

# Emotionales Engagement und moderne Führung



Basierend auf dem Gallup Engagement Index 2024 und dem SCARF-Modell

# Die Gallup Q12-Methodik

**Zusammenfassung:** Die Gallup-Methodik ist ein weltweit anerkanntes Verfahren, um die emotionale Bindung von Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplatz zu messen. Sie nutzt einen Fragebogen mit 12 präzisen Aussagen (Items), die reale Arbeitserfahrungen abfragen. Jede Person bewertet dabei, wie sehr sie Aussagen wie „Ich weiß, was von mir erwartet wird“ zustimmt. Ein spezieller Algorithmus berechnet daraus das individuelle Engagement-Profil.

## Wissenschaftlich fundiert

Basiert auf statistischen Mustern aus tausenden Befragungen.

## Fokus auf Emotionen

Misst die echte Verbundenheit, nicht nur die Zufriedenheit.

## Praxisnah

Liefert konkrete Anhaltspunkte für die Teamarbeit.

**Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Für Führungskräfte ist das Ergebnis kein persönliches Urteil, sondern ein wertvolles System-Feedback. Es zeigt genau auf, an welchen Stellen im Team die Zusammenarbeit und die Rahmenbedingungen verbessert werden können, um die Motivation zu steigern.

## In Stichworten

- Wissenschaftlich belegt
- Standardisiert
- Erfahrungsbasiert
- Weltweit bewährt

# Die drei Engagement-Kategorien

Zusammenfassung: Gallup unterscheidet drei Gruppen von Mitarbeitenden basierend auf ihrer emotionalen Bindung. Diese Kategorien helfen zu verstehen, wie intensiv sich Menschen für ihre Aufgaben einsetzen.



1

## Hohe Bindung

Diese Menschen sind stark motiviert und stehen voll hinter ihrem Job.

2

## Geringe Bindung

Es wird routiniert nur das Nötigste getan („Dienst nach Vorschrift“).

3

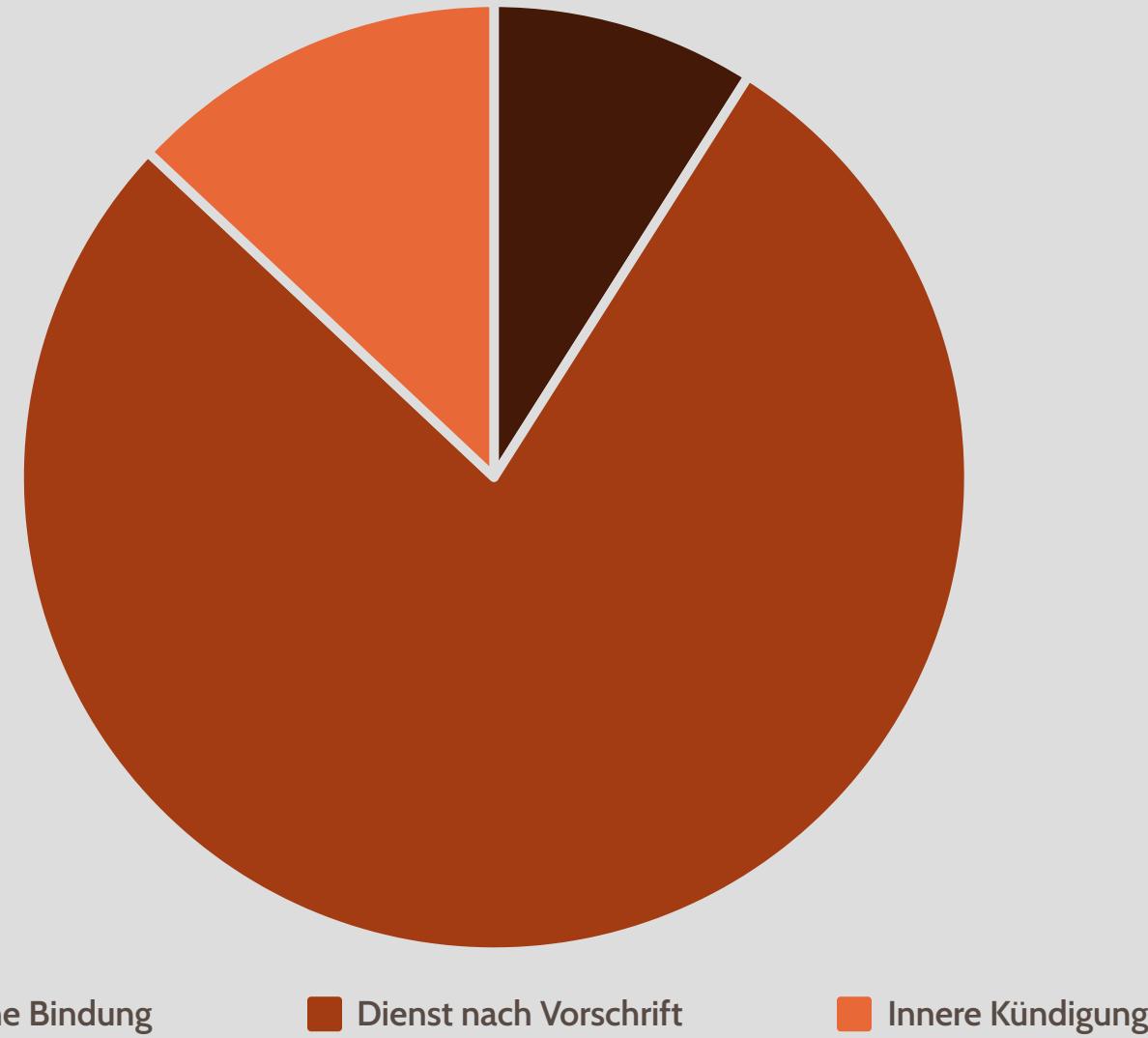
## Innere Kündigung

Mitarbeitende sind unzufrieden, negativ eingestellt und emotional distanziert.

- Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Teams sollten offen darüber sprechen, was emotionale Bindung für sie bedeutet. Führungskräfte können so erkennen, wer Unterstützung benötigt, um aus der „Dienst nach Vorschrift“-Falle herauszukommen.

# Status Quo: Deutschland 2024

**Zusammenfassung:** Die aktuellen Zahlen aus dem Jahr 2024 zeichnen ein ernüchterndes Bild der Arbeitswelt in Deutschland. Nur ein sehr kleiner Teil der Beschäftigten fühlt sich dem Unternehmen wirklich verbunden. Die Zahlen für 2025 stehen noch aus.



**Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Das riesige Potenzial liegt in den **78 % der Menschen**, die nur das Nötigste tun. Wenn es gelingt, deren Bindung nur leicht zu erhöhen, steigen Innovation und Produktivität im gesamten Team massiv an.

## In Stichworten

- Herausforderung Bindung
- Fluktuationsrisiko
- Innovationskraft stärken

# Aufgaben der Führungskräfte

Zusammenfassung: Jede Engagement-Gruppe benötigt eine andere Art der Führung. Führungskräfte müssen lernen, die unterschiedlichen Signale richtig zu deuten und darauf zu reagieren.



## Bei hoher Bindung

Diese Menschen müssen gehalten und gefördert werden. Sie dienen als Vorbilder (Multiplikatoren) für andere.

## Bei geringer Bindung

Hier liegt die Hauptaufgabe darin, die Ursachen für die Distanz zu finden und das Potenzial zur Verbesserung zu nutzen.

## Bei innerer Kündigung

Ursachen verstehen, klärende Gespräche führen und notwendige Entscheidungen treffen, um das Teamklima zu schützen.



- ☐ **Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Führung ist kein „Einheitsmaß“ für alle. Ein Team funktioniert dann am besten, wenn die Führungskraft individuell auf die Bedürfnisse und den Bindungsgrad der einzelnen Mitglieder eingeht.

# Konkrete Handlungsfelder zur Bindung

**Zusammenfassung:** Engagement entsteht nicht durch Zufall, sondern durch gezielte Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Es gibt vier zentrale Bereiche, in denen Führungskräfte sofort aktiv werden können.



## Klare Erwartungen

Transparenz über Ziele und Prioritäten schaffen.



## Feedback & Vertrauen

Regelmäßiger, wertschätzender Austausch über Leistungen.



## Sinn & Anerkennung

Den Beitrag des Einzelnen sichtbar machen und würdigen.



## Entwicklung

Möglichkeiten zum Lernen im Alltag bieten.

**Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Kleine, konsequente Schritte im Alltag sind oft wirkungsvoller als große, unrealistische Pläne. Ein „Danke“ für eine spezifische Leistung kann die Bindung bereits stärken.

## In Stichworten

- Transparenz
- Wertschätzung
- Wachstumschancen

# Methode: Q12 Engagement Lab (Phasen 1-3)

Zusammenfassung: Das „Q12 Engagement Lab“ ist eine 60-Minuten-Methode, um die Gallup-Themen im Team erlebbar zu machen. Es geht nicht um Bewertung, sondern um gemeinsamen Dialog.

01

## Einstieg (5 Min)

Schaffung eines sicheren Rahmens.  
Engagement ist System-Feedback, kein Urteil. Jeder beantwortet die Q12 individuell.

02

## Sichtbar machen (10 Min)

Die 12 Aussagen werden Clustern wie „Grundbedürfnisse“, „Teamarbeit“, „Unterstützung“ oder „Grundbedürfnisse“ zugeordnet.

03

## Engagement-Radar (15 Min)

Das Team wählt aus, welche Punkte bereits gut laufen (4-5) wo es Reibung mit Potenzial gibt (3) und wo es Reibung mit Verlust gibt (1-2).



- Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams: **Psychologische Sicherheit** ist die Basis. Nur wenn sich alle trauen, ehrlich zu sein, ohne negative Folgen zu befürchten, kann echte Verbesserung entstehen.

# Methode: Q12 Engagement Lab (Phasen 4-6)

**Zusammenfassung:** Nach der Bestandsaufnahme geht es im zweiten Teil der Methode um die tiefe Reflexion und das konkrete Handeln.



## Tiefenreflexion (15 Min)

In Kleingruppen wird ergründet, warum bestimmte Bereiche gut oder schlecht bewertet wurden.



## Hebel identifizieren (10 Min)

Fokus auf Dinge, die man direkt beeinflussen kann (z. B. klarere Kommunikation in den nächsten 30 Tagen).



## Transfer & Commitment (5 Min)

Jede Person legt eine konkrete Handlung für die nächsten 14 Tage fest.

**Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Fokus auf den eigenen Einflussbereich! Es bringt nichts, sich über Dinge zu ärgern, die man nicht ändern kann. Wahre Führung zeigt sich darin, im Kleinen wirksam zu werden.

## In Stichworten

- Selbstverpflichtung
- Handlungsorientiert
- Peer-Support

# Das SCARF-Modell: Die neurologische Basis

Zusammenfassung: Das SCARF-Modell von David Rock erklärt, warum wir auf soziale Situationen so emotional reagieren. Unser Gehirn prüft ständig fünf soziale Grundbedürfnisse.



Dimension (Deutsch)	Kernfrage
Status & Anerkennung	Werde ich gesehen und wertgeschätzt?
Certainty (Sicherheit & Klarheit)	Weiß ich, woran ich bin?
Autonomy (Selbstbestimmung)	Habe ich Handlungsspielraum?
Relatedness (Zugehörigkeit)	Gehöre ich dazu?
Fairness (Gerechtigkeit)	Geht es hier fair zu?

- Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Soziale Bedrohungen (wie Ausgrenzung oder Unfairness) lösen im Gehirn den gleichen Stress aus wie körperliche Gefahr. Führungskräfte sollten Bedrohungen minimieren, um die Kooperation zu sichern.

# SCARF und Q12 im Zusammenspiel

**Zusammenfassung:** Die Kombination beider Modelle ist extrem wirksam: Gallup Q12 misst, was Menschen erleben, und SCARF erklärt, warum sie so darauf reagieren.

SCARF-Bedürfnis	Passende Q12-Aussage (Beispiele)	Führungsimpuls
Status	Anerkennung & Lob (Q4, Q5)	Sichtbares Lob aussprechen.
Sicherheit	Klarheit über Erwartungen (Q1)	Klare Ziele und Prioritäten.
Autonomie	Meine Meinung zählt (Q7)	Mitgestaltung ermöglichen.
Fairness	Arbeitsmittel/Ermöglichung (Q2, Q3)	Faire Bedingungen stärken.
Zugehörigkeit	Kolleg*innen leisten gute Arbeit (Q9)	Teamklima aktiv fördern.

**Erkenntnisse für Führungskräfte und Teams:** Wenn ein SCARF-Bedürfnis bedroht ist, sinkt das Engagement sofort. Wer die neurologischen Hintergründe versteht, kann Konflikte im Team sachlicher lösen und Motivation gezielter aufbauen.

## In Stichworten

- Erklärmodell
- Reflexionsrahmen
- Neuromethodik



## Transfer in den Alltag & nächste Schritte

**Zusammenfassung:** Engagement ist kein einmaliges Projekt, sondern eine dauerhafte Haltung. Nutzen Sie die folgenden Fragen und Schritte, um die Erkenntnisse nachhaltig zu verankern.

### Reflexionsfragen für Sie:

- Welche Q12-Aussage ist aktuell mein größter Hebel?
- Wo entsteht im Team vielleicht stiller Frust durch gefühlte Ungerechtigkeit?
- Wann habe ich zuletzt die Entwicklung eines Teammitglieds aktiv angesprochen?

### Ihre nächsten Schritte:

1. **Verstehen:** Vertiefen Sie Ihr Wissen über Q12 und SCARF.
2. **Anwenden:** Nutzen Sie das Q12 Engagement Lab in Ihrem nächsten Team-Meeting.
3. **Rituale:** Machen Sie Reflexionsfragen zu einem festen Bestandteil Ihrer Führungspraxis.

**Abschlusswort:** Engagement ist gestaltbar. Mit den richtigen Werkzeugen und einer wertschätzenden Haltung können Sie als Führungskraft einen echten Unterschied machen. **Viel Erfolg!**