

# ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2016

## PRESSEGESPRÄCH

22. MÄRZ 2017

### MARCO NINK

Gallup GmbH, Markgrafenstraße 42, 10117 Berlin

Tel: +49 (0) 30 39 40 51 0

E-Mail: [info@gallup.de](mailto:info@gallup.de)



# DEUTSCHLANDS RENOMMIERTESTE STUDIE ZUM ARBEITSUMFELD UND ZUR FÜHRUNG

Befragung unter **Arbeitnehmer/innen** in Deutschland, die zum Zeitpunkt der Befragung **mindestens 18 Jahre** alt waren.

Die Auswahl der Befragten erfolgte nach einem mehrstufigen **Zufallsprinzip** (zufällige Auswahl von Telefonnummern pro Bundesland und Ortsgröße, zufällige Auswahl der Zielperson im Haushalt mittels Next-Birthday-Verfahren bei mehr als einer relevanten Zielperson pro Haushalt).

Die Befragung erfolgte mittels computergestützter **Telefoninterviews** (CATI).



Die Feldzeit der Studie lag **zwischen dem 24. Februar und 24. März 2016** sowie dem **31. Oktober und 3. Dezember 2016**.

Insgesamt wurden **1.413 Arbeitnehmer/innen** befragt.

Geringe Abweichungen der Soll-Struktur wurden durch Gewichtung ausgeglichen (Basis: Statistisches Bundesamt).

Die vorliegenden Ergebnisse sind **repräsentativ** für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ab 18 Jahre.



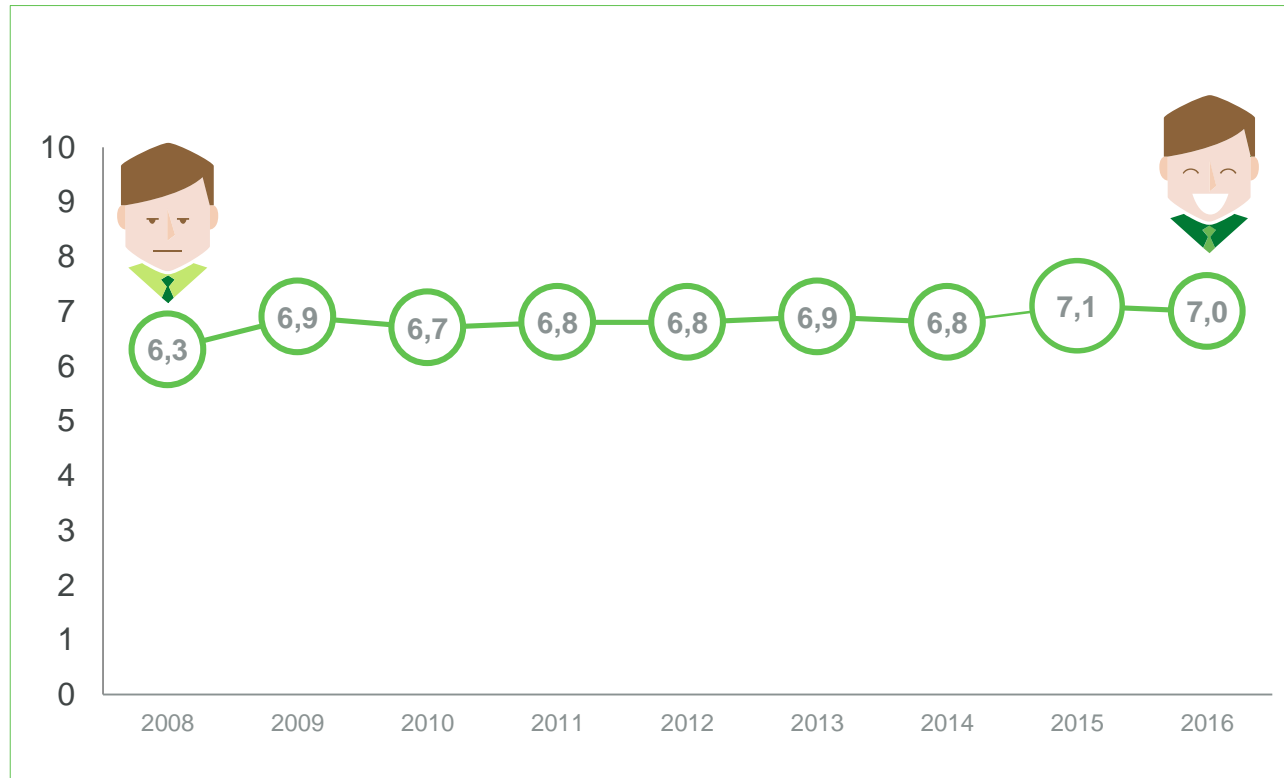
# MIT DEM LEBEN ZUFRIEDEN

Auf einer Skala von „0“ bis „10“ liegt die Lebenszufriedenheit der Arbeitnehmer/innen in Deutschland im Schnitt bei 7,0.

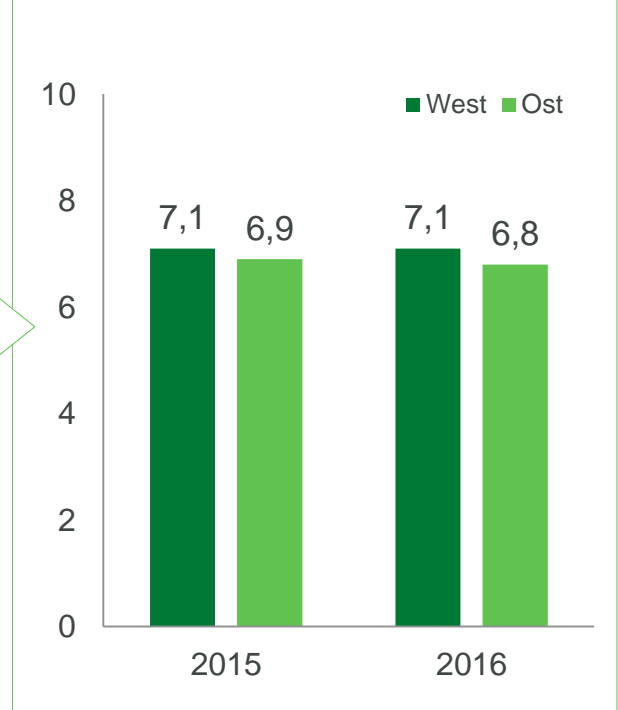
## FRAGESTELLUNG:

„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?“



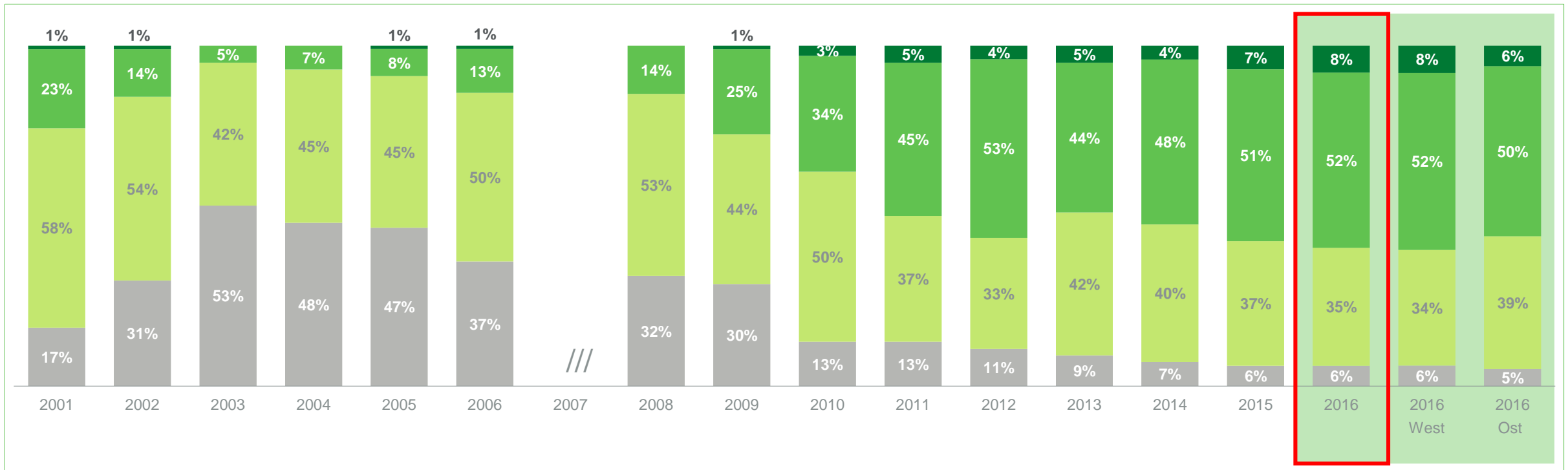
## West/Ost in 2015/2016:



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

# DER WIRTSCHAFT GEHT ES GUT ...

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



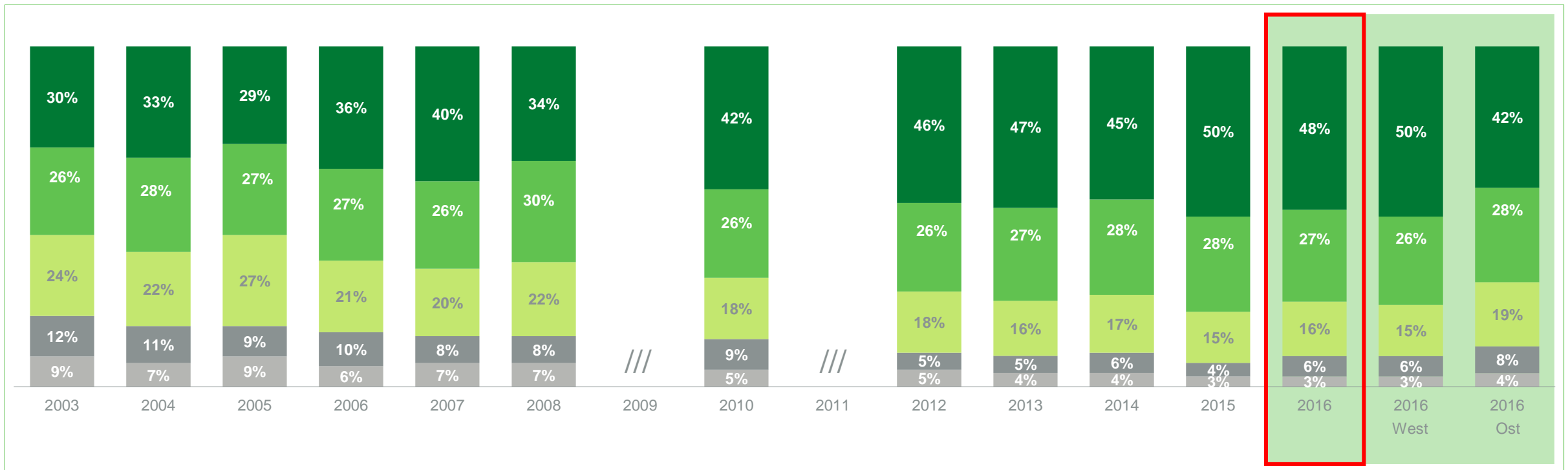
■ Schlecht ■ Mittelmäßig ■ Gut ■ Hervorragend

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

/// in 2007 nicht erhoben

# ... UND AUCH DEM EIGENEN ARBEITGEBER

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



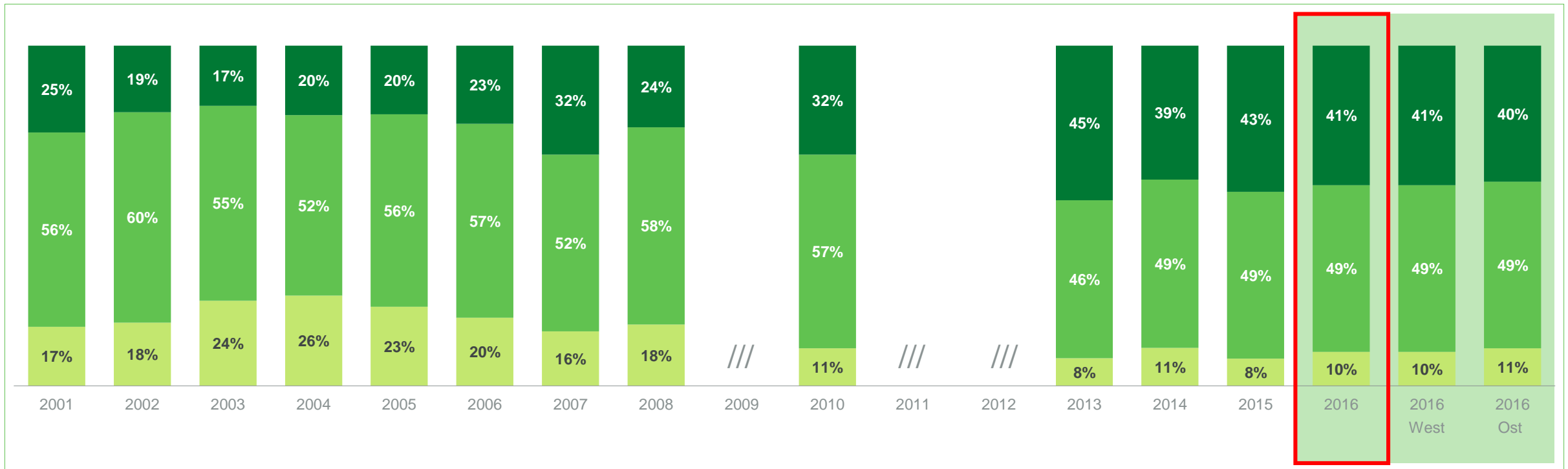
■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“

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

/// in 2009 und 2011 nicht erhoben

# JOBANGST? FEHLANZEIGE!

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



■ Unsicher   
 ■ Ungefähr so sicher   
 ■ Sicherer

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

/// in 2009, 2011 und 2012 nicht erhoben

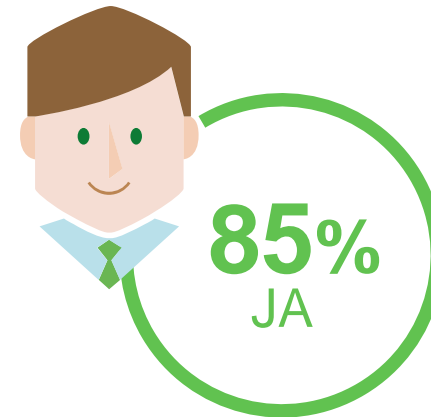
# ARBEITEN NICHT NUR DES GELDES WEGEN

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?“

77%

Weiter Arbeiten

FRAGESTELLUNG: „Können Menschen in diesem Leben weiterkommen, wenn sie hart arbeiten, oder nicht?“

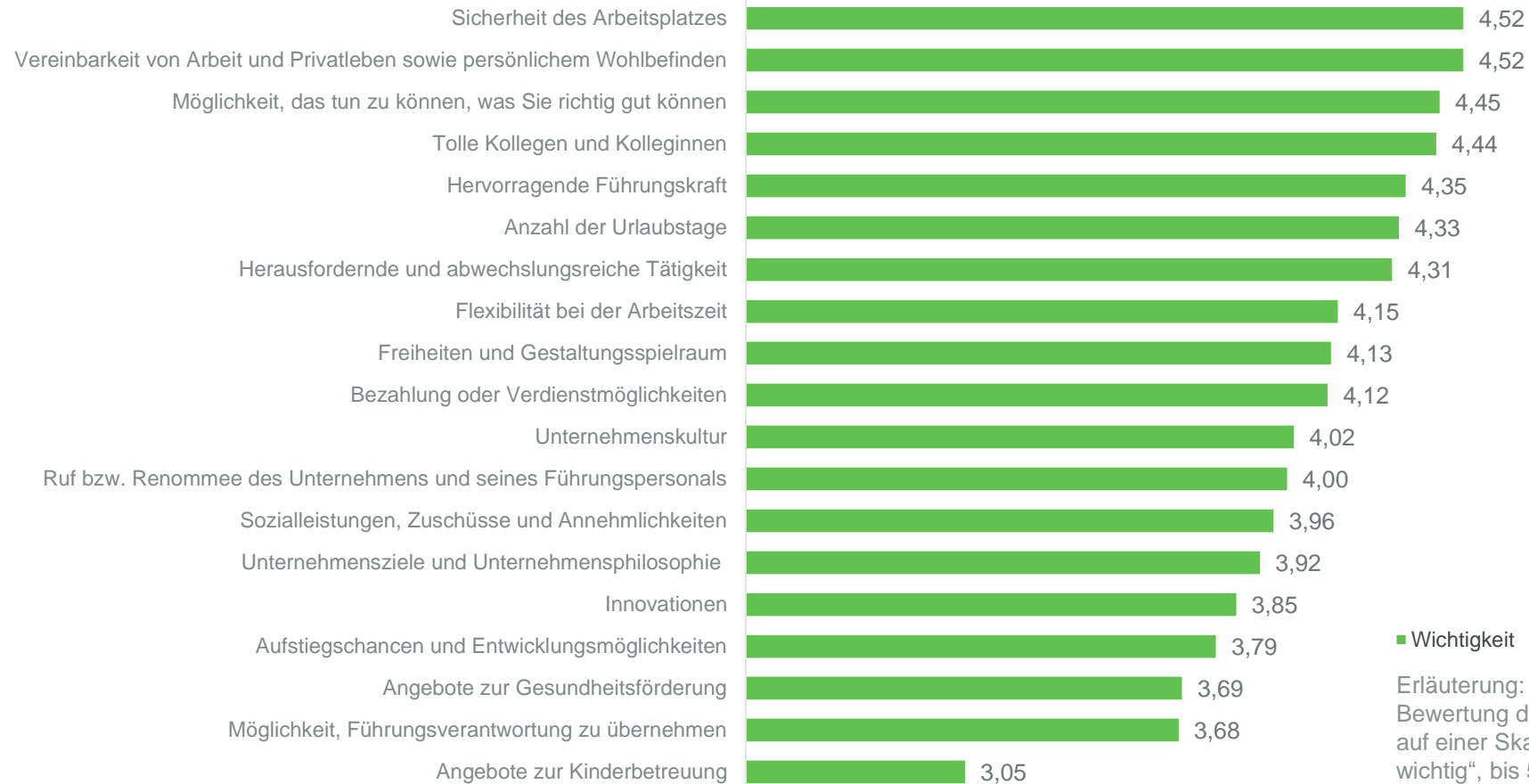


Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland





# WAS ARBEITNEHMER VON UNTERNEHMEN ERWARTEN

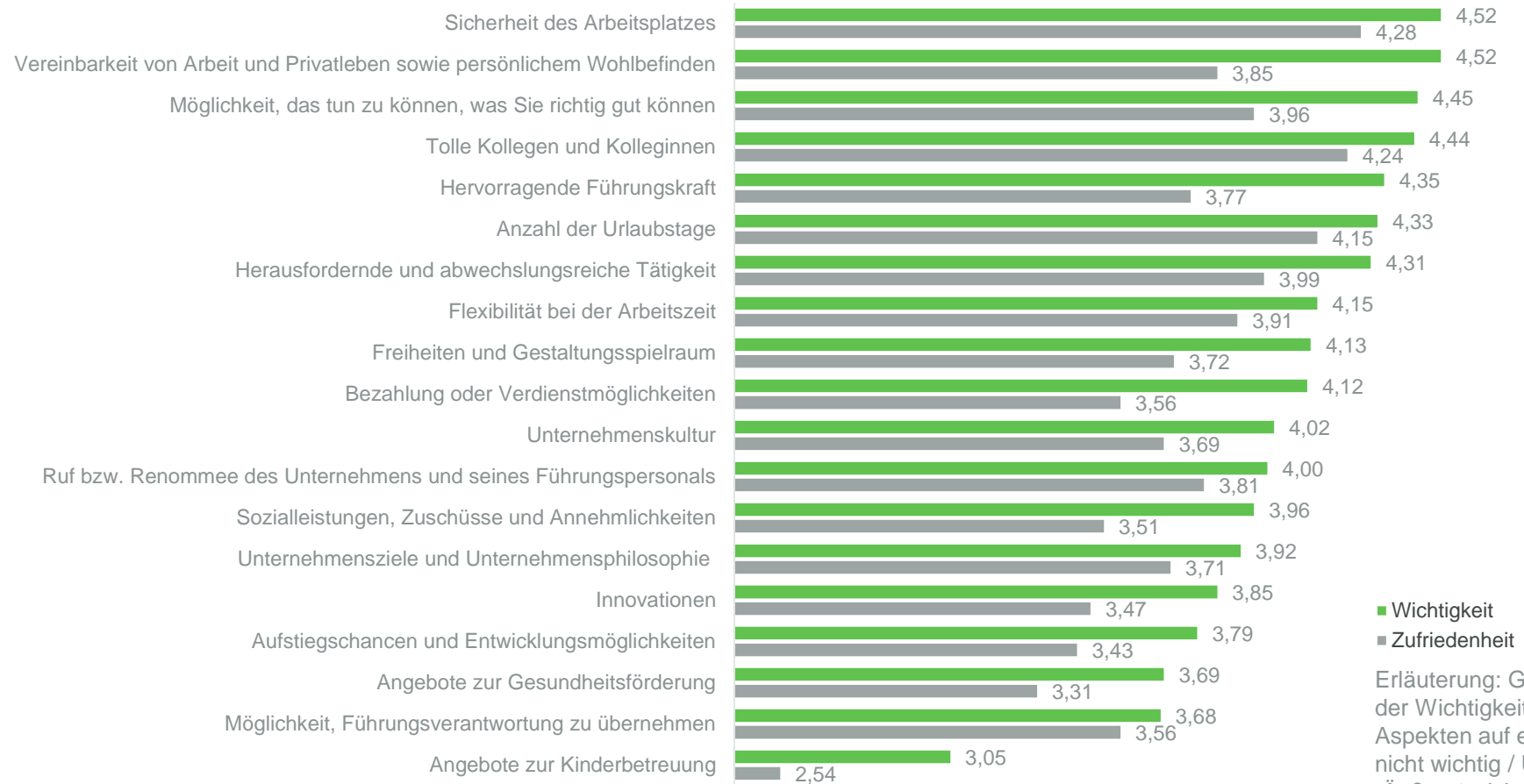


■ Wichtigkeit

Erläuterung: Gefragt wurde nach der Bewertung der Wichtigkeit von 19 Aspekten auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht wichtig“, bis 5 „Äußerst wichtig“.

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

# ... UND WO WUNSCH UND WIRKLICHKEIT AUSEINANDERKLAFFEN

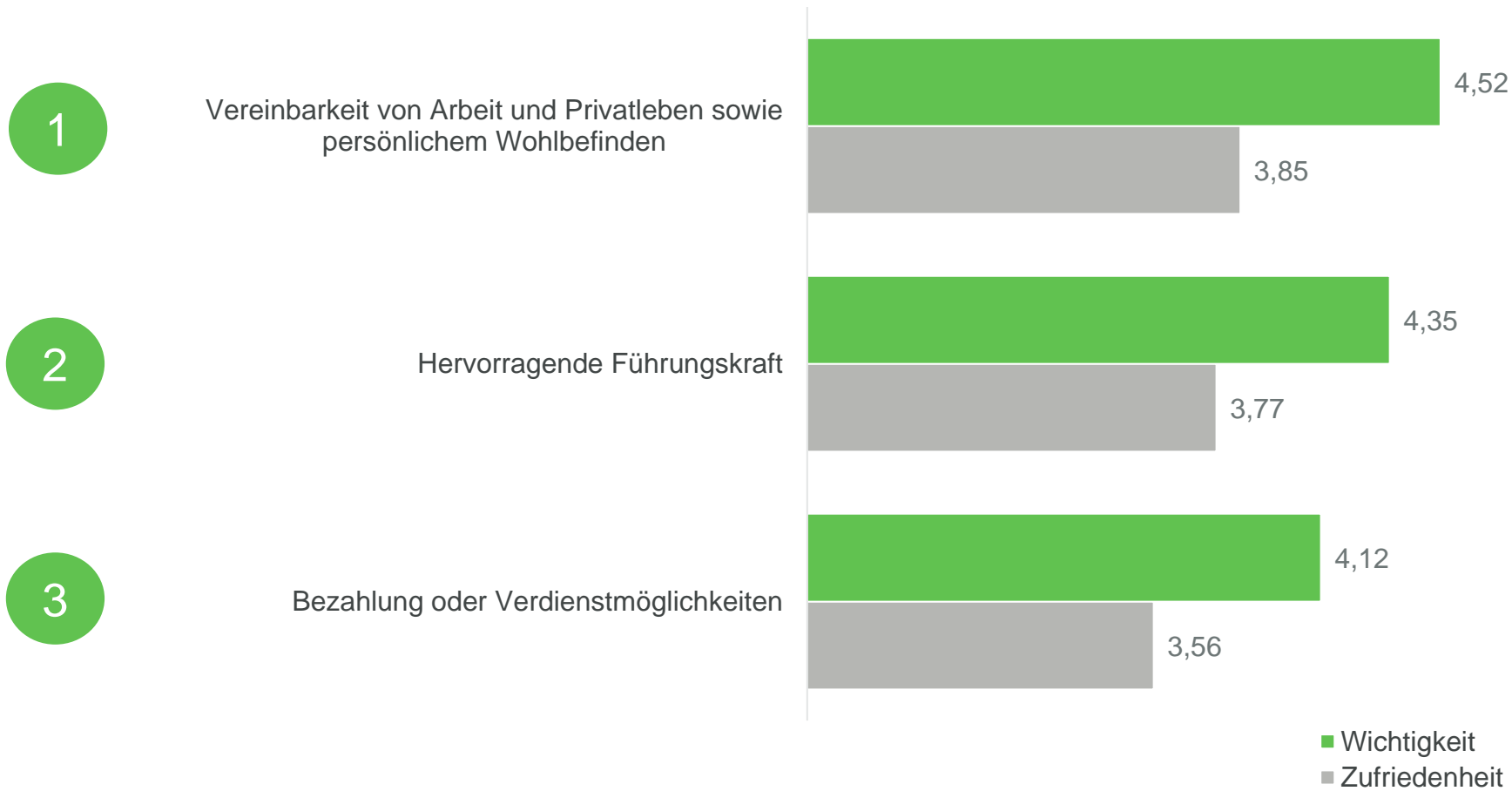


■ Wichtigkeit  
■ Zufriedenheit

Erläuterung: Gefragt wurde nach der Bewertung der Wichtigkeit und der Zufriedenheit von 19 Aspekten auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht wichtig / Überhaupt nicht zufrieden“, bis 5 „Äußerst wichtig / Äußerst zufrieden“.

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

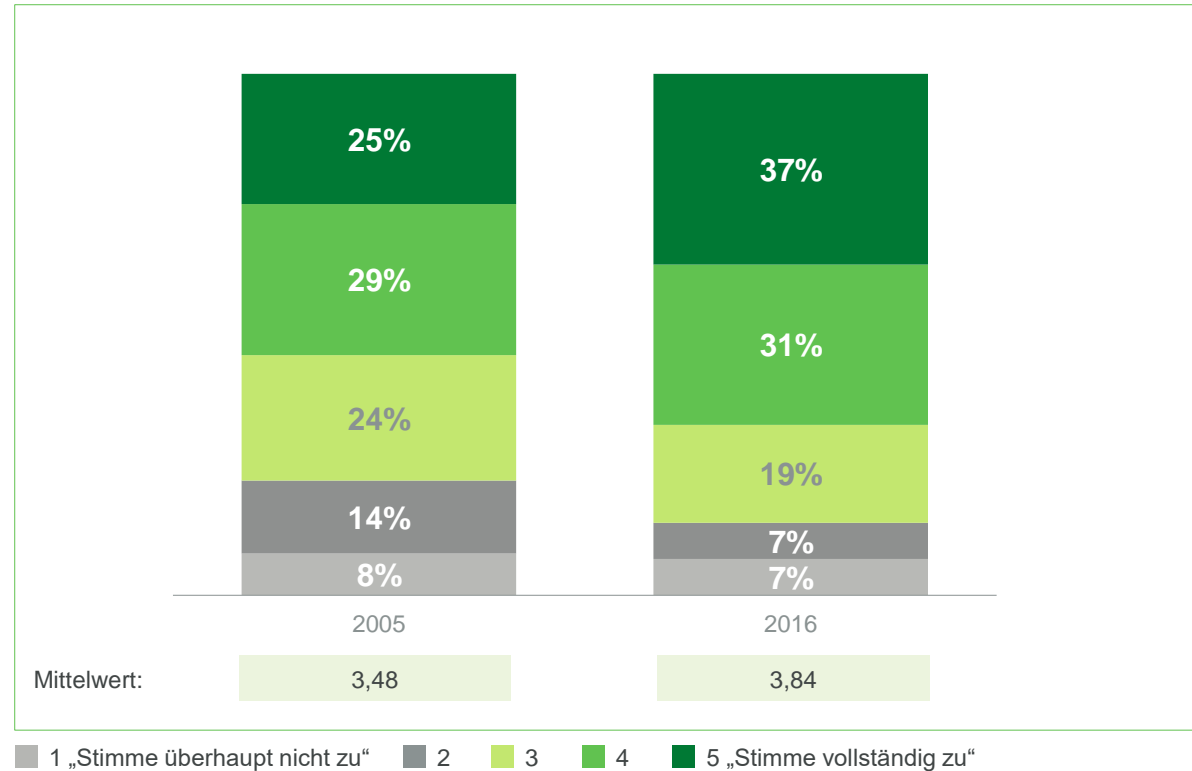
# WUNSCH UND WIRKLICHKEIT LIEGEN AM WEITESTEN AUSEINANDER BEI: WORK-LIFE-BALANCE, FÜHRUNGSQUALITÄT UND BEZAHLUNG



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

# ARBEIT BESSER MIT DEM PRIVATLEBEN VEREINBAR

AUSSAGE: „Mein Unternehmen ermöglicht es mir, Arbeits- und Privatleben in Einklang zu bringen.“

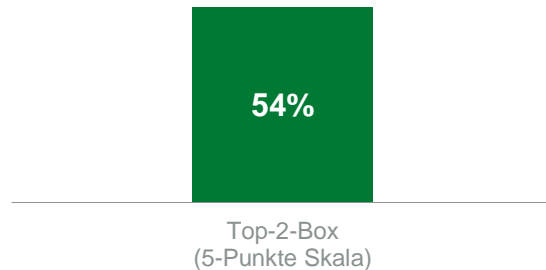


Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# GUTES AUSKOMMEN MIT DEM EINKOMMEN

## FRAGESTELLUNG:

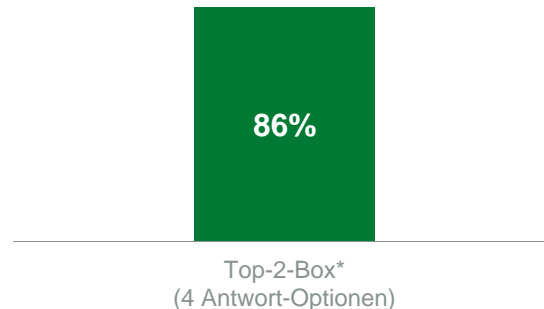
„Von meinem Standpunkt aus gesehen werde ich für die Arbeit, die ich leiste, angemessen bezahlt.“



Skala von 1 „Stimme überhaupt nicht zu“, bis 5 „Stimme vollständig zu“

## FRAGESTELLUNG:

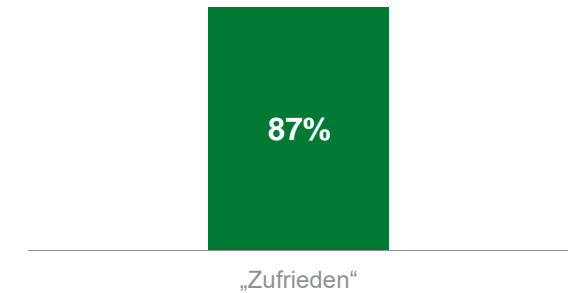
„Welche der folgenden Aussagen entspricht am ehesten Ihrem Gefühl über Ihr Haushaltseinkommen?“



\*AUSGEWIESENE ANTWORT-OPTIONEN TOP-2-BOX:  
„Ich lebe bequem mit dem aktuellen Einkommen“, sowie  
„Ich komme mit dem gegenwärtigen Einkommen aus.“

## FRAGESTELLUNG:

„Sind Sie mit Ihrem Lebensstandard, mit all den Dingen, die Sie kaufen und tun können, zufrieden oder unzufrieden?“

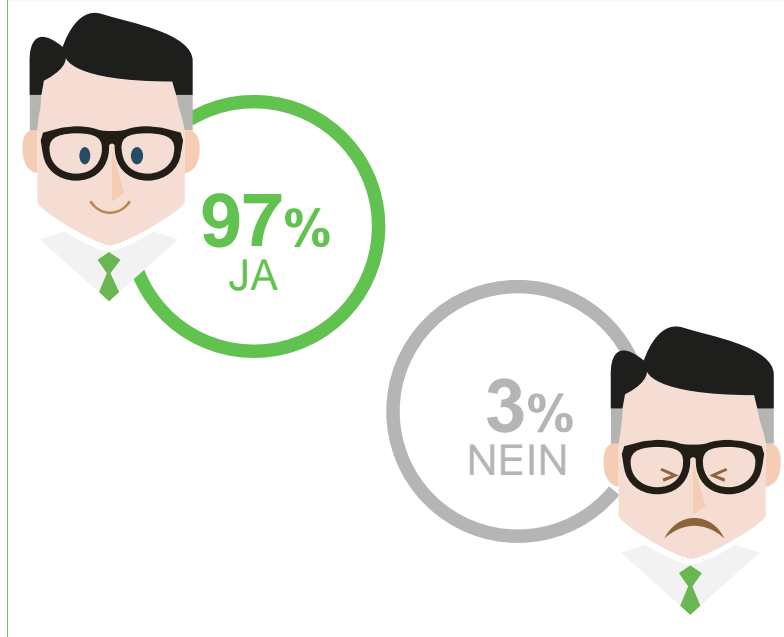


Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# FÜHRUNGSKRÄFTE SCHÄTZEN SICH FALSCH EIN

## FRAGESTELLUNG:

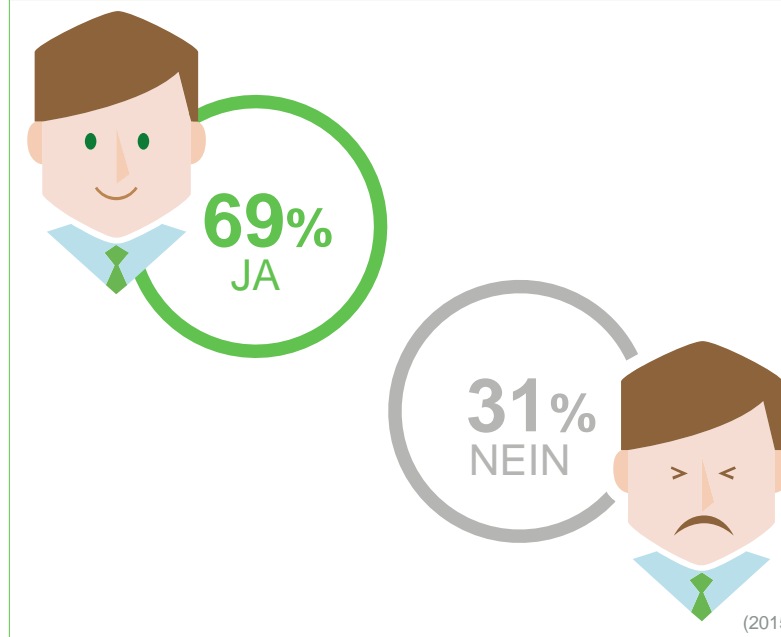
„Es kommt ja vor, dass man sich ab und zu selbst bewerten muss: Glauben Sie, dass Sie eine gute Führungskraft sind?“



Basis: Führungskräfte ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

## FRAGESTELLUNG:

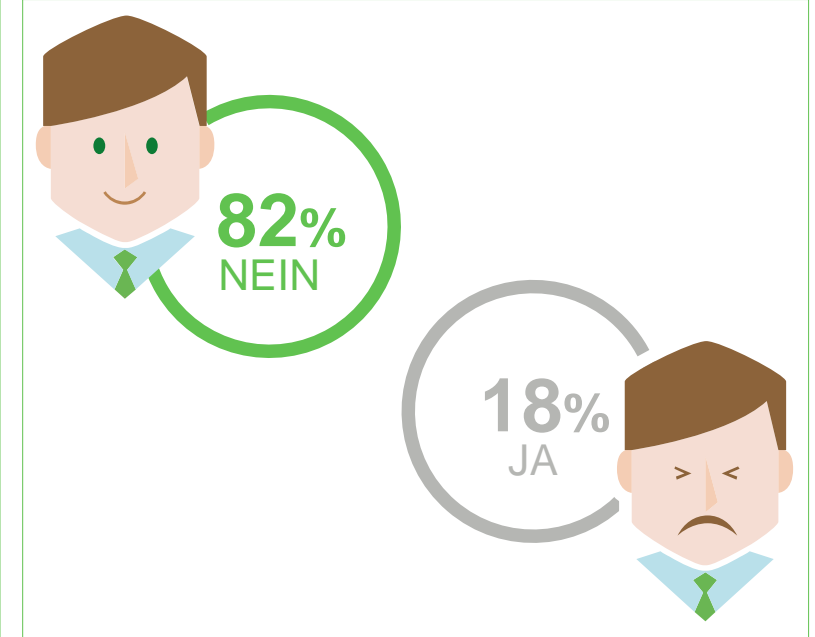
„Hatten Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal eine schlechte Führungskraft?“



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

## FRAGESTELLUNG:

„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“



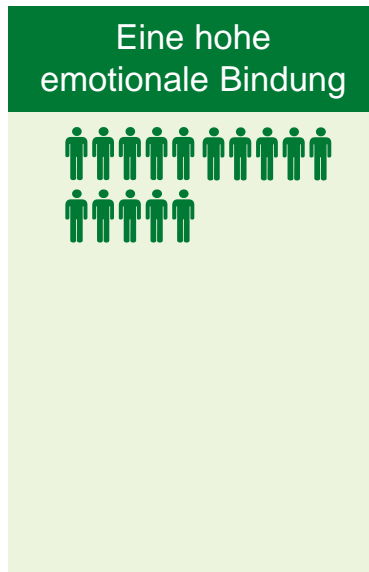
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# GALLUP ENGAGEMENT INDEX: AKTUELLES ERGEBNIS

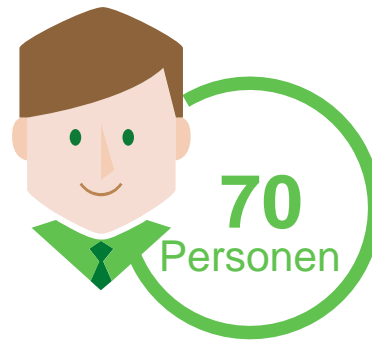


# ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2016

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

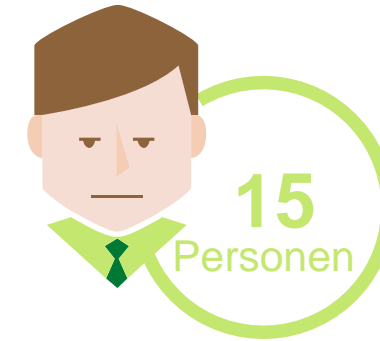


5,155 Millionen Personen



Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

24,056 Millionen Personen



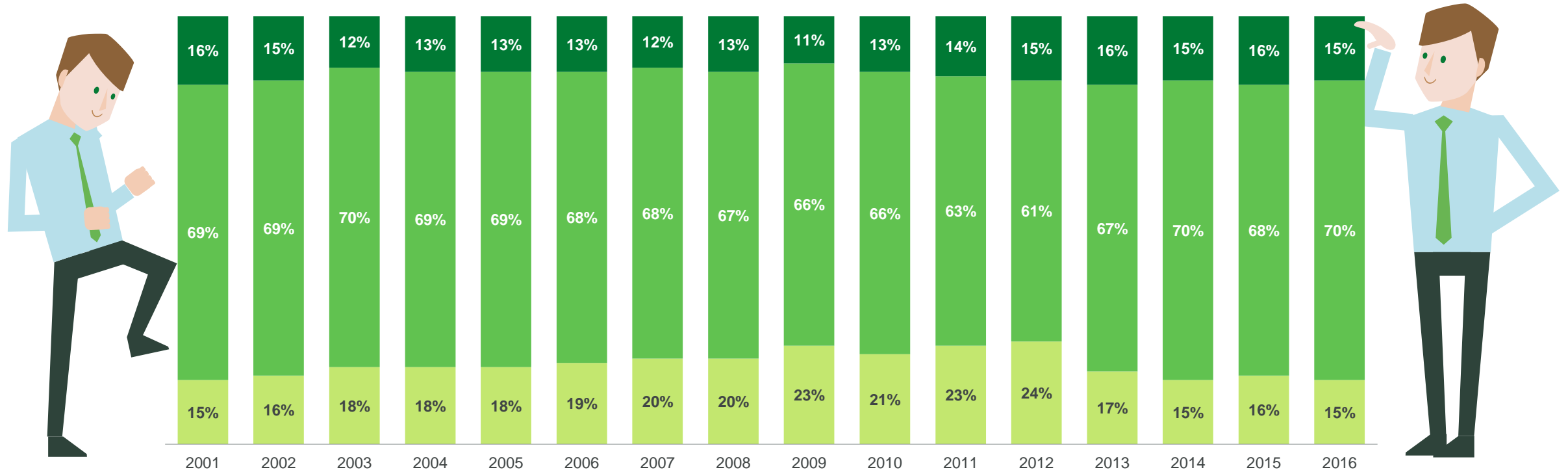
5,155 Millionen Personen

Grundlage: 34,366 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige, Auszubildende) im Jahr 2015;

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (Mikrozensus 2015, Fachserie 1 Reihe 4.1.1)

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

# MITARBEITERBINDUNG KOMMT NICHT VORAN



■ Hohe Bindung ■ Geringe Bindung ■ Keine Bindung

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



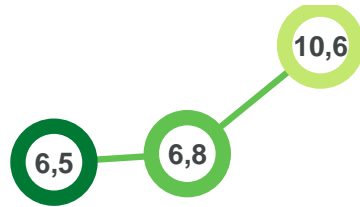
# MITARBEITERBINDUNG ALS WETTBEWERBSFAKTOR

## AUSWIRKUNG AUF FEHLZEITEN, TREUE, WEITEREMPFEHLUNG

Hohe Bindung      Geringe Bindung      Keine Bindung

### FRAGESTELLUNG:

„Ungefähr wie viele Tage haben Sie im vergangenen Jahr bei Ihrer Arbeit gefehlt, weil Sie sich krank oder nicht gut fühlten?“

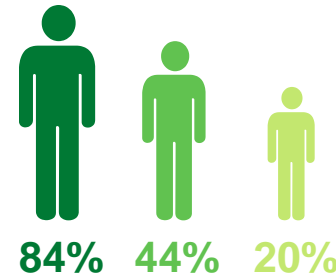


Ø: 7,3 Tage; ohne Berücksichtigung von Langzeitkranken

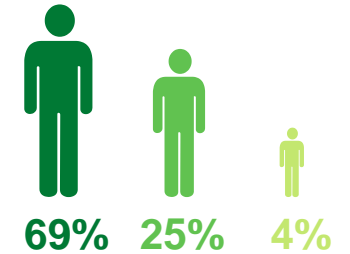
### „ICH WÜRD E ...

%5 = Top-Box („Stimme vollständig zu“) auf einer Fünf-Punkte-Skala

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



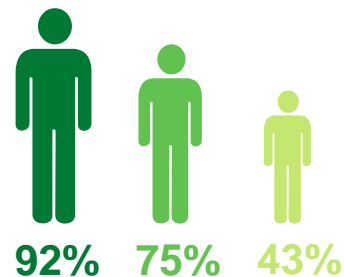
... meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.“



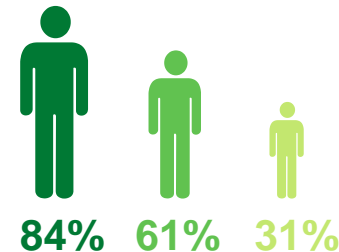
### „Ich beabsichtige ...

%5 = Top-Box („Stimme vollständig zu“) auf einer Fünf-Punkte-Skala

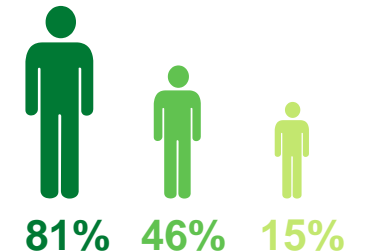
... heute in **einem Jahr** noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“



... heute in **drei Jahren** noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“



... meine **berufliche Karriere** bei meiner derzeitigen Firma zu machen.“



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

# FÜHRUNGSQUALITÄT: SCHLECHTE NOTEN FÜR DIE VORGESETZTEN

Hohe Bindung

Geringe Bindung

Keine Bindung

## FRAGESTELLUNG:

„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“

ANTWORT:  
„Ja“



3%



15%



45%

## FRAGESTELLUNG:

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

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



1%



4%



18%

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

# MITARBEITERBINDUNG UND PRODUKTIVITÄT BZW. LEISTUNG

Hohe Bindung

Geringe Bindung

Keine Bindung

## AUSSAGE:

„Ich habe das Gefühl, dass das Arbeitsumfeld in meiner Firma mir hilft, produktiv zu sein.“



71%



23%



4%

ANTWORT:  
%5 = Top-Box  
("Stimme  
vollständig zu")  
auf einer Fünf-  
Punkte-Skala

## AUSSAGE:

„Die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten.“



66%



15%



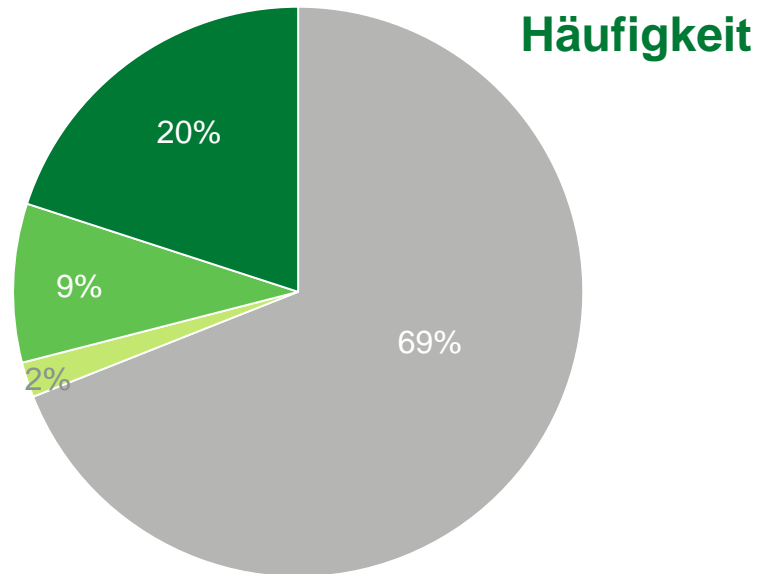
3%

ANTWORT:  
%5 = Top-Box  
("Stimme  
vollständig zu")  
auf einer Fünf-  
Punkte-Skala

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

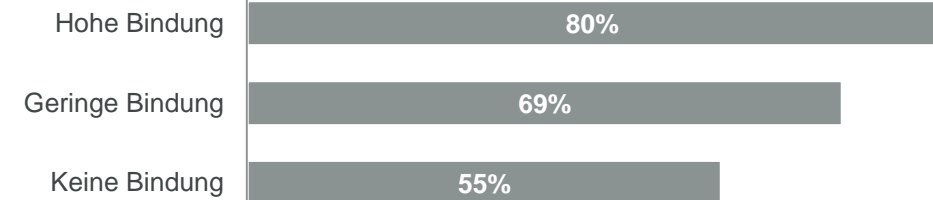
# MITARBEITER SEHEN FEHLENTWICKLUNG – UND SCHWEIGEN

FRAGESTELLUNG: „Wie oft haben Sie in den letzten 12 Monaten bei der Arbeit trotz schwerer Bedenken diese gegenüber Ihrem Vorgesetzten/Ihrer Vorgesetzten nicht geäußert?“

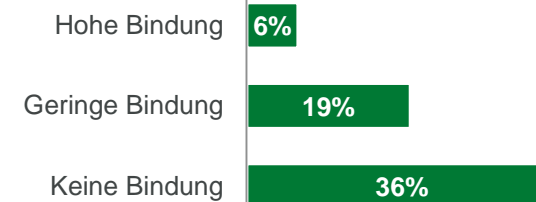


■ Keinalmal ■ Einmal ■ Zweimal ■ Dreimal und häufiger

## ANTWORT: „Keinalmal.“



## ANTWORT: „Dreimal und häufiger.“



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

# SPASS BEI DER ARBEIT, BESSERES MITEINANDER, SCHUTZ VOR BURNOUT

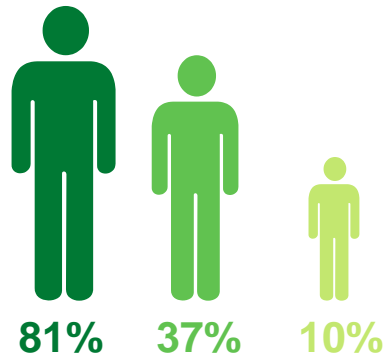
Hohe Bindung

Geringe Bindung

Keine Bindung

## FRAGESTELLUNG:

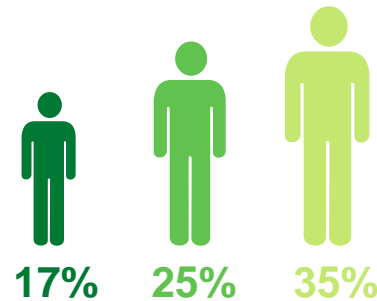
„Während der letzten Woche hatte ich Spaß bei der Arbeit.“



ANTWORT:  
%5 = Top-Box  
("Stimme  
vollständig zu")  
auf einer Fünf-  
Punkte-Skala

## FRAGESTELLUNG:

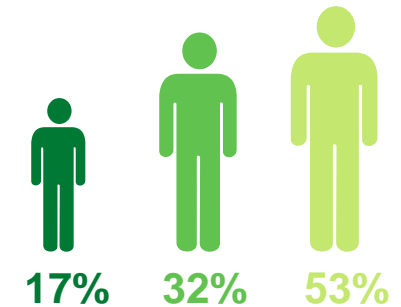
„Haben Sie während der letzten 30 Tage drei oder mehr Tage gehabt, an welchen der Arbeitsstress dazu geführt hat, dass Sie sich schlecht gegenüber Ihrer Familie oder Ihren Freunden verhalten haben?“



ANTWORT:  
„Ja“

## FRAGESTELLUNG:

„Hatten Sie in den letzten 30 Tagen das Gefühl, auf Grund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein?“



ANTWORT:  
„Ja“

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



# INNERE KÜNDIGUNG KOSTET MILLIARDEN



Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen

**80,3** und **105,1**

Milliarden Euro jährlich.

# AN DIESEN HEBELN SOLLTEN UNTERNEHMEN ANSETZEN

## Die 5 wichtigsten Faktoren für emotionale Bindung ...

- 1 Möglichkeit, das tun zu können, was man richtig gut kann
- 2 Führungskraft
- 3 Herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit
- 4 Kollegen und Kolleginnen
- 5 Unternehmensziele/Unternehmensphilosophie

## Die 5 Faktoren mit der geringsten Relevanz für emotionale Bindung ...

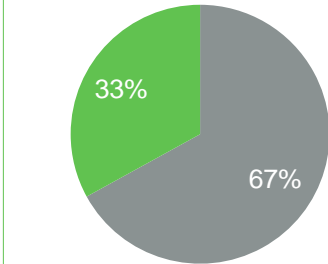
- 19 Anzahl der Urlaubstage
- 18 Bezahlung/Verdienstmöglichkeiten
- 17 Angebote zur Kinderbetreuung
- 16 Sozialleistungen/Zuschüsse/Annehmlichkeiten
- 15 Sicherheit des Arbeitsplatzes

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

# STÄRKEN STEHEN KAUM IM FOKUS

## AUSSAGE:

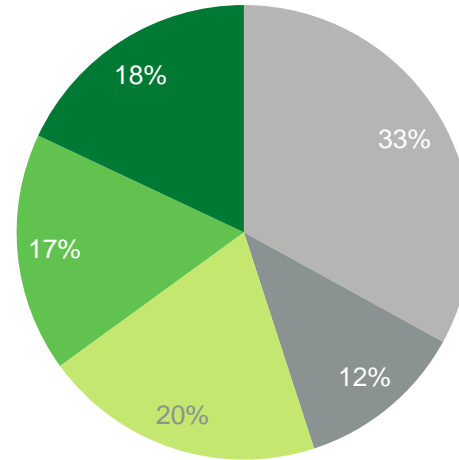
„Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.“



■ 1 – 4  
■ 1 „Stimme vollständig zu“

## AUSSAGE:

„In den vergangenen drei Monaten hatten mein/e Vorgesetzte/r und ich ein gehaltvolles Gespräch über meine Stärken.“

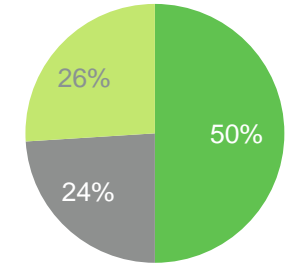


Mittelwert: 2,74

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

## FRAGESTELLUNG:

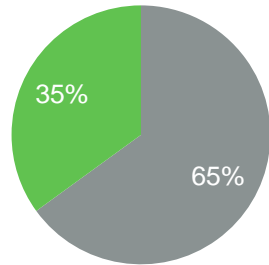
„Wenn Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten Ihre Leistung bei der Arbeit besprechen, wovüber sprechen Sie dann eher?“



■ Stärken (ausbauen)  
■ Schwächen (beseitigen)  
■ Sowohl als auch

## AUSSAGE:

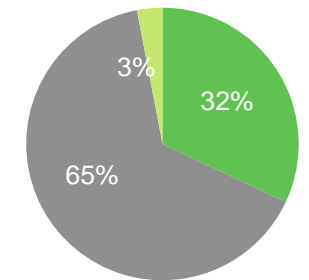
„Mein/e Vorgesetzte/r legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften.“



■ 1 – 4  
■ 1 „Stimme vollständig zu“

## FRAGESTELLUNG:

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

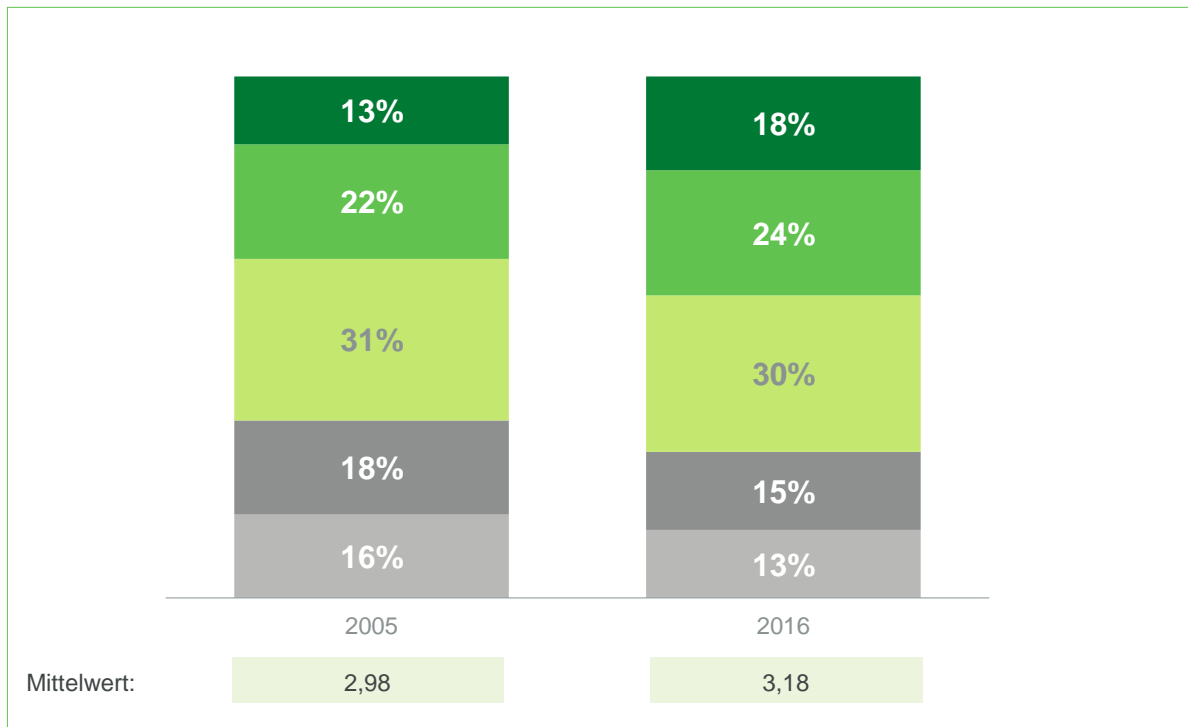


■ Stärken  
■ Schwächen  
■ Sowohl als auch

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

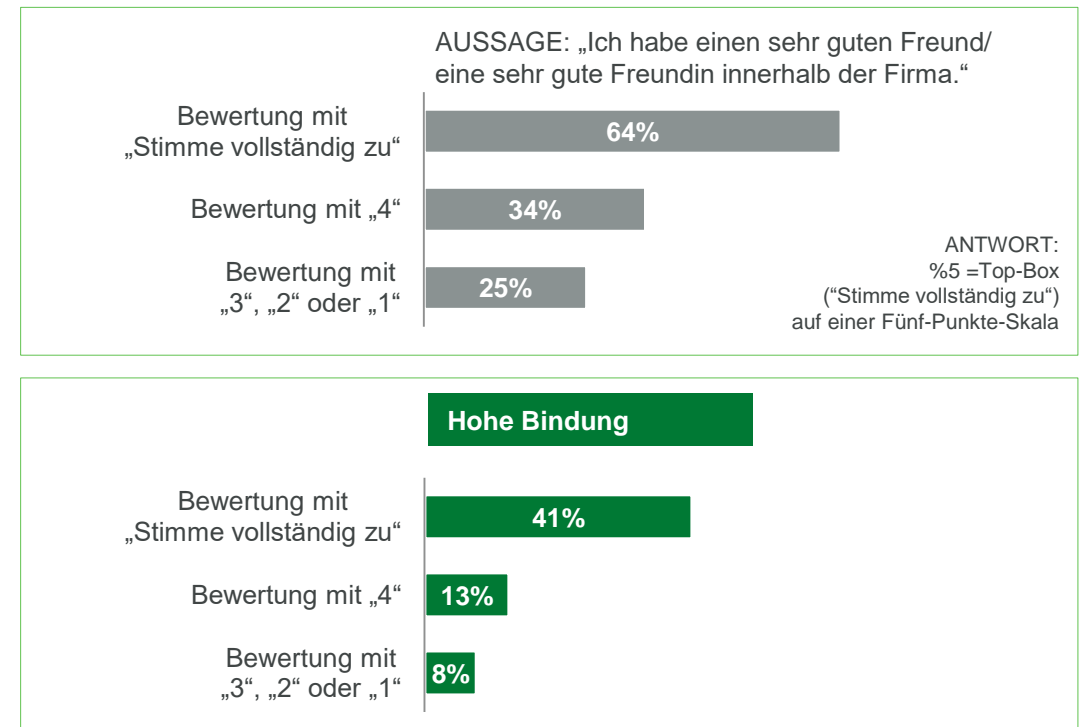
# FREUNDSCHAFTEN AM ARBEITSPLATZ ERWÜNSCHT

AUSSAGE: „Mein Unternehmen unterstützt enge Freundschaften bei der Arbeit.“



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

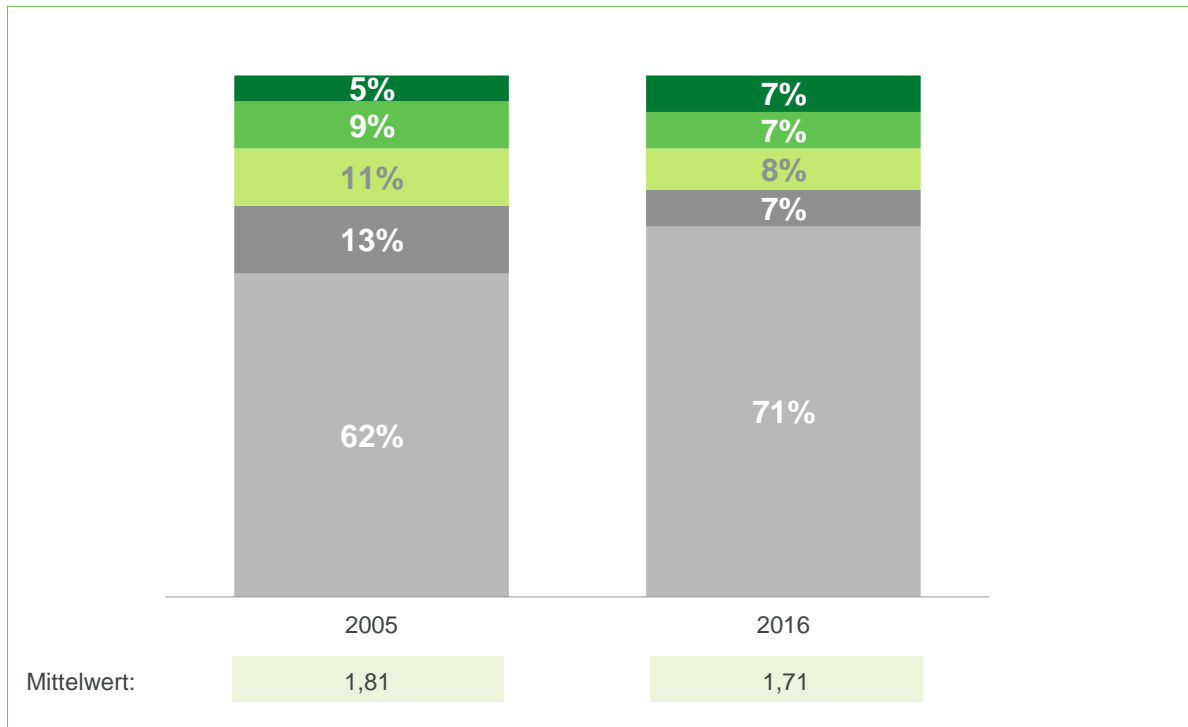
AUSSAGE: „Mein Unternehmen unterstützt enge Freundschaften bei der Arbeit.“



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

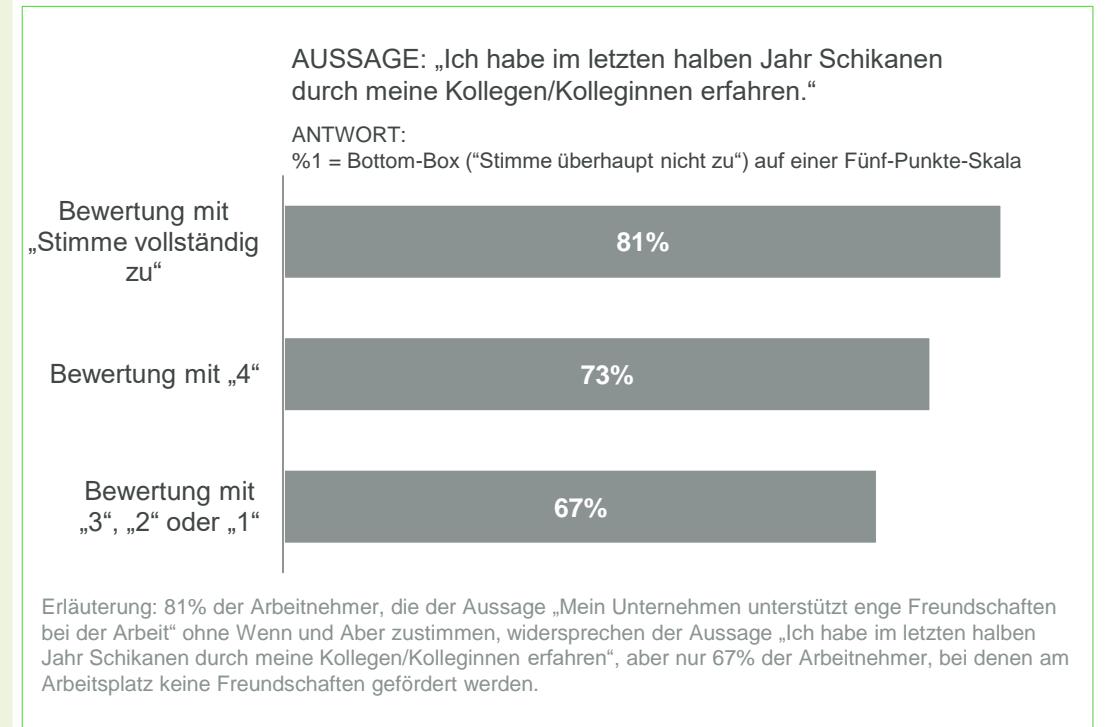
# MEHR FREUNDSCHAFTEN = WENIGER MOBBING

AUSSAGE: „Ich habe im letzten halben Jahr Schikanen durch meine Kollegen/Kolleginnen erfahren.“



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

AUSSAGE: „Mein Unternehmen unterstützt enge Freundschaften bei der Arbeit.“



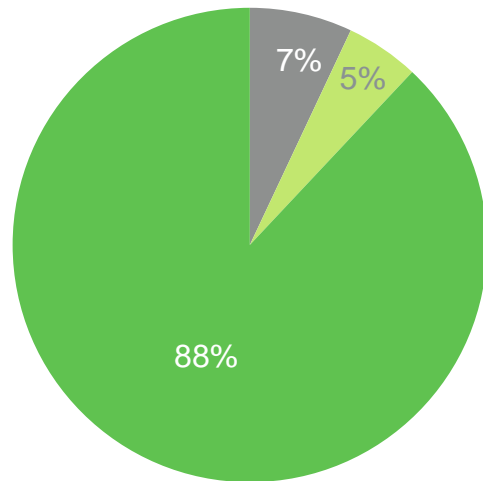
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# SIEZT DU NOCH ODER DUZT DU SCHON?

## SIEZ-KULTUR ALS BARRIERE FÜR EMOTIONALE BINDUNG

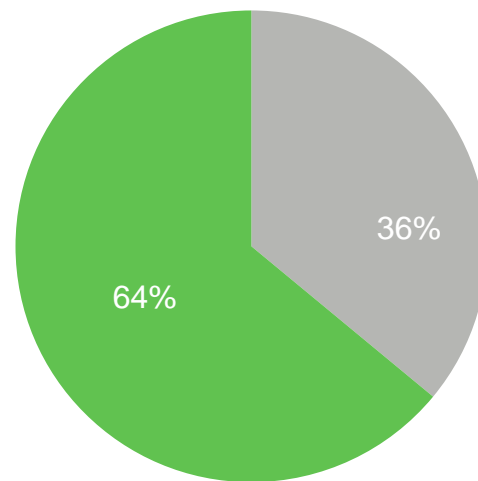
Hohe Bindung

FRAGESTELLUNG: „Wie ist das bei Ihnen bei der Arbeit: Duzen oder Siezen Sie sich mit den meisten Ihrer Kollegen und Kolleginnen?“



- Sieze die meisten meiner Kollegen/Kolleginnen
- Kommt drauf an
- Duze die meisten Kollegen/Kolleginnen

FRAGESTELLUNG: „Und wie sieht es bei Ihrem Vorgesetzten aus: Duzen oder Siezen Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten/Ihrer Vorgesetzten?“



- Sieze die meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte
- Duze die meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte

**Duz-Kultur**  
(Duzen der Kollegen/  
Kolleginnen und der  
Führungskraft)

62%

18%

**Duzen der Kollegen/  
Kolleginnen, siezen  
der Führungskraft**

26%

11%

**Sieze-Kultur**  
(Siezen der Kollegen/  
Kolleginnen und der  
Führungskraft)

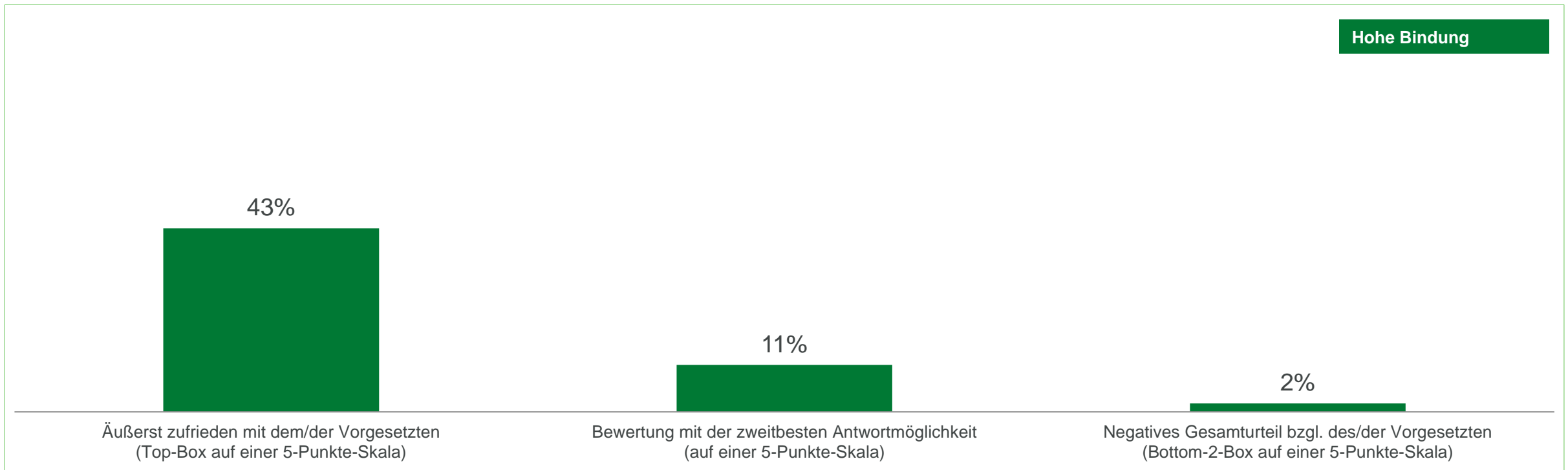
6%

0%

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

# BESSERE FÜHRUNG = HÖHERE BINDUNG

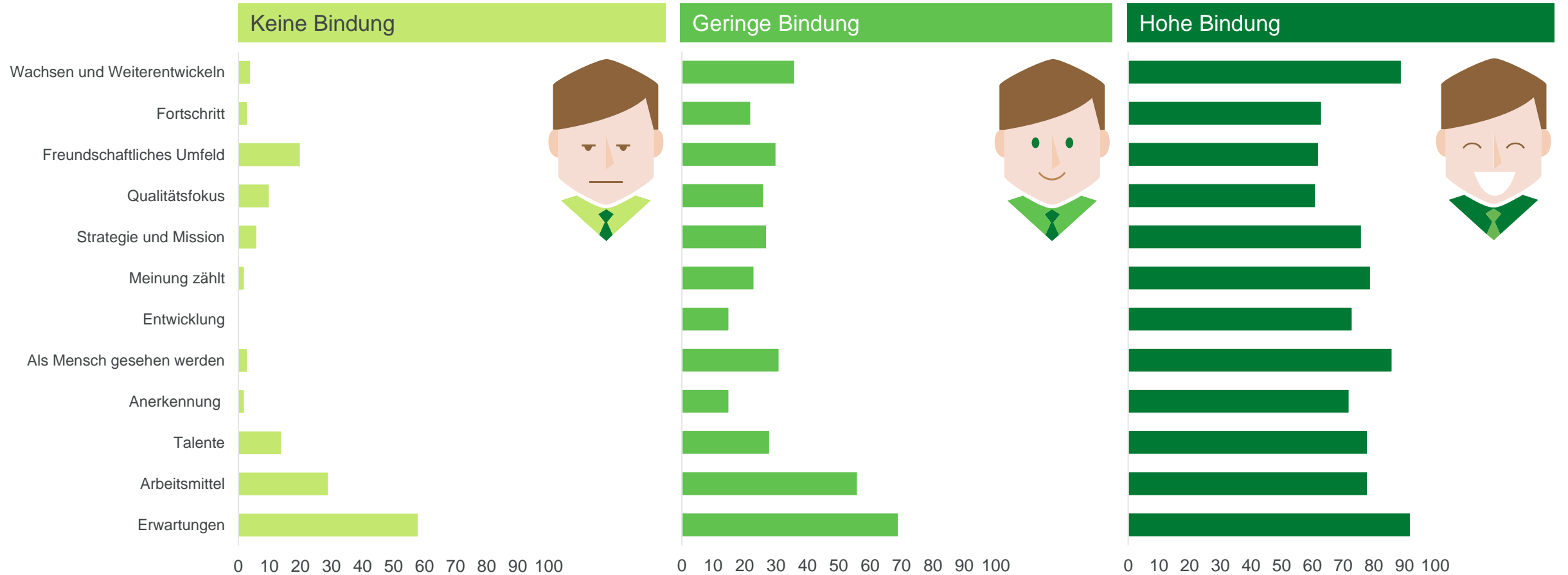
FRAGESTELLUNG: „Unter Berücksichtigung aller Ihrer Erfahrungen mit Ihrem direkten Vorgesetzten bzw. Ihrer direkten Vorgesetzten, wie zufrieden sind Sie dann alles in allem mit diesem bzw. dieser?“



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

# BEDÜRFNISSE ERFÜLLT = HOHE BINDUNG

(Angaben in %)



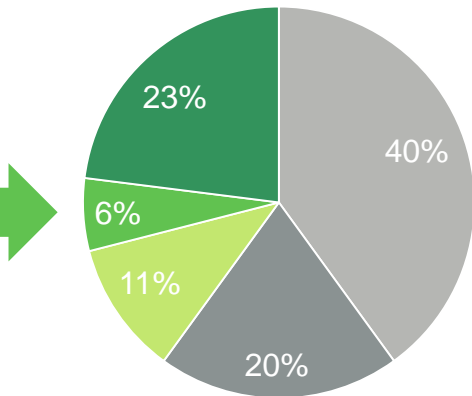
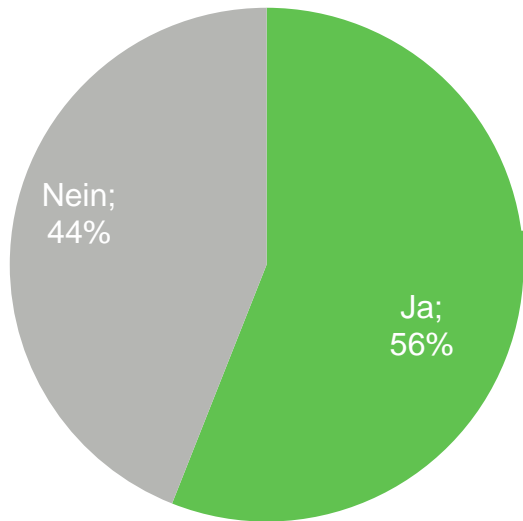
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland



# MITARBEITERGESPRÄCHE FÖRDERN BINDUNG

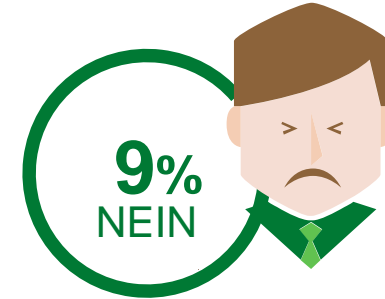
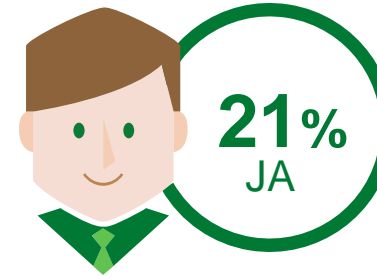
FRAGESTELLUNG: „Hat Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte mit Ihnen in den letzten 12 Monaten ein Gespräch über Ihre Leistung bei der Arbeit geführt?“

FRAGESTELLUNG: „Wie oft hat Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte mit Ihnen in den letzten 12 Monaten ein Gespräch über Ihre Leistung bei der Arbeit geführt?“



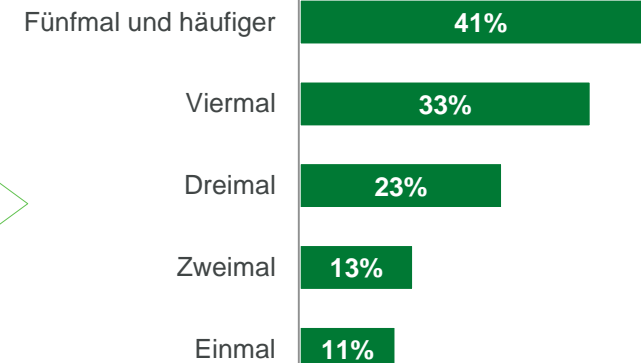
Einmal  
 Zweimal  
 Dreimal  
 Viermal  
 Fünfmal und häufiger

Mitarbeitergespräch in den letzten 12 Monaten geführt



Hohe Bindung

Anzahl der Gespräche in den letzten 12 Monaten



Hohe Bindung

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

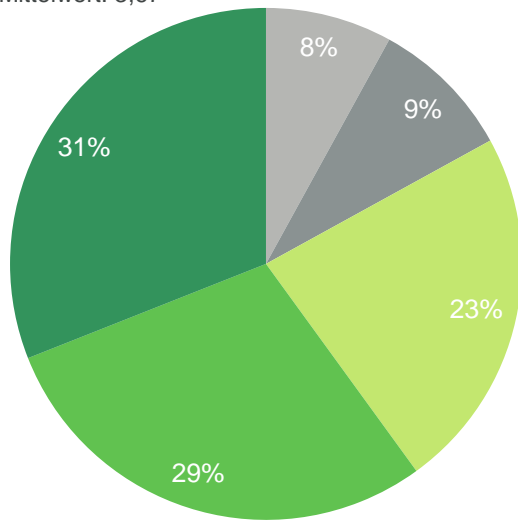
# FEEDBACK HILFREICH, ABER NUR, WENN DIE QUALITÄT STIMMT

## AUSSAGE:

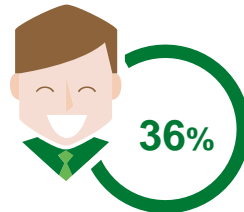
„Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte gibt mir relevante Rückmeldung zu meiner Arbeit.“

Hohe Bindung

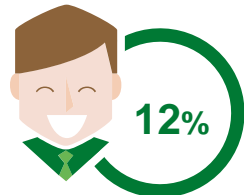
Mittelwert: 3,67



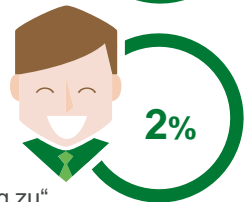
Bewertung mit „Stimme vollständig zu“



Bewertung mit „4“



Bewertung mit „3“, „2“ oder „1“



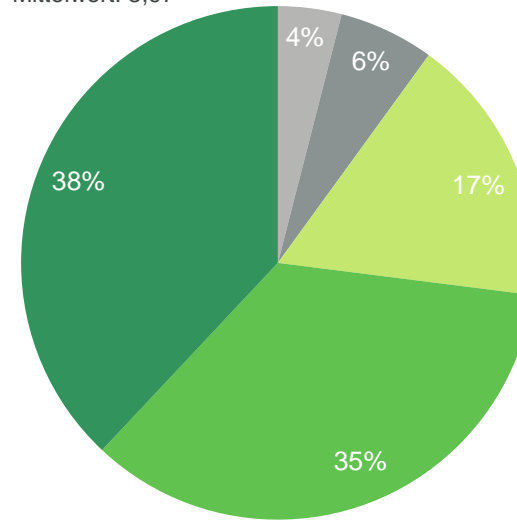
■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“

## AUSSAGE:

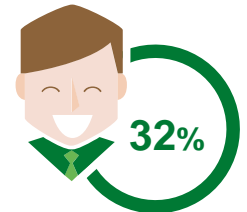
„Die Rückmeldung, die ich zu meiner Arbeit bekomme, hilft mir, meine Arbeit besser zu machen.“

Hohe Bindung

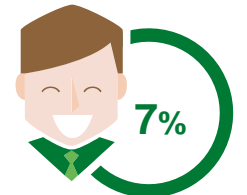
Mittelwert: 3,97



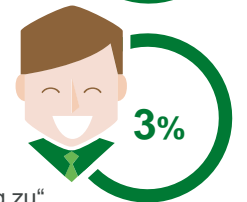
Bewertung mit „Stimme vollständig zu“



Bewertung mit „4“



Bewertung mit „3“, „2“ oder „1“

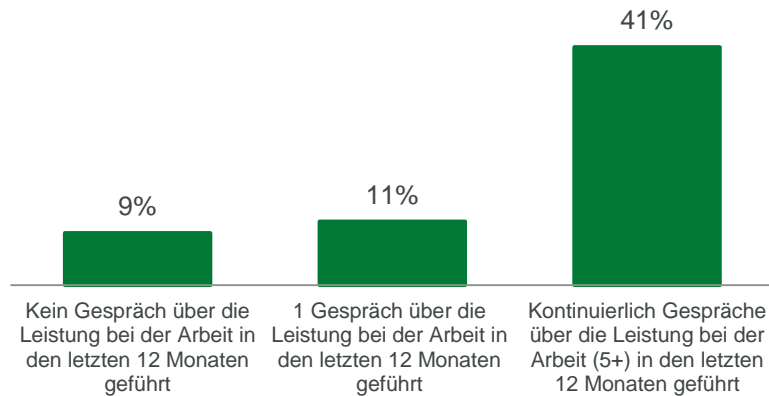


■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“

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

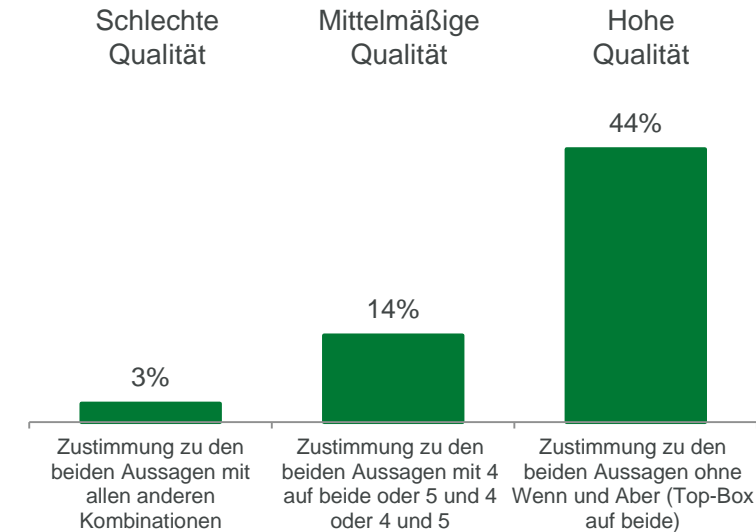
# QUANTITÄT UND QUALITÄT DER GESPRÄCHE ENTSCHIEDEND

## Quantität

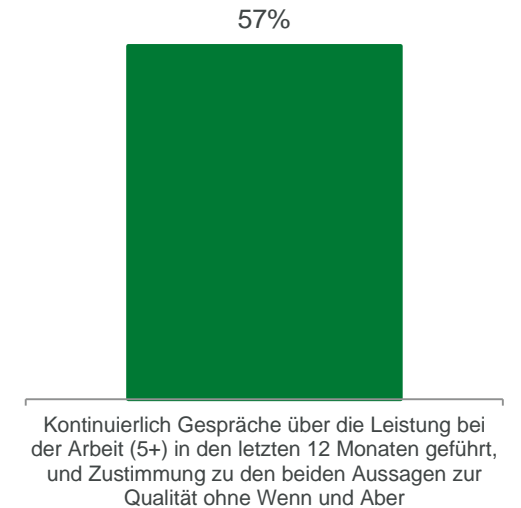


## Qualität

„Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte gibt mir relevante Rückmeldung zu meiner Arbeit.“  
 „Die Rückmeldung, die ich zu meiner Arbeit bekomme, hilft mir, meine Arbeit besser zu machen.“



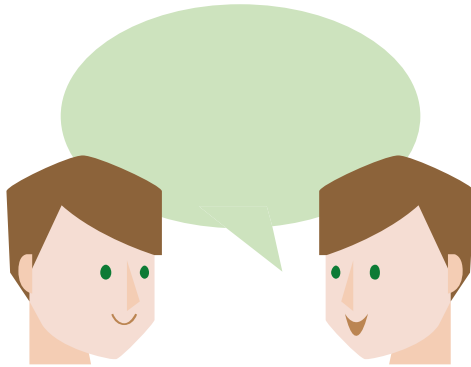
## Qualität und Quantität



Hohe Bindung

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

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FEEDBACK-KULTUR



1

Die Frequenz und die Qualität der Gespräche erhöhen – Mitarbeiter müssen aus den Gesprächen etwas mitnehmen können.

2

Die individuellen Leistungen, Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale in den Vordergrund stellen.

3

Die Zahl der Mitarbeiter pro Führungskraft begrenzen.

## WAS UNTERNEHMEN TUN SOLLTEN, UM EMOTIONALE MITARBEITERBINDUNG ZU STEIGERN

### Kurzfristig

Führungsqualität systematisch erfassen.



Instrumente bereitstellen, die Führungskräften helfen, das eigene Verhalten zu reflektieren und zu verbessern (Trainings, Coachings).



Führungskräfte für die Qualität ihrer Führung verantwortlich machen.



### Mittelfristig



Bei der Auswahl von Führungskräften auf entsprechende Talente Wert legen.



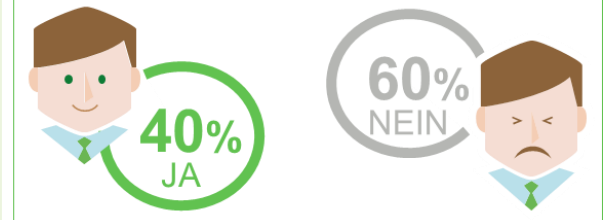
Alternative Karrierewege für Mitarbeiter ohne Führungstalent schaffen.



Kompetenzen im Personalbereich zur gezielten Unterstützung von Führungskräften aufbauen.

### FRAGESTELLUNG:

„Haben Sie in den letzten 12 Monaten an einer Weiterbildung teilgenommen, um Ihren Umgang mit Mitarbeitern zu verbessern?“



Basis: Führungskräfte ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

# VIELEN DANK für Ihre AUFMERKSAMKEIT



**MARCO NINK**

Strategic Consultant/  
Senior Practice Consultant

**GALLUP®**

Markgrafenstraße 42, 10117 Berlin

Tel.: 030 / 39 40 51 - 0

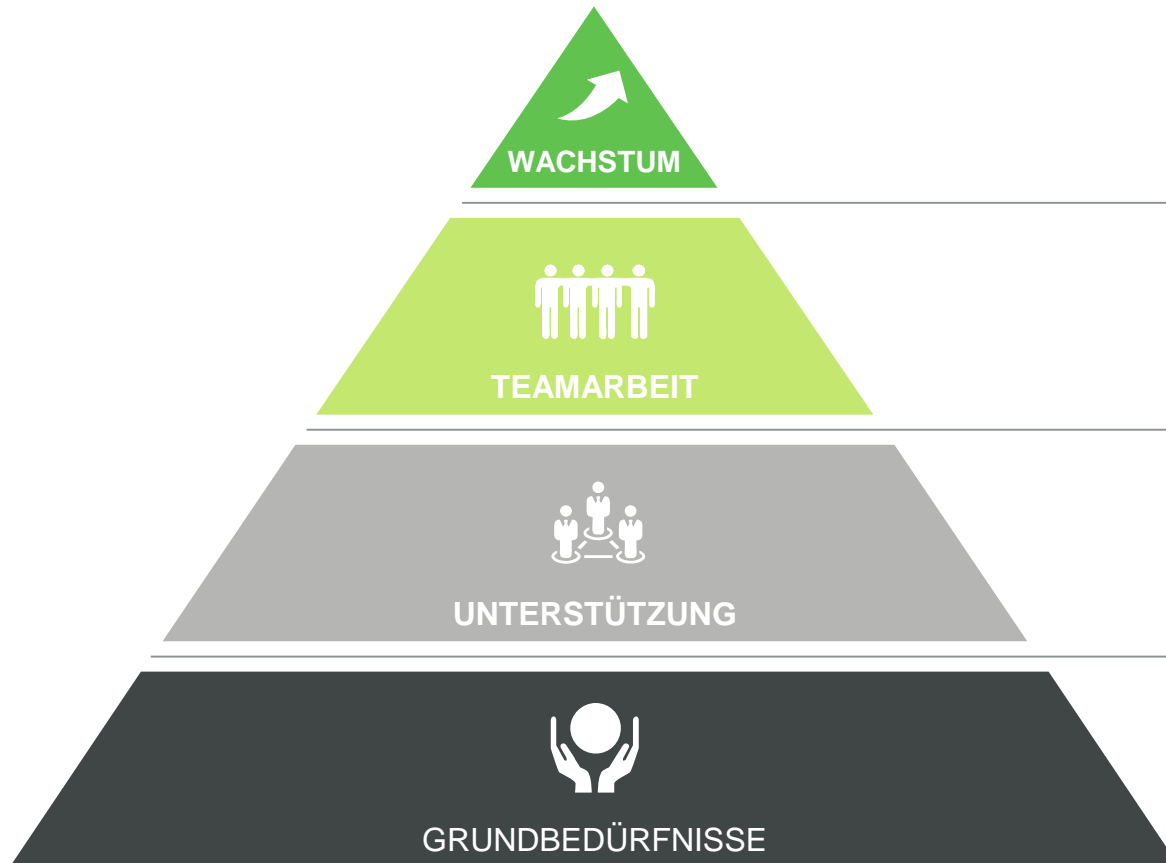
Fax: 030 / 39 40 51 – 101

[marco\\_nink@gallup.de](mailto:marco_nink@gallup.de)





# EMOTIONALE MITARBEITERBINDUNG MESSEN



**Q12.** Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.

**Q11.** In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.

**Q10.** Ich habe einen sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma.

**Q09.** Meine Kollegen/Innen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten

**Q08.** Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.

**Q07.** Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.

**Q06.** Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.

**Q05.** Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.

**Q04.** Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.

**Q03.** Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.

**Q02.** Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.

**Q01.** Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.

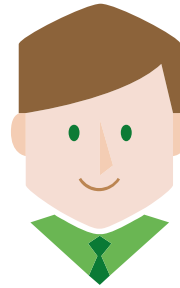
# DIE DREI GRUPPEN

Die im Rahmen dieser Untersuchung verwendeten Aussagen, die sogenannten Gallup Q<sup>12</sup>, dienen dazu, die Arbeitnehmer/innen in drei Kategorien einzuteilen und zwar basierend auf deren Antwortverhalten.

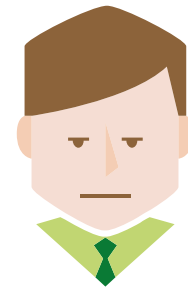
Diese sind ...



Arbeitnehmer/innen mit **hoher emotionaler Bindung**



Arbeitnehmer/innen mit **geringer emotionaler Bindung**

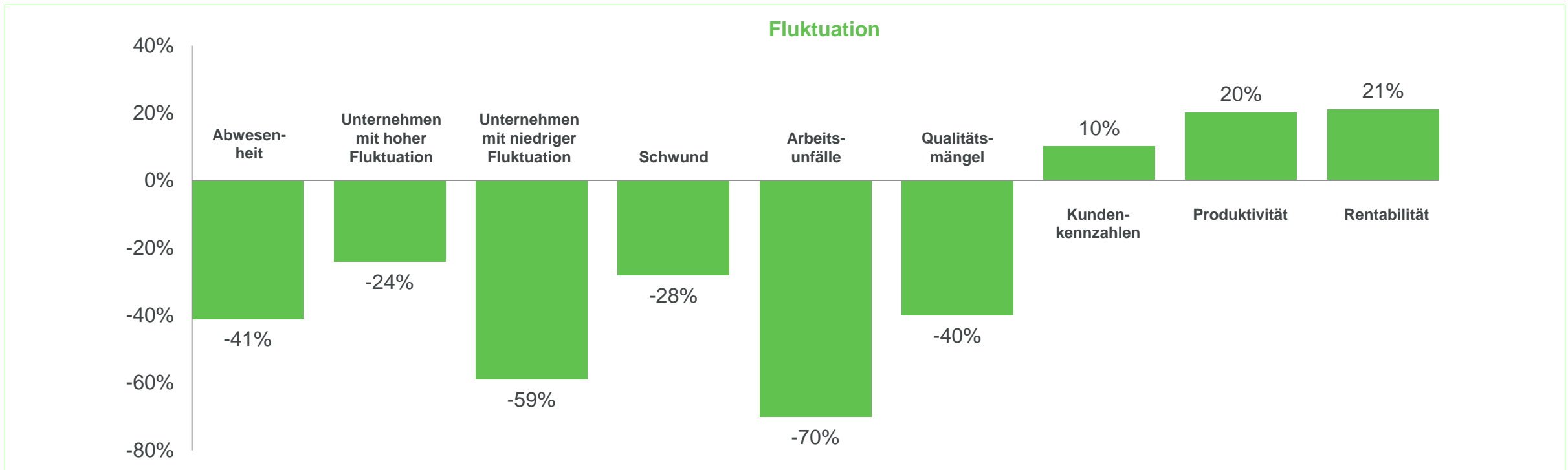


Arbeitnehmer/innen **ohne emotionale Bindung**



# EMOTIONALE BINDUNG ZAHLT SICH IN BARER MÜNZE AUS

Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% – weisen gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung – den unteren 25% – im Schnitt folgende Unterschiede auf:



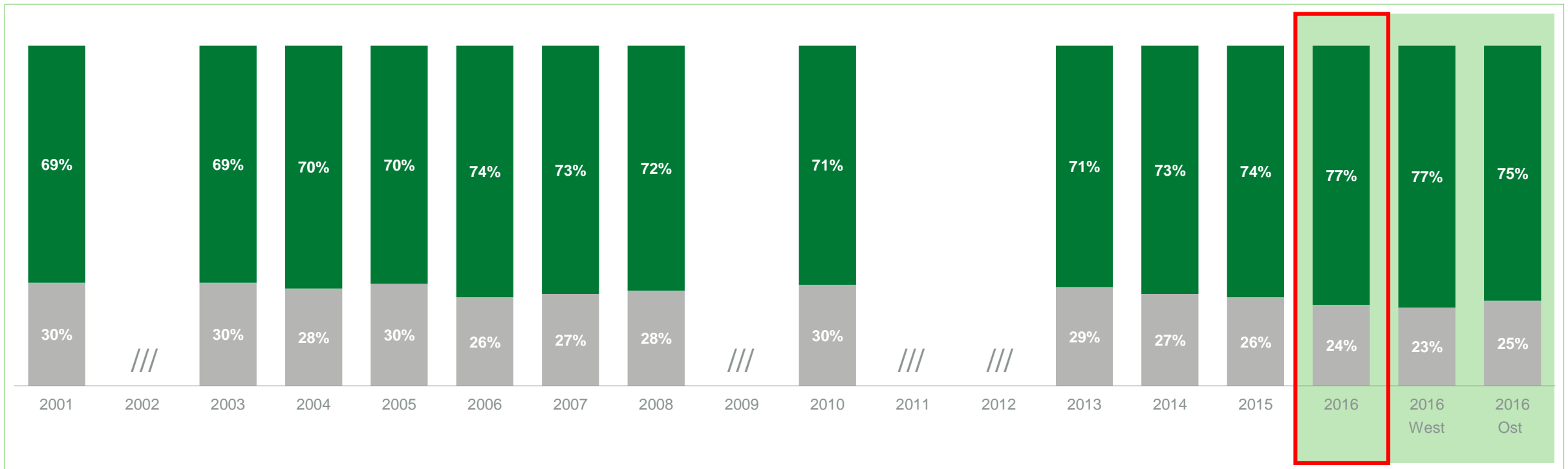
Basis: 230 Unternehmen aus 49 Branchen mit knapp 1,9 Millionen Mitarbeitern aus 73 Ländern

Quelle: Gallup Meta-Analyse 2016

# STELLENWERT VON ARBEIT: NICHT NUR DES GELDES WEGEN

## 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?“



■ Arbeit aufgeben ■ Weiterhin arbeiten

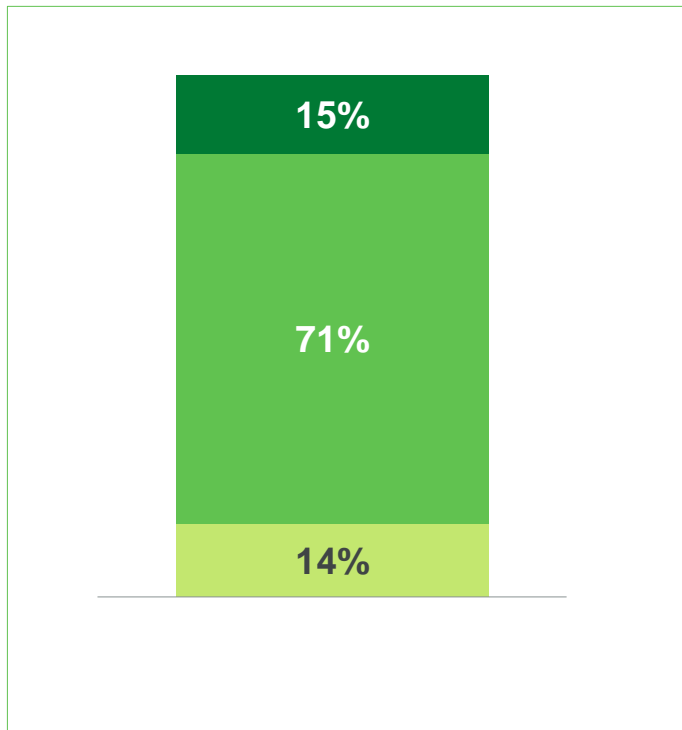
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

/// in 2002, 2009, 2011 und 2012 nicht erhoben

# ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND 2016

## OST-WEST-VERGLEICH

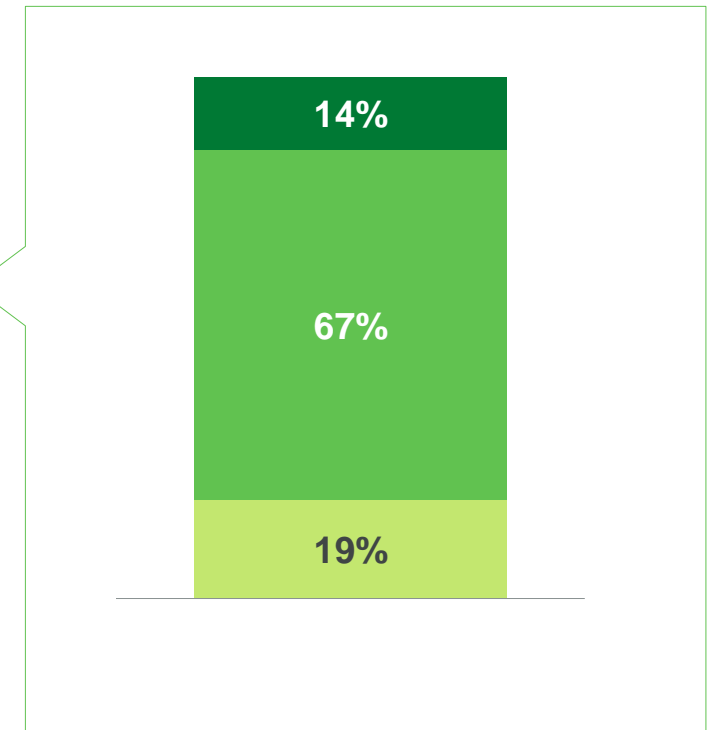
WEST



■ Hohe Bindung ■ Geringe Bindung ■ Keine Bindung



OST



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

# TEURE FEHLZEITEN



Würde man bei einem Unternehmen mit der untenstehenden Anzahl an Mitarbeitern die Fehlzeit auf die Größenordnung der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung an ihre **Firma reduzieren (6,5 Tage pro Jahr)**, so würde dies eine Kostenentlastung in folgender Höhe ausmachen:

Mitarbeiteranzahl	Jährliche Einsparung
<b>500</b> Mitarbeiter	<b>102 Tsd. Euro</b>
<b>2.000</b> Mitarbeiter	<b>407 Tsd. Euro</b>
<b>30.000</b> Mitarbeiter	<b>6,1 Mio. Euro</b>

Die Anzahl der Fehltagel basiert auf der Selbstausskunft der Befragten. Die durchschnittlichen Arbeitskosten pro Tag betragen 260,80 €.

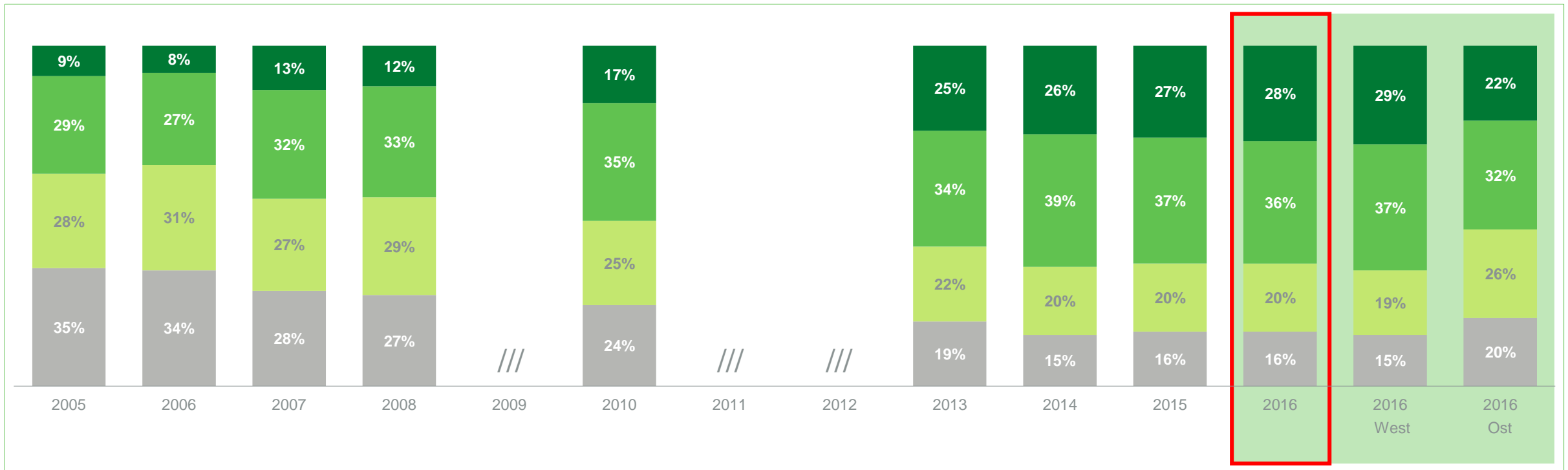
Grundlagen der Berechnung sind Daten des statistischen Bundesamts (Jahresschätzung Arbeitskosten 2015,

Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungsbereich) auf Basis eines achtstündigen Arbeitstages.

# GUTE CHANCEN AUF EINEN NEUEN JOB

## FRAGESTELLUNG:

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



■ Überhaupt nicht gut ■ Weniger gut ■ Gut ■ Sehr gut

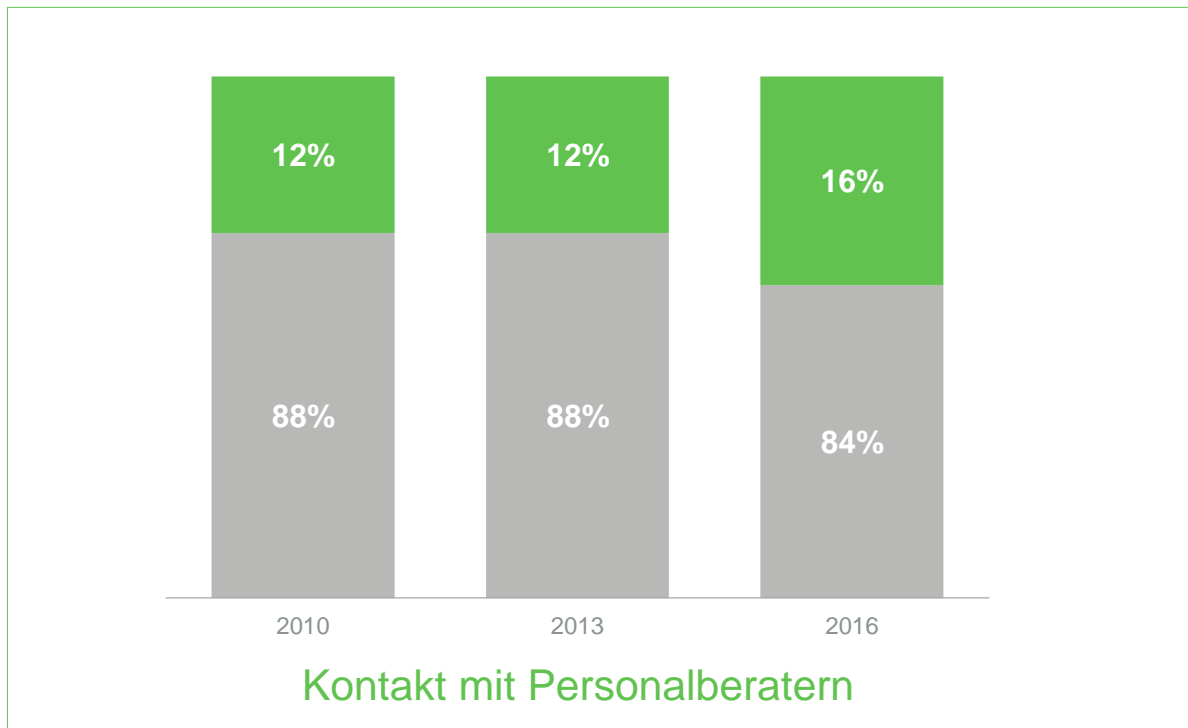
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland

/// in 2009, 2011 und 2012 nicht erhoben

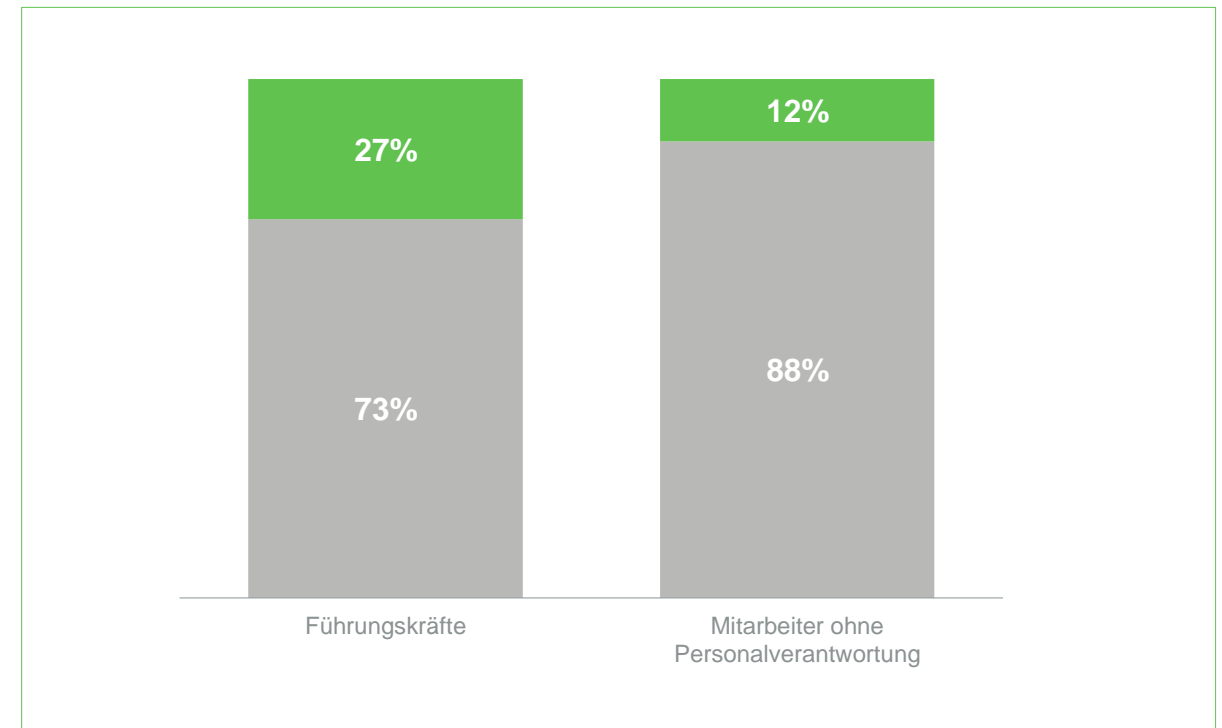
# PERSONALBERATER AUF DER JAGD

## FRAGESTELLUNG:

„Hat Ihnen innerhalb der letzten 12 Monate ein Headhunter oder Personalberater eine neue Arbeitsstelle angeboten?“



■ Nein ■ Ja



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

# TEURE FLUKTUATION

Für ein Unternehmen mit der nebenstehenden Anzahl an Beschäftigten ergeben sich auf Basis unserer Daten pro Jahr folgende Fluktuationskosten:



## Fluktuationsneigung und die damit verbundenen Fluktuationskosten

### Mitarbeiteranzahl

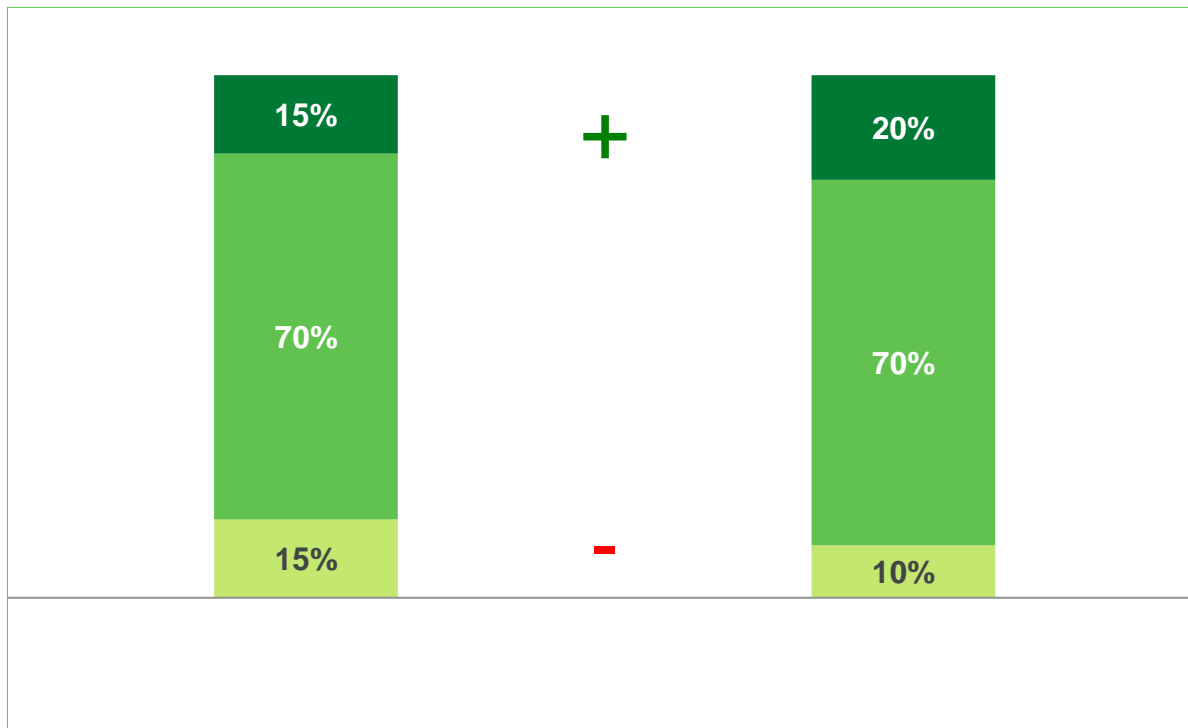
### Jährliche Einsparung

<b>500</b> Mitarbeiter	<b>675 Tsd. Euro</b>
<b>2.000</b> Mitarbeiter	<b>2,7 Mio. Euro</b>
<b>30.000</b> Mitarbeiter	<b>40,5 Mio. Euro</b>

Die durchschnittlichen Fluktuationskosten wurden auf der Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamtes (Arbeitskostenerhebung 2012, Arbeitskosten im produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich; Bruttoverdienste) unter Berücksichtigung der Berechnungsgrundlage des Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board („Workforce turnover and firm performance. The new business case for employee retention“) ermittelt (Summe von 40.644 Euro x 0,41 = Fluktuationskosten). Die ausgewiesenen Fluktuationskosten sind als konservativ anzusehen. Andere Quellen führen als Fluktuationskosten pro Mitarbeiter das doppelte der reinen Gehaltskosten und Nebenkosten eines Jahres an. Grundlage für die Berechnung ist der Anteil der Personen, die der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“ bedingungslos widersprechen (Bottom-Box auf einer Fünf-Punkte-Skala). Von den Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung widersprechen drei Prozent, von jenen mit geringer emotionaler Bindung tun dies sechs Prozent und bei Beschäftigten ohne Bindung sind es 23 Prozent.

# EMOTIONALE BINDUNG: KLEINER EINSATZ – GROSSE WIRKUNG

Reduziert ein Unternehmen mit der untenstehenden Anzahl an Beschäftigten den Anteil seiner Mitarbeiter ohne emotionale Bindung um fünf Prozentpunkte (von 15 auf 10 Prozent) und erhöht gleichzeitig den Anteil seiner Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung um fünf Prozentpunkte (von 15 auf 20 Prozent), reduzieren sich die Fluktuationskosten wie folgt:



■ Hohe Bindung ■ Geringe Bindung ■ Keine Bindung

## Fluktuationsneigung und die damit verbundenen Fluktuationskosten

Mitarbeiteranzahl

Jährliche Einsparung

<b>500</b> Mitarbeiter	<b>83 Tsd. Euro</b>
<b>2.000</b> Mitarbeiter	<b>332 Tsd. Euro</b>
<b>30.000</b> Mitarbeiter	<b>5,0 Mio. Euro</b>



# COPYRIGHT STANDARDS

Dieses Dokument enthält gesetzlich geschützte Forschung, urheberrechtlich geschützte Materialien und geistiges Eigentum von Gallup, Inc. Es dient ausschließlich zur Orientierung von Führungspersonen in Ihrem Unternehmen und darf außerhalb Ihres Unternehmens nicht kopiert, zitiert, veröffentlicht oder verbreitet werden. Gallup®, Gallup-Healthways Well-Being Index® und Q12® sind eingetragene Warenzeichen von Gallup, Inc.

Dieses Dokument ist von großem Wert sowohl für Ihr Unternehmen als auch für Gallup. Dementsprechend sind die Ideen, Konzepte, Angebote und Empfehlungen durch internationale und nationale Gesetze und Strafen bzgl. Patent, Copyright, Markenname und Betriebsgeheimnis geschützt. Alle anderen Warenzeichen sind das Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

An diesem Dokument dürfen ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Gallup, Inc. keine Änderungen vorgenommen werden.