

Arbeitsengagement in Deutschland Ausprägungen und Einflussfaktoren

Ergebnisse einer empirischen Studie
September 2026



Bilder: ChatGPT.com

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Limitationen	20
Fazit	22
Handlungsempfehlungen	24
Literatur	26
Impressum	27
Anhang	

Zusammenfassung

Arbeitsengagement in Deutschland

Arbeitsengagement gilt als zentraler Erfolgsfaktor für Organisationen und Beschäftigte. Ziel der vorliegenden Studie war es, das Ausmaß des Arbeitsengagements von Erwerbstätigen in Deutschland zu untersuchen und zentrale arbeitsbezogene sowie soziodemografische Einflussfaktoren zu identifizieren. Grundlage bildete eine quantitative Querschnittsuntersuchung mittels einer standardisierten Online-Befragung, die im Juli 2026 durchgeführt wurde. Nach systematischer Datenbereinigung gingen 333 Fälle in die Analyse ein. Arbeitsengagement wurde auf Basis der Utrecht Work Engagement Scale (UWES) erfasst; ergänzend wurden Arbeitszufriedenheit, 14 Merkmale der Arbeitssituation sowie verschiedene soziodemografische und strukturelle Merkmale erhoben.

Die Ergebnisse zeigen ein insgesamt vergleichsweise hohes Arbeitsengagement: Der Mittelwert lag bei 4,85 auf einer siebenstufigen Skala; rund 62 Prozent der Befragten wiesen ein eher hohes bis sehr hohes Engagement auf, während etwa 16 Prozent als eher niedrig oder niedrig engagiert einzustufen waren. Besonders deutlich waren die Unterschiede in Abhängigkeit von der Qualität der Arbeitszufriedenheit, während Geschlecht, Arbeitszeitmodell, Arbeitsverhältnis, Funktion und Branche keine beziehungsweise keine praktisch bedeutsamen Unterschiede zeigten.

Von besonderer Bedeutung erwies sich die Qualität des subjektiven Arbeitserlebens. Den stärksten bivariaten Zusammenhang mit Arbeitsengagement zeigte die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit ($r=.58$), gefolgt vom Stolz auf das eigene Unternehmen ($r=.44$) und der wahrgenommenen Kompetenz der Unternehmensleitung ($r=.41$). In einer

multiplen Regressionsanalyse erklärten die untersuchten Arbeitsmerkmale gemeinsam 34,7 Prozent der Varianz des Arbeitsengagements. Unter Kontrolle der übrigen Einflussgrößen verblieben insbesondere Sinnhaftigkeit ($\beta=.487$) und Organisationsstolz ($\beta=.197$) als eigenständige signifikante Prädiktoren.

Mediationsanalysen legen zudem nahe, dass zahlreiche Arbeitsbedingungen - darunter Führung, Kommunikation, Anerkennung und Mitbestimmung - vor allem indirekt mit Arbeitsengagement zusammenhängen, indem sie das Erleben von Sinnhaftigkeit und organisationaler Identifikation fördern.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, Arbeitsengagement weniger als unmittelbare Folge einzelner materieller oder struktureller Arbeitsbedingungen zu verstehen, sondern wesentlich als Ergebnis ihrer psychologischen Verarbeitung. Für die organisationale Praxis ergibt sich daraus insbesondere die Bedeutung einer sinnstiftenden Arbeitsgestaltung, einer glaubwürdigen organisationalen Identität sowie einer Führungs- und Arbeitskultur, die Orientierung, Beteiligung, Anerkennung und Identifikation ermöglicht.

Aufgrund der nicht repräsentativen Stichprobe und des Querschnittsdesigns sind die Ergebnisse dabei primär als belastbare Zusammenhangs- und Trendaussagen zu interpretieren.

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Limitationen	20
Fazit	22
Handlungsempfehlungen	24
Literatur	26
Impressum	27
Anhang	

Einleitung

Online-Befragung zum Arbeitsengagement in Deutschland

Hintergrund. Arbeitsengagement gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der modernen Arbeitswelt. Empirische Befunde suggerieren jedoch wiederholt, dass ein erheblicher Anteil der Beschäftigten in Deutschland nur eine begrenzte emotionale und motivationale Bindung an die eigene Tätigkeit beziehungsweise an den Arbeitgeber zeige (vgl. Gallup, 2025, 2026).

Zielsetzung. Das warf die Frage auf, wie hoch das Engagement der Beschäftigten in Deutschland tatsächlich ist, und welche Faktoren dieses Engagement beeinflussen. Im Rahmen eines HR-Forschungsprojekts der Hochschule Niederrhein wollten wir genau das mittels einer eigenen empirischen Untersuchung herausfinden.

Vorbereitung. Erster Schritt war die Definition und Operationalisierung des Konstrukts *Arbeitsengagement*. Hierzu haben wir die Utrecht Work Engagement Scale (UWES) genutzt, die als ebenso reliables wie valides Messinstrument etabliert ist (vgl. Schaufeli, 2013). Daran anschließend führten wir eine Literaturrecherche zu möglichen Einflussgrößen auf das Arbeitsengagement durch und konnten 14 Aspekte der Arbeitssituation identifizieren, die alle in hohem Maße mit Arbeitsengagement im Zusammenhang stehen sollten (vgl. Literatur). Schließlich wollten wir ergänzend auch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in Deutschland in ihren Facetten erheben, was wir mit einer Kurzsкала in Anlehnung an Bruggemann et al. (1975) getan haben. Ergänzend haben wir eine Reihe soziodemografischer Daten erhoben, um potenzielle Gruppenunterschiede prüfen zu können.

Durchführung. Unsere Studie wurde als quantitative Querschnittsuntersuchung in Form einer standardisierten Online-Befragung im Zeitraum 03. bis 27. Juli 2026 durchgeführt. Für die Datenerhebung kam mit SoSci Survey ein wissenschaftliches Befragungstool zum Einsatz. Zielpopulation waren alle aktuell erwerbstätigen Personen in Deutschland. Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über unterschiedliche offene Kanäle, darunter LinkedIn, Instagram, WhatsApp, E-Mail, persönliche Netzwerke, die Presestelle der Hochschule Niederrhein sowie den Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte.

Auswertung. Zur statistischen Analyse kamen sowohl deskriptive als auch Inferenzverfahren zum Einsatz.

Stichprobe. Insgesamt lagen zunächst 413 Rohdatensätze vor. Nach einer systematischen Datenbereinigung verblieben 333 Fälle für die Analysen (vgl. Anhang).

Ergebnisse. Im vorliegenden Bericht stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse in grafischer Form vor, begleitet durch kurze, erläuternde Texte. Abschließend erfolgen ein kurzes Fazit sowie erste Handlungsempfehlungen.

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Limitationen	20
Fazit	22
Handlungsempfehlungen	24
Literatur	26
Impressum	27
Anhang	

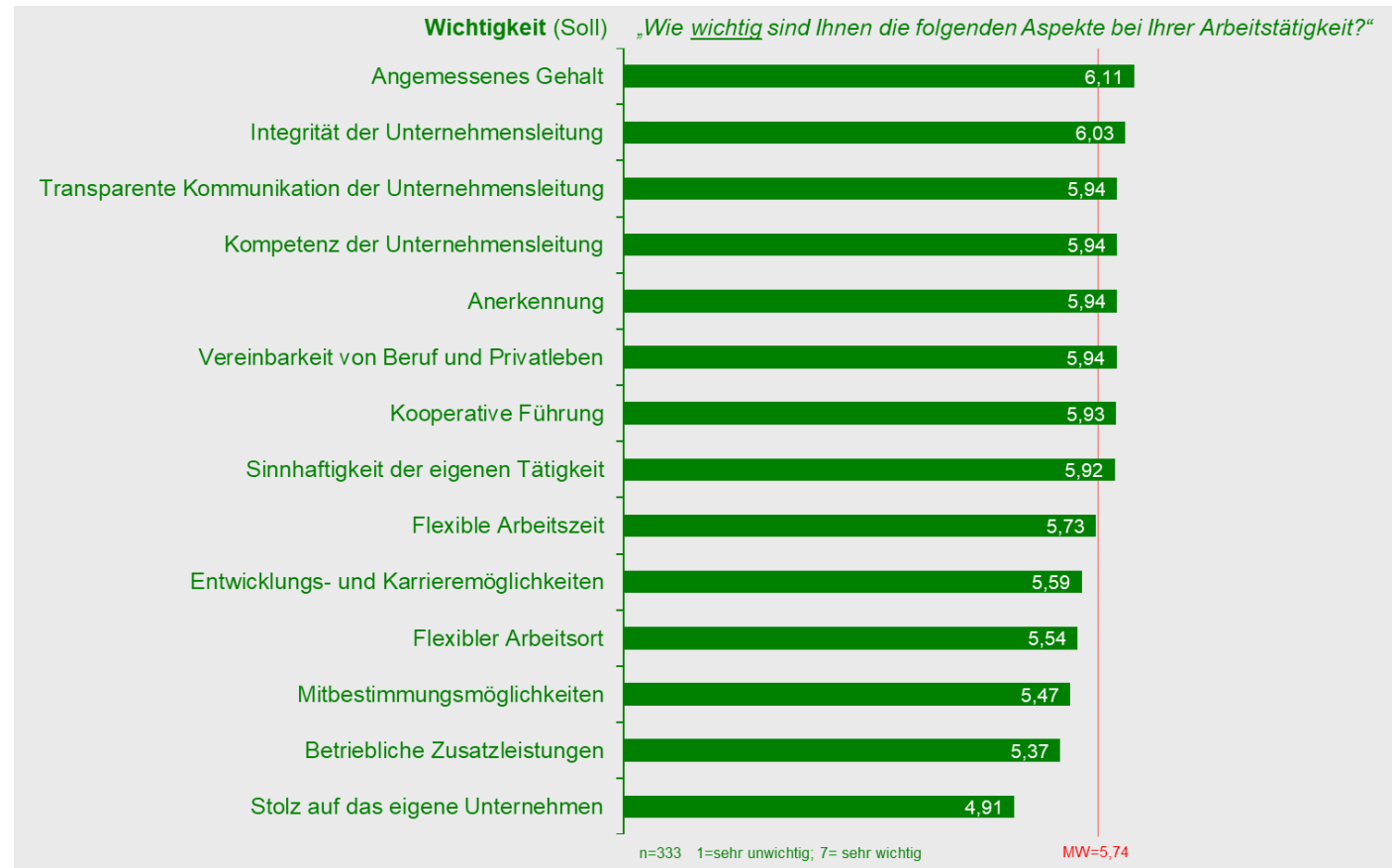
Aspekte der Arbeitstätigkeit

Am wichtigsten sind den Befragten Gehalt und Integrität der Leitung.

Erster Schritt war die Erhebung der subjektiven Wichtigkeit zentraler Aspekte der Arbeitssituation.

Hier wurde ein Angemessenes Gehalt mit MW=6,11 am höchsten priorisiert. An zweiter Stelle lag die Integrität der Unternehmensleitung mit MW=6,03.

Am vergleichsweise wenigsten wichtig wurden Unternehmensstolz mit MW = 4,91 und Betriebliche Zusatzleistungen mit MW = 5,37 eingeschätzt. Insgesamt lagen jedoch sämtliche Mittelwerte auf einem relativ hohen Niveau.



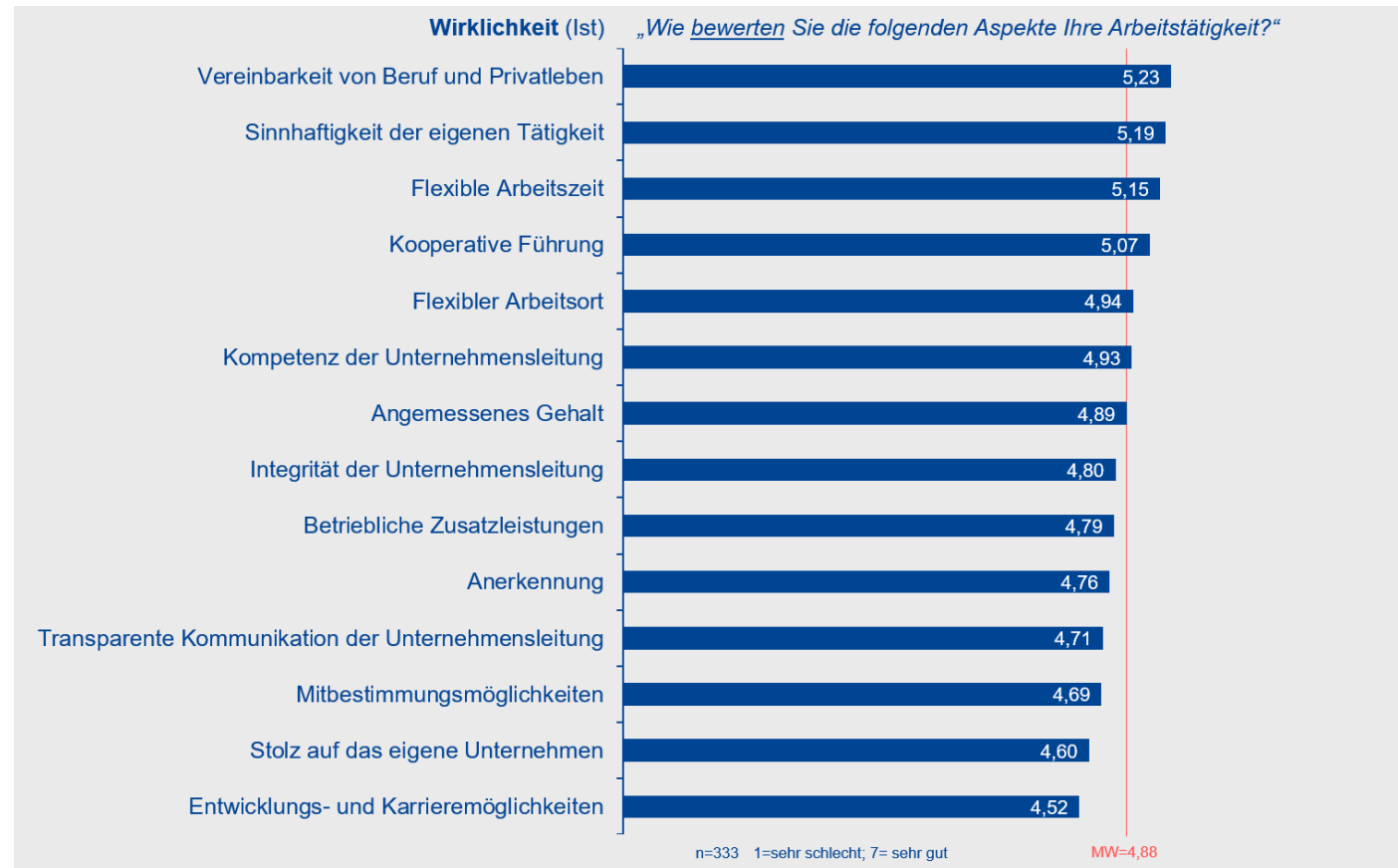
Aspekte der Arbeitstätigkeit

Besonders gut bewertet werden qualitative Aspekte der Tätigkeit.

Die Bewertung der Wirklichkeit der vorhandenen Arbeitsbedingungen ergab ein etwas anderes Bild.

Besonders positiv wurden die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (MW=5,23), die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit (MW=5,19) und die Flexibilität der Arbeitszeit (MW=5,15) eingeschätzt.

Vergleichsweise kritisch wurden Mitbestimmung (MW=4,69), Organisationsstolz (MW=4,60) und Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten (MW=4,52) beurteilt.



Aspekte der Arbeitstätigkeit

Die größten Übereinstimmungen gibt es beim Unternehmensstolz.

Die Übereinstimmung von Wichtigkeit und Wirklichkeit lag über alle Aspekte der Arbeitssituation hinweg bei 84,93%.

Eine besonders hohe Kongruenz zeigte sich beim Stolz auf das eigene Unternehmen (93,64%).

Deutlich untererfüllt werden die Erwartungen der Befragten an die Kommunikation und die Integrität der Unternehmensleitung (79,22% und 79,63%) sowie das an Gehalt (79,97%).



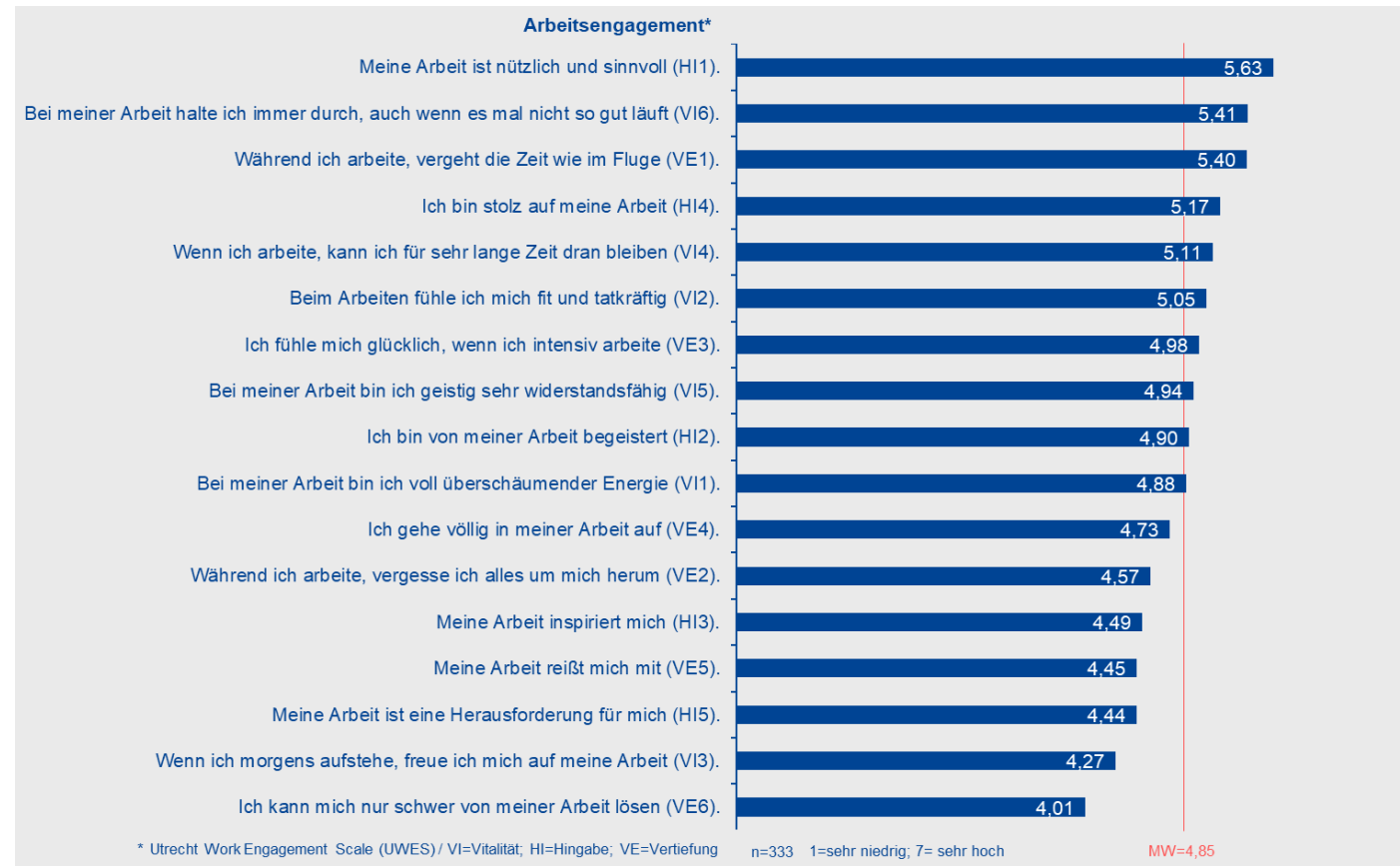
Arbeitsengagement

Das Engagement der Beschäftigten ist insgesamt hoch.

Das durchschnittliche Arbeitsengagement der Befragten lag bei $MW=4,85$ auf der verwendeten Sieben-Punkte-Skala und damit deutlich oberhalb des theoretischen Skalenmittelpunkts von 4.

Von den drei Subskalen war die *Vitalität* mit einem Mittelwert von 4,94 am ausgeprägtesten, dicht gefolgt von *Hingabe* (4,93) sowie *Vertiefung* (4,71).

Insgesamt kann das Engagement der untersuchten Stichprobe daher als *hoch* bezeichnet werden.



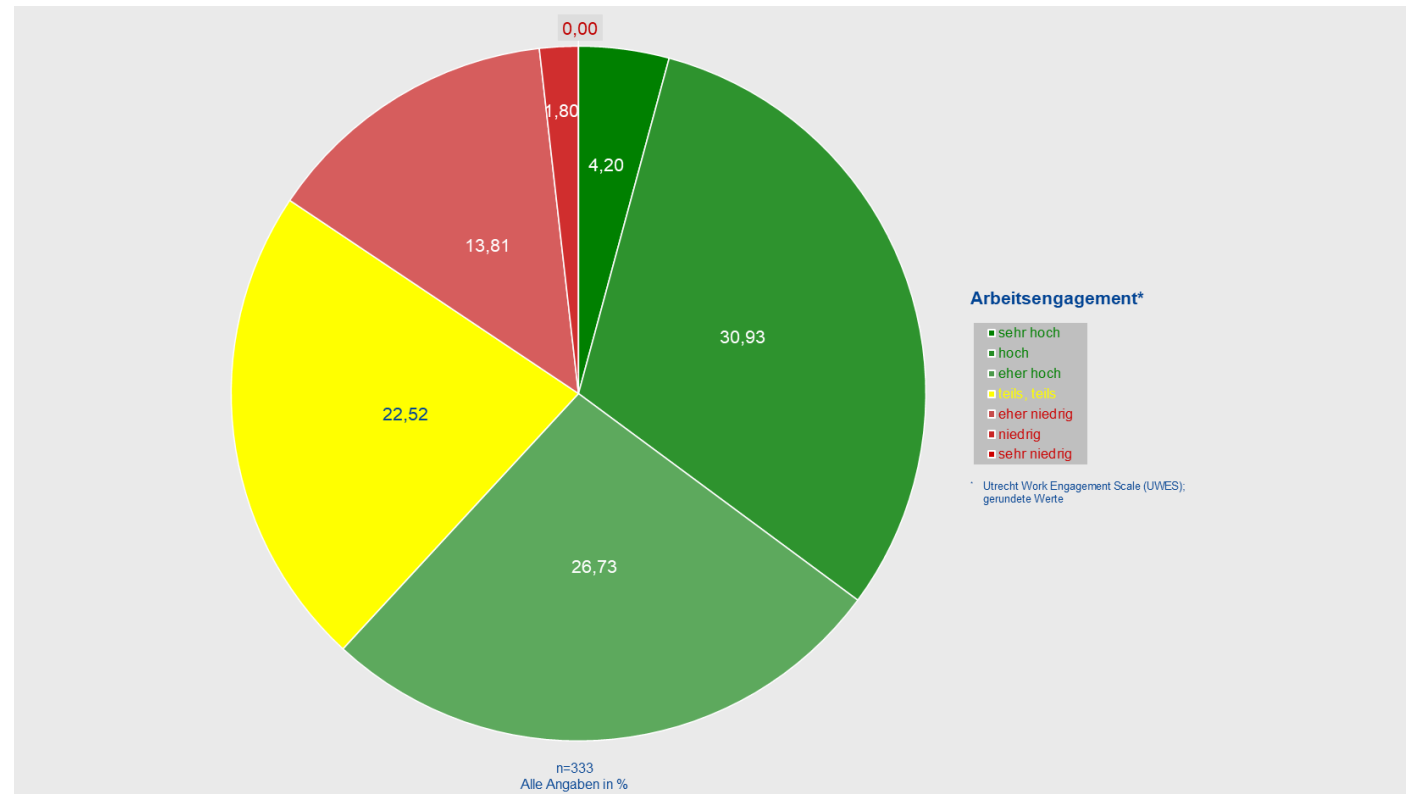
Arbeitsengagement

Lediglich 15,61 % der Befragten zeigen ein niedriges Engagement.

61,86% der Befragten wiesen ein eher hohes, hohes oder sogar sehr hohes Arbeitsengagement auf.

22,52% bewegten sich im indifferenten Mittelfeld.

Lediglich 15,61% der Teilnehmenden waren eher niedrig oder niedrig engagiert.



Varianzanalyse**

Zufriedene Mitarbeitende sind deutlich engagierter.

Die Formen der Arbeitszufriedenheit* unterscheiden sich signifikant hinsichtlich des Arbeitsengagements ($p < 0,001$).

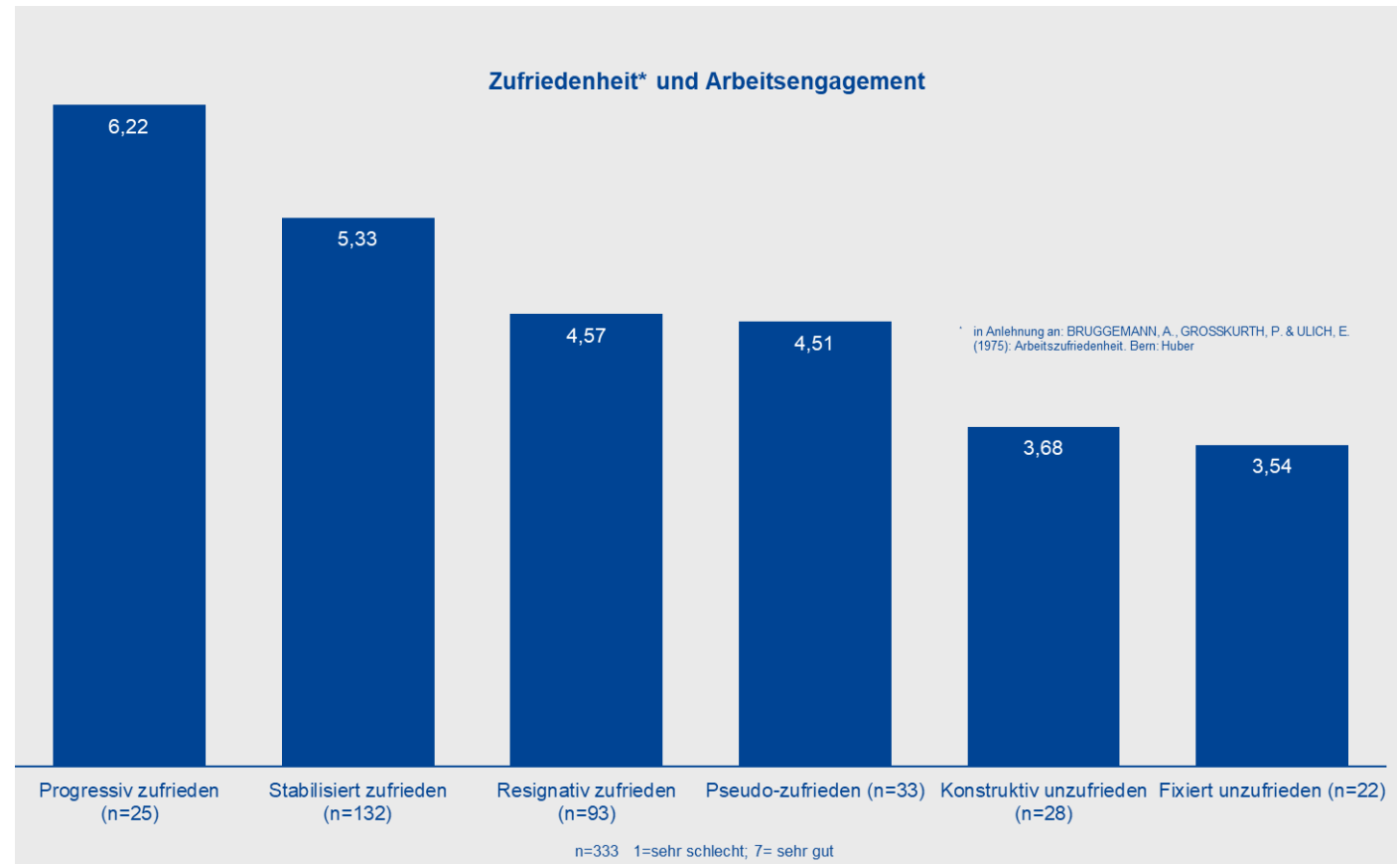
Das höchste Engagement zeigt sich bei progressiver Arbeitszufriedenheit mit $MW=6,22$, das niedrigste bei fixierter Arbeitsunzufriedenheit mit $MW=3,53$.

Damit lässt sich eine nahezu stufenförmige Beziehung zwischen qualitativer Arbeitszufriedenheit und Engagement erkennen.

Nicht signifikant sind lediglich Resignative versus Pseudo-Arbeitszufriedenheit sowie Konstruktive versus Fixierte Arbeitsunzufriedenheit.

* Formen der Arbeitszufriedenheit

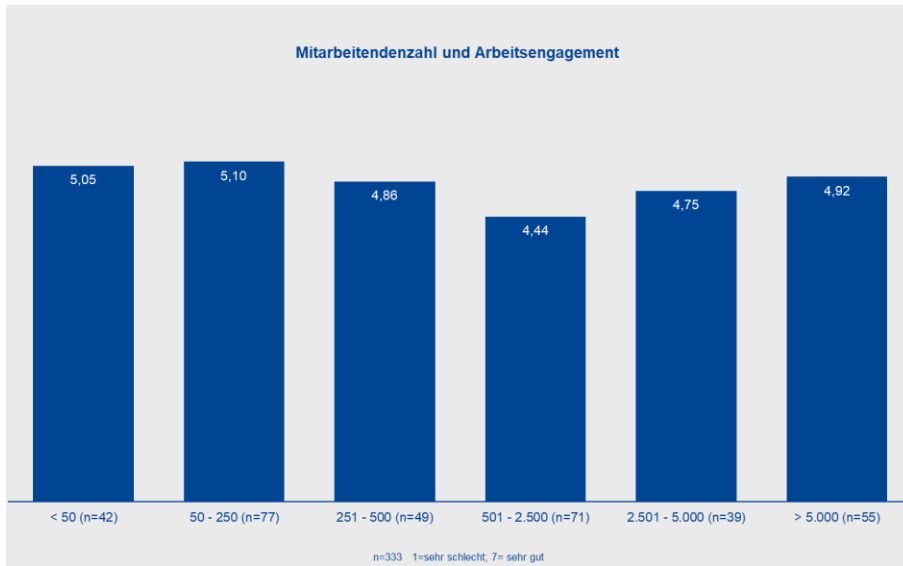
Progressiv zufrieden: "Erwartungen werden übertroffen."
 Stabilisiert zufrieden: "Erwartungen werden erfüllt."
 Resignativ zufrieden: "Mehr kann man nicht erwarten."
 Pseudo-zufrieden: "Eigentlich prima hier."
 Konstruktiv unzufrieden: "Möchte helfen, das es besser wird."
 Fixiert unzufrieden: "Erwartungen werden nicht erfüllt."



** Varianzanalyse (ANOVA). Statistisches Verfahren, das untersucht, ob es signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten mehrerer Gruppen gibt.

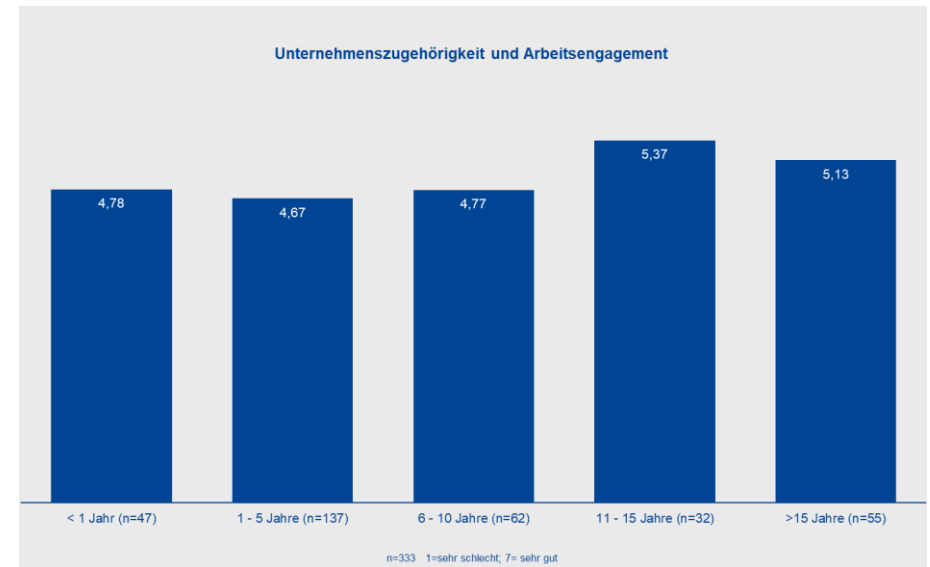
Varianzanalyse*

Auch Unternehmensgröße und –zugehörigkeit machen einen Unterschied.



Signifikante Gruppenunterschiede finden sich hinsichtlich der Unternehmensgröße (Mitarbeitendenzahl in Deutschland) und der Betriebszugehörigkeit (jeweils $p=.014$).

Ein einfacher linearer Zusammenhang „je größer das Unternehmen, desto geringer das Engagement“ besteht nicht. Auffällig ist vielmehr insbesondere die Gruppe der Unternehmen mit 501-2.500 Mitarbeitenden, deren Engagement deutlich unter dem der Beschäftigten in Unternehmen mit 50-250 Mitarbeitenden liegt.



Deskriptiv deutet sich an, dass länger im Unternehmen Beschäftigte tendenziell stärker engagiert sind. Ein einfacher linearer Zugehörigkeitseffekt liegt aber nicht vor. Das höchste Engagement wurde in der Gruppe mit 11 bis 15 Jahren Betriebszugehörigkeit beobachtet (MW=5,37).

* **Varianzanalyse (ANOVA).** Statistisches Verfahren, das untersucht, ob es signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten mehrerer Gruppen gibt.

Varianzanalyse*

Das Alter der Befragten differenziert das Engagement ebenfalls.

Das Alter weist einen schwachen, aber signifikanten positiven Zusammenhang mit Arbeitsengagement auf. Es besteht formal ein signifikanter, aber kleiner Gesamteffekt ($p=.049$). Deskriptiv zeigt sich tendenziell ein höheres Engagement bei älteren Beschäftigten, insbesondere gegenüber der Gruppe der 25- bis 40-Jährigen.

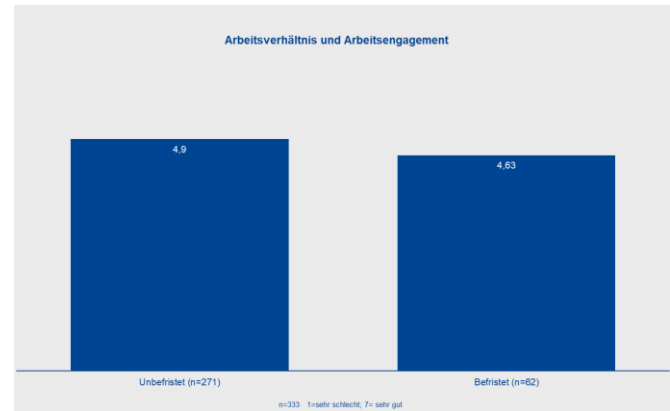
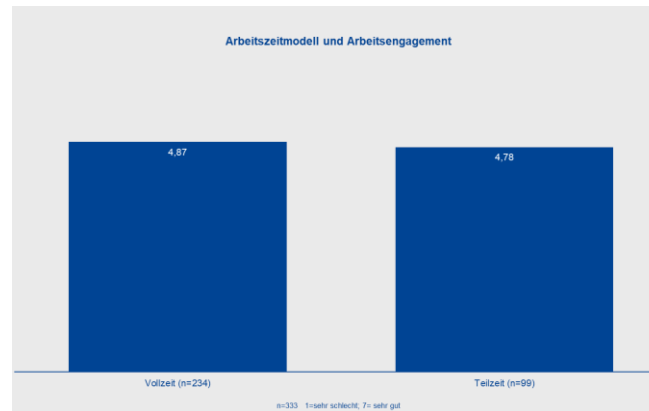
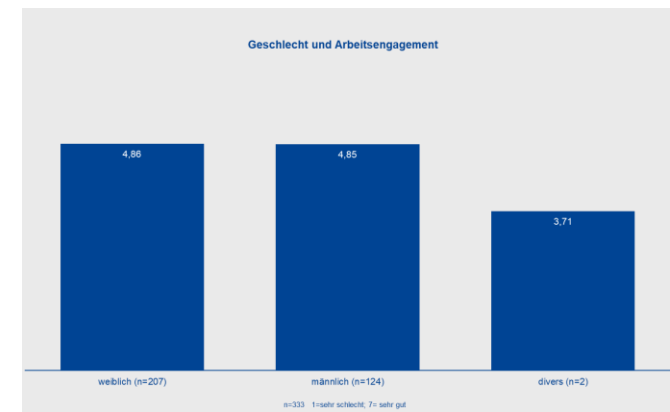
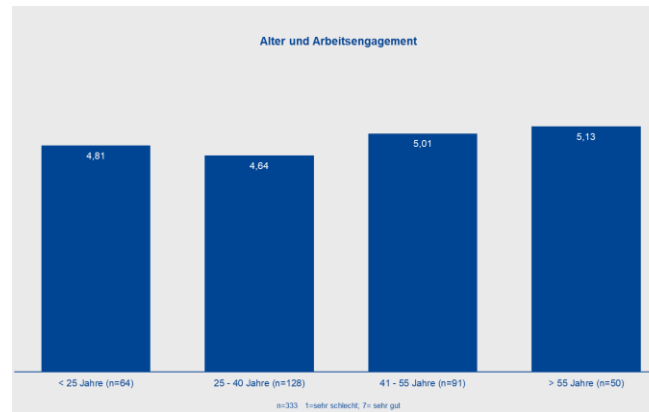
Zwischen Frauen und Männern besteht praktisch überhaupt kein Unterschied. Die Gruppe „Divers“ ist mit $n=2$ zu klein, um inhaltlich interpretiert werden zu können.

Arbeitsengagement ist weitgehend geschlechtsunabhängig.

Beim Arbeitszeitmodell ist der Unterschied von lediglich 0,09 Skalenpunkten sowohl statistisch als auch praktisch unbedeutend.

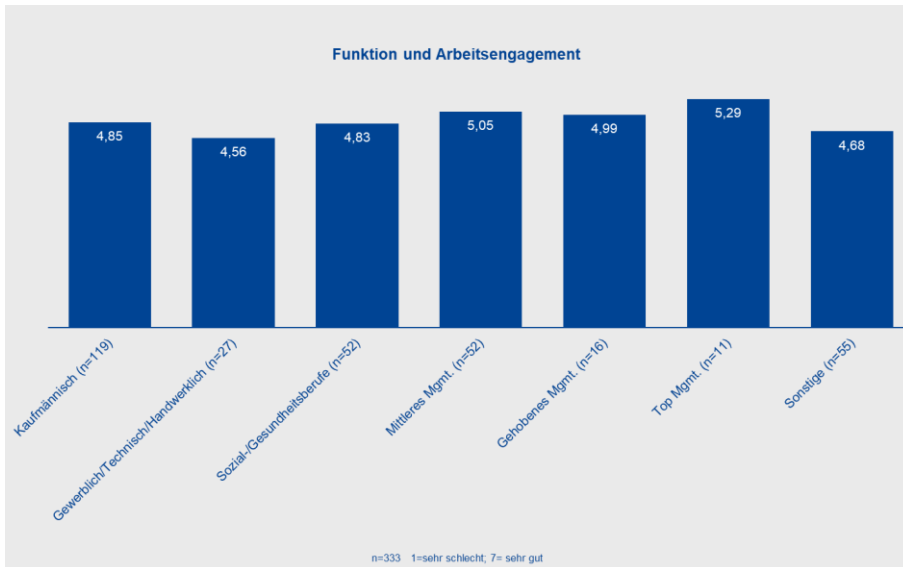
Ähnlich verhält es sich beim Arbeitsverhältnis: Unbefristet Beschäftigte weisen deskriptiv ein etwas höheres Engagement auf; die Differenz ist jedoch nicht statistisch abgesichert ($p=.104$).

* **Varianzanalyse (ANOVA)**. Statistisches Verfahren, das untersucht, ob es signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten mehrerer Gruppen gibt.

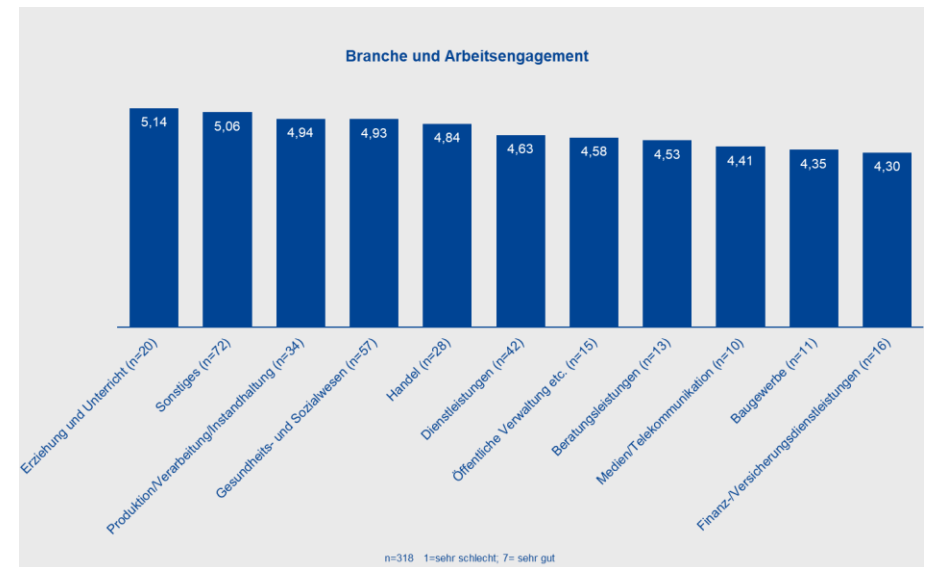


Varianzanalyse*

Funktion und Branche spielen für das Engagement keine Rolle.



Obwohl das Top Management deskriptiv höhere Werte erreichte als gewerblich-technische Funktionen, ist der Gesamtunterschied nicht statistisch belastbar ($p=.392$). Damit gibt es keine ausreichende Evidenz dafür, dass die hierarchische oder funktionale Position per se das Engagement bestimmt.



Trotz sichtbarer deskriptiver Differenzen lässt sich kein genereller Brancheneffekt statistisch absichern. Einzelne Kategorien mit $n=1$ oder 2 dürfen ohnehin nicht inferenzstatistisch interpretiert werden.

* **Varianzanalyse (ANOVA)**. Statistisches Verfahren, das untersucht, ob es signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten mehrerer Gruppen gibt.

Bivariate Korrelationsanalyse*

Den größten Zusammenhang zum Arbeitsengagement weist die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit auf.

Nahezu alle erhobenen arbeitsbezogenen Faktoren zeigten einen bivariaten positiven Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement. Die Unterschiede in der Stärke der Beziehungen sind allerdings erheblich.

Den stärksten Zusammenhang weist die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit mit $r=.58$ auf. Es folgten Unternehmensstolz ($r=.44$) und Kompetenz der Unternehmensleitung ($r=.41$).

Deutlich schwächere Zusammenhänge zeigten dagegen Angemessenes Gehalt ($r=.30$), Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ($r=.29$), Flexibilität der Arbeitszeit ($r=.24$), Flexibilität des Arbeitsortes ($r=.23$) und Betriebliche Zusatzleistungen ($r=.18$).

Damit ergibt sich einer der zentralen Befunde der Untersuchung: Die Rangfolge der subjektiv für wichtig gehaltenen Merkmale stimmt nur teilweise mit der Rangfolge ihrer statistischen Zusammenhänge mit Arbeitsengagement überein. Gehalt liegt in der Wichtigkeit auf Rang 1, hinsichtlich des Zusammenhangs mit Engagement jedoch nur auf Rang 10. Sinnhaftigkeit befindet sich in der subjektiven Wichtigkeit lediglich im Mittelfeld, zeigt aber den stärksten Engagement-Zusammenhang. Unternehmensstolz wird subjektiv am wenigsten wichtig eingeschätzt, weist aber den zweitstärksten Zusammenhang mit Engagement auf.

* **Bivariate Korrelationsanalyse.** Statistisches Verfahren, das untersucht, ob und wie stark ein Zusammenhang zwischen genau zwei Variablen besteht.

Korrelationen mit *Arbeitsengagement*

Aspekte der Arbeitssituation (Wichtigkeit und Wirklichkeit)	r*	p*	Stärke
Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit – Wirklichkeit	.575	< .001	stark
Stolz auf das eigene Unternehmen – Wirklichkeit	.441	< .001	mittel–stark
Kompetenz der Unternehmensleitung – Wirklichkeit	.411	< .001	mittel–stark
Anerkennung – Wirklichkeit	.390	< .001	mittel
Transparente Kommunikation der Unternehmensleitung – Wirklichkeit	.369	< .001	mittel
Mitbestimmungsmöglichkeiten – Wirklichkeit	.366	< .001	mittel
Kooperative Führung – Wirklichkeit	.364	< .001	mittel
Integrität der Unternehmensleitung – Wirklichkeit	.362	< .001	mittel
Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten – Wirklichkeit	.339	< .001	mittel
Angemessenes Gehalt – Wirklichkeit	.304	< .001	mittel
Vereinbarkeit Beruf/Privatleben – Wirklichkeit	.287	< .001	schwach–mittel
Flexibilität der Arbeitszeit – Wirklichkeit	.243	< .001	schwach
Flexibilität des Arbeitsortes – Wirklichkeit	.228	< .001	schwach
Flexibilität der Arbeitszeit – Wichtigkeit	–.194	< .001	schwach negativ
Flexibilität des Arbeitsortes – Wichtigkeit	–.191	< .001	schwach negativ
Betriebliche Zusatzleistungen – Wirklichkeit	.179	.001	schwach
Angemessenes Gehalt – Wichtigkeit	–.117	.034	schwach
Vereinbarkeit Beruf/Privatleben – Wichtigkeit	–.104	.059	nicht signifikant
Transparente Kommunikation – Wichtigkeit	–.100	.068	nicht signifikant
Kooperative Führung – Wichtigkeit	–.093	.091	nicht signifikant
Betriebliche Zusatzleistungen – Wichtigkeit	–.092	.093	nicht signifikant
Entwicklungs-/Karrieremöglichkeiten – Wichtigkeit	–.050	.360	nicht signifikant
Stolz auf das Unternehmen – Wichtigkeit	.035	.521	nicht signifikant
Kompetenz der Unternehmensleitung – Wichtigkeit	.035	.523	nicht signifikant
Sinnhaftigkeit – Wichtigkeit	.028	.611	nicht signifikant
Anerkennung – Wichtigkeit	–.028	.611	nicht signifikant
Integrität der Unternehmensleitung – Wichtigkeit	–.028	.616	nicht signifikant
Mitbestimmungsmöglichkeiten – Wichtigkeit	–.005	.924	nicht signifikant

* **Korrelationskoeffizient r.** Gibt an, wie stark und in welche Richtung zwei quantitative Variablen linear zusammenhängen. Der Wert von r liegt immer zwischen -1 (= negativer Zusammenhang) und +1 (= positiver Zusammenhang).
Signifikanzwert p. Hilft zu beurteilen, ob ein beobachteter Effekt in den Daten echt ist oder nur durch den Zufall entstanden ist. Vor dem Test wird das Signifikanzniveau festgelegt. Ist der berechnete p-Wert kleiner oder gleich ($p \leq \alpha$), ist das Ergebnis statistisch signifikant.

Multiple Regressionsanalyse*

Die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit ist auch der stärkste Prädiktor für Arbeitsengagement*

Von besonderer Bedeutung ist die multivariate Betrachtung. Das Gesamtmodell der gleichzeitig berücksichtigten Arbeitsmerkmale erklärt 34,7% der Varianz des Engagements und ist statistisch signifikant.

Unter Kontrolle der übrigen Prädiktoren verblieben insbesondere zwei Faktoren mit einem signifikanten eigenständigen Beitrag: Sinnhaftigkeit der Tätigkeit ($\beta = .487$) und Unternehmensstolz ($\beta = .197$).

Die übrigen untersuchten Wirklichkeitsdimensionen liefern unter gleichzeitiger Kontrolle der anderen Prädiktoren keinen statistisch signifikanten zusätzlichen Erklärungsbeitrag.

Das bedeutet: Ein positiver Korrelationskoeffizient bedeutet nicht automatisch, dass ein Faktor unabhängig von anderen Merkmalen eine eigene Wirkung entfaltet. Vielmehr überlappen beispielsweise Führung, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten, Vertrauen, Sinn und Stolz inhaltlich und statistisch miteinander.

* **Multiple Regressionsanalyse.** Statistisches Verfahren, mit dem untersucht wird, wie mehrere unabhängige Variablen (Prädiktoren) eine einzelne abhängige Variable (Kriterium) beeinflussen. Im Gegensatz zur einfachen linearen Regression, die nur eine Ursache betrachtet, kann die multiple Regression die Wirkung verschiedener Einflussfaktoren gleichzeitig analysieren und statistisch kontrollieren.

Prädiktoren des *Arbeitsengagements*

Aspekte der Arbeitssituation	β^*	p^*	Befund
Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit	.487	< .001	sehr deutlicher Effekt
Stolz auf das eigene Unternehmen	.197	.002	signifikanter Effekt
Kompetenz der Unternehmensleitung	.148	.072	Tendenz
Transparente Kommunikation	-.113	.196	nicht signifikant
Vereinbarkeit Beruf/Privatleben	-.070	.281	nicht signifikant
Anerkennung	.060	.488	nicht signifikant
Übrige Variablen	$\leq .053$	$> .34$	nicht signifikant

* **Standardisierter Regressionskoeffizient β .** Beschreibt die Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen einer unabhängigen Variablen (X) und einer abhängigen Variablen (Y). Die Werte liegen zwischen -1 (= negativer Effekt) und +1 (= positiver Effekt)
Signifikanzwert p. Hilft zu beurteilen, ob ein beobachteter Effekt in den Daten echt ist oder nur durch den Zufall entstanden ist. Vor dem Test wird das Signifikanzniveau festgelegt. Ist der berechnete p-Wert kleiner oder gleich ($p \leq \alpha$), ist das Ergebnis statistisch signifikant.

Mediationsanalyse*

Viele Faktoren beeinflussen Engagement indirekt, Sinn ist der wichtigste Mediator.

Über alle Modelle hinweg ist der Pfad über Sinnhaftigkeit deutlich stärker als der Pfad über Stolz. Sinnhaftigkeit ist als Vermittlungsmechanismus also ungefähr doppelt so bedeutsam wie Stolz.

Besonders interessant sind die Variablen Kooperative Führung, Kompetenz der Unternehmensleitung, Integrität, Transparente Kommunikation, Anerkennung und Mitbestimmung. Sie weisen zunächst deutliche bivariate Zusammenhänge mit Engagement auf. Sobald jedoch Sinnhaftigkeit und Stolz gleichzeitig berücksichtigt werden, verschwinden ihre direkten Effekte praktisch vollständig.

Das bedeutet nicht, dass Führung keinen Einfluss auf Engagement hätte. Vielmehr legt das Modell nahe: Gute Führung hängt mit höherem Engagement vor allem deshalb zusammen, weil sie dazu beiträgt, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben und sich stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren.

Dasselbe gilt für Anerkennung und Mitbestimmung. Auch Mitbestimmung zeigt praktisch keinen verbleibenden direkten Effekt, aber einen starken indirekten Effekt. Damit entsteht ein inhaltlich gut nachvollziehbares Wirkmodell: Mitbestimmung bewirkt ein höheres Sinnempfinden und einen höheren Stolz, was wiederum zu einem höheren Engagement führt.

Bemerkenswert ist, dass selbst Faktoren wie Gehalt, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Flexibilität und Betriebliche Zusatzleistungen nach Einbeziehung der Mediatoren praktisch keine eigenständigen direkten Effekte mehr besitzen. Das sollte allerdings nicht dahingehend interpretiert werden, dass Gehalt objektiv Sinn erzeugt. Wahrscheinlicher ist, dass eine insgesamt positiv bewertete Arbeitssituation mit Sinn, Identifikation und Engagement gemeinsam zusammenhängt.

Effekte auf Arbeitsengagement, Sinn und Stolz

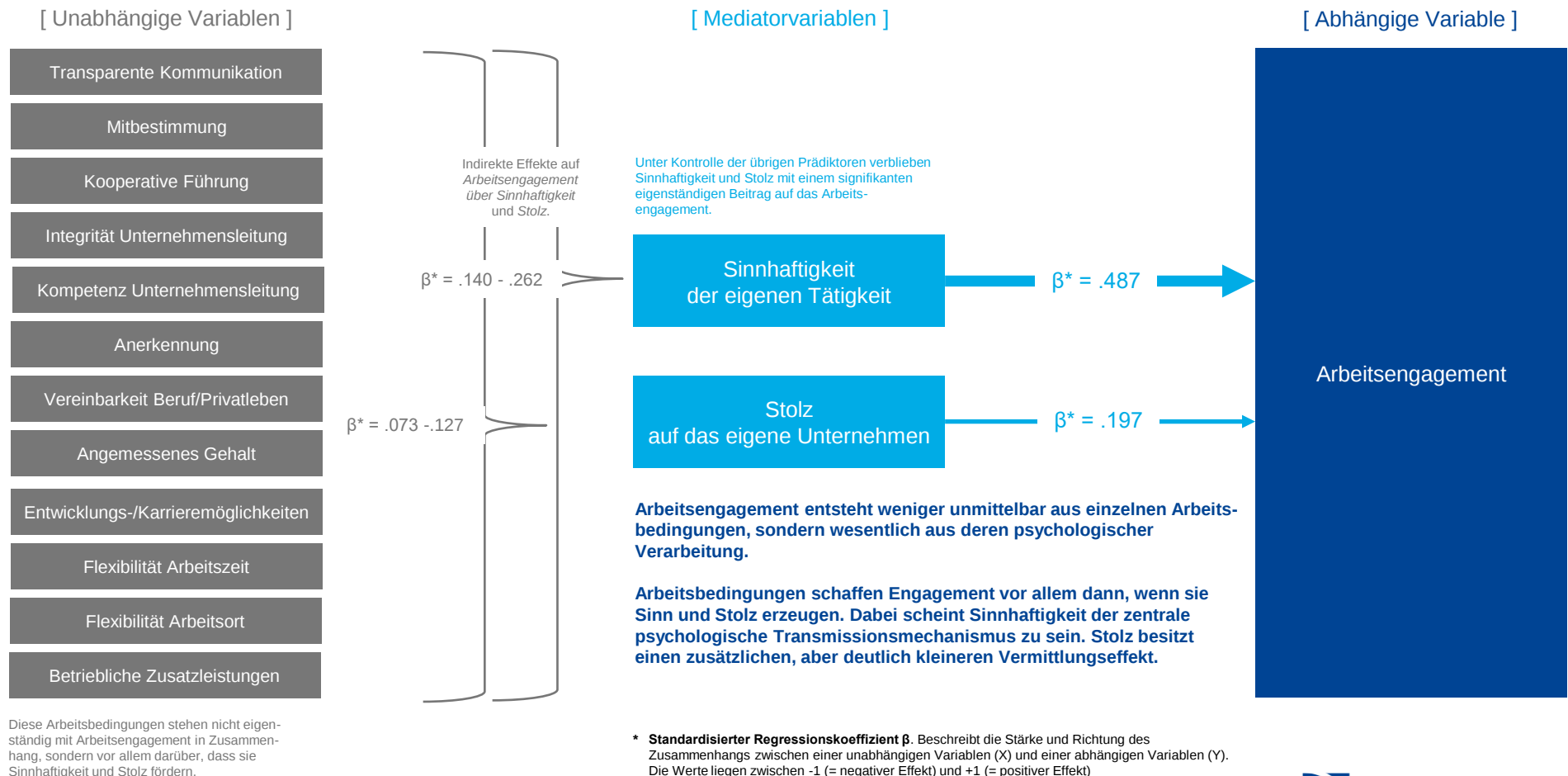
Aspekte der Arbeitssituation	Totaler Effekt c* auf Arbeitsengagement	Direkter Effekt c* auf Arbeitsengagement	Indirekter Effekt über Sinn	Indirekter Effekt über Stolz	Gesamter indirekter Effekt auf Arbeitsengagement
Transparente Kommunikation	.372***	– .018 n.s.	.262	.127	.389
Mitbestimmung	.375***	– .003 n.s.	.258	.120	.378
Kooperative Führung	.365***	– .003 n.s.	.240	.128	.368
Anerkennung	.391***	.029 n.s.	.250	.112	.361
Integrität Unternehmensleitung	.365***	.010 n.s.	.233	.121	.354
Kompetenz Unternehmensleitung	.411***	.069 n.s.	.232	.110	.342
Vereinbarkeit Beruf/Privatleben	.288***	– .034 n.s.	.226	.096	.322
Angemessenes Gehalt	.305***	– .014 n.s.	.226	.093	.318
Entwicklungs-/Karrieremöglichkeiten	.343***	.046 n.s.	.204	.093	.297
Flexibilität Arbeitszeit	.249***	– .001 n.s.	.157	.093	.250
Flexibilität Arbeitsort	.236***	.012 n.s.	.146	.079	.224
Betriebliche Zusatzleistungen	.177**	– .036 n.s.	.140	.073	.213

* **Mediationsanalyse.** Statistisches Verfahren, mit dem untersucht wird, wie oder warum ein Effekt zwischen zwei Variablen zustande kommt. Während eine einfache Regression nur prüft, ob eine unabhängige Variable (X) eine abhängige Variable (Y) beeinflusst, führt die Mediationsanalyse eine dritte Variable ein: den Mediator (M). Der Mediator ist der dazwischengeschaltete Vermittler (der „Mechanismus“), über den der Effekt transportiert wird.

* **Totaler Effekt c.** Gibt an, wie stark eine unabhängige Variable (X) eine abhängige Variable (Y) insgesamt beeinflusst, ohne dass ein dazwischengeschalteter Vermittler (Mediator) berücksichtigt wird (***p < .001; ** p ≤ .01)
Direkte Effekt c'. Beschreibt den reinen, unvermittelten Einfluss einer unabhängigen Variable (X) auf eine abhängige Variable (Y), nachdem der Einfluss eines Mediators (M) statistisch herausgerechnet und kontrolliert wurde.

Übergeordnetes Wirkmodell

Arbeitsengagement ist das Resultat psychologischer Verarbeitung.



Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Limitationen	20
Fazit	22
Handlungsempfehlungen	24
Literatur	26
Impressum	27
Anhang	

Limitationen

Repräsentativität und Kausalität

Die Untersuchungsergebnisse sind vor dem Hintergrund mehrerer methodischer Einschränkungen zu interpretieren:

Repräsentativität. Es handelt sich bei den 333 Teilnehmenden nicht um eine bevölkerungsrepräsentativ gezogene Zufallsstichprobe. Die offene Rekrutierung über soziale Medien, persönliche Netzwerke, Hochschule und Berufsverband kann mit Selbstselektions- und Stichprobenverzerrungen verbunden sein. Aussagen über die Gesamtheit der Beschäftigten in Deutschland sind deshalb primär als Tendaussagen zu verstehen.

Kausalität. Das Querschnittsdesign erlaubt keine eindeutigen kausalen Schlussfolgerungen. Dies gilt insbesondere für die Regressions- und Mediationsmodelle: Sie zeigen statistisch plausible Wirkzusammenhänge, können deren zeitliche und kausale Richtung jedoch nicht nachweisen.

Selbstauskünfte. Sämtliche zentralen Variablen basieren auf Selbstauskünften, sodass gemeinsame Methoden- und Wahrnehmungseffekte nicht ausgeschlossen werden können.

Gruppengrößen. Die Teilgruppen sind teilweise sehr klein, wodurch Gruppenvergleiche nur eingeschränkt möglich sind. Schließlich erklärt das multivariate Modell lediglich 34,7 Prozent der Varianz des Arbeitsengagements; weitere individuelle, tätigkeitsbezogene und organisationale Einflussgrößen dürften somit zusätzlich relevant sein.

Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse belastbare Hinweise auf zentrale Zusammenhangsmuster liefern. Diese sollten jedoch insbesondere hinsichtlich Repräsentativität und Kausalität zurückhaltend interpretiert und in zukünftigen repräsentativen sowie längsschnitlichen Untersuchungen repliziert werden.

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Limitationen	20
Fazit	22
Handlungsempfehlungen	24
Literatur	26
Impressum	27
Anhang	

Fazit

Engagement entsteht im Kopf.

Das Arbeitsengagement ist höher als erwartet. Die Ergebnisse der Untersuchung zeichnen insgesamt ein deutlich positiveres Bild des Arbeitsengagements als vielfach in der öffentlichen Diskussion angenommen. Mit einem durchschnittlichen Engagement von 4,85 auf einer siebenstufigen Skala liegt das Arbeitsengagement der Befragten klar oberhalb des Skalenmittelpunkts. Knapp 62 Prozent weisen ein eher hohes bis sehr hohes Engagement auf, während lediglich rund 16 Prozent der Befragten als eher niedrig oder niedrig engagiert einzustufen sind.

Entscheidend ist die Qualität des Arbeitserlebens. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Arbeitsengagement weniger durch soziodemografische oder strukturelle Merkmale bestimmt wird als durch die konkrete Qualität des Arbeitserlebens. Geschlecht, Arbeitszeitmodell, Arbeitsverhältnis, Funktion und Branche weisen keine beziehungsweise keine praktisch bedeutsamen Unterschiede auf. Lediglich für Alter, Unternehmensgröße und Betriebszugehörigkeit zeigen sich statistische Unterschiede, die jedoch insgesamt eher schwach ausgeprägt sind und keinem einfachen linearen Muster folgen. Besonders eng ist Arbeitsengagement dagegen mit der Qualität der Arbeitszufriedenheit verbunden: Je positiver Beschäftigte ihre Arbeitssituation bewerten, desto höher fällt auch ihr Engagement aus.

Sinn schlägt Gehalt. Von besonderer Bedeutung ist die Unterscheidung zwischen dem, was Beschäftigte für wichtig halten, und dem, was tatsächlich mit ihrem Engagement zusammenhängt. So wird ein angemessenes Gehalt subjektiv als wichtigstes Arbeitsmerkmal bewertet, weist aber lediglich einen mittleren Zusammenhang mit Arbeitsengagement auf. Demgegenüber erweist sich die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit als mit

Abstand stärkster Korrelationsfaktor, gefolgt vom Stolz auf das eigene Unternehmen und der wahrgenommenen Kompetenz der Unternehmensleitung. Die subjektive Wichtigkeit einzelner Arbeitsbedingungen ist damit nicht gleichzusetzen mit ihrer psychologischen Relevanz für die Entstehung von Engagement.

Engagement entsteht im Kopf. Der zentrale Befund der Untersuchung lautet: Arbeitsengagement entsteht nicht allein aus guten Arbeitsbedingungen, sondern wesentlich daraus, was diese Arbeitsbedingungen psychologisch bei Beschäftigten bewirken. Flexible Arbeitszeiten, Vergütung, Führung, Beteiligung oder Entwicklungsmöglichkeiten können wichtige Voraussetzungen schaffen. Engagement entsteht jedoch insbesondere dann, wenn Beschäftigte ihre Tätigkeit als bedeutsam erleben, sich mit ihrer Arbeit identifizieren können und Stolz auf die Organisation entwickeln. Sinnhaftigkeit bildet dabei den zentralen psychologischen Transmissionsmechanismus zwischen Arbeitssituation und Engagement.

Ein qualitatives Arbeitsumfeld hilft. Für Unternehmen und Führungskräfte ergibt sich daraus eine wesentliche Konsequenz: Nachhaltiges Arbeitsengagement lässt sich nur begrenzt über einzelne materielle Anreize oder isolierte Personalmaßnahmen herstellen. Entscheidend ist vielmehr die Gestaltung eines Arbeitsumfeldes, in dem Mitarbeitende verstehen können, warum ihre Arbeit wichtig ist, welchen Beitrag sie leisten und wofür ihre Organisation steht. Engagement ist damit weniger eine Frage einzelner Benefits als eine Frage von Sinn, Identifikation und der Qualität organisationaler sowie führungsbezogener Rahmenbedingungen.

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Limitationen	20
Fazit	22
Handlungsempfehlungen	24
Literatur	26
Impressum	27
Anhang	

Handlungsempfehlungen

Erlebensqualität der Arbeitssituation stärken

Sinnhaftigkeit der Arbeit stärken. Führungskräfte sollten den Beitrag individueller Aufgaben zu Kunden, Organisation und Gesellschaft regelmäßig verdeutlichen und Ziele stärker mit einem nachvollziehbaren „Warum“ verbinden. Ganzheitliche, ergebnisverantwortliche Aufgaben sowie Möglichkeiten des Job Craftings können zusätzlich Autonomie, Selbstwirksamkeit und Identifikation mit der eigenen Tätigkeit stärken.

Organisationsstolz fördern. Eine transparente Kommunikation von Strategie, Erfolgen und organisationalen Leistungen, die Sichtbarkeit der Beiträge der Mitarbeitenden sowie konkrete Kunden- und Nutzengeschichten können Organisationsstolz und Identifikation erhöhen. Unternehmenswerte sollten dabei nicht nur formuliert, sondern im Arbeitsalltag erlebbar gemacht werden.

Arbeitszufriedenheit systematisch entwickeln. Kurze regelmäßige Pulse-Befragungen können frühzeitig auf kritische Entwicklungen hinweisen. Entscheidend ist jedoch, Ursachen von Unzufriedenheit zu analysieren, daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten und deren Umsetzung konsequent nachzuhalten. Insbesondere bei dauerhaft resignativ, pseudo- oder fixiert unzufriedenen Mitarbeitenden sind gezielte individuelle Interventionen erforderlich.

Mitbestimmung und Gestaltungsspielräume erhöhen. Mitarbeitende sollten frühzeitig und verantwortlich in relevante Entscheidungen und Veränderungsprozesse einbezogen und Entscheidungsspielräume transparent definiert werden. Regelmäßige Ideen- und Verbesserungsformate können die Beteiligung zusätzlich institutionalisieren.

Führungsqualität als indirekten Hebel nutzen Führungskräfteentwicklung sollte insbesondere auf Orientierung, Anerkennung, Beteiligung, Kommunikation und die Förderung individueller Kompetenzen ausgerichtet sein. Regelmäßige Feedback- und Entwicklungsgespräche sowie systematisches Führungskräftefeedback können die Qualität des Führungsverhaltens nachhaltig verbessern. Arbeitsengagement kann dabei als relevante Führungskennzahl dienen, sollte jedoch stets im Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Arbeitsbedingungen betrachtet werden.

Anerkennungs- und Feedbackkultur ausbauen. Zeitnahes und konkretes Leistungsfeedback, die Sichtbarkeit von Erfolgen sowie Formen kollegialer Anerkennung können Wertschätzung im Arbeitsalltag erhöhen. Anerkennung sollte sich dabei nicht ausschließlich auf außergewöhnliche Leistungen beziehen, sondern auch kontinuierliche und verlässliche Beiträge würdigen.

Entwicklungs- und Karriereperspektiven verbessern. Regelmäßige Entwicklungsgespräche, gleichwertige Fach-, Projekt- und Führungslaufbahnen sowie Angebote zu interner Mobilität, Mentoring und Weiterbildung schaffen Perspektiven und unterstützen individuelle Entwicklung.

Rahmenbedingungen nicht vernachlässigen. Eine marktgerechte und als fair wahrgenommene Vergütung, flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sowie Möglichkeiten zur Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche sollten nicht vernachlässigt werden. Entscheidend ist, bestehende Angebote regelmäßig auf tatsächliche Nutzung und wahrgenommenen Nutzen zu überprüfen.

Literatur

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de psicologia del trabajo y de las organizaciones*, 29(3), 107–115.

Boston Consulting Group (2023): 11,000 People Tell Us What Really Matters at Work and Why We Should Care.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber

Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28 (11), 281–284.

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). (2025). DGB- Index Gute Arbeit 2025. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/-/GGHN>

Ernst & Young GmbH. (2025). EY-Jobstudie 2025: Motivation & Zufriedenheit. https://www.ey.com/de_de/functional/forms/download/2025/06/ey-jobstudie-2025-motivation-zufriedenheit

Gallup. (2025). Gallup Engagement Index Deutschland 2025. Gallup, inc. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>

Gallup. (2026). State of the global workplace: 2026 Report. Gallup, inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Ganserer, A., Kampkötter, P., & Steffes, S. (2021). *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen* (Forschungsbericht 590). Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4) 857–878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kienbaum. (o. D.). Kooperativer Führungsstil. Kienbaum Glossar. <https://www.kienbaum.com/glossar/kooperativer-fuehrungsstil/>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>

Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2).

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. et al. (2002): The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES): German version (UWES-9). Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_D_9.pdf

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Dellbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15–35). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>

Impressum

Projektleitung: Prof. Dr. Alexander Cisik

Teamleitung: Tuana Aydin, Janina Rusche (Stv.)

Projektteam: Emma Altmann, Sara Benaid, Saliha Bilgin, Stefanie Blondin, Emily Bogdan, Melissa Katharina Euler, Estelle Fischer, Stella Kaiser, Berfin Selin Kisa, Alexander Röcher, Elisabeth Röcher, Keziah Sivanantham, Reyhan Ulusoy, Michelle Wyzgol

Kontakt: Prof. Dr. Alexander Cisik
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

Hochschule Niederrhein
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Webschulstraße 41-43
D-41065 Mönchengladbach
Telefon +49 2161 186-63 44

alexander.cisik@hs-niederrhein.de

<https://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen-fachbereich-wirtschaftswissenschaften/cisik/>

Zusammenfassung	03
Einleitung	04
Ergebnisse	06
Limitationen	20
Fazit	22
Handlungsempfehlungen	24
Literatur	26
Impressum	27
Anhang	

Stichprobe

Nach Datenbereinigung gingen 333 Fälle in die Analyse ein.

Geschlecht	n	%	Mitarbeitendenzahl in Deutschland	n	%	Branche	n	%
weiblich	207	62,16	<50	42	12,61	Baugewerbe	11	3,30
männlich	124	37,24	50-250	77	23,12	Beratungsleistungen	13	3,90
divers	2	0,60	251-500	49	14,71	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	0	0,00
Alter	n	%	501-2500	71	21,32	Dienstleistungen	42	12,61
<25 Jahre	64	19,22	2501-5000	39	11,71	Energieversorgung	5	1,50
25-40 Jahre	128	38,44	>5000	55	16,52	Erziehung und Unterricht	20	6,01
41-55 Jahre	91	27,33	Unternehmenszugehörigkeit	n	%	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	16	4,80
>55 Jahre	50	15,02	<1 Jahr	47	14,11	Gastgewerbe	2	0,60
Arbeitszeitmodell	n	%	1-5 Jahre	137	41,14	Gesundheits- und Sozialwesen	57	17,12
Teilzeit	99	29,73	6-10 Jahre	62	18,62	Grundstücks- und Wohnungswesen	0	0,00
Vollzeit	234	70,27	11-15 Jahre	32	9,61	Handel	28	8,41
Arbeitsverhältnis	n	%	>15 Jahre	55	16,52	Kunst, Unterhaltung und Erholung	0	0,00
befristet	62	18,62	Funktion	n	%	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0	0,00
unbefristet	271	81,38	Gewerbliche/technische/handwerkliche Mitarbeitende	27	8,11	Medien und Telekommunikation	10	3,00
			Kaufmännische Mitarbeitende	119	35,74	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	15	4,50
			Mitarbeitende in sozialen/Gesundheitsberufen	52	15,62	Produktion, Verarbeitung, Instandhaltung, Reparatur von Gütern	34	10,21
			Mittleres Management	52	15,62	Verbände und Berufsorganisationen	0	0,00
			Gehobenes Management	16	4,80	Verkehr und Lagerei	1	0,30
			Top Management	11	3,30	Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	0	0,00
			Sonstige	55	16,52	Sonstiges	72	21,62
			k.A.	1	0,30	k.A.	7	2,10

Insgesamt lagen zunächst Rohdatensätze von 413 Personen vor. Nach einer systematischen Datenbereinigung verblieben n = 333 Fälle für die Analysen. Ausschlusskriterien waren insbesondere eine Kombination aus sehr kurzer Bearbeitungszeit und Straightlining, Abbrüche sowie vollständig leere Datensätze.

Trotz einer vergleichsweise geringen Stichprobengröße, kann davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Werte bei einer Fehlerspanne von 5 %¹ und einem Konfidenzniveau von 95 %² zumindest Trends für die Grundgesamtheit aller Beschäftigten in Deutschland (ca. 45 Mio.) aufzeigen.

¹ Prozentsatz, um den der Wert in der Grundgesamtheit vom Wert der Stichprobe abweichen darf.

² Sicherheitswahrscheinlichkeit, mit der die Stichprobe für die Grundgesamtheit repräsentativ ist.