
ENGAGEMENT-INDEX 2005

– PRESSEMITTEILUNG –

STUDIE ZUR EMOTIONALEN BINDUNG VON
ARBEITNEHMERINNEN IN DEUTSCHLAND



August 2005

**THE GALLUP ORGANIZATION
DEUTSCHLAND**

KONTAKT

Gallup GmbH

Herr Gerald Wood, Geschäftsführer

Herr Marco Nink, Senior Consultant

Berliner Str. 62

14467 Potsdam

Telefon: +49 (0)331. 201 53 50

Fax: +49 (0)331. 201 53 51

info@gallup.de

COPYRIGHT

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile und Grafiken ist urheberrechtlich geschützt. Ohne schriftliche Genehmigung von The Gallup Organization/Gallup GmbH darf an dem vorliegenden Dokument keine Änderung vorgenommen werden.

Engagement Index 2005 – Zusammenfassung der Ergebnisse

Gebundene Mitarbeiter sind das A und O, um im Wettbewerb mithalten zu können. Dementsprechend ist die Pflege und Erhöhung des Bindungsgrades eine zentrale Aufgabe. Wie es mit der Bindung der Arbeitnehmer hierzulande an ihre tägliche Arbeit steht, zeigt die *Gallup GmbH* mit dem *Engagement Index Deutschland* seit dem Jahr 2001 regelmäßig auf. Die Ausprägung wird dabei anhand von zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz bzw. -umfeld, den so genannten Q¹²®, gemessen.¹ Basierend auf dem Ausmaß der Zustimmung zu den Aussagen² werden die für die Befragung zufällig ausgewählten ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre den Kategorien „ohne emotionale Bindung“, „geringe emotionale Bindung“ und „hohe emotionale Bindung“ zugeordnet.³ Aktuell (2005) verspüren 27,5 der insgesamt 31,660 Millionen Arbeitnehmer⁴ hierzulande keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit (87 %): 21,845 Millionen Beschäftigte machen lediglich Dienst nach Vorschrift (69 %), 5,699 Millionen haben die innere Kündigung bereits vollzogen (18 %).⁵ Damit bleibt der Anteil der Beschäftigten, bei denen sich nur eine geringe oder keine emotionale Bindung im Job ausmachen lässt, auf hohem Niveau stabil (2004: 87 % – 2003: 88 % – 2002: 85 % – 2001: 84 %).⁶ Ein bedeutsamer Unterschied zwischen den alten und neuen Bundesländern lässt sich nicht ausmachen.

¹ Die zwölf Aussagen stehen im Zusammenhang mit einer Reihe von Ergebniskennzahlen (Kundenbindung, Rentabilität, Produktivität, Mitarbeiterfluktuation, Arbeitssicherheit). Vgl. COFFMAN, CURT; GONZALES-MOLINA, GABRIEL: *Managen nach dem Gallup-Prinzip. Entfesseln Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter.* Frankfurt/Main 2003, S.121. Ihr Wortlaut und ihre Entstehungsgeschichte sind nachzulesen bei: BUCKINGHAM, MARCUS; COFFMAN, CURT: *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern.* Frankfurt/Main 2001.

² Gemessen wird die Zustimmung zu den Aussagen mittels einer Fünfpunkteskala, wobei „5“ *stimme vollständig zu* und „1“ *stimme überhaupt nicht zu* bedeutet.

³ Mitarbeiter, die eine hohe emotionale Bindung aufweisen, wollen Spitzenleistung erbringen und geben alles für den Erfolg. Sie stellen eine Kraft dar, die die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst. Mitarbeiter, die eine geringe emotionale Bindung aufweisen, haben ein eher ambivalentes Verhältnis zu ihrem Job. Sie geben auf der Arbeit nur das Notwendige, leisten Dienst nach Vorschrift. Mitarbeiter ohne emotionale Bindung haben entweder die innere Kündigung aufgrund von Resignation vollzogen oder hassen das, was sie tagtäglich tun (physisch präsent, psychisch jedoch nicht). Sie zeigen Verhaltensweisen, die gegen die Interessen des Unternehmens laufen (u.a. Auslöser für Kundenabwanderungen, höhere Anzahl an Fehltagen, niedrigere Produktivität). Sie sind unglücklich mit ihrer Arbeitssituation und lassen dies auch die Kollegen wissen (Gefahr durch Ansteckungseffekt). Die Profile der drei Gruppen sind nachzulesen bei: COFFMAN; GONZALES-MOLINA 2003, S. 122ff.

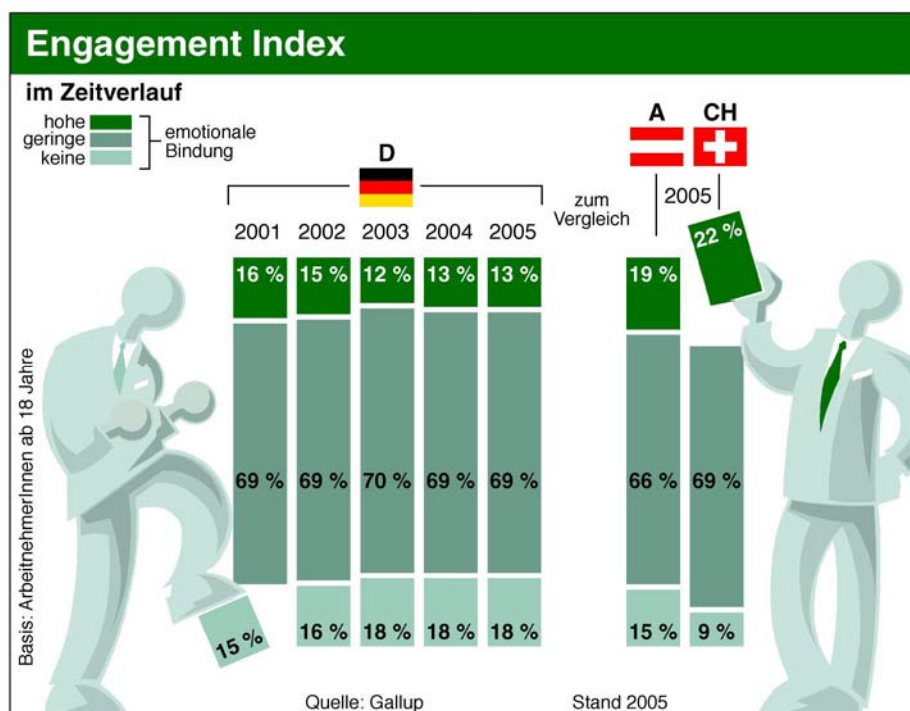
⁴ Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, Mithilfe von Familienangehörigen).

⁵ Im Rahmen der Untersuchung wurden durch die Gallup GmbH 1.863 Arbeitnehmer ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte nach dem Zufallsprinzip RLD (Randomize Last Digits)-Technik, Geburtstagsauswahl. Durchgeführt wurde die Befragung mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI) zwischen dem 11. April und dem 21. Mai 2005. Geringe Abweichungen der Soll-Struktur wurden durch Gewichtung der Merkmale „Alter“ und „Geschlecht“ (Basis: Statistisches Bundesamt) ausgeglichen. Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in der Bundesrepublik Deutschland.

⁶ Vgl. NINK, MARCO; WOOD, GERALD: *Emotionale Bindung – Der Schlüssel zu hoher Mitarbeitermotivation.* In: *forum! GmbH marketing + communications, DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.): EXBA 2004 Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft.* Mainz 2004, S. 28–32, hier S. 31.

Der gesamtwirtschaftliche Schaden (u.a. aufgrund hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität), der sich durch das derzeitige Bindungsniveau ergibt, ist erheblich. Er beläuft sich auf eine Summe zwischen 250,6 und 254,2 Milliarden Euro pro Jahr.

Der Anteil der ArbeitnehmerInnen in Deutschland, die eine hohe emotionale Bindung an ihre berufliche Aufgabe und zum Arbeitsumfeld bzw. gegenüber ihrem Arbeitgeber aufweisen, fällt mit 13 % deutlich geringer aus als im restlichen deutschsprachigen Raum. In der Schweiz weisen (im Jahr 2005) 22 % der Beschäftigten eine derartige Bindung auf, in Österreich sind es 19 %. Spitzenreiter unter den von Gallup untersuchten Ländern sind die Vereinigten Staaten von Amerika mit 29 % (Dezember 2004).

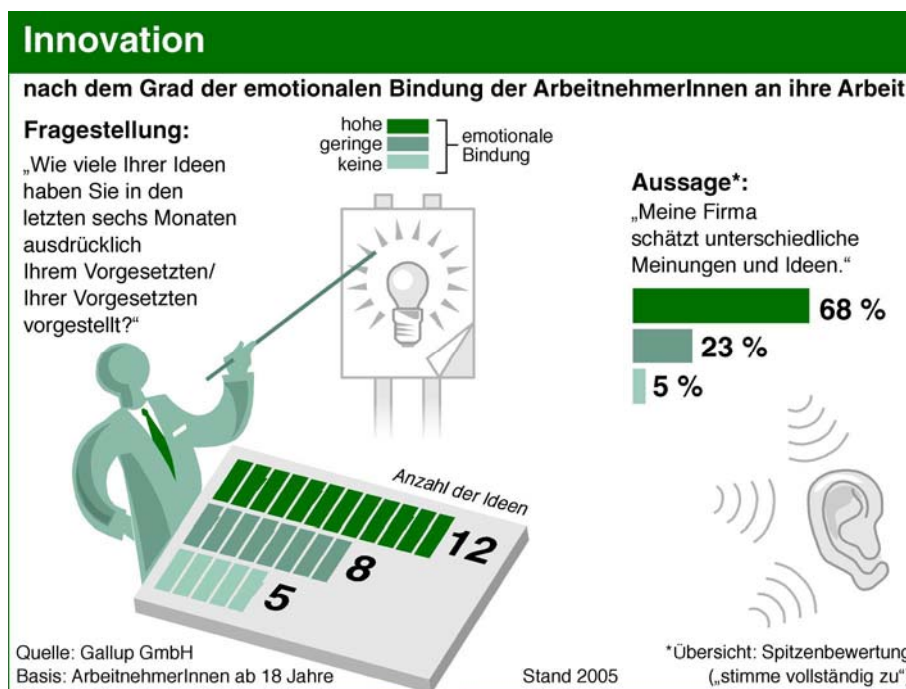


Die Unternehmen hierzulande sollten sich – vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses – dringend um das Thema Mitarbeiterbindung kümmern, denn der Bindungsgrad hat Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.⁷ Inwiefern der Mitarbeiterbindungsgrad einen Wettbewerbsvorteil darstellt, wird bei Betrachtung der extremen Gruppen „Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung“ und „Mitarbeiter ohne emotionale Bindung“ deutlich:

Die Fehltagel aufgrund von Krankheit oder Unwohlsein (basierend auf der Selbstausskunft der Befragten) betragen bei Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung sechs,

bei Mitarbeitern ohne emotionale Bindung acht Tage – ein Unterschied von zwei Tagen. Hochgerechnet auf ein Jahr ergibt sich hieraus ein Mehr an Fehltagen von knapp 11,4 Millionen, wodurch Kosten in Höhe von rund 1,68 Milliarden Euro durch Arbeitsausfall entstehen (nur Lohn- und Gehaltskosten).⁸

Ein Unterschied mit Blick auf den Bindungsgrad zeigt sich weiterhin bei der Anzahl der Ideen, die von Mitarbeitern ausgehen. Mit im Schnitt zwölf präsentierten Verbesserungsvorschlägen innerhalb von sechs Monaten sind Mitarbeiter, die eine hohe emotionale Bindung aufweisen, deutlich vorschlagsfreudiger als solche ohne emotionale Bindung, die es in diesem Zeitraum auf fünf Vorschläge bringen. Anzumerken ist diesbezüglich, dass Unternehmen durch Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern im Jahr 2004 mehr als eine Milliarde Euro eingespart haben.⁹



Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter, die keine emotionale Bindung aufweisen, ihr Unternehmen binnen eines Jahres verlassen, ist sehr viel höher als bei Personen mit einer hohen emotionalen Bindung. Der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr

⁷ Vgl. COFFMAN; GONZALES-MOLINA 2003, S. 121.

⁸ Grundlage der Berechnung: 31.660.0000 Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, Mithilfe von Familienangehörigen), davon weisen 4.115.800 eine hohe emotionale Bindung auf (13 %) und 5.698.800 gehören der Gruppe ohne emotionale Bindung an (18 %); Anzahl der Fehltag basierend auf der Selbstauskunft der Befragten; monatliches Durchschnittseinkommen in Deutschland (brutto) auf durchschnittlich 20 Arbeitstage pro Monat bezogen (147,30 Euro pro Tag).

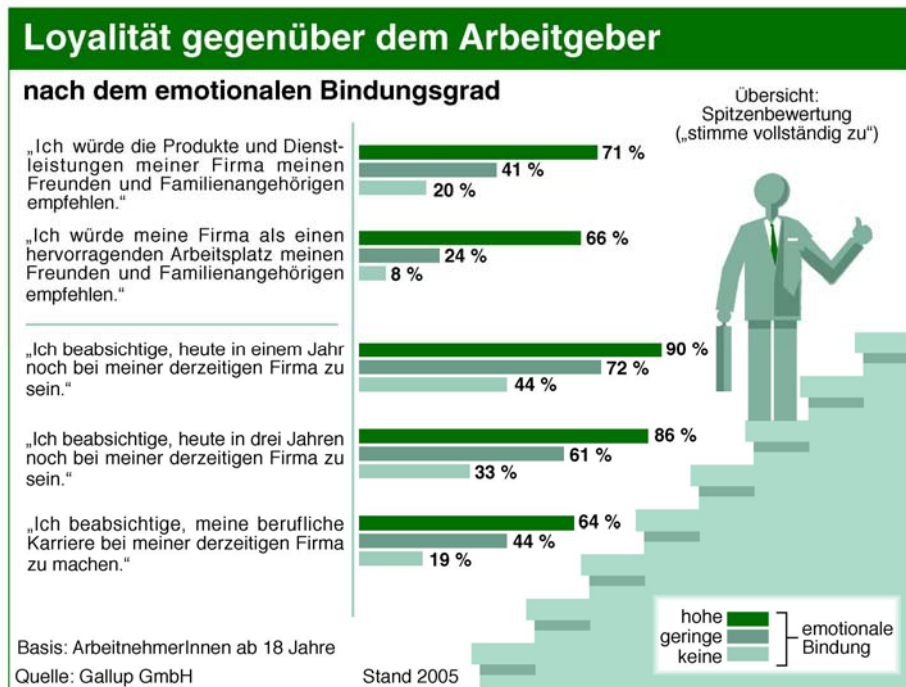
⁹ Vgl. Ideenmanagement. Siemens vor VW und Post. In: Wirtschaftswoche (2005) 15, S. 14.

noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“ stimmen nur vier von zehn Mitarbeitern (44 %) ohne emotionale Bindung vollständig zu, gegenüber neun von zehn mit einer hohen emotionalen Bindung (90 %). Ähnlich verhält es sich, wenn eben erwähnte Aussage mit einem Zeithorizont von drei Jahren vorgelegt wird. In diesem Fall stimmt jeder dritte Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung (33 %) der Aussage vollständig zu, bei den Arbeitnehmern mit einer hohen emotionalen Bindung sind es neun von zehn (86 %). Und: Von Mitarbeitern, die keine emotionale Bindung aufweisen, plant lediglich jeder Fünfte (19 %) seinen Karriereweg beim derzeitigen Arbeitgeber gehen zu wollen, gegenüber zwei Drittel der Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung (64 %). Die „Treue“ von Beschäftigten sollte mit Blick auf den Verlust von Unternehmenswert als Folge von Know-How-Abwanderung (meist zum Mitbewerber) und entstehenden Fluktuationskosten für jedes Unternehmen von erheblicher Relevanz sein. Die Kosten der Wiederbesetzung einer Stelle durch eine Neuausschreibung, das Auswahlverfahren und die Einarbeitung des Nachfolgers beläuft sich je nach Qualifikationsstufe auf eine Summe zwischen 6.000 und 45.000 Euro.¹⁰

Die Bereitschaft zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda, der gerade in reizüberfluteten Gesellschaften Bedeutung zukommt, ist eher bei Mitarbeitern mit einer hohen emotionalen Bindung als bei solchen ohne emotionale Bindung auszumachen. So sind lediglich 20 % der Mitarbeiter, die keine emotionale Bindung aufweisen, gewillt, die Produkte oder Dienstleistungen ihres Arbeitgebers ohne Einschränkung weiterzuempfehlen (Spitzenbewertung), verglichen mit 71 % der Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage nach der Weiterempfehlung des eigenen Arbeitsplatzes an Freunde oder Familienangehörige (8 % Mitarbeiter ohne emotionale Bindung gegenüber 66 % Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung). Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung erweisen sich somit als eine effektive „Marketing-Ressource“.

Das Muster bei den Bindungsgruppen in Österreich und der Schweiz über die verschiedenen eben skizzierten Aspekte entspricht dem in Deutschland vorherrschenden.

¹⁰ Vgl. RASCHE, UTE: Morgens Managerin, abends Mutter. Immer mehr Unternehmen bieten Frauen Teilzeitarbeitsplätze an, um Geld zu sparen und die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf zu ermöglichen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. Mai 2004 (Nr. 121), S. 3.



Der Engagement Index für Deutschland zeigt nicht nur auf, wie es in unserem Land um den Bindungsgrad der Mitarbeiter bestellt ist, sondern er liefert auch Anhaltspunkte für das Handeln von Führungskräften. Ein Großteil der Befragten erklärt, wie schon in den Jahren zuvor, dass es an Anerkennung und Lob für gute Arbeit mangle, die Förderung der individuellen Entwicklung zu kurz komme, regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte ausbleibe, sie eine Tätigkeit ausübten, die ihnen nicht wirklich liege, sich niemand im Unternehmen für sie als Mensch interessiere und ihre Meinung und Ansicht kaum Gewicht habe.

Die Wirtschaftslage hat auf den Bindungsgrad insgesamt keinen größeren Einfluss. Anders als die Indikatoren zur wirtschaftlichen Stimmung und den wirtschaftlichen Zukunftsaussichten bzw. der Einschätzung des Arbeitsmarktes, die sich seit dem Jahr 2001 zunehmend verdunkeln, weist der Engagement Index keine dramatische Veränderung in die negative Richtung auf. Hinzu kommt, dass auch andere Länder unter schwierigen Rahmenbedingungen einen hohen Bindungsgrad aufweisen.