

Was können Arbeitgeber und Beschäftigte aus der Corona-Krise lernen?

Zweiter Ergebnisbericht über schriftliche Arbeitgeber-Befragungen und Betriebs-Fallstudien im Rahmen des Forschungsprojekts DIALOG (Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten)

**Renate Ortlieb, Elena Ressi und Silvana Weiss, Universität Graz
Oktober 2021**

Kontakt:
Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb
Universität Graz
Institut für Personalpolitik
Elisabethstr. 50
8010 Graz
renate.ortlieb@uni-graz.at
<https://personalpolitik.uni-graz.at>

We work for
tomorrow



Zusammenfassung

Im Rahmen des Forschungsprojekts „DIALOG – Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten“ wurde untersucht, welche Erfahrungen Unternehmen und Beschäftigte während der COVID-19-Pandemie mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien gemacht haben. In einem früheren Bericht wurden bereits Ergebnisse von schriftlichen Arbeitgeber- und Beschäftigten-Befragungen, Round-Table-Gesprächen und Einzelinterviews, die im Winter 2020/21 durchgeführt wurden, dargestellt (Ortlieb et al. 2021). Darauf aufbauend werden im vorliegenden Bericht die Ergebnisse einer schriftlichen Follow-Up-Befragung von 236 Arbeitgebern und von vier Betriebs-Fallstudien, die auf insgesamt 14 Interviews basieren, präsentiert. Die Daten wurden zwischen April und Juli 2021 in der Steiermark erhoben. Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Homeoffices waren im Sommer 2021 deutlich weiter verbreitet als vor der COVID-19-Pandemie. Seit März 2020 stieg der Anteil der befragten Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Mitarbeiter*innen von zu Hause aus arbeitete, von 6 Prozent auf 25 Prozent. Während der staatlich verordneten Lockdowns stieg dieser Anteil jeweils deutlich an.
- Die Gesetzesänderungen im Rahmen des „Homeoffice-Maßnahmenpakets“ vom Frühjahr 2021 werden in jedem fünften der Unternehmen in der Stichprobe als hilfreich eingeschätzt.
- In jeweils einem guten Drittel der Unternehmen, in denen Mitarbeiter*innen von zu Hause aus arbeiten oder in denen dies grundsätzlich in Frage kommt, gab es im Sommer 2021 entsprechende Einzelvereinbarungen (38%), Betriebsvereinbarungen (39% der Unternehmen mit Betriebsrat) und/oder allgemeine schriftliche Vorgaben (34%). Im Vergleich mit Befragungs-Ergebnissen vom Winter 2020/21 (104 Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben) hat im Sommer 2021 die Bedeutung von Einzelvereinbarungen ab- und diejenige von Betriebsvereinbarungen zugenommen.
- Die Beschäftigten sind in unterschiedlichem Ausmaß an Entscheidungen über Homeoffices beteiligt. In knapp neun von zehn Unternehmen wurden organisatorische Änderungen maßgeblich vom Management initiiert und umgesetzt. In fast allen Unternehmen waren (teils zusätzlich) Einzelgespräche zwischen Management und Mitarbeiter*innen wichtig. Größere Treffen und Arbeitsgruppen waren in 84 bzw. 63 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe wichtig. Zwischen Winter 2020/21 und Sommer 2021 hat die Beteiligung der Mitarbeiter*innen an Entscheidungen über Homeoffices insgesamt zugenommen.
- In den Fallstudien-Betrieben zeigt sich, dass Top-Down-Vorgehensweisen verschiedenartige Konflikte erzeugen, die durch eine stärkere Partizipation der Mitarbeiter*innen gemildert werden.
- Die Erfahrungen mit Homeoffices sind überwiegend positiv, und es gibt kaum Veränderungen zwischen den Befragungen im Winter 2020/21 und Sommer 2021. Die größte Herausforderung ist die Kontrolle von Arbeitszeit und -leistung. Im Sommer 2021 zeigt sich noch deutlicher als im Winter 2020/21, dass sich der Verzicht auf persönliche Kontakte negativ auf das soziale Klima im Unternehmen auswirkt. Positiver eingeschätzt als im Winter 2020/21 werden die Erfahrungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben sowie die allgemeine Abwägung der Vor- und Nachteile von Homeoffices.
- Ein gutes Drittel der Unternehmen (39%) plant, in Zukunft mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen als vor der COVID-19-Pandemie. Das ist weniger als in der Befragung vom Winter 2021/21 und weniger als die Beschäftigten wünschen.
- Die Fallstudien-Betriebe bieten ihren Mitarbeiter*innen aufgrund ihrer Erfahrungen während der COVID-19-Pandemie die Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice in Zukunft in (stark) beschränktem Umfang und innerhalb eines strikten Regelungsrahmens an.

- Die Erfahrungen mit neuen digitalen Technologien sind sehr gut. In fast neun von zehn Unternehmen in der Stichprobe (89%) wird geplant, weiterhin verstärkt digitale Technologien zu verwenden, auch unabhängig von Homeoffices.
- Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die folgenden drei Bereiche: (1) Experimente zulassen und daraus lernen; (2) Zentrale und dezentrale Regelungen ausbalancieren; (3) Führungskräfte mitnehmen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Die Arbeitgeber-Befragung.....	2
2.1 Methode.....	2
Fragebogen.....	2
Ablauf der Befragung	2
Stichprobe	2
2.2 Ergebnisse	3
Wie gut kommen die Unternehmen durch die Corona-Krise?.....	3
Verbreitung von Homeoffices	5
Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice	6
Beteiligung von Mitarbeiter*innen an Entscheidungen über Homeoffices.....	8
Erfahrungen mit Homeoffices	11
Verbreitung von digitalen Technologien	14
Erfahrungen mit digitalen Technologien.....	15
3. Die Betriebs-Fallstudien.....	17
3.1 Methode.....	17
Datenbasis	17
Fallauswahl.....	17
Interviews	17
3.2 Ergebnisse	18
Fall 1: Industriebetrieb A nutzt Homeoffices als Chance für einen (Kultur-)Wandel.....	18
Fall 2: Im Industriebetrieb B sollen alle wieder zurück ins Büro	19
Fall 3: Dem öffentlichen Betrieb A wird es zu viel an Flexibilität	21
Fall 4: Im öffentlichen Betrieb B tun sich Gräben auf	22
4. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis	24
Experimente zulassen und daraus lernen	24
Zentrale und dezentrale Regelungen ausbalancieren.....	24
Führungskräfte mitnehmen	25
Literatur.....	26
Anhang A: Häufigkeitsverteilungen der Arbeitgeber-Befragungen im Winter 2020/21 und Sommer 2021: alle Unternehmen (Trend-Design)	27
Anhang B: Häufigkeitsverteilungen der Arbeitgeber-Befragungen im Winter 2020/21 und Sommer 2021: Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben (Panel-Design; n=104 Unternehmen)	32

1. Einleitung

Die COVID-19-Pandemie hat seit dem ersten gesetzlich verordneten Lockdown im März 2020 die Arbeitswelt in Österreich wesentlich verändert. Die besondere Situation erforderte mancherorts Kündigungen und den Einsatz von Kurzarbeit. Außerdem wurden Management- und Angestellten-Tätigkeiten nach Hause ins Homeoffice verlagert. Dies geschah oft von einem Tag auf den anderen, sodass die IT-Infrastruktur, Arbeitsabläufe und organisatorische Regeln sehr schnell angepasst werden mussten.

Nach einer Entspannung der Lage im Sommer 2020 waren Arbeitgeber und Beschäftigte ab November 2020 mit erneuten Verschärfungen und Pandemie-bedingten Lockdowns konfrontiert. Auch wenn die epidemiologische Lage es ab Frühjahr 2021 ermöglichte, dass viele Unternehmen schrittweise wieder zum (neuen) „Normalbetrieb“ übergangen, bleiben die Erfahrungen aus der Pandemie nicht ohne Folgen. Einerseits nutzten viele Unternehmen die Pandemie als Chance, um Arbeitsabläufe zu modernisieren, zu digitalisieren und zu flexibilisieren. Andererseits zeigten sich durchaus auch Nachteile, und es wurde deutlich, dass einige der spontanen Lösungen in den Unternehmen weniger gut funktionierten.

Wie haben Unternehmen mit neuen Arbeitsformen experimentiert? Welche Erfahrungen haben sie im Verlauf der Pandemie gemacht, und welche Lehren ziehen Sie daraus für die Zukunft? Welche Veränderungen werden Unternehmen für eine längerfristige Transformation nutzen, und wo wird Altbewährtes bleiben? Zur Beantwortung dieser Fragen wurden im Rahmen des Forschungsprojekts DIALOG (Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten) empirische Daten aus verschiedenen Perspektiven erhoben. Besonderes Augenmerk lag dabei auf dem Dialog zwischen Management und Mitarbeiter*innen, da Veränderungen in Unternehmen nur dann nachhaltig gelingen, wenn sich die Beteiligten über ihre Erfahrungen beim Experimentieren und über ihre Bedürfnisse miteinander verständigen und gemeinsam Lösungen erarbeiten.

Das Forschungsprojekt DIALOG wird vom Land Steiermark kofinanziert (Ausschreibung „Aus der Corona-Krise lernen“ vom Juli 2020) und in Form einer Kooperation des Instituts für Personalpolitik an der Universität Graz mit dem Institut für Standortentwicklung der Wirtschaftskammer Steiermark durchgeführt. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis sollen dazu beitragen, dass sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte langfristig profitieren.

Ergebnisse von schriftlichen Befragungen von Arbeitgebern und Beschäftigten sowie von Round-Table-Gesprächen und Interviews, die wir im Winter 2020/21 durchgeführt haben, wurden in einem ersten Bericht zusammengefasst (Ortlieb et al. 2021). Darauf aufbauend präsentieren wir im vorliegenden zweiten Bericht weitere Ergebnisse, die auch Einblicke in Entwicklungen im Zeitverlauf ermöglichen. Die Daten wurden zwischen April und Juli 2021 erhoben. Es handelt sich dabei zum einen um eine schriftliche Follow-up-Befragung von Arbeitgebern und zum anderen um Fallstudien, die wir in vier Betrieben auf der Basis von Interviews mit Vertreter*innen von Management und Beschäftigten durchgeführt haben.

Das folgende Kapitel 2 ist der Arbeitgeber-Befragung und Kapitel 3 den Betriebs-Fallstudien gewidmet. Auf Basis der empirischen Ergebnisse werden in Kapitel 4 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis formuliert. Der Anhang enthält Tabellen mit detaillierten Ergebnissen der Arbeitgeber-Befragung. Weitere Publikationen und Informationen zum Forschungsprojekt DIALOG finden sich unter <https://personalpolitik.uni-graz.at>.

Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich bei allen Personen, die an der Arbeitgeber-Befragung bzw. den Betriebs-Fallstudien teilgenommen haben!

2. Die Arbeitgeber-Befragung

In den nächsten Abschnitten werden die Methode und die Ergebnisse der schriftlichen Arbeitgeber-Befragung dargestellt. Der Schwerpunkt liegt auf der Befragung im Sommer 2021 (im Folgenden „Zweitbefragung“ genannt). Diese Befragung baut auf der Befragung vom Winter 2020/21 auf (im Folgenden „Erstbefragung“ genannt; dokumentiert in Ortlieb et al. 2021). Um Entwicklungen im Zeitverlauf nachzuzeichnen, präsentieren wir Vergleiche zu ausgewählten Themen – insbesondere solche, bei denen sich statistisch signifikante Unterschiede zwischen Erst- und Zweitbefragung zeigen.

Anhang A enthält detaillierte Tabellen mit den deskriptiven Ergebnissen beider Befragungen, jeweils auf Basis aller befragten Unternehmen. Für genauere Vergleiche im Zeitverlauf werden in Anhang B die deskriptiven Ergebnisse jener Unternehmen dargestellt, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben.

2.1 Methode

Fragebogen

Wie bei der Erstbefragung wurde auch für die Zweitbefragung ein Online-Fragebogen verwendet, der die folgenden Themengebiete umfasste: Betroffenheit des Unternehmens durch die Corona-Krise, Verbreitung von Homeoffices und digitalen Technologien, organisatorische Regelungen im Zusammenhang mit Homeoffices und die Beteiligung der Mitarbeiter*innen bei der Gestaltung dieser Regeln, Erfahrungen mit Homeoffices und digitalen Technologien sowie wirtschaftliche und personelle Lage des Unternehmens.

Es wurden weitgehend dieselben Fragen wie bei der Erstbefragung gestellt. Aufgrund der veränderten Situation im Hinblick auf die COVID-19-Pandemie und um Informationen über jene Unternehmen zu erhalten, die nur an der Zweitbefragung teilnahmen, wurden einige Fragen adaptiert bzw. ergänzt.

Ablauf der Befragung

Die Zweitbefragung wurde im Zeitraum von 1. Juni bis 9. Juli 2021 analog zur Erstbefragung durchgeführt. Zielgruppe waren alle Unternehmen in der Steiermark mit mindestens zehn Beschäftigten. Das Institut für Standortentwicklung der Wirtschaftskammer Steiermark verschickte die Einladungen zur Befragung; Auskunftspersonen waren Mitglieder der Geschäftsführung oder der Personalabteilung. Um die Teilnahmequote zu erhöhen wurden Erinnerungs-E-Mails verschickt. Außerdem wurden Unternehmen telefonisch kontaktiert und zur Umfrage eingeladen, insbesondere jene, die bereits an der Erstbefragung teilgenommen hatten.

Stichprobe

Insgesamt haben an der Zweitbefragung 236 Unternehmen teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 5 Prozent entspricht. Davon hatten 104 Unternehmen bereits an der ersten Befragung teilgenommen (37% der im Winter 2020/21 befragten Unternehmen).

Die Stichprobe der Zweitbefragung setzt sich wie folgt zusammen (*kursiv in Klammern sind die jeweiligen Anteile in der Grundgesamtheit der Steiermark angegeben*): Die Hälfte der befragten Unternehmen (50%) sind kleine Betriebe mit 10 bis 49 Mitarbeiter*innen (83%); 34 Prozent sind mittelgroße Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeiter*innen (15%), und 16 Prozent sind große Unternehmen mit

250 oder mehr Mitarbeiter*innen (3%). Dass große Unternehmen überproportional häufig in der Stichprobe vertreten sind, war beabsichtigt, da sie Arbeitgeber einer großen Zahl an Beschäftigten und oftmals Leitbetriebe in der Region sind. Sie wurden daher gezielt angerufen und zur Teilnahme an der Befragung eingeladen.

Die teilnehmenden Unternehmen verteilen sich wie folgt auf Branchen: Ein knappes Drittel (30%) ist im Bereich Tourismus und Freizeitwirtschaft tätig (*Steiermark gesamt: 17%*); 20 Prozent in der Industrie (7%); 16 Prozent in Gewerbe und Handwerk (40%); jeweils 5 Prozent in den Bereichen Bank und Versicherung (1%) bzw. Information und Consulting (9%); 11 Prozent im Handel (19%) sowie 14 Prozent im Bereich Transport und Verkehr (7%). Die verhältnismäßig geringe Beteiligung von Unternehmen aus dem Bereich Gewerbe und Handwerk ist vermutlich dem Fokus der Befragung auf Home-offices und neuen digitalen Technologien geschuldet. Für gewerbliche und handwerkliche Betriebe dürften diese Themen weniger Relevanz haben.

2.2 Ergebnisse

Wie gut kommen die Unternehmen durch die Corona-Krise?

Ein gutes Jahr nach dem Beginn der COVID-19-Pandemie in Österreich zeigt sich ein gemischtes Bild zu deren Auswirkungen. Auffallend ist zunächst, dass deutlich weniger als die Hälfte der Befragten (40%) angab, dass sich die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens im Vergleich zu Vor-Corona-Zeiten verschlechtert hat (vgl. Abbildung 1). Ein knappes Drittel (30%) gab sogar an, dass die entsprechende Aussage überhaupt nicht auf ihr Unternehmen zutreffe. Nach Branchen betrachtet zeigt sich, dass sich vor allem im Handel die Lage verschlechtert hat.

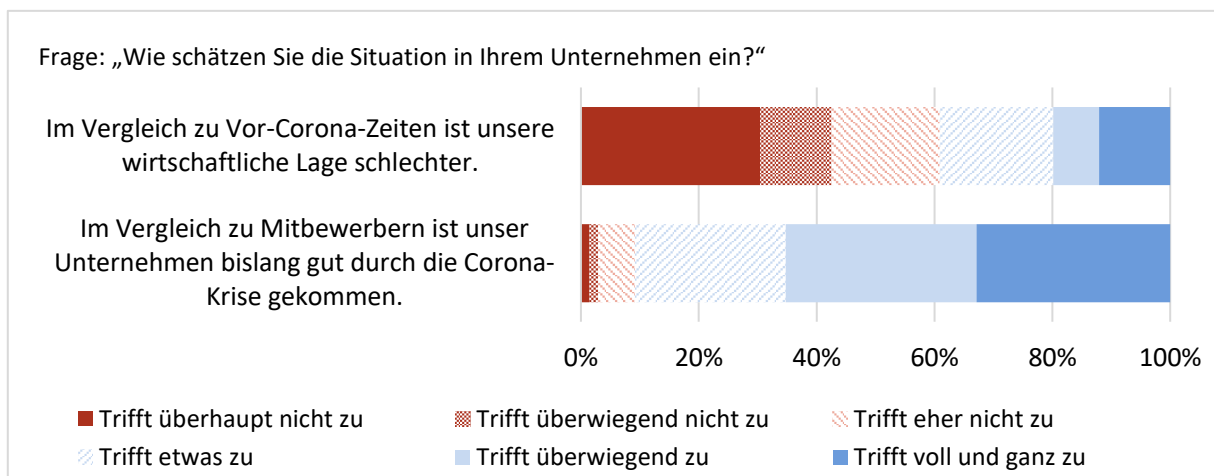


Abbildung 1: Wirtschaftliche Lage des Unternehmens im Hinblick auf die Corona-Krise (n=236)

Die überwiegende Mehrheit der Befragten (91%) gab außerdem an, im Vergleich zu Mitbewerbern gut durch die Corona-Krise gekommen zu sein. Dies ist insbesondere für große Unternehmen der Fall.

Problematischer sind die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Personalbereich. Gut zwei Drittel der Befragten (68%) gaben an, dass ihr Personalbereich negativ von der Corona-Krise betroffen ist (etwas negativ: 53%; sehr stark negativ: 15%) (vgl. Abbildung 2). Demgegenüber ist der Personalbereich in jedem zehnten Unternehmen positiv betroffen (etwas positiv: 6%; sehr stark positiv: 4%).

Wiederum ist es der Handel, in dem der Personalbereich am häufigsten sehr stark negativ betroffen ist, während dies im Bereich Information und Consulting am seltensten der Fall ist. Befragte aus Banken und Versicherungen gaben am häufigsten an, dass der Personalbereich in ihrem Unternehmen etwas positiv oder sehr stark positiv von der Corona-Krisen betroffen ist.

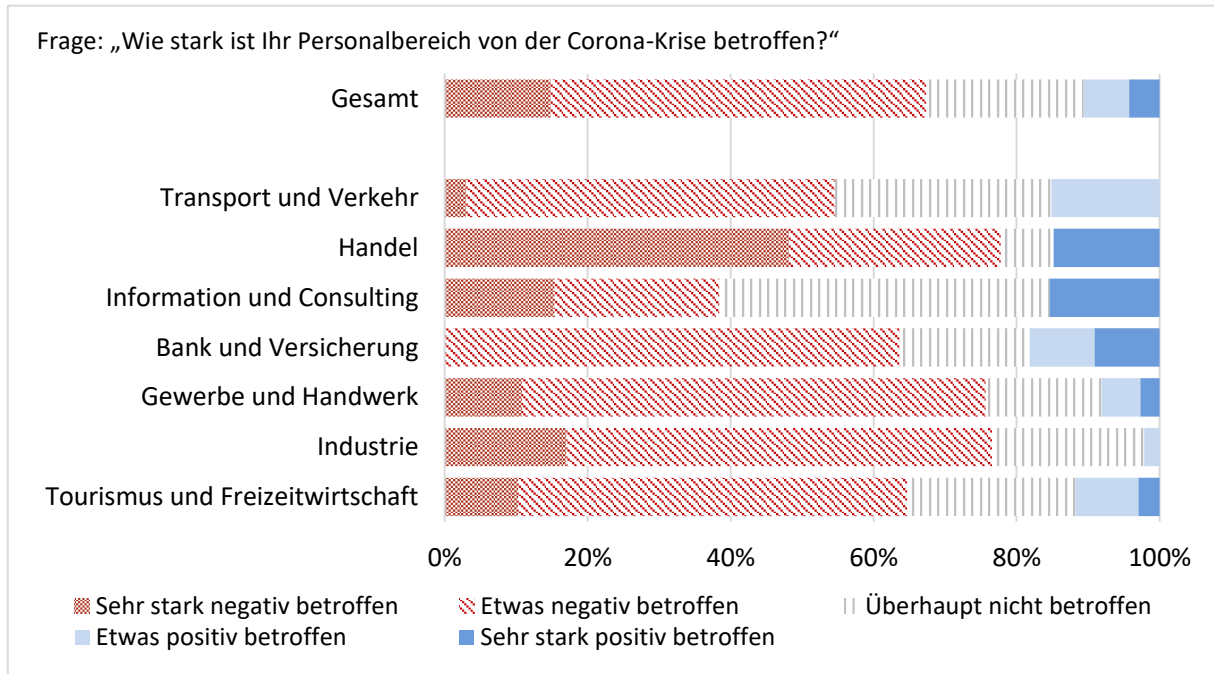


Abbildung 2: Betroffenheit des Personalbereichs durch die Corona-Krise nach Branchen (n=236)

Die Auswirkungen auf den Personalbereich schlagen sich auch in Kurzarbeit und Änderungen des Personalbestandes nieder. In knapp einem Viertel der befragten Unternehmen (24%) gab es seit Jänner 2021 Kurzarbeit. Mehr Kündigungen (von Seiten der Arbeitgeber oder der Mitarbeiter*innen) als Neu-Einstellungen gab es in 16 Prozent der befragten Unternehmen. Immerhin ist in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (55%) der Personalbestand seit Jänner 2021 gleichgeblieben, und in einem guten Drittel (34%) gab es sogar mehr Neu-Einstellungen als Kündigungen.

Vergleich mit der Erstbefragung im Winter 2020/21 (104 Unternehmen): Die Gesamteinschätzung der wirtschaftlichen Lage und der Betroffenheit des Personalbereichs durch die Corona-Krise hat sich kaum verändert. Der Umfang der Kurzarbeit ist jedoch deutlich zurückgegangen. Während bei der Erstbefragung noch 60 Prozent der Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben, angaben, dieses Instrument seit März 2020 genutzt zu haben, waren dies in der Zweitbefragung für den Zeitraum seit Jänner 2021 nur mehr 21 Prozent.

Verbreitung von Homeoffices

Homeoffices waren im Sommer 2021 noch immer deutlich weiter verbreitet als vor der COVID-19-Pandemie. Ein Viertel der Befragten (25%) gab an, dass im Juni/Juli 2021 mindestens die Hälfte der Mitarbeiter*innen gelegentlich oder regelmäßig von zu Hause aus arbeiteten, während dies vor der Pandemie in nur 6 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe der Fall war (vgl. Abbildung 3). In 15 Prozent der befragten Unternehmen arbeiteten im Juni/Juli 2021 etwa ein Viertel der Belegschaft im Homeoffice, in 35 Prozent einige wenige Personen, und in weiteren 25 Prozent spielen Homeoffices zum Zeitpunkt der Zweitbefragung keine Rolle. Vor der COVID-19-Pandemie war letzteres in einem Drittel der befragten Unternehmen (33%) der Fall.

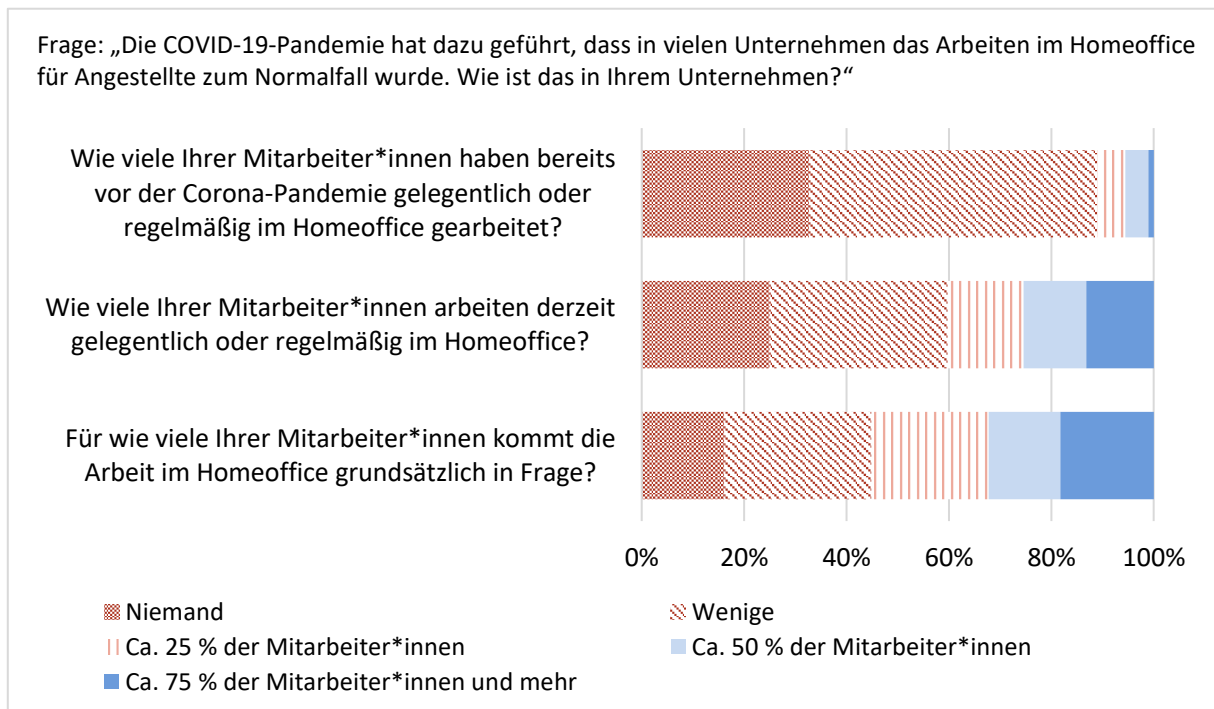


Abbildung 3: Anteil der Mitarbeiter*innen in Homeoffices (n=236)

Obwohl die Bedeutung von Homeoffices seit dem ersten Pandemie-bedingten Lockdown im März 2020 stark gestiegen ist, wurde im Juni/Juli 2021 nicht überall, wo es möglich wäre, auch tatsächlich von zu Hause aus gearbeitet. Ein Vergleich der beiden unteren Balken in Abbildung 3 zeigt, dass jeweils mehr Befragte angaben, dass die Arbeit im Homeoffice für mehr als ca. 25 Prozent der Mitarbeiter*innen bzw. 50 oder 75 Prozent und mehr grundsätzlich in Frage kommt, als dies tatsächlich geschieht. Die Einschätzung der Homeoffice-Möglichkeiten hängt dabei auch von der Unternehmensgröße ab: Befragte aus kleinen Unternehmen nannten im Durchschnitt geringere Anteile der Mitarbeiter*innen, für die Homeoffices grundsätzlich in Frage kommen, als Befragte aus mittelgroßen und großen Unternehmen.

Vergleich mit der Erstbefragung im Winter 2020/21 (104 Unternehmen): Wie bei der direkten Frage nach den verschiedenen Zeiträumen im Rahmen der Zweitbefragung zeigt auch ein Vergleich mit den Ergebnissen der Erstbefragung für jene Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben, dass die Verbreitung von Homeoffices nach dem sprunghaften Anstieg im März 2020 insgesamt wieder zurückging. Dabei ändert sich die Verbreitung im Zeitverlauf auch in Abhängigkeit von der epidemiologischen Lage, wie Abbildung 4 exemplarisch für den Anteil der Unternehmen, in denen mindestens 50 Prozent der Mitarbeiter*innen im Homeoffice arbeiten, zeigt.

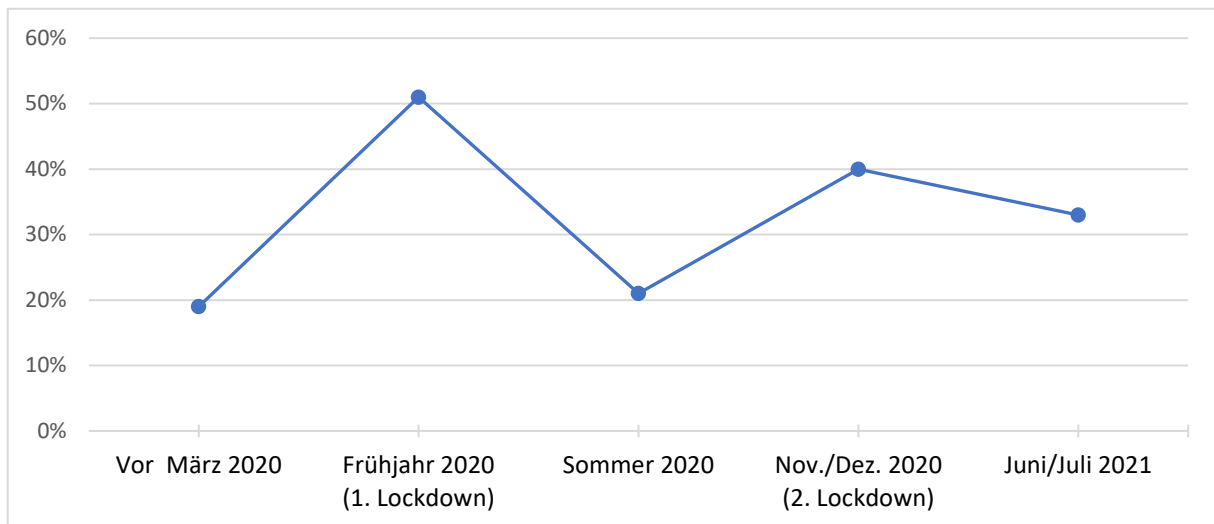


Abbildung 4: Anteil der Unternehmen, in denen mindestens 50 Prozent der Mitarbeiter*innen gelegentlich oder regelmäßig im Homeoffice arbeiten, im Zeitverlauf (n=104; nur Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben)

Vor dem ersten Lockdown im März 2020 arbeiteten in lediglich 19 Prozent der befragten Unternehmen die Hälfte der Mitarbeiter*innen oder mehr gelegentlich oder regelmäßig im Homeoffice. Dieser Anteil stieg während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 auf 51 Prozent. Nachdem sich die epidemiologische Lage entspannte, sank der Anteil dieser Unternehmen im Sommer 2020; er blieb allerdings mit 21 Prozent über dem Vor-Pandemie-Niveau. Der zweite Lockdown im November 2020 spiegelt sich in einem erneuten Anstieg auf 40 Prozent wider. Im Juni/Juli 2021 sank der Anteil erneut auf 33 Prozent – damit war er niedriger als während der früheren Lockdowns, aber höher als vor der COVID-19-Pandemie und im Sommer 2020. Dieser Verlauf deutet zum einen darauf hin, dass Unternehmen bzw. Beschäftigte den Umfang der Arbeit im Homeoffice aufgrund der damit verbundenen Nachteile reduziert haben, sobald das Infektionsgeschehen und staatliche Verordnungen dies zuließen. Zum anderen scheinen sich Homeoffices, ausgelöst durch die Lockdowns, insgesamt etabliert zu haben.

Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice

Im Frühjahr 2021 hat der Gesetzgeber mit dem „Homeoffice-Maßnahmenpaket“, dessen Bestandteile teils rückwirkend mit 1. Jänner 2021 und teils mit 1. April 2021 in Kraft getreten sind, den rechtlichen Rahmen an die veränderten Bedingungen angepasst. Um eine Einschätzung gebeten, gaben 11 Prozent der Befragten an, dass die neuen rechtlichen Regelungen die Personalarbeit in ihrem Unternehmen erleichtern. Weitere 9 Prozent fanden die Regelungen hilfreich, aber nicht weitgehend genug. Drei Prozent gaben an, dass die Regelungen sie zu stark einschränken. Jeweils ein gutes Drittel der Befragten gab an, dass die Regelungen für sie kaum relevant sind (36%) bzw., dass eine Einschätzung zum Zeitpunkt der Befragung nicht möglich sei (37%).

Auch vor dem Hintergrund der geänderten Gesetze ist interessant, wie auf der betrieblichen Ebene Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice gestaltet wurden und auf welche Weise Mitarbeiter*innen bei der Ausgestaltung dieser Regelsysteme beteiligt waren. In den folgenden Abschnitten werden drei Arten von formalisierten Regelungen betrachtet: Einzelvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen und allgemeine schriftliche Vorgaben. Alle Prozent-Angaben beziehen sich auf jene Unternehmen, in denen überhaupt Mitarbeiter*innen von zu Hause aus arbeiten oder in denen dies grundsätzlich in Frage kommt).

In 38 Prozent der befragten Unternehmen gibt es entsprechende *Einzelvereinbarungen*. Besonders häufig ist dies in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter*innen der Fall. Mit 47 Prozent

gibt es in fast jedem zweiten kleinen Unternehmen Einzelvereinbarungen, gegenüber 36 Prozent der mittelgroßen (50 bis 249 Mitarbeiter*innen) bzw. 24 Prozent der großen (250 Mitarbeiter*innen und mehr) Unternehmen.

Von den 77 Unternehmen in der Stichprobe, die einen Betriebsrat haben, haben 39 Prozent eine *Betriebsvereinbarung* zum Arbeiten im Homeoffice. Von diesen Betriebsvereinbarungen waren 15 Prozent bereits vor dem ersten Lockdown im März 2020 abgeschlossen worden, die übrigen 85 Prozent zwischen Frühjahr 2020 und Sommer 2021. Bei 23 Prozent der Unternehmen mit Betriebsrat war zum Zeitpunkt der Befragung im Sommer 2021 eine Betriebsvereinbarung in Vorbereitung. Die übrigen 38 Prozent der Unternehmen mit Betriebsrat sahen keinen Bedarf für eine Betriebsvereinbarung zum Arbeiten im Homeoffice.

In rund einem Drittel der befragten Unternehmen, die keinen Betriebsrat bzw. keine einschlägige Betriebsvereinbarung haben (34%), gibt es *allgemeine schriftliche Vorgaben* zum Arbeiten im Homeoffice. In einem weiteren knappen Viertel (24%) waren im Sommer 2021 allgemeine schriftliche Vorgaben in Vorbereitung. An der Entwicklung der Vorgaben sind oftmals Mitarbeitervertreter*innen, zum Beispiel Sprecher*innen, beteiligt. Ein knappes Viertel der Befragten aus Unternehmen mit solchen Vorgaben (24%) gab an, dass Mitarbeitervertreter*innen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Vorgaben spielten. Jeweils 38 Prozent gaben an, dass Mitarbeitervertreter*innen geringfügig bzw. überhaupt nicht an der Entwicklung beteiligt waren. Ähnlich wie bei den Betriebsvereinbarungen gaben auch hier 44 Prozent der Befragten an, dass ihr Unternehmen keinen Bedarf an allgemeinen schriftlichen Vorgaben zum Arbeiten im Homeoffice hat.

Neben dem Aspekt der Formalisierung der Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice – in Form von Einzelvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen oder allgemeinen schriftlichen Vorgaben – sind die Reichweite und die Flexibilität der Regelsysteme interessant. In den Interviews und Round-Table-Gesprächen, die wir im Winter 2020/21 durchgeführt haben (Ortlieb et al. 2021), stellte sich heraus, dass es in vielen Unternehmen fixe Rahmen-Vorgaben für alle Beschäftigten gibt, die auf Abteilungs- oder Team-Ebene im Detail flexibel angepasst werden. Um mehr über die Verbreitung dieses Modells zu erfahren, wurde dieses Thema in die Arbeitgeber-Befragung im Sommer 2021 aufgenommen.

Rund zwei Drittel der Befragten (67%) gab an, dass das Modell der fixen Rahmen-Vorgaben mit flexibel vereinbarten Details auf Abteilungs- oder Team-Ebene auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 16%; überwiegend: 28%; voll und ganz: 36%) (vgl. Abbildung 5). Auch hier zeigen sich Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: In mehr als drei Viertel der großen (79%) und drei Viertel der mittelgroßen (75%) Unternehmen ist dies der Fall, gegenüber einer guten Hälfte (53%) der kleinen Unternehmen. Ein Grund für die stärkere Verbreitung der Kombination aus zentralen Vorgaben und dezentraler Ausgestaltung in größeren Unternehmen ist vermutlich, dass dort die Belegschaften und die Erfordernisse der Arbeitsabläufe heterogener sind, da es mehr Geschäftsbereiche und Abteilungen gibt als in kleinen Unternehmen.

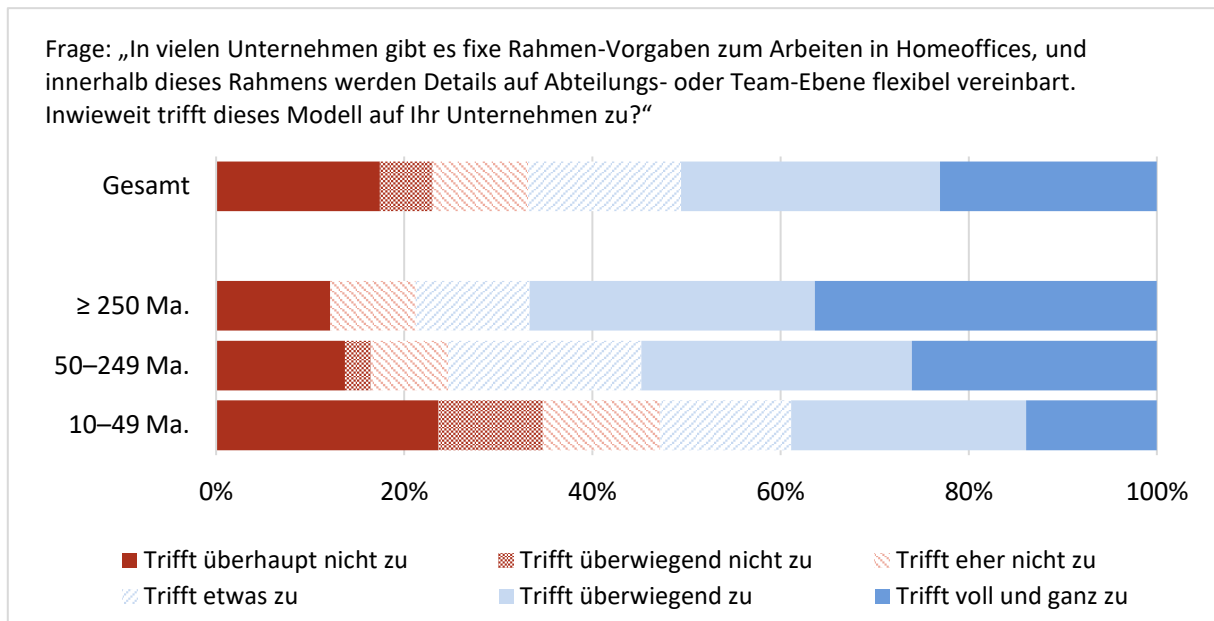


Abbildung 5: Reichweite und Flexibilität von Regelungen nach Unternehmensgröße (n=178)

Vergleich mit der Erstbefragung im Winter 2020/21 (104 Unternehmen): Im Hinblick auf die Verbreitung von Einzel- und Betriebsvereinbarungen zum Arbeiten im Homeoffice gibt es deutliche Veränderungen im Zeitverlauf. Während Einzelvereinbarungen im Sommer 2021 weniger verbreitet waren als im Winter 2020/21 (in 36% der befragten Unternehmen im Sommer 2021 gegenüber 45% im Winter 2020/21), ging der Anteil der Befragten, die angaben, dass es in ihrem Unternehmen keinen Bedarf für Einzelvereinbarungen gibt, von 40 Prozent im Winter 2020/21 auf 15 Prozent im Sommer 2021 zurück. Gleichzeitig ist der Anteil derjenigen, bei denen Einzelvereinbarungen in Vorbereitung waren, von 15 auf 49 Prozent gestiegen. Bei den Betriebsvereinbarungen zeigt sich ein gegenläufiger Trend: Diese sind im Sommer 2021 stärker verbreitet als im Winter 2020/21 (in 44% der befragten Unternehmen im Sommer 2021 gegenüber 29% im Winter 2020/21), und die Befragten gaben deutlich seltener an, dass in ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung in Vorbereitung ist (in 19% der befragten Unternehmen im Sommer 2021 gegenüber 38% im Winter 2020/21). Diese Unterschiede zwischen Erst- und Zweitbefragung deuten darauf hin, dass die Unternehmen zum einen auf die zunehmende Etablierung von Homeoffices und zum anderen auf den neuen gesetzlichen Rahmen seit Frühjahr 2021 reagiert haben.

*Beteiligung von Mitarbeiter*innen an Entscheidungen über Homeoffices*

An Entscheidungen über organisatorische Änderungen im Zusammenhang mit Homeoffices können Beschäftigte in unterschiedlichem Ausmaß beteiligt sein. In der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen fand eine solche Beteiligung statt. So gaben zwar 87 Prozent der Befragten an, dass die Aussage, dass organisatorische Änderungen maßgeblich vom Management initiiert und umgesetzt werden, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 17%; überwiegend: 36%; voll und ganz: 34%) (vgl. Abbildung 6). Darüber hinaus sind jedoch auch Einzelgespräche zwischen Management und Mitarbeiter*innen sehr wichtig. Immerhin 95 Prozent der Befragten gaben an, dass die Aussage, dass Einzelgespräche sehr wichtig sind, auf ihr Unternehmen zutrifft. Außerdem sind größere Treffen (persönlich oder virtuell) relevant, bei denen das Management und die Mitarbeiter*innen (und nicht nur deren Vertreter*innen) ihre Ansichten austauschen (84% Zustimmung). Etwas weniger relevant sind demgegenüber mit 63 Prozent Zustimmung Arbeitsgruppen, denen auch Mitarbeitervertreter*innen angehören (z.B. ein Krisenstab mit Betriebsrat oder Sprecher*in). Dabei sind Arbeitsgruppen für große Unternehmen wichtiger als für kleine oder mittelgroße.

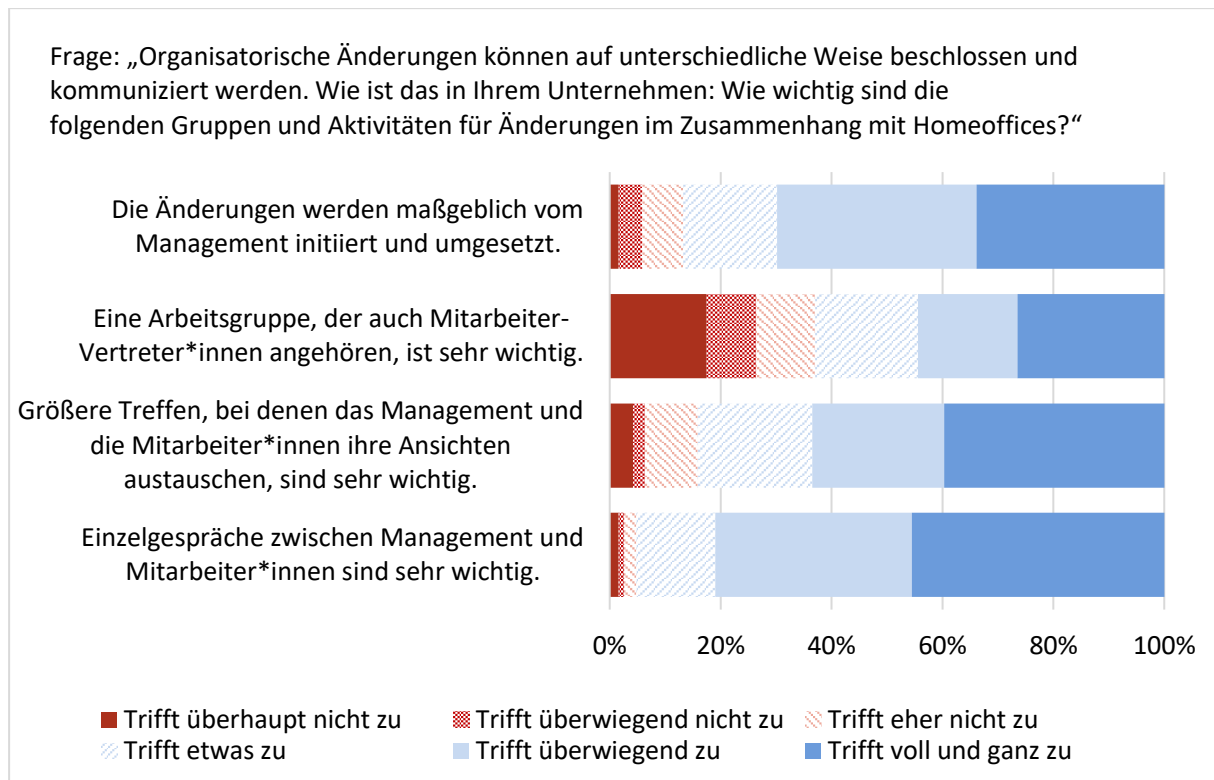


Abbildung 6: Entscheidungen und Kommunikation über Homeoffices (n=189)

Im Folgenden werden die kollektiven Gremien für die Beteiligung der Mitarbeiter*innen genauer betrachtet, und zwar im Hinblick auf eine Kombination dieser Gremien in den befragten Unternehmen und auf die Intensität ihrer Beteiligung.

Während in einem Unternehmen grundsätzlich alle der genannten Akteure und Aktivitäten – Management, Arbeitsgruppen und größere Treffen – wichtig sein können, treten manche Kombinationen der Gremien häufiger auf als andere. Bildet man mögliche Kombinationen danach, ob die Befragten angaben, dass die Aussagen zum entsprechenden Gremium „überwiegend“ oder „voll und ganz“ auf ihr Unternehmen zutreffen – kurz: dass dieses Gremium wichtig ist –, so ergeben sich folgende Kombinationen: In 16 Prozent der befragten Unternehmen war nur das Management wichtig und keines der anderen beiden Gremien. In jeweils einem knappen Drittel der befragten Unternehmen waren zusätzlich zum Management eine Arbeitsgruppe *oder* größere Treffen wichtig (32%) bzw. eine Arbeitsgruppe *und* größere Treffen (31%). In den übrigen 21 Prozent der befragten Unternehmen war das Management im hier beschriebenen Sinne nicht wichtig, sondern nur eine Arbeitsgruppe und/oder größere Treffen waren dies.

Im Hinblick auf die *Beteiligungintensität* der Mitarbeiter*innen unterscheiden wir zwischen Informieren, Anhören und Mit-Entscheiden. Danach gefragt, wo die Schwerpunkte liegen, wenn in den Unternehmen organisatorische Änderungen im Zusammenhang mit Homeoffices thematisiert werden, gaben mehr als die Hälfte der Befragten (53%) an, dass das Informieren der Mitarbeiter*innen sehr wichtig ist. Ein Anhören der Mitarbeiter*innen ist in 41 Prozent der befragten Unternehmen sehr wichtig und das gemeinsame Entscheiden in 29 Prozent. Während erwartbar war, dass die Mitarbeiter*innen seltener mit-entscheiden als dass sie angehört und vor allem informiert werden, ist der Befund zum Mit-Entscheiden mit 29 Prozent überraschend hoch. Es zeigt sich außerdem, dass gemeinsames Entscheiden eine wichtigere Rolle spielt, wenn es Arbeitsgruppen und/oder größere Treffen gibt, sowie in kleinen Unternehmen gegenüber mittelgroßen und großen Unternehmen.

Die Befragten wurden außerdem gebeten, den Partizipationsgrad der Beschäftigten an Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Arbeiten im Homeoffice zu schätzen. Dabei bedeutet 0 Prozent, dass das Management alle Entscheidungen allein trifft, und 100 Prozent, dass die Mitarbeiter*innen alle Entscheidungen treffen. Der so gemessene Partizipationsgrad beträgt im Durchschnitt 37,1 Prozent (Standardabweichung: 25,2).

Vergleich mit der Erstbefragung im Winter 2020/21 (104 Unternehmen): Die Wichtigkeit der betrachteten Akteure und Aktivitäten hat sich im Zeitverlauf geändert. Während die Bedeutung des Managements zurückging, wurden Arbeitsgruppen, größere Treffen und Einzelgespräche im Sommer 2021 wichtiger. Dies schlägt sich auch in veränderten Kombinationsmustern der Gremien nieder (vgl. Abbildung 7). So ist der Anteil der befragten Unternehmen, in denen Arbeitsgruppen und größere Treffen wichtig waren, nicht aber die Initiative des Managements, in der Zweitbefragung mit 19 Prozent deutlich höher als in der Erstbefragung, wo dieser Anteil nur 3 Prozent betrug. Spiegelbildlich dazu ist der Anteil der Unternehmen, in denen nur das Management wichtig war, aber keine Arbeitsgruppen oder größere Treffen, im Sommer 2021 mit 21 Prozent deutlich geringer als im Winter 2020/21, als dieser Anteil noch 36 Prozent betrug. Dieser Befund deutet darauf hin, dass Unternehmen zu Beginn der Pandemie nach schnellen Lösungen gesucht haben, weshalb das Management viele Fragen alleine entschieden hat. Mit etwas zeitlichem Abstand und ohne den Druck, sehr schnell auf die Ereignisse reagieren zu müssen, wurden dann gemeinsam mit den entsprechenden Gremien längerfristig tragfähige Lösungen entwickelt.

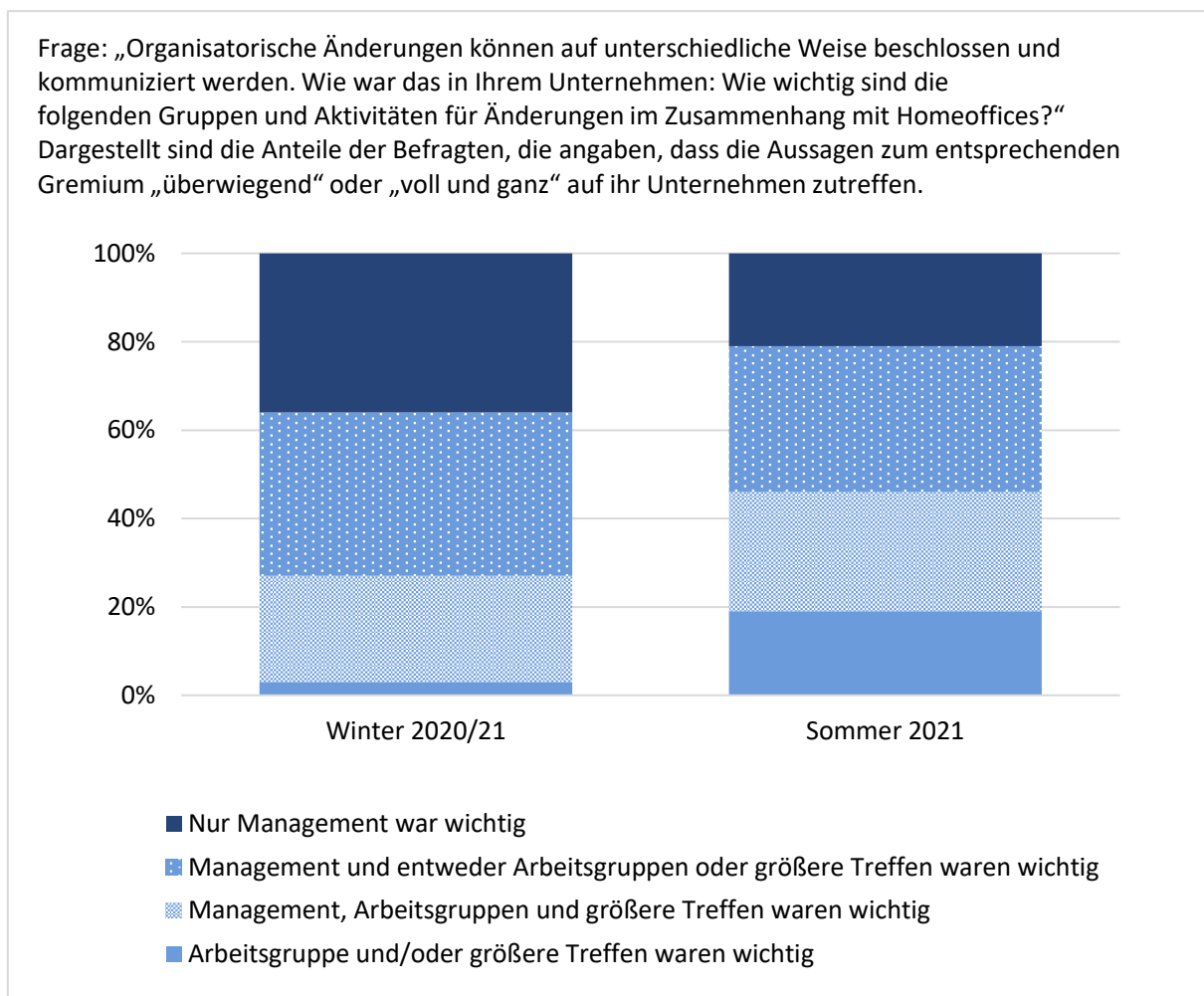


Abbildung 7: Entscheidungen und Kommunikation über Homeoffices; Vergleich zwischen Erst- und Zweitbefragung (n=104; nur Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben)

Der auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent geschätzte Partizipationsgrad der Mitarbeiter*innen ist ebenfalls gestiegen, wenn auch nur um 1,5 Prozentpunkte. Alles in allem hat die Beteiligung der Mitarbeiter*innen an Entscheidungen über Homeoffices also zugenommen.

Erfahrungen mit Homeoffices

Die Ergebnisse zu den Erfahrungen der befragten Unternehmen mit Homeoffices seit Jänner 2021 beziehen sich auf die folgenden drei Bereiche: betriebliche Abläufe, soziales Klima im Unternehmen sowie Gesamteinschätzung und Ausblick.

Im Hinblick auf die *betrieblichen Abläufe* gaben jeweils etwa ein Drittel der Befragten an, dass es Probleme im Zusammenhang mit der Technik (33%) oder der Kundenakquise und -bindung (30%) gab bzw. zusätzlichen Weiterbildungsbedarf (27%) (vgl. Abbildung 8). Eine deutlich größere Relevanz hat die Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung der Mitarbeiter*innen: Mehr als die Hälfte der Befragten (52%) gab an, dass die Aussage, dass die Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung herausfordernd war, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 27%; überwiegend: 12%; voll und ganz: 13%). Dies war tendenziell in kleinen Unternehmen häufiger der Fall als in mittelgroßen und großen.

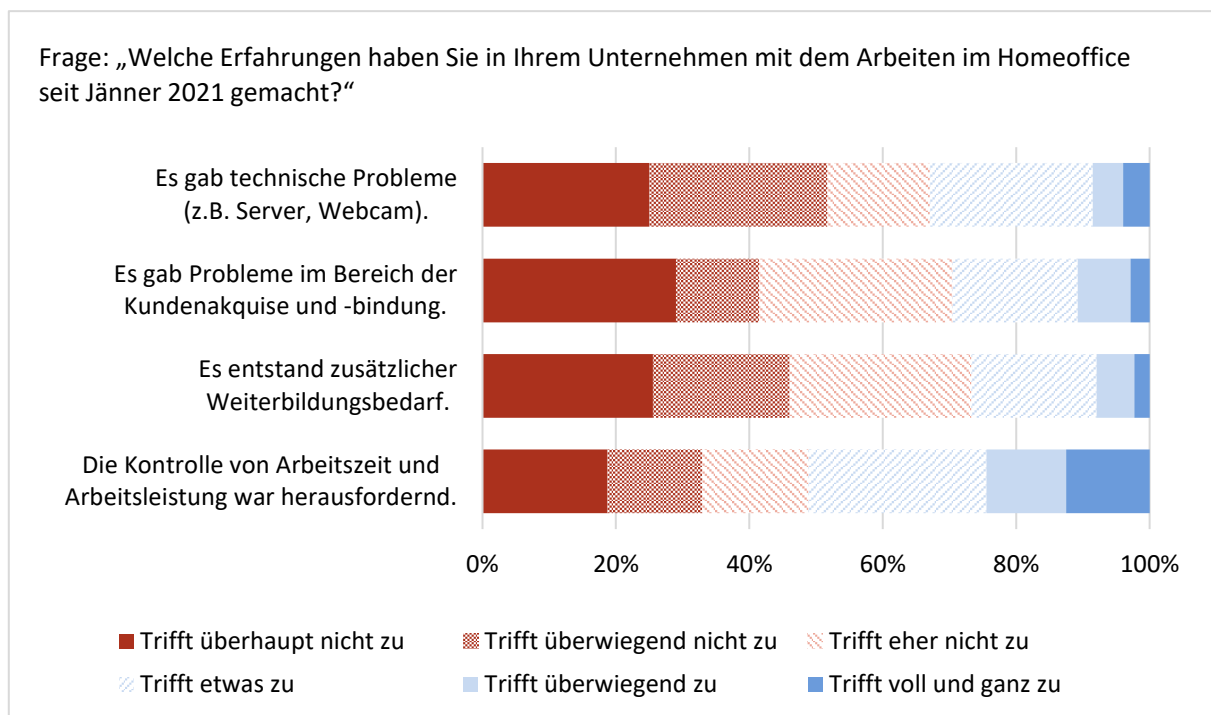


Abbildung 8: Erfahrungen mit Homeoffices: Betriebliche Abläufe (n=176)

Das Arbeiten im Homeoffice wirkt sich auch auf das *soziale Klima im Unternehmen* aus (vgl. Abbildung 9). Mehr als die Hälfte der Befragten (55%) gab an, dass die Aussage, dass sich der Verzicht auf persönliche Kontakte negativ auf das soziale Klima ausgewirkt hat, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 40%; überwiegend: 8%; voll und ganz: 7%). Dies ist in kleinen Unternehmen tendenziell häufiger der Fall als in mittelgroßen und großen Unternehmen. Jeweils rund ein Viertel der Befragten berichteten von Spannungen zwischen jenen Mitarbeiter*innen, deren Tätigkeiten nicht im Homeoffice erledigt werden können, und Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten (trifft etwas zu: 18%; überwiegend: 4%; voll und ganz: 3%) bzw. von Konflikten darüber, wer in welchem Umfang im Homeoffice arbeitet (trifft etwas zu: 16%; überwiegend: 4%; voll und ganz: 6%).

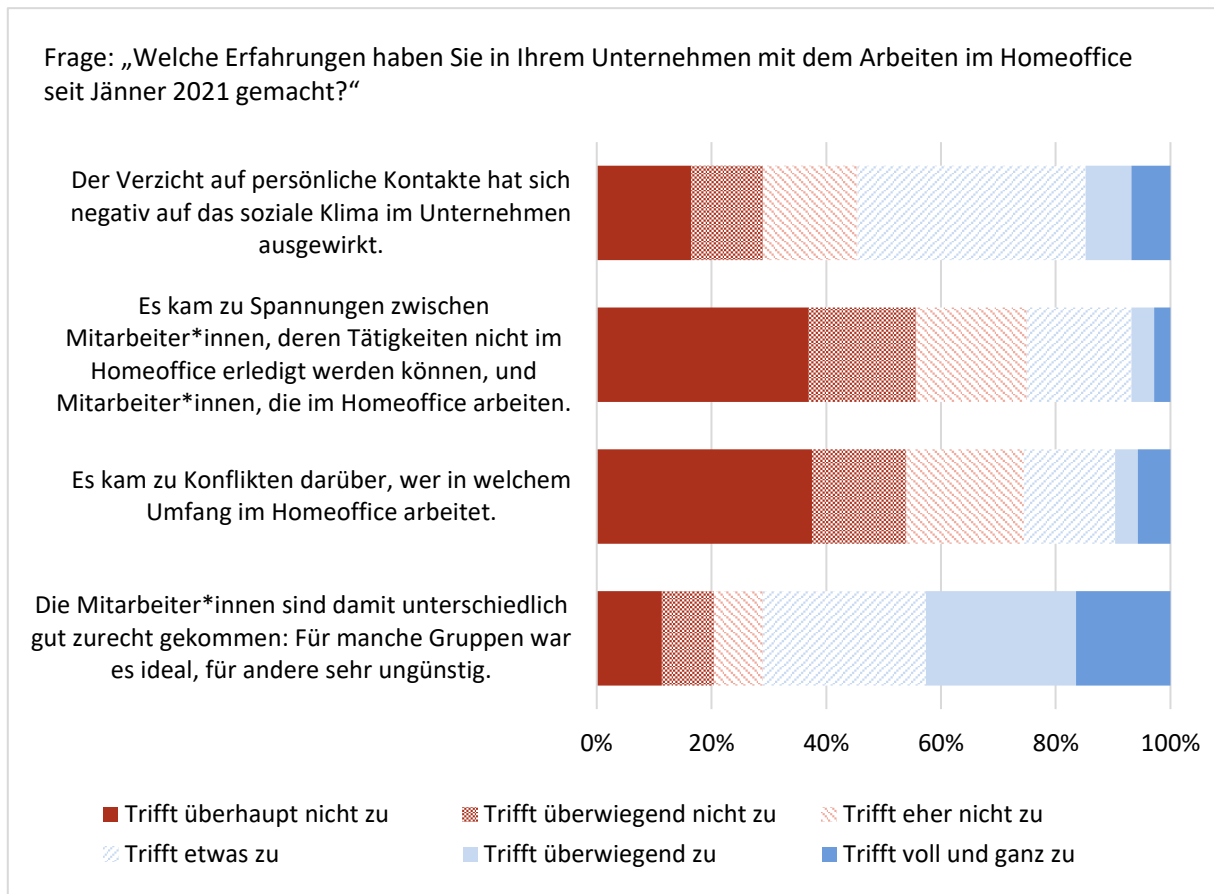


Abbildung 9: Erfahrungen mit Homeoffices: Soziales Klima im Unternehmen (n=176)

Außerdem zeigt sich eine Polarisierungstendenz zwischen Mitarbeiter*innen, für die das Arbeiten im Homeoffice ideal ist, und anderen, für die dies sehr ungünstig ist. Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die Mitarbeiter*innen mit dem Arbeiten im Homeoffice unterschiedlich gut zurechtgekommen sind (diese Aussage trifft etwas zu: 28%; überwiegend: 26%; voll und ganz: 16%).

Die teils eher negativen Erfahrungen mit Homeoffices spiegeln sich auch in den Antworten wider, wenn die Befragten um ihre Gesamteinschätzung und einen Ausblick in die Zukunft gebeten werden. Dennoch ist der Tenor insgesamt eher positiv (vgl. Abbildung 10).

Knapp die Hälfte der Befragten (49%) stimmte der Aussage zu, dass sich die Produktivität durch Homeoffices und neue digitale Technologien verbessert hat. Vorteile werden insbesondere im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben der Mitarbeiter*innen gesehen: 72 Prozent der Befragten gab an, dass sich die Vereinbarkeit dadurch verbessert hat. Für 61 Prozent überwiegen die Vorteile des Arbeitens im Homeoffice die Nachteile, und ebenfalls 61 Prozent gaben an, dass sie planen, zukünftig mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen als vor der Corona-Krise. Allerdings scheint das Interesse der Beschäftigten noch größer zu sein: 45 Prozent der Befragten gaben an, dass die Aussage, dass die Mitarbeiter*innen ein stärkeres Interesse an der Arbeit im Homeoffice äußern als das Management für sinnvoll hält, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 16%; überwiegend: 16%; voll und ganz: 13%). Insgesamt spielen die Interessen der Mitarbeiter*innen eine wichtigere Rolle als Kostengründe: Weniger als jede*r Fünfte der Befragten (18%) gab an, dass das Unternehmen plant, zukünftig durch Homeoffices Büroflächen einzusparen (diese Aussage trifft etwas zu: 11%; überwiegend: 2%; voll und ganz: 5%).

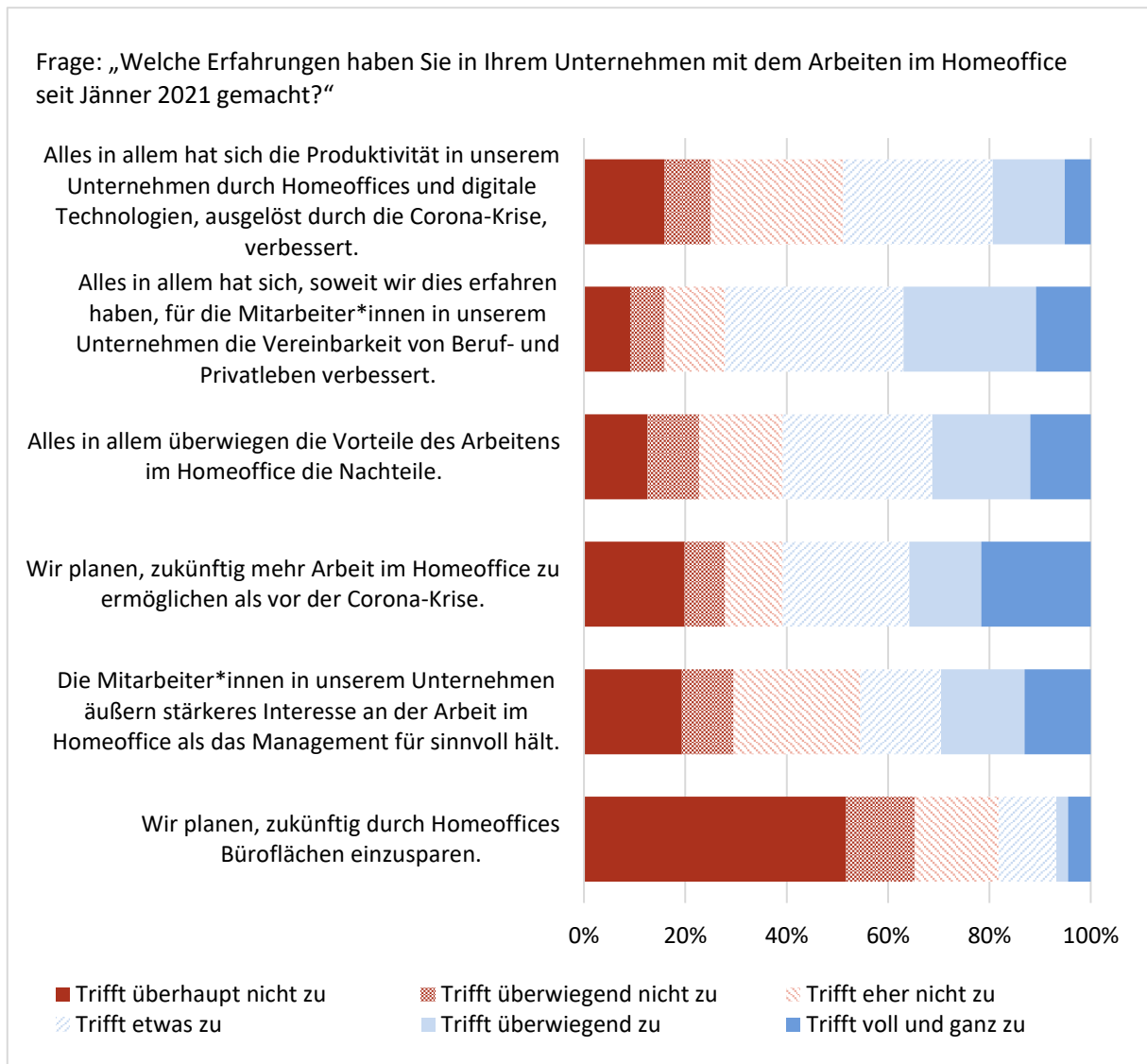


Abbildung 10: Erfahrungen mit Homeoffices: Gesamteinschätzung und Ausblick (n=176)

Vergleich mit der Erstbefragung im Winter 2020/21 (104 Unternehmen): Im Hinblick auf Erfahrungen im Zusammenhang mit betrieblichen Abläufen zeigen sich in der Zweitbefragung gegenüber der Erstbefragung nur sehr geringfügige Veränderungen. Dabei wurde der zusätzliche Weiterbildungsbedarf etwas geringer eingeschätzt, wohingegen sich die Probleme und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Technik, der Kundenakquise und -bindung sowie der Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung leicht verstärkt haben.

Auch die Veränderungen im Hinblick auf das soziale Klima im Unternehmen sind nur sehr gering – und zumeist negativ. Nur bei den persönlichen Kontakten ist der Unterschied zwischen Erst- und Zweitbefragung statistisch signifikant: Während in der Erstbefragung noch 46 Prozent der Befragten aus Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben, der Aussage zustimmten, dass sich der Verzicht auf persönliche Kontakte negativ auf das soziale Klima im Unternehmen ausgewirkt hat (trifft etwas zu: 33%; überwiegend: 9%; voll und ganz: 4%), stieg dieser Anteil in der Zweitbefragung auf 60 Prozent (trifft etwas zu: 40%; überwiegend: 12%; voll und ganz: 7%).

Die Gesamteinschätzungen der Befragten fallen in der Zweitbefragung dagegen etwas positiver aus als in der Erstbefragung. Insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben sowie die Abwägung der Vor- und Nachteile von Homeoffices werden günstiger eingeschätzt. Während im Winter 2020/21 bereits 67 Prozent der Befragten aus Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen

haben, der Aussage zustimmten, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben durch Homeoffices verbessert hat (trifft etwas zu: 39%; überwiegend: 22%; voll und ganz: 6%), stieg dieser Anteil im Sommer 2021 auf 77 Prozent (trifft etwas zu: 40%; überwiegend: 27%; voll und ganz: 10%). Der Anteil der Befragten, die mehr Vorteile als Nachteile sahen, stieg von 52 Prozent in der Erstbefragung (trifft etwas zu: 31%; überwiegend: 16%; voll und ganz: 5%) auf 62 Prozent in der Zweitbefragung (trifft etwas zu: 29%; überwiegend: 19%; voll und ganz: 14%). Die Einschätzung der Produktivitätsverbesserung durch Homeoffices wurde im Sommer 2021 geringfügig positiver, wohingegen etwas weniger Unternehmen planen, zukünftig mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen als vor der Corona-Krise.

Verbreitung von digitalen Technologien

Die befragten Unternehmen nutzen eine Reihe digitaler Technologien – teils im Zusammenhang mit Homeoffices, teils auch unabhängig davon. Zu den digitalen Technologien zählen hier: Mobiltelefonie (Dienst- bzw. privates Handy), Intranet, E-Mail, Social Media (z.B. WhatsApp, Facebook), externer Zugriff auf dienstliche Daten und Software sowie Telefon- und Videokonferenzen.

Die am weitesten verbreitete digitale Technologie sind E-Mails, die in allen befragten Unternehmen genutzt werden (vgl. Abbildung 11). Dabei gaben 18 Prozent der Befragten an, dass E-Mails durch die COVID-19-Pandemie noch wichtiger geworden sind. Am wenigsten verbreitet sind private Handys (48%) und Social Media (55%). Durch die Pandemie wichtiger geworden sind insbesondere Videokonferenzen (72%), Telefonkonferenzen (62%) sowie der externe Zugriff auf dienstliche Daten und Software (50%).

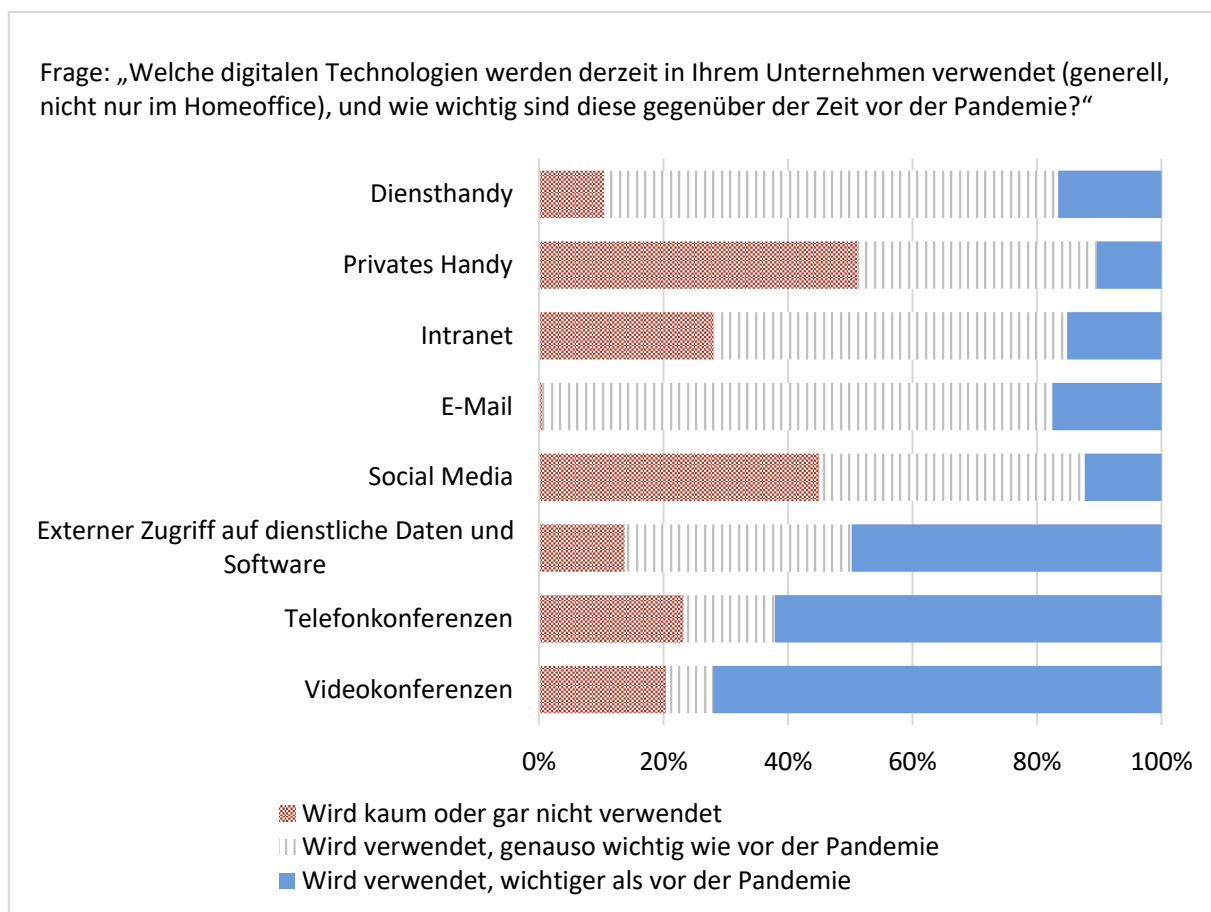


Abbildung 11: Nutzung und Wichtigkeit von digitalen Technologien (n=211)

Erfahrungen mit digitalen Technologien

Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat mit digitalen Technologien seit Jänner 2021 positive Erfahrungen gemacht (vgl. Abbildung 12). Knapp drei Viertel der Befragten (74%) gaben an, dass sich die digitalen Technologien, die vor der Corona-Krise nicht in ihrem Unternehmen verwendet wurden, als hilfreich herausgestellt haben (trifft etwas zu: 21%; überwiegend: 23%; voll und ganz: 30%). Allerdings gibt es auch Unternehmen, die schlechte Erfahrungen beim Experimentieren mit neuen digitalen Technologien anlässlich der Pandemie gemacht haben. So gab mehr als jede zehnte Auskunftsperson (11%) an, dass die Aussage zu hilfreichen Technologien auf ihr Unternehmen überhaupt nicht zutrifft. Demgegenüber wurden bereits vor der Pandemie verwendete digitale Technologien positiver eingeschätzt: 91 Prozent der Befragten fanden diese sehr hilfreich (diese Aussage trifft etwas zu: 17%; überwiegend: 34%; voll und ganz: 40%).

Wie bei den Homeoffices lässt sich auch im Zusammenhang mit den digitalen Technologien eine Polarisierungstendenz unter den Beschäftigten erkennen. Knapp zwei Drittel der Befragten (65%) gaben an, dass die Aussage, dass die Mitarbeiter*innen damit unterschiedlich gut zurecht kommen, auf ihr Unternehmen zutrifft (trifft etwas zu: 29%; überwiegend: 23%; voll und ganz: 13%).

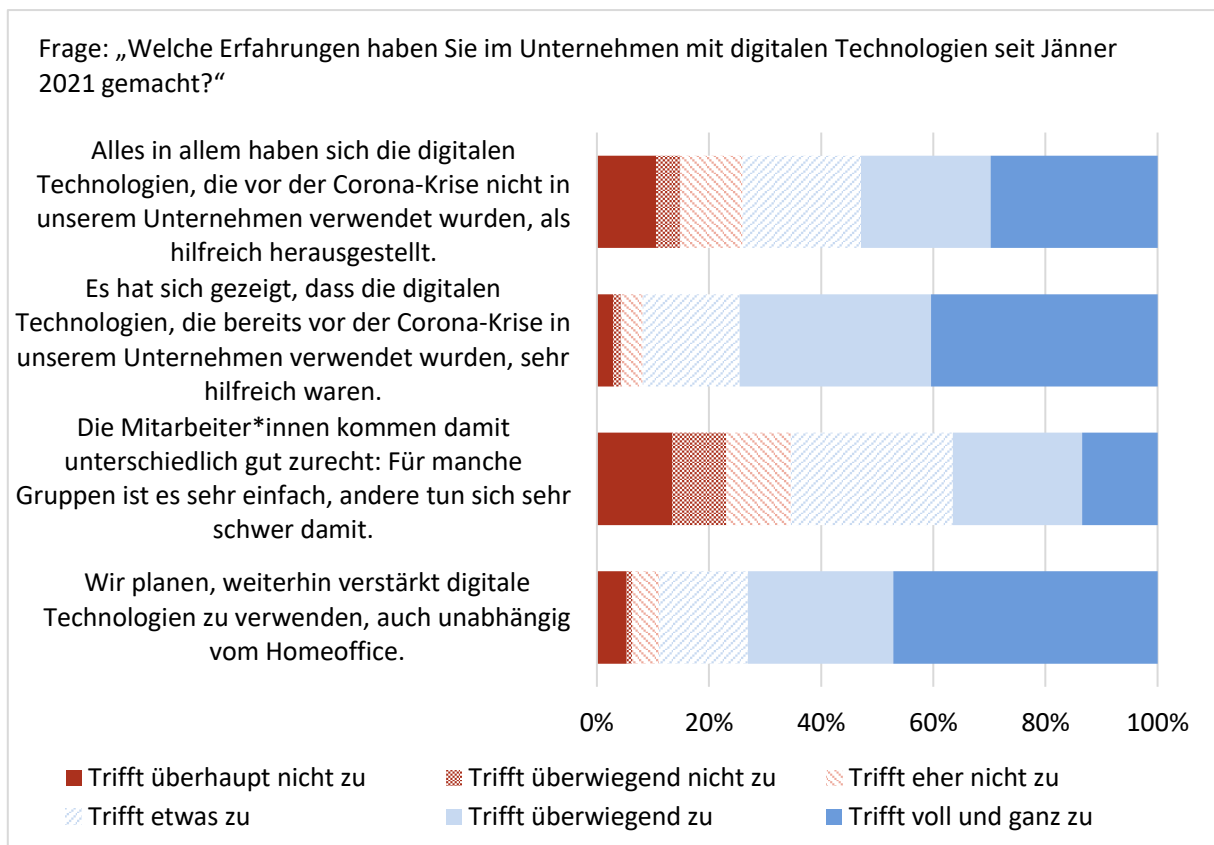


Abbildung 12: Erfahrungen mit digitalen Technologien (n=208)

Insgesamt scheinen die positiven Aspekte der verwendeten digitalen Technologien in den befragten Unternehmen zu überwiegen. Fast neun von zehn Befragten (89%) gaben an, dass sie planen, weiterhin digitale Technologien verstärkt zu verwenden, auch unabhängig von Homeoffices (diese Aussage trifft etwas zu: 16%; überwiegend: 26%; voll und ganz: 47%).

Vergleich mit der Erstbefragung im Winter 2020/21 (104 Unternehmen): Ähnlich wie bei den Erfahrungen zu Homeoffices zeigen sich auch bei den Erfahrungen zu digitalen Technologien kaum Veränderungen im Zeitverlauf. Statistisch signifikante Unterschiede gibt es lediglich bei der Polarisierungstendenz: Während im Winter 2020/21 noch 79 Prozent der Befragten aus Unternehmen, die an beiden

Befragungsrunden teilgenommen haben, der Aussage zustimmten, dass die Mitarbeiter*innen in ihrem Unternehmen unterschiedlich gut mit digitalen Technologien zurechtkommen (trifft etwas zu: 21%; überwiegend: 36%; voll und ganz: 22%), sank dieser Anteil im Sommer 2021 auf 65 Prozent (trifft etwas zu: 30%; überwiegend: 22%; voll und ganz: 13%). Die Einschätzung von digitalen Technologien als hilfreich wurde im Sommer 2021 geringfügig schwächer, und etwas weniger Unternehmen planen, weiterhin verstärkt digitale Technologien zu verwenden, auch unabhängig von Homeoffices. Vermutlich liegt hier ein Sättigungseffekt vor, da die Verbreitung von digitalen Technologien zwischen der Erst- und Zweitbefragung insgesamt zugenommen hat.

3. Die Betriebs-Fallstudien

Um ein tieferes Verständnis über Umgang und Erfahrungen mit Homeoffices und digitalen Technologien in der Praxis zu erlangen, haben wir vier Fallstudien in großen Betrieben durchgeführt, in denen jeweils die Perspektiven sowohl des Managements als auch der Beschäftigten berücksichtigt wurden.

3.1 Methode

Datenbasis

Die Zweit-Autorin dieses Berichts hat zwischen April und Juli 2021 insgesamt 14 leitfaden-gestützte Interviews in den vier Fall-Betrieben geführt. Die Interviewpartner*innen waren sieben Personalverantwortliche bzw. Vertreter*innen der Personalabteilung, vier Abteilungsleiter*innen, drei Mitarbeiter*innen ohne Führungsaufgaben und ein Betriebsrats-Vorsitzender. An einem der Interviews nahmen zwei Personen teil.

Fallauswahl

Die Fallauswahl erfolgte nach dem Prinzip der Ähnlichkeit, um untersuchen zu können, wie unter ähnlichen organisatorischen Rahmenbedingungen ähnliche oder unterschiedliche Wege zum Umgang mit der abrupten Umstellung auf Homeoffices gewählt wurden und welche Erfahrungen damit gemacht wurden. Der Fokus lag auf großen Betrieben mit mehreren tausend Beschäftigten und damit besonders relevanten Arbeitgebern in der Steiermark. Auch die Organisationsstruktur ist in den vier Betrieben ähnlich: Es gibt jeweils eine zentrale Personalabteilung sowie mehrere Geschäftsbereiche und Abteilungen, in denen Führungskräfte größere Entscheidungsspielräume bei der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsorganisation haben. Dieser Aspekt ist insbesondere für die Frage wichtig, wie organisatorische Regelungen ausgehandelt und kommuniziert wurden. Darüber hinaus gibt es in allen vier betrachteten Betrieben sowohl einen größeren Anteil Angestellte, deren Tätigkeiten grundsätzlich für die Arbeit im Homeoffice geeignet sind, als auch Mitarbeiter*innen, die ausschließlich vor Ort arbeiten können (z.B. in der Produktion).

Neben den beschriebenen Gemeinsamkeiten gibt es auch Unterschiede. Zwei Betriebe sind in der privatwirtschaftlichen Industrie tätig, die beiden anderen Betriebe im öffentlichen Sektor. Dieser Unterschied ist aus zwei Gründen interessant. Zum einen waren die öffentlichen Betriebe durch die COVID-19-Pandemie nicht in ihrer Existenz bedroht, wodurch auch die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten größer war als in den Industriebetrieben. Zum anderen haben öffentliche Arbeitgeber grundsätzlich eine Vorbild-Funktion, wenn es um die Umsetzung von Vorgaben aus der Politik in die betriebliche Praxis geht. Es ist zu vermuten, dass sich beide Punkte auf den Umgang mit der Corona-Krise auswirken.

Interviews

Die Interview-Leitfäden umfassten die folgenden Themen: Umstellung auf Homeoffices aus Anlass des ersten Pandemie-bedingten Lockdowns im Frühjahr 2020, Erfahrungen mit Homeoffices und digitalen Technologien, formale und informelle Regelungen sowie die Beteiligung der Mitarbeiter*innen daran. Die Leitfäden wurden im Rahmen eines Pretests auf Verständlichkeit und Handhabbarkeit geprüft und entsprechend adaptiert. Die Leitfäden dienten in den Interviews als Orientierung; die Gesprächsführung wurde möglichst offen und mit erzählgenerierenden Fragen gestaltet.

Die Interviews wurden entweder face-to-face am Arbeitsplatz der Interviewpartner*innen oder online per Videotelefonie geführt. Zwei Interviews fanden face-to-face bei der interviewten Person bzw. der Interviewerin zu Hause statt. Vor jedem Interview wurde das Einverständnis der Interviewpartner*innen in schriftlicher Form eingeholt (Informed Consent). Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und wörtlich transkribiert. Außerdem wurde zu jedem Interview ein Postskriptum mit allgemeinen Informationen zum Interviewkontext angefertigt. Die Interviews dauerten zwischen 50 und 120 Minuten, im Durchschnitt 80 Minuten.

3.2 Ergebnisse

Alle vier Fall-Betriebe waren von der Corona-Krise stark betroffen. In allen Betrieben wurden aus Anlass des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 Krisen-Teams gebildet. Diese Teams agierten im Spannungsfeld zwischen zentralen Regelungen des Managements einerseits und Informationsweitergabe und dezentraler Ausgestaltung der Regelungen in den einzelnen Abteilungen andererseits. Teils hatten die Krisen-Teams Entscheidungsbefugnisse, teils hatten sie lediglich beratende Funktion. Alle vier Fall-Betriebe konnten auf frühere Erfahrungen zurückgreifen – zum Beispiel beim Einsatz von digitalen Technologien oder im Krisenmanagement –, wodurch die Umstellung auf Homeoffices erleichtert wurde. Trotz dieser Ähnlichkeiten unterscheiden sich die vier Betriebe im Hinblick auf ihren Umgang mit der Corona-Krise, die Erfahrungen mit Homeoffices und digitalen Technologien sowie die Lehren, die Management und Beschäftigte daraus gezogen haben. In den folgenden Falldarstellungen werden diese Unterschiede weiter herausgearbeitet.

Fall 1: Industriebetrieb A nutzt Homeoffices als Chance für einen (Kultur-)Wandel

- Anzahl Mitarbeiter*innen am Standort Steiermark: ca. 4000
- Krisen-Team als Beratungsorgan für Eigentümer; Mitglieder: Top-Management, Betriebsrat, Sicherheitsbeauftragte, Betriebsärztin/-arzt, fallweise andere Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen
- Interviewpartner*innen: 1 Personalleiter, 1 Abteilungsleiter, 1 Mitarbeiter

Das Management des Industriebetriebs A reagierte schnell, als im März 2020 der erste Lockdown durch die Bundesregierung verkündet wurde. Innerhalb weniger Stunden verschickte der Eigentümer eine Anordnung, wonach alle Mitarbeiter*innen, die nicht zwingend im Büro arbeiten müssen, zu Hause arbeiten sollten. Besonders jene Mitarbeiter*innen, die weiterhin vor Ort in der Produktion arbeiten mussten, sollten so vor einer Erkrankung geschützt werden, damit der Kern-Betrieb unter keinen Umständen stillstehen würde. Für das Unternehmen stellte der abrupte Wechsel auf Homeoffices einen gravierenden Einschnitt in die ansonsten „eher konservative“ (Abteilungsleiter) Haltung des Managements zum Thema Homeoffices dar: *„Ich glaube, dass das Vertrauen in die Mitarbeiter dahingehend nicht da war, also die Angst, die Angst vor dem Kontrollverlust [...]. Also ich glaube, da ist ‚never change a running system‘.“*

Der Personalleiter berichtete im Interview, dass es insbesondere die Führungskräfte waren, die auf die neue Situation mit vielen Mitarbeiter*innen im Homeoffice eingestellt werden mussten, indem das Management etwa Tipps zur regelmäßigen Kommunikation im Homeoffice oder zu zielorientierter Projektsteuerung gab: *„Und wenn einmal dieser Druck weg war: Du musst nicht acht Stunden arbeiten, und du musst als Führungskraft nicht dafür Sorge tragen, dass der Mitarbeiter acht Stunden arbeitet, und du musst das auch nicht ständig kontrollieren und mikro-managen. Du solltest es aber auch nicht*

nicht managen. [...] Sondern schon über relativ klare Kommunikation dafür Sorge tragen, dass der Mitarbeiter klipp und klar weiß, was er zu tun hat.“

Die hohe technische Versiertheit der Mitarbeiter*innen im Allgemeinen und die umgehende Ausstattung aller Mitarbeiter*innen mit Arbeitsgeräten ermöglichte nach anfänglichen Behinderungen durch Server-Engpässe bald einen weitgehend reibungslosen Betrieb.

Das Management von Industriebetrieb A bemühte sich im Umgang mit der Krise um eine breite Einbindung von Mitarbeiter*innen und Betriebsrat. Das Krisen-Team tagte zu Beginn der Krise „*mehrmals pro Woche, dann monatlich, dann bedarfsgerecht*“. Über die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sagte der Personalleiter im Interview: „*Wir sind auch in dieser Krise, Personalabteilung und Betriebsrat, noch enger zusammengerückt als wir ohnehin schon waren, und das ist auch spürbar jetzt bei den Meetings danach. Eigentlich konfliktfrei – in der Sache durchaus hart, aber in der [...] Lösungsfindung sehr, sehr angenehm. Muss ich wirklich sagen: sehr, sehr angenehm*“.

Wichtige Informationen wurden Ebene für Ebene in weiteren Führungskräfte-Runden weitergegeben und schließlich in Team-Jour-Fixes mit den übrigen Mitarbeiter*innen besprochen. Umgekehrt wurden Fragen und Anliegen der Mitarbeiter*innen gesammelt und im Intranet laufend aufbereitet, um eine möglichst breite Informationsbasis für alle zu schaffen.

Für das Arbeiten im Homeoffice gab es große Gestaltungsspielräume: Mit Betreuungspflichten der Mitarbeiter*innen oder ungewöhnlichen Arbeitszeiten sei man flexibel umgegangen, da man grundsätzlich von einem „*Geben und Nehmen*“ (Personalleiter) ausgegangen sei. Für die Büro-Nutzung wurde im Intranet ein Plan zu Verfügung gestellt, in dem alle Beschäftigten im Vorhinein geplante Bürozeiten eintragen konnten. Die Abstimmung erfolgte dabei selbstorganisiert im Team und mit der jeweiligen Führungskraft, sofern notwendig. Der Personalleiter berichtete im Interview, dass diese Listen zum einen dazu dienten, die Einhaltung der gesetzlichen Schutzbestimmungen zu gewährleisten. Zum anderen wurden die Daten analysiert, „*weil wir versuchen wollten zu lernen, wie ist denn dieses Verhalten. Also, wer kommt eher lieber rein, und warum ist das so*“.

Ein wesentliches Lernergebnis für das Management von Industriebetrieb A war, dass das Arbeiten im Homeoffice nicht für alle Mitarbeiter*innen geeignet war und sich etwa Einsamkeit oder die „*Vermischung*“ von Lebensbereichen als problematisch herausgestellt haben. Insgesamt seien die Erfahrungen aber überraschend positiv gewesen, sowohl im Hinblick auf die Produktivitäts-Kennzahlen als auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte.

Diese Erfahrungen haben zu einem Einstellungswandel bei den Eigentümern und im Top-Management geführt: Während der Betrieb vor der COVID-19-Pandemie ausschließlich auf eine „*aktive Präsenzkultur*“ (Personalleiter) setzte, in der Austausch, gemeinsames kreatives Entwickeln und Büroarbeit geschätzt wurden, „*ist sicherlich der größte Lerneffekt gewesen, ein Umfeld zu schaffen, wo es trotzdem möglich ist, zum Beispiel in Projekten, diesen kreativen Prozess digital durchzuführen*“ (Abteilungsleiter). Die Möglichkeit teilweise im Homeoffice zu arbeiten werde man in Zukunft sicherlich beibehalten.

Fall 2: Im Industriebetrieb B sollen alle wieder zurück ins Büro

- Anzahl Mitarbeiter*innen: ca. 4000
- Krisen-Team als Beratungsorgan für Vorstand; Mitglieder: Top-Management und Führungskräfte der Personalabteilung
- Interviewpartner*innen: 1 Mitarbeiterin der Personalabteilung, 1 Abteilungsleiter, 1 Mitarbeiter

Auch das Management von Industriebetrieb B trifft zu Beginn des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 rasch Vorkehrungen und schickt alle Mitarbeiter*innen aus dem nicht-produzierenden Bereich „*von heute auf morgen*“ (Mitarbeiterin der Personalabteilung) nach Hause. Vor der Pandemie war es nur in Ausnahmen erlaubt von zu Hause aus zu arbeiten. Als Hauptgrund nannten die Interviewpartner*in

nen die stark ausgeprägte „*Kommunikationskultur*“ (Abteilungsleiter), die sich in vielen Besprechungen, Kreativ-Meetings und dem informellen fachlichen Austausch „*am Kaffeautomaten*“ (Mitarbeiterin der Personalabteilung) äußerte und die wegen des notwendigen Wissenstransfers aufrechterhalten werden sollte. Frühere Initiativen, unter bestimmten Bedingungen das Arbeiten im Homeoffice zu ermöglichen, wurden aufgegeben, da die Akzeptanz bei Führungskräften auf verschiedenen Ebenen zu gering war – nicht zuletzt, weil manche Mitarbeiter*innen die neu gewonnene Flexibilität auf Kosten der Arbeitsleistung ausgenutzt hätten.

Das Management von Industriebetrieb B legte in der Corona-Krise großen Wert auf die Informationsweitergabe an die Mitarbeiter*innen. Es wurde umfangreich investiert, um Informationen mittels Videobotschaften, E-Mail-Aussendungen oder dezentral über die jeweiligen Führungskräfte zu verbreiten. Außerdem versuchte das Management, den in der Belegschaft entstehenden Unsicherheiten aktiv entgegenzutreten und Sicherheit zu vermitteln, etwa mit Berichten über erfolgreiche Projekte – in der Krise eine absolute Notwendigkeit, so die Mitarbeiterin der Personalabteilung. Allerdings zeigte sich auch ein Nachteil der dezentralen Informationsweitergabe: Nach dem „*Stille-Post-Prinzip*“ (Abteilungsleiter) gaben Führungskräfte Informationen auf unterschiedliche Weise an ihre Mitarbeiter*innen weiter, wodurch sich in den Abteilungen Unsicherheit und Unklarheiten im Hinblick auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und über Homeoffice-Regelungen ausbreiteten. Die so entstandenen Informations-Asymmetrien und -defizite konnten nur manchmal durch informellen Austausch der Mitarbeiter*innen untereinander wieder ausgeglichen werden.

Eine große Änderung bemerkte ein Abteilungsleiter im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer innerhalb von Teams: Während üblicherweise im Büro etwaige Unklarheiten schnell mit ihm besprochen werden, sei dies im Homeoffice ausgeblieben. Die Nachfragen der Kolleg*innen waren „*auf ein Minimum*“ reduziert. Dies sei jedoch nicht als Nachteil im Sinne von Wissensverlust für das Unternehmen zu bewerten, sondern nach Erfahrung des Abteilungsleiters eher ein „*Lernerfolg*“ für die Mitarbeiter*innen, da sich diese nun über das im Intranet verfügbare Informationsmaterial selbst das benötigte Wissen erarbeitet hätten.

Als sich im Sommer 2020 die epidemiologische Lage entspannte, forderte das Management zunehmend, dass die Angestellten aus den Homeoffices wieder in ihre üblichen Büros im Unternehmen zurückkehrten. Abteilungsleiter*innen waren befugt, für ihre Mitarbeiter*innen Arbeitszeiten vor Ort ohne Absprache im Team festzulegen. In der Belegschaft und im Betriebsrat regte sich Widerstand gegen dieses Top-down-Vorgehen, welches die Bedürfnisse, Verpflichtungen und Wünsche der Mitarbeiter*innen in keiner Weise berücksichtigen würde. Die Mitarbeiterin der Personalabteilung wollte sich dazu im Interview nicht äußern.

Positive Lernerfahrungen wurden im Industriebetrieb B im Zusammenhang mit der Digitalisierung von internen Prozessen gemacht. So wurden Tools für das Online-Recruiting entwickelt, und das Angebot an Online-Schulungen wurde ausgebaut. Geplant ist, dass beides auch in Zukunft beibehalten wird. Alle Interviewpartner*innen von Industriebetrieb B erwähnten außerdem, dass die Kommunikation in Besprechungen mittels Videokonferenzen viel schneller, effizienter und fachlich fokussierter sei. Dies bringe allerdings auch den Nachteil mit sich, dass der informelle Austausch und lockere Gespräche unter den Kolleg*innen fehlten.

Für die Zukunft hat das Management mit dem Betriebsrat schriftliche Vorgaben entwickelt, die zum Thema Homeoffice „*alles, was nötig ist*“ (Mitarbeiterin der Personalabteilung) regelt. Generell sei

damit die Möglichkeit geschaffen, mehr „Flexibilität“ ins Arbeiten zu bringen, und dass einige Mitarbeiter*innen in Abstimmung mit den direkten Vorgesetzten von zu Hause aus arbeiten. Dem setzten der Mitarbeiter und der Abteilungsleiter im Interview entgegen, dass sich trotz positiver Entwicklung der Leistungskennzahlen im Homeoffice die generell eher ablehnende Einstellung der Führungskräfte und des Top-Managements gegenüber Homeoffices nicht verändert habe. Man habe zudem die „Chance vertan“ (Abteilungsleiter), Erfahrungen im Homeoffice zu nutzen und zielorientiertere Projektsteuerung einzuführen, die die Arbeit in Zukunft noch effizienter machen könnte. Der Abteilungsleiter fasste dies im Interview folgendermaßen zusammen: „Also, die Vorgabe unserer Firmenführung für die Zukunft, nach dieser aktuellen, noch laufenden Homeoffice-Situation, ist: Wieder zurück zum Arbeitsplatz. Natürlich wird es Flexibilität geben, es wird den einen oder anderen Tag geben, den man im Homeoffice verbringen kann oder leichter im Homeoffice verbringen kann, aber grundsätzlich gilt: Im Büro wird gearbeitet.“

Fall 3: Dem öffentlichen Betrieb A wird es zu viel an Flexibilität

- Anzahl Mitarbeiter*innen: ca. 4000
- Krisen-Team als Beratungs- und Entscheidungsorgan; Mitglieder: Top-Management, Vertreter*innen aus mehreren Abteilungen (z.B. Personalabteilung, IT, Kommunikation)
- Interviewpartner*innen: 1 Personalleiter, 3 Mitarbeiterinnen der Personalabteilung, 1 Abteilungsleiterin, 1 Betriebsrats-Vorsitzender

Der öffentliche Betrieb A hat sich bereits vor der COVID-19-Pandemie intensiv mit flexiblen Arbeitsformen auseinandergesetzt. Als „Benefit“ für einzelne Mitarbeiter*innen und zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität wollte man verstärkt auf Flexibilität und mobiles Arbeiten setzen. Dazu wurde im Jahr 2019 eine Arbeitsgruppe mit Vertreter*innen der IT-Abteilung, der Personalabteilung und des Betriebsrats eingesetzt. In einer Pilot-Phase wurde mobiles Arbeiten in einigen Abteilungen eingeführt und evaluiert. Schließlich wurde eine Richtlinie erarbeitet, die zukünftig die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten regeln sollte. Daneben gab es in einigen Abteilungen bestimmte Mitarbeitergruppen, die traditionell regelmäßig von zu Hause oder unterwegs aus arbeiteten, teils auf einzelvertraglicher und teils auf informeller Basis in Abstimmung mit den Vorgesetzten.

Als die Bundesregierung im Frühjahr 2020 den ersten Lockdown beschlossen hatte, gab die Leitung des öffentlichen Betriebs A die Weisung, dass alle Mitarbeiter*innen von zu Hause aus arbeiten müssen. Im Interview schilderten die Mitarbeiterinnen der Personalabteilung, dass ihre Abteilung daraufhin „überrannt“ wurde von der Kurzfristigkeit der Ereignisse und der Menge an Anfragen von Kolleg*innen. Die Leitung des Betriebs bemühte sich, die Bedürfnissen und Anliegen der Mitarbeiter*innen „zu hören“, entsprechende allgemeingültige Regelungen zu entwickeln und eine einheitliche Vorgehensweise im gesamten Betrieb sicherzustellen. Diesbezügliche Anfragen der Mitarbeiter*innen wurden auf Abteilungsebene sowie vom Betriebsrat gesammelt und an das neu eingerichtete Krisen-Team übermittelt. Auf dieser Basis erarbeitete das Krisen-Team Vorschläge, und die oberste Leitung des Betriebs entschied über das weitere Vorgehen.

Der Betriebsrat spielte dabei nur eine untergeordnete Rolle. Dieser sei zwar „von den Ergebnissen aus dem Krisenstab immer direkt informiert worden“ (Mitarbeiterin Personalabteilung), aber nicht direkt in Entscheidungen eingebunden gewesen. Der Betriebsrats-Vorsitzende meinte dazu im Interview, man habe es einfach nur „zur Kenntnis nehmen“ und sich gegebenenfalls in der Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen entsprechend positionieren können. Ansonsten habe man sich darauf konzentriert, notwendige Informationen bereitzustellen oder Regelungen der Leitung für die Mitarbeiter*innen „zu übersetzen“.

Mit Ausnahme einer zeitlich befristeten Änderung einer früheren Betriebsvereinbarung über spezielle Arbeitszeitmodelle gab es keine weiteren Betriebsvereinbarungen aus Anlass der Pandemie. Stattdessen hat die Leitung des Betriebs mehrere Richtlinien ausgegeben, da diese als das schnellere und flexiblere Instrument gesehen wurden. Wie eine Mitarbeiterin der Personalabteilung im Interview erläuterte: *„Aus Sicht des Arbeitgebers [ist es] natürlich einfacher, die Belegschaftsvertretung einzubinden, aber formelle Weisungen oder Richtlinien [anstelle von Betriebsvereinbarungen] zu machen, um bei Bedarf auch kurzfristig nachschärfen zu können, wenn man sieht, das geht in eine Richtung, die man so nicht beabsichtigt hat.“*

Die Regelungen wurden regelmäßig über einen E-Mail-Verteiler an alle Mitarbeiter*innen kommuniziert. Führungskräfte waren außerdem angehalten, die Regelungen *„flexibel“* und individuell auszugestalten. Da die Leitung des Betriebs davon ausging, dass der Pandemie-bedingte Lockdown – und damit die Notwendigkeit zum flächendeckenden Arbeiten im Homeoffice – nur begrenzte Zeit dauern würde, sollten die Führungskräfte den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen, etwa aufgrund von Betreuungspflichten, entgegenkommen. Sie sollten dabei auch Aspekte wie eine eingeschränkte Erreichbarkeit oder unübliche Arbeitszeiten mit ihren Mitarbeiter*innen besprechen und *„großzügig“* handhaben (Mitarbeiterin Personalabteilung).

Nach diesem flexiblen Vorgehen in der Krise, die deutlich länger dauerte als ursprünglich erwartet, machte die Leitung des Betriebs im Sommer 2021 eine recht rigide und plötzliche Kehrtwende. Der Betriebsrat war davon ebenso überrascht wie viele Mitarbeiter*innen. Man habe die *„Lehre daraus gezogen, dass wir nicht so flexibel sein dürfen am Ende“*, begründete eine Mitarbeiterin der Personalabteilung diesen Schritt im Interview. Generell gelte nun eine *„Back-to-Office-Devise“*. Trotzdem haben die durchaus positiven Erfahrungen in der Krise den öffentlichen Betrieb A darin bestärkt, weiterhin flexible Arbeitsformen zu ermöglichen, aber *„nur mehr [für] eine exklusive Gruppe, nämlich diejenigen, die mobiles Arbeiten beantragt und genehmigt bekommen haben“* (Mitarbeiterin Personalabteilung).

Fall 4: Im öffentlichen Betrieb B tun sich Gräben auf

- Anzahl Mitarbeiter*innen: ca. 3500
- Krisen-Team als Entscheidungsorgan; Mitglieder: Top-Management und Führungskräfte der Personalabteilung
- Interviewpartner*innen: 1 Personalleiterin, 1 Abteilungsleiterin, 1 Mitarbeiterin

Ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020 erarbeiteten die oberste Führungsebene des öffentlichen Betriebs B gemeinsam mit dem eingesetzten Krisen-Team eine Homeoffice-Richtlinie. Eine solche Richtlinie gab es zwar bereits zuvor, sie wurde aber laut der Personalleiterin kaum beachtet. Der bislang eher lockere Umgang mit Homeoffices änderte sich im Zuge der Corona-Krise rasch: *„Das ist ganz, ganz strikt von oben organisiert worden, und daran muss sich natürlich jeder halten. Das ist wie eine Weisung.“* Bei der Umsetzung der neuen Richtlinie hatten Führungskräfte einen gewissen Spielraum, innerhalb dessen sie auf Abteilungsebene passende Maßnahmen wählten.

Um wegen der Ansteckungsgefahr persönliche Kontakte vor Ort zu reduzieren, wurden generell in den Abteilungen jeweils zwei Teams gebildet, die versetzt im Büro bzw. zu Hause arbeiteten. Dabei bestimmten die Führungskräfte, welche Mitarbeiter*innen zum „Einser“- und welche zum „Zweier“-Team gehörten, und wann die Teams im Büro arbeiteten. Bei einigen Mitarbeiter*innen stieß diese Vorgehensweise aufgrund mangelnder Transparenz auf Unverständnis. Es kam auch zu Spannungen zwischen Teams, etwa weil manche Mitarbeiter*innen die Arbeitsleistung von Kolleg*innen im anderen Team – bzw. im Homeoffice – zu gering fanden. Außerdem gab es Abstimmungsprobleme zwischen den Teams und das Problem, dass mit der Team-Einteilung das Gesamtgefüge der Abteilungen

„wirklich in zwei Teams zerbrochen [ist], muss man echt sagen. Also es ist so krass, ja“ (Abteilungsleiterin).

Die Umstellung auf Homeoffices lief in den verschiedenen Organisationseinheiten des öffentlichen Betriebs B unterschiedlich ab. In manchen Abteilungen waren bereits kurz zuvor mobile Arbeitsgeräte eingeführt worden, wodurch die Mitarbeiter*innen „von einem Tag auf den anderen [...] völlig autark, unabhängig“ (Personalleiterin) waren. In anderen Abteilungen konnte dies bis zum Sommer 2021 nicht umgesetzt werden, so dass Mitarbeiter*innen gewisse Aufgaben gar nicht von zu Hause aus oder nur mittels ihrer privaten Arbeitsgeräte erledigen konnten. Manche hätten auch „nichts getan“ und auf „stur geschalten“, so die Personalleiterin. Für Führungskräfte sei es eine Herausforderung gewesen, manche Mitarbeiter*innen im Homeoffice überhaupt „zu beschäftigen“, während andere, deren Arbeitsaufgaben leichter ortsunabhängig erledigt werden konnten, „beschäftigt bis zum Geht-nicht-mehr“ waren.

Alle Interviewpartner*innen berichteten zudem von sehr unterschiedlichen Erfahrungen der Mitarbeiter*innen mit dem Arbeiten im Homeoffice: Während manche Kolleg*innen etwa aufgrund von ungeeigneten Arbeitsbedingungen zu Hause oder dem Wunsch nach Sozialkontakten darum baten, wieder zurück ins Büro kommen zu dürfen, wurden andere Mitarbeiter*innen von den Führungskräften wieder zurückbestellt, da trotz „engmaschiger“ Kontrolle (Personalleiterin) im Homeoffice die erwartete Leistung ausblieb. Für die meisten hätte sich das Modell Homeoffice aber grundsätzlich bewährt, und es sei für bestimmte Aufgaben auch zukünftig gut geeignet.

Gleichzeitig gelang es dem öffentlichen Betrieb B, in vielen Bereichen – auch als Reaktion auf die beschriebenen Probleme der Teams – Arbeitsabläufe zu verbessern und transparenter zu gestalten. So wurden beispielsweise digitale Tools für die Teamarbeit eingeführt (z.B. gemeinsame Online-Kalender, Prozess-Listen mit transparent verteilten Arbeitspaketen und Fortschrittsmessung im Team, Chats) und Weiterbildungen angeboten (u.a. für Online-Besprechungen). Zudem wurden in einigen Bereichen Digitalisierungsprozesse vorangetrieben, etwa die Umstellung von Hand-/Papier-Akten auf elektronische Akten. Dabei wurden Ideen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit und der Arbeitsabläufe auch in den Arbeits-Teams gesammelt und diskutiert.

Die Interviewpartner*innen berichteten, dass die Führungskräfte aus den Erfahrungen gelernt haben. So sei deutlich geworden, dass sie ihren Mitarbeiter*innen „mehr Freiraum“ (Abteilungsleiterin) lassen müssen. Außerdem mussten sie lernen Grenzen einzuhalten, zum Beispiel im Hinblick auf die Erreichbarkeit der Mitarbeiter*innen im Homeoffice, wie die Personalleiterin bemerkt: „Sie [die Mitarbeiter*innen] haben zwar abgehoben, aber ich habe gemerkt: Diese Abgrenzung daheim zwischen Freizeit und Homeoffice, das muss auch der Chef einhalten.“

Die insgesamt als positiv beschriebenen Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice konnten allerdings nicht bei allen Führungskräften die früheren Vorbehalte gegenüber Homeoffices auflösen. Mittlerweile handhaben einige Abteilungsleiter*innen das Thema Homeoffice wieder genau wie vor der Pandemie: Sie schenken ihm keine Beachtung.

4. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis

Unser erster Ergebnisbericht zu Erfahrungen mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien während der Corona-Krise (Ortlieb et al. 2021) enthält bereits die folgenden Handlungsempfehlungen: (1) technische Ausstattung optimieren, um reibungsloses Arbeiten im Homeoffice zu gewährleisten, (2) klare Regeln definieren, um Unsicherheiten und Ungerechtigkeitsempfinden auf Seiten der Mitarbeiter*innen zu minimieren, und (3) innerbetriebliche Kommunikation fördern, um Abstimmungen im Team und soziale Beziehungen zu verbessern.

Auf Basis der im vorliegenden Bericht präsentierten Ergebnisse der Arbeitgeber-Befragung und der Betriebs-Fallstudien lassen sich die folgenden zusätzlichen Empfehlungen formulieren, die auch die längerfristigen Entwicklungen berücksichtigen.

Experimente zulassen und daraus lernen

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Erfahrungen mit Homeoffices und digitalen Technologien in der Praxis sehr unterschiedlich ausfallen. So überwiegen in manchen Betrieben die Vorteile von Homeoffices (z.B. im Hinblick auf die Produktivität oder auf die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben), während in anderen die negativen Erfahrungen dominieren. Dasselbe gilt auf der Ebene von Abteilungen, Teams, bestimmten Mitarbeiter-Gruppen und einzelnen Mitarbeiter*innen. Zu empfehlen ist daher, dass die spezifischen Erfahrungen, Anforderungen und Bedürfnisse im jeweiligen Betrieb bzw. in den Abteilungen, Teams und aller Mitarbeiter*innen eruiert werden, um so maßgeschneiderte Modelle für die Zukunft entwickeln zu können.

Eine Besonderheit der im vorliegenden Bericht dokumentierten Erfahrungen ist, dass die organisatorischen Änderungen weitgehend unfreiwillig und ungeplant waren. Dadurch war es möglich, dass selbst dort, wo es größere Vorbehalte gegenüber dem Arbeiten im Homeoffice und digitalen Technologien gab, neue Arbeitsformen und -prozesse praktisch ausprobiert wurden. Angesichts der dynamischen Umwelten, in denen viele Unternehmen in der Steiermark agieren, ist eine gewisse Experimentierfreudigkeit auch in Zukunft empfehlenswert.

Allerdings ist dabei Vorsicht geboten, und zwar nicht nur in quantitativer Hinsicht, das heißt, dass es zu viele Pilot-Projekte, Restrukturierungen oder personelle Änderungen gibt. Sondern die Betriebs-Fallstudien zeigen auch, dass kleine, im ersten Moment „ungefährlich“ erscheinende Änderungen wie die Einteilung von Mitarbeiter*innen in zwei Teams gravierende Folgen haben können. Ebenso treten dann Probleme auf, wenn die Beteiligten sich nicht einig sind, ob ein Experiment nun gelungen oder missglückt ist, was sich auch darin widerspiegelt, dass die Beschäftigten sich im Durchschnitt mehr Arbeit im Homeoffice wünschen als dies aus Management-Sicht sinnvoll ist. Daher sollten sich die Beteiligten regelmäßig über ihre Erfahrungen, Interessen und Vorhaben verständigen, um Spannungen und Konfliktlinien rechtzeitig erkennen und produktiv bearbeiten zu können.

Zentrale und dezentrale Regelungen ausbalancieren

Insbesondere zu Beginn der Corona-Krise hat in vielen Unternehmen das Management organisatorische Maßnahmen und Regelsysteme zentral entwickelt. In den Interviews für die Betriebs-Fallstudien wurde betont, dass sich prompte Top-Down-Vorgaben des Managements gerade in Krisenzeiten als hilfreich erwiesen haben, um Fixpunkte in einer ohnehin unsicheren Situation zu bieten und Führungskräften wie Mitarbeiter*innen Orientierung zu geben. Dabei haben sich auch Krisen-Teams zur Unterstützung der Management-Entscheidungen bewährt, wie sowohl die Betriebs-Fallstudien als auch die Arbeitgeber-Befragung zeigen. Wenn nun allerdings Maßnahmen und Regelungen an die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse von Abteilungen, Teams und Mitarbeiter*innen angepasst werden

(müssen), so kann es dazu kommen, dass ungleiche Regeln als ungerecht empfunden werden. Wichtig ist daher, das zentrale Regelsystem so zu gestalten, dass einerseits genügend Spielraum für die dezentrale Ausgestaltung bleibt, dieser jedoch auf solche Weise begrenzt ist, dass Ungleichbehandlungen, die als ungerecht wahrgenommen werden, verhindert werden.

Am Beispiel von Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice: Zu empfehlen ist, dass ein zentraler Kriterienkatalog dafür, welche Arbeitsaufgaben unter welchen Bedingungen von zu Hause aus erledigt werden können, erarbeitet wird. An der Entwicklung sollten nicht nur Vertreter*innen des Managements, der Personalabteilung und der Mitarbeiter*innen beteiligt sein, sondern auch Expert*innen für ergonomische Arbeitsgestaltung, digitale Technologien sowie medizinische und sozialpsychologische Fragestellungen (siehe auch unsere Empfehlung „Klare Regeln definieren“ im ersten Ergebnisbericht; Ortlieb et al. 2021). Auf Basis dieses Katalogs können dann Führungskräfte und Mitarbeiter*innen auf Abteilungs- oder Teamebene das für sie passende Modell wählen.

Führungskräfte mitnehmen

In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits deutlich, dass den Führungskräften beim Umgang mit der Corona-Krise, beim Experimentieren und beim Lernen aus den Erfahrungen eine zentrale Rolle zukommt. In den Betriebs-Fallstudien zeigte sich, dass es im Akteurs-„Viereck“ aus Top-Management, Personalabteilung, Abteilungsleiter*innen und Mitarbeiter*innen (bzw. Betriebsrat) oftmals unterschiedliche Interessen im Zusammenhang mit Homeoffices gibt. Während die Personalabteilungen und einige Mitarbeiter*innen bereits vor der COVID-19-Pandemie positive Erfahrungen mit dem Arbeiten von zu Hause aus gemacht hatten, waren insbesondere die direkten Vorgesetzten der entsprechenden Mitarbeiter*innen skeptisch. Dies schlägt sich auch in den Ergebnissen der Arbeitgeberbefragung nieder, wo sich die Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung als besonders herausfordernd herausstellte.

Daher ist zu empfehlen, dass alle Führungskräfte dazu befähigt werden, Arbeitspakete und Leistungsziele der Mitarbeiter*innen so zu gestalten, dass etwaige Vorbehalte gegenüber dem Arbeiten im Homeoffice verringert werden können. Gleichzeitig sollten für den immer notwendigen Wissensaustausch und die Pflege von sozialen Kontakten hinreichende Gelegenheiten für die Kommunikation – persönlich oder online; Einzelgespräche ebenso wie größere Meetings – geschaffen werden (siehe auch unsere Empfehlung „Kommunikation fördern“ im ersten Ergebnisbericht; Ortlieb et al. 2021).

Die Betriebs-Fallstudien zeigen, dass noch aus einem anderen Grund besonderes Augenmerk auf die Führungskräfte gelegt werden sollte: Wenn diese unterschiedliche Informationen an ihre Mitarbeiter*innen weitergeben, besteht die Gefahr, dass verschiedene „Wahrheiten“ im Unternehmen gelebt werden. Dies kann sowohl zu Spannungen und Konflikten in der Belegschaft als auch zu intransparenten informellen Praktiken führen.

Dieser Punkt ist umso wichtiger, je größer ein Unternehmen ist. Aber auch für kleine Unternehmen ist er relevant, da er analog für die Geschäftsführung gilt bzw. für Mitarbeiter*innen, die auch ohne formale Führungsfunktion besonderen Einfluss im Betrieb haben. Auf diese Weise steigt nicht nur die Chance, dass das Experimentieren mit flexiblen Arbeitsformen erfolgreich verläuft, sondern es können so auch die Lernergebnisse aus den Erfahrungen beim Experimentieren bestmöglich und nachhaltig umgesetzt werden.

Literatur

Ortlieb, R., Glauninger, E. & Weiss, S. (2021). Erfahrungen mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien. Was können Arbeitgeber und Beschäftigte aus der Corona-Krise lernen? Erster Ergebnisbericht von schriftlichen Befragungen, Round-Table-Gesprächen und Interviews im Rahmen des Forschungsprojekts DIALOG (Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten). Graz.

https://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Ortlieb_et_al_2021_Erfahrungen_mit_Homeoffices_und_neuen_digitalen_Technologien_Maerz_2021.pdf.



Anhang A: Häufigkeitsverteilungen der Arbeitgeber-Befragungen im Winter 2020/21 und Sommer 2021: alle Unternehmen (Trend-Design)

Wie gut kommen die Unternehmen durch die Corona-Krise?

			Sehr stark negativ betroffen (1)		Überhaupt nicht betroffen (3)		Sehr stark positiv betroffen (5)		Anzahl	Mittelwert
Wie stark ist Ihr Personalbereich von der Corona-Krise betroffen?	Winter 2020/21	Prozent	16	58	13	10	3	280	2,26	
	Sommer 2021		15	53	22	6	4	236	2,33	

			Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)				Anzahl	Mittelwert
Im Vergleich zu Mitbewerbern ist unser Unternehmen bislang gut durch die Corona-Krise gekommen.	Winter 2020/21	Prozent	0	1	5	19	41	34	280	5,00		
	Sommer 2021		1	1	6	26	32	33	207	4,85		
Im Vergleich zu Vor-Corona-Zeiten ist unsere wirtschaftliche Lage schlechter. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	30	12	18	19	8	12	207	2,98		

			Nein	Ja, in geringem Umfang	Ja, in mittlerem Umfang	Ja, in großem Umfang	Anzahl
Gibt es in Ihrem Unternehmen seit Mitte März 2020 / seit Jänner 2021 Kurzarbeit?	Winter 2020/21	Prozent	40	27	23	10	280
	Sommer 2021		76	10	7	7	207

			Nein	Ja, mehr Kündigungen als Neu-Einstellungen	Ja, mehr Neu-Einstellungen als Kündigungen	Anzahl
Hat sich in Ihrem Unternehmen seit Mitte März 2020 / seit Jänner 2021 der Personalbestand verändert?	Winter 2020/21	Prozent	60	16	24	280
	Sommer 2021		55	11	34	207

Verbreitung von Homeoffices

		Anteil der Mitarbeiter*innen, die gelegentlich oder regelmäßig im Homeoffice arbeiten (^a Daten aus Zweitbefragung; ^b Daten aus Erstbefragung)				
		Vor März 2020 ^a	Frühjahr 2020 (1. Lockdown) ^b	Sommer 2020 ^b	Nov./Dez. 2020 (2. Lockdown) ^b	Juni/Juli 2021 ^a
Ca. 75% und mehr	Prozent	1	24	5	15	13
Ca. 50%	Prozent	5	14	13	15	12
Ca. 25%	Prozent	6	14	13	16	15
Wenige	Prozent	56	32	33	30	35
Niemand	Prozent	33	16	36	24	25
Anzahl		199	280	280	280	236

Für wie viele Ihrer Mitarbeiter*innen kommt die Arbeit im Homeoffice grundsätzlich in Frage? (Nur Zweitbefragung)						
	Ca. 75% und mehr	Ca. 50%	Ca. 25%	Wenige	Niemand	Anzahl
Prozent	18	14	23	29	16	236

Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice

Das mit 1. April 2021 in Kraft getretene Homeoffice-Gesetz bietet einen neuen Rahmen für die Personalarbeit. Wie schätzen Sie die neuen Regelungen ein? Die Regelungen... (Nur Zweitbefragung)							
	...erleichtern unsere Arbeit.	...schränken uns zu stark ein.	...sind hilfreich, gehen aber nicht weit genug.	...sind für uns kaum relevant.	Derzeit ist keine Einschätzung möglich.	Sonstiges	Anzahl
Prozent	11	3	9	36	37	3	206

Einzelvereinbarungen		Winter 2020/21	Sommer 2021
Ja, bereits seit vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	21	38
Ja, ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	22	
Nein, aber Einzelvereinbarungen sind in Vorbereitung	Prozent	12	49
Nein, wir haben keinen Bedarf	Prozent	40	13
Weiß ich nicht	Prozent	5	-
Gesamt	Anzahl	233	179
	Prozent	100	100

Betriebsvereinbarungen			
Ja, bereits seit vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	10	6
Ja, ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	27	33
Nein, aber eine Betriebsvereinbarung ist in Vorbereitung	Prozent	29	23
Nein, wir haben keinen Bedarf	Prozent	34	38
Gesamt (Unternehmen mit Betriebsrat)	Anzahl	97	77
	Prozent	100	100

Allgemeine schriftliche Vorgaben (Nur Zweitbefragung)			
Ja		Prozent	34
Nein, aber allgemeine schriftliche Vorgaben sind in Vorbereitung		Prozent	22
Nein, wir haben keinen Bedarf		Prozent	44
Gesamt		Anzahl	149
		Prozent	100

Waren oder sind an der Entwicklung dieser schriftlichen Vorgaben auch Mitarbeitervertreter*innen (z.B. Sprecher) beteiligt?			
Ja, sie spielten eine wichtige Rolle		Prozent	24
Ja, geringfügig		Prozent	38
Nein		Prozent	38
Gesamt		Anzahl	85
		Prozent	100

In vielen Unternehmen gibt es fixe Rahmen-Vorgaben und innerhalb dieses Rahmens werden Details auf Abteilungs- oder Team-Ebene flexibel vereinbart. Inwieweit trifft dieses Modell auf Ihr Unternehmen zu? (Nur Zweitbefragung)								
	Trifft überhaupt nicht zu (1)					Trifft voll und ganz zu (6)	Anzahl	Mittelwert
Prozent	17	6	10	16	28	23	178	4,00

Beteiligung von Mitarbeiter*innen an Entscheidungen über Homeoffices

			Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)				Anzahl	Mittelwert
Die Änderungen wurden maßgeblich vom Management initiiert und umgesetzt.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	3 2	2 4	5 7	12 17	34 36	44 34	233 189	5,03 4,83		
Eine Arbeitsgruppe, der auch Mitarbeitervertreter*innen angehörten (z.B. Krisenstab mit Betriebsrat oder Sprecher*in), war sehr wichtig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	28 17	6 9	17 11	18 19	14 18	17 26	233 189	3,37 3,90		
Größere Treffen (persönlich oder virtuell), bei denen das Management und die Mitarbeiter*innen (nicht nur deren Vertreter*innen) ihre Ansichten austauschten, waren sehr wichtig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	15 4	5 2	15 10	22 21	23 24	20 41	233 189	3,96 4,77		
Einzelgespräche zwischen Management und Mitarbeiter*innen waren sehr wichtig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	4 2	8 1	12 2	25 14	28 35	23 46	233 189	4,36 5,17		

Beteiligungintensität im Rahmen von Arbeitsgruppen, größeren Treffen oder Einzelgesprächen (Nur Zweitbefragung)

		Kommt nicht vor (1)	Eher unwichtig (3)	Etwas wichtig (4)	Sehr wichtig (6)	Anzahl	Mittelwert		
Informieren der Mitarbeiter*innen	Prozent	3	0	2	12	30	53	178	5,25
Anhören der Mitarbeiter*innen	Prozent	2	0	3	15	39	41	178	5,11
Gemeinsame Entscheidungen	Prozent	2	1	8	24	36	29	178	4,79

Erfahrungen mit Homeoffices

			Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)		Anzahl	Mittelwert
Es gab technische Probleme (z.B. Server, Webcam).	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	24 25	23 27	17 15	30 24	4 5	2 4	233 176	2,74 2,69
Es gab Probleme im Bereich der Kundenakquise und -bindung.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	27 29	12 13	18 29	28 19	10 8	5 3	233 176	2,97 2,73
Es entstand zusätzlicher Weiterbildungsbedarf.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	22 26	17 20	25 27	25 19	7 6	4 2	233 176	2,89 2,65
Die Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung war herausfordernd.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	15 19	11 14	24 16	25 27	15 12	10 13	233 176	3,42 3,36
Der Verzicht auf persönliche Kontakte hat sich negativ auf das soziale Klima im Unternehmen ausgewirkt.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	13 16	16 13	18 16	32 40	13 8	8 7	233 176	3,39 3,31
Es kam zu Spannungen zwischen Mitarbeiter*innen, deren Tätigkeiten nicht im Homeoffice erledigt werden können, und Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	38 37	17 19	20 19	15 18	6 4	4 3	233 176	2,46 2,42
Es kam zu Konflikten darüber, wer in welchem Umfang im Homeoffice arbeitet.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	35 38	17 16	21 20	20 16	4 4	3 6	233 176	2,51 2,49
Die Mitarbeiter*innen sind damit unterschiedlich gut zurechtgekommen: Für manche Gruppen war es ideal, für andere sehr ungünstig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	11 11	12 9	11 9	27 28	24 26	15 16	233 176	3,87 3,98
Alles in allem hat sich die Produktivität in unserem Unternehmen durch Homeoffices und digitale Technologien, ausgelöst durch die Corona-Krise, verbessert.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	14 16	10 9	41 26	23 30	8 14	4 5	233 176	3,13 3,32
Alles in allem hat sich, soweit wir dies erfahren haben, für die Mitarbeiter*innen in unserem Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben verbessert.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	9 9	5 7	21 12	41 35	19 26	5 11	233 176	3,71 3,95
Alles in allem überwiegen die Vorteile des Arbeitens im Homeoffice die Nachteile.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	9 13	7 10	31 16	31 30	15 19	7 12	233 176	3,57 3,69
Wir planen, zukünftig mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen als vor der Corona-Krise.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	14 20	9 8	21 11	29 25	17 14	10 22	233 176	3,57 3,70
Die Mitarbeiter*innen in unserem Unternehmen äußern stärkeres Interesse an der Arbeit im Homeoffice als das Management für sinnvoll hält. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	19	10	25	16	16	13	176	3,39
Wir planen, zukünftig durch Homeoffices Büroflächen einzusparen. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	52	14	17	11	2	5	176	2,13

Verbreitung von digitalen Technologien

		Wird kaum oder gar nicht verwendet	Wird verwendet, genauso wichtig wie vor der Pandemie	Wird verwendet, wichtiger als vor der Pandemie	Anzahl
Diensthandy	Prozent	10	73	17	211
Privates Handy	Prozent	51	38	10	211
Intranet	Prozent	28	57	15	211
E-Mail	Prozent	0	82	18	211
Social Media (z.B. WhatsApp, Facebook)	Prozent	45	43	12	211
Externer Zugriff auf dienstliche Daten und Software	Prozent	14	36	50	211
Telefonkonferenzen	Prozent	23	15	62	211
Videokonferenzen	Prozent	20	8	72	211

Erfahrungen mit digitalen Technologien

			Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)				Anzahl	Mittelwert
Alles in allem haben sich die digitalen Technologien, die vor der Corona-Krise nicht in unserem Unternehmen verwendet wurden, als hilfreich herausgestellt.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	10	3	8	21	23	25	280	4,41		
			11	4	11	21	23	30	208	4,31		
Es hat sich gezeigt, dass die digitalen Technologien, die bereits vor der Corona-Krise in unserem Unternehmen verwendet wurden, sehr hilfreich waren. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	3	1	4	17	34	40	208	5,00		
Die Mitarbeiter*innen kommen damit unterschiedlich gut zurecht: Für manche Gruppen ist es sehr einfach, andere tun sich sehr schwer damit.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	7	4	8	23	33	25	280	4,45		
			13	10	12	29	23	13	208	3,79		
Wir planen, weiterhin verstärkt digitale Technologien zu verwenden, auch unabhängig vom Homeoffice.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	5	2	5	14	28	46	280	4,98		
			5	1	5	16	26	47	208	4,98		

Anhang B: Häufigkeitsverteilungen der Arbeitgeber-Befragungen im Winter 2020/21 und Sommer 2021: Unternehmen, die an beiden Befragungsrunden teilgenommen haben (Panel-Design; n=104 Unternehmen)

Wie gut kommen die Unternehmen durch die Corona-Krise?

			Sehr stark negativ betroffen (1)		Überhaupt nicht betroffen (3)		Sehr stark positiv betroffen (5)		Mittelwert
Wie stark ist Ihr Personalbereich von der Corona-Krise betroffen?	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	13 8	63 63	12 18	8 6	4 5	2,27 2,37	

			Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)		Mittelwert
Im Vergleich zu Mitbewerbern ist unser Unternehmen bislang gut durch die Corona-Krise gekommen.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	0 1	0 2	4 6	20 24	45 34	31 33	5,03 4,88
Im Vergleich zu Vor-Corona-Zeiten ist unsere wirtschaftliche Lage schlechter. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	31	17	20	15	8	9	2,76

			Nein	Ja, in geringem Umfang	Ja, in mittlerem Umfang	Ja, in großem Umfang
Gibt es in Ihrem Unternehmen seit Mitte März 2020 / seit Jänner 2021 Kurzarbeit?	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	39 79	34 13	21 6	6 2

			Nein	Ja, mehr Kündigungen als Neu-Einstellungen	Ja, mehr Neu-Einstellungen als Kündigungen
Hat sich in Ihrem Unternehmen seit Mitte März 2020 / seit Jänner 2021 der Personalbestand verändert?	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	54 54	17 12	29 34

Verbreitung von Homeoffices

		Anteil der Mitarbeiter*innen, die gelegentlich oder regelmäßig im Homeoffice arbeiten (^a Daten aus Zweitbefragung; ^b Daten aus Erstbefragung)				
		Vor März 2020 ^a	Frühjahr 2020 (1. Lockdown) ^b	Sommer 2020 ^b	Nov./Dez. 2020 (2. Lockdown) ^b	Juni/Juli 2021 ^a
Ca. 75% und mehr	Prozent	11	36	8	25	11
Ca. 50%	Prozent	8	15	14	15	43
Ca. 25%	Prozent	15	16	20	23	13
Wenige	Prozent	46	33	40	29	18
Niemand	Prozent	20	0	18	8	15

Für wie viele Ihrer Mitarbeiter*innen kommt die Arbeit im Homeoffice grundsätzlich in Frage? (Nur Zweitbefragung)						
		Ca. 75% und mehr	Ca. 50%	Ca. 25%	Wenige	Niemand
Prozent		24	19	21	34	2

Regelungen zum Arbeiten im Homeoffice

Das mit 1. April 2021 in Kraft getretene Homeoffice-Gesetz bietet einen neuen Rahmen für die Personalarbeit. Wie schätzen Sie die neuen Regelungen ein? Die Regelungen... (Nur Zweitbefragung)						
	...erleichtern unsere Arbeit.	...schränken uns zu stark ein.	...sind hilfreich, gehen aber nicht weit genug.	...sind für uns kaum relevant.	Derzeit ist keine Einschätzung möglich.	Sonstiges
Prozent	12	5	12	32	36	3

Einzelvereinbarungen		Winter 2020/21	Sommer 2021
Ja, bereits seit vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	18	36
Ja, ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	27	
Nein, aber Einzelvereinbarungen sind in Vorbereitung	Prozent	15	49
Nein, wir haben keinen Bedarf	Prozent	40	15
Gesamt	Anzahl	100	104
	Prozent	100	100

Betriebsvereinbarungen		Winter 2020/21	Sommer 2021
Ja, bereits seit vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	2	0
Ja, ausgelöst durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020	Prozent	27	37
Nein, aber eine Betriebsvereinbarung ist in Vorbereitung	Prozent	38	19
Nein, wir haben keinen Bedarf	Prozent	33	44
Gesamt (Unternehmen mit Betriebsrat)	Anzahl	88	43
	Prozent	100	100

Allgemeine schriftliche Vorgaben (Nur Zweitbefragung)		Winter 2020/21	Sommer 2021
Ja	Prozent		28
Nein, aber allgemeine schriftliche Vorgaben sind in Vorbereitung	Prozent		31
Nein, wir haben keinen Bedarf	Prozent		41
Gesamt	Anzahl		88
	Prozent		100

Waren oder sind an der Entwicklung dieser schriftlichen Vorgaben auch Mitarbeitervertreter*innen (z.B. Sprecher) beteiligt?		Winter 2020/21	Sommer 2021
Ja, sie spielten eine wichtige Rolle	Prozent		22
Ja, geringfügig	Prozent		37
Nein	Prozent		41
Gesamt	Anzahl		54
	Prozent		100

In vielen Unternehmen gibt es fixe Rahmen-Vorgaben und innerhalb dieses Rahmens werden Details auf Abteilungs- oder Team-Ebene flexibel vereinbart. Inwieweit trifft dieses Modell auf Ihr Unternehmen zu? (Nur Zweitbefragung)							
	Trifft überhaupt nicht zu (1)					Trifft voll und ganz zu (6)	Mittelwert
Prozent	9	8	11	20	36	16	4,15

Beteiligung von Mitarbeiter*innen an Entscheidungen über Homeoffices

			Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)			Mittelwert
Die Änderungen wurden maßgeblich vom Management initiiert und umgesetzt.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	1 1	2 5	1 6	10 18	33 43	53 27	5,31 4,79	
Eine Arbeitsgruppe, der auch Mitarbeitervertreter*innen angehörten (z.B. Krisenstab mit Betriebsrat oder Sprecher*in), war sehr wichtig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	27 13	5 10	18 15	17 20	12 27	21 15	3,45 3,83	
Größere Treffen (persönlich oder virtuell), bei denen das Management und die Mitarbeiter*innen (nicht nur deren Vertreter*innen) ihre Ansichten austauschten, waren sehr wichtig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	14 3	5 3	17 12	18 27	28 19	18 36	3,97 5,18	
Einzelgespräche zwischen Management und Mitarbeiter*innen waren sehr wichtig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	1 1	7 2	12 2	19 14	36 35	25 46	4,59 5,18	

Beteiligungintensität im Rahmen von Arbeitsgruppen, größeren Treffen oder Einzelgesprächen (nur Zweitbefragung)

		Kommt nicht vor (1)	Eher unwichtig (3)		Etwas wichtig (4)	Sehr wichtig (6)		Mittelwert
Informieren der Mitarbeiter*innen	Prozent	2	0	4	9	36	49	5,25
Anhören der Mitarbeiter*innen	Prozent	2	0	3	16	41	38	5,08
Gemeinsame Entscheidungen	Prozent	2	1	9	28	37	23	4,67

Erfahrungen mit Homeoffices

			Trifft überhaupt nicht zu (1)				Trifft voll und ganz zu (6)		Mittelwert
Es gab technische Probleme (z.B. Server, Webcam).	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	18 20	34 28	12 15	29 28	5 6	2 3	2,74 2,80
Es gab Probleme im Bereich der Kundenakquise und -bindung.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	31 24	16 11	16 33	23 21	11 9	3 2	2,75 2,85
Es entstand zusätzlicher Weiterbildungsbedarf.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	17 20	24 19	24 35	27 21	7 5	1 0	2,85 2,71
Die Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung war herausfordernd.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	17 15	12 16	22 17	29 30	15 13	5 9	3,28 3,34
Der Verzicht auf persönliche Kontakte hat sich negativ auf das soziale Klima im Unternehmen ausgewirkt.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	10 12	23 14	21 15	33 40	9 12	4 7	3,21 3,49
Es kam zu Spannungen zwischen Mitarbeiter*innen, deren Tätigkeiten nicht im Homeoffice erledigt werden können, und Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	37 32	20 19	24 25	12 18	5 4	2 2	2,35 2,49
Es kam zu Konflikten darüber, wer in welchem Umfang im Homeoffice arbeitet.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	38 34	17 19	25 20	14 17	4 5	2 5	2,36 2,55
Die Mitarbeiter*innen sind damit unterschiedlich gut zurechtgekommen: Für manche Gruppen war es ideal, für andere sehr ungünstig.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	6 10	12 11	11 6	33 34	23 27	15 12	4,01 3,96
Alles in allem hat sich die Produktivität in unserem Unternehmen durch Homeoffices und digitale Technologien, ausgelöst durch die Corona-Krise, verbessert.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	12 12	9 10	42 27	23 31	10 18	4 2	3,20 3,38
Alles in allem hat sich, soweit wir dies erfahren haben, für die Mitarbeiter*innen in unserem Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben verbessert.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	9 5	7 8	17 10	39 40	22 27	6 10	3,77 4,06
Alles in allem überwiegen die Vorteile des Arbeitens im Homeoffice die Nachteile.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	9 7	8 13	31 18	31 29	16 19	5 14	3,56 3,85
Wir planen, zukünftig mehr Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen als vor der Corona-Krise.	Winter 2020/21 Sommer 2021	Prozent	9 17	14 8	15 14	28 27	22 16	12 18	3,79 3,72
Die Mitarbeiter*innen in unserem Unternehmen äußern stärkeres Interesse an der Arbeit im Homeoffice als das Management für sinnvoll hält. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	13	10	29	18	17	13	3,54
Wir planen, zukünftig durch Homeoffices Büroflächen einzusparen. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	49	14	16	14	3	4	2,21

Verbreitung von digitalen Technologien

		Wird kaum oder gar nicht verwendet	Wird verwendet, genauso wichtig wie vor der Pandemie	Wird verwendet, wichtiger als vor der Pandemie
Diensthandy	Prozent	7	77	16
Privates Handy	Prozent	60	31	9
Intranet	Prozent	28	59	13
E-Mail	Prozent	1	84	15
Social Media (z.B. WhatsApp, Facebook)	Prozent	53	34	13
Externer Zugriff auf dienstliche Daten und Software	Prozent	8	35	57
Telefonkonferenzen	Prozent	11	16	73
Videokonferenzen	Prozent	11	8	81

Erfahrungen mit digitalen Technologien

			Trifft überhaupt nicht zu (1)					Trifft voll und ganz zu (6)		Mittelwert
Alles in allem haben sich die digitalen Technologien, die vor der Corona-Krise nicht in unserem Unternehmen verwendet wurden, als hilfreich herausgestellt.	Winter 2020/21	Prozent	7	4	2	17	37	33	4,72	
	Sommer 2021		5	6	10	25	32	22	4,39	
Es hat sich gezeigt, dass die digitalen Technologien, die bereits vor der Corona-Krise in unserem Unternehmen verwendet wurden, sehr hilfreich waren. (Nur Zweitbefragung)	Sommer 2021	Prozent	1	2	2	19	37	39	5,07	
Die Mitarbeiter*innen kommen damit unterschiedlich gut zurecht: Für manche Gruppen ist es sehr einfach, andere tun sich sehr schwer damit.	Winter 2020/21	Prozent	6	6	9	21	36	22	4,42	
	Sommer 2021		10	12	13	30	22	13	3,82	
Wir planen, weiterhin verstärkt digitale Technologien zu verwenden, auch unabhängig vom Homeoffice.	Winter 2020/21	Prozent	1	2	1	7	35	54	5,36	
	Sommer 2021		2	1	2	18	29	48	5,16	