



Studie

Erkenntnisse aus Arbeitgeberbewertungen:

**Das Potential von Arbeitsatmosphäre
und Arbeitsplatzgestaltung für
die Weiterempfehlungsbereitschaft**

EINE INFORMATION DES



iba

INDUSTRIEVERBAND
BÜRO UND ARBEITSWELT



Erkenntnisse aus Arbeitgeberbewertungen:

Das Potential von Arbeitsatmosphäre und Arbeitsplatzgestaltung für die Weiterempfehlungsbereitschaft

Autorinnen:

Dr. Katharina Radermacher

Universität Paderborn

Lehrstuhl für Personalwirtschaft

katharina.radermacher@upb.de

Enja Marie Herdejürgen

Universität Paderborn

Lehrstuhl für Personalwirtschaft

enja.marie.herdejuergen@upb.de

Herausgeber:

Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. (IBA)

Januar 2022

Inhalt

Ergebnisse im Überblick	4
Thema	6
• Arbeitgeberbewertungen	6
• Weiterempfehlungen	7
• Arbeitgeber- und Arbeitsplatzmerkmale	8
Studie 1: Quantitative Analyse	10
• Untersuchungsdesign & Daten	10
• Überprüfung der Einflüsse	12
• Ergebnisse	13
Studie 2: Qualitative Analyse	16
• Untersuchungsdesign & Daten	16
• Ergebnisse	17
Implikationen	20
Literaturverzeichnis	22

Ergebnisse im Überblick

Die vorliegende Studie befasst sich mit zwei aktuellen Entwicklungen, die für das Employer Branding maßgeblich an Bedeutung gewonnen haben: Online-Arbeitgeberbewertungsplattformen und Arbeitsplatzgestaltung. Online-Arbeitgeberbewertungsplattformen, auf denen aktuelle und ehemalige Angestellte ihren Arbeitgeber bewerten und weiterempfehlen können, stellen eine wichtige Informationsquelle sowohl für Jobsuchende als auch für Arbeitgeber dar. Auf Bewertungsplattformen wie kununu, die hier im Fokus steht, stellt die erhobene Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeiter eine zentrale Größe dar. Diese ist als Gesamtbewertung des Arbeitgebers und als wichtiges Entscheidungskriterium für Bewerber zu sehen und gilt daher als bedeutendes Ergebnismaß des Employer Brandings. Arbeitgeber sollten daher bestrebt sein, die Einflussfaktoren und Treiber von Weiterempfehlungen zu verstehen und dieses Wissen zu nutzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Die Diskussion um unterschiedliche Arbeitsplatzkonzepte dauert schon lange an und hat im Zuge der Pandemie verstärkt an Aufmerksamkeit gewonnen. Für viele Unternehmen ist längst klar – wer die besten Mitarbeiter für sich gewinnen möchte, muss ein attraktives Arbeitsumfeld, auch im physischen Sinne, bieten. Unklar bleibt jedoch, wie genau Arbeitsplätze gestaltet sein sollten, um für aktuelle und potentielle Mitarbeiter attraktiv zu wirken.

Vor diesem Hintergrund ist es zum einen Ziel dieser Studie, die Einflussfaktoren und Treiber von Weiterempfehlungen sowie deren Zusammenhänge zu identifizieren und so aufzuzeigen, welche Informationen Arbeitgeber aus Arbeitgeberbewertungen gewinnen können. Zum anderen will die Studie Antwort darauf geben, welche Rolle Merkmale der Arbeitsplatzgestaltung im Hinblick auf Weiterempfehlungen spielen.

Dazu wird die Befragung zum Best Workplace Award 2019 verwendet, die von der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu und dem Industrieverband Büro und Arbeitswelt (IBA) durchgeführt wurde. Die Auswertung der Befragung erfolgt über eine quantitative und eine qualitative Analyse. Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung anhand eines Strukturgleichungsmodells zeigen, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft in erster Linie von Arbeitsatmosphäre, Vorgesetztenverhalten und Kommunikation beeinflusst wird. Zudem üben Gestaltungsmerkmale des Arbeitsplatzes, vor allem die flexible Nutzung unterschiedlicher Arbeitsbereiche sowie flexible Arbeitszeiten, maßgebliche Einflüsse auf die Weiterempfehlungsbereitschaft aus. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Möglichkeit der flexiblen Nutzung verschiedener Arbeitsbereiche einen entscheidenden positiven Effekt auf die Kommunikation hat. Bürolayouts, also die Gestaltung von Arbeitsbereichen als offene Arbeitsflächen oder einzelne geschlossene Räume, zeigen allein betrachtet hingegen durchgängig keine signifikanten Effekte. Die anschließende qualitative Auswertung der auf kununu abgegebenen Kommentare bietet tiefere Einblicke darüber, was genau Arbeitnehmer zu einer positiven oder negativen Bewertung der Arbeitsatmosphäre, welche zuvor als stärkster Treiber der Weiterempfehlung identifiziert wurde, veranlasst. Es zeigt sich, dass positive Bewertungen vor allem von einem starken Kollegenzusammenhalt getrieben werden. Negative Bewertungen entstehen vor allem aufgrund von physischem und emotionalen Stress sowie als negativ empfundenen Verhalten von Führungskräften und schlechter Unternehmensführung.

Somit zeigt die Studie konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung der Weiterempfehlungsbereitschaft auf und gibt Aufschluss über die Bedeutung verschiedener Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung. Darüber hinaus wird demonstriert, wie Arbeitgeber anhand der Kombination quantitativer und qualitativer Methoden besonders konkrete unternehmensbezogene Erkenntnisse aus den Daten der Arbeitgeberbewertungsplattformen gewinnen können.



Thema

Die vorliegende Studie beschäftigt sich im weitesten Sinne mit der Fragestellung, welche Erkenntnisse Arbeitgeber aus Arbeitgeberbewertungsplattformen gewinnen können und wie sich diese in konkrete Employer-Branding-Maßnahmen umsetzen lassen. Konkret geht es um die Fragen, welches die Haupteinflussgrößen für Weiterempfehlungen sind und welche Rolle Merkmale der Arbeitsplatzgestaltung dabei spielen. Es gilt also insbesondere zu zeigen, welche Bedeutung einzelnen Arbeitgeber- und Jobmerkmalen im Hinblick auf die Weiterempfehlungsbereitschaft von Mitarbeitern zukommt und wie diese von Arbeitnehmern wahrgenommen werden. Wie wirken sich also unterschiedliche Arbeitgebermerkmale auf die Weiterempfehlungsbereitschaft aus? Von besonderem Interesse ist die Frage, welche Bedeutung Arbeitsplatzmerkmale im Rahmen von Arbeitgeberbewertungen haben: Spielt die physische Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung eine Rolle bei der Bewertung von Arbeitgebern?

Arbeitgeberbewertungen

Arbeitgeberbewertungen stellen eine wertvolle Möglichkeit dar, effektive Employer-Branding-Maßnahmen zu konzipieren.

Arbeitgeberbewertungsplattformen haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen – für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Auf Arbeitgeberbewertungsplattformen, wie beispielsweise kununu, äußern aktuelle und ehemalige Mitarbeiter sowie Bewerber ihre positiven und negativen Erfahrungen mit einem Arbeitgeber. Potentielle Bewerber nutzen dieses Feedback, um sich für oder gegen die Bewerbung bei einem bestimmten Arbeitgeber zu entscheiden. Für Arbeitgeber stellen die Bewertungen einen wichtigen Aspekt im Hinblick auf das Management ihrer Reputation und ihres Images dar. Wie bedeutsam solche Bewertungsplattformen mittlerweile geworden sind, zeigen zum Beispiel die folgenden Zahlen: Die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu hat mittlerweile 5 Mio. Bewertungen für 1 Mio. Arbeitgeber. Im Monat wird die Website im Schnitt 7,4 Mio. mal aufgerufen (www.kununu.com). Vor diesem Hintergrund sollten Arbeitgeber unbedingt die Möglichkeit wahrnehmen, das Feedback von solchen Plattformen zu nutzen, um an ihren Eigenschaften und ihrem Image zu arbeiten und sich so als attraktiver Arbeitgeber einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Was genau wird nun auf kununu bewertet? Auf kununu erfolgen zum einen Bewertungen in einzelnen vorgegebenen Kategorien. Hierzu gehören beispielsweise Vorgesetztenverhalten, Karrierechancen und Kommunikation. In der Befragung zum Best Workplace Award werden darüber hinaus arbeitsplatzbezogene Merkmale, wie das Arbeitsplatzdesign oder das Bürolayout, erfasst. Zum anderen erhebt kununu eine Art Gesamtbewertung

Weiterempfehlungen sind ein wichtiges Recruitment-Tool.

über die Angabe zur Weiterempfehlung des Arbeitgebers. Diese Größe ist sowohl für Bewerber als auch für Arbeitgeber von großer Bedeutung.

Weiterempfehlungen

Im Recruiting-Kontext werden Weiterempfehlungen als eine spezielle Form des Mund-zu-Mund Marketings definiert, bei dem aktuelle Mitarbeiter eines Unternehmens dieses als potentiellen Arbeitgeber weiterempfehlen. Sowohl während des Auswahlprozesses als auch nach erfolgter Einstellung weisen Mitarbeiterweiterempfehlungen im Vergleich zu formelleren Recruiting-Aktivitäten (bspw. Werbeanzeigen oder Anwerbung über Recruiter) eine Reihe positiver Effekte auf, weswegen sie als Recruiting-Tool und auch im Rahmen des Employer Brandings besonders geschätzt werden. So generieren Weiterempfehlungen beispielsweise einen qualitativ hochwertigeren Bewerberpool: Die empfehlenden Mitarbeiter bieten deutlich realistischere Informationen über den Arbeitgeber und den Job als formelle Anwerbemethoden. Basierend darauf können potentielle Bewerber ihre Passung zu der Stelle besser einschätzen und sich so in den Bewerbungsprozess hinein- oder herausselektieren (Breugh/Greising/Taggart/Chen, 2003). Die durch Weiterempfehlungen erhaltenen jobnahen Informationen ermöglichen den Bewerbern darüber hinaus, realistischere Erwartungen an den Job zu bilden, wodurch sie nach erfolgter Einstellung häufig zufriedener sind und länger im Unternehmen verbleiben (Breugh/Starke, 2000; Breugh et al., 2003). Studien zeigen zudem auch positive Effekte auf die Mitarbeiter, die die Empfehlung aussprechen. Beispielsweise werden sie durch das Aussprechen der Weiterempfehlung in ihrer Identifikation mit dem Unternehmen bestärkt, was sich positiv auf ihre Zufriedenheit und ihr Commitment auswirkt (Shinnar/Young/Meana, 2004).

Zudem haben über Arbeitgeberbewertungsplattformen abgegebene Empfehlungen eine beachtlich größere Reichweite als direkte Mund-zu-Mund Kommunikation und können somit nicht nur eine breitere Masse an potentiellen Bewerbern ansprechen, sondern auch zum öffentlichen Arbeitgeber-Image beitragen.

Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, die Treiber solcher Weiterempfehlungen zu verstehen. Bisherige Studien zeigen, dass Weiterempfehlungsbereitschaft extrinsisch (z. B. durch Bonuszahlungen) oder intrinsisch, insbesondere durch Arbeitszufriedenheit, motiviert sein kann (Schlachter/Pieper, 2019; van Hoyer, 2013). Während arbeitgeberseitige Bemühungen, Weiterempfehlungen extrinsisch über Bonuszahlungen zu



motivieren, tatsächlich in einer höheren Weiterempfehlungsrate resultieren, reduzieren sie gleichzeitig die Glaubwürdigkeit des empfehlenden Mitarbeiters und somit die Qualität der Empfehlungen (Schlachter/Pieper, 2019). Aus diesem Grund sind intrinsische Motivatoren der Weiterempfehlungsbereitschaft von besonderem Interesse. Die enge Verknüpfung zwischen Arbeitszufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft deutet darauf hin, dass letztere von ähnlichen Faktoren wie die Arbeitszufriedenheit abhängt. Die Arbeitszufriedenheit ist wiederum auf bestimmte Merkmale des Arbeitsdesigns zurückzuführen. Zu diesen gehören unter anderem aufgabenbezogene, soziale und Arbeitsumgebungsfaktoren (z. B. Humphrey/Nahrgang/Morgeson, 2007). Dementsprechend dürften diese Faktoren auch die Bereitschaft von Mitarbeitern, eine Empfehlung auszusprechen, stimulieren.

Arbeitgeber- und Arbeitsplatzmerkmale

Welche Merkmale wirken sich nun potentiell auf die Weiterempfehlungsbereitschaft aus?

Anknüpfend an die oben genannten Faktoren werden im Rahmen dieser Studie zwei Merkmalskategorien unterschieden: klassische Arbeitgebermerkmale, wie beispielsweise Karrieremöglichkeiten und Vorgesetztenverhalten, und Arbeitsplatzmerkmale, wie beispielsweise Bürolayout und Arbeitsplatzdesign, welche sich auf die physische Gestaltung des Arbeitsplatzes und -umfeldes beziehen. Wir gehen davon aus, dass sich beide Merkmalskategorien auf die Weiterempfehlung auswirken.

Der Einfluss klassischer Arbeitgebermerkmale auf Employer Branding relevante Kerngrößen, wie z. B. die Arbeitgeberattraktivität, ist größtenteils bekannt. In zahlreichen Studien werden wiederkehrend ähnliche Arbeitgeber- und Jobmerkmale identifiziert, die den Rekrutierungserfolg eines Unternehmens erhöhen. Hierzu gehören bspw. Gehalt, Work-Life-Balance, Standort, Jobsicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten, Karrieremöglichkeiten, Attraktivität der Arbeitsaufgaben, Arbeitsklima/-atmosphäre und Image (z. B. Baum/Kabst, 2013; Guillot-Soulez/Soulez 2014). Diese sogenannten instrumentellen Merkmale generieren einen direkten Nutzen und machen somit die Anstellung bei einem bestimmten Arbeitgeber für Bewerber attraktiv. Bei bestehenden Mitarbeitern zeigt sich ein klarer positiver Einfluss dieser Arbeitgebermerkmale auf die Arbeitszufriedenheit.

Ein Effekt von Arbeitsplatzmerkmalen auf die Weiterempfehlung ist zu erwarten.

Wir gehen daher davon aus, dass sich die klassischen Arbeitgeber- und Jobmerkmale ebenfalls auf die Weiterempfehlung auswirken werden.

Auch bei den Arbeitsplatzmerkmalen hat sich bereits gezeigt, dass diese sich in Bezug auf die Jobauswahl bei Bewerbern auswirken (z. B. Radermacher/Schneider/Iseke/Tebbe, 2017). Auch diese können einen direkten Nutzen für Mitarbeiter mit sich bringen. So ist der Einfluss von Arbeitsplatzmerkmalen auf die Arbeitszufriedenheit schon vielfach gezeigt worden. Am bekanntesten sind in diesem Zusammenhang die Studien, welche den Einfluss der Büroform (z. B. Großraumbüro vs. Zellenbüro) auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern darlegen (z. B. Rolfö/Eklund/Jahncke, 2018). Vor diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass sich auch die Arbeitsplatzmerkmale auf Weiterempfehlungen auswirken.

Konkret ergeben sich nun auf Basis der bereits gesicherten Erkenntnisse die folgenden Forschungsfragen:

1. Welche Arbeitgeber- und Jobmerkmale sind es, die die Weiterempfehlungsbereitschaft vornehmlich beeinflussen?
2. Welche Rolle spielen die Merkmale der Arbeitsplatzgestaltung dabei?

Die durchgeführte Untersuchung basiert auf zwei Studien. In der ersten Studie wurde durch quantitativ ausgerichtete Methoden analysiert, welche Merkmale den stärksten Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre haben. In einer zweiten Studie wurde das Merkmal Arbeitsatmosphäre, welches als das Merkmal mit der größten Bedeutung für Weiterempfehlungen identifiziert wurde, im Rahmen einer qualitativen Analyse inhaltlich tiefergehend



Studie 1: Quantitative Analyse

Untersuchungsdesign & Daten

Im Rahmen der ersten Studie wird ein Datensatz aus der Befragung zum Best Workplace Award 2019 von kununu und dem Industrieverband Büro und Arbeitswelt verwendet. Dieser enthält zum einen Bewertungsdaten zu den klassischen Arbeitgebermerkmalen (z. B. Vorgesetztenverhalten, Karrieremöglichkeiten) und zum anderen Daten zur Bewertung von Merkmalen, die die Gestaltung des Arbeitsplatzes betreffen (z. B. technische Ausstattung der Arbeitsplätze, Bürolayout).

Für die Best Workplace Award-Erhebung wurden auf der kununu Bewertungsseite für einen Zeitraum von zwei Monaten sechs zusätzliche Fragen integriert, die sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes beziehen. Der Datensatz bezieht sich auf einen Zeitraum von März bis Mai 2019 und enthält 16.878 Bewertungen, von denen 13.033 vollständig sind und die in die im Folgenden beschriebene Analyse eingeflossen sind. Der Datensatz enthält keinerlei personenbezogene Daten. Da es sich um eine offene Plattform handelt, erstrecken sich die Bewertungen über eine große Bandbreite an Industriezweigen. Der größte Anteil der 13.033 Bewertungen stammt aus dem Bereich der EDV/IT (13,8 %), gefolgt von Industrie (7,1 %), Handel/ Konsum (6,7 %) und Beratung/Consulting (5,4 %). 57 % der bewerteten Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter, 26 % zwischen 50 und 250 Mitarbeiter und 17 % weniger als 50 Mitarbeiter (s. Abbildung 1). Insgesamt beziehen sich die Bewertungen auf 7.952 unterschiedliche Unternehmen.

Abbildung 1

Bewertete Unternehmen nach Unternehmensgröße

Der Datensatz umfasst Aussagen über 7.952 Unternehmen.

Unternehmensgröße	Anteil
> 250 Mitarbeiter	57%
50 bis 250 Mitarbeiter	26%
< 50 Mitarbeiter	17%

Abbildung 2 zeigt im oberen Bereich die im Datensatz enthaltenen klassischen Merkmale. Diese werden von den Bewertenden auf einer fünfstufigen Ratingskala von einem Stern (niedrigste Ausprägung des Merkmals) bis fünf Sterne (höchste Ausprägung des Merkmals) bewertet.

Die Weiterempfehlung, welche hier als abhängige Variable betrachtet wird, wurde als binäre Variable mit den Antwortoptionen ja/nein erhoben. Neben diesen Merkmalen erhebt kununu ebenfalls standardmäßig das arbeitgeberseitige Angebot bestimmter Benefits. Hiervon wurden die Benefits Homeoffice und flexible Arbeitszeiten ebenfalls mit in die Analyse einbezogen, da diese einen engen Bezug zu der Arbeitsplatzgestaltung aufweisen. Aus der Best-Workplace-Befragung stammen die Variablen ergonomischer Arbeitsplatz, ungestörtes Arbeiten, technische Ausstattung, Arbeitsplatzdesign, Bürolayout und flexible Nutzung unterschiedlicher Arbeitsbereiche.

Abbildung 2 Merkmale der Befragung

Im Datensatz enthaltene Merkmale	Merkmal	Mittelwert	
Klassische Merkmale der Arbeitgeberbewertung	Vorgesetztenverhalten ^{a)}	3,81	▼
	Kollegenzusammenhalt ^{a)}	4,25	
	Interessante Aufgaben ^{a)}	4,24	
	Arbeitsatmosphäre ^{a)}	4,07	
	Kommunikation ^{a)}	3,65	
	Gleichberechtigung ^{a)}	4,18	
	Karriere / Weiterbildung ^{a)}	3,76	
	Gehalt / Sozialleistungen ^{a)}	3,81	
	Arbeitsbedingungen ^{a)}	4,02	
	Work-Life-Balance ^{a)}	3,86	
	Image ^{a)}	3,95	
	Umgang mit Kollegen 45+ ^{a)}	4,26	
	Umwelt- / Sozialbewusstsein ^{a)}	3,94	
	Weiterempfehlung ^{b)}	0,78	
	Arbeitsplatzbezogene Merkmale der Arbeitgeberbewertung	Ergonomischer Arbeitsplatz ^{a)}	4,07
Ungestörtes Arbeiten ^{a)}		3,57	
Technische Ausstattung ^{a)}		4,03	
Design / Atmosphäre ^{a)}		3,90	
Bürolayout offen ^{c)}		0,29	
Bürolayout geschlossen ^{c)}		0,49	
Bürolayout andere ^{c)}		0,22	
Flexible Nutzung verschiedener Arbeitsbereiche ^{c)}		0,56	
Eingeschränkt flexible Nutzung verschiedener Arbeitsbereiche ^{c)}		0,27	
Homeoffice ^{b)}		0,54	
Flexible Arbeitszeiten ^{b)}	0,72		
Erhebung im Rahmen der kununu-Arbeitgeberbewertung			
Zusätzliche Abfrage Best-Workplace-Befragung 2019			

N = 13.033

Erfassung der Merkmale:

a) 5-stufige Ratingskala b) ja/nein c) Auswahl einer der vorgegebenen Kategorien

Eine detaillierte Beschreibung der Merkmale finden Sie online unter:
www.kununu.com/de/insights?forms=bewerten,gehalt,kultur



Überprüfung der Einflüsse

Wie bereits oben erläutert, gehen wir davon aus, dass sich sowohl die klassischen Arbeitgebermerkmale als auch die Arbeitsplatzmerkmale positiv auf die Weiterempfehlungsbereitschaft auswirken. Abbildung 3 fasst die angenommenen Zusammenhänge in Form eines Forschungsmodells zusammen. Zu dem Merkmal Bürolayout muss an dieser Stelle folgendes erwähnt werden: Wir gehen davon aus, dass sich ein offenes Bürolayout im Vergleich zu einem geschlossenen Bürolayout positiv auf die Weiterempfehlungsbereitschaft auswirkt. Offene Bürolayouts stehen im Zusammenhang mit unterschiedlichen negativen Effekten, wie beispielsweise erhöhter Lärmpegel und häufige Störungen. Nichtsdestotrotz gehen wir davon aus, dass die bekannten positiven Effekte, wie z. B. weniger erlebte Hierarchie, offene Arbeitsatmosphäre und häufigere Kommunikation und Networking, deutlich überwiegen, da sie deutlich stärker dem Bild einer modernen Organisation mit offenen und flexiblen Arbeitsweisen entsprechen (vgl. zu den Effekten von Bürolayouts z. B. Boutellier/Ullman/Schreiber/Naef, 2008; Zerella/Treuer von/Albrecht, 2017).

Abbildung 3

Forschungsmodell

Angenommene Zusammenhänge mit der Weiterempfehlungsbereitschaft



Neben diesen angenommenen direkten positiven Effekten der klassischen Arbeitgebermerkmale und Arbeitsplatzmerkmale auf die Weiterempfehlungsbereitschaft hat uns zudem interessiert, ob Arbeitsatmosphäre, Kom-

munikation und Work-Life Balance ihrerseits ebenfalls von bestimmten Arbeitsplatzmerkmalen und Arbeitgebermerkmalen beeinflusst werden. Es ist, intuitiv und basierend auf bisherigen Studien, naheliegend, dass sich beispielsweise offene Bürolayouts auf die Arbeitsatmosphäre und Beziehungen unter Mitarbeitern auswirken (z. B. Khazanchi/Sprinkle/Masterson/Tong, 2018; Zerella/Treuer/Albrecht, 2017) oder die Möglichkeit, flexibel zwischen unterschiedlichen Arbeitsbereichen zu wechseln, einen positiven Effekt auf die Kommunikation hat (Boutellier/Ullman/Schreiber/Naef, 2008; Been/Beijer, 2014). Auch kann angenommen werden, dass sich beispielsweise das Vorgesetztenverhalten auf die Arbeitsatmosphäre auswirkt. Ebenfalls kann davon ausgegangen werden, dass sich z. B. flexible Arbeitszeiten positiv auf die Work-Life-Balance auswirken.

Ergebnisse

Arbeitsatmosphäre beeinflusst die Weiterempfehlungsbereitschaft am stärksten.

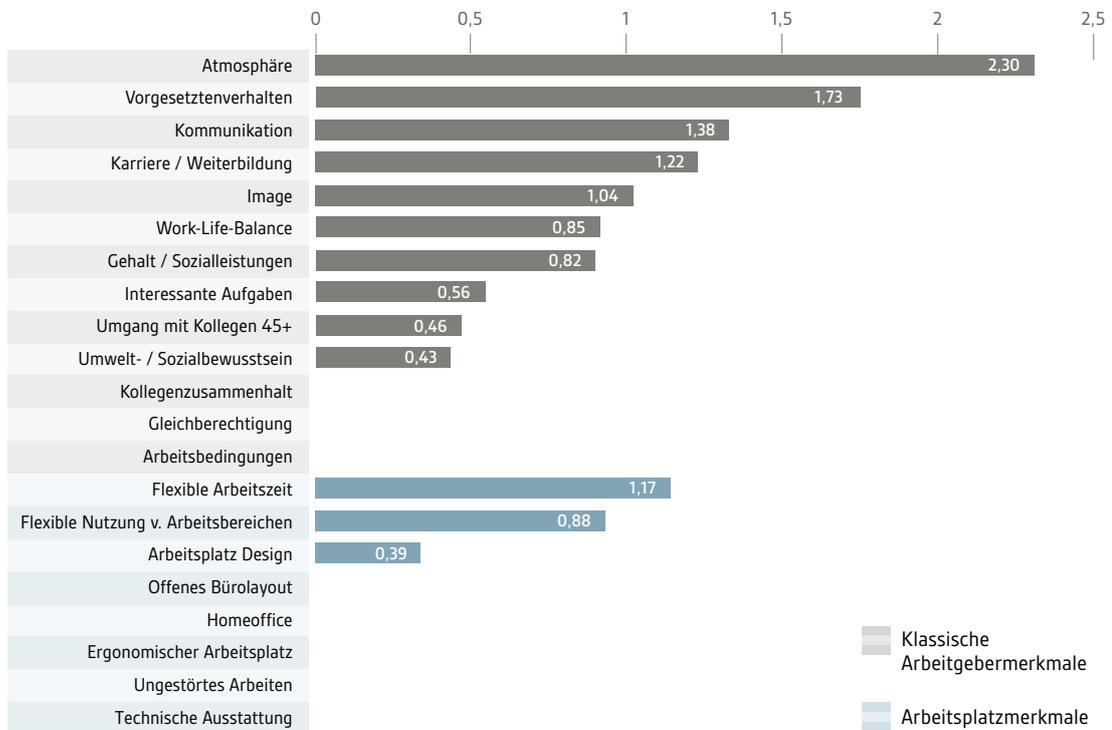
Die angenommenen Zusammenhänge wurden auf Basis quantitativer Analysemethoden (generalisiertes Strukturgleichungsmodell) analysiert. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse im Überblick. Im oberen Teil sind zunächst die Effekte der klassischen Arbeitgebermerkmale dargestellt. Hier zeigt sich die Arbeitsatmosphäre als deutlich stärkste Einflussgröße auf die Weiterempfehlung, gefolgt von Vorgesetztenverhalten und Kommunikation. Die dargestellten Effekte sind durchschnittliche marginale Effekte und sind wie folgt zu interpretieren: Steigt die Bewertung der Arbeitsatmosphäre um eine Einheit auf der verwendeten fünfstufigen Ratingskala, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für eine Weiterempfehlung um geschätzte 2,3 Prozentpunkte, wenn die Bewertung aller anderen Merkmale konstant bleibt.

Unter den Arbeitsplatzmerkmalen haben flexible Arbeitszeiten den stärksten Einfluss.

Diese Effektstärke ist vor allem im Verhältnis zu den Effekten der weiteren Merkmale zu interpretieren. Die absolute Größe des Effekts ist nur schwer zu interpretieren: Zum einen stehen die einzelnen Merkmale in Abhängigkeit zueinander. Zum anderen unterliegt der Schätzung ein nicht-lineares Modell. Das heißt, dass die Veränderung der Arbeitsatmosphäre auf unterschiedlichen Niveaus zu unterschiedlich starken Wirkungen führen kann. Ist die Arbeitsatmosphäre auf einem niedrigen Niveau führt die Steigerung der Arbeitsatmosphäre zu einem stärkeren Effekt auf die Weiterempfehlung, als wenn sie ohnehin schon auf einem hohen Niveau ist. Die Merkmale Gleichberechtigung, Arbeitsbedingungen und Kollegenzusammenhalt zeigen keine signifikanten direkten Effekte auf die Weiterempfehlung. Die Bedeutung letzterer wird jedoch im weiteren Teil der Auswertung noch einmal aufgegriffen. Im unteren Teil der Abbildung sind die Effekte der Arbeitsplatzmerkmale auf die Weiterempfehlung dargestellt. Hier zeigt sich, dass lediglich die drei Merkmale flexible Arbeitszeiten, flexible Nutzung von Arbeitsbereichen und Arbeitsplatzdesign einen direkten Effekt auf die Weiterempfehlung haben. Das Angebot flexibler Arbeitszeiten erhöht die Wahrscheinlichkeit für eine Weiterempfehlung im Schnitt um geschätzte 1,17 Prozentpunkte, wenn die Bewertung aller anderen Merkmale konstant bleibt. Homeoffice, ergonomischer Arbeitsplatz, ungestörtes Arbeiten, technische Ausstattung und offenes Bürolayout zeigen keinen signifikanten direkten Effekt auf die Weiterempfehlungsbereitschaft.



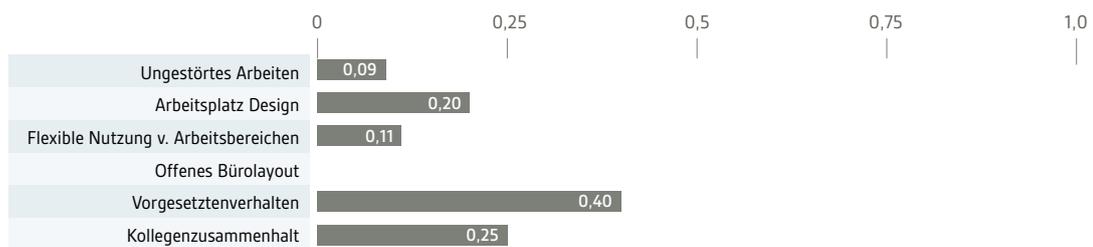
Abbildung 4 Direkte Effekte auf die Weiterempfehlungsbereitschaft



Dargestellt sind durchschnittliche marginale Effekte als Veränderung in Prozentpunkten. Alle dargestellten Effekte sind mindestens signifikant auf dem 5%-Niveau, Flexible Nutzung von Arbeitsbereichen ist signifikant auf dem 10%-Niveau. Dort, wo keine Effekte dargestellt sind, liegen keine signifikanten Effekte vor.

Neben den direkten Effekten auf die Weiterempfehlungsbereitschaft wurde untersucht, inwiefern sich die Arbeitsplatzmerkmale auf Arbeitsatmosphäre, Kommunikation und Work-Life-Balance auswirken. In diesem Zusammenhang wurden zahlreiche Effekte überprüft. Eine Auswahl der Ergebnisse dieser Analyse werden in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5.1 Effekte auf die Arbeitsatmosphäre



Dargestellt sind unstandardisierte Koeffizienten. Alle Effekte sind signifikant auf dem 1%-Niveau, Offenes Bürolayout ist signifikant auf dem 10%-Niveau. Dort, wo keine Effekte dargestellt sind, liegen keine signifikanten Effekte vor.

Die Wirkung von Arbeitsplatzmerkmalen setzt an vielen Stellen an.

In Bezug auf die Arbeitsatmosphäre zeigt sich, dass unter den Arbeitsplatzmerkmalen Ungestörtes Arbeiten, Arbeitsplatzdesign und Flexible Nutzung von Arbeitsbereichen einen positiven Effekt ausüben. Die Effektgrößen (basierend auf linearen Modellen) sind wie folgt zu interpretieren: Wird die Wahrnehmung des Arbeitsplatzdesigns auf einer fünfstufigen Ratingskala um eine Einheit höher eingestuft, steigt die Bewertung der Arbeitsatmosphäre auf einer fünfstufigen Skala um geschätzte 0,2 Einheiten. Das Bürolayout zeigt keinen statistisch gesicherten Effekt. Die Effektgrößen der einzelnen Arbeitsplatzmerkmale sind somit als moderat einzustufen. In Summe betrachtet sind die Effekte jedoch nicht unerheblich. Unter den klassischen Arbeitgebermerkmalen zeigen sich Vorgesetztenverhalten und Kollegenzusammenhalt als Einflussgrößen auf die Arbeitsatmosphäre. In Bezug auf Kollegenzusammenhalt lässt sich somit feststellen, dass dieses Merkmal zwar keinen direkten Einfluss auf die Weiterempfehlungsbereitschaft hat (s. Abbildung 4), sich jedoch auf die Arbeitsatmosphäre auswirkt und darüber indirekt auch auf die Weiterempfehlungsbereitschaft.

Die flexible Nutzung von Arbeitsbereichen wirkt sich maßgeblich auf Kommunikation aus.

Deutliche Effekte der Arbeitsplatzmerkmale sind in Bezug auf Kommunikation zu beobachten. Die flexible Nutzung von Arbeitsbereichen zeigt hier einen ganz maßgeblichen Effekt. Das Bürolayout spielt wiederum keine Rolle. Work-Life-Balance wird erwartungsgemäß sowohl von der Möglichkeit Homeoffice zu nutzen als auch von flexiblen Arbeitszeiten beeinflusst, wobei letztere den deutlich stärkeren Effekt haben.

Abbildung 5.2 Effekte auf die Kommunikation



Abbildung 5.3 Effekte auf Work-Life-Balance



In den Abbildungen 5.2 und 5.3 dargestellt sind unstandardisierte Koeffizienten. Alle Effekte sind signifikant auf dem 1%-Niveau, Offenes Bürolayout ist signifikant auf dem 10%-Niveau. Dort, wo keine Effekte dargestellt sind, liegen keine signifikanten Effekte vor.

Studie 2: Qualitative Analyse

Untersuchungsdesign & Daten

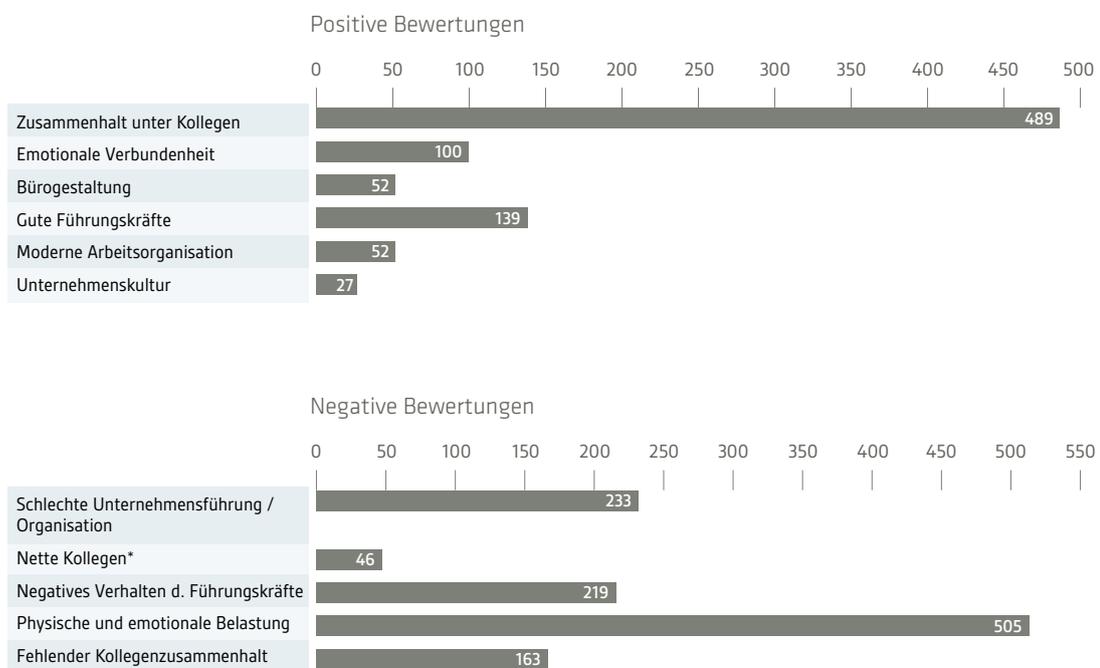
Neben den auf kununu abgegebenen Bewertungen der Arbeitgeber- und Jobmerkmale bieten die von Bewertern zu ihren Ratings geäußerten Kommentare ein wertvolles Erkenntnispotential. So lassen sich anhand der Kommentare die Hintergründe der quantitativen Bewertungen ermitteln und somit konkrete Maßnahmen für Unternehmen herleiten. Dieses Potential soll im Folgenden anhand des Merkmals Arbeitsatmosphäre aufgezeigt werden, da diese zuvor als deutlich stärkster Treiber der Weiterempfehlungsbereitschaft identifiziert wurde

Dazu wurden aus ca. 44.000 Kommentaren, die im Jahr 2019 zur jeweiligen Bewertung der Arbeitsatmosphäre gepostet wurden, 1.788 Kommentare zufällig für die Analyse ausgewählt. In einem nächsten Schritt wurden diese zur differenzierteren Auswertung in zwei Kategorien aufgeteilt: in Kommentare zu einer positiven Wahrnehmung der Atmosphäre (Bewertung mit 4 oder 5 Sternen) und in Kommentare zu einer negativen Wahrnehmung (Bewertung mit 1 oder 2 Sternen). Kommentare zu einer „neutralen“ Wahrnehmung (Bewertung mit 3 Sternen) wurden nicht betrachtet. Die derart kategorisierten Kommentare wurden dann anhand einer thematischen Inhaltsanalyse ausgewertet, einer explorativen qualitativen Methode, mit der in den Kommentaren häufig vorkommende Themen identifiziert werden können. Hierzu wurden inhaltliche Aussagen mit repräsentativen Codes belegt, welche daraufhin zu übergeordneten Themen zusammengefasst wurden. Dabei kann ein Kommentar je nach Inhalt mehrfach codiert werden: Die Aussage „tolle moderne Räumlichkeiten und nette Kollegen“ wurde beispielsweise mit den Codes *ansprechende Bürogestaltung* und *Kollegialität* belegt. Die Häufigkeit des Auftretens der jeweiligen Codes kann dann Rückschlüsse auf die Relevanz des zugehörigen Themas bieten.

Ergebnisse

Die auf diese Weise ermittelten Themen in den Kommentaren zu positiver und negativer Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre sowie die Häufigkeit deren Auftretens, gemessen anhand der Häufigkeit der untergeordneten Codes, sind in Abbildung 6 dargestellt.

Abbildung 6 Häufigkeit der inhaltlichen Themen in Kommentaren zu positiver und negativer Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre



* Das Thema „Nette Kollegen“ ist in diesem Sinne nicht negativ zu sehen. Im Gegenteil, ist dies ein positiver Aspekt, der im Zusammenhang mit ansonsten negativen Bewertungen geäußert wird.

Dargestellt ist die absolute Häufigkeit der Themen in den Kommentaren zu positiven und negativen Bewertungen der Arbeitsatmosphäre. Die Häufigkeit ergibt sich durch die Häufigkeit der untergeordneten Codes in den Kommentaren. Pro Kommentar ist eine Belegung mit mehreren Codes möglich, wodurch die Gesamtzahl an Codes höher ist als die Anzahl untersuchter Kommentare.

Insbesondere ein guter Kollegenzusammenhalt ist für eine positiv wahrgenommene Arbeitsatmosphäre von Bedeutung.

Besonders auffällig ist in den Kommentaren zu positiven Bewertungen dabei das Thema des Zusammenhaltes unter Kollegen. Unter Kollegialität sind dabei Codes bezüglich Hilfsbereitschaft, Teamwork, Freundlichkeit und Offenheit unter Kollegen zusammengefasst. Die häufige Nennung dieses Themas deutet auf seine besondere Bedeutung für die Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre hin. Offenbar kann ein positives Empfinden der Arbeitsatmosphäre insbesondere gefördert werden, indem Kollegialität



gestärkt wird, beispielsweise durch Teamevents oder eine „Du-Kultur“. Ebenfalls relevant ist die positive Wahrnehmung der Führungskräfte, insbesondere in Hinblick auf deren Offenheit und die durch sie erfahrene Wertschätzung, sowie das Thema der emotionalen Verbundenheit, welches sich in Aussagen über die Identifikation mit dem Unternehmen, Spaß an der Arbeit und Wohlfühlen äußert. Themen wie die Bürogestaltung (ansprechendes Bürodesign, angemessene Ausstattung), eine moderne Arbeitsorganisation (Flexibilität, Autonomie, flache Hierarchien) und die Unternehmenskultur werden seltener genannt. Nichtsdestotrotz ist, auch basierend auf den Ergebnissen der quantitativen Analyse, davon auszugehen, dass diese Aspekte indirekte Effekte aufweisen. So kann das Bürolayout beispielsweise unterstützend für einen guten Kollegenzusammenhalt sein oder eine moderne Arbeitsorganisation ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten fördern. Insgesamt scheinen es also eher weiche Faktoren zu sein, die eine positive Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre begünstigen.

Ein noch vielschichtigeres Bild ergibt sich für die negative Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre, in deren Kommentaren unterschiedliche Themen relativ stark ausgeprägt sind. Interessanterweise sind dabei zwei der in den positiven Kommentaren vertretenen Themen hier in ihrer negativen Ausprägung vertreten. Wurden in den positiven Bewertungen Hilfsbereitschaft, Teamwork und Offenheit der Kollegen gelobt, so repräsentiert in den negativen Bewertungen das Thema fehlender Kollegenzusammenhalt einen mangelnden Teamgeist, Konkurrenzdenken sowie Mobbing und Ausgrenzung. In ähnlicher Weise wird in Hinblick auf das Verhalten der direkten Führungskräfte insbesondere die mangelnde Wertschätzung kritisiert. Dieses Ergebnis betont die besondere Bedeutung sozialer Aspekte für die Wahrnehmung der Arbeitsatmosphäre. Ebenfalls beachtenswert ist in diesem Zusammenhang das – zwar relativ seltene – Aufkommen des Themas *Nette Kollegen*. Dieses umschreibt Aussagen, dass trotz einer schlechten Atmosphäre wenigstens der Kollegenzusammenhalt gut ist bzw. sogar, dass die schlechte Atmosphäre durch die netten Kollegen „erträglich“ wird, was nochmals die besondere Bedeutung der Kollegialität für die Arbeitsatmosphäre hervorhebt.

Klar hervorstechend in Hinblick auf eine negative Wahrnehmung der Atmosphäre ist jedoch das Thema der *physischen und emotionalen Belastung*. Dieses äußert sich insbesondere im Sinne von Überlastung, Druck und durch Entlassungen und Veränderungen entstehende Unsicherheit. Belastungen durch den Arbeitsplatz wie Lärm in Großraumbüros, mangelhaftes Equipment oder unergonomische Stühle spielen dabei ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Rolle, wenn auch nicht in dem Maß wie die eher emotionalen Konstrukte wie Druck oder Unsicherheit.

Ebenso wie das Thema der *schlechten Unternehmensführung* ist die *physische und emotionale Belastung* im Gegensatz zu den anderen Themen der negativen Wahrnehmung der Atmosphäre jedoch nicht in positiver Ausprägung in den Kommentaren zur positiven Wahrnehmung vertreten, was darauf schließen lässt, dass es sich hierbei um Hygienefaktoren in Hinblick auf die Arbeitsatmosphäre handelt: Falls diese beiden Konstrukte vorhanden sind wird die Arbeitsatmosphäre negativ beeinträchtigt, das Nichtvorhandensein dieser Konstrukte wirkt sich allerdings nicht positiv auf die Atmosphäre aus.

Die qualitative Analyse demonstriert, wie auf Basis der Auswertung der Kommentare konkrete Handlungsempfehlungen und Maßnahmen hergeleitet werden können. In Hinblick auf die Arbeitsatmosphäre zeigt die Analyse somit, dass Arbeitgeber eine übermäßige physische und emotionale Belastung verhindern und sich als faires und für die Mitarbeiter engagiertes Unternehmen präsentieren sollten, um negative Wahrnehmungen der Atmosphäre zu vermeiden. Um eine positive Atmosphäre zu schaffen, sollte darüber hinaus insbesondere der Zusammenhalt unter Kollegen sowie die Entwicklung eines positiven Führungsverhaltens gefördert werden.

Da diese Handlungsempfehlungen aus einer Vielzahl an Kommentaren bezüglich unterschiedlicher Unternehmen hergeleitet wurden, können sie als allgemein betrachtet werden. Eine unternehmensspezifische Analyse der geäußerten Kommentare kann darüber hinaus konkrete Missstände und Potentiale innerhalb eines bestimmten Unternehmens aufdecken und somit eine mitarbeiterorientierte Herleitung geeigneter Maßnahmen begünstigen.



Implikationen

Diese Studie zeigt zusammenfassend, wie sich Arbeitgeber die öffentlich verfügbaren Informationen von Arbeitgeberbewertungsplattformen zu Nutze machen können, insbesondere durch die Anwendung eines gemischten Methodendesigns. So lassen sich neben der Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Bewerber konkrete Maßnahmen zur Stimulierung der Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeiter und zur Umsetzung eines erfolgreichen Employer Brandings herleiten.

- *Arbeitgeber können auf Bewertungsplattformen viel über ihre Arbeitnehmer und deren Weiterempfehlungsbereitschaft lernen, zum besten Erkenntnisgewinn sollte dabei ein Mix aus quantitativen und qualitativen Auswertungsmethoden angewandt werden.*
- *Weiterempfehlungsbereitschaft kann insbesondere durch weiche Faktoren wie Arbeitsatmosphäre, Vorgesetztenverhalten und Kommunikation beeinflusst werden.*
- *Arbeitsplatzmerkmale weisen ein deutliches und bisher wenig berücksichtigtes Potential für die Weiterempfehlung auf. Dies trifft insbesondere auf die Möglichkeit, unterschiedliche Arbeitsbereiche flexibel nutzen zu können, sowie auf flexible Arbeitszeiten zu.*

Die quantitative Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Job- und Arbeitgebermerkmalen und der Weiterempfehlungsbereitschaft zeigt, dass insbesondere weiche Faktoren wie die Arbeitsatmosphäre, das Vorgesetztenverhalten und die Kommunikation Treiber der Weiterempfehlungsbereitschaft sind. Zusätzlich weisen bestimmte Arbeitsplatzmerkmale ein deutliches Potential für die Weiterempfehlung auf, insbesondere flexible Arbeitszeiten, flexible Nutzungsmöglichkeiten und Arbeitsplatzdesign. Hierbei muss insbesondere darauf hingewiesen werden, dass deren Effekte aufgrund ihrer vielfältigen Ansatzpunkte und häufig indirekten Wirkwege schnell unterschätzt werden. Arbeitgebern wird daher geraten, neben der Fokussierung auf die relevanten weichen Faktoren auch das bisher wenig ausgeschöpfte Potential der Arbeitsplatzgestaltung im Rahmen des externen und internen Employer Brandings zu nutzen. Hierzu sollte die Gestaltung der Arbeitsplätze nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für Bewerber sichtbar gemacht werden. Beispielsweise können Fotos oder 360-Grad-Rundgänge der Büros auf Karrierewebsites oder Bewerbungsportalen veröffentlicht werden.

Neben der Aufdeckung der Treiber der Weiterempfehlungsbereitschaft durch die quantitative Auswertung ermöglicht eine qualitative Analyse der Kommentare Einblicke in die hinter diesen Treibern stehenden Konstrukte. Diese ermöglichen eine Ableitung konkreter Maßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Treiber der Weiterempfehlungsbereitschaft. Somit zeigt die Analyse der Kommentare zur Arbeitsatmosphäre, dass Unternehmen zur Verbesserung dieser insbesondere den Zusammenhalt unter Kollegen fördern sowie physische und emotionale Belastungen vermeiden sollten. So können beispielsweise Teamevents veranstaltet werden, um den Kollegenzusammenhalt zu stärken. Arbeitsplatzkonzepte können den Kollegenzusammenhalt zudem stärken, indem Mitarbeitern attraktive Bereiche für entsprechenden informellen Austausch zur Verfügung gestellt werden und „gemeinsame Arbeitszeiten“ sowie „gemeinsame Wege“ innerhalb von Arbeitsbereichen geschaffen werden. Moderne, angemessen ausgestattete Büros mit geringer Lärmbelastung sowie kein übermäßiger Druck in der Erledigung der Aufgaben sind Ansätze, um die physischen und emotionalen Belastungen zu reduzieren. Welche spezifischen Maßnahmen in einem Unternehmen konkret umgesetzt werden sollten, lässt sich durch eine unternehmensbezogene Auswertung der Kommentare ermitteln. Eine derartige Auswertung kann somit offenbaren, welche konkreten Problemstellen und Verbesserungspotentiale in einem Unternehmen vorliegen, sodass auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittene Maßnahmen abgeleitet werden können.

Literaturverzeichnis

- Baum, M., & Kabst, R. (2013). Conjoint implications on job preferences: The moderating role of involvement, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1393–1417.
- Been, I. de, & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support, *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J., & Naef, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science-driven business, *R&D Management*, 38(4), 372–391.
- Breaugh, J. A., Greising, L. A., Taggart, J. W., & Chen, H. (2003). The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2267–2287.
- Breaugh, J. A & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences, *Employee Relations*, 36(4), 319-332.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Khazanchi, S., Sprinkle, T. A., Masterson, S. S., & Tong, N. (2018). A spatial model of work relationships: The relationship-building and relationship-straining effects of workspace design, *Academy of Management Review*, 43(4), 590–609.
- Radermacher, K., Schneider, M. R., Iseke, A., & Tebbe, T. (2017). Signalling to young knowledge workers through architecture? A conjoint analysis, *German Journal of Human Resource Management*, 31(1), 71–93.
- Rolfö, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office, *Ergonomics*, 61(5), 644–657.
- Schlachter, S. D., & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1325-1346.
- Shinnar, R. S., Young, C. A., & Meana, M. (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 271–283.
- van Hove, G. (2013). Recruiting through employee referrals: An examination of employees' motives. *Human Performance*, 26(5), 451–464.
- Zerella, S., Treuer, K. von, & Albrecht, S. L. (2017). The influence of office layout features on employee perception of organizational culture, *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1–10.



iba

INDUSTRIEVERBAND
BÜRO UND ARBEITSWELT

Industrieverband
Büro und Arbeitswelt e.V. (IBA)

Bierstädter Straße 39
65189 Wiesbaden

Telefon 0611 1736-0
Telefax 0611 1736-20

www.iba.online
info@iba.online