

Rainer König



## Wenn das Herz nicht mitklopft, bleibt die Produktivität stecken

---

Die Zahlen der aktuellen EY-Studie zur Arbeitsmotivation in Deutschland wirken wie ein Alarmsignal aus dem Maschinenraum unserer Wirtschaft. Fast jeder vierte Angestellte hierzulande schaltet am Arbeitsplatz nur noch auf Durchzug.<sup>1</sup>

Die Eckdaten der alle zwei Jahre erhobenen Studie auf einen Blick:

- **Motivationsloch bei 28 Prozent**  
72 Prozent der Befragten fühlen sich motiviert, doch 28 Prozent machen allenfalls „Dienst nach Vorschrift“. Im Vergleich zu 2023 hat sich an dieser Gemütslage so gut wie nichts geändert.
- **Rückgang hochmotivierter Kräfte**  
Nur noch 18 Prozent bezeichnen sich als „hochmotiviert“ – nach 28 Prozent (2021) und 42 Prozent (2019). Die Hochphase ist passé.
- **Generationengraben in der Zufriedenheit**  
Ältere Beschäftigte zeigen sich deutlich zufriedener als Jüngere. Während 34 Prozent aller Befragten „uneingeschränkt zufrieden“ sind, liegt dieser Wert bei den Unter-35-Jährigen nur bei einem Drittel – vor zwei Jahren waren es noch 54 Prozent.
- **Öffentlicher Dienst als Motivationsinsel**  
Angestellte im öffentlichen Sektor – Klischee adé – liegen mit 24 Prozent Hochmotivierten klar über dem Schnitt. In der freien Wirtschaft und bei Verbänden dümpelt der Wert bei 17 Prozent.
- **Arbeitsklima schlägt Gehalt**  
Für 57 Prozent ist ein gutes Betriebsklima entscheidend, 55 Prozent schätzen das kollegiale Miteinander. Ein hohes Gehalt motiviert nur 37 Prozent, Bonuszahlungen gar nur 12 Prozent.
- **Stolz trotz Frust**  
Ganze 93 Prozent sehen ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg als wichtig an, aber nur 70 Prozent fühlen sich dafür gleichermaßen wertgeschätzt.

Jan-Rainer Hinz, EY-Arbeitsdirektor, warnt: Eine schweigende Frustrationswelle kostet Unternehmen bisweilen Milliardenumsätze und droht langfristig den Fachkräftemotor abwürgen.

Das alles sind keine grauen Theorieziffern, sondern reale Bremser für Wachstum und Innovation in unserem Land. Unternehmen, die jetzt weiter auf Gehaltssteigerungen und Prämien setzen, ohne am Betriebsklima zu schrauben, übersehen eine einfache Lektion: Mensch bleibt Mensch, auch im 21. Jahrhundert.

---

<sup>1</sup> [https://www.ey.com/de\\_de/newsroom/2025/07/ey-jobstudie-2025-motivation-zufriedenheit](https://www.ey.com/de_de/newsroom/2025/07/ey-jobstudie-2025-motivation-zufriedenheit)  
R. König 2025

1. **Führung muss Anerkennung (endlich) vorleben**  
Zwar engagieren sich 93 Prozent der Mitarbeitenden, doch bloße Leistungsbereitschaft verpufft, wenn keine Wertschätzung folgt. Führungskräfte sollten regelmäßiges Feedback institutionalisieren, Erfolge sichtbar machen und das Lob nicht als formale Pflichtübung, sondern als ehrliche Geste verstehen.
2. **Generationendialog anstoßen**  
Jüngere Beschäftigte kämpfen mit drastisch gesunkenem Zufriedenheitsniveau. Unternehmen sind gefordert, die Arbeitswelt attraktiver zu gestalten: Flexiblere Strukturen, gezielte Entwicklungsperspektiven und transparente Karrierepfade können helfen, das Vertrauen der Digital Natives zurückzugewinnen.
3. **Betriebsklima als strategischer Hebel nutzen**  
Ein Klima, in dem man gerne zur Arbeit kommt, ist kein Luxusgut, sondern ein Produktivitätstreiber. Team-Events, cross-funktionale Projekte und informelle Austauschformate (z. B. After-Work-Meetups) zählen auf den sozialen Zusammenhalt ein – und damit direkt auf die Motivation.
4. **Öffentlicher Dienst als Best Practice betrachten und bewerben**  
Die überdurchschnittliche Motivation hierzulande im öffentlichen Sektor zeigt: Jobsicherheit und Work-Life-Balance sind keine hohlen Versprechen, sondern starke Anker. Betriebe sollten prüfen, wie sie verlässliche Planbarkeit und faire Work-Life-Rahmenbedingungen auch in der Privatwirtschaft stärker verankern können.
5. **Langfristige Perspektive statt kurzfristiger Boni geben**  
Einmalzahlungen beeindruckend selten nachhaltig. Stattdessen gilt es, an der Unternehmenskultur zu arbeiten: Mentoring-Programme, interne Weiterbildungsangebote und transparente Mitbestimmungsmöglichkeiten wirken oft stärker als jeder Bonus.

Unternehmen, die jetzt nicht handeln, riskieren neben Umsatzeinbußen vor allem den Verlust ihrer wertvollsten Ressource: engagierte Fachkräfte. Ein guter Dialog, echte Wertschätzung und ein lebendiges Miteinander sind heute mehr denn je die Schlüssel, um das große Motivationsloch in Deutschland zu stopfen.