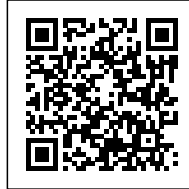




EMOTIONALE BINDUNG ALS ANKER IN ZEITEN DER TRANSFORMATION

by Volkmar Langer



Categories: [Leadership](#), [Leadership Coaching Challenge](#)

Tags: [Innere Transformation](#), [Peer-Coaching](#)

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Warum gelebte Führungskultur der entscheidende Stabilitätsfaktor in einer Welt im Umbruch ist

Die aktuellen Daten des **Gallup Engagement Index Deutschland 2025** zeichnen ein ernüchterndes Bild: Lediglich zehn Prozent der Beschäftigten sind emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden – 77 Prozent erledigen ihre Aufgaben pflichtbewusst, bringen sich darüber hinaus aber kaum ein (Nink & Sinyan, 2026). Die Transformation läuft. Doch der menschliche Anker fehlt vielerorts.

Was bedeutet das konkret – gerade jetzt, wo Künstliche Intelligenz, wirtschaftliche Unsicherheit und demographischer Wandel gleichzeitig auf Organisationen einwirken? Und was hat das mit Dir als Führungskraft oder Entscheider ganz persönlich zu tun?

[Präsentation mitnehmen](#)

Was unter der Wasseroberfläche passiert: Das Eisbergmodell der Transformation

Transformation wird in Unternehmen oft als ein sichtbares Projekt verstanden: neue Strukturen, neue Prozesse, neue Technologien. Man investiert in agile Methoden, führt hybride Arbeitsmodelle ein, rollt KI-Tools aus und nennt das Ganze New Work. All das ist wichtig – und dennoch greift es zu kurz.

Denn Transformation funktioniert wie ein Eisberg. Oberhalb der Wasseroberfläche liegt das Sichtbare: Strategien, Organigramme, Toollandschaften, Projektpläne. Unterhalb, weit unsichtbarer und gleichzeitig um ein Vielfaches mächtiger, liegen die Ebenen, auf denen Wandel wirklich entschieden wird: Haltungen, Werte, Glaubenssätze, Vertrauen, das Gefühl, gesehen und gehört zu werden.

New Work needs Inner Work. Wer Mitarbeitende durch eine Transformation führen möchte, muss zuerst sich selbst transformieren. Führungskräfte, die nur auf der sichtbaren Eisbergspitze arbeiten – die anweisen, strukturieren und kontrollieren –, werden die innere Verbundenheit ihrer Teams nicht erreichen. Emotionale Bindung entsteht nicht durch Appelle, sondern durch eine gelebte Führungskultur, die die emotionalen Bedürfnisse der Menschen ernst nimmt (Nink & Sinyan, 2026). Der innere Wandel ist die Voraussetzung für den äußeren.

Der Gallup-Befund: Eine ehrliche Bestandsaufnahme

Zahlen, die zum Nachdenken einladen

Gallup Engagement Index 2025: Deutschlands Arbeitswelt im Check

Die Ergebnisse des Gallup Engagement Index 2025 zeigen eine besorgniserregende Schiefelage in deutschen Unternehmen. Während die emotionale Bindung stagniert, entstehen durch innere Kündigungen massive volkswirtschaftliche Schäden – dabei beweisen Top-Unternehmen, dass deutlich höhere Werte erreichbar sind.

DER STATUS QUO 2025



WIRTSCHAFTLICHE FOLGEN & POTENZIALE

**BIS ZU
142,3
MRD. €**

JÄHRLICHE KOSTEN

Die volkswirtschaftlichen Verluste durch innere Kündigung belaufen sich auf 119,2 bis 142,3 Milliarden Euro.

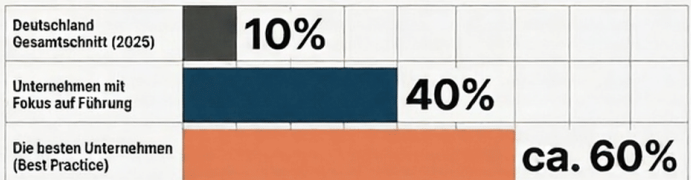


**40% BIS 60%
BINDUNG SIND
MÖGLICH**

Unternehmen mit Fokus auf Führungsqualität erreichen deutlich überdurchschnittliche Bindungsraten.



BENCHMARKING: EMOTIONALE BINDUNG IM VERGLEICH



Das Führungsparadox: Zufriedenheit ist nicht Bindung

Ein besonders aufschlussreicher Befund der Studie ist das, was man das **Führungsparadox** nennen könnte: Mehr als sieben von zehn Beschäftigten in Deutschland sind mit ihrer konkreten Tätigkeit zufrieden – und dennoch ist die emotionale Bindung an den Arbeitgeber gering (Nink & Sinyan, 2026). 65 Prozent würden sogar weiterarbeiten, wenn sie es finanziell nicht müssten.

Das bedeutet: Es fehlt nicht an Leistungsbereitschaft. Es fehlt an Führung, die Potenzial freisetzt.

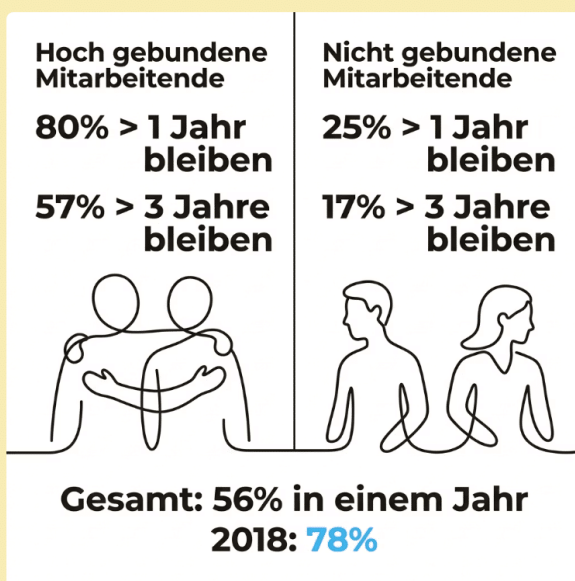
Zufriedenheit entsteht im unmittelbaren Tätigkeitsumfeld. Bindung entsteht durch die Qualität der erlebten Führung durch den direkten Vorgesetzten. Wo diese Qualität fehlt, bleibt selbst bei guten Rahmenbedingungen wertvolles menschliches Potenzial ungenutzt. Der direkte Vorgesetzte wird dabei zum Gesicht des Unternehmens – was hier erlebt wird, überträgt sich auf die Wahrnehmung der gesamten Organisation.

Emotionale Bindung als Stressschutz und Stabilitätsanker

Warum Disruption personelle Kontinuität braucht

Technologische Disruption, geopolitische Unsicherheit und der beschleunigte demographische Wandel treffen auf eine Belegschaft, die sich nach Stabilität sehnt: 56 Prozent der Beschäftigten wollen in einem Jahr noch beim gleichen Arbeitgeber sein — ein leichter Anstieg gegenüber dem Vorjahr (50%), aber weit entfernt vom Vor-Pandemie-Niveau von 78 Prozent im Jahr 2018 (Nink & Sinyan, 2026).

Emotionale Bindung als Stabilitätsanker



Warum Disruption personelle Kontinuität braucht

Nur **56 %** der Beschäftigten wollen in einem Jahr noch beim gleichen Arbeitgeber sein — weit entfernt vom Vor-Pandemie-Niveau von 78 % (2018).

Jeder Weggang kostet Unternehmen in der Regel **ein komplettes Jahresgehalt**. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das schlicht nicht leistbar.

Genau hier zeigt emotionale Bindung ihre transformative Kraft: Von Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung wollen **80 Prozent** dem Unternehmen mindestens ein weiteres Jahr treu bleiben, 57 Prozent sogar drei Jahre. Bei Beschäftigten ohne emotionale Bindung sind es lediglich 25 Prozent bzw. 17 Prozent (Nink & Sinyan, 2026). Produktivität setzt personelle Stabilität voraus — und emotionale Bindung schafft genau diese Stabilität.

Hinzu kommt: Jeder Weggang kostet Unternehmen in der Regel ein komplettes Jahresgehalt — durch Ausschreibungskosten, Einstellungsverfahren, Produktivitätsverlust und Einarbeitung. Wer in Zeiten des Fachkräftemangels Transformationsprojekte angehen will, kann sich diese Verluste schlicht nicht leisten.

Der unsichtbare Schutzfaktor: Weniger Stress, weniger Fehlzeiten

Emotional hoch gebundene Mitarbeitende fehlen krankheitsbedingt **41 Prozent weniger** als ihre innerlich gekündigten Kolleginnen und Kollegen — 5,7 Tage im Vergleich zu 9,7 Tagen pro Jahr (Nink & Sinyan, 2026). Bei einem Tagessatz von durchschnittlich 347,20 Euro entspricht das für ein Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitenden einem Einsparpotenzial von knapp 1,4 Millionen Euro.

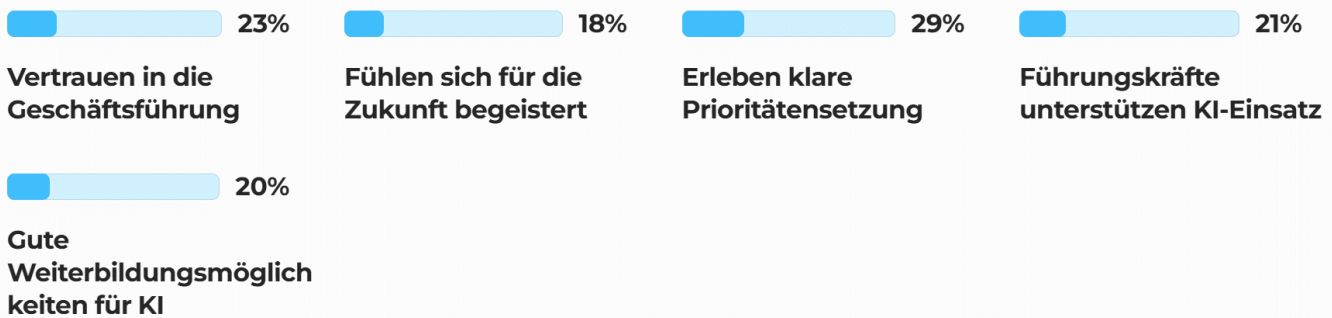
Noch bedeutsamer ist der psychologische Aspekt: Nur **9 Prozent** der emotional hoch Gebundenen fühlen sich häufig oder immer gestresst — bei Beschäftigten ohne emotionale Bindung sind es **41 Prozent** (Nink & Sinyan, 2026). Hohe emotionale Bindung wirkt damit wie ein innerer Stressschutzfaktor. In Transformationsprozessen, die per Definition mit Unsicherheit, Veränderungsdruck und höherer Belastung verbunden sind, ist das kein weicher Faktor — es ist ein strategischer Resilienzpuffer für das gesamte Unternehmen.

Die Führungslücke: Wo Transformation wirklich scheitert

Das Vertrauensdefizit an der Spitze

Die aktuellen Daten offenbaren eine beunruhigende Schwäche im Fundament vieler Organisationen. Nur **23 Prozent** der Beschäftigten sind überzeugt, dass ihre Geschäftsführung zukünftige Herausforderungen erfolgreich meistern wird. Lediglich **18 Prozent** fühlen sich von ihrer Unternehmensleitung für die Zukunft begeistert (Nink & Sinyan, 2026). Und nur **29 Prozent** attestieren ihrer Geschäftsführung, klare Prioritäten zu setzen.

Die Führungslücke



Ein Orientierungsproblem

Mitarbeitende, die keine klare Richtung erleben und sich nicht mitgenommen fühlen, ziehen sich innerlich zurück.

In einer Phase, in der generative KI den Arbeitsalltag fundamental verändert, ist das ein **gravierendes Führungsver säumnis**.

- ☐ Nur **40 %** der Führungskräfte haben in den letzten 12 Monaten ein Coaching erhalten.

Das ist kein Zufriedenheitsproblem — es ist ein Orientierungsproblem. Mitarbeitende, die keine klare Richtung erleben, keine sichtbaren Fortschritte wahrnehmen und sich nicht mitgenommen fühlen, ziehen sich innerlich zurück. Begeisterung und Aufbruchstimmung entstehen durch Sinn, Orientierung und Sichtbarkeit. Wer sie nicht vermittelt bekommt, kann sie auch nicht weitergeben. Besonders alarmierend: Nur **21 Prozent** der Führungskräfte unterstützen nach Einschätzung ihrer Teams aktiv den Einsatz von KI — und lediglich **20 Prozent** der Beschäftigten erleben, dass ihr Unternehmen ihnen gute Möglichkeiten zur Weiterbildung für neue technologische Anforderungen bietet (Nink & Sinyan, 2026). In einer Phase, in der generative KI-Systeme den Arbeitsalltag fundamental verändern, ist das ein gravierendes Führungsver säumnis.

Die Coaching-Lücke

Nur **40 Prozent** der Führungskräfte haben in den vergangenen zwölf Monaten ein Coaching in Bezug auf ihre Führungsaufgabe erhalten (Nink & Sinyan, 2026). Stärkebasiertes Coaching ist dabei besonders relevant: Es ermöglicht Führungskräften, ihre eigenen Talente und natürlichen Verhaltensmuster zu erkennen, weiterzuentwickeln und im Alltag einzusetzen — und so authentische, individualisierte Führung zu fördern. Fähigkeiten werden nicht top-down verordnet, sondern von innen heraus entfaltet.

Das ist kein Komfortthema. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten erscheinen Kürzungen bei Trainings- und Entwicklungsbudgets kurzfristig attraktiv. Mittel- und langfristig ist das ein wirtschaftlicher Trugschluss: Schlechte Führung resultiert in geringer Bindung — und geringe Bindung kostet zwischen 119 und 142 Milliarden Euro pro Jahr (Nink & Sinyan, 2026). **Wer Führung nicht priorisiert, schwächt seine eigene Zukunftsfähigkeit.**

Inner Work als Transformationsvoraussetzung

Lassen uns an dieser Stelle beim Eisberg bleiben. Die sichtbaren Aktivitäten der Transformation — KI-Rollouts, Restrukturierungen, New-Work-Konzepte — sind die Spitze. Was entscheidet, ob diese Maßnahmen tatsächlich wirken, liegt darunter: das innere Erleben der Menschen.

Wie schätzt Du selbst Deine Selbstführungsqualitäten ein? Führst Du aus einer Haltung der Verbundenheit — oder überwiegend aus Kontrolle? Nimmst Du Dir regelmäßig Raum, Deine eigene Wirkung zu reflektieren?

Die Daten zeigen: Führungskräfte, die die Stärken ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen, steigern die Teamleistung um mindestens 20 Prozent (Nink & Sinyan, 2026). Wo **Stärkenfokus, hilfreiches Feedback und Ermutigung** als gelebter Führungsalltag verankert sind, erreichen Unternehmen eine emotionale Bindungsquote von bis zu 49 Prozent (Nink & Sinyan, 2026). Das ist kein Zufall — das ist das Ergebnis von Führungskräften, die sich selbst transformiert haben, bevor sie andere durch Veränderung führen.

Veränderung im Außen braucht Veränderung im Inneren. Das ist kein inspirierendes Zitat für eine PowerPoint-Folie — es ist eine Handlungsanleitung.

Fünf Hebel für emotionale Bindung in Transformationsprozessen



Fünf Hebel für emotionale Bindung

1

Stärkebasiertes Führung coaching

Kontinuierliche Begleitung — nicht punktuell Training. Reflexion über Wirkung und Haltung als fester Bestandteil.

2

Wöchentliches, hilfreiches Feedback

15–30 Minuten: Stärken anerkennen, Prioritäten klären, Entwicklung besprechen. Hilfreich ≠ zeitintensiv.

3

Psychologische Sicherheit für KI-Integration

Mitarbeitende müssen experimentieren dürfen — ohne Angst vor Fehlern. Führungskräfte sind Lernende und Enabler.

4

Onboarding als erste Bindungsmomente

Nur 21 % bewerten ihr Onboarding als ausgezeichnet. Wer hier nicht investiert, verliert Potenzial, bevor es sich entfaltet.

5

Inner Work verankern

Reflexionsräume, Coaching, Selbstführungspraktiken. Die ehrliche Frage: Was muss sich in mir verändern?

Auf Basis der Gallup-Daten und aus meiner langjährigen Erfahrung in der Begleitung von Führungskräften und Organisationen lassen sich fünf zentrale Hebel identifizieren:

1. **Stärkebasiertes Führung coaching systematisch verankern** — nicht als punktuell Training, sondern als kontinuierliche Begleitung. Reflexion über Selbst- und Fremdbild, Wirkung und Haltung muss struktureller Bestandteil der Führungsentwicklung sein.
2. **Wöchentliches, hilfreiches Feedback als Führungsstandard etablieren** — keine aufwändigen Jahresgespräche, sondern fokussierte 15 bis 30 Minuten: Stärken anerkennen, Prioritäten klären, Entwicklung besprechen. Hilfreich ist nicht gleichbedeutend mit zeitintensiv.
3. **Psychologische Sicherheit als Fundament der KI-Integration schaffen** — KI entfaltet nur dann ihren Nutzen, wenn Mitarbeitende befähigt werden, mit ihr zu experimentieren, ohne Angst vor Fehlern. Führungskräfte sind hier Lernende, Enabler und Steuernde zugleich.
4. **Onboarding als erste emotionale Bindungsmomente ernst nehmen** — nur 21 Prozent der neu eingestrebten Mitarbeitenden bewerten ihr Onboarding als ausgezeichnet (Nink & Sinyan, 2026). Wer hier nicht investiert, verliert Potenzial, bevor es sich überhaupt entfalten kann.
5. **Inner Work als festen Bestandteil der Führungskräfteentwicklung verankern** — Reflexionsräume, Coaching, Selbstführungspraktiken. Transformation beginnt nicht mit dem nächsten Workshop, sondern mit der ehrlichen Frage: *Was muss sich in mir verändern, damit sich etwas in meiner Organisation verändert?*

Fazit: Der Anker liegt im Menschen

Neue Technologien verändern Prozesse. Sich wandelnde Märkte verändern Geschäftsmodelle. Doch was Unternehmen wirklich verändert — und trägt — ist gelebte 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 (Nink & Sinyan, 2026).

10 Prozent emotionale Bindung in einem Land, das dringend Innovationskraft, Resilienz und personelle Stabilität benötigt, ist kein statistischer Wert — es ist ein strategischer Weckruf. Der Anker in stürmischen Zeiten ist nicht die Struktur und nicht die Technologie. Es ist der Mensch, der sich gesehen, gehört und verbunden fühlt.

Und das beginnt bei Dir — als Führungskraft, als Entscheider, als Gestalter einer Organisation im Wandel. **New Work needs Inner Work.**

Quellen

Nink, M., & Sinyan, P. (2026). *Gallup Engagement Index Deutschland 2025*. Gallup GmbH.
<https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>

Bildquellen: Auszüge aus Präsentation erstellt mit Gamma.ai, Titelbild Canva Pro in Kombination mit ChatGPT

There are no comments yet.