

}essentials{

Christian Julmi · Anna Eifert ·
Jakob E. Dammert ·
Sebastian Wittwer

Arbeitsatmosphären- Report 2024

Aktuelle Bestandsaufnahme des
Schlüsselfaktors Arbeitsatmosphäre
in Deutschland

OPEN ACCESS



Springer Gabler

essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Christian Julmi · Anna Eifert ·
Jakob E. Dammert · Sebastian Wittwer

Arbeitsatmosphären- Report 2024

Aktuelle Bestandsaufnahme des
Schlüsselfaktors Arbeitsatmosphäre
in Deutschland

Christian Julmi
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
FernUniversität in Hagen
Hagen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Anna Eifert
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
FernUniversität in Hagen
Hagen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Jakob E. Dammert
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
FernUniversität in Hagen
Hagen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Sebastian Wittwer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
FernUniversität in Hagen
Hagen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Dieses Werk wurde gefördert durch FernUniversität Hagen.



ISSN 2197-6708
essentials

ISBN 978-3-658-45073-1

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45074-8>

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-45074-8 (eBook)

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

Dieses Werk wurde gefördert durch FernUniversität Hagen.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2024. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber 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: Ulrike Loercher

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.

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Eine Bestandsaufnahme der Arbeitsatmosphäre in Deutschland – eine repräsentative Studie
- Sensibilisierung für die Bedeutung des Faktors Arbeitsatmosphäre
- Aktuelle Bewertung der Arbeitsatmosphäre in Deutschland
- Betrachtung und Analyse alters- und geschlechtsspezifischer Unterschiede
- Identifikation von Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Atmosphärenmanagement

Inhaltsverzeichnis

1 Die Studie im Überblick	1
1.1 Stichprobe und Methode	3
2 Die Arbeitsatmosphäre im Vergleich	7
2.1 Die wichtigsten Merkmale der Arbeit	7
2.2 Die Arbeitsatmosphäre im Detail	9
2.3 Die Merkmale im Überblick	11
2.4 Atmosphäre versus Gehalt	13
2.5 Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur	16
3 Wirkzusammenhänge zu Atmosphären	19
3.1 Wirkungen der Atmosphäre	19
3.2 Veränderungen der Atmosphäre	22
3.3 Einflussfaktoren der Atmosphäre	25
4 Alters- und Geschlechterunterschiede	29
4.1 Tickt Generation Z wirklich anders?	29
4.2 Verhalten bei schlechter Atmosphäre	29
4.3 Wichtigkeit der Merkmale nach Geschlecht	31
4.4 Wichtigkeit der Merkmale nach Alter	33
4.5 Zufriedenheit mit den Merkmalen	35
4.6 Bemühungen des Arbeitgebers	37
4.7 Einflussfaktoren von Atmosphären	37
4.8 Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen	40

5 Typen von Atmosphären	43
5.1 Verbreitung von Atmosphärentypen	43
5.2 Zielgruppenbezogene Betrachtung	45
5.3 Schlüsselfaktoren der Typen	47
6 Management von Atmosphären	51
7 Fazit	55
Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können	57
Literatur	59

Über die Autoren

PD Dr. Christian Julmi, FernUniversität in Hagen, Universitätsstraße 11, 58097 Hagen, christian.julmi@fernuni-hagen.de

Anna Eifert, FernUniversität in Hagen, Universitätsstraße 11, 58097 Hagen, anna.eifert@fernuni-hagen.de

Jakob E. Dammert, FernUniversität in Hagen, Universitätsstraße 11, 58097 Hagen, jakob.dammert@fernuni-hagen.de

Sebastian Wittwer, FernUniversität in Hagen, Universitätsstraße 11, 58097 Hagen, sebastian.wittwer@fernuni-hagen.de



Die Studie im Überblick

1

Die Gewinnung und Bindung von Personal steht vor dem Hintergrund des bestehenden Fachkräftemangels bei vielen Unternehmen inzwischen ganz oben auf der Agenda. Als Arbeitgeber attraktiv zu sein, ist längst kein Nebenkriegsschauplatz mehr, sondern bestimmt das langfristige Überleben von Unternehmen.

Doch was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Ein Blick auf Umfragen der letzten zehn Jahre offenbart eine überraschend eindeutige Antwort auf diese Frage: Kein Faktor scheint für die Wahl des Arbeitgebers und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden so wesentlich zu sein wie die Arbeitsatmosphäre (Däfler und Dannhäuser 2016; ManpowerGroup 2018; Müller-Wirth 2018; Radermacher und Herdejürgen 2022; Speck 2017; YouGov 2016; Zapf et al. 2021). Mehr noch scheint die Arbeitsatmosphäre – also die affektiv gespürte Qualität der unmittelbaren räumlichen Umgebung im Kontext der Arbeit – den Ergebnissen zufolge nicht nur das Wohlbefinden, sondern mehr als andere Faktoren auch die Leistung in Unternehmen zu beeinflussen.

Ungeachtet dieser eindeutigen Antwort ist von Arbeitsatmosphären weder in der Forschung noch in der Praxis viel die Rede. Es scheint, dass viele Unternehmen inzwischen zwar bereitwillig ihre ‚weiche Seite‘ zeigen, dabei aber im Wesentlichen ihre Unternehmenskultur im Blick haben – obwohl die Umfragen die Relevanz der Arbeitsatmosphäre teilweise deutlich vor derjenigen der Unternehmenskultur sehen. Dies leuchtet unmittelbar ein; denn während der Einfluss der Unternehmenskultur – definiert als die im Unternehmen geteilten Denkmuster, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen (Scherm & Julmi, 2019, S. 78) – auf das tägliche Miteinander bei der Arbeit stark in den Hintergrund treten kann, können wir uns der unmittelbaren Wirkung der Arbeitsatmosphäre nicht entziehen. Die Arbeitsatmosphäre ist wie der Wind, der uns ins Gesicht schlägt,

wenn wir zur Arbeit kommen (oder im Homeoffice den Rechner hochfahren). Die Arbeitsatmosphäre kann zudem von Abteilung zu Abteilung variieren und lokal unterschiedlich sein, ein Umstand, den die Unternehmenskultur nicht berücksichtigt (Julmi, 2017a, S. 133). Dabei sind es gerade die verschiedenen Kontexte, die entscheiden, wie wohl sich Menschen bei der Arbeit fühlen und wie effektiv sie arbeiten können.

Es scheint also, als ob die Arbeitsatmosphäre bislang nicht die Würdigung erhält, die sie verdient. Um dies zu ändern, haben wir die erste repräsentative Studie in Deutschland durchgeführt, die den Faktor Arbeitsatmosphäre in den Vordergrund stellt. Ziel unserer Studie war es aber nicht nur, die Bedeutung der Arbeitsatmosphäre herauszuarbeiten, sondern auch eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation zu Arbeitsatmosphären in Deutschland zu geben.

Die Ergebnisse erfüllen unsere hohen Erwartungen nicht nur, sondern übertreffen diese sogar noch. Die Studie zeigt, dass die Arbeitsatmosphäre nicht nur weit bedeutender als die Unternehmenskultur ist, sondern von 22 Faktoren in Bezug auf die Arbeitgeberwahl einen herausragenden zweiten Platz belegt. Wichtiger scheint der arbeitenden Bevölkerung lediglich das Gehalt zu sein; was angesichts der wirtschaftlich unsicheren Zeiten kaum verwundern dürfte. Dennoch würden zwei von fünf Befragten um keinen Preis der Welt eine gute Atmosphäre gegen eine schlechte tauschen. Bei den Frauen ist die Arbeitsatmosphäre sogar noch wichtiger als das Gehalt und belegt den ersten Platz.

Darüber hinaus legt unsere Studie nahe, dass die Arbeitsatmosphäre ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ist. Zwei Drittel der Befragten gaben beispielsweise an, bei einer dauerhaft schlechten Atmosphäre zu kündigen, was für eine Organisation hohe Kosten nach sich zieht. Ebenso zeigt sich, dass die Arbeitsatmosphäre aus Sicht der Befragten einen sehr starken Einfluss auf die individuelle Leistung im Unternehmen hat.

Mit Blick auf die aktuelle Situation offenbart sich, dass die Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitsatmosphäre hinter ihrer Bedeutung zurückbleibt. Für Frauen ist die Diskrepanz sogar noch höher als für Männer. Frauen nehmen im Vergleich zu Männern ihre Arbeitsatmosphäre zudem fast doppelt so häufig als vergiftet und toxisch sowie als Druckatmosphäre wahr, sodass sich hier ein ‚Gender Atmosphere Gap‘ zeigt, den wir als alarmierend wahrnehmen.

Wir sind überzeugt, dass Unternehmen großes Potenzial verschenken, wenn sie sich nicht ausreichend um ihre Arbeitsatmosphäre kümmern. Daher rufen wir das aktive Management der Arbeitsatmosphäre als essenzielles Handlungsfeld aus. Unsere Analyse der Einflussfaktoren zeigt, dass es bei der Arbeitsatmosphäre weniger um die Gestaltung von Räumlichkeiten geht, sondern vor allem um zwischenmenschliche Beziehungen. Insbesondere Führungskräfteverhalten

und Kommunikation erweisen sich als Schlüsselkomponenten eines effektiven Atmosphärenmanagements.

Ein erfolgreiches Atmosphärenmanagement verbessert nicht nur das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Belegschaft, sondern steigert auch die Arbeitgeberattraktivität und den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens.

Schließlich sind wir der Ansicht, dass eine gute Arbeitsatmosphäre nicht nur innerhalb des Unternehmens zu einem besseren Miteinander führt, sondern auch ein Schlüssel für soziale Nachhaltigkeit insgesamt ist.

1.1 Stichprobe und Methode

Für unsere Umfrage legten wir fest, ausschließlich in Deutschland lebende Angestellte zu befragen. Daher wurden Selbstständige, C-Level Manager:innen und Beamte von der Teilnahme ausgeschlossen. Das Ziel war es, ein repräsentatives Bild der deutschen Angestellten zu erlangen. Hierfür griffen wir auf Daten zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung des Statistischen Bundesamts zurück. Aus den Daten zur Verteilung der Versicherungspflichtigen nach Alter und Geschlecht konnten wir die Verteilung der Arbeitnehmer:innen ableiten. Der Stand der Daten ist der 31.07.2023. Da das Statistische Bundesamt lediglich Werte für die Geschlechter Mann und Frau veröffentlicht hat, konnten wir keine Daten für andere Geschlechter ableiten. Als Mindestgröße der Stichprobe wurde eine Teilnehmendenzahl von 1000 festgelegt.

Die Umfrage wurde in Zusammenarbeit mit dem Anbieter Bilendi und mithilfe der Online-Umfragesoftware Unipark durchgeführt. Bilendi war für die Einladung und Gewinnung der Befragungsteilnehmenden verantwortlich. Um sicherzustellen, dass unsere Befragung der gewünschten Stichprobe entspricht, hat Bilendi einen Screeningfragebogen entwickelt, sodass nur Personen der definierten Zielgruppe an der Umfrage teilnahmen. Zudem übernahm Bilendi die Quotensteuerung und -kontrolle.

Nach Abschluss des Screeningfragebogens wurden die Teilnehmenden direkt zur eigentlichen Umfrage in Unipark weitergeleitet. Diese Umfrage dauerte maximal 10 min und konnte sowohl am Computer als auch mit mobilen Endgeräten durchgeführt werden. Um die Zuverlässigkeit der Teilnehmenden zu überprüfen, wurden Testfragen bzw. Qualitätschecks eingebaut. Bei falschen Antworten wurden die Teilnehmenden über Redirect-Links zurück zu Bilendi geleitet. Diese Antworten flossen nicht in unsere Stichprobe ein, was die Qualität unserer Ergebnisse erhöhte. Die Umfrage wurde am 29.09.2023 gestartet und am 09.10.2023

Tab. 1.1 Verteilung der Stichprobe nach Alter und Geschlecht

Alter	Männlich	Weiblich	Divers	Insgesamt
Unter 25	n = 61 5,7 % (5,8 %)	n = 48 4,5 % (4,4 %)	n = 2 0,2 %	n = 111 10,3 % (10,2 %)
25 bis 35	n = 126 11,7 % (12,0 %)	n = 107 10,0 % (9,9 %)		n = 233 21,7 % (21,9 %)
35 bis 45	n = 133 12,4 % (12,2 %)	n = 113 10,5 % (10,4 %)		n = 246 22,9 % (22,6 %)
45 bis 55	n = 123 11,4 % (11,4 %)	n = 116 10,8 % (10,6 %)	n = 1 0,1 %	n = 240 22,3 % (22,0 %)
55 und mehr	n = 132 12,3 % (12,2 %)	n = 113 10,5 % (11,1 %)		n = 245 22,8 % (23,3 %)
Insgesamt	n = 575 53,3 % (53,6 %)	n = 497 46,2 % (46,4 %)	n = 3 0,3 %	n = 1075 100 % (100 %)

beendet. Im Vertrag mit Bilendi war zudem eine Überrekrutierung von etwa 10 % des Samples vorgesehen, um auch nach der Datenbereinigung die gewünschte Stichprobengröße sicherzustellen. Insgesamt verzeichneten wir 1122 abgeschlossene Teilnahmen. In Absprache mit Bilendi wurden Duplikate und fehlerhafte Rückleitungen aus dem Datensatz entfernt, sodass die Antworten von 1075 Befragten für die Auswertung berücksichtigt wurden.

Die folgende Tab. 1.1 zeigt die Verteilung der Stichprobe nach Alter und Geschlecht. In Klammern sind jeweils die prozentualen Anteile dieser Gruppen basierend auf den Zahlen des Statistischen Bundesamts angegeben.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Die Arbeitsatmosphäre im Vergleich

2

2.1 Die wichtigsten Merkmale der Arbeit

Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale bei der Wahl des Arbeitgebers? – Diese Frage haben wir deutschen Beschäftigten zu 22 Merkmalen gestellt. Diese Merkmale umfassen sowohl harte Faktoren wie Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit oder Sozialleistungen und Altersvorsorge als auch weiche Faktoren, zu denen neben der Arbeitsatmosphäre z. B. die Unternehmenskultur oder das Image des Arbeitgebers gehören.

Im Ergebnis zeigt sich, dass deutschen Arbeitnehmer:innen drei Merkmale bei der Wahl des Arbeitgebers besonders wichtig sind: (1) das Gehalt, (2) die Arbeitsatmosphäre und (3) das Verhalten der Führungskraft. Sprich: Nach dem Gehalt ist die Arbeitsatmosphäre das wichtigste Merkmal. Für Frauen ist sie sogar der wichtigste Faktor, hier ist das Gehalt hinter dem Verhalten der Führungskraft gar nur auf dem dritten Platz.

Die Wichtigkeit der Arbeitsatmosphäre überrascht bei näherem Hinsehen allerdings nicht. Mehrere Umfragen der letzten Jahre haben die Arbeitsatmosphäre sogar als wichtigstes Merkmal der Arbeit identifiziert, wichtiger noch als das Gehalt (Radermacher und Herdejürgen 2022, S. 24; YouGov 2016). Dass für die Deutschen das Gehalt am wichtigsten ist, scheint eine neuere Entwicklung zu sein, die vor dem Hintergrund steigender Inflation und wirtschaftlicher Unsicherheit allerdings nachvollziehbar ist.

An der besonderen Relevanz der Arbeitsatmosphäre, die gegenüber dem Gehalt nur knapp das Nachsehen hat, ändert dies wenig bis nichts. Die Teilnehmenden sollten die Merkmale auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten, mit 1 = *gar nicht wichtig* und 10 = *sehr wichtig*. Im Mittel wurde das Gehalt mit 8,83,

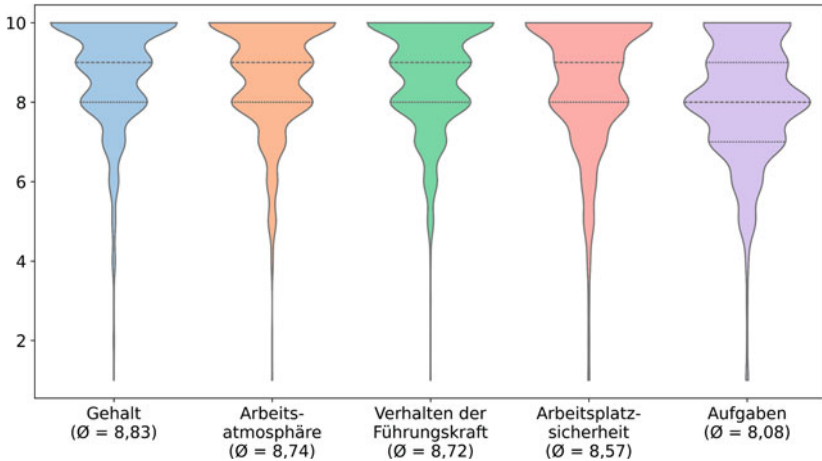


Abb. 2.1 Violindiagramm der Verteilung der Top-5-Merkmale bei der Arbeitgeberwahl

die Arbeitsatmosphäre mit 8,74 bewertet. Auch das Verhalten der Führungskraft folgte mit 8,72 nur knapp auf dem dritten Platz.

Wie sehr sich die wichtigsten drei Merkmale in ihrer Relevanz für die Wahl des Arbeitgebers ähneln, offenbart ein Blick auf ihre Verteilung. Das Violindiagramm (siehe Abb. 2.1) zeigt die Verteilung der Top-5-Merkmale. Dieses zeigt die Arbeitsplatzsicherheit und die Aufgaben auf den Plätzen 4 und 5.

Das Gehalt, die Arbeitsatmosphäre und das Verhalten der Führungskraft wurden fast durchgängig mit mindestens 8 bewertet. Bei den Frauen ist die Arbeitsatmosphäre mit einem Mittelwert von 9,00 sogar auf Platz 1, noch vor dem Gehalt mit einem Mittelwert von 8,91. Überraschend ist das Gehalt für Frauen dennoch wichtiger als für Männer mit einem Mittelwert von 8,92 (gegenüber 8,76).

Insgesamt stechen bei den Top-5-Merkmalen die Arbeitsatmosphäre und das Verhalten der Führungskraft als die wichtigsten ‚weichen‘ Faktoren gegenüber den wichtigsten ‚harten‘ Faktoren Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Aufgaben hervor.

Blickt man ausschließlich auf die von uns abgefragten ‚weichen‘ Faktoren, so zeigt sich auch hier die herausragende Bedeutung der Arbeitsatmosphäre, wie nachfolgendes Violindiagramm der Top 5 der ‚weichen‘ Faktoren zeigt (Abb. 2.2).

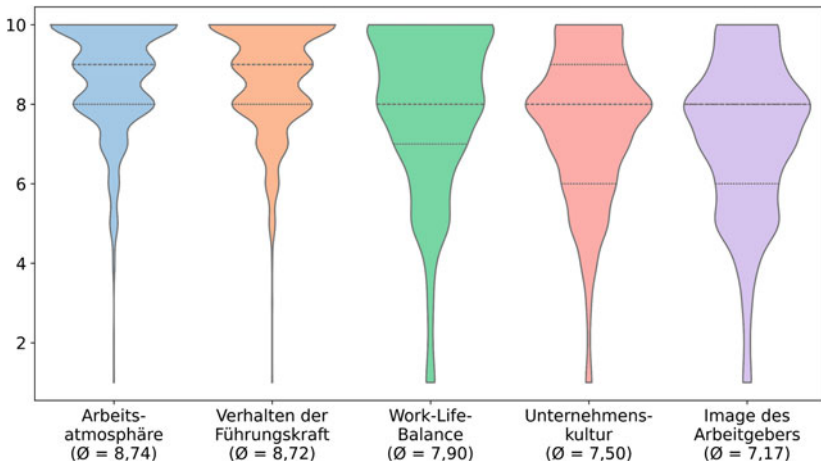


Abb. 2.2 Violindiagramm der Top 5 der ‚weichen‘ Faktoren

Die Work-Life-Balance, die Unternehmenskultur und das Image des Arbeitgebers lassen sich mit relativ hohen Mittelwerten zwar eindeutig als wichtig in Bezug auf die Wahl des Arbeitgebers bezeichnen, fallen aber gegenüber der Arbeitsatmosphäre und dem Verhalten der Führungskraft deutlich ab. Sie spielen daher im Vergleich zu diesen offenbar eine untergeordnete Rolle.

Dies könnte darauf hinweisen, dass für die Befragten persönliche Erfahrungen am Arbeitsplatz und die zwischenmenschlichen Beziehungen mit Vorgesetzten einen größeren Einfluss auf ihre Zufriedenheit und ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber haben als übergeordnete organisationale Faktoren.

Für Unternehmen ergeben sich mit der Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und der Kompetenzentwicklung von Führungskräften zwei wichtige Handlungsfelder, die sich auch in der Außenwahrnehmung von Unternehmen widerspiegeln sollten.

2.2 Die Arbeitsatmosphäre im Detail

Die Arbeitsatmosphäre ist den Deutschen wichtig. Doch wie zufrieden sind sie eigentlich mit der Arbeitsatmosphäre bei ihrem aktuellen Arbeitgeber und wie sehr bemüht sich der Arbeitgeber aus ihrer Sicht um die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre?

Diese beiden Fragen haben wir den Teilnehmenden ebenfalls gestellt und auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten lassen, wobei 10 jeweils die Bestnote darstellt. Wie nachfolgendes Violindiagramm zeigt, bestehen zwischen der ‚Wichtigkeit‘ der Arbeitsatmosphäre ($\bar{X} = 8,74$), der ‚Zufriedenheit‘ mit der aktuellen Arbeitsatmosphäre ($\bar{X} = 7,42$) sowie dem bestehenden ‚Management‘ der Arbeitsatmosphäre durch den Arbeitgeber eklatante Unterschiede ($\bar{X} = 6,75$).

Im Gegensatz zur Wichtigkeit der Arbeitsatmosphäre zeigen sich bei der Zufriedenheit und dem Management auch mehrere Bewertungen in den unteren Bereichen. Hier zeigt sich, dass es einige Beschäftigte gibt, die mit der aktuellen Arbeitsatmosphäre unzufrieden sind und nicht finden, ihr Arbeitgeber würde sich um ihre Verbesserung bemühen (siehe Abb. 2.3).

Besonders beunruhigend ist, dass die Bewertungen für das Management der Arbeitsatmosphäre durch den Arbeitgeber vergleichsweise niedrig sind. Die Discrepanz zwischen der Wichtigkeit, der Zufriedenheit und dem Management der Arbeitsatmosphäre verdeutlicht, dass Arbeitgeber verstärkt Maßnahmen ergreifen sollten, um die Atmosphäre bei der Arbeit zu verbessern. Dies könnte nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit steigern, sondern auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber langfristig stärken.

Zur Verifizierung der Ergebnisse in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre haben wir die Teilnehmenden weiter gefragt, inwiefern sie auf einer Skala von 1 bis 10 folgenden Aussagen zustimmen:

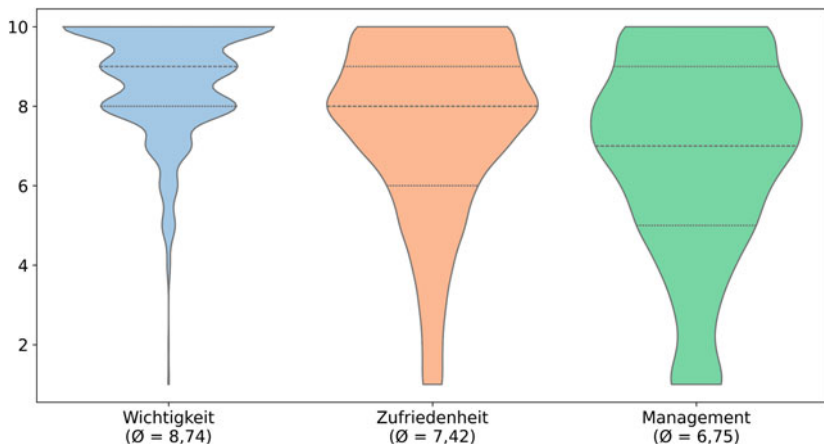


Abb. 2.3 Arbeitsatmosphäre: Wichtigkeit, Zufriedenheit und Management

1. Bei einer anhaltend schlechten Atmosphäre kündige ich.
2. Die Arbeitsatmosphäre wird in meinem Unternehmen bewusst thematisiert.
3. Mein Arbeitgeber bemüht sich, eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Die erste Frage haben 67,17 % der Befragten mit mindestens 6 beantwortet. D. h., ist die Atmosphäre dauerhaft schlecht, ziehen rund zwei Drittel der Beschäftigten ernsthaft in Betracht, das Unternehmen zu verlassen. Der Mittelwert liegt bei 6,66.

Bei der zweiten Frage ergibt sich ein recht gemischtes Bild. Immerhin etwas mehr als die Hälfte (56,25 %) bewerten diese Frage mit mindestens 6 von 10 Punkten. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass in vielen Unternehmen die Arbeitsatmosphäre nicht thematisiert wird. Der Mittelwert beträgt 5,75.

Bei der dritten Frage zeigt sich (erwartungsgemäß) ein ähnliches Bild wie bei der Frage, wie sehr sich der Arbeitgeber um die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre bemüht. Der Mittelwert liegt bei 6,53.

Die Befunde zur Arbeitsatmosphäre verdeutlichen, dass diese einen bedeutenden Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung hat. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsatmosphären zu ergreifen und diese aktiv zu thematisieren, dürfte das Risiko von Mitarbeiterabgängen reduzieren und die allgemeine Zufriedenheit steigern.

2.3 Die Merkmale im Überblick

Welche Relevanz die Arbeitsatmosphäre für die Wahl eines Arbeitgebers hat, verdeutlicht weiter ein Blick auf die Ergebnisse aller 22 Merkmale, die wir abgefragt haben (siehe Tab. 2.1). Die ‚Wichtigkeit‘ bezieht sich auf die Wichtigkeit des Merkmals bei der Wahl des Arbeitgebers. Die ‚Zufriedenheit‘ beschreibt, wie zufrieden die Befragten mit dem jeweiligen Merkmal bei ihrem aktuellen Arbeitgeber sind. Das ‚Management‘ bildet ab, inwiefern sich aus Sicht der Befragten der aktuelle Arbeitgeber darum bemüht, das jeweilige Merkmal zu verbessern. Die erste Spalte gibt jeweils den Rang des Merkmals innerhalb der 22 Merkmale an, die zweite Spalte bildet den Mittelwert ab.

Hierbei zeigt sich vor allem im Vergleich von Wichtigkeit, Zufriedenheit und Management ein differenziertes Bild. Obwohl das Gehalt das wichtigste Merkmal bei der Wahl des Arbeitgebers ist, spiegelt sich in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Rang 10 mit einem Mittelwert von 6,97) und den Bemühungen

Tab. 2.1 Merkmale nach Wichtigkeit, Zufriedenheit und Management

Merkmal	Wichtigkeit		Zufriedenheit		Management	
	#	Ø	#	Ø	#	Ø
Gehalt	1	8,83	10	6,97	17	6,15
Arbeitsatmosphäre	2	8,74	3	7,42	5	6,75
Verhalten der Führungskraft	3	8,72	9	7,10	7	6,56
Arbeitsplatzsicherheit	4	8,57	1	7,99	1	7,31
Aufgaben	5	8,08	2	7,45	3	6,81
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	6	8,05	6	7,25	10	6,52
Sozialleistungen und Altersvorsorge	7	8,01	15	6,81	13	6,33
Work-Life-Balance	8	7,90	12	6,85	14	6,27
Flexibles Arbeiten	9	7,89	8	7,14	9	6,53
Unternehmenskultur	10	7,50	14	6,82	8	6,56
Übernahme von Verantwortung	11	7,47	5	7,26	6	6,68
Weiterbildungsmöglichkeiten	12	7,39	16	6,51	12	6,33
Gleichstellung	13	7,31	4	7,27	4	6,80
Technische Ausstattung des Büros	14	7,22	13	6,85	11	6,48
Karrieremöglichkeiten	15	7,17	18	6,30	18	6,01
Image des Arbeitgebers	16	7,17	7	7,19	2	6,97
Home-Office-Möglichkeiten	17	6,26	19	6,24	19	5,76
Ökologische Nachhaltigkeit	18	6,11	17	6,35	16	6,16
Diversität	19	5,77	11	6,88	15	6,27
Sport- und Gesundheitsangebote	20	5,35	21	5,38	20	5,14
Kantine und Verpflegungsangebote	21	5,26	20	5,55	21	5,10
Betreuungsangebote für Kinder	22	4,20	22	5,00	22	4,53
Ø		7,23		6,75		6,27

des Arbeitgebers zur Verbesserung (Rang 17 mit einem Mittelwert von 6,15) ein gewisser Unmut wider.

Beim Verhalten der Führungskraft zeigen die Werte eine ähnliche Diskrepanz. Während die Wichtigkeit hoch ist (Rang 3, Mittelwert 8,72), ist die Zufriedenheit (Rang 9, Mittelwert 7,10) deutlich geringer. Die Bemühungen des Arbeitgebers (Rang 7, Mittelwert 6,56) deuten darauf hin, dass hier Raum für Verbesserungen gesehen wird. Obwohl es eine solche Diskrepanz auch bei der Arbeitsplatzsicherheit und den Aufgaben gibt, fällt diese deutlich geringer aus.

Merkmale wie Aufgaben, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Flexibles Arbeiten werden als wichtig betrachtet und zeigen sowohl hohe Zufriedenheit als auch moderate bis starke Bemühungen des Arbeitgebers zur Verbesserung. Im Gegensatz dazu schneiden Kategorien wie Betreuungsangebote für Kinder und Sport- und Gesundheitsangebote in der Wichtigkeit und Zufriedenheit vergleichsweise niedrig ab.

Es fällt auf, dass es von der Wichtigkeit über die Zufriedenheit und das Management bei fast allen Punkten ein Gefälle von links nach rechts gibt. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden entspricht über (fast) alle Merkmale hinweg nicht ihrer Wichtigkeit. Dies lässt sich als relative Unzufriedenheit deuten. Die Bemühungen ihres Arbeitgebers, die Merkmale zu verbessern, bewerten die Befragten im Mittel als noch schlechter. Dies lässt sich als relative Resignation deuten. Am eklatantesten zeigt sich dieses Gefälle beim Gehalt, aber auch in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre entspricht der Status Quo eindeutig nicht dem Anspruch.

Angesichts des Mangels an qualifizierten Fachkräften erscheint dies insgesamt fahrlässig. Mag das Gehalt noch an den finanziellen Möglichkeiten scheitern, können derartige Argumente für die Arbeitsatmosphäre und das Verhalten der Führungskräfte nicht geltend gemacht werden. Im Umkehrschluss ergeben sich gerade hierdurch für Unternehmen gute Möglichkeiten, durch gezielte Maßnahmen eine im Vergleich zu den Wettbewerbern hohe Personalbindung zu erzielen.

2.4 Atmosphäre versus Gehalt

In unserer Umfrage sticht heraus, dass mit dem Gehalt und der Arbeitsatmosphäre zwei sehr unterschiedliche Merkmale am wichtigsten für die Wahl des Arbeitgebers sind. Auf der einen Seite steht mit dem Gehalt ein ‚harter‘ Faktor, der über die Qualität der Arbeit oder der Arbeitsplatzumgebung wenig aussagt. Auf der anderen Seite gibt es kaum einen ‚weicheren‘ Faktor als die Arbeitsatmosphäre,

Tab. 2.2 Gehalt und Arbeitsatmosphäre: Zufriedenheit und Wichtigkeit in Abhängigkeit vom monatlichen Bruttogehalt

Monatliches Bruttogehalt	Ø Arbeitsatmosphäre		Ø Gehalt	
	Wichtigkeit	Zufriedenheit	Wichtigkeit	Zufriedenheit
400–1000 €	8,77	7,74	8,59	6,25
1001–2000 €	8,76	7,22	8,54	6,50
2001–3000 €	8,73	7,22	8,70	6,69
3001–4000 €	8,74	7,19	9,01	6,97
4001–5000 €	8,55	7,46	8,86	7,38
5001–6000 €	8,72	7,97	9,05	7,91
Mehr als 6000 €	8,78	8,45	9,07	8,41

der eben jene Qualität als Gesamteindruck vermittelt. Doch wie steht es, wenn wir beide direkt zueinander in Relation setzen?

Zum einen haben wir uns angesehen, wie wichtig den Teilnehmenden die Arbeitsatmosphäre und das Gehalt in Abhängigkeit von ihrer Gehaltsklasse sind, und wie hoch die Zufriedenheit in Bezug auf beide Aspekte ist. Wie Tab. 2.2 zeigt, ist die Arbeitsatmosphäre nahezu in allen Gehaltsklassen (gleich) wichtig; lediglich bei der mittleren Gehaltsklasse eines monatlichen Bruttogehaltes zwischen 4000 und 5000 € scheint sie etwas weniger wichtig zu sein. Interessant ist, dass das Gehalt insbesondere für diejenigen wichtig zu sein scheint, die bereits gut bis sehr gut verdienen. Bei einem Bruttogehalt bis 3000 € scheint die Arbeitsatmosphäre sogar wichtiger als das Gehalt zu sein, darüber dreht sich die Relation um.

Interessant ist auch ein Blick auf die Zufriedenheit. Dass die Zufriedenheit mit dem Gehalt auch mit dem Gehalt steigt, ist naheliegend. Ab einem mittleren Einkommen scheint jedoch auch die Zufriedenheit mit der Atmosphäre zuzunehmen. Die mit einem monatlichen Bruttogehalt von mehr als 6000 € am besten Verdienenden sind mit einem Mittelwert von 8,41 auch am zufriedensten mit der Arbeitsatmosphäre. Dies liefert Raum für Interpretation. Eine Begründung könnte sein, dass sich die Zufriedenheit mit dem Gehalt auch auf die Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre auswirkt, weil man beispielsweise das hohe Gehalt als Wertschätzung ansieht. Ebenso kann es jedoch sein, dass eine gute Atmosphäre zu einer höheren Leistung und Motivation führt, die dann entsprechend entlohnt wird. Auch Wechselwirkungen sind denkbar. Generell sind die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen der ‚weichen‘ Arbeitsatmosphäre und ‚harten‘ Faktoren wie dem Gehalt noch weitgehend unerforscht. Hier besteht für die

zukünftige Forschung ein hoher Bedarf. Insgesamt fällt auf, dass mit steigendem Gehalt nicht nur die Zufriedenheit mit der Arbeitsatmosphäre zunimmt, sondern dass die Zufriedenheit bei allen Aspekten größer ist, wenn das Gehalt höher ist. Von der Zufriedenheit mit Home-Office-Regeln über Betreuungsangebote für Kinder bis hin zu Verpflegungsangeboten – überall nimmt die Zufriedenheit mit steigendem Gehalt zu. Es liegt daher nahe anzunehmen, dass ein hohes Gehalt generell mit günstigen Arbeitsbedingungen und einem angenehmen Arbeitsumfeld einhergeht, während bei niedrigen Gehältern die Situation insgesamt weniger zufriedenstellend ist.

Des Weiteren haben wir die Teilnehmenden gefragt, ab welcher prozentualen Gehaltserhöhung sie in ein Team mit einer ihnen bekannten schlechten Atmosphäre wechseln würden. In dieser Frage kommt der Aspekt Atmosphäre versus Gehalt besonders gut zum Ausdruck. Wie Abb. 2.4 zeigt, ist schon eine ordentliche Gehaltserhöhung fällig, ehe sich Mitarbeitende überlegen, die gute Atmosphäre gegen eine gute Bezahlung einzutauschen. Fast 40 % der Befragten, also zwei von fünf, würden um keinen Preis die gute Atmosphäre gegen gute Bezahlung hergeben. Ein Blick auf die Zahlen zeigt, dass erst ab einer Gehaltserhöhung von 20 bis 50 % eine nennenswerte Bereitschaft zum Wechsel in das Team mit der schlechten Atmosphäre besteht.

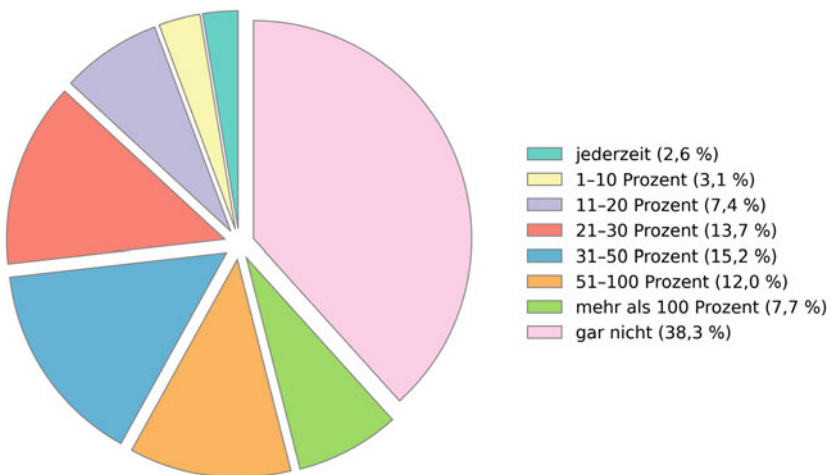


Abb. 2.4 Wechselbereitschaft in eine schlechte Atmosphäre abhängig vom Gehalt

2.5 Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur

Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur werden häufig in einem Atemzug genannt. Wir wollen auf diese beiden Aspekte daher hier noch einmal genauer eingehen.

Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur sind bedeutsame und eng verwandte Phänomene, die den Berufsalltag wesentlich prägen. Aufgrund ihrer nicht unerheblichen Gemeinsamkeiten fällt es jedoch oft schwer, sie voneinander abzugrenzen und als distinktive Konzepte zu erkennen. Das Violindiagramm in Abb. 2.5 visualisiert die Unterschiede zwischen der Arbeitsatmosphäre und der Unternehmenskultur jeweils als paarweise Vergleiche der drei Kategorien ‚Wichtigkeit‘, ‚Zufriedenheit‘ und ‚Management‘.

Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede zwischen Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur. Angefangen bei der Wichtigkeit bezüglich der Wahl des Arbeitgebers findet man die Arbeitsatmosphäre auf Platz 2 (8,74), die Unternehmenskultur hingegen nur auf Platz 10 (7,50). Unterschiede zeigen sich zudem in der Bewertung der Zufriedenheit mit den Phänomenen. Im Durchschnitt sind Arbeitnehmer:innen mit der Arbeitsatmosphäre (7,42) um 0,6 Punkte zufriedener als mit der Unternehmenskultur (6,82).

Bezieht man sich auf das Management von Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur, zeigen sich keine bemerkenswerten Unterschiede. Arbeitgeber bemühen sich um die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre nur geringfügig mehr (6,75) als um die Verbesserung der Unternehmenskultur (6,56).

Bei der Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Arbeitsatmosphäre und der Unternehmenskultur haben wir die Teilnehmenden weiter nach den Einflussfaktoren der Arbeitsatmosphäre gefragt. Fast vier von fünf Befragte (79,63 %) haben den Einfluss der Unternehmenskultur mit mindestens 6 von 10 Punkten bewertet, mit einem Mittelwert von 7,17. Die Mehrheit sieht die Unternehmenskultur damit als etwas, dass die Arbeitsatmosphäre beeinflusst. Dies unterstreicht, dass die beiden Phänomene nicht gleichgesetzt werden sollten (Abb. 2.5).

Im Vergleich zu anderen Faktoren ist der Einfluss dennoch überschaubar. Acht anderen Faktoren (Kolleg:innen, Team, Führungskraft, Kommunikation, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Hierarchie und Work-Life-Balance) wird mehr Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre beigemessen. Es scheint daher, dass die Arbeitsatmosphäre zwar von allgemeinen Bedingungen in einem Unternehmen wie die Kultur beeinflusst wird, die konkrete Umgebung – etwa in einer Abteilung – jedoch einen weitaus größeren Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre hat. Dies weist darauf hin, dass Atmosphären in Unternehmen anders als die Kultur

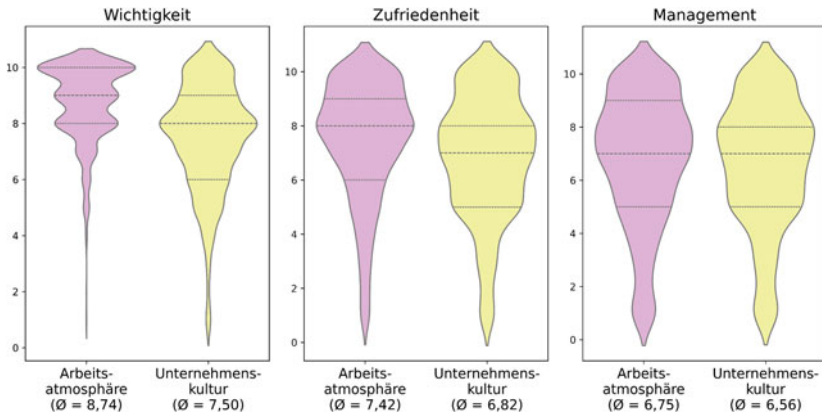


Abb. 2.5 Arbeitsatmosphäre vs. Unternehmenskultur: Wichtigkeit, Zufriedenheit und Management

sehr unterschiedlich sein können, je nachdem wie sich die Führungskraft verhält, wie das Team agiert, wie es zusammengesetzt ist und wie kommuniziert wird.

Zusammenfassend spiegeln unsere Ergebnisse wider, dass das Verständnis von Unternehmenskultur und Atmosphäre in den vorliegenden Daten reflektiert wird. Unternehmenskultur entwickelt sich als Resultat eines langwierigen Lernprozesses, der sich in als selbstverständlich betrachteten Werten, Mustern und Verhaltensweisen manifestiert (Rivera und Strongman 1992, S. 198; Schein und Schein 2018, S. 6). Kultur ist von Natur aus langfristig und stabil, da sie tief in den Überzeugungen einer Organisation verwurzelt ist. Im Gegensatz dazu sind Atmosphären flüchtig, von kurzer Dauer und stärker auf den aktuellen Moment bezogen (Julmi 2017a, S. 133; 2017b, S. 15). Während Kultur eher kognitiv ist, da sie das Denken und die Werte reflektiert, greifen Atmosphären vor allem auf affektiver Ebene ein, indem sie Emotionen und Stimmungen formen. Unsere Umfrageergebnisse bestätigen dies, denn die Atmosphäre wird eher von situativen Faktoren wie der Kommunikation, der Führungskraft und den Kolleg:innen stark beeinflusst und ist daher kurzlebiger als die Kultur.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





3.1 Wirkungen der Atmosphäre

Die hohe Wichtigkeit der Arbeitsatmosphären für Mitarbeitende von Unternehmen ist kein Selbstzweck, sondern muss sich auch in der Wahrnehmung der Arbeit widerspiegeln. Gute und schlechte Arbeitsatmosphären haben Folgen – und zwar auf mehreren Ebenen, wie unsere Umfrage zeigt.

Während in der Forschung bislang belegt ist, dass die Arbeitsatmosphäre einen signifikanten Einfluss auf die Weiterempfehlungsbereitschaft eines Mitarbeitenden in Bezug auf das eigene Unternehmen hat (Radermacher und Herdejürgen 2022), legen Umfragen nahe, dass Arbeitsatmosphären auch auf andere Faktoren wirken, darunter das Wohlbefinden, die Arbeitsmotivation und die Arbeitsleistung (ManpowerGroup 2018; Müller-Wirth 2018; YouGov 2016). Da Atmosphären oft als ‚nice to have‘ abgetan werden, wollten wir hier einmal genauer hinschauen.

Wer mit Manager:innen in Unternehmen über die Relevanz von Atmosphären bei der Arbeit spricht, bekommt häufig Sätze zu hören wie *„Eine positive Arbeitsatmosphäre ist schön, aber für die langfristige Existenz eines Unternehmens sind harte Faktoren wie Gewinn und Umsatz unerlässlich“*. In solchen Aussagen wird die Ansicht erkennbar, ‚weiche‘ Faktoren wie die Arbeitsatmosphäre und ‚harte‘ Faktoren wie Gewinn und Umsatz hätten miteinander nichts zu tun und entsprängen gänzlich anderen Sphären. Manche unterstellen gar einen negativen Zusammenhang, ganz nach dem Motto *„Ist die Atmosphäre zu gut, lehnen sich die Leute zurück und arbeiten nicht mehr“*.

Um mit diesem Vorurteil aufzuräumen, wollten wir wissen, wie sehr die Arbeitsatmosphäre aus Sicht der Belegschaft (1) ihr Wohlbefinden, (2) ihre Zufriedenheit, (3) ihre Motivation und (4) ihre Arbeitsleistung beeinflusst. Hierbei

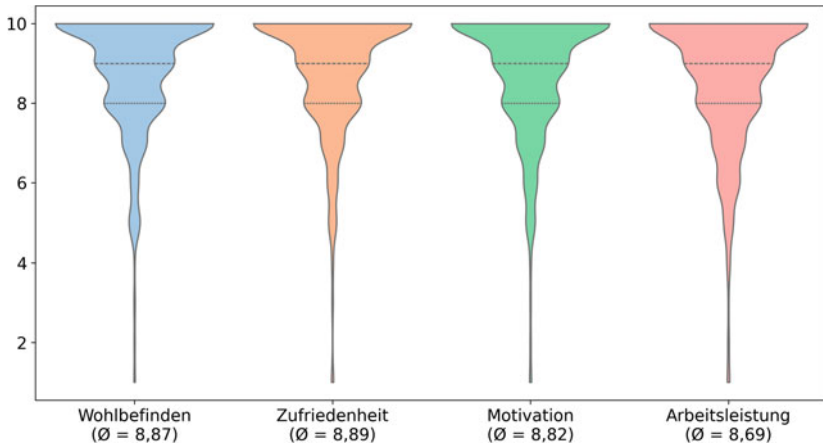


Abb. 3.1 Auswirkungen einer guten Arbeitsatmosphäre auf unterschiedliche Faktoren

haben wir zwischen guten und schlechten Atmosphären unterschieden und entsprechend gefragt, wie sehr die Arbeitsatmosphäre die vier genannten Faktoren positiv oder negativ beeinflusst. Wir finden die Ergebnisse überwältigend.

Beginnen wir mit den guten Arbeitsatmosphären. Wir haben die Teilnehmenden um eine Einschätzung gebeten, wie sehr sich ihrer Meinung nach eine gute Arbeitsatmosphäre positiv auf die genannten Aspekte auswirkt, auch hier sollten Angaben auf einer Skala von 1 (*gar nicht*) bis 10 (*unmittelbar*) gemacht werden. Abb. 3.1 zeigt die Ergebnisse.

Die Ergebnisse sind so eindeutig, dass sich eine Interpretation fast erübrigt. Von einem nicht vorhandenen bis moderaten Einfluss (Werte von 1 bis 4) ging fast niemand der Befragten aus, während der unmittelbare ‚eins-zu-eins‘ Einfluss (Wert von 10) von allen Werten bei allen Aspekten am häufigsten genannt wurde. Die Mittelwerte der vier Wirkungen rangieren alle in den Bereichen 8,5 bis 9,0 und sind damit als sehr hoch einzuschätzen. Bildet man eine Rangfolge, ist der Einfluss auf die Zufriedenheit am höchsten (8,89), gefolgt vom Wohlbefinden (8,87), der Motivation (8,82) und der Arbeitsleistung (8,69). Doch was ist das für ein letzter Platz für die Arbeitsleistung, die nach Einschätzung der Teilnehmenden immer noch als ‚sehr stark‘ eingeschätzt wird? Eine gute Atmosphäre fördert also nicht nur das Wohlbefinden und die Zufriedenheit, sondern wirkt sich ebenso positiv auf die Motivation aus und spiegelt sich in der Arbeitsleistung wider. Deutlicher kann die Relevanz der Arbeitsatmosphäre für den Gewinn und

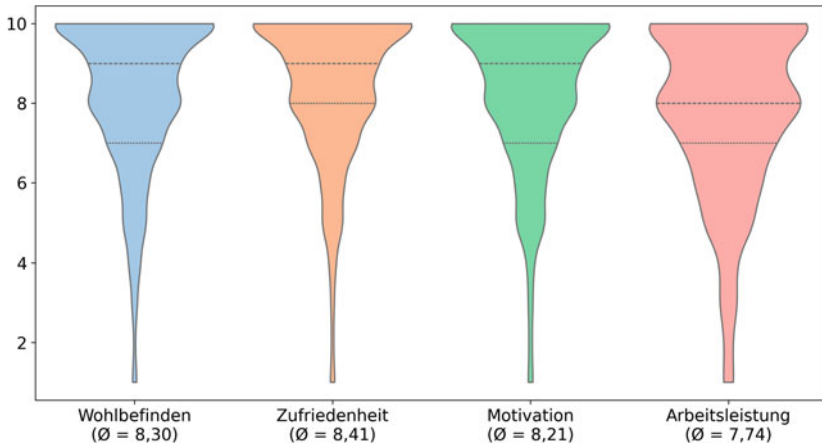


Abb. 3.2 Auswirkungen einer schlechten Arbeitsatmosphäre auf unterschiedliche Faktoren

den Umsatz eines Unternehmens oder allgemein den Organisationserfolg nicht gemacht werden.

Blicken wir nun darauf, wie sehr sich schlechte Atmosphären negativ auf die vier genannten Aspekte auswirkt. Das Violindiagramm in Abb 3.2 zeigt die Ergebnisse wieder zunächst im Überblick.

Hier zeigen sich ähnliche, wenngleich nicht ganz so eindeutige Ergebnisse. Noch immer geht die Mehrheit von einem unmittelbaren oder sehr starken Einfluss schlechter Atmosphären auf Wohlbefinden (8,30), Zufriedenheit (8,41), Motivation (8,21) und Arbeitsleistung (7,74) aus. Die Rangfolge in Bezug auf die Einflussstärke ist analog zu den guten Atmosphären. Dies könnte auf eine gewisse Robustheit der Ergebnisse hinweisen. Die Arbeitsleistung liegt mit einem Mittelwert von 7,74 als einziger Wert unter 8, aber auch hier kann immer noch von einem starken Einfluss gesprochen werden; sprich, eine schlechte Atmosphäre wirkt sich stark negativ auf die Arbeitsleistung aus. In einer Korrelationsanalyse haben wir zudem festgestellt, dass eine hohe Zufriedenheit mit der Übernahme von Verantwortung einen signifikanten Einfluss auf die Annahme hat, eine schlechte Atmosphäre wirke sich negativ auf die Leistung aus. Dies könnte darauf hindeuten, dass Mitarbeitende, die sich aktiv in ihre Aufgaben einbringen, die Auswirkungen einer schlechten Arbeitsatmosphäre stärker spüren und dies als belastender empfinden. Dies wiederum könnte bedeuten, dass insbesondere

die Leistung derjenigen Beschäftigten unter einer schlechten Atmosphäre leidet, die einen hohen Leistungsbeitrag erbringen.

Im Gesamtbild zeigt sich davon unberührt, dass sich Atmosphären im Guten wie im Schlechten auf Schlüsselfaktoren des Personals und des Unternehmens auswirken. Arbeitsatmosphären mögen zu den ‚weichen‘ Faktoren zählen, sie scheinen sich jedoch knallhart auf ‚harte‘ Faktoren wie den Unternehmenserfolg auszuwirken. Diesen Umstand können Unternehmen aus unserer Sicht nicht länger ignorieren. Das Management von Arbeitsatmosphären erhöht nicht nur die Arbeitgeberattraktivität, es steigert auch die Gesundheit der einzelnen Mitarbeitenden und den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens.

3.2 Veränderungen der Atmosphäre

Die Arbeitsatmosphäre spielt für die Befragten in der Wahrnehmung ihres Arbeitsumfeldes eine herausragende Rolle. Dabei geht die Forschung inzwischen davon aus, dass Atmosphären nicht allein psychologische Faktoren des Einzelnen darstellen, sondern etwas Überpersönliches sind und sich als ‚freischwebende Mächte‘ in einem Raum gewissermaßen wie eine Stimmungsglocke über die Anwesenden legen und sie ergreifen (Griffero 2021).

Daraus folgt, dass Arbeitsatmosphären nicht nur auf Einzelne wirken, sondern auch Folgen für eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen haben können. Wir haben die Teilnehmenden daher gefragt, ob sie es schon einmal erlebt haben, dass sich die Arbeitsatmosphäre in einem Unternehmen zum Positiven bzw. Negativen verändert hat. War dies der Fall, wollten wir zudem den Grund dafür wissen.

Zunächst haben wir gefragt, ob die Befragten schon einmal erlebt haben, dass sich die Arbeitsatmosphäre in ihrem Unternehmen zum Positiven verändert hat. Dies war bei mehr als der Hälfte der Fall, während dies 521 Personen (48,47 %) verneinten. Abb. 3.3 zeigt die Ursachen der Veränderungen der Arbeitsatmosphäre zum Positiven im Überblick. Mehrfachnennungen waren möglich.

Den größten Anteil an der Veränderung zum Positiven hatten personelle Veränderungen; dies haben rund ein Drittel der Befragten (33,12 %) schon einmal erlebt. Aber auch ein Führungswechsel sowie eine Umstrukturierung kann in einigen Fällen die Atmosphäre zum Positiven wenden. Mehr als jeder Fünfte hat schon einmal erlebt, wie ein Führungswechsel die Arbeitsatmosphäre in einem Unternehmen signifikant verbessert hat.

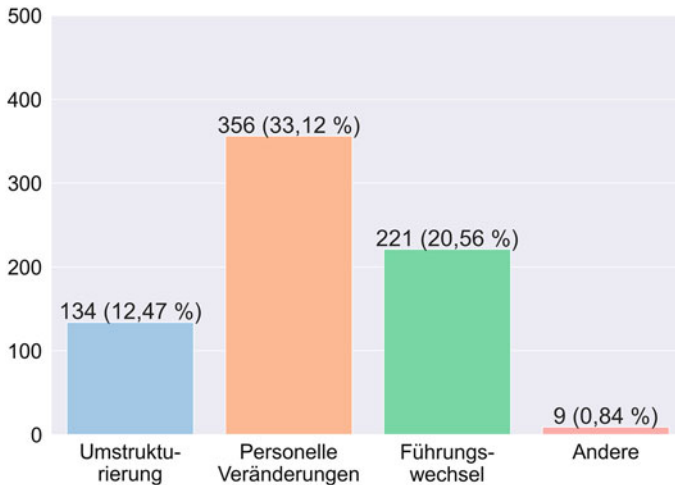


Abb. 3.3 Gründe für eine Verbesserung der Arbeitsatmosphäre

Aufschlussreich sind hierbei auch die Angaben weiterer Gründe, die eine Arbeitsatmosphäre zum Positiven verändert haben. Insbesondere die Kommunikation wurde hier mehrfach hervorgehoben. So wurden eine konstruktive Problemlösung aller Beteiligten, Teambesprechungen, Gespräche im Allgemeinen oder aktives Ansprechen von Problemen genannt. Schlechte Atmosphären verfestigen sich oft dadurch, dass niemand mehr miteinander spricht; dies zu ändern, indem man proaktiv das Wort ergreift oder indem man sich zusammenrauft, kann die Arbeitsatmosphäre zum Guten wenden.

Der umgekehrte Fall, dass ein Ereignis die Atmosphäre in einem Unternehmen verschlechtert hat, scheint ein noch häufiger anzutreffendes Phänomen zu sein. Lediglich ein Drittel der Befragten haben dies noch nicht erlebt (357 Personen, 33,21 %). Abb. 3.4 zeigt die Gründe im Überblick, auch hier waren Mehrfachnennungen möglich.

Mehr als ein Drittel der Befragten (35,44 %) haben es schon einmal erlebt, dass personelle Veränderungen zu einer Verschlechterung der Atmosphäre in einem Unternehmen führen. Ebenfalls fast ein Drittel haben dies bei einem Führungswechsel erlebt und das leidige Thema Umstrukturierung hat bei fast einem Viertel schon einmal die Atmosphäre ins Negative gekippt.

Ein reichhaltiges Bild ergaben hier die offenen Angaben der Teilnehmenden zu weiteren möglichen Gründen. Besonders hervorzuheben ist die wiederholte

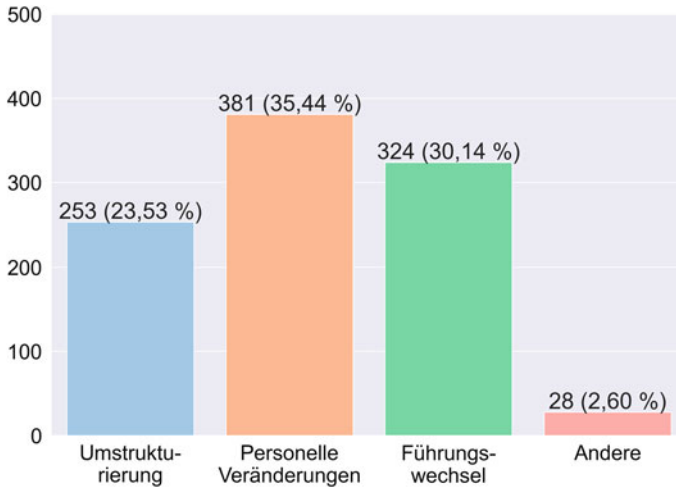


Abb. 3.4 Gründe für eine Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre

Nennung des Verhaltens der Führungskraft, die sich nicht ausreichend um die Arbeitsatmosphäre kümmert, sich bei Konflikten im Team nicht einmischt oder allgemein als schlechte Führungskraft wahrgenommen wird. Mobbing am Arbeitsplatz sowie die Beziehung zu Kolleg:innen werden ebenfalls mehrfach als Ursache der Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre in einem Unternehmen genannt. Eine teilnehmende Person nannte Unstimmigkeiten zwischen den während des Einstellungsgesprächs vermittelten Erwartungen und den tatsächlichen Aufgaben als ursächlich für die Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre.

Darüber hinaus scheinen verschiedene Facetten der Arbeitsbedingungen geeignet, die Arbeitsatmosphäre zu verschlechtern. Dies betrifft zum einen die fehlende Transparenz bezüglich Unternehmensentscheidungen, niedrige Gehälter, Einsparungen sowie die Schwierigkeit, qualifiziertes Personal zu finden. Zum anderen wurden eine steigende Arbeitsbelastung, erhöhter Arbeitsdruck sowie die verstärkte Kontrolle und Überwachung genannt.

Im Zuge der Nachwirkungen der Corona-Pandemie waren die Abschaffung von Home-Office-Möglichkeiten und Corona-Maßnahmen im Allgemeinen Punkte, die zu einer wahrgenommenen Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre in einem Unternehmen beigetragen haben. Auch (übertriebene) Bemühungen um Diversität und Gleichstellung wurden von zwei Teilnehmenden als kritisch wahrgenommen.

Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass organisatorische Veränderungen, insbesondere im Bereich des Personals und der Führungsebene, erheblichen Einfluss auf die wahrgenommene Atmosphäre im Unternehmen haben können. Unternehmen könnten davon profitieren, verstärkt auf die Kommunikation und den Umgang mit Veränderungen zu achten, um negative Auswirkungen auf die Arbeitsatmosphäre zu minimieren.

3.3 Einflussfaktoren der Atmosphäre

Selbstverständlich haben Arbeitsatmosphären nicht nur Wirkungen, sondern auch Ursachen. Diese sind für das Management von Atmosphären von besonderer Relevanz, da sie Aufschluss darüber geben, welche Stellschrauben beim Gestalten von Atmosphären bestehen.

Radermacher/Herdejürgen (2022) zeigen in ihrer Studie, dass positive Arbeitsatmosphären durch Zusammenhalt, gute Führung, emotionale Verbundenheit, ansprechende Bürogestaltung und moderne Arbeitsorganisation geprägt sind. Negativ wirken sich vor allem schlechte Vorgesetzte, fehlender Kolleg:innenzusammenhalt, physische/emotionale Überlastung und schlechte Unternehmensführung aus. Fehlender Teamgeist, Konkurrenzdenken und Mobbing kennzeichnen dabei den schlechten Kolleg:innenzusammenhalt.

Um diese Ergebnisse zu untermauern bzw. zu verifizieren, haben wir den Teilnehmenden eine Liste von 15 Faktoren vorgelegt und sie gefragt, wie sehr sie ihrer Meinung nach die Arbeitsatmosphäre beeinflussen. Tab. 3.1 zeigt sie im Überblick, geordnet nach der ihr zugewiesenen Relevanz.

Es zeigt sich mit aller Deutlichkeit, dass strukturelle oder räumliche Faktoren für die Arbeitsatmosphäre zwar von Bedeutung sind, im Vergleich zu sozialen Faktoren jedoch eine untergeordnete Rolle spielen. Allen voran sind es die Kolleg:innen, das Team als Ganzes und das Verhalten der Führungskraft, die eine Arbeitsatmosphäre prägen. Eine stimmige Kommunikation wird als weiterer entscheidender Faktor für eine positive Atmosphäre identifiziert.

Entsprechend sollte auch die Gestaltung von Arbeitsatmosphären zuallererst am Zwischenmenschlichen ansetzen. Eine Investition in zwischenmenschliche Beziehungen, Teamarbeit, Führungskräfteentwicklung und klare Kommunikation könnte einen signifikanten Beitrag zur Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre leisten. Wenn es menschlich nicht passt, nutzen in jedem Fall auch schicke Büros, volle Obstkörbe oder eine fancy Kantine wenig.

In Bezug auf Unterscheidungsmerkmale der Befragten ergab eine Korrelationsanalyse, dass mit steigendem Bildungsgrad sowie steigendem Einkommen

Tab. 3.1 Die Einflussfaktoren der Arbeitsatmosphäre

Einflussfaktor	#	Ø
Kolleg:innen	1	8,74
Team	2	8,57
Führungskraft	3	8,47
Kommunikation	4	8,40
Arbeitsbedingungen	5	8,26
Arbeitsplatzsicherheit	6	7,80
Hierarchie	7	7,39
Work-Life-Balance	8	7,38
Unternehmenskultur	9	7,17
Flexibles Arbeiten	10	7,11
Räumlichkeiten	11	6,94
Home-Office-Möglichkeiten	12	5,90
Kantine und Verpflegungsangebote	13	5,02
Sport- und Gesundheitsangebote	14	4,75
Betreuungsangebote für Kinder	15	4,59

auch der Einfluss der Home-Office-Möglichkeiten auf die Arbeitsatmosphäre als höher eingeschätzt wurde. Nur für den Bildungsgrad ergaben sich analoge Effekte für die Unternehmenskultur und die Work-Life-Balance. Insbesondere für die wichtigsten, sprich zwischenmenschlichen Einflussfaktoren, ergibt sich allerdings ein recht homogenes Bild über die Befragten hinweg. Sie haben für die Gestaltung von Arbeitsatmosphären eine herausragende Bedeutung.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





4.1 Tickt Generation Z wirklich anders?

Unter der Generation Z (kurz: Gen Z, auch ‚Zoomer‘ genannt) werden Personen verstanden, die rund um die Jahrtausendwende geboren wurden. Der exakte Zeitraum variiert allerdings. Häufig werden 1997 oder 1998 als Anfang genannt und 2011 oder 2012 als Ende. Für den weiteren Verlauf beziehen wir uns auf 1998 als Grenze, woraus sich ergibt, dass zum Zeitpunkt der Befragung Personen der Generation Z maximal 25 Jahre alt waren, mehrheitlich allerdings deutlich jünger. Somit ist ein Teil der Generation Z inzwischen in den Arbeitsmarkt eingetreten. Da es einige Vorurteile rund um die Generation Z gibt, wollen wir uns im Folgenden die Unterschiede zwischen den Altersgruppen etwas genauer ansehen. Einschränkend soll darauf hingewiesen werden, dass sich Generationenunterschiede anhand von Querschnittsstudien streng genommen nicht nachweisen lassen, da sich Einstellungen im Laufe des Lebens ändern und man daher Personen verschiedener Generationen im gleichen Alter fragen müsste, um Unterschiede zwischen den Generationen aufzuzeigen (Schröder 2018).

4.2 Verhalten bei schlechter Atmosphäre

Das Vorurteil, die Generation Z würde nicht gerne arbeiten, hält sich hartnäckig in den Medien. Diese Frage haben wir zwar nicht direkt untersucht, wollten aber wissen, ob für die Befragten eine schlechte Arbeitsatmosphäre ein Kündigungsgrund ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen der Generation Z die größte Bereitschaft zeigten, bei einer anhaltend schlechten Arbeitsatmosphäre zu kündigen. In den Altersgruppen ab 45 fand sich die geringste Bereitschaft zur

Tab. 4.1 Durchschnittliche Bereitschaft zur Kündigung bei anhaltender schlechter Arbeitsatmosphäre

Altersgruppe	Ø Bereitschaft zur Kündigung		
	Männlich	Weiblich	Gesamt
16 bis 25	6,43	7,73	7,08
25 bis 34	6,96	7,13	7,05
35 bis 44	6,95	7,03	6,99
45 bis 54	6,18	6,47	6,32
55 bis 67	6,06	6,27	6,17
Gesamt	6,52	6,93	6,72

Kündigung bei schlechter Atmosphäre (siehe Tab. 4.1). Es ist allerdings unklar, ob es hier wirklich einen Unterschied in der Einstellung verschiedener Generationen gibt. Ebenso könnte sein, dass ältere Arbeitnehmer:innen zögern, den Job zu wechseln, weil sie aufgrund ihres Alters mehr zu verlieren haben.

Insgesamt stimmten die Befragten aller Altersgruppen mehrheitlich der Aussage zu ($\bar{x} = 6,72$), dass sie bei anhaltend schlechter Arbeitsatmosphäre kündigen würden. Die Zustimmung nimmt zu, je jünger die Befragten sind. Überraschende Ausnahme bilden Männer unter 25 Jahren. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 6,43 befinden sie sich unter dem Gesamtdurchschnitt und besonders deutlich unter dem Wert, den Frauen im gleichen Alter erzielen. Interessanterweise neigen Frauen im Allgemeinen eher dazu zu kündigen als Männer in derselben Altersgruppe. Insgesamt legen die Ergebnisse also unterschiedliche Einstellungen und Bereitschaften zur Kündigung bei schlechter Arbeitsatmosphäre in Bezug auf Altersgruppen und Geschlecht nahe.

Ein gegenteiliges Bild ergibt sich, wenn man sich die Bereitschaft der Befragten ansieht, bei höherem Gehalt in ein Team mit einer nachweislich schlechteren Atmosphäre zu wechseln. Während jüngere Beschäftigte bei einer schlechten Atmosphäre eher kündigen würden als ältere, haben jüngere Menschen offenbar weniger Probleme damit, für ein höheres Gehalt eine schlechtere Atmosphäre in Kauf zu nehmen (siehe Abb. 4.1).

Je älter die Befragten waren, desto kräftiger muss die Gehaltserhöhung ausfallen, um sie zum Wechseln in das andere Team zu bewegen.

Bei den Geschlechtern zeigt sich, dass bei Frauen im Vergleich zu Männern die Gehaltserhöhung höher ausfallen müsste, sollen sie eine schlechtere Arbeitsatmosphäre tolerieren. Fast die Hälfte der Frauen würden um keinen Preis der Welt in ein Team mit schlechter Arbeitsatmosphäre wechseln (siehe Abb. 4.1).

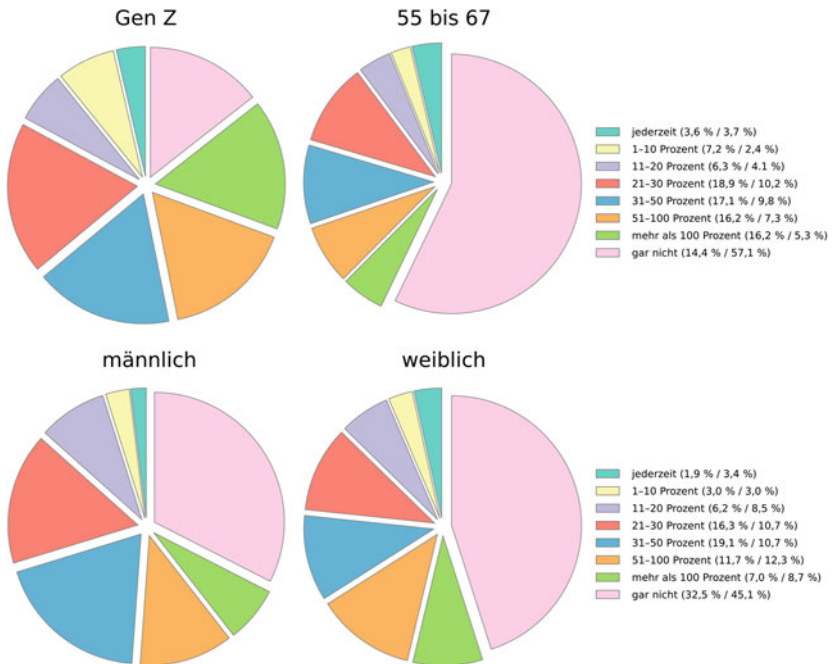


Abb. 4.1 Gehaltsabhängige Wechselbereitschaft in eine schlechte Atmosphäre nach Alter und Geschlecht

Dessen ungeachtet ist aber das insgesamt hohe Gehaltsniveau hervorzuheben, das erforderlich ist, um jemanden zu einem Wechsel in ein Team mit schlechter Atmosphäre zu motivieren.

4.3 Wichtigkeit der Merkmale nach Geschlecht

Das Gehalt scheint insgesamt das wichtigste Merkmal bei der Wahl des Arbeitgebers zu sein, direkt gefolgt von der Arbeitsatmosphäre. Bei einer getrennten Betrachtung von Männern und Frauen zeigt sich allerdings, dass für Frauen die Arbeitsatmosphäre noch wichtiger als das Gehalt ist und auf Platz 1 bei der Frage nach den wichtigsten Merkmalen steht (siehe Tab. 4.2). Auf Platz 2 folgt das Verhalten der Führungskraft und erst auf dem dritten Platz steht das Gehalt. Bei den Männern ist die Rangfolge der ersten drei Plätze umgekehrt. Hier steht das Gehalt

Tab. 4.2 Wichtigkeit der Merkmale nach Geschlecht

	Wichtigkeit der Merkmale nach Geschlecht			
	Männlich		Weiblich	
1	Gehalt	8,76	Arbeitsatmosphäre	9,02
2	Verhalten der Führungskraft	8,53	Verhalten der Führungskraft	8,95
3	Arbeitsatmosphäre	8,50	Gehalt	8,92
4	Arbeitsplatzsicherheit	8,43	Arbeitsplatzsicherheit	8,74
5	Aufgaben	7,86	Aufgaben	8,33
6	Vereinbarkeit Familie und Beruf	7,86	Vereinbarkeit Familie und Beruf	8,28
7	Sozialleistungen und Altersvorsorge	7,86	Sozialleistungen und Altersvorsorge	8,19
8	Work-Life-Balance	7,73	Flexibles Arbeiten	8,10
9	Flexibles Arbeiten	7,71	Work-Life-Balance	8,10
10	Übernahme von Verantwortung	7,43	Gleichstellung	7,99

an erster Stelle, gefolgt von dem Verhalten der Führungskraft und der Arbeitsatmosphäre an dritter Stelle. Interessant ist, dass das Gehalt – obwohl es bei den Frauen nur auf Platz 3 liegt – mit 8,92 im Durchschnitt sogar höher bewertet wurde als bei den Männern, bei denen das Gehalt mit einem Durchschnittswert von 8,76 auf Platz 1 liegt. Nichtsdestotrotz liegen alle Werte im Durchschnitt mindestens bei 8,5, sodass diese drei Merkmale bei Männern und Frauen als extrem wichtig einzuschätzen sind.

Von 22 abgefragten Merkmalen liegen bei beiden Geschlechtern Arbeitsplatzsicherheit, Aufgaben, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sozialleistungen und Altersvorsorge, Work-Life-Balance sowie flexibles Arbeiten in den Top 10. Hierbei gibt es nahezu keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Zwar bewerten Frauen insgesamt die Wichtigkeit der Arbeitsaufgabe höher als Männer, dies wirkt sich jedoch nicht auf die Rangfolge der Merkmale aus.

Interessant, wenngleich wenig überraschend, ist die unterschiedliche Bewertung des Themas Gleichstellung. Bei den Frauen (Rang 10, $\bar{X} = 7,99$) rangiert das Thema wesentlich weiter vorne als bei den Männern (Rang 16, $\bar{X} = 6,72$). Die Übernahme von Verantwortung ist bei Männern zwar höher platziert als bei Frauen (Platz 10 bzw. 12), allerdings bewerten Männer diesen Aspekt absolut

gesehen weniger wichtig als Frauen ($\bar{O} = 7,43$ bzw. $7,52$). Vor diesem Hintergrund ist auch die Bewertung des Merkmals Diversität als kritisch anzusehen, die sowohl bei Männern (Rang 20, $\bar{O} = 5,50$) als auch bei Frauen (Rang 19, $\bar{O} = 6,07$) als weniger wichtig angesehen wurde. In der Umfrage wurden die Geschlechteroptionen weiblich, männlich, divers sowie keine Angabe erfasst. Da jedoch nur wenige Personen ihre Geschlechtsidentität als divers angegeben haben, sind Rückschlüsse auf diese Gruppe nicht möglich ($n = 3$, $\bar{O} = 7,33$). Die Anzahl der entsprechenden Datensätze ist für eine aussagekräftige Auswertung zu gering. Es liegt nahe zu vermuten, dass das Merkmal Diversität besonders für diese Personen relevant ist, jedoch kann dies an dieser Stelle nicht angemessen berücksichtigt werden.

Die abgefragten Merkmale mit geringerer zugeschriebener Bedeutung unterscheiden sich in der Rangfolge wenig. Die geringste Relevanz für die Wahl eines Arbeitgebers haben Betreuungsangebote für Kinder unabhängig des Geschlechts. Dieses Merkmal scheint Männern ($\bar{O} = 4,35$) sogar noch etwas wichtiger zu sein als Frauen ($\bar{O} = 4,05$).

4.4 Wichtigkeit der Merkmale nach Alter

Bei der Betrachtung der Ergebnisse bezogen auf die Altersstruktur zeigen sich zwar viele Merkmale, die für alle Altersgruppen gleichermaßen wichtig sind, aber auch wesentliche Unterschiede zwischen den Altersgruppen.

Die Top 3 Merkmale bei der Wichtigkeit von Merkmalen für die Wahl des Arbeitgebers sind über alle Altersgruppen hinweg Gehalt, Arbeitsatmosphäre und Verhalten der Führungskraft (siehe Tab. 4.3). In diesem Dreikampf verliert das Gehalt mit zunehmendem Alter an Bedeutung. Bei den 16- bis 44-jährigen steht das Gehalt noch an erster Stelle, rutscht dann aber über Platz 2 bei den 45- bis 54-jährigen schließlich auf Platz 3 bei den 55-bis 67-jährigen ab.

Gegenläufig dazu verhält es sich mit dem Führungsverhalten, dessen Bedeutung mit dem Alter zunimmt. Betrachtet man Alters- und Geschlechterunterschiede zusammen, zeigt sich der höchste Wert bei der Bewertung der Arbeitsatmosphäre bei Frauen zwischen 55 und 67 Jahren, die die Wichtigkeit der Arbeitsatmosphäre im Durchschnitt mit 9,3 bewerten.

Auf dem vierten Platz stehen für die Generation Z aktuell die Karrieremöglichkeiten, die mit zunehmendem Alter an Bedeutung verlieren. Für alle Altersgruppen oberhalb der Generation Z belegt dagegen die Arbeitsplatzsicherheit den vierten Platz. Wir finden es nachvollziehbar, dass junge Arbeitnehmer:innen, die sich noch am Anfang ihrer Karriere befinden, mehr Wert auf ihre beruflichen

Tab. 4.3 Wichtigkeit der Merkmale nach Altersgruppe

		Wichtigkeit der Merkmale nach Altersgruppe					
		Gesamt	Bis 25	25–34	35–44	45–54	55–67
1	Gehalt	8,83	8,65	8,85	8,92	8,78	8,87
2	Arbeitsatmosphäre	8,74	8,43	8,65	8,68	8,75	9,00
3	Verhalten der Führungskraft	8,72	8,32	8,52	8,76	8,78	9,00
4	Arbeitsplatzsicherheit	8,57	7,17	8,49	8,60	8,53	8,83
5	Aufgaben	8,08	7,96	7,92	8,12	8,16	8,15
6	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	8,05	8,00	8,05	8,23	7,97	8,00
7	Sozialleistungen und Altersvorsorge	8,01	7,68	7,91	7,85	8,00	8,44
8	Work-Life-Balance	7,90	8,05	8,30	8,25	7,53	7,49
9	Flexibles Arbeiten	7,89	7,67	8,03	8,02	7,82	7,80
10	Unternehmenskultur	7,50	7,17	7,50	7,34	7,53	7,79

Perspektiven legen. Daher ist es aus unserer Sicht nicht überraschend, dass ältere Arbeitnehmer:innen, die sich dem Ende ihrer beruflichen Laufbahn nähern, weniger Gewicht auf Karrieremöglichkeiten legen, sondern verstärkt die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes schätzen. Die größte Bedeutung kommt der Arbeitsplatzsicherheit bei Frauen im Alter zwischen 55 und 67 Jahren zu. Allgemein bewerten Frauen die Arbeitsplatzsicherheit höher als Männer, wobei die Bedeutung mit steigendem Alter zunimmt.

Vergleichbares gilt für Sozialleistungen und Altersvorsorge. Mit zunehmendem Alter gewinnen diese Merkmale an Bedeutung für Arbeitnehmer:innen. Diese altersbedingten Unterschiede scheinen weniger durch unterschiedliche Denkweisen geprägt zu sein, sondern vielmehr eine Verschiebung der Prioritäten in verschiedenen Lebensphasen zu zeigen. Es ist nachvollziehbar, dass für Arbeitnehmer:innen im Alter von 25 bis 44 Jahren die Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger sind als für andere Altersgruppen. In dieser Lebensphase beschäftigen sich die meisten Arbeitnehmer:innen mit Familienplanung und haben möglicherweise junge Kinder.

Einen deutlichen Unterschied zwischen den Altersgruppen konnten wir auch im Hinblick auf die Gleichstellung aufzeigen: Je jünger die Befragten waren, desto wichtiger war ihnen dieses Thema bei der Auswahl ihres Arbeitgebers. Unserer Auffassung nach lässt sich diese verstärkte Bedeutung der Gleichstellung

für jüngere Arbeitnehmer:innen nicht allein durch die üblichen altersbedingten Prioritätenveränderungen erklären. Hier könnte eine wachsende Sensibilisierung eine Rolle spielen. Überraschend ist jedoch, dass das Thema Diversität über alle Altersgruppen hinweg ähnlich gering an Bedeutung für die Wahl des Arbeitgebers ist. Obwohl Arbeitnehmer:innen der Generation Z dieses Thema höher bewerten, belegt es im Vergleich zu anderen Merkmalen dennoch einen der letzten Plätze (Platz 18). Hier hätten wir erwartet, dass die Generation Z stärker heraussticht.

Das Sport- und Gesundheitsangebot spielt bei der Auswahl des Arbeitgebers für die Teilnehmenden eher eine geringere Rolle. Jüngere Arbeitnehmer:innen zeigen hierbei das größte Interesse. Gleiches gilt für Verpflegungsangebote.

Home-Office-Möglichkeiten werden von jüngeren Arbeitnehmer:innen unabhängig vom Geschlecht höher bewertet als von älteren – ein Ergebnis, das wenig überraschend ist und der allgemeinen Wahrnehmung entspricht. Hingegen ist es verblüffend, dass flexible Arbeitsmodelle von Arbeitnehmer:innen im Alter zwischen 16 und 25 Jahren geringer bewertet werden als von älteren Generationen. Dieses Ergebnis widerspricht der gängigen Annahme, dass junge Arbeitnehmer:innen maximale Freiheiten anstreben. Die Tatsache, dass Mitglieder der Generation Z Karrieremöglichkeiten höher bewerten als beispielsweise die Work-Life-Balance, deutet stark darauf hin, dass die Behauptung „Die Generation Z will nicht arbeiten“ ein unbegründetes Vorurteil ist. Ähnliche Vorurteile wurden und werden wohl in ähnlicher Form über jede kommende Generation geäußert.

4.5 Zufriedenheit mit den Merkmalen

Bei (fast) allen Merkmalen liegt die aktuelle Zufriedenheit unter ihrer eigentlichen Bedeutung. Über dieses erschreckende Bild haben wir bereits berichtet. Doch auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen den Altersgruppen und den Geschlechtern, auf die wir hier eingehen möchten.

Insgesamt ist die herausragende Bewertung der Arbeitsplatzsicherheit für die Zufriedenheit sowohl bei Männern als auch bei Frauen besonders hervorzuheben. Dieses Merkmal belegt bei beiden Geschlechtern den Spitzenplatz (siehe Tab. 4.4). Auf dem zweiten Platz bei den Frauen und dem dritten Platz bei den Männern folgen die Aufgaben, während umgekehrt die Arbeitsatmosphäre bei den Frauen auf dem dritten und bei den Männern auf dem zweiten Platz in Punkto Zufriedenheit liegt. Es zeigt sich wenig überraschend, dass die Zufriedenheitswerte bezüglich der Gleichstellung bei Männern höher sind als bei Frauen, auch wenn die Zufriedenheitswerte im Durchschnitt nicht sehr weit auseinanderliegen (7,35 bei Männern gegenüber 7,18 bei Frauen).

Tab. 4.4 Zufriedenheit mit den Merkmalen nach Geschlechtern

	Zufriedenheit mit den Merkmalen			
	Männlich		Weiblich	
1	Arbeitsplatzsicherheit	7,92	Arbeitsplatzsicherheit	8,06
2	Arbeitsatmosphäre	7,48	Aufgaben	7,43
3	Aufgaben	7,46	Arbeitsatmosphäre	7,34
4	Gleichstellung	7,35	Übernahme von Verantwortung	7,21
5	Übernahme von Verantwortung	7,30	Vereinbarkeit Familie und Beruf	7,20
6	Vereinbarkeit Familie und Beruf	7,28	Gleichstellung	7,18
7	Verhalten der Führungskraft	7,26	Image des Arbeitgebers	7,13
8	Image des Arbeitgebers	7,22	Flexibles Arbeiten	7,09
9	Flexibles Arbeiten	7,19	Verhalten der Führungskraft	6,90
10	Gehalt	7,09	Diversität	6,90

Auffällig ist die Unzufriedenheit mit dem Gehalt, unabhängig von Geschlecht und Alter. Das Gehalt ist ein Merkmal, dem Arbeitnehmer:innen mitunter die höchste Relevanz bei der Arbeitgebersuche beimessen. Die Merkmale Verpflegungsangebote, Sport- und Gesundheitsangebote sowie Betreuungsangebote für Kinder landen hinsichtlich der Zufriedenheit auf den letzten Plätzen, unabhängig von Geschlecht und Alter. Diese Merkmale sind allerdings auch diejenigen, denen Arbeitnehmer:innen bei der Arbeitgebersuche generell die geringste Relevanz zuschreiben.

Interessanterweise zeigt unsere Untersuchung, dass die Generation Z entgegen dem in den Medien vorherrschenden Bild am zufriedensten mit der Work-Life-Balance ist. Mit zunehmendem Alter nimmt hier die Zufriedenheit ab. Tatsächlich ist die Generation Z über alle Merkmale gesehen die Altersgruppe, die am zufriedensten ist. Am wenigsten zufrieden ist die Altersgruppe der 45- bis 54-Jährigen. Dies könnte auf sich ändernde Lebensphasen, zunehmende berufliche Verantwortung oder andere Merkmale im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben zurückzuführen sein.

Unsere Ergebnisse legen auch nahe, dass die allgemeine Zufriedenheit mit den verschiedenen Merkmalen bei Männern höher ist als bei Frauen. Männer berichten über eine höhere Zufriedenheit in allen Bereichen, mit Ausnahme von Arbeitsplatzsicherheit und Diversität. Bei der Wichtigkeit der Merkmale ergab

sich ein entgegengesetztes Bild. Hier haben Frauen den Merkmalen im Mittel eine höhere Wichtigkeit beigemessen, sodass sich für Frauen auch eine größere Diskrepanz zwischen (höherem) Anspruch und (geringerer Zufriedenheit mit der) Wirklichkeit ergibt.

4.6 Bemühungen des Arbeitgebers

Weiterhin haben wir untersucht, inwieweit die befragten Mitarbeitenden den Einsatz ihres Arbeitgebers zur Verbesserung der zuvor genannten Aspekte wahrnehmen. Auch hier lag unser Fokus auf möglichen Unterschieden zwischen den Geschlechtern und Altersgruppen.

Hinsichtlich der Arbeitsatmosphäre bewerten die Mitarbeitenden die Anstrengungen des Managements durchweg als durchschnittlich bis gut. Klare Unterschiede in dieser Wahrnehmung zwischen den Geschlechtern und Generationen konnten nicht festgestellt werden. Ähnlich verhält es sich bei den Bemühungen des Managements bezüglich der Gehaltsfrage, wobei diese insgesamt niedriger eingeschätzt werden.

Bei der Work-Life-Balance empfinden die Mitarbeitenden die Bemühungen insgesamt als durchschnittlich, ohne dass eine klare Neigung zur Verschlechterung mit zunehmendem Alter festgestellt werden kann. In Bezug auf Weiterbildungsmöglichkeiten haben jüngere im Vergleich zu älteren Mitarbeitenden tendenziell stärker das Gefühl, dass der Arbeitgeber sich bemüht. Gleiches trifft auch auf Sport- und Gesundheitsangebote sowie das Angebot in Kantinen und auf die Verpflegung zu. Hier fällt deutlich auf, dass jüngere Mitarbeitende vermehrt die Auffassung teilen, dass sich der Arbeitgeber um diese Angebote bemüht, während ältere Mitarbeitende diese Meinung eher weniger vertreten.

Über sämtliche Aspekte hinweg zeigt sich, dass Männer im Alter zwischen 16 und 25 Jahren sowie Frauen im Alter zwischen 55 und 67 Jahren die Bemühungen des Managements am positivsten bewerten.

4.7 Einflussfaktoren von Atmosphären

Die Ergebnisse verdeutlichen eindeutig, dass der wichtigste Einflussfaktor aus Sicht der Befragten, unabhängig von Geschlecht und Altersgruppe, die Kolleg:innen sind (siehe Tab. 4.5). Dies erscheint plausibel, da Arbeitsbeziehungen soziale Interaktionen darstellen, in denen Menschen täglich miteinander interagieren. Entsprechend prägen diese zwischenmenschlichen Beziehungen maßgeblich

die Arbeitsatmosphäre. Daher ist es nicht überraschend, dass dem Team ebenfalls eine hohe Bedeutung als Einflussfaktor von Arbeitsatmosphären zukommt. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Altersgruppen lässt sich hierbei ebenso wenig feststellen wie zwischen den Geschlechtern.

Ein weiterer bedeutsamer Einflussfaktor sind die Führungskräfte. Hier zeigt sich eine tendenzielle Zunahme des Einflusses im Altersverlauf, wobei in der Altersgruppe der Befragten zwischen 55 und 67 Jahren eine leichte Rückläufigkeit der Bedeutung festzustellen ist.

Die Kommunikation hat in allen Altersgruppen einen bedeutsamen Einfluss auf Arbeitsatmosphären. Es fällt jedoch auf, dass Frauen im Vergleich zu Männern die Kommunikation als wichtiger einschätzen. Zusätzlich zu den bereits genannten Faktoren gehören auch die Arbeitsbedingungen zu den fünf wichtigsten Einflussfaktoren. Deren Relevanz bleibt über alle Altersgruppen hinweg

Tab. 4.5 Einflussfaktoren der Atmosphäre nach Geschlecht

Einflussfaktoren der Atmosphäre nach Geschlecht					
		Männlich		Weiblich	
1	Kolleg:innen	8,53	Kolleg:innen	8,98	
2	Team	8,32	Team	8,85	
3	Führungskraft	8,32	Kommunikation	8,72	
4	Kommunikation	8,11	Führungskraft	8,65	
5	Arbeitsbedingungen	8,07	Arbeitsbedingungen	8,48	
6	Arbeitsplatzsicherheit	7,73	Arbeitsplatzsicherheit	7,87	
7	Hierarchie	7,26	Hierarchie	7,54	
8	Work-Life-Balance	7,25	Work-Life-Balance	7,53	
9	Flexibles Arbeiten	7,13	Unternehmenskultur	7,22	
10	Unternehmenskultur	7,12	Flexibles Arbeiten	7,08	
11	Räumlichkeit	6,93	Räumlichkeit	6,94	
12	Home-Office Möglichkeiten	5,95	Home-Office Möglichkeiten	5,85	
13	Kantine und Verpflegungsangebote	5,32	Kantine und Verpflegungsangebote	4,67	
14	Sport und Gesundheitsangebote	4,84	Sport und Gesundheitsangebote	4,65	
15	Betreuungsangebote für Kinder	4,65	Betreuungsangebote	4,53	

relativ stabil, wobei besonders bei den 55- bis 67-Jährigen eine leichte Zunahme festzustellen ist.

Zudem wird deutlich, dass Frauen die Arbeitsbedingungen als Einflussfaktor auf die Arbeitsatmosphäre im Allgemeinen höher bewerten als ihre männlichen Kollegen. Bei der Betrachtung der Arbeitsplatzsicherheit fällt auf, dass die Bedeutung im Alter, unabhängig vom Geschlecht, tendenziell zunimmt. Dies erscheint vor dem Hintergrund plausibel, da ältere Arbeitnehmer:innen möglicherweise weniger flexibel bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle sind oder familiäre beziehungsweise finanzielle Verpflichtungen haben.

Die Work-Life-Balance wird insbesondere von den jüngeren Generationen (unabhängig vom Geschlecht) bis 44 Jahren als wichtiger Einflussfaktor wahrgenommen (siehe Tab. 4.6). Die Bedeutung nimmt im Alter deutlich ab. Auch Hierarchien werden über alle Altersklassen und Geschlechter hinweg als Einflussfaktor identifiziert, wobei zu beachten ist, dass die 25- bis 34-Jährigen diesem Faktor die höchste Bedeutung zuschreiben.

Tab. 4.6 Einflussfaktoren der Atmosphäre nach Altersgruppe

		Einflussfaktoren der Atmosphäre nach Altersgruppe					
		Gesamt	Bis 25	25–34	35–44	45–54	55–67
1	Kolleg:innen	8,74	8,77	8,50	8,77	8,83	8,84
2	Team	8,57	8,66	8,39	8,54	8,64	8,67
3	Führungskraft	8,47	8,29	8,32	8,44	8,66	8,56
4	Kommunikation	8,40	8,49	8,26	8,42	8,35	8,51
5	Arbeitsbedingungen	8,26	8,26	8,19	8,25	8,20	8,41
6	Arbeitsplatzsicherheit	7,80	7,44	7,67	7,66	7,75	8,26
7	Hierarchie	7,39	7,33	7,61	7,34	7,27	7,37
8	Work-Life-Balance	7,38	7,57	7,79	7,58	7,04	7,05
9	Unternehmenskultur	7,17	7,36	7,13	7,01	7,14	7,29
10	Flexibles Arbeiten	7,11	7,12	7,35	6,85	7,07	7,18
11	Räumlichkeit	6,94	7,04	7,05	6,77	6,97	6,93
12	Home-Office-Möglichkeiten	5,90	6,13	6,57	5,96	5,80	5,20
13	Kantine und Verpflegungsangebote	5,02	5,69	5,67	4,91	4,64	4,57
14	Sport und Gesundheitsangebote	4,75	5,45	5,50	4,74	4,34	4,11
15	Betreuungsangebote für Kinder	4,59	4,73	5,54	4,69	4,08	4,03

Die Unternehmenskultur wird insbesondere von den 16- bis 25-jährigen sowie den 45- bis 67-jährigen Befragten, unabhängig vom Geschlecht, als noch bedeutsam eingeschätzt. Die Bedeutung flexibler Arbeit wird von allen Altersgruppen und Geschlechtern grundsätzlich als relevant erachtet. Allerdings zeigt sich eine Ausnahme bei den Befragten im Alter von 35 bis 44 Jahren, bei denen eine vergleichsweise niedrigere Einschätzung hinsichtlich der Wichtigkeit flexibler Arbeitsformen für Arbeitsatmosphären zu erkennen ist.

In Bezug auf den Faktor Räumlichkeiten zeigt sich, dass dieser einen spürbaren Einfluss auf Arbeitsatmosphären hat und von Menschen aller Altersgruppen als relevant betrachtet wird, wobei die Unterschiede marginal sind.

In Bezug auf die Möglichkeit zum Arbeiten im Home-Office zeigt sich, dass besonders jüngere Menschen diesen Faktor als relevant für die Arbeitsatmosphäre erachten, während er im Alter an Bedeutung verliert. Diese Erkenntnis ist besonders vor dem Hintergrund interessant, da bei dem Faktor „Flexibles Arbeiten“ die Generationsunterschiede nicht so deutlich waren.

Der Einfluss der Kantine und allgemeiner Verpflegungsangebote wird als eher gering eingeschätzt, wobei jüngere Menschen diesen Faktor grundsätzlich als wichtiger erachten. Sport- und Gesundheitsangebote sowie Betreuungsmöglichkeiten für Kinder haben für die Befragten die geringste Bedeutung in Bezug auf die Ursachen von Arbeitsatmosphären.

Bei separater Betrachtung der Sport- und Gesundheitsangebote fällt allerdings auf, dass insbesondere Menschen zwischen 16 und 34 Jahren diesen Faktor als wichtiger einstufen. Wir finden es naheliegend, dass Betreuungsangebote für Kinder von jüngeren Menschen ab 25 als besonders wichtig für die Arbeitsatmosphäre erachtet werden, während ihre Bedeutung mit zunehmendem Alter abnimmt.

4.8 Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen

Arbeitgeberbewertungsportale bieten einen guten Überblick darüber, wie aktuelle sowie ehemalige Mitarbeitende ihr Unternehmen bewerten. Gerade zu großen Arbeitgebern gibt es eine hohe Anzahl von Bewertungen und Kommentaren, die Bewerbern Einblicke in das Unternehmen bieten. Auf der Plattform von kununu stellt die Arbeitsatmosphäre sogar ein explizites Kriterium dar, das Mitarbeitende bewerten und kommentieren können.

Vor diesem Hintergrund finden wir es überraschend, dass nur jeder Fünfte in unserer Untersuchung angab, sich vor der letzten Jobwahl über ein Arbeitgeberbewertungsportal informiert zu haben. Wenig überraschend ist hingegen, dass

insbesondere jüngere Personen sich derartiger Portale bedienen. In der Befragtengruppe der über 55-jährigen nutzten weniger als 10 % die Möglichkeit, sich im Vorfeld über Arbeitgeberbewertungsportale ein Bild von dem zukünftigen Arbeitgeber zu machen. Die Gruppe mit der stärksten Nutzung der Arbeitgeberbewertungsportale sind junge Männer. Rund ein Drittel der Männer zwischen 25 und 34 Jahren gab an, ein solches Portal vor der letzten Jobwahl verwendet zu haben. Insgesamt informierten sich Männer über alle Altersgruppen hinweg häufiger als Frauen auf kununu oder ähnlichen Portalen über die Arbeitsatmosphäre eines Unternehmens. Dies überrascht vor allem deshalb, da Frauen im Vergleich zu Männern die Arbeitsatmosphäre wichtiger ist.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



5.1 Verbreitung von Atmosphärentypen

Bei der Qualität von Atmosphären in Organisationen steht meist die Frage im Vordergrund, ob und in welchem Grad eine Atmosphäre gut oder schlecht ist. Aussagen wie „Die Atmosphäre war gut“ oder „Bei uns herrscht keine gute Atmosphäre im Team“ sind aussagekräftig und bedürfen keiner weiteren Erklärung. Atmosphären sind jedoch mehr als ‚nur‘ gut oder schlecht – sie haben meist auch einen spezifischen Gehalt, der ihr erst ihren Charakter verleiht. So sprechen wir beispielsweise ebenso intuitiv von einer Wohlfühlatmosphäre, einer Vertrauensatmosphäre oder einer Angstatmosphäre. In Unternehmen sind Mitarbeitende ganz unterschiedlichen Typen von Atmosphären ausgesetzt, die viel darüber aussagen, wie sich jemand tagtäglich auf der Arbeit fühlt.

Wir sind der Frage, welche Typen von Atmosphären es in Organisationen gibt, etwas genauer nachgegangen und haben uns angesehen, welche Attribute Mitarbeitende wählen, wenn sie die Atmosphäre ihrer Arbeit beschreiben.

Wir haben in unserer Forschung elf Typen von Atmosphären identifiziert, zu denen wir die Teilnehmenden befragt haben, welche am ehesten auf ihre Arbeitsatmosphäre zutrifft. Abb. 5.1 bringt die resultierende Verteilung zum Ausdruck.

In unserer Forschung haben wir weiter gezeigt, dass sich die genannten Typen relativ eindeutig den ‚guten‘ oder ‚schlechten‘ Atmosphären zuordnen lassen. Positiv erlebt werden die Familienatmosphäre, die Start-up-Atmosphäre, die Teamatmosphäre, die Vertrauensatmosphäre und die Wohlfühlatmosphäre. Demgegenüber sind die vergiftete/toxische Atmosphäre, die Angstatmosphäre, die Konkurrenz- und Ellbogenatmosphäre, die Überwachungs- und Misstruensatmosphäre sowie die Druckatmosphäre eindeutig schlechte Atmosphären. Lediglich

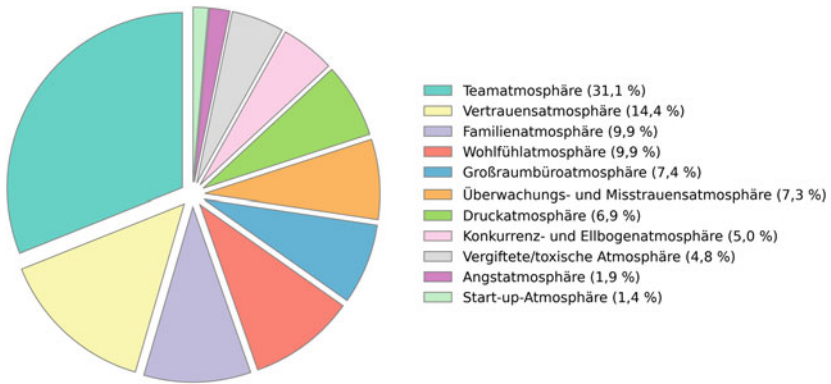


Abb. 5.1 Relative Häufigkeit der verschiedenen Atmosphärentypen

für das Großraumbüro hat sich kein eindeutiges Bild gezeigt. Hier finden sich sowohl positive als auch negative Aspekte. Die Großraumbüroatmosphäre stellt insofern einen Sonderfall dar.

Es ist erfreulich, dass zwei Drittel der Befragten ihre Arbeitsatmosphäre einem positiven Typen zuordnen würden. Die Teamatmosphäre wurde mit Abstand am häufigsten genannt. Fast ein Drittel fühlt sich bei der Arbeit offenkundig als Teil eines Teams, das die Atmosphäre wesentlich prägt. Aber auch die Vertrauensatmosphäre, die Familienatmosphäre und die Wohlfühlatmosphäre sind weit verbreitet. Eine Start-up-Atmosphäre, die ebenfalls den positiven Atmosphären zuzuordnen ist, nehmen dagegen nur Wenige wahr.

Um die Einteilung in ‚gute‘ versus ‚schlechte‘ Atmosphäre zu untermauern, haben wir analysiert, wie zufrieden die Befragten mit der Atmosphäre jeweils in Abhängigkeit der Zuordnung zu einem Typen sind (siehe Abb. 5.2).

Es zeigt sich, dass sich die Einteilung in ‚gute‘ und ‚schlechte‘ Atmosphären bewährt. Am zufriedensten sind Mitarbeitende mit einer Atmosphäre, die sie als Wohlfühlatmosphäre beschreiben würden, gefolgt von der Vertrauens-, der Familien- und der Teamatmosphäre. Bei den ‚schlechten‘ Atmosphären fällt die vergiftete/toxische Atmosphäre als der aus Sicht der Betroffenen ‚worst case‘ auf. Die Großraumbüroatmosphäre lässt sich in Bezug auf die Zufriedenheit im Zwischenbereich ‚guter‘ und ‚schlechter‘ Atmosphären einordnen.

Insgesamt sollte die Dominanz guter Atmosphären nicht den Umstand verschleiern, dass mehr als ein Viertel der Befragten ihre Arbeit in einer wahrgenommenen ‚schlechten‘ Arbeitsatmosphäre verrichten (müssen). Wir finden diesen

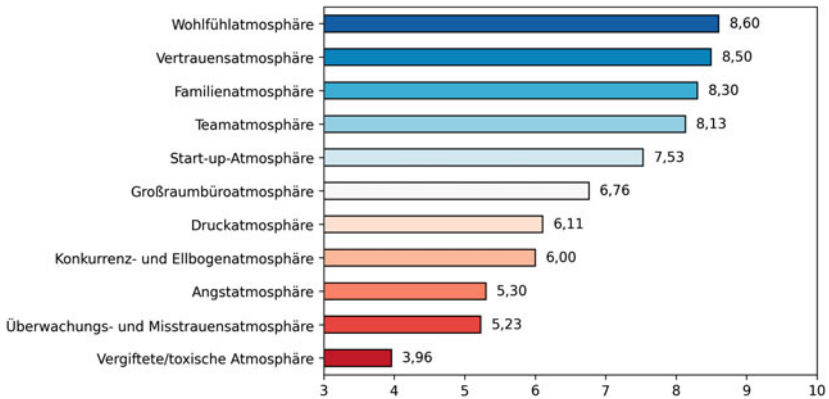


Abb. 5.2 Zufriedenheit mit dem jeweiligen Atmosphärentyp

Befund alarmierend. Am häufigsten wurde die Überwachungs- und Misstrauensatmosphäre genannt, gefolgt von der Druckatmosphäre. Aber auch die vergiftete/toxische Atmosphäre sowie die Konkurrenz- und Ellbogenatmosphäre sind durchaus verbreitet. Lediglich die Angstatmosphäre scheint etwas seltener anzutreffen sein, kommt aber auch noch auf 1,9 % der Nennungen.

5.2 Zielgruppenbezogene Betrachtung

Eine Betrachtung der Unterschiede zwischen den Zielgruppen offenbart teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern und den Altersgruppen, wie Tab. 5.1 im Überblick zeigt. Besonders auffallende Unterschiede sind dabei rot markiert.

Die Betrachtung der Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten zeigt, dass Männer im Vergleich zu Frauen die Arbeitsatmosphäre häufiger als positiv und deutlich seltener als negativ bewerten. 68,7 % der Männer ordnen ihre Arbeitsatmosphäre einem ‚guten‘ Typ zu; bei den Frauen sind es 64,0 %. Bei den ‚schlechten‘ Arbeitsatmosphären ist der Unterschied noch größer: 23,1 % der Männer und 29,4 % der Frauen nehmen ihre Atmosphäre als negativ wahr. Dabei sind es insbesondere die vergiftete/toxische Atmosphäre sowie die Druckatmosphäre, die von Frauen deutlich häufiger genannt werden (3,5 % zu 6,4 % bzw. 5,0 % zu 9,1 %). Lediglich die Überwachungs-

Tab. 5.1 Unterschiede zwischen den Geschlechtern und Altersgruppen hinsichtlich der Atmosphärentypen

	Geschlecht		Alter						Σ
	m	w	16-25	25-34	35-44	45-54	55-67		
Familienatmosphäre	10,6 %	9,1 %	16,2 %	14,6 %	8,1 %	7,1 %	6,9 %	9,9 %	
Start-up-Atmosphäre	1,0 %	1,8 %	4,5 %	2,6 %	0,4 %	1,3 %	0,0 %	1,4 %	
Teamatmosphäre	31,8 %	30,0 %	24,3 %	25,8 %	32,5 %	30,8 %	38,0 %	31,1 %	
Vertrauensatmosphäre	15,3 %	13,5 %	11,7 %	15,9 %	12,6 %	13,8 %	16,7 %	14,4 %	
Wohlfühlatmosphäre	9,9 %	9,7 %	23,4 %	9,4 %	7,7 %	8,8 %	7,3 %	9,9 %	
Gute Atmosphären	68,7 %	64,0 %	80,2 %	68,2 %	61,4 %	61,7 %	69,0 %	66,6 %	
Vergiftete/toxische Atmosphäre	3,5 %	6,4 %	2,7 %	4,7 %	7,3 %	4,6 %	3,7 %	4,8 %	
Angstatmosfera	2,6 %	1,0 %	1,8 %	1,3 %	1,2 %	2,9 %	2,0 %	1,9 %	
Konkurrenz- und Eillbogenatmosphäre	4,2 %	6,0 %	2,7 %	3,4 %	7,7 %	5,8 %	4,1 %	5,0 %	
Überwachungs- und Misstrauensatmosphäre	7,8 %	6,8 %	5,4 %	6,4 %	6,5 %	8,8 %	8,6 %	7,3 %	
Druckatmosphäre	5,0 %	9,1 %	2,7 %	7,7 %	9,3 %	7,5 %	4,9 %	6,9 %	
Schlechte Atmosphären	23,1 %	29,4 %	15,3 %	23,6 %	32,1 %	29,6 %	26,0 %	26,0 %	
Großraumbüroatmosphäre	8,2 %	6,6 %	4,5 %	8,2 %	6,5 %	8,8 %	7,8 %	7,4 %	

Misstrauensatmosphäre nennen Männer etwas häufiger als Frauen (7,8 % zu 6,8 %).

Es scheint also, dass Männer die Arbeitsatmosphäre eher positiv bewerten und möglicherweise zufriedener oder optimistischer in Bezug auf ihre Arbeitssituation sind, während Frauen möglicherweise sensibler auf zwischenmenschliche Konflikte oder hohe Arbeitsbelastung reagieren. Wir halten es allerdings für wahrscheinlicher, dass mit Frauen aufgrund geschlechtsspezifischer Vorurteile tatsächlich anders umgegangen wird und sie sich häufiger in einer Druckatmosphäre und einer vergifteten/toxischen Atmosphäre beweisen müssen. Frauen werden in Arbeitskontexten häufig kritischer beurteilt als Männer. Gut erforscht ist zum Beispiel das Double-Bind-Dilemma von Frauen in Führungspositionen: Sind sie durchsetzungsstark, werden sie als wenig authentisch und sympathisch wahrgenommen; sind sie dagegen freundlich und fürsorglich, spricht man ihnen die Führungskompetenz ab (Trzebiatowski et al. 2023).

Bei der Betrachtung der Altersgruppen finden sich ebenfalls einige interessante Unterschiede. Insbesondere die jüngste Altersgruppe der 16- bis 25-jährigen scheint von den übrigen Altersgruppen abzuweichen. 23,4 % dieser Altersgruppe würden ihre Arbeitsatmosphäre am ehesten als Wohlfühlatmosphäre bezeichnen; bei allen anderen Altersgruppen haben jeweils weniger als 10 % die Wohlfühlatmosphäre als am zutreffendsten gewählt.

Gegenläufige Entwicklungen in Bezug auf die Altersgruppen finden sich für die Familienatmosphäre und die Teamatmosphäre. Während sich mit zunehmendem Alter immer weniger Personen in einer Familienatmosphäre zu fühlen scheinen, nimmt die Wahrnehmung einer Teamatmosphäre mit dem Alter offenbar zu. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich jüngere Menschen in einer Teamatmosphäre schnell aufgenommen fühlen und Altersunterschiede stärker wahrnehmen, weshalb sie diese als familiär erleben.

Bei den negativen Atmosphären zeigen sich zudem bei zwei Atmosphärentypen umgekehrte U-Formen. Sowohl bei der Konkurrenz- und Ellbogenatmosphäre als auch bei der Druckatmosphäre scheinen mittlere Altersgruppen häufiger betroffen zu sein. Beide Atmosphärentypen haben einen klaren Leistungsbezug. Gegebenenfalls erleben Menschen in den mittleren Jahren einen erhöhten Leistungsdruck und nehmen dies entsprechend atmosphärisch wahr.

5.3 Schlüsselfaktoren der Typen

In Bezug auf die vorgestellten elf ‚typischen‘ Arbeitsatmosphären lassen sich mit Hinblick auf unsere Daten weitere interessante Rückschlüsse ziehen.

Wir haben die Teilnehmenden unabhängig von den Typen gefragt, welche Faktoren ihrer Meinung nach die Arbeitsatmosphäre beeinflussen. Die Ergebnisse hierzu haben wir zu den Typen in Beziehung gesetzt und nach signifikanten Korrelationen gesucht. Hierbei zeigt sich ein ebenso differenziertes wie einleuchtendes Bild.

Diejenigen Teilnehmenden, die ihre Atmosphäre als Teamatmosphäre wahrnehmen, sahen insbesondere das Team, die Kolleg:innen sowie die Kommunikation als wesentliche Einflussgrößen ihrer Atmosphäre. Bei einer Vertrauensatmosphäre war es insbesondere die Arbeitsplatzsicherheit, die die Teilnehmenden als prägenden Faktor einschätzten. Für die Wohlfühlatmosphäre ergaben sich mehrere charakteristische Einflüsse. So scheint diese insbesondere geprägt durch die Räumlichkeiten, die Unternehmenskultur, Sport- und Gesundheitsangebote, die Kantine und Verpflegungsangebote sowie Betreuungsangebote für Kinder. Ordneten die Teilnehmenden die Atmosphäre ihrer Arbeit einer Großraumbüroatmosphäre zu, empfanden sie signifikant häufiger die Home-Office-Möglichkeiten als Einflussfaktor der Atmosphäre. Empfinden sie ihre Atmosphäre als Start-up-Atmosphäre, nannten die Teilnehmenden dagegen das flexible Arbeiten signifikant häufiger als Einflussfaktor der Arbeitsatmosphäre. Es scheint also, dass verschiedene Typen von Atmosphären teilweise von verschiedenen Einflussfaktoren geprägt werden. Dies legt nahe, dass es nicht nur universelle, sondern auch typenspezifische Einflussfaktoren der Arbeitsatmosphäre gibt. Folgende Tab. 5.2 zeigt die Schlüsselfaktoren der genannten Atmosphärentypen im Überblick.

Demgegenüber scheint ein universeller Faktor, der mit keinem Atmosphärentyp signifikant korreliert, das Verhalten der Führungskraft zu sein. Der Einfluss der Führungskraft auf die Atmosphäre wird mit einem Mittelwert von 8,47 auf einer Skala von 1 bis 10 über alle Typen hinweg als sehr hoch eingeschätzt. Die

Tab. 5.2 Schlüsselfaktoren der Atmosphärentypen im Überblick

Atmosphärentyp	Schlüsselfaktor(en)
Teamatmosphäre	Team, Kolleg:innen, Kommunikation
Vertrauensatmosphäre	Arbeitsplatzsicherheit
Wohlfühlatmosphäre	Räumlichkeiten, Unternehmenskultur, Sport- und Gesundheitsangebote, Kantine und Verpflegungsangebote, Betreuungsangebote für Kinder
Start-up-Atmosphäre	Flexibles Arbeiten
Großraumbüroatmosphäre	Home-Office-Möglichkeiten

Führungskraft kann daher für alle Typen als wesentlicher Einflussfaktor gesehen und die Führungskraft als universeller Schlüsselfaktor gelten. Ob sich zum Beispiel eine Vertrauensatmosphäre, eine Wohlfühlatmosphäre, eine Angstatmosphäre oder eine Überwachungs- und Misstrauensatmosphäre in einer Abteilung entfaltet, hängt wesentlich vom Verhalten der Führungskraft ab.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Mit unserer Studie konnten wir nicht nur aufdecken, dass die Atmosphäre ein Schlüsselfaktor der Arbeit darstellt, sondern auch, dass Unternehmen dem Thema nicht die Aufmerksamkeit schenken, die es verdient. Einige Unternehmen scheinen zwar in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsatmosphäre aktiv zu werden – allerdings stellt sich aufgrund der Diskrepanzen die Frage, ob sie überhaupt wissen, was sie tun. Eine Schwierigkeit im Management von Atmosphären liegt in ihrer Vagheit. Selbst wenn die Bedeutung der Arbeitsatmosphäre nicht bestritten wird, fällt es schwer zu beschreiben, was eine Atmosphäre überhaupt ist und was sie ausmacht. Leider kann die Forschung bislang wenig zur Klärung dieser Fragen beitragen, da sie – ähnlich wie Unternehmen – gerade erst beginnt, sich mit dem Thema überhaupt auseinanderzusetzen. Entsprechend lassen sich aus der Forschung auch kaum Handlungsempfehlungen für das Management der Arbeitsatmosphäre ableiten. Immerhin zeigen erste Arbeiten, dass sich mit atmosphärischen Praktiken die Atmosphäre im Kontext von Organisationen gezielt beeinflussen lassen (Michels und Beyes 2016; Michels et al. 2020; Eifert und Julmi in press).

Vor diesem Hintergrund liefern wir mit unserer Studie wichtige erste Erkenntnisse für das Management von Arbeitsatmosphären in Unternehmen. In erster Linie zeigt die Studie mit aller Deutlichkeit auf, welches die zentralen Einflussfaktoren von Arbeitsatmosphären sind. Hier liegen für die Praxis die Stellschrauben für eine gezielte Gestaltung von Atmosphären. Es zeigt sich, dass die Gestaltung von Arbeitsatmosphären wenig mit Raumgestaltung und Bürodigitalisierung zu tun hat, sondern in erster Linie durch soziale Faktoren bestimmt wird. Strukturelle oder räumliche Faktoren spielen für die Arbeitsatmosphäre eine

untergeordnete Rolle. Die zentralen Einflussfaktoren sind demgegenüber die Führungskraft, die Kolleg:innen, das Team als Ganzes sowie die Kommunikation. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre sollten daher vor allem an der sozialen Interaktion ansetzen.

Wir sehen bei der Gestaltung der Arbeitsatmosphäre insbesondere die Führungskräfte in der Verantwortung. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte die Arbeitsatmosphäre wesentlich bestimmen und ein Führungswechsel die Arbeitsatmosphäre schlagartig verändern kann – im Guten wie im Schlechten. Hier können schon (kostengünstige) Maßnahmen wie das Zeigen von Wertschätzung und Empathie eine große Wirkung erzielen. Voraussetzung hierfür ist es, dass sich Führungskräfte ihrer enormen Macht bewusstwerden, die Arbeitsatmosphäre zu beeinflussen, unabhängig davon, ob sie es wollen oder nicht und ob sie sich dieser Wirkung bewusst sind oder nicht. Führungskräfte schätzen ihre atmosphärische Wirkung häufig falsch ein, was zu einer Diskrepanz von Selbst- und Fremdwahrnehmung führt. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Zufriedenheit mit Führungskräften gegenüber ihrer Bedeutung deutlich zurückfällt. Es wird von Führungskräften berichtet, die sich nicht ausreichend um die Arbeitsatmosphäre kümmern oder sich bei Konflikten nicht einmischen. Dies mag den Führungskräften selbst nicht bewusst sein. Wir alle kennen Chefs, die denken, sie seien lustig, während die Mitarbeitenden sie eher peinlich finden, oder Vorgesetzte, die glauben, mit ihrem Elan voranzugehen und andere mitzureißen, während sie damit in Wirklichkeit eine Druckatmosphäre erzeugen. Ein offenes Feedback seitens der Mitarbeitenden ist insbesondere bei schlechten Atmosphären oftmals nicht möglich. In der Folge bleibt die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung bestehen. Um dem zu entgegenen, müssen Führungskräfte geschult werden, damit sie die für offenes Feedback notwendige psychologische Sicherheit und das Vertrauen schaffen können. In diesem Kontext hat die Forschung bereits Ansätze entwickelt, die atmosphärische Kompetenz von Führungskräften zu erhöhen und Selbst- und Fremdwahrnehmung in Einklang zu bringen (Julmi und Rappe 2018).

Ebenfalls ein zentraler Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre ist die Kommunikation. Eine offene und wertschätzende Kommunikation ist von hoher Relevanz, um Problemen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und im Team zu begegnen. Wir empfehlen Unternehmen, neben Führungskräfte trainings auch in Kommunikationstrainings zu investieren. Letztlich gehören Führung und Kommunikation eng zusammen, da Führungskräfte in Sachen Kommunikation mit gutem Beispiel voran gehen müssen. Nur so kann sich eine offene Kommunikation im gesamten Unternehmen etablieren. Ebenso können für ein besseres Miteinander Teambuildingmaßnahmen und Events wie Weihnachtsfeiern und Betriebsfeste hilfreich

sein. Auch Obstkörbe, Tischtennisplatten und Kicker können die Arbeitsatmosphäre positiv beeinflussen – passen die genannten weichen Faktoren nicht, bleiben sie aber wirkungslos. Investitionen in zwischenmenschliche Beziehungen, Teamarbeit, Führungskräfteentwicklung und klare Kommunikation sind aus unserer Sicht unabdingbar für die Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre. Unternehmen sollte dabei nicht davor zurückschrecken, sich bei der Gestaltung von Arbeitsatmosphären Hilfe von außen zu holen. Beratungsunternehmen können helfen, die Probleme einer schlechten Arbeitsatmosphäre zu identifizieren und Maßnahmenkataloge zur Lösung dieser Probleme zu erarbeiten.

Unternehmen sollten darüber hinaus nicht nur bestrebt sein, eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen, sondern sie sollten sich auch darüber Gedanken machen, welche Atmosphäre sie überhaupt für erstrebenswert erachten. Wir haben in unserer Forschung mit der Familienatmosphäre, der Start-up-Atmosphäre, der Teamatmosphäre, der Vertrauensatmosphäre und der Wohlfühlatmosphäre fünf ‚gute‘ Atmosphären identifiziert, die einzeln oder als Mischformen für verschiedene Unternehmen unterschiedlich relevant sein mögen. Während die genannten Einflussfaktoren für die Gestaltung aller fünf Typen von herausragender Bedeutung sind, haben wir mit unserer Studie ebenso spezifische Einflussfaktoren identifiziert, die je nach angestrebter Atmosphäre von besonderer Bedeutung sind. Eine Vertrauensatmosphäre beruht insbesondere auf einer wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit. Wer eine Teamatmosphäre erzeugen möchte, sollte am Team, den Kolleginnen und Kollegen sowie an der Kommunikation ansetzen. Die Wohlfühlatmosphäre scheint insbesondere geprägt durch die Räumlichkeiten, die Unternehmenskultur, Sport- und Gesundheitsangebote, die Kantine und Verpflegungsangebote sowie Betreuungsangebote für Kinder. Für eine Start-up-Atmosphäre scheint dagegen vor allem die Möglichkeit flexiblen Arbeitens ein wesentlicher Einflussfaktor zu sein.

Nicht zuletzt identifiziert unsere Studie einen ‚Gender Atmosphere Gap‘, den man abgekürzt nicht als GAG abtun, sondern ernst nehmen sollte. Dass Frauen die Arbeitsatmosphäre fast doppelt so häufig als vergiftet und toxisch sowie als Druckatmosphäre wahrnehmen, ist aus unserer Sicht alarmierend. Verschärft wird der ‚Gender Atmosphere Gap‘ noch mit Blick auf die Diskrepanz von Wichtigkeit und Zufriedenheit: Während bei Frauen die Arbeitsatmosphäre (noch) wichtiger ist als bei den Männern, sind sie gleichzeitig weniger zufrieden mit dieser. Von einer Geschlechtergerechtigkeit kann in punkto Arbeitsatmosphäre also keine Rede sein. Die Gestaltung von Atmosphären sollte diese Diskrepanzen berücksichtigen und gegebenenfalls bestehende Vorurteile und Ungleichheiten identifizieren und bekämpfen.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Fazit

7

Abschließend halten wir fest: Die Arbeitsatmosphäre ist ein bedeutender Faktor nicht nur gegenwärtigen, sondern auch zukünftigen Arbeitens. Gerade weil Atmosphären schwer zu greifen sind, sehen wir die Kompetenz im Umgang mit Arbeitsatmosphären als Schlüsselkompetenz der Zukunft an, sowohl für Personen als auch für Unternehmen. Die Gestaltung von Atmosphären entzieht sich weitestgehend einer Digitalisierung; sie ist vielmehr von den Betroffenen selbst auszuhandeln und zu gestalten. Gute Atmosphären kommen – und dies zeigt unsere Studie mit der wünschenswerten Deutlichkeit – nicht nur der Gesundheit der Belegschaft zugute, sondern sind auch wesentliche Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Diesen Umstand zu ignorieren, kann aus unserer Sicht nur als grob fahrlässig bezeichnet werden.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Die Arbeitsatmosphäre ist DER entscheidende Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers.
- Die Arbeitsatmosphäre spielt eine wesentliche Rolle hinsichtlich der Zufriedenheit, dem Wohlbefinden und der Motivation der Arbeitnehmer:innen in Deutschland.
- Zwischenmenschliche und situative Faktoren sind maßgeblich für die Wahrnehmung und die Beeinflussung von Atmosphären.
- Alarmierend ist der Gender-Atmosphäre-Gap (GAG).
- Wir identifizieren einen großen Handlungsbedarf hinsichtlich eines aktiven Managements und der Verbesserung von Arbeitsatmosphären.

Literatur

- Däfler, M.-N. & Dannhäuser, R. (2016). *Glücklicher im Beruf*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11164-9>
- Eifert, A. & Julmi, C. (in press). Organisations and atmospheres. In R. Kazig, D. Masson, M. Welton & I. Wieczorek (Hrsg.), *The Routledge handbook of ambiances and atmospheres*. Routledge.
- Griffero, T. (2021). *The atmospheric “we”*: Moods and collective feelings. Mimesis International.
- Julmi, C. (2017b). The concept of atmosphere in management and organization studies. *Organizational Aesthetics*, 6(1), 4–30. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/76>
- Julmi, C. & Rappe, G. (2018). *Atmosphärische Führung: Stimmungen wahrnehmen und gezielt beeinflussen*. Hanser Verlag.
- ManpowerGroup. (2018). *Bevölkerungsbefragung Arbeitsmotivation 2018*. <https://bit.ly/2TZxaFT>
- Michels, C. & Beyes, T. (2016). Spaces with a temper: On atmospheres of education. In C. Steyaert, T. Beyes & M. Parker (Hrsg.), *The Routledge companion to reinventing management education* (S. 312–329). Routledge.
- Michels, C., Hindley, C., Knowles, D. & Ruth, D. (2020). Learning atmospheres: Re-imagining management education through the *dérive*. *Management Learning*, 51(5), 559–578. <https://doi.org/10.1177/1350507620906673>
- Müller-Wirth, M. (2018). *Was wünschen sich die Deutschen von ihrer Arbeit?* <https://bit.ly/3v8gdWr>
- Radermacher, K. & Herdejürgen, E. M. (2022). Erkenntnisse von Arbeitgeberbewertungen: Potenzial von Atmosphäre und Arbeitsplätzen. *PERSONALQuarterly*, 74(1), 24–33.
- Rivera, J. de & Strongman, K. T. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. In K. T. Strongman (Hrsg.), *International review of studies on emotion Vol. 2* (S. 197–218).
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Aufl.). Franz Vahlen.
- Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(3), 469–494. <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>

- Speck, A. (2017). *Mitarbeiterzufriedenheit ungenügend*. <https://www.springerprofessional.de/mitarbeitermotivation/verwaltungsmanagement/mitarbeiterzufriedenheit-ungenuegend/12285284>
- Trzebiatowski, T., McCluney, C. & Hernandez, M. (2023). Managing the double bind: Women directors' participation tactics in the gendered boardroom. *Organization Science*, 34(2), 801–827. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1599>
- YouGov. (2016). *Umfrage unter Angestellten zeigt: Arbeitsklima ist wichtiger als Gehalt*. <https://bit.ly/2REFKsz>
- Zapf, D., Kern, M., Tschan, F., Holman, D. & Semmer, N. K. (2021). Emotion work: A work psychology perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 139–172.