STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



MENSCHEN

JEMAND ZUM REDEN: VERBUNDENHEIT BEI DER ARBEIT

Jeder fünfte Beschäftigte an einem beliebigen Tag einsam, 148 Studien zu Beziehungen und Überleben, der Unterschied zwischen Menschen um einen herum und Menschen, die einen stützen, eine Studie zu Einsamkeit und Kündigung, drei Fragen und eine Karte.

22 % der Beschäftigten weltweit fühlten sich in Gallups Umfrage 2025 am Vortag einen großen Teil des Tages einsam.

GALLUP, 2026

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
Jeder Fünfte, jeden Tag
SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Einsam, dann weg
SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE
Die Verbundenheitskarte
SEITE 08

NR. 104 · MENSCHEN

In dieser Ausgabe

Bei der Arbeit verbringen viele Erwachsene die meisten wachen Stunden mit anderen Menschen, und manche verbringen sie allein: in der Nachtschicht, am entfernten Schreibtisch, als Einzige ihres Fachs. An wen sich jemand wenden kann, steht selten in einer Kennzahl. Diese Ausgabe fragt, was das an Gesundheit und an Menschen kostet, die gehen.

Gallup findet 22 % der Beschäftigten an einem Tag einsam, mehr unter denen, die remote arbeiten. In 148 Studien hatten Menschen mit stärkeren Beziehungen um 50 % höhere Überlebenschancen. Unter Menschen zu sein und Rückhalt zu haben, ist nicht dasselbe, und Gallups Daten zeigen, was hilft. In Japan hatten einsamere Beschäftigte sechs Monate später eher gekündigt. Drei Fragen und eine Karte schließen die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Jeder Fünfte, jeden Tag

04 DIE ZAHLEN
148 Studien, eine Richtung

05 DAS MODELL
Unter Menschen, oder getragen

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Einsam, dann weg

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Drei Fragen

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Verbundenheitskarte

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

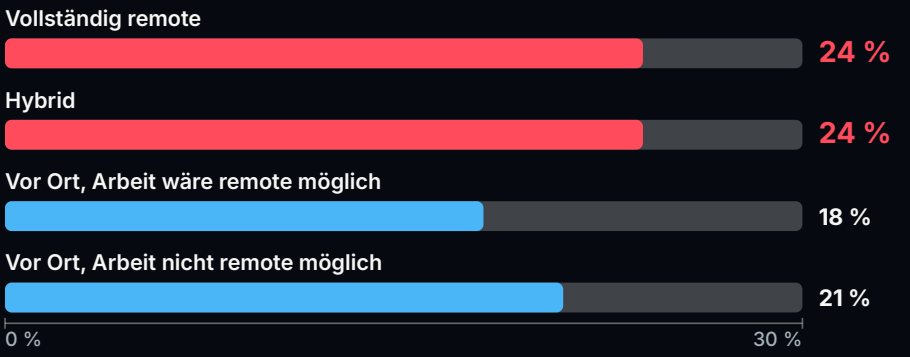
Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Jeder Fünfte, jeden Tag

Jedes Jahr fragt Gallups World Poll erwerbstätige Erwachsene, ob sie am Vortag einen großen Teil des Tages bestimmte Gefühle hatten. Für 2025, mit 141.444 erwerbstätigen Befragten, sagten 22 %, sie hätten sich einsam gefühlt, wie 2024 und mehr als 20 % im Jahr 2023. Der Arbeitsort machte den deutlichsten Unterschied.

BESCHÄFTIGTE, DIE SICH AM VORTAG LANGE EINSAM FÜHLTEN, NACH ARBEITSORT, WELTWEIT (DATEN 2025)



Alter, Geschlecht und Position machten wenig aus: 23 % der Führungskräfte und 21 % der übrigen Beschäftigten. Die Regionen unterschieden sich stärker, von 28 % in Südasien und Afrika südlich der Sahara bis 13 % in Europa.

UNSERE LESART

Führungskräfte blieben nicht verschont. Wer nach dem Team schaut, ist vielleicht der, nach dem niemand schaut.

Quelle: Gallup, 2026

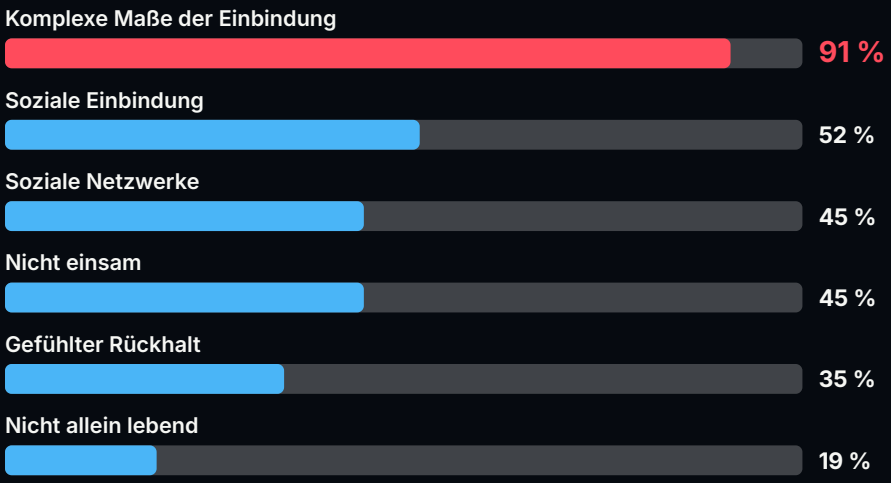
Gallup, State of the Global Workplace 2026, globale Datenübersicht, vollständig gelesen: Erwerbstätige ab 15 Jahren, 2025 telefonisch oder persönlich befragt. Selbstauskunft über einen Tag; Hybrid- und Remote-Beschäftigte können sich auch in der Arbeit unterscheiden, nicht nur im Ort.

DIE ZAHLEN

148 Studien, eine Richtung

Julianne Holt-Lunstad, Timothy Smith und Bradley Layton fassten 148 Studien mit 308.849 Menschen zusammen, im Mittel 7,5 Jahre lang begleitet. Wer stärkere soziale Beziehungen hatte, hatte am Ende um 50 % höhere Chancen, noch zu leben, unabhängig von Alter, Geschlecht, anfänglicher Gesundheit und Todesursache.

HÖHERE ÜBERLEBENSCHANCEN, NACH MESSUNG DER BEZIEHUNGEN (2010)



UNSERE LESART

Das einfachste Maß, mit jemandem zu leben, sagte am wenigsten. Wie eingebunden jemand ist, sagte am meisten.

Quelle: Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith & J. Bradley Layton, PLOS Medicine 7(7), 2010

Holt-Lunstad et al. (2010), PLOS Medicine, vollständig gelesen; die Balken sind Odds Ratios aus Tabelle 4, als Prozent höhere Chancen geschrieben. Beim Alleinleben schließt das Intervall keinen Effekt ein. Beobachtungsstudien, keine Versuche; die Autoren nennen es vergleichbar mit dem Rauchstopp. Psychische Gesundheit bei der Arbeit steht in Nr. 75.

DAS MODELL

Unter Menschen, oder getragen

Die Übersicht trennt zwei Seiten von Beziehungen. Strukturell: mit wie vielen Menschen jemand verbunden ist und woran er teilnimmt. Funktional: der erhaltene Rückhalt und der Rückhalt, den jemand für vorhanden hält. Beide hängen nur mäßig zusammen, meist 0,20 bis 0,30.

Strukturell: wer da ist	Funktional: wer helfen würde
Größe des Netzwerks	Rückhalt, den jemand bekommt
Teilnahme mit anderen	Rückhalt, den jemand für vorhanden hält
Bei der Arbeit: eine Crew, eine Schicht, ein Team	Bei der Arbeit: jemand zum Fragen, jemand, der es merkt

In einer 2024 berichteten US-Studie fand Gallup Beschäftigte mit einem besten Freund bei der Arbeit um 21 % seltener einsam, engagierte Beschäftigte um 64 % seltener. Nur etwa zwei von zehn US-Beschäftigten nennen einen solchen Freund. Weltweit waren aktiv Unengagierte fast so oft einsam wie Arbeitslose: 31 % gegenüber 32 %.

UNSERE LESART

Menschen in einen Raum zu setzen, baut die linke Spalte. Die rechte wächst aus gemeinsamer Arbeit und Hilfe, die kommt.

Quellen: Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith & J. Bradley Layton, PLOS Medicine 7(7), 2010; Ryan Pendell, Gallup, 2024; Alok Patel & Stephanie Plowman, Gallup, 2022

Spalten: Holt-Lunstad et al. (2010); die Beispiele aus der Arbeit stammen von der Redaktion. Gallup-Zahlen: Pendell (2024), dessen 31 % und 32 % aus dem Weltbericht 2024 stammen, und Patel & Plowman (2022); Zusammenhänge, keine Wirkungen. Engagement steht in Nr. 9, Einarbeitung und Paten in Nr. 24.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Einsam, dann weg

Natsu Sasaki und Kollegen von der Universität Tokio maßen im Februar 2024 die Einsamkeit bei der Arbeit unter 706 Vollzeitbeschäftigten und fragten im August erneut. In diesen sechs Monaten hatten 47 ihre Stelle aufgegeben oder den Arbeitgeber gewechselt. Zuvor hatten Studien solche Einsamkeit nur mit dem Wunsch zu gehen verbunden.

6,7 %
der 706 waren binnen sechs Monaten gegangen

1,46
Chance zu gehen je Standardabweichung mehr Einsamkeit, Skala mit drei Fragen

1,42
dasselbe auf einer Skala mit 16 Aussagen; 1,31 bei einer einzigen Frage

Alle drei Maße zeigten in dieselbe Richtung, bereinigt um Geschlecht, Alter, Familienstand, Beruf und Vertragsart. Einsamkeit ging mit dem Wechsel des Arbeitgebers einher, nicht mit Arbeitslosigkeit, die allerdings nur 12 betraf. Der Zusammenhang hielt auch ohne die Personen nahe dem Rentenalter.

UNSERE LESART

Die Einsamen schieden nicht aus dem Arbeitsleben aus. Sie nahmen ihre Arbeit woandershin mit.

Quelle: Natsu Sasaki, Kanami Tsuno, Reiko Kuroda, Kotaro Imamura, Hisashi Eguchi, Akihito Shimazu & Norito Kawakami, Journal of Occupational Health 67(1), 2025

Sasaki et al. (2025), Journal of Occupational Health, vollständig in PubMed Central gelesen. Ein Online-Panel in Japan, mehr Hochschulabschlüsse als im Schnitt, nur 47 Gegangene, Kündigung selbst berichtet; Unterstützung bei der Arbeit und Persönlichkeit wurden nicht berücksichtigt. Warum Menschen generell gehen, steht in Nr. 14.

WIE ES GEMESSEN WIRD

Drei Fragen

Die kürzeste Skala der Tokioter Studie nahm drei Fragen aus einer Standardskala für Einsamkeit und setzte vor jede „an Ihrem Arbeitsplatz oder bei der Arbeit“. Geantwortet wird mit kaum je (1), manchmal (2) oder oft (3), die Summe reicht also von 3 bis 9.

01	**Bei der Arbeit, wie oft fühlen Sie…**	…, dass Ihnen Gesellschaft fehlt?
02	**Bei der Arbeit, wie oft fühlen Sie…**	…sich ausgeschlossen?
03	**Bei der Arbeit, wie oft fühlen Sie…**	…sich von anderen isoliert?

In der Studie lag der Mittelwert bei 4,6. Wer blieb, hatte zu Beginn 4,59, wer später ging, 5,36. Gallups eine Frage gilt für einen Tag: Haben Sie sich gestern einen großen Teil des Tages einsam gefühlt?

UNSERE LESART

Fragen Sie ohne Namen und berichten Sie nur die Summe des Teams. Wer einsam ist, sagt es keinem Formular mit Namen.

Quellen: Natsu Sasaki, Kanami Tsuno, Reiko Kuroda, Kotaro Imamura, Hisashi Eguchi, Akihito Shimazu & Norito Kawakami, Journal of Occupational Health 67(1), 2025; Gallup, 2026

Fragen aus Sasaki et al. (2025), die eine Kurzform der UCLA-Einsamkeitsskala anpassten; die Autoren sagen, diese Version mit drei Fragen sei nicht voll validiert. Der Rat im Kasten stammt von der Redaktion. Angstfreies Ansprechen steht in Nr. 4, Unhöflichkeit in Nr. 79.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Verbundenheits-karte

Eine Karte je Team, monatlich durchgesehen. Was die Führungskraft daraus macht, kommt in die Routine in Leader Standard Work, damit es wie jede andere Aufgabe abgehakt und nicht den ruhigen Wochen überlassen wird.

01	**Wer allein arbeitet**	nachts, remote, als Einzige ihres Fachs, die Neuesten
02	**Wen jede Person fragt, wenn sie feststeckt**	ein Name für jede Person; eine Lücke ist der Befund
03	**Gemeinsame Arbeit**	eine Aufgabe, die jede Person mit jemandem teilt, nicht nur ein Raum
04	**Die drei Fragen**	anonym, Teamsumme von 3 bis 9 je Person, verglichen mit dem letzten Mal
05	**Wer ging, und mit wem er sprach**	im Austrittsgespräch: an wen man sich wenden konnte, und wann das aufhörte
06	**Der Schritt dieses Monats**	eine Änderung, in die Routine der Führungskraft geschrieben

Quellen: Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith & J. Bradley Layton, PLOS Medicine 7(7), 2010; Gallup, 2026; Natsu Sasaki, Kanami Tsuno, Reiko Kuroda, Kotaro Imamura, Hisashi Eguchi, Akihito Shimazu & Norito Kawakami, Journal of Occupational Health 67(1), 2025

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf die zwei Seiten von Beziehungen aus der Übersicht, Gallups Daten und die Tokioter Studie; sie ist kein geprüftes Instrument und zeigt nur, ob ein Team verbunden ist, nicht warum.

Tool öffnen: Leader Standard Work stivencatalyst.com/de/tools/leader-standard-work/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

State of the Global Workplace: 2026 global data summary
Gallup, 2026
https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx

Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review
Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith & J. Bradley Layton, PLOS Medicine 7(7), 2010
https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316

1 in 5 Employees Worldwide Feel Lonely
Ryan Pendell, Gallup, 2024
https://www.gallup.com/workplace/645566/employees-worldwide-feel-lonely.aspx

The Increasing Importance of a Best Friend at Work
Alok Patel & Stephanie Plowman, Gallup, 2022
https://www.gallup.com/workplace/397058/increasing-importance-best-friend-work.aspx

Workplace loneliness and job turnover: a 6-month prospective study
Natsu Sasaki, Kanami Tsuno, Reiko Kuroda, Kotaro Imamura, Hisashi Eguchi, Akihito Shimazu & Norito Kawakami, Journal of Occupational Health 67(1), 2025
https://doi.org/10.1093/joccuh/uiaf009

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 104 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html