

# Work Happiness Report 2025

Wir fragen **1.000 Wissensarbeitende**,  
was sie im Job glücklich macht.



**Arbeitsglück**  
stabil trotz Krise



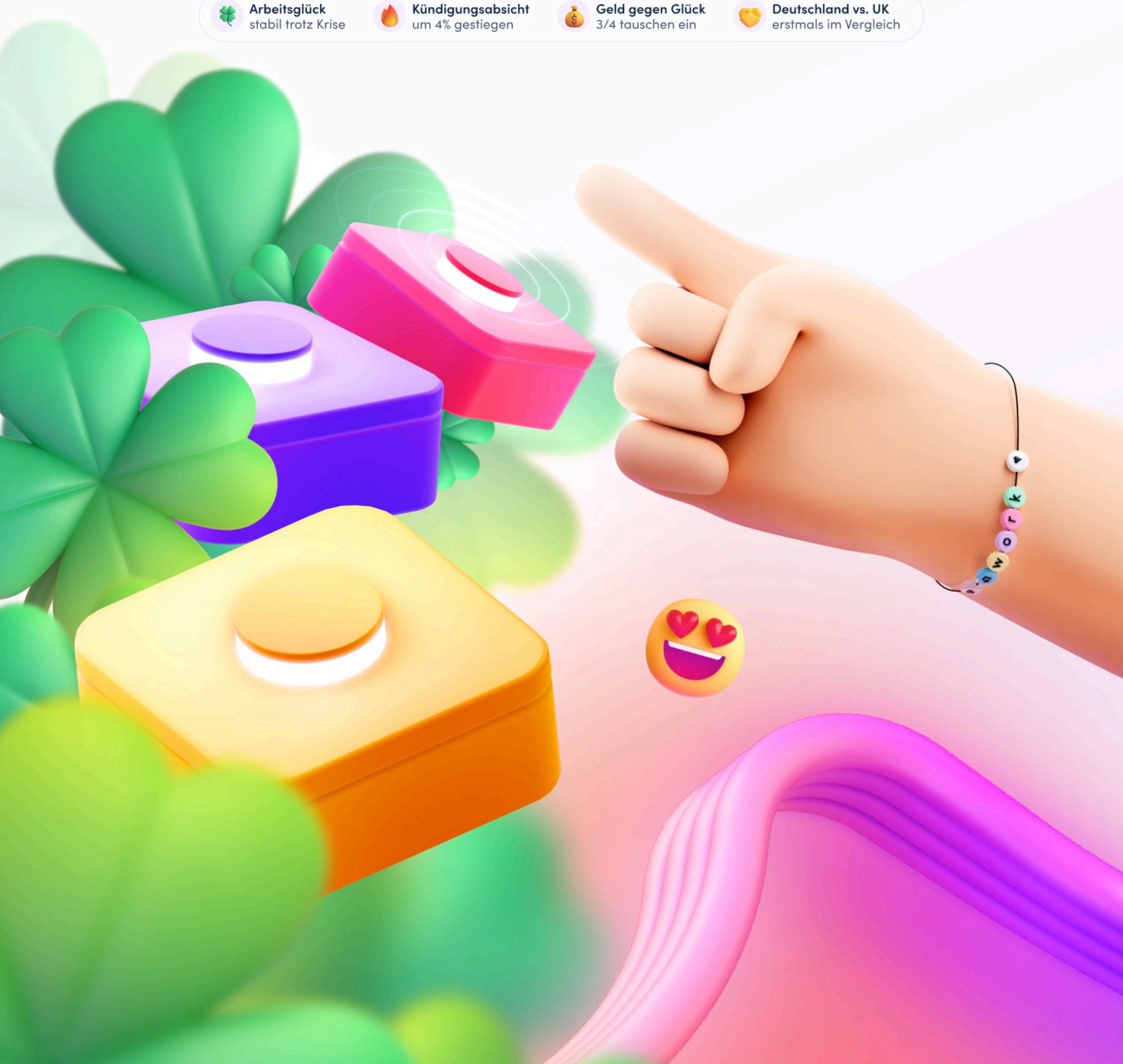
**Kündigungsabsicht**  
um 4% gestiegen



**Geld gegen Glück**  
3/4 tauschen ein



**Deutschland vs. UK**  
erstmalig im Vergleich



# Alle Themen des Reports auf einen Blick

## Intro

## Willkommen!

Der Work Happiness Report ist die einzige repräsentative Studie ihrer Art in DACH und befragt jährlich 1.000 Personen zu Glück bei der Arbeit. Der Report erscheint seit 2022 in Kooperation zwischen awork und Appinio.

→ 01 - Über den Report

S. 1 - 2

○ 02 - So glücklich ist Deutschland

S. 4

○ 03 - Was ist Arbeitsglück?

S. 5 - 6

○ 04 - Glück in großen & kleinen Teams

S. 7

○ 05 - Glück vs. Gehalt

S. 8

○ 06 - Wirtschaftliche Effekte

S. 9

○ 07 - Kündigungsabsicht

S. 10 - 11

○ 08 - Kreativität & Innovation

S. 12

○ 09 - Motivation & Engagement

S. 13

○ 10 - Deutschland vs. UK

S. 14 - 15

○ 11 - Praxistipps

S. 16

○ 12 - Fazit

S. 17

○ 13 - Demographics

S. 18

# Warum ist Arbeitsglück wichtiger denn je?

## 🔔 Intro

## Ein Plädoyer für das Glück bei der Arbeit.



**Tobias Hagenau**  
CEO & Co-Founder, awork

In Vollzeit bis zur Rente verbringen wir mehr als 70.000 Stunden damit zu arbeiten. Die Arbeit ist damit für viele von uns über lange Lebensjahre hinweg die Tätigkeit, mit der wir die meiste wache Zeit verbringen. Wir lernen im Job neue Fähigkeiten, mit Stress, Lob und Tadel umzugehen, knüpfen soziale Kontakte und verbinden mitunter sogar einen Teil unseres Selbstwerts mit unserem beruflichen Erfolg.

### Arbeit sollte uns erfüllen

Da sollte man meinen, der übliche Anspruch an Arbeit sei mehr als nur die Zeit abzusetzen und dafür mit Schmerzensgeld entlohnt zu werden. Aber irgendwann im Prozess des Erwachsenwerdens verlieren viele von uns das Glänzen in den Augen, das Kinder haben, wenn sie uns erzählen, dass sie Feuerwehrmänner und -frauen, Astronaut:innen oder Tierärzt:innen werden möchten. Stattdessen schlagen wir uns mit Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen herum, die im Best Case das Ergebnis haben: „Joa, bin so ganz zufrieden.“

Ich bin überzeugt, dass das nicht der Anspruch sein darf. Arbeit, als ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens, muss sich nicht nur finanziell lohnen, sondern sollte uns die Möglichkeit geben, Erfüllung zu finden - und im Idealfall mit ihr glücklich zu sein.

Um dieser Überzeugung nachzugehen, untersuchen wir nun seit 2022 mit unseren Freunden von Appinio das Arbeitsglück unter Wissensarbeitenden der Republik. Jedes Jahr wieder haut es mich förmlich aus den Socken: Unsere repräsentativ zusammengesetzten Teilnehmenden würden im Durchschnitt (!!) 22% ihres Gehalts abgeben, um im gleichen Job glücklicher zu sein. Diejenigen, die weniger glücklich sind, sind deutlich weniger motiviert bei der Arbeit, denken viel häufiger über die Kündigung nach und sind viel seltener kreativ.

Erstmals können wir in diesem Jahr ganz ähnliche Effekte auch außerhalb Deutschlands zeigen – auch in UK steckt jede Menge Potenzial im Arbeitsglück, mit Unterschieden im Detail. Briten haben z. B. erheblich mehr Freundschaften im Arbeitskontext – ein kleiner Einblick in die deutsche Seele?

### Lasst uns Arbeit besser machen

Das Arbeitsglück müsste also für Arbeitgebende wie für ihre Mitarbeitenden eine zentrale Stellschraube sein. Und die gute Nachricht: Es lässt sich beeinflussen. Über die drei zentralen Faktoren: Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft. Der Work Happiness Report gibt auch in diesem Jahr wieder einen tiefen Einblick in die Zusammenhänge aus Arbeit, Führung, Kultur und Glück, mit vielen Anregungen und Praxistipps, um unsere Arbeit ein bisschen besser zu machen.

Viel Spaß beim Lesen!

Über den Report

# Was steckt hinter dem Report?

4 Jahre in Folge

# 2022 – 2025

Intro

## Ein kurzes Wort dazu, wie alles begann.

### Was macht uns im Job glücklich?

Diese Frage war der Ausgangspunkt für den Work Happiness Report. Gestartet als kleines Side-Projekt, ist er heute die größte repräsentative Studie zu Arbeitsglück im deutschsprachigen Raum

Vier Jahre und fünf Befragungen mit über 4.500 Teilnehmenden später wissen wir:

- ▶ **Arbeitsglück ist relevanter denn je.** Für viele ist es der entscheidende Grund für einen Jobwechsel und etwas, für das sie bereit sind, auf Gehalt zu verzichten.
- ▶ **Arbeitsglück ist ein unterschätzter Business-Faktor.** Es ist einer der stärksten Treiber für Kreativität, Motivation und Unternehmensbindung.
- ▶ **Arbeitsglück ist gestaltbar.** Unternehmen können gezielt Rahmenbedingungen schaffen, die es fördern.

Auch in diesem Jahr haben wir wieder 1.000 Wissensarbeitende befragt – und das gleich doppelt: Zum ersten Mal haben wir zusätzlich auch Daten in der UK erhoben.

Dieser Report widmet sich zwei zentralen Fragen:

- ▶ **Welche Entwicklungen zeigen sich in 2025** und welchen Einfluss hat die aktuelle Weltlage auf das Arbeitsglück?
- ▶ **Was unterscheidet das Arbeitsglück in Deutschland und UK** und was können wir daraus lernen?

awork

Herausgeber

Wir sind awork, ein schnell wachsendes SaaS-Unternehmen aus Hamburg mit über 50 Mitarbeitenden. awork wurde 2019 gegründet, um einen Beitrag zu besserer und glücklicherer Teamarbeit zu leisten. Das gleichnamige Work-Management-Tool ist das **Herzstück der Projektarbeit für Agenturen und Marketingteams**. Mehr als 4.000 Teams organisieren sich mit awork und zeigen, dass mit moderner Software und guter Planung mehr Freude an der Arbeit möglich ist.

appinio

Datenerhebung

Appinio ist ein **weltweit tätiges Marktforschungsunternehmen**, das eine leistungsstarke und intuitive Marktforschungsplattform mit Expertenberatung kombiniert. Das eigene, globale Panel ermöglicht es, schnell und effizient spezifische Zielgruppen zu befragen und Consumer Insights in Echtzeit zu erhalten. In über 190 Märkten aktiv, erhebt Appinio täglich Millionen von Meinungen, um Unternehmen dabei zu unterstützen, strategisch fundierte Entscheidungen zu treffen. Mit mehr als 3.000 Kunden weltweit hat sich Appinio als vertrauenswürdiger Partner in zahlreichen Branchen etabliert.

# Wissenschaft trifft Arbeitsglück

## Über Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt

„Hey, ich bin Ricarda und meine Leidenschaft und mein Forschungsschwerpunkt liegen auf dem Thema Glück bei der Arbeit. Ich bin mit ganzem Herzen Wissenschaftlerin, aber ich habe schnell gelernt, dass zwischen Wissenschaft und Praxis eine große Lücke klafft. Und so habe ich eine zweite Leidenschaft gefunden: das Übersetzen wissenschaftlicher Erkenntnisse in praxistaugliche Handlungsempfehlungen in fröhlich frecher Sprache. Denn: Was nützen all die wissenschaftlichen Erkenntnisse, wenn sie die Menschen bei der Arbeit nicht erreichen?“

Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt ist Professorin für Psychologie an der IU International University, Gründerin der Happiness & Work Akademie und CEO der FELICICON GmbH.

### Intro

## Die Basis unseres Reports.


### Arbeitsglück messen – geht das überhaupt?

Ja, und zwar wissenschaftlich fundiert. Damit unser Report mehr ist als nur ein Bauchgefühl, arbeiten wir mit der HappinessandWork-Scale (HaWoS) – einem psychologisch entwickelten und validierten Testverfahren, das Glück am Arbeitsplatz messbar macht.

Entwickelt wurde die Skala von Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt und Prof. Dr. Timo Kortsch. Seit 2023 begleitet uns Ricarda als wissenschaftliche Expertin im Work Happiness Report – und liefert mit ihrer Forschung das Fundament für alles, was wir unter Arbeitsglück verstehen. Ihr Konzept bildet die Basis für unsere Auswertungen: Es dreht sich alles um die drei zentralen Glücksfaktoren – Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft.

### Dein Arbeitsglück testen

Wenn du jetzt auch wissen willst, wie es um dein Glück bei der Arbeit steht, kannst du unter [www.happinessandwork.de](http://www.happinessandwork.de) einen Test durchführen!

 [Zum Selbsttest](#)

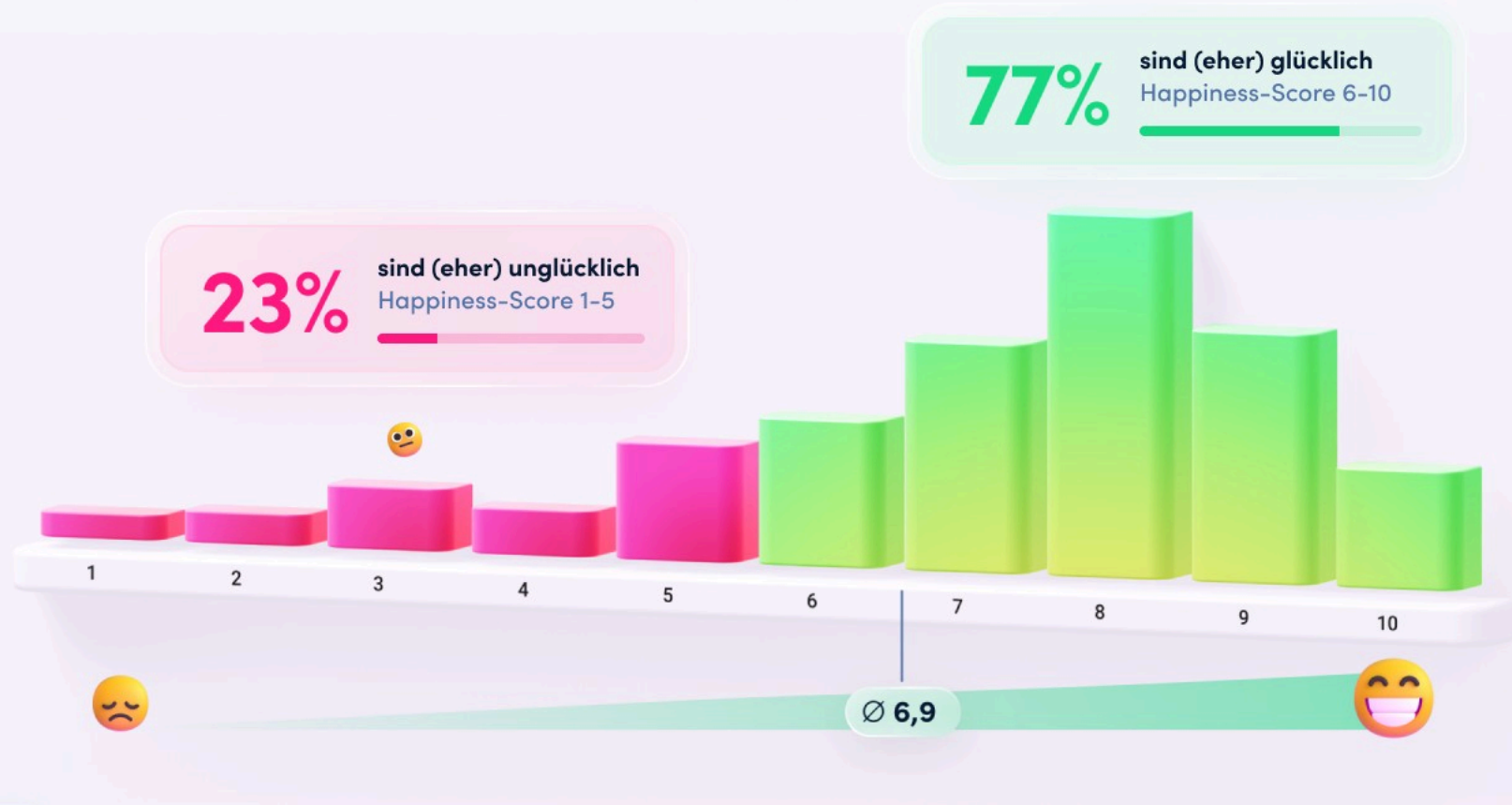
### Was ist die HappinessandWork-Scale?

Die HaWoS-Skala misst das Glücksempfinden im Job anhand von 12 Items, die sich auf drei zentrale Glücksfaktoren beziehen:

- ▶ **Sinnempfinden**  
„Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll.“  
Wenn man das Gefühl hat, durch die eigene Arbeit einen Beitrag zu etwas Größerem zu leisten.
- ▶ **Selbstverwirklichung**  
„Ich kann meine Vorstellungen und Wünsche im Unternehmen durchsetzen.“  
Die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und sich weiterzuentwickeln.
- ▶ **Gemeinschaft**  
„Ich habe das Gefühl, dass in meinem Team alle an einem Strang ziehen.“  
Zugehörigkeit, Vertrauen und Teamzusammenhalt im Arbeitsalltag.

Die Skala ist berufsbezogen formuliert und wurde mit Personen mit Berufserfahrung getestet. Ihre Ergebnisse liefern uns eine belastbare Grundlage, um Entwicklungen im Arbeitsglück differenziert und messbar darzustellen.

# So glücklich sind wir in 2025



Arbeitsglück

## Arbeitsglück bleibt stabil zum Vorjahr.

### Glück im Überblick

Während wir im Vorjahr eine leicht positive Entwicklung des Arbeitsglücks sehen konnten (Ø 2023: 6,7, Ø 2024: 6,9), bleibt der Durchschnitt in diesem Jahr unverändert. Am häufigsten (mit 24%) wurde auf der Skala die 8 gewählt, was zeigt: Viele Menschen erleben ihren Job nicht nur als okay, sondern tatsächlich als etwas, das sie glücklich macht. Eine schöne Bestätigung dafür, dass Arbeit eben doch mehr sein kann als nur Mittel zum Zweck. Während das Jahr 2025 von erheblicher wirtschaftlicher Unsicherheit geprägt ist, sich der Arbeitsmarkt aus Sicht der Arbeitnehmenden inmitten größerer Stellenabbau-News zuspitzt und öffentliche Diskussionen wie Back-to-the-Office eher für eine Reduktion der Flexibilität stehen, ist diese vermeintlich langweilige Konstanz durchaus bemerkenswert. Gleichzeitig zeigt der Blick auf die andere Seite der Skala: 23% fühlen sich (eher) unglücklich in ihrer Arbeit. Dies sind Menschen, die

mit hoher Wahrscheinlichkeit aktiv über einen Jobwechsel nachdenken, innerlich bereits aus Mangel an Motivation gekündigt haben und vermutlich wenig bis gar nicht zur Innovation ihrer Unternehmen beitragen. Im weiteren Verlauf werden wir beide Seiten der Medaille beleuchten: Was sorgt einerseits bei der Mehrheit der eher Glücklichen dafür, dass sie Erfüllung aus ihrem Job ziehen, und was sind andererseits die zentralen Aspekte, die im Jahr 2025 für Unglück bei der Arbeit sorgen? Für Führungsteams sind glückliche Mitarbeitende ein Schlüssel zu mehr Motivation, höherer Bindung und Kreativität. Der Report enthält daher sowohl Best Practices als auch mögliche Gegenmaßnahmen, um bessere Teams aufzubauen. Für alle anderen sind diese Ergebnisse der erste Schritt, ihr eigenes Arbeitsglück im Vergleich zu unseren repräsentativen Ergebnissen besser zu verstehen und so informierte Entscheidungen bei der Jobwahl treffen zu können.

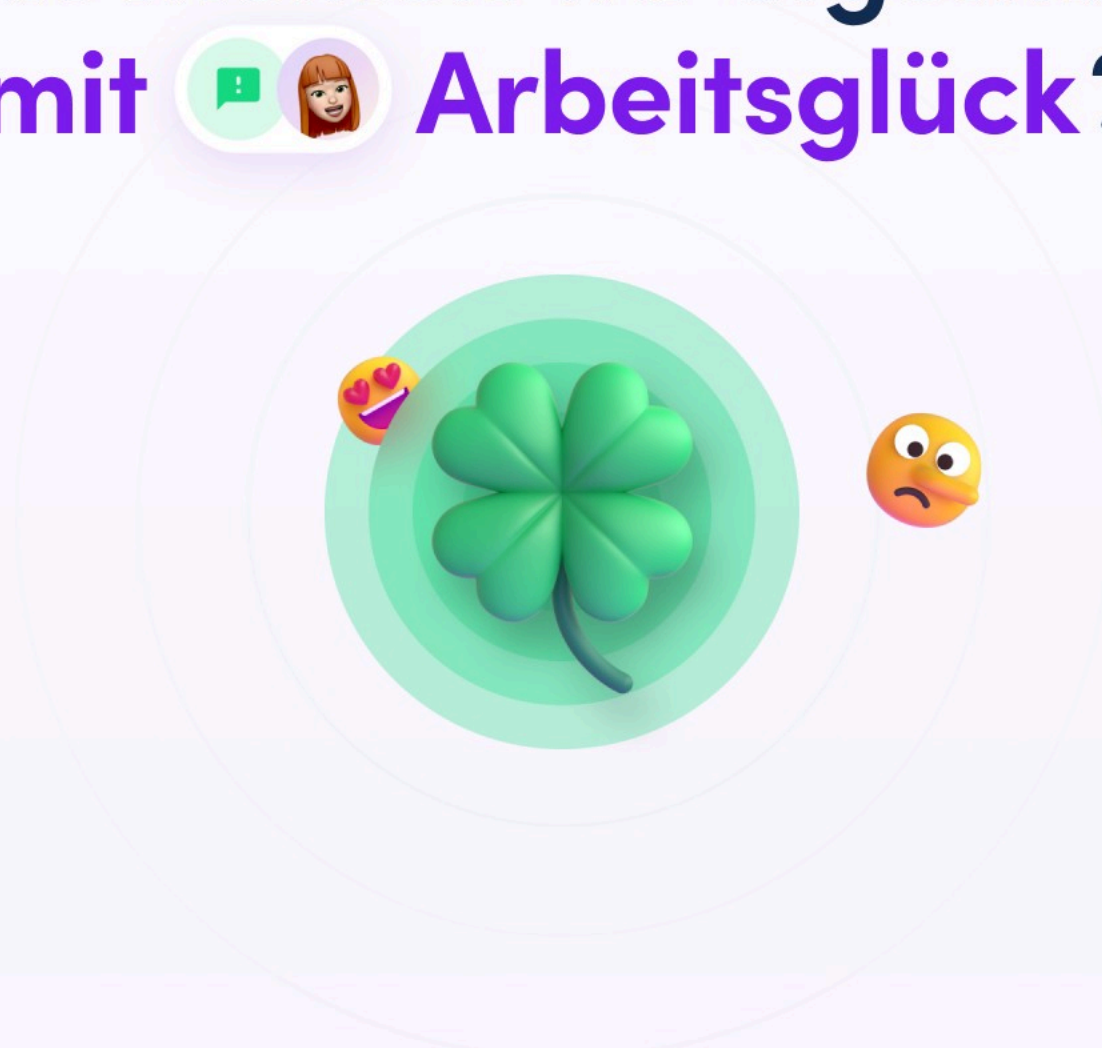
Entwicklung des Happiness-Score

### Arbeitsglück im Laufe der Jahre

2023 - 2025



# Was meinen wir eigentlich mit **Arbeitsglück?**



 Arbeitsglück

## Arbeitsglück ist nicht gleich Zufriedenheit.

### Was ist Glück bei der Arbeit?

Bevor wir tiefer einsteigen: Was meinen wir eigentlich, wenn wir von Arbeitsglück reden?

Lange Zeit galt ein Job als „gut“, wenn er sicher ist, die Miete zahlt und keine größeren Probleme auftauchen. Im Arbeitskontext war von Glück keine Rede. Es gab maximal eine jährliche Umfrage zur Zufriedenheit – mit der Büroausstattung, dem Gehalt oder der Erreichbarkeit der Führungskraft.

Das Prinzip hinter Zufriedenheit ist der Abgleich zwischen Erwartung und Realität. Wenn beides ungefähr passt, ist man zufrieden. Doch das berücksichtigt nicht, was man eigentlich erwartet. Oder ob man im Laufe der Jahre einfach aufgehört hat, mehr zu wollen. Zufriedenheit bedeutet oft nur, dass nichts stört – nicht, dass etwas begeistert.

**Arbeitsglück** geht über das bloße Erfüllen von Erwartungen hinaus. Es entsteht, wenn Arbeit nicht nur funktioniert, sondern wenn wir regelmäßig positive Emotionen im Job erleben. Je häufiger und intensiver dieses Gefühl auftritt, desto höher ist das persönliche Arbeitsglück.

### Was macht im Job glücklich?

Damit das der Fall ist, braucht es drei Faktoren: Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft. Wenn diese Glücksfaktoren spürbar sind, entsteht echtes Arbeitsglück.

Arbeitsglück ist messbar. Mit der HappinessandWork-Skala von Rehwaldt & Kortsch lassen sich die drei zentralen Glücksfaktoren systematisch erfassen.

In der aktuellen Stichprobe liegen alle drei Faktoren fast gleichauf:

- ▶ 73% empfinden Sinn in ihrer Arbeit
- ▶ 72% erleben Selbstverwirklichung
- ▶ 72% empfinden Gemeinschaft

Diese ausgewogene Verteilung zeigt: Arbeitsglück entsteht nicht aus einem einzelnen Aspekt, sondern aus dem Zusammenspiel aller drei.



Arbeitsglück

# Drei Faktoren, die das Glück bestimmen.

Die Bausteine für erfüllte Arbeit

## Die drei Glücksfaktoren

2025



### Sinnempfinden

„Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll.“

Es ist schlicht nicht möglich, glücklich im Job zu sein, ohne das Gefühl, dass unsere Arbeit einen Sinn hat – für das Team, das Unternehmen oder die Gesellschaft. Zu wissen, welchen Beitrag man zum großen Ganzen leistet, ist eine wichtige Grundlage für Arbeitsglück.



### Selbstverwirklichung

„Ich kann eigene Ideen umsetzen.“

Wenn die Möglichkeit besteht, die eigenen Stärken einzubringen, zu gestalten und sich weiterzuentwickeln, entsteht Raum für persönliches Wachstum – und das ist eine Voraussetzung für echtes Glück im Job.



### Gemeinschaft

„In meinem Team ziehen alle an einem Strang.“

Wenn man sich einem Team zugehörig fühlt, respektvoll miteinander umgeht und auch in stressigen Zeiten zusammenhält, entsteht ein Gefühl von Gemeinschaft – und das braucht es, um glücklich zu sein.

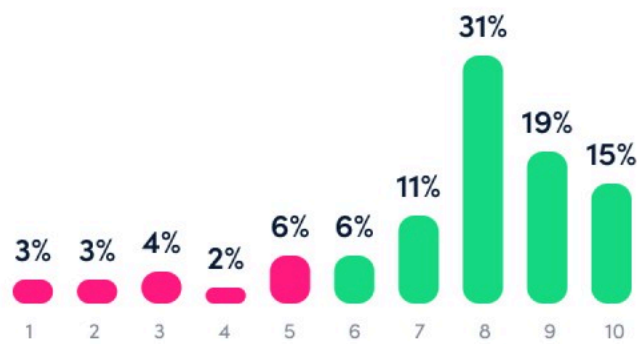
# Unternehmensgrößen im Vergleich



Arbeitsglück von 1-10

## Bis 50 Mitarbeitende

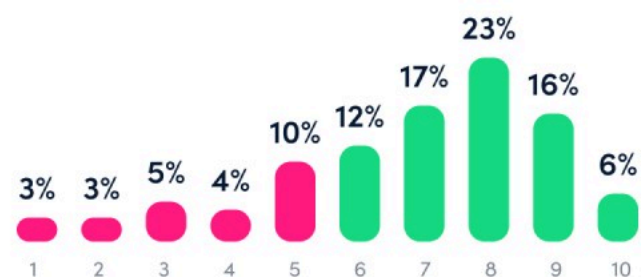
Ø 7,3



Arbeitsglück von 1-10

## Ab 51 Mitarbeitende

Ø 6,8



### Arbeitsglück

## Kleine Teams sind glücklicher als große.

### Arbeitsglück und Teamgröße

Mitarbeitende in kleineren Unternehmen bis 50 Mitarbeitende sind im Schnitt deutlich glücklicher (Ø 7,4) als diejenigen in größeren Firmen ab 51 Mitarbeitenden (Ø 6,8). Um es genau zu sagen: Ein erheblich kleinerer Anteil ist wirklich unglücklich.

Um diese Unterschiede zu verstehen, sind die drei zentralen Säulen des Arbeitsglücks entscheidend: Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft. Es ist naheliegend, dass sich diese drei Einflussfaktoren in kleineren Unternehmen einfacher positiv gestalten lassen. In kleinen Betrieben ist der eigene Beitrag zum großen Ganzen offensichtlicher und größer, relativ zur Teamgröße (steigert das Sinnempfinden). Es herrscht oft eine größere Gestaltungsfreiheit und die Verantwortungsbereiche Einzelner sind ausgedehnter bzw. weniger spezialisiert als in Großunternehmen (mehr Raum zur Selbstverwirklichung). Schließlich sind kleine Unternehmen weniger anonym, die direkte Verbindung zu Kolleg:innen kann stärker wachsen und eine intensivere Gemeinschaft bilden. Natürlich ist es auch größeren Teams möglich, eine Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeitende mit ihrer Arbeit glücklich sind - sie müssen daran nur gezielter arbeiten.

Andersherum gilt das auch für die Jobwahl. Bewerben Sie sich in größeren Unternehmen, tun Sie es als Bewerber:in gut daran, die drei wesentlichen Glücksbereiche abzuklopfen: Investiert das Führungsteam Zeit und Struktur in die Kommunikation der aktuellen Strategie und des Beitrags Einzelner? Bekommen Mitarbeitende einen eigenen Verantwortungsbereich übertragen, den sie innerhalb gesetzter Grenzen frei gestalten können? Und gibt es eine lebendige Feedback- und Fehlerkultur, auf die man sich verlassen kann? Sofern diese grundlegenden Fragen mit Ja beantwortet werden können, lässt es sich auch in größeren Unternehmen glücklich arbeiten.

### Der Branchen-Spin-Off-Report

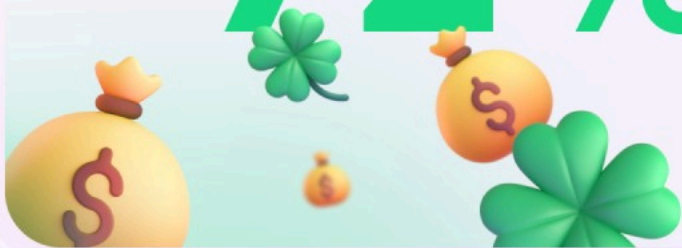
Und wie sieht's mit dem Arbeitsglück in Agenturen aus? Das haben wir ganz genau untersucht und einen eigenen Report dafür ins Leben gerufen: Den Agency Happiness Report! Darin schauen wir auf die Dinge, die Glückskiller - oder Glücksbringer - in der Kreativbranche sind.

[Zum Agency-Happiness-Report](#)

# Glück bleibt wichtiger als 💰 Gehalt

72%

... würden einen Teil ihres Gehaltes gegen mehr Glück eintauschen.



Arbeitsglück

## Die meisten tauschen Gehalt gegen Glück.

### Glück regiert die Welt

Die Ergebnisse zeigen klar: Geld ist nicht alles. Der Großteil (72%) der Deutschen wäre bereit, auf einen Teil ihres Einkommens zu verzichten, wenn sie dafür mehr Glück im (gleichen) Job erleben würden. Im Schnitt - und diese Größenordnung bestätigt sich nun das dritte Jahr in Folge - wären wir bereit, 22% unseres Gehalts abzugeben, also auf mehr Geld als die meisten Gehaltserhöhungen versprechen.

Ebenfalls immer wieder erstaunlich: Ein erheblicher Anteil (18%) wäre sogar bereit, die Hälfte ihres Gehalts oder mehr abzugeben.

Natürlich ist die theoretische Bereitschaft etwas anderes als die letztliche Umsetzung. Dennoch verdeutlichen die Zahlen, welchen persönlichen und unternehmerischen Stellenwert das Arbeitsglück hat.

Leichte Rückgänge in der Bereitschaft im Vergleich zum Vorjahr sind sicher durch die angespanntere wirtschaftliche Lage zu erklären. Aus zahlreichen Studien ist wohlbekannt: Ein höheres Gehalt macht erstens nur bis zu einem gewissen Sättigungsgrad und in jedem Fall nur kurzfristig glücklicher. Am Ende entscheiden die Arbeitsglück-Faktoren weit intensiver darüber, ob Mitarbeitende bleiben, sich engagieren und innovativ arbeiten.

„Welchen Anteil deines Gehaltes würdest du abgeben, um glücklicher im Job zu sein?“

### Bereitschaft im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken

2025

22% - 4%

... ist der Durchschnitt, den die Deutschen von ihrem Gehalt gegen Glück tauschen würden.



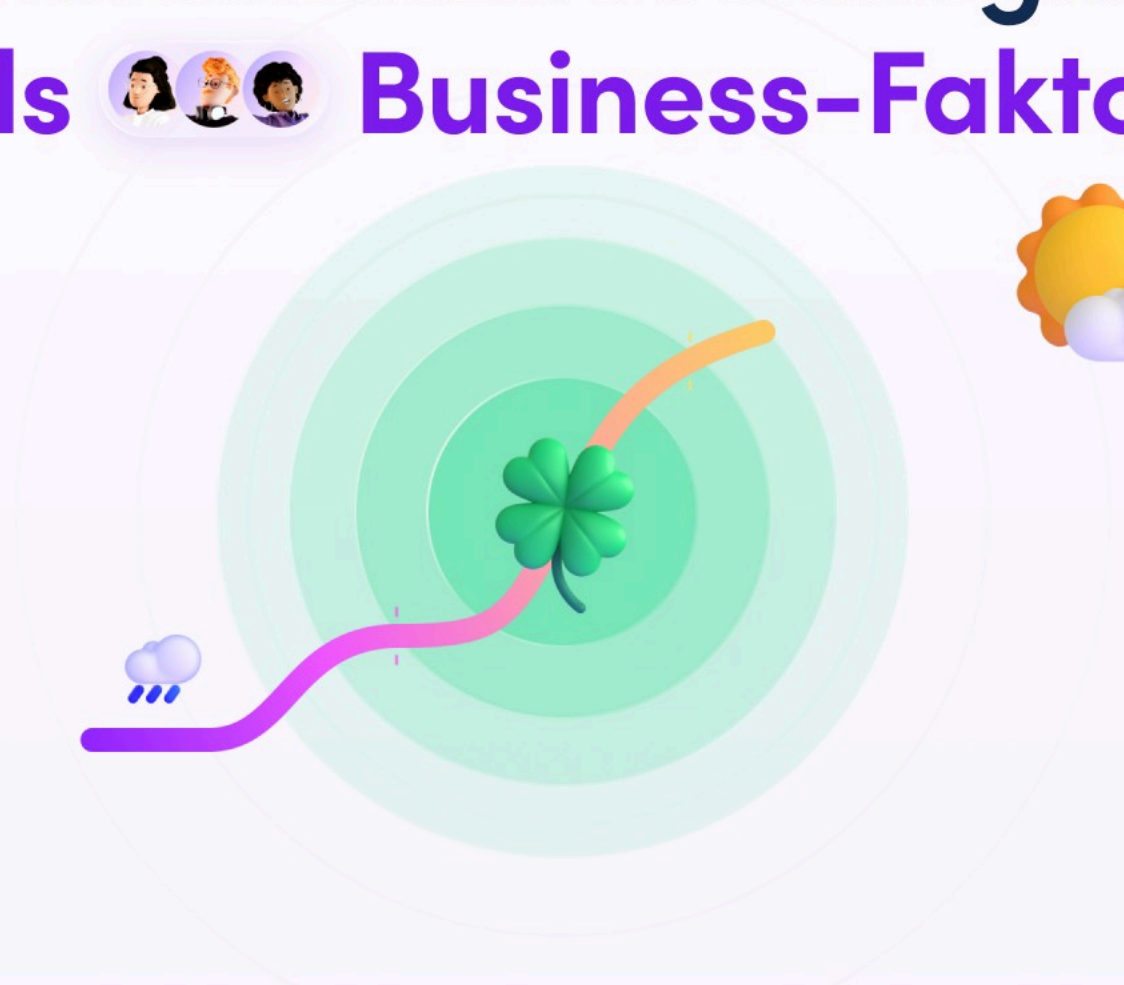
18% - 5%

... würden sogar mehr als die Hälfte abgeben.



➔ Wirtschaftliche Effekte

# Unterschätzt: Arbeitsglück als Business-Faktor



😊 Glückseffekte

**Glück beeinflusst, wie erfolgreich Unternehmen sind.**

## Glückliche Teams arbeiten anders

Arbeitsglück ist kein nettes Extra, sondern ein massiv unterschätzter Business-Faktor. Unzählige Studien aus der Arbeits- und Organisationspsychologie belegen längst: Glückliche Menschen arbeiten anders. Sie denken mit, bleiben länger und bringen sich aktiver ein. Wer also glaubt, dass sich Investitionen in Arbeitsglück nicht lohnen, liegt falsch.

Was auch in diesem Jahr glasklar in den Ergebnissen zu sehen ist: Glück im Job ist einer der stärksten Treiber für Unternehmensbindung, Kreativität und Motivation.

Die Folgen von Arbeitsglück

## Die drei Glückseffekte



### Bindung

*„Wer glücklich ist, kündigt seltener.“*

Arbeitsglück stärkt die emotionale Bindung ans Unternehmen – das ist gut belegt. Glückliche Mitarbeitende kündigen seltener, was Fluktuation, Kosten und Aufwand im Recruiting deutlich reduziert. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel ein klarer Vorteil.

### Kreativität

*„Wer glücklich ist, denkt kreativer.“*

Zufriedene erledigen Aufgaben, Glückliche gestalten mit. Arbeitsglück steigert kreative Ideen und den Mut, neue Wege zu gehen. Umgekehrt heißt das: Wo Arbeitsglück fehlt, bleibt Innovation oft auf der Strecke – mit Folgen für die Zukunftsfähigkeit.

### Motivation

*„Wer glücklich ist, ist motivierter.“*

Motivation über Gehalt oder Boni wirkt nur kurzfristig. Nachhaltiger ist die innere Motivation, die lange als kaum beeinflussbar galt. Heute ist belegt: Arbeitsglück steigert genau diesen inneren Antrieb – ganz ohne externe Anreize.

Kündigungsabsicht

# Wer glücklich ist, kündigt seltener

41%



... denken häufig darüber nach, zu kündigen.



Glückseffekte

## Die Absicht zu kündigen steigt an.

### Arbeitsglück erzeugt Bindung

Wer sich im Job als sinnstiftend erlebt, Gemeinschaft spürt und sich selbst entfalten kann, ist glücklicher und damit erfolgreicher. Das zeigt sich auch in den Zahlen: Unter den glücklichen Mitarbeitenden denkt deutlich seltener jemand ans Kündigen als unter den unglücklichen – 30% gegenüber satten 79%.

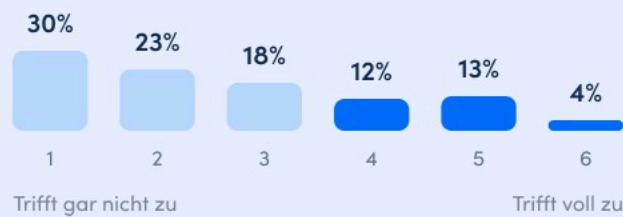
Heißt: Arbeitsglück senkt ganz klar die Wechselbereitschaft und stärkt die emotionale Bindung ans Unternehmen.

Gleichzeitig sehen wir aber auch: Die Kündigungsbereitschaft ist seit dem Vorjahr um insgesamt 4 Prozentpunkte auf 41% gestiegen – trotz gleichbleibenden Glücksniveaus. Das zeigt, dass selbst glückliche Mitarbeitende heute offener für Veränderungen sind. Sie wollen sich weiterentwickeln oder neue Impulse suchen. In einer dynamischen Arbeitswelt ist das normal.

Für Unternehmen liegt darin eine wichtige Erkenntnis: Arbeitsglück bleibt ein zentraler Faktor, um Mitarbeitende zu halten. Und das ist auch notwendig, wenn mehr als jede:r Dritte häufig darüber nachdenkt, den Job zu wechseln.

### „Ich denke oft darüber nach, zu kündigen.“

2025

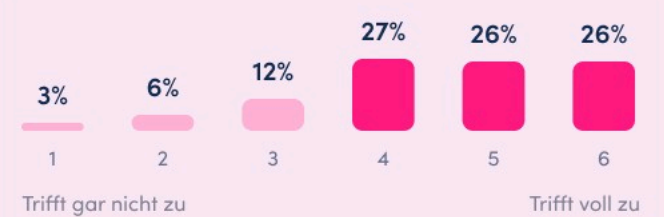


#### Die Glücklichen

29%\*

\*denken ans Kündigen

Befragte mit hohem Arbeitsglück (Score 6-10) haben eine deutlich niedrigere Kündigungsabsicht.



#### Die Unglücklichen

79%\*

\*denken ans Kündigen

Befragte mit niedrigem Arbeitsglück (Score 1-5) denken fast drei Mal so oft an Kündigung.

# Warum denken wir ans 🚫 404 Kündigen?

# 34%

... ranken Führung als wichtigsten Kündigungsfaktor.



😊 Glückseffekte

## Was Mitarbeitende wirklich zum Gehen bringt.

### Kündigungen sind kein Zufall

Doch wo Glück bindet, gibt es auch klare Auslöser fürs Gehen. Und hier zeigt sich ein deutliches Bild: Schlechte Führung ist der Hauptgrund für Kündigungen. 36% der Befragten setzen sie auf Platz 1 – und machen damit klar, wie groß der Einfluss von Führungskräften auf die emotionale Verbundenheit zum Job ist. Der alte Spruch, Mitarbeitende kündigen nicht bei Unternehmen, sondern bei ihren Führungskräften, hat Bestand. Führung ist dabei natürlich ein Platzhalter für zahlreiche Aspekte: Wird Mitarbeitenden Verantwortung übertragen und der Raum gegeben, Fehler zu machen, wird die persönliche Entwicklung gefordert und gefördert, usw.

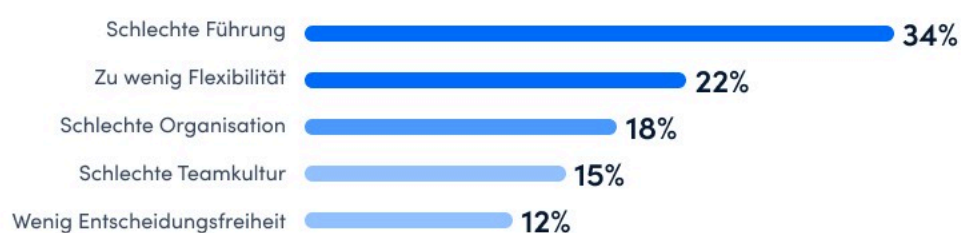
Auch schlechte Organisation sorgt für Frust – weniger häufig auf Platz 1 (18%), aber bei über 30% direkt auf Platz 2. Hinter der schlechten Organisation verbirgt sich der durch spontane Umplanung, Doppelarbeit und Planungschaos verursachte Stress. Damit verbunden und oft noch wichtiger: Mangelnde Organisation führt in vielen Fällen zu schlechter Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (spontane Spätschichten, schwierig, im

Voraus zu planen, usw.) und das wiederum ist einer der entscheidendsten Blocker für Glück bei der Arbeit. Etwas weniger deutlich fällt das Urteil beim Thema Flexibilität aus: Für 22% ist mangelnde Flexibilität ein Hauptgrund, den Job zu verlassen – fast genauso viele (23%) halten sie für eher unwichtig. Das macht deutlich: Flexible Arbeitsbedingungen sind wichtig, aber nicht universal. Hier ist in der Regel die sonstige Lebenssituation ausschlaggebend. Eltern mit Kindern z. B. mögen die Flexibilität weit mehr schätzen als Menschen ohne Kinder. Faktoren wie fehlende Teamkultur oder wenig Entscheidungsfreiheit landen seltener ganz oben auf der Kündigungsliste. Sie sind wichtig fürs Wohlbefinden, wirken aber eher subtil und langfristig. Wenn die Basics nicht stimmen, können sie das nicht auffangen.

Das Learning für Unternehmen: Wer Kündigungen verhindern will, sollte bei den Grundlagen ansetzen. Gute Führung, klare Organisation und funktionierende Strukturen sind keine netten Benefits, sondern das Fundament. Erst darauf können Flexibilität, Kultur und individuelle Entfaltung wirklich Wirkung zeigen.

### „Was löst am ehesten Kündigungsgedanken aus?“

2025



# Wer glücklich ist, ist kreativer

Kreativität im Job

„Wie würdest du deine Kreativität im Job am ehesten beschreiben?“

2025

**36%**

bringen regelmäßig innovative Ideen und kreative Lösungen ein.

**53%**

setzen Kreativität ab und zu ein, um ihre Arbeit zu verbessern.

**11%**

verzichten auf kreative Ansätze und folgen strikt den Prozessen.

😊 Glückseffekte

## Arbeitsglück ist Treiber für Kreativität.

### Neue Ideen brauchen Freiraum

Ein Blick auf die Gesamtlage zeigt: Die Hälfte der Befragten setzt hin und wieder kreative Ansätze ein, um ihre Arbeit zu verbessern. Ein Drittel bringt regelmäßig neue Ideen ein. Jede:r Zehnte folgt strikt den bestehenden Prozessen. Klingt zunächst ausgewogen.

Interessant wird's, wenn man genauer hinsieht und die Kreativität der Glücklichen vs. Unglücklichen vergleicht. Aus den bisherigen Reports wissen wir: Kreativität folgt dem Glück – nicht umgekehrt. Und die Daten bestätigen das erneut: Unter den Glücklichen bringt jede:r Dritte regelmäßig innovative Ideen ein. Bei den Unglücklichen ist dieser Anteil deutlich geringer. Stattdessen arbeiten sie häufiger strikt nach Vorgabe – der Anteil derer,

die kaum über bestehende Prozesse hinausgehen, ist bei ihnen dreimal höher als bei den Glücklichen. Kein Wunder. Wer unglücklich ist, schaltet oft in den Autopilot-Modus. Warum etwas hinterfragen, wenn es sowieso niemand hören will? Warum Neues ausprobieren, wenn man in dem, was man gerade tut, sowieso keinen Sinn sieht? Ganz anders bei den Glücklichen: Sie erleben ihren Arbeitsalltag als offener, flexibler – und trauen sich eher, neue Wege zu gehen.

Kurz gesagt: Arbeitsglück schafft Raum für Kreativität. Menschen, die ihren Job gern machen, bringen häufiger neue Ideen ein, hinterfragen den Status quo – und nutzen ihren Spielraum, um Dinge anders zu denken. Und genau deshalb ist Arbeitsglück kein Nice-to-Have, sondern ein echter Innovationstreiber.

Kreativität und Arbeitsglück

„Ich bringe regelmäßig innovative Ideen und kreative Lösungen ein.“

Zustimmung



Kreativität und Arbeitsglück

„Ich verzichte auf kreative Ansätze und folge strikt den Prozessen.“

Zustimmung



# Wer glücklich ist, ist motivierter

Motivation im Job

„Wie würdest du deine Motivation im Job beschreiben?“

2025

**34%**

sind begeistert von ihrer Arbeit und geben stets ihr Bestes.

**59%**

erledigen Aufgaben ordentlich, ohne an ihre Grenzen zu gehen.

**7%**

machen Dienst nach Vorschrift, also nur das Nötigste.

😊 Glückseffekte

## Arbeitsglück motiviert mehr als jeder Bonus.

### Stand-by-Modus verhindern

Auf den ersten Blick sieht das gar nicht so schlecht aus: Rund 60% der Befragten bezeichnen sich selbst als motiviert. Sie machen ihren Job gewissenhaft, erledigen Aufgaben zuverlässig – ohne dabei ständig an ihre Grenzen zu gehen. Und immerhin ein gutes Drittel beschreibt sich sogar als hoch engagiert, voller Energie und mit echtem Antrieb bei der Sache. Nur ein kleiner Teil scheint innerlich bereits auf Stand-by geschaltet zu haben. Dienst nach Vorschrift, kein Funke mehr übrig – Stichwort Quiet Quitting.

Spannender wird es, wenn man die Motivation im Zusammenhang mit dem Arbeitsglück betrachtet.

Denn da zeigen sich deutliche Unterschiede: Unter den Glücklichen ist der Anteil derer, die stets ihr Bestes geben, doppelt so hoch. Noch drastischer: Der Anteil derjenigen, die innerlich längst abgeschaltet haben, ist bei den Unglücklichen siebenmal (!) höher.

Das zeigt erneut, wie stark Arbeitsglück und Motivation zusammenhängen. Wer glücklich im Job ist, bringt sich anders ein – aus eigenem Antrieb, nicht, weil jemand mit Boni oder Druck winkt. Für Unternehmen heißt das: Wer echte Motivation will, sollte nicht nur auf Zielvereinbarungen und Leistungskennzahlen schauen. Sondern auf das, was bei der Arbeit glücklich macht.

Motivation und Arbeitsglück

„Ich bin begeistert von meiner Arbeit und gebe stets mein Bestes.“

Zustimmung



Motivation und Arbeitsglück



„Ich mache Dienst nach Vorschrift, also nur das Nötigste.“


Zustimmung



Deutschland vs. UK

# Arbeitsglück erstmals im internationalen Vergleich

		
Arbeitsglück im Schnitt	6,9	7,0
Bereitschaft, Gehalt abzugeben	72%	79%
% des Gehalts für mehr Glück	22%	25%
Denken aktiv an Kündigung	41%	41%



Deutschland vs. UK

## Wir haben 1.000 Wissensarbeitende in UK befragt.

### Vieles ist ähnlich

Erstmals haben wir den Work Happiness Report nicht nur in Deutschland, sondern auch in UK durchgeführt. Auf den ersten Blick sind beide Länder gleich glücklich mit ihrer Arbeit. Aber der direkte Vergleich zeigt die großen Unterschiede im Erleben von Arbeitsglück und in welchen Bereichen wir voneinander lernen können. Motivation, Kreativität sowie Freundschaften und Gemeinschaft im Job offenbaren zudem kulturelle Unterschiede im Umgang mit Arbeit im Allgemeinen.

Mit Deutschland und UK haben wir zwei europäische, hochentwickelte Länder untersucht, noch dazu im Bereich der Wissensarbeit. Dass beide Länder mit 6,9 (DE) und 7,0 (UK) und einer sehr ähnlichen Verteilung (77% glücklich) auf der Happiness-Skala abschneiden, überrascht daher erstmal nicht. Zusätzlich angeglichen wird das Verständnis von Arbeit durch Globalisierung und den internationalen Diskurs zu New Work in Netzwerken wie LinkedIn und Co. Auch die Kündigungsabsichten sind gleich verteilt, in beiden Ländern denken 41% häufig über einen Jobwechsel nach. Dennoch interessant: Der Ruf der Deutschen als ständig unzufriedene Meckerer bestätigt sich in diesem Vergleich nicht.

### Manches unterscheidet sich

Kommen wir zu den Unterschieden. Mit knapp 80% haben wir in UK den höchsten jemals gemessenen Anteil an Menschen, die einen Teil ihres Gehalts für mehr Glück im gleichen Job opfern würden (vgl. 72% in DE).

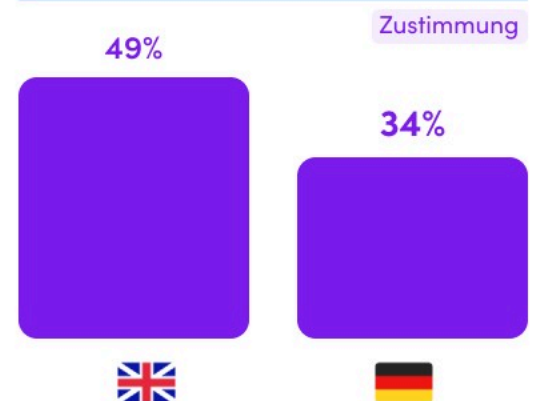
Die Vermutung liegt nahe, dass wir die Auswirkung einer kulturellen Einstellung sehen: In Deutschland hat die finanzielle Stabilität im Vergleich zum individuellen Wohlbefinden bei der Arbeit einen höheren Stellenwert als in UK.

### Mehr Motivation in UK

Noch interessanter ist der große Unterschied zwischen denen, die sich als besonders motiviert (+15% in UK) beschreiben, obwohl die allgemeine Happiness auf einem vergleichbaren Niveau liegt. Auch hier liegt eine kulturelle Erklärung nahe: Selbstverwirklichung über die Arbeit ist in UK grundsätzlich stärker verankert als in Deutschland (vgl. Hofstede 2001, Culture's Consequences). Während Deutsche Motivation häufig mit Pflichtbewusstsein und Professionalität assoziieren, ist sie bei Briten eher emotional und positiv besetzt.

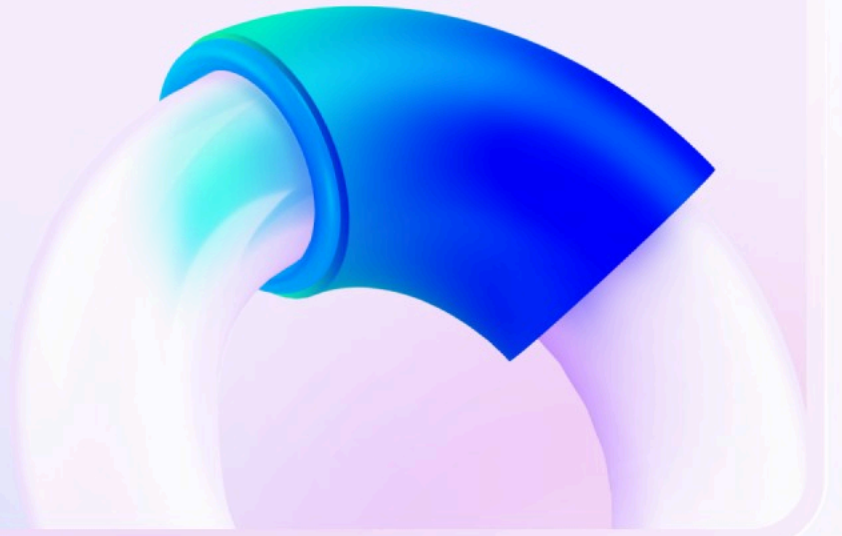
Motivation im Job

„Ich bin begeistert von meiner Arbeit und gebe stets mein Bestes.“



# 20%

... mehr Briten pflegen Freundschaften zu Kolleg:innen.

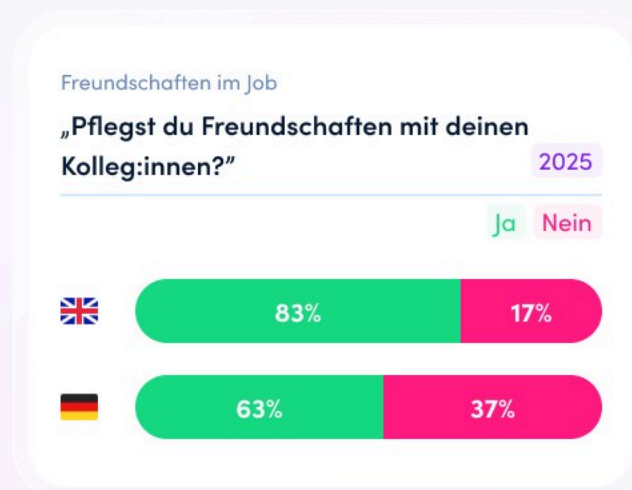


Deutschland vs. UK

## Unterschiede zeigen sich in den Details.

### Work besties: Yes or no?

Zudem haben Briten erheblich öfter Freundschaften in ihrem Arbeitsumfeld (83% vs. 63%). Während es in Deutschland etwa 30% ablehnen, mit Kolleg:innen über private Probleme zu sprechen, tun das in UK lediglich 16%.



Auch diese Unterschiede sind sicher kulturell bedingt: Die intensive Pub-Culture steht der eher strengen Trennung von Job und Privatleben in Deutschland gegenüber. Freundschaften im Arbeitsumfeld sind einer der wichtigsten Faktoren für Engagement und Produktivität (vgl. Gallup, State of the Global Workplace Report). Das liefert uns einen wichtigen Zusammenhang zwischen den stärkeren sozialen Netzwerken am Arbeitsplatz und dem höheren Anteil derer, die sich als sehr motiviert bezeichnen aus unseren UK Daten.

### Die Briten sind kreativer

Ähnlich große Unterschiede sehen wir zwischen den Kreativen in Deutschland (36%) und UK (42%). Deutsche tendieren kulturell stärker zur Vermeidung von Unsicherheit und orientieren sich an Regeln, Struktur und Planung (vgl. Hofstede 2001, Culture's Consequences). Dazu passt das Ergebnis unserer Umfrage, dass die eigenen Arbeitsprozesse in Deutschland als unstrukturierter gesehen werden, als es in UK der Fall ist. Der Anspruch an Perfektion und Prozesstreue mit wenig Fehlertoleranz steht der kreativen Arbeit im Weg. Die britische Kultur ist dagegen flexibler und toleranter gegenüber Ambiguität und Fehlern.

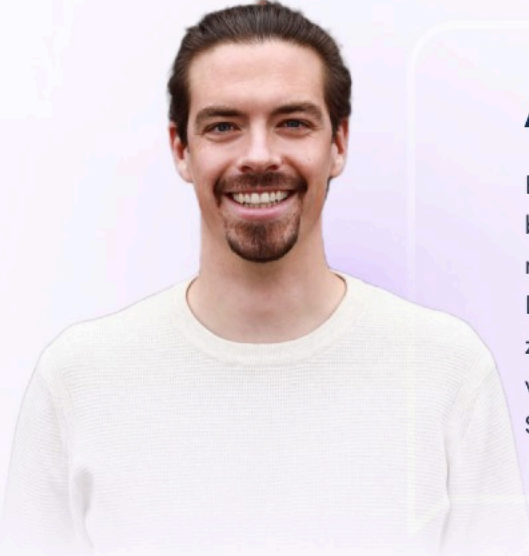
Zwar zeigen unsere Daten, dass die psychologische Sicherheit in UK und Deutschland etwa gleich bewertet wird, der Anteil derer, die voll und ganz von ihrer Fehlerkultur überzeugt sind, ist in UK (53%) aber erheblich höher als in Deutschland (46%). Das fördert wiederum die Bereitschaft, mit Innovationen und kreativen Ideen Risiken einzugehen. Briten sind nicht per se glücklicher bei der Arbeit als Deutsche, die Zusammensetzung des Arbeitsglücks ist im Detail aber eine andere. Stärkere soziale Bindung und ausgeprägtere Risikobereitschaft führen zu höheren Anteilen sehr motivierter und kreativ Tätiger in UK im Vergleich zu Deutschland.



### Fazit: Deutschland vs. UK

Der Vergleich zeigt klar - die Briten sind nicht grundsätzlich glücklicher, aber in einem zentralen Glücksfaktor liegen sie vorn: der erlebten Gemeinschaft im Job. Und das wirkt sich aus: Wo Zugehörigkeit und ein starkes Miteinander spürbar sind, steigt auch die Motivation. Beides lässt sich nicht vorschreiben, aber gezielt fördern. Und genau darin liegt die Chance für Unternehmen: Arbeitsglück entsteht dort, wo Menschen sich verbunden fühlen - mit ihrer Aufgabe, aber auch miteinander.

# Arbeitsglück steigern in der Praxis



## Arbeitsglück ist kein Zufall

Es ist das Ergebnis gezielter Gestaltung. Nachdem wir beleuchtet haben, was im Job glücklich oder unglücklich macht, geht es nun um **die praktische Umsetzung**. Dafür haben wir Impulse für Teams und Unternehmen zusammengestellt, um an den drei zentralen Faktoren von Arbeitsglück zu arbeiten: Sinn, Gemeinschaft und Selbstverwirklichung.

awork

Praxistipps von Tobias Hagenau, CEO & Co-Founder von awork

2025



## Selbstverwirklichung steigern

### → Raum für Mitgestaltung geben

Nicht jede Aufgabe erlaubt kreative Freiheit. Doch fast jedes Projekt bietet Phasen, in denen neue Ideen gefragt sind. Wer in Konzeptphasen mitdenken oder den eigenen Arbeitsweg mitgestalten kann, erlebt mehr Selbstwirksamkeit. Projekt-verantwortung bewusst aufzuteilen und Umsetzung gezielt im Team zu verteilen, macht Mitgestaltung zur gelebten Praxis.

### → Eigene Projekte ermöglichen

Verantwortung jenseits des Tagesgeschäfts wird oft als besonders sinnstiftend erlebt – vorausgesetzt, es gibt Raum dafür. Eigene Projekte, die zum Team- oder Unternehmenserfolg beitragen, brauchen klare Rahmenbedingungen und faire Umsetzungschancen. Ein Hackathon oder ein fester Projekttag im Teamformat kann ein guter Einstieg sein.

### → Stärkenorientierte Entwicklung fördern

Selbstverwirklichung heißt auch, eigene Fähigkeiten gezielt weiterzuentwickeln. Es geht dabei weniger um das Schließen von Lücken, sondern um die Förderung vorhandener Stärken. Trainings, Coachings oder Konferenzen sollten an individuelle Potenziale anknüpfen – idealerweise eingebettet in Feedbackgespräche oder Entwicklungspläne.



## Sinnempfinden steigern

### → Aufgaben im Kontext einbetten

Sinn entsteht, wenn klar ist, welchen Beitrag eine Aufgabe zum Team- oder Unternehmenserfolg leistet. Gerade bei wiederkehrenden Tätigkeiten braucht es Briefings, die nicht nur das „Was“, sondern auch das „Wozu“ erklären. Transparenz über unternehmerische Ziele und Entwicklungen hilft, diesen Kontext greifbar zu machen.

### → Das „Warum“ sichtbar machen

Auch wenn „Purpose“ oft überstrapaziert wirkt, das Warum von Projekten oder Rollen bleibt essenziell. Führungskräfte neigen dazu, es als selbstverständlich zu sehen. Doch es muss aktiv kommuniziert und immer wieder ins Tagesgeschehen eingebettet werden – gerade in Zeiten hoher Belastung oder Veränderung.

### → Erfolge sichtbar machen

Anerkennung verleiht Bedeutung und damit Sinn. Was öffentlich gewürdigt wird, wird eher als wertvoller Beitrag erlebt. Formate wie ein wöchentlicher „Feedback Friday“ im Teamchat oder Tools wie „Matter“ helfen, Erfolge gemeinsam sichtbar zu machen – auch die kleinen.



## Gemeinschaft steigern

### → Gemeinsame Werte sichtbar machen

Wenn Teams sich bewusst machen, was ihnen wichtig ist – im Miteinander, in der Kommunikation, bei Entscheidungen – entsteht Klarheit darüber, welches Verhalten geschätzt wird. Eine Bestandsaufnahme hilft: Welche Erlebnisse prägen uns? Welche Werte stecken dahinter? Entscheidend ist, dass die Werte gemeinsam getragen werden.

### → Feedback gemeinsam gestalten

Offenes Feedback stärkt Vertrauen – wenn es in einem sicheren Rahmen stattfindet. Gemeinsame Feedback-Regeln helfen, diesen Raum zu schaffen. Sie geben Orientierung, wie Lob und Kritik geäußert und angenommen werden. So entsteht eine verlässliche, wertschätzende Feedback-Kultur.

### → Ziele gemeinsam definieren

Ein Zielbild schafft Zusammenhalt. Wenn klar ist, worauf ein Team hinarbeitet – und wie jede:r Einzelne dazu beiträgt – steigt die Identifikation. Systeme wie OKR helfen, Unternehmensziele in greifbare Teamziele zu übersetzen. So wird sichtbar: Wir ziehen an einem Strang.

 Zusammenfassung

# Ein Fazit zum Arbeitsglück 2025


 Outro

## Arbeitsglück bleibt stabil trotz Krise.



**Tobias Hagenau**  
CEO & Co-Founder, awork

### Zeit, ein Fazit zu ziehen

Seit 2022 untersuchen wir jedes Jahr den Stand des Arbeitsglücks unter den Wissensarbeitenden in Deutschland und in diesem Jahr erstmals auch im internationalen Vergleich mit UK. Grundsätzlich zeigt sich auch in diesem Jahr: Arbeit hat einen schlechteren Ruf als sie verdient, viele von uns sind verhältnismäßig glücklich in ihrem Job. Das gilt grenzübergreifend.

In Anbetracht der aktuell weltweit turbulenten Zeit, großer wirtschaftlicher Unsicherheiten, eines aus Sicht der Arbeitnehmenden verschärfenden Arbeitsmarkts und großen technologischen Revolutionen könnte man vermuten, dass wir insgesamt mit unserer Arbeit unglücklicher werden – dem ist aber nicht so. Seit Jahren steigt das Arbeitsglück leicht und auch in diesem Jahr lässt sich kein Abwärtstrend vermelden.

Unverändert und überraschend hoch bleibt trotz aller Unsicherheit der Anteil des Gehalts, den sowohl Deutsche als auch Briten bereit wären, für mehr Glück im aktuellen Job abzugeben.

Ein zentraler Punkt besteht ebenfalls fort, aber mit internationalen Unterschieden: Glück bei der Arbeit ist der Treiber für die Bindung ans Unternehmen (und damit abnehmende Kündigungsabsicht), hohe Motivation und Kreativität.

Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und UK kommen im Grad der sozialen Vernetzung am Arbeitsplatz zutage: Mehr Freundschaften, häufigeres Thematisieren privater Themen und dadurch eine stärkere Gemeinschaft zeichnen das Arbeitsumfeld in UK aus – und führen zu mehr Menschen, die sich als besonders motiviert und kreativ bezeichnen. Vielleicht eine Lektion für diejenigen, die neue Teams in Deutschland aufbauen?

Auf der dunklen Seite des Glücks sehen wir drei wesentliche Treiber für Kündigungsabsichten (die immerhin 41% aller Mitarbeitenden regelmäßig hegen). Schlechte Führung, fehlende Organisation und mangelnde Flexibilität sind die Dinge, die uns dazu bringen, unsere Jobwahl ernsthaft in Frage zu stellen.

### Was jetzt?

Für diejenigen, denen es nicht egal ist, wie sie sich bei und mit ihrer Arbeit fühlen und diejenigen, denen es wichtig ist, moderne, effektive Teams aufzubauen, sind das Arbeitsglück und die Ergebnisse des Work Happiness Reports weiterhin der ideale Anhaltspunkt.

Übrigens scheint es in kleinen Unternehmen mehr glückliche Mitarbeitende zu geben. Ein Hoch auf die Startups, Gründungen & Agenturteams – bleibt allen anderen eine Inspiration!

➔ Stichprobe

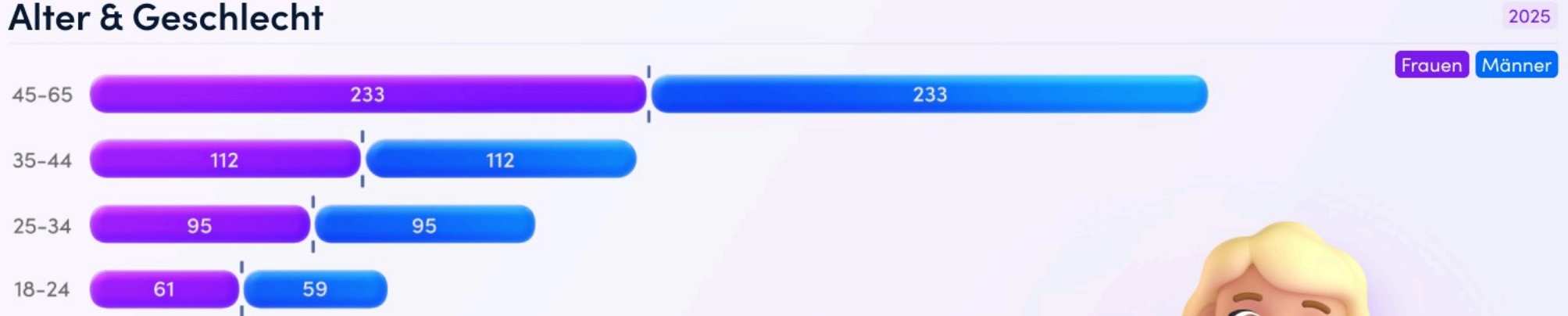
# Demografische Daten der Befragten

🌟 1.000 Personen befragt

💻 Schreibtisch-Job sitzende Tätigkeit

👥 Teil eines Teams arbeiten nicht allein

## Alter & Geschlecht



📅 Feldzeit

Alle Daten stammen aus April 2025.

1.000 Teilnehmende

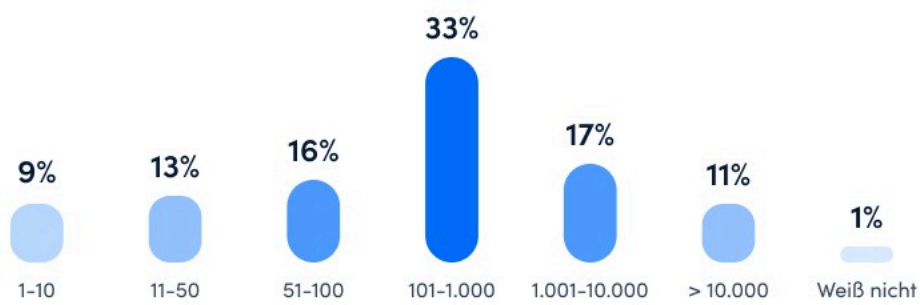
Ø 42 Jahre

powered by appinio

2025

## Unternehmensgröße

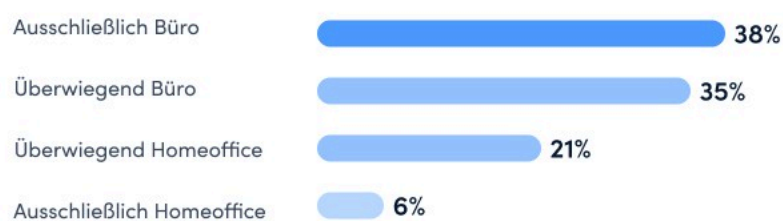
Mitarbeitende



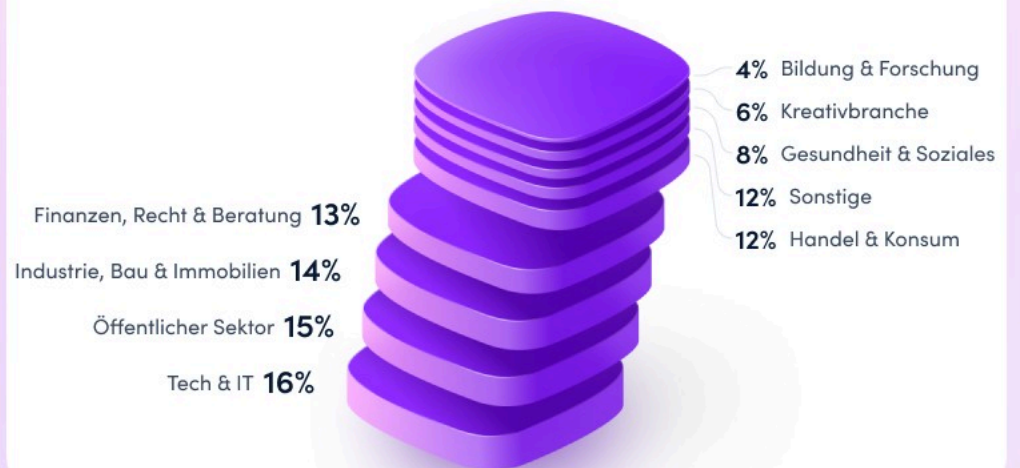
## Position im Unternehmen



## Arbeitsort



## Branchenverteilung





# Das Orga-Tool für glückliche Teams

awork ist ein wirklich einfaches Tool aus Europa, das Teams hilft, Projekte erfolgreich zu planen.



Design & UX intuitiv & fokussiert



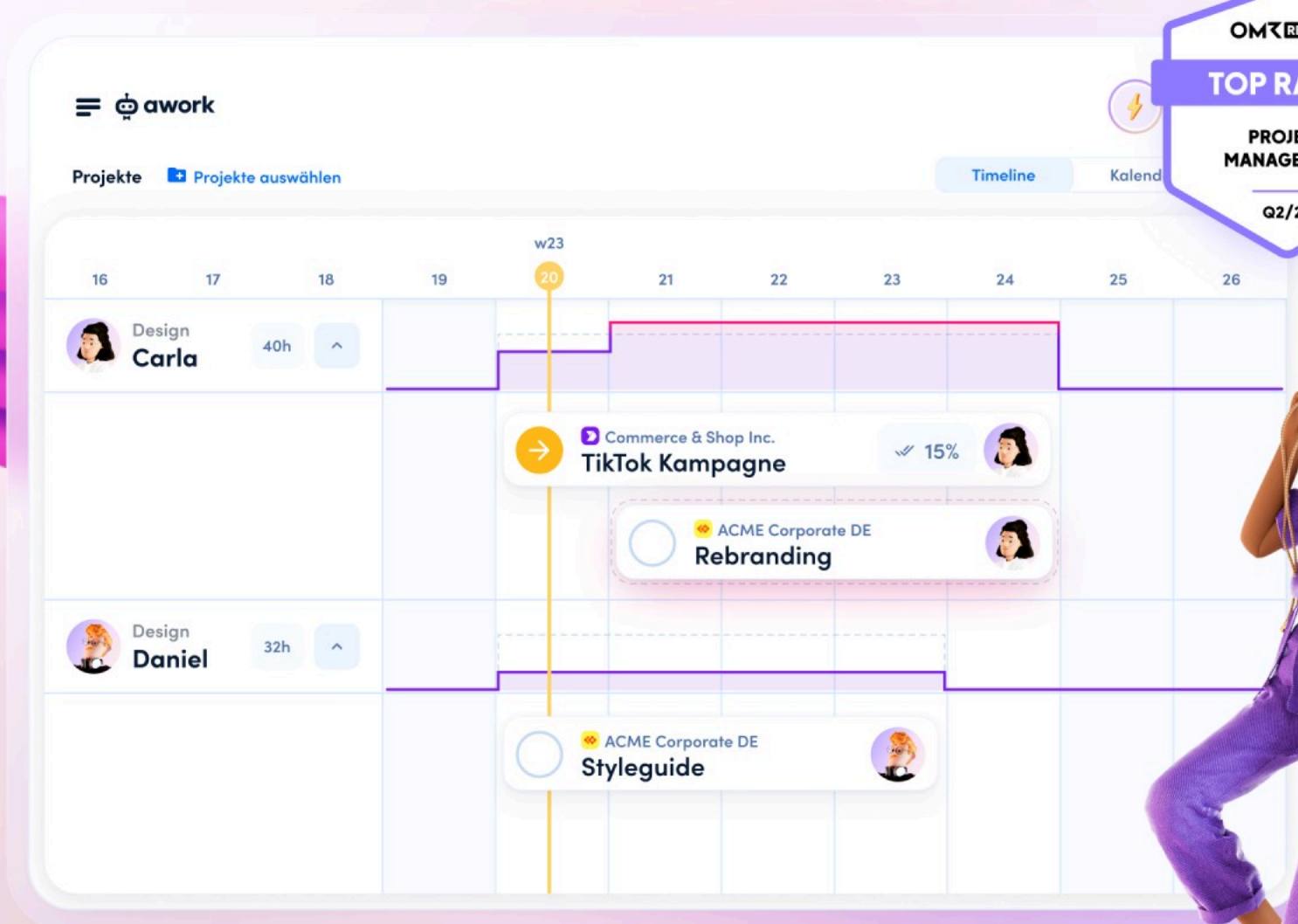
Teamplanung passt genau



Onboarding schnell & einfach



Support persönlich & kompetent



LOOPING GROUP

fischerAppelt

thjnk

VIVA CON AGUA  
BARRY PAULI

—EnBW

WIESBADEN

LOOKS



Kostenfrei testen

4.000+ Teams planen Projekte mit awork