
BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Sozialwissenschaften, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, social sciences, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Alexander Kraus

Engagement und Nachhaltigkeit

Eine qualitative Untersuchung des
Einflusses organisationaler
Nachhaltigkeitsorientierung auf das
Mitarbeiterengagement

Alexander Kraus
Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Chemnitz
Chemnitz, Deutschland

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-50914-9

ISBN 978-3-658-50915-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-50915-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Nachhaltigkeit ist Vision und Werteausrichtung zugleich. Sie ist zu einem zentralen Orientierungsrahmen für unternehmerisches Handeln geworden – und zugleich zu einer Herausforderung, die Organisationen als lebendige Entitäten in ihrer Gesamtheit betrifft. Unternehmen stehen heute stärker denn je im Spannungsfeld zwischen ökologischer Verantwortung, sozialer Wirkkraft und ökonomischen Anforderungen. Gleichzeitig verändert der demografische Wandel die Arbeitswelt grundlegend und macht deutlich: Nur wer Mitarbeitende gewinnt, bindet und begeistert, kann langfristig erfolgreich sein.

Das vorliegende Buch von Alexander Kraus widmet sich genau diesem zentralen Forschungs- und Gestaltungspunkt, nämlich dem Zusammenspiel zwischen nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensführung und dem Engagement der Mitarbeitenden. Es richtet den Blick auf jene Unternehmen, die wirtschaftliche Ziele verfolgen UND sich ganz bewusst einer verantwortungsvollen, zukunftsorientierten Unternehmenspraxis verschrieben haben. Damit rückt eine Unternehmensform in den Fokus, die in Zeiten globaler Herausforderungen richtungsweisend sein kann.

Durch leitfadengestützte Experteninterviews mit Mitarbeitenden eines deutschen Textilunternehmens wurde untersucht, wie Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag erlebt wird, wie sie Einstellungen prägt und in welchem Maße sie das Engagement fördert. Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll: Nachhaltiges Wirtschaften wirkt organisational sowohl nach außen als auch nach innen. Nachhaltigkeit stiftet Sinn, stärkt Motivation, beeinflusst Verhalten und schafft eine Unternehmenskultur, die auf Teilhabe, Verantwortung und Vertrauen basiert.

Zugleich macht die Arbeit transparent, wo die Grenzen der Untersuchung liegen und welche Aspekte weiterer Forschung bedürfen. Auch wenn die gewonnenen Erkenntnisse aufgrund des begrenzten Untersuchungsfeldes nicht verallgemeinert werden können, liefern sie wertvolle Impulse für Unternehmen, die eine nachhaltige Ausrichtung nicht als Pflicht, sondern als Chance und klares Zukunftsversprechen verstehen.

Dieses Werk regt zum Nachdenken an, inspiriert zu mehr Nachhaltigkeit und trägt dazu bei, Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext als integralen Bestandteil moderner Arbeitswelten zu begreifen. Alexander Kraus zeigt mit seiner Arbeit, wie stark die innere Überzeugung eines Unternehmens – seine Kultur, Werte und Verantwortung – auf das Engagement der Menschen wirkt, die tagtäglich zu seinem Erfolg beitragen. Nachhaltigkeit ist somit auch ein unternehmerischer Schatz, der geborgen werden kann – vorausgesetzt Nachhaltigkeit wird tatsächlich verantwortungsvoll gelebt und organisational eingebunden.

Möge die Lektüre dazu ermutigen, Nachhaltigkeit nicht nur strategisch, sondern mit-menschlich zu denken und umzusetzen.

Chemnitz 2025

Marlen Arnold

Interessenkonflikt Der/die Autor*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

Zusammenfassung

Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext wird immer bedeutsamer. Durch die negativen Auswirkungen sowohl ökologischer als auch sozialer Natur, die von Unternehmen lange Zeit ausgegangen sind und weiterhin ausgehen, ist ein Umdenken erforderlich. Demnach wird von Unternehmen von Seiten der Stakeholder erwartet, sich verstärkt für eine nachhaltige Zukunft einzusetzen. Zugleich ist es für Organisationen, besonders im Hinblick auf den demografischen Wandel, notwendig, für den Erhalt und Ausbau einer engagierten Belegschaft zu sorgen. Jedoch gibt es bereits Unternehmen, die hier Pionierarbeit leisten und eine nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsweise verfolgen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dieser Unternehmensart.

Somit vereint die vorliegende Arbeit die oben skizzierten Spannungsfelder von Unternehmen, indem das Mitarbeiterengagement im Kontext nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen untersucht wurde. Konkret wurde einerseits der Frage nachgegangen, wie die unternehmerische Nachhaltigkeit das Engagement der Mitarbeitenden bei der Arbeit beeinflusst. Andererseits wurde der Einfluss der organisationalen Nachhaltigkeit auf die Einstellungen bzw. die Wahrnehmung der Angestellten hinsichtlich des Arbeitgebenden beleuchtet. Final münden diese Fragestellungen im zentralen Forschungsschwerpunkt, indem der Einfluss der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens auf das Engagement der Mitarbeitenden untersucht wurde.

Um diese Fragen zu beantworten, verwendete die vorliegende Arbeit einen qualitativen Forschungsansatz mittels leitfadengestützter Experteninterviews. Infolgedessen wurden fünf Interviews mit Mitarbeitenden der Topp Textil GmbH geführt.

Die Ergebnisse lieferten auf der einen Seite engagementbezogene Faktoren wie Hingabe, Aufgehen in der Arbeit, gesteigerte Motivation oder eine sinnstiftende Tätigkeit als einflussreiche Aspekte bezüglich der Arbeit, die von der Nachhaltigkeit geprägt waren. Zudem wurde auch eine kognitive Beeinflussung, vermehrte Freude an der Arbeit und sichtbare Verhaltensweisen als nachhaltigkeitsgeprägte Einflussfaktoren auf das Arbeitsengagement für die Organisation entdeckt. Auf der anderen Seite ergab die Auswertung Aspekte wie Unternehmenskultur, Teilhabe, ethische Führung und ein positives Arbeitgeberimage als einstellungs- und wahrnehmungsbezogene Einflussfaktoren auf das Mitarbeiterengagement, die ebenfalls durch die Nachhaltigkeit bestimmt waren. Ergänzend wurden externe Faktoren, wie das Unternehmensimage und die Anerkennung, hervorgehoben. Schlussfolgernd wurde in dieser Studie ein positiver Einfluss von Nachhaltigkeit auf das Engagement der Mitarbeitenden festgestellt.

Als zentrale Limitationen ist der geringe Stichprobenumfang zu nennen, der keine repräsentativen oder verallgemeinernden Aussagen bezüglich des Ergebnisses zulässt. Zudem fand die Untersuchung in einem Unternehmen statt, wodurch keine Rückschlüsse auf andere Unternehmen gezogen werden können.

Keywords: Nachhaltigkeit · Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen · Mitarbeiterengagement · Arbeitsengagement · Engagement

Sustainability in a corporate context is becoming increasingly important. The negative effects of both an ecological and social nature that have long emanated and continue to emanate from companies require a shift in thinking. Accordingly, companies are expected by their stakeholders to make a greater commitment to a sustainable future. At the same time, it is necessary for organizations, especially in terms of demographic change, to ensure that they maintain and develop an engaged workforce. However, there are already companies that are doing pioneering work in this area and pursuing a sustainability-orientated approach to business. The focus of this paper is on this type of company.

This study therefore combines the above-mentioned areas of tension within companies by analyzing employee engagement in the context of sustainability-oriented companies. Specifically, on the one hand, the question of how corporate sustainability influences employee engagement at work was investigated. On the other hand, the influence of organizational sustainability on employees' attitudes and perceptions of their employer was examined. Finally, these questions culminate in the central research focus by analyzing the influence of the company's sustainability orientation on employee engagement.

In order to answer these questions, this study used a qualitative research approach by conducting guideline-based expert interviews. As a result, five interviews were carried out with employees of Topp Textil GmbH.

On the one hand, the results provided engagement-related factors such as dedication, being absorbed in the work, increased motivation or a meaningful activity as influential aspects of work that were affected by sustainability. In addition, a cognitive influence, increased happiness at work and visible behaviours were also discovered as sustainability-related influencing factors on work engagement for the organization. On the other hand, the evaluation revealed aspects such as corporate culture, participation, ethical leadership and a positive employer image as attitudinal and perceptual influencing factors on employee engagement, which were also determined by sustainability. In addition, external factors such as corporate image and recognition were emphasized. In conclusion, this study found a positive influence of sustainability on employee engagement.

The main limitation is the small sample size, which does not provide any representative or generalized statements regarding the results. In addition, the study was carried out in one company, which means that no conclusions can be drawn about other companies.

Keywords: Sustainability · Sustainability-orientated Companies · Employee Engagement · Work Engagement · Engagement

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Theoretische Grundlagen | 5 |
| 2.1 | Nachhaltigkeit – Ursprung und Begriffsdefinition | 5 |
| 2.2 | Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen | 8 |
| 2.2.1 | Begriffsbestimmung und Merkmale | 8 |
| 2.2.2 | Konzepte nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen | 15 |
| 2.3 | Begriffsannäherung Engagement | 17 |
| 2.3.1 | Einflussfaktoren von Mitarbeiterengagement | 19 |
| 2.3.2 | Effekte von Engagement | 24 |
| 2.4 | Konzeptualisierung von Mitarbeiterengagement | 26 |
| 2.4.1 | Mitarbeiterengagement-Modell von Macey & Schneider (2008) | 26 |
| 2.4.2 | Job Demands-Resources (JD-R) Modell | 28 |
| 2.4.3 | Utrecht Work Engagement Scale (UWES) | 30 |
| 3 | Methodik | 31 |
| 3.1 | Qualitativer Forschungsansatz | 31 |
| 3.2 | Untersuchungskontext | 33 |
| 3.2.1 | Unternehmensvorstellung Topp Textil GmbH | 33 |
| 3.2.2 | Topp Textil und Nachhaltigkeit | 34 |
| 3.3 | Auswahlprozess und Sampling | 35 |
| 3.4 | Datenerhebung | 38 |
| 3.4.1 | Experteninterviews als Interviewform | 38 |
| 3.4.2 | Leitfadendesign | 40 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.4.3 | Pretest und Durchführung | 43 |
| 3.5 | Datenauswertung | 45 |
| 3.5.1 | Transkription | 45 |
| 3.5.2 | Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring | 46 |
| 4 | Darstellung der Ergebnisse | 53 |
| 4.1 | Persönliche Nachhaltigkeit | 53 |
| 4.2 | Unternehmerische Nachhaltigkeit | 55 |
| 4.3 | Allgemeines Engagement | 62 |
| 4.4 | Verhaltensbezogene Einflussfaktoren | 62 |
| 4.5 | Wahrnehmungsbezogene Einflussfaktoren | 66 |
| 4.6 | Einstellungsbezogene Einflussfaktoren | 69 |
| 4.7 | Unternehmensbezogene Einflussfaktoren | 70 |
| 4.8 | Externe Einflussfaktoren | 72 |
| 4.9 | Private Beeinflussung | 74 |
| 4.10 | Erwartungen | 75 |
| 5 | Diskussion | 77 |
| 6 | Reflexion und Limitationen | 89 |
| 7 | Fazit und Ausblick | 93 |
| | Literaturverzeichnis | 97 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---------------------------------|
| Abb. | Abbildung |
| Bzw. | beziehungsweise |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| et al. | und andere |
| etc. | et cetera |
| evtl. | eventuell |
| ff. | fortfolgende |
| ggf. | gegebenenfalls |
| Hrsg. | Herausgeber |
| OK | Oberkategorie |
| TU | Technische Universität |
| UK | Unterkategorie |
| usw. | und so weiter |
| UWES | Utrecht Work Engagement Scale |
| v. a. | vor allem |
| vgl. | Vergleiche |
| z. B. | zum Beispiel |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|----|
| Abbildung 2.1 | Nachhaltigkeitsmodelle im Vergleich nach Arnold (2024, S. 9) | 8 |
| Abbildung 2.2 | Arbeitsengagement-Modell nach Macey & Schneider (2008, S. 6) | 27 |
| Abbildung 2.3 | Job Demands-Resources (JD-R) Modell von Bakker & Demerouti (2008, S. 218) | 29 |
| Abbildung 3.1 | Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach Mayring (2022, S. 85) | 48 |
| Abbildung 5.1 | Zentrale Erkenntnisse | 86 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|--------------------------------|----|
| Tabelle 2.1 | CSR-Definitionen | 16 |
| Tabelle 3.1 | Sample | 37 |
| Tabelle 3.2 | Finales Kategoriensystem | 50 |