



# 18 Prozent haben innerlich bereits gekündigt

Eine neue Studie belegt: Die meisten Firmenchefs erreichen ihre Mitarbeiter nicht mehr. Sie verschenken große Potentiale – und setzen die Zukunft ihres Betriebes aufs Spiel.

Die Ertragssituation ist angespannt, das Überleben ist schwierig, so die Signale aus 26 000 Betrieben, die der Interessensvereinigung **Mittelständische Wirtschaft e.V. (IMW)** angeschlossen sind. Dabei hat beinahe jeder Betrieb Chancen, seine Leistungsbilanz auch ohne Kredite zu verbessern. „Stillstand ist Rückschritt und führt in die Pleite“, so Klempnermeister Gerards, der seit 2003 an der Mittelstandsinitiative der IMW teilnimmt. Wenn Kreditlinien ausgeschöpft sind, ist die eigene Belegschaft das Potential, das die überlebensnotwendige höhere Produktivität verspricht, die wiederum Arbeitsplätze schafft. Doch der Produktivitätszuwachs muß erarbeitet und in der Wirkung gemessen werden. Darauf wies IMW-Vorstand Udo Strenge beim einem Unternehmerforum in Brandenburg eindrucksvoll hin.

Die präsentierten Zahlen sprechen für sich. Zusammen mit dem renommierten **Gallup-Institut** aus Potsdam wurde die emotionale Bindung von Mitarbeitern zur ihrer Arbeit und zu ihrem Unternehmen in Klein- und Mittelbetrieben gemessen. Gleichzeitig startete eine Initiative zur Stärkung von Motivation und Leistungswillen der Arbeitnehmer mit dem Ziel, die messbaren Faktoren wie Fehlzeiten, Arbeitsunfälle, Reklamationsquoten, Gewährleistungen, Materialverbrauch und benötigte Arbeitszeit nachweisbar zu senken und die ersparten Mittel in Investitionen umzulenken.

„Das funktioniert dann ohne Bankkredite. So werde ich besser und kostengünstiger als der Konkurrent“, so Gerards. Doch oft schaffen es Firmeninhaber nicht, ihre Leute zu voller Leistung zu motivieren.

„Die Studie hat zwar gezeigt, daß die Zahl der sehr engagierten Mitarbeiter in den Betrieben auf 13 Prozent gestiegen ist, doch es sind noch immer zu wenig Leistungsträger da“, erklärt Gerald Wood, Geschäftsführer Gallup Deutschland. 18 Prozent haben innerlich bereits gekündigt, der Rest, immerhin zwei Drittel, schiebt Dienst nach Vorschrift. Das kostet viel Geld. „Ein dramatisches Signal“, meint Gerald Wood, „das erfahrungsgemäß nicht für gute Führung durch die Chefs spricht. Deutsche Unternehmen sind hierarchisch organisiert, und die Chefs kommunizieren zu selten mit den Mitarbeitern.“

Mittelstandsexperte Strenge moniert, daß Mitarbeiter zu selten in Prozesse von Anfang an eingebunden werden. „Woher soll denn ein hoher Identifikationsgrad im Betrieb kommen?“, fragt er. Firmenchefs hätten die Kommunikation nie gelernt, bei ihnen dominiere das Fachwissen. „Wer nicht weiß, was zu tun ist, kann auch nicht reagieren“, meint Carsten Dill, Geschäftsführer eines Stahlbauers im Ruppiner Land. „Bei der Mittelstandsinitiative der IMW e.V. haben wir viel gelernt.“ Dill weiß, wie wichtig Führungsqualitäten für das Geschäft sind. „Der Vorteil dieser Maßnahme ist, daß alle Mißstände auf den Tisch kommen und sich gemeinsam mit den Mitarbeitern beheben lassen.



**Engagiert gegen die Demotivation:** Gerald Wood, Gallup (l.) und Udo M. Strenge, IMW

Die Belegschaft wird in die Verantwortung einbezogen und kann eigene Lösungen durchsetzen.“ Fehlende Materialien, fehlerhafte Arbeitsanweisungen, der falsche Mann am falschen Platz – all das gehört hier nun der Vergangenheit an.

„Es geht auch um die Bonität“, so Bankkauffrau Regina Roll aus St. Leon-Rot. Pfusch, Demotivation, Fehlzeiten, Ausschuß und Materialverbrauch sind ertragsmindernd. „Ein schleichender Prozeß, der den Betrieb unmerklich aussaugt“, so Roll. „Kredite werden vorrangig an gut organisierte, zukunftssträchtige Betriebe vergeben.“

Einen Erfolg hat die Mittelstandsinitiative bereits: Die teilnehmenden Betriebe haben die Befragungen ohne Ausnahme im Folgejahr zur weiteren Verbesserung wiederholt. Neueinstellungen wurden verzeichnet. „Ich habe zwei weitere Mitarbeiter eingestellt“, so Gerards, „meine Konkurrenz fragt sich, wie ich das mache.“ Am Ende war der Preis überzeugend“, so Dill. „Für 88 Euro je Mitarbeiter ein komplettes Dienstleistungspaket mit meßbarem Erfolg – das ist eine tolle Sache. Bei fünf Fehltagen weniger im Jahr war das Geld wieder verdient. Wir haben natürlich mehr Erträge auf der Zeit- und Materialeite eingespielt.“

**Weitere Informationen unter:** [www.imw-ev.de](http://www.imw-ev.de)

## Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber

nach dem emotionalen Bindungsgrad

