

CHEFSACHE

#ESWIRDECHTZEIT

Weiterbildung, Flexibilisierung, Unternehmenskultur: Wie die Covid-19-Pandemie die Chancengerechtigkeit in Unternehmen verändert

New-Work-Studie, März 2021

- Flexible Arbeitszeitmodelle werden in Unternehmen als wichtiger Faktor für die Chancengerechtigkeit gesehen – allerdings werden sie noch immer wenig genutzt.
- Vor allem Frauen arbeiten jetzt häufiger als vor der Pandemie von zu Hause aus.
- Das Zugehörigkeitsgefühl von Führungskräften zu ihrem Unternehmen sinkt.
- Immer weniger Beschäftigte fühlen sich durch die Weiterbildungsangebote in ihren Unternehmen ausreichend auf die Herausforderungen der Digitalisierung und Automatisierung vorbereitet.

Die vergangenen Monate der Corona-Pandemie mit einem starken Fokus auf Remote Work hinterlassen Spuren. Sind flexible Arbeitsmodelle in Deutschland wichtiger geworden und werden diese auch genutzt? Wie wollen Beschäftigte unterstützt werden? Reichen die bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen aus und werden die Bedarfe gut kommuniziert? Wie wichtig ist die Unternehmenskultur? Und was bedeutet das für die Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen? Zum vierten Mal befragte die Initiative Chefsache mehr als 1.089 Beschäftigte in Deutschland im Alter von 18 bis 69 Jahren zu Themen rund um New Work.* Während Ansehen und Bedeutung flexibler Arbeits(zeit)modelle steigen – und das nicht nur für die Chancengerechtigkeit –, werden sie in vielen Unternehmen immer noch wenig angeboten und genutzt. Je individueller Arbeit gestaltet werden kann, desto wichtiger ist es, in die offene Unternehmenskultur zu investieren; auch, um die Verbundenheit mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Weiterbildungsangebote und Coachings können hier eine Lösung sein. Jedoch müssen sich diese noch konsequenter an den Bedürfnissen der Belegschaft orientieren. Hier die Ergebnisse im Detail.

ANSEHEN FLEXIBLER ARBEITSMODELLE STEIGT

- Seit dem ersten Lockdown ist die Akzeptanz und Bereitschaft für die Aufnahme flexibler Arbeitsmodelle gestiegen. Sagten das im April 2020 noch 29%, sind es im Januar 2021 bereits 35%. Auch für die Aufnahme von Teilzeit gibt es nun eine höhere Akzeptanz und Bereitschaft: Diese stieg von 17% auf jetzt 22%.
- Positiv: Bei Führungskräften ist das Ansehen flexibler Arbeitsmodelle in der Pandemie gestiegen. 71% der Beschäftigten sagen, dass ihre direkte*n Vorgesetzte*n diesen positiv gegenüberstehen. Im Januar 2020 waren es nur 68%. Frauen nehmen ihre direkten Vorgesetzten sogar noch positiver wahr (66% im Januar 2020 vs. 72% im Januar 2021)(Abbildung 1).
- Die Flexibilisierung von Arbeit erachten viele als wichtigen Schritt für mehr Chancengerechtigkeit. Bedeutende Maßnahmen aus Sicht der Beschäftigten sind dabei flexible Überstundenregelungen, finanzielle Anreize, um Leistung statt Präsenz zu belohnen, flexible, zeitliche Arbeitseinteilung oder Teilzeit. Dennoch werden diese Maßnahmen noch zu wenig in Unternehmen angeboten bzw. genutzt. Ein Beispiel sind flexible Überstundenregelungen: Während 63% der Befragten diese Maßnahme für wichtig halten, geben nur 47% an, dass es diese Möglichkeit in ihrem Unternehmen gibt; lediglich 38% machen davon Gebrauch (Abbildung 2).
- Große Verschiebungen in der Nutzung gab es von September 2020 (bei niedrigen Infektionszahlen) bis Januar 2021: Die Nutzung flexibler Überstundenregelungen stieg von 73 auf 81% zur Zeit des zweiten Lockdowns (Abbildung 3).

ABBILDUNG 1

OFFENHEIT DER FÜHRUNGSKRAFT ZU FLEXIBLEN ARBEITSMODELLEN LEICHT GESTIEGEN

IN PROZENT

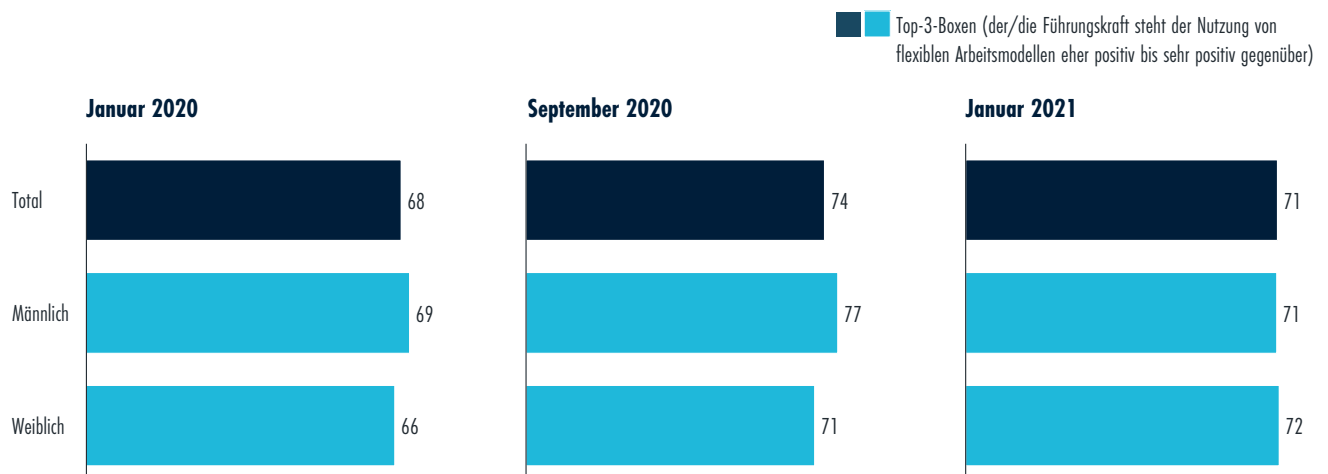
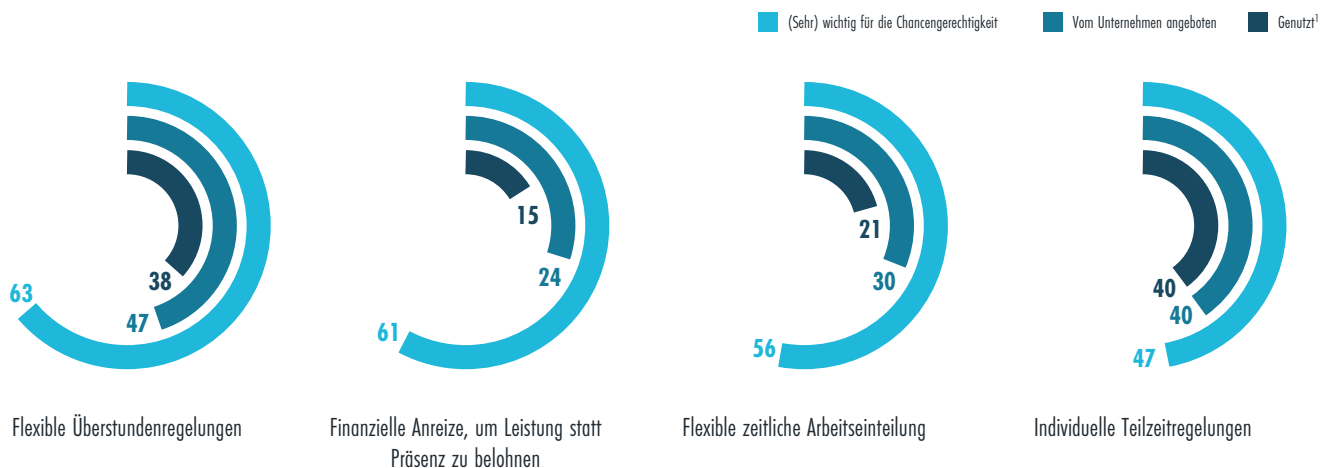


ABBILDUNG 2

FÜR CHANCENGERECHTIGKEIT WICHTIGE ELEMENTE WERDEN WENIG GENUTZT

IN PROZENT

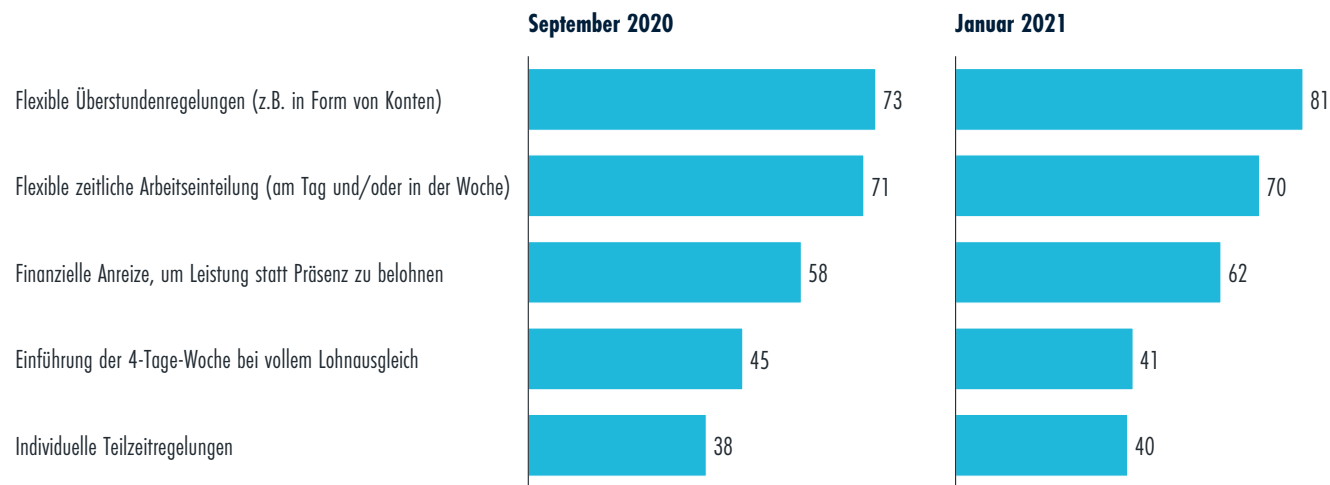


¹ Beschäftigte, die das Angebot nutzen, sofern es in dem Unternehmen zur Verfügung steht

ABBILDUNG 3

ÜBERSTUNDENREGELUNGEN UND FLEXIBLE EINTEILUNG WERDEN ZUMEIST GENUTZT

MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH; GESTÜTZT. BASIS: NUR ANGEBOTE, DIE LAUT F5 ZUR VERFÜGUNG STEHEN, IN PROZENT

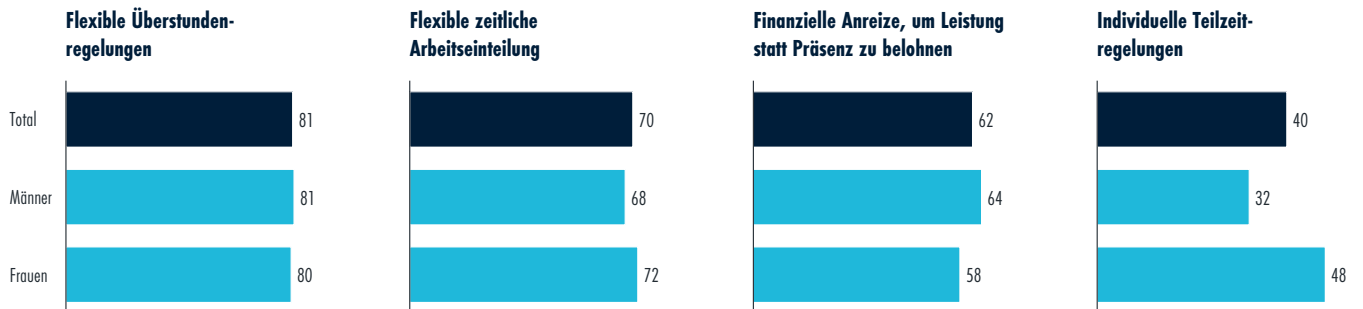


- Die Nutzung der für die Chancengerechtigkeit wichtigen Maßnahmen ist auch geschlechterspezifisch unterschiedlich. Während Männer und Frauen nahezu gleichermaßen auf flexible Überstundenregelungen und flexible zeitliche Arbeitseinteilung setzen, werden finanzielle Anreize eher von Männern (64 vs. 58%) und die individuellen Teilzeitregelungen eher von Frauen genutzt (32 vs. 48%) (Abbildung 4).
- Gleichzeitig ist das Ansehen von Teilzeit als Faktor für mehr Chancengerechtigkeit in der Pandemie gesunken. Sprachten sich im Januar 2020 noch 57% der Beschäftigten für Teilzeit als Treiber für mehr Chancengerechtigkeit aus, waren es im Januar 2021 nur noch 47%. Dennoch nutzen mehr Beschäftigte nun Teilzeitlösungen (31% im Januar 2020 vs. 40% im Januar 2021).

ABBILDUNG 4

GESCHLECHTSSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE IN DER NUTZUNG DER ANGEBOTE SICHTBAR

IN PROZENT



Immer mehr Menschen wünschen sich, ihre Arbeitszeit individuell zu gestalten – auch jenseits des Teilzeitmodells, bei dem die Meinungen auseinandergehen. Diesem Bedürfnis müssen Unternehmen Rechnung tragen. „Flexible Arbeitszeitmodelle bieten einen inklusiven Charakter und ermöglichen es, Zugangsbarrieren abzubauen. Besonders für Führungspositionen ergeben sich so neue Chancen und damit auch für mehr Frauen die Möglichkeit, ihre Karriereplanung aktiv zu gestalten“, sagt Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn AG und Mitglied der Initiative Chefsache.

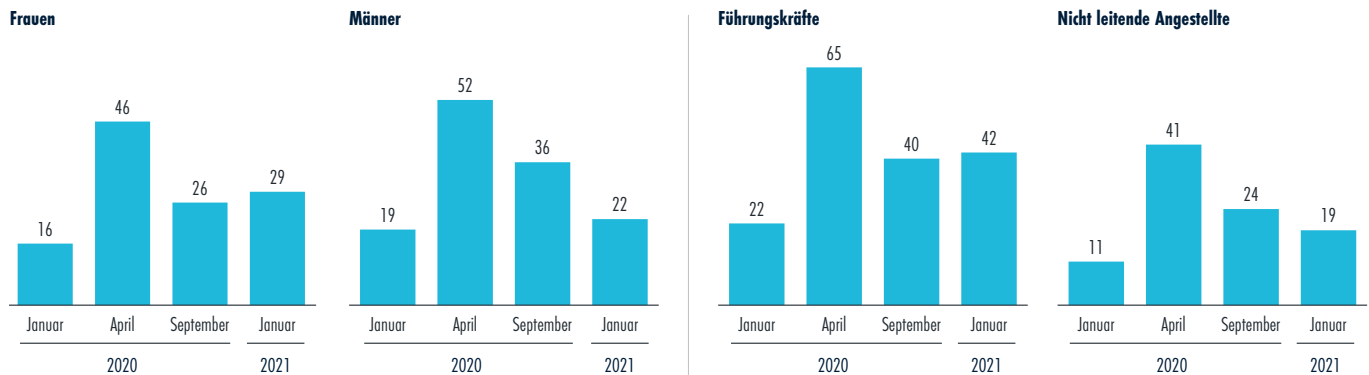
MITARBEITER*INNEN VERMISSEN TEAMVERBUNDENHEIT IM HOMEOFFICE

Die Zahl der Beschäftigten, die im Homeoffice sind, hat im Vergleich zum letzten Lockdown deutlich abgenommen: Waren es im Januar 2020 noch 49%, sind es im Januar 2021 nur noch 25%. Frauen arbeiten im Januar 2021 generell eher von zu Hause aus als Männer (29 vs. 22%). Vermutlich auch, weil sie sich aktuell maßgeblich um die Kinder kümmern (zu 43% übernehmen Frauen die Hauptverantwortung, Männer nur zu 7%; 51% der Paare kümmern sich gleichermaßen um die Kinder) (Abbildung 5 und 6). Allerdings liegt die Zahl deutlich höher als vor dem Lockdown: Damals gaben 16% der Frauen an, im Homeoffice zu arbeiten. Die Umfrage wurde vor der Verschärfung der Homeoffice-Regelungen der Bundesregierung durchgeführt. Seitdem sind die Zahlen laut aktuellen IZA-Zahlen wieder gestiegen.

ABBILDUNG 5

HOMEOFFICE BEI FRAUEN STEIGT DURCH PANDEMIE

IN PROZENT



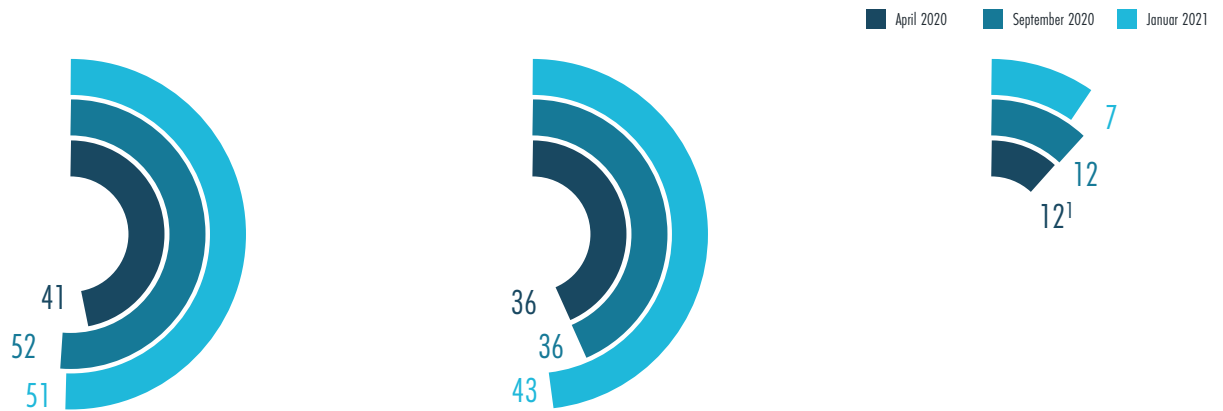
Mittlerweile arbeiten nur noch 25% der Befragten im Homeoffice, davon mehr Frauen als Männer. Gründe dafür sind selbstständigeres Arbeiten, flexiblere Tagesgestaltung und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Führungskräfte arbeiten durchgehend am meisten aus dem Homeoffice, während nicht leitende Angestellte eher ins Büro kommen – aktuell zu 81%

ABBILDUNG 6

MEHR ELTERN KÜMMERN SICH GEMEINSAM UM IHRE KINDER

IN PROZENT



der Eltern kümmern sich gleichermaßen um die Kinder

der Mütter geben an, dass sie sich maßgeblich um die Kinder kümmern

der befragten Mütter sagen, dass sich aktuell 7% der Väter hauptverantwortlich um die Kinder kümmern

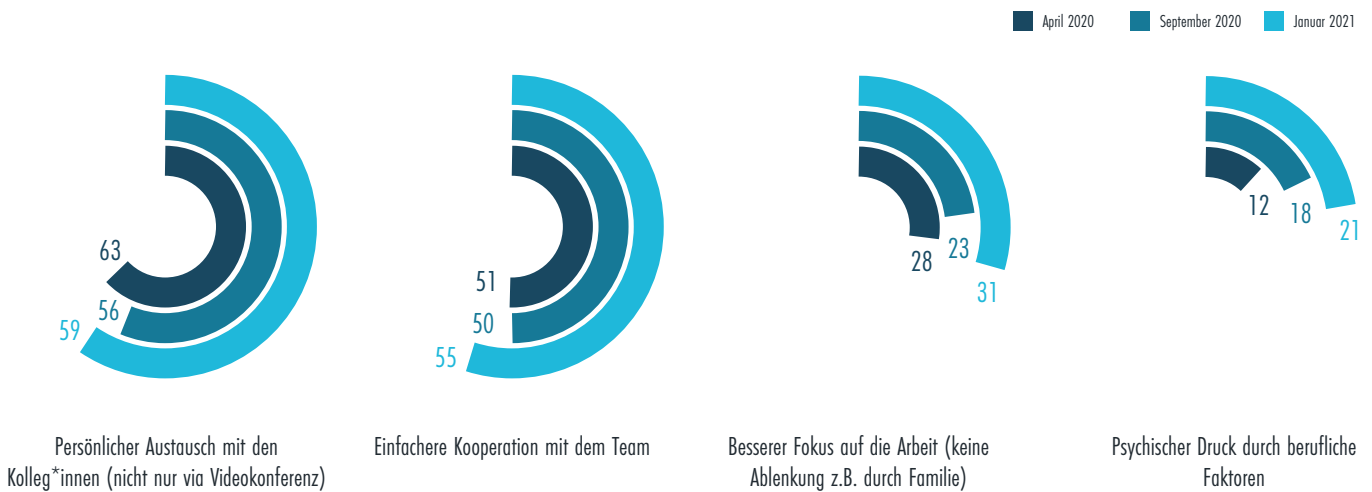
¹ Im April 2020 gaben weitere 11% der Eltern an, Unterstützung in der Kinderbetreuung (durch Großeltern, Betreuungspersonen, Geschwister) zu erhalten

- Im Homeoffice fehlt insbesondere der persönliche Austausch mit Kolleg*innen – Teamatmosphäre ist für 75% der Befragten die wichtigste Eigenschaft ihrer Arbeitsstelle. 56% wünschen sich außerdem die einfache Kommunikation im Team aus der Zeit vor der Krise zurück. Als weniger wichtige Gründe für den Wunsch zum altbekannten Arbeitsalltag wurden stärkerer Fokus auf die Arbeit (31%) und psychischer Druck durch private Faktoren (26%) genannt. Letzteres lag im April 2020 noch bei 15%; der psychische Druck durch private Faktoren scheint im zweiten Lockdown also gestiegen zu sein (Abbildung 7).

ABBILDUNG 7

VIELEN FEHLT DER PERSÖNLICHE AUSTAUSCH IM HOMEOFFICE

IN PROZENT



Persönlicher Austausch mit den Kolleg*innen (nicht nur via Videokonferenz)

Einfachere Kooperation mit dem Team

Besserer Fokus auf die Arbeit (keine Ablenkung z.B. durch Familie)

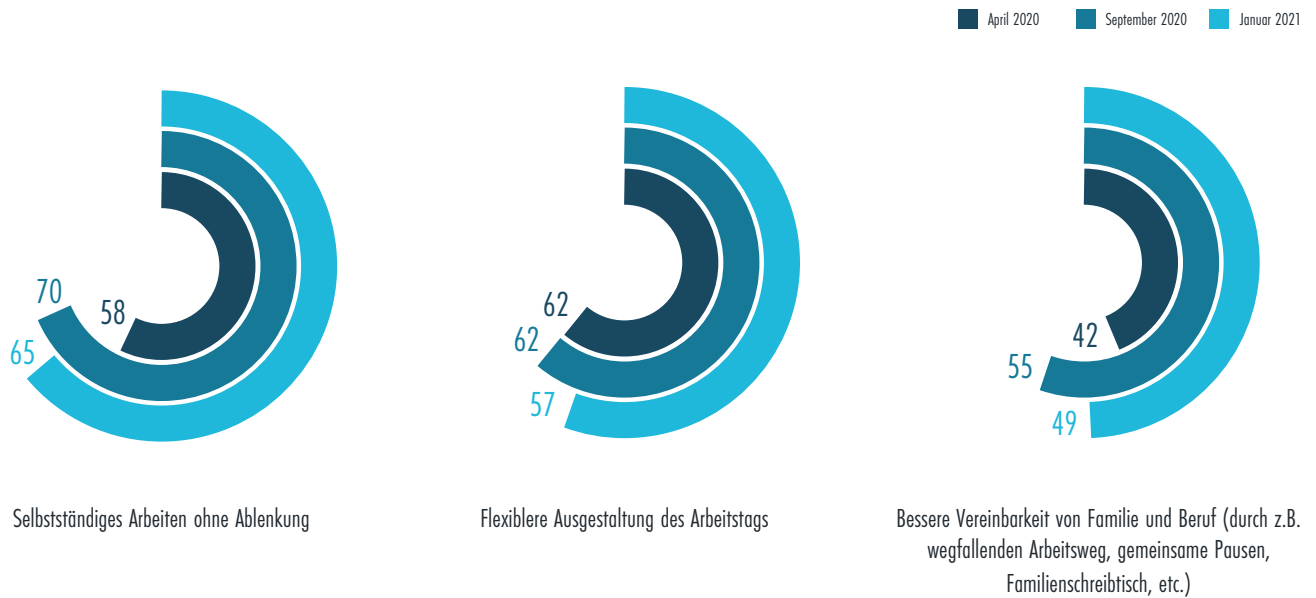
Psychischer Druck durch berufliche Faktoren

- Andererseits werden einige Aspekte des Homeoffice von den Beschäftigten auch sehr geschätzt: das selbstständige Arbeiten ohne Ablenkung (65%), die flexiblere Ausgestaltung des Arbeitstags (57%) sowie die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (49%) (Abbildung 8).

ABBILDUNG 8

FLEXIBILITÄT UND SELBSTSTÄNDIGKEIT SIND DIE POSITIVEN SEITEN DES HOMEOFFICE

IN PROZENT



Auch nach der Pandemie werden die Vorteile des Homeoffice für einen Teil der Beschäftigten attraktiv bleiben. Unternehmen müssen also weiterhin flexible Lösungen anbieten und mobiles Arbeiten ermöglichen. Einige Unternehmen verpflichten sich bereits jetzt zu bestimmten Homeoffice-Quoten.

UNTERNEHMENSKULTUR

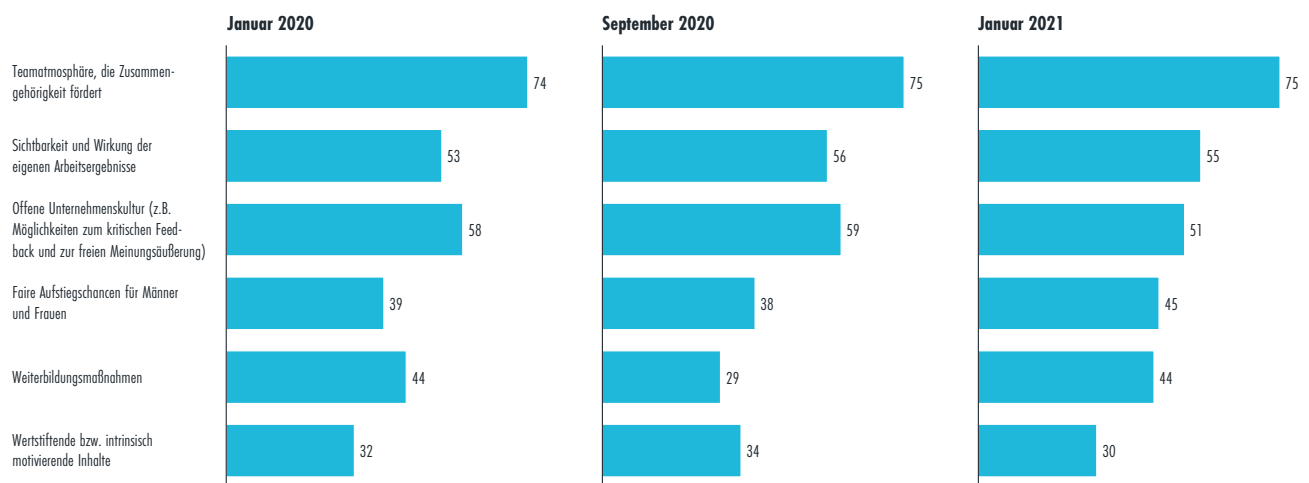
- 76% der Beschäftigten sind mit ihrer Arbeitsstelle (sehr) zufrieden – Männer und Frauen gleichermaßen. An dieser Zufriedenheit hat sich seit Januar 2020 kaum etwas geändert.
- Im Vergleich dazu: Nur die Hälfte der Beschäftigten empfindet eine sehr oder eher starke Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen. Dieses Empfinden hat sich seit Januar 2020 nicht verändert. Allerdings gibt es Unterschiede zwischen Männern und Frauen: Nahm das Zugehörigkeitsgefühl der Männer leicht ab (50% im Januar 2020 vs. 48% im Januar 2021), ist es bei den Frauen leicht gestiegen (47 vs. 50%).
- Wichtig am eigenen Arbeitsplatz sind den meisten Beschäftigten eine Teamatmosphäre, die die Zusammengehörigkeit fördert (75%), Sichtbarkeit und Wirkung der eigenen Arbeitsergebnisse (55%), eine offene Unternehmenskultur, z.B. Möglichkeiten zum kritischen Feedback und zur freien Meinungsäußerung (51%), faire Aufstiegschancen für Männer und Frauen (45%) sowie Weiterbildungsmaßnahmen (44%) – und das über den gesamten Zeitraum von Januar 2020 bis Januar 2021 (Abbildung 9).
- Verschiebungen gab es hier gerade bei den letzten beiden Punkten: Im September 2020 gaben 39% der Frauen an, dass an ihrer Arbeitsstelle die fairen Aufstiegschancen am wichtigsten sind, im Januar 2021 waren es 48%; das Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen ist bei beiden Geschlechtern von 38 auf 44% gestiegen (Abbildung 9).
- Besonders auffällig: Hatten im Januar 2020 noch 53% der Beschäftigten Interesse an einer offenen Unternehmenskultur, lag die Zustimmung im Januar 2021 nur noch bei 51%. Besonders stark ist der Rückgang bei den Führungskräften: von insgesamt 59 auf 47%.

- Auch die Zufriedenheit der Führungskräfte ist rückläufig. So waren im Januar 2020 noch 84% (sehr) zufrieden, ein Jahr später nur noch 79%. Bei den Führungskräften ist die Verbundenheit zwar etwas stärker ausgeprägt, nimmt jedoch insgesamt ab: Im Januar 2020 empfanden noch 60% ein sehr oder eher starkes Zugehörigkeitsgefühl, im Januar 2021 nur noch 53%. Das könnte daran liegen, dass die Teamführung aus dem Homeoffice herausfordernder ist: Im Januar 2020 waren 42% der Führungskräfte im Homeoffice, im April 2020 sogar 65 Prozent.
- 78% der Beschäftigten wünschen sich den gewohnten Arbeitsablauf von vor der Krise zurück. Gründe hierfür sind im Januar 2021 vor allem der persönliche Austausch mit den Kolleg*innen (59%), die einfachere Kommunikation in den Teams (56%) sowie die leichtere Kooperation mit dem Team (55%).

ABBILDUNG 9

BESCHÄFTIGTE SCHÄTZEN TEAMATMOSPHERE UND AUSWIRKUNG IHRER ARBEITSSTELLE

RANG 1-3, IN PROZENT



„Die Pandemie zeigt mehr als deutlich: Im Remote-Zeitalter brauchen auch Führungskräfte andere Fähigkeiten. Zum einen, um beim Führen auf Distanz weiterhin eine offene Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten, zum anderen, um ihrer eigenen Führungsrolle gerecht zu werden. Nur wenn die Führungskräfte ihren Führungsstil an die neuen flexiblen Arbeitsformen anpassen, kann diese Flexibilität Perspektiven für die Chancengerechtigkeit bieten. Gelingt das nicht, wird sie zum Risiko – für alle Beteiligten“, sagt Julia Sperling-Magro, verantwortliche Partnerin bei McKinsey für die Initiative Chefsache.

„Diskussion und Zusammenarbeit verschiedenster Mitarbeiter*innen auch im virtuellen Raum voranzutreiben hat absolute Priorität für uns. Im letzten Jahr haben wir neue Projekte gestartet, an denen wir nach der Pandemie festhalten,“ fügt Rainer Esser, Geschäftsführer des ZEIT Verlages und Mitglied der Initiative Chefsache hinzu. Beispiel: Mit „ZEIT spricht“ brachten wir aktuell fast die Hälfte des gesamten Hauses miteinander ins Gespräch, vom Pförtner bis zum Chefredakteur. Beschäftigte aus unterschiedlichsten Bereichen und mit möglichst kontroversen Meinungen diskutierten miteinander. Mit „ZEIT spricht“ lernen wir uns viel besser kennen und heben unsere Freude an lebhafter Diskussion und unterschiedlichen Meinungen auf ein ganz neues Niveau - beides sind die Grundlagen unseres Erfolgs.“

Weitere geeignete Maßnahmen sind: die Etablierung gemeinsamer Team-Kickoffs und Förderung des persönlichen Kennenlernens als Standard, „Kamingespräche“ mit Führungskräften zur Förderung einer offenen Kultur und des „Campus zu Hause“-Gefühls, der Einsatz einer dauerhaft offenen, virtuellen Cafeteria als Raum für spontanen Austausch und Teilen von Ideen oder auch die Priorisierung der mentalen/physischen Gesundheit durch Angebot von Live-Workouts oder Meditations-Apps.

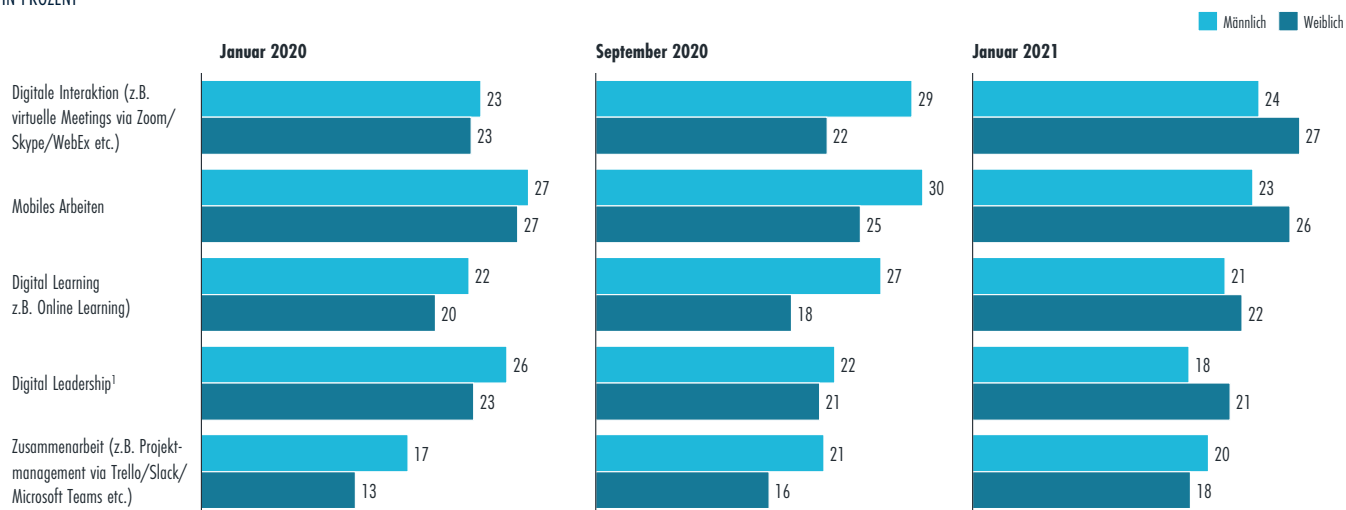
WEITERBILDUNG IN UNTERNEHMEN MUSS SICH VERÄNDERN

- Fast alle Beschäftigten (86%) sind grundsätzlich bereit, sich aus beruflichen Gründen in technischen und digitalen Fähigkeiten fortzubilden.
- Trotz intensiver Nutzung in der Pandemie gibt nur knapp ein Viertel der Befragten an, sich in digitaler Interaktion und mobiler Arbeit (sehr) stark verbessert zu haben. Bei Fähigkeiten wie digitalem Lernen und digitaler Zusammenarbeit sind die Werte mit 22 bzw. 19% noch geringer. Das Schlusslicht bildet agiles Arbeiten – nur 15% konnten ihre Fähigkeiten hier (sehr) stark verbessern (Abbildung 10).

ABBILDUNG 10

DIGITALE FÄHIGKEITEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN SIND BESSER GEWORDEN

IN PROZENT



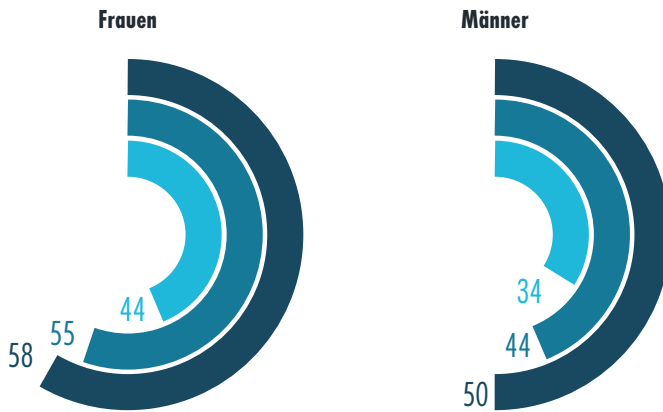
¹ Diese Frage wurde nur an Führungskräfte gestellt

- Fehlende und vor allem von den Beschäftigten als passend empfundene Weiterbildungsangebote der Unternehmen begründen diese Wahrnehmung: 54% der Beschäftigten fühlen sich durch das Angebot in ihrem Unternehmen nicht ausreichend auf die Herausforderungen von Digitalisierung und Automatisierung vorbereitet. Besonders Frauen sind unzufrieden: 58% sind der Meinung, dass es nur wenige bzw. unzureichende Angebote gibt; bei den Männern sind es nur 50% (Abbildung 11).
- Diese Situation hat sich durch die Pandemie sogar verschlechtert. Im April 2020 waren nur 39% der Beschäftigten mit ihren Weiterbildungsangeboten unzufrieden (Abbildung 11).
- Zwei Gründe lassen sich anhand der Daten festmachen: Weniger als die Hälfte aller Beschäftigten (42%) gibt an, dass ihr Unternehmen seit der Corona-Krise kommuniziert hat, welche Fähigkeiten in Zukunft verstärkt benötigt werden. Zudem erklären nur 26%, dass ihre Fähigkeiten im Unternehmen systematisch erfasst werden (Abbildung 12).

ABBILDUNG 11

ARBEITNEHMER*INNEN SIND MIT DEM WEITERBILDUNGSANGEBOT UNZUFRIEDEN

IN PROZENT



sehen die Weiterbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung durch Digitalisierung und Automatisierung als unzureichend an

Januar 2020 September 2020 Januar 2021

Während im Januar 2020 noch **34%** der Beschäftigten grundsätzlich zufrieden waren, sich aber mehr Weiterbildungsangebote gewünscht hätten, sind es nun nur noch **21%**

ABBILDUNG 12

ZUKÜNFTIG RELEVANTE FÄHIGKEITEN WERDEN SELTEN ERFASST UND KOMMUNIZIERT

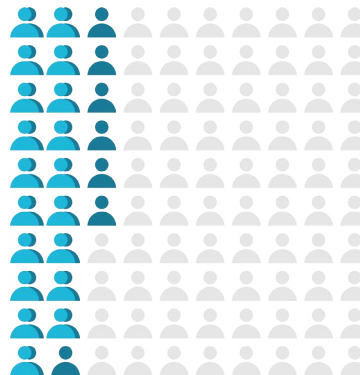
IN PROZENT

26%

geben an, dass ihre Fähigkeiten im Unternehmen regelmäßig erfasst werden

19%

der Befragten berichten, dass ihr Unternehmen seit Corona kommuniziert, welche Fähigkeiten in Zukunft (sehr) verstärkt benötigt werden



Gerade Frauen fühlen sich von den derzeitigen Weiterbildungsangeboten nicht auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet – für die Chancengerechtigkeit ein großes Problem. Unternehmen müssen gewährleisten, dass zukünftig die richtigen Personen mit den richtigen Fähigkeiten in den richtigen Positionen sitzen. Sie müssen geschäftskritische Fähigkeiten identifizieren, Angebot an Nachfrage an Fähigkeiten in den nächsten drei bis fünf Jahren prognostizieren, Lücken kalkulieren und Maßnahmen zur Schließung dieser Lücken ergreifen. Außerdem sollten strategische Talentinitiativen wie Reskilling-Programme konzipiert werden.

***HINTERGRUND ZU DEN BISHERIGEN UMFRAGEWELLEN**

In vier Wellen untersucht die Initiative Chefsache, welchen Einfluss New Work auf die Chancengerechtigkeit der Geschlechter hat. Die erste repräsentative Umfrage unter 1.047 Beschäftigten im Januar 2020 gab Auskunft darüber, wie sich New Work auf die Arbeitsrealität auswirkt. Die zweite repräsentative Umfrage mit 1.029 Beschäftigten im April 2020 hat gezeigt, welchen Einfluss die Corona-Pandemie auf New Work und Chancengerechtigkeit im Arbeitsalltag hat. [Die Ergebnisse können Sie in unserem Jahresreport 2020 nachlesen. In der dritten Umfrage \(September 2020\)](#) wurde deutlich, wie nachhaltig die durch die Covid-19-Pandemie verstärkten Effekte waren.

HINTERGRUND ZUR INITIATIVE CHEFSACHE

Die Initiative Chefsache ist ein Netzwerk zur Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen. Schirmherrin der Initiative Chefsache ist Bundeskanzlerin Angela Merkel. Treibende Kräfte sind Geschäftsführungsmitglieder und Vorstände von Unternehmen sowie Leiter*innen wissenschaftlicher, sozialwirtschaftlicher und öffentlicher Einrichtungen. Mit neuen Ideen und Konzepten will die 2015 gegründete Initiative ein Umdenken in der Arbeitswelt herbeiführen. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und zeitgemäße Rollenbilder nützen allen gleichermaßen – Frauen, Männern und der Gesellschaft.

Die Mitglieder des Netzwerks sind: Aktion Mensch, Allianz, BASF, Bayer, Bundesministerium der Verteidigung, Deutsche Bahn, Deutsche Post DHL Group, EnBW, Evonik, Fraunhofer-Gesellschaft, Google, Hensoldt, IBM, Kion Group, Landesbank Baden-Württemberg, Max-Planck-Gesellschaft, McKinsey & Company, NDR, RWE, Siemens, Telefónica, TÜV Rheinland, Volkswagen und DIE ZEIT.

Weitere Informationen zur Initiative unter www.initiative-chefsache.de, bei Twitter unter [@Chefsache](https://twitter.com/Chefsache), auf [Instagram](https://www.instagram.com/initiative_chefsache/) oder auf [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/initiative-chefsache/).

KONTAKT

Franziska Bluhm

+49 170 300 3671

franziska.bluhm@initiative-chefsache.de