

---

# Engagement Index 2022 Deutschland



## **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 hierin 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 die Q12® sind Marken von Gallup, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

## Emotionale Bindung auf Talfahrt

Kurz bevor die Befragung zum Gallup Engagement Index im November 2022 startete, sah die Lage in Deutschland im wahrsten Sinne des Wortes düster aus: der Winter stand vor der Tür, und mit ihm die durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine ausgelöste Energiekrise. Sie sorgte bei Unternehmen für Ungewissheit, ob Energie bezahlbar bleiben und überhaupt in ausreichendem Maß zu Verfügung stehen würde. Die Inflation hatte zweistellige Zuwachsraten erreicht, die Industrie ächzte immer noch unter den Folgen der Pandemie. Der Lockdown in China verschlimmerte die sowieso schon angespannte Lieferkettensituation. Das führte dazu, dass sich laut Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) ein Drittel der deutschen mittelständischen Unternehmen – das Herz der deutschen Wirtschaft – von existenziellen Herausforderungen bedroht sah: Dieser Dauerkrisenmodus hinterließ auch bei den Beschäftigten seine Spuren. Während der Anteil der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung in den Pandemie Jahren 2020 und 2021 mit jeweils 17 Prozent ein Rekordhoch erreicht hatte, erleben jetzt nur noch 13 Prozent der Befragten ein durch Führung positiv geprägtes Arbeitsumfeld, das in einer hohen emotionalen Bindung resultiert. So niedrig war der Wert zuletzt im Jahr 2010. Gleichzeitig ist die Anzahl der Arbeitnehmenden, die bereits innerlich gekündigt haben, auf 18 Prozent gestiegen und hat damit den höchsten Wert seit 2012 erreicht (2021: 14 %). Das sind die Kernergebnisse des Gallup Engagement Index 2022 – und sie zeugen von massiven Umbrüchen im deutschen Arbeitsmarkt.

## Emotionale Bindung als Schutzimpfung gegen hohe Wechselbereitschaft

Als Konsequenz der niedrigen emotionalen Bindung und der für Beschäftigte guten Lage am Arbeitsmarkt nimmt auch die Bereitschaft zum Jobwechsel zu, die vor allem im Zeitverlauf Sprengkraft birgt. Beabsichtigten 2018 78 Prozent der Befragten uneingeschränkt, in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein, ist der aktuelle Wert auf 55 Prozent geschrumpft. Und mit 39 Prozent ist auch der Anteil derer, die in drei Jahren noch für ihren aktuellen Arbeitgeber tätig sein wollen, in den letzten fünf Jahren ebenfalls deutlich gesunken (2018: 65 %). Gleichzeitig schätzen Beschäftigte ihre Aussichten in einem für Unternehmen herausfordernden Umfeld so positiv ein wie selten zuvor.

## Gute Führung wird zum harten Wettbewerbsfaktor

Die gute Nachricht: Unternehmen können mit ihrer Führungskultur für eine höhere emotionale Bindung sorgen und der Wechselbereitschaft aktiv gegensteuern. Denn von den hoch Gebundenen wollen 86 Prozent in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma sein (ohne Bindung: 20 %), und lediglich zwei Prozent von ihnen sind derzeit aktiv auf Jobsuche (ohne Bindung: 23 %). Allerdings ist nur ein Viertel der Beschäftigten mit ihrer derzeitigen Führungskraft äußerst zufrieden (25 %), fast vier von zehn Befragten (38 %) sehen hier Nachholbedarf.

Diese Zahlen zeigen: Schlechte Führung wird durch Wechselwilligkeit abgestraft. In einem volatilen Arbeitsmarkt müssen Unternehmen alles daransetzen, ihre Mitarbeitenden zu halten, um die Auswirkungen des Fachkräftemangels und des allgemeinen Arbeitskräftemangels abzufedern und ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Denn Fluktuation bedeutet nicht nur, neue

Beschäftigte finden zu müssen, sondern in der Regel auch den Verlust von Erfahrung, Fachwissen und wichtigen Kontakten. Sie kann auch weitere Abwanderungen nach sich ziehen: Der Weggang von Mitarbeitenden wirkt sich häufig negativ auf das Betriebsklima aus – etwa durch die entstehende Mehrarbeit für die verbliebenen Teammitglieder. Aber auch Kundenbeziehungen können durch häufige Wechsel leiden, weil die Kontinuität in der Betreuung verloren geht. Jeder Wechsel der Kontaktperson verunsichert – das gilt für den B2B-Bereich ebenso wie für den B2C-Bereich.

Hat die Personalabteilung schließlich neue Mitarbeitende gefunden, dauert es in der Regel einige Monate, bis diese produktiv für das Unternehmen arbeiten. Denn die neu eingestellte Person muss erst einmal die Abläufe und Routinen erlernen, sich im Team zurechtfinden und am Arbeitsplatz einleben. Je nach Komplexität der Aufgabe kann es bis zu einem Jahr dauern, bis die Arbeit wieder so effektiv und effizient erledigt wird wie von Beschäftigten, die längere Zeit im Unternehmen tätig waren.

Dazu kommt, dass drei von vier Unternehmen (73 %) derzeit von Fachkräftengpässen berichten – und ihre Anzahl steigt kontinuierlich. Von Jahr zu Jahr werden es mehr Unternehmen, die über weniger Fachkräfte als benötigt verfügen (2021: 66 %; 2020: 55 %; Quelle: Bertelsmann Stiftung). Im Durchschnitt dauerte es im letzten Jahr 145 Tage, um eine offene Stelle mit einer entsprechend qualifizierten Person zu besetzen – das sind 23 Tage mehr als im Jahr zuvor und 77 Tage mehr als noch vor zehn Jahren. Über 845.000 Stellen in Deutschland können zurzeit nicht besetzt werden – der Fachkräftemangel ist längst Alltag in deutschen Unternehmen (Quelle: Bundesagentur für Arbeit).

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen nicht nur die erlebte Führung auf den Prüfstand stellen, sondern auch aktiv an deren Qualität und Umsetzung im Arbeitsalltag arbeiten. Denn Menschen verlassen nicht das Unternehmen, für das sie arbeiten, sondern Vorgesetzte, unter denen sie arbeiten – und vor diesem Hintergrund gibt es für schlechte Führung keine Entschuldigung mehr.



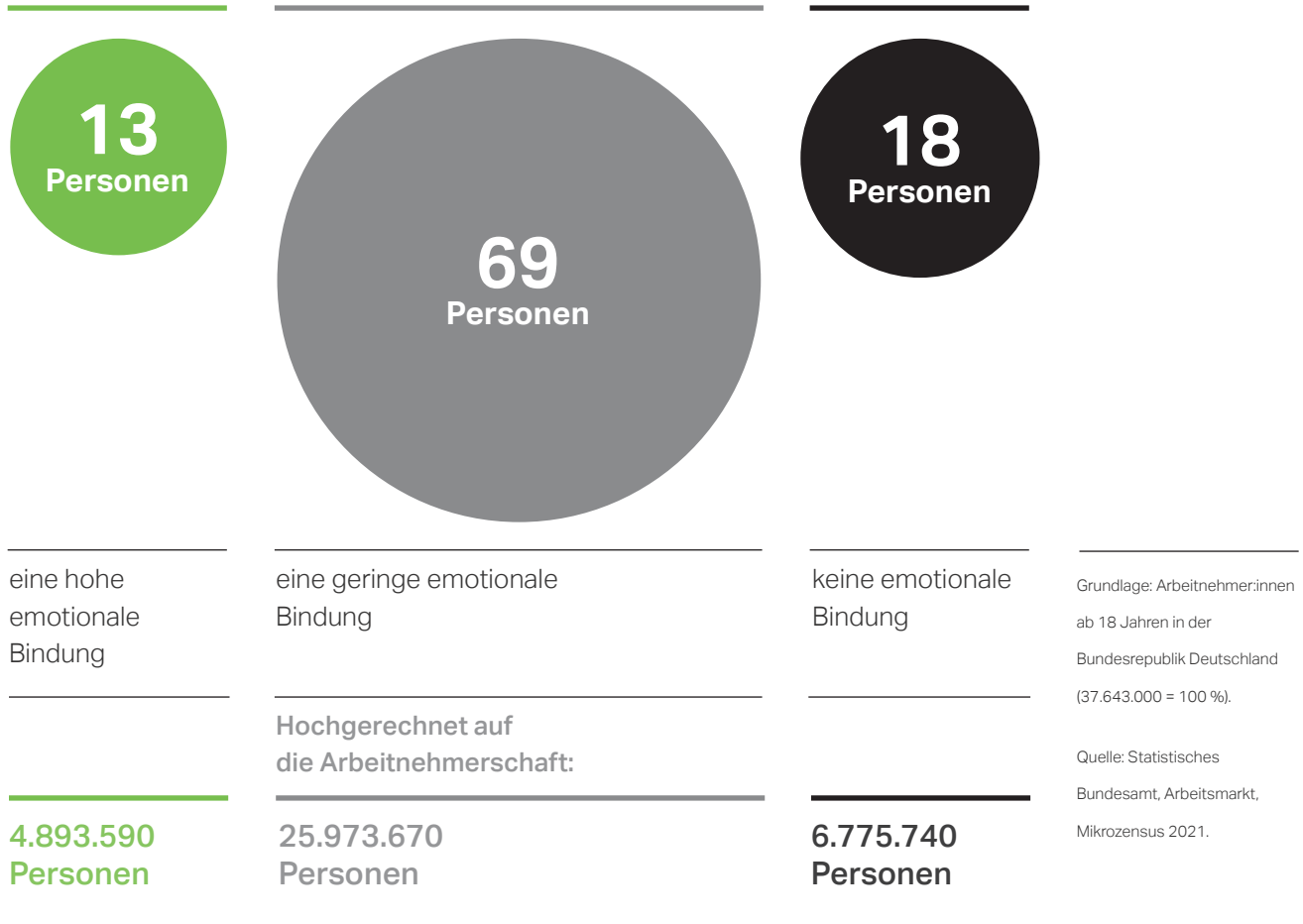
**PA  
SINYAN**



**MARCO  
NINK**

## Die emotionale Bindung von Deutschlands Beschäftigten 2022

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



Die emotionale Bindung von Deutschlands Beschäftigten an ihren Arbeitgeber ist auf dem tiefsten Stand seit 2012. Während Unternehmen zu Zeiten der Corona-Pandemie offensichtlich einen stärkeren Fokus auf ihre Mitarbeitenden gelegt und damit deren emotionale Bindung positiv beeinflusst haben, ist diese zuletzt deutlich gesunken. Nur noch 13 Prozent der Befragten erleben ein durch Führung geprägtes Arbeitsumfeld, das in einer hohen emotionalen Bindung resultiert (2021 und 2020: jeweils 17 %, 2019: 15 %). Mit 69 Prozent macht der überwiegende Teil der Arbeitnehmenden Dienst nach Vorschrift. Der Anteil derer, die keine emotionale Bindung aufweisen und bereits innerlich gekündigt haben, hat zwischen 2019 und 2021 zwar kontinuierlich abgenommen, ist aber 2022 sprunghaft angestiegen und liegt jetzt bei 18 Prozent (2021: 14 %, 2020: 15 %, 2019: 16 %).

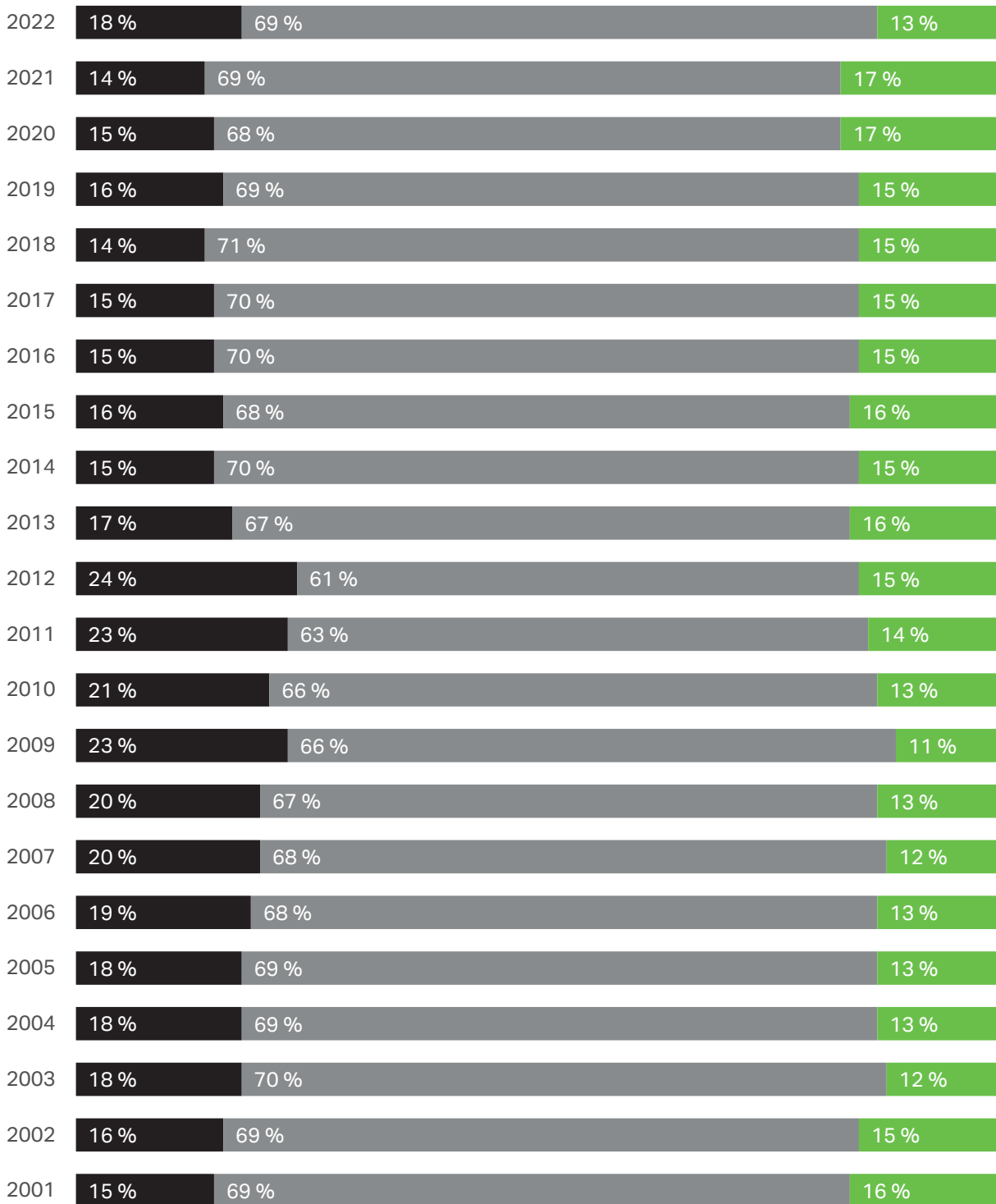
Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung beliefen sich im Jahr 2022 auf eine Summe zwischen

**118,1 und 151,1 Milliarden Euro.**

Die mangelnde emotionale Bindung von Mitarbeitenden kostet Unternehmen jährlich Milliarden. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten können sich Unternehmen diese Haltung weniger denn je leisten. Mitarbeitende, die innerlich gekündigt haben, verursachen aufgrund von Produktivitätseinbußen volkswirtschaftliche Kosten, die sich 2022 auf eine Summe zwischen 118,1 und 151,1 Milliarden Euro (Berechnung basierend auf Zahlen des Statistischen Bundesamtes) beliefen.



### Die emotionale Bindung von Deutschlands Beschäftigten im Zeitverlauf



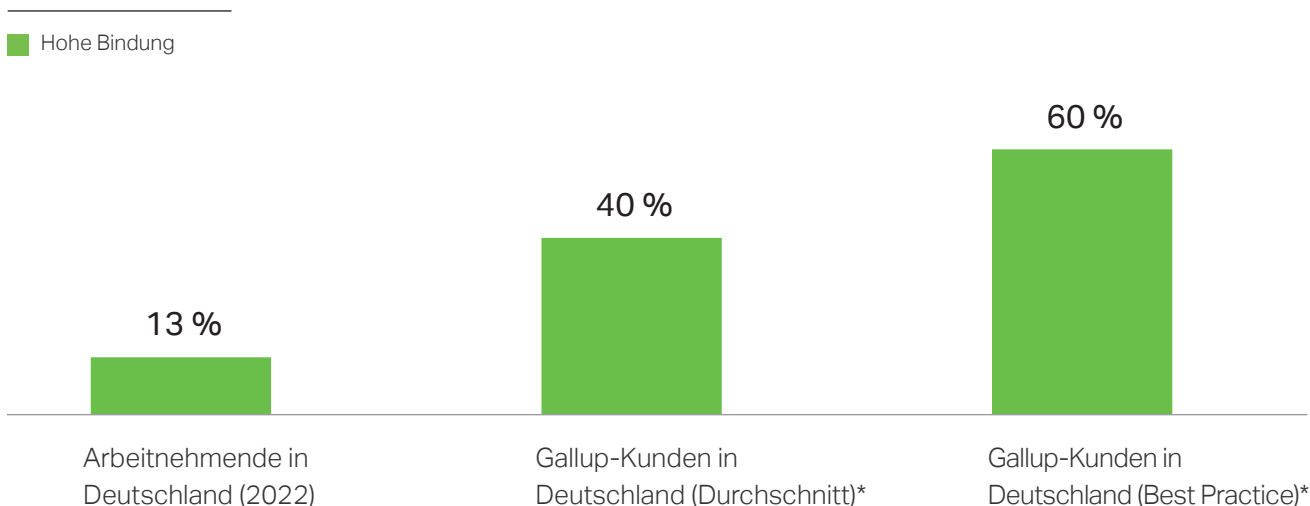
- Hohe Bindung
- Geringe Bindung
- Keine Bindung

Der Gallup Engagement Index Deutschland misst seit 2001 jährlich die emotionale Bindung von Beschäftigten an ihren Arbeitgeber und gehört zu den wichtigsten Indikatoren für die Führungskultur und das Arbeitsumfeld in Deutschland. Während der überwiegende Teil der Arbeitnehmenden schon seit Beginn der Langzeitstudie Dienst nach Vorschrift macht, werfen vor allem die Veränderungen bei der Gruppe mit hoher sowie der mit fehlender emotionaler Bindung ein Schlaglicht auf die Befindlichkeit deutscher Beschäftigter.

Sie zeigt, dass die Unternehmen, die es zu Zeiten der Pandemie geschafft hatten, die emotionale Bindung ihrer Beschäftigten positiv zu beeinflussen, diesen Vorteil nur ein Jahr später wieder verspielt haben. Der offensichtlich stärkere Fokus auf die Mitarbeitenden ist dem Managen der Dauerkrisen gewichen – das Resultat ist ein deutlicher Einbruch der emotionalen Bindung im Jahr 2022.

Der Anteil derjenigen, die sich eng mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, war zuletzt 2010, als die Finanzmarktkrise weiterhin Auswirkungen auf deutsche Unternehmen hatte, so niedrig wie heute. Nachdem die fehlende emotionale Bindung, und damit die Zahl der inneren Kündiger, 2012 einen Höchststand erreicht hatte und sich in den Folgejahren stabilisieren konnte, verzeichnet sie jetzt mit 4 Prozentpunkten weniger als im Vorjahr den stärksten je gemessenen Anstieg.

Dieser Trend jedoch ist umkehrbar, denn positive Veränderung ist möglich. Unternehmen, die in Deutschland aktiv an der Qualität der erlebten Führung und dem Arbeitsumfeld arbeiten, können die emotionale Bindung ihrer Mitarbeitenden im Schnitt auf 40 Prozent steigern – die besten Unternehmen kommen sogar auf einen Wert von 60 Prozent.



\* Gallup-Datenbank 2022



## Die Vorteile emotionaler Bindung auf einen Blick: Auswirkungen auf die Performance

Gute Führung zahlt sich aus: Das belegt die jüngste Gallup-Metaanalyse, die auf der Auswertung von 276 Unternehmen aus 54 Branchen mit 2,7 Millionen Mitarbeitenden aus 96 Ländern basiert. Sie zeigt auf, dass es einen Zusammenhang zwischen emotionaler Mitarbeiterbindung und Unternehmenskennzahlen gibt – und das sowohl auf der Kosten- als auch auf der Wachstumsseite.

Dabei verzeichnen Arbeitsgruppen mit einer hohen emotionalen Bindung im Vergleich zu Teams mit einer geringen emotionalen Bindung unter anderem weniger Fehltage, eine geringere Fluktuation, weniger Arbeitsunfälle, weniger Qualitätsmängel, bessere Kundenbewertungen und eine höhere Produktivität.

Anders ausgedrückt: Je größer die Anzahl der emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden, desto leistungs- und wettbewerbsfähiger ist ein Unternehmen.

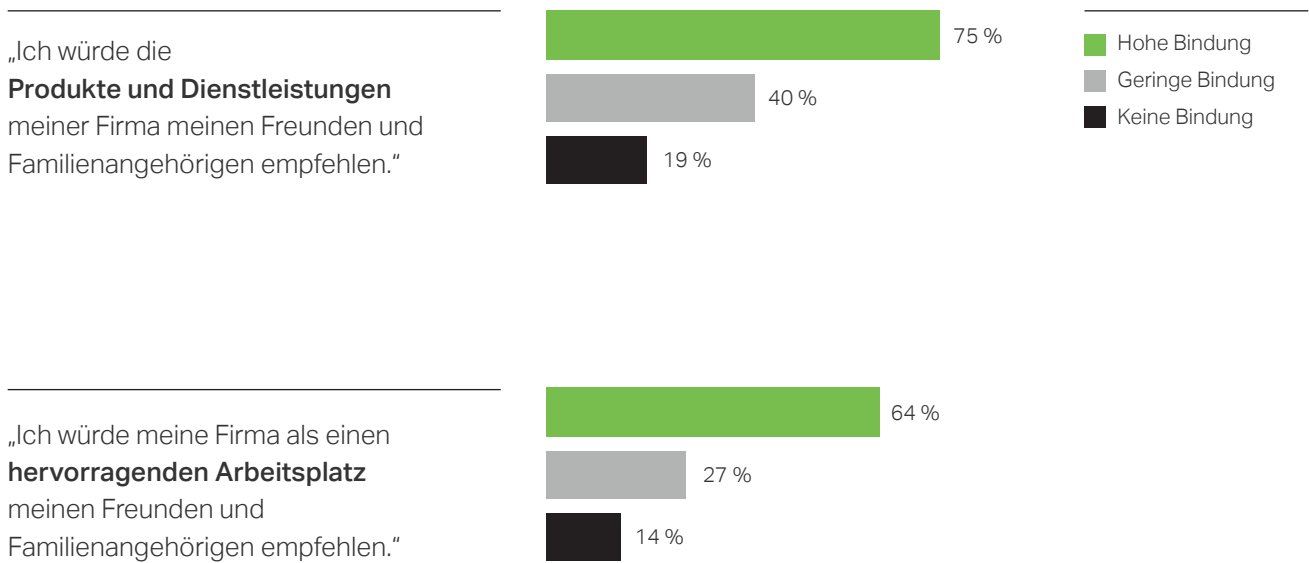
Führungskräfte spielen jedoch nicht nur eine zentrale Rolle bei der Schaffung eines leistungsfördernden Umfelds, sondern auch, wenn es um das allgemeine Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden geht. Die Forschung zeigt, dass Mitarbeitende mit einer hohen emotionalen Bindung generell eine höhere Lebenszufriedenheit aufweisen, sich seltener bei der Arbeit gestresst fühlen und den Stress weniger oft mit nach Hause nehmen, was auch den negativen Einfluss auf Familien und Freunde reduziert.

### Hohe emotionale Bindung sorgt für:

- 18 % bis 43 % geringere Fluktuation (43 % bei Unternehmen mit einer niedrigen Fluktuation, 18 % bei Unternehmen mit einer hohen Fluktuation)
- 81 % weniger Fehlzeiten (Krankentage)
- 64 % weniger Arbeitsunfälle
- 41 % weniger Qualitätsmängel
- 10 % bessere Kundenbewertungen

**Aussagen:**

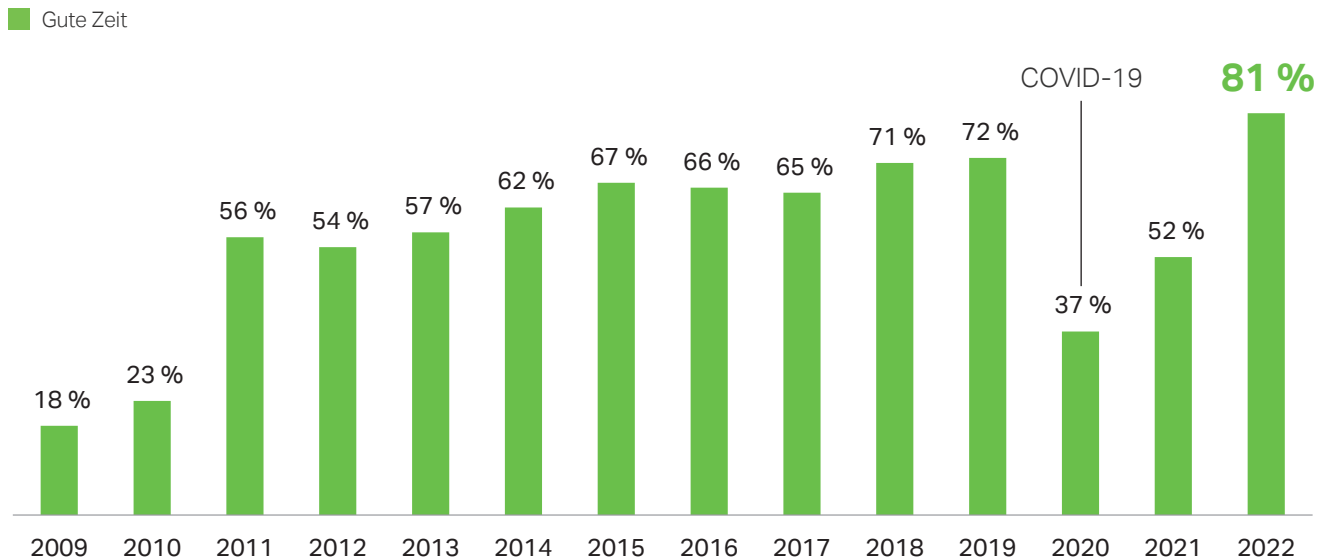
Top-Box: „Stimme vollständig zu“ auf einer Fünf-Punkte-Skala



Für das Personalmarketing spielt die Weiterempfehlungsbereitschaft seitens der Belegschaft eine entscheidende Rolle im Wettstreit um Talente. Je höher die emotionale Bindung der Mitarbeitenden, desto größer ist auch die Bereitschaft, den eigenen Arbeitgeber Freunden oder Familienangehörigen weiterzuempfehlen: 64 Prozent der der Beschäftigten mit hoher Bindung stimmen dieser Aussage ohne Wenn und Aber zu. Dagegen würden nur 14 % der Beschäftigten ohne emotionale Bindung ihren Arbeitsplatz uneingeschränkt weiterempfehlen. Emotional gebundene Mitarbeitende sind also wichtige Aushängeschilder – übrigens nicht nur für die Gewinnung neuer Teammitglieder, sondern auch als Markenbotschafter:innen für die Produkte und Dienstleistungen ihres Unternehmens: 75 Prozent der emotional hoch gebundenen Beschäftigten würden diese uneingeschränkt weiterempfehlen, aber nur 19 Prozent der emotional nicht gebundenen Beschäftigten würden dasselbe tun.

## Arbeitsmarkt: Chancen so gut wie nie zuvor

**Fragestellung:** „Denken Sie jetzt bitte an die Arbeitssituation in der Stadt bzw. dem Umfeld, in dem Sie wohnen. Sind Sie der Meinung, es ist momentan eine gute Zeit oder eine schlechte Zeit, um eine Arbeit zu finden?“



Basis: Arbeitnehmerinnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland.

Deutsche Beschäftigte schätzen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt ausgesprochen positiv ein (Quelle: Gallup World Poll). Derzeit sind 8 von 10 Beschäftigten der Auffassung, dass momentan eine gute Zeit ist, um eine Arbeitsstelle zu finden – die Stimmung war noch nie so gut wie heute.

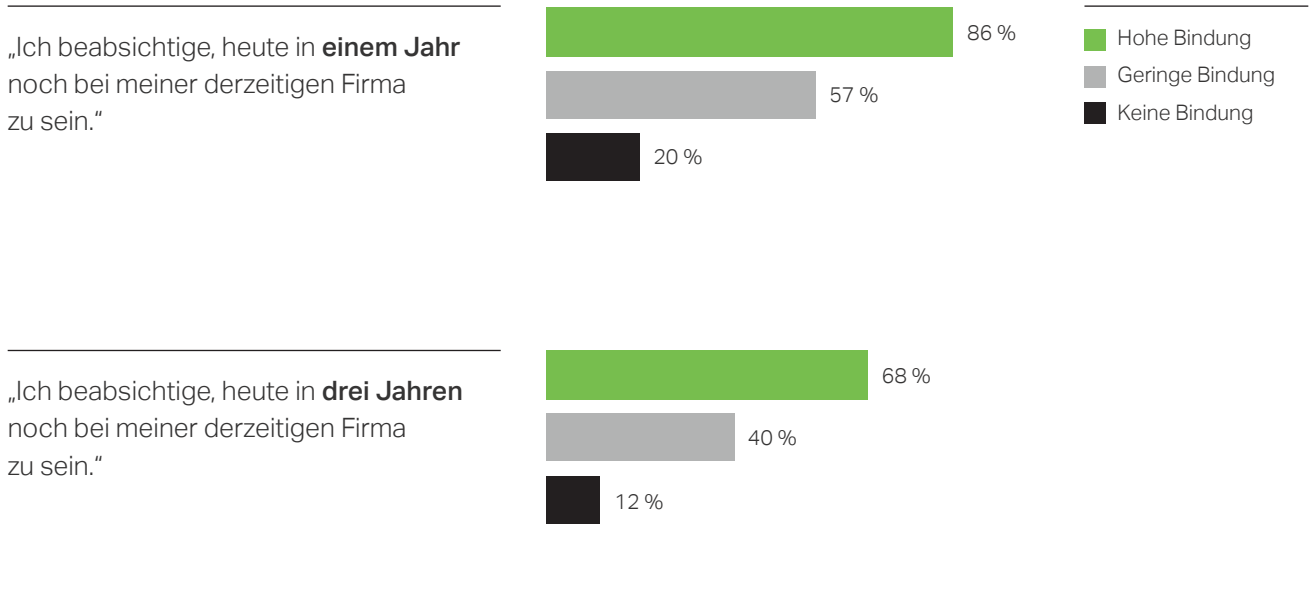
Und noch etwas zeigen die Daten: Zwar wurde der Arbeitsmarkt 2020 und 2021 als weniger gut eingestuft, aber trotzdem stieg die Wechselbereitschaft. Ein Paradox? Eigentlich müsste die Wechselwilligkeit unter diesen Bedingungen rückläufig sein – denn selbst wer unzufrieden ist, dürfte angesichts der ungewissen Lage in einer Krise den Jobwechsel scheuen, allein aufgrund der Probezeit, die ein Risiko darstellt.

Der Befund lässt sich allerdings dahingehend interpretieren, dass die Arbeitnehmenden angefangen haben, grundsätzlich darüber nachzudenken, ob es nicht Alternativen zu ihrem derzeitigen Job und auch ihrem derzeitigen Arbeitgeber gibt – Gewohntes wird in Frage gestellt.

## Mitarbeiterbindung fördert die Treue zum Arbeitgeber

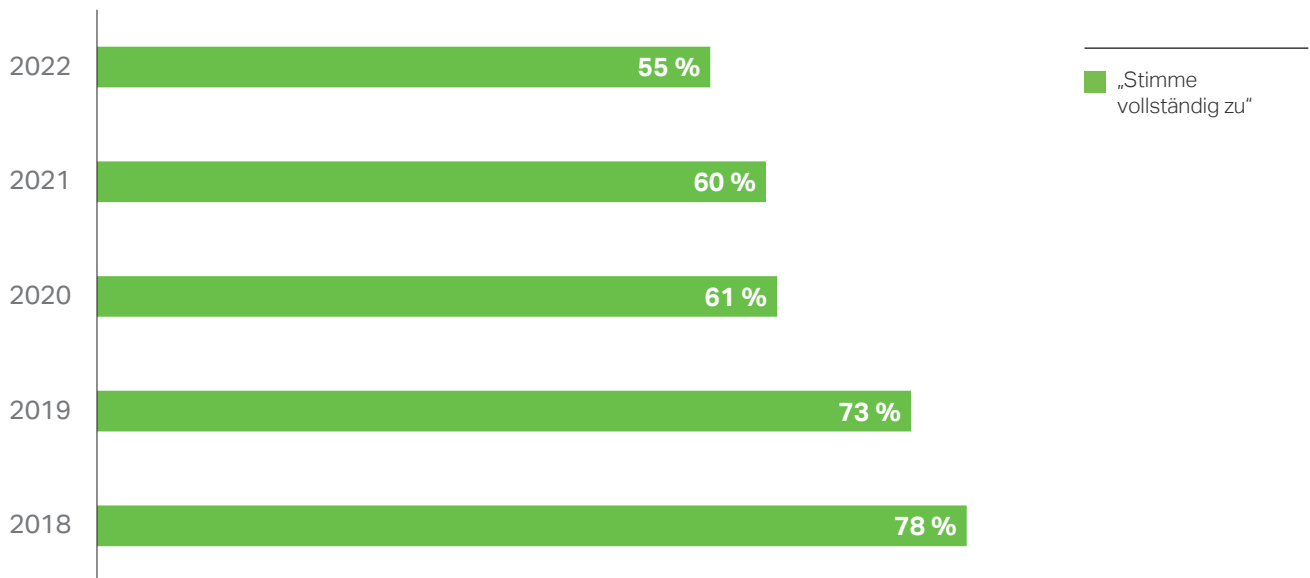
### Aussagen:

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



## Wechselbereitschaft auf Rekordniveau

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



Basis:  
Arbeitnehmer:innen  
ab 18 Jahre in der  
Bundesrepublik  
Deutschland

Mit steigender emotionaler Bindung sinkt die Wechselbereitschaft signifikant – und zwar nicht nur kurz-, sondern auch mittelfristig. Denn von den hoch Gebundenen wollen 86 Prozent in einem Jahr noch bei ihrer derzeitigen Firma sein (ohne Bindung: 20 %), und lediglich zwei Prozent von ihnen sind derzeit aktiv auf Jobsuche (ohne Bindung: 23 %).

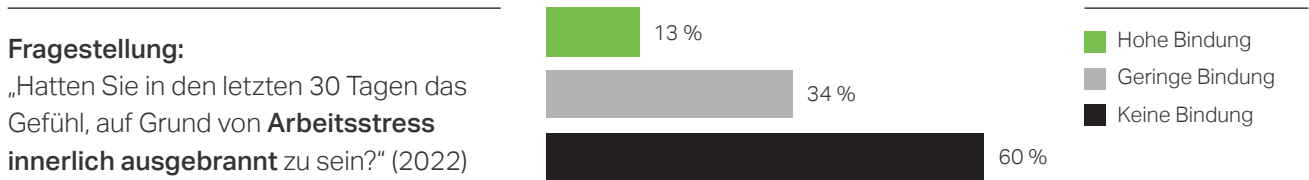
Die Konsequenz niedriger emotionaler Bindung und der für Beschäftigte zurzeit guten Lage am Arbeitsmarkt ist ein Anstieg der Bereitschaft zum Jobwechsel, die vor allem im Zeitvergleich Anlass zur Sorge gibt. Beabsichtigten 2018 noch 78 Prozent der Befragten uneingeschränkt, in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu sein, ist der aktuelle Wert auf 55 Prozent geschrumpft (2019: 73 %, 2020: 61 %, 2021: 60 %). Bei der mittelfristigen Wechselbereitschaft – also einem weiteren Blick in die berufliche Zukunft – sind die Aussichten noch schlechter: Waren 2018 noch zwei von drei Beschäftigten fest davon überzeugt, in drei Jahren noch für ihren aktuellen Arbeitgeber tätig zu sein (65 %), sind es jetzt nur noch 39 Prozent (2019: 58 %, 2020: 50 %, 2021: 44 %).

Diesen Umstand nutzen auch Headhunter:innen und Personalberater:innen für sich. Nachdem sie im Zeitraum von 2010 bis 2019 nur zwischen 12 und 16 Prozent der Befragten kontaktiert hatten, sind sie weiterhin aktiv: 27 Prozent der Arbeitnehmenden gaben an, auf diesem Weg ein Jobangebot erhalten zu haben (2021: 31 %). Gleichzeitig schätzen Beschäftigte ihre Aussichten in einem für Unternehmen herausfordernden Umfeld so positiv ein wie selten zuvor. Von denjenigen, die in einem Jahr nicht mehr bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber sein möchten, ist jeder Fünfte (20 %) bereits aktiv auf Jobsuche, weitere 41 Prozent hören sich um. Das trifft sowohl auf Beschäftigte mit der Möglichkeit, remote zu arbeiten, als auch auf Beschäftigte mit einem festen Arbeitsplatz vor Ort zu: Beide Gruppen sind offen für einen Wechsel.



## Mitarbeiterbindung erhöht Wohlbefinden und schützt vor Burn-out

(Antwort: Ja)



Auch beim Thema Stress zeigen sich die Folgen der Dauerkrise: 35 Prozent der Beschäftigten geben an, aufgrund ihres Jobs innerlich ausgebrannt zu sein – vor Corona lag dieser Wert lediglich bei 26 Prozent (2018 und 2019: 26 %, 2020: 35 %). Doch eine hohe emotionale Bindung wirkt diesem Effekt entgegen. Innerlich ausgebrannt fühlen sich besonders Beschäftigte, die keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben. Von ihnen sind sechs von zehn (60 %) dem Burn-out nah. Bei Arbeitnehmenden mit hoher emotionaler Bindung liegt dieser Wert nur bei 13 Prozent.

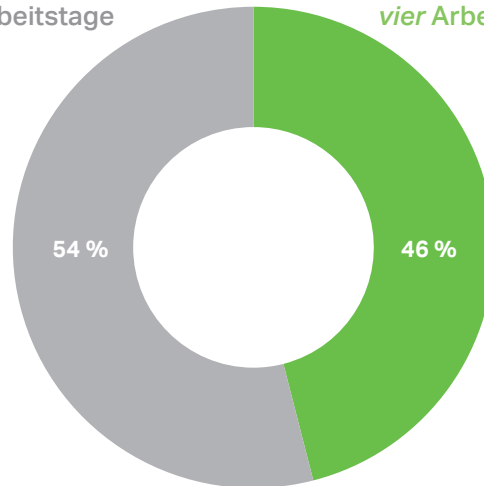
**Fragestellung:**

„Welche der folgenden Arbeitszeiten würden Sie bevorzugen?“

**40 Stunden verteilt auf vier Arbeitstage**

- 18-29 Jahre: 42 %
- 30-49 Jahre: 48 %
- 50+ Jahre: 46 %

40 Stunden verteilt auf fünf Arbeitstage



40 Stunden verteilt auf vier Arbeitstage

**Vollzeitbeschäftigte:**

- 40 Stunden verteilt auf fünf Arbeitstage: 53 %
- 40 Stunden verteilt auf vier Arbeitstage: 47 %

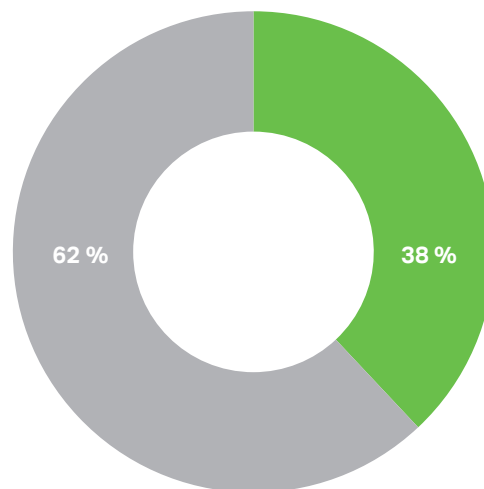
**Fragestellung:**

„Würden Sie für eine 4-Tage-Woche den Arbeitgeber wechseln?“

**JA**

- 18-29 Jahre: 52 %
- 30-49 Jahre: 42 %
- 50+ Jahre: 26 %

NEIN



JA

**Vollzeitbeschäftigte:**

- Ja: 43 %
- Nein: 57 %

Von Befragten, die 40 Stunden verteilt auf vier Arbeitstage präferieren, würden 48 % den Arbeitgeber für eine 4-Tage-Woche wechseln.

Arbeitnehmende wollen Flexibilität. Ein populäres Modell ist die Vier-Tage-Woche, also in 80 Prozent der Arbeitszeit ohne Gehaltseinbußen 100 Prozent Leistung erbringen. Sieht so die Zukunft der Arbeit aus? Dank einer kürzlich veröffentlichten Studie aus dem Vereinigten Königreich zum Thema „Weniger arbeiten für das gleiche Geld“ hat die Diskussion noch einmal neuen Schwung bekommen. Nach Abschluss eines Pilotprojekts für eine Vier-Tage-Woche ohne Gehaltseinbußen zeigten sich die Initiatoren der Kampagne „4 Day Week Global“ zufrieden. 61 Betriebe (vor allem kleinere und mittelständische aus verschiedenen Branchen) mit insgesamt 2.900 Mitarbeitenden hatten an dem sechsmonatigen Experiment in der zweiten Jahreshälfte 2022 teilgenommen. 56 der 61 Unternehmen, also die große Mehrheit, wollen die Viertagewoche beibehalten, da die Mitarbeitenden von weniger Stress und weniger negativen Gefühlen berichten (Quelle: 4 Day Week Global: The results are in: The UK's four-day week pilot. February 2023).

Die Mehrheit der Arbeitnehmenden in Deutschland allerdings ist von dem Modell noch nicht überzeugt. 46 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Viertagewoche präferieren (40 Stunden verteilt auf vier Arbeitstage), 54 Prozent sind mit fünf Tagen Arbeit in der Woche zufrieden (40 Stunden verteilt auf fünf Arbeitstage). Nur eine Minderheit (38 %) würde für eine 4-Tage-Woche den Arbeitgeber wechseln.

Offen ist allerdings, ob die Vier-Tage-Woche in großem Umfang funktioniert. Das hängt nicht nur von der Vereinbarkeit mit der betrieblichen Arbeitsorganisation und dem Geschäftsmodell ab, sondern auch davon, ob die Produktivität um 20 Prozent gesteigert werden kann, um die kürzere Arbeitszeit auszugleichen. Gerade angesichts der angespannten Lage am deutschen Arbeitsmarkt und oft voller Auftragsbücher ist es für Unternehmen aktuell herausfordernd, dafür Sorge zu tragen, dass genügend Mitarbeitende verfügbar sind – denn das ist schon jetzt in vielen Branchen nicht mehr der Fall.

Erkenntnisse, wie genau sich die Produktivität entwickelt hat, gehen aus dem britischen Experiment nicht hervor. Aber: Die teilnehmenden Unternehmen, die Angaben zu ihren Geschäftszahlen machten, konnten nicht nur mehr Umsatz verzeichnen, sondern durch den Rückgang der Krankheitstage um zwei Drittel fielen auch weniger Mitarbeitende aus (Quelle: 4 Day Week Global: The results are in: The UK's four-day week pilot. February 2023).



## Das Vertrauen in Unternehmen & Führungskraft sinkt. Der Zusammenhalt im Team bleibt bestehen.

<p>Lediglich <b>41 Prozent</b> der Beschäftigten haben vollstes Vertrauen in die finanzielle Zukunft ihres Unternehmens.</p>	<p>Mit <b>29 Prozent</b> sind weniger als ein Drittel der Arbeitnehmenden uneingeschränkt überzeugt davon, dass die Geschäftsführung ihres Unternehmens zukünftige Herausforderungen erfolgreich meistern wird.</p>	<p>Nur noch <b>41 Prozent</b> der Beschäftigten vertrauen ihrer Führungskraft uneingeschränkt.</p>	<p>Aber nach wie vor vertrauen <b>42 Prozent</b> der Beschäftigten ihren Kollegen und Kolleginnen.</p>
--	---	--	--

### Vertrauen im Sinkflug

Krisen sind immer Momente der Wahrheit – sie zeigen den Unterschied zwischen guten und schlechten Führungskräften deutlich auf. In Beratungsprojekten wird deutlich, dass es guten Führungskräften auch in schweren Zeiten und unter schwierigen Umständen gelingt, die emotionale Bindung ihrer Mitarbeitenden zu steigern, während weniger gute Führungskräfte ihre Teammitglieder demotivieren. Während der Pandemie haben deutsche Unternehmen gute Arbeit geleistet, aber die neusten Daten deuten darauf hin, dass es vielen Geschäftsleitungen derzeit nicht gelingt, Zukunftslust und Zuversicht zu vermitteln. Nur noch 41 Prozent der Befragten haben vollstes Vertrauen in die finanzielle Zukunft ihres Unternehmens (2021: 46 %; 2020: 55 %; 2019: 48 %). Gleichzeitig wachsen die Zweifel an Personen im Top-Management. Lediglich 29 Prozent der Befragten vertreten uneingeschränkt die Auffassung, dass die Geschäftsführung ihres Unternehmens zukünftige Herausforderungen erfolgreich meistern wird – sehr viel weniger als in den Vorjahren (2021: 34 %; 2020: 36 %, 2019: 41 %). Auch das Vertrauen in die unmittelbar vorgesetzte Führungskraft hat gelitten und ist mit 41 Prozent deutlich gesunken (2019: 49 %). Es fehlt an Sicherheit in unsicheren Zeiten.

Unter anderem dürfte der sich immer weiter zuspitzende Arbeitskräftemangel das Vertrauen in die Unternehmensleitung negativ beeinflusst haben. Dabei war diese Situation schon lange absehbar: Bereits in den Jahren 2013 und 2019 haben nur 16 Prozent der Beschäftigten im Rahmen des Engagement Index Deutschland gesagt, dass es ihrem Unternehmen gelingt, die besten Talente anzuziehen.

Das Vertrauensverhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen jedoch hat unter dem grundsätzlich gesunkenen Vertrauen jedoch nicht gelitten (2022 und 2019: jeweils 41 %).

Mit Blick auf diese Ergebnisse sollten sich Geschäftsführungen deutscher Unternehmen auf vier Aspekte fokussieren, um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden besser zu adressieren:

- **Vertrauen:** Ohne Vertrauen ist das gemeinsame Ziehen an einem Strang nicht möglich. Ehrlichkeit, Klarheit und Vorhersehbarkeit im persönlichen Umgang tragen dazu bei, dieses Vertrauen aufzubauen.
- **Empathie:** Mitarbeitende sind mehr als das, was sie leisten: Empathie heißt, sie als Menschen zu sehen und Erfahrungen mit ihnen zu teilen. Empathie ist nicht zu verwechseln mit „ständig nett“ sein, sondern stellt Mitarbeitende und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Dazu gehört, ihre Herausforderungen und Zweifel ernst zu nehmen, Situationen anzuerkennen, ohne sie sofort zu bewerten, sich Zeit zu nehmen und ihnen Raum zu geben, ihnen zuzuhören und offen für ihre Meinungen, Ideen und Vorschläge zu sein und auf ihre Anliegen einzugehen. Genauso wichtig ist es, mit eigenen Fehlern, Schwächen und Unsicherheiten offen umzugehen.
- **Stabilität:** Die Basis für Stabilität ist Kommunikation: erreichbar sein, Fragen beantworten, ein offenes Ohr haben, Konflikte gerecht lösen und eine Umgebung kreieren, in der Beschäftigte sich sicher fühlen. Der Schwerpunkt liegt auf dem gegenwärtigen Moment, so dass Mitarbeitende im Hier und Jetzt verankert sind und wissen, dass sie auf ihre Führungskraft zählen können. Dieser Wert dient als stabiler Anker und wird durch das eigene Verhalten vorgelebt.
- **Zuversicht:** Während die Stabilität für das Heute wichtig ist, ist die Zuversicht zukunftsgerichtet: Wenn Führungskräfte eine positive Einstellung ausstrahlen, wirkt das ansteckend – und der gemeinsame Glaube an eine klare Richtung und eine bessere Zukunft verbindet. Mitarbeitende müssen wahrnehmen, dass Führungskräfte und Geschäftsleitung eine klare Richtung für das Unternehmen vor Augen haben. Es geht darum, Mitarbeitende für die Zukunft zu begeistern, Herausforderungen klar zu formulieren und Erfolge zu feiern.



Mehr Informationen dazu gibt es unter anderem hier:  
Strengths-Based Leadership: The 4 Things Followers Need |  
Gallup (in englischer Sprache)

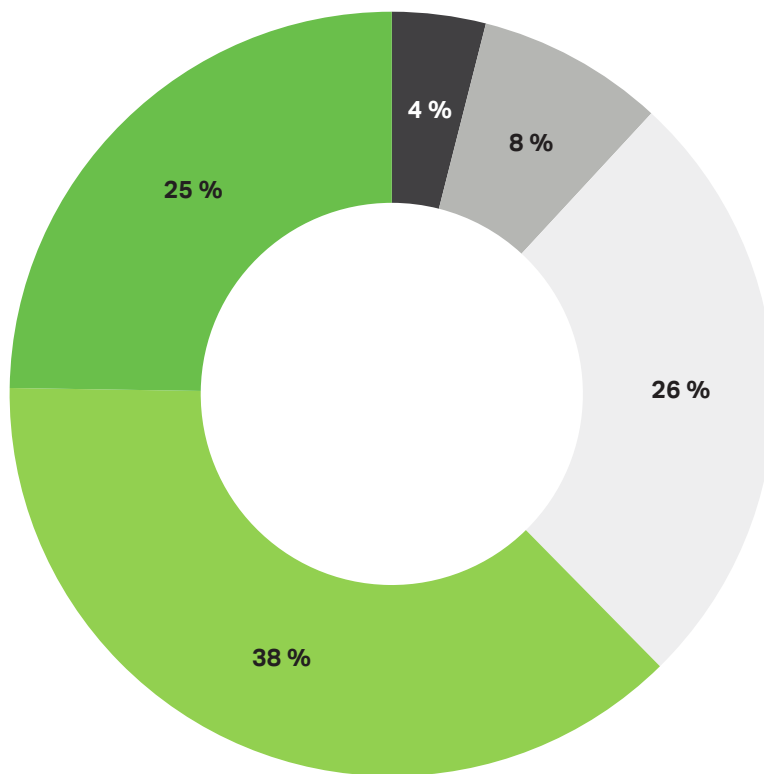
## In unruhigen Zeiten spielen Führungskräfte eine besonders wichtige Rolle

---

### 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?“

- 
- 1 „Überhaupt nicht zufrieden“
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 „Äußerst zufrieden“



Anmerkung: Prozentwerte werden ausgewiesen, wenn  $\geq 4$  %.

Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu  $100 \% \pm 1 \%$ .

### Zufriedenheit

Nur **25 Prozent** der Beschäftigten sind mit ihrer direkten Führungskraft äußerst zufrieden.

### Transparente und schnelle Information

Nur **33 Prozent** sind der Meinung, dass Entwicklungen im Unternehmen optimal weitergegeben werden.

### Anlaufstelle und Anker

Mit **30 Prozent** sagt nur ein Drittel, dass ihre Führungskraft immer erreichbar ist und sich Zeit für ihre Belange nimmt.

### Potenzialmaximierung

Lediglich **14 Prozent** geben an, ihre Führungskraft inspiriere sie, Dinge zu tun, die sie sich selbst nicht zugetraut hätten.

Eine besondere Rolle in unruhigen Zeiten spielt die direkte Führungskraft. Es scheint allerdings, dass sich Führungskräfte im vergangenen Jahr stärker um das Managen von Krisen gekümmert haben als um ihre Beschäftigten – der Fokus der Aufmerksamkeit hat sich verschoben. Denn fast vier von zehn Befragten (38 %) sehen bei ihrer direkten Führungskraft Nachholbedarf. Gleichzeitig sagen nur 33 Prozent, dass Informationen zu Entwicklungen im Unternehmen optimal weitergegeben werden, ähnlich niedrig (30 %) liegt die Zahl derjenigen, die angeben, dass ihre Führungskraft immer erreichbar sei und sich Zeit nehme. Lediglich 34 Prozent fühlen sich von ihr ausreichend unterstützt, und nur 14 Prozent inspiriert, Dinge zu tun, die sie sich zunächst nicht zugetraut hätten. Zu viele Vorgesetzte scheinen auch immer noch den Schwerpunkt auf die Schwächen ihrer Beschäftigten statt auf ihre Stärken und positiven Eigenschaften zu legen. Die Daten deuten darauf hin, dass es bei Führungskräften erhebliches Potenzial gibt, Beschäftigte so zu führen, dass sie ihren Job besser machen können und motiviert zur Arbeit gehen. Sie zeigen aber auch, dass sich hohe Zufriedenheit mit der Führungskraft positiv auf die emotionale Bindung zum Unternehmen auswirkt – und damit entscheidend sowohl zur Steigerung der Leistung als auch zur Reduzierung der Wechselwilligkeit beiträgt.

## **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 Q<sup>12</sup>®, 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 14. November und 21. Dezember 2022 insgesamt 1.500 zufällig ausgewählte Arbeitnehmende ab 18 Jahren telefonisch interviewt (Dual Frame: Festnetz- und Mobilfunkstichprobe; zufällige Auswahl von Telefonnummern, zufällige Auswahl der Zielperson im Haushalt mittels Geburtstagsverfahren 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, Kund:innen und Lieferant:innen.

GALLUP®

[www.gallup.com/de](http://www.gallup.com/de)