

# Arbeit und Leben in Balance?

## Welche Auswirkungen hat die Covid-19-Pandemie auf die Work-Life-Balance?

Pınar Bilge, Asım Can Alkan und Ruzin Ağanoğlu

Zwischen Mitte April und Ende Juni 2020 führte der Arbeitskreis Chancengleichheit der DPG eine weltweit angelegte Online-Umfrage durch, um die Auswirkungen der Pandemie auf unsere Arbeit und unseren Alltag zu ermitteln.

Seit April 2020 sind 81 Prozent aller Arbeitskräfte weltweit aufgrund der Covid-19-Pandemie von obligatorischen oder empfohlenen Schließungen von Arbeitsplätzen betroffen. Laut dem Bericht des UN-Ausschusses für die Koordinierung statistischer Aktivitäten stellt dies den größten Beschäftigungsrückgang auf den Arbeitsmärkten seit dem Zweiten Weltkrieg dar.<sup>1)</sup>

Der Arbeitskreis Chancengleichheit (AKC) der DPG untersuchte in einer Umfrage die Lebensumstände, die Bedingungen bei der Fernarbeit (oder Homeoffice), die Herausforderungen an die Selbstorganisation, Führungsstil sowie

Bedenken über die Zeit nach der Pandemie verschiedener demografischer, regionaler, Bildungs- und Berufsgruppen. Durch Fernarbeit verursachter Stress, die Veränderung der Lebensstile und unterschiedliche Vorstellungen über die Zeit nach der Pandemie standen dabei im Fokus. Die Ergebnisse der selbst gestalteten, anonymen Umfrage stehen online frei zur Verfügung.<sup>2)</sup> Die Analyse der Umfrage umfasst vollständige Antwortsätze von 1524 Teilnehmenden, die überwiegend aus Europa kamen (84 Prozent). 43 Prozent (663) der Teilnehmenden hatten einen Hintergrund in Physik, 70 Prozent (1061) haben eine akademische Position inne.

1) UNESCO, Report on the COVID-19 impact on public and private life as well as statistical work, <http://uis.unesco.org/en/news/report-covid-19-impact-public-and-private-life-well-statistical-work>

2) dpg-physik.de/vereinigungen/fachuebergreifend/ak/akc/covid-19-survey-results

## Ergebnisse

Alle Teilnehmergruppen zeigen ähnliche Muster in Bezug auf die Stressfaktoren. Das Fehlen von Urlaub, Wochenendunternehmungen, Aktivitäten mit Freunden und Familie, also der Wegfall der typischen Aktivitäten in einer Wohlstandsgesellschaft, führte zu Stress bzw. einer gesunkenen Lebensqualität. 812 bzw. 288 Teilnehmende bewerteten diese Auswirkungen als schwerwiegend bzw. mittel.

Die hauptsächlichen Stressfaktoren bei der Arbeit im Homeoffice waren in Europa und Nordamerika (92 Prozent der Teilnehmenden) die fehlende Trennung von Beruf und Familie sowie das Gefühl der Isolation (Abb. 1). Weibliche Teilnehmende bewerteten diese Stressfaktoren signifikant höher als männliche. Dies weist auf eine höhere Belastung der Frauen im Homeoffice hin. Frauen in Nordamerika fühlten sich am stärksten belastet. Eltern von Schulkindern beschrieben häufig zusätzliche Belastungen durch Homeschooling.

In Freitextfeldern war „mangelnde Work-Life-Balance“ der am häufigsten genannte Begriff (127), gefolgt von „Homeschooling“ (69) und „emotionalen und mentalen Problemen“ (42). Teilnehmende mit Behinderungen sowie der Verantwortung für die Betreuung älterer Eltern und der Betreuung von Personen in Risikogruppen betonten die schwierigen Bedingungen, denen sie ausgesetzt waren. Der

Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologien variierte je nach Region und Branche. Die Mehrheit der Teilnehmenden (77 Prozent) hatte ausreichend Zugang zu Arbeitsgeräten, um ihre Arbeit zu erledigen. Am meisten vermisst (460) wurde das fehlende Feedback von Managern bzw. Kollegen.

Bei der Analyse der Freitexteinträge zeichnen sich zwei Gruppen ab: Eine Gruppe war überzeugt, dass die Pandemie eine Chance ist, Fernarbeit und Fernunterricht zu reformieren. Die zweite Gruppe fürchtete dagegen, dass der verstärkte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien die herkömmlichen Arbeitsinstrumente und -methoden ersetzen könnte. Dies stellt ein Risiko dar auf

Kosten persönlicher Kontakte und der Wiederaufnahme der früheren Arbeitsbedingungen.

Führungskräfte (487) litten mehr unter Stress durch Homeoffice als Personen ohne Führungsaufgaben.

Trotzdem waren sie mit der Leistung ihrer Mitarbeiter sehr zufrieden (365 bzw. 75 Prozent).

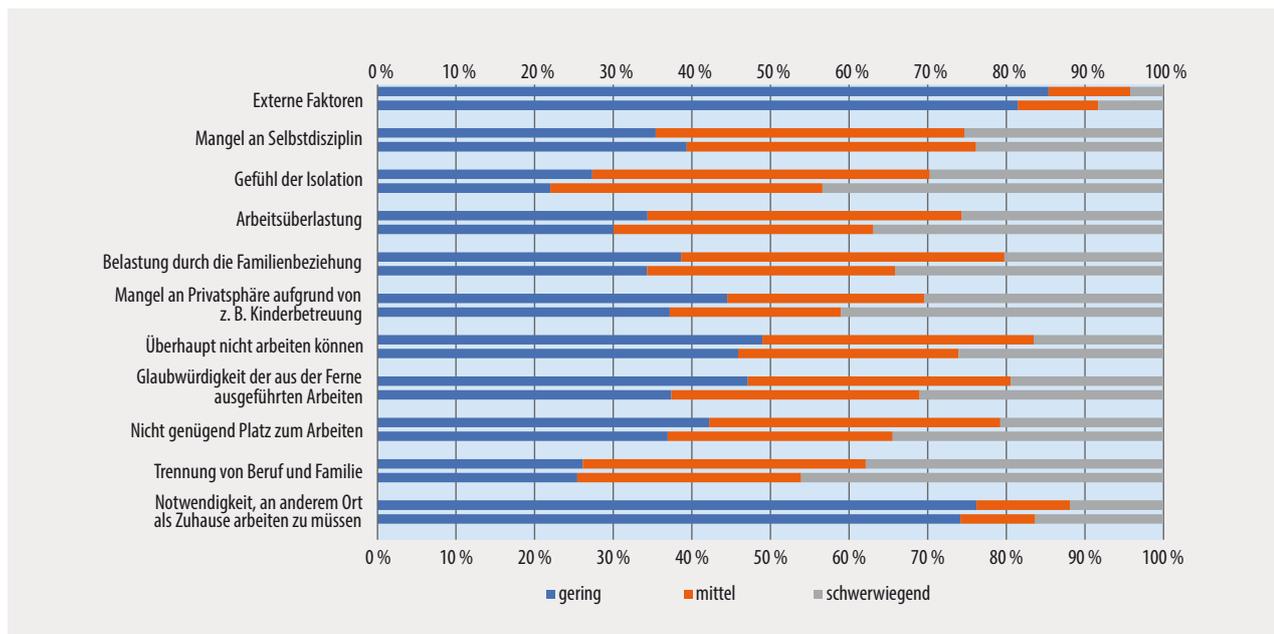
Vor der Pandemie haben 30 Prozent (452) der Teilnehmenden Methoden des Zeitmanagements angewendet. Den meisten von ihnen (308 bzw. 68 Prozent) half das Zeitmanagement weiterhin. Diese Teilgruppe war, nach tiefergehender Analyse, auch in der Lage, die eigenen Ar-

Allgemein waren das Homeoffice und die Isolation ein Segen für meine Arbeit und mein Familienleben.  
UK, Physik, 50+ Jahre, männlich

Insbesondere Familien mit kleinen Kindern haben in der Forschung/Universität extreme Wettbewerbsnachteile.  
Deutschland, Physik, 40-49 Jahre, weiblich

Ich bin behindert und kann nicht auf dieselbe Unterstützung zugreifen, die ich am Arbeitsplatz hatte, um meine Arbeit auszuführen.  
UK, Physik, 20-29 Jahre, weiblich

Die soziale Isolation (insb. weniger Kontakt zu Arbeitskollegen) mindert meine Produktivität.  
Deutschland, MINT, 30-39 Jahre, männlich



**Abb. 1** Männliche und weibliche Teilnehmende haben verschiedene Fernarbeitsstressfaktoren beurteilt. Die Antworten der männlichen Teilnehmer stehen jeweils oben, die der weiblichen unten. Für beide Geschlechter waren die Trennung von Beruf und Familie, das Gefühl der Isolation sowie der Mangel an Privatsphäre am gravierendsten.

beitsprioritäten (250 bzw. 81 Prozent) festzulegen. Diese Teilnehmenden hatten zudem weniger Befürchtungen für die Zeit nach der Pandemie.

### Nach der Pandemie

Die Bedenken der Teilnehmenden über die Zeit nach der Pandemie zeigten berufliche, hierarchische und altersbedingte Unterschiede. Bei Angestellten an Universitäten bzw. Forschungseinrichtungen gab es mehr geschlechtsspezifische Unterschiede.

Viele Länder setzen Liquiditätshilfen ein, um Arbeitsplätze zu sichern und die Insolvenz von Unternehmen zu verhindern. In vielen Regionen befürchten die Angestellten an Universitäten oder Forschungseinrichtungen negative Folgen, falls dort öffentliche Investitionen in Forschung und Entwicklung wegfallen.

Die Lebensumstände, die Altersstruktur und die Berufserfahrung der Teilnehmenden korrelierten stark. Paare (ohne Kinder) im Alter zwischen 30 und 39 Jahren mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrung stellten die größte Gruppe dar. 40 Prozent von ihnen fürchteten um den Verlust ihres Arbeitsplatzes und sorgten sich (35 Prozent) um den Wegfall der Möglichkeit, nach der Covid-19-Krise im Homeoffice arbeiten zu können (Abb. 2a). 30 Prozent befürchteten finanzielle Stagnation bzw. Rezession und benannten soziale Ängste.

Teilnehmende mit einem Hintergrund in Physik hatten die größten Bedenken in Bezug auf die Zeit nach der Pandemie, außer vor dem Verlust der Fernarbeit. Für Physiker\*innen stellt das kein wirkliches Problem dar, da sie „seit mehreren Jahrzehnten für die Online-Kommunikation in Kooperationsprojekten zuständig sind“, erklärte Luc Bergé vom Gleichstellungsausschuss der Europäischen Physikalischen Gesellschaft. Die Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren, war mit 39 Prozent bei den Physiker\*innen sehr hoch. Dies weist auf einen Zusammenhang mit der Häufig-

keit zeitlich begrenzter Verträge unter Akademiker\*innen, insbesondere in der Physik, hin.

Die häufigste Sorge über die Zeit nach der Pandemie bei europäischen Männern war die finanzielle Stagnation bzw. Rezession (27 Prozent an der Universität, 10 Prozent außerhalb der Universität). Europäische Akademikerinnen (angestellt an einer Universität oder Forschungseinrichtung) sorgten sich mehr um negative soziale Auswirkungen (50 Prozent), während im nichtakademischen Bereich die Sorgen über finanzielle Stagnation bzw. Rezession (34 Prozent) überwogen. 49 Prozent der weiblichen Akademiker in Europa und 26 Prozent der männlichen sorgten sich zudem, „nach der Covid-19-Krise nicht mehr fernarbeiten zu können“. Diese Sorge trat bei den Nichtakademiker\*innen seltener auf, unabhängig vom Geschlecht.

Führungskräfte und Angestellte ohne Führungsaufgaben waren ähnlich besorgt, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, mit einer etwas größeren Diskrepanz in Europa (10 Prozent gegenüber 17 Prozent, Abb. 2b). Finanzielle Stagnation bzw. Rezession war die größte Sorge der Führungskräfte für die Zeit nach der Pandemie. Personen ohne Führungsaufgaben fürchteten eher, dann nicht mehr fernarbeiten zu können.

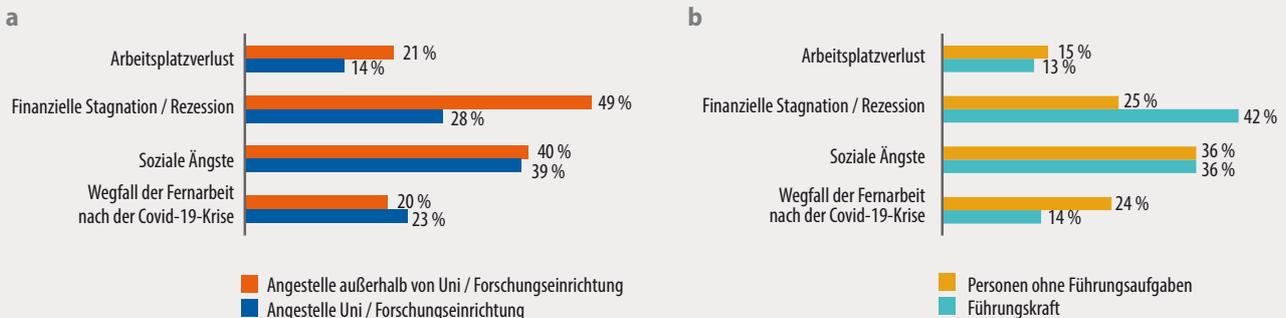
### Folgerungen

Die Ergebnisse der Umfrage weisen darauf hin, dass die Menschen unzureichend auf eine solche Krise vorbereitet waren und ihnen geeignete Praktiken für ihre Work-Life-Balance fehlten. Die Ursache hierfür scheint in vorherigen individuellen Lebens- und Arbeitseinstellungen zu liegen sowie im Fehlen einer gesellschaftsweiten Diskussion über die Grundlagen einer Work-Life-Balance. Auch widersprüchliche politisch bedingte Entscheidungen tragen zu diesem Mangel bei.

### Lebenseinstellungen

Vor der Pandemie sollten Angestellte ihr Privatleben bevorzugt nach der beruflichen Rolle ausrichten. Wie gut sie diese Erwartung erfüllen konnten, hing davon ab, welche Unterstützung verfügbar war, beispielsweise Kindertagesstätten, Schulen, Großeltern oder Karrierepause eines Partners. Die Pandemie hat diese unausgesprochenen Ver-

Die Zeit nach der Pandemie eröffnet den großen Vorteil, dass Arbeitgeber\*innen ihren Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit zum Homeoffice bieten können, um deren Work-Life-Balance besser anzupassen. Es wäre enttäuschend, wenn die implementierten Vorteile dieser Pandemie in Routinen und Balance wieder wegfallen. Kanada, nicht-MINT, 20–29 Jahre, weiblich



**Abb. 2** Für die Zeit nach der Pandemie fürchteten sich Angestellte, die nicht an einer Universität oder Forschungseinrichtung arbeiten, in erster Linie vor dem Verlust des Arbeitsplatzes (a), an der Universität oder Forschungseinrichtung sind soziale Ängste sehr groß. Führungskräfte haben insbesondere finanzielle Sorgen (b), Angestellte ohne Führungsaufgaben geben vor allem soziale Ängste an.

einbarungen offen gelegt. Nach der statistischen Analyse der Umfrage sind Frauen überall insgesamt stärker belastet und gestresst als die männlichen Teilnehmer. Die neuen Lebensbedingungen empfinden Männer tendenziell als „Aufopferung“ und Frauen als „Verpflichtung“. Unabhängig von diesen Wahrnehmungsunterschieden ist der größte Teil der Bevölkerung mit familiärer Verantwortung besonders stark belastet. Angelika Sennlaub von der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft betonte: „Das Ziel muss sein, Bewusstsein zu schaffen und die Arbeit für Haushalt und Beruf gleich zu verteilen. Frauen, die von zu Hause aus arbeiten, sind nicht plötzlich wieder hauptsächlich Hausfrauen und Mütter, sondern genauso erwerbstätig.“

### Arbeitseinstellungen

Die Ergebnisse der Umfrage weisen darauf hin, dass Selbstverwaltungsattribute in Positionen ohne Leitungsfunktion fehlten und dass die „Key Performance Indikatoren“ mangelhaft waren bzw. nur unzureichend gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert wurden. Die Überarbeitung solcher Kennzahlen, mit denen sich die Leistung von Aktivitäten in Unternehmen ermitteln und die Mitarbeiterproduktivität bewerten lässt, kann sicherstellen, dass die Arbeitskräfte auch im Homeoffice erkennbar produktiv und erfolgreich tätig sind. Dafür gilt es, diese Leistungsindikatoren zunächst verbindlich und relevant zu formulieren, damit sie den Wert von Ergebnissen auf messbare Weise darstellen können. Damit lassen sie sich in einen Feedback-Mechanismus integrieren. Die Wahrnehmung dieser Indikatoren sollte nicht nur durch bloße produkt- oder gewinnrelevante Kennzahlen wie den Umsatz oder bei Arbeitsplätzen in Universitäten oder Forschungseinrichtungen durch die Anzahl der Veröffentlichungen oder Promovierenden eingeschränkt sein. Denn sonst fehlen die notwendigen Eingaben für einen kreativen Prozess.

Für die Mitarbeiter\*innen sollten mindestens die Workflows einschließlich der zeitlichen Rahmenbedingungen und der zu erledigenden Aufgaben verfügbar sein. Dies muss den Mitarbeiter\*innen zudem klar und eindeutig kommuniziert werden.

Erfordern Aufgaben eine Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz, so sind strikte Sicherheitsmaßnahmen und angemessene Arbeitsbedingungen notwendig, um die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter\*innen gewährleisten zu können.

### Management-Einstellungen

Die Erfahrungen aus der Covid-19-Pandemie erlauben es Organisationen, das gewünschte Profil von Führungskräften kritisch zu überprüfen und in Bezug auf berufliche und zwischenmenschliche Qualifikationen anzupassen. Die Umfrageergebnisse zeigen die Bedeutung von transparenter Information und Kommunikation als Schlüssel für berufliche Leistung, um die Befürchtungen für die Zeit nach der Pandemie zu vermindern. Das Management kann, je nach Art der Organisation, mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie für Mitglieder, Mitarbeiter\*innen, Kund\*innen oder Studierende die Übermittlung von Informationen verbessern.

Auf der Managementebene herrscht die Erwartung vor, dass es nach der Pandemie weitergehen kann wie davor. Daher mangelt es an der Motivation, Veränderungen anzustoßen, die nicht nur die Erfüllung der Arbeitsaufgaben verbessern können, sondern auch die Work-Life-Balance der Mitarbeiter\*innen. Dies könnte auch daran liegen, dass die befragten Führungskräfte von geringerem Stress und geringerer Besorgnis für die Zeit nach der Pandemie berichten.

### Chancen

In der Pandemie haben die Menschen weltweit mit ähnlichen Problemen und Sorgen gekämpft und litten unter vergleichbaren politischen Maßnahmen. In dieser Hinsicht hat die Pandemie die Menschen miteinander verbunden. Dies ermöglicht es, von- und miteinander zu lernen und Tugenden wie Empathie, Respekt und Toleranz zu fördern. Sunny Xin Wang von der Physikalischen Gesellschaft Hongkong ist überzeugt: „Diese Pandemie wird enden, die globalen Herausforderungen aber nicht. Wir leben auf einem Planeten. Baue Brücken, keine Mauern.“

In der öffentlichen Wahrnehmung sind die Wertschätzung von Forschung und die Akzeptanz von Forschungsergebnissen gestiegen. Auch die Bedeutung der Forschung scheint zugenommen zu haben. Angela Bracco von der Italienischen Physikalischen Gesellschaft erklärte: „Es ist jetzt der richtige Zeitpunkt, mehr Ressourcen für Forschung und Entwicklung sowie für Bildung zu gewinnen. Die Führungsebene muss sich stärker dafür engagieren und die internationale Zusammenarbeit ausbauen und stärken.“

Hildegard Nimmesgern von der Gesellschaft Deutscher Chemiker weist auf die schnelle Reaktion von Organisationen bei der Einführung von Online-Tools für die formelle und informelle Kommunikation hin. Jan Mlynář von der Tschechischen Physikalischen Gesellschaft erwartet die Entwicklung neuer Tools für Forschung und Entwicklung an großen Forschungseinrichtungen, um Anwendungen Künstlicher Intelligenz für Datenanalysen zu stärken.

Sorgfältig entwickelte hybride Arbeitskonzepte tragen nach Meinung von Agnes Sandner vom Arbeitskreis Chancengleichheit dazu bei, Kosten und Emissionen zu reduzieren sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen zu steigern. „Ein temporäres Heimbüro ohne parallele Pflegeaufgaben wäre eine Möglichkeit, zeitlich flexibel zu arbeiten“, sagte Burghilde Wieneke-Toutaoui vom Verein Deutscher Ingenieure. Bei allen negativen Auswirkungen der Pandemie haben sich auch Chancen offenbart, um neue Wege zu besseren Lebens- und Arbeitsweisen zu beschreiten.

### Die Autoren

**Dr.-Ing. Pinar Bilge**, Fakultät V – Verkehrs- und Maschinensysteme, Technische Universität Berlin; **Asim Can Alkan**, Aganer Holding, Sonnefeld; **Dr. Ruzin Ağanoğlu**, Arbeitskreis Chancengleichheit der DPG und Lab-on-Fiber GmbH, Halle

