

Veröffentlichung: März 2025

Gallup Engagement Index Deutschland 2024



COPYRIGHT

Dieses Dokument enthält urheberrechtlich geschützte Forschungsinformationen sowie anderes geistiges Eigentum und Warenzeichen von Gallup, Inc. Dementsprechend sind die in diesem Dokument enthaltenen Ideen, Konzepte und Empfehlungen durch internationale sowie nationale Gesetze und Strafen zum Schutz von Patenten, Urheberrechten, Marken und Geschäftsgeheimnissen geschützt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Materialien und/oder das Dokument selbst dürfen heruntergeladen und/oder kopiert werden, vorausgesetzt, dass alle Kopien die Urheberrechts-, Marken- und sonstigen Eigentumsvermerke in den Materialien und/oder im Dokument beibehalten. Ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Gallup, Inc. dürfen an diesem Dokument keine Änderungen vorgenommen werden.

Jeder Verweis auf dieses Dokument, im Ganzen oder auf einzelne Teile, auf einer beliebigen Webseite muss einen Link zurück zum Originaldokument in seiner Gesamtheit enthalten. Sofern hier nicht ausdrücklich etwas anderes vorgesehen ist, ist die Übermittlung dieses Materials nicht so auszulegen, dass eine Lizenz irgendeiner Art im Rahmen von Patenten, Urheberrechten oder Marken gewährt wird, die sich im Besitz oder unter der Kontrolle von Gallup, Inc. befinden.

Gallup® und Q¹²® sind Marken von Gallup, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

Liebe Leserinnen und Leser,

seit fast 25 Jahren führen wir den Gallup Engagement Index Deutschland durch, doch noch nie waren wir so überrascht von den Ergebnissen wie dieses Jahr. Denn sie kommen einem Erdbeben gleich: Zum ersten Mal fällt der Anteil der emotional hoch gebundenen Beschäftigten in Deutschland in den einstelligen Bereich (2023: 14 %, 2024: 9 %). Gleichzeitig hat der Anteil der Arbeitnehmenden ohne emotionale Bindung, der im vergangenen Jahr den Höchststand seit 2012 erreichte, um sechs Prozentpunkte abgenommen und liegt jetzt bei 13 Prozent. In der Konsequenz heißt das: Noch nie zuvor sind so viele Beschäftigte hierzulande mit geringer emotionaler Bindung zur Arbeit gegangen – dementsprechend ist Dienst nach Vorschrift weit verbreitet.

Die Gesamtsituation in Deutschland ist dabei sicherlich Teil der Gleichung. Seit Jahren reiht sich eine Krise an die nächste – Politik und Wirtschaft sind im permanenten Krisenmodus. Die Konjunktur stottert, Auftragsbücher sind nicht gefüllt, der Export schwächelt, Unternehmen halten sich mit Investitionen zurück, zahlreiche namenhafte Firmen haben bereits Stellen gestrichen, hohe Energiekosten machen Betrieben zu schaffen – und die Inflation wirkt sich auf den Konsum aus. Bisher haben die Beschäftigten in Deutschland darauf bemerkenswert widerstandsfähig reagiert. Doch möglicherweise wirken sich die Folgen nun doch auf die Stimmung und die Wahrnehmung der eigenen Realität aus.

Auch auf dem Arbeitsmarkt gibt es Herausforderungen. Zwar sind Arbeitskräfte nach wie vor knapp, aber die Arbeitslosenquote steigt: Während sie 2022 bei 5,3 Prozent lag, ist sie 2024 im Durchschnitt auf 6,0 Prozent gestiegen. Gleichzeitig gibt es einen weiterhin starken Fachkräftemangel. All das sorgt für eine volatile und schwer einschätzbare Dynamik sowohl für Beschäftigte als auch für Unternehmen. Der zunehmende Einsatz künstlicher Intelligenz verändert darüber hinaus Arbeitsabläufe und Geschäftsmodelle.

Insgesamt ist das tägliche Miteinander „rauer“ geworden. So zeigen unsere Daten, dass der respektvolle Umgang miteinander am Arbeitsplatz in den letzten Jahren abgenommen hat. All das sorgt für Verunsicherung.

Führungskräfte – Fokus auf das Nötigste

Die gute Nachricht: Unternehmen reagieren auf die Herausforderungen bei der Führungsqualität. Im vergangenen Jahr haben sechs von zehn Führungskräften an Fort- und Weiterbildungen teilgenommen, die ihnen helfen sollen, bessere Vorgesetzte zu werden. Die Aufgabe der Führungskräfte liegt allerdings nach wie vor darin, ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, denn inmitten wirtschaftlicher Unsicherheiten, Transformationsthemen und Personalmangel bleibt Führung oft funktional.

Die Führung, die Beschäftigte hierzulande im letzten Jahr erlebt haben, hat eher darauf abgezielt, Demotivation zu vermeiden und innere Kündigung zu verhindern. Diejenigen, die bereits emotional hoch gebunden waren, verschwanden bei diesem Ansatz zunehmend vom Aufmerksamkeitsradar und kamen zu kurz. Diese Gruppe jetzt so zu motivieren, dass sie ihre Arbeit wieder mit Hand, Herz und Verstand erledigen, erfordert erhebliche Energie. Ähnlich wie im Kundenmanagement kann der Fokus auf die Rückgewinnung abgewanderter Kunden dazu führen, dass loyale Bestandskunden vernachlässigt werden. Dass eine einseitige Strategie auch in der Mitarbeiterbindung unerwünschte Folgen haben kann, zeigen die diesjährigen Ergebnisse.

Die Konsequenzen sind enorm. Unternehmen, die es nicht schaffen, emotionale Bindung aktiv zu fördern, werden Schwierigkeiten haben, Talente zu halten und Mitarbeitende zu motivieren – vor allem in einer Zeit, in der qualifizierte Fachkräfte, aber auch Arbeitskräfte an sich, rar sind und der wirtschaftliche Druck steigt. Die nachlassende Verbundenheit der Beschäftigten wird auch daran deutlich, dass ihre Loyalität zunehmend schwindet. Jedes Jahr sehen weniger Arbeitnehmende ihre Zukunft kurz- und mittelfristig bei ihrem aktuellen Arbeitgeber. Analog zu einer starken Kundenzentrierung braucht es hier eine stärkere Mitarbeiterzentrierung, die die emotionalen Bedürfnisse bei der Arbeit in den Fokus rückt. Dies fördert nicht nur das „Bleiben“, sondern stärkt auch die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

Das Vertrauen der Arbeitnehmenden schwindet

Auch das Vertrauen bröckelt zusehends, vor allem das in die Führungskräfte und die finanzielle Zukunft des Unternehmens. Nur noch jeder/jede Fünfte Beschäftigte vertraut der eigenen Führungskraft uneingeschränkt – ein durchaus dramatischer Rückgang (20 Prozentpunkte) gegenüber der letzten Erhebung (2022). Noch gravierender: Das Vertrauen in die finanzielle Zukunft des eigenen Arbeitgebers ist mit 34 Prozent auf den tiefsten Stand seit der Banken- und Finanzkrise 2008 gesunken. Dieses mangelnde Zu- und Vertrauen ist Gift für Bindung und Loyalität. Denn wer keine Führung erlebt, die Mitarbeitende in den Mittelpunkt stellt, und keine stabile Zukunftsperspektive vermittelt, wird Beschäftigte nicht binden können. So verlieren Unternehmen oft genau die Talente, die sie in schwierigen Zeiten dringend bräuchten.

Ein Weckruf für Unternehmen

Eines ist klar: Unternehmen müssen umdenken. Wer bei der Führungskultur nur auf Schadensbegrenzung oder Risikominimierung setzt, kann zwar kurzfristige Erfolge erzielen, riskiert mit dieser Strategie jedoch langfristig Einbußen bei Produktivität, Innovationskraft oder Kundenbindung. Wer emotionale Bindung stärkt, fördert nicht nur die Motivation, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Denn Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt, eingebunden, gefordert und gefördert fühlen und eine Perspektive sehen, bleiben – selbst in unsicheren Zeiten.

Ihr



**MARCO
NINK**



**PA
SINYAN**

Executive Summary

Führung zwischen Vertrauensverlust und Loyalitätskrise

Emotionale Bindung: Deutschland macht Dienst nach Vorschrift

- Der Anteil der Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung befindet sich auf einem historischen Höchststand: 78 Prozent machen nur noch Dienst nach Vorschrift.
- Die Zahl der emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden fällt auf ein Rekordtief von 9 Prozent (2023: 14 %).
- Lichtblick: Die Zahl der Beschäftigten ohne emotionale Bindung (innere Kündigung) sinkt von 19 auf 13 Prozent.

Hohe emotionale Bindung: Vorteile für Unternehmen

Emotional hoch gebundene Mitarbeitende fehlen im Schnitt 2,9 Tage weniger pro Jahr als Mitarbeitende ohne emotionale Bindung (5,0 Tage vs. 7,9 Tage), was Unternehmen erhebliche Kosten spart.

Wechselbereitschaft: Loyalität bröckelt – jeder Zweite will gehen

- Die Wechselbereitschaft steigt weiter: Nur noch 50 Prozent der Beschäftigten sehen sich in einem Jahr noch bei ihrem Arbeitgeber (2018: 78 %).
- Auch mittelfristig ist die Perspektive alarmierend: Nur 34 Prozent planen, in drei Jahren noch beim aktuellen Unternehmen zu sein (2023: 40 %). Damit ist der Wert seit 2018 um 31 Prozent gefallen (65 %).
- 70 Prozent der emotional hoch gebundenen Arbeitnehmenden sind aktuell nicht offen für Neues – während 63 Prozent der inneren Kündiger aktiv suchen (23 %) oder sich umschauen (40 %).

Headhunter: noch nie wurde so viel nach Arbeitskräften gejagt

Die Zahl derjenigen Beschäftigten, die von einem Headhunter oder einer Headhunterin kontaktiert wurden, hat mit 33 Prozent ein neues Rekordhoch erreicht.

Vertrauen: keine Zuversicht in Unternehmen und Führung

- Nur noch 34 Prozent glauben an die finanzielle Zukunft ihres Arbeitgebers – der tiefste Wert seit der Banken- und Finanzkrise 2008.
- Vertrauen in Führungskräfte bricht dramatisch ein: Nur noch 21 Prozent vertrauen ihrer Führungskraft uneingeschränkt (2019: 49 %; 2022: 41 %).
- Die Zufriedenheit mit der eigenen Führungskraft sinkt auf 16 Prozent (2023: 22 %).

Kundenfokus: Bindung zahlt sich aus

- 60 Prozent der emotional hoch gebundenen Beschäftigten würden die Produkte oder Dienstleistungen ihres Arbeitgebers aktiv weiterempfehlen – aber nur 37 Prozent der Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung und lediglich 10 Prozent der inneren Kündigung würden dasselbe tun.
- Von denjenigen, die Dienst nach Vorschrift machen, fühlen sich nur 36 Prozent für die Qualität der erbrachten Leistungen verantwortlich.

Homeoffice: zwischen Effizienz und Isolation

- 8 von 10 Beschäftigten, die hybrid oder vollständig remote arbeiten, sagen, dass sie von einem anderen Ort aus genauso gut (47 %) oder sogar besser (32 %) arbeiten können als im Büro.
- 39 Prozent der Beschäftigten finden, dass ihnen im Homeoffice die Gelegenheit fehlt, mit anderen über Verbesserungen nachzudenken oder diese zu diskutieren (2021: 5 %).
- Die Befürchtung, dass Arbeiten aus dem Homeoffice der Karriere schaden könnte, ist dagegen gesunken: 71 Prozent machen sich darüber keinerlei Sorgen (2021: 47 %).
- 79 Prozent der Beschäftigten, die ausschließlich vor Ort arbeiten, haben kein Problem damit, dass andere im Homeoffice sind.

Stärkenorientierung: Gute Führung schafft Bindung

- Der Stärkenfokus hat sich verbessert: 34 Prozent hatten in den letzten drei Monaten ein Gespräch zu ihren Stärken (2015: 18 %).
- Mitarbeitende mit starker Stärkenorientierung sind achtmal häufiger emotional hoch gebunden.

Fazit: Führung muss Orientierung bieten – und mehr sein als Schadensbegrenzung

- Unternehmen haben es geschafft, innere Kündigung zu reduzieren – aber sie versäumen es, die hohe emotionale Bindung aktiv zu stärken.
- Führung darf nicht nur verhindern, dass Mitarbeitende gehen – sie muss sie aktiv (ein)binden und inspirieren. Denn nur, wer sich gehört und wertgeschätzt fühlt, bringt sich ein und trägt zum Unternehmenserfolg bei.

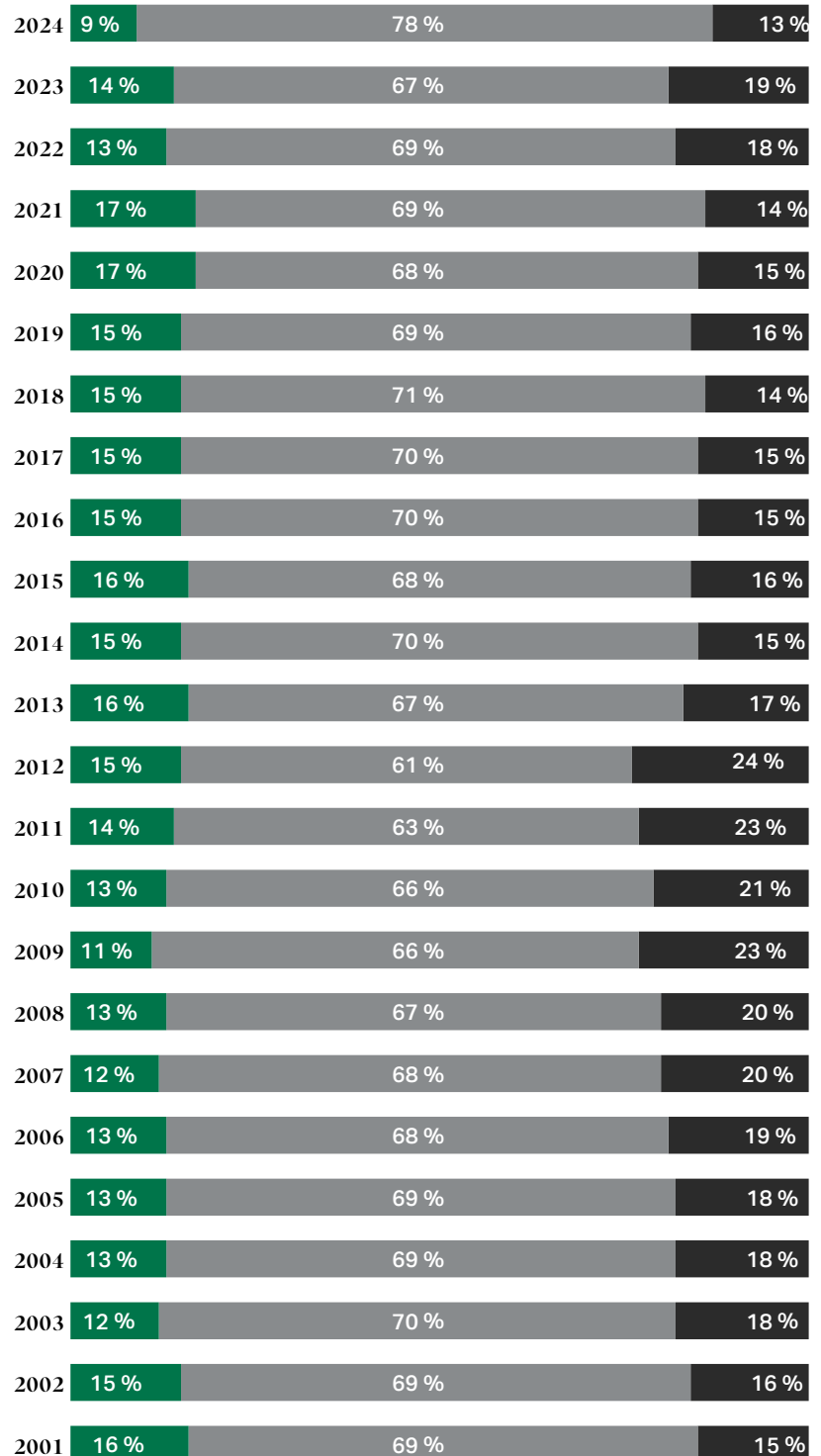
Die Ergebnisse im Detail



Land der Lustlosen? Emotionale Bindung bricht in jeder Hinsicht Rekorde

- Hohe Bindung
- Geringe Bindung
- Keine Bindung

DEUTSCHLAND MACHT DIENST NACH VORSCHRIFT



Bei den Beschäftigten in Deutschland herrscht zunehmende Gleichgültigkeit im Job: Mit 78 Prozent (2023: 67 %) erreicht die Zahl der emotional gering Gebundenen, die Dienst nach Vorschrift machen, einen historischen Höchststand.

Und das kann auf Dauer für Unternehmen zu einem Problem werden. Denn diese Mitarbeitenden machen zwar das, was nötig ist, zeigen aber keinen vollen Einsatz. Sie legen nachweislich weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein an den Tag als diejenigen, die emotional hoch gebunden sind. Im Gegensatz zu denen, die bereits innerlich gekündigt haben und mit angezogener Handbremse arbeiten, sind sie zwar nicht destruktiv, jedoch fehlt ihnen die Motivation, ihr Bestes zu geben. Das wirkt sich durch geringere Produktivität, mehr Qualitätsmängel und höhere Fehlzeiten auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit aus.

Gleichzeitig erleben nur noch neun Prozent ein durch gute Führung geprägtes Arbeitsumfeld, das in einer hohen emotionalen Bindung resultiert. Damit liegt die hohe emotionale Bindung das erste Mal seit Beginn des Gallup Engagement Index Deutschland, der seit 2001 jährlich erhoben wird, im einstelligen Bereich. Hochgerechnet auf die Erwerbstätigen in abhängiger Beschäftigung in Deutschland entspricht jede Veränderung um einen Prozentpunkt über 390.000 Beschäftigten. Das heißt, dass fast zwei Millionen weniger Arbeitnehmende als im letzten Jahr mit Hand, Herz und Verstand bei der Sache sind.

Der Lichtblick: Die Zahl der inneren Kündiger, die letztes Jahr bei fast einem Fünftel (19 %) lag, ist ebenfalls auf den niedrigsten jemals verzeichneten Stand gesunken (13 %).

Neue Wege eröffnen neue Möglichkeiten

Die Zahlen zeigen, dass Veränderung möglich ist. Einige Unternehmen haben das verstanden und im letzten Jahr verstärkt auf Führungskräfteentwicklung gesetzt. 58 Prozent der befragten Führungskräfte haben in den letzten zwölf Monaten an Weiterbildungsprogrammen und Schulungen teilgenommen, die sie zu besseren Vorgesetzten machen sollten. Der Rückgang der Zahl der inneren Kündiger könnte darauf zurückzuführen sein.

Eine Investition, die sich lohnt: Denn innere Kündigung beeinträchtigt nicht nur die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, sondern stellt auch ein volkswirtschaftliches Problem dar. Die durch Produktivitätseinbußen entstehenden Kosten summierten sich im Jahr 2024 auf eine Summe zwischen 113,1 und 134,7 Milliarden Euro (Berechnung auf Basis von Zahlen des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2024).

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass Unternehmen zwar in der Lage waren, kurzfristig Schaden abzuwenden, es aber offenbar nicht geschafft haben, Motivation zu wecken und zu stärken. Inmitten wirtschaftlicher Unsicherheiten, Transformationsthemen und Personalmangel bleibt Führung oft funktional: Sie zielt darauf ab, Demotivation zu vermeiden und damit unmittelbares Risiko einzudämmen. Diejenigen, die schon hoch gebunden sind, verschwinden bei diesem Ansatz zunehmend vom Aufmerksamkeitsradar. Hohe emotionale Bindung ist allerdings die Basis für gestärkte Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Sie kann aber nur dann entstehen, wenn Unternehmen eine kontinuierliche, motivierende Führungskultur schaffen.

Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung beliefen sich im Jahr 2024 auf eine Summe zwischen

**113,1
und
134,7
Milliarden Euro.**



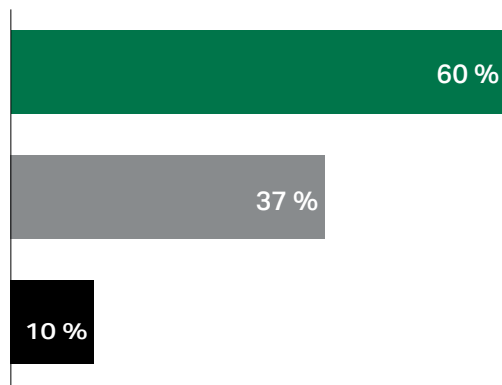
Die Vorteile hoher emotionaler Bindung

Hohe emotionale Bindung sorgt für Weiterempfehlungen und hohen Kundenfokus

Top-Box:
„Stimme vollständig zu“ auf einer Fünf-Punkte-Skala

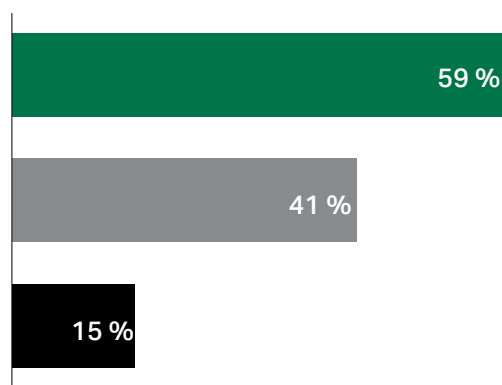
Aussagen:

„Ich würde die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“



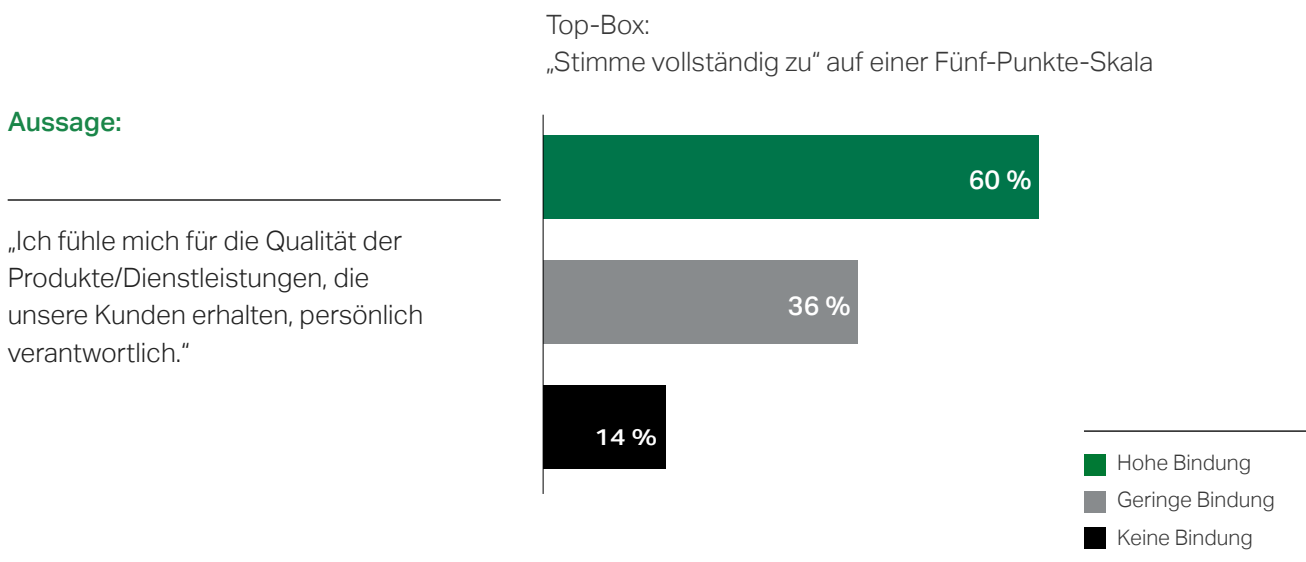
Aussagen:

„Ich bin äußerst stolz auf die Qualität der Produkte und/oder Dienstleistungen meines Unternehmens.“



■ Hohe Bindung
■ Geringe Bindung
■ Keine Bindung

Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung sind Markenbotschafter ihres Unternehmens und tragen dazu bei, bestehende Kunden in ihrer Wahl zu bestärken und das Vertrauen potenzieller Kunden zu gewinnen – und so die Marktposition des Unternehmens zu stärken. 60 Prozent der emotional hoch gebundenen Beschäftigten würden die Produkte oder Dienstleistungen ihres Arbeitgebers aktiv weiterempfehlen. Im Gegensatz dazu tun das nur 37 Prozent der Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung und lediglich 10 Prozent derjenigen ohne emotionale Bindung. Gleichzeitig sind 59 Prozent der emotional hoch Gebundenen äußerst stolz auf die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen ihres Unternehmens. Bei den inneren Kündigungern sinkt dieser Wert auf 15 Prozent. Diese Unterschiede verdeutlichen, wie entscheidend die emotionale Bindung für die positive Außendarstellung, aber auch den Erfolg eines Unternehmens ist. Denn: Mitarbeitende, die stolz auf das Angebot ihres Arbeitgebers sind, „investieren“ mehr Energie und Sorgfalt in ihre Aufgaben. Sie sind eher bereit, die Extrameile zu gehen, was sich in höherer Qualität der Arbeit und auch in ihrer Kundenorientierung widerspiegelt.

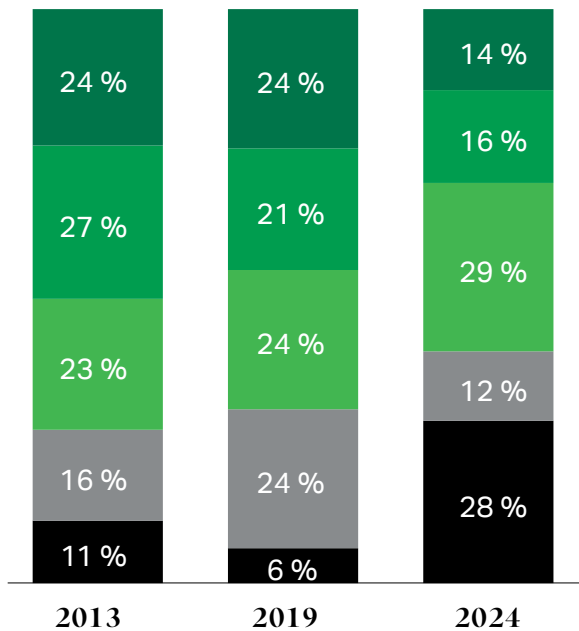


Mit dem Grad der emotionalen Bindung nimmt auch der Kundenfokus zu. So stimmen 60 Prozent der emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden – aber nur 14 Prozent derjenigen ohne emotionale Bindung – der Aussage „Ich fühle mich für die Qualität der Produkte/Dienstleistungen, die unsere Kunden erhalten, persönlich verantwortlich“ uneingeschränkt zu. Besorgniserregend: Von der breiten Masse, die Dienst nach Vorschrift macht, fühlen sich nur 36 Prozent für die Qualität der erbrachten Leistungen verantwortlich.

Aussage:

„Wir haben in unserer Abteilung eine ausreichende Zahl an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um uns immer bestens um unsere Kunden kümmern zu können.“

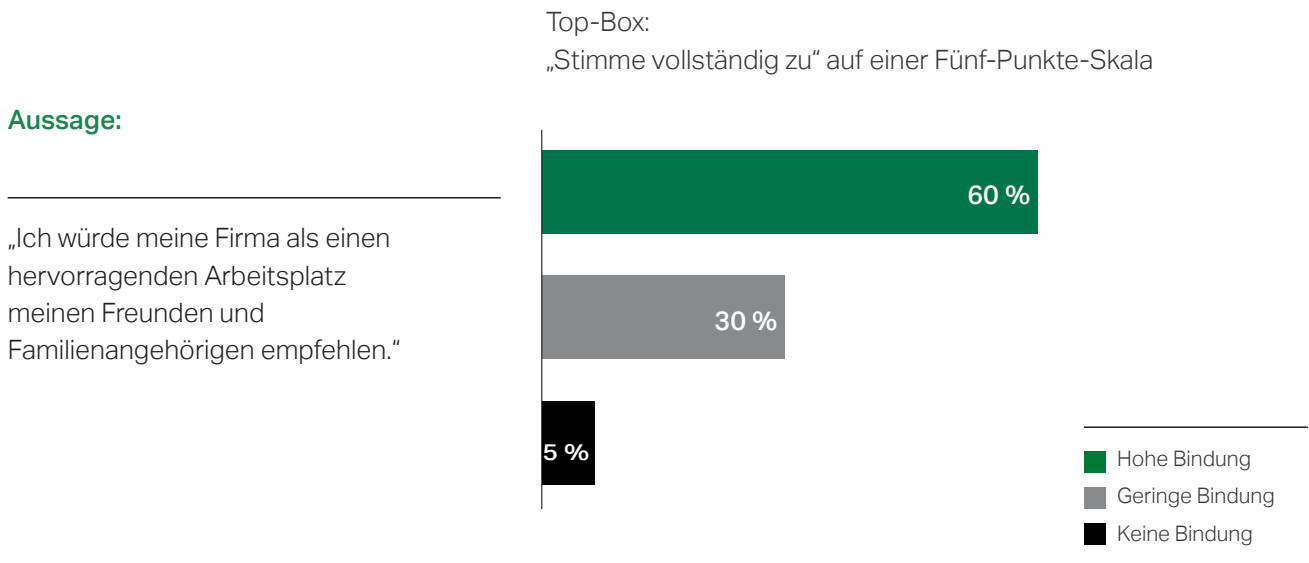
■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“



Ein weiterer Stolperstein für die Kundenorientierung sind Ressourcen. Nur noch 14 Prozent derjenigen, die regelmäßig direkten Kundenkontakt haben, stimmen der Aussage uneingeschränkt zu, dass es in ihrer Abteilung eine ausreichende Zahl an Mitarbeitenden gibt, um sich bestens um Kunden kümmern zu können. Vor allem die Zahl derer, die dieses Statement kategorisch verneinen, ist gegenüber der letzten Befragung deutlich gestiegen. Während sie 2019 noch bei sechs Prozent lag, sind jetzt 28 Prozent der Meinung, dass sie nicht genügend personelle Ressourcen für die Kundenbetreuung haben.

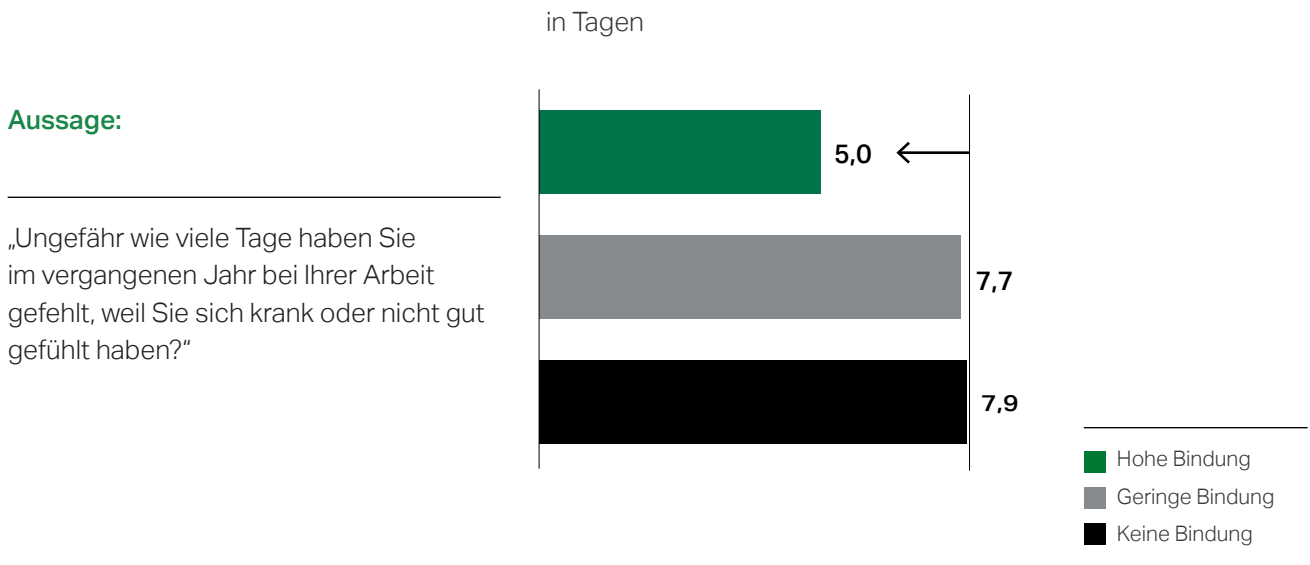


Pluspunkt für das Recruiting



Allerdings haben Unternehmen oft große Probleme, offene Stellen neu zu besetzen. Die gute Nachricht: Eine hohe emotionale Bindung beeinflusst auch die Weiterempfehlungsbereitschaft für das eigene Unternehmen als Arbeitgeber positiv. Angesichts des zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels und der wachsenden Herausforderungen im Recruiting können emotional hoch gebundene Mitarbeitende eine wertvolle Rolle dabei spielen, neue Talente für das Unternehmen zu begeistern und zu gewinnen. 60 Prozent von ihnen würden ihr Unternehmen als hervorragenden Arbeitgeber weiterempfehlen. Bei Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung liegt dieser Wert bei 30 Prozent, während es bei denjenigen ohne emotionale Bindung nur fünf Prozent sind. Unternehmen, die emotionale Bindung aktiv fördern, profitieren damit nicht nur von loyaleren Mitarbeitenden, sondern auch von einer stärkeren Positionierung im (Arbeits-)Markt.

Bindung als Gegenmittel zu hohen Fehlzeiten



Eine weitere spürbare Folge geringer bzw. fehlender emotionaler Mitarbeiterbindung sind Fehlzeiten, die zu Lasten der Produktivität eines Unternehmens gehen. Beschäftigte, die schlechte Führung erleben, fehlen häufiger – ein Faktor, der sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt.

Waren Beschäftigte, die sich emotional bereits von ihrem Arbeitgeber verabschiedet haben, 2024 im Schnitt 7,9 Tage krank, reduziert sich die Fehlzeit bei hoch gebundenen Mitarbeitenden mit 5,0 Tagen deutlich (Beschäftigte mit geringer Bindung: 7,7 Tage). Jeder Fehltag kostet ein Unternehmen im Schnitt 330,40 Euro. Wenn eine Firma mit 2.000 Mitarbeitenden die Fehlzeiten unternehmensweit auf das Niveau von Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung senken würde (5,0 Fehltage pro Jahr), entspräche das einer Kostenersparnis von über 1,6 Millionen Euro.

Emotionale Bindung als Booster für die Performance

Eine von Gallup durchgeführte Meta-Analyse zeigt, wie sich eine hohe emotionale Bindung für Unternehmen auch wirtschaftlich bezahlt macht. Denn zwischen Gruppen mit hoher emotionaler Bindung (die oberen 25 %) und denen mit niedriger emotionaler Bindung (die unteren 25 %) sind deutliche Unterschiede zu beobachten:

- 21 % bis 51 % geringere Fluktuation (51 % bei Unternehmen mit einer niedrigen Fluktuation, 21 % bei Unternehmen mit einer hohen Fluktuation)
- 78 % weniger Fehlzeiten
- 63 % weniger Arbeitsunfälle
- 32 % weniger Qualitätsmängel
- 10 % bessere Kundenbewertungen
- 18 % höhere Produktivität (Vertriebskennzahlen)
- 17 % höhere Produktivität (Produktionskennzahlen)

Quelle:

Gallup Meta-Analyse von 347 Unternehmen mit 3.354.784 Mitarbeitenden in 53 Branchen und 90 Ländern, Stand: Mai 2024

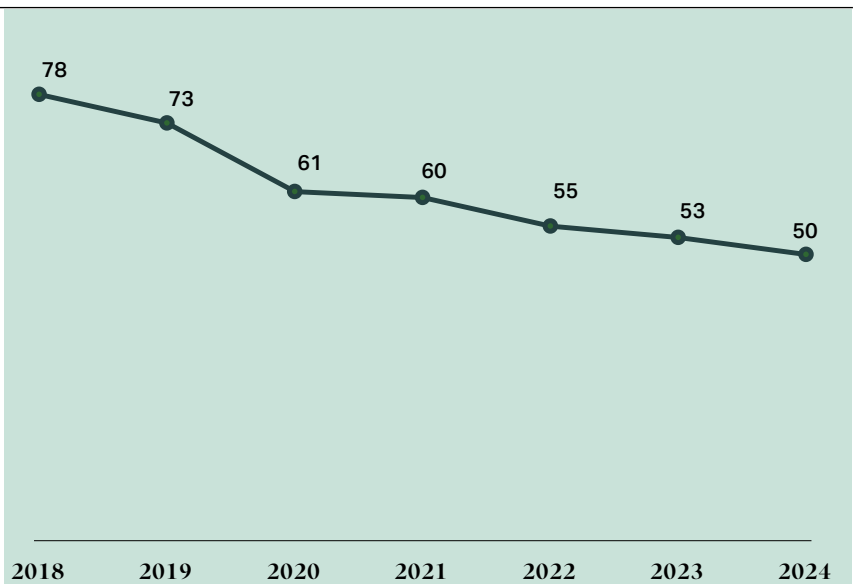
Die Loyalität bröckelt

Jeder Zweite ist auf dem Sprung

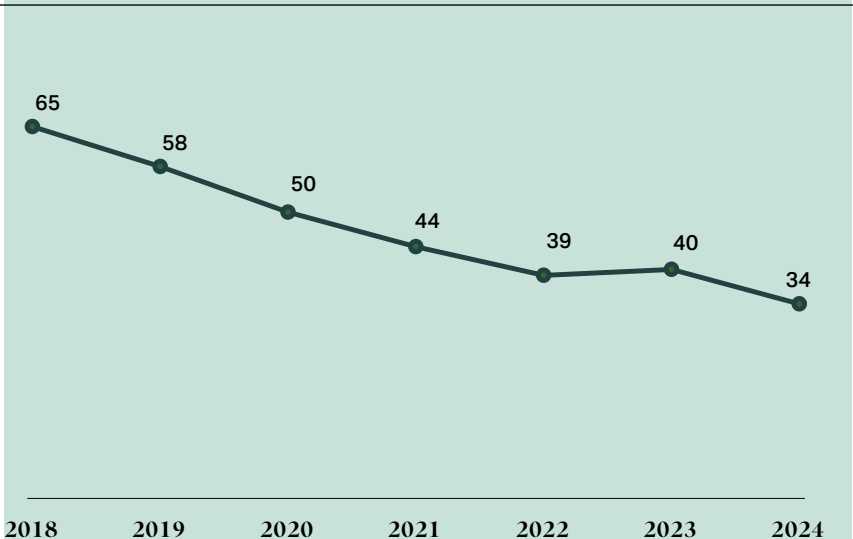
Aussagen:

„Stimme vollständig zu“ in %

„Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“



„Ich beabsichtige, heute in drei Jahren noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“



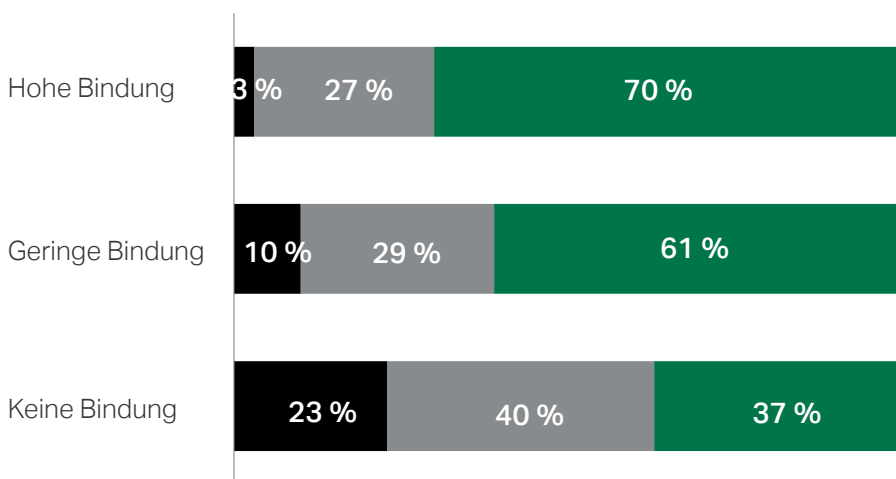
Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt sich nicht nur auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch auf die Loyalität aus, die im vergangenen Jahr erneut abgenommen hat. Nur noch die Hälfte der Befragten (50 %, 2023: 53 %) beabsichtigt, in einem Jahr mit Sicherheit noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein. Seit 2018 (78 %) ist der Wert kontinuierlich um insgesamt 28 Prozentpunkte gesunken.

Bei der mittelfristigen Bleibeabsicht ist die Situation für Unternehmen noch besorgniserregender: Nur 34 Prozent der Beschäftigten haben vor, in drei Jahren noch bei ihrem aktuellen Arbeitgeber tätig zu sein (2023: 40 %). 2018 lag der Wert noch bei 65 Prozent.

Bestärkt wird die Wahrnehmung, dass sich auch in der derzeit schwierigen wirtschaftlichen Lage ein Wechsel lohnen kann, durch die wieder zunehmende Aktivität von Talentscouts: Einem Drittel (33 %) der Befragten wurde in den letzten zwölf Monaten ein Job durch eine Headhunterin oder einen Headhunter angeboten. Der Wert lag im Vorjahr noch bei 25 Prozent und ist damit auf ein Rekordhoch gestiegen. Seit 2010 wird das aktive Recruiting im Gallup Engagement Index Deutschland nahezu jährlich erfasst (Durchschnitt 2010 bis 2019: 13 %).

Fragestellung:

„Inwieweit sind Sie derzeit auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz?“



- Nicht auf der Suche***
- Umschauen**
- Aktiv auf der Suche*

* „Ich bin aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.“

** „Ich schaue mich um, bin aber nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.“

*** „Ich bin nicht auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.“

Unternehmen können dem Risiko eines Arbeitskräfteverlusts wirksam vorbeugen sowie kurz- und mittelfristige Planungssicherheit schaffen, indem sie Maßnahmen zur Stärkung der emotionalen Bindung ihrer Mitarbeitenden ergreifen. Denn bei den emotional hoch Gebundenen wollen 71 Prozent auch in einem Jahr noch ohne Wenn und Aber bei ihrem Arbeitgeber sein; mittelfristig will über die Hälfte (54 %) bleiben. 70 Prozent der emotional hoch Gebundenen sind aktuell nicht offen für Neues, während 63 Prozent der inneren Kündigung aktiv suchen (23 %) oder sich umschaun (40 %).

Aber auch weitere Faktoren können sich auf die Wechselbereitschaft auswirken. So stimmen nur 25 Prozent der Befragten uneingeschränkt zu, dass es für sie in ihrem jetzigen Unternehmen ausreichend Möglichkeiten gibt, sich weiterzuentwickeln. Nur vier von zehn Beschäftigten haben das Gefühl, dass sie immer mit Respekt behandelt werden – dieser Wert ist seit 2021 (52 %; Durchschnitt: 2018–2020: 49 %) um 12 Prozentpunkte gesunken. Gerade vor dem Hintergrund, dass 77 Prozent der Beschäftigten sagen, dass ihre Tätigkeit die für sie ideale sei, müssen Unternehmen gegensteuern, wenn sie keine qualifizierten Mitarbeitenden verlieren wollen.

Handlungsbedarf bei Mitarbeiterbindung und Personalstabilität

Die mit der hohen Wechselbereitschaft verbundene Fluktuation ist für Unternehmen nicht nur aufwändig, sondern auch kostspielig: Denn bis neue Mitarbeitende rekrutiert, eingearbeitet und produktiv sind, vergehen in der Regel einige Monate. Durchschnittlich betragen die Fluktuationskosten pro Mitarbeitendem das 1,5-fache der reinen Gehalts- und Nebenkosten eines Jahres.

In einem herausfordernden Arbeitsmarkt wird auch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden zunehmend zeit- und kostenintensiver. Gleichzeitig gehen mit jedem Wechsel wertvolles Fachwissen, Erfahrung und oft auch essenzielle Kundenkontakte verloren. Der Weggang von Teammitgliedern kann zudem eine Kettenreaktion auslösen: Verbleibende Beschäftigte müssen zusätzliche Aufgaben übernehmen, was die Arbeitsbelastung erhöht und das Betriebsklima belasten kann. Auch Kunden erwarten Kontinuität in der Betreuung – ein häufiger Wechsel der Ansprechperson kann Unsicherheit schaffen und die Kundenbeziehung beeinträchtigen. Unternehmen sind daher gut beraten, nicht nur in die Gewinnung neuer, sondern vor allem in die langfristige Bindung ihrer bestehenden Mitarbeitenden zu investieren.

Herausforderung: Neue Mitarbeitende langfristig binden

Trotz erheblicher Anstrengungen bei der Personalgewinnung gelingt es vielen Unternehmen nur begrenzt, neue Mitarbeitende auch emotional an sich zu binden. Die Zahlen zeigen, dass vier von zehn Beschäftigten mit weniger als einem Jahr Betriebszugehörigkeit bereits wieder offen für neue Möglichkeiten sind – elf Prozent sind aktiv auf Jobsuche, weitere 30 Prozent halten bereits Ausschau nach Alternativen. Zudem plant weniger als die Hälfte (45 %) dieser Neueingestiegenen uneingeschränkt, in einem Jahr noch beim aktuellen Arbeitgeber zu sein. Auch die Bereitschaft das Unternehmen aktiv weiterzuempfehlen ist gering: Nur 32 Prozent würden das gegenüber Freunden und Familie ohne Vorbehalte tun.



Needs of Followers: die vier Säulen guter Führung

Erfolgreiche Führung erfüllt zentrale menschliche Bedürfnisse. Vier Aspekte sind dabei besonders wichtig: Vertrauen, Empathie, Stabilität und Zuversicht. Indem Führungskräfte diese Werte aktiv (vor)leben, entsteht eine Kultur, die Loyalität und hohe emotionale Bindung stärkt.

Ohne **Vertrauen** ist das gemeinsame Ziehen an einem Strang nicht möglich. Vertrauen ist ein essenzielles Bedürfnis und die Grundlage für ein gutes Miteinander. Ehrlichkeit, Klarheit und Vorhersehbarkeit tragen dazu bei, dieses Vertrauen aufzubauen.

Empathie bedeutet, Mitarbeitende als Menschen zu sehen und Erfahrungen mit ihnen zu teilen. Das heißt nicht, „ständig nett“ zu sein, sondern den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Dazu gehört, Herausforderungen und Zweifel ernst zu nehmen, Situationen anzuerkennen, ohne sich sofort eine Meinung zu bilden, sich Zeit zu nehmen und Raum zu geben, um Bedenken und Ideen zu teilen. Genauso wichtig ist es, mit eigenen Fehlern, Schwächen und Unsicherheiten offen umzugehen.

Die Basis für **Stabilität** ist Kommunikation: erreichbar sein, Fragen beantworten, ein offenes Ohr haben, Konflikte gerecht lösen und eine Umgebung schaffen, in der Beschäftigte sich sicher fühlen. Der Schwerpunkt liegt auf dem gegenwärtigen Moment, damit Mitarbeitende wissen, dass sie im Hier und Jetzt auf ihre Führungskraft zählen können. Dieser Wert dient als Anker und wird durch das Verhalten der Führungskraft vorgelebt.

Während die Stabilität für das Heute wichtig ist, ist die **Zuversicht** zukunftsgerichtet: Wenn die Geschäftsführung eine positive Einstellung ausstrahlt, wirkt das ansteckend – und der gemeinsame Glaube an die Zukunftsfähigkeit verbindet. Mitarbeitende müssen sehen können, dass die Geschäftsleitung eine klare Richtung für das Unternehmen vor Augen hat. Es geht darum, Mitarbeitende für Kommendes zu begeistern, Herausforderungen klar zu formulieren und Erfolge zu feiern.

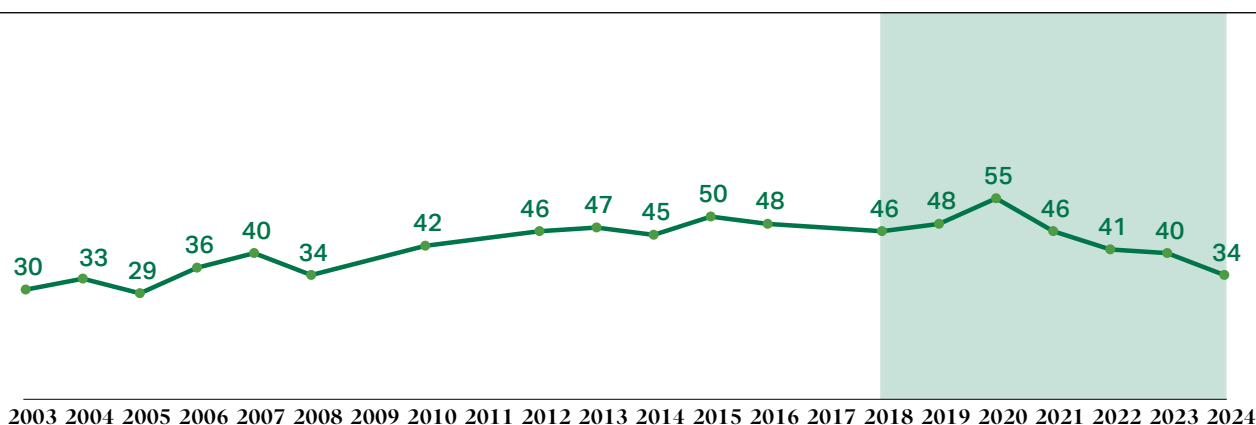
Vertrauenskrise: Beschäftigte verlieren Glauben an finanzielle Stabilität und Führungskräfte

Vertrauen in finanzielle Zukunft des Unternehmens im freien Fall

Aussage:

„Ich habe Vertrauen in die finanzielle Zukunft meines Unternehmens.“

„Stimme vollständig zu“ in %



Ein Faktor, der die Wechselbereitschaft ebenfalls beeinflussen kann, ist mangelndes Vertrauen der Beschäftigten in die finanzielle Zukunft des aktuellen Arbeitgebers. Ihre Einschätzung dient als Indikator für die wirtschaftliche Stimmung im Land, da Mitarbeitende unmittelbar wahrnehmen, ob ihr Unternehmen beispielsweise Aufträge gewinnt, investiert oder Stellen ausschreibt. Und dieses Zutrauen ist vor dem Hintergrund der stotternden Wirtschaft mit 34 Prozent (Vorjahr: 40 %) so niedrig wie seit der Banken- und Finanzkrise und der daraus resultierenden weltweiten Rezession 2008 (34 %) nicht mehr. Im Corona-Jahr 2020 war der Wert – nach jahrelangem kontinuierlichem Aufwärtstrend – sprunghaft angestiegen und lag bei 55 Prozent. Viele Unternehmen investierten in dieser Zeit schnell in digitale Infrastruktur und sorgten durch die Möglichkeit, jetzt auch von zuhause aus arbeiten zu können, für Arbeitsplatzsicherung. Anfangs wurde die Pandemie als temporäre Krise gesehen, und viele glaubten, dass nach der ersten Schockwelle eine rasche wirtschaftliche Erholung folgen würde. Darüber hinaus stellte die Politik während der Pandemie finanzielle Unterstützung für Unternehmen bereit, wodurch Beschäftigte kurzfristig mehr Sicherheit verspürten und positiv in die Zukunft sahen.

Das jedoch hat sich inzwischen deutlich geändert. Seit 2021 ist der Wert erst rapide und dann weiter konstant auf den jetzigen Tiefstand gesunken. Angesichts der derzeitigen Wahrnehmung ist es nicht verwunderlich, dass Beschäftigte, die wenig Vertrauen in die finanzielle Zukunft ihres Unternehmens haben, eher wechselbereit sind als jene, die die Lage als weniger kritisch bewerten (aktiv auf Suche nach einem neuen Arbeitsplatz: 19 % vs. 6 %).

Emotionale Bindung schafft Vertrauen

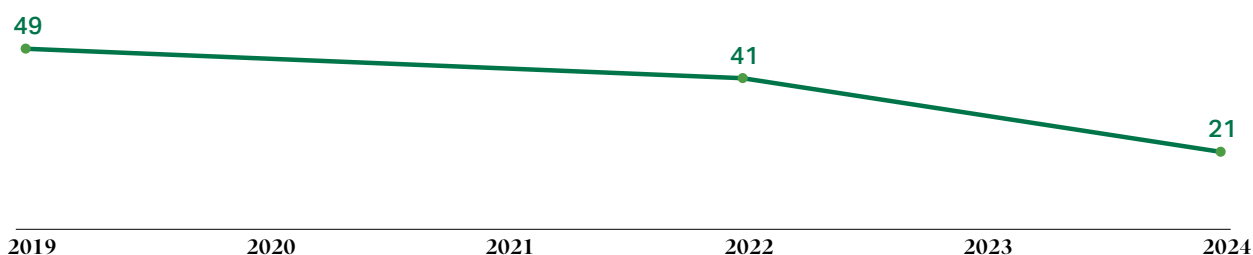
Darüber hinaus vertraut nur ein Viertel der Befragten (25 %) der Geschäftsführung ihres Unternehmens voll und ganz. 2019, also vor der Pandemie, lag dieser Wert noch bei 39 Prozent. Auch hier macht die emotionale Bindung, die durch im lokalen Arbeitsumfeld erlebte Führung entsteht, einen entscheidenden Unterschied. Denn 44 Prozent der Mitarbeitenden mit hoher emotionaler Bindung vertrauen der Geschäftsführung. Im Gegensatz dazu liegt dieser Wert bei den inneren Kündigern nahezu bei Null (1 %). Die Daten zeigen, dass das Verhalten von unmittelbaren Vorgesetzten erheblichen Einfluss darauf hat, wie die oberste Führungsetage und das Unternehmen allgemein wahrgenommen werden.

Vertrauen in Vorgesetzte nimmt drastisch ab

Aussage:

„Ich vertraue meinem Vorgesetzten / meiner Vorgesetzten.“

„Stimme vollständig zu“ in %

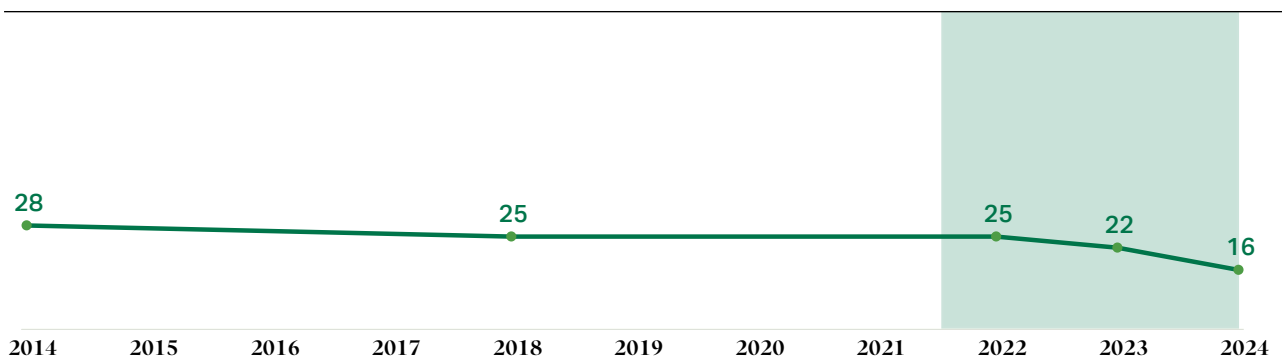


Das Vertrauen in die Vorgesetzten hat jedoch gelitten. 2019 vertrauten 49 Prozent ihrer Führungskraft uneingeschränkt. Nachdem der Wert im Jahr 2022 auf 41 Prozent gesunken war, ist er jetzt um 20 Prozentpunkte auf 21 Prozent abgestürzt.

Fragestellung:

„Unter Berücksichtigung aller Ihrer Erfahrungen mit Ihrem direkten Vorgesetzten bzw. Ihrer direkten Vorgesetzten, wie zufrieden sind Sie dann alles in allem mit diesem bzw. dieser?“

„Äußerst zufrieden“ in %



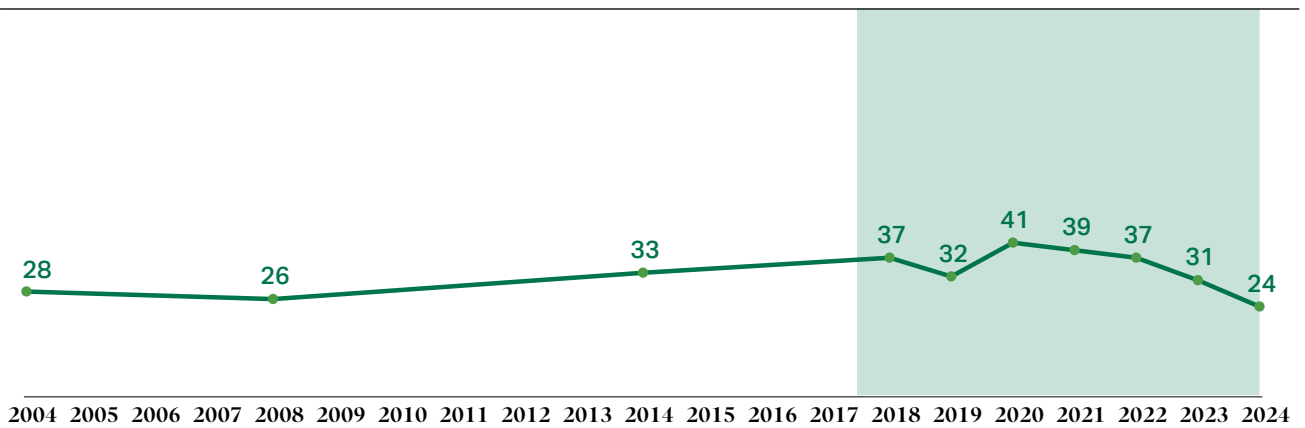
Dementsprechend hat auch die Zufriedenheit mit der Führungskraft abgenommen – nur noch 16 Prozent sind voll und ganz von ihr überzeugt (2023: 22 %). Vertrauen bildet die Grundlage für eine positive Beziehung, da es Sicherheit und Verlässlichkeit schafft. Wenn Mitarbeitende ihrer Führungskraft vertrauen, fühlen sie sich wertgeschätzt, ernst genommen und unterstützt, was sich auf die Zufriedenheit auswirkt. Fehlendes Vertrauen hingegen führt zu Unsicherheit.

Ein knappes Viertel (24 %) ist „äußerst zufrieden“, beim derzeitigen Unternehmen zu arbeiten, aber auch dieser Wert ist in den letzten Jahren kontinuierlich und gegenüber 2023 um sieben Prozentpunkte gesunken. Im Corona-Jahr 2020 lag er noch bei 41 Prozent. Unternehmen haben sich in der Krise oft als „verlässliche Stütze“ bewiesen – das könnte die Zufriedenheit vorübergehend stark erhöht haben. Sie haben rasch auf die Pandemie reagiert, Homeoffice ermöglicht, Hygienekonzepte umgesetzt und Sicherheitsmaßnahmen ergriffen. Mitarbeitende fühlten sich dadurch unterstützt und wertgeschätzt. Der Wechsel ins Homeoffice über Nacht wurde von vielen als Verbesserung der Work-Life-Balance wahrgenommen. Viele Firmen haben verstärkt auf interne Kommunikation gesetzt, Mitarbeitende regelmäßig informiert und Dankbarkeit für ihren Einsatz ausgedrückt.

Fragestellung:

„Auf einer Fünf-Punkte-Skala, wobei 5 ‚Äußerst zufrieden‘ und 1 ‚Überhaupt nicht zufrieden‘ bedeutet, wie zufrieden sind Sie insgesamt damit, bei Ihrem Unternehmen zu arbeiten?“

„Äußerst zufrieden“ in %



Die aktuellen Daten deuten allerdings auf tiefe Skepsis und ein Empfinden von Entfremdung in Teilen der Arbeitnehmerschaft hin. Damit sich das ändert, ist ein Kurswechsel nötig. Führungskräfte müssen ihre Beschäftigten nicht nur mitnehmen, sondern aktiv zum Mitmachen bewegen. Wer erlebt, dass seine emotionalen Bedürfnisse bei der Arbeit kontinuierlich erfüllt werden, ist eher bereit, auch herausfordernde Wege mitzugehen.

Starke Mitarbeitende, starke Leistung

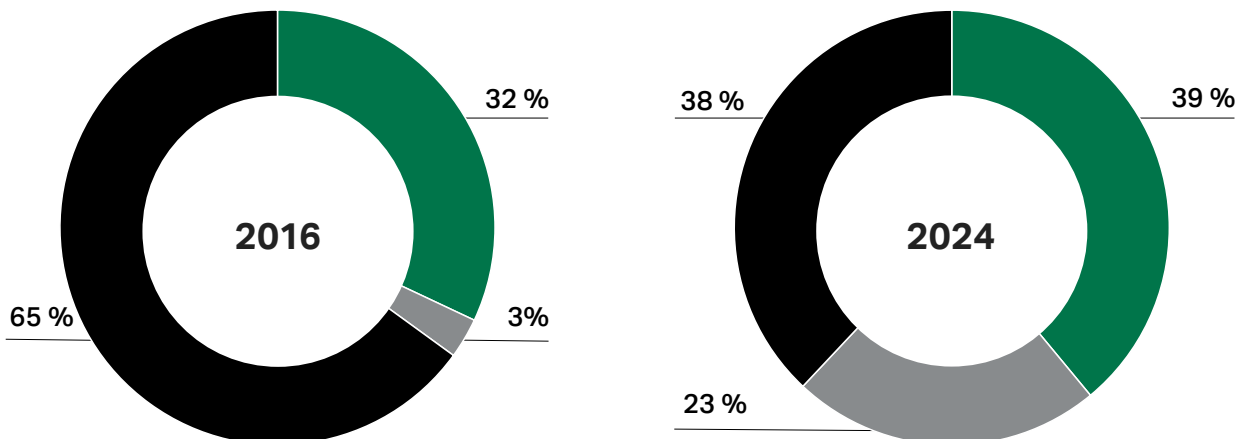
Neben regelmäßigem, hilfreichen Feedback ist vor allem Stärkenorientierung ein Bestandteil guter Führung. In diesem Punkt scheinen Deutschlands Führungskräfte zugehört und dazugelernt zu haben: Denn 34 Prozent der Befragten sagen, dass sie in den letzten drei Monaten ein gehaltvolles Gespräch über ihre Stärken geführt haben, fast doppelt so viele wie vor knapp zehn Jahren (2015: 18 %). Befragte, die eine klare Stärkenorientierung erleben, sind achtmal häufiger emotional hoch gebunden als diejenigen, deren Stärken nicht im Fokus stehen. Allerdings berichten derzeit trotzdem nur 3 von 10 Beschäftigten (30 %), dass ihre Vorgesetzten den Schwerpunkt auf ihre Stärken und positiven Eigenschaften legen.

Mit ein Grund dafür kann sein, dass nach Meinung der Befragten in Deutschland der Pessimismus regiert. 72 Prozent sagen, dass man sich in Deutschland mehr mit den Dingen beschäftigt, die schlecht laufen als mit denen, die gut laufen (17 %). Aber auch hier scheint sich etwas zu bewegen. Auf die Frage hin „Wenn man Ihnen eine Liste mit Ihren Stärken und eine Liste mit Ihren Schwächen geben würde, mit welcher Liste würden Sie sich zuerst beschäftigen?“ antworteten 2016 noch 65 Prozent der Befragten mit „Schwächen“. Inzwischen ist der Anteil ausgeglichen: 38 Prozent würden sich zuerst mit ihren Schwächen beschäftigen, 39 Prozent mit den Stärken. Das zeigt: Auch wenn sie immer noch weit verbreitet ist, nimmt die Defizitorientierung langsam ab.

Fragestellung:

„Wenn man Ihnen eine Liste mit Ihren (Stärken) und eine Liste mit Ihren (Schwächen) geben würde, mit welcher Liste würden Sie sich zuerst beschäftigen?“

- Stärken
- Beidens
- Schwächen



Stärkenfokus zahlt sich aus

Eine Führung, die den Fokus auf Stärken legt, fördert das Selbstvertrauen. So sagen beispielsweise 46 Prozent derjenigen, deren Vorgesetzte den Schwerpunkt auf Stärken und positive Eigenschaften legen, dass sie jeden Tag die Gelegenheit haben, das zu tun, was sie am besten können – dasselbe gilt aber nur für 18 Prozent derjenigen, die diesen Stärkenfokus nicht erleben. Auch auf das Gefühl, authentisch sein zu können, wirkt sich ein positiver Ansatz aus: „Ich kann bei der Arbeit ich selbst sein“ sagen nur 23 Prozent derjenigen, bei denen eher die Schwächen thematisiert werden, aber 59 Prozent derjenigen, deren Stärken im Vordergrund stehen.

Stärkenorientierung setzt darauf, dass sich Mitarbeitende mit Dingen beschäftigen, die sie sehr gut machen. Sie unterstützt jede Person bei der Entfaltung ihrer Möglichkeiten und Potenziale. Jeder Mensch verfügt über einzigartige und nur begrenzt erlernbare Gedanken- und Verhaltensmuster. Aus diesen Talenten lassen sich – in Kombination mit Fertigkeiten und Wissen – Stärken entwickeln.

Wie die Erfahrung zeigt neigen viele Mitarbeitende dazu, die eigenen Stärken zu unterschätzen oder sich dieser nicht bewusst zu sein. An dieser Stelle sind die Führungskräfte gefragt. Sie sollten ihre Mitarbeitenden dabei beobachten, wie diese bestimmte Aufgaben lösen und wiederkehrende Muster erkennen: Was treibt sie an? Was macht ihnen bei der Arbeit besonders große Freude, was fällt ihnen besonders leicht? Bei welchen Aufgaben erzielen sie aus welchen Gründen die besten Ergebnisse? Was raubt ihnen Energie? Auf diese Art und Weise lässt sich feststellen, welche Aufgaben den persönlichen Talenten entsprechen und welche die natürliche Leistungsstärke bremsen. Wenn eine Führungskraft hier gezielt beobachtet und nachfragt, wird sie viel darüber erfahren, an welchen Aufgaben ihre Teammitglieder Freude haben und wachsen. Das bedeutet allerdings nicht, Schwächen zu ignorieren. Nur Mitarbeitende, die ihre Defizite kennen, können diese durch Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern ausgleichen. Mitarbeitende müssen entsprechend ihrer Stärken bestmöglich im Team eingesetzt werden. Erfolgreiche Teams bestehen in der Regel aus Personen, die sich gut ergänzen.

Stärkenorientierung bedeutet darüber hinaus, einen Handlungsrahmen zu definieren, in dem Mitarbeitende mit eigenen Ideen die vorgegebenen Ziele erreichen können. In der Regel möchten Beschäftigte sich entwickeln und dabei unterstützt werden. Führungskraft und Teammitglied sollten daher gemeinsam identifizieren, wie Stärken im Rahmen des Unternehmens noch besser entfaltet werden können.

Zeit des Umbruchs

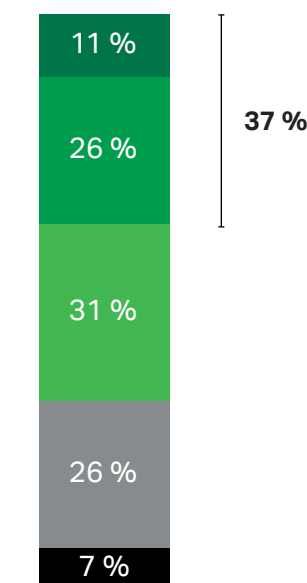
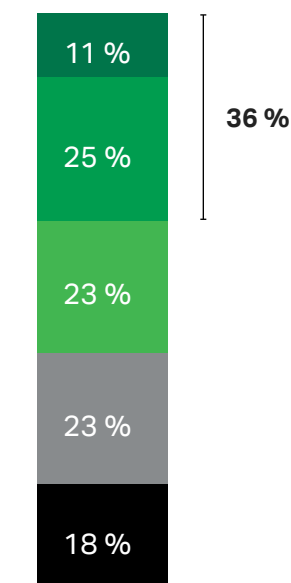
Beschäftigte bei Veränderungen einbinden und mitnehmen

Fragestellung:

„Inwieweit hat sich IHR UNTERNEHMEN in den letzten zwölf Monaten gravierend verändert?“

Fragestellung:

„Inwieweit hat sich IHRE ARBEIT in den letzten zwölf Monaten gravierend verändert?“



■ „Überhaupt nicht“ ■ „In geringem Ausmaß“ ■ „In mäßigem Ausmaß“ ■ „In großem Ausmaß“ ■ 5 „In sehr großem Ausmaß“

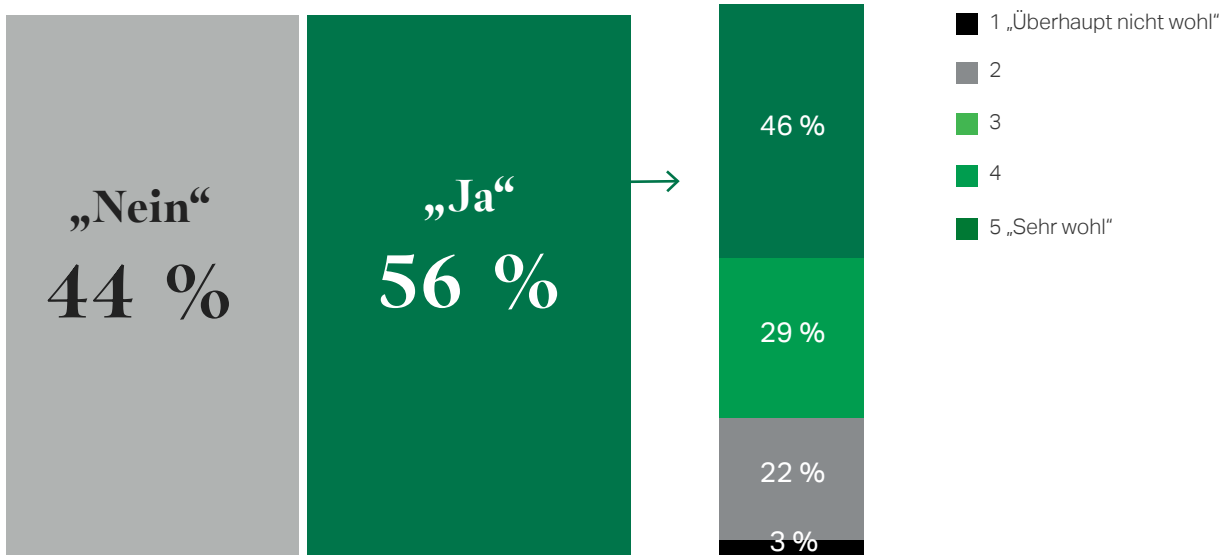
Knapp vier von zehn Befragten geben an, dass sich in den letzten zwölf Monaten sowohl ihr Unternehmen (36 %) als auch ihre eigene Arbeit (37 %) in großem oder sehr großem Ausmaß geändert hat. Beschäftigte, bei denen im letzten Jahr neue Technologien oder künstliche Intelligenz (KI) im Unternehmen eingeführt wurden, bemerken diese Veränderungen noch häufiger (42 % und 43 %).

Fragestellung:

„Haben Sie in den letzten zwölf Monaten damit begonnen, neue Technologien oder Tools der künstlichen Intelligenz (KI) zu nutzen, die Sie zur Erledigung ihrer Aufgaben zuvor noch nicht genutzt haben?“

Fragestellung:

„Auf einer Fünf-Punkte-Skala, wobei 5 „Sehr wohl“ und 1 „Überhaupt nicht wohl“ bedeutet, wie wohl fühlen Sie sich dabei, künstlicher Intelligenz (KI) bei Ihrer Arbeit zu nutzen?“



Der Einsatz neuer Technologien und künstlicher Intelligenz (KI) hält zunehmend Einzug in den Arbeitsalltag. Auf die Frage „Haben Sie in den letzten zwölf Monaten damit begonnen, neue Technologien oder Tools der künstlichen Intelligenz (KI) zu nutzen, die Sie zur Erledigung Ihrer Aufgaben zuvor noch nicht genutzt haben?“ antworteten 56 Prozent der Befragten mit „Ja“. Von denjenigen, die jetzt KI bei ihrer Arbeit einsetzen, gibt rund die Hälfte (46 %) an, sich damit wohlfühlen. Das zeigt aber auch, dass es Luft nach oben gibt und es wichtiger denn je ist, in die kontinuierliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden zu investieren.

Allerdings stimmen nur 29 Prozent der Arbeitnehmenden der Aussage „Mein Unternehmen unterstützt mich dabei, für die Zukunft benötigte Fertig- und Fähigkeiten zu erlangen“ zu – ein Minus von drei Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr (32 %). Auch hier gibt es Potenzial für Verbesserung. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr und das Zustimmungsniveau zum Statement könnten darauf hindeuten, dass Unternehmen nicht ausreichend in Schulungen und Programme investieren, um Mitarbeitende auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten. Hier droht die Gefahr, dass mit der zunehmenden Einführung neuer Technologien eine wachsende Lücke zwischen aktuellen und benötigten Fähigkeiten entsteht.

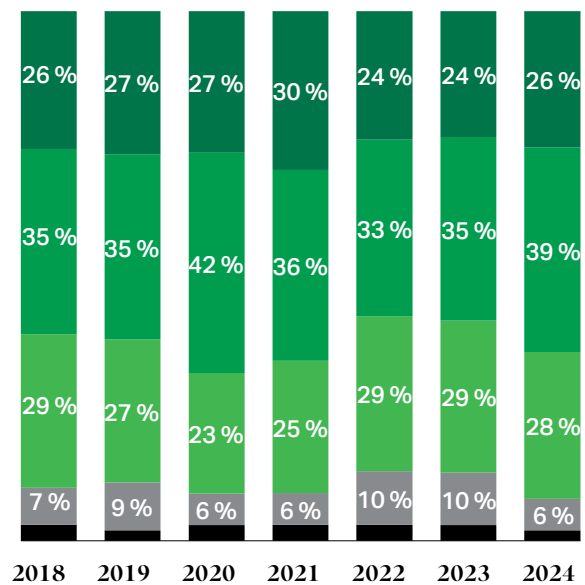
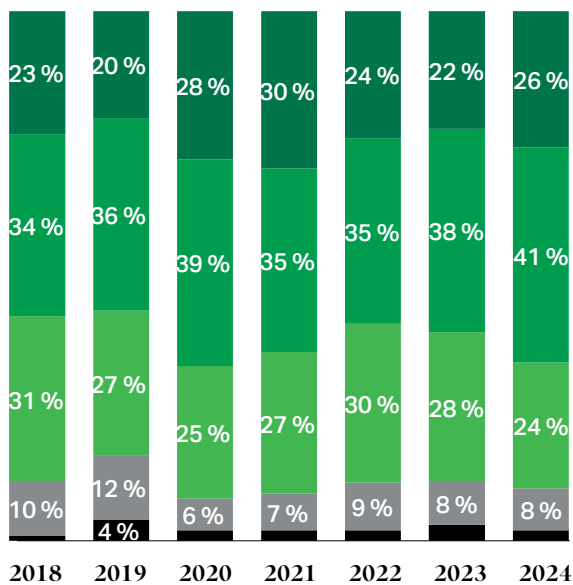
■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“

Aussage:

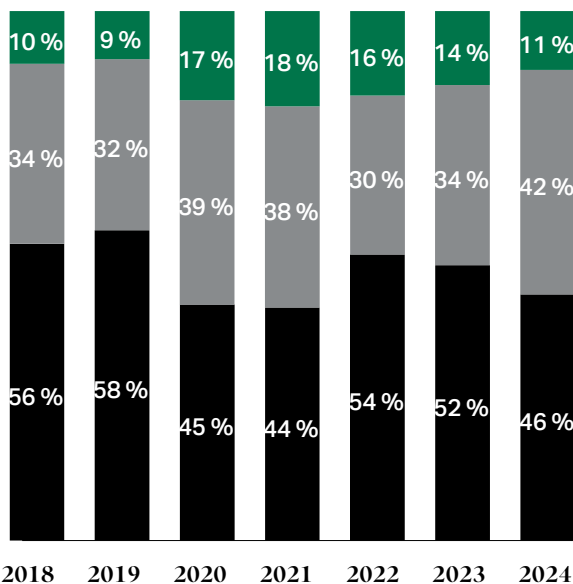
„In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtigen Arbeitsmittel und Prozesse, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.“

Aussage:

„In meinem Unternehmen haben wir die richtige Einstellung, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.“



Agilitätsindex



■ Agil
 ■ Teilweise agil
 ■ Nicht agil

Nachholbedarf in Sachen Agilität

Obwohl jeder dritte Beschäftigte in den letzten zwölf Monaten größere Veränderungen erlebt hat, bewerten sie die Agilität ihrer Unternehmen nicht höher als vorher. In den kommenden Jahren werden sich die meisten Unternehmen grundlegend verändern müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch aus Sicht der Mitarbeitenden scheint es hierzulande vielerorts an einer agilen Kultur zu fehlen, trotz der weit verbreiteten Diskussion darüber.

In den Jahren 2020 und 2021 wurden Unternehmen durch die Pandemie in vielen Bereichen zur Agilität gezwungen – damals wurde den Unternehmen von knapp einem Fünftel der Beschäftigten bescheinigt, dass sie in der Lage seien, schnell auf notwendige Veränderungen zu reagieren. Seitdem ist der Anteil jedoch kontinuierlich gesunken. Während der Krise mussten Unternehmen neue Prozesse implementieren und digitale Arbeitsweisen einführen. Doch mit der Rückkehr zu einer vermeintlichen Normalität scheinen viele Unternehmen wieder in alte Muster zu verfallen, anstatt Agilität langfristig zu verankern.

Bei Agilität geht es um mehr als die Einführung neuer Arbeitsmittel und Prozesse – sie erfordert auch eine entsprechende Einstellung. Beide Aspekte müssen Hand in Hand gehen, doch genau hier zeigen sich deutliche Defizite. So stimmten lediglich 26 Prozent der Beschäftigten der Aussage zu, dass ihr Unternehmen über die richtigen Arbeitsmittel und Prozesse verfügt, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können. Genauso viele (26 %) gaben an, dass in ihrem Unternehmen die richtige Einstellung herrscht, um flexibel auf Veränderungen einzugehen. Betrachtet man beide Agilitätsaspekte gemeinsam – also die Gruppe derjenigen, deren Arbeitgeber sowohl über die passenden Arbeitsmittel und Prozesse als auch über die richtige Einstellung verfügt, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren – dann zeigt sich, dass nur 11 Prozent der Arbeitnehmenden eine wirklich agile Unternehmenskultur wahrnehmen.

Aktuell arbeiten 42 Prozent der Beschäftigten in einem teilweise agilen Unternehmen. Das zeigt, dass sich viele Unternehmen zwar der Notwendigkeit von Agilität bewusst sind, aber noch mit der Umsetzung kämpfen. Fast ebenso viele (46 %) sind in einem nicht-agilen Betrieb tätig. Allerdings nähert sich dieser Anteil wieder dem Niveau an, das während der Pandemie gemessen wurde.

Beschäftigte, die ihrem Arbeitgeber Agilität zuschreiben, stufen ihn als wesentlich erfolgreicher und besser für die Zukunft aufgestellt ein. Diese Personen stimmten der Aussage „Ich habe Vertrauen in die finanzielle Zukunft meines Unternehmens“ deutlich eher vorbehaltlos zu als Befragte, die ihrem Unternehmen Agilität absprechen (53 % zu 29 %).

Infokasten: Agilitätsindex

Agilität beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel auf geschäftliche Anforderungen zu reagieren: zum einen durch passende Arbeitsmittel und Prozesse, zum anderen durch das richtige Mindset. Der Agilitätsindex basiert auf diesen zwei zentralen Aspekten. Auf ihrer Grundlage werden die Befragten dahingehend segmentiert, wie sie ihr Unternehmen wahrnehmen: **agil, teilweise agil, nicht agil.**

Ob ein Unternehmen als agil wahrgenommen wird, hängt von acht Schlüsselfaktoren ab – den Agilen 8. Dazu gehören Kooperation, Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, Fehlerkultur, Empowerment, Förderung neuer Technologien, Simplizität, Wissensaustausch und Innovationsoffenheit. Je mehr dieser Faktoren verwirklicht sind, desto agiler nehmen die Befragten ihr Unternehmen wahr.



Freud und Leid des Homeoffice

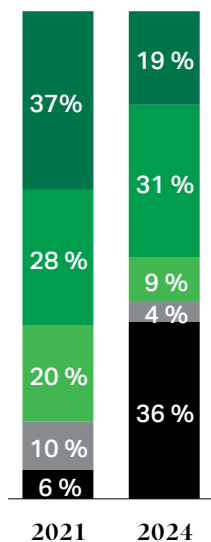
Nachdem zahlreiche Arbeitnehmende jetzt auf mehrere Jahre Erfahrung im Homeoffice zurückblicken können, hat sich ihre Einschätzung des Remote-Arbeitens zum Teil drastisch geändert. 2021 haben nur sechs Prozent die Aussage „Wenn ich von zu Hause aus arbeite, kann ich effektiv mit meinen Kollegen und Kolleginnen zusammenarbeiten“ kategorisch verneint, jetzt sind es 36 Prozent. Und während 2021 nur fünf Prozent die Teilnahme an Besprechungen vom Homeoffice aus als schwierig eingeschätzt haben, ist der Anteil jetzt auf 20 Prozent gestiegen. Aspekte, die über das Tagesgeschäft hinausgehen, kommen oft zu kurz: 39 Prozent stimmen überhaupt nicht zu, dass sie ausreichend Gelegenheit haben, mit anderen darüber nachzudenken und zu diskutieren, wie man Dinge verbessern kann (2021: 5 %).

Hybrides Arbeiten wird zum neuen Normalzustand

■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“

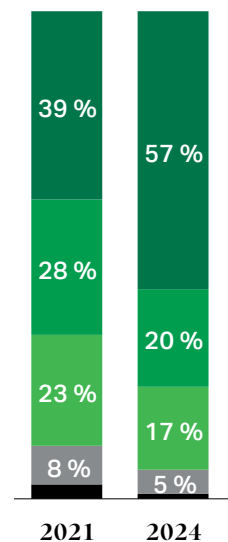
Aussage:

„Wenn ich von zu Hause aus arbeite, kann ich effektiv mit meinen Kollegen und Kolleginnen zusammenarbeiten.“



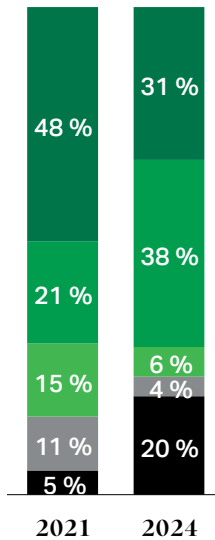
Aussage:

„Ich habe das Gefühl, dass ich, auch wenn ich von zu Hause aus arbeite, ausreichend Informationen erhalte, um meine Arbeit gut zu erledigen.“



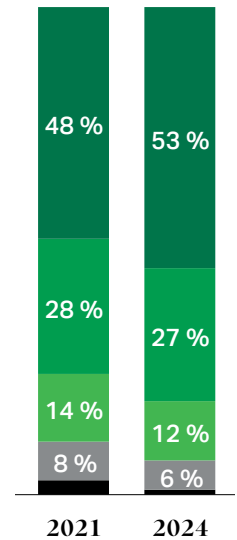
Aussage:

„Wenn ich von zu Hause aus arbeite, ist es einfach, an Besprechungen teilzunehmen.“



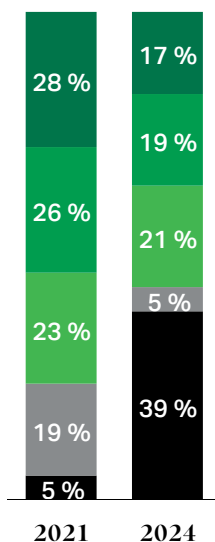
Aussage:

„Wenn ich von zu Hause aus arbeite, fühle ich mich als geschätztes Teammitglied.“



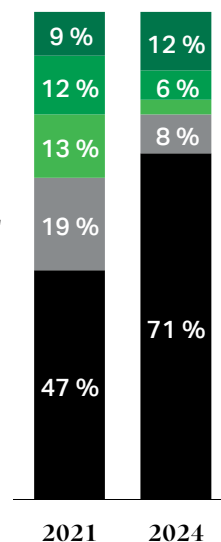
Aussage:

„Während ich von zu Hause aus arbeite, habe ich ausreichend Gelegenheit, mit meinen Kollegen und Kolleginnen darüber nachzudenken und zu diskutieren, wie wir Dinge verbessern können.“



Aussage:

„Ich mache mir Sorgen, dass sich das Arbeiten von zu Hause negativ auf meine Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten auswirkt.“



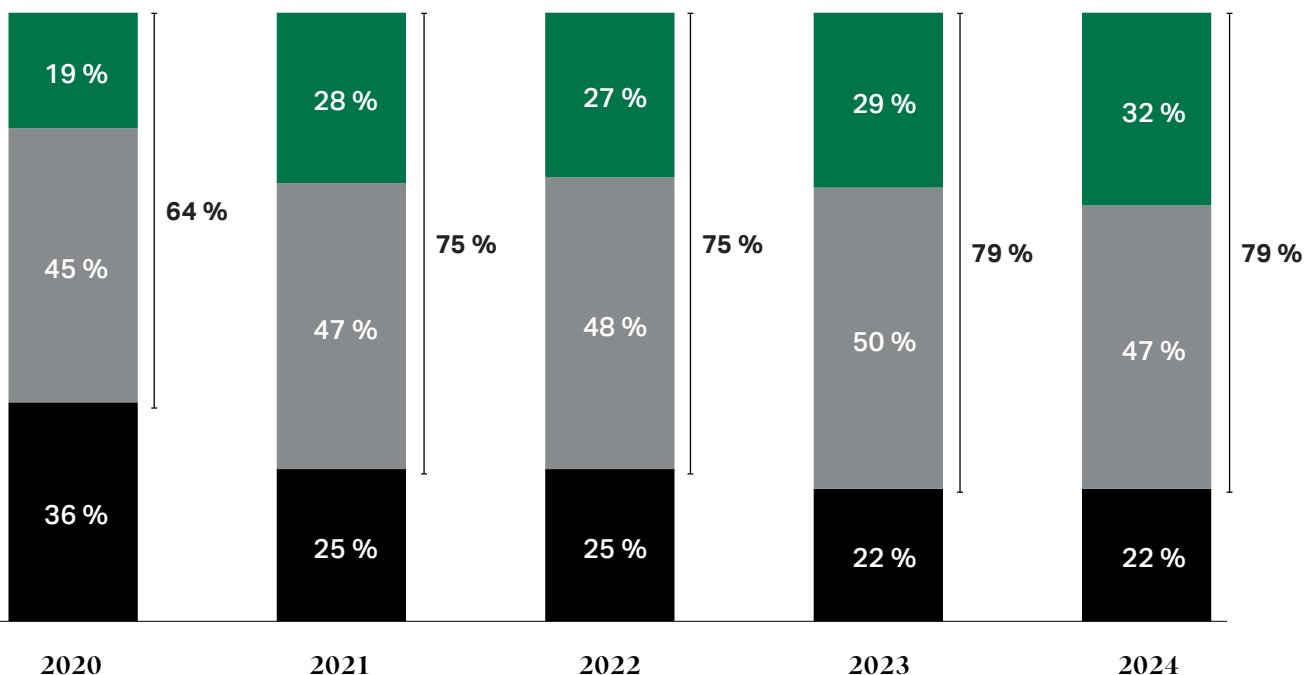
Die Befragten sehen Remote-Arbeit allerdings nicht nur negativ: 8 von 10 Beschäftigten, die teilweise oder vollständig von zu Hause arbeiten sagen, dass sie dort genauso gut (47 %) oder besser (32 %) arbeiten können als an ihrem Arbeitsplatz. Ausreichend informiert trotz Homeoffice fühlen sich 57 Prozent (2021: 39 %), als Teammitglied geschätzt fühlen sich 53 Prozent (2021: 48 %). Die Sorge um negative Auswirkungen des Arbeitens im Homeoffice auf die eigene Karriere hat radikal abgenommen: Während sich 2021 knapp die Hälfte (47 %) überhaupt keine Gedanken um ihre Entwicklungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten gemacht hat, sind es inzwischen sogar 71 Prozent. Auch wenn der Anteil derjenigen, die vollständig von zu Hause aus arbeiten seit 2021 kontinuierlich gesunken ist (3 %, 2021: 12%), ist hybrides Arbeiten in vielen Unternehmen das neue Normal: Es gibt allerdings immer wieder Bestrebungen, die Möglichkeit für Homeoffice zu begrenzen, oft mit der Begründung, Neid bei denen zu vermeiden, die nicht ortsunabhängig arbeiten können. Für Beschäftigte hierzulande spielt dieser Grund jedoch keine Rolle: 79 Prozent der Befragten, die ausschließlich vor Ort arbeiten, haben mit diesem Privileg anderer kein Problem.

Konzentrations- und Routineaufgaben lassen sich im Homeoffice gut bewältigen, doch das Büro bleibt ein wichtiger Ort für Zusammenarbeit, kreativen Austausch und gemeinsames Problemlösen. Viele remote arbeitende Beschäftigte stellen fest, dass solche Interaktionen essenziell sind, um Innovationen voranzutreiben und die Unternehmenskultur zu stärken. Letztendlich hängt gute Performance jedoch nicht vom Arbeitsort ab, sondern von guter Führung und einem gezielten Fokus auf die Stärken der Mitarbeitenden – ob im Büro, hybrid oder remote.

Fragestellung:

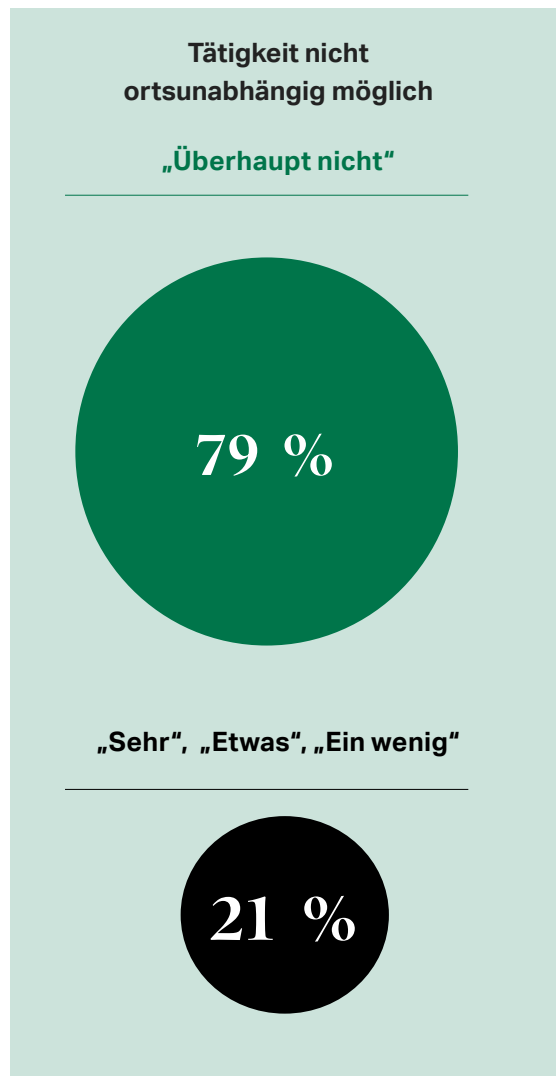
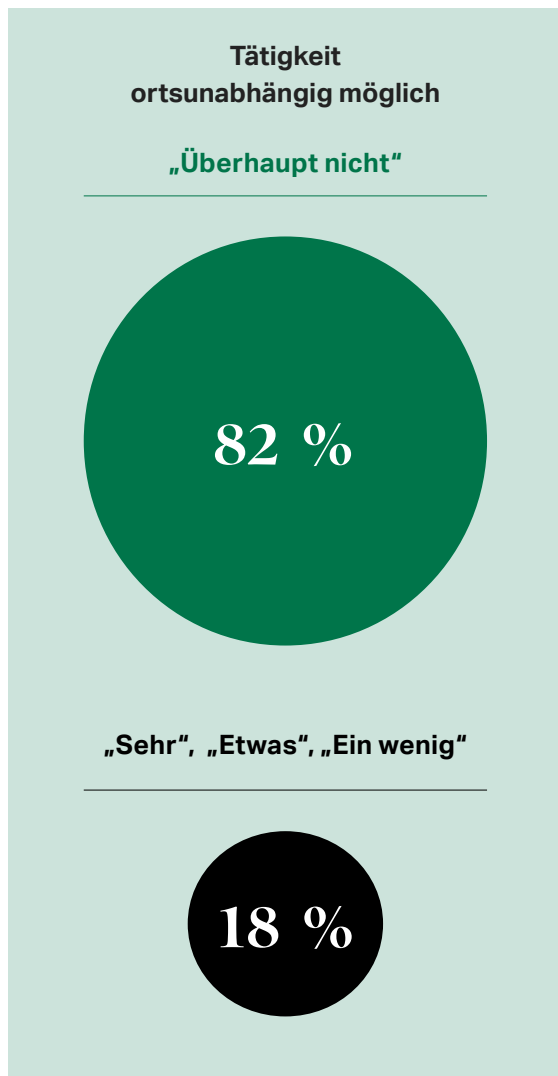
„Wenn Sie an das Arbeiten von zu Hause denken, würden Sie sagen, dass Sie von zu Hause besser, schlechter oder gleich gut arbeiten können, wie an Ihrem Arbeitsplatz?“

- „Besser“
- „Gleichgut“
- „Schlechter“



Fragestellung:

„Inwieweit stört es Sie, dass andere Mitarbeitende gelegentlich oder vollständig von zu Hause aus arbeiten dürfen?“



Arbeit? Aber sicher!

Gerade bei der Arbeit vor Ort sind nicht nur gute Führung, sondern auch Sicherheitsaspekte relevant. 17 Prozent der Beschäftigten bejahen, in den letzten zwölf Monaten einen Arbeitsunfall gehabt zu haben, der zu Fehlzeit geführt hat. 2016 waren es lediglich sechs Prozent. Ein solcher Anstieg ist besorgniserregend, da er auf eine Verschlechterung der Arbeitssicherheit hindeutet. Unternehmen sollten diesen Trend genau analysieren und gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Sicherheit am Arbeitsplatz zu verbessern.

Bei der Interpretation des Ergebnisses ist zu berücksichtigen, dass die von den Befragten angegebenen Arbeitsunfälle auch kleinere Verletzungen oder Unfälle mit einbeziehen, die nicht als offizieller Arbeitsunfall zur Meldung an die Berufsgenossenschaft führen müssen. Nicht jeder Arbeitsunfall wird offiziell verzeichnet, insbesondere wenn Beschäftigte aus Angst vor Konsequenzen oder Zeitverlust keine Meldung machen. Die vorliegenden Daten können helfen, ein umfassenderes Bild der Arbeitssicherheit und der tatsächlichen Unfallhäufigkeit zu erhalten. Da Arbeitsunfälle sowohl Auswirkungen für die Betroffenen haben als auch die Produktivität des Unternehmens mindern, ist es entscheidend, diesem Trend frühzeitig entgegenzusteuern.

Zwar empfindet noch immer die Mehrheit der Beschäftigten (56 %) ihre Arbeitsumgebung als sicher, jedoch ist dieser Wert im Vergleich zum Vorjahr um sieben Prozentpunkte gesunken. 13 Prozent der Beschäftigten geben an, täglich Sicherheitsvorschriften zu ignorieren, um ihre Arbeit schneller zu erledigen. 14 Prozent beobachten, dass ihre Kolleginnen und Kollegen ebenfalls täglich Abstriche bei der Sicherheit machen.

Kommunikation

Aussage:

„Mein Vorgesetzter / meine Vorgesetzte kommuniziert Sicherheitsbestimmungen klar und deutlich.“

Speak-up

Aussage:

„Mein Vorgesetzter / Meine Vorgesetzte ermutigt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Sicherheitsbedenken zu melden.“

Handeln

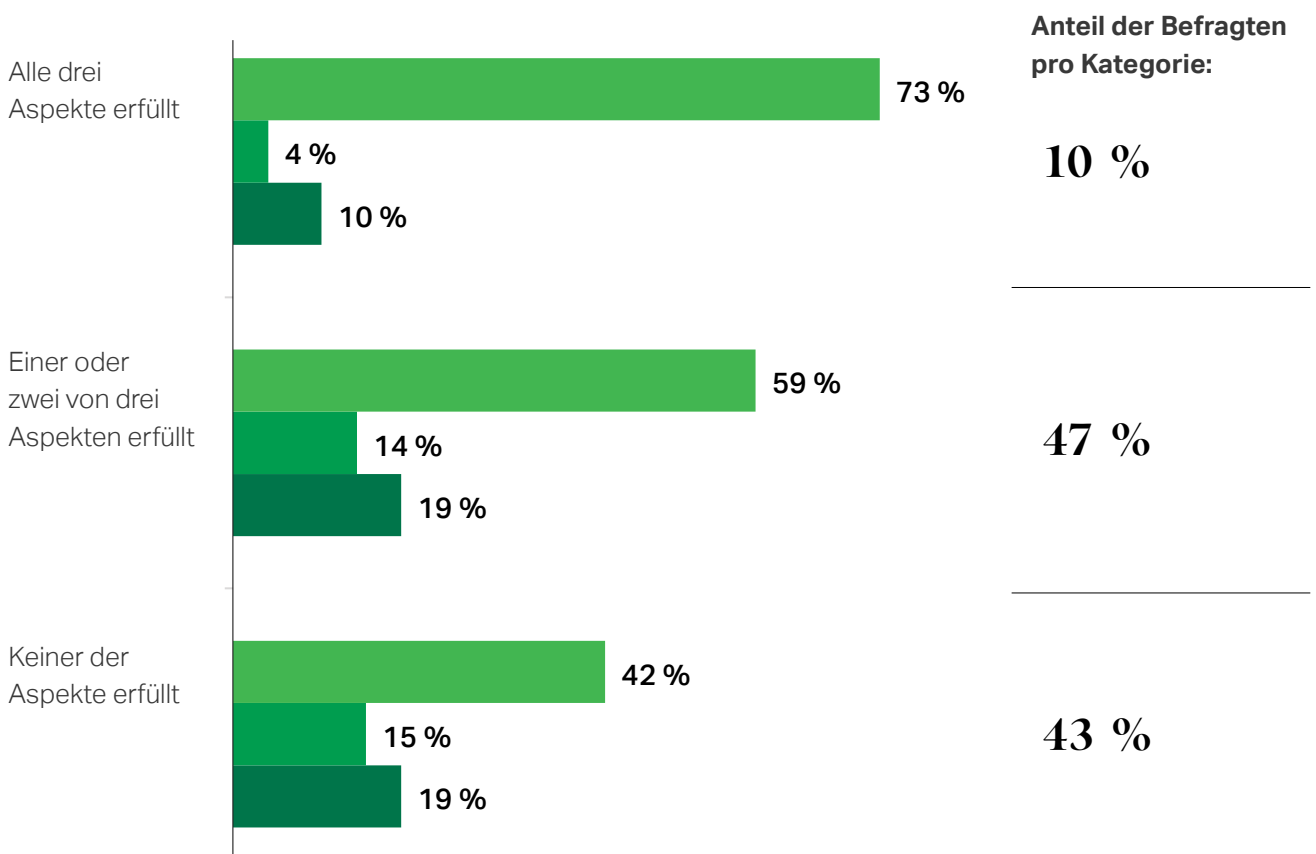
Aussage:

„Mein Vorgesetzter / Meine Vorgesetzte reagiert auf die Sicherheitsbedenken von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.“

„Haben Sie in den letzten zwölf Monaten bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich bei der Arbeit verletzt haben, also einen Arbeitsunfall hatten?“
(Antwort: „Ja“)

„Wie häufig müssen SIE Abstriche bei Sicherheitsvorschriften machen, um Arbeit schnell zu erledigen?“
(Antwort: „Täglich“)

„Ich fühle mich bei der Arbeit sicher.“
(Antwort: „Stimme vollständig zu“)



Führungskräfte sind beim Gesundheits- und Arbeitsschutz zentral. Dabei kommt es auf drei Aspekte an: klare Kommunikation, Förderung der Speak-up-Kultur und konsequentes Handeln bei Sicherheitsbedenken. Lediglich zehn Prozent der Beschäftigten sagen, dass in ihrem Arbeitsumfeld alle drei Aspekte ohne Wenn und Aber gelebt werden. Im Gegensatz dazu berichten 43 Prozent der Befragten, dass keiner dieser Aspekte erfüllt wird.

Dort, wo alle drei Aspekte vollends gelebt werden, treten deutlich weniger Arbeitsunfälle auf, die zu Ausfällen führen (alle Aspekte gelebt: 10 %; kein Aspekt uneingeschränkt gelebt: 19 %). Zudem ist das tägliche Ignorieren von Sicherheitsvorschriften seltener (4 % gegenüber 15 %), während das Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz erheblich höher ist (73 % im Vergleich zu 42 %). Diese Zahlen verdeutlichen den positiven Einfluss einer durch Führungskräfte geprägten Sicherheitskultur.

Arbeitssicherheit beginnt an der Spitze

Dennoch fehlt es oft an klarer Positionierung: Nur 18 Prozent der Beschäftigten sehen Sicherheit als oberste Priorität ihrer Geschäftsführung – ein Zeichen dafür, dass Arbeitssicherheit in vielen Unternehmen nicht als zentrale Führungsaufgabe wahrgenommen wird. Je stärker die Geschäftsführung Sicherheit zur obersten Priorität erklärt, desto eher werden klare Kommunikation, eine offene Speak-up-Kultur und konsequentes Handeln durch die Führungskraft gelebt.

Fazit: Führung entscheidet über Bindung und Erfolg

Gute Führung schafft nicht nur Klarheit im Hinblick auf Ziele und Erwartungen, sondern fördert gezielt die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Entscheidend ist eine individuelle Führung, die Stärken erkennt, Potenziale nutzt und Mitarbeitende einbindet, sie wertschätzt und ihnen Aufmerksamkeit entgegenbringt. Denn Mitarbeitende wollen nicht nur Arbeitskräfte sein – sie wollen als Menschen wahrgenommen werden.

Direkte Vorgesetzte spielen eine Schlüsselrolle bei der emotionalen Bindung und beeinflussen maßgeblich, wie sich Mitarbeitende verhalten – ob sie mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit sind, Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben, was sich letztendlich auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Doch noch immer setzen sich zu wenige Vorgesetzte aktiv mit ihrem Führungsverhalten auseinander. Während fachliche Kompetenz oft im Fokus steht, wird die Entwicklung echter Führungsqualitäten in vielen Fällen vernachlässigt. Das allerdings sollte nicht passieren – niemals, aber gerade nicht in Krisenzeiten. Es braucht jetzt Bereitschaft und Entschlossenheit, um das Notwendige auf den Weg zu bringen. Denn Führung entscheidet über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Über den Gallup Engagement Index Deutschland

Die wichtigste Langzeitstudie zu den Themen Arbeitsumfeld und Führungskultur in Deutschland

Seit 2001 erstellt Gallup jährlich, anhand von zwölf Fragen zum Arbeitsplatz und -umfeld, den sogenannten Q¹², den Engagement Index für Deutschland. Die Studie gibt Auskunft darüber, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitenden und damit das Engagement und die Motivation bei der Arbeit ist.

Für die jüngste Untersuchung wurden zwischen dem 18. November und 20. Dezember 2024 insgesamt 1.700 zufällig ausgewählte Arbeitnehmende ab 18 Jahren telefonisch interviewt (Dual Frame: Festnetz- und Mobilfunkstichprobe; zufällige Auswahl von Telefonnummern, zufällige Auswahl der Zielperson im Haushalt mittels Geburtsstagsverfahren bei mehr als einer relevanten Zielperson pro Haushalt). Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ab 18 Jahre.

Über das Beratungsunternehmen Gallup

Gallup ist ein forschungsbasiertes Beratungsunternehmen an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie. Durch kontinuierliche Forschung in über 150 Ländern und mehr als 85 Jahren Erfahrung in der Verhaltensökonomie verfügt Gallup über ein umfassendes Wissen zu den Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, Kunden/Kundinnen und Lieferanten/Lieferantinnen.

GALLUP®

Gallup GmbH
Washingtonplatz 3
10557 Berlin

+49 30 39 40 510
info@gallup.de