

31. März 2014 15:07 Studie zur Mitarbeiter-Motivation

84 Prozent leisten höchstens Dienst nach Vorschrift

Von Karin Janker

Unmotiviert bis zur inneren Kündigung: Mitarbeiter, denen ihr Arbeitgeber egal ist, werden einer Studie zufolge bei Fachkräftemangel zum Problem. Berater empfehlen Führungskräften, sich den Fußball zum Vorbild zu nehmen.

Wer innerlich bereits gekündigt hat, kostet sein Unternehmen mehr als bloß das Gehalt: Mitarbeiter, die emotional nicht an ihre Firma gebunden sind, können Kollegen demoralisieren, für ein schlechtes Image der Firma sorgen und tragen bei einem Wechsel zu einem anderem Unternehmen auch ihr Know-how zur Konkurrenz. Diese Zusammenhänge, die eine aktuelle Untersuchung des Beratungsunternehmens Gallup nachvollzieht, setzen Führungskräfte unter Druck: Sie sollten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter sich in der Firma wohl fühlen, sonst fehlen womöglich bald Fachkräfte im Unternehmen.

Gallup ermittelt seit 2001 den sogenannten Engagement-Index, der den Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen abbildet. Dieser gibt Aufschluss darüber, ob die Beschäftigten engagiert und motiviert arbeiten oder ob sie eher ungern ins Büro kommen. Für die jüngste Untersuchung wurden knapp 1370 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren telefonisch interviewt. Die Ergebnisse sind laut Gallup repräsentativ für die Arbeitnehmer in Deutschland.

Die Studie ergab, dass lediglich 16 Prozent der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben und auch bereit seien, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. Der Rest der Belegschaft leiste Dienst nach Vorschrift (67 Prozent) oder habe innerlich bereits gekündigt (17 Prozent). Letztere planen der Studie zufolge oft schon, den Arbeitgeber zu wechseln: 93 Prozent der emotional hoch gebunden Mitarbeiter wollen in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma zu arbeiten, aber nur 45 Prozent von denen, die innerlich längst weg sind.



Manager-Typologie **So nicht, Chef!**

Ein solcher Arbeitsplatzwechsel bringt für die Firma erhebliche Nachteile mit sich, die vom Aufwand einer Neuausschreibung und Einarbeitung bis zum Know-how-Verlust und zur Abwanderung von Kunden reichen. Insgesamt, so rechnet Gallup vor, koste die innere Kündigung von Mitarbeitern die Volkswirtschaft zwischen 98 und 118 Milliarden Euro pro Jahr.

Da lohnt es sich, dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten sich wohlfühlen: "Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt als eine Art Schutzimpfung gegen Abwanderung und bietet den Unternehmen Sicherheit in ihrer Personal- und Kostenplanung", sagt Marco Nink, der die Gallup-Studie leitet. Dies sei besonders vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels brisant: Der Untersuchung zufolge stellte 2013 fast ein Fünftel der Befragten fest, dass ihr Arbeitgeber große Schwierigkeiten habe, den Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken.

Gemeinsam feiern

Vielleicht auch als Nebeneffekt des Fachkräftemangels halten die Beschäftigten ihre Arbeitsplätze der Umfrage zufolge gleichzeitig für so sicher wie lange nicht. 45 Prozent meinen, dass sie fester im Sattel sitzen als im Vorjahr. Der Anteil derer, die um ihren Job zittern, hat mit acht Prozent einen Tiefstand erreicht.

Marcus Heidbrink, Unternehmensberater und Mitherausgeber des Buchs "Begeisterte Mitarbeiter" vergleicht motivierte Beschäftigte mit den Fans in einem Fußballstadion: "Fans identifizieren sich mit ihrem Verein, sie sind engagiert und auch wenn sie Kritik üben, bleiben sie der Mannschaft treu." Heidbrink rät Firmen, sich die Fankultur zum Vorbild zu nehmen und zu versuchen, aus ihren Mitarbeitern Fans zu machen. Wichtig dafür sei neben einem klaren Unternehmensprofil, dass es Gelegenheiten zum gemeinsamen Feiern gebe - "wie im Fußball am Ende der Saison".

Daneben müsse Mitarbeitern das Gefühl vermittelt werden, dass sich alle in der Firma - vom Chef bis zum einfachen Angestellten - auf eine gemeinsame Reise begeben und jeder Gelegenheit erhalte, sich einzubringen. So seien Beschäftigte auch bereit, Leistungen zu vollbringen, die über das Normalmaß hinausgehen. "Wer nur Dienst nach Vorschrift leistet, denkt nicht mit und übernimmt weniger Verantwortung - für Innovation reicht das nicht", sagt Heidbrink.

URL: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-zu-mitarbeiter-motivation-prozent-leisten-hochstens-dienst-nach-vorschrift-1.1925684>

Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle: [Sueddeutsche.de/kaeb/rus](http://www.sueddeutsche.de/kaeb/rus)

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an syndication@sueddeutsche.de.