

**WIR BRINGEN SIE IN  
BEWEGUNG**



## **Innere Kündigung -**

**oder wie lassen sich 250 Milliarden Euro einsparen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Gallup Engagement Index 2006 belegt erneut, daß die Zahl der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, weiter wächst. Unter anderen haben sich Zeitschriften wie Der Spiegel (Nr. 35/2006) und Psychologie Heute (Nr. 2/2006) eingehend mit dieser Thematik beschäftigt.

Der Untersuchung zufolge haben 19 % der Beschäftigten innerlich gekündigt und haben keine emotionale Bindung an das Unternehmen. Sie sitzen ihre Zeit ab und arbeiten bestenfalls nicht gegen die Interessen des Arbeitgebers. 68 % machen Dienst nach Vorschrift (geringe emotionale Bindung), sie erledigen nur das, was von ihnen erwartet wird und verhalten sich eher passiv. 13 % sind emotional stark engagiert und sind damit besonders produktiv. Diese Mitarbeiter sind die besten Imagemultiplikatoren, eifrigsten Werbeträger und effektivsten Innovatoren. Für die Produktivität eines Unternehmens sind sie ein wertbringender Faktor von allergrößter Bedeutung.

Wer nun aus diesen Zahlen die Annahme ableitet, daß die 87 % nicht gerade hoch motivierten Mitarbeiter Konsequenzen aus ihrer Unzufriedenheit ziehen, der hat weit gefehlt.

Die Schar der Mitarbeiter bleibt den Unternehmen aus den verschiedensten Gründen erhalten, seien es fehlende Stellenangebote, auch wenn sich die wirtschaftliche Situation allgemein verbessert hat, oder aber auch die generelle Angst vor Veränderungen sind Gründe für das Verharren in einer auch aus Mitarbeitersicht unbefriedigenden Situation.

Schauen wir uns die Ursachen näher an, die die Mitarbeiter innerlich kündigen lassen, oder anders gesagt, die dazu führen, daß Mitarbeiter nur eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen haben.

**Bindungsfaktor Vorgesetzter:** Der Führungsstil hat einen sehr großen Einfluß auf die Zufriedenheit und damit auf die Produktivität der Mitarbeiter.

**Bindungsfaktor Kommunikation:** Es wird nicht ausreichend oder adäquat kommuniziert; sowohl zwischen den Hierarchieebenen, als auch auf gleicher Ebene. Der Wert von Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrument wird oft unterschätzt. Konflikte bleiben unbearbeitet und können damit das Wohlergehen des Einzelnen erheblich mindern. Informationsprozesse sind in vielen Bereichen nicht ausreichend oder klar genug strukturiert.

**Bindungsfaktor Führungsinstrumente:** Feedbackprozesse als Basisinstrument für Verhaltensänderungen werden meist nur ungern angewendet.

**Bindungsfaktor Motivation:** Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten werden nicht immer ausreichend skizziert und Ansatzpunkte zur Motivation des einzelnen Mitarbeiters werden teilweise übersehen.

Der Schaden für die Wirtschaft ist immens, das Gallup Institut beziffert ihn mit 250 Milliarden Euro allein für Deutschland. Zahlen, die erschrecken und alarmieren, aber so neu gar nicht sind. Der Prozentanteil der Mitarbeiter, die keine emotionale Bindung an das Unternehmen haben, ist seit 2001 stetig gestiegen.

So werden aus weichen Faktoren harte messbare Faktoren von beträchtlicher Wirkung. Dabei wäre dies mit Investitionen in die Entwicklung von Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten zumindest in weiten Teilen vermeidbar, denn es handelt sich hier um Fähigkeiten, die durchaus erlernbar sind, auch wenn sie nicht von Haus aus mitgebracht werden.

**Die Rechnung ist ganz einfach:** 2,4 Fehltage haben die Mitarbeiter mit emotionaler Bindung im Schnitt weniger als ihre unmotivierten Kollegen.

### **Rechenbeispiel:**

Bei einem Betrieb mit 500 Mitarbeitern könnten auf diese Weise bei 435 Mitarbeitern die Fehltage im Schnitt um 2,4 Tage verringert werden. Damit würden 1044 Tage Ausfallkosten und Produktivitätsverlust vermieden. Eine Rechnung, die zum einen aufzeigt, welche Verluste durch Fehltage je Betrieb entstehen, oder anders betrachtet, welches Einsparpotential hier verborgen liegt! Dagegen dürften sich die Kosten für die entsprechende Personalentwicklung verschwindend gering ausmachen.

### **EMPFEHLENSWERTE BÜCHER:**

»**Motivation**« aus der Serie Arbeitshefte Führungspsychologie Band 4 von Rainer W. Stroebe, Sauer-Verlag (ISBN 3-7938-7221-1)

**Unsere Meinung:** Praxisnahes Arbeitsheft mit hilfreichen Checklisten.

»**Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung**« von Hartmut Laufer, Gabal (ISBN 3-89749-548-1)

**Unsere Meinung:** Übersichtlicher Theorieinput, trotzdem praxisnah mit wertvollen Arbeitshilfen.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre

Ina Jachmann

### **TrainerSocietät Berlin**

Rostocker Straße 10

10553 Berlin

Telefon 030 / 39 88 56 18

E-Mail [i.jachmann@tsberlin.de](mailto:i.jachmann@tsberlin.de)

Internet [www.tsberlin.de](http://www.tsberlin.de)