

Arbeitsfrust statt Lust

Ein Viertel der deutschen Beschäftigten hat keine Bindung zu seinem Job – Es fehlt die Motivation



„Allzu oft mangelt es bei den Führungskräften einfach am Menschlichen“

Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup, Hamburg

Jeder vierte Beschäftigte hat innerlich gekündigt, das ist das alarmierende Ergebnis des Engagement Index, den das Beratungs- und Forschungsunternehmen Gallup herausgegeben hat. Und: 63 Prozent der Beschäftigten machen Dienst nach Vorschrift und spulen im Job lediglich das Pflichtprogramm ab. „Nur 14 Prozent verfügen über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind deshalb auch bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen“, erklärt Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup, im Gespräch mit **Telecom Handel**. Und er betont, dass für die Studie keineswegs nur leitende Mitarbeiter in großen Unternehmen befragt wurden: „Die Ergebnisse zeigen einen repräsentativen Querschnitt, vom Mitarbeiter im kleinen Unternehmen, auch im Handel, bis hin zur Führungskraft im Konzern.“

Schuld sind die Führungskräfte

Wie kommt es, dass so viele Mitarbeiter von der Arbeitslust in den Arbeitsfrust verfallen? An der Konjunktur liege es nicht, sagt Nink – die emotionale Bindung der Mitarbeiter verharre seit Jahren auf niedrigem Niveau, in Zeiten des Aufschwungs ebenso wie in der Krise. „Die direkten Vorgesetzten sind häufig der Grund für eine geringe Bindung der Mitarbeiter“, so Nink. Mit katastrophalen Folgen: Denn wer sich nicht mit seinem Unternehmen verbunden fühlt, zeigt weniger Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft – und er ist auch häufiger krank. Im Schnitt 3,5 Tage länger als der Kollege, der



„Viele Personalverantwortliche reagieren zu spät auf unmotiviertes Verhalten von Mitarbeitern“

Martin Emrich, Emrich Consulting in Stuttgart

eine hohe emotionale Bindung hat. Unterm Strich kosten alleine diese Fehltag die deutsche Wirtschaft 10,5 Milliarden Euro pro Jahr, rechnet Nink vor.

Auch Martin Emrich nimmt die Führungskräfte in die Pflicht, wenn es darum geht, die Mitarbeiter zu motivieren: „Zum Großteil ist es die Aufgabe einer Führungskraft, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter mit Begeisterung Höchstleistung erbringen.“ Und mit diesen Rahmenbedingungen meint er



Mangelnde Motivation der Mitarbeiter verursacht volkswirtschaftliche Schäden in Milliardenhöhe

nicht nur das Gehalt; denn für ihn gehört zu den häufigsten Fehlern eines Personalverantwortlichen zu glauben, allein durch Geld könne man Mitarbeiter motivieren, fast alles für das Unternehmen zu tun. Wichtig sei vielmehr zu erkennen, ob ein Mitarbeiter zufrieden ist – oder nicht.

Signale richtig deuten

Denn eigentlich sind die Anzeichen für eine innerliche Abkehr der Mitarbeiter von der Firma relativ leicht zu sehen: hohe Fehlzeiten, hohe Fluktuation und niedrige Produktivität – um nach Emrich die harten Kennzahlen zu nennen. Und dann gebe es noch eine Anzahl weicher Faktoren, die allerdings schwerer zu erkennen seien. Dazu gehörten beispielsweise ein fehlendes Funkeln in den Augen der Mitarbeiter, eine matte Stimme oder eine unmotivierte, schlaffe Körpersprache, so Emrich. Und gerade beim Erkennen dieser Kennzeichen scheitern viele Personalverantwortliche, oft fehlt die Empathie und Aufmerksamkeit gegenüber ihren Mitarbeitern.

„Führungskräfte lernen meist nicht, wie sie die emotionalen und körperlichen Signale zu deuten haben“, erklärt dazu der Lübecker Berater Eric Andersen. Dabei, so Andersen weiter, sei ein Ausweg aus diesem Dilemma eigentlich ganz einfach: Führungskräfte müssten mehr mit ihren Angestellten reden. Regelmäßiges Feedback und positive Erfahrungen am Arbeitsplatz – et-

WARnzeichen ERKENNEN

Dass ein Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt hat, erkennt man unter anderem an folgenden Signalen:

- Häufige Krankheits- oder Fehltag, die teils deutlich über dem Durchschnitt im Unternehmen liegen.
- Geringe Eigeninitiative – unmotivierte Mitarbeiter bringen selten oder überhaupt nie neue Ideen und Vorschläge ein, sie neigen vielmehr zum Dienst nach Vorschrift.
- Lustlose und/oder frustrierte, schlaffe Körpersprache wie beispielsweise hängende Schultern, langsamer Gang.

wa Lob und Anerkennung – sind auch laut Gallup-Berater Nink die Basis für ein angenehmes und konstruktives Betriebsklima. „Das Lob muss aber ernst gemeint sein“, warnt er – keinesfalls sollten Führungskräfte nach dem Besuch eines Motivationstrainings für einige Tage „die Schulterklopfmaschine“ anschalten, um dann nach kurzer Zeit wieder in den alten Trott zu fallen. Interesse am Mitarbeiter als Person, informelle Gespräche, bei denen der Personalverantwortliche seinem Teammitglied die volle Aufmerksamkeit schenkt, ein kurzer Anruf am Geburtstag, auch wenn dieser auf ein Wochenende fällt. All dies ist laut Nink notwendig, um Mitarbeiter zu motivieren: zeigt es ihnen doch die Wertschätzung ihres Vorgesetzten und spornt sie zu mehr Leistung an. „Doch allzu oft mangelt es einfach am Menschlichen“, resümiert Nink. ■

Waltraud Ritzer