



Job Enrichment: Wie Unternehmen Potenziale erkennen und Beschäftigte motivieren

Sabine Köhne-Finster, Regina Flake

Das Wichtigste in Kürze

Die IW-Beschäftigtenbefragung 2024 zeigt: Bei rund einem Drittel der abhängig Beschäftigten besteht das Potenzial, sie über Job Enrichment noch stärker zu motivieren. Dieser Beschäftigtengruppe sind Entscheidungsräume im Arbeitsalltag, Möglichkeiten, ihr Wissen und Können einzubringen, sowie Karriereperspektiven im Unternehmen besonders wichtig. Veränderungen in diesen Bereichen wirken sich unmittelbar auf ihre Arbeitszufriedenheit aus.

Das volle Potenzial, Beschäftigte über mehr Verantwortung und das Einbringen eigener Ideen zu motivieren, wird häufig jedoch noch nicht ausgeschöpft. Obwohl das Interesse an individueller Karriereberatung und praxisnaher Weiterbildung bei Beschäftigten mit Potenzial für Job Enrichment überdurchschnittlich hoch ist, haben viele von ihnen noch keine entsprechenden Angebote wahrgenommen. Dabei wäre gerade die Kombination aus herausfordernden Aufgaben, Entwicklungsberatung und gezielter Qualifizierung für Unternehmen ein wirksamer Hebel, um die Potenziale von Job Enrichment erfolgreich zu entfalten – und damit Motivation, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung der Potenzialgruppe langfristig zu stärken.

Job Enrichment als Instrument der Personalentwicklung

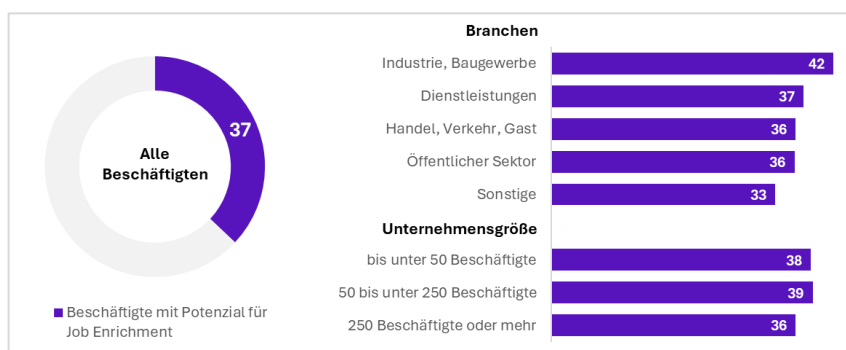
Job Enrichment bedeutet, dass Beschäftigte verantwortungsvollere und anspruchsvollere Aufgaben übernehmen. Im Gegensatz zu Job Enlargement, bei dem zusätzliche Aufgaben auf gleichem Niveau hinzukommen, erweitert Job Enrichment das Aufgabenspektrum vor allem um Tätigkeiten mit mehr Entscheidungsspielraum. Beschäftigte können dadurch eigenständiger arbeiten und mehr Einfluss auf ihre Arbeitsergebnisse nehmen, mit positiven Effekten auf Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch auf die Mitarbeiterbindung. Nicht zuletzt geht Job Enrichment auch mit höherem Interesse an Weiterbildung und somit einer Steigerung der Produktivität einher.

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten hat Potenzial für Job Enrichment

Auf Basis der Ergebnisse der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 können Potenziale für Job Enrichment abgeschätzt werden. Zu den Potenzialträgern zählen Beschäftigte, die alle drei der folgenden Aspekte als „eher wichtig“ oder „wichtig“ für ihre Arbeit erachten:

- Entscheidungsspielräume im Arbeitsalltag,
- die Möglichkeit, Wissen und Können einzubringen,
- wahrgenommene Karriereperspektiven.

Abbildung 1: Anteil der Beschäftigten mit Potenzial für Job Enrichment
Angaben in Prozent



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024: 2.825 Befragte (ohne geringfügig Beschäftigte, Führungskräfte sowie Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in formaler Weiterbildung befanden)

Die Auswertung nach Branchen und Unternehmensgrößen zeigt nur geringe Unterschiede. Das größte Potenzial für Job Enrichment liegt bei Beschäftigten in Industrieunternehmen. Zudem wird deutlich, dass auch bei vielen Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Potenzial für Job Enrichment besteht.

Eine Auswertung nach Alter der Beschäftigten zeigt ebenfalls kaum Unterschiede. Am größten ist das Potenzial bei den 25- bis 49-Jährigen: 45 Prozent von ihnen kommen für Job Enrichment infrage. Bei jüngeren und älteren Beschäftigten sind es mit jeweils 36 Prozent etwas weniger.

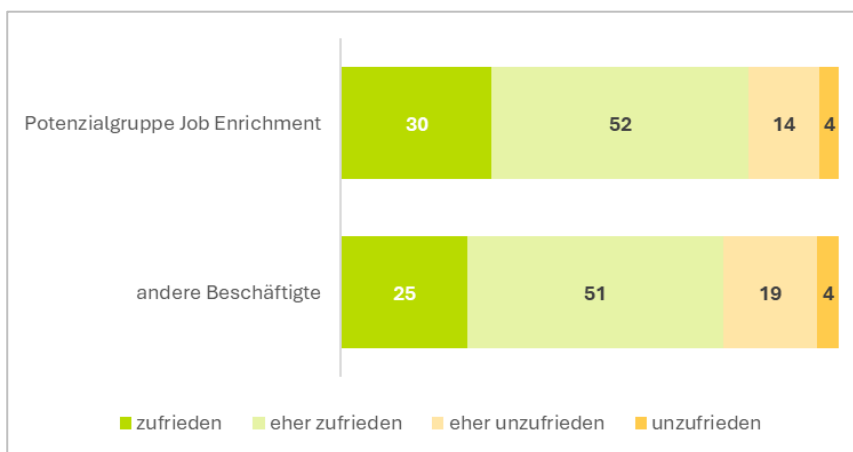
Auch beim Vergleich der Berufsabschlüsse der befragten Beschäftigten sind die Unterschiede klein. Fortbildungs- und Hochschulabsolventinnen und -absolventen haben mit 42 Prozent ein etwas höheres Potenzial. Aber auch 39 Prozent der Beschäftigten ohne Berufsabschluss und 35 Prozent mit Berufsabschluss bringen gute Voraussetzungen für Job Enrichment mit.

Allgemeine Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten

Job Enrichment ist ein Instrument der Personalentwicklung, das unter anderem darauf abzielt, die Arbeitszufriedenheit zu steigern und dadurch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen zu stärken.

Ein Vergleich der Beschäftigtengruppen zeigt zunächst nur geringe Unterschiede in der allgemeinen Arbeitszufriedenheit: Insgesamt sind knapp 80 Prozent der Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz eher zufrieden oder zufrieden. Bei den Beschäftigten mit Potenzial zu Job Enrichment sind es sogar noch etwas mehr (82 Prozent).

Abbildung 2: Allgemeine Arbeitszufriedenheit nach Beschäftigtengruppen
Angaben in Prozent



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024: 2.825 Befragte (ohne geringfügig Beschäftigte, Führungskräfte sowie Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in formaler Weiterbildung befanden)

Methodik in aller Kürze

Datengrundlage für die vorgestellten Ergebnisse ist die Beschäftigtenbefragung 2024 des Instituts der deutschen Wirtschaft.

Im April 2024 wurden insgesamt 5.060 Personen befragt – davon 2.825 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte ohne geringfügig Beschäftigte, Führungskräfte sowie Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in formaler Weiterbildung befanden.

Nicht befragt wurden Arbeitslose, Nichterwerbstätige, Selbstständige, Freiberuflerinnen und Freiberufler sowie Beamten und Beamte.

Um sicherzustellen, dass die Befragten die Gesamtgruppe der Beschäftigten in Deutschland möglichst gut repräsentieren, wurden die Ergebnisse so gewichtet, dass sie in Bezug auf Geschlecht, Alter und Berufsabschluss den Strukturen der sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten entspricht. Grundlage für die Gewichtung ist die Statistik der Bundesagentur für Arbeit.

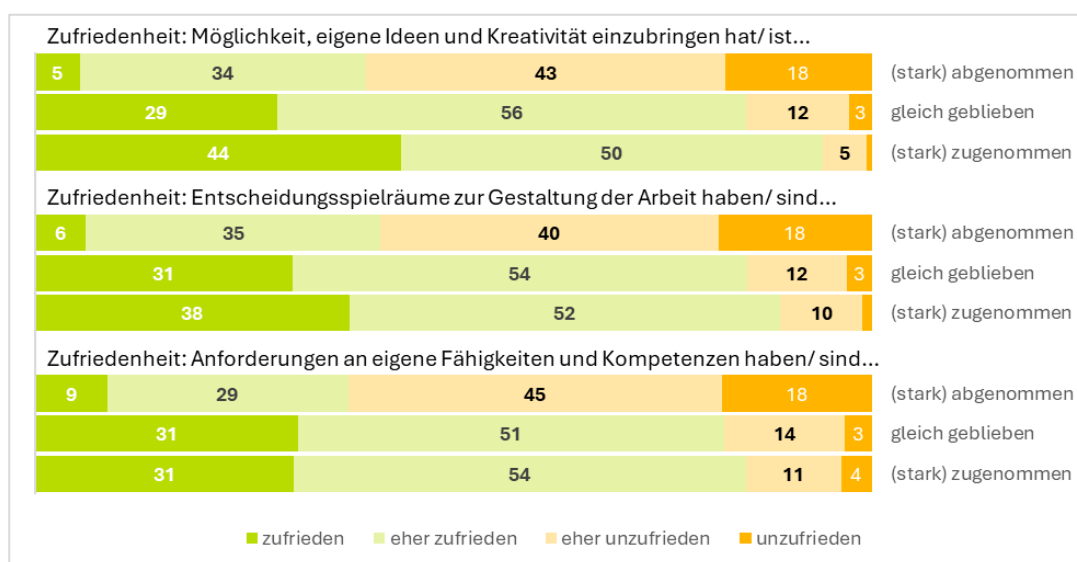
Arbeitszufriedenheit steigt mit wachsenden Gestaltungsmöglichkeiten

Welchen Einfluss Veränderungen der Arbeitsbedingungen auf die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz haben, zeigt die folgende Auswertung. Die befragten Beschäftigten sollten angeben, ob bestimmte Merkmale ihrer Arbeit in den vergangenen zwei Jahren (stark) zu- oder abgenommen haben oder ob sie gleichgeblieben sind. Dabei standen insbesondere drei Aspekte im Mittelpunkt, die für Job Enrichment von Bedeutung sind:

- die Anforderungen an Fähigkeiten und Kompetenzen,
- der Entscheidungsspielraum bei der Gestaltung der Arbeit sowie
- die Möglichkeiten, eigene Ideen und Kreativität in die Arbeit einzubringen.

Abbildung 3: Veränderung von Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit bei Beschäftigten mit Potenzial für Job Enrichment

Angaben in Prozent



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024, 1.058 Befragte (ohne geringfügig Beschäftigte, Führungskräfte sowie Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in formaler Weiterbildung befanden) – nur Beschäftigte, die zur Potenzialgruppe für Job Enrichment gehören

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Beschäftigte mit Potenzial für Job Enrichment reagieren besonders sensibel auf Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen. Wenn bestimmte motivierende Aspekte ihrer Arbeit zunehmen, ist die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz besonders hoch – höher als bei anderen Beschäftigten.

Am stärksten fällt dieser Zusammenhang im Bereich **Ideen und Kreativität** auf. Beschäftigte, die angeben, dass sie in den letzten beiden Jahren mehr Möglichkeiten hatten, eigene Ideen einzubringen und kreativ zu arbeiten, äußern sich ausgesprochen positiv: Fast alle sind zufrieden oder eher zufrieden (94 Prozent). Auch wenn die **Entscheidungsspielräume** zugenommen haben, überwiegt die positive Bewertung deutlich. Mehr als ein Drittel dieser Beschäftigten gibt an, mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden zu sein (38 Prozent), weitere 52 Prozent äußern sich eher zufrieden.

Ähnliche Tendenzen zeigen sich bei den **Anforderungen an die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen**. Wenn diese gestiegen sind, fühlen sich die meisten Befragten in ihrer Arbeit zufrieden (insgesamt 85 Prozent sind eher zufrieden oder zufrieden).

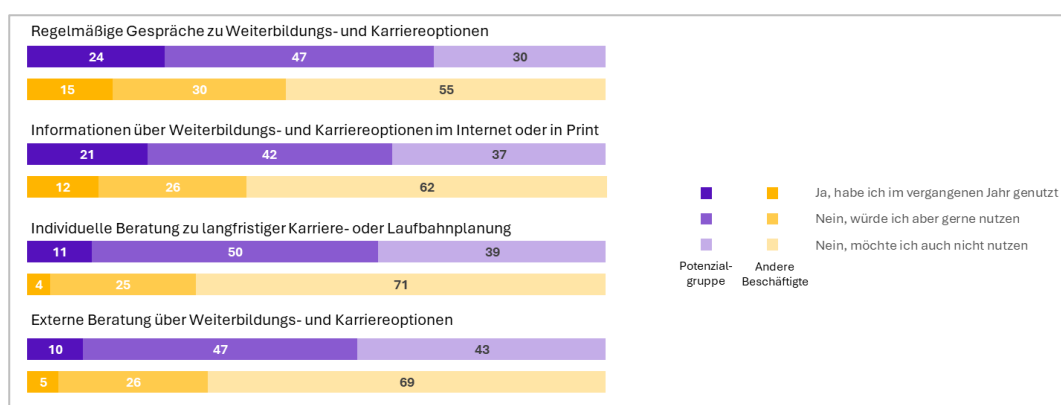
Die Ergebnisse verdeutlichen insgesamt, wie eng zentrale Elemente des Job Enrichments – wie Entscheidungsspielräume, kreative Entfaltung und steigende Anforderungen – mit der Arbeitszufriedenheit verknüpft sind, insbesondere bei Beschäftigten mit entsprechendem Potenzial. Diese Gruppe profitiert spürbar von einer anspruchsvollen und gestaltungsreichen Arbeitsumgebung.

Potenzial für Job Enrichment geht mit Interesse an Weiterbildungs- und Karriereoptionen einher

Damit Job Enrichment sein Potenzial bestmöglich entfalten kann, sollten ergänzend gezielte Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung und Entwicklung mitgedacht werden. Wenn neue Aufgaben mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten einhergehen, können Beschäftigte ihre Fähigkeiten ausbauen und neue Anforderungen noch erfolgreicher meistern.

Abbildung 4: Nutzung von Beratungs- und Informationsangeboten zu den Themen Karriere und Weiterbildung in den letzten zwölf Monaten

Angaben in Prozent



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024: 2.825 Befragte (ohne geringfügig Beschäftigte, Führungskräfte sowie Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in formaler Weiterbildung befanden)

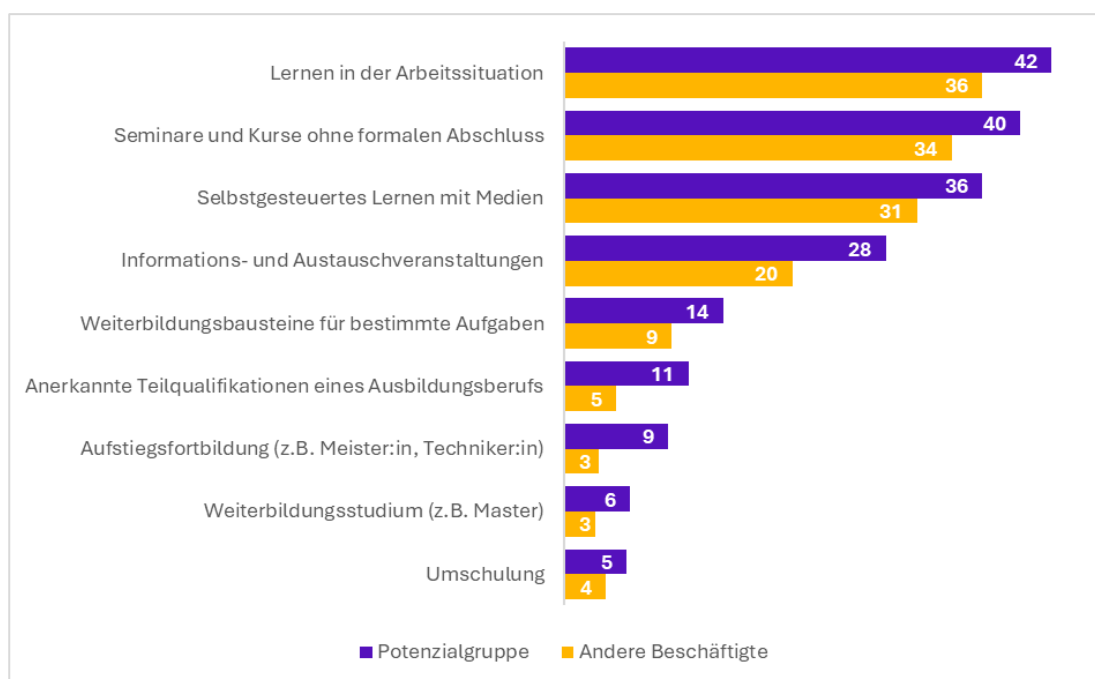
Die Tatsache, dass Beschäftigte mit Potenzial für Job Enrichment ihre Arbeit aktiv mitgestalten und weiterentwickeln möchten, spiegelt sich auch in ihrem Interesse an Informations- und Beratungsangeboten rund um Weiterbildung und Karriereentwicklung wider. Sie sind deutlich aufgeschlossener gegenüber entsprechenden Angeboten – sowohl im Unternehmen als auch extern. 24 Prozent der Beschäftigten in der Potenzialgruppe führen **regelmäßige Gespräche zu Weiterbildungs- und Karriereoptionen**, bei den übrigen sind es nur 15 Prozent. Zudem nutzen 11 Prozent der Beschäftigten in der Potenzialgruppe **individuelle Beratung zur langfristigen Karriere- und Laufbahnplanung**, fast drei Mal mehr als bei den übrigen Beschäftigten. Darüber hinaus äußern rund 50 Prozent der Beschäftigten mit Potenzial für Job Enrichment den Wunsch, eine solche Beratung in Anspruch zu nehmen. Auch Formate wie **externe Beratung** oder **Informationsangebote über Medien** werden deutlich häufiger genutzt. Und die, die diese nicht nutzen, zeigen häufig ein Interesse daran. Hier liegt eine Chance für Unternehmen, Maßnahmen im Bereich Job Enrichment mit entsprechenden Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu flankieren und so vorhandenes Potenzial wirksam zu aktivieren.

Höhere Weiterbildungsteilnahmen bei Potenzial für Job Enrichment

Der Gestaltungswille von Beschäftigten mit Potenzial für Job Enrichment spiegelt sich auch in ihrem Weiterbildungsverhalten wider: Die Potenzialgruppe zeigt nicht nur ein ausgeprägteres Interesse an beruflicher Entwicklung, sondern nimmt Weiterbildungsangebote auch tatsächlich häufiger wahr – insbesondere praxisnahe und niedrigschwellige Formate.

Abbildung 5: Nutzung von Weiterbildungsformaten in den letzten zwölf Monaten?

Ja-Antworten in Prozent



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024: 2.825 Befragte (ohne geringfügig Beschäftigte, Führungskräfte sowie Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in formaler Weiterbildung befanden)

Besonders deutlich zeigen sich Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne Potenzial zu Job Enrichment beim Lernen in der Arbeitssituation (42 vs. 36 Prozent) sowie bei Seminaren und Kursen ohne formalen Abschluss (40 vs. 34 Prozent). Auch selbstgesteuertes Lernen mit digitalen oder analogen Medien nutzen Beschäftigte mit Potenzial im Vergleich zu anderen Beschäftigten häufiger (36 vs. 31 Prozent).

Diese Lernformen passen eng zu den Prinzipien des Job Enrichments: Sie fördern Eigenverantwortung, unterstützen individuelles Wachstum und ermöglichen es, neues Wissen direkt im Arbeitskontext anzuwenden. Die Ergebnisse unterstreichen damit, dass eine auf Entwicklung und Mitgestaltung ausgerichtete Arbeitsumgebung durch passende Weiterbildungsangebote gestärkt werden kann – ein zentraler Baustein, um vorhandenes Potenzial im Arbeitsalltag wirksam zu aktivieren.

Wie Unternehmen Job Enrichment gestalten können

Die IW-Beschäftigtenbefragung 2024 zeigt: Bei rund 37 Prozent der abhängig Beschäftigten besteht das Potenzial, über Job Enrichment ihre Jobzufriedenheit und damit auch die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Sie möchten mehr Verantwortung übernehmen, ihre Kompetenzen aktiv einbringen und sehen sich als mitgestaltende Akteure im Arbeitsprozess. Um diese Beschäftigten zu identifizieren und bestmöglich zu fördern, sollten Unternehmen in einem ersten Schritt geeignete Instrumente zur Potenzialerkennung einsetzen – etwa Mitarbeiterbefragungen, Entwicklungsgespräche oder strukturierte Feedbackverfahren.

Dabei sollten Unternehmen Entwicklungsperspektiven auch jenseits der Führungslaufbahn sichtbar machen. Denn viele Beschäftigte mit Job-Enrichment-Potenzial suchen fachliche oder projektbezogene Entwicklung, nicht zwingend Führungsverantwortung. Transparente Laufbahnmodelle – wie etwa Fachlaufbahnen, Expertenrollen oder projektbezogene Entwicklungsschritte – sowie regelmäßige Entwicklungsdialoge machen Perspektiven greifbar und fördern die langfristige Bindung (siehe auch [Laufbahnplanung im Unternehmen – KOFA](#)).

Zentrale Elemente von Job Enrichment – mehr Entscheidungsspielräume, Möglichkeiten zur kreativen Entfaltung und die Umsetzung anspruchsvoller Aufgaben – haben nach Ergebnissen der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten, die Potenzial für Job Enrichment mitbringen. Besonders deutlich wird dies bei Beschäftigten, deren Möglichkeiten zur kreativen Gestaltung zunehmen: 94 Prozent von ihnen äußerten sich zufrieden oder eher zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz. Unternehmen können für Mitarbeitende gezielt Gestaltungsspielräume schaffen, etwa durch eigenverantwortliche Projekte, interdisziplinäre Teamarbeit oder neue Aufgabenprofile mit mehr Einflussmöglichkeiten.

Ein großer Vorteil für Unternehmen bei der Umsetzung von Job Enrichment ist, dass die Potenzialgruppe ein starkes Interesse an Informations- und Beratungsangeboten rund um die Themen Weiterbildung und Karriereentwicklung zeigt. Neben 11 Prozent der Beschäftigten in der Potenzialgruppe, die individuelle Karriereberatung bereits in Anspruch genommen haben, wünschen sich weitere 50 Prozent der Beschäftigten in dieser Gruppe ein solches Angebot – deutlich mehr als bei den übrigen Beschäftigten.

Darüber hinaus nehmen Beschäftigte mit Potenzial für Job Enrichment häufiger an Weiterbildung teil – insbesondere an praxisnahen und arbeitsplatzbezogenen Formaten. Ein wichtiger Schritt bei der Umsetzung von Job Enrichment ist daher die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen und die Schaffung von entsprechenden internen und externen Angeboten – sei es über Micro Learnings, Lernen im Prozess der Arbeit oder projektbegleitende Schulungen (siehe auch [Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen ermitteln – KOFA](#)).

Weitere Informationen zum Thema Job Enrichment, Beispiele sowie sechs Schritte zur Umsetzung finden Sie unter: [Job Enrichment – Definition, Beispiele, Vorteile – KOFA](#).



Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren. Ausführliche Analysen und weitere Fakten über die Fachkräftesituation erhalten Sie unter: **[kofa.de/studien](https://www.kofa.de/studien)**
Bleiben Sie beim Thema Fachkräftemangel auf dem Laufenden und abonnieren Sie unseren Newsletter: **[kofa.de/newsletter](https://www.kofa.de/newsletter)**