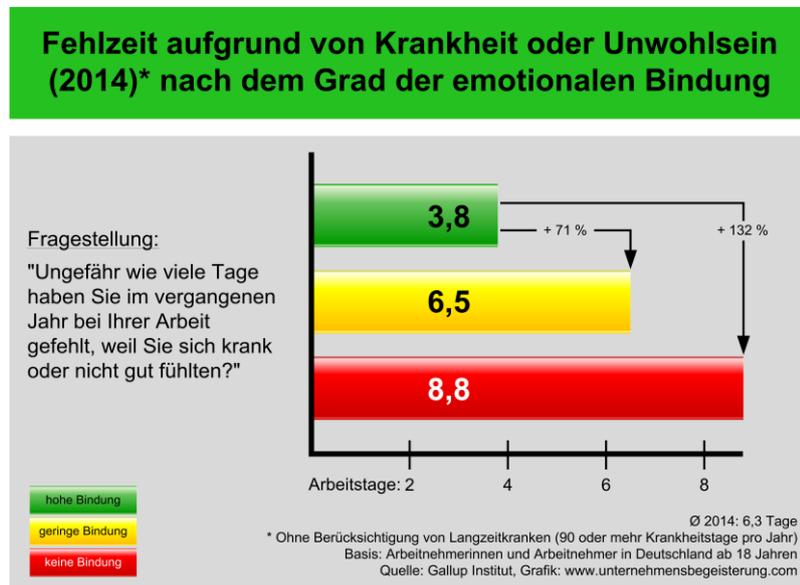
## Umsetzung von Zielen nach dem Pareto-Prinzip



## Demotivation und Fehlzeiten kosten 85 Milliarden Euro

Damit werden die in vielen Betrieben existenziell notwendigen Höchstleistungen nicht erreicht. Gallup beziffert den volkswirtschaftlichen Schaden, der aus dem fehlenden Engagement an deutschen Arbeitsplätzen resultiert, mit zirka 85 Milliarden Euro. Kosten entstehen den Unternehmen demnach durch schwache Mitarbeiterbindung, Fluktuation, hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität.

Demotivation macht die Mitarbeiter krank. Gerade bei den emotional ungebundenen Mitarbeitern sind überdurchschnittlich viele Fehltage (132 Prozent höhere Fehlzeiten als bei ihren emotional gebundenen Kollegen) festzustellen. Das Gefühl permanenter Überlastung und ein fehlendes Vertrauensverhältnis gegenüber den Vorgesetzten und Unternehmensleitungen sind hier an der Tagesordnung. Auch in der von Gallup eingeordneten mittleren Beschäftigtengruppe mit geringer emotionaler Bindung sind die Fehltage deutlich höher (plus 71 Prozent) als bei den Mitarbeitern mit einer hohen emotionalen Arbeitsplatzbindung. Marco Nink sagt dazu: "Emotional nicht gebundene Mitarbeiter weisen im Durchschnitt fünf Tage mehr Fehlzeiten auf als ihre emotional hoch gebundenen Kollegen. Jeder Fehltag kostet ein Unternehmen im Schnitt 252 Euro. Aus dem Mehr an Fehlzeit aufgrund fehlender oder nur geringer emotionaler Mitarbeiterbindung entstehen einem Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern Kosten in Höhe von rund 1,3 Millionen Euro."



Bei der Betrachtung von Fehlzeiten ist es eigentlich unerheblich, ob demotivierte Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz verbleiben oder eine Krankmeldung einreichen. Arbeitsforscher haben hierzu den neuen Begriff "Präsentismus" geprägt. Gemeint sind hiermit die Mitarbeiter, die ohne Engagement an ihrem Arbeitsplatz verbleiben. Wurde noch vor Jahren von "Absentismus" als Kostenfaktor gesprochen, gibt es jetzt bereits Berechnungen, dass die Kosten für "Präsentismus" noch deutlich höher anzusetzen sind.

## 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 im Jahr 2011 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 ein 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. Diese von den Mitarbeitern vermisste Wertschätzung hat sich in den letzten Jahren nur unwesentlich verbessert. Die Anerkennung von Mitarbeiterleistungen und das Wahrnehmen von gezeigtem Engagement rücken sehr langsam in den Fokus der Führungskräfte. 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!"

## Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil

Die in der Gallup-Studie festgestellte kritische Einstellung und die damit verbundene mangelnde emotionale Bindung von Mitarbeitern an das eigene Unternehmen ist in Deutschland flächendeckend und bietet damit eine enorme Chance: Diejenigen Unternehmen, die sich intensiv Gedanken zur ihrer eigenen Unternehmenskultur machen und daraus Verbesserungsprojekte generieren, erarbeiten sich langfristige Vorteile im Wettbewerb. Allein die signifikante Erhöhung der emotional hoch gebundenen Mitarbeiter würde eine enorm positive Strahlkraft des Unternehmens bewirken. Bei dem gleichbleibend niedrigen Satz von 15 Prozent der wirklich überzeugten Mitarbeiter sind Steigerungen leichter, als wenn das Niveau der Unternehmensbegeisterung in Deutschland sehr hoch wäre. Die Binsenweisheit "Unter den Blinden ist der Einäugige König" trifft die Situation sehr gut.

Voraussetzung für eine Erhöhung des Prozentsatzes der emotional stark gebundenen Mitarbeiter ist zunächst eine Begeisterung der Menschen in Bezug auf das eigene Tun, die etablierten Strukturen, die eigene Wertschöpfung und die Realisation von guten Lösungen für Kunden. Zusammengefasst ist die gesamte bisher erlebte und aktuell gelebte Unternehmenskultur der wesentliche Schlüssel für einen künftigen Erfolg. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich mit dem Arbeitsauftrag ihrer Firma voll identifizieren, damit der Motivationsschub auch Effekte auf die Arbeitsverbesserung hat. Danach liegt der Spielball klar im Feld der Führungskräfte. Diese haben die Aufgabe, den Mitarbeitern durch eine gute Führung und Kommunikation ein Umfeld zu schaffen, in der alle mit unbändigem Spaß arbeiten können. Gefragt ist eine Arbeitsatmosphäre, die die Mitarbeiter zu einer außergewöhnlichen Wertschöpfung für ihre Organisation inspiriert.

## Die wichtigsten Führungstipps zur Etablierung einer neuen Unternehmenskultur und -begeisterung

### 1. Analyse

Führen Sie eine Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalyse durch, in der Ihre Mitarbeiter offen die bestehenden Probleme benennen können.

### 2. Aktivierung

Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter, in dem Sie positive Impulse und Anreize zur persönlichen Veränderung geben.

### 3. Kommunikationskompetenz

Erstellen Sie für alle Mitarbeiter und Führungskräfte einen konkreten Personalentwicklungsplan, der spezifische Angebote zur Schulung von Kommunikations- und Führungskompetenz beinhaltet.

### 4. Erkenntnisumsetzung

Die aus den Schulungen gewonnen Erkenntnisse müssen dann in konkreten Projekten zur Problemlösung umgesetzt werden. Arbeiten Sie die von den Mitarbeitern genannten Problemschwerpunkte nach ihrer Priorität ab.

### 5. Neue Ziele

Setzen Sie sich nach der ersten Umsetzungsphase neue begeisternde Ziele – gemeinsam mit allen Mitarbeitern.

## Lösungsansatz Kommunikation

Grundsätzlich vermissen die Mitarbeiter eine offene Kommunikation und ein ehrliches Interesse an ihren persönlichen Problemen. Hierbei geht es nicht um die Menge der geführten Gespräche oder Kontakte, sondern um ihre Qualität. 86 Prozent der Beschäftigten haben persönlich oder über elektronische Medien einen täglichen, zumindest aber wöchentlichen Kontakt mit ihren Vorgesetzten. Es wird aber zu wenig inhaltlich, bezogen auf die wirklich bestehenden Probleme 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 Kommunikationsqualität 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 genau deshalb wird das offene Gespräch vermieden. Kommunikationsschulungen, falls überhaupt angeboten, werden nur sparsam genutzt. Mitarbeiter kommentieren das so: "Die Führungskräfte, die es wirklich nötig hätten, gehen nicht hin!"

Tatsächlich kostet das konstruktive Feedback und ein engagiertes Gespräch mit den Mitarbeitern viel Zeit und Kraft. Der Nutzen aus diesen Gesprächen ist aber erheblich. Die durch enge Märkte und großen 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 begeisterten Multiplikatoren des unternehmerischen Erfolgs.

(Quellen: Gallup GmbH, [www.gallup.de](http://www.gallup.de), Berkemeyer Unternehmensbegeisterung, [www.unternehmensbegeisterung.com](http://www.unternehmensbegeisterung.com))

Überreicht durch:



*BERKEMEYER Unternehmensbegeisterung, Gelsenkirchen, [www.unternehmensbegeisterung.com](http://www.unternehmensbegeisterung.com)*