

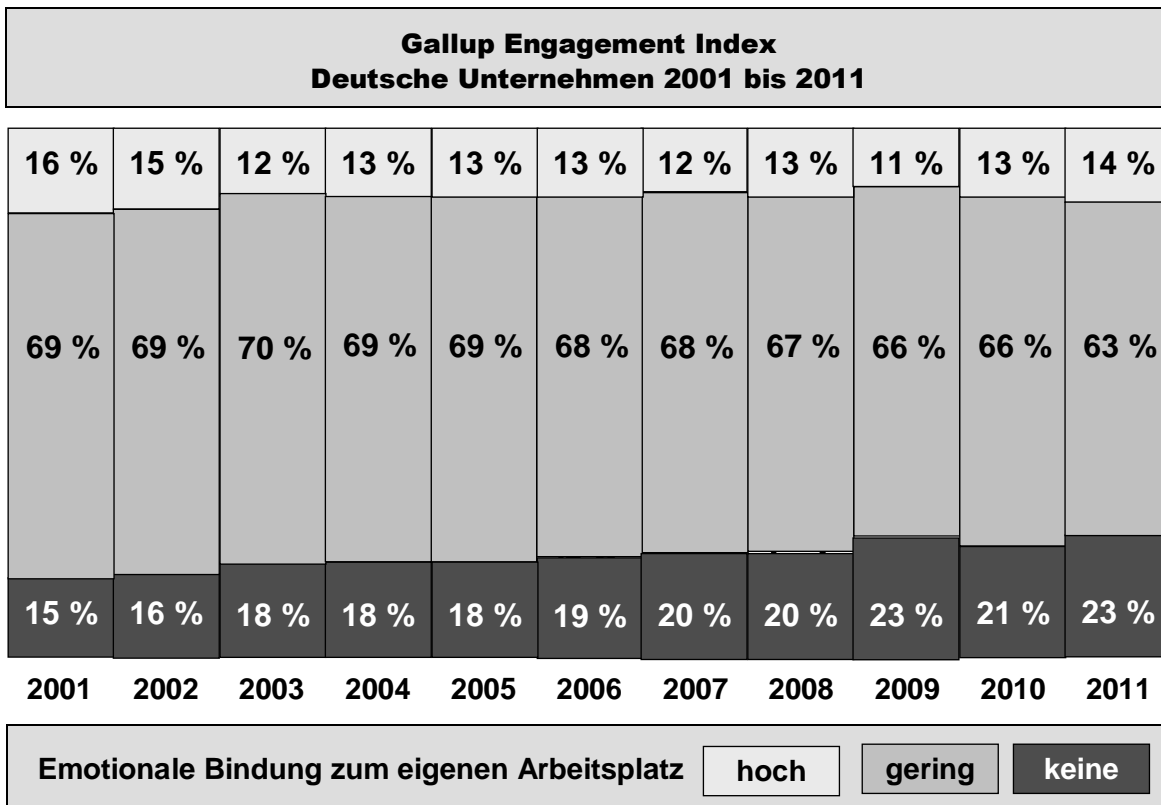
Arbeitsmotivation in deutschen Unternehmen

Gallup-Studien zum Mitarbeiterengagement

Seit dem Jahr 2001 führt das renommierte Beratungs- und Meinungsforschungsinstitut Gallup in Unternehmen jährlich Befragungen zum Mitarbeiterengagement durch.

Die Studien der letzten Jahre ergaben, dass sich die Beschäftigten in deutschen Unternehmen tendenziell immer weniger mit ihrer Arbeit identifizieren.

Im Jahr 2011 arbeiteten lediglich noch 14 Prozent wirklich engagiert, während zwei Drittel keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit empfanden und sozusagen nur „Dienst nach Vorschrift“ machten. Jeder fünfte Arbeitnehmer hatte sogar überhaupt keine emotionale Bindung mehr zu seinem Arbeitsplatz – hatte also innerlich gekündigt. Seit dem Jahr 2001 ist der Anteil dieser Beschäftigten von 15 auf 23 Prozent gestiegen – hat sich also nahezu verdoppelt!



Im europäischen Vergleich rangiert Deutschland damit hinsichtlich des Mitarbeiterengagements im unteren Mittelfeld. Definiert ist die emotionale Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber in den Gallup-Studien durch folgende Aspekte:

Der Mitarbeiter ...

- weiß, was von ihm erwartet wird,
- hat ausreichende Arbeitsmittel 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 dem Unternehmen identifizieren,
- sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren,
- hat einen guten Freund im Unternehmen,
- sieht einen Fortschritt,
- kann lernen und sich weiterentwickeln.

Wirtschaftliche Auswirkungen

Das geringe Mitarbeiterengagement hat in den Unternehmen erhebliche finanzielle Folgen durch

- erhöhte Fehlzeiten,
- eine hohe Personalfuktuation,
- geminderte Leistungsbereitschaft,
- schleichende Qualitätsverluste und
- nachlassendes Innovationspotenzial.

Einem Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten entstehen auf diese Weise jährliche Mehrkosten von etwa 500.000 Euro. Als Gesamtschaden für die deutsche Volkswirtschaft errechnete Gallup eine jährliche Summe von über 120 Milliarden Euro!

Häufigste Ursachen

Wie die Studien zeigten, haben konjunkturelle Schwankungen keinen nennenswerten Einfluss auf das Mitarbeiterengagement. Nicht einmal die Sorge um den Arbeitsplatz trägt entscheidend dazu bei, dass sich Arbeitnehmer stärker für ihre Arbeitsaufgaben einsetzen.

Die Ursachen schwindender Arbeitszufriedenheit sind meist hausgemacht und auf interne Managementfehler zurückzuführen.

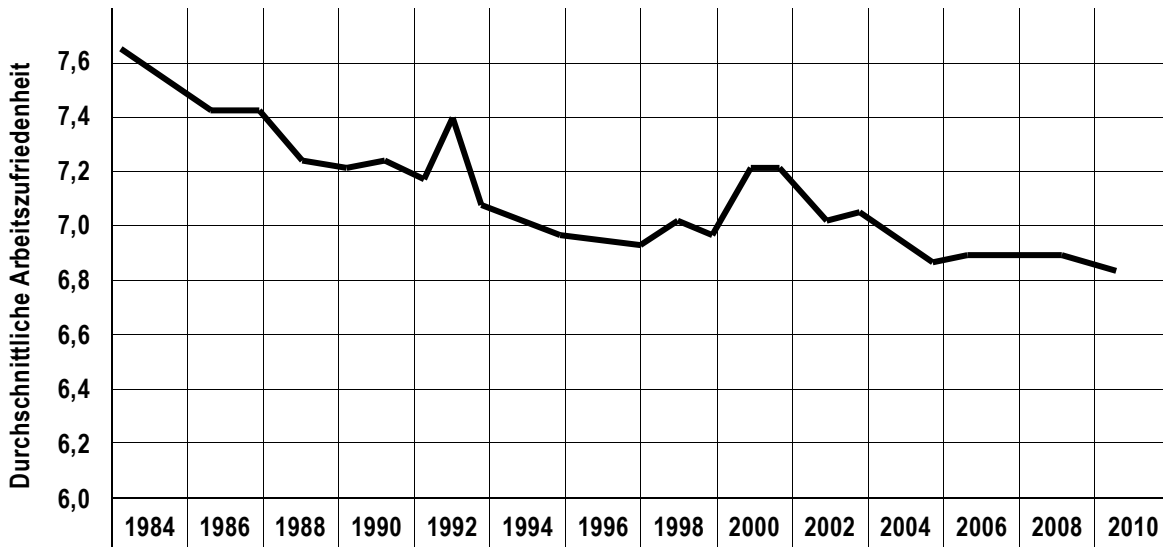
Dabei spielen die persönlichen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen eine wichtige Rolle. Viele Mitarbeiter vermissen eine offene Kommunikation und ehrliches Interesse an ihren Belangen. Vor allem bemängeln sie, dass

- sie zu wenig persönliche Wertschätzung erfahren,
- ihre Leistungen nicht ausreichend anerkannt werden,
- ihre Vorschläge und Ideen nicht gewürdigt werden sowie
- ihre Sorgen und Wünsche nicht gebührend beachtet werden.

Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit

Seit Mitte der 1980er Jahre wird im Rahmen der Arbeitnehmerbefragung SOEP (Sozio-ökonomisches Panel) jährlich die Frage gestellt: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“ Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit in Deutschland von 1984 bis 2009 kontinuierlich abgenommen hat. Auf einer Bewertungsskala von 0 („ganz und gar unzufrieden“) und 11 („ganz und gar zufrieden“) ist der Wert stetig, von kurzzeitigen Schwankungen

abgesehen, von 7,6 auf 6,8 abgesunken. Im europäischen Vergleich liegt der Wert unter dem Durchschnitt – mit deutlichem Abstand zu den anderen nord- und westeuropäischen Ländern.



Zwar liegt auch der Zufriedenheitswert der letzten Erhebung noch leicht im positiven Bereich, jedoch darf das nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Mehrheit der Beschäftigten immerhin nur mittelmäßig zufrieden ist mit ihrer Arbeit. Dennoch scheinen die Ergebnisse der SOEP-Befragungen im Widerspruch zu den ausgesprochen negativen der Gallup-Studie zu stehen. Aber:

Zufriedenheit mit der Arbeit und emotionale Bindung sind nicht gleichzusetzen.

Zwar ist die Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer mit den Rahmenbedingungen der Arbeit nicht unzufrieden. Insbesondere halten sie ihr Einkommen trotz des Wirtschaftsabschwungs der letzten Jahre immer noch für angemessen. Doch bedeutet Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen noch keine Zufriedenheit mit der Arbeit selbst und dem Arbeitsklima im Unternehmen. Das jedoch sind die wichtigsten Voraussetzungen für echtes Engagement der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Arbeitsplatz.

Schlussfolgerungen und Lösungsansätze

Unternehmen sollten ein schwindendes Mitarbeiterengagement als Warnsignal verstehen und ihre Humanressourcen rechtzeitig pflegen. Sie sollten sich abzeichnende Motivationsdefizite hinterfragen und erkannte Managementmängel beheben. Es geht nicht an, sich aus Zeitmangel oder Bequemlichkeit damit zufrieden zu geben, dass „der Laden einigermaßen läuft“. Die Pflege des Betriebsklimas darf nicht als lästige Zusatzaufgabe gelten, die für das operative Geschäft eher hinderlich ist.

Können dann die Motivationsmängel in Krisenzeiten nicht mehr hingenommen werden, ist es meist zu spät. Denn langjährig eingespielte Arbeits- und Verhaltensgewohnheiten lassen sich nicht von heute auf morgen grundlegend ändern.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7