

GALLUP®

Gallup Engagement Index Deutschland 2025

MÄRZ 2026



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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Executive Summary	6
Abwärtstrend gestoppt: emotionale Bindung an den Arbeitgeber stabilisiert sich auf niedrigem Niveau	8
Hohe emotionale Bindung: mehr Power für die Performance	13
Treibstoff für die Kundenorientierung	17
Trendumkehr: Beschäftigte wollen wieder länger beim Arbeitgeber bleiben	21
Vertrauen stabilisiert sich – aber die Zuversicht in die Zukunft fehlt	25
Künstliche Intelligenz: Freund oder Feind?	32
Fazit	38

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

seit 2001 führen wir den Gallup Engagement Index Deutschland durch, und jedes Jahr wieder bietet er faszinierende Einblicke in die Arbeitswelt und die Führungskultur in Deutschland. Im letzten Jahr haben wir erdrutschartige Ergebnisse verzeichnet: Die hohe emotionale Bindung der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber fiel erstmals in den einstelligen Bereich, gleichzeitig sank auch die Zahl der inneren Kündiger auf einen Tiefststand.

Auch für uns waren diese Werte überraschend. Deshalb waren wir umso gespannter, ob sich die negative Entwicklung in diesem Jahr fortsetzen oder sich eine Erholung der Lage abzeichnen würde. Die aktuellen Zahlen zeigen: Der negative Trend scheint gestoppt, die Situation hat sich auf einem weiterhin niedrigen Niveau stabilisiert. Der Anteil der emotional hoch gebundenen Beschäftigten in Deutschland ist dieses Jahr zwar mit zehn Prozent (2024: 9 %) immer noch sehr schwach ausgeprägt, aber dafür liegt auch die Zahl derjenigen ohne emotionale Bindung mit 13 Prozent weiterhin unverändert auf einem historischen Tief. Das ist gleichzeitig eine gute und eine schlechte Nachricht: Denn während emotional hoch gebundene Mitarbeitende als tragende Säulen maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen, verursachte die Gruppe der inneren Kündiger im Jahr 2025 gesamtwirtschaftliche Produktivitätseinbußen zwischen 119,2 und 142,3 Milliarden Euro. Die große Mehrheit von 77 Prozent erfüllt ihre Aufgaben pflichtbewusst, bringt sich aber darüber hinaus nicht ein.

Führung ist kein Wohlfühlthema

Fehlende oder geringe emotionale Bindung ist dabei nicht maßgeblich auf Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber zurückzuführen – rund ein Viertel der Beschäftigten (27 %) ist mit ihm sogar „äußerst zufrieden“. Für uns heißt das: Hier liegt erhebliches Potenzial bei Unternehmen brach. Emotionale Mitarbeiterbindung ist kein Nice-to-have, sondern ein harter Wettbewerbsfaktor. Sie erhöht die Produktivität und senkt Kosten, indem sie Fehlzeiten und Fluktuation reduziert. Gleichzeitig wirkt sie sich positiv auf Qualität und Kundenzufriedenheit aus – und gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten können es sich Unternehmen nicht leisten, diesen wirkungsvollen Hebel zu ignorieren. Gallup hat untersucht, wie sich emotionale Mitarbeiterbindung in wirtschaftlichen Krisenzeiten auswirkt, insbesondere während Rezessionen. Das Ergebnis ist eindeutig: Emotionale Bindung ist gerade in schwierigen Zeiten ein starker Treiber für Leistung. Unternehmen mit emotional hoch gebundenen Teams haben immer – und besonders in einer Rezession – einen klaren Vorteil.

Doch dieses Potenzial bleibt vielerorts ungenutzt: Trotz eines insgesamt positiven Urteils über die Beschäftigungsbedingungen arbeiten viel zu viele Beschäftigte in Deutschland im „Energiesparmodus“. Das ist weniger ein Einstellungs- als vielmehr ein Führungsproblem. Wer sich von seiner Führungskraft nicht gesehen, eingebunden, gefördert und inspiriert fühlt, erfüllt seine Aufgaben – aber mehr auch nicht. Dabei geht es nicht um das Leisten von mehr Überstunden, sondern um den inneren



Antrieb, sich einzubringen, Eigeninitiative zu zeigen, Verantwortung zu übernehmen und so aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen. Emotionale Bindung entsteht nicht durch Appelle, sondern durch gelebte Führungskultur. Sie ist nicht das Vermeiden von Demotivation, sondern orientiert sich an den emotionalen Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Und je weniger Menschen das Gefühl haben, wahrgenommen zu werden, desto eher kommt es zu Gleichgültigkeit und innerer Kündigung.

Paradoxe im Arbeitsmarkt wirken sich auf Zuversicht aus

Die wirtschaftliche Situation und der in Teilen widersprüchliche Arbeitsmarkt prägen das aktuelle Bild. Während in einigen Branchen in größerem Umfang Stellen abgebaut werden, klagen andere über Fachkräftemangel. Die wieder steigende Arbeitslosenquote, die 2025 im Durchschnitt bei 6,3 Prozent lag, trifft auf das beginnende massenhafte Ausscheiden der Babyboomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt. Obwohl die Zahl der offenen Stellen abnimmt, steigt zugleich die durchschnittliche Dauer bis zur Besetzung einer offenen Stelle. Es ist eine paradox anmutende Mischung aus besorgniserregenden Entwicklungen auf der einen und Zuversicht auf der anderen Seite.



„ Der negative Trend scheint gestoppt, die Situation hat sich auf einem weiterhin niedrigen Niveau stabilisiert. “

Bei den Beschäftigten in Deutschland sorgt das für eine gesplante Wahrnehmung: Sie sehen für sich selbst gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt, setzen aber gleichzeitig wieder mehr auf Stabilität: Denn nachdem im vergangenen Jahr nur die Hälfte der Befragten (50 %) uneingeschränkt vorhatte, auch ein Jahr später noch bei ihrem Arbeitgeber tätig zu sein, ist ihr Anteil inzwischen wieder gestiegen (56 %). Damit liegt er jedoch weiterhin deutlich unter dem Niveau von vor der Corona-Pandemie (2018: 78 %). Auch mittelfristig zeigt sich eine leichte Erholung. Mehr Arbeitnehmende (40 %) möchten auch in drei Jahren noch bei ihrem derzeitigen Unternehmen beschäftigt sein (2024: 34 %, 2018: 65 %) – obwohl die Zuversicht in die wirtschaftliche Situation des Arbeitgebers weiterhin vielerorts gedämpft ist.

Das Vertrauen in seine finanzielle Zukunft ist mit 37 Prozent (2024: 34 %) zwar wieder leicht gestiegen, aber trotzdem weiterhin so niedrig wie seit der weltweiten Rezession 2008 nicht mehr.

Gute Führung kann diesen Unsicherheiten entgegenwirken: Von den Mitarbeitenden mit hoher emotionaler Bindung wollen 80 Prozent dem Unternehmen mindestens noch ein weiteres Jahr treu bleiben, 57 Prozent sogar für mindestens drei Jahre. Und mit 58 Prozent glaubt deutlich über die Hälfte an die finanzielle Stabilität ihres Arbeitgebers. Produktivität setzt personelle Stabilität voraus. Hohe emotionale Bindung schafft diese Stabilität, erhöht die Planungssicherheit und reduziert das Risiko, im Fachkräftemangel an personelle Grenzen zu stoßen.

Führung als entscheidender Schlüsselfaktor für Unternehmenserfolg

Gute Führung ist ein Schlüsselfaktor für Erfolg. Ihr Fehlen allerdings wird zu einem Engpass für Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Führung bedeutet, Verantwortung für Menschen und Ergebnisse zu übernehmen – beides gehört untrennbar zusammen. Emotionale Mitarbeiterbindung ist kein Zufallsprodukt, sondern das Resultat wirksamer Führung. Egal, ob es um Produktivität, Qualität, Kundenorientierung oder Fluktuation geht: Erfolg entsteht dort, wo Menschen sich verbunden fühlen und ihr Potenzial entfalten können. Er ist ein verlässlicher Indikator dafür, wie gut Führung tatsächlich gelingt. Und doch wird Führung in vielen Organisationen noch immer als Nebenaufgabe verstanden – als etwas, das neben fachlichen Anforderungen „mitläuft“. Oft werden Personen zu Führungskräften befördert, weil sie im operativen Geschäft überzeugen. Doch der beste Performer ist nicht automatisch auch wirksam in der Führung von Teams. Gerade deshalb reicht es nicht aus, nur die passenden Kandidaten auszuwählen. Ebenso entscheidend ist es, ihnen regelmäßig den Spiegel vorzuhalten, etwa durch Mitarbeiterbefragungen, die strukturiertes Teamfeedback ermöglichen. So können Führungskräfte ihre Wirkung reflektieren, ihre Führungsqualität gezielt weiterentwickeln und durch Trainings und Coachings systematisch auf dem Weg zu guter Führung begleitet werden. Ohne gezielte Entwicklung entsteht ein strukturelles Risiko für Motivation, Bindung und Leistung. Unternehmen, die nicht gezielt in die Entwicklung ihrer Führungskräfte investieren, riskieren, dass Potenzial ungenutzt bleibt und emotionale Mitarbeiterbindung gar nicht erst aufgebaut wird.

Noch immer ist in deutschen Unternehmen die Tragweite des Themas Führung als strategischer Anker für den Geschäftserfolg nicht angekommen. Wer gute Führung im Kleinen, vom direkten Vorgesetzten, erlebt, überträgt diese positive Erfahrung auf den Arbeitgeber als großes Ganzes. Die direkte Führungskraft wird so zum Gesicht des Unternehmens.

Die Daten des Engagement Index Deutschland zeigen: Die Beschäftigten in Deutschland sind ihrer Arbeit gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt. Es fehlt nicht an Leistungsbereitschaft, sondern an Führung, die Potenzial freisetzt, und an Unternehmensleitungen, die Vorgesetzte auf allen Ebenen im Unternehmen wirkungsvoll unterstützen. Menschen können ihre Stärken nur dann voll entfalten, wenn ihr innerer Mut und ihre Begeisterung aktiviert werden. Daraus erwachen Aufbruchstimmung und das Gefühl, Herausforderungen zu meistern und etwas bewegen zu können. Und genau das brauchen wir in diesen turbulenten Zeiten.

Ihr



Marco Nink



Pa Sinyan

Executive Summary

Führung im Spannungsfeld von Vertrauen, emotionaler Bindung und Zukunftssorgen

Emotionale Bindung: Abwärtstrend gestoppt, Stabilisierung auf niedrigem Niveau, Potenzial vorhanden

- Die **hohe emotionale Bindung stabilisiert sich bei zehn Prozent** – nach dem Einbruch im Vorjahr liegt sie jedoch weiterhin auf einem der niedrigsten Werte seit Beginn der Erhebung.
- Der Anteil der Beschäftigten mit **geringer emotionaler Bindung** bleibt mit **77 Prozent** auf einem historisch hohen Niveau.
- Der Anteil der Beschäftigten **ohne emotionale Bindung (innere Kündigung)** stagniert bei **13 Prozent**.

Hohe emotionale Bindung: sinkende Fehlzeiten

- Emotional hoch gebundene Mitarbeitende fehlten 2025 **41 Prozent** weniger als Mitarbeitende ohne emotionale Bindung (5,7 Tage vs. 9,7 Tage).

Bleibeabsicht: Beschäftigte setzen wieder mehr auf Sicherheit

- Die Wechselbereitschaft hat abgenommen: **56 Prozent** der Beschäftigten sehen sich in einem Jahr noch bei ihrem Arbeitgeber (2024: 50 %, 2018: 78 %).
- Auch mittelfristig hat sich die Lage beruhigt: **40 Prozent** planen, in drei Jahren noch beim aktuellen Unternehmen zu sein (2024: 34 %). Dennoch ist der Wert seit 2018 deutlich gefallen (65 %).
- Emotionale Bindung wirkt stabilisierend: **77 Prozent** der emotional hoch gebundenen Beschäftigten sind nicht auf Jobsuche. Bei Beschäftigten ohne emotionale Bindung sind es lediglich **37 Prozent**.

Headhunter: unverändert aktiv

- 31 Prozent berichten von einer Kontaktaufnahme durch Personalvermittler – weiterhin ein hoher Wert, wenn auch unter dem Rekordniveau von 2024 (33 %).

Vertrauen: verhaltene Zuversicht in Unternehmen und Führung

- **37 Prozent glauben an die finanzielle Zukunft** ihres Arbeitgebers (2024: 34 %) – einer der niedrigsten Werte seit der Banken- und Finanzkrise 2008.
- Nur **23 Prozent sind überzeugt**, dass ihre Geschäftsführung zukünftige **Herausforderungen erfolgreich meistern** wird (2024: 27 %).
- Lediglich **18 Prozent** fühlen sich von der Unternehmensführung **für die Zukunft begeistert** (2024: 21 %).

Künstliche Intelligenz: starke Dynamik, ungenutztes Potenzial

- **64 Prozent** der Beschäftigten berichten, dass **KI** in ihrem Unternehmen **eingesetzt** wird; **48 Prozent** nutzen sie **regelmäßig** (2023: 14 %).
- **50 Prozent** halten es für „überhaupt nicht wahrscheinlich“, dass **KI ihren Arbeitsplatz innerhalb der nächsten fünf Jahre gefährdet** (2018: 72 %). Gleichzeitig halten 16 Prozent dies für „sehr“ bzw. „ziemlich“ wahrscheinlich (2018: 7 %).
- Nur **21 Prozent** der Beschäftigten, deren Unternehmen KI nutzt, stimmen vollständig zu, dass ihre **Führungskraft den Einsatz aktiv unterstützt**.
- Lediglich **20 Prozent** berichten, dass ihr Unternehmen ihnen gute Möglichkeiten bietet, sich in Bezug auf neue technologische Anforderungen **weiterzubilden**.

Kundenorientierung: Bindung macht den Unterschied

- Nur **30 Prozent** der Beschäftigten sind überzeugt, dass ihre Geschäftsführung **Entscheidungen konsequent im Kundensinn** trifft.
- **59 Prozent** der emotional hoch Gebundenen fühlen sich persönlich für die **Qualität der Produkte und Dienstleistungen verantwortlich**; bei Beschäftigten ohne emotionale Bindung sind es **29 Prozent**.
- **73 Prozent** der emotional hoch gebundenen Beschäftigten würden die Produkte oder Dienstleistungen ihres Arbeitgebers **ohne Vorbehalt weiterempfehlen** – bei Beschäftigten ohne emotionale Bindung sind es lediglich **14 Prozent**.

Abwärtstrend gestoppt: emotionale Bindung an den Arbeitgeber stabilisiert sich auf niedrigem Niveau

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



10 Personen
... eine hohe emotionale Bindung



77 Personen
... eine geringe emotionale Bindung



13 Personen
... keine emotionale Bindung



Hochgerechnet auf abhängig Beschäftigte ab 18 Jahre sind das ...

3.871.100 Personen

29.807.470 Personen

5.032.430 Personen

Grundlage: Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen ab 18 Jahren in der Bundesrepublik Deutschland (38.711.000 = 100 %).
Quelle: Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarkt, Mikrozensus 2024.

Beschäftigte in Deutschland verharren im emotionalen Bindungstief: Nur zehn Prozent der Arbeitnehmenden erleben ein durch gute Führung geprägtes Arbeitsumfeld, das in einer hohen emotionalen Bindung resultiert. Damit stabilisiert sich der Wert nach dem erstmaligen Einbruch in den einstelligen Bereich im Vorjahr (2024: 9 %, 2023: 14 %), bleibt jedoch auf einem der niedrigsten Niveaus seit Beginn der Erhebung im Jahr 2001.

Gleichzeitig bleibt der Anteil der Arbeitnehmenden ohne emotionale Bindung (innere Kündigung) mit 13 Prozent weiterhin auf einem historischen Tiefstand. Der Wert war letztes Jahr deutlich gesunken (2024: 13 %, 2023: 19 %). Die große Mehrheit arbeitet allerdings immer noch im emotionalen Energiesparmodus: Mit 77 Prozent liegt der Anteil der Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung nur knapp unter dem Höchststand des Vorjahres (2024: 78 %, 2023: 67 %).

Auf Dauer wird das für Unternehmen zur Herausforderung. Beschäftigte mit geringer emotionaler Bindung erfüllen ihre Aufgaben

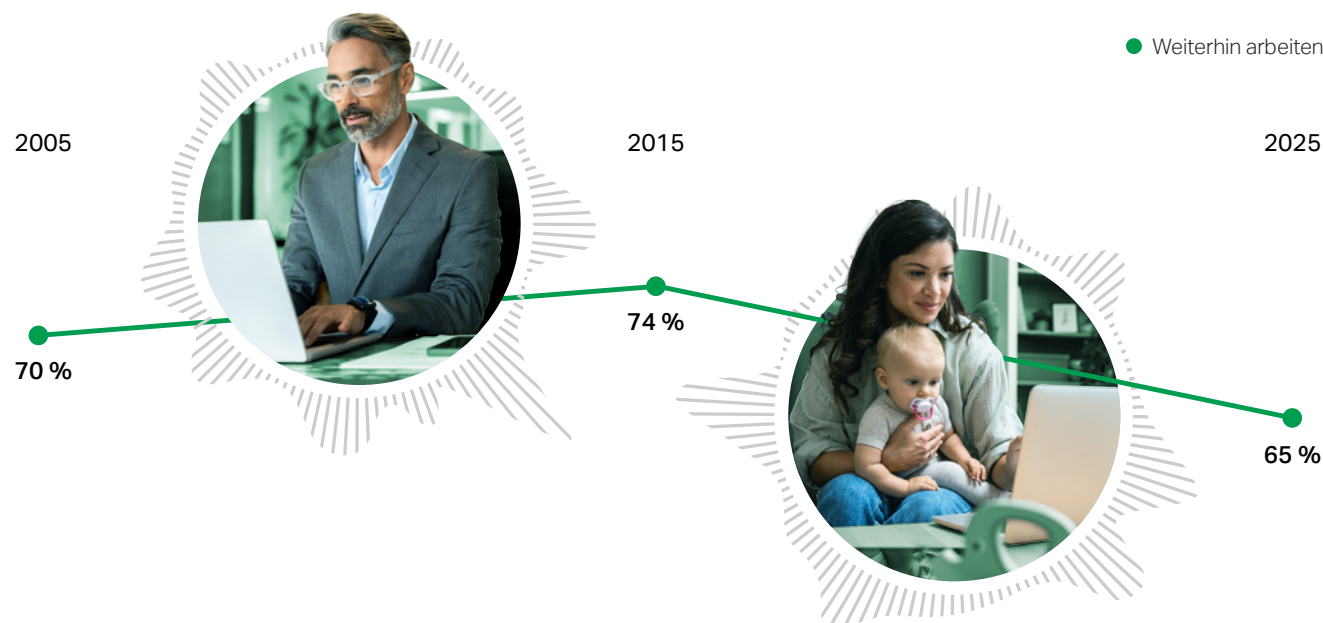
zuverlässig, bringen sich darüber hinaus jedoch kaum ein. Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und der Wille, Verantwortung zu übernehmen, sind deutlich schwächer ausgeprägt als bei emotional hoch gebundenen Beschäftigten. Sie arbeiten nicht destruktiv – aber ohne den inneren Impuls, der Innovation, Qualität und Produktivität vorantreibt.

Zufriedenheit ist nicht gleich Bindung

An mangelnder Zufriedenheit oder einer grundsätzlich ablehnenden Haltung gegenüber Arbeit liegt das nicht – ganz im Gegenteil. Die Beschäftigten in Deutschland stehen ihrer Arbeit mehrheitlich positiv gegenüber. Gallup misst diese Grundhaltung regelmäßig anhand eines Szenarios: Würden Arbeitnehmende ihren Job aufgeben, wenn sie durch ein Erbe finanziell abgesorgt hätten und nicht mehr arbeiten müssten? 65 Prozent würden auch in diesem Fall weiterarbeiten. Zwar liegt ihr Anteil unter früheren Erhebungen (2015: 74 Prozent; 2005: 70 Prozent), dennoch zeigt sich: Arbeit hat für viele Menschen einen hohen Stellenwert.

FRAGESTELLUNG:

„Angenommen, Sie würden so viel Geld erben, dass Sie nicht mehr arbeiten bräuchten, würden Sie Ihrer Arbeit dann weiterhin nachgehen oder würden Sie Ihrer Arbeit nicht weiter nachgehen?“





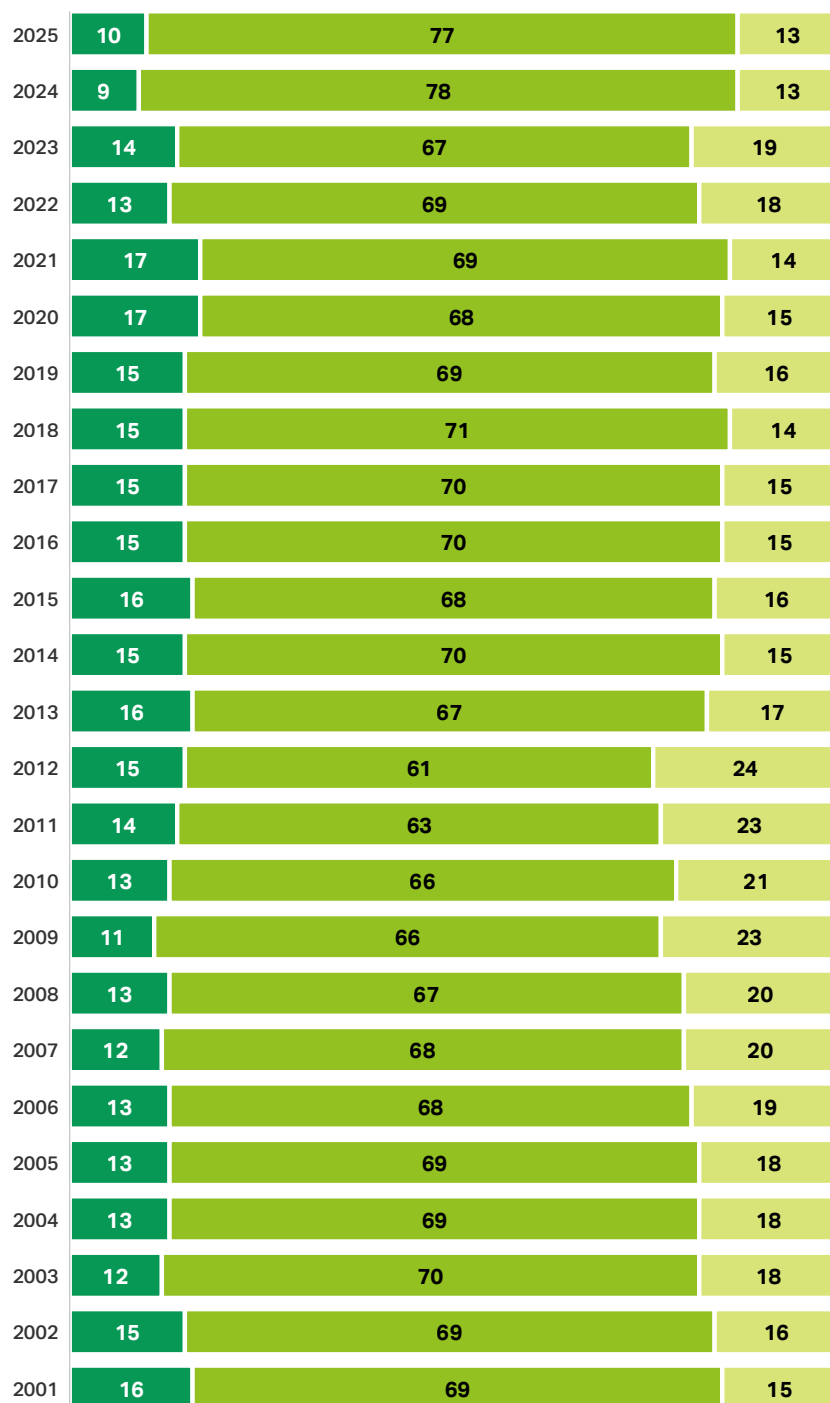
Auch die Zufriedenheit mit der konkreten Tätigkeit ist ausgeprägt. Mehr als sieben von zehn Befragten sind äußerst zufrieden (27 %) oder zufrieden (47 %) mit dem, was sie täglich tun. Ähnlich positiv fällt auch die übergreifende Bewertung der eigenen Arbeitssituation und Arbeitsbedingungen aus: 27 Prozent geben an, damit „äußerst zufrieden“ zu sein, weitere 45 Prozent zeigen sich zufrieden. Zudem wird die Vergütung überwiegend als leistungsgerecht wahrgenommen. 28 Prozent stimmen uneingeschränkt zu, dass sie für ihre Arbeit angemessen bezahlt werden, weitere 34 Prozent stimmen zu (5-Punkte-Skala, zweithöchste Zustimmungskategorie).

Die Daten zeichnen damit ein positives Bild der Arbeitswelt in Deutschland. Gleichzeitig bleibt die emotionale Bindung an den Arbeitgeber deutlich hinter diesen Bewertungen zurück. Zufriedenheit ist nicht gleichbedeutend mit Bindung. Sie entsteht vor allem im unmittelbaren Arbeitsumfeld durch die Qualität der erlebten Führung. Wo sie fehlt, bleibt selbst bei guten Rahmenbedingungen die emotionale Bindung gering – und wertvolles Potenzial für Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit ungenutzt.

Führungskräfte brauchen Unterstützung

Die Ergebnisse des Engagement Index Deutschland legen nahe, dass es nur einem kleinen Teil der Führungskräfte gelingt, die emotionalen Bedürfnisse der Beschäftigten am Arbeitsplatz kontinuierlich zu adressieren. Eine bewusstere Auseinandersetzung mit dem Thema Führung ist notwendig. Denn die Erkenntnisse von Gallup aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen zeigen: Die Qualität der erlebten Führung lässt sich positiv verändern. Mitarbeitende in Unternehmen, die hierzulande aktiv an Führungsqualität und Arbeitsumfeld arbeiten, erreichen im Durchschnitt eine hohe emotionale Bindung von 40 Prozent. In den besten Unternehmen steigt dieser Wert auf knapp 60 Prozent.

Emotionale Bindung im Zeitverlauf (2001–2025)



● Hohe Bindung ● Geringe Bindung ● Keine Bindung

Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu 100 % ± 1 %.
Alle Angaben in Prozent.



Ein zentraler, jedoch häufig unterschätzter Hebel dabei ist die gezielte Stärkung von Führungskräften, um sie so zur Steigerung der emotionalen Bindung in ihren Teams zu befähigen. Leider passiert das in deutschen Unternehmen weiterhin viel zu selten. Denn nur 40 Prozent der Führungskräfte haben in den vergangenen zwölf Monaten ein Coaching in Bezug auf ihre Führungsaufgabe erhalten. Während punktuelle Trainings wertvolle Impulse geben und definitiv ein Schritt in die richtige Richtung sind, sollten Führungskräfte im besten Fall eine kontinuierliche, systematische Unterstützung und Begleitung erhalten. Dieses wichtige strategische Instrument zur Qualitätssicherung unterstützt sie dabei, über ihre Rolle und Wirksamkeit sowie ihr Selbst- und Fremdbild zu reflektieren. Gerade stärkenbasiertes Coaching ist hier besonders relevant, weil es

Führungskräften ermöglicht, ihre eigenen Talente und natürlichen Verhaltensmuster zu erkennen, gezielt weiterzuentwickeln und im Arbeitsalltag einzusetzen – und so nachhaltige, authentische und individualisierte Führung zu fördern. Statt primär an Defiziten zu arbeiten, steht die Entfaltung vorhandener Potenziale im Mittelpunkt.

Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten erscheinen Einsparungen bei Trainings- und Weiterbildungsbudgets kurzfristig nachvollziehbar. Mittel- und langfristig ist das jedoch ein wirtschaftlicher Trugschluss. Denn schlechte Führung resultiert in geringer oder fehlender Bindung, die sich unmittelbar negativ auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Am Ende gilt: Wer Führung nicht priorisiert, schwächt seine eigene Zukunftsfähigkeit.

Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung beliefen sich im Jahr 2025 auf eine Summe zwischen

119,2 Mrd. € und

142,3 Mrd. €.



Hohe emotionale Bindung: mehr Power für die Performance

Eine hohe emotionale Bindung stärkt Unternehmen von innen und trägt wesentlich zu ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit bei. Beschäftigte mit hoher emotionaler Bindung fehlen seltener, sind deutlich weniger gestresst, bleiben ihrem Arbeitgeber länger treu und empfehlen ihn öfter weiter als Mitarbeitende mit geringer oder fehlender Bindung.

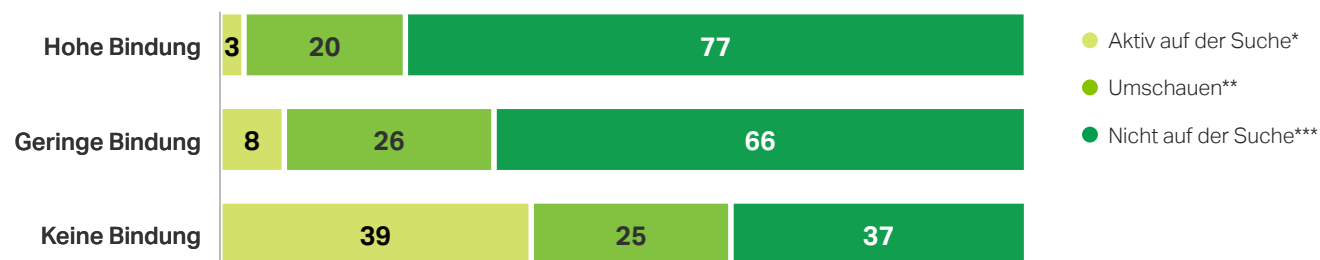
Reduzierte Wechselbereitschaft

Aktuell sind 12 Prozent der Beschäftigten aktiv auf Jobsuche, weitere 25 Prozent sondieren den Arbeitsmarkt. Hohe emotionale Bindung wirkt hier deutlich stabilisierend: 77 Prozent der emotional hoch Gebundenen suchen nicht nach einer neuen Stelle. Bei Beschäftigten ohne emotionale Bindung

zeigt sich das umgekehrte Bild – 39 Prozent von ihnen suchen aktiv, weitere 25 Prozent halten Ausschau. Darüber hinaus wollen Beschäftigte mit hoher emotionaler Bindung deutlich länger bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber bleiben (mehr Informationen dazu finden Sie auf [Seite 21](#) unter dem Thema „Trendumkehr: Beschäftigte wollen wieder länger beim Arbeitgeber bleiben“).

FRAGESTELLUNG:

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



* „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.“

Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu 100 % ± 1%.
Alle Angaben in Prozent.

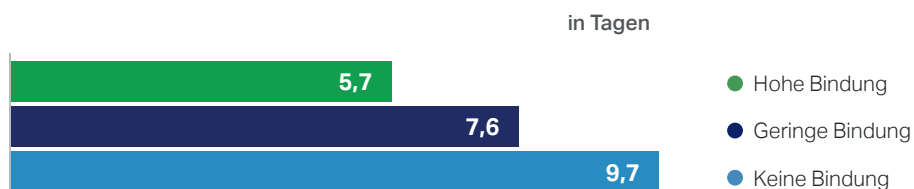
Niedrigerer Krankenstand

Von hoher emotionaler Bindung profitieren Unternehmen und Beschäftigte auch in Hinsicht auf krankheitsbedingte Fehlzeiten. Beschäftigte, die sich emotional bereits von ihrem Arbeitgeber verabschiedet haben, waren in den letzten zwölf Monaten vor der Befragung im Schnitt 9,7 Tage krank (ohne Berücksichtigung von Personen mit lang andauernden Erkrankungen von über 90 Tagen). Bei emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden fiel die Fehlzeit mit 5,7 Tagen um 41 Prozent niedriger aus (geringe Bindung: 7,6 Tage). Und das summiert sich, denn jeder Fehltag kostet den Arbeitgeber im Schnitt 347,20 Euro. Würde ein Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitenden die durchschnittliche Fehlzeit auf das Niveau von Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung senken, entspräche dies einer Kostenentlastung von knapp 1,4 Millionen Euro; bei einem Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitenden läge das Einsparpotenzial sogar bei 6,9 Millionen Euro. Krankenstände sind jedoch nicht nur problematisch für einzelne Unternehmen, sondern auch für die Volkswirtschaft. Hohe Krankenstände verstärken darüber hinaus den Stress bei den restlichen Teammitgliedern, die die Ausfälle kompensieren müssen.



FRAGE:

„Ungefähr wie viele Tage haben Sie in den vergangenen 12 Monaten bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut gefühlt haben?“



Anmerkung: ohne Berücksichtigung von Langzeitkranken (90 Tage und länger).

Weniger Stress

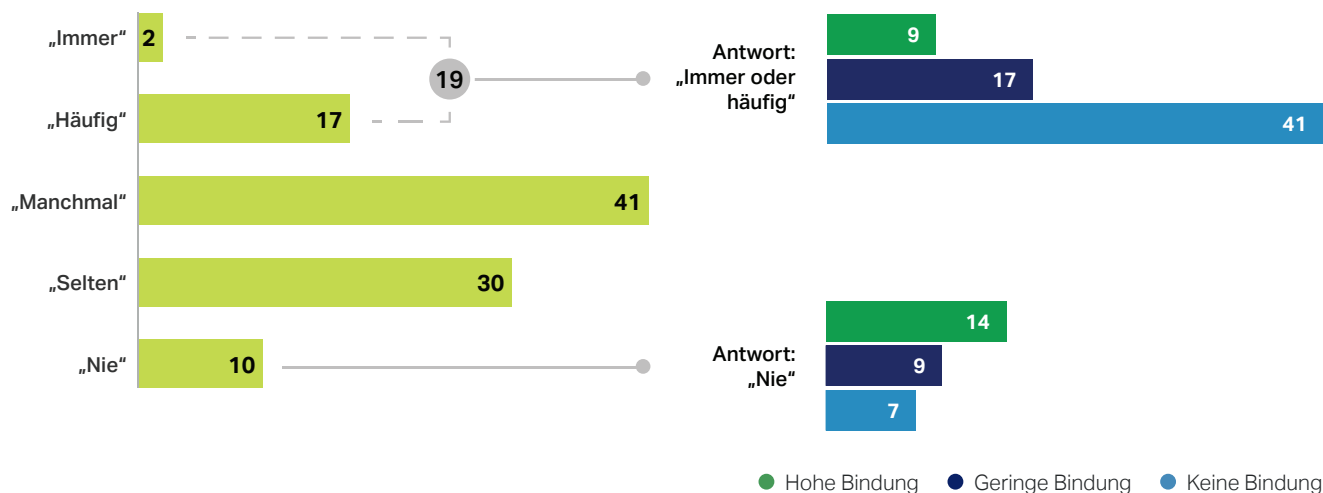
Hohe emotionale Bindung wirkt auch wie ein Stressschutzfaktor im Arbeitsalltag. Insgesamt geben 19 Prozent der Beschäftigten an, sich bei der Arbeit „immer“ oder „häufig“ gestresst zu fühlen. Bei denen mit hoher emotionaler Bindung sind es lediglich neun Prozent (geringe Bindung: 17 %). Bei den inneren Kündigungern steigt der Anteil der Gestressten deutlich: 41 Prozent von ihnen sind dauergestresst, nur sieben

Prozent berichten, es „nie“ zu sein. Bei den emotional hoch Gebundenen liegt der Anteil der Nicht-Gestressten doppelt so hoch (14 %).

Diese Unterschiede zeigen: Hohe emotionale Bindung wirkt stabilisierend und stärkt die Resilienz der Beschäftigten. Wo gute Führung gelebt wird und das Arbeitsumfeld entsprechend geprägt ist, wird der Arbeitsalltag deutlich seltener als dauerhaft belastend empfunden.

AUSSAGE:

„Bei der Arbeit fühle ich mich gestresst.“



Anmerkung: Prozentwerte werden ausgewiesen, wenn $\geq 4\%$.
Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu $100\% \pm 1\%$.
Alle Angaben in Prozent.

Höhere Weiterempfehlungsbereitschaft

Hohe Bindung ist ebenfalls ein wirksames Mittel im Wettbewerb um Fachkräfte, denn 72 Prozent der emotional hoch gebundenen Mitarbeitenden würden ihren Freunden oder der Familie ihr Unternehmen als hervorragenden Arbeitsplatz empfehlen. Unter den gering Gebundenen würde dies nur rund ein Viertel tun (26 %; keine Bindung: 7 %). Das kann im Recruiting nicht nur Zeit, sondern auch Geld sparen, denn das Nachbesetzen einer Stelle verursacht in der Regel Fluktuationskosten in Höhe eines Jahresgehalts – bedingt durch Ausschreibung, Einstellungsverfahren, Produktivitätsverlust und Einarbeitung.

Mitarbeitende, die ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen, fungieren als glaubwürdige Botschafter, weil persönliche Empfehlungen deutlich vertrauenswürdiger wahrgenommen werden als klassische Recruitingmaßnahmen. Gleichzeitig sind diejenigen, die sich aufgrund einer Empfehlung bewerben, oft kulturell passender und bleiben im Schnitt länger im Unternehmen, was Fluktuation und Recruitingkosten reduziert. Gerade in Branchen mit Fachkräftemangel ist deshalb Weiterempfehlung durch hohe emotionale Bindung ein klarer Wettbewerbsvorteil.

AUSSAGEN:

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

„Ich würde meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden / Freundinnen und Familienangehörigen empfehlen.“



- Hohe Bindung
- Geringe Bindung
- Keine Bindung

Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

Treibstoff für die Kundenorientierung

Kundenorientierung entscheidet unmittelbar über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Wer versteht, was Kunden wirklich brauchen, kann bessere Produkte, passendere Lösungen und verlässlichere Ergebnisse bieten. Kundenorientierung trägt zum gezielten Einsatz von Ressourcen bei und hilft, den Fokus konsequent auf das zu richten, was für Kunden tatsächlich Wert schafft. Das erhöht die Effizienz, schützt Margen und stärkt die Wettbewerbsposition – insbesondere in einem anspruchsvolleren Marktumfeld.

Kundenorientierung wird jedoch in den Unternehmen hierzulande nicht durchgängig im Alltag (vor)gelebt. Das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens gegenüber Kunden hängt eng mit der Qualität der erlebten Führung zusammen. So ist die Hälfte (49 %) der emotional hoch Gebundenen davon überzeugt, dass ihr Unternehmen seine Kundenversprechen immer einlöst – gegenüber nur vier Prozent derjenigen ohne emotionale Bindung (gesamt: 24 %; geringe Bindung: 24 %). Deutlich zeigen sich die positiven Effekte beim Thema Verantwortungsbewusstsein. 41 Prozent der Beschäftigten fühlen sich für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen ihres Arbeitgebers persönlich verantwortlich – bei denen

mit hoher emotionaler Bindung sind es 59 Prozent, bei denjenigen ohne emotionale Bindung nur noch die Hälfte davon (29 %; geringe Bindung: 40 %). Auch auf die Weiterempfehlungsbereitschaft wirkt sich emotionale Bindung aus. Insgesamt 37 Prozent der Befragten würden die eigenen Produkte und Dienstleistungen ohne Vorbehalt weiterempfehlen, bei denen mit hoher emotionaler Bindung sind es 73 Prozent (geringe emotionale Bindung: 36 %; ohne emotionale Bindung: 14 %). All das spricht dafür, dass die Qualität der erlebten Führung den Kundenethos stärkt: Mitarbeitende, die gute Führung im Arbeitsalltag erfahren, übernehmen Verantwortung und leisten aktiv ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Kritische Bewertung der Unternehmensleistung

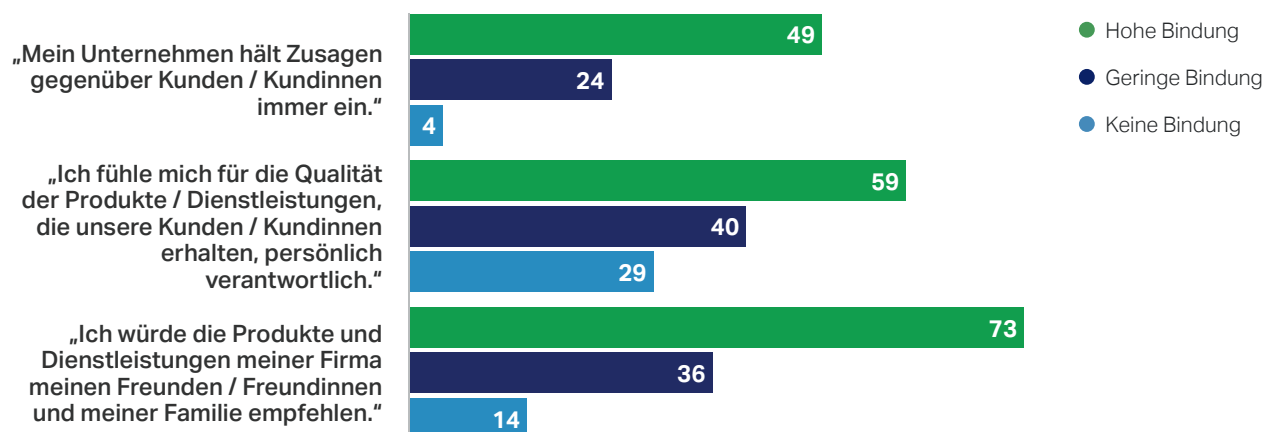
Kundenorientierung muss im gesamten Unternehmen gelebt werden, damit sie beim Kunden tatsächlich ankommt. Sie beginnt bei der Geschäftsführung, die klare Prioritäten setzt und Kundenzentrierung strategisch verankert, und reicht bis in die Teams, die täglich direkten oder indirekten Einfluss auf das Kundenerlebnis haben. Aus Sicht der Arbeitnehmenden zeigen sich dabei jedoch häufig Herausforderungen: Nur 30 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass die Geschäftsführung Entscheidungen konsequent im Kundensinn trifft. Lediglich 21 Prozent glauben, dass ihre Kolleginnen und Kollegen durchgängig das Richtige für ihre Kundschaft tun. Nur ein Viertel (24 %) stimmt zu, dass das Unternehmen seine Zusagen stets einhält – ein Wert, der seit 2019 spürbar gesunken ist (2019: 34 %). Das zeigt: Kundenorientierung ist in vielen Unternehmen nicht durchgängig verankert.

Führungskräfte auf allen Ebenen müssen Kundenorientierung sichtbar leben – nicht nur als Lippenbekenntnis, sondern durch klare Prioritäten und im täglichen Handeln. Kundenorientierung muss sich erkennbar in strategischen wie operativen Entscheidungen widerspiegeln. Bei wesentlichen Weichenstellungen muss als fester Bestandteil des Entscheidungsprozesses systematisch geprüft werden, welche Auswirkungen sie auf Kunden haben. Zudem sollten Zielvereinbarungen und Anreizsysteme konsequent an kundenbezogenen Kennzahlen ausgerichtet sein.

Ein zentraler Hebel ist Verlässlichkeit. Werden Zusagen gegenüber Kunden nicht konsequent eingehalten, leidet das Vertrauen – nach außen wie nach innen. Prozesse sollten daher durchgängig aus Kundensicht überprüft und Versprechen realistisch formuliert werden. Fehler und Reklamationen sind eine Chance, aus ihnen zu lernen und strukturelle Schwächen nachhaltig zu beheben.

AUSSAGEN:

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



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.



29 %

der Befragten geben an, regelmäßig Informationen darüber zu erhalten, was für die Kundinnen und Kunden ihres Unternehmens wichtig ist.

(2019: 30 %)

Transparenz schafft Kundenorientierung

Gleichzeitig braucht es im gesamten Unternehmen mehr Transparenz über Kundenbedürfnisse. Je besser Mitarbeitende die Perspektive der Kundschaft kennen und einen sinnvollen Beitrag leisten können, desto leichter können sie im Alltag kundenorientierte Entscheidungen treffen – und das wirkt motivierend. Allerdings erhalten nur 29 Prozent der Beschäftigten regelmäßig Informationen darüber, was den Kunden wichtig ist. Wo dieses Wissen vorhanden ist, fällt die Bewertung der Kundenorientierung durchgängig deutlich positiver aus, und das über alle Dimensionen hinweg. Das reicht von Entscheidungen der Geschäftsführung und das Handeln der Mitarbeitenden über das persönliche Verantwortungsgefühl für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen bis hin zum Einhalten von Kundenzusagen. Wissen um die Bedürfnisse der Kunden erweist sich zudem als Wettbewerbsvorteil: Wo entsprechende Informationen vorliegen, ist der Anteil der Beschäftigten, die ihr Unternehmen der Konkurrenz voraus sehen, fast dreimal so hoch.

Entscheidend ist zudem eine klare strategische Positionierung: Mitarbeitende müssen wissen, worin der Wettbewerbsvorteil des Unternehmens

liegt und wie sie persönlich dazu beitragen können. Stärken nutzen können, gehört werden, Klarheit haben – wer zustimmt, das zu erleben, hat verglichen mit denjenigen, die dieses Gefühl nicht haben, ein zweieinhalb- bis dreimal so hohes Vertrauen darin, dass sein Unternehmen Kundenzusagen stets einhält.

Die Sicherstellung einer konsistent hohen Kundenorientierung hängt auch maßgeblich von stabilen personellen Rahmenbedingungen ab. Genau hier zeigt sich eine kritische Entwicklung: Der Anteil der Mitarbeitenden mit Kundenkontakt, die eine ausreichende Personalausstattung sehen, ist in den letzten zehn Jahren von 24 Prozent (2013) auf 14 Prozent (2024) gesunken. Wer die Ressourcen als unzureichend bewertet, weist höhere Fehlzeiten auf – mit dem Risiko einer Negativspirale. Höhere Arbeitsbelastung führt zu mehr Stress und Fehlzeiten. Diese verschärfen wiederum den Personalmangel, wodurch die Belastung für die verbleibenden Mitarbeitenden weiter zunimmt. Und das hat oft zusätzliche Auswirkungen auf die Kundenorientierung.

Erst wenn individuelle Verantwortung und organisatorische Rahmenbedingungen in Einklang stehen, kann das entstehen, was für Unternehmen am wichtigsten ist: nachhaltige Kundenorientierung.

Hohe emotionale Bindung: starker Hebel für Leistung und Wohlbefinden

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)

14 %

höhere Produktivität (Produktionskennzahlen)

Quelle: 11. Gallup Meta-Analyse von 347 Unternehmen mit 3.354.784 Mitarbeitenden in 53 Branchen und 90 Ländern, Stand: Mai 2024

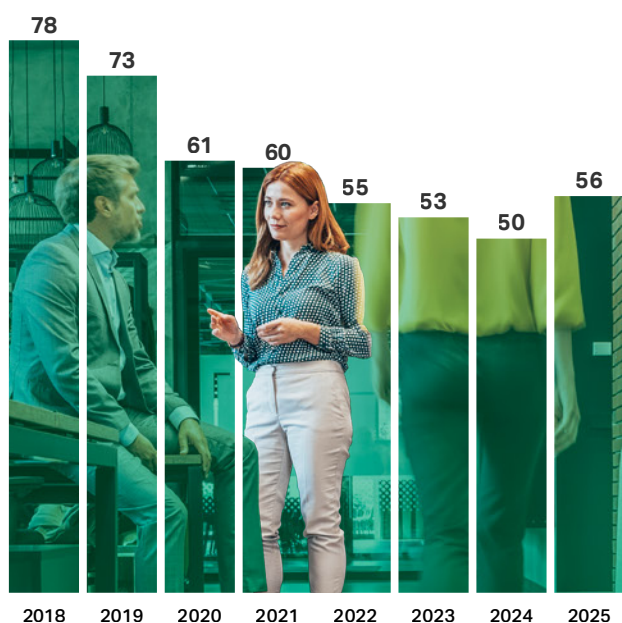
Trendumkehr: Beschäftigte wollen wieder länger beim Arbeitgeber bleiben

Wunsch nach Sicherheit trotz hoher Zuversicht in die eigenen Chancen

Nach dem kontinuierlichen Rückgang in den letzten Jahren zeigt sich bei der Bleibeabsicht wieder eine leichte Erholung: 56 Prozent der Beschäftigten planen, auch in einem Jahr noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig zu sein. Damit liegt der Wert zwar spürbar über dem Vorjahresniveau (50 %), jedoch deutlich unter dem der Vor-Corona-Zeit (2018: 78 %). Auch mit Blick auf einen mittelfristigen Zeitraum ist eine Trendwende erkennbar: 40 Prozent der Arbeitnehmenden können sich vorstellen, in drei Jahren noch im aktuellen Unternehmen zu arbeiten (2024: 34 %; 2018: 65 %). Ein durch gute Führung geprägtes Arbeitsumfeld, das in einer hohen emotionalen Bindung resultiert, wirkt sich dabei deutlich auf die geplante Bleibedauer aus: Von Mitarbeitenden mit hoher emotionaler Bindung wollen 80 Prozent dem Unternehmen mindestens noch ein weiteres Jahr treu bleiben, 57 Prozent sogar noch drei Jahre.

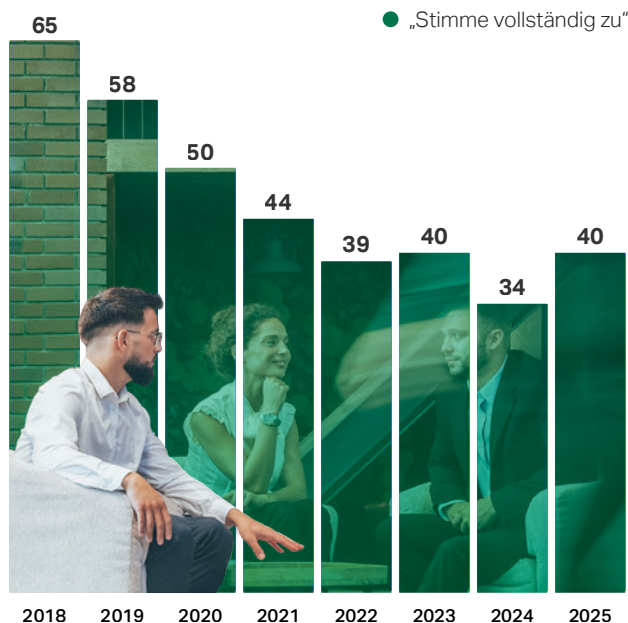
AUSSAGE:

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



AUSSAGE:

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



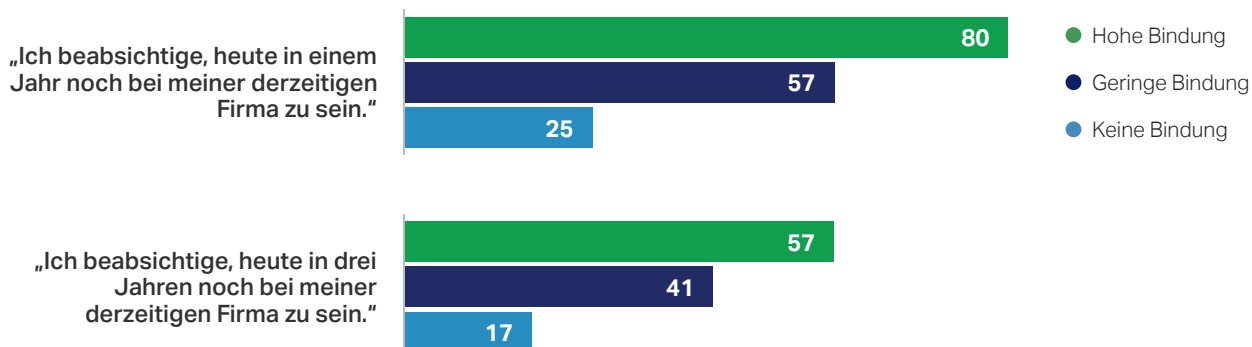
Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.



Besorgniserregend ist dabei, dass es Unternehmen häufig schon zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses nicht gelingt, die in der Regel mit erheblichem zeitlichem und finanziellem Aufwand rekrutierten neuen Mitarbeitenden nachhaltig für sich zu gewinnen. Denn von denjenigen, die seit weniger als zwölf Monaten im Unternehmen sind, sucht bereits jeder Fünfte aktiv nach einer neuen Stelle; weitere 15 Prozent sind offen für Alternativen. Dazu kann beitragen, dass nur 21 Prozent ihr Onboarding als ausgezeichnet bewerten.

AUSSAGEN:

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



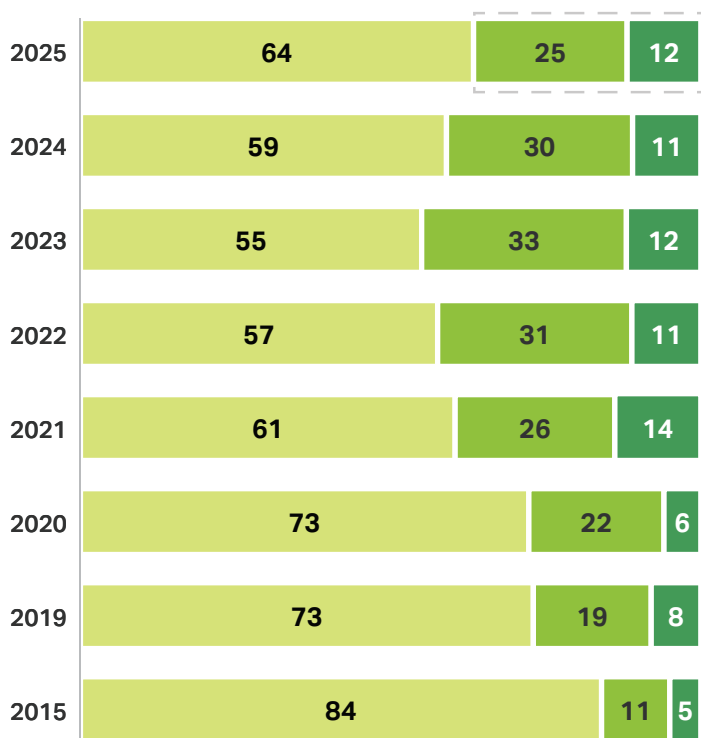
Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

Positive Sicht auf die eigenen Chancen

Auch wenn Wechselbereitschaft nicht mit einem tatsächlichen Wechsel der Mitarbeitenden gleichzusetzen ist, ist sie ein guter Indikator – und zwar einer, den Unternehmen ernst nehmen sollten. Denn er zeigt an, wie viele sich vorstellen können, ihren Arbeitgeber zu verlassen. Mit dieser Stimmung müssen sich Unternehmen auseinandersetzen, zumal trotz eines schwierigen Arbeitsmarktes weiterhin Alternativen für Wechselwillige vorhanden sind. Unter denjenigen, die sich aktiv nach einem neuen Job umsehen (12 %) oder offen für Neues sind (25 %), hat knapp die Hälfte (45 %) innerhalb der vergangenen drei Monate bereits für sie interessante Stellenangebote gefunden.

FRAGESTELLUNG:

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

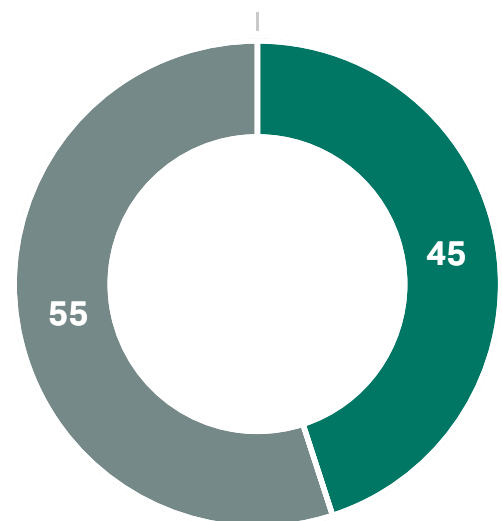


● „Ich bin nicht auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.“

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

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

FRAGESTELLUNG:
„Haben Sie in den letzten drei Monaten neue Stellenangebote gefunden, auf die Sie sich bewerben möchten?“



● „Ja“

● „Nein“

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

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

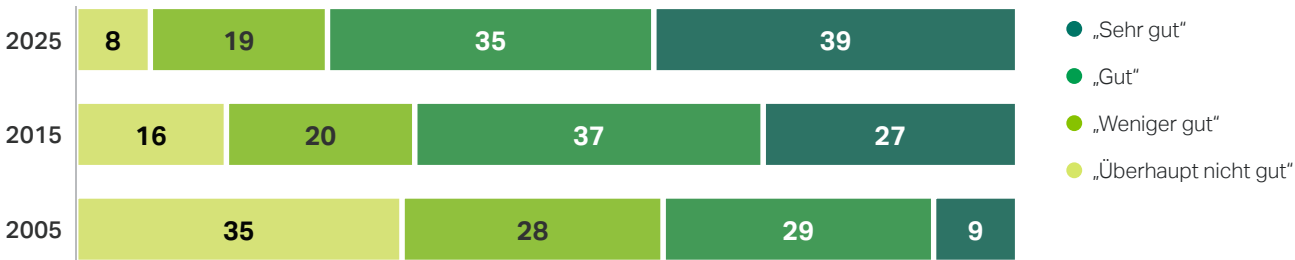
Alle Angaben in Prozent.

Darüber hinaus sind zunehmend mehr Beschäftigte zuversichtlich, auch bei Verlust ihres Arbeitsplatzes einen neuen Job zu finden: 39 Prozent sehen hier für sich „sehr gute“, weitere 35 Prozent „gute“ Perspektiven. Nur acht Prozent der Beschäftigten bewerten ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als „überhaupt nicht gut“. Im Vergleich dazu sah das Bild 2005, am Ende der damaligen wirtschaftlichen Schwächephase, genau umgekehrt aus: 35 Prozent hielten ihre Chancen für „überhaupt nicht gut“,

29 Prozent für „gut“ und lediglich neun Prozent für „sehr gut“. Heute werden trotz konjunktureller Schwäche und Personalabbau in einzelnen Unternehmen vielerorts weiterhin Arbeitskräfte gesucht. Die Nachfrage dürfte in den kommenden Jahren weiter zunehmen, da zahlreiche Beschäftigte der Babyboomer-Generation in den Ruhestand gehen. Auch der immer wieder diskutierte Fachkräftemangel stärkt das Vertrauen vieler Beschäftigter in ihre Arbeitsmarktchancen.

FRAGESTELLUNG:

„Ganz allgemein gefragt, wie beurteilen Sie persönlich Ihre Chance, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, wenn Sie heute ihren Arbeitsplatz verlieren würden?“



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu 100 % ± 1 %.
Alle Angaben in Prozent.

Zusätzlich sind Personalvermittlungen weiterhin sehr aktiv: 31 Prozent der Befragten wurden im vergangenen Jahr kontaktiert – nur geringfügig weniger als im „Rekordjahr“ 2024 (33 %). 2023 lag der Wert noch bei 25 Prozent. Seit 2010 wird das aktive Recruiting im Gallup Engagement Index Deutschland nahezu jährlich erfasst (Durchschnitt 2010 bis 2019: 13 %).

Für Unternehmen allerdings bedeutet jeder Weggang Disruption. Denn mit jedem Wechsel gehen wertvolle Kompetenzen, Erfahrung und oft auch gute Kundenkontakte verloren. Der Weggang von Teammitgliedern kann zudem eine Kettenreaktion auslösen, weil die Zurückgebliebenen in vielen Fällen die anfallende Mehrarbeit auffangen müssen, was zu Stress führt. Und wenn Personalmangel auch noch zum Dauerzustand wird, kann sich das negativ auf das Vertrauen von Mitarbeitenden in die Unternehmensleitung auswirken.

Vertrauen stabilisiert sich – aber die Zuversicht in die Zukunft fehlt

Neben Fluktuation und Mehrbelastung sehen sich Unternehmen heute mit wachsender Komplexität konfrontiert – durch technologische Disruption, Fachkräftemangel und wirtschaftliche sowie geopolitische Unsicherheiten. Wie souverän sie in diesem Umfeld aus Sicht der Mitarbeitenden agieren, hängt maßgeblich davon ab, wie wirksam und glaubwürdig ihre Führung ist.

Und die Ergebnisse verdeutlichen, dass es hier noch viel Potenzial gibt. Zwar ist das Vertrauen in die finanzielle Zukunft des eigenen Arbeitgebers leicht gestiegen (37 %, 2024: 34 %), dennoch bleibt das Niveau deutlich unter dem früherer Jahre: In den fünf Jahren vor der Corona-Pandemie (2015–2019) lag der Wert im Durchschnitt bei rund 50 Prozent. Im Jahr 2020 erreichte er mit 55 Prozent sogar den höchsten Stand seit der ersten Abfrage im Jahr 2003. In den Folgejahren ging das Vertrauen jedoch kontinuierlich zurück und sank bis 2024 auf 34 Prozent und damit auf das Niveau der weltweiten Rezession im Jahr 2008.

Bedeutend sind diese Zahlen deshalb, weil das Vertrauen in die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens als guter Seismograf für die Stimmung im Land gilt. Mitarbeitende nehmen unmittelbar wahr, ob ihr Arbeitgeber Aufträge gewinnt, investiert oder Personal aufbaut. Entsprechend spiegelt ihre Einschätzung nicht nur individuelle Zuversicht, sondern auch die wahrgenommene Stabilität des Unternehmens wider.

Obwohl das generelle Vertrauen in die Geschäftsführung im Vergleich zum Vorjahr gestiegen ist (2025: 27 %, 2024: 25 %), ist die Sicht auf die Zukunftsfähigkeit von Zweifeln geprägt: Nur 18 Prozent fühlen sich von der Unternehmensleitung für die Zukunft begeistert (-3 Prozentpunkte gegenüber 2024), und lediglich 23 Prozent sind überzeugt, dass sie künftige Herausforderungen erfolgreich meistern wird (-4 Prozentpunkte gegenüber 2024). Das zeigt: Es mangelt nicht an Grundvertrauen in die Führungsetage – aber die Orientierungslosigkeit nimmt zu. Geschäftsleitungen werden nur bedingt als Richtungsweiser und Möglichmacher gesehen.

Vertrauen und Zuversicht: So bewerten Deutschlands Beschäftigte die Lage

Vertrauen in die finanzielle Zukunft



AUSSAGE:

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

2025

37 %

2024

34 %

Begeisterung für die Zukunft



AUSSAGE:

„Die Geschäftsführung meines Unternehmens begeistert mich für die Zukunft.“

2025

18 %

2024

21 %

Offen für Veränderung



AUSSAGE:

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

2025

21 %

2024

26 %

Bewältigung zukünftiger Herausforderungen



AUSSAGE:

„Ich bin davon überzeugt, dass unsere Geschäftsführung zukünftige Herausforderungen erfolgreich meistern wird.“

2025

23 %

2024

27 %

Im Wettbewerb vorn



AUSSAGE:

„Ich bin überzeugt, dass mein Unternehmen der Konkurrenz voraus ist.“

2025

18 %

2024

26 %

Allgemeines Vertrauen



AUSSAGE:

„Ich vertraue der Geschäftsführung meines Unternehmens.“

2025

27 %

2024

25 %

Anmerkung: Antworten auf einer Fünf-Punkte-Skala, wobei 5 „Stimme vollständig zu“ und 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ bedeutet. Auswertung zeigt Top-Box-Werte (5 „Stimme vollständig zu“).



Prioritäten klar kommunizieren

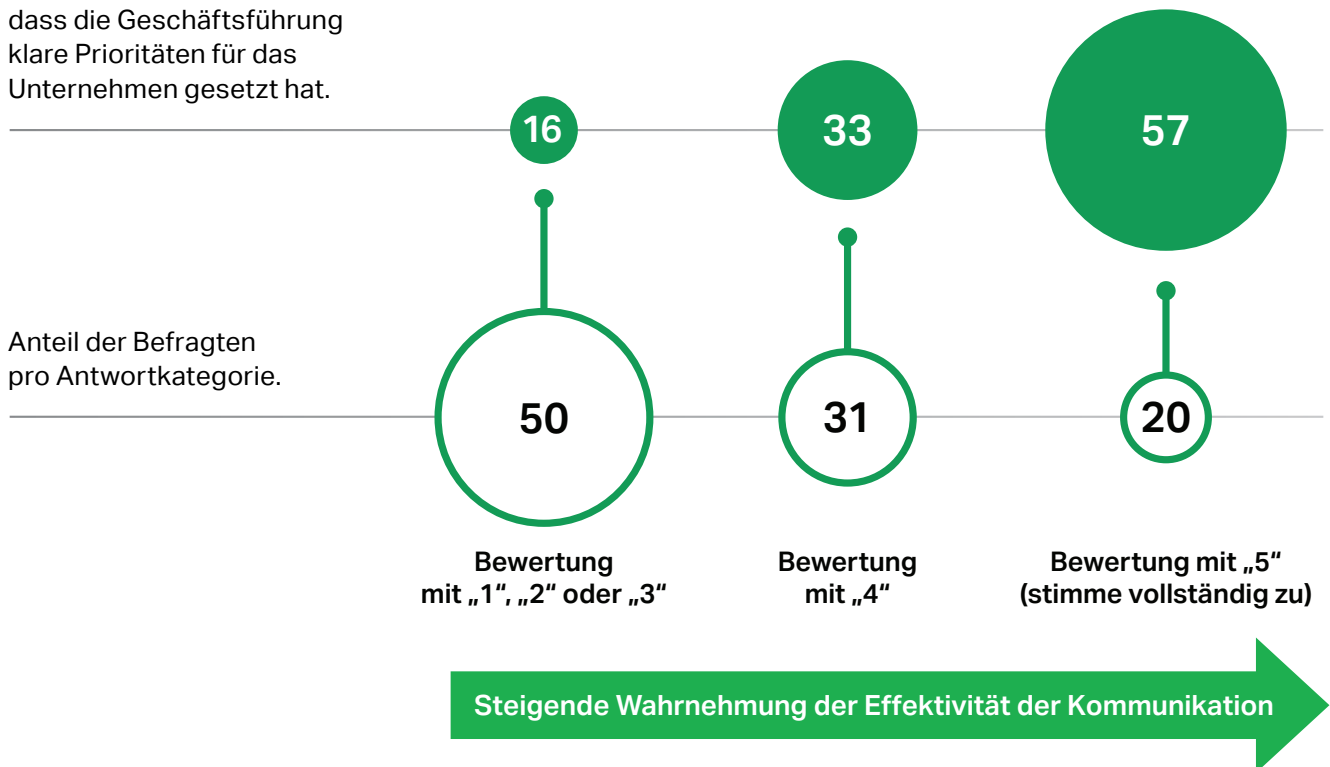
Mitarbeitende benötigen Klarheit im Kleinen wie im Großen. Sie wollen verstehen, in welche Richtung sich das Unternehmen konkret entwickelt, welche Prioritäten gesetzt und welche Entscheidungen darauf basierend getroffen werden. Und sie brauchen Transparenz: Was bedeutet das für mich und meine Arbeit? Eine klare, nachvollziehbare Strategie stärkt das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Führung. Derzeit scheint das Unternehmen aber nur bedingt zu gelingen. Wenn die Richtung fehlt, dann entsteht Unsicherheit. Und genau das ist bei vielen Beschäftigten der Fall. Denn nur 29 Prozent attestieren ihrer Geschäftsführung, klare Prioritäten zu setzen. 20 Prozent erleben ihre Kommunikation als effektiv, und lediglich 19 Prozent sagen, dass ihnen geholfen wird zu verstehen, wie aktuelle Veränderungen die Zukunft des Unternehmens beeinflussen.

Damit Beschäftigte sich mitgenommen fühlen, braucht es aktive Einbindung und glaubwürdige Kommunikation. Begeisterung und Aufbruchstimmung entstehen durch Sinn, Orientierung und sichtbare Fortschritte. Auch wenn Unternehmensleitungen angesichts der aktuellen Herausforderungen oft gezwungen sind, auf Sicht zu fahren, müssen sie ein überzeugendes Zukunftsnarrativ entwickeln, Erfolge transparent machen und klar zeigen, wie sie Herausforderungen aktiv angehen und bewältigen. Denn eine als offen und authentisch wahrgenommene Kommunikation führt dazu, dass auch die Führungsleistung deutlich positiver bewertet wird: Mitarbeitende, die sich gut informiert fühlen, sind 3,6-mal häufiger davon überzeugt, dass das Unternehmen klare Prioritäten setzt. Sie sind auch 1,7-mal öfter der Auffassung, dass die Unternehmensführung künftige Herausforderungen erfolgreich meistern wird. Sie bestätigen auch rund zweieinhalb Mal häufiger, dass ihr Unternehmen sie für die Zukunft begeistert.

AUSSAGE:

- „Die Geschäftsführung hat klare Prioritäten für unser Unternehmen gesetzt.“
- „Die Geschäftsführung kommuniziert effektiv mit dem Unternehmen.“

Anteil der Befragten, die uneingeschränkt zustimmen, dass die Geschäftsführung klare Prioritäten für das Unternehmen gesetzt hat.



Basis: Befragte, die weniger als drei Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber arbeiten.
Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

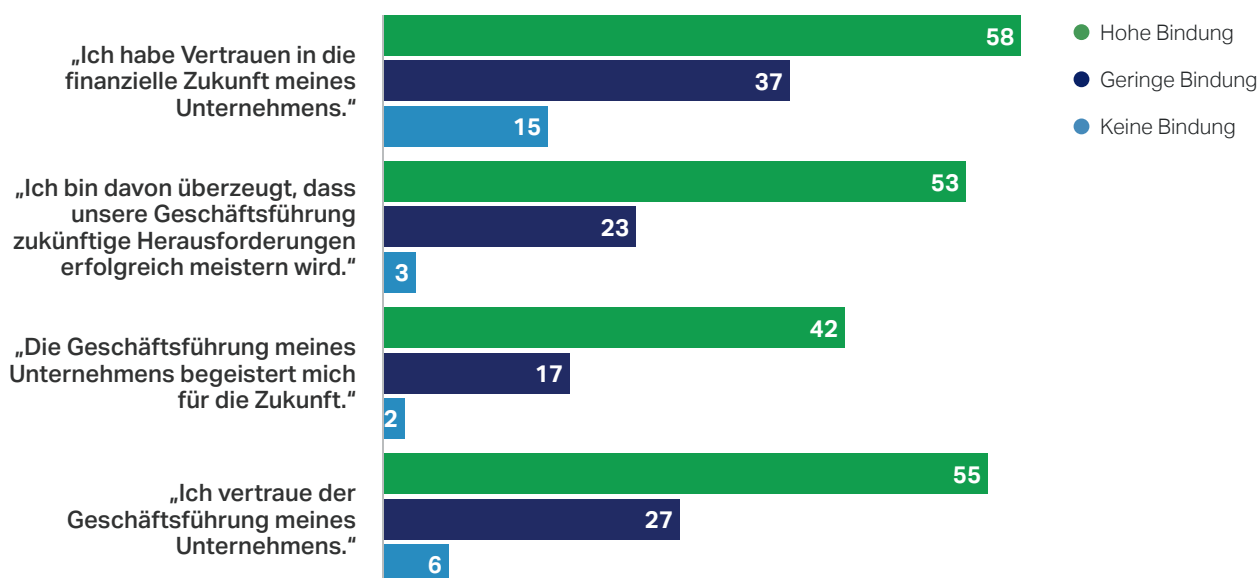
Bei der Kommunikation kommt den direkten Führungskräften eine besondere Rolle zu, denn sie tragen Informationen in die Teams. Derzeit fühlen sich Führungskräfte allerdings nur unwesentlich besser informiert als ihre Teammitglieder. 30 Prozent von ihnen stimmen uneingeschränkt der Aussage zu, dass ihre Vorgesetzten sie über die Entwicklungen im Unternehmen informieren, bei Nicht-Führungskräften sind es 26 Prozent. Wer jedoch keine Orientierung, keine Prioritäten und keine Aufbruchsstimmung vermittelt bekommt, kann sie auch nicht weitergeben.

Die Qualität der erlebten Führung durch direkte Vorgesetzte macht dabei den entscheidenden Unterschied. Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung sind zu 58 Prozent (geringe Bindung: 37 %,

ohne Bindung: 15 %) von der finanziellen Zukunft ihres Unternehmens überzeugt, und 53 Prozent (geringe Bindung: 23 %, ohne Bindung: 3 %) davon, dass die Geschäftsführung kommende Herausforderungen erfolgreich bewältigen wird. Ein vergleichbares Muster zeigt sich, wenn es darum geht, ob Geschäftsführungen ihre Mitarbeitenden für die Zukunft begeistern (hohe Bindung: 42 %, geringe Bindung: 17 %, ohne Bindung: 2 %) sowie beim Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird (hohe Bindung: 55 %, geringe Bindung: 27 %, ohne Bindung: 6 %). Für viele Beschäftigte steht die direkte Führungskraft stellvertretend für das gesamte Unternehmen. Wenn sie einen guten Job macht, strahlt das auf den Arbeitgeber als Ganzes ab.

AUSSAGEN:

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



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

Stärkenfokus, Feedback und Ermutigung als Erfolgsfaktor in Zeiten des Wandels

Führungskräfte müssen Mentoren ihrer Mitarbeitenden sein. Ihre Aufgabe ist es, sie im positiven Sinn herauszufordern, sie zu ermutigen, aus der Komfortzone herauszukommen und Dinge zu tun, die sie sich vorher nicht zugetraut haben. Führungskräfte, die die Stärken ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen, steigern die Leistung ihrer Teams um mindestens 20 Prozent. Denn Menschen wachsen dann, wenn ihre Stärken erkannt, gefördert und gezielt eingesetzt werden.

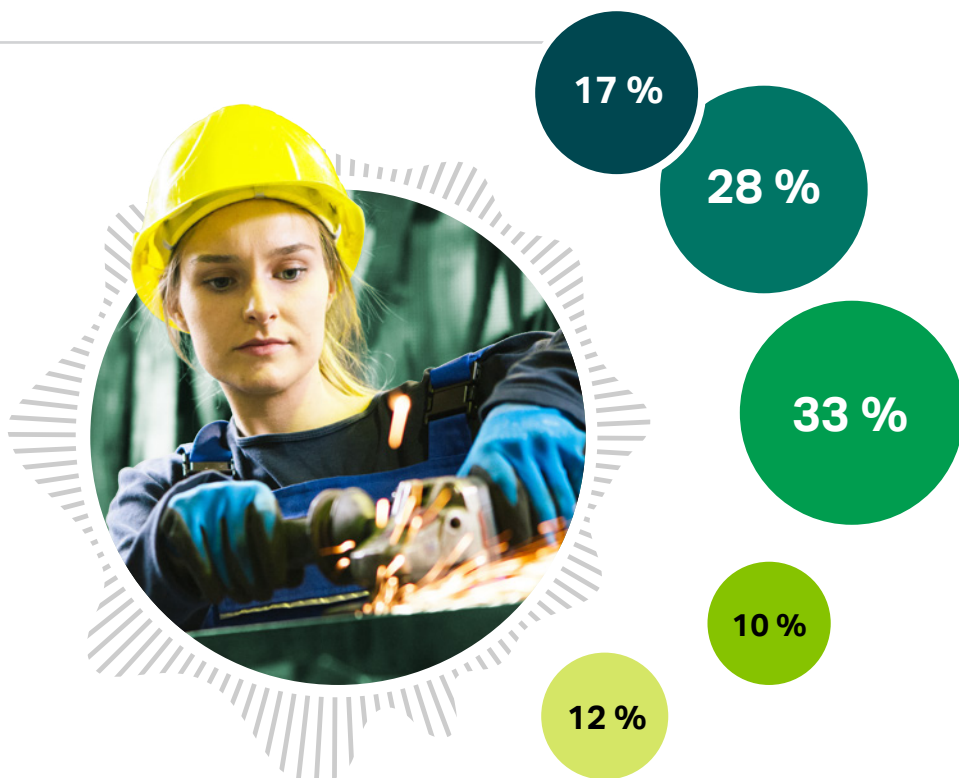
Die Voraussetzung für dieses Wachstum ist konstruktives Feedback, das Orientierung bietet. Als besonders wirksam erweist sich dabei

wöchentliches, hilfreiches Feedback für jedes einzelne Teammitglied. „Hilfreich“ ist dabei nicht gleichbedeutend mit aufwändig. Bereits 15 bis 30 Minuten können ausreichen – wenn sie fokussiert genutzt werden: für die Anerkennung aktueller Leistungen, für Klarheit über Ziele und Prioritäten, für den Austausch zur Zusammenarbeit und für einen bewussten Blick auf individuelle Stärken.

Stärkenfokus, hilfreiches Feedback und Ermutigung sind ein kraftvoller Dreiklang: Je stärker Mitarbeitende sie im Arbeitsalltag erleben, desto höher ist ihre emotionale Bindung. Wo dieser Leitgedanke konsequent verankert ist, ist die Hälfte (49 %) der Beschäftigten emotional hoch gebunden – und wird so zu einem zentralen Treiber für Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke von Unternehmen.

AUSSAGE:

„Mein Vorgesetzter / Meine Vorgesetzte inspiriert mich, Dinge zu tun, die ich mir zunächst nicht zugetraut hätte.“



Anmerkung: Prozentwerte werden ausgewiesen, wenn $\geq 4\%$. Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu $100\% \pm 1\%$.

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

AUSSAGE:

„Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften.“



Anmerkung: Prozentwerte werden ausgewiesen, wenn $\geq 4\%$. Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu $100\% \pm 1\%$.

AUSSAGE:

„Ich habe in der letzten Woche hilfreiches Feedback zu meiner Arbeit erhalten.“



Anmerkung: Prozentwerte werden ausgewiesen, wenn $\geq 4\%$. Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu $100\% \pm 1\%$.

Künstliche Intelligenz: Freund oder Feind?

Die Sorge vor Kollege KI wächst

Ein Thema, das den Arbeitsalltag und auch die Perspektive von Beschäftigten auf die Zukunft prägt, ist künstliche Intelligenz (KI). Und die Sorge davor, dass sie tiefgreifende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt hat, steigt kontinuierlich.

Nur noch die Hälfte der Beschäftigten (50 %) hält es inzwischen für „überhaupt nicht wahrscheinlich“, dass KI innerhalb von fünf Jahren ihren Job gefährdet (2018: 72 %). Der Anteil derjenigen, die es für „sehr wahrscheinlich“ oder „ziemlich wahrscheinlich“ halten, liegt aktuell bei 16 Prozent. Damit ist er seit der letzten Befragung (2023) um fünf Prozentpunkte gestiegen

FRAGESTELLUNG:

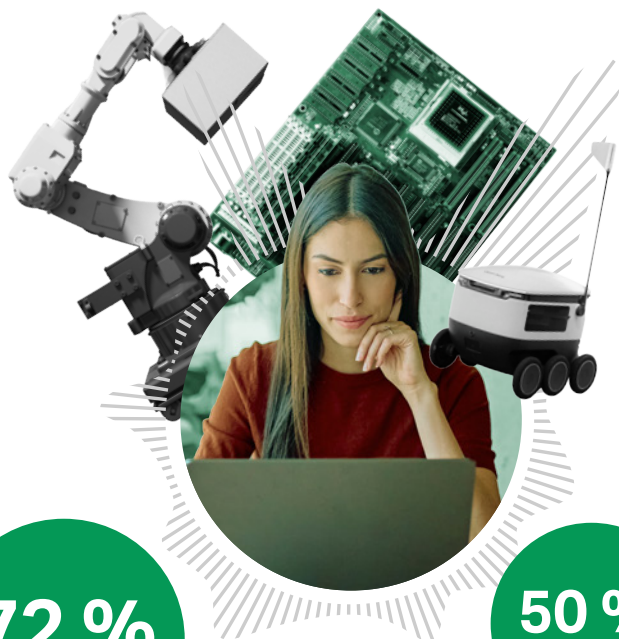
„Wie wahrscheinlich ist es, dass die Stelle, die Sie derzeit innehaben, innerhalb der nächsten fünf Jahre aufgrund neuer Technologien, Automatisierung, Roboter oder künstlicher Intelligenz gestrichen wird?“

Überhaupt nicht
wahrscheinlich

72 %
2018

55 %
2023

50 %
2025



und hat sich seit der ersten Erhebung zum Thema 2018 mehr als verdoppelt (7 %).

Mitarbeitende in Unternehmen, die bereits KI einsetzen, schätzen das Risiko eines Arbeitsplatzverlusts häufiger als erhöht ein: 19 Prozent halten es für „sehr“ oder „ziemlich“ wahrscheinlich, dass ihre Stelle in den kommenden fünf Jahren wegfällt, fast doppelt so viele wie in Unternehmen ohne KI-Nutzung (9 %). Das Vorhandensein von KI im Unternehmen scheint das Substitutionsrisiko sichtbarer und greifbarer zu machen. Dennoch fühlt sich auch in Unternehmen, in denen KI zum Einsatz kommt, die große Mehrheit sicher: 50 Prozent der Befragten halten einen Arbeitsplatzverlust für „nicht sehr wahrscheinlich“ (Befragte in nicht KI-nutzenden Unternehmen: 50 %).

Seit der ersten Befragung zum Thema KI im Rahmen des Gallup Engagement Index Deutschland 2018 hat sich ihr Einsatz stark verändert. Damals war sie vor allem in der Industrie präsent – etwa zur Prozessoptimierung und Qualitätskontrolle oder in datenintensiven Bereichen. Für viele Beschäftigte blieb sie abstrakt und weit entfernt vom eigenen Arbeitsalltag. Heute ist das anders: Generative KI-Systeme sind unmittelbar im (betrieblichen) Alltag angekommen und unterstützen bei Recherche, Textarbeit, Analyse oder Programmierung. KI ist

damit vom spezialisierten Instrument zu einem breit zugänglichen Werkzeug geworden. Diese Verschiebung erklärt, warum Erfahrungen, Erwartungen und auch Bedenken heute deutlich ausgeprägter sind als noch vor wenigen Jahren. Inzwischen geben zwei Drittel der Arbeitnehmenden (64 %) an, KI werde in ihrem Unternehmen eingesetzt, um Produktivität, Effizienz oder Qualität zu steigern. 48 Prozent der Befragten nutzen sie täglich oder mehrmals die Woche; 2023 waren es nur 14 Prozent.

Der Einsatz von KI im Arbeitsalltag hängt allerdings stark davon ab, wie sicher Beschäftigte im Umgang mit ihr sind. Je besser sich Beschäftigte durch Ausbildung, Schulungen und Fort- und Weiterbildungen auf den Umgang mit KI und anderen fortschrittlichen Technologien vorbereitet fühlen, desto regelmäßiger setzen sie sie auch ein. Von denjenigen, die sich überhaupt nicht vorbereitet fühlen, nutzen lediglich 26 Prozent KI täglich oder mehrmals pro Woche bei ihrer beruflichen Tätigkeit. Mit wachsendem Kompetenzgefühl steigt die Nutzungsintensität deutlich: 79 Prozent von denen, die das Gefühl haben, sehr gut vorbereitet zu sein, arbeiten täglich oder mehrmals wöchentlich mit KI. Qualifizierung wirkt sich somit unmittelbar auf die Praxis aus und ist damit ein zentraler Hebel für die erfolgreiche Integration von KI in Organisationen.

FRAGESTELLUNG:

„Wie häufig nutzen Sie künstliche Intelligenz (KI) in Ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit?“



Anmerkung: Alle Angaben in Prozent.

Mangelnde Weiterbildungsoptionen für Beschäftigte

Beim individuell wahrgenommenen Mehrwert allerdings zeigt sich Zurückhaltung: Nur ein Viertel der Befragten (23 %) ist der Meinung, dass KI ihnen mehr Möglichkeiten bietet, täglich das zu tun, was sie am besten können. Bei denjenigen, die sich sehr gut auf die Arbeit mit KI vorbereitet fühlen, steigt dieser Anteil auf 44 Prozent. Vor diesem Hintergrund gewinnt der gezielte Einsatz von KI als Unterstützungsinstrument für Mitarbeitende an Bedeutung. KI kann helfen, repetitive Aufgaben zu automatisieren, Informationsprozesse zu beschleunigen und Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen. Dadurch entstehen Freiräume für wertschöpfende Tätigkeiten – und zwar genau dort, wo menschliche Interaktion den größten Unterschied macht, zum Beispiel im direkten Kontakt mit Kunden.

Paradoxerweise stimmen jedoch nur noch 20 Prozent der Befragten der Aussage vollständig zu, dass ihr Unternehmen ihnen gute Möglichkeiten bietet, sich für neue Anforderungen weiterzubilden. 2021 lag dieser Wert noch bei 29 Prozent – seitdem ist er kontinuierlich gesunken. Zwar hat sich die Bewertung der eigenen Kompetenzen in den vergangenen zwei Jahren verbessert, sie bleibt jedoch auf niedrigem Niveau. 18 Prozent der Befragten fühlen sich sehr gut auf die Arbeit mit KI und anderen neuen Technologien vorbereitet (2023: 12 %). Der Anteil derjenigen, die sich überhaupt nicht vorbereitet fühlen, ist im selben Zeitraum von 16 Prozent auf 11 Prozent gesunken. Die Ergebnisse zeigen: Fortschritte sind erkennbar und deuten darauf hin, dass individuelle

Lernanstrengungen zunehmen (etwa „Learning on the Job“ oder die private Nutzung von KI). Doch obwohl die allgegenwärtige Präsenz von KI den Druck erhöht hat, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen, treiben Unternehmen eine breite, nachhaltige Vorbereitung auf ihren Einsatz nicht systematisch und breit genug voran.

Als Gründe dafür kommen sowohl Kostenaspekte als auch inhaltliche Unsicherheit infrage. Zum einen ist Kompetenzaufbau mit direkten und indirekten Aufwänden verbunden, die in wirtschaftlich angespannten Zeiten häufig zurückgestellt werden. Darüber hinaus besteht in vielen Unternehmen möglicherweise Unklarheit darüber, welche KI-Kompetenzen künftig strategisch entscheidend sind und welche Lernformate tatsächlich nachhaltig wirken. Die hohe Dynamik technologischer Entwicklungen verstärkt diese Zurückhaltung zusätzlich. Daraus erwächst die Sorge, in Maßnahmen zu investieren, die womöglich schon bald nicht mehr den sich wandelnden Anforderungen entsprechen. Hinzu kommt, dass nur 25 Prozent der KI-Nutzer uneingeschränkt zustimmen, dass die vom Unternehmen bereitgestellten KI-Tools für ihre Arbeit hilfreich sind. Das deutet darauf hin, dass die KI-Nutzer entweder auf nicht offiziell bereitgestellte Anwendungen zurückgreifen oder das vorhandene Angebot nicht ausreichend auf ihre konkreten Anforderungen zugeschnitten ist. Eine strategisch abgestimmte und bedarfsorientierte unternehmensseitige Unterstützung ist hier nicht klar erkennbar – und das erschwert den Kompetenzaufbau.

Selbstbewusstes Nutzen und kritisches Hinterfragen

Die Nutzung der smarten Tools ist auch längst kein Tabu mehr: Nur zwölf Prozent der Befragten vermeiden es, im Team zu erzählen, dass sie für ihre Arbeit KI nutzen. Uneingeschränktes Vertrauen in die Technologie hat allerdings nur eine Minderheit: Die Mehrheit der KI-Nutzer (55 %) geht reflektiert mit den neuen Werkzeugen um. Sie gibt an, die von KI gelieferten Inhalte jedes Mal kritisch zu prüfen, bevor sie sie verwendet. Das spricht dafür, dass das Bewusstsein für Risiken wie Falschinformationen oder Verzerrungen vorhanden ist. Allerdings stimmen nur 34 Prozent uneingeschränkt zu, dass in ihrem Arbeitsumfeld immer verantwortungsvoll mit den Möglichkeiten von KI umgegangen wird – eine klare Diskrepanz zwischen individuellem Anspruch und wahrgenommener organisationaler Praxis.

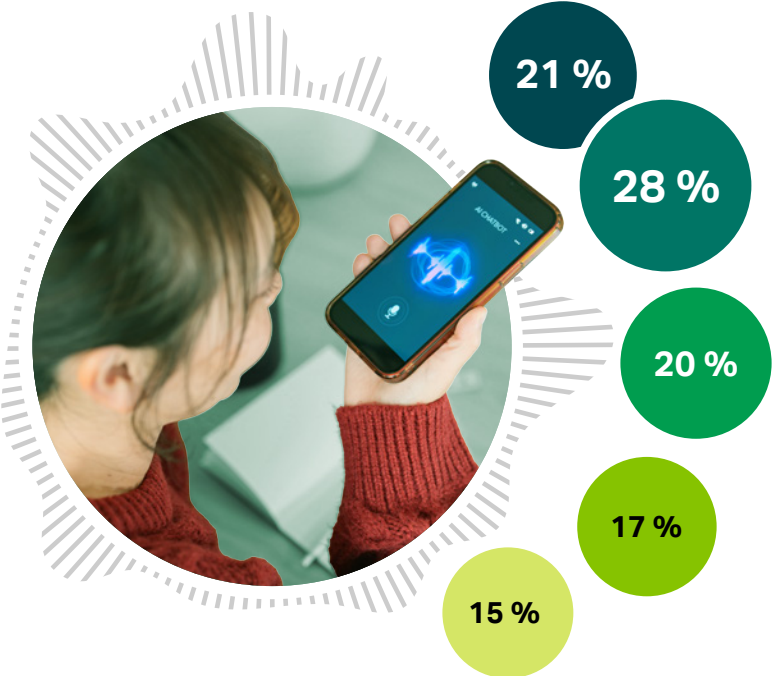
Hier kommt Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen klare Leitplanken definieren, die Sicherheit geben, ohne Innovation zu bremsen. Guidelines sollten Orientierung bieten und gleichzeitig Raum für Experimente lassen. Als „Change Agents“ – oder gemeinsam mit Mitarbeitenden, die bereits Erfahrung im Umgang mit KI gesammelt haben – können sie zeigen, wie produktiv der Einsatz sein kann, aber auch, wo Risiken und Grenzen liegen. So entsteht ein lernendes Umfeld, in dem Teams gemeinsam Chancen nutzen können. KI-Antworten sollten als Grundlage oder Inspiration verstanden werden und nicht als fertige Lösung. Kritisches Denken bleibt unverzichtbar.

Führungskräfte müssen Möglichmacher sein

In vielen Unternehmen wird KI allerdings eingeführt, ohne dass die direkten Führungskräfte sie vorantreiben. Dabei ist genau das entscheidend: Wenn Vorgesetzte KI selbst verwenden, klar dahinterstehen und ihren konkreten Nutzen erläutern, fühlen sich Mitarbeitende besser vorbereitet, beurteilen die vom Unternehmen bereitgestellten KI-Werkzeuge als für die Arbeit hilfreich und setzen sie häufiger ein. Ist das nicht der Fall, dann bleibt der Mehrwert von KI im Arbeitsalltag oft deutlich hinter den Möglichkeiten zurück. Und das passiert noch viel zu oft: Nur 21 Prozent der Befragten, in deren Unternehmen KI genutzt wird, stimmen vollständig zu, dass ihre Führungskraft den Einsatz aktiv unterstützt. Wer vom Team verlangt, neue Technologien in den Arbeitsalltag zu integrieren, selbst jedoch kein echtes Interesse zeigt oder sie nicht sichtbar fördert, untergräbt die eigene Glaubwürdigkeit. Führungskräfte sind hier in mehrfacher Rolle gefragt: als Lernende, die selbst ausprobieren und verstehen, was KI leisten oder nicht leisten kann; als „Enabler“, die Räume schaffen, in denen Teams ohne Angst vor Fehlern experimentieren dürfen; und als Steuernde, die klare Prioritäten setzen und den sinnvollen Einsatz von KI verbindlich verankern. Der zentrale Hebel für Erfolg liegt weniger in der Technologie selbst, sondern in der Führung, Befähigung und Klarheit über den konkreten Nutzen. Nur dann wird der Einsatz von KI vom theoretischen Potenzial zum praktischen Arbeitswerkzeug.

AUSSAGE:

„Mein Vorgesetzter/ Meine Vorgesetzte unterstützt aktiv den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in meinem Team.“



AUSSAGE:

„Künstliche Intelligenz (KI) bietet mir mehr Möglichkeiten, jeden Tag das zu tun, was ich am besten kann.“

Alle Befragte	18	15	21	23	23
Befragte, die sich sehr gut auf die Arbeit mit KI vorbereitet fühlen	14	6	11	25	44

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

Basis: Befragte, die angaben, dass ihr Unternehmen nach ihrem Kenntnisstand KI-Technologien zur Verbesserung von Abläufen einsetzt (z. B. zur Steigerung von Produktivität, Effizienz oder Qualität).
Anmerkung: Prozentwerte werden ausgewiesen, wenn ≥ 4 %.
Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu 100 % ± 1 %.
Alle Angaben in Prozent.

Zukunft entsteht durch Lernen

Die zunehmende Verbreitung von KI verschärft den ohnehin bestehenden Qualifikationsdruck. In zahlreichen Unternehmen entsteht ein Mismatch: Während bestimmte Tätigkeiten an Bedeutung verlieren oder automatisiert werden, wächst der Bedarf an neuen Kompetenzen – häufig im selben Unternehmen. Interne Weiterentwicklung wird damit zur strategischen Notwendigkeit.

Mehr Beschäftigte als noch 2019 erkennen, dass sie ihre Kompetenzen aktualisieren müssen. Besonders deutlich steigt das Bewusstsein für „Reskilling“ – also das Aneignen neuer Fähigkeiten für andere Tätigkeitsfelder (22 %, 2019: 16 %). Das Bewusstsein für klassisches „Upskilling“, also das Vertiefen bestehender Kenntnisse, nimmt hingegen ab (15 %, 2019: 20 %). Das Bewusstsein für Neuorientierung ist damit ausgeprägter als das für reine Vertiefung.

Zugleich gibt es eine nicht unerhebliche Gruppe, die Qualifizierungsangebote zurückhaltend bewertet. Ob aus fehlender Relevanzwahrnehmung, mangelnder Motivation oder Bequemlichkeit: Ohne gezielte Ansprache und klare Perspektiven droht hier ein wachsender Skill-Gap; eine Kluft, die sich die Unternehmen hierzulande mit Blick auf den demographischen Wandel nicht leisten können.

Gerade im Kontext von KI ist das kritisch. Neue Technologien verändern Aufgabenprofile schneller, als sich Organisationen strukturell anpassen. Sie entfalten ihren Nutzen nur dann, wenn Mitarbeitende befähigt werden, sie kompetent einzusetzen. Der Umgang mit KI wird damit nicht nur zur technologischen, sondern zur kulturellen und führungsbezogenen Herausforderung. Ob diese Transformation gelingt, hängt maßgeblich davon ab, ob Lernräume geschaffen und Weiterbildungen aktiv priorisiert werden. „Reskilling“ ist keine Personalmaßnahme am Rand – es ist eine Führungsaufgabe im Zentrum der Zukunftsfähigkeit.

Fazit

Zukunftsfähigkeit entsteht durch gute Führung

Neue Technologien verändern Prozesse, sich wandelnde Märkte verändern Geschäftsmodelle. Doch was Unternehmen wirklich verändert, ist gute Führung. Sie entscheidet darüber, ob Beschäftigte emotional hoch gebunden sind oder nur funktionieren – ob sie Verantwortung übernehmen oder sich zurückziehen, Zukunft aktiv mitgestalten oder abwarten.

Emotionale Bindung entsteht nicht durch Appelle, sondern durch die im Arbeitsalltag erlebte Führung durch die direkten Vorgesetzten. Wer Führung wirksam gestaltet und die emotionalen Bedürfnisse am Arbeitsplatz adressiert, stärkt die emotionale Bindung und damit die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Wer sie vernachlässigt, lässt Potenzial ungenutzt – selbst in Zeiten technologischen Fortschritts.

Gerade jetzt, in einer Phase wachsender Komplexität und beschleunigter Transformation, braucht es Führung, die Orientierung gibt, Zuversicht schafft und Beschäftigte ermutigt und befähigt. Führung, die nicht nur verwaltet, sondern gestaltet, die überzeugt, statt nur zu informieren, die nicht nur fordert, sondern vor allem fördert.

Denn für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen entscheidend sind die Menschen, die für sie arbeiten. Ohne sie kann Erfolg nicht gelingen.

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 Q^{12*}, 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 17. November und 20. Dezember 2025 insgesamt 1.700 zufällig ausgewählte Arbeitnehmende, die zum Zeitpunkt der Befragung mindestens 18 Jahre alt waren, nach einem mehrstufigen Zufallsprinzip mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI) befragt (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 Jahren. Geringe Abweichungen der Soll-Struktur wurden durch Gewichtung ausgeglichen (Basis: Statistisches Bundesamt).

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

gallup.com/de