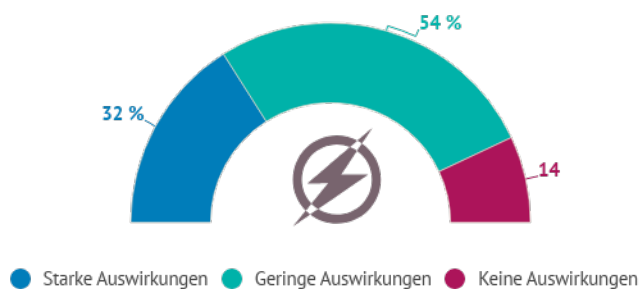


hernstein management report 21

4. Report 2021/22:

Auswirkungen von Remote Work auf die Unternehmenskultur

Fast 9 von 10 sehen Auswirkungen von Remote Work auf die Unternehmenskultur



Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

ZENTRALE FRAGEN DIESES HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS

- Wie stark beeinflusst Remote Work die Kultur in österreichischen und deutschen Unternehmen und welche Auswirkungen gibt es?
- Welche Herausforderungen ergeben sich für die informelle Kommunikation in Unternehmen?
- Welche Regelungen haben Unternehmen für die Videokommunikation und wie gehen Führungskräfte damit um? Wie ist ihre persönliche Einstellung dazu?
- Wie hat Remote Work das Onboarding von neuen Mitarbeitenden verändert – wurde dieses erleichtert oder erschwert? Wurden spezielle Maßnahmen in diesem Zusammenhang in den Unternehmen implementiert?

DIE WICHTIGSTEN ECKDATEN DER UMFRAGE

- Befragungszeitraum: Mai/Juni 2021
- Befragte Personen: 1676 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 616 befragte Personen
- Deutschland: 1060 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Durchführendes Institut: **Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung**

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.hernstein.at/hmr

FÜR RÜCKFRAGEN STEHT IHNEN ZUR VERFÜGUNG

Mag. Isabelle Maurer, MSc
+43/1/514 50-1804
isabelle.maurer@hernstein.at

Executive Summary

Remote Work beeinflusst die Unternehmenskultur

- Remote Work hinterlässt deutliche Spuren in der Unternehmenskultur. 32 % sehen starke Auswirkungen, 54 % moderate. Besonders stark ist diese Sichtweise unter Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen verbreitet (36 % starke Auswirkungen).
- Die Veränderungen werden tendenziell kritisch wahrgenommen: 22 % gehen von weniger persönlichen Kontakten aus, 17 % von Nachteilen für die Koordination im Team, 19 % von weniger Zusammenhalt im Team.

Kommunikation und Remote Work: stetes Bemühen – teilweise erfolgreich

- Die Kommunikation bei Remote Work stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. 47 % der Führungskräfte stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass regelmäßige Telefon- und Videogespräche mit Mitarbeitenden notwendig sind, um die Beziehung zu pflegen (eher: 31 %).
- 26 % sind auch völlig überzeugt, dass sie viel in die Kommunikation mit den remote Arbeitenden investieren (eher: 38 %). Und 27 % sind der Meinung, dass Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten im Homeoffice bestmöglich unterstützt werden (eher: 40 %).
- Trotz aller Bemühungen meinen 29 % der befragten Führungskräfte voll und ganz bzw. 31 % eher, dass im Homeoffice die informelle Kommunikation zu kurz komme. Diese Ansicht ist vor allem bei älteren Führungskräften in Österreich verbreitet, wo 36 % dieser Aussage vollends zustimmen.

Onboarding im Zeitalter von Remote Work

- 28 % der Führungskräfte geben an, dass das Onboarding neuer Mitarbeitender durch Remote Work viel schwieriger geworden sei. Weitere 42 % halten es für etwas schwieriger.
- Österreichische Führungskräfte sind deutlich skeptischer als deutsche („viel schwieriger“: 31 % versus 26 %).
- 21 % der Unternehmen haben für das Onboarding spezielle Maßnahmen entwickelt (Österreich: 16 %; Deutschland: 23 %) wie zum Beispiel Online-Meetings und -Schulungen oder Einführungsvideos.

Videokonferenzen: das zentrale Tool der Remote-Work-Ära im Profil

- In 42 % aller Unternehmen gibt es klare Vorgaben und Anweisungen, wie Videokonferenzen und hybride Meetings gestaltet werden sollen. In Deutschland (45 %) sind solche Regelungen stärker verbreitet als in Österreich (38 %).
- Als wichtigste Regel gilt, dass genaue Termine für Videokonferenzen zu definieren sind. 15 % aller Unternehmen mit einem solchen Regelwerk haben dies explizit vorgesehen. An zweiter Stelle folgt die Festlegung der technischen Plattformen für Videokonferenzen (14 %).
- Dresscode für Videokonferenzen: In 58 % der Unternehmen gibt es keinen (Österreich: 63 %; Deutschland: 55 %). 22 % verfügen über einen Dresscode für Kundentermine.

Persönliche Einstellung der Führungskräfte zu Videokonferenzen

- In Summe meinen 69 % der Führungskräfte, dass es klare Regeln für Videokommunikation brauche. Dieser Wert liegt deutlich über der tatsächlichen Verbreitung (siehe oben: 42 %), was auf Handlungsbedarf schließen lässt.
- 56 % empfinden Videokonferenzen als anstrengender als Präsenz-Meetings, 51 % erachten hybride Meetings als problematisch. Jedoch gibt es in beiden Fragen eine aussagekräftige

„qualifizierte Minderheit“ von jeweils rund 40 %, die gegenteiliger Meinung ist. Fazit: Videokonferenzen sind ein Kulturthema für Führungskräfte, aber kein kritisches Problem.

>> Der Report:

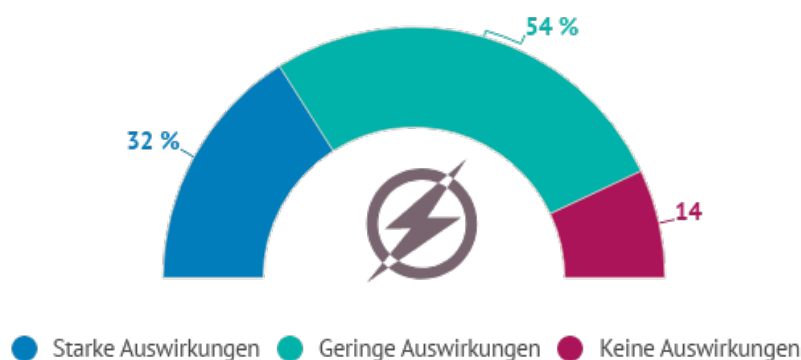
Auswirkungen von Remote Work auf die Unternehmenskultur

In diesem Bericht werden die Meinung und die Erfahrungen österreichischer und deutscher Führungskräfte zu Remote Leadership, also der Führung aus der Distanz, analysiert. Remote Leadership ist eine der Folgen der vermehrten Verbreitung von Homeoffice, die durch die Covid-19-Krise beschleunigt wurde. Der Befragungszeitraum erstreckte sich über die Monate Mai und Juni des Jahres 2021, als noch (Teil-)Lockdowns galten oder erst vor Kurzem beendet worden waren.

Remote Work beeinflusst die Unternehmenskultur

Die durch die Corona-Krise zunehmende Verbreitung von Remote Work hinterlässt aus Sicht der österreichischen und deutschen Führungskräfte deutliche Spuren in der Unternehmenskultur: 32 % sehen starke Auswirkungen, 54 % moderate. Demzufolge haben sich jedenfalls in einem Drittel der Unternehmen die informellen Formen und Regeln des Zusammenarbeitens deutlich verändert.

Fast 9 von 10 sehen Auswirkungen von Remote Work auf die Unternehmenskultur



Grafik 1: Auswirkungen von Remote Work auf die Unternehmenskultur

Dies bringt einen enormen Anpassungsbedarf für die Unternehmensführung mit sich. Ein deutliches Indiz dafür ist, dass diese Sichtweise mit der Hierarchieebene korreliert: Während 31 % der Befragten des unteren Managements meinen, dass Remote Work starke Veränderungen bringe, sind es im mittleren Management 32 %, im oberen 34 % und unter den Inhaberinnen und Inhabern 36 %.

Auf die Frage, welche konkreten Veränderungen beobachtet werden, zeigt sich, dass die Entwicklung tendenziell kritisch erlebt wird:

- 22 % jener Führungskräfte, die eine Veränderung sehen, meinen, dass sich der Kontakt zu den Mitarbeitenden bzw. Kolleginnen und Kollegen reduziert und die Verfügbarkeit verringert habe.
- 17 % sehen nachteilige Effekte auf die Koordination im Team und die sachbezogene Kommunikation.
- 19 % sind der Ansicht, dass aufgrund von Remote Work der Zusammenhalt im Team geschwächt wurde.
- Es gibt auch die gegenteilige Meinung, dass sich das Teamwork verbessert hat. Diese vertreten jedoch lediglich 3 %. Auch andere positive Aspekte wie zum Beispiel „mehr Ruhe bei der Arbeit“ kommen über dieses Niveau nicht hinaus.

Fazit: Remote Work ist eine große Herausforderung für die Führungsarbeit und Kulturentwicklung.

Kommunikation und Remote Work: stetes Bemühen – teilweise erfolgreich

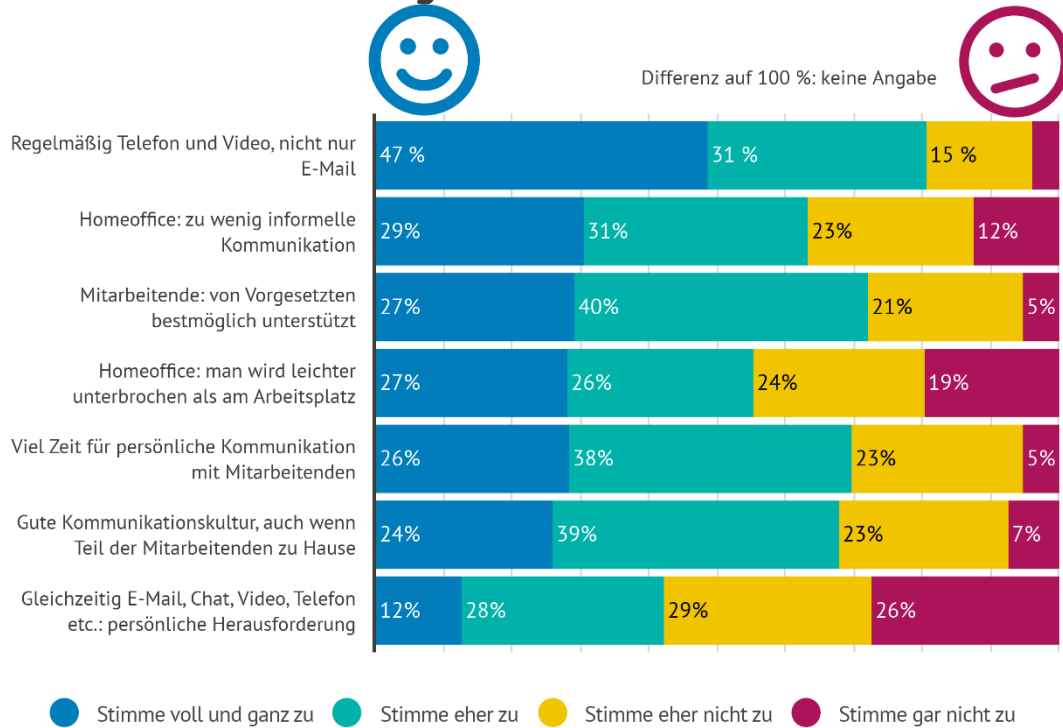
47 % stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass regelmäßige Telefon- und Videogespräche mit Mitarbeitenden notwendig sind, um die zwischenmenschliche Beziehung zu pflegen. Diese würde bei ausschließlicher E-Mail-Kommunikation zu kurz kommen. Weitere 31 % sind eher dieser Meinung, womit in Summe rund 8 von 10 Führungskräften hier Handlungsbedarf sehen.

Eine klare Mehrheit bekundet auch eigene Bereitschaft dazu bzw. sieht ein entsprechendes Commitment bei anderen Führungskräften:

- 26 % sind voll und ganz überzeugt, dass sie viel Zeit für die Kommunikation mit den in ihrem Team remote Arbeitenden aufwenden. 38 % sind eher dieser Meinung.
- 27 % sind der Meinung, dass Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten im Homeoffice bestmöglich unterstützt werden (40 % eher).

Ergo sehen rund zwei Drittel der Führungskräfte ein stetes Bemühen, die personenbezogene Kommunikation bei Remote Work zu unterstützen. Dennoch meinen fast ebenso viele (29 % voll und ganz, 31 % eher), dass im Homeoffice die informelle Kommunikation zu kurz komme.

Viel Investition in persönlichen Kontakt, dennoch zu wenig informelle Kommunikation



Grafik 2: Zustimmung zu Aussagen zur informellen Kommunikation bei Remote Work

Der Mangel an informeller Kommunikation wird vor allem von österreichischen Führungskräften 40+ empfunden: 36 % sind voll und ganz dieser Meinung, 27 % eher. Der Vergleichswert „zu voll und ganz“ ihrer Kolleginnen und Kollegen unter 40 Jahren liegt mit 25 % signifikant darunter, jener zu „eher“ mit 29 % leicht darüber (gesamt: 63% zu 54 %).

In Deutschland ist dieser Trend nicht so eindeutig erkennbar: Zwar meinen auch hier 30 % der Führungskräfte 40+ und nur 24 % der unter 40-Jährigen voll und ganz, dass die informelle Kommunikation bei Homeoffice zu kurz komme. Bei jenen Befragten, die der Aussage eher zustimmen, ist das Verhältnis jedoch umgekehrt: Unter den deutschen Führungskräften 40+ sind es 30 %, unter ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen (unter 40) sind es 39 %.

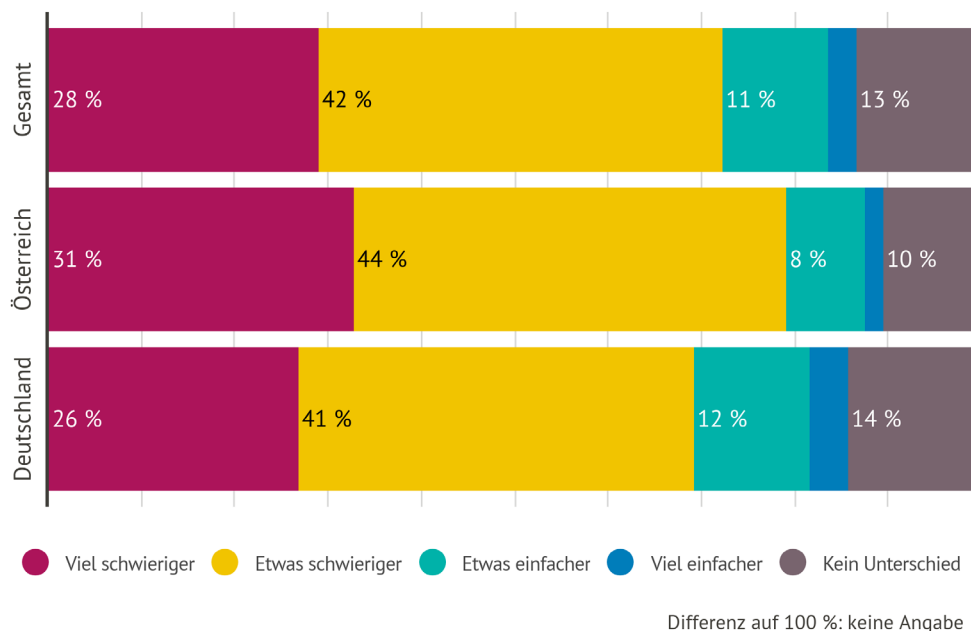
Nach Branchen wird das empfundene Fehlen von informeller Kommunikation vor allem im Immobilien- und Bauwesen registriert: 35 % der Führungskräfte dieser Branche sind voll und ganz dieser Ansicht, 28 % eher. Das geringste Manko sehen Befragte aus Finanzdienstleistungen und Handel. Hier meinen jeweils 26 % voll und ganz, dass es zu wenig informelle Kommunikation gebe, 32 % bzw. 33 % eher.

„Willkommen in unserem Unternehmen“: Onboarding im Zeitalter von Remote Work

Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger in einem Unternehmen benötigen besonders viel Aufmerksamkeit und Kommunikation mit ihrem Umfeld, um einerseits sachbezogene Informationen und andererseits kulturelle Normen und Werte vermittelt zu bekommen. Remote Work stellt alle Beteiligten vor neue Herausforderungen, da dieses Onboarding vielfach ohne persönlichen Austausch funktionieren muss. Diese Tatsache beeinflusst einerseits den klassischen Informationstransfer, den es für eine neue Aufgabe braucht, und andererseits das Erleben und Aufnehmen der Unternehmenskultur, das durch das Miteinander zwischen den neuen Teammitgliedern und der Führungskraft bzw. den Kolleginnen und Kollegen gefördert wird.



Onboarding und Remote Work: Einführung von neuen Mitarbeitenden deutlich erschwert



Grafik 3: Schwierigkeiten beim Onboarding aufgrund von Remote Work

- 28 % der befragten Führungskräfte meinen jedenfalls, dass das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Remote Work und Führung aus der Distanz viel schwieriger geworden sei. Weitere 42 % halten es für etwas schwieriger. Umgekehrt gehen lediglich 14 % von einer Erleichterung aus und 13 % sehen keinen Unterschied zur früheren Situation. 7 von 10 Führungskräften sind also der Ansicht, dass es beim Onboarding zu neuen Herausforderungen durch Remote Work kommt.
- Deutlich größere Hürden beim Onboarding erwarten österreichische Führungskräfte im Vergleich zu ihren deutschen Kolleginnen und Kollegen: 31 % meinen, dass dieses unter den Bedingungen von Remote Work viel schwieriger sei, 44 % etwas. Die Vergleichswerte in Deutschland liegen bei 26 % und 41 %.

- Überdurchschnittlich hoch ist die Skepsis auch bei Vertreterinnen und Vertretern des unteren Managements. Hier sehen 35 % deutliche Schwierigkeiten, 41 % gewisse. Die wenigsten Herausforderungen sehen Führungskräfte im oberen Management mit Werten von 22 % (viel schwieriger) und 37 % (etwas).

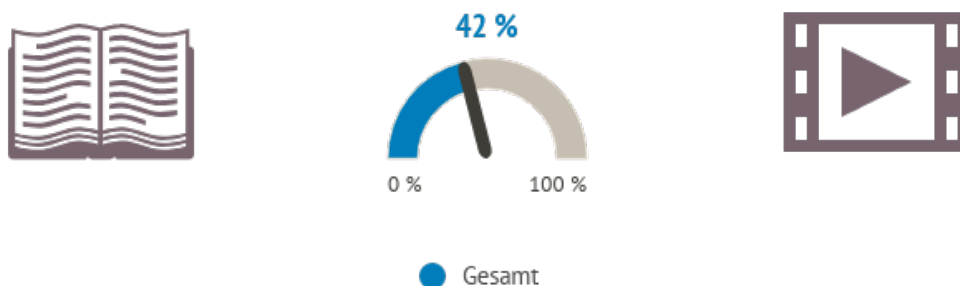
Aufgrund der gegebenen oder erwarteten Herausforderungen haben 21 % der Unternehmen spezielle Maßnahmen für das Onboarding in Zusammenhang mit Remote Work entwickelt. Auch hier zeigt sich wieder ein signifikanter Unterschied zwischen Österreich (16 %) und Deutschland (23 %). Nach Branchen heben sich einerseits das Finanzwesen bzw. der IT- und Telekom-Sektor deutlich von den anderen ab, wo es in 38 % bzw. 40 % spezielle Maßnahmen für das „virtuelle Onboarding“ gibt; andererseits das Gesundheits- und Sozialwesen (10 %), der öffentliche Sektor (14 %) und der Handel (15 %), wo dieser Wert deutlich unter dem Schnitt liegt.

Diese Maßnahmenprogramme sind naturgemäß stark onlineorientiert: 14 % der Unternehmen mit solchen Maßnahmen setzen auf spezielle Online-Meetings mit den Neueinsteigerinnen und Neueinsteigern, 11 % auf Online-Schulungen, 8 % auf Einschulungsvideos und 6 % auf spezielle Software wie Online-Tutorials.

Videokonferenzen: das zentrale Tool der Remote-Work-Ära im Profil

Kaum ein anderes technisches Instrument ist mit Remote Work und Homeoffice so stark verbunden wie Videokonferenzen. Sie sind ein Sinnbild für die neue Arbeits- und Teamkultur. Der Hernstein Management Report hat daher die österreichischen und deutschen Führungskräfte speziell zu diesem Thema befragt. Das Ergebnis:

4 von 10 Unternehmen mit Regelwerk für Videokonferenzen



Grafik 4a: Anteil der Unternehmen mit Vorgaben und Anweisungen für Videokonferenzen

In Deutschland ist die Verbreitung stärker als in Österreich

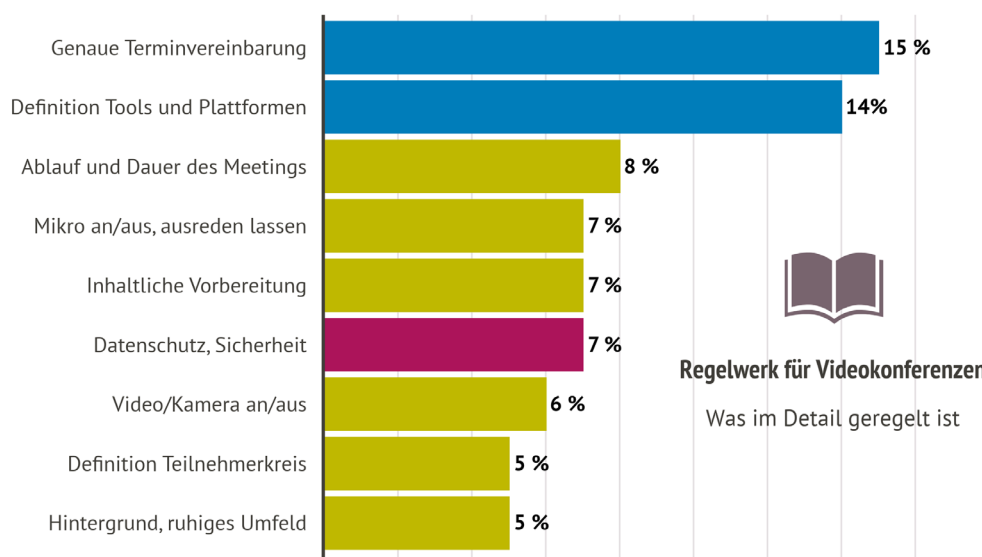


Grafik 4b: Anteil der Unternehmen mit Vorgaben und Anweisungen für Videokonferenzen

In 42 % aller Unternehmen gibt es klare Vorgaben und Anweisungen, wie Videokonferenzen und auch hybride Meetings, bei denen die Teilnehmenden teils physisch und teils per Video präsent sind, gestaltet werden sollen. Dabei zeigt sich, dass deutsche Unternehmen häufiger ein solches Regelwerk haben (45 %) als österreichische (38 %).

Weiters gibt es einen klaren Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Während 33 % der Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden darüber verfügen, sind es bei Konzernen mit über 5000 Mitarbeitenden 47 %. Einerseits sind bei kleineren Unternehmen vermutlich weniger organisatorische Kapazitäten vorhanden, um ein solches Regelwerk einzuführen. Andererseits besteht bei diesen möglicherweise auch weniger Notwendigkeit dafür, da naturgemäß weniger Personen Videokonferenzen nutzen.

Terminvereinbarung und Tool-Definition: Die wichtigsten Regeln für Videomeetings



Grafik 5: Regelungen für Videokonferenzen im Detail

Als wichtigste Regel gilt, dass genaue Termine für Videokonferenzen zu definieren sind. 15 % aller Unternehmen mit einem solchen Regelwerk haben dies explizit vorgesehen. Besprechungen per Video sollen demnach nicht spontan stattfinden, was den betroffenen Mitarbeitenden (oder auch Führungskräften) Privatsphäre und Ruhe bei der Arbeit sichert. Fast ebenso viele, 14 %, verfügen über genaue Regelungen, welche Tools und Plattformen zu verwenden sind. Dies gilt im Übrigen auch für die befragten Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden (15 %), wo es nach allgemeiner Erfahrung weniger häufig ein zentrales Software-Management gibt als in Großunternehmen.

Hier noch ein paar weitere Fakten:

- Auf einem Niveau von 6 % bis 8 % liegen Regeln zur „Video-Etikette“ wie die Frage, ob und wann Ton oder Bild einzuschalten sind oder wie der generelle Ablauf von Meetings zu sein hat.
- Auf gleichem Niveau findet sich das Thema Datenschutz und Datensicherheit: In 7 % der Unternehmen gibt es explizite Regelungen dazu.
- Nach Branchen ist dieser Wert recht ausgeglichen und auch besonders datenschutzaffine Bereiche wie IT und Finanzdienstleistungen zeigen ein ähnliches Niveau (8 %).

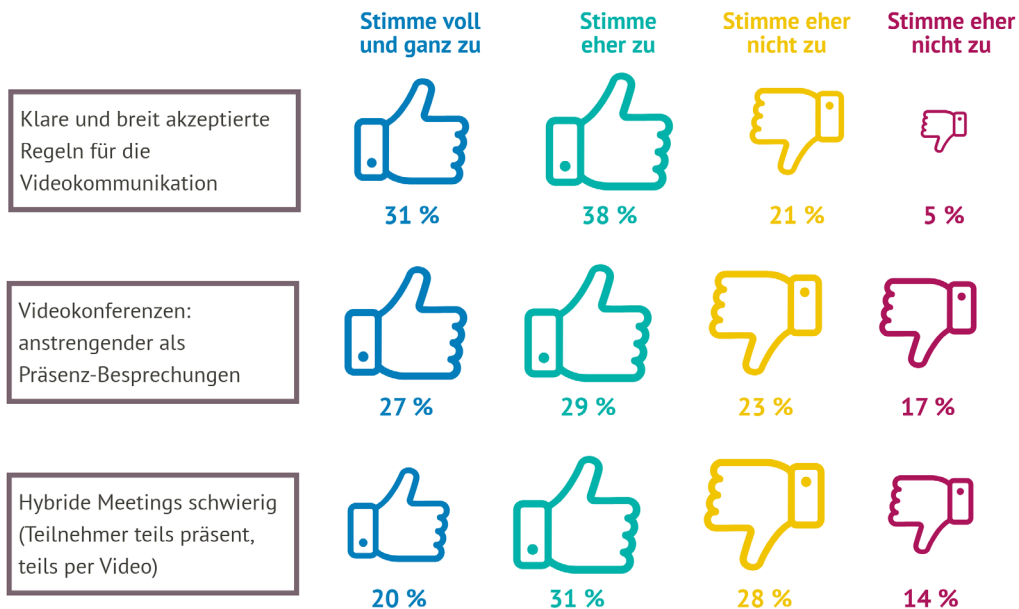
Ein eher neues und spezielles Thema ist der Dresscode bei Videokonferenzen.

- 58 % der Führungskräfte erklären, dass es in ihrem Unternehmen keine Regularien dafür gebe. 22 % verfügen über Dresscodes bei Terminen mit Kunden und Geschäftspartnern, 17 % mit Vorgesetzten und 11 % bei jeglichen internen Besprechungen.
- Einen gewissen Kulturunterschied dürfte es nach Ländern geben: In Österreich haben laut Befragten 63 % der Unternehmen keinen Dresscode bei Videobesprechungen, in Deutschland sind es mit 55 % deutlich weniger.
- Im Branchenvergleich stechen hier die Finanzdienstleistungen heraus, wo es mit 44 % vergleichsweise wenige Unternehmen ohne Dresscode gibt. Am anderen Ende der Skala befindet sich der öffentliche Sektor mit 75 % ohne Regeln zum Outfit.

Die persönliche Einstellung der Führungskräfte zu Videokonferenzen

Die höchste Priorität hat wiederum das Thema „Regeln für die Videokommunikation“. 31 % der Führungskräfte stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass es solche braucht und diese breit akzeptiert werden müssen, 38 % eher. Die Summe von 69 % liegt somit über der tatsächlichen Verbreitung derartiger Vorgaben in den Unternehmen (42 %, siehe voriges Kapitel). Dies deutet auf eine Lücke in Bezug auf die Implementierung solcher Standards hin.

Höchste Priorität haben Regeln für die Videokommunikation



Differenz auf 100 % = Keine Angabe

Grafik 6: Persönliche Einstellung von Führungskräften zu Videokonferenzen

Ein Hintergrund für den Wunsch nach einem Regelwerk mag der Umstand sein, dass eine Mehrheit der befragten Führungskräfte Videokonferenzen als anstrengender empfindet als Besprechungen in Präsenz. 27 % stimmen dieser Aussage vollends zu, 29 % eher (gesamt: 56 %). Auf der anderen Seite widersprechen 17 % dieser Aussage klar und 23 % mit Einschränkungen (gesamt: 40 %), also eine aussagekräftige „qualifizierte Minderheit“. Auffällig ist, dass weibliche Führungskräfte Videokonferenzen tendenziell mühsamer finden als ihre männlichen Kollegen: Die befragten Frauen stimmen zu 32 % der diesbezüglichen Aussage zur Gänze zu (eher: 26 %), unter ihren männlichen Kollegen sind es 25 % (eher: 30 %).

Von einer – noch knapperen – Mehrheit werden hybride Besprechungen mit teils persönlicher, teils virtueller Präsenz als problematisch erlebt. 20 % sind vollends der Meinung, dass diese Situation schwierig ist, 31 % eher (gesamt: 51 %). 14 % sehen in dieser Konstellation keinerlei Problem, 28 % eher nicht (gesamt: 42 %). Auch diese Frage stellt für Frauen ein größeres Thema als für Männer dar: 23 % der weiblichen Führungskräfte sind voll und ganz der Meinung, dass diese Konstellation schwierig ist, 30 % eher. Die Vergleichswerte ihrer männlichen Kollegen liegen bei 18 % bzw. 32 %.

Fazit: Videokonferenzen sind eine Herausforderung für Führungskräfte. Es ist aber keine Frage, die im größeren Kontext als kritisch bezeichnet werden muss.

IMPRESSUM

Auftraggeber

hernstein

Wir verstehen Leadership

Hernstein Institut für Management und Leadership
der Wirtschaftskammer Wien

wko campus wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

+43/1/514 50-5600

hernstein@hernstein.at

www.hernstein.at



Ausführendes Institut



Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka

Zehetnergasse 6/2, 1140 Wien

+43/650/3390275

office@triple-m-mafo.at

www.triple-m-mafo.at