

HOME-OFFICE EINE ERFOLGSSTORY MIT SCHATTENSEITEN

Strukturelle Haarrisse in der
Unternehmenskultur

Von Ingrid Feinstein, Jörg Habich und Martin Spilker | April 2021

IPSOS
WHITE
PAPER

Ipsos in Zusammenarbeit
mit der Bertelsmann Stiftung

Eine aktuelle Studie der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Ipsos bestätigt auch nach einem Jahr, dass Arbeitnehmer*innen sich insgesamt gut in der Krise an die geänderten Arbeitsbedingungen im Home-Office angepasst haben. Die Studie zeigt aber auch: Frauen und Berufseinsteiger*innen scheinen besonders belastet zu sein. Risiken der neuen Arbeitswelt und damit strukturelle, langfristige Nachteile dieser Gruppierungen auf dem Arbeitsmarkt werden deutlich und es besteht dringender Handlungsbedarf, damit sich systematische Benachteiligungen nicht weiter verstärken.

Vor gut einem Jahr ging Deutschland in den ersten Lockdown und zahlreiche Arbeitnehmer*innen zum ersten Mal ins Home-Office. Viele – vor allem in den Support-Funktionen in Unternehmen wie IT oder Personal – haben sich gefragt, ob das gut gehen wird, und ebenso viele waren überrascht, wie reibungslos der Übergang in das „New Normal“ letztlich gelungen ist.

Die Bertelsmann Stiftung wollte wissen, wie es den Arbeitnehmer*innen seit nunmehr einem Jahr im Home-Office heute geht. Bei der Umfrage, die die Bertelsmann Stiftung im Dezember 2020 in Zusammenarbeit mit dem Markt- und

Meinungsforschungsunternehmen Ipsos durchführte, ging es unter anderem darum, ob der Zusammenhalt in den Organisationen gelitten hat und welche Effekte sich konkret gezeigt haben. Insgesamt befragten die Forscher*innen dafür 1.133 Arbeitnehmer*innen, von denen 584 regelmäßig im Home-Office arbeiten und 549 ausschließlich vor Ort im Unternehmen (ausführliche Methodenbeschreibung im Anhang).

**DER TREND HÄLT AN:
HOME-OFFICE WIRD AUCH
NACH EINEM JAHR GRUND-
SÄTZLICH POSITIV BEWERTET**

Bereits eine im Mai 2020 von Ipsos durchgeführte Studie zeigte, dass deutsche Arbeitnehmer*innen grundsätzlich zufrieden mit der Arbeit im Home-Office sind. Ein gutes halbes Jahr später bleibt das Ergebnis fast unverändert: Gut acht von zehn Befragten bewerten die Arbeit von zu Hause positiv, der Anteil der „sehr positiven“ ist sogar um fünf Prozentpunkte gestiegen (s. Abbildung 1).

WIE BEWERTEN SIE AKTUELL DIE ARBEIT IM HOME-OFFICE?

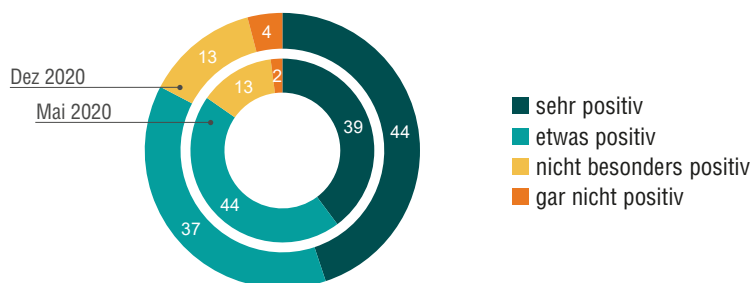


Abbildung 1: Allgemeine Bewertung des Home-Office.

BESORGTHEIT UND PERSÖNLICHE KONFLIKTE SORGEN FÜR SOZIALEN SPRENGSTOFF IM UNTERNEHMEN

So positiv Arbeitnehmer*innen die Arbeit im Home-Office bewerten, die allgemeine Stimmungslage in der Arbeitswelt ist eher negativ geprägt. Bei der Frage nach ihrer Stimmungslage in den letzten Monaten der Coronavirus-Krise,

bezeichnen sich 42 Prozent als besorgt und 12 Prozent sogar als deprimiert (s. Abbildung 2). Zusammen mit den sieben Prozent, die sich gar als wütend bezeichnen, kann dies mittelfristig sozialen Sprengstoff in den Organisationen bergen. Inwieweit sich Beschäftigte Sorgen machen, scheint zum einen in der persönlichen finanziellen Situation, aber auch in Konflikten im privaten Umfeld begründet zu liegen. Interessant ist ein Vergleich von Beschäftigten im Home-Office mit Vor-Ort-Arbeitenden. Im Home-Office geben sich die Beschäftigten etwas engagierter und weniger

wütend. Etwas mehr als die Hälfte (56 Prozent) blickt insgesamt optimistisch auf die Zukunft ihres Unternehmens

(im Home-Office mit 60 Prozent durchaus optimistischer, im Vergleich zu 52 Prozent vor Ort).

WELCHE DER FOLGENDEN AUSSAGEN BESCHREIBT SIE STAND HEUTE NACH DEN LETZTEN MONATEN DER CORONAVIRUS-KRISE AM BESTEN?

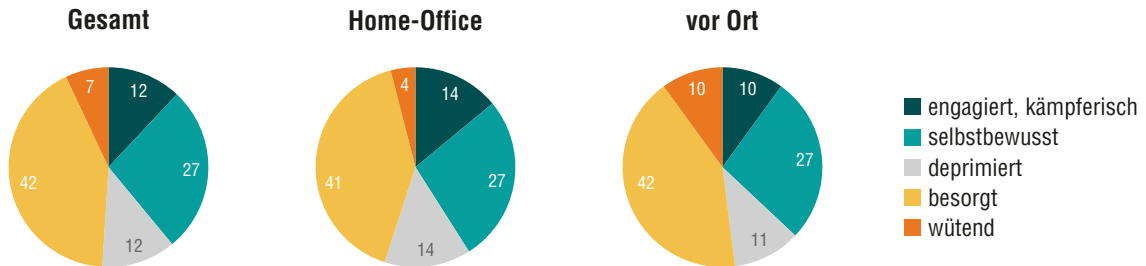


Abbildung 2: Stimmung unter den Beschäftigten gesamt, im Home-Office und vor Ort.

KAUM VERÄNDERUNGEN IN DER WAHRNEHMUNG DES ARBEITSUMFELDES

Augenblicklich werden die meisten Aspekte im eigenen Arbeitsumfeld als unverändert wahrgenommen. So geben 71 Prozent der Befragten an, dass sich die Beziehung zu Kolleg*innen seit Ausbruch der Coronakrise nicht verändert hat. 75 Prozent sagen dies über die Beziehung zu ihrer

Führungskraft aus. Auch die Unternehmenskultur hat sich schließlich für 74 Prozent der Befragten nicht verändert. Hier zeigen sich kaum Unterschiede zwischen Beschäftigten im Home-Office und vor Ort.

BITTE BEWERTEN SIE DIE ENTWICKLUNG DER FOLGENDEN ASPEKTE SEIT AUSBRUCH DER CORONAKRISE. 1/2

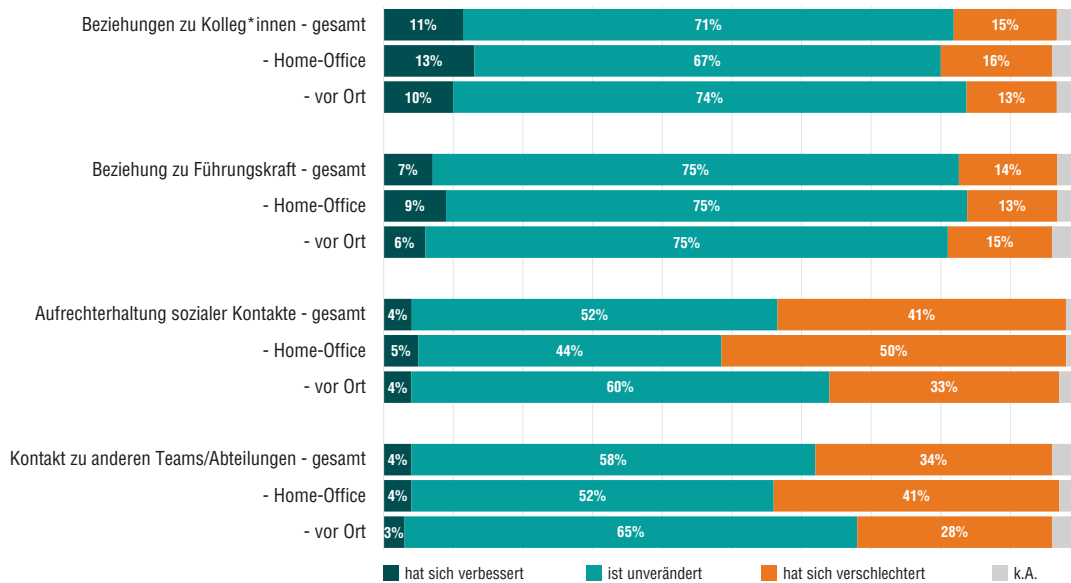


Abbildung 3a: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen.

BITTE BEWERTEN SIE DIE ENTWICKLUNG DER FOLGENDEN ASPEKTE SEIT AUSBRUCH DER CORONAKRISE. 2/2

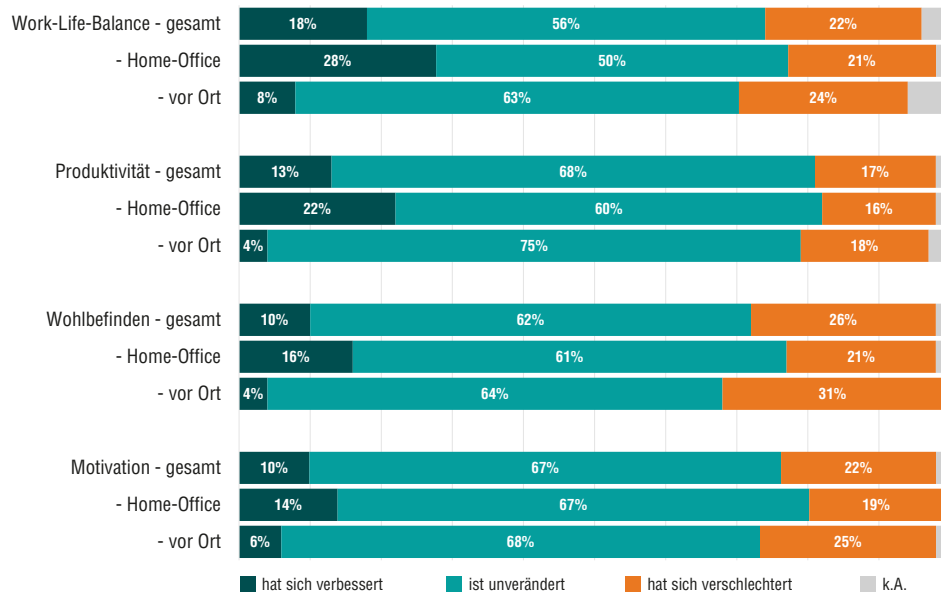


Abbildung 3b: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen.

BEFÖRDERT DIE KRISE EINE SPALTUNG DER ARBEITNEHMERSCHAFT?

In der Bewertung der eher weichen Aspekte wie Work-Life-Balance, Wohlbefinden, Motivation, aber auch Produktivität sind Beschäftigte im Home-Office eindeutig die Gewinner*innen. Acht bis 20 Prozentpunkte liegen sie in der positiven Beurteilung über ihren Counterparts am herkömmlichen Arbeitsplatz (s. Abbildung 3a/3b). Wenn auch auffällt, dass im Home-Office wie am ursprünglichen Arbeitsplatz jeweils etwa jede*r fünfte*r Befragte angibt, dass sich diese Aspekte verschlechtert haben, so bleibt die Diskrepanz bei den positiven Wahrnehmungen frappierend. In der Krise haben sich demnach deutlich weniger Chancen zur Verbesserung für Beschäftigte vor Ort ergeben. Hier könnte Potenzial für eine zunehmende Spaltung der Arbeitnehmerschaft liegen, sollten Arbeitgeber nicht auch gleichermaßen in die Verbesserung und Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen vor Ort investieren.

SOZIALE KONTAKTE VERSCHLECHTERN SICH

Wie zu erwarten ist, werden zwei Aspekte im Home-Office deutlich schlechter bewertet: Das Aufrechterhalten sozialer

Kontakte am Arbeitsplatz und der Kontakt zu anderen Teams/Abteilungen. Hier gibt jede*r Zweite an, dass soziale Kontakte allgemein schwerer aufrechtzuerhalten sind und 41 Prozent, dass der Kontakt zu anderen Teams schwieriger ist (s. Abbildung 3). Dieser Befund scheint zunächst im Widerspruch zu der weiter oben berichteten eher unveränderten Beziehung zu Kolleg*innen und Führungskräften zu stehen. Mit Kolleg*innen und Führungskräften sind aber vermutlich vor allem diejenigen gemeint, mit denen man im unmittelbaren Kontext ohnehin regelmäßig im arbeitsbezogenen Austausch steht und zu denen bereits eine (gute) Beziehung aufgebaut werden konnte.

Die Aspekte, die für eine nachhaltige gute Beziehung wichtig sind, beispielsweise sich auch informell und persönlich zu treffen und zu nicht arbeitsbezogenen Themen auszutauschen, können aktuell nur bedingt ersetzt werden. Das kann im weiteren Verlauf ein Silo-Denken in Unternehmen weiter verstärken und muss bei der weiteren Gestaltung der Zusammenarbeit auch nach Corona dringend berücksichtigt werden, wenn vermutlich deutlich mehr Beschäftigte regelmäßig im Home-Office bzw. mobil arbeiten werden. Nur knapp jede*r zweite (49 Prozent) der Beschäftigten hat aktuell das Gefühl, dass sein/ihr Unternehmen insgesamt eine klare Position hat, wie in Zukunft zusammengearbeitet werden soll.

VERLIERER IN DER KRISE: FRAUEN UND BERUFS- EINSTEIGER*INNEN

Wenn auch die Mehrheit der Beschäftigten die neuen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit als positiv empfinden, zeigen sich bei genauerer Analyse zwei Gruppen mit Auffälligkeiten: jüngere Arbeitnehmer*innen (unter 25 Jahre) und Frauen.

Nur jede*r zweite (53 Prozent) der jüngeren Arbeitnehmer*innen (jünger als 25 Jahre) erlebt das Home-Office positiv (s. Abbildung 4). In dieser Alterskohorte verschlechtert sich vor allem die Wahrnehmung der beruflichen Ent-

wicklungsmöglichkeiten. Jede*r Vierte (26 Prozent) sieht die persönlichen beruflichen Perspektiven kritischer. Ein Grund ist vielleicht die mangelnde Planungssicherheit der Unternehmen und damit die Aussichten, nach der Ausbildung auch übernommen zu werden. Allerdings verbessert sich gleichzeitig für viele junge Arbeitnehmer*innen die Wahrnehmung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Vergleich zur Gesamtpopulation. Hier scheinen möglicherweise gerade in der Krise auch viele Chancen zu liegen. Dennoch: Viele sind direkt unter den Bedingungen des Lockdowns ins Berufsleben gestartet und haben dadurch Einschränkungen erfahren.

WIE BEWERTEN SIE AKTUELL DIE ARBEIT IM HOME-OFFICE?

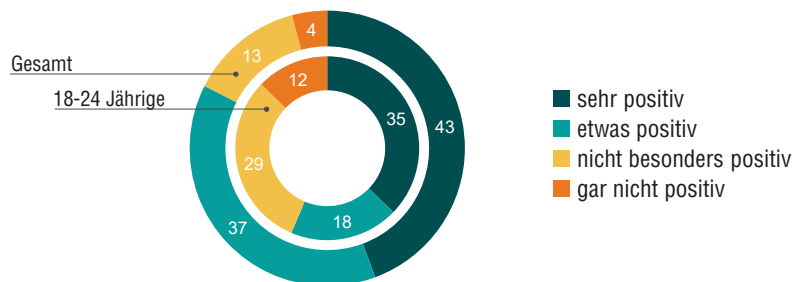
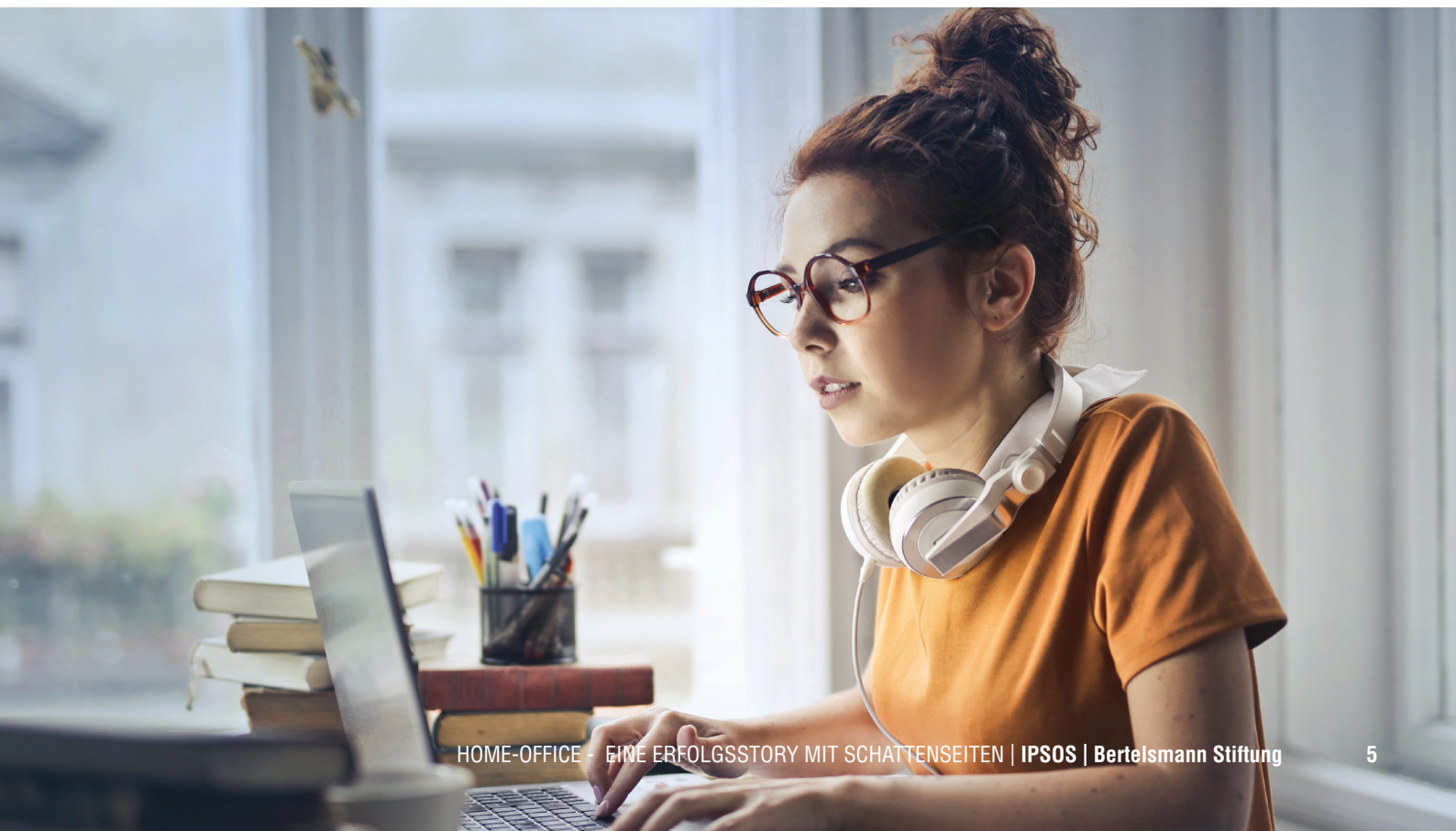


Abbildung 4: Allgemeine Bewertung des Home-Office unter 18-24jährigen im Vergleich zu gesamt.



GEHT HIER EINE GENERATION VERLOREN?

Zusätzlich erleben viele junge Arbeitnehmer*innen diese Phase ihres Berufseinstiegs als Herausforderung (s. Abbildung 5): 26 Prozent berichten, dass sich ihre Handlungsspielräume verschlechtert haben und 29 Prozent nehmen sich gar als weniger produktiv wahr. Gerade den jungen Menschen fehlt vermutlich noch die Berufs- und Lebenserfahrung, um sich in der Krisensituation neu zu strukturieren. Gleichzeitig können berufserfahrene Kolleg*innen als Vorbilder schlechter beobachtet werden. Fehlende

Kompetenzen sich gut zu strukturieren oder auch abzugrenzen schlagen sich möglicherweise auch in der Wahrnehmung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nieder, die gerade von unter-25-Jährigen besonders gespalten erlebt wird: Gleich viele (29 Prozent) erleben eine Verbesserung bzw. Verschlechterung. Auch im privaten Umfeld erleben jüngere Arbeitnehmer*innen mehr Spannungen als andere Kohorten (39 Prozent im Vergleich zu durchschnittlich 16 Prozent).

BITTE BEWERTEN SIE DIE ENTWICKLUNG DER FOLGENDEN ASPEKTE SEIT AUSBRUCH DER CORONAKRISE.

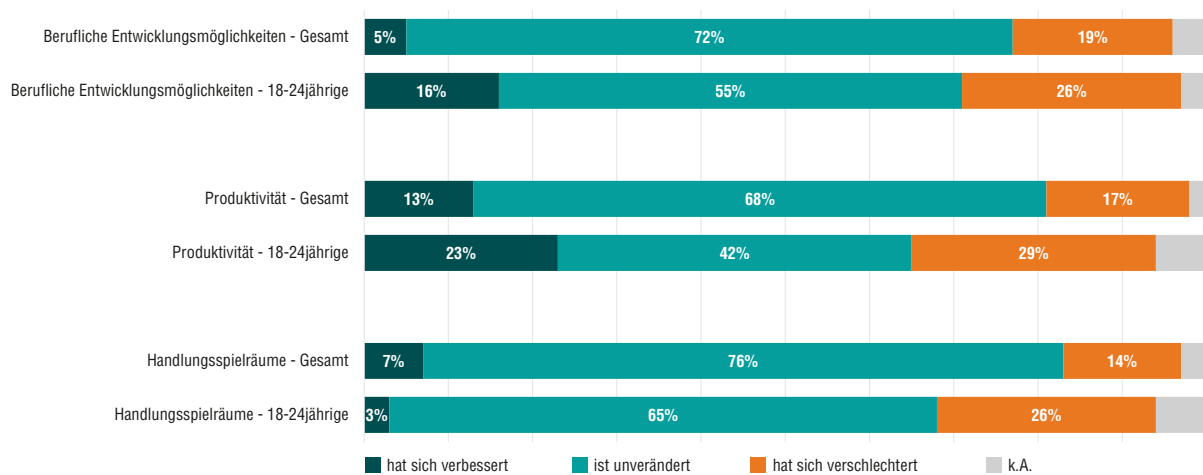


Abbildung 5: Wahrnehmung der Entwicklung ausgewählter Rahmenbedingungen in Unternehmen unter 18-24jährigen im Vergleich zu gesamt.

FRAUEN LEIDEN UNTER DER DOPPELBELASTUNG STÄRKER

Frauen nehmen im Vergleich zu Männern hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance eher eine pandemiebedingte Verschlechterung (26 Prozent gegenüber 16 Prozent) wahr. 28 Prozent der Frauen geben an, dass sich die häusliche Aufgabenverteilung zu ihren Ungunsten verändert hat. Hier scheint eine etwas verzerrte Wahrnehmung vorzuliegen: 20 Prozent der Männer sagen aus, dass sie mehr im Haushalt übernehmen, aber nur sieben Prozent der Frauen bestätigen, dass der Partner tatsächlich auch mehr häusliche Tätigkeiten übernimmt. Für sechs von zehn Männern hat sich die Work-Life-Balance mit der Coronakrise nicht geändert, bei den Frauen können das nur fünf von zehn bestätigen.

KARRIEREFALLE HOME-OFFICE?

Jede fünfte Frau (20 Prozent) gibt an, dass sich ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten seit Beginn der Pandemie verschlechtert haben, während 70 Prozent der Meinung sind, diese seien gleich geblieben und fünf Prozent sogar eine Verbesserung erkennen (S. Abbildung 6). Nur sieben Prozent haben allerdings das Gefühl, dass die Gleichbehandlung in ihrem Unternehmen an Bedeutung verloren hat – die gefühlte Verschlechterung wird somit nicht unmittelbar in Verbindung gebracht mit einer Abnahme an Gleichbehandlungsbemühungen. Die strukturelle Benachteiligung, die sich allerdings im Home-Office abzeichnet, kann zu einer Verstärkung systematischer Benachteiligungen führen. So fehlt Frauen möglicherweise die Energie für das

BITTE BEWERTEN SIE DIE ENTWICKLUNG DER FOLGENDEN ASPEKTE SEIT AUSBRUCH DER CORONAKRISE.

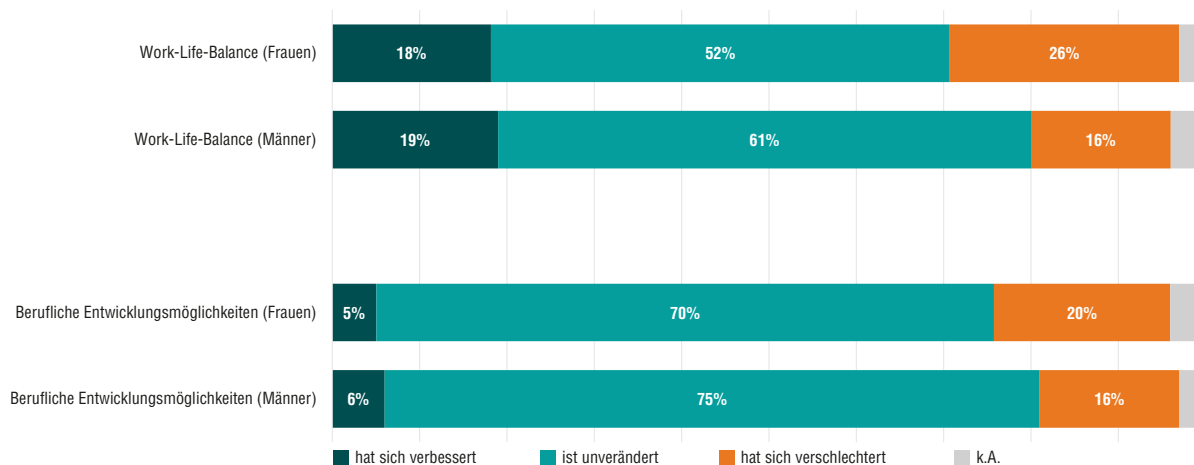


Abbildung 6. Wahrnehmung der Veränderung von Work-Life Balance und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Vergleich zwischen Frauen und Männern.

Vorantreiben der eigenen Karriere, weil sie im Home-Office noch stärker in häusliche Verpflichtungen eingebunden sind bzw. zunächst weniger Unterstützungsbedarf spüren. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, Arbeitnehmer*innen noch stärker zu sensibilisieren, aber auch zu unterstützen. Dadurch könnte sich die zunächst als Verbesserung der Work-Life-Balance scheinende Lösung Home-Office gerade für Frauen zu einem Bumerang entwickeln.

FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Flexible Rahmenbedingungen gehören zu unserer modernen Arbeitswelt

Die Umstellung aufgrund der Corona Pandemie hat für Arbeitnehmer*innen insgesamt gut funktioniert und die Mehrheit hat sich an neue Rahmenbedingungen weitestgehend angepasst. Viele Chancen zur Verbesserung der Arbeitserfahrung ergeben sich durch die erhöhte Flexibilität, wo und wann Arbeit erledigt wird. Diese positive Erfahrung wird als Erwartung unter Arbeitnehmer*innen sicherlich auch nach der Corona-Krise bestehen bleiben.

Sozialen Austausch ermöglichen

Aber es gibt auch Schattenseiten! Die emotionale Entkopplung durch mangelnde soziale Kontakte wie auch die strukturellen Benachteiligungen von weiblichen Erwerbstätigen und der jüngeren Generationen werden perspektivisch bei

einer modernen Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik zu berücksichtigen sein. Auch wenn es aktuell noch keine konkreten Anhaltspunkte dafür gibt, sollte die Fokussierung auf die Einführung von Home-Office mittelfristig nicht zu einer Spaltung der Belegschaften und des Arbeitsmarktes bei Entwicklungschancen führen.

Führungskräfte sensibilisieren

Die Studie zeigt auch, dass die Flexibilisierung und speziell die Arbeit im Home-Office keine Selbstläufer sind. Hier sind Führungskräfte gefordert, die zunehmend individuellen Arbeitsbedingungen in ihren Teams gut zu moderieren und insgesamt dafür zu sorgen, dass der soziale Austausch, der bisher „nebenbei“ durch Begegnungen im Flur, der Teeküche oder gemeinsames Mittagessen erfolgte, auch zukünftig stattfinden kann. Unternehmen müssen diesbezüglich umdenken und zukünftig viel bewussten Raum (örtlich wie zeitlich) für diese wertvollen Begegnungen schaffen. Sicherlich bedarf es auch der Sensibilisierung der Führungskräfte, der Kommunikation mit den Mitarbeitenden einen breiteren Raum zu geben und insbesondere den Blick für Probleme innerhalb des Teams und bei einzelnen Teammitgliedern zu schärfen. Hier kommt Führung eine erweiterte Schutzfunktion zu.

Klare Konzepte für die digitale Arbeitswelt schaffen

Insgesamt muss deutlich mehr Energie in die Ausarbeitung klarer Konzepte für die zukünftige Zusammenarbeit

investiert werden – idealerweise gemeinsam mit den Beschäftigten. Die Verantwortung und damit die Hauptlast für Reformen werden hier wohl zukünftig HR-Abteilungen tragen müssen. Viele personalpolitische Instrumente sind noch auf eine analoge Arbeitswelt ausgerichtet. Von der Personalauswahl über das Onboarding bis zur Leistungsbeurteilung und der Personalentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden wird man neue Wege gehen müssen, damit sich nicht ein „Anwesenheits- und Loyalitäts-Bonus“ für die Belegschaften vor Ort herausbildet.

Personalarbeit auf geänderte Rahmenbedingungen ausrichten

Das bedeutet insbesondere für das Human Resource Management, aktiv zu werden und nicht nur über gesetzliche Rahmenbedingungen das Personalmanagement 4.0 auszugestalten. Unabhängig von der Diskussion über Hybridformen oder der im Rahmen von Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen zu klärenden Frage, unter welchen Bedingungen, wer im Home-Office arbeiten kann. Dank LinkedIn, XING und E-Recruiting sind die Folgen der Digitalisierung bei der Personalverwaltung und der Personalauswahl schon seit Jahren offensichtlich, wohingegen Führung und Motivation aber auch Personalentwicklung

stellenweise noch nicht auf die geänderten Rahmenbedingungen ausgerichtet sind. Unter den Bedingungen von Remote Work und Home-Office wird es aber nicht ausreichend sein, die Kenntnisse des letzten Jahrhunderts zur Telearbeit zu übertragen, bei denen vor allem die Verbesserung der elektronischen Kommunikation im Vordergrund stand. Eine zukunftsgerichtete Personalarbeit muss für das Home-Office die konsequente Verknüpfung von Planung, Steuerung und Kontrolle umfassen. Das bedeutet, die Personaleinsatzplanung genauso zu überdenken wie die Personalentwicklung, beispielsweise über Erfahrungsvermittlung, damit insbesondere junge Menschen und Frauen nicht die Verlierer eines neuen Trends werden.

Mitarbeitende mitnehmen

Gleichzeitig werden aber auch die einzelnen Mitarbeitenden den Entwicklungen Rechnung tragen müssen. Der persönliche und physische Kontakt bilateral oder in der Gruppe bleibt auch in der Arbeitswelt der entscheidende Moment, in dem soziale Beziehungen entstehen und sich ein gemeinsames Verständnis von Kultur festigt. Dieser muss zukünftig sehr bewusst gesteuert und auch eigenverantwortlich von Mitarbeitenden unterstützt werden.



Anhang: Hintergrund und Methode der Studie

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer Befragung, welche die Bertelsmann-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Ipsos GmbH im Dezember 2020 durchführte. Die Fragen wurden gemeinsam entwickelt und entstammen teilweise einer Studie, die seitens Ipsos bereits nach dem ersten Lockdown im Mai 2020 realisiert wurde. An der Studie haben insgesamt 1.133 Arbeitnehmer*innen zwischen 18-65 Jahren aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. 43 Prozent der Befragten sind männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei 47 Jahren. 19 Prozent haben angegeben, dass Sie Führungsverantwortung haben. 25 Prozent arbeiten in Teilzeit. 12 Prozent arbeiten weniger als ein Jahr bei ihrem Arbeitgeber, 30 Prozent zwischen einem und fünf Jahren, 18 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. 52 Prozent haben angegeben, dass Sie regelmäßig im Home-Office arbeiten. Davon geben 36 Prozent an, dass sie auch schon vor der Corona-Krise im Home-Office gearbeitet haben. 23 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

© April 2021

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

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

Bildnachweise

agcreativelab - stock.adobe.com (Titelbild)
olly - stock.adobe.com (Seite 5)
Anja Kaiser - stock.adobe.com (Seite 8)

Gestaltung

Svenja Rust, Ipsos GmbH

