

Nach zwei Jahren Corona:

ARBEITSWELT VOR DER ZERREISSPROBE

Von Dr. Ingrid Feinstein, Dr. Jörg Habich und Martin Spilker | November 2022

—
**IPSOS
WHITE
PAPER**

Ipsos in Zusammenarbeit
mit der Bertelsmann Stiftung

BESCHÄFTIGTE IN DER ERSCHÖPFUNGS- UND FRUSTSPIRALE

Zwei Jahre Pandemie hinterlassen in der Arbeitswelt mittlerweile deutliche Spuren. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Folgen von Home-Office und Vorort-Arbeit sorgen für eine zunehmende Polarisierung in den Organisationen. Auch nach zwei Jahren bewerten die Beschäftigten die Arbeitssituation vor allem im Home-Office zwar weiterhin sehr positiv. Und trotz zunehmend unsicherer Weltwirtschaftslage bleibt die Zuversicht in die eigene Jobsicherheit hoch – auch der allgemeine Zukunftsoptimismus steigt. Gleichzeitig sinkt aber das Selbstbewusstsein bei den Beschäftigten. Die Widersprüchlichkeiten durch die Ereignisse mit ihren Folgen gehen nicht spurlos an den Beschäftigten vorüber und spiegeln sich zunehmend in deren Gemütslage wider. So verschlechtern sich neben der oben beschriebenen positiven Entwicklung gleichzeitig v.a. Aspekte rund um die Erholungsfähigkeit. Sehr viele erleben einen hohen Leistungsdruck und 40 Prozent haben nur „teilweise“ genügend Energie, um produktiv zu sein. Gesundheit und Wohlbefinden werden gleichzeitig auch als wichtigste Themen in Unternehmen eingeordnet. Nur eine knappe Mehrheit gibt an, dass Unternehmen gut für die neue Arbeitswelt gerüstet sind, auch wenn jetzt mehr das Gefühl haben, dass ihre Unternehmen eine klare Strategie für die Zusammenarbeit der Zukunft haben. Dennoch besteht weiterhin großer Gestaltungsbedarf.

DIE DRITTE WELLE

Die Bertelsmann Stiftung hat in Zusammenarbeit mit Ipsos 1.250 deutsche Beschäftigte nun mehr zum dritten Mal im Rahmen der Coronakrise gefragt, wie sie ihre aktuelle Arbeitssituation wahrnehmen – aufgrund des Ukrainekrieges auch in einer Nacherhebung mit ausgewählten Fragen im April 2022 mit 584 Teilnehmenden. Aber das positive Bild verändert sich: Zwar scheinen Beschäftigte im Home-Office grundsätzlich weiterhin sehr zufrieden mit der Flexibilität, 78 Prozent bewerten die Arbeit dort im April 2022 positiv. Wenn auch weiter die klare Mehrheit, sind das doch zehn Prozent weniger im Vergleich zum Dezember 2021. So profitieren die Beschäftigten im Home-Office scheinbar immer noch stärker von positiven Veränderungen als diejenigen, die ausschließlich vor Ort arbeiten. Für die Gestaltung der Organisationskultur birgt dies langfristig durchaus Potenzial für eine Spaltung der Belegschaft.

Insgesamt blicken aber viele Beschäftigte Stand April 2022 zuversichtlich auf die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Auch ein gewisser Pessimismus vor Weihnachten 2021 in Bezug auf die finanzielle Situation scheint bei den Befragten

verflogen. Die Bewertung der persönlichen finanziellen Situation verbessert sich sogar deutlich trotz einer allgemein zu befürchtenden Inflation. Überraschenderweise hat der im Februar begonnene Ukrainekrieg bei der Bewertung von Arbeitsplatzsicherheit und finanzieller Situation noch zu keinen negativen Rückwirkungen auf die Stimmungen geführt. Eher scheint es so zu sein, dass die Lockerungen bei der Bekämpfung der Pandemie einen gewissen Optimismus beflügelt haben, den auch das Kriegsgeschehen nicht dämpfen kann.

Das Gros der Beschäftigten sieht zudem die persönliche Zukunft wie auch die Perspektive des Unternehmens positiver

„Die aktuellen Ereignisse mit ihren Folgen spiegeln sich zunehmend in der Gemütslage der Beschäftigten“

als noch im Juni 2021. Obwohl jedoch ein deutlich höherer Anteil der Befragten dem Unternehmen eine gute Positionierung bei der Gestaltung der zukünftigen Zusammenarbeit attestiert, sind nur 56 Prozent davon überzeugt, dass ihr Unternehmen gut auf die neue Arbeitswelt vorbereitet ist. Hier wird die Führung der Unternehmen noch ihre Haus-

aufgaben machen müssen, einerseits die durchaus positive Stimmung der Beschäftigten mitzunehmen und nicht durch Versäumnisse bei der Umsetzung moderner Arbeitsformen zu enttäuschen.

DEUTLICH MEHR KLARHEIT UND OPTIMISMUS FÜR DIE ZUKUNFT, ABER VIELE SEHEN IHR UNTERNEHMEN NOCH NICHT GUT GERÜSTET

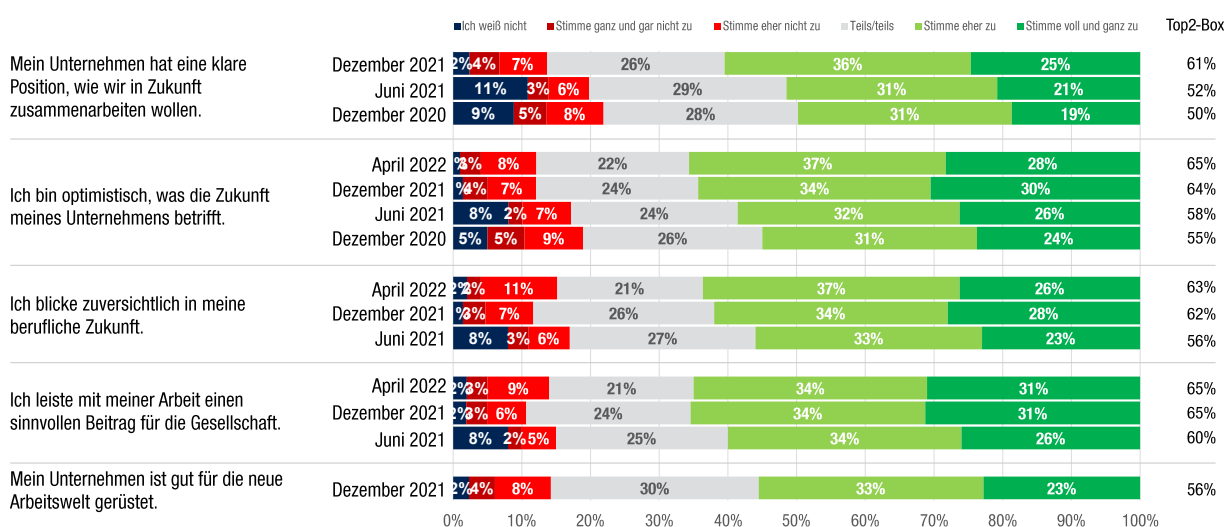


Abbildung 1: Zuversicht in die berufliche Zukunft und die Zukunft des Unternehmens.

EINSCHÄTZUNG DER SICHERHEIT DES ARBEITSVERHÄLTNISSSES UND DER FINANZIELLEN SITUATION.

Bitte ordnen Sie auf einer Skala von 1-10 die **Sicherheit Ihres Arbeitsverhältnisses** bzw. **Ihre finanzielle Situation** ein – Gezeigt wird die Summe der Ausprägungen 6 bis 10.

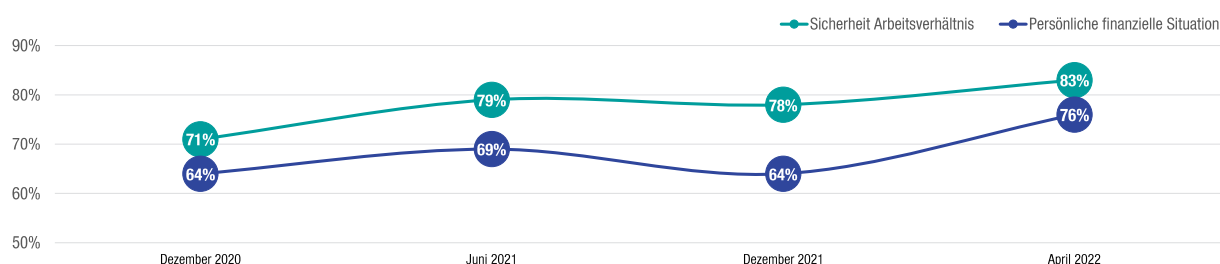


Abbildung 2: Entwicklung der Bewertungen Sicherheit Arbeitsverhältnis und Persönliche finanzielle Situation.

DIE WIDERSPRÜCHLICHKEITEN DER NEUEN ARBEITSWELT: TROTZ POSITIVER GRUNDSTIMMUNG NIMMT DAS GEFÜHLTE SELBSTBEWUSSTSEIN AB

Gleichzeitig nimmt die Komplexität der Problemstellungen vor dem Hintergrund anhaltender Krisenzustände zu und erzeugen immer mehr Widersprüchlichkeiten sowohl auf der persönlichen als auch unternehmerischen Ebene. Ein Unternehmen hat vielleicht Corona einigermaßen gut bewältigt. Das heißt noch lange nicht, dass es auch für einen Krisen-Marathon gut gerüstet ist.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass trotz der durchaus positiven Entwicklungen bezüglich der Zukunftsaussichten das gefühlte Selbstbewusstsein der befragten Arbeitnehmer:innen seit Juni 2021 abnimmt, womit negative Gefühle wie „Besorgnis“ wieder die dominierende Grundstimmung bilden. Interessanterweise geben auch mehr Befragte als in den letzten Erhebungswellen an, sich „engagiert und kämpferisch“ zu fühlen, wenn auch auf niedrigem Gesamtniveau. Dieser Befund zeigt möglicherweise das erlebte Spannungsfeld zwischen anhaltender Krisensituation durch neue Bedrohungen, die eher Anlass zur Sorge sind, und positiver Entwicklung angesichts rückgewonnener Normalität im Alltag und Stabilisierung vieler Branchen, die stark von der Coronakrise betroffen waren.



SELBSTBEWUSSTSEIN NIMMT WIEDER AB

Welche der folgenden Aussagen beschreibt Sie Stand heute nach den letzten Monaten der Coronavirus-Krise am besten?

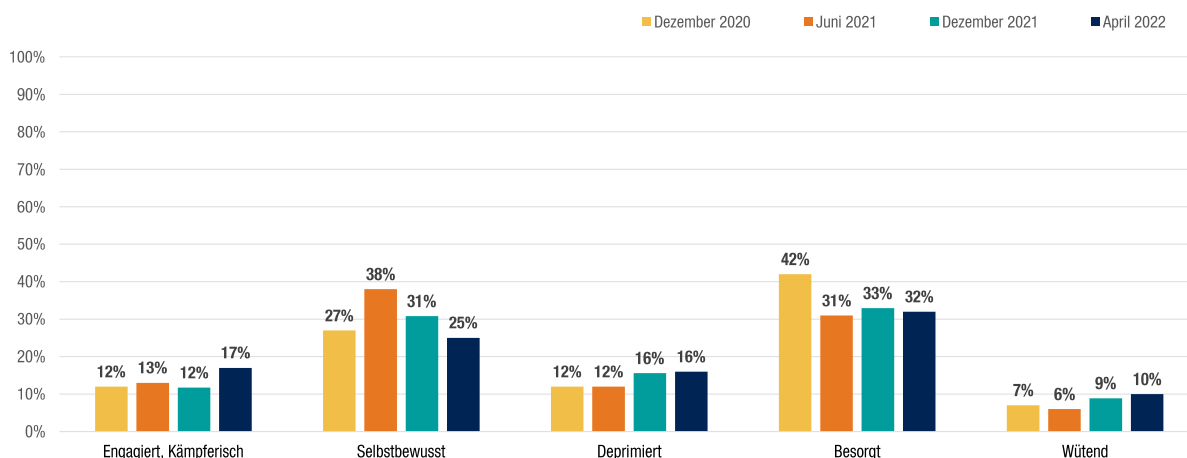


Abbildung 3: Entwicklung der Stimmung seit Dezember 2020

Es macht sich eine zunehmende Hilflosigkeit gegenüber anstehenden Problemen erkennbar. Aspekte der Existenzsicherung wie finanzielle Sicherheit und Jobsicherheit verbessern sich über die Zeit. Eine aktuelle Ipsos-Studie zeigt aber auch, dass Inflation und Armut die größten Sorgen weltweit und in Deutschland sind. Im Kontext der Arbeitgeberattraktivität sind diese Themen schon jetzt wichtiger als bspw. Sinnerfüllung und soziale Verantwortung der Unternehmen, die aktuell stärker im Fokus zu sein scheinen.

HINWEISE AUF ERHÖHTE ARBEITSBELASTUNG - GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN WIRD ALS TOP-PRIORITÄT EMPFUNDEN

Bei der Frage, welche Themen in Unternehmen wichtig sind, nennen die meisten Teilnehmenden Gesundheit und Wohlbefinden (69 Prozent). Nur 47 Prozent haben das

Gefühl, dass CO₂-Bilanz und Klimaschutz wichtig sind. Das liegt möglicherweise auch an der eigenen Betroffenheit, denn die psychische Belastung scheint zuzunehmen: So geben nunmehr bereits 30 Prozent an, dass ihnen das Abschalten nach der Arbeit schwerfällt, gegenüber 23 Prozent im Juni 2021.

Gleichzeitig steigt die Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit und das Gefühl, dass man die Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen kann, bleibt stabil. Für 28 Prozent verschlechtert sich die Vereinbarkeit allerdings (hier vor allem in mittleren Alterskohorten) und der gefühlte Leistungsdruck ist für 44 Prozent sehr hoch. Gleichzeitig bestätigen aber auch ca. ein Drittel der Befragten, dass sie Schwierigkeiten bei der Trennung von Arbeits- und Privatleben und dass es ihnen schwerfällt, von der Arbeit abzuschalten – Tendenz seit Dezember 2021 steigend. Insgesamt geben aber 70 Prozent an, dass sie sich wohl fühlen bei der Arbeit.

ABSTIMMUNG MIT KOLLEG:INNEN WIRD KOMPLIZIERTER – BESPRECH- UNGEN SCHEINEN NICHT GUT GEREGLT

Mehr Beschäftigte erleben, dass die Abstimmung mit Kolleg:innen komplizierter geworden ist (30 Prozent gegenüber 23 Prozent in der Vorwelle). Nur 48 Prozent haben das Gefühl, dass Anzahl und Dauer von Besprechungen gut geregelt sind. Sicherlich kann man auch hier davon ausgehen, dass derartige Anspannungen dem Belastungs- und Stresspegel nicht förderlich sind. Der empfundene Zusammenhalt bleibt allerdings stabil bei 62 Prozent.

„Die Flexibilisierung durch die Arbeit im Home-Office führt zu einer steigenden Entgren- zung und damit Heraus- forderung für die eigene Erholungsfähigkeit“

Diese Aspekte deuten darauf hin, dass zwar die zunehmende Flexibilisierung die Vereinbarkeit erleichtert, gleichzeitig aber auch zu einer steigenden Entgrenzung und damit Herausforderung für die eigene Erholungsfähigkeit darstellt. Die Abstimmung wird schwieriger und birgt damit zwei Gefahren: Die Beziehungen zu den Kolleg:innen leiden auf lange Sicht und (ineffiziente) Abstimmungszeiten blockieren zunehmend Arbeitszeiten, was zu einer weiteren Arbeitsverdichtung und Erhöhung des Leistungsdrucks führen kann.



GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN SIND AM WICHTIGSTEN - KLIMASCHUTZ AM WENIGSTEN

Wie wichtig sind folgende Themen in Ihrem Unternehmen?

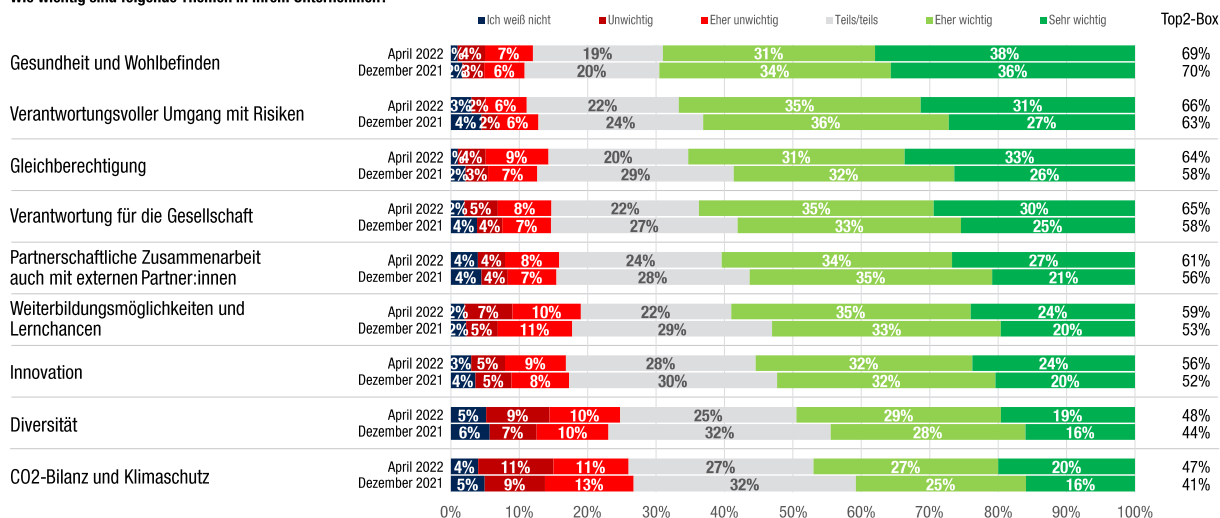


Abbildung 4: Wichtigkeit von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen.

ERHOLUNGSFÄHIGKEIT NIMMT AB - RAHMENBEDINGUNGEN VERBESSERN SICH

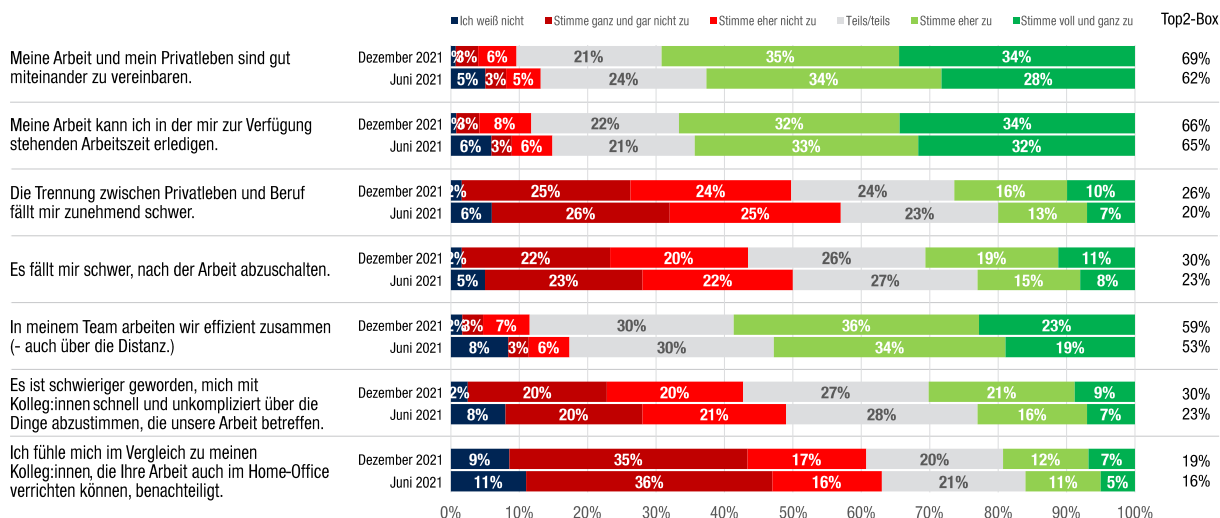


Abbildung 5: Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeit und Arbeitsbelastung.

VIELE SCHEINEN FRUSTRIERT

Nur vier von zehn Befragten fühlen sich insgesamt anerkannt und wertgeschätzt. Hier spielen sicherlich monetäre Aspekte eine Rolle, aber nicht nur. Auch empfinden nur 41 Prozent, dass sie gute Weiterentwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen haben.

Etwa ebenso viele (42%) fühlen sich nicht respektiert und würden ihren Arbeitgeber letztlich nicht weiterempfehlen (42%).

FEHLENDE WERTSCHÄTZUNG UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

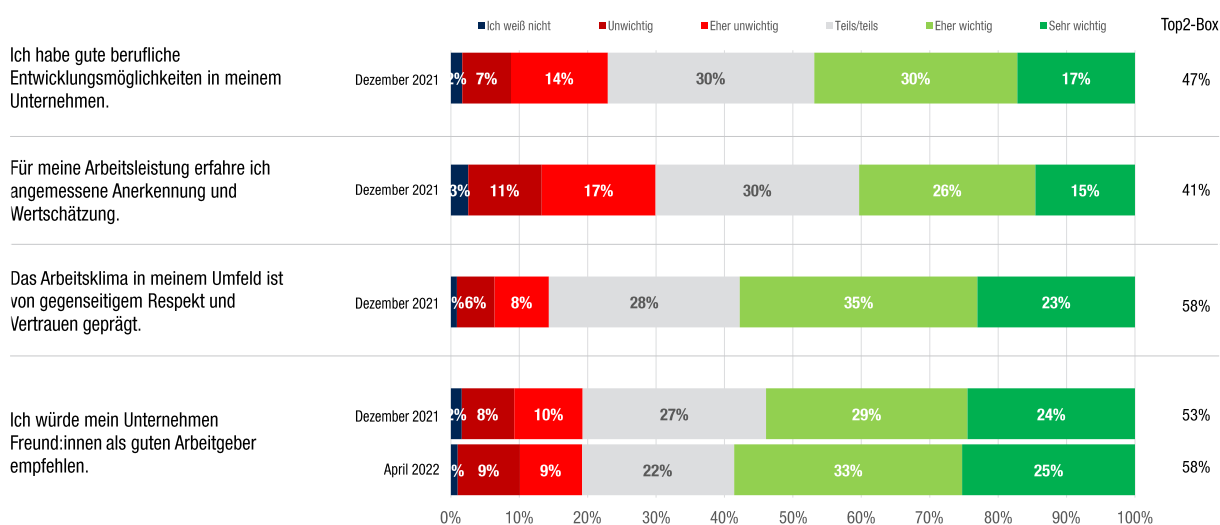


Abbildung 6: Bewertung der Wertschätzung und Anerkennung.

Die Themen Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten werden traditionell eher zurückhaltender bewertet. Im Kontext der sich verändernden Arbeitswelt und neuer Herausforderungen hinsichtlich der Gestaltung von zunehmend flexiblen Rahmenbedingungen und damit einhergehender Entgrenzung gewinnen sie allerdings auch eine neue Bedeutung. Arbeitnehmer:innen erwarten im Kontext erhöhter Arbeitsbelastung mehr Anerkennung, aber vor allem eine Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse. Dazu zählen auch eine klare Perspektive und Position der Unternehmen, wie die Zusammenarbeit der Zukunft gestaltet wird. Fehlte im Juni 2021 noch 52 Prozent diese Perspektive, so geben 61 Prozent im Dezember an, dass ihre Unternehmen eine klare Position haben. Es ist somit spürbar, dass Unternehmen an der Gestaltung arbeiten. Viele Fragen scheinen

„Arbeitnehmer:innen erwarten im Kontext erhöhter Arbeitsbelastung mehr Anerkennung, aber vor allem eine Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse“

aber weiterhin ungeklärt, da im Dezember 2021 auch knapp 40 Prozent angeben, dass ihre Unternehmen nicht gut gerüstet sind für die neue Arbeitswelt.

Besorgniserregend sollte es sicherlich stimmen, dass eine nicht zu unterschätzende Zahl von Beschäftigten mittlerweile in einer Welt voller Widersprüchlichkeiten agiert, in der seitens der Führung mehr Klarheit und Orientierung wünschenswert wären. Aber wie, wenn auch die Führung in Zeiten hoher Unsicherheit agiert. Zu empfehlen sind als Maßnahmen:

1. Klarheit in der Unternehmensstrategie für die Zusammenarbeit der Zukunft

Die Gestaltung der Flexibilisierung von Rahmenbedingungen in einer Arbeitswelt, die zunehmend mit globalen und lokalen Krisen konfrontiert ist, ist noch nicht ausreichend geklärt. Zwar scheint sich deutlicher ein Zielbild herauszukristallisieren. Die konkrete Gestaltung der Rahmenbedingungen vor allem mit Blick auf Leistungsbewertung und -anerkennung, Förderung und Weiterentwicklung erzeugen wachsendes Frustpotenzial, wenn sie nicht konsequent

mitgedacht werden. Diese Aspekte deuten auch verstärkt auf den Bedarf der kulturellen Weiterentwicklung hin. Unternehmen brauchen einen klaren Gestaltungsrahmen für flexible Arbeit, um neue Arbeitsformen wie Home-Office als Strategie für die Attraktivität des (potenziellen) Arbeitsplatzes zu nutzen. Dieses wird auch erforderlich sein, um die Spaltung der Belegschaft in die „privilegierten“ Home-Office-Beschäftigten und den Vor-Ort-arbeitenden Beschäftigten entgegenzuwirken.

2. Spannungsfeld Entgrenzung, Erholungsfähigkeit und Wohlbefinden

Eineinhalb Jahre Home-Office lassen Folgen in der Belastung der Beschäftigten erkennen. Freiheit, Unabhängigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehen zu Lasten von Abgrenzung, Trennung von Arbeit und Privatleben. Home-Office erfordert von Beschäftigten ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Es bedarf - wo möglich - Regelungen einer Art „Arbeitsplatz- und Arbeitszeithygiene“, d. h. Trennung von Beruf- und Privatleben, in dem feste Plätze und Zeiten für die Arbeit vorgesehen sind. Dieses sollte von Unternehmen unterstützt werden. Dazu gehört auch, dass Unterneh-



men durchaus Regeln z. B. zur Nutzung von Handys oder eines Home-Office-Knigge erstellen können. Gleichzeitig sind klare Regeln und Vorgehensweisen zum Arbeiten miteinander erforderlich, die Verfahren der Abstimmung untereinander sicherstellen.

3. Neues Personalmanagement und eine Neuausrichtung bestehende Personalinstrumente

Das Home-Office und flexible Arbeitsformen sind im Unternehmensalltag angekommen und nicht mehr wegzudenken. Bislang fehlen in vielen Betrieben allerdings Personalinstrumente – seien es Gehalts- und Arbeitszeitsysteme oder Mitarbeitenden-Befragungen, die diesem Sachverhalt gerecht werden. Home-Office wird aus unternehmerischer Sicht immer noch vorrangig mit der Frage nach Kostenersparnis, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder sogar Faulenzertum in Verbindung gebracht. Es bedarf aber eines konsequenten Umgangs in allen personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern von der Einstellung über die Weiterbildung über die Frage des Umgangs mit Krankschreibungen bis zu Fragen der praktischen Kündigung, die ebenfalls im Remote-Arbeiten vollständig neu beantwortet werden müssen. Die Gestaltungsaufgabe bleibt keine rechtliche, technische und prozessuale, sondern vor allem eine kulturelle und strategische Fragestellung. Die Personalabteilungen brauchen Ziele, Konzepte und Instrumente, wie das Arbeiten in der Zukunft funktionieren kann.

4. Bessere Regulierung der Flexibilisierung

Zurzeit besteht kein gesetzlicher Anspruch auf Home-Office – der Standard ist die Präsenzpflcht am Arbeitsplatz. Ansonsten bedarf es Vereinbarungen, die zwischen Unternehmen und Beschäftigten individuell oder kollektiv durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge geschlossen werden müssen. Alternativ nutzt der Gesetzgeber die bestehende Kompetenz zur Gestaltung. In jedem Fall müssen Gesetzgeber oder Sozialpartner aber auch den Herausforderungen des Home-Office begegnen. Vor dem Hintergrund des Gleichbehandlungsgrundsatzes ist das eine praktische Herausforderung, wenn die Hälfte der Tätigkeiten gar nicht im Home-Office durchgeführt werden kann. Im Zweifel muss zwischen Tätigkeiten noch stärker differenziert werden bzw. über attraktive und sinnvolle Ansätze nachgedacht werden, die auch Beschäftigten vor Ort mehr Flexibilität in der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen bieten. Nur durch

eine Prüfung und Anpassung bestehender Regulierungen an eine moderne Arbeitswelt lässt sich die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts sichern.

5. Neue Herausforderung von Führungskräften – die über Kommunikation hinausgeht

Die große Herausforderung des mobilen Arbeitens muss im Alltag die Führung bewältigen. Einerseits sind bestehende Regulierungen und Instrumentarien nicht mehr geeignet, andererseits entstehen neue Bedürfnisse und veränderte Ansprüche durch die Beschäftigten. Kompetenzprofile müssen diesem Zustand Rechnung tragen und die Führungskräfte entsprechend für diese neuen Aufgaben befähigt werden. Führung im Home-Office erledigt sich nicht allein und ist eine zentrale Managementaufgabe, die mit Veränderungen der Unternehmenskultur u. ä. weit über die Sicherstellung von Kommunikation hinausgeht. Dazu müssen sich die Führungskräfte auf die Herausforderungen vorbereiten können und es muss mehr Zeit für Führungsarbeit eingeplant werden, da jetzt schon deutlich wird, dass im mobilen Arbeitskontext wesentlich mehr, wenngleich auch eine andere Kommunikation erforderlich ist.



6. Schwerstarbeit für HR bei Kompetenzentwicklung und Gesundheitsmanagement

Die hohe Beanspruchung der Beschäftigten verlangt nicht nur eine intensivere Ausprägung der Krisenresilienz angesichts der vielen Widersprüchlichkeiten in einer zunehmend widersprüchlichen Arbeitswelt, sondern auch die Entwicklungen von Kompetenzen. So wird nicht nur der bisherige Diversity-Begriff um die Heterogenität von Arbeitsformen und -geschwindigkeiten ergänzt werden müssen. Neben der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit muss auch eine Aufwertung von Kritik- und Konfliktfähigkeit als weitere Kernkompetenz einhergehen. Gleichzeitig droht das klassische Gesundheitsmanagement angesichts der psychischen Belastungen an seine Grenzen zu stoßen. Es bedarf eines intensiveren Monitorings über die Belastungssituation von Beschäftigten und eine stärkere Sensibilisierung der Führung für das Arbeitsumfeld und die beteiligten Beschäftigten. Gleichzeitig braucht es eines Frühwarnsystems für die Aufdeckung von Konfliktfeldern innerhalb der Belegschaften und Spannungsfeldern zwischen verschiedenen Abteilungen oder Arbeitseinheiten, um Spaltungen innerhalb der Unternehmenskultur zu vermeiden.

Mittel- bis langfristig offenbart die Studie aber auch politischen und sozialen Sprengstoff. Denn der durch die persönliche Situation geprägte Bias in der Wahrnehmung deutet daraufhin, dass viele Herausforderungen und deren Folgen der Krisen noch nicht bei den Beschäftigten angekommen sind. Wird nicht Transparenz über mögliche politische und wirtschaftliche Konsequenzen geschaffen, die gegenwärtige Situation nicht zielstrebig für Reformbestrebungen genutzt und realistische Zukunftsszenarien entworfen, drohen zunehmende Spannungen nicht nur die Gesellschaft zu spalten.

Das gilt auch für die Organisationen, die in einen „Dornröschen-Schlaf“ zu fallen drohen oder vor Hilflosigkeit erstarren. Die momentane Situation in der Arbeitswelt ist nach wie vor eher von Improvisation geprägt und durch die pragmatische Aussetzung bestehender Arbeitsschutzgesetze. Gleichzeitig drohen sich die Spaltungstendenzen zu verfestigen. Damit werden Personal- und Organisationsentwicklung grundsätzlich neue Wege in Bezug auf persönliche Resilienz gehen müssen. Verbunden mit einem klaren Auftrag an die Führung, die entsprechenden organisatorischen Maßnahmen zu ergreifen, um früh- bzw. rechtzeitig zu reagieren und Abhilfe zu schaffen.

Das Studiensetting

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer Befragung, die die Bertelsmann-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Ipsos GmbH im Dezember 2021 realisierte. An der Studie haben insgesamt 1.250 Arbeitnehmer:innen zwischen 18-65 Jahren aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. 50 Prozent der Befragten waren männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe lag bei 50 Jahren. 25 Prozent haben angegeben, dass sie Führungsverantwortung haben. 25 Prozent arbeiteten in Teilzeit. 1 Prozent arbeitete weniger als ein Jahr bei ihrem Arbeitgeber, 32 Prozent zwischen einem und fünf Jahren, 22 Prozent zwischen sechs und zehn Jahren und 20 Prozent mehr als zehn Jahre. 40 Prozent haben angegeben, dass sie zumindest teilweise im Home-Office arbeiten. 25 Prozent haben Kinder, die jünger als 16 Jahre sind. Im April 2022 wurde eine Auswahl der Fragen einer Stichprobe von weiteren insgesamt 584 Arbeitnehmer:innen gestellt, um die Auswirkungen der Ukraine-Krise einschätzen zu können. Die Verteilungen der Demografien sind vergleichbar zu den vorangegangenen Studien. 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**

Geschäftsführer
Liz Mohn Center gGmbH
joerg.habich@liz-mohn-center.de

**Martin Spilker**

Director
Bertelsmann Stiftung
martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

© November 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

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Deutschland
Tel. +49 5241 81-81277
www.creating-corporate-cultures.org

Liz Mohn Center gGmbH

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Deutschland

Bildnachweise

tirachard - stock.adobe.com (Titelbild)
bnenin - stock.adobe.com (Seite 4)
NAMPIX - stock.adobe.com (Seite 6)
Blue Planet Studio - stock.adobe.com (Seite 9)
Prostock-studio - stock.adobe.com (Seite 10)

Gestaltung

Sonja Nikulski, Ipsos GmbH