

Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver

Research Report

Krisenzeiten als Stresstest für die Zusammenarbeit

IW-Kurzbericht, No. 84/2025

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2025) : Krisenzeiten als Stresstest für die Zusammenarbeit, IW-Kurzbericht, No. 84/2025, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/328010>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Krisenzeiten als Stresstest für die Zusammenarbeit

Andrea Hammermann / Oliver Stettes, 23.09.2025

Das Arbeitsklima wird in Deutschland mehrheitlich gut oder sehr gut bewertet. Dennoch macht sich die wirtschaftliche Krise in den Unternehmen hierzulande bemerkbar. Die Zusammenarbeit im Kollegenkreis und mit der Führungskraft wird in stürmischen Zeiten auf eine harte Probe gestellt.

Die andauernde wirtschaftliche Schwächephase macht sich mittlerweile deutlich auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar. Im August 2025 überschritt die Zahl der Arbeitslosen seit zehn Jahren erstmalig wieder die 3 Millionen (Bundesagentur für Arbeit, 2025). Die Arbeitsmarktfaute wird auch von den Beschäftigten wahrgenommen (Schäfer/Seele, 2025). Diese machen sich zwar zumeist keine Sorgen, ihren eigenen Job zu verlieren, dennoch spüren sie die wirtschaftliche Krise auf die ein oder andere Weise auch direkt an ihrem Arbeitsplatz, weil beispielsweise erfolgsabhängige Vergütungen geringer ausfallen, zusätzliche Anstrengungen von den Beschäftigten verlangt oder geplante Aufgaben verschoben werden.

Vermessung des Arbeitsplatzklimas

Um die Wahrnehmung der Beschäftigten über ihren Arbeitsplatz abzubilden, wurden in der IW-Beschäftigtenbefragung 2025 erstmalig Indikatoren zur Messung des Arbeitsplatzklimas erhoben. Im Fokus steht nicht der Arbeitgeber als gesamte Organisation, sondern der jeweilige direkte Arbeitsplatz. Neben Arbeitsinhalten, die

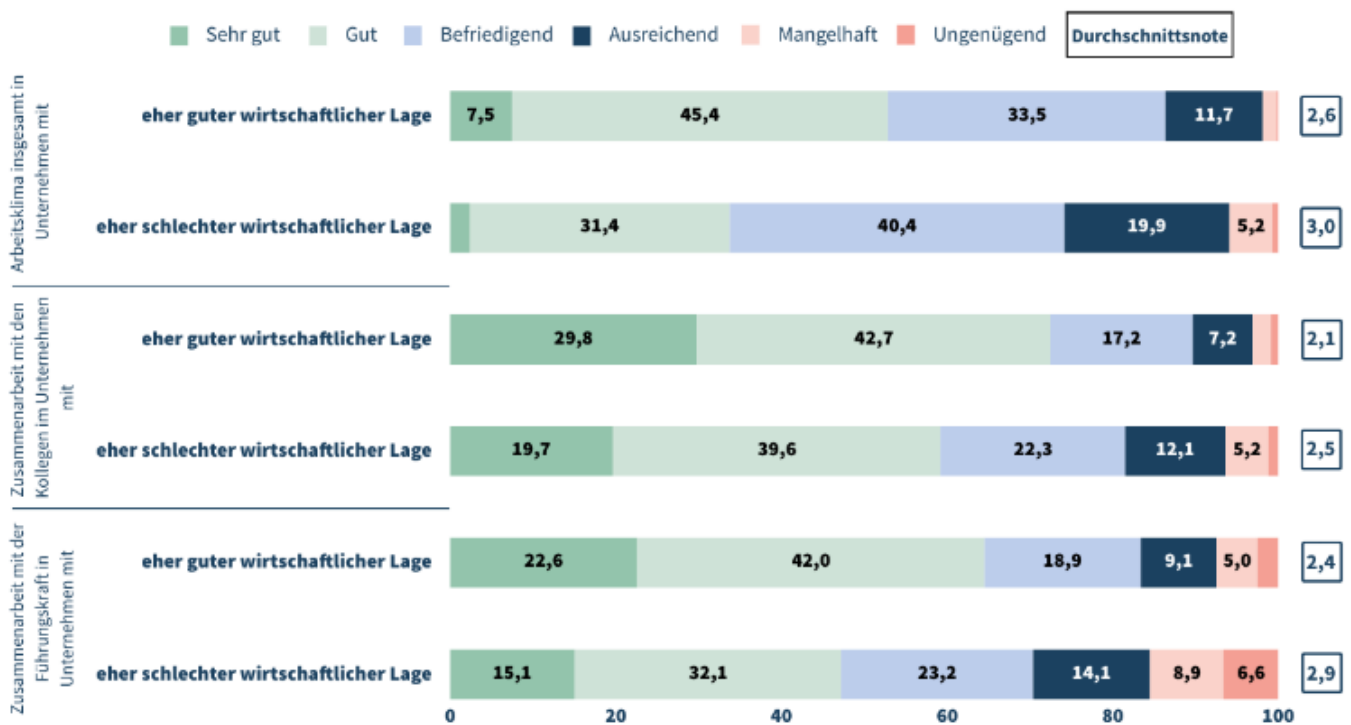
als interessant und bewältigbar erlebt werden, tragen zu einem guten Arbeitsplatzklima auch vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen bei sowie Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen, die zu der Lebenssituation des jeweiligen Beschäftigten passen.

Konkret wird anhand von neun Arbeitsplatzmerkmalen und einer Bewertung auf Basis von Schulnoten von sehr gut (1) bis ungenügend (6) ermittelt, wie die Beschäftigten in Deutschland ihren Arbeitsplatz beurteilen. Dazu zählen die Arbeitsinhalte und das Arbeitspensum, die Vereinbarkeit mit dem Privatleben, die Vergütung, sowie die Möglichkeiten, eigene Entscheidungen zu treffen, sich weiterzuentwickeln und in wichtige Entscheidungen einbezogen zu werden. Auch das Miteinander wurde in Form der Zusammenarbeit im Kollegenkreis sowie mit der Führungskraft benotet. Die Kriterien wurden absichtlich möglichst neutral ohne hinzugefügte Attribute benannt, da beispielsweise für den einen als gut empfundene Arbeitsinhalte besonders abwechslungsreich und spannend sein müssen, für den anderen aber erwartbar und verlässlich.

Die besten Noten gaben die Beschäftigten der Zusammenarbeit mit den Kollegen (2,2), ihren Arbeitsinhalten und der Vereinbarkeit ihrer Arbeit mit ihrem Privatleben (mit jeweils 2,4) sowie der Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft (2,5). Die schlechteste Note, wenn

Die wirtschaftliche Krise wirkt sich auf die Zusammenarbeit aus

Anteil der Beschäftigten, die den jeweiligen Aspekt ihres Arbeitsplatzes bzw. das Arbeitsplatzklima mit der jeweiligen Note bewerten und die jeweilige Durchschnittsnote, 2025



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung, 2025

auch im Durchschnitt als „befriedigend“ wahrgenommen, bekommen die Möglichkeiten, sich beruflich weiterentwickeln zu können (3,2), die Beteiligungsmöglichkeiten bei wichtigen Entscheidungen, die ihren Aufgabenbereich betreffen, und die Vergütung (mit jeweils 3,0). Dass die Einschätzungen hinsichtlich der Zusammenarbeit im eigenen Team beziehungsweise mit der eigenen Führungskraft und der eigenen Aufgaben gegenüber den Bewertungen von Vergütung und Karriereaussichten tendenziell positiver ausfallen, konnte man in der Vergangenheit ebenfalls beobachten (Lück et al., 2019, 49 ff.).

Mit rund 3 Prozent stufen nur wenige Beschäftigte ihren Arbeitsplatz insgesamt als mangelhaft oder ungenügend ein. Einen „Einserdurchschnitt“ vergaben hingegen rund 6 Prozent, 41 Prozent vergaben die Durchschnittsnote „gut“ (jeweils ab einer Nachkommastelle von 0,5 aufgerundet).

Arbeitsplatzklima in Krisenzeiten

Jeder Fünfte sah sein Unternehmen im Jahr 2025 in einer wirtschaftlich schlechten Lage. Dort, wo das Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten ist,

leidet auch das wahrgenommene Arbeitsplatzklima (Abbildung). Während Beschäftigte in Unternehmen mit einer guten wirtschaftlichen Lage ihren Arbeitsplatz mit der Durchschnittsnote 2,6 bewerten, sind es unter den Beschäftigten in Unternehmen mit wirtschaftlichen Sorgen 3,0. Der Anteil an Beschäftigten, die das Arbeitsklima als gut oder sehr gut empfinden, geht von 53 Prozent auf 34 Prozent zurück.

Besonders die Zusammenarbeit mit der Führungskraft leidet unter der wirtschaftlichen Krise. Die Führungskraft muss möglicherweise unliebsame Entscheidungen treffen, die am Ende einen Beitrag leisten sollen, um das Unternehmen wieder in die Erfolgsspur zu führen. Verschiebt sich in der Krise der Fokus der Führung zum Beispiel von Fragen der Personalentwicklung oder Mitarbeiterorientierung hin zum Kostenmanagement und der Kontrolle von Erfolgskennzahlen, kann das Klima zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern spannungsgeladener werden. Rund 16 Prozent der Beschäftigten in krisengeplagten Unternehmen bewerten die Zusammenarbeit mit der Führungskraft als mangelhaft beziehungsweise ungenügend – doppelt so viele wie in Unternehmen in einer guten wirtschaftlichen Lage.

Doch auch der Ton unter den Kollegen scheint rauer zu werden. Zwar erlebt immer noch eine deutliche Mehrheit die Zusammenarbeit als gut oder sehr gut – dies sind jedoch deutlich weniger Beschäftigte als in Unternehmen ohne wirtschaftliche Sorgen. Denkbar ist, dass unterschiedliche Interessen durch gemeinsame Erfolge in der Vergangenheit überlagert wurden, Interessenkonflikte und interne Verteilungskämpfe dann in Krisenzeiten eher offen zu Tage treten.

Allerdings ist aufgrund der Zeitpunkt Betrachtung der IW-Beschäftigtenbefragung zu beachten, dass sich die wahrgenommene Zusammenarbeit in den untersuchten Unternehmen bereits vor dem Eintreten einer wirtschaftlich schwierigen Situation unterschieden haben könnte. Der negative Effekt der wirtschaftlichen Instabilität auf die wahrgenommene Zusammenarbeit erweist sich allerdings in einer multivariaten Analyse unter Berücksichtigung struktureller Merkmale wie der Unternehmensgröße, der Branche beziehungsweise von individuellen Merkmalen wie Bildungshintergrund oder Alter als robust.

Gemeinsam durch die Krise

Trotz der betrachteten Unterschiede blicken auch die Beschäftigten in krisenbetroffenen Unternehmen überwiegend positiv auf die Zusammenarbeit im Team und mit der Führungskraft. Tatsächlich kann eine akute Krise dazu führen, dass Menschen näher zusammenrücken und das Zusammengehörigkeitsgefühl sogar steigt. Für die Krisenbewältigung der Organisation sowie des Einzelnen ist ein gutes Miteinander ein essenzieller Resilienzfaktor.

Die Auswertungen basieren auf der IW-Beschäftigtenbefragung, einer Online-Befragung von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) und ausschließlich geringfügig Beschäftigten (sog. „Minijobber“) in Deutschland, die seit 2023 jährlich vom Institut der deutschen Wirtschaft durchgeführt wird. Es wurden insgesamt über 5.000 Personen befragt, von denen 4.977 verwertbare Antworten vorliegen. Die Daten wurden vom 20.05.2025 bis 02.06.2025 erhoben.

Literatur

Bundesagentur für Arbeit, 2025, Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, August, https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202508/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202508-pdf.pdf;jsessionid=129B4582E6E98CA36EC42BF884585D80?_blob=publicationFile&v=3

Lück, Marcel et al., 2019, Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 – Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012, Dortmund

Schäfer, Holger / Seele, Stefanie, 2025, Trotz Krise: Die meisten Beschäftigten halten ihren Arbeitsplatz für sicher, IW-Kurzbericht, Nr. 77, Köln

IW-Beschäftigtenbefragung, 2025