

Hammermann, Andrea

Research Report

Alle unmotiviert? Arbeitsmotivation und Arbeitgeberbindung in Deutschland

IW-Report, No. 19/2025

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Hammermann, Andrea (2025) : Alle unmotiviert? Arbeitsmotivation und Arbeitgeberbindung in Deutschland, IW-Report, No. 19/2025, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/318370>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Alle unmotiviert?

Arbeitsmotivation und Arbeitgeberbindung in Deutschland

Köln, 28.04.2025

IW-Report 19/2025

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte



Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

x.com

[@iw_koeln](#)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](#)

Instagram

[@IW_Koeln](#)

Autoren

Dr. Andrea Hammermann

Senior Economist für Arbeitsbedingungen und
Personalpolitik

hammermann@iwkoeln.de

0221 – 4981-314

**Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de**

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:

Mai 2025

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Hintergrund der Debatte	5
2 Indikator: Arbeitszufriedenheit	6
3 Indikator: Engagement	8
4 Indikator: Fluktuation	10
5 Indikator: Betriebszugehörigkeitsdauer	13
6 Fazit	15
7 Abstract	16
Abbildungsverzeichnis	17
Literaturverzeichnis	17

JEL-Klassifikation

J01	Arbeitsökonomie
J28	Arbeitszufriedenheit
J63	Arbeitsplatzwechsel

Zusammenfassung

In den nächsten Jahren ist die demografiebedingte Verknappung des Arbeitskräfteangebots eine der größten arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, das Arbeitskräftepotenzial hierzulande bestmöglich zu nutzen. Dafür braucht es Menschen, die gerne arbeiten und sich in ihrem Beruf engagieren. Doch einige vor kurzem veröffentlichte Befragungsergebnisse (Gallup, 2025a; EY, 2025) erwecken den Eindruck, in Deutschland gäbe es ein Motivationsproblem. Die vorliegende Studie geht anhand von vier Indikatoren der Frage nach, wie es um die Motivation und Arbeitgeberbindung der Beschäftigten in Deutschland steht. Die Indikatoren weisen keine besorgniserregenden Auffälligkeiten oder Trends auf, die auf einen Motivationsmangel von Arbeitnehmern hindeuten würden – eher im Gegenteil. Die meisten Menschen arbeiten – alles in allem – gerne, fühlen sich engagiert und haben nach wie vor ein hohes Commitment zu ihrem Arbeitgeber.

- **Arbeitszufriedenheit – Nahezu konstant hoher Wert im Zeitverlauf:** Rund 48 Prozent wiesen im Jahr 2022 eine hohe und 49 Prozent eine mittlere Arbeitszufriedenheit auf. Die Langfristperspektive auf Basis des SOEP seit dem Jahr 1990 zeigt, dass die Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit zwischen den Jahren eher gering ausfallen. Ein negativer Trend ist nicht erkennbar, am aktuellen Rand der Messung im Jahr 2022 geht der Anteil der hoch zufriedenen Arbeitnehmer allerdings um 4 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr zurück. Die geringste Arbeitszufriedenheit auf Basis des SOEP wurde während der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 gemessen – allerdings auch noch mit immerhin rund 45 Prozent hoch zufriedenen Beschäftigten.
- **Engagement – Beschäftigte fühlen sich mehrheitlich engagiert bei der Arbeit:** Nach eigener Aussage sind die Beschäftigten mehrheitlich engagiert und empfinden Begeisterung und Energie bei der Arbeit. Mehr als jede(r) Zweite war im Jahr 2024 meistens begeistert von ihrer beziehungsweise seiner Arbeit. Für ebenso viele verging die Arbeit an den meisten Tagen wie im Flug. Rund 90 Prozent sind davon überzeugt, zumeist gute Arbeit zu leisten.
- **Fluktuation – Niveau geringer als vor der Pandemie.** Der Fluktuationskoeffizient der Bundesagentur für Arbeit liegt für das Jahr 2023 unterhalb des Vorjahrs und ist geringer als vor der Pandemie. Dies liegt an der Zurückhaltung der Unternehmen bei Neubesetzungen, aber auch an der Zurückhaltung von Beschäftigten, in wirtschaftlich unsicheren Zeiten den Arbeitsplatz zu wechseln.
- **Betriebszugehörigkeit – In den letzten zehn Jahren leicht gesunken.** Jedes zweite Arbeitsverhältnis dauert weniger als ein Jahr. Vergleicht man die beendeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse 2019 und 2023, so fällt dieser Anteil am aktuellen Rand um 2,5 Prozentpunkte niedriger als vor der Pandemie. Im Vergleich der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit seit den 1990er Jahren zeigt sich jedoch ein leicht abnehmender Trend. Im Durchschnitt waren Beschäftigte, die älter als 50 Jahre alt sind, im Jahr 2022 allerdings immer noch 17 Jahre beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt, Beschäftigte zwischen 31 und 50 Jahre neun Jahre und Beschäftigte unter 30 Jahren rund drei Jahre.

1 Hintergrund der Debatte

Die Arbeitsproduktivität, gemessen als preisbereinigtes Bruttoinlandsprodukt je geleisteter Erwerbstätigenstunde, ist in den letzten beiden Jahren in Deutschland im Durchschnitt über alle Wirtschaftsbereiche gesunken (Statistisches Bundesamt, 2025). Dabei hat das Produktivitätswachstum hierzulande, wie in anderen entwickelten Volkswirtschaften in Europa auch, seit den 1990er Jahren deutlich an Dynamik verloren (Kuntze/Mai, 2020; Schäfer et al., 2024, 11 ff.) und ist mittlerweile im Vergleich zu den USA stark zurückgefallen (BMWK, 2025, 10). Da die Arbeitsproduktivität als Maß für die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft und damit Grundlage für den materiellen Wohlstand interpretiert werden kann, bietet diese Entwicklung Anlass zur Sorge auch um eine Verschärfung von Verteilungskonflikten. In den letzten Jahren wurden die strukturellen Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland immer deutlicher. Als Exportland ist Deutschland besonders hart von den geopolitischen Verwerfungen und den Einschränkungen des weltweiten Handels betroffen. Auch die in den letzten Jahrzehnten versäumten Investitionen in den Erhalt und Ausbau der Infrastruktur, die gestiegenen Energie- und Arbeitskosten und die Bürokratisierung schwächen den hiesigen Standort im internationalen Wettbewerb.

Nach 20 Jahren positiver Beschäftigungsentwicklung – mit Ausnahme der Pandemiejahre – zeigt der Arbeitsmarkt mit steigender Arbeitslosigkeit nun erste Anzeichen der wirtschaftlich schwachen Entwicklung. Die größte arbeitsmarktpolitische Herausforderung in den kommenden Jahren wird allerdings der demografische Wandel sein, der mit dem Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge in die Rente zu einer spürbaren Verknappung des Arbeitskräfteangebots führen wird. Die großen Vorhaben der nächsten Jahrzehnte wie die digitale und ökologische Transformation der Wirtschaft, die Stärkung der Landesverteidigung und die Erneuerung maroder Infrastruktur müssen künftig mit weniger Arbeitskräften vorangetrieben werden.

Vor diesem Hintergrund ist eine Debatte entbrannt, welchen Stellenwert Arbeit in unserer Gesellschaft hat und wie es um die Arbeitsmotivation der Deutschen steht. Mit ihrem Engagement Index sorgt das Beratungsunternehmen Gallup in regelmäßigen Abständen für Schlagzeilen. Laut dem Engagement Index 2024 haben in Deutschland 13 Prozent der Beschäftigten bereits innerlich gekündigt und 78 Prozent machen Dienst nach Vorschrift (Gallup, 2025a, 8). Gerade einmal 9 Prozent werden als Beschäftigte mit hoher Bindung zum Arbeitgeber beschrieben – dem niedrigsten Wert seit Beginn der Messung im Jahr 2001. Ein hartes Urteil, allerdings zeigt die Zeitreihe des jährlich erhobenen Engagement Index, dass der Anteil der Beschäftigten, die bereits innerlich gekündigt haben, aktuell ebenfalls den niedrigsten Wert ausmacht und im Jahr 2012 schon mal bei 24 Prozent – also jedem Vierten lag. Die Bilanz der Studie ist also gemischter als es die mediale Berichterstattung vermuten ließe. Zudem suggeriert die zuspitzende Bezeichnung der mittleren Kategorie mit „Dienst nach Vorschrift“, nahezu alle Beschäftigten in Deutschland würden lust- und motivationslos ihrer Arbeit nachgehen.

Auch die Validität des in der Gallup-Studie verwendeten Indikators, also die Güte der Messung des Mitarbeiterengagements, ist zweifelhaft, da der zugrunde liegende Fragenkatalog Q¹² (Gallup, 2025b) unter anderem Fragen aufweist, die das Ausmaß des Engagements von Mitarbeitenden zumindest in bestimmten Kulturkreisen nicht treffsicher abbilden dürften. So gehört zu einem hohen Engagement nach Gallup beispielsweise, einen guten Freund im Kollegenkreis zu haben oder Lob und Anerkennung für gute Arbeit innerhalb der letzten sieben Tage erhalten zu haben. Ob gute Kollegen hierzulande immer auch als gute Freunde bezeichnet werden und eine hohe Frequenz der Wertschätzung in Deutschland ein Indiz für eine hohe emotionale Bindung der Beschäftigten ist, erscheint fraglich. Im Folgenden werden verschiedene Studien und Indikatoren

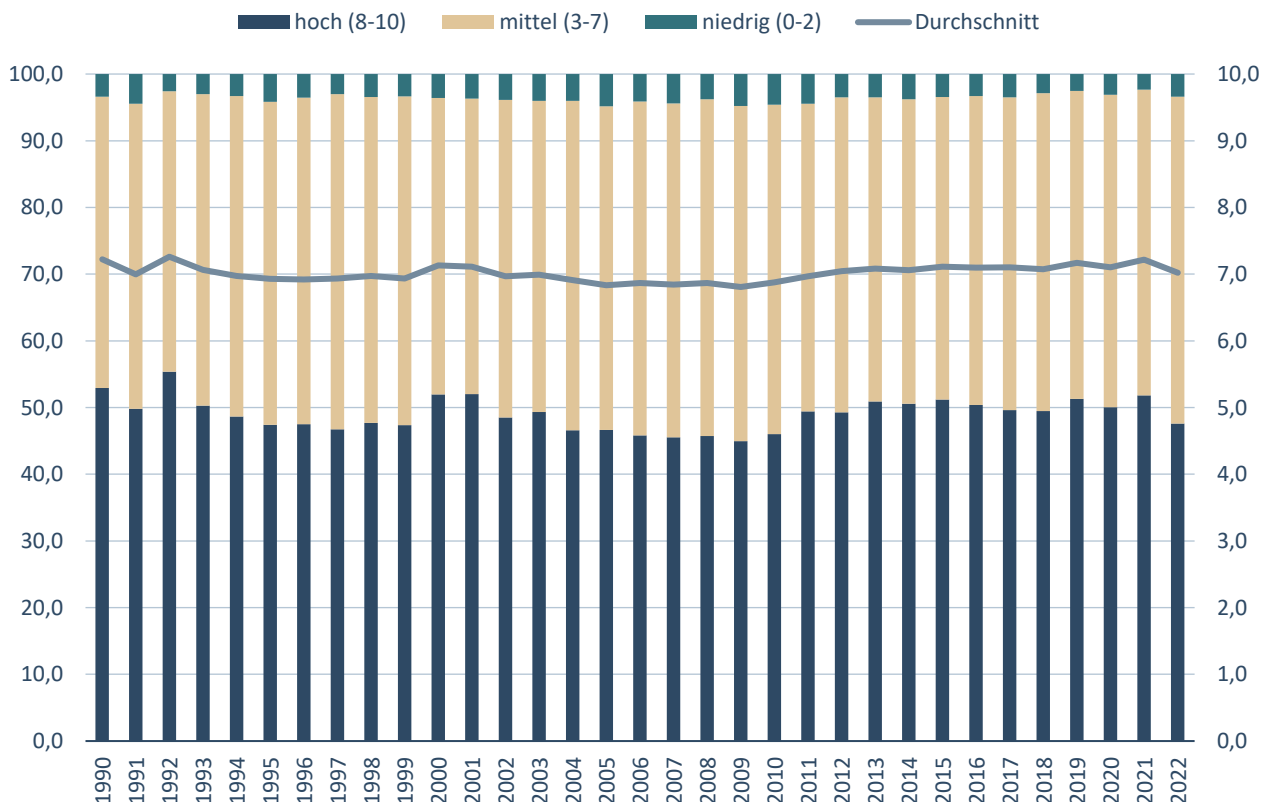
diskutiert, um der Frage nachzugehen, ob es in Deutschland tatsächlich einen Mangel an motivierten Mitarbeitern gibt.

2 Indikator: Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist ein Indikator, der die Wahrnehmung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Arbeit aggregiert abbildet und dabei bereits eine Gewichtung und Wertung unterschiedlicher Aspekte der Arbeit berücksichtigt (Felfe/Six, 2006, 42 ff.). In Deutschland ist die überwiegende Mehrheit der Erwerbstätigen mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden. Rund neun von zehn gaben in der BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung an, zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer Arbeit zu sein (Lück et al., 2019, 52). Daten der BAuA-Arbeitszeiterhebung 2021 und 2023 weisen für abhängig Beschäftigte ebenfalls einen Anteil von über 90 Prozent aus, die mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden sind (Hammermann, 2025, 57; Backhaus/Kötter, 2024, 3). Abbildung 2-1 stellt die Zeitreihe der Beschäftigten nach ihrer Arbeitszufriedenheit seit 1990 auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), einer großen Haushaltsbefragung des DIW, dar (Brücker et al. 2014 und 2017; Goebel, 2019).

Abbildung 2-1: Konstant hohe Arbeitszufriedenheit in Deutschland

Arbeitszufriedenheit, Anteil der Beschäftigten in Prozent (Skala links), durchschnittliche Arbeitszufriedenheit (Skala rechts)



Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit? Antwortskala von 0, wenn die Befragten ganz und gar unzufrieden sind, bis 10, wenn sie ganz und gar zufrieden sind;. In der Stichprobe werden abhängig Beschäftigte mit Auszubildenden, ohne Praktikanten, Zivildienstleistende, Werkstudenten betrachten, zwischen 6.765 und 16.760 Beobachtungen pro Jahr.

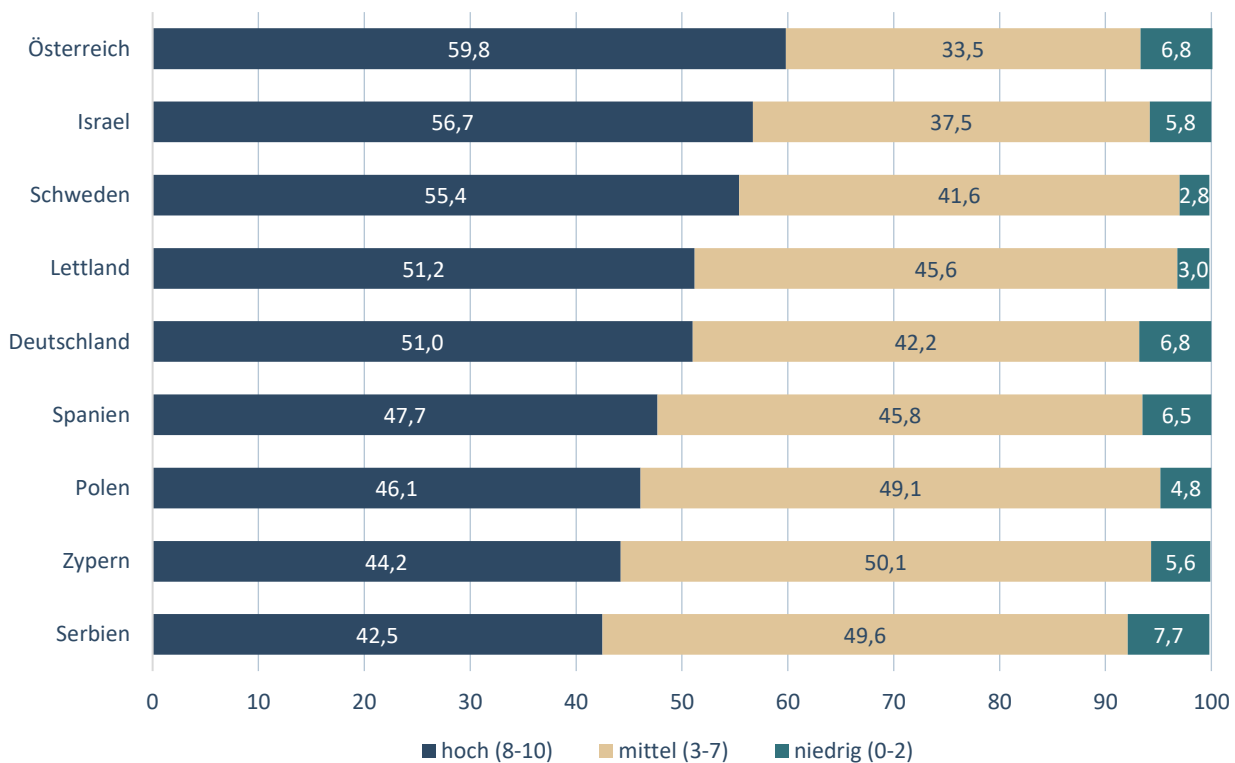
Quellen: SOEP v39 (inkl. IAB-SOEP-Migrationsstichproben und IAB-BAMF-SOEP-Befragung Geflüchteter); eigene Berechnungen

Anders als in den beiden zuvor genannten Erhebungen wird im SOEP die Arbeitszufriedenheit nicht auf einer Viererskala, sondern auf einer Skala von 0 bis 10 (ganz und gar unzufrieden bis ganz und gar zufrieden) gemessen. Die Skala ist für die Darstellung in drei Gruppen eingeteilt (in Anlehnung an Lesch et al., 2011, 45) mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit zwischen 0 und 2, einer mittleren Arbeitszufriedenheit zwischen 3 und 7 und einer hohen Arbeitszufriedenheit zwischen 8 und 10 Punkten. Nach dieser Abgrenzung lag der Anteil der unzufriedenen Mitarbeiter im Jahr 2022 bei 3,4 Prozent. Knapp die Hälfte (im Jahr 2022 rund 48 Prozent) hat einen Wert angegeben, welcher über 8 liegt. Damit ist der Anteil der Beschäftigten mit hoher Arbeitszufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr zwar um rund 4 Prozentpunkte gesunken, liegt aber beispielsweise noch über dem Wert der Jahre 2004 bis 2010. Der Durchschnittswert 7 ist über die Zeit nahezu konstant. Aus den Daten lässt sich daher weder ablesen, dass in Deutschland große Unzufriedenheit mit der Arbeit vorherrscht, noch dass ein negativer Trend vorliegt.

Die Unterschiede in dem Anteil von Erwerbstätigen, die mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden sind, sind im Ländervergleich eher gering (vgl. Hammermann/Stettes, 2017, 8). Auf Basis des European Working Condition Survey 2015 lag der Anteil an zufriedenen Erwerbstätigen in Deutschland mit rund 88 Prozent leicht über dem EU-28 Schnitt von 86 Prozent. Im Rahmen des European Social Survey (ESS) wurde im Jahr 2020 in neun Ländern die Arbeitszufriedenheit per (online)-Fragebogen auf einer Skala von 0 (extrem unzufrieden) bis 10 (extrem zufrieden) erfasst. Die Abbildung 2-2 gibt die Zufriedenheit mit dem Hauptjob an.

Abbildung 2-2: Arbeitszufriedenheit in Deutschland im Mittelfeld

Anteile in Prozent



Zusammengefasste Antwortkategorien zur Frage nach der Zufriedenheit im Hauptjob gemessen auf einer Skala von 0 (extrem unzufrieden) bis 10 (extrem zufrieden)

Quelle: ESS ERIC, 2023

Wie zuvor wird die Arbeitszufriedenheit in Abbildung 2-2 in hoch (Werte 8-10), mittel (Werte 3-7) und niedrig (Werte 0-2) unterteilt. Zwischen den Ländern zeigen sich geringe Unterschiede. Die meisten Erwerbstätigen mit hoher Arbeitszufriedenheit (fast 60 Prozent) weist Österreich auf, die wenigsten Serbien mit 43 Prozent. Deutschland befindet sich mit 51 Prozent im Mittelfeld. Zu berücksichtigen bei der Dateninterpretation ist, dass zum einen die Datenerhebung von der sonst im ESS üblichen Vorgehensweise eines persönlichen Interviews in den betrachteten Ländern abweicht und daher mit den Angaben weitere Länder im Rahmen des ESS nicht vergleichbar ist. Zudem spiegelt das Antwortverhalten möglicherweise auch die herausfordernde Situation im Erwerbsleben während der Pandemie wider. Die hohe Arbeitszufriedenheit mit über 90 Prozent als Summe der mittleren und hohen Kategorie fügt sich jedoch gut in die Ergebnisse auf Basis des SOEP ein.

3 Indikator: Engagement

Das Engagement hängt mit der Arbeitszufriedenheit zusammen, betont aber die Gegenseitigkeit der Arbeitsbeziehung. Anders als die Zufriedenheit, die als positive, aber auch passive Bewertung der Arbeitssituation beschrieben werden kann, sind Beschäftigte mit hohem Engagement nach eigener Ansicht aktiver Teil des positiven Arbeitserlebens. Das Engagement hebt die Bereitschaft des Arbeitnehmers hervor, sich für die Organisation einzusetzen, gute Leistung zu erbringen und zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (Markos/Sridevi, 2010, 90 f.).

In der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 wurde das Konzept von Schaufeli/Bakker (2010) zur Messung des Mitarbeiterengagements verwendet. Befragt wurden im April 2024 5.060 Personen, davon 4.805 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und 255 ausschließlich geringfügig Beschäftigte ab 18 Jahren. Arbeitslose und nicht erwerbstätige Personen sowie Selbstständige, Freiberufler und Beamte waren nicht an der Befragung beteiligt. Die Stichprobe wird anhand der Grundgesamtheit der sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten auf Basis der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit nach Geschlecht, Altersgruppen und Berufsabschluss gewichtet. Das Engagement-Konzept umfasst Fragen, die messen, wie oft sich die Beschäftigten begeistert oder erschöpft fühlen und ob sie ihre Arbeit als wichtig und ihre Leistungen als gut erleben. Hammermann/Schüler (2024) zeigen, dass ein höheres Engagement der Beschäftigten unter anderem auch mit dem Wunsch der Beschäftigten verknüpft ist, in ihrer Tätigkeit bis zum Renteneintritt zu arbeiten.

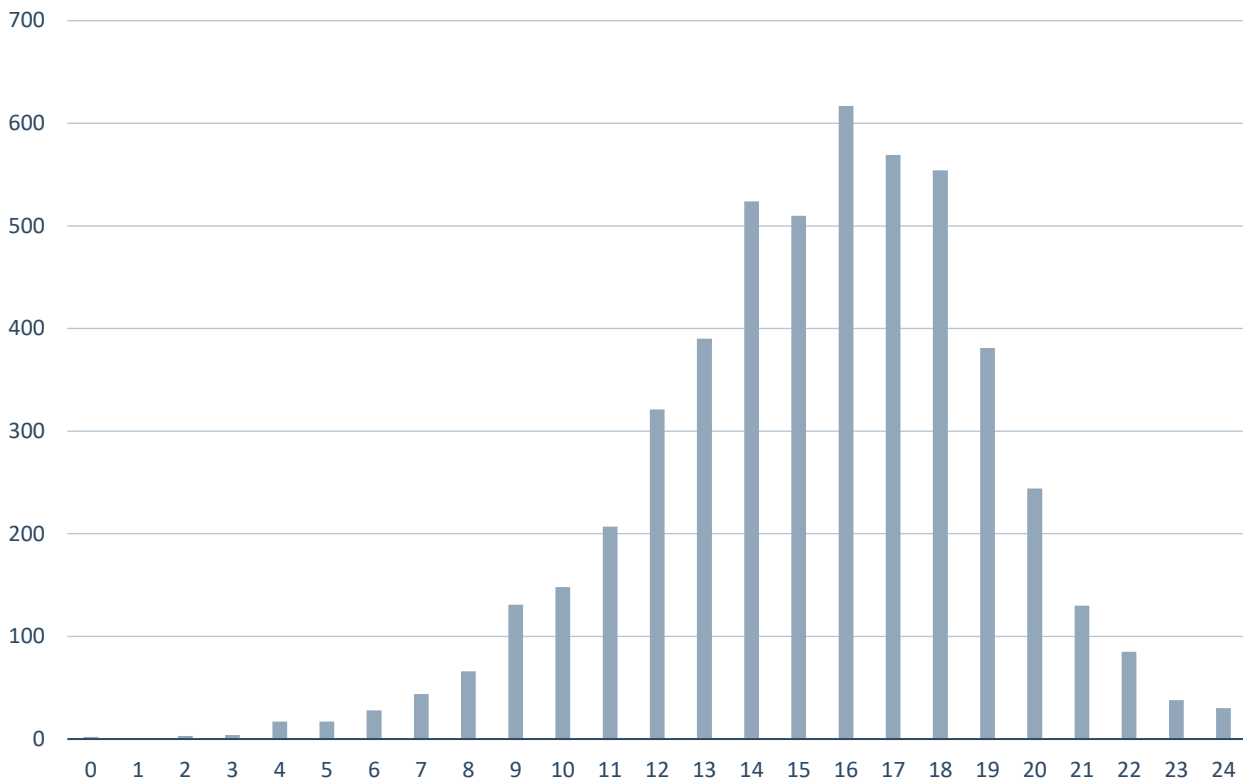
Der Engagement Index bewegt sich in einem Intervall von 0 bis 24 Punkten. Dabei bedeutet der Wert von 24 Punkten, dass

- die Beschäftigten ihre Arbeitsleistung immer als gut erleben,
- sich immer dafür begeistern,
- sich immer voller Energie bei der Arbeit fühlen und
- die Arbeitszeit immer wie im Flug vergeht, dafür aber
- nie an der Wichtigkeit ihrer Arbeit zweifeln und
- nie erschöpft sind.

Diese Kombination haben 30 Personen angegeben. Das andere Extrem mit 0 Punkten trifft auf lediglich zwei Personen zu. Der Medianwert liegt bei 16 Punkten, damit ist die Verteilung deutlich zugunsten des höheren Engagements verschoben (Abbildung 3-1).

Abbildung 3-1: Verteilung des Engagement Index

Ungewichtete Häufigkeiten

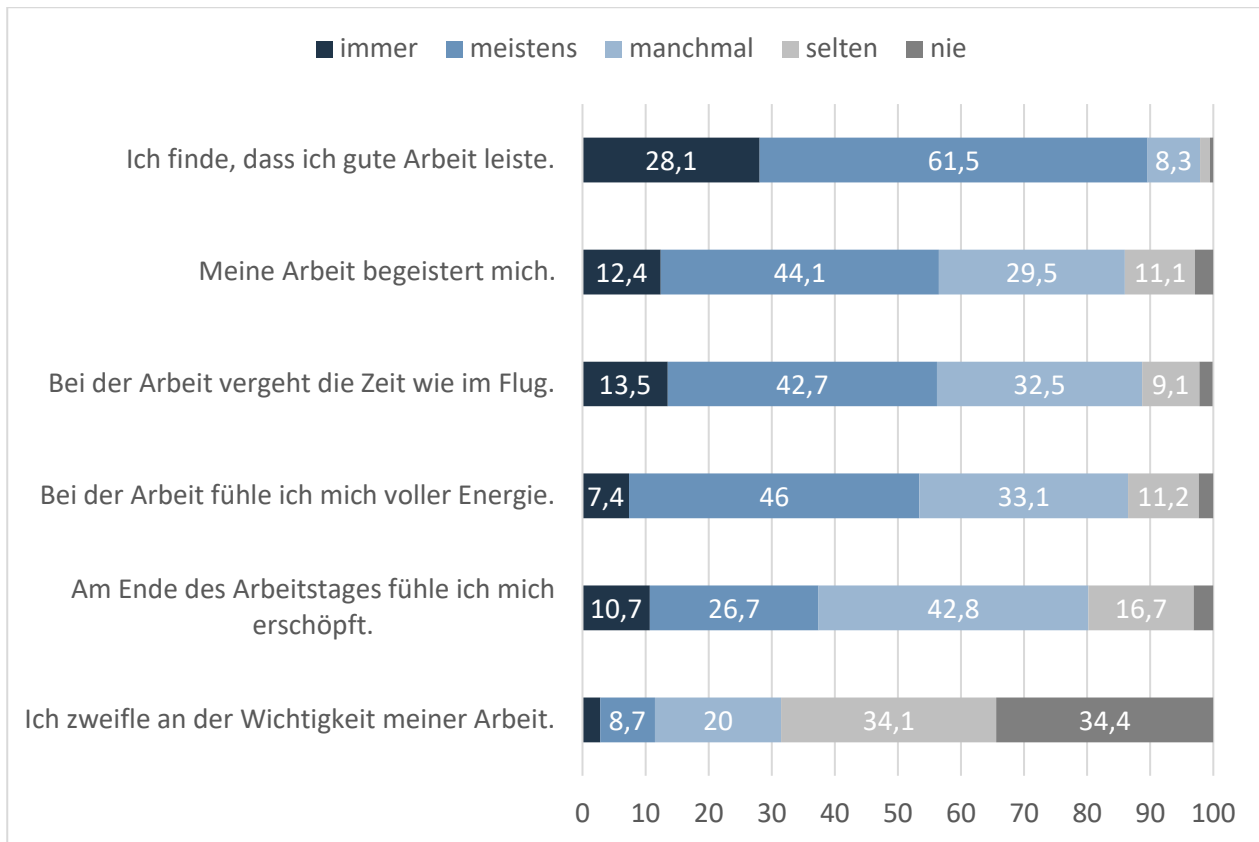


Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Stichprobe von 5.060 abhängig Beschäftigten

Blickt man auf die einzelnen Aussagen, die dem Engagement Index zugrunde liegen, zeigt sich, dass rund 90 Prozent der Beschäftigten ihre Arbeitsleistung meistens oder immer als gut empfinden (Abbildung 3-2). Mehr als die Hälfte ist meistens oder immer begeistert von ihrer Arbeit, fühlt sich voller Energie oder hat den Eindruck, dass die Arbeit wie im Flug vergeht. Rund 68 Prozent zweifeln nie oder selten an der Wichtigkeit ihrer Arbeit. Gemischter zeigt sich das Bild hingegen bei der Aussage, sich am Ende des Tages erschöpft zu fühlen. Dies erleben 37 Prozent meistens oder immer, 43 Prozent manchmal und rund 20 Prozent selten oder nie.

Abbildung 3-2: Mehr als jeder Zweite ist zumindest meistens begeistert von seiner Arbeit

Anteil der Beschäftigten, in Prozent



Werte unter 4 Prozent wurden zugunsten der besseren Lesbarkeit der Grafik nicht angegeben.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024, Stichprobe von 5.060 abhängig Beschäftigten

4 Indikator: Fluktuation

Für die Mitarbeiterbindung wird häufig das Konzept nach Allen/Meyer (1990) verwendet. Darin werden drei Dimensionen des Commitments unterschieden (van Dick, 2024, 33):

- **Affektives Commitment:** Absicht in der Organisation zu bleiben, weil man sich darin wohl fühlt, die Arbeit gerne macht und sich mit den Werten der Organisation verbunden fühlt.
- **Normatives Commitment:** Absicht in der Organisation zu bleiben aus moralisch-ethischen Gründen und einem Pflichtgefühl gegenüber der Organisation heraus.
- **Fortsetzungsbezogenes/Kalkulatives Commitment:** Absicht in der Organisation zu bleiben, um erworbene Privilegien nicht zu verlieren oder aus Mangel an Alternativen.

Das affektive Commitment und in geringerem Maß auch das normative Commitment stehen im positiven Zusammenhang zur in-role performance (geschuldete Arbeitsleistung auf Basis des Arbeitsvertrages) und der extra-role performance oder auch Organisational Citizenship Behaviour (dem freiwilligen Verhalten, welches über die Arbeitsleistung hinaus geht, aber für die Organisation wichtig ist, zum Beispiel proaktives Verhalten

und Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen). Auch geringere Fehlzeiten, eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine geringere Wechselbereitschaft werden mit einem hohen affektiven Commitment der Beschäftigten in Verbindung gebracht. Laut einer Studie von Krist und Baumgardt (2024, 222), die auf Basis einer Beschäftigtenbefragung für den Fehlzeitenreport 2024 durchgeführt wurde, wird der Anteil der Beschäftigten mit hohem affektiven Commitment für das Jahr 2024 auf rund 29 Prozent geschätzt.

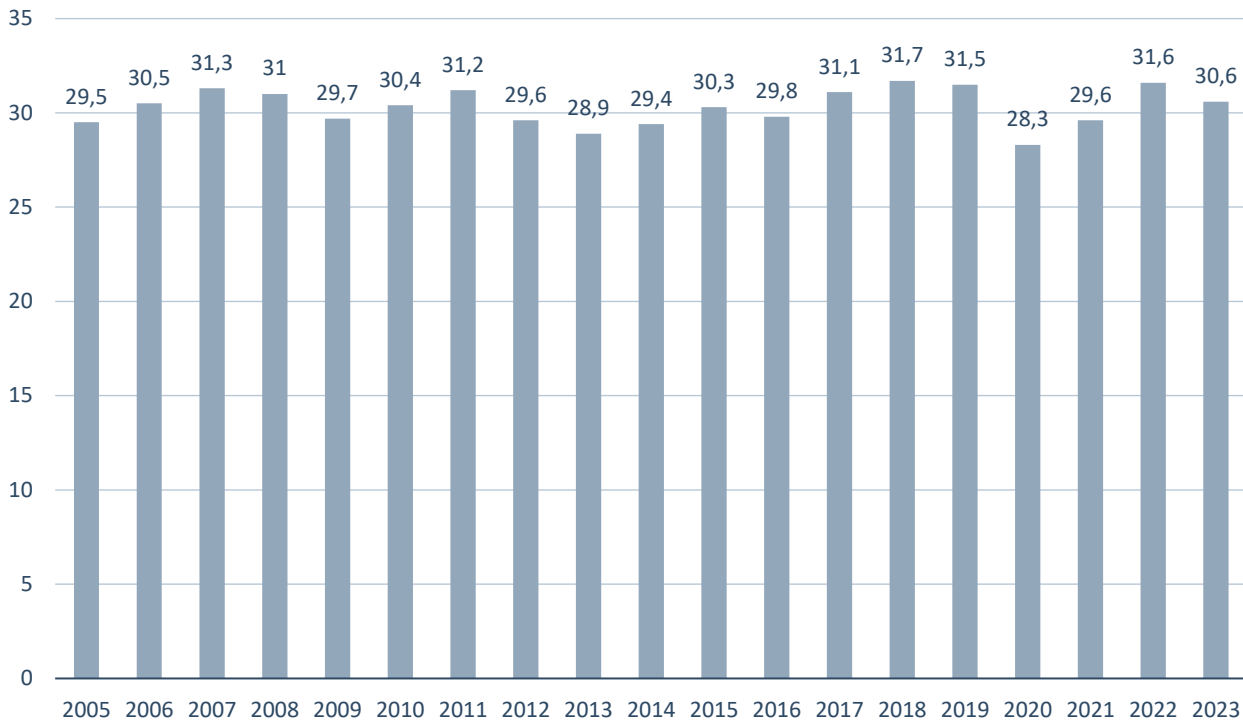
Ausdruck eines geringen Commitments, einer geringen Arbeitszufriedenheit und eines niedrigen Engagements der Beschäftigten ist eine erhöhte messbare Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln. Die Analyse der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 zeigt, dass Beschäftigte, die einen höheren Engagement Index aufweisen, die Wahrscheinlichkeit geringer einstufen, in den beiden der Befragung folgenden Jahren die Stelle zu wechseln. Die Wahrscheinlichkeit (gemessen auf einer Skala zwischen 0 und 100 Prozent) liegt im Mittel bei Beschäftigten im unteren Terzil des Engagement Index bei rund 41 Prozent. Beschäftigte im oberen (mittleren) Terzil der Verteilung des Engagement Index weisen hingegen eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit für den Arbeitgeberwechsel von 16 Prozent (25 Prozent) auf.

Der häufigste Grund für die Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses in Deutschland ist die Kündigung seitens des Arbeitnehmers (Hohendanner, 2024). Zwar hat die Arbeitnehmerkündigung als Beendigungsgrund am aktuellen Rand wieder leicht abgenommen, doch ebenso wie im Vorjahr endet im Jahr 2023 rund jedes zweite Beschäftigungsverhältnis durch die Kündigung des Arbeitnehmers. Der Anteil arbeitnehmerseitiger Kündigungen ist seit der Finanz- und Wirtschaftskrise kontinuierlich gestiegen und ist mittlerweile doppelt so hoch wie der Anteil der Kündigungen durch den Arbeitgeber. Bachmann et al. (2025) stellen fest, dass Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz wechseln, im Anschluss häufig zufriedener sind und mehr verdienen.

Lässt sich aus der Erkenntnis, dass Beschäftigte häufig aus eigenem Antrieb den Arbeitgeber verlassen, also schließen, dass die Mitarbeiterbindung hierzulande gering ist? Nicht unbedingt, denn die gestiegene Bedeutung von Eigenkündigungen ist auch eine Konsequenz der gestiegenen Arbeitsmarktoptionen von Arbeitnehmern in den zurückliegenden Jahren mit hoher Arbeitskräftenachfrage (vgl. Schäfer, 2025). Zumindest lässt sich mit Blick auf den Fluktuationskoeffizienten der Bundesagentur für Arbeit kein Trend hin zu verstärkter Mitarbeiterfluktuation erkennen (Abbildung 4-1).

Abbildung 4-1: Keine erhöhte Fluktuation im Zeitverlauf

Jahreswerte des Fluktuationskoeffizienten



Der Fluktuationskoeffizient wird gemessen als Division der durch zwei geteilten Summe aus allen begonnenen und beendeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigtenverhältnisse in einem Jahr durch den durchschnittlichen Bestand an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung des gleichen Jahres.

Ohne Beschäftigungsverhältnisse, die in der Regel grundsätzlich befristet sind, wie Auszubildende, Praktikanten, Personen, die ein freiwilliges soziales bzw. ökologisches Jahr oder einen Bundesfreiwilligendienst leisten sowie Teilnehmer an zeitlich befristeten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen bei einem Rehabilitationsträger.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2024

Der Fluktuationskoeffizient setzt die innerhalb eines Jahres begonnenen und beendeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse ins Verhältnis zum durchschnittlichen Bestand an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung und schwankt um einen Wert von 30 (Bundesagentur für Arbeit, 2024, 109). Vereinfacht ausgedrückt lässt sich sagen, dass auf jedem dritten Arbeitsplatz in Deutschland in einem Jahr ein Wechsel passiert. Abbildung 4-2 gibt zusätzlich den Fluktuationskoeffizienten nach Wirtschaftszweigen getrennt an. Neben der Arbeitnehmerüberlassung, die mit Abstand die meisten Wechsel aufweist, ist die Fluktuation in der Landwirtschaft, dem Gastgewerbe und im Bereich der Information und Kommunikation hoch, während die Öffentliche Verwaltung die niedrigste Fluktuation aufweist.

In Krisenzeiten, wie der Covid-19-Pandemie ging die Fluktuation allerdings erkennbar zurück. Dies lag zum einen daran, dass weniger Stellen neu ausgeschrieben wurden, zum anderen aber auch an der Zurückhaltung der Beschäftigten, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, wenn eine Neuansstellung mit größerer Unsicherheit behaftet war. Auf Basis des IAB-Betriebspanels zeigt Schwengler (2025), dass nach dem deutlichen Rückgang der betrieblichen Personalabgangs- und zugangsraten im Jahr 2020, diese nach einem Anstieg in den beiden darauffolgenden Jahren durch die wirtschaftliche Eintrübung in den Jahren 2023 und 2024 wieder gesunken sind. Das Phänomen massenhafter arbeitnehmerseitiger Kündigungen wie im Frühjahr 2021 in den USA,

welches auch unter dem Begriff der Great Resignation oder Big Quit in den Medien und der Forschung diskutiert wurde, blieb in Deutschland aus (Göschl et al., 2023).

Abbildung 4-2: Fluktuation nach Wirtschaftszweigen



Ohne Beschäftigungsverhältnisse, die in der Regel grundsätzlich befristet sind, wie Auszubildende, Praktikanten, Personen, die ein freiwilliges soziales bzw. ökologisches Jahr oder einen Bundesfreiwilligendienst leisten sowie Teilnehmer an zeitlich befristeten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen bei einem Rehabilitationsträger.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2024

Auch eine Zunahme an Beschäftigten, die zwar bei ihrem Arbeitgeber geblieben sind, deren Arbeitsengagement durch die Pandemieerfahrungen aber nachgelassen hat, sogenanntes Quiet Quitting, findet sich in der Literatur nicht. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung kommt auf Basis von Daten des Linked Personnel Panel zu dem Ergebnis, dass es zwischen 2013 und 2019 einen rückläufigen Trend des Engagements und der Arbeitgeberbindung gegeben hat, der sich jedoch zwischen 2019 und 2021 nicht weiter fortsetzte (Grunau et al., 2022, 29 f.; Göschl et al., 2023).

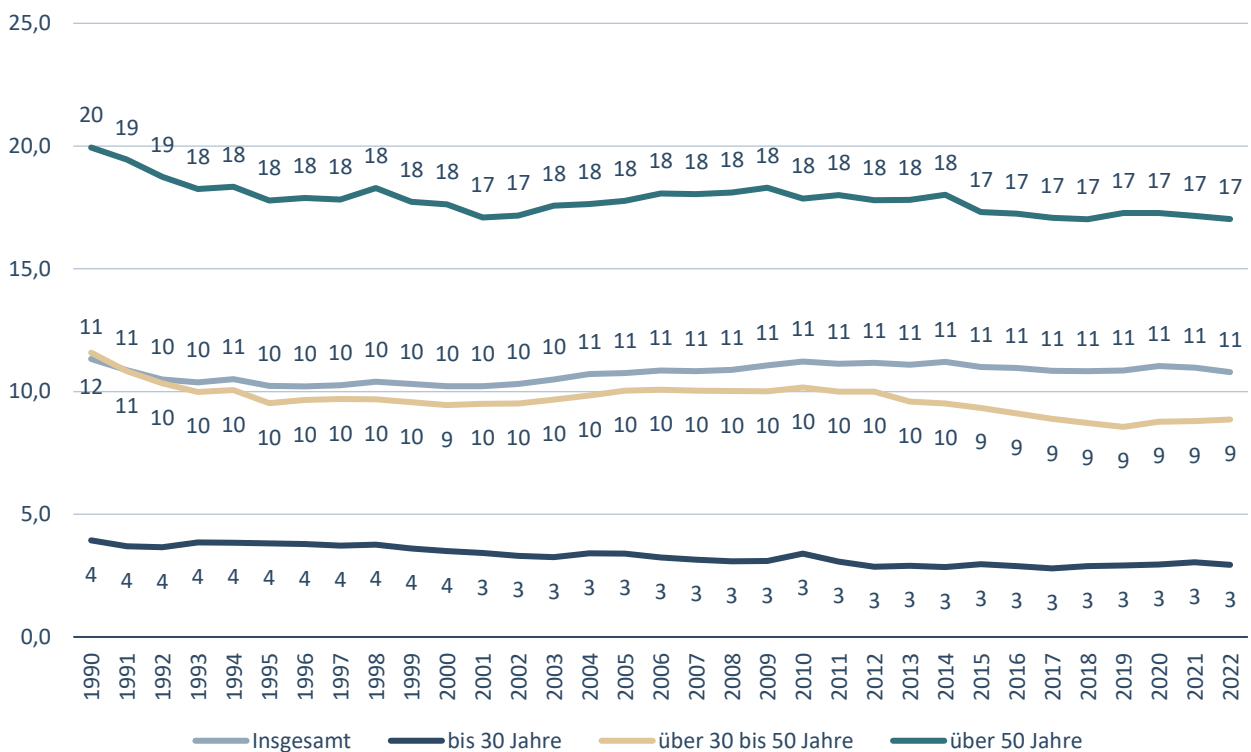
5 Indikator: Betriebszugehörigkeitsdauer

Als zweites Maß neben der Fluktuation, bietet die Betriebszugehörigkeitsdauer Aufschluss über die Mitarbeiterbindung. Abbildung 5-1 gibt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit abhängig Beschäftigter (ohne Auszubildende) auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels an. Seit Anfang der 2000er Jahre liegt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer bei rund elf Jahren. Da sich Veränderungen im Zeitverlauf auch durch eine Verschiebung der Altersstruktur aufgrund des demografischen Wandels ergeben können, werden die Beschäftigten nach Lebensalter differenziert betrachtet. Dabei zeigt sich, dass Beschäftigte, die über 50

Jahre alt sind, heute auf eine etwas kürzere berufliche Laufbahn beim gleichen Arbeitgeber zurückschauen. Seit 2012 hat die Betriebszugehörigkeitsdauer um 0,8 Jahre abgenommen. Im gleichen Zeitraum ist die Betriebszugehörigkeit der über 30- bis 50-Jährigen um 1,1 Jahre gesunken. Beschäftigte unter 30 Jahren weisen hingegen mit 2,9 Jahren eine in den letzten zehn Jahren konstante Beschäftigungsdauer beim gleichen Arbeitgeber auf. Auch wenn die Betriebszugehörigkeit in dem betrachteten Zeitraum für zwei der drei Altersgruppen rückläufig ist, so ist die Veränderung doch eher moderat. Eine deutlich sinkende Mitarbeiterbindung im Zuge der Corona-Pandemie zeigt sich zudem nicht. Zu diesem Schluss kommt auch Schäfer (2023), der, ebenfalls auf Basis des SOEP, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in verschiedenen Branchen der Jahre 2019 und 2021 miteinander vergleicht.

Abbildung 5-1: Leicht sinkende Betriebszugehörigkeitsdauer im letzten Jahrzehnt

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren



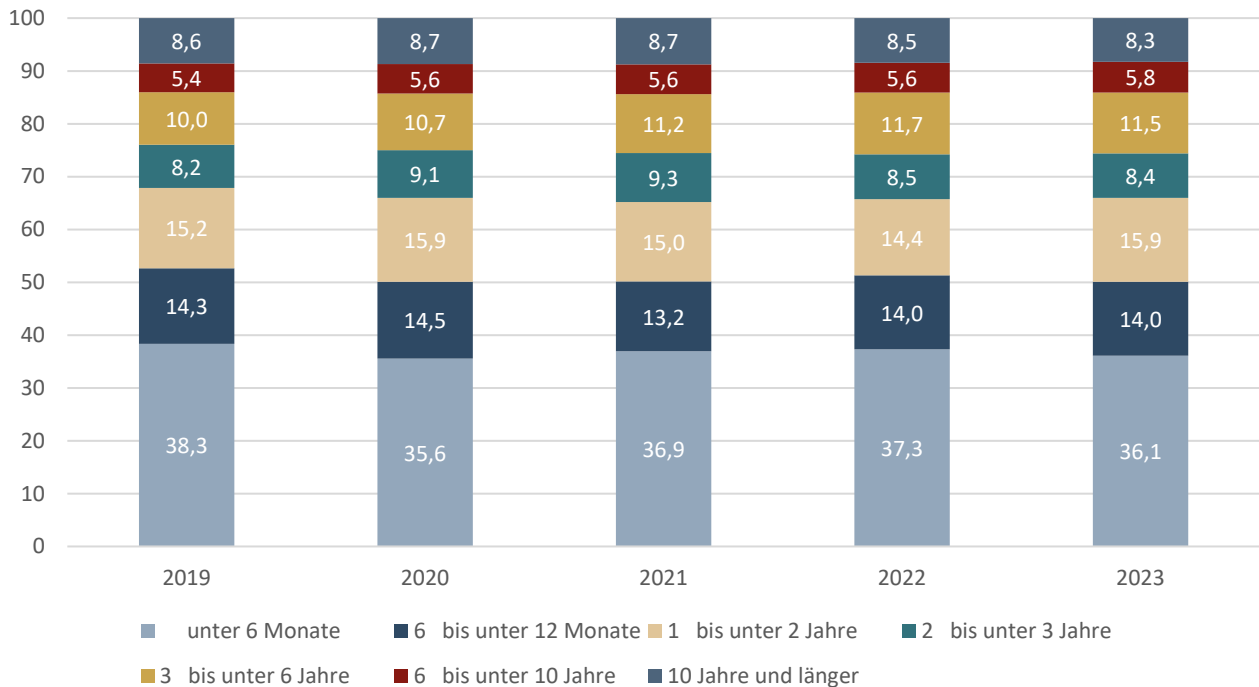
Quelle: SOEP v39 (inkl. IAB-SOEP-Migrationsstichproben und IAB-BAMF-SOEP-Befragung Geflüchteter), abhängig Beschäftigte ohne Auszubildende

Die abgeschlossene Dauer beendeter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse berücksichtigt anders als die oben beschriebene Beschäftigungsdauer zu einem bestimmten Zeitpunkt, die gesamte Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses (vgl. Abbildung 5-2). Während in der zeitpunktbezogenen Betriebszugehörigkeit lang andauernde Beschäftigungsverhältnisse dominieren, da sie eine größere Wahrscheinlichkeit haben, zu dem gemessenen Zeitpunkt noch zu bestehen, werden bei der Messung nach Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses auch kürzere Betriebszugehörigkeitsdauern berücksichtigt. Beschäftigungsverhältnisse, die unter einem halben Jahr gedauert haben, machen in dem betrachteten Zeitraum zwischen 36,1 und 38,3 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse aus. Jedes zweite Beschäftigungsverhältnis dauert nicht länger als ein Jahr. Dieser Anteil lag im Jahr 2023 leicht unterhalb des Vorpandemiejahres 2019. Deutliche

Verschiebungen innerhalb der Gruppen von Beschäftigungsverhältnissen nach der Dauer zum Beendigungszeitpunkt weist die Statistik nicht auf.

Abbildung 5-2: Jedes zweite Arbeitsverhältnis dauert weniger als ein Jahr

Abgeschlossene Dauer beendeter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse, Anteile in Prozent



Quelle: Bundesagentur für Arbeit. Statistik, ohne Auszubildende

6 Fazit

Die vier verschiedenen Indikatoren, die in der vorliegenden deskriptiven Untersuchung zur Messung der Arbeitsmotivation und Arbeitgeberbindung herangezogenen wurden, widersprechen dem in letzter Zeit häufig geäußerten Eindruck, in Deutschland wäre ein großer Anteil, wenn nicht gar die Mehrheit der Beschäftigten unmotiviert und dem Arbeitsleben oder zumindest ihrem Arbeitgeber überdrüssig. Tatsächlich weist die Arbeitszufriedenheit sowohl im Zeitverlauf als auch im internationalen Vergleich keine besorgniserregenden Auffälligkeiten auf – ganz im Gegenteil. Die meisten Menschen arbeiten – alles in allem – gerne und sind mit ihrer beruflichen Situation zufrieden. Eine starke messbare Unzufriedenheit unter den Beschäftigten hätte auch die Frage aufgeworfen, warum in der zurückliegenden langen Phase der positiven Arbeitsmarktentwicklung nicht mehr Arbeitgeberwechsel vollzogen wurden. Ob und wie sich die derzeit andauernde wirtschaftliche Krise, die zunehmend auch auf dem Arbeitsmarkt spürbar ist, sich künftig auf die Motivation der Beschäftigten auswirken wird, bleibt abzuwarten. Die Beschäftigungssicherheit ist ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität und nimmt Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Massive Produktivitätseinbußen aufgrund einer strukturellen Motivationskrise legt die Studie nicht nahe, dennoch braucht es gerade in den krisenbehafteten Zeiten gute betriebliche Lösungen, um Veränderungen umzusetzen und dabei die Mitarbeitenden mitzunehmen. Dabei kommt es auch auf ein betriebliches Leistungsmanagement an, welches gute Leistungen und motivierte Mitarbeitende belohnt.

7 Abstract

In the coming years, the demographic-related shortage of labour will be one of the biggest challenges facing the labour market. Which makes it even more important to realise the full potential of the labour force in Germany. This requires people who are engaged and committed to their profession. However, some recently published surveys (Gallup, 2025a; EY, 2025) give the impression that a large proportion of employees work without enthusiasm. This study uses four indicators to analyse the work motivation and employer loyalty of employees in Germany. The indicators show no worrying anomalies or trends that would suggest a lack of work motivation among employees – on the contrary. All in all, most people enjoy their work, feel engaged and have a high level of commitment to their employer.

- **Job satisfaction** – high job satisfaction over time: around 48 per cent had a high level of job satisfaction in 2022 and 49 per cent a medium level. The long-term perspective based on the SOEP since the 1990s shows that the differences in job satisfaction between the years are rather small. A negative trend is not discernible, but at the current edge of the measurement in 2022, the proportion of highly satisfied employees has fallen by 4 percentage points compared to the previous year. The lowest level of job satisfaction based on the SOEP was measured during the financial and economic crisis in 2009 – albeit still with around 45 per cent of highly satisfied employees.
- **Engagement** – most employees feel engaged at work: According to their own statements, most employees are engaged and feel enthusiasm and energy at work. More than one in two were mostly or always enthusiastic about their work in 2024. For just as many, work flew by on most days. Around 90 per cent are convinced that they do a good job most of the time.
- **Fluctuation** – less fluctuation than before the covid-19-pandemic. The fluctuation coefficient of the Federal Employment Agency for 2023 is lower than in the previous year and lower than before the pandemic. This is due to the reluctance of companies in hiring and at the same time the reluctance of employees to change jobs in economically uncertain times.
- **Length of employment** – has fallen slightly in the last ten years. Every second employment relationship lasts less than one year. A comparison of terminated employment relationships subject to social insurance contributions in 2019 and 2023 shows that this proportion is currently 2.5 percentage points lower than before the pandemic. However, a comparison of the average length of service since the 1990s shows a slight downward trend. On average, however, employees over 50 years of age had still been with the same employer for 17 years in 2022, employees between 31 and 50 years of age for nine years and employees under 30 years of age for around three years.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Konstant hohe Arbeitszufriedenheit in Deutschland.....	6
Abbildung 2-2: Arbeitszufriedenheit in Deutschland im Mittelfeld	7
Abbildung 3-1: Verteilung des Engagement Index	9
Abbildung 3-2: Mehr als jeder Zweite ist zumindest meistens begeistert von seiner Arbeit	10
Abbildung 4-1: Keine erhöhte Fluktuation im Zeitverlauf.....	12
Abbildung 4-2: Fluktuation nach Wirtschaftszweigen.....	13
Abbildung 5-1: Leicht sinkende Betriebszugehörigkeitsdauer im letzten Jahrzehnt	14
Abbildung 5-2: Jedes zweite Arbeitsverhältnis dauert weniger als ein Jahr	15

Literaturverzeichnis

- Allen, Natalie J. / Meyer, John P., 1990, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: Journal of Occupational Psychology, 63. Jg., Nr. 1, S. 1–18
- Bachmann, Ronald / Heinze, Inga / Hörnig, Lukas / Klauser, Roman, 2025, Erfolgreiche Jobwechsel. Wie berufliche Mobilität Einkommen und Arbeitszufriedenheit steigert, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Backhaus, Nils / Kötter, Julius, 2024, Arbeitszeiterfassung, Entgrenzung und Flexibilitätsmöglichkeiten für Beschäftigte: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2023, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, baua: Bericht kompakt, Dortmund
- BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2025, Jahreswirtschaftsbericht 2025. Für eine neue wirtschaftliche Dynamik, <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2025.html> [27.3.2025]
- Brücker, Herbert et al., 2014, The new IAB-SOEP Migration Sample: an introduction into the methodology and the contents, DIW Berlin, Series C. Berlin/Nürnberg, [SOEP Survey Paper 216](#) [22.4.2025]
- Brücker, Herbert / Rother, Nina / Schupp, Jürgen, 2017, IAB-BAMF-SOEP Befragung von Geflüchteten 2016. Studiendesign, Feldergebnisse sowie Analysen zu schulischer wie beruflicher Qualifikation, Sprachkenntnissen sowie kognitiven Potenzialen, [IAB Forschungsbericht 13/2017](#) [22.4.2025]
- Bundesagentur für Arbeit, 2024, Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2023, Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 71. Jg., Sondernummer 2, Nürnberg
- ESS ERIC – European Social Survey European Research Infrastructure, 2023, ESS10 Self-completion – integrated file, edition 3.1 [Data set]. Sikt – Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research. https://doi.org/10.21338/ess10sce03_1
- EY – Ernst & Young, 2025, Vier von zehn Angestellten denken über Jobwechsel nach, Pressemitteilung vom 6.1.2025, [Vier von zehn Angestellten denken über Jobwechsel nach | EY - Deutschland](#) [31.3.2025]
- Felfe, Jörg / Six, Bernd, 2006, Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, https://www.researchgate.net/publication/309726302_Die_Relation_von_Arbeitszufriedenheit_und_Commitment [27.3.2025]

Gallup, 2025a, Gallup Engagement Index Deutschland 2024, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx> [27.3.2025]

Gallup, 2025b, How to measure employee engagement with the Q¹², [How to Measure Employee Engagement With the Q12 - Gallup](#) [31.3.2025]

Goebel, Jan et al., 2019, The German Socio-Economic Panel (SOEP), Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 239, Nr. 2, S. 345-360, <https://doi.org/10.1515/jbnst-2018-0022> [22.4.2025]

Göschl, Michael / Grunau, Philipp / Weber, Enzo / Wolter, Stefanie, 2023, Die Pandemie hat in Deutschland keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst, <https://www.iab-forum.de/die-pandemie-hat-in-deutschland-keinen-quiet-quitting-trend-ausgeloest/> [27.3.2025]

Grunau, Philipp / Walz, Hannes / Wolter, Stefanie, 2022, Arbeiten vor und während der Pandemie, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 604, Berlin

Hammermann, Andrea, 2025, Zum Zusammenhang zwischen Länge der Arbeitszeit und Erschöpfungszuständen. Eine Analyse auf Basis der BAuA-Arbeitszeiterhebung, in: IW-Trends, 52. Jg., Nr. 1, S. 43–62

Hammermann, Andrea / Schüler, Ruth Maria, 2024, Determinanten und Motive des Renteneintritts, in: IW-Trends, in: IW-Trends, 51. Jg., Nr. 3, S. 45–65

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Qualität der Arbeit in Europa. Eine empirische Analyse auf Basis des EWCS 2015, IW-Report, Nr. 24, Köln

Hohendanner, Christian, 2024, Kündigungen durch das Personal sind der häufigste Grund für beendete Beschäftigungsverhältnisse, <https://www.iab-forum.de/graphs/kuendigungen-durch-das-personal-sind-der-haeufigste-grund-fuer-beendete-beschaefligungsverhaeltnisse/> [27.3.2025]

IAB-SOEP-Migrationsstichproben (M1, M2, M7, M8 oder M8b), Daten der Jahre 2013–2021, DOI: 10.5684/soep.iab-soep-mig.2022

IAB-BAMF-SOEP-Befragung Geflüchteter (M3-M6), Daten der Jahre 2016–2021, DOI: 10.5684/soep.iab-bamf-soep-mig.2021.1

Krist, Katharina / Baumgardt, Johanna, 2024, Mitarbeitendenbindung in Deutschland – Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report. Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten, Berlin, S. 203–232

Kuntze, Peter / Mai, Christoph-Martin, 2020, Arbeitsproduktivität. Nachlassende Dynamik in Deutschland und Europa, Statistisches Bundesamt, WISTA, Nr. 2, Wiesbaden

Lesch, Hagen / Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg, 2011, Arbeitszufriedenheit in Deutschland, Messkonzepte und empirische Befunde, IW-Analysen, Nr. 70, Köln

Lück, Marcel et al., 2019, Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012, baua: Bericht, Dortmund

Markos, Solomon / Sridevi, M. Sandhya, 2010, Employee Engagement: The Key to Improving Performance, in: International Journal of Business and Management, 5. Jg., Nr. 12, S. 89–96

Schäfer, Holger, 2023, Entwicklung der Betriebszugehörigkeitsdauer, IW-Kurzbericht, Nr. 95, Berlin

Schäfer, Holger, 2025, Arbeitnehmer kündigen zunehmend selbst, IW-Kurzbericht, Nr. 37, Berlin

Schäfer, Holger / Seele, Stefanie / Stettes, Oliver, 2024, Produktivität und Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich. Erkenntnisse aus drei Pilotstudien weltweit sowie Produktivitätstrends in Deutschland, Gutachten für Gesamtmetall, Köln

Schaufeli, Wilmar B. / Bakker, Arnold B., 2010, Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in: Bakker, Arnold B. / Leiter, Michael P. (Hrsg.), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, New York, S. 10–24

Schwengler, Barbara, 2025, Die aktuelle Eintrübung am Arbeitsmarkt führt zu einem Rückgang der Personalfluktuationsrate, IAB-Forumsbeitrag vom 1.4.2025, [Die aktuelle Eintrübung am Arbeitsmarkt führt zu einem Rückgang der Personalfluktuationsrate - IAB-Forum](#) [2.4.2025]

SOEP – Sozio-oekonomisches Panel, 2024, Version 39, Daten der Jahre 1984–2022 (SOEP-Core v39, International Edition), DOI: 10.5684/soep.core.v39i

Statistisches Bundesamt, 2025, Arbeitsproduktivität, Durchschnittslöhne und Lohnstückkosten nach Wirtschaftsbereichen – Stundenkonzept. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, [Arbeitsproduktivität, Durchschnittslöhne und Lohnstückkosten nach Wirtschaftsbereichen – Stundenkonzept - Statistisches Bundesamt](#) [27.3.2025]

van Dick, Rolf, 2024, Modelle und Forschungsbefunde zum Konzept der Mitarbeitendenbindung (Commitment und Identifikation), in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report. Bindung und Gesundheit - Fachkräfte gewinnen und halten, Berlin, S. 31–39