

Marco Nink

Engagement Index

Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Engagement Index« von Marco Nink (ISBN 978-3-86881-706-5)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Einleitung

Deutschlands renommierteste Studie zur Arbeitsplatzqualität

»Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital«, »Was wir sind, sind wir durch unsere Mitarbeiter«, »Unser Unternehmen ist eine Familie« – auf Karriere-Web-sites, in Geschäftsberichten oder bei Vorträgen betonen Firmen gerne die Bedeutung ihrer Mitarbeiter¹ für ihren Geschäftserfolg. Doch wie sieht die Realität aus? Handelt es sich dabei nur um leere Worthülsen oder stehen Arbeitnehmer tatsächlich im Fokus aller Bemühungen und erhalten die Aufmerksamkeit, die sie scheinbar verdienen? Wie beurteilen die Beschäftigten die erlebte Führung? Gelingt es Führungskräften hierzulande, die zentralen emotionalen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, wie beispielsweise Rückmeldung zur Arbeitsleistung oder Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, zu erfüllen?

Diese und weitere Fragen untersuchen wir in Deutschland seit dem Jahr 2001 mit dem Gallup Engagement Index, der anhand von zwölf Kriterien zum Arbeitsplatz und -umfeld Auskunft darüber gibt, wie es um die emotionale Bindung von Mitarbeitern und damit um ihre Motivation bei der Arbeit bestellt ist. Emotional gebundene Beschäftigte sind mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit. Daher ist emotionale Mitarbeiterbindung nicht mit Zufriedenheit zu verwechseln – denn ein gleichgültiger Arbeitnehmer kann trotzdem zufrieden sein. Im Kontrast dazu haben emotional gebundene Mitarbeiter einen inneren Antrieb, Spitzenleistung zu erbringen, und legen unaufgefordert Verhaltensweisen an den Tag, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen positiv beeinflussen.

Für den Engagement Index werden jedes Jahr mindestens 1000 abhängig Beschäftigte ab 18 Jahren nach einem mehrstufigen Zufallsprinzip ausgewählt und mittels computergestützter Telefoninterviews (CATI) befragt. Berücksichtigung finden dabei Frauen ebenso wie Männer, Vollzeitbeschäftigte genauso wie Teilzeitbeschäftigte, Arbeitnehmer aus allen Altersgruppen, Bildungsschichten, Berufsgruppen, Mitarbeiter aller Unternehmensgrößen und Branchen. Auch Arbeitnehmer, die eine Vorgesetztenfunktion innehaben, also Personalverantwortung für Mitarbeiter tragen, sind Bestandteil der Stichprobe. Kurz gesagt:

Die Ergebnisse des Gallup Engagement Index sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland.

Als wir den Gallup Engagement Index vor 17 Jahren zum ersten Mal in Deutschland durchführten, ging es uns vor allem um eine Bestandsaufnahme. Inzwischen hat er sich durch seine hohe Aktualität und Relevanz, Verlässlichkeit und Unabhängigkeit – Erhebung und Auswertung werden ausschließlich von Gallup selbst finanziert – als eine der renommiertesten, meistzitierten und umfangreichsten Studie zur emotionalen Mitarbeiterbindung in Deutschland etabliert. Die regelmäßige Durchführung der Untersuchung mit von Jahr zu Jahr identischen und variierenden Themen hat eine Datenbreite und -tiefe erzeugt, die belastbare Aussagen zu einer Vielzahl von arbeitsplatzbezogenen Aspekten zulässt und es ermöglicht, Entwicklungen im Zeitverlauf beobachten und kommentieren zu können. So stand zum Beispiel das Thema flexibles Arbeiten schon auf unserer Forschungsagenda, lange bevor es unter dem Stichwort »Homeoffice« in der breiten Öffentlichkeit diskutiert wurde. Unsere Datenreihe zu diesem Thema zeigte, dass »My home is my office« seitdem nicht zum Massenphänomen geworden ist. Im Jahr 2016 arbeiteten genauso viele Beschäftigte teilweise zu Hause wie bereits 15 Jahre zuvor. Allerdings hat sich der Anteil der Wochenarbeitszeit der Homeoffice-Gruppe erhöht: von 22 Prozent im Jahr 2001 auf zuletzt (2016) 30 Prozent.

Auch zu heiklen Themen wie Diebstahl am Arbeitsplatz wurden Erkenntnisse gewonnen. Sechs Prozent der Beschäftigten hierzulande erklärten im Jahr 2015, dass sie in den vergangenen zwölf Monaten bei der Arbeit etwas entwendet haben, wie beispielsweise Material, Werkzeuge, Papier, Briefumschläge, Stifte, Aktenordner oder Ähnliches. Beim Blick auf die demografischen Merkmale zeigte sich, dass es den typischen »Mitarbeitertäter« nicht gibt. Werden die Befragungsdaten auf die Arbeitnehmerschaft in Deutschland hochgerechnet, entspricht dies 5,4 Millionen Langfingern. Im Jahr 2016 gab es laut polizeilicher Kriminalstatistik 123 117 polizeilich erfasste Diebstähle aus Firmengebäuden.² Nicht alle gehen dabei auf Mitarbeiter, sondern auch auf Kunden und Besucher zurück. Die polizeiliche Kriminalstatistik differenziert nämlich nicht nach Tätergruppen. Mit Blick auf die Daten aus dem Engagement Index bedeutet dies aber, dass sehr viele Diebstähle durch Mitarbeiter entweder unbemerkt bleiben oder zumindest nicht zur Anzeige gebracht werden.

Im Rahmen des Engagement Index wurde im Laufe der Zeit auch Überraschendes zutage gefördert, wie im Jahr 2004 der Befund, dass ein Viertel der Arbeitnehmer (25 Prozent) von ihrer Führungskraft im Arbeitsalltag nicht mit dem bevorzugten Namen oder Spitznamen angeredet wurde. Ein Anhaltspunkt da-

für, dass sich Führungskräfte nicht genug mit ihren Mitarbeitern als Individuum auseinandersetzen. Übrigens: Auch durch Kollegen kam es zur Falschanrede, aber deutlich seltener (zwölf Prozent).

Nachdenklich stimmte im Jahr 2006 das Ergebnis, dass nur jeder zweite Beschäftigte (53 Prozent) seine berufliche Laufbahn unter Berücksichtigung seiner Talente eingeschlagen hat. Da scheint es wenig verwunderlich, dass die Mehrheit der Arbeitnehmer hierzulande eine Position ausfüllt, die ihnen nicht wirklich hundertprozentig liegt. Daran hat sich im Zeitverlauf wenig verändert. Damals wie zuletzt stimmte der Aussage »Bei der Arbeit kann ich jeden Tag das tun, was ich am besten kann« nur rund jeder dritte Beschäftigte ohne Wenn und Aber zu (2001: 31 Prozent; 2007: 33 Prozent; 2013: 38 Prozent; 2018: 36 Prozent). Dabei zeigte Gallups Forschung, dass in Arbeitsgruppen, in denen alle Teammitglieder der besagten Aussage uneingeschränkt zustimmten, die Produktivität gegenüber einer durchschnittlichen Arbeitsgruppe um 15 Prozent höher lag. Zum Vergleich: Teams, deren Mitglieder die zweitbeste Antwortoption auf einer Fünf-Punkte-Skala wählten, erreichten, verglichen mit einer durchschnittlichen Arbeitsgruppe, eine nur um ein Prozent höhere Produktivität.³ Der Unterschied in der Produktivität ist somit davon abhängig, inwieweit Arbeitnehmer ihre Talente und Stärken anwenden und nutzen können. Es macht also einen Unterschied, ob die Beschäftigten ihre Talente und Stärken voll und ganz oder lediglich, aber immerhin, einigermaßen gut einsetzen können.

Bei der Zusammenstellung der Daten für dieses Buch bestand die große Herausforderung nun darin, aus der Vielzahl von Themen und Ergebnissen diejenigen auszuwählen, die für eine breite Öffentlichkeit von Interesse sind. Dies war keine leichte Aufgabe, soll die Publikation doch datenbasiert Einsichten geben, Ansichten vermitteln, zur Reflexion anregen und inspirieren. Die Entscheidung fiel daher zugunsten von Aspekten, zu denen uns regelmäßig Anfragen erreichen oder die uns in unserer Beratungspraxis häufig begegnen, wie etwa – vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels – die Frage, wie sich die Treue der Belegschaft fördern und Fluktuation möglichst vermeiden lässt. Denn für 60 Prozent der Unternehmen hierzulande ist der Fachkräftemangel inzwischen das Geschäftsrisiko Nummer eins. Die Hälfte der Betriebe hat Schwierigkeiten, offene Stellen mit Fachkräften zu besetzen.⁴ Darüber hinaus werden auch regelmäßig grundlegende Fragestellungen an uns herangetragen, wie beispielsweise welchen Einfluss die Führungsqualität auf die Innovationskraft oder Kundenorientierung eines Unternehmens hat.

Bei der vorliegenden Publikation handelt es sich gegenüber der im Jahr 2014 erstmals erschienenen Buchfassung des Engagement Index um eine vollständig

überarbeitete und erweiterte Ausgabe, das heißt, dass bestehende Kapitel durch die jeweils jüngst verfügbaren Daten aktualisiert sowie um neue Forschungsbefunde ergänzt wurden. Darüber hinaus wurde eine Vielzahl von neuen Themen aufgenommen, wie beispielsweise was Beschäftigten am Arbeitsplatz wichtig ist und wie zufrieden sie mit diesen Aspekten sind, wie die Chancengleichheit am Arbeitsplatz wahrgenommen wird oder wie es um die Quantität und Qualität von Mitarbeitergesprächen, die für das Performance-Management eine zentrale Rolle spielen, hierzulande bestellt ist.

Auch sind in die vorliegende Ausgabe bereits die Erkenntnisse unserer jüngsten Untersuchung (2018) eingeflossen, die unter anderem die Auswirkungen neuer Technologien auf die Arbeit und das Leben der Beschäftigten sowie die wahrgenommene Agilität des Arbeitgebers zum Gegenstand hatte. In diesem Kontext wurden verschiedene mit dem Thema Agilität in Verbindung stehende Komponenten und deren Realisierung untersucht.

Kern und Ausgangspunkt unserer Untersuchung bleibt jedoch die Frage nach der emotionalen Bindung der Arbeitnehmer an ihr Unternehmen. Und hier ergibt sich für Deutschland seit Jahren ein eher ernüchterndes Bild: Zuletzt (2018) verfügten nur 15 Prozent der Beschäftigten über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und gingen dementsprechend ihrer Arbeit mit Hand, Herz und Verstand nach. Demgegenüber hatten 14 Prozent der Arbeitnehmer die innere Kündigung bereits vollzogen.

ENGAGEMENT INDEX IM ZEITVERLAUF (2001 – 2018)



Copyright © 2018 Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

Basis: Arbeitnehmer ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

In der Regel steigen die meisten Beschäftigten hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber durch Erfahrungen in ihrem Arbeitsumfeld zunehmend desillusioniert, verabschieden sich irgendwann gedanklich ganz aus dem Unternehmen und kündigen innerlich. Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte, der das Arbeitsumfeld am stärksten prägt. Seine Bedeutung lässt sich daran erkennen, dass 75 Prozent der Gründe, die für ungewollte Fluktuation genannt werden, direkt von der Führungskraft beeinflusst werden können.⁵ Das heißt: Aus motivierten Mitarbeitern werden Verweigerer, wenn sie in einem Arbeitsumfeld tätig sind, in dem ihre zentralen emotionalen Bedürfnisse bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum ignoriert werden. Zunächst wird Arbeit zum Ärgernis, dann zur Last und schließlich zur Qual. Kurzum: Innere Kündigung geht auf Defizite in der Personalführung zurück.

Die Folgen schlechter Führung sind fatal: Mitarbeiter, die emotional nicht an ihr Unternehmen gebunden sind, zeigen weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein. Zudem fehlen sie häufiger und sind schneller bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Die Kosten, die der deutschen Wirtschaft im Jahr 2016 aufgrund von Fehlzeiten durch mangelnde emotionale Bindung der Beschäftigten entstanden, lagen bei rund sieben Milliarden Euro. In Bezug auf die Fluktuation ergaben sich im Jahr 2018 durch Defizite in der emotionalen Bindung für einen 1000-Mitarbeiter-Betrieb Kosten, unter anderem aufgrund von Bewerbungsverfahren und Einarbeitung, in Höhe von mehr als 615 000 Euro. Nicht eingerechnet in diese Summe sind die negativen Auswirkungen auf Betriebsklima und Kundenbeziehungen.

Zudem hat fehlende emotionale Bindung Auswirkungen auf die Innovationskraft von Unternehmen. Daten aus dem Jahr 2012 zeigen, dass emotional hoch gebundene Mitarbeiter im Schnitt 45 Prozent mehr Anregungen für Verbesserungen ins Unternehmen einbrachten als ihre ungebundenen Kollegen.

Auch auf Diebstahl am Arbeitsplatz hat emotionale Bindung eine präventive Wirkung. Daten des EHI Retail Institutes für den Einzelhandel zeigten, dass Unternehmen durch arbeitnehmerbezogenen Diebstahl ein großer wirtschaftlicher Schaden entsteht, denn Mitarbeiter sind für ein Fünftel (21 Prozent) aller Inventurdifferenzen und damit für einen Schaden von 820 Millionen Euro jährlich verantwortlich.⁶ Emotional gebundene Beschäftigte bestehen ihr Unternehmen in der Regel seltener und achten auch eher auf »schwarze Schafe« unter ihren Kollegen. So ist Diebstahl in Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung um 28 Prozent geringer als in Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung.⁷

Der positive Effekt von emotionaler Bindung auf das Mitarbeiterverhalten ist nicht von der Hand zu weisen. Trotzdem ist die Gruppe der Beschäftigten, die mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit sind, bis heute (2018) unverändert klein geblieben. Allerdings ist bei den inneren Kündigern eine Trendwende zu erkennen. Der Anteil der mentalen Aussteiger, der sich zwischen den Jahren 2001 und 2012 kontinuierlich von 15 auf 24 Prozent erhöht hat, lag im Jahr 2013 erstmals wieder deutlich unter der 20-Prozent-Marke (17 Prozent) und schwankt seitdem um die 15 Prozent. Die Daten deuten darauf hin, dass es bei der Führungsqualität eine leichte Verbesserung gibt. Wie es scheint, werden Mitarbeiter von ihren Führungskräften seit einiger Zeit zwar weniger demotiviert, aber noch lange nicht zu mehr Höchstleistung motiviert.

Für die Trendwende im Jahr 2013 gibt es mehrere Erklärungen. Zum einen scheint sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels in den Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass die Führungskultur ein entscheidendes Attraktivitätsmerkmal im »War of Talents« ist. Hinzu kommt, dass der Einfluss von Social Media und Bewertungsplattformen wie *Kununu*, *Meinchef*, *Jobvoting*, *Jobvote* oder *Companize* zunimmt. Auf diesen können sich Arbeitsplatzsuchende einen Eindruck vom potenziellen Arbeitgeber durch Erfahrungsberichte von derzeitigen oder ehemaligen Mitarbeitern machen. Für Bewerber sind diese Rezensionen in der Regel transparenter und glaubwürdiger als Hochglanzbroschüren von Unternehmen oder deren offizielle Internetpräsenz. Die Qualität des Personalmanagements einzelner Unternehmen wird hierdurch stärker sichtbar und beeinflusst Bewerber bei der Wahl ihres Arbeitgebers.

Zum anderen hat das Thema Führungskultur auch in der breiten Öffentlichkeit und in den Medien an Präsenz gewonnen. Die Berichterstattung hierzu hat zwischen 2011 und 2013 in den wichtigsten Tages- und Wochenzeitungen, Magazinen und der Fach- und Wirtschaftspresse⁸ um 41 Prozent zugenommen und erwies sich im Folgejahr als stabil. Im Jahr 2014 haben Berichte zum Thema Führungsverhalten gegenüber dem Vorjahr sogar um 20 Prozent zugenommen und Artikel über »Unternehmenskultur« verzeichneten ein Plus von zehn Prozent.

Auch die Unternehmen bemühen sich stärker, ihren Mitarbeitern zuzuhören und Veränderungen herbeizuführen. Eine Studie von Bain & Company belegt, dass die Mitarbeiterbefragung die von deutschen Managern im Jahr 2012 am häufigsten eingesetzte Managementmethode war, um Maßnahmen für Veränderungen auf den Weg zu bringen.⁹ Auch im Jahr 2015 standen Mitarbeiterbefragungen als Managementmethode hoch im Kurs.¹⁰ Dass das Thema Führung

für Unternehmen in Deutschland weit vorne auf der Agenda stand, geht auch aus der Deloitte-Human-Capital-Trends-Studie aus dem Jahr 2016 hervor. Zu diesem Zeitpunkt bewerteten 84 Prozent der Unternehmen »Führung« als wichtig oder sehr wichtig.¹¹ Vor diesem Hintergrund hat sich nicht zuletzt auch das Selbstverständnis der Personalabteilungen gewandelt. Sie begreifen sich nicht mehr als reine Verwalter, sondern zunehmend mehr als Gestalter, die als Partner der Führungskräfte die Qualität des lokalen Personalmanagements verbessern und sich um den Faktor Mensch mit all seinen Belangen und Bedürfnissen am Arbeitsplatz kümmern.

Zwar dürfte all dies dazu führen, dass Führungskräfte mehr dazu angehalten werden, ihr Verhalten stärker zu reflektieren und zu verändern, doch besteht trotz der unbestritten positiven Tendenzen bei den inneren Kündigungern unverändert Handlungsbedarf. Denn in den Unternehmen hierzulande sind nach wie vor 85 Prozent der Arbeitnehmer nicht mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit. Was können, was sollten Führungskräfte und Unternehmen tun, um die emotionale Bindung ihrer Mitarbeiter zu erhöhen? Seit vielen Jahrzehnten berät Gallup weltweit Unternehmen im Bereich von Unternehmenskultur und Führung. Einige der wichtigsten Grundregeln für gute Führung wird am Ende dieses Buches behandelt. Denn eines hat unsere jahrelange Beratungspraxis gezeigt: Wenn Unternehmen dem Führungsverhalten mehr Aufmerksamkeit beimessen, können sie die emotionale Bindung ihrer Mitarbeiter erhöhen und so eine Kultur schaffen, die als Nährboden von Leistung die Wettbewerbsfähigkeit wesentlich steigert.

Ich wünsche Ihnen viele interessante, überraschende und erkenntnisreiche Einblicke.

Marco Nink

Gallup

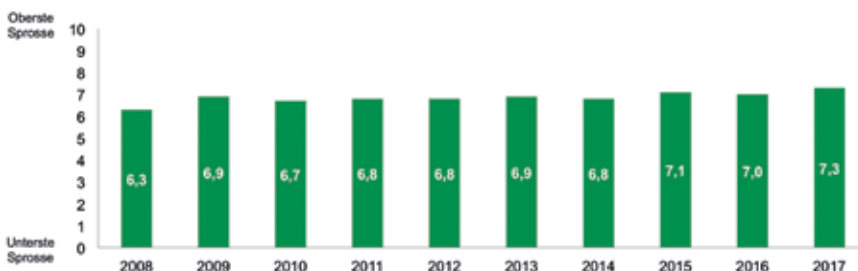
Kapitel 1

Deutschland, eine Insel der Glückseligen?

Um den deutschen Arbeitsmarkt ist es hervorragend bestellt. Die Zahl der Arbeitslosen ist im Jahr 2017 auf den niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung gesunken – im Jahresdurchschnitt waren 2,533 Millionen Menschen arbeitslos gemeldet.¹² Auch die Gesamtzahl der Menschen, die hierzulande Arbeit hatten, lag zuletzt mit 44,27 Millionen auf Rekordniveau, die der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse betrug 32,17 Millionen.¹³ Der Grund für die Entwicklung ist die gute Konjunktur. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs im Jahr 2017 bereits das achte Jahr in Folge.¹⁴ Den meisten Experten zufolge wird der Boom anhalten.¹⁵

Auch unsere Daten belegen: Die Beschäftigten hierzulande waren mit sich und ihrem Leben zufrieden. Der Wert zur Einschätzung der eigenen Lebenssituation lag zuletzt (2017) auf einer Skala von 0 bis 10 bei 7,3 Punkten (gegenüber durchschnittlich 6,9 Punkten in der Europäischen Union und durchschnittlich 5,4 Punkten weltweit auf der Basis von 144 Ländern)¹⁶ und erweist

ARBEITNEHMER IN DEUTSCHLAND: MIT DEM LEBEN ZUFRIEDEN



Fragestellung: „Bitte stellen Sie sich eine Leiter vor, bei der die Stufen nummeriert sind. 0 ist ganz unten und 10 ganz oben. Angenommen, die oberste Stufe bedeutet das bestmögliche Leben, das Sie führen könnten, und die unterste Stufe das schlechtmöglichste Leben, das Sie führen könnten. Auf welcher Stufe der Leiter sehen Sie sich zurzeit?“

sich seit Beginn der Messung dieser Kennzahl auf hohem Niveau als stabil. Insgesamt vergaben jüngst (2017) drei Viertel der Beschäftigten (75 Prozent) eine Punktzahl zwischen 7 und 10. Jeder sechste Beschäftigte (16 Prozent) war mit 9 oder 10 Punkten sogar sehr oder vollkommen zufrieden. Einen Wert von 4 oder darunter, also tendenziell unzufrieden, gaben zuletzt nur drei Prozent der Arbeitnehmer an.

Im Rahmen des Engagement Index wird nicht nur die subjektive Lebenszufriedenheit der Arbeitnehmer erfasst, sondern es werden auch Fragen zu den Rahmenbedingungen gestellt, wie beispielsweise die Einschätzung der wirtschaftlichen Stimmung oder die Beurteilung der Arbeitsmarktsituation. Die Daten sind ein guter Indikator für die Konjunktur, da die Beschäftigten die Situation in ihren Unternehmen sehr gut einschätzen können:

- Während die allgemeine wirtschaftliche Situation im Jahr 2008 – die Finanz- und Wirtschaftskrise war allgegenwärtig – nur von 14 Prozent der Beschäftigten hierzulande als »hervorragend« oder »gut« bezeichnet wurde, vergrößerte sich dieser Personenkreis bis ins Jahr 2016 auf 60 Prozent – der höchste Wert seit Beginn der Messung im Jahr 2001.
- Entsprechend machten sich zuletzt (2016) auch nur wenige Arbeitnehmer Sorgen um ihren Arbeitsplatz: Neun von zehn Arbeitnehmern stufen ihre Arbeitsstelle im Jahr 2016 – verglichen mit dem Vorjahr – als sicherer (41 Prozent) oder genauso sicher (49 Prozent) ein. Seit dem Jahr 2010 hat sich an dieser Einschätzung wenig verändert.
- Darüber hinaus waren im Jahr 2017 zwei Drittel der Beschäftigten (65 Prozent) der Auffassung, dass momentan eine gute Zeit sei, um eine Arbeitsstelle zu finden. Im Jahr 2009 vertrat lediglich jeder fünfte Beschäftigte (18 Prozent) diese Ansicht, im Jahr 2010 war es immerhin schon jeder vierte (23 Prozent) und zwischen den Jahren 2011 und 2014 etwas mehr als jeder zweite Beschäftigte.
- Der Großteil der Arbeitnehmer (77 Prozent) erwartete im Jahr 2018 nicht, dass sich die ökonomischen Perspektiven in absehbarer Zeit eintrüben könnten. Die wirtschaftliche Zukunft des eigenen Arbeitgebers wird von den Beschäftigten unverändert positiv wahrgenommen: 46 Prozent der Arbeitnehmer stimmten zuletzt (2018) der Aussage »Ich habe Vertrauen in die finanzielle Zukunft meines Unternehmens« ohne Wenn und Aber zu. Im Jahr 2008, während der Finanz- und Wirtschaftskrise, hatten lediglich 34 Prozent der Beschäftigten uneingeschränktes Vertrauen in den

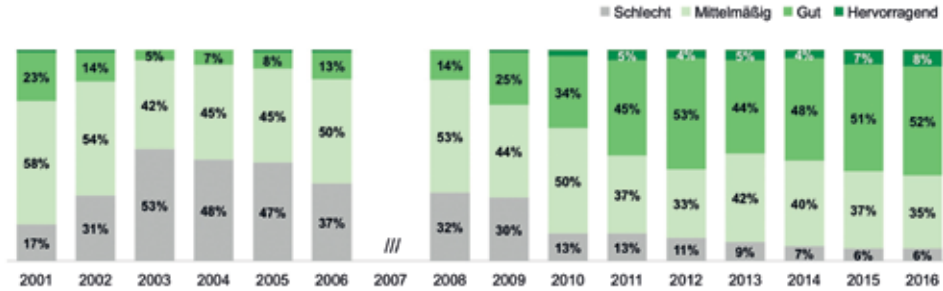
wirtschaftlichen Erfolg ihres Arbeitgebers, im Jahr 2007 waren es noch 40 Prozent. Das derzeitige Niveau erweist sich seit dem Jahr 2012 als stabil. Die leichten Schwankungen bei dieser Kennzahl im Zeitverlauf erweisen sich als statistisch nicht signifikant.

Die Daten im Zeitverlauf deuten darauf hin, dass die Arbeitnehmer die wirtschaftliche Stimmung im Land sehr differenziert wahrgenommen haben und ein gutes Gefühl für die Rahmenbedingungen hatten. Dies dürfte darauf zurückgehen, dass Mitarbeiter mitbekommen, ob ihre Arbeitgeber Aufträge gewinnen, wie emsig sie produzieren und wie ihre Unternehmen investieren – ob sie neue Maschinen kaufen oder neue Produktionshallen bauen. Darüber hinaus bekommen sie über die Anzahl der ausgeschriebenen Stellen und der Neueinstellungen einen Eindruck von der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens.

Mit Blick auf den Engagement Index scheint es zunächst widersprüchlich zu sein, dass die Rahmenbedingungen positiv aussieht und die deutsche Wirtschaft erfolgreich ist, jedoch nur ein kleiner Teil der Arbeitnehmer mit Hand, Herz und Verstand arbeitet. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass der Erfolg Deutschlands vielmehr innerhalb des bestehenden Systems stattfindet. Die Frage, die es zu stellen gilt, lautet daher: Wie viel erfolgreicher könnten die Unternehmen hierzulande sein, wenn sie das Thema Führung systematischer angehen und die Führungs- und damit die Arbeitsplatzqualität optimieren würden? Unternehmen in Deutschland sind ohne Frage sehr gut darin, Prozesse und Abläufe effektiv und effizient zu gestalten sowie sich auf dem Weltmarkt durch Produkte und Dienstleistungen mit dem Label »Made in Germany« zu behaupten. Beim Faktor Mensch lassen sie jedoch erhebliches Potenzial ungenutzt. Kurzum: Deutschland bleibt hinter seinen Möglichkeiten zurück – trotz aller Erfolge.

Oft werden wir mit der These konfrontiert, dass die wirtschaftliche Situation große Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitern habe. Wäre dies der Fall, so hätten wir in der Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008 bis 2010 feststellen müssen, dass sich Arbeitnehmer aufgrund der trüben wirtschaftlichen Lage und Angst vor Arbeitslosigkeit stärker am Arbeitsplatz einbringen und motivierter bei der Arbeit sind. Dies war trotz der schlechten Wirtschaftslage nicht der Fall. Demnach bestimmt vielmehr die erlebte Führung und somit das lokale Arbeitsumfeld, wie es um die emotionale Mitarbeiterbindung bestellt ist.

WIRTSCHAFTSLAGE: POSITIVES URTEIL



Fragestellung: „Wie würden Sie heute die Wirtschaftslage in diesem Land einschätzen?“

Prozentwerte werden ausgewiesen, wenn $\geq 4\%$
/// in 2007 nicht erhoben

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

Basis: Arbeitnehmer ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

ARBEITSPLATZSICHERHEIT: KAUM ZITTERN UM DEN JOB



Fragestellung: „Wenn Sie über Ihren Arbeitsplatz nachdenken, würden Sie sagen, dass er sicherer, unsicherer oder ungefähr so sicher ist wie vor einem Jahr?“

/// in 2009, 2011 und 2012 nicht erhoben

Copyright © 2018 Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

Basis: Arbeitnehmer ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland