



BENCHMARK-STUDIE 2023

# MITARBEITERENGAGEMENT

Was Arbeitnehmer\*innen wirklich antreibt



## Benchmark-Studie 2023

### Deutschlandweite Studie zum Mitarbeiterengagement

Die Veränderungen in der Arbeitswelt nach der Corona-Pandemie sowie die zunehmende Digitalisierung, mobiles Arbeiten und wirtschaftliche Unsicherheiten erschweren Unternehmen die Förderung des Mitarbeiterengagements.

Bei Netigate haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Entwicklungen im Bereich Mitarbeiterengagement, -loyalität und -zufriedenheit sowie das allgemeine Mitarbeitererleben im Auge zu behalten und stets auf dem Laufenden zu bleiben.

**Denn engagierte Mitarbeiter\*innen sind ein wertvoller Motor für den Unternehmenserfolg.**

### Auf dem Weg zu einer positiven Feedback-Kultur

Aus diesem Grund führen wir jedes Jahr diese Studie zum Thema Mitarbeiterengagement in Deutschland durch. **Die Benchmark-Studie zeigt, wie Arbeitgeber\*innen ein gutes Arbeitsumfeld schaffen und das Mitarbeiterengagement positiv beeinflussen können.**

Insgesamt beleuchtet die Studie wichtige Einflussfaktoren, Fallstricke und gibt Hinweise zur langfristigen Optimierung der Employee Experience.

## ÜBER DIE STUDIE

### Das Vorgehen

Die vorliegende Studie von Netigate fasst die neuesten Erkenntnisse zum Thema Mitarbeiterengagement aus einer Befragung von 3.000 Arbeitnehmenden aus rund 20 Branchen im ersten Quartal 2023 zusammen.

Für die Studie wurde ein Online-Fragebogen basierend auf dem **Netigate Engagement Modell** genutzt. Es besteht aus 28 Fragen, die die **wichtigsten Faktoren für das Mitarbeiterengagement** messen.

Es wurde 2019 entwickelt und ist seitdem im universitären Rahmen validiert und weiter optimiert worden.

Das Modell berücksichtigt nur relevante Faktoren, die nachweislich im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement stehen. Die Fragen liefern zudem konkrete Verbesserungsvorschläge, da alle abgefragten Aspekte vom Arbeitgebenden beeinflusst werden können.



## Relevante Kennziffern

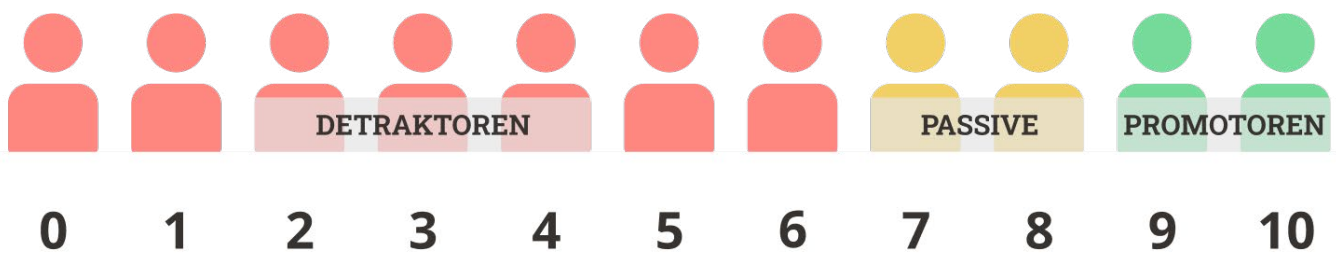
Mitarbeiterengagement hat viele Facetten und Einflussfaktoren und sollte im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen differenziert betrachtet werden.

### Weiterempfehlungsbereitschaft (eNPS)

Eine häufig von Unternehmen genutzte Kennziffer ist der von Fred Reichheld, Bain & Co und Satmetrix entwickelte und international anerkannte **Employee Net**

**Promoter Score (eNPS)**. Der Score basiert auf einer **einzigsten Frage zur Weiterempfehlungsbereitschaft** und kann als „Pulsmessung“ effizient in regelmäßige Befragungen integriert werden. Der eNPS ist ein Maß dafür, wie positiv Angestellte ihrem Unternehmen gegenüber eingestellt sind bzw. wie hoch ihre Weiterempfehlungsbereitschaft ist.

„Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihr Unternehmen als Arbeitgeber\*in weiterempfehlen?“



ANTWORTSKALA: 0 „SEHR UNWAHRSCHEINLICH“ BIS 10 „SEHR WAHRSCHEINLICH“

$$\text{eNPS} = \% \text{ PROMOTOREN} - \% \text{ DETRAKTOREN}$$

#### Detraktoren [0-6]

Sind von ihrer Arbeit/ dem Unternehmen enttäuscht. Haben ggf. innerlich bereits gekündigt.

#### Passive [7-8]

Haben keine starke Bindung an das Unternehmen und sind ihrem Arbeitgebenden gegenüber eher neutral eingestellt.

#### Promotoren [9-10]

Empfehlen den Arbeitgebenden aktiv weiter; fühlen sich in der Regel stark mit dem Unternehmen verbunden und sind häufig Leistungsträger.

Die Antwortskala reicht von 0 bis 10, wobei 0 „sehr unwahrscheinlich“ und 10 „sehr wahrscheinlich“ bedeutet. Die Befragten werden auf Basis der Antworten in drei Kategorien eingeteilt. Der eNPS-Wert wird berechnet, indem der Prozentsatz der Detraktoren (0 bis 6) von dem der Promotoren (9 und 10) subtrahiert wird. Die Punktzahl für das Ergebnis reicht vom Minimalwert -100 bis zum Maximalwert 100.



## Engagement und Eigenverantwortung (ERI)

Um zu erfassen, wie stark sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz persönlich engagieren, Eigenverantwortung zeigen und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen (nachgewiesen wichtige Treiber für Leistungsbereitschaft und Unternehmenserfolg<sup>1</sup>), werden weitere Fragen benötigt. Netigate fasst diese in Form des **Engagement & Responsibility Index (ERI)** basierend auf **sieben Fragen / Aussagen** zu einer praktischen Kennziffer zusammen.

## Arbeitsbedingungen (JEI)

Die Arbeitsbedingungen haben einen großen Einfluss auf das Mitarbeiterengagement (ERI<sup>2</sup>) und die Weiterempfehlungsbereitschaft (eNPS). Netigate hat **28 Fragen in vier Einflussbereichen entwickelt, um den Job Environment Index (JEI)** zu ermitteln. Der JEI ermöglicht es Unternehmen, ihre Bedingungen in Relation zu anderen Organisationen zu setzen und Entwicklungen über einen längeren Zeitraum hinweg zu analysieren.



1. Siehe z.B. Ghafoor et al. (2011); Saks (2006); Maslach (2003); Harter et al. (2020)

2. Siehe z.B. Kahn (1990)



## Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

### Allgemeine Kennziffern

- 13% der Arbeitnehmenden in Deutschland sind an ihrem Arbeitsplatz stark engagiert.
- Mit einem eNPS von +1 ist die Bereitschaft, den eigenen Arbeitgebenden weiterzuempfehlen im Vergleich zum Vorjahr relativ stabil geblieben.
- 26% der Arbeitnehmenden sind nicht komplett überzeugt, im nächsten Jahr noch für ihren aktuellen Arbeitgebenden tätig sein zu wollen.

### Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Instrument, um das Engagement zu messen und langfristig zu steigern:

- 17% der Mitarbeitenden in Unternehmen, die mindestens vierteljährlich Umfragen durchführen, sind stark engagiert. In Organisationen, die dies seltener oder nie tun, beträgt der Anteil hingegen nur 10%.
- Der Folgeprozess von Feedback-Befragungen in der eigenen Organisation wird nur von jedem zweiten Beschäftigten als gut oder sehr gut bewertet.

### Loyalität & Quiet Quitting

- Die Loyalitätsabsicht der Mitarbeitenden zu ihrem Arbeitgebenden steht vor allem mit dem Verhalten der direkten Führungskraft sowie dem Umgang des Unternehmens mit Stress und Feedback in Zusammenhang.
- Die verbreitete Annahme, dass Quiet Quitting mit innerer Kündigung gleichzusetzen und auf geringe Arbeitszufriedenheit zurückzuführen sei, wird durch die Daten nicht bestätigt.





*“Train people enough  
so they can leave,  
treat them well enough  
so they don’t want to”.*

*Richard Branson*

## MITARBEITERENGAGEMENT

**Engagierte Mitarbeiter\*innen** fühlen eine starke Verbundenheit mit ihrem Arbeitgebenden, bringen ihre Stärken proaktiv ein, übernehmen Verantwortung und sind gerne bereit, die Extrameile für den Unternehmenserfolg zu gehen.

**Ihr positiver Einfluss auf Unternehmenskennziffern** wie Produktivität, Verkaufszahlen, Innovationskraft und Unternehmenswachstum wird immer wieder in Wissenschaft und Wirtschaft belegt<sup>1</sup>.

Eine **fundierte Engagement-Befragung** ist der erste Schritt zur Steigerung des Mitarbeiterengagements. Sie erfasst das aktuelle Engagement der Beschäftigten und **untersucht die Einflussfaktoren, die es fördern oder einschränken**.

*Was macht der/die Arbeitgeber\*in bereits gut und was muss verbessert werden, um das Engagement hochzuhalten?*

### Treiber des Mitarbeiterengagements

Der von Netigate entwickelte Fragebogen zur Erfassung der Arbeitsbedingungen bzw. der Treiber des Mitarbeiterengagements baut auf der **Analyse externer wissenschaftlicher Forschungsergebnisse** im Bereich des Mitarbeiterengagements auf. Zusätzlich sind Erkenntnisse aus der Analyse von zehntausenden Antworten aus, von Netigate durchgeführten, **Mitarbeiterbefragungen** eingeflossen.

Der Inhalt und die Formulierung der Fragen wurden sowohl durch interne, als auch durch universitäre HR-Expert\*innen und Forscher\*innen auf dem Gebiet des Mitarbeiterengagements geprüft und validiert. Im Rahmen einer **Studie an der Universität Stockholm**<sup>1</sup> wurden zudem eine hohe interne Konsistenz und Konstruktvalidität des Fragebogens mittels exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse bestätigt.

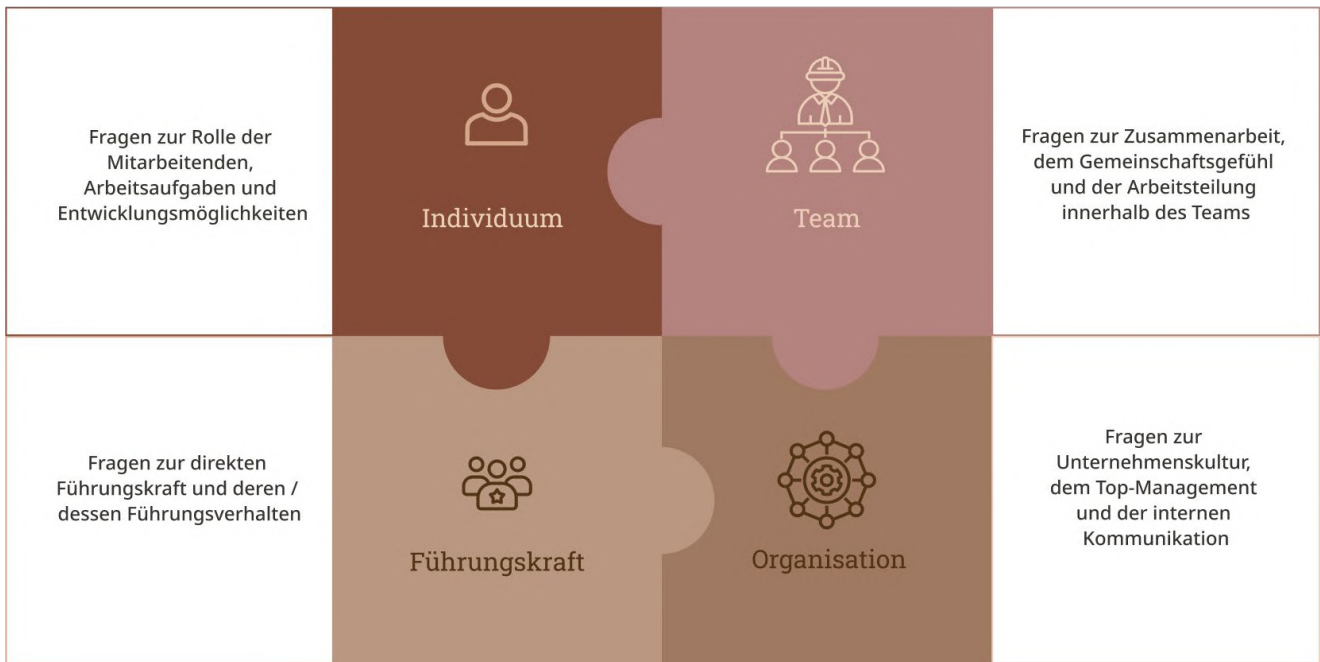
Die aus der Literatur<sup>2</sup> übernommenen vier Ebenen von Engagement-Treibern wurden in diesem Zuge verifiziert.

1. Uneken (2020).

2. Nienaber & Martins (2015).

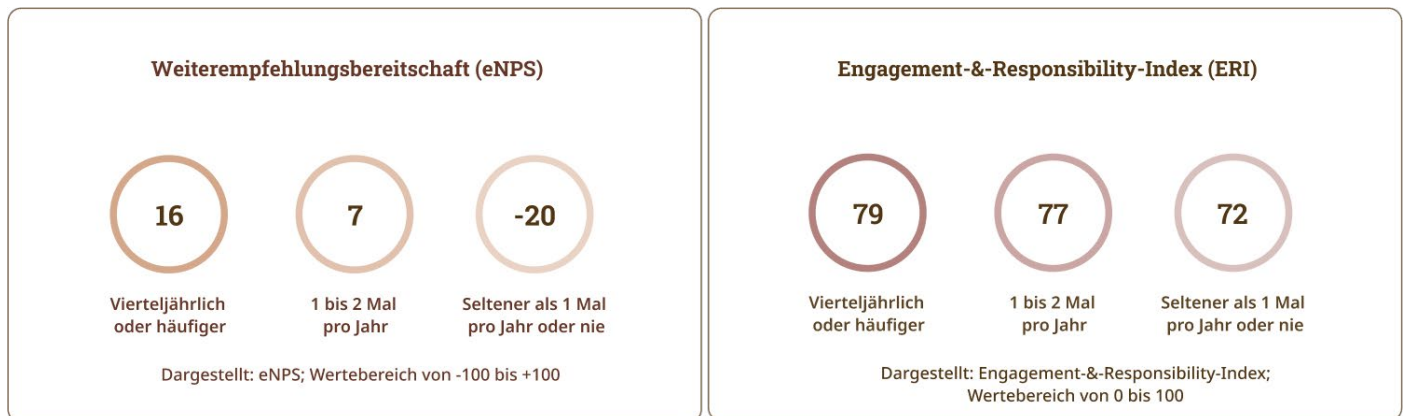


## Vier Ebenen von Engagement-Treibern



## DIE ERGEBNISSE

### Der Einfluss von Mitarbeiterbefragungen



Arbeitgeber\*innen, die regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchführen, werden eher weiterempfohlen. Gleichzeitig weisen Arbeitnehmer\*innen, die häufiger nach ihrem Feedback gefragt werden, ein höheres Engagement auf.



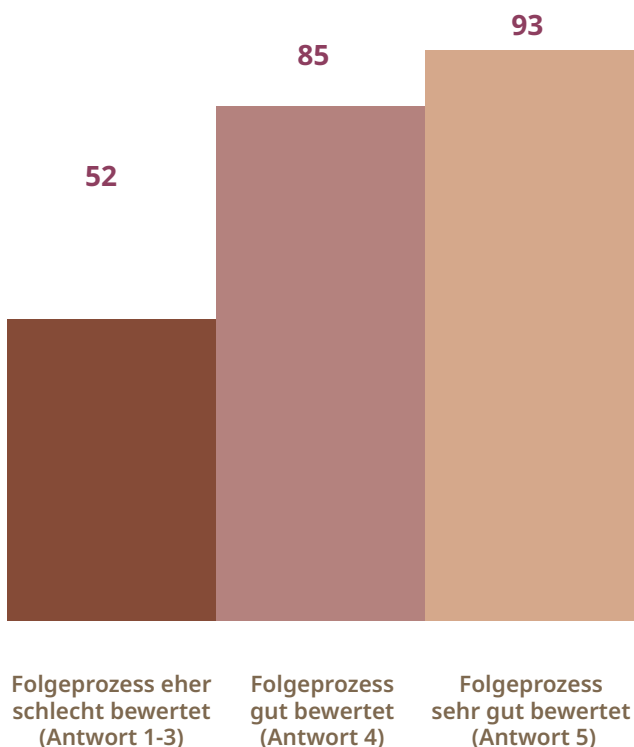
Weiterempfehlungsbereitschaft und Mitarbeiterengagement korrelieren mit der Häufigkeit von Mitarbeiterbefragungen:

### Nicht nur fragen, sondern handeln

Nur 50% der Beschäftigten bewerten den Folgeprozess nach Feedback-Befragungen positiv.

Eine erfolgreiche Feedbackkultur umfasst mehr als die Durchführung von Befragungen. Wichtig sind auch die Kommunikation und der Umgang mit den gewonnenen Daten.

### Insgesamt bin ich mit meinem Arbeitgebenden zufrieden.



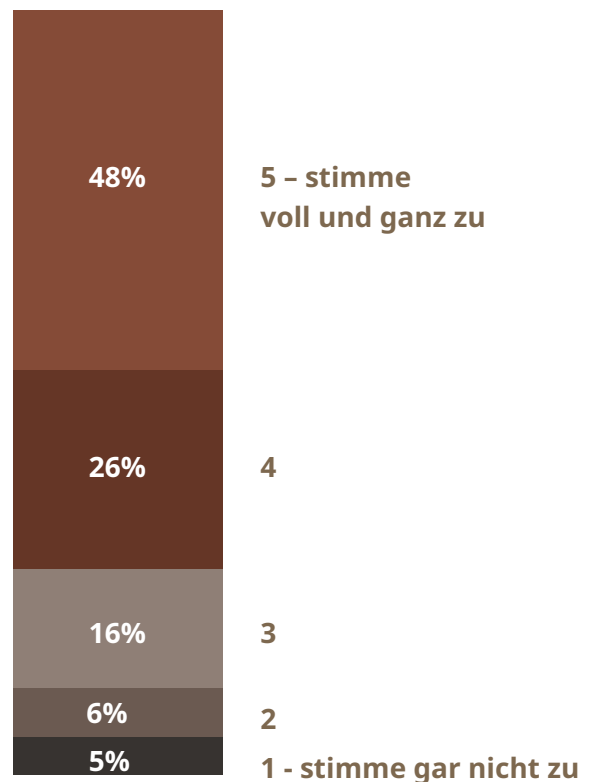
### So loyal sind die deutschen Arbeitnehmer\*innen

Etwa ein ¼ der deutschen Arbeitnehmenden ist nicht überzeugt, in einem Jahr noch für den derzeitigen Arbeitgebenden tätig sein zu wollen.

Vor allem das **Gehalt sowie örtliche und zeitliche Flexibilität** sind für Arbeitnehmende bei der Suche nach einem Arbeitgebenden die **wichtigsten Faktoren**, aber für die **langfristige Loyalität** spielen **andere Aspekte wie das Führungsverhalten, der Umgang mit Feedback und Weiterentwicklungsmöglichkeiten** eine größere Rolle.

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen daher gezielt in die Entwicklung und Förderung ihrer Führungskräfte investieren.

### „Wenn ich die Wahl habe, werde ich in einem Jahr immer noch für dieses Unternehmen arbeiten.“<sup>1</sup>



1. Dargestellt sind Top-2-Boxen (prozentualer Anteil an Befragten, welche auf der Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) mit den beiden höchsten Werten 4 oder 5 geantwortet haben).

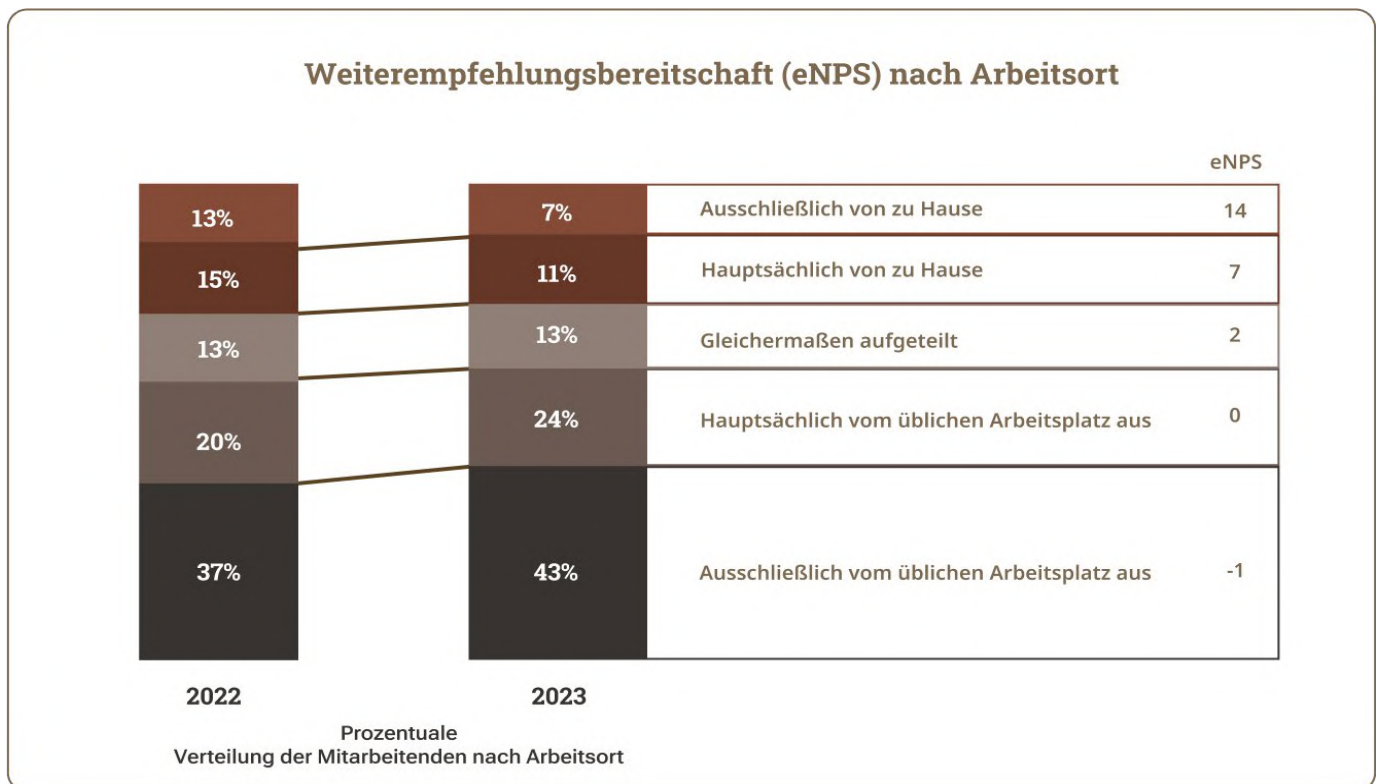




## Gehalt- und Inflationssorgen

Für die Mitarbeitenden spielt eine angemessene Entlohnung eine zentrale Rolle. Zufrieden mit ihrem Lohn sind jedoch nur 50% der Arbeitnehmenden. Eine leistungsorientierte Entlohnung kann sich jedoch positiv auf die Zufriedenheit auswirken. Wobei Männer weiterhin durchschnittlich etwas zufriedener mit ihrem Gehalt sind als Frauen.

Hinzu kommt, dass mehr als die Hälfte der Arbeitnehmenden befürchtet, dass ihr Lohn nicht mit den steigenden Preisen Schritt halten kann.



## Home Office

Neben dem Gehalt ist auch die örtliche Flexibilität ein wichtiger Faktor für Arbeitnehmende. Interessant ist, dass die Mitarbeitenden trotz der räumlichen Distanz eine hohe Loyalität aufweisen. Die Befürchtung einer höheren Wechselbereitschaft aufgrund der Entfernung konnte nicht bestätigt werden, da die Loyalitätsabsicht unabhängig vom Arbeitsort nahezu identisch ist.

Im Gegenteil: Mitarbeitende im Homeoffice würden ihren Arbeitgeber sogar eher weiterempfehlen.

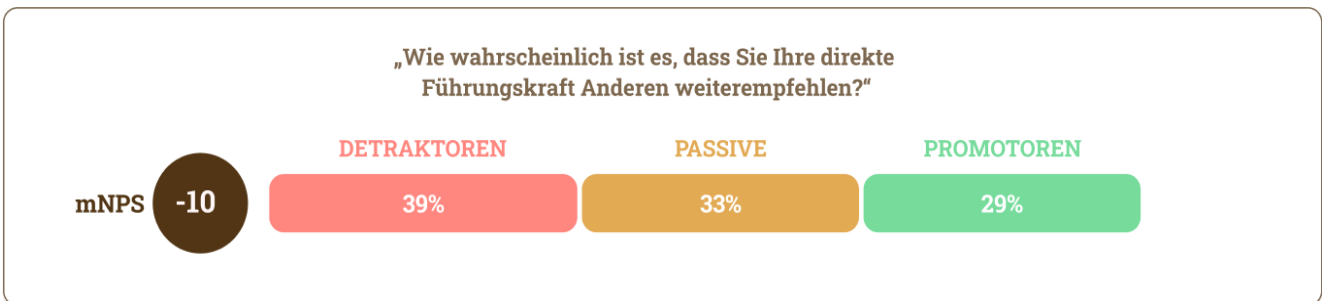


## Erfolgsfaktor Führungskultur

Mitarbeiterengagement, Burnout-Gefährdung, Abwanderung: Zentrale Aspekte des Unternehmenserfolgs werden von Führungskräften maßgeblich beeinflusst. Sie sind es, die mit gutem Beispiel vorangehen, ihr Team motivieren und die Voraussetzungen für nachhaltige Effektivität und Effizienz schaffen.

**In der Realität zeigt sich jedoch, dass in deutschen Organisationen in dieser Hinsicht noch erheblicher Nachholbedarf besteht.**

Zur Messung der Einstellung der Befragten zu ihrer Führungskraft wurde der **Manager Net Promoter Score (mNPS)** herangezogen. Dieser basiert auf dem Prinzip des Net Promoter Score und wird mittels folgender Frage erhoben:



Grundsätzlich bewerten Promotoren fast alle Aspekte ihres Arbeitsumfelds positiver. Besonders auffällig ist, dass sie sich stärker ermutigt fühlen, eigene Ideen einzubringen, zufriedener mit der internen Kommunikation und dem Umgang der Führungskraft mit stressbedingten Problemen sind und ihr Bedürfnis nach Weiterentwicklung eher erfüllt sehen.

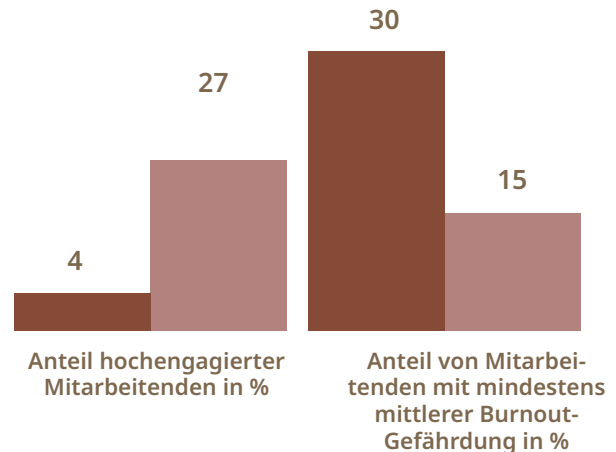
Zusätzlich kann man aus der Führungskraft-Zufriedenheit deutliche Unterschiede in der Absicht, dem Arbeitgebenden treu zu bleiben erkennen (53% Zustimmende bei negativer Einstellung zur Führungskraft, 91% Zustimmende bei positiver Einstellung).

## Defizite in Führungskompetenzen

Die Detraktoren sehen vor allem die Vorbildfunktion und die Fähigkeit, Feedback zu geben und zu motivieren, kritisch.

Unter Detraktoren finden sich deutlich weniger

Hochengagierte (4%) als unter den Promotoren (27%). Es ist naheliegend, dass mangelndes Vertrauen in die Führungskraft die Kommunikation und die Arbeit beeinträchtigen kann. Dies geht auch mit der Erkenntnis einher, dass Detraktoren ein höheres Burnout-Risiko haben als Promotoren. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass gute Führungskräfte besser in der Lage sind, den Stress für ihre



■ Detraktoren ihrer direkten Führungskraft ■ Promotoren ihrer direkten Führungskraft



Mitarbeitenden gering zu halten.

**Es fällt auf, dass die Bereitschaft, den direkten Vorgesetzten weiterzuempfehlen, in Organisationen, in denen nur selten Mitarbeiterfeedback eingeholt wird, besonders gering ist.**

Zudem zeigen Studien, welche die Wahrnehmung des Führungsverhaltens aus Fremdsicht mit deren Selbstwahrnehmung vergleichen, dass viele Führungskräfte ihre eigenen Stärken und

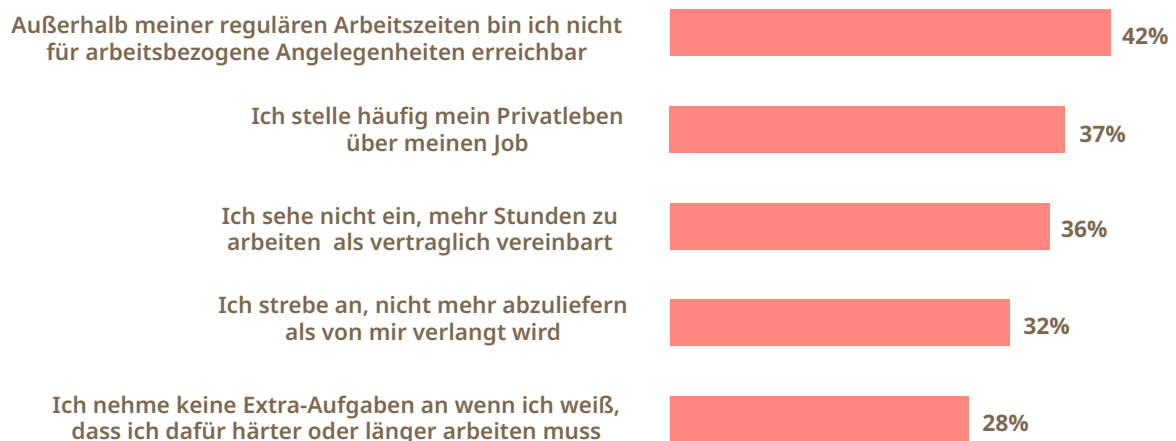
Schwächen nicht kennen.

Eine Möglichkeit zur Bewältigung dieses Problems wäre die Durchführung einer 360°-Befragung, die ein Feedback aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht. Um individuelle Bedürfnisse und Potenziale zu identifizieren und entsprechende Entwicklungsempfehlungen zu geben, kann auch ein gezieltes Coaching für Führungskräfte hilfreich sein.

### Exkurs:

#### Von Quiet Quitting zu Stressresistenz am Arbeitsplatz

Obwohl „Quiet Quitting“ (dt.: „innere Kündigung“ bzw. „Arbeit nach Vorschrift“) mit dem Motivationsverlust am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht wird, zeigt sich, dass Quiet Quitter nicht weniger zufrieden mit ihrem Job sind als andere Arbeitnehmer. Stattdessen haben sie oft andere Prioritäten, wie z.B. Gehalt und Freizeit. Es gibt zusätzlich Hinweise, dass Quiet Quitting als Schutzmechanismus gegen Burnout eingesetzt wird. Besonders jüngere Personen tendieren eher zu Quiet Quitting als ältere Personen, was die Annahme stützt, dass es ein Generationenthema ist.



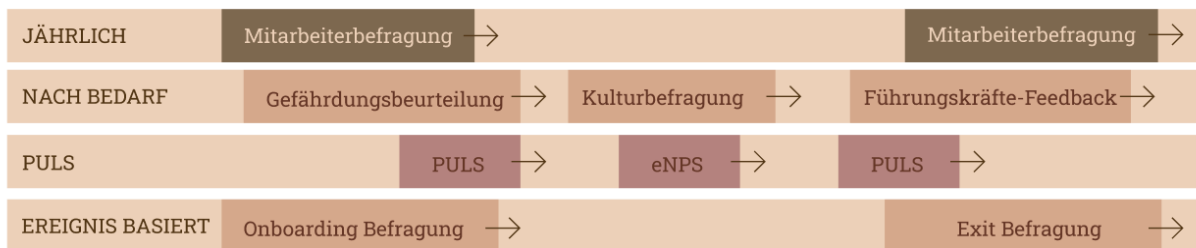
*Dargestellt sind Top-2-Boxen (prozentualer Anteil an Befragten, welche auf der Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) mit den beiden höchsten Werten 4 oder 5 geantwortet haben).*

Insgesamt 23% der Befragten fühlen sich Burnout-gefährdet. Personen mit mittleren bis hohen Burnout-Symptomen sind weniger engagiert und neigen eher zum Quiet Quitting. **Eine wichtige Rolle in der Prävention spielt die Führungskultur.** Denn die Burnout-Gefährdung gilt insbesondere für diejenigen, die ihre direkte Führungskraft nicht weiterempfehlen und von ihr wenig Wertschätzung und Feedback erhalten.



## Mitarbeiterengagement analysieren

Die **Employee Journey** ist Netigates bewährtes Strategiemodell für kontinuierliches Mitarbeiterfeedback mit dem Ziel, das Engagement und die Loyalität Ihrer Belegschaft zu steigern.



- Identifizieren Sie Ihre **Stärken und Bereiche für Verbesserungen** im Rahmen einer jährlichen, umfangreichen Mitarbeiterbefragung.
- Entwickeln Sie Ihr Unternehmen durchgehend, mit Hilfe von regelmäßigen eNPS-Befragungen, Onboarding- und Exit-Befragungen, weiter.
- Bearbeiten Sie diejenigen Bereiche, die sich in der jährlichen Befragung als kritisch herausgestellt haben und überprüfen Sie die **Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen** mittels Pulsmessbefragungen, um langfristig zu verbessern.
- Führen Sie **Gefährdungsbefragungen** durch, um zu verstehen, was Ihre Mitarbeitenden beansprucht.
- Platzieren Sie gezielt Kulturbefragungen im Unternehmen, um die Auswirkungen von Change-Prozessen zu überwachen bzw. zu evaluieren.

Es werden die Mitarbeiterereindrücke in den verschiedenen Phasen der Employee Journey gemessen, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und die Zufriedenheit und das Engagement zu optimieren. Das Programm ist ein bewährter Ansatz für Mitarbeiterbefragungen, das sich nachweislich positiv auf die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz auswirkt.

## Quellen und Inspiration

- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, pp 265–269.
- Bakker, A.B. (2010). *Work Engagement. A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, pp 10-24, 181-193.
- Bernhardt, Ken & Donthu, Naveen & Kennett, Pamela. (2000). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*. 47. 161-171. 10.1016/S0148-2963(98)00042-3.
- Rigoni, B. & Asplund, J. (2016). Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement. *Harvard Business Review*.
- Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A. & Hijazi, S.T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*. 5. 10.5897/AJBM11.126.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S.K., Josh, P., Asplund, J. (2020). Q12 meta-analysis: 10th Edition. The Gallup Organisation.
- HR.com. (2018). The state of employee engagement in 2018. Taken from: [https://www.hr.com/en/resources/free\\_research\\_white\\_papers/the-state-of-employee-engagement-in-2018-mar2018\\_jeqfvgoq.html](https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/the-state-of-employee-engagement-in-2018-mar2018_jeqfvgoq.html).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Kruse, K. (2016). *Employee Engagement 2.0*. Richboro, PA: The Kruse Group.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. Office of Public Sector Information, London.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>.
- Nienaber, H. and Martins, N., 2015. Validating a scale measuring engagement in a South African context. *Journal of Contemporary Management*, 12, pp.401-425.
- Nilsson Gustaf (2018). 9 skäl: Därför säger de bästa upp sig. Taken from: <https://chef.se/9-skal-darfor-sager-de-basta-upp-sig/>.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday S. (2004). The drivers of employee engagement. Institute of Employment Studies, HR Network, Report 408.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Uneken, L. (2020). Measuring employee engagement and its drivers – Validation of a questionnaire. University of Stockholm, Department of Statistics, Nr. 2020:21.
- Wellins, R. S., Bernthal, P. & Phelps, M. (2005). Employee engagement: the key to realizing competitive advantage. DDI. Taken from: [http://www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_employeenengagement\\_mg.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeenengagement_mg.pdf).
- Wiley, J.W.. (1991). Customer satisfaction: A supportive work environment and its financial cost. *Human Resource Planning*. 14. 117-127.

# ÜBER NETIGATE



Netigate ist ein internationales SaaS-Unternehmen, das umfassende Experience-Management-Lösungen für Organisationen anbietet, die ein tiefgreifendes Verständnis ihrer Mitarbeitenden und Kund\*innen suchen.

Mit KI-gestützten Tools für Online-Umfragen und Feedback-Management sowie einem Team interner Berater\*innen, helfen wir unseren Kund\*innen, konkrete Einblicke aus ihren Daten zu gewinnen und nachhaltige Veränderungen zu bewirken.

**Jetzt Termin vereinbaren**



**[www.netigate.net](https://www.netigate.net)**