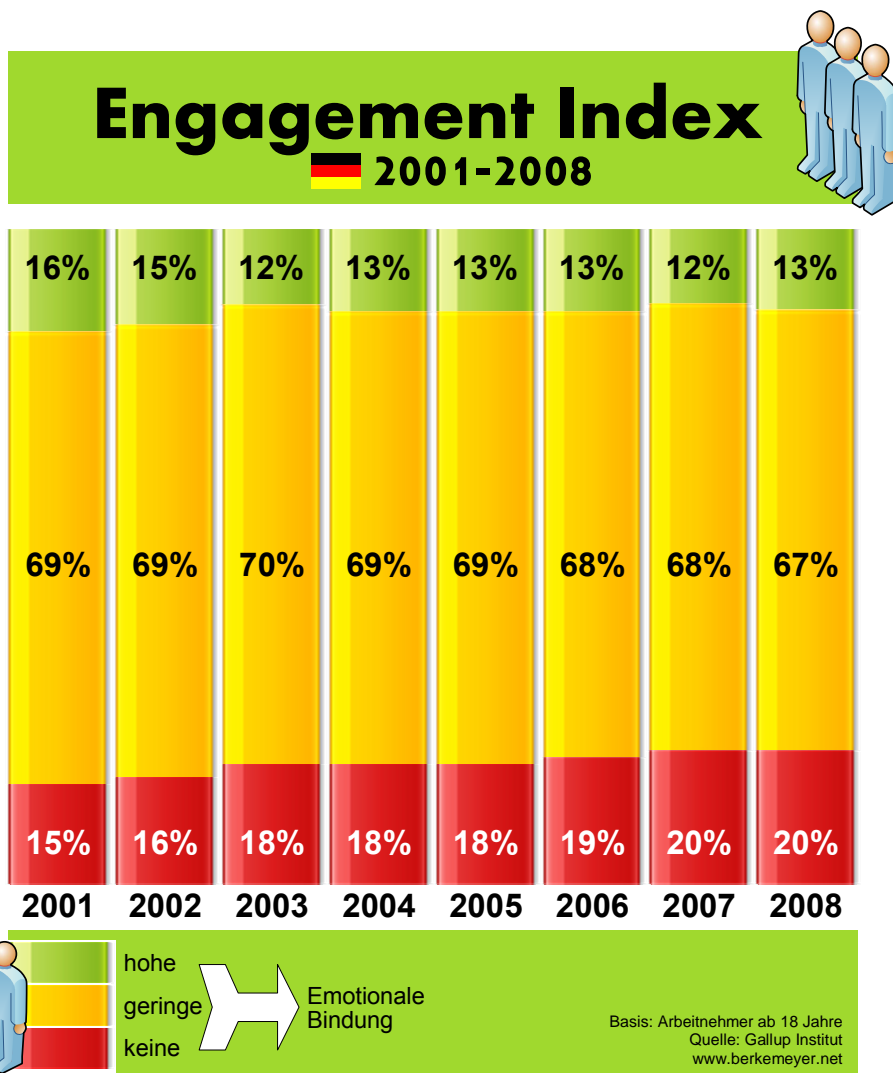


# Gallup-Studie: Unengagiertes Arbeiten durch schlechtes Management - Milliardenverluste

Bei etwa zwei Dritteln 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. Das hat das Gallup-Institut in einer Befragung herausgefunden. Gallup bezeichnet diese Beschäftigten als "unengagiert". Als Hauptursache hat das Institut schlechtes Management festgestellt: Viele Beschäftigte haben das Gefühl, von ihren Vorgesetzten als Mensch nicht respektiert zu werden. Das hat finanzielle Folgen. Gallup errechnete jährliche Kosten durch Fehltage, Fluktuation und schlechte Produktivität in Höhe von rund 100 Milliarden Euro und empfiehlt den Unternehmensleitungen, ihren Beschäftigten gegenüber an Stelle von Verschleißstrategien mehr auf die Pflege der Humanressourcen zu setzen.

Nur 13 % der Beschäftigten in Deutschland arbeiten wirklich engagiert - mit dieser Meldung schreckt das Marktforschungsinstitut Gallup die bundesdeutsche Öffentlichkeit auf. Manche Beobachter rieben sich erstaunt die Augen: Kann das sein? Auf der einen Seite klagen Beschäftigte und viele Arbeitsschützer über zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck, über immer mehr Arbeitsverdichtung, Stress und "Arbeiten ohne Ende", haben die Gewerkschaften die Losung "Der Arbeit wieder ein gesundes Maß geben" propagiert.

Die Arbeitszufriedenheitsstudie ergab: 67 % der Beschäftigten in Deutschland verspüren, auf das Jahr 2008 bezogen, keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, sind "unengagiert", 20 % sogar "aktiv unengagiert".



## **Unzufriedenheit und schlechtes Betriebsklima**

Der Widerspruch löst sich dann auf, wenn man bedenkt, dass überdurchschnittlich viele Fehltag, das Gefühl permanenter Überlastung und ein fehlendes Vertrauensverhältnis gegenüber den Vorgesetzten und Unternehmensleitungen auch als "unengagierte" Einstellung gewertet werden können. Was Gallup nämlich mit "unengagiert" meint, kann zwar in Einzelfällen auch "Dienst nach Vorschrift" bedeuten. Generell wird damit aber 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.

Das sind Befunde, die auch andere Untersuchungen bereits in 2001 ergeben haben und die meist das Ergebnis von Managementstrategien sind, die die Humanressourcen nicht pflegen, sondern sie unter Markt- und Wettbewerbsgesichtspunkten so exzessiv wie möglich auszunutzen versuchen.

## **Humanressourcen pflegen statt Ex-und-hopp**

Das Institut präzisiert: Engagierte sind loyal ihrem Unternehmen gegenüber, arbeiten sehr produktiv und empfinden ihre Arbeit als befriedigend. In den Jahren 2001-2008 waren das laut Gallup zwischen 16 % (2001) und 12 % (2003 und 2007). Unengagierte machen dagegen häufig "Dienst nach Vorschrift". Oft fühlen sie sich ihrem Unternehmen nicht wirklich verpflichtet. Dieser Anteil betrug in den letzten Jahren fast konstant 68 %. 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.

Die Untersuchung basiert auf einer von Gallup seit dem Jahr 2001 vorgenommenen jährlichen Befragung unter rund 2000 Beschäftigten. Ähnliche Befragungen nimmt Gallup in vielen Ländern vor. Nach eigenen Angaben hat das Institut in den vergangenen drei Jahren weltweit über 3 Millionen Beschäftigte befragt. Da das Unternehmen nicht nur Marktforschung, sondern auch Unternehmensberatung betreibt, legt es einen Akzent seiner Tätigkeit darauf, Unternehmensleitungen für die Pflege eines engagierten Mitarbeiterstammes zu sensibilisieren.

## **Unbefriedigende Arbeit, unengagierte Einstellung**

Tendenziell ist Gallup zu Folge 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. Mitarbeiterfluktuation betrachtet das Institut als einen für die Unternehmen erheblichen Kostenfaktor.

## **Kosten von über 100 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 mit geringer beziehungsweise ohne emotionale Bindung zwei beziehungsweise vier Fehltage mehr auf als emotional hoch gebundene Mitarbeiter. Einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern entstehen auf diese Weise jährliche Mehrkosten von 485 000 Euro. Die volkswirtschaftlichen Kosten belaufen sich nach den Berechnungen von Gallup auf eine Summe zwischen 81,2 und 109 Milliarden Euro pro Jahr.

## **Keine Lust trotz Finanzkrise**

Nicht einmal die Finanzkrise trägt 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. Zahlreiche Arbeitnehmer sind zudem der Meinung, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht wirklich liegt. Der Aussage "Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften" stimmen lediglich 35 Prozent der deutschen Beschäftigten uneingeschränkt zu.

## **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 mangelnde Kommunikation wird oft der Mangel an Zeit genannt. Gleichzeitig halten dies viele engagierte Führungskräfte in erfolgreichen Unternehmen für einen Vorwand und treffen die Aussage: "Ich nehme mir für meine Mitarbeiter sehr viel Zeit, denn sie sind die Multiplikatoren unserer unternehmerischen Ziele. Ich habe hohe Erwartungen an die Mitarbeiter, aber das muss ich dann auch umfassend kommunizieren!"

(Quelle: [www.gallup.de](http://www.gallup.de))

*Überreicht durch:*

