



Viele Erwartungen sind vor und während der Pandemie von Unternehmen und Beschäftigten mit dem Home-Office verknüpft worden. Unsere aktuelle Studie zum Thema "Arbeitsbedingungen und Zusammenhalt in der Coronakrise", die die Bertelsmann Stiftung zusammen mit dem Markt- und Meinungsforschungsinstitut Ipsos nun zum zweiten Mal im Abstand von sechs Monaten durchgeführt haben, zeigt ein deutliches Bild:

WIE BEWERTEN SIE AKTUELL DIE ARBEIT IM HOME-OFFICE?

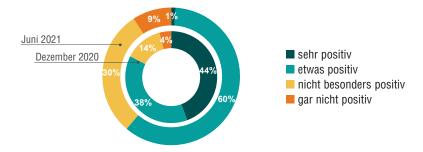


Abbildung 1: Allgemeine Bewertung des Home-Office.

BESCHÄFTIGTE HABEN SICH IM NEW NORMAL DER ARBEITS-WELT EINGERICHTET

Der Umgang mit Corona-Maßnahmen ist mittlerweile für die meisten Beschäftigten Routine. Zur neuen Normalität hat sich auch das Arbeiten im Home-Office entwickelt. Es wird ein fester Bestandteil unserer modernen Arbeitswelt bleiben. Im Dezember 2020 befragte die Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Ipsos zum ersten Mal in einer repräsentativen Stichprobe deutsche Arbeitnehmer*innen, wie sie ihre neuen Arbeitsbedingungen wahrnehmen. Schon damals zeigten sich vor einer grundsätzlich positiven Bewertung des Home-Office erste Haarrisse und Hinweise auf

"Die durch das Home-Office erzielte Quick Wins sind abgeschöpft - es fehlt die langfristige Strategie in Organisationen für die Zeit nach der Krise" strukturelle Herausforderungen dieser neuen Arbeitswelt.

Jetzt wiederholten wir die Befragung mit dem Ziel zu prüfen, wie sich die Wahrnehmung der Beschäftigten weiterentwickelt hat. Dazu befragten unsere Forscher*innen 1.250 Arbeitnehmer*innen, von denen 473 mindestens zeitweise im Home-Office arbeiten.

STIMMUNG IN DEN UNTER-NEHMEN BESSERT SICH – VIELE SEHEN ZUKUNFT ABER SKEPTISCH

Im Vergleich zur Erhebung im Dezember 2020 finden wir eine bessere Stimmungslage in den Unternehmen vor: 38 Prozent der Befragten (27% im Dezember 2020) geben jetzt an, selbstbewusst zu sein und nur noch 31 Prozent zeigen sich besorgt (42%). Auch die Einschätzung, ob der Arbeitsplatz sicher ist, verbessert sich um sieben Prozentpunkte, wie auch die Beurteilung der persönlichen finanziellen Situation, die um sechs Prozentpunkte steigt. Der Anteil derjenigen, die angeben, ihr Unternehmen habe einen Plan für die zukünftige Zusammenarbeit, bleibt ebenso unverändert bei 52 Prozent (50%). Viele Unternehmen scheinen eher gelähmt als kreativ zu sein und verharren weiterhin in einer abwartenden Haltung, die Beschäftigte zunehmend verunsichert. Diese fragen sich womöglich, ob ihr Arbeitgeber eine nächste Krise überlebt. Eine knappe



Mehrheit der Befragten (58%) sieht die Zukunft ihres Unternehmens immerhin noch optimistisch, daran hat sich seit Dezember 2020 weniger geändert (55%). Beschäftigte im Home-Office sind in dieser Frage mit 70 Prozent sogar deutlich positiver eingestellt. (vgl. Abb 2.)

KAUM VERÄNDERUNGEN IN DER WAHRNEHMUNG DES ARBEITSUMFELDES

Ein ganz deutliches Bild sehen wir bei der Frage nach dem eigenen Arbeitsumfeld: Die meisten Aspekte empfinden die Teilnehmenden der Studie gegenüber der Messung im Vorjahr unverändert. So geben jeweils knapp 70 Prozent an, dass sich die Beziehung zu Kolleg*innen und zur Führungskraft wie auch die Wahrnehmung der Unternehmenskultur seit Ausbruch der Corona-Krise nicht verändert hätten (vgl. Abb. 3a). Eine Vielzahl der Beschäftigten scheinen im New Normal der Arbeitswelt – egal ob im Home-Office oder in Präsenzarbeit – angekommen zu sein. Weiterhin sind kaum Unterschiede zu beobachten zwischen Bewertungen von Beschäftigten im Home-Office und vor Ort. Bei Aspekten wie Work-Life-Balance, Wohlbefinden, Motivation und Produktivität verzeichnen Beschäftigte im Home-Office weiterhin etwas mehr Verbesserungen im Vergleich zu ihren Kollegen und Kolleginnen vor Ort. Lediglich 16 Prozent fühlen sich tatsächlich benachteiligt (vgl. Abb. 3b).

BLICK IN DIE ZUKUNFT UNVERÄNDERT – NUR JEDER ZWEITE SIEHT BEI SEINEM UNTERNEHMEN EINEN KLAREN PLAN

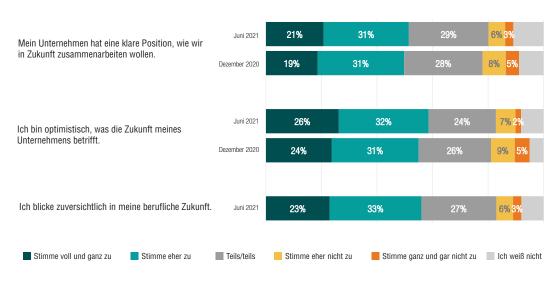


Abbildung 2: Zukunftsoptimismus in deutschen Unternehmen.

KONTAKTE HALTEN IST VOR ALLEM IM HOME-OFFICE SCHWER

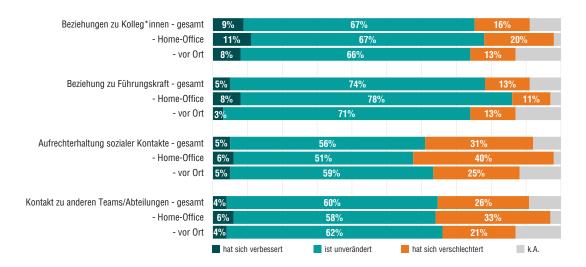


Abbildung 3a: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen.

STEIGENDE KOMPLEXITÄT UND DYNAMIK DER ARBEITSWELT FORDERN BESCHÄFTIGTE ZUNEHMEND

Deutlich zutage treten die Auswirkungen längerfristiger Konfliktlinien, die die neue Arbeitswelt mit sich bringen: 23 Prozent geben an, dass es ihnen schwerfällt, nach der Arbeit abzuschalten und 20 Prozent der Befragten haben zunehmend Schwierigkeiten damit, Privatleben und Beruf zu trennen – Beschäftigte im Home-Office noch stärker. Logisch, wenn man nur den Flur überqueren muss, um im Freizeitbereich zu sein oder seinen Arbeits-PC auch im Wohnzimmer ständig im Blick hat. Zudem ist das Angebot an externen Freizeitaktivitäten derzeit recht eingeschränkt. Generell wird die zunehmende Entgrenzung im Home-Office eine Herausforderung für die Erholungsfähigkeit der Beschäftigten. Das Aufrechterhalten sozialer Kontakte am Arbeitsplatz, die ein wichtiger Ausgleich bei steigender Arbeitsbelastung sind, sowie der Kontakt zu anderen Teams oder Abteilungen verschlechtern sich zudem weiter. Allerdings nicht mehr so stark wie im Dezember 2020: Empfanden das damals 40 Prozent der Probanden*innen, so waren es jüngst nur noch 31 Prozent (vgl. Abb. 3a). Nichtsdestotrotz müssen Unternehmen hier weiterhin ein hohes Augenmerk auf die Gestaltung von Begegnungen

und Beziehungsaufbau im Arbeitskontext haben, die auch ohne die natürlichen Begegnungsstätten wie Kantinen und Kaffeeküchen funktionieren.

Wir gehen außerdem davon aus, dass es nach einem Back to Office ebenfalls Umstellungsprobleme geben wird. Soziale Kontakte, die sich im Home-Office als Kompensation zum mangelnden Austausch mit Kolleg*innen entwickelt haben, werden voraussichtlich ebenso vermisst wie die neu eingespielten Prozesse am heimischen Schreibtisch – ein ähnliches Bild wie beim Wechsel vom Büro auf den Heimarbeitsplatz im ersten Lockdown.

FRAUEN BLEIBEN DIE VERLIERERINNEN DER KRISE

Eine von der geänderten Arbeitssituation besonders betroffene Zielgruppe sind weiterhin Frauen. Aspekte, die bereits in der letzten Studie als schlechter wahrgenommen wurden, bleiben insbesondere für Frauen eine große Herausforderung: Arbeitsbelastung, Wohlbefinden und Produktivität (vgl. Abb. 4). Zweifel, ob die Gleichbehandlung in Unternehmen weiter vorangetrieben wird, wachsen eher bei Frauen. Dementsprechend ist ihnen dieses Thema bei der Wahl des Arbeitgebers auch wichtiger als Männern. Im Zuge der Pandemie ist dies noch gravierender geworden. Gleichzeitig stellen wir fest, dass die Themen Weiterbildung

BEDINGUNGEN IM HOME-OFFICE IN EINIGEN BEREICHEN ALS VERBESSERUNG WAHRGENOMMEN

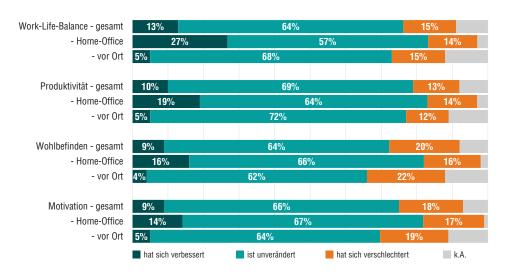


Abbildung 3b: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen.

und Karriere für Frauen etwas weniger wichtig sind als für Männer. Über die strukturellen Defizite, die vor allem Frauen im Home-Office durch die Mehrfachbelastung Arbeit, Haushalt, Kinder, Homeschooling erfahren, haben wir in unserem letzten Report berichtet. Weil es vor allem jüngere Frauen sind, die im Home-Office arbeiten, besteht bei dieser Gruppe zudem das Risiko weniger wahrgenommen zu

werden. Zusammen mit der beschriebenen Nicht-Priorisierung der eigenen Karriere entsteht hier ein toxischer Mix für das Vorantreiben der Gleichberechtigung. Es besteht also weiterhin dringender Handlungsbedarf, Frauen und auch Männer – sei es als Mitarbeiter*in oder Führungskraft stärker für potenzielle Fallstricke zu sensibilisieren.



FRAUEN ERLEBEN EHER VERSCHLECHTERUNGEN DURCH DIE CORONAKRISE ALS MÄNNER

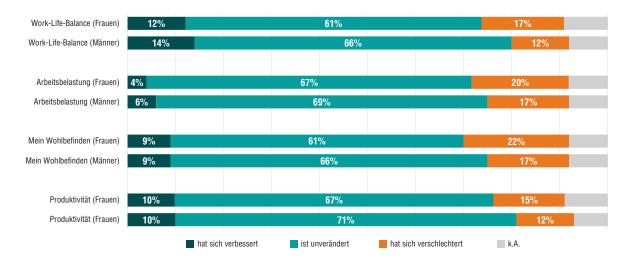


Abbildung 4: Unterschiede Frauen und Männer Arbeitsbelastung etc.

DIESE HANDLUNGS-EMPFEHLUNGEN KÖNNEN WIR AUS DEN ERKENNTNISSEN ABLEITEN

1. Herausforderung Unternehmensstrategie

Viele Unternehmen sind sich noch nicht ausreichend klar darüber darüber, wie nach der Pandemie flexible Rahmenbedingungen in einer digitalen Arbeitswelt zu gestalten sind. Dabei steht längst fest, dass die gewonnene Flexibilität nur schwer zurückgenommen werden kann, auch wenn damit nicht immer Vorteile einhergehen. Unsere Befragung zeigt aber auch, dass viele Unternehmen auch ein Jahr nach Beginn der Pandemie noch kaum Strategien zum Umgang mit neuen Arbeitsformen wie Home-Office gefunden haben. Wenn Home-Office langfristig einen Wettbewerbsvorteil generieren soll, bedarf es einer Strategie für die sinnvolle und effiziente Integration in den betrieblichen Produktionsprozess.

2. Herausforderung Personalstrategie

Gleichzeitig müssen sich Unternehmen darüber im Klaren sein, wie die neuen Arbeitsformen mit all ihren Folgen in die personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder – von Personalauswahl, betrieblicher Sozialisation über Personalentwicklung, aber auch Kompensation und Benefits - eingebunden

werden sollen. Während der Nutzen durch eingesparte Büroflächen naheliegend ist, müssen auch die Defizite von e-learning hinsichtlich der didaktischen Absicherung und die Herausforderungen beim Onboarding beachtet werden. Daher ist die Gestaltungsaufgabe keine rein technische und prozessuale, sondern vor allem eine kulturelle und strategische Fragestellung. Die intelligente Nutzung und Einbettung flexibler Arbeitszeiten und Bürogestaltungsmodelle in die Unternehmenskultur wird zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil im Kampf um Talente werden. Vor allem die HR-Abteilungen sollten sich stärker in die strategische Gestaltung dieser Transformation einbringen und folgende zentrale Fragestellungen im Blick haben: Wo und vor allem wie findet sozialer Austausch in einer mobilen und digitalen

"Die intelligente Nutzung flexibler Arbeitszeiten und Bürogestaltungsmodelle wird zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil im Kampf um Talente"

Arbeitswelt statt? Wie kann dieser soziale Austausch so nachhaltig wie möglich gestaltet sein, sodass Teams auch dann davon profitieren, wenn sie sich nur sporadisch persönlich treffen können?

3. Herausforderung Führung

Die Rolle von Führungskräften als Moderator*innen und Coaches, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse im Team eingehen und diese zu einer gemeinsamen Ausrichtung integrieren können, wird an Bedeutung gewinnen. Kompetenzprofile müssen stärker darauf ausgerichtet werden und die Führungskräfte entsprechend für diese neuen Aufgaben befähigt werden. Gleichzeitig muss mehr Zeit für Führungsarbeit eingeplant werden, da jetzt schon deutlich wird, dass im mobilen Arbeitskontext wesentlich mehr, aber auch andere Kommunikation erforderlich ist.

4. Gesetzgeber und Sozialpartner

Die Forderung nach einer langfristigen Planung für die Zeit nach der Krise stellt aber auch Gesetzgeber und Sozialpartner vor Aufgaben. War die erste Phase der Krise noch durch einen weitgehenden Pragmatismus bei der Einhaltung von Vorgaben zu Arbeitsort, -zeit und -sicherheit geprägt, stellt sich nun konkret die Frage nach den Lehren aus der Krise und ggf. dem Reformbedarf. Nur durch eine Prüfung und Anpassung bestehender Regulierungen an eine moderne Arbeitswelt lässt sich die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts sichern.



Das Studiensetting

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer Befragung, die die Bertelsmann-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Ipsos GmbH im Juni 2021 realisierte. Die Fragen wurden gemeinsam entwickelt und nach der letzten Durchführung im Dezember 2021 aktualisiert. An der Studie haben insgesamt 1.250 Arbeitnehmer*innen zwischen 18-65 Jahren aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. 48 Prozent der Befragten waren männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe lag bei 49 Jahren. 18 Prozent haben angegeben, dass sie Führungsverantwortung haben. 22 Prozent arbeiteten in Teilzeit. 15 Prozent arbeiteten weniger als ein Jahr bei ihrem Arbeitgeber, 28 Prozent zwischen einem und fünf Jahren, 17 Prozent zwischen sechs und zehn Jahren und 40 Prozent mehr als zehn Jahre. Die Verteilungen können als repräsentativ für die Unternehmenslandschaft in Deutschland angesehen werden. 38 Prozent haben angegeben, dass sie zumindest teilweise im Home-Office arbeiten. 36 Prozent davon haben dies auch schon vor der Corona-Krise getan. 20 Prozent haben Kinder, die jünger als 16 Jahre sind.



Dr. Ingrid Feinstein
Director
Employee Relationship Management
Ipsos GmbH
ingrid.feinstein@ipsos.com



Dr. Jörg Habich
Senior Project Manager
Kompetenzzentrum
Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung
joerg.habich@bertelsmann-stiftung.de



Martin Spilker
Director
Kompetenzzentrum
Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung
martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

© Februar 2022

Ipsos GmbH

Hauptstandort in Deutschland: Sachsenstraße 6 20097 Hamburg Tel: +49 40 800 96-0 www.ipsos.de weitere Standorte in Berlin, Frankfurt, Nürnberg und München

Bildnachweise

undrey - stock.adobe.com (Titelbild)
Gorodenkoff - stock.adobe.com (Seite 3)
nataliaderiabina - stock.adobe.com (Seite 5)
RomixImage - stock.adobe.com (Seite 7)

Gestaltung

Svenja Rust, Ipsos GmbH



Bertelsmann Stiftung

Tel. +49 5241 81-81277

33311 Gütersloh

Deutschland

Carl-Bertelsmann-Straße 256

www.creating-corporate-cultures.org

Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur