

ZUVERSICHTSINDEX 2025



Wie Führungskräfte die Zuversicht
im Unternehmen stärken

JENEWEIN

INHALT

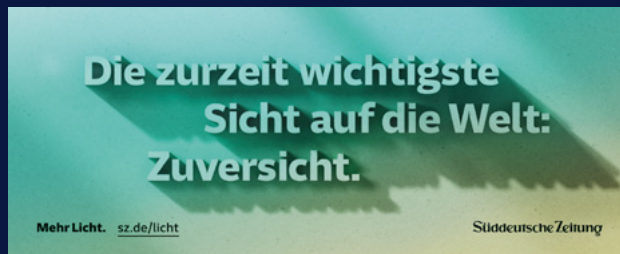
VORWORT	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
1. STUDIENERGEBNISSE	7
Auf einen Blick	8
Die Performance-Potenziale von Zuversicht	10
2. HOW TO: ZUVERSICHT	12
Schritt 1: Klares, attraktives Zielbild schaffen	13
Case Study: Wie Ernst & Young Zuversicht im Unternehmen verankert	15
Schritt 2: Wir-Gefühl stärken	17
Case Study: Wie SICK Zusammenhalt und Zuversicht in einer globalen Führungsmannschaft stärkt	19
Schritt 3: Richtiges Mindset vorleben	21
Case Study: Deutsche Autoindustrie im Umbruch – Warum VW-Vorstand Oliver Blume auf Zuversicht als Mindset setzt	23
Schritt 4: Unternehmenskultur zur Priorität machen	25
Case Study: Menschen statt Zahlen – Hochleistungskultur bei der Talanx-Gruppe	27
3. DETAILS ZUR STUDIE	29
ÜBER UNS	32
KONTAKT	33

VORWORT

2024 haben wir erstmals Mitarbeitende und Führungskräfte zu ihrer Zuversicht befragt. Seitdem ist das Fahrwasser für Entscheiderinnen und Entscheider nicht ruhiger geworden. Im Gegenteil: Seit dem Bruch der Ampel-Regierung erleben wir eine rasante Zeitenwende. Befeuert wird der Umbruch zusätzlich durch die neue US-Regierung. Der Krisenmodus hält an. Wirtschaft, Gesellschaft, Sicherheit – nirgendwo bleibt ein Stein auf dem anderen.

MACHEN STATT APPELLIEREN

Zwei Beobachtungen haben uns im Jahr 2025 besonders bewegt. Erstens: Zuversicht ist zum Hype geworden. Zahlreiche Publikationen, Bestseller und Initiativen führender Wirtschaftsmedien haben sich dem Thema verschrieben. Nach Zuversicht auf Wahlkampf-Plakaten formulierte zuletzt die Süddeutsche Zeitung: „Die zurzeit wichtigste Sicht auf die Welt: Zuversicht.“ Das zeigt: In Krisenzeiten ringen wir um das richtige Mindset. Es gibt eine Bewegung, die weg will vom passiven Katastrophisieren der Umstände hin zum aktiven Anpacken. Ein Grund mehr, auch in Unternehmen die Zuversicht zu stärken.



Zuversicht – gesehen in einer Kampagne der Süddeutschen Zeitung, Ende 2024

Zweitens gilt aber auch: Zuversicht ist kein Selbstläufer. Es reicht nicht, über Zuversicht zu reden. Oder mit Zuversichts-Appellen und erhobenem Zeigefinger zu mahnen. Entscheidend ist, ob es moderner Führung gelingt, Zuversicht konkret im Unternehmen zu verankern. Im täglichen Handeln, Miteinander und Entscheiden. Im Gefühl, mit dem wir morgens aufstehen, unsere Arbeit beginnen und ins Wochenende gehen. Hier sehen wir das größte Potenzial: Die große emotionale Resonanz von Zuversicht in konkretes Handeln zu überführen.

HOW TO: ZUVERSICHT

Der Zuversichtsindex 2025 fokussiert deshalb noch stärker aufs Machen. Neben der erneuten Befragung von über 1.000 Beschäftigten haben wir Verantwortliche führender Unternehmen wie Volkswagen, Ernst & Young, Talanx und SICK gefragt: Wie können wir die Kraft der Zuversicht in Organisationen konkret zum Leben erwecken? Was funktioniert in der Praxis? Die Ergebnisse dieser Gespräche finden Sie hier im Report. Zusammen mit weiteren Tipps und Tools, die Ihnen helfen, die Zuversicht in Ihrer Organisation zu stärken.

MENSCHLICHE POTENZIALE STATT ALTE REFLEXE

Wir hoffen, mit den Ergebnissen und Praxis-Beispielen der Studie Führungskräfte auf ihrem Weg zu mehr Zuversicht und Erfolg bestärken zu können. Und all denen Inspiration und Energie zu geben, die es leid sind, pausenlos nur über Krisen zu reden. Den Macherinnen, die überzeugt sind, dass man mehr Druck von außen nicht mit mehr Druck nach innen, sondern mit mehr Menschlichkeit begegnen sollte. Und den wahren Leadern, die täglich antreten, das volle Potenzial der Menschen in ihrer Organisation zu aktivieren.

Packen wir's an.

Euer Team Jenewein

EXECUTIVE SUMMARY

43% glauben an eine bessere Zukunft ihrer Organisation.

Nur 43% aller Befragten glauben daran, dass die besten Zeiten für ihre Organisation noch vor ihnen liegen. Im Vergleich zu 2024 liegt die Zuversicht von Beschäftigten in der DACH-Region damit weiter auf niedrigem Niveau, Tendenz weiter fallend (-1 Prozentpunkt). Führung muss jetzt gegensteuern. Denn nie war Zuversicht als Haltung wichtiger, um Krisen beherzt anzupacken und gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Unsere Studie richtet sich an Entscheiderinnen und Entscheider, die das Potenzial von Zuversicht in ihrer Organisation erkennen und nutzen wollen. Wir haben 1.030 Führungskräfte und Beschäftigte befragt und Fallbeispiele von Unternehmen wie Volkswagen, Ernst & Young, Talanx und SICK zusammengetragen. Die Erkenntnisse zeigen, wie sich die Zuversicht gezielt steigern lässt.

Studienergebnisse

- **Fehlende Zuversicht:** Nur 43% der Beschäftigten sind zuversichtlich. Im Umkehrschluss heißt das: 57% der Beschäftigten sind sich unsicher oder glauben nicht, dass die besten Zeiten für ihre Organisation noch vor ihnen liegen.
- **Mitarbeitende werden abgehängt:** Während mit 52% die Hälfte der Führungskräfte zuversichtlich in die Zukunft blickt, sind es bei den Mitarbeitenden nur 38%.
- **Steigendes Führungsvakuum:** Nur 49% geben an, dass ihre Führungskräfte Zuversicht mit Blick auf die Zukunft vermitteln.
- **Große Branchenunterschiede:** Nur 29% der Beschäftigten in der kriselnden Autoindustrie sehen die besten Jahre noch vor sich. Doch auch im IT-Sektor sind mit 51% nur gerade etwas mehr als die Hälfte zuversichtlich.



Hochleistung durch Zuversicht

Die Befragung zeigt: Beschäftigte mit Zuversicht zeigen eine um 35% höhere Zufriedenheit, eine 33 % stärkere Loyalität und eine 21% höhere selbstwahrgenommene Performance. Führungskräfte müssen darum jetzt die emotionalen Voraussetzungen für Innovation, Zusammenhalt und Hochleistung in unsicheren Zeiten schaffen. Nicht härtere Vorgaben und KPIs allein machen den Unterschied, sondern Menschen und ihre Potenziale.

Implikationen für Führung

An konkreten Beispielen zeigt der Report auf, wie Führungskräfte erste Schritte raus aus dem Krisenmodus hin zu mehr Zuversicht, Freude und Performance machen können. Lesen Sie jetzt:

- Wie Ernst & Young Zuversicht in den Grundfesten der Organisation verankert (**S. 15**)
- Wie SICK-Vorständin Nicole Kurek in stürmischen Zeiten auf Wir-Gefühl und Vernetzung setzt (**S. 19**)
- Wie VW-Vorstand Oliver Blume Zuversicht als Mindset vorlebt (**S. 23**)
- Wie die Talanx Gruppe eine menschenorientierte Hochleistungskultur fördert (**S. 27**)

Die besten Zeiten
liegen noch vor uns.

Die Erkenntnisse und Beispiele der Studie bestärken uns in der Überzeugung: Wir können mit Zuversicht in Krisen mehr gewinnen, als verlieren. Die besten Zeiten liegen noch vor uns.

1

STUDIENERGEBNISSE

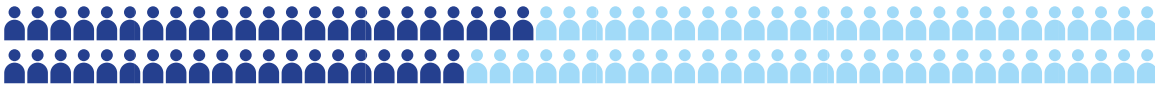


AUF EINEN BLICK

Zuversichtsindex 2025

43/100

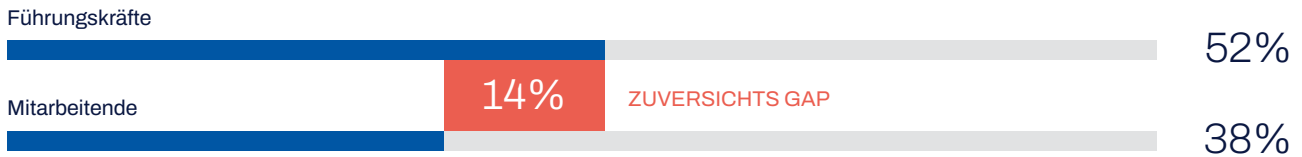
Nur 43% der Mitarbeitenden und Führungskräfte glauben, dass die besten Zeiten für ihre Organisation noch vor ihnen liegen (Vergleich 2024: 44%). Das heißt: Weniger als die Hälfte schauen mit Zuversicht in die Zukunft ihres Arbeitgebers.



DAS ZUVERSICHTS-GAP WÄCHST

Die beste Zeit für uns als Organisation liegt noch vor uns.

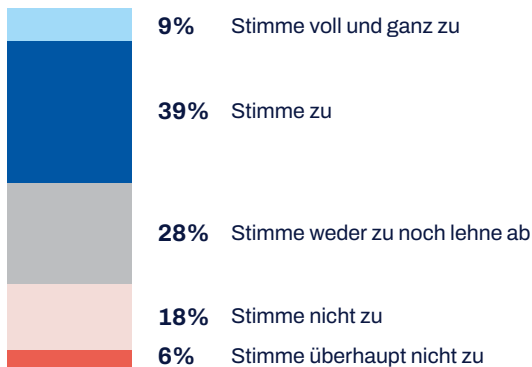
(Zustimmung in Prozent)



Mitarbeitende werden in Krisenzeiten im Vergleich zu Führungskräften emotional immer weiter abgehängt. In 2024 betrug das Zuversichts-Gap 11% – statt aktuell 14%. Die Ergebnisse geben Aufschluss über die möglichen Gründe.

Führungskräfte vermitteln wenig Zuversicht

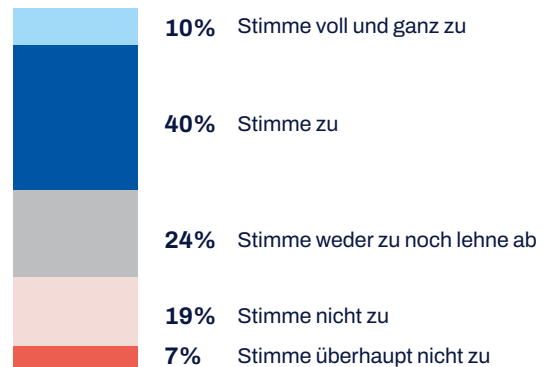
“Die Führungskräfte vermitteln Zuversicht in die Zukunft.”



Mitarbeitende finden mehrheitlich, dass ihre Führungskräfte keine Zuversicht vermitteln. Das ist wenig überraschend, da nur etwas mehr als die Hälfte der Führungskräfte selbst zuversichtlich sind.

Mitarbeitende fühlen sich nicht empowert

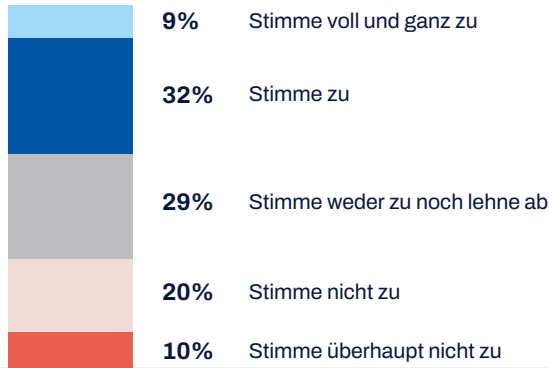
“Die Führungskräfte in meiner Organisation unterstützen mich aktiv, mein volles Potenzial zu entwickeln.”



Große Performance-Potenziale bleiben weiter ungenutzt. Denn: Die Mehrheit der Mitarbeitenden fühlt sich von ihren Führungskräften nicht empowert.

Führungskräfte werden nicht als Vorbild gesehen

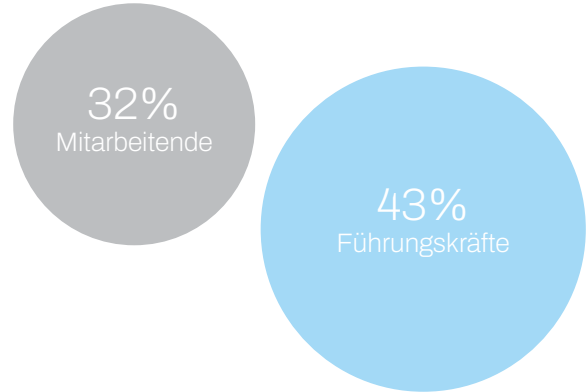
“Die Führungskräfte leben selbst vor, was uns als Organisation erfolgreich macht.”



Aus Sicht der Mitarbeitenden leben nur 41% selbst vor, was es für den Erfolg der Organisation braucht.

Zu wenig Fokus und klaren Prioritäten auf Führungsebene

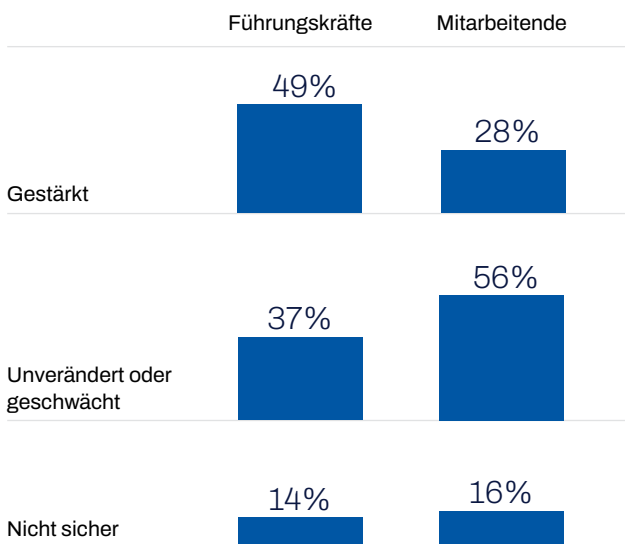
“In unserer Organisation verfolgen wir zu viele unterschiedliche Initiativen ohne klaren Fokus.” (Zustimmung in Prozent)



Die Ergebnisse legen nahe: Vor allem auf Führungsebene fällt es derzeit schwer, klare Prioritäten zu setzen.

Wenig Glaube an den eigenen Erfolg in unsicheren Zeiten

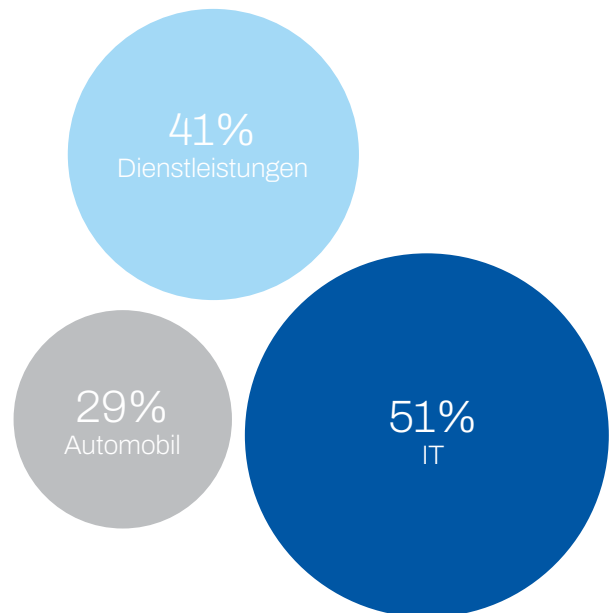
Wie gehen wir als Organisation aus den aktuellen Krisen hervor? (Angaben in Prozent)



Externe Faktoren drücken weiter auf die Stimmung von Beschäftigten. Nur 17% aller Befragten glauben, dass sich die politische Lage in naher Zukunft verbessert. In Bezug auf die wirtschaftliche Lage glauben dies ebenfalls nur 26%. Führungskräften gelingt es derzeit offenbar nicht, trotz alledem den Glauben an den eigenen Erfolg zu stärken. Auffallend ist: Wo Führungskräfte zuversichtlich sind, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Krisen von allen Beschäftigten weniger als Bedrohung, sondern als Chance wahrgenommen wird.

Deutliche Branchenunterschiede

Anteil der Beschäftigten, die mit Zuversicht auf die Zukunft der eigenen Organisation blicken.



Die Zuversicht variiert zwischen den Branchen. Besonders in traditionellen Eckpfeilern der deutschen Wirtschaft, wie der Automobilindustrie, ist sie gering. Doch selbst in zukunftsorientierten Bereichen wie der IT gibt es noch Aufholpotenzial.

DAS POTENZIAL VON ZUVERSICHT FÜR UNTERNEHMEN

Welche Motivations- und Performance-Potenziale lassen sich durch Zuversicht in der Organisation aktivieren? Die Befragung verdeutlicht: Auf drei Ebenen wirkt die Kraft der Zuversicht besonders stark. Was Führungskräfte jetzt anpacken müssen, um ihre Organisation in der Erfolgsspur zu halten.

1. MENSCHEN MIT ZUVERSICHT AKTIVIEREN

Wenn der Erfolgsdruck steigt, sind Organisationen darauf angewiesen, das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden zu aktivieren. Die Studie zeigt: Wo Zuversicht herrscht, sind Menschen zufriedener im Job. Und Zufriedenheit im Job entscheidet letztlich darüber, ob Menschen auf Dauer mit voller Energie und Fokus das anpacken, was wirklich zählt.

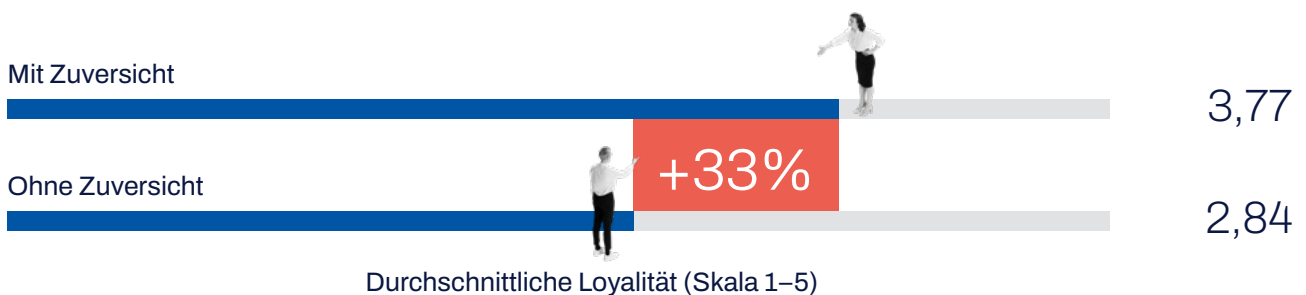
Beschäftigte die zuversichtlich sind, dass die besten Zeiten für ihre Organisation bevorstehen, sind im Durchschnitt signifikant zufriedener in ihrer aktuellen Rolle.



2. TALENTE IN KRISENZEITEN STÄRKER BINDEN

Gerade in unsicheren Zeiten müssen Unternehmen Top-Talente an sich binden. Doch oft führen härtere Vorgaben und weniger Freiheiten dazu, dass Leistungsträger der Organisation den Rücken kehren. Wer Zuversicht stärkt, bindet Talente dagegen langfristig.

Beschäftigte die zuversichtlich sind, dass die besten Zeiten für ihre Organisation bevorstehen, haben im Durchschnitt eine signifikant höhere Absicht, auf absehbare Zeit im Unternehmen zu bleiben.



3. VORAUSSETZUNGEN FÜR HOCHLEISTUNG SCHAFFEN

Wer Zuversicht empfindet, gibt häufiger an, sein Bestes geben zu können. Die Daten deuten hier auf einen gegenseitigen Verstärkungseffekt hin: Denn wer sich leistungsfähig fühlt und sein Bestes geben kann, empfindet umgekehrt mehr Zuversicht in die Zukunft seiner Organisation.

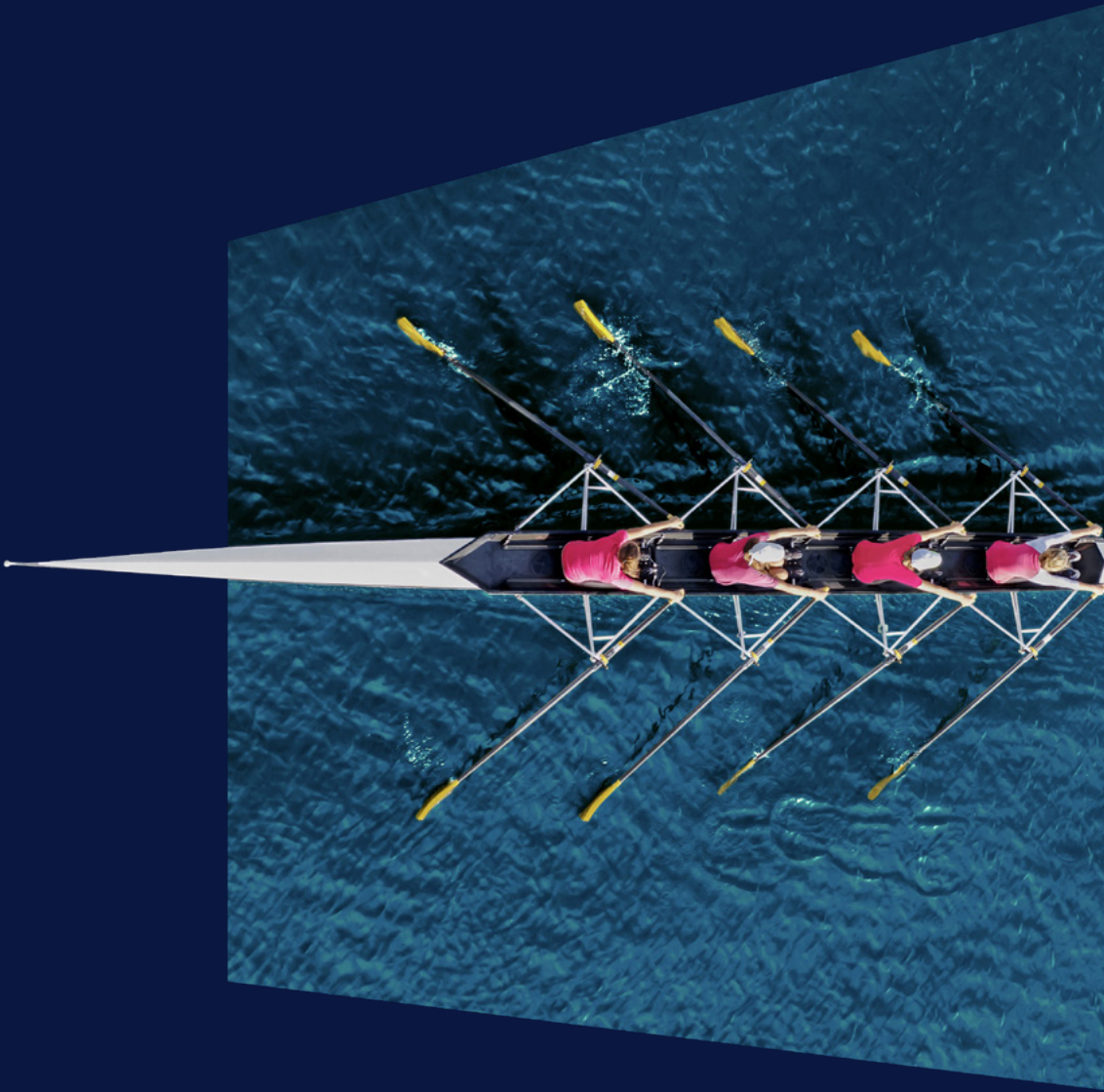
Führung muss deshalb die nötigen Rahmenbedingungen für Hochleistung schaffen. Auf struktureller Ebene kann das klare Zielbilder, Prioritäten und Empowerment beinhalten. Auf emotionaler Ebene bedeutet es, Menschen aktiv und im Einklang mit ihren Talenten zu entwickeln – und so ihre Selbstwirksamkeit zu steigern.

Beschäftigte die zuversichtlich sind, geben häufiger an, dass sie ihr Bestes im Job geben können – gemessen als selbstwahrgenommenen Performance auf einer Skala von 1 („gar nicht“) bis 10 („voll und ganz“).



2

HOW TO: ZUVERSICHT



Wie stärken Organisationen eine Hochleistungskultur in unsicheren Zeiten? Wie aktivieren Führungskräfte konkret die Zuversicht im Team? Wir sind dazu ins Gespräch mit Entscheiderinnen und Entscheidern gegangen. Die dadurch gewonnenen Best Practices und weitere Praxistipps haben wir hier zusammengefasst.

SCHRITT 1

KLARES, ATTRAKTIVES ZIELBILD SCHAFFEN

Beschäftigte in Organisationen mit attraktiver Vision sind um 42% zuversichtlicher.

Eine klare Vision mobilisiert Menschen in unsicheren Zeiten. Das Problem: Immer weniger Beschäftigte geben an, dass ihre Organisation über eine solche Vision verfügt: 41% (2025) vs. 44% (2024). Bei Mitarbeitenden ist der Mangel an Orientierung besonders groß: 37% geben an, ihr Unternehmen habe derzeit keine attraktive Vision (Führungskräfte: 48%). Dabei ist gerade hier der Hebel für Zuversicht groß: Beschäftigte in Organisationen mit attraktiver Vision sind um 42% zuversichtlicher.

Je greifbarer und bedeutsamer diese Überzeugung ist, desto stärker schweißst sie Menschen über Bereichs- und Hierarchiegrenzen zusammen. Und lässt sie auch bei Herausforderungen und Unsicherheit über sich hinauswachsen. Wichtig: Es geht nicht darum, Luftschlöser zu bauen. Sondern eine Zukunft aufzuzeigen, die für die Menschen im Unternehmen persönlich bedeutsam ist und Identifikation schafft.



TOOL VISION QUICK CHECK

Wer prüfen will, wie gut sein Unternehmen in Punkto Vision aufgestellt ist, sollte mühelos drei Fragen beantworten können. Und sicherstellen, dass die Antworten bei allen Mitgliedern der Organisation ankommen.

1 Wozu existieren wir als Unternehmen über unsere wirtschaftlichen Ziele hinaus?

2 Wofür steht unser Unternehmen in 5 Jahren und was haben wir bewirkt?

3 Wie leben wir diese Vision schon heute vor und machen sie erlebbar?

**Machen Sie klar,
wozu es sich lohnt,
gemeinsam zu
kämpfen.**

Wenn die Fragen noch nicht klar beantwortet werden können, besteht Handlungsbedarf. Nicht immer braucht es eine groß angelegte Purpose-Entwicklung. Entscheidend ist vor allem, ein Zukunftsbild zu entwerfen, das die ureigene DNA und die Stärken des Unternehmens aufgreift – und verdeutlicht, wofür es sich unabhängig von äußeren Faktoren lohnt, gemeinsam zu kämpfen. Denn wenn die Vision nicht emotional mit den Menschen im Unternehmen resoniert, nützt sie wenig.

CASE STUDY

WIE ERNST & YOUNG ZUVERSICHT IN DEN GRUNDFESTEN DER ORGANISATION VERANKERT



Dr. Henrik Ahlers
Country Managing Partner und
Geschäftsführer EY Deutschland

Seit Juli 2024 hat EY einen neuen Claim: "Shape the future with confidence". Damit hat das Beratungsunternehmen mit seinen über 400.000 Mitarbeitenden Zuversicht prominent in Selbstverständnis und Strategie der Organisation verankert. Man wolle Kunden in die Position bringen, die Zukunft mit Zuversicht aktiv zu gestalten – statt passiv den Veränderungen ausgesetzt zu sein.

Wir haben mit Dr. Henrik Ahlers, Country Managing Partner und Geschäftsführer EY Deutschland, über die Beweggründe hinter diesem Schritt gesprochen. Und gefragt, was es braucht, um Zuversicht auch intern bei EY zum Leben zu erwecken.

Mit „Shape the future with confidence“ hat EY Zuversicht im Kern der Unternehmensstrategie verankert. Warum ist Zuversicht so entscheidend für Erfolg?

Erstens: Zuversicht ist ein wesentlicher Antrieb für Innovationsfähigkeit und -freude – und damit für Resilienz, Anpassungsfähigkeit und Wachstum von Unternehmen. Zweitens erleichtert ein hohes Maß an Zuversicht den Mitarbeitenden, in Chancen zu denken und kreative Lösungen zu entwickeln. Und drittens: Zuversicht zahlt positiv auf eine Unternehmenskultur ein, die auf Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung basiert. Das wiederum führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Wann, wenn nicht jetzt, sind diese Fähigkeiten besonders gefragt?

War das nicht schon immer so? Warum gilt das in der heutigen Zeit besonders?

Zuversicht war schon immer ein Erfolgsfaktor, doch in der heutigen Zeit ist ihre Bedeutung noch einmal gestiegen. Unternehmen müssen in der Lage sein, sich agil an neue Gegebenheiten anzupassen. Märkte, Geopolitik und Wettbewerb sind deutlich komplexer geworden, die Volatilität hat zugenommen. Die COVID-19-Pandemie hat verdeutlicht, wie wichtig mentale Stärke und Zuversicht sind, um herausfordernde

Zuversicht ist ein wesentlicher Antrieb für Innovationsfähigkeit und -freude – und damit für Resilienz, Anpassungsfähigkeit und Wachstum von Unternehmen.

Zeiten zu bewältigen. Über Nacht waren wir gezwungen, bewährte Strukturen anzupassen, Arbeitsabläufe ad-hoc zu ändern oder auch Kommunikation neu zu denken. Zuversicht und die Überzeugung, Dinge aktiv gestalten zu können, waren dabei unglaublich hilfreich. Deshalb bin ich der Auffassung: Unternehmen, die es in dieser Zeit geschafft haben, eine Kultur der Zuversicht zu etablieren, sind stärker aus der Krise hervorgegangen als solche, denen der Glaube an die eigene Stärke und Gestaltungsspielräume fehlte. Zuversicht spielt eine entscheidende Rolle, um Herausforderungen zu meistern und Chancen in Umbruchphasen zu identifizieren.

Zuversicht und Chancen nutzen klingt gut. Aber wie stärkt EY konkret die Zuversicht seiner Mitarbeitenden und Kunden?

Zuversichtlich sein heißt nicht, keine Probleme zu haben. Es geht um die Überzeugung, dass es für die vielen Herausforderungen gute Lösungen gibt. Und dass sich schwierige Situationen häufig sogar in Chancen verwandeln lassen. Bei uns als Beraterinnen und Beratern steckt diese Zuversicht quasi in der DNA. Und diese Grundhaltung pflegen wir in unseren Teams intensiv. Beispielsweise durch unternehmerisch gesonnene Persönlichkeiten, die ihren Teams den Optimismus und die Freude vermitteln, auch anspruchsvollste Aufgaben für ihre Kunden anzupacken und zum Erfolg zu führen. Diese Zuversicht teilt sich unseren Kunden mit und überträgt sich im Idealfall auf sie – übrigens ein sehr befriedigendes Erlebnis im Verlauf von Projekten. Dafür braucht es aber auch jede Menge fachliche Qualifikation und Projekterfahrung. Ein zentrales Element ist daher unser umfangreiches und sehr gezieltes Weiterbildungsangebot, um die Fähigkeiten und das Wissen unserer Kolleginnen und Kollegen kontinuierlich auszubauen. Weiterbildung ist für uns essenziell – ein Muss und kein Kann.

Was stimmt Dich persönlich trotz der aktuellen Herausforderungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zuversichtlich? Woraus schöpft Du Kraft?

Ich vertraue auf die menschliche Fähigkeit zur Anpassung und Lösungsorientierung. Unsere Geschichte hat gezeigt, dass die Menschheit immer wieder in der Lage war, große Herausforderungen zu überwinden, sich weiterzuentwickeln und Umbrüche zu meistern. Der menschliche Erfindergeist und die richtige Haltung ermöglichen es uns, aus Fehlern zu lernen, neue Wege zu gehen und innovative Lösungen zu finden. Last but not least hilft mir meine persönliche Einbettung in ein Netzwerk aus Familie, Freunden und beruflichen Partnern, die mir Rückhalt und Inspiration geben. Insbesondere im beruflichen Umfeld schätze ich die Möglichkeiten, zusammen mit meinen Leadership-Partner:innen und unseren Mitarbeitenden positive Veränderungen zu bewirken und in einer Atmosphäre der Zuversicht an einer besseren Zukunft zu arbeiten.

Ich vertraue auf die menschliche Fähigkeit zur Anpassung und Lösungsorientierung.



Das Interview führte **Dr. Jonas Hennig**, Partner bei JENEWEIN.
Das Interview mit **Dr. Henrik Ahlers** in voller Länge finden Sie hier.

DIVE IN 

SCHRITT 2

WIR-GEFÜHL STÄRKEN

Verbundenheit stärkt unsere Zuversicht. Große Veränderungen gelingen nicht im Alleingang. Sie werden von Gruppen getragen. Die Nähe zu Gleichgesinnten gibt Halt in unsicheren Zeiten. Menschen haben ein tiefes Bedürfnis, zu wissen: Ich bin nicht allein. Ein starkes Wir-Gefühl wird somit zum Erfolgsfaktor.

Generell gilt: Große Herausforderungen lassen uns näher zusammenrücken. Im Unternehmen zeigt sich das im sogenannten "Task Force"-Modus: Außerhalb der gewöhnlichen Prozesse gelingt einem eingeschworenen Team oft das Unmögliche.

Permanentes Feuerlöschen lässt jedoch auch die besten Teams auf Dauer ausbrennen. Unternehmen sollten deshalb auf eine Kultur der Verbundenheit setzen, die gemeinsame Ziele in den Fokus rückt – und Rigidität und Silodenken dauerhaft überwindet.

Ich fühle mich emotional mit meiner Organisation verbunden.

(Zustimmung in Prozent)

Führungskräfte



Mitarbeitende



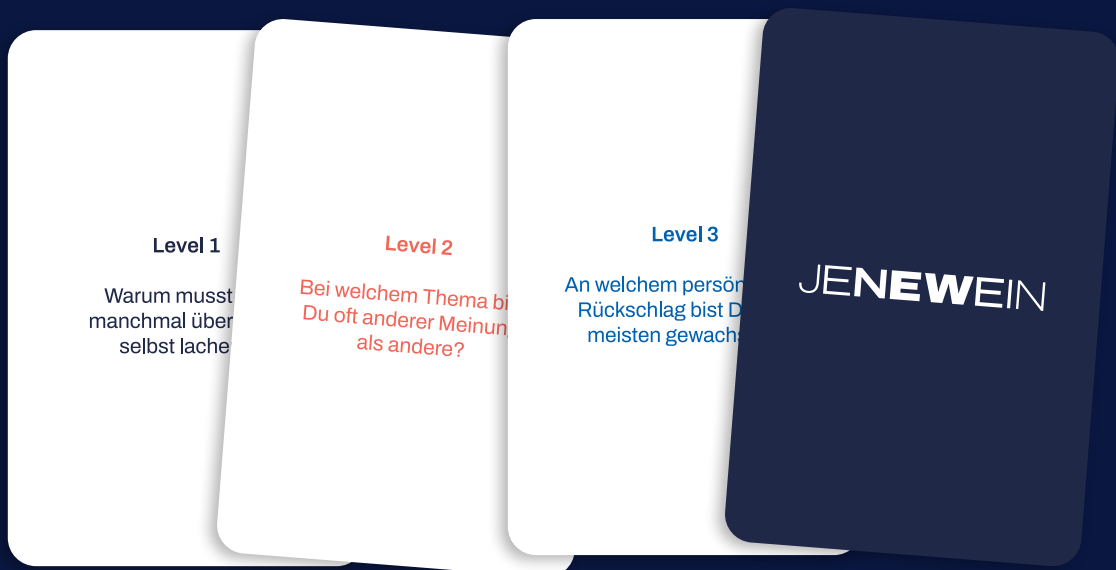


TOOL KARTENSPIEL “LEVEL 3”

Aus der Forschung wissen wir: Wer sich im richtigen Moment verletzlich zeigt, schafft Vertrauen und echte Verbundenheit im Job. Und damit die Basis für eine moderne Hochleistungskultur.

Unser Kartenspiel bringt Führungskräfte in unsicheren Zeiten spielerisch dazu, Distanzen abzubauen und auf Top-Ebene Rollenklischees aufzubrechen. Statt mit dem oberflächlichen “Ich habe alles im Griff!” begegnen sich Menschen offen – und teilen, was sie wirklich bewegt. So beginnen Teams, im Gegenüber den Menschen zu sehen – und nicht bloß die Funktion.

“Level 3” wurde bereits von tausenden Managern eingesetzt, um in einen tiefer gehenden Dialog zu kommen, authentischer zu führen und das Wir-Gefühl zu stärken. Spielen in Ihrer Organisation Menschen auch oft eine Rolle? Bewirken Veränderungen häufig erst mal mehr Gegeneinander als Miteinander? Dann ist es Zeit – für die nächste Stufe der Verbundenheit.



Schreib uns an info@jenewein.ch für Anfragen oder mehr Infos.

CASE STUDY

WIE SICK ZUSAMMENHALT UND ZUVERSICHT IN EINER GLOBALEN FÜHRUNGSMANNSCHAFT STÄRKT



Nicole Kurek
Vorständin für das Ressort
"People & Culture" bei SICK

Als Marktführer für intelligente Sensortechnologie ist SICK mit über 12.000 Mitarbeitenden global aufgestellt. Mit der Initiative *Leadership Beyond Borders* lässt SICK seine Führungsmannschaft enger zusammenrücken. Die Idee: Führungskräfte übernehmen aktiv Verantwortung für ihre persönliche Weiterentwicklung – und finden Unterstützung durch Vernetzung, Feedback und Austausch mit Gleichgesinnten.

Nicole Kurek, Vorständin für das Ressort "People & Culture" bei SICK, verrät uns, warum die Führungskultur ein zentraler Hebel ist, um die Zuversicht im Unternehmen zu stärken. Und warum Führungskräfte bei ihrer Weiterentwicklung im Schulterschluss mit anderen mehr bewegen können, als allein auf eigene Faust.

Der Wunsch nach Klarheit und Orientierung nimmt zu.

Die aktuelle Wirtschaftslage ist ein Stresstest für deutsche Firmen. Wie erlebst Du die aktuelle Stimmungslage bei SICK?

Die aktuelle Situation macht sich auch in der SICK-Belegschaft bemerkbar. Unsere Mitarbeiter sind viel aufmerksamer und sensibler für den Themenbereich Stabilität, Sicherheit und Zuversicht. Der Wunsch nach Klarheit und Orientierung nimmt zu.

Wir haben die wirtschaftlichen Herausforderungen - gemeinsam mit unseren Mitarbeitern - bisher gut gemeistert. 86% unserer Mitarbeiter bestätigen, dass sie gerne bei SICK arbeiten. Das ist eine tolle Bestätigung - besonders in diesen Zeiten.

Was stimmt Dich bei SICK zuversichtlich mit Blick auf die Zukunft?

SICK ist vergleichsweise gut aufgestellt. Wir profitieren von unserem globalen Footprint als weltweit tätiges Unternehmen. Zudem sind wir in einer Zukunftsindustrie tätig. Das haben auch unsere Mitarbeiter verinnerlicht. Klare Entscheidungen, Orientierung und Fokussierung sind besonders notwendig, damit wir zielgerichtet Leistungen

erbringen können. Bei den schwankenden Nachrichten aus der geopolitischen Lage ist die innere Resilienz besonders wichtig. Sie wird im Wesentlichen getragen von einem guten Gerüst an vermittelnder Führung.

Wie verankert ihr Zuversicht konkret in der Führung und Zusammenarbeit?

Unsere Initiative *Leadership Beyond Borders* kam genau zum richtigen Zeitpunkt. Unsere Führungskräfte hatten uns signalisiert, dass wir gezielt an den Herausforderungen moderner Führung arbeiten wollen und müssen. Denn diese sind vielfältig: Die Rolle der Führungskräfte erweitert sich. Führung wird vielfältiger. Veränderungen vollziehen sich schneller und die fünf Generationen am Arbeitsplatz brauchen Orientierung bei den ständigen Anpassungen, die im heutigen Wirtschaftsleben normal sind.

Dies erfordert eine starke Peer Group, in der Führungskräfte sich austauschen und voneinander lernen können. Das macht unsere mehrheitlich technisch geprägten Führungskräfte zu authentischen Leadern, die den Mut haben, den Weg zu weisen und gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Neues auszuprobieren. Es ist wichtig, dass Führungskräfte dafür Verantwortung übernehmen. Wir begleiten das Programm mit einem multiperspektivischen Feedbackprozess, der es uns ermöglicht, individuelle Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten und zu monitoren.

Was können andere Unternehmen davon lernen?

Dass es insbesondere in Zeiten zunehmender Verunsicherung und wirtschaftlicher Herausforderungen wichtig ist, miteinander gezielt über Führung zu sprechen. Denn genau in solchen Zeiten steigen Unsicherheit und die Suche nach Orientierung und Klarheit. Anpassungsfähigkeit ist die Antwort auf komplexe Verhältnisse. Und genau das erfordert noch mehr Dialog. Das mag paradox klingen. Aber genau das gibt Orientierung und Zuversicht und setzt die Energie frei, die wir brauchen, um noch gezielter an guten Ergebnissen zu wirken. Wenige Dinge sind so motivierend, wie Teil eines „Winning Teams“ zu sein!

In unsicheren Zeiten ist es wichtig, miteinander gezielt über Führung zu sprechen.



Das Interview führte **Dr. Jonas Hennig**, Partner bei JENEWEIN. Zum Interview mit **Nicole Kurek** in voller Länge.

DIVE IN ↗

SCHRITT 3

RICHTIGES MINDSET VORLEBEN



In Zeiten großer Umbrüche braucht es neben einem klaren Plan vor allem auch das richtige Mindset, das Menschen hilft, ihr volles Potenzial zu aktivieren. Dieses Mindset zu aktivieren, ist die Kernaufgabe von moderner Führung. Unsere Studie zeigt hier große Aufholpotenziale auf:

- Nur 49% geben an, ihre Führungskräfte würden spürbar Zuversicht vermitteln.
- Noch weniger (42%) geben an, dass ihre Führungskräfte aktiv vorleben, was die eigene Organisation erfolgreich macht.
- 50% der Beschäftigten fühlen sich nicht ausreichend von ihren Vorgesetzten unterstützt, ihr volles Potenzial abzurufen.

Ein Führungsstil, der Zuversicht als Mindset glaubwürdig und sichtbar vorlebt, wird im Change darum zum zentralen Hebel.



TOOL

ZUVERSICHTS-MINDSET

Viele Unternehmen machen im Umbruch die Erfahrung: Trotz neuer Strategie, Zielen und Ressourcenplanung kommt die Umsetzung nur schwer in Gang. Nicht selten liegt das daran, dass die Menschen in der Organisation noch in einem alten Mindset verhart sind.

Ein erster Schritt: Eine ehrliche Diskussion, um blinde Flecken in der Kommunikation und Zusammenarbeit aufzudecken. Gerade auf der Vorstands- und Leitungsebene ist dieser Schritt zentral, um die richtigen Signale zu senden.

Auf Mindset-Ebene lassen sich durch ein gezieltes Umdenken alte Muster durchbrechen. Gehen Sie mit Ihrem Team in den Dialog. Machen Sie gemeinsam eine ehrliche Bestandsaufnahme: Wo stehen wir aktuell in Bezug auf ein echtes Zuversichts-Mindset?

VON

ZU

Abstiegsängste

“Die goldenen Zeiten sind vorbei.”

Zuversicht

“Die besten Zeiten liegen noch vor uns.”

Errungenschaften verteidigen

“So hat es noch immer funktioniert.”

Hunger auf Erfolg

“Whatever it takes.”

Fokus auf äußere Einflüsse

“Wir sind Getriebene.”

Fokus auf innere Stärken

“Wir haben es in der Hand.”

Schuldige suchen

“Wer hat es verbockt?”

Verbündete suchen

“Wem kann ich helfen?”

Perfektionismus

“Hauptsache keine Fehler machen.”

Pioniergeist

“Hauptsache Lösungen finden.”

Feuerlöschen

“Diese Krise überstehen wir auch noch.”

Geschichte schreiben

“Das nächste Kapitel unserer Legacy.”

CASE STUDY

DEUTSCHE AUTOINDUSTRIE IM UMBRUCH – WARUM VW-VORSTAND OLIVER BLUME AUF ZUVERSICHT ALS MINDSET SETZT



Oliver Blume
Vorstandsvorsitzender von
Volkswagen und Porsche

Wie kaum eine andere Branche befindet sich die deutsche Autoindustrie im Umbruch. Unsere Studie verdeutlicht die emotionalen Folgen für eine traditionell erfolgsverwöhnte Industrie: Nur 29% der Beschäftigten glauben daran, dass die besten Zeiten für ihr Unternehmen noch bevorstehen. Die große Mehrheit ist entweder unsicher oder geht davon aus, dass es von jetzt an nur noch bergab geht.

In einer solchen Umbruchphase kommt es besonders auf das Vorstandsteam und dessen Signale an. Wenn es gelingt, die Zuversicht zu stärken, können Abstiegsängste überwunden und ein gemeinsamer Kampfgeist aktiviert werden. Wir haben mit Oliver Blume, Vorstandsvorsitzender von Volkswagen und Porsche, gesprochen. Und erfahren, warum er im Umbruch auf Zuversicht als Mindset setzt – und woraus er persönlich Kraft für die größte Transformation in der Geschichte der Autoindustrie schöpft.

Herr Blume, unsere Befragung hat gezeigt: Besonders in der deutschen Autobranche sind die Menschen wenig zuversichtlich. Woran liegt das?

Die deutschen Autobauer sind seit Jahren im Umbruch. Trotz einiger Erfolge steigt der Druck stetig. Ein Beispiel: In vergangenen Jahren hat Porsche ein Rekordjahr nach dem anderen abgeliefert. Aktuell drücken die Marktentwicklung in China und der verlangsamte Hochlauf der Elektromobilität in Europa und den USA die Geschäftsentwicklung. Der Volkswagen Konzern hat in 2024 nach umfangreichen Sanierungen ein solides Ergebnis vorgestellt. Und alles mit Herausforderungen, die es früher nicht gegeben hat. Hohe Investitionen in die Transformation, ein deutlich stärkerer weltweiter Wettbewerb und, auch hier, besonders in China. Die Menschen spüren, dass sich die Herausforderungen und das Risikoumfeld enorm erhöht haben: Zölle, Energiepreise, und die Wirtschaftslage sind zusätzliche Faktoren. Alles schafft Unsicherheiten. Dazu kommen die Einsparungen, die für Investitionen in die Zukunft gebraucht werden. In der Autoindustrie kommt alles wie in einem Brennglas zusammen.

Das hat auch eine emotionale Dimension. Über Jahrzehnte ging es fast ausnahmslos immer weiter bergauf. Wir sind außerhalb unserer

Komfortsituation. Gefühlt droht jetzt erstmals ein dauerhafter Verlust unserer traditionellen Wettbewerbsvorteile. Das ist wichtig zu verstehen: Es geht nicht mehr nur darum, gemeinsam eine Krise durchzustehen. Darin waren wir immer exzellent. Es geht viel grundlegender darum, uns neu aufzustellen. Auch da gilt: Ich habe keinen Zweifel, dass uns das gelingt. Wir haben dazu die Kraft, die Qualität und die Talente. Aber wir müssen auch daran glauben und es wollen.

Welche Rolle spielt der Vorstand, um die Zuversicht im Volkswagen Konzern und bei Porsche zu stärken?

Ich bin Vorstand geworden, um Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung, um uns zukunftsfähig aufzustellen und auch weiterhin eine Erfolgsperspektive für die Menschen im Unternehmen zu schaffen. Dazu müssen wir unsere Einstellung überdenken und ein paar Schalter umlegen:

Erstens, weg von Perfektionismus hin zu Pragmatismus und Pioniergeist. Natürlich müssen wir Fehler vermeiden. Vor allem im Top-Management. Aber keiner ist ohne Fehler und in fünf Jahren werden wir wissen, was richtig war und was wir anpassen müssen. Diese Unsicherheit darf uns jetzt nicht ausbremsen.

Zweitens, weg von Abstiegsängsten hin zum Hunger auf Erfolg. Wir haben ein Ziel, einen klaren Plan. Das motiviert mich ungemein. Jetzt müssen wir es gemeinsam durch die Phase der Transformation schaffen. Es ist noch nicht zu spät, wir haben es selbst in der Hand. Aber wir müssen dafür gemeinsam kämpfen.

Nehmen wir zum Beispiel die Performance Programme in allen Marken des Volkswagen Konzerns. Das Ziel ist nicht, uns damit klein zu sparen. Sondern Effizienzen zu suchen und auch zu investieren, um in Zukunft zu wachsen. Was wir hier anpacken, geht über Optimierung hinaus. Wir machen den Konzern und unsere Marken fit für eine neue Ära und die nächsten Generationen. Die besten Zeiten liegen noch vor uns. Diese Ambition und Haltung müssen wir als Vorstand vorleben.

Woraus schöpfst Du in diesen Zeiten persönlich Kraft und Zuversicht?

Ich bin ganz ehrlich: Auch mir verlangen manche Wochen etwas ab. Mein Körper holt sich am Wochenende deutlich mehr Schlaf, um aufzuholen, was unter der Woche nicht möglich ist. Zudem ist mir Sport enorm wichtig, um mich fit zu halten. Was mir im Tagesgeschäft hilft, ist eine klare Planung mit klaren Prioritäten. Ich mache das erstmals zum Jahresbeginn – für jeden Monat des Jahres. Und dann Woche für Woche – um sicherzustellen, dass Fokus und Energie da hingehen, wo sie den Unterschied machen. Je turbulenter es draußen wird, desto mehr gibt mir diese Vorbereitung Halt und Orientierung. Zu wissen: Wir haben einen Plan und stellen die richtigen Weichen – das gibt mir Zuversicht.

**Weg von
Abstiegsängsten
hin zum Hunger
auf Erfolg.**

**Die besten Zeiten
liegen noch vor uns.
Diese Ambition und
Haltung müssen
wir als Vorstand
vorleben.**



Das Interview führte **Prof. Dr. Wolfgang Jenewein**, Gründer von JENEWEIN. Zum Interview mit **Oliver Blume** in voller Länge

DIVE IN [↗](#)

SCHRITT 4

UNTERNEHMENSKULTUR ZUR PRIORITÄT MACHEN

Im Management führen Unsicherheit und Krisen häufig zu einem Reflex: Statt auf Menschen und ihre Potenziale setzt man verstärkt auf Zahlen und engmaschiges Controlling. Kurzfristig kann das notwendig sein, um das Überleben zu sichern. Mittel- und langfristig besteht aber die Gefahr, eine toxische Unternehmenskultur zu fördern und Mitarbeitende zu demotivieren.

In meiner Organisation zählen Menschen mindestens so viel wie Zahlen.

(Zustimmung in Prozent)

Führungskräfte



57%

Mitarbeitende

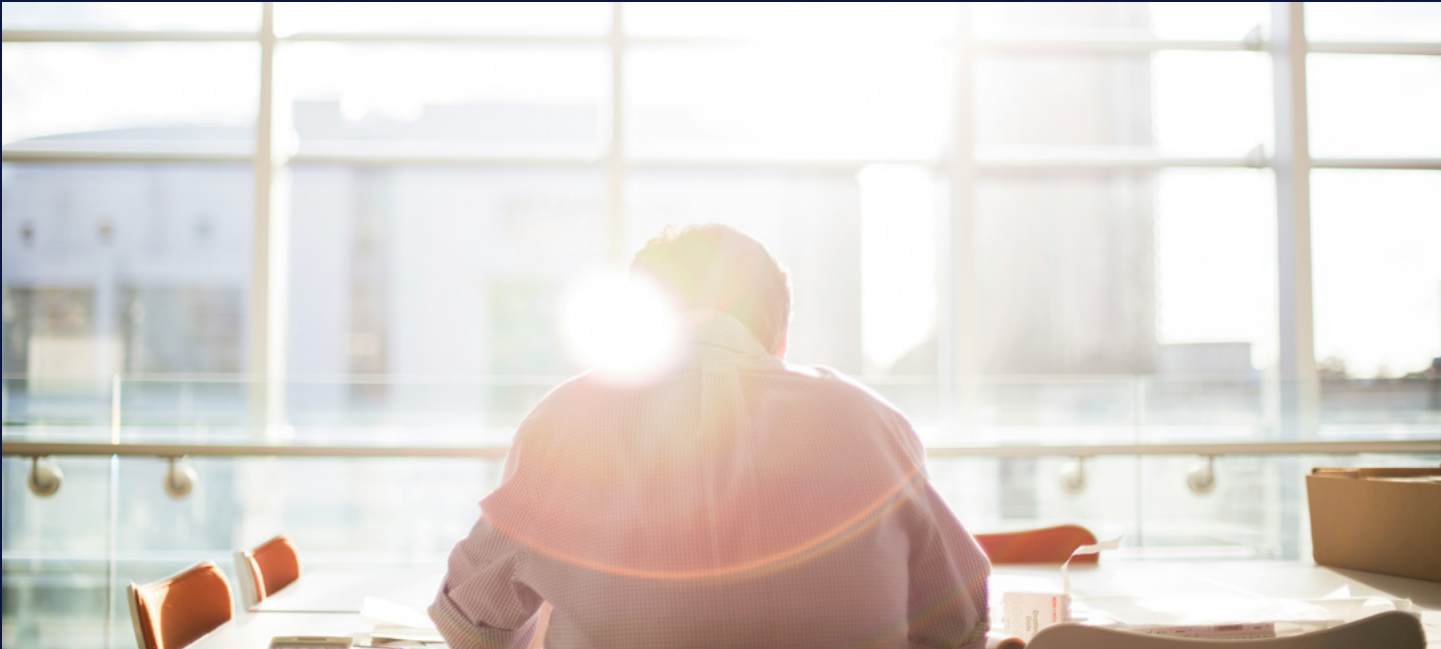


47%

Dabei gilt gerade in Krisenzeiten: Menschen folgen Menschen, nicht Zahlen. Kernaufgabe von Führung ist deshalb, eine Unternehmenskultur zu fördern, die die Organisation krisenfest macht und auf eine gemeinsame Ambition einschwört.



TOOL PURPOSE-ORIENTIERUNG



Unternehmen, die ihre Kultur mehr an Menschen als an Zahlen ausrichten, orientieren sich an einem klaren Purpose. Sie setzen weniger auf Vorgaben, sondern auf Sinnstiftung. Das schafft die Grundlage für Orientierung, wenn externe Schocks die vorhandenen Pläne und Vorgaben aushebeln.

Immer wieder zeigt sich, wie sich die Investition in eine purpose-orientierte Kultur in Krisenzeiten auszahlt. Ein Beispiel ist die Talanx-Versicherungsgruppe mit ihrem Purpose *“Together we take care of the unexpected and foster entrepreneurship.”* Als die COVID-19-Pandemie auf ihrem Höhepunkt weite Teile der Wirtschaft lahmlegte und auch die Versicherungsbranche vor immense Herausforderungen stellte, gehörte die Talanx zu den ersten, die ihren Unternehmenskunden die dringend benötigten Corona-Hilfen auszahlten.

Statt auf Ansagen zu warten, ergriffen die Mitarbeitenden Ownership. Sie wussten um die existenzielle Bedeutung ihrer Arbeit für ihre Kunden. Und fanden abteilungsübergreifend Wege, um schnell auf die Anforderungen einer neuen Krisensituation reagieren zu können. Eine Kultur, die Sinnstiftung vermittelt, macht Unternehmen nicht nur resilient. Sie hilft ihnen, gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

CASE STUDY

MENSCHEN STATT ZAHLEN – HOCHLEISTUNGSKULTUR BEI DER TALANX-GRUPPE



Torsten Leue
CEO der Talanx Gruppe

Torsten Leue, CEO der Talanx Gruppe, zählt zu den Top-Managern, für die Kultur die Grundlage für den Unternehmenserfolg ist. Für ihn ist Kultur Strategie – und bestimmt, wie ein Unternehmen Veränderungen annimmt und umsetzt. Seit Jahren investiert er deshalb in eine Hochleistungskultur, die vor allem auf menschliche Faktoren wie Vertrauen, Transparenz Engagement und Zusammenarbeit setzt. Die Rekordergebnisse der Talanx Gruppe der vergangenen Jahre zeigt: Der Erfolg in Zahlen stellt sich ein.

Im Interview verrät er uns, warum er es für falsch hält, in Krisenzeiten in alte Muster wie “Command and Control” zu verfallen. Torsten Leue setzt stattdessen darauf, die Innovationsfreude im Unternehmen zu fördern. Der Blick auf KPIs sei wichtig – aber am Ende seien es Menschen, die KPIs interpretieren, sie in Strategien übersetzen und diese dann umsetzen.

Wie erlebst Du die aktuelle Stimmungslage in Deutschland? Wie beeinflusst das Euch bei der Talanx?

Ich bin überzeugt,
dass in diesem
Umfeld die
Zuversicht eine
Schlüsselemotion
ist, um die
vielfältigen
Herausforderungen
zu meistern.

Die aktuelle Stimmung in Deutschland ist von vielen Herausforderungen geprägt: Demographie, Fachkräftemangel, stagnierende Digitalisierung, hohe Bürokratie, negative wirtschaftliche Perspektiven. Hinzu kommen Inflation, geopolitische Unsicherheiten und die Angst, eine lange Jahre gut funktionierende Weltordnung könnte ins Wanken geraten. All das dämpft die Wirtschaftsentwicklung und die Stimmung im Land. Wir dürfen nicht vergessen, dass Wirtschaft zur Hälfte Psychologie ist. Es ist wichtig, sich von dieser negativen Stimmung nicht vereinnahmen zu lassen. Denn es gibt durchaus positive Signale: Bildung und Forschung sind unsere Stärken in Deutschland, das zeigt sich insbesondere in der hohen Zahl der Patentanmeldungen, die übrigens in der jüngsten Vergangenheit von Jahr zu Jahr weiter gestiegen ist. Hoffnung schöpfe ich aufgrund der im vergangenen Jahr gestiegenen Investitionen in deutsche Start-ups, was den etwas steigenden Glauben an den Innovationsstandort Deutschland unterstreicht. Am Ende geht es um das richtige Mindset in Deutschland. Ich bin überzeugt, dass in diesem Umfeld die Zuversicht eine Schlüsselemotion ist, um die vielfältigen Herausforderungen zu meistern. Studien zeigen, dass ein positives Mindset tatsächlich Berge versetzen kann, da es die Motivation und das Durchhaltevermögen stärkt.

“Together we take care of the unexpected and foster entrepreneurship.”



Das Interview führte
Dr. Zani Sharifi, Partner bei
JENEWEIN. Zum Interview mit
Torsten Leue in voller Länge.

DIVE IN ↗

Viele Führungskräfte verfallen in Krisenzeiten in alte Muster. Sie führen durch Druck und KPIs und fokussieren sich auf kurzfristige Ziele. Welchen Rat gibst du deinen Führungskräften mit – worauf sollen sie achten?

In Krisenzeiten in alte Muster des “Command and Control” zu verfallen, halte ich für ungeeignet, um aktuelle Herausforderungen zu meistern. Solche Ansätze ersticken Innovation. Entscheidend ist heute die Innovationsfreude und diese fördern wir, indem Führungskräfte auf Vertrauen statt Kontrolle setzen – auf “Sense and Respond” statt “Command and Control”. Der Blick auf KPIs ist wichtig, aber es sind Menschen, die KPIs interpretieren, in eine Strategie übersetzen, und diese umsetzen. KPIs haben zudem ihre Grenzen. Es kommt immer mehr auf das Erkennen von schwachen Signalen an – frühe Indikatoren für Veränderungen und Trends. Solche Indikatoren zu erkennen und sich «trauen», auf sie zu setzen, das geht nur mit einer offenen Kultur, in der Menschen gemeinsame Ziele erreichen und gestalten wollen. Nur wenn Menschen empowered werden, wachsen sie über sich hinaus, arbeiten gut im Team und führen das Unternehmen zum Erfolg. Eine solche Verantwortungskultur kann nicht verordnet werden; sie entsteht durch Vertrauen, offenes Feedback und gemeinsames Wachsen an Herausforderungen. Genau dazu rate ich meinen Führungskräften.

Nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Kunden sind verunsichert – ob durch steigende Beiträge oder wirtschaftliche Unsicherheit. Wie gelingt es euch, auch extern Vertrauen und Zuversicht in eure Marke zu erhalten?

In Zeiten von Unsicherheit sehnen sich Menschen ganz besonders nach Sicherheit - und Sicherheit ist als Versicherer unser Kerngeschäft. Wer sich sicher fühlt, blickt mit Zuversicht in die Zukunft. Wir sind ein purpose-getriebenes Unternehmen und Kundenorientierung steckt in unserer DNA, denn wir wurden 1903 von Kunden für Kunden gegründet. Für uns zählt das Miteinander im Sinne unserer Kundschaft, nämlich “together we take care of the unexpected and foster entrepreneurship”. Unsere Unternehmenskultur ist geprägt durch Vertrauen und basiert auf den Werten Transparenz, Engagement und Kollaboration. Diese Werte sind sowohl intern als auch im täglichen Umgang mit unseren Kundinnen und Kunden spürbar.

Mit Blick auf die Zukunft – sowohl der Talanx als auch unserer Gesellschaft – was stimmt dich zuversichtlich?

Ich sehe viele Menschen, die sich sehr engagiert für die Zukunft einsetzen – in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Meine Kolleginnen und Kollegen aus der Talanx Gruppe zum Beispiel unterstützen Menschen und Unternehmen dabei, resilienter gegen Naturkatastrophen zu werden, wir versichern und ermöglichen damit die Forschung zur Heilung von Krebs und Pandemien oder begleiten unsere Industriekunden bei ihrer Transformation, bei der Entwicklung von Innovationen. Es macht uns stolz, aktiv an einer besseren Zukunft mitzuwirken. Das anpackende Mindset und die Verantwortungskultur ist es, die mich zuversichtlich stimmen. Wir müssen die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass wir genau dies in unserer Gesellschaft hochskalieren. Das ist uns in der Vergangenheit oft gelungen. Warum nicht auch jetzt?

3

DETAILS ZUR STUDIE



ÜBER DIESE STUDIE

UMFANG UND STICHPROBE

Der JENEWEIN Zuversichtsindex ist eine jährlich erscheinende Studie und der einzige Report, der Zuversicht auf Ebene der Organisation im deutschsprachigen Raum systematisch misst.

Für die Erhebung haben wir im Februar 2025 1.030 Beschäftigte aus der DACH-Region befragt, darunter 63 % Mitarbeitende und 37 % Führungskräfte. Die Befragung wurde mittels Online-Fragebogen durchgeführt und umfasst sowohl Voll- als auch Teilzeitbeschäftigte. Die Teilnehmenden kommen aus einer Vielzahl von Branchen, darunter Automotive, Banking, Bildung, Dienstleistungen, Industrie und IT. Diese Branchenvielfalt ermöglicht ein umfassendes Bild der aktuellen Stimmungslage von Beschäftigten im deutschsprachigen Raum.

WISSENSCHAFTLICHER HINTERGRUND

In der Studie messen wir Zuversicht als zentralen Treiber für erfolgreiche Veränderung und setzen sie in den Kontext etablierter Theorien aus der Transformations- und Motivationsforschung. Bereits im Zuversichtsindex 2024¹ konnten wir eine enge Verbindung zwischen Zuversicht und Selbstbestimmungstheorie (SDT)² herstellen, insbesondere in Bezug auf die Konzepte Autonomie, Selbstwirksamkeit und Verbundenheit als wesentliche Voraussetzungen für Motivation. Auch nutzen wir etablierte Skalen und Konstrukte aus der Forschung rund um Psychologisches Kapital und Positiver Psychologie.

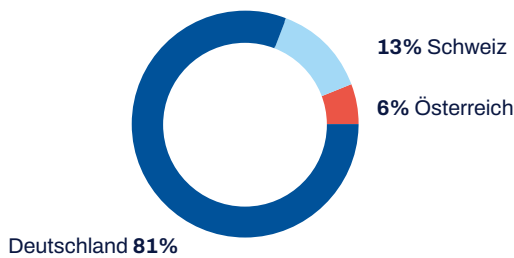
1. Zuversichtsindex 2024: Wie es um die Zuversicht in Organisationen steht https://jenewein.ch/wp-content/uploads/JENEWEIN_Zuversichtsindex2024.pdf
2. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122.

ZIELSETZUNG UND MOTIVATION

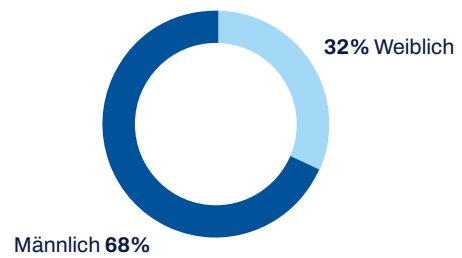
In vielen Unternehmen gilt: Gerade in herausfordernden Zeiten geraten Menschen und ihre Emotionen häufig aus dem Blick. Dabei sind sie der Schlüssel für Innovation, Hochleistung und erfolgreiche Veränderung. Indem wir Zuversicht als Schlüsselemotion auf Ebene der Organisation messen, können wir beitragen, den Blick wieder für das zu schärfen, worauf es bei Führung wirklich ankommt. Mit unserer jährlichen Veröffentlichung möchten wir wertvolle Erkenntnisse liefern, wie Führungskräfte durch Zuversicht den organisationalen Wandel fördern und die emotionale Resilienz im Unternehmen stärken können. Denn die Zukunft gehört nicht den Unternehmen, die Leistung über Druck erzwingen. Sondern denen, die Menschen mit Freude über sich hinauswachsen lassen.

Demographische Zusammensetzung der Studie

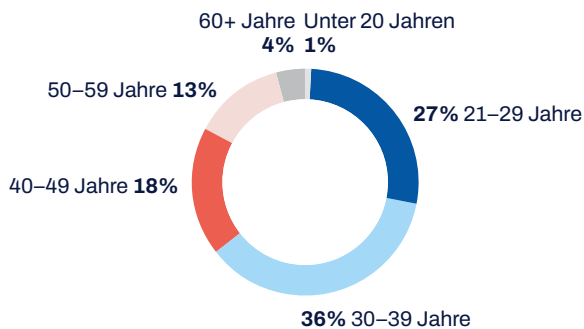
Standort



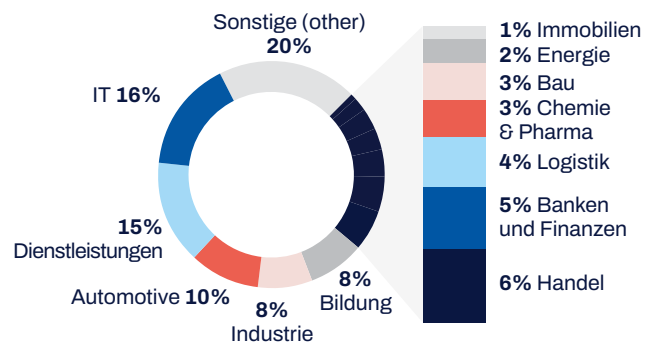
Geschlecht



Alter



Branchen



ÜBER UNS



KONTAKT

www.jenewein.ch
info@jenewein.ch

NEWSLETTER

Mit dem Moving Mindsets Monday Newsletter erhalten Sie inspirierende Impulse rund um die Themen Leadership und Kultur – direkt vom JENEWEIN Team.

DIVE IN 



PODCAST

Im Moving Mindsets Podcast bespricht Wolfgang Jenewein – Gründer und Inhaber von JENEWEIN – Leadershipthemen mit spannenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Sport.



JENEWEIN – MOVING MINDSETS

Als Leadership- und Kulturberatung befähigen wir Organisationen, Teams und Individuen in Wirtschaft und Spitzensport, ihre Potenziale zu entfalten. Unsere Mission: Turning Places of Work into Places of Joy and Performance. Zur Umsetzung dieser Mission arbeiten wir auf folgenden Dimensionen:

01

CULTURAL TRANSFORMATION

Wir unterstützen Organisationen durch massgeschneiderte Programme, sich kulturell auf immer höhere Ebenen zu entwickeln und Veränderungen zu ermöglichen.

02

LEADERSHIP DEVELOPMENT

Wir befähigen Führungskräfte durch Keynotes, Events, Workshops und digitale Trainings, eine Unternehmenskultur zu gestalten, die ihr volles Potenzial aktiviert.

03

ACADEMY

Wir bieten Führungskräften einen Ort für ihre individuelle Leadership Weiterbildung - um ihre Kompetenzen zu vertiefen, Potenziale zu entfalten und persönlich zu wachsen.

04

ADVISORY & ANALYTICS

Wir stellen sicher, dass Kulturveränderung strukturell verankert und messbar wird, um die Transformation greifbarer und verbindlicher zu machen.

05

COACHING

Wir begleiten Athleten/innen, Führungskräfte und Teams auf dem Weg zu mehr Resilienz, Freude und Performance.

AUTOREN



Dr. Oliver Böhm

ist Partner bei JENEWEIN und Initiator des Zuversichtsindex. Zudem forscht er im Bereich Transformation und Organisationspsychologie.



Isabel Dinger

ist Senior Consultant bei JENEWEIN und spezialisiert auf die Konzeption und Vermittlung innovativer Lerninhalte sowie die Durchführung von Studien.



Dr. Jonas Hennig

ist Partner und Head of Innovation bei JENEWEIN. Im Fokus seiner Arbeit steht die Entwicklung KI-gestützter Methoden zur Analyse und Auswertung von Daten sowie HR Tools.



Laura Herzer

Laura Herzer ist Project Managerin bei JENEWEIN und setzt Schwerpunkte im Bereich Data Analytics und Sustainability.



Dr. Zani Sharifi

ist Partner und Senior Lecturer bei JENEWEIN. Zudem forscht er im Bereich der Verhaltens- und Organisationspsychologie.

We transform places of work into
places of joy and performance.

JNW

2025