

Studie von Menzel Consulting zur Auswirkung der Corona-Krise auf Unternehmen



Zu Beginn möchte ich mich noch einmal bei allen bedanken, die sich die Zeit genommen und an der Studie teilgenommen haben.

Was mich bewegt hat, diese Studie durchzuführen:

Direkt zu Beginn des ersten Lockdowns habe ich mich, mit ca. 20.000 anderen Freiwilligen, am Hackathon der Bundesregierung „WirvsVirus“ beteiligt. Es ging darum, innerhalb eines Wochenendes unterschiedliche Lösungen zur Aufrechterhaltung unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens zu erarbeiten. Es hat mich sehr beeindruckt wie engagiert und konstruktiv Menschen, die sich nicht einmal kannten, virtuell miteinander gearbeitet, Ideen und Lösungen entwickelt und dafür ihre Freizeit zur Verfügung gestellt haben.

Entscheidend hierfür war, dass uns ein gemeinsames sinnstiftendes Ziel verbunden hat.

Ich möchte hier nicht über „das Corona-Thema“ sprechen (das wird an anderer Stelle zur Genüge getan), sondern wie wir diese Erfahrung zukünftig für uns nutzbar machen können.

Wie komplex die Auswirkungen der Pandemie wirtschaftlich und gesellschaftlich sein werden, können wir meiner Meinung nach in Gänze noch nicht absehen.

Aber ist das auch nötig oder realistisch?

Seit Jahren ist uns bewusst, dass mit der Globalisierung und der Digitalisierung unsere Umwelt immer komplexer wird und sprechen deshalb von der VUCA-Welt*, in der wir uns bewegen. Der Wunsch nach Planbarkeit und Vorhersehbarkeit ist menschlich und verständlich, aber realitätsfern. Wir sind nicht mehr in der Lage, alle Risiken im Voraus zu erkennen und uns darauf einzustellen.

Dieser Komplexität sollten wir mit Komplexität begegnen und die vorhandene Intelligenz im Unternehmen nutzen. Hierdurch steigen sowohl die Kreativität als auch die Handlungsoptionen von Unternehmen.

Gerade deshalb sehe ich in dieser Krise viele Chancen, die Unternehmen für Veränderungen nutzen können.

- Wir sind **ALLE** betroffen, wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung. Dennoch teilen wir eine gemeinsame Erfahrung. Das erhöht unsere Bereitschaft zur Solidarität.
- Die Mehrzahl an Unternehmen hat ein sehr gutes Krisenmanagement bewiesen. Das hat zu einer Verbesserung der Mitarbeiter*innen- / Arbeitgeber*innen-Beziehung geführt. Das reduziert in der Regel Widerstand bei Veränderungen.
- Veränderungen wurden in Rekordzeit umgesetzt, mit beachtlichen Ergebnissen. Daran waren das Management, die Führungskräfte und die Mitarbeiter*innen im Unternehmen gemeinsam beteiligt. Diese Erfahrung wird sich eine Zeit lang positive auf die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeiter*innen im Unternehmen auswirken.

Die Frage, die wir uns gemeinsam sowohl als intern als auch extern Arbeitende für Unternehmen stellen sollten, lautet für mich: **Was lernen wir aus dieser Krise?**

Diese Frage hat mich angetrieben, diese Studie zu machen. Ich bin davon überzeugt, dass kollektives Lernen einen größeren Nutzen für uns hat, als getrennt voneinander unsere Schlüsse zu ziehen.

Ich möchte Sie inspirieren, sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter*innen mit den gemachten Erfahrungen differenziert auseinanderzusetzen, um daraus zu lernen, wie sie zusammen neue Wege beschreiten und notwendige Entwicklungsprozesse gestalten können.

* **VUCA** ist eine konstante Herausforderung:

- Unbeständigkeit in Entscheidungen (Volatility)
- Unsicherheit bei Betroffenen (Uncertainty)
- Komplexität der Situation (Complexity)
- Mehrdeutigkeit der Zukunftsaussichten (Ambiguity)

Wie wurde die Studie durchgeführt:

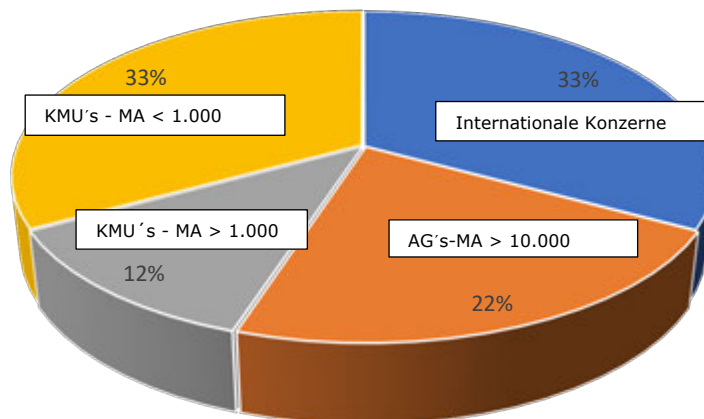
Für die Studie habe ich von Oktober 2020 bis Januar 2021 24 qualitative Interviews mit Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen durchgeführt. In der Untersuchungsgruppe befanden sich 0,4% Vorstandsmitglieder, 24,6% Geschäftsführer*innen, 45% Führungskräfte und 30% HR-Manager*innen.

Die Antworten wurden den folgenden Themen zugeordnet:

Auswirkungen auf

- Unternehmensergebnisse
- Strategie 2020 und 2021
- Veränderungsfähigkeit
- Arbeitsmodelle
- Führung
- Zusammenarbeit
- Mental Health

Die Verteilung der Unternehmensgröße war wie folgt:



Folgende Branchen waren vertreten:

- Anlagen- und Maschinenbau
- Automobilzulieferer
- Banken
- Bauwirtschaft
- Chemie und Pharma
- Dienstleistung
- Energie- und Umweltwirtschaft
- Handel und Konsumgüter
- Logistik
- Telekommunikation

Metafragen der Studie:

- Wie wird sich „Arbeiten“ zukünftig durch den Einfluss der Corona-Krise verändern?
- Welchen Einfluss hat das auf die Entwicklung neuer Arbeitsmodelle?
- Wie wird sich dadurch die Kultur in Unternehmen verändern?
- Welche Auswirkungen hat das auf die Kompetenzprofile für Führungskräfte?
- Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeiter*innen zukünftig verstärkt?

Kernfragen der Studie:

- Wie hat sich Corona auf die Unternehmen ausgewirkt?
- Welche Themen haben an Priorität gewonnen?
- Wie wurde mit aktuellen Herausforderungen umgegangen?
- Welche Auswirkungen hatte das auf das Unternehmen und die Mitarbeiter*innen?
- Wie werden gemachte Erfahrungen nach der Krise für das Unternehmen nutzbar gemacht?
- Welche Veränderungen werden bedingt durch die Corona-Krise auf die Unternehmen zukommen?
- Welche Chancen und welche Risiken sehen die Befragten in den gemachten Erfahrungen?

Ergebnisse der Untersuchung

Wirtschaftliche Auswirkungen:

Die geschilderten Eindrücke der Interviewten waren sehr unterschiedlich. Die Unternehmen, die wirtschaftlich unmittelbar von der Krise betroffen waren und zum Teil noch sind, berichteten von heftigen physischen und psychischen Auswirkungen auf die Belegschaft. Schockstarre, erhöhte Krankenstände und Ängste der Mitarbeiter*innen waren die Beschreibungen.

In den Unternehmen, die „Corona bedingt“ zusätzlich Umsatz generieren konnten, bestanden die Schwierigkeiten darin, mit Wechselschichtmodellen die notwendigen Kapazitäten zu erhöhen oder zusätzlich Personal zu rekrutieren.

28% der befragten Unternehmen haben unmittelbar wirtschaftlich negative Auswirkungen durch die Corona-Krise gespürt. 27% mussten Mitarbeiter*innen in Kurzarbeit schicken.

Diese negativen Auswirkungen konnten zum Teil ab Sommer abgefedert werden.

22 % der Unternehmen konnten ihr Geschäft ausbauen und die Ergebnisse steigern. Von diesen ist die Hälfte der Befragten überzeugt, dass ihre Ergebnissteigerung unmittelbar mit der Corona-Krise und den damit veränderten Kontexten zu tun hat.

Die anderen Unternehmen haben durch Corona wirtschaftlich keine Umsatzeinbußen verzeichnet.

Zitate aus der Studie:

„Die Talfahrt in der Automobilzulieferbranche ist durch Corona befeuert worden. Die Krankenstände gingen nach oben. Die Kurzarbeit hat uns geholfen.“

*„Die Kunden haben geschlossen. Der Vertrieb musste in Kurzarbeit - Schockstarre. Wir hatten alle Hände voll zu tun, den Mitarbeiter*innen ihre Ängste zu nehmen.“*

„Wir sind wirtschaftlich nicht betroffen. Die Bücher waren voll und es wurde abgearbeitet.“

„Teilweise stand die Produktion still. Gleichzeitig konnte der Bedarf in Deutschland kaum gedeckt werden.“

„Die Logistikbranche hat mehr Umsatz gemacht und musste die Kapazitäten steigern.“

Strategische Auswirkungen:

Die strategischen Themen, die die Unternehmen für 2020 und 2021 auf der Agenda hatten und haben, wurden durch die Krise nicht verändert. Was sich nahezu bei allen befragten Unternehmen geändert hat, ist die Dringlichkeit mit der Digitalisierung und Technisierung jetzt weiter vorangetrieben wird.

78% der Befragten sind davon überzeugt, dass nach Corona Homeoffice einen ganz anderen Stellenwert haben und eine neue Akzeptanz in ihrem Unternehmen erfahren wird.

Zitate aus der Studie:

„Die Digitalisierung muss beibehalten und die Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden.“

„Die weitere Digitalisierung und Technisierung stehen oben auf der Agenda?“

„Wir haben Teams aus Technikern virtuell vor Ort geschaltet. Daraus hat sich ein neues Geschäftsmodell entwickelt.“

„Wir haben die Abnahmen von Anlagen virtuell durchgeführt. Das werden wir beibehalten.“

„Die strategischen Themen sind durch Corona nur bedingt beeinflusst worden. Neue Themen sind in die Diskussion gekommen: Homeoffice, Remote Arbeiten, IT-Infrastruktur, Kollaborationstools weiter ausrollen.“

*„Wir haben schon lange eine breite öffentliche Diskussion zum Thema Nachhaltigkeit. Das Thema wird von der Pandemie profitieren. Die Unternehmen werden zukünftig noch mehr im Fokus sein, wie sie mit ihren Rohstoffen, ihren Mitarbeiter*innen innerhalb der Lieferketten umgehen.“*



Veränderungsfähigkeit:

Alle befragten Unternehmen haben auf die veränderten Anforderungen schnell und unkompliziert reagiert. In 67% der befragten Unternehmen hat das Management seine direkte Kommunikation an die Mitarbeiter*innen erhöht. Sie haben den Mitarbeiter*innen für ihren Einsatz gedankt und diese in kurzen Abständen transparent informiert.

In den Unternehmen, deren Mitarbeiter*innen von Kurzarbeit betroffen waren, wurde auf die Ängste sehr sensibel reagiert. Hierfür wurden zum Beispiel die Führungskräfte extra geschult. Das Feedback der Mitarbeiter*innen zum Krisenmanagement der befragten Unternehmen ist dementsprechend sehr positiv. Das wird auch von der im Februar 2021 erschienenen Studie der Bertelsmann Stiftung „Beschäftigte geben ihren Arbeitsgebern gute Noten in der Corona-Pandemie“ bestätigt. Den Link finden Sie am Ende meiner Studie.

Von Seiten der befragten Führungskräfte wurde die Flexibilität und Einsatzbereitschaft, die die Mitarbeiter*innen zeigen, sehr gewürdigt. Für alle Beteiligten war es vor Corona nicht vorstellbar, von heute auf morgen das Büro „am Küchentisch“ einzurichten, die Zusammenarbeit nur noch virtuell zu gestalten und gleichzeitig weiter gute Leistung zu bringen. Alle Unternehmen haben sich daher zu Weihnachten etwas Besonderes einfallen lassen, um Ihren Mitarbeiter*innen zu danken. Zwei Interviewte haben sogar persönlich ihren Mitarbeiter*innen zu Weihnachten Präsente mit einem Dankesbrief nach Hause geschickt.

Die Erfahrungen mit Homeoffice wurden vor allem in den Unternehmen, die bisher wenig Erfahrung damit gemacht hatten und dies auch bisher für sich als Arbeitsmodell weitestgehend abgelehnt haben, als sehr positiv bewertet.

22% der teilnehmenden Unternehmen werden Homeoffice nach der Pandemie nicht in ihr Angebot für Mitarbeiter*innen aufnehmen.

Eine weitere wichtige Erfahrung, die die Unternehmen durch die Pandemie machen konnten, bezieht sich auf die Notwendigkeit von Geschäftsreisen. 88% der Befragten sind davon überzeugt, dass die positiven Erfahrungen virtueller Zusammenarbeit mit Kund*innen einen großen Einfluss auf die zukünftige Reisetätigkeit in ihrem Unternehmen haben werden. Dies wird laut Auffassung der Befragten zukünftig Auswirkungen auf die Vertriebstätigkeit und Geschäftsreisen allgemein haben.

Folgende Argumente wurden hierfür genannt:

- Aus ökologischer Sicht ist es nicht mehr vertretbar.
- Es bringt einen unglaublichen Zeitgewinn für die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen und damit für das Unternehmen.
- Hohe Kostenreduktion

Dabei sind sich alle Interviewten einig, dass es keine „entweder/oder-Lösung“ geben kann, sondern nur eine auf das Unternehmen zugeschnittene hybride-, also „sowohl als auch-Lösung“.

Zitate aus der Studie:

„Die Kommunikation durch das Management ist transparenter geworden“.

*„Das Management ist dadurch sehr nah an den Mitarbeiter*innen dran.“*

*„Wir haben festgestellt, dass die Mitarbeiter*innen im Homeoffice sehr engagiert arbeiten. Das haben wir uns bisher so nicht vorgestellt. Das Vertrauen ist gewachsen.“*

„Das gesamte Team ist seit Mitte März im Homeoffice und es funktioniert.“

„Wir werden unsere Geschäftsreisen reduzieren. Das spart Zeit und ist ökologischer.“

„Die Themen bleiben, Kommunikation, Nähe trotz Distanz, CO₂-Footprint in den Fokus bringen, Remote Arbeiten - vor allem für den Vertrieb, neuen Sinn und Verantwortlichkeit erzeugen.“

„Kundentermine werden zukünftig zum Teil virtuell stattfinden. Wir haben erlebt, dass das geht.“

„Im Unternehmen wird das wahrscheinlich für einen Kulturwandel genutzt. Mehr Transparenz der Führung, offener, durchlässiger.“

„Erste Büroflächen werden zu Begegnungsflächen umgebaut.“

„Die Digitalisierung und Automatisierung haben einen „Boost“ bekommen.“



Arbeitsmodelle:

78% der Befragten sehen für ihre Unternehmen zukünftig ein hybrides Arbeitsmodell, in den dafür möglichen Unternehmensbereichen, als sehr realistisch an. Vorstellbar ist dabei am häufigsten das „3 - 2 - 5 Modell“ (3 Tage Office, 2 Tage Remote, bei 5 Tagen Arbeit). Gleichzeitig wurde Homeoffice auch sehr differenziert betrachtet. Denn gerade bei Singles und jungen Menschen wird bedingt durch die momentane Situation eine hohe Vereinsamung, mit entsprechend psychischen Folgen beobachtet. Studien zeigen aber, dass das von Führungskräften abgedeckt werden kann.

Dennoch möchte nicht jede/r von zu Hause aus Arbeiten und auch nicht jede/r hat die Möglichkeit, sich dauerhaft einen zusätzlichen Homeoffice-Arbeitsplatz einzurichten. Die Interviewten sehen daher Homeoffice als eine zusätzliche Option für die Mitarbeiter*innen an, die positive Effekte für Unternehmen haben wird.

Diese sind:

- Höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen
- Bessere Akzeptanz des Unternehmens
- Effizienteres und effektiveres Arbeiten, für entsprechende Tätigkeiten
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für potentielle Mitarbeiter*innen, die sich sonst für ein anderes Unternehmen entscheiden würden
- Für ausgewählte Bereiche standortunabhängiges Arbeiten. Hierdurch erhöhen sich die Chancen beim Wettbewerb um Spezialisten
- Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Mitarbeiter*innen
- Reduzierung des CO₂-Footprints

Zitate aus der Studie:

„Hybride Arbeitsmodelle werden auf jeden Fall einen Effizienzgewinn bringen.“

„Manche Themen lassen sich im Homeoffice einfach besser bearbeiten, wenn dafür Ruhe benötigt wird.“

*„Das Homeoffice wird als Teilangebot bleiben. Dadurch entsteht eine höhere Zufriedenheit, mehr Akzeptanz des Unternehmens bei den Mitarbeitern*innen und das wird sich auf die Ergebnisse auswirken.“*

*„Die Mitarbeiter*innen und auch wir Führungskräfte sparen viel Zeit, wenn wir nicht jeden Tag pendeln müssen. Außerdem hat es einen positiven Effekt auf die Umwelt.“*

„Wir werden hybride Arbeitsmodelle entwickeln.“

„Wir werden Homeoffice verstärkt fortführen.“



Führung:

82% der befragten Führungskräfte sehen für sich derzeit die größten Herausforderungen darin, die Beziehung zu den einzelnen Personen ihres Teams aufrechtzuerhalten und einzuschätzen, wie es den Mitarbeiter*innen gerade geht. Es ist den Befragten wichtig, dass sich die Mitarbeiter*innen eingebunden fühlen und Unterstützung einfordern, wenn sie diese benötigen. Vor allem bei 61% der befragten Führungskräfte war die Verunsicherung hoch, da sie nur schwer beurteilen können, wie der Gemütszustand der Mitarbeiter*innen derzeit ist. Das liegt zum einen daran, dass die Mitarbeiter*innen ihre Kameras bei Meetings und Calls nicht einschalten, aber auch daran, dass die Kommunikation über Befindlichkeiten und Gemütszustände bisher in ihrem Führungsalltag wenig, bis keine Relevanz hatte.

Andere Interviewte beschrieben, dass es ein sehr gutes Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeiter*innen gibt, dass es derzeit keine quantitative Leistungskontrolle gibt, sondern reine Vertrauensarbeitszeit.

Wenn zukünftig in den Unternehmen hybride Arbeitsmodelle eingeführt werden, sehen 33% der Interviewten besondere Herausforderungen bei der Mitarbeiter*innen-Beurteilung. Dieser Punkt ist wichtig, da andere Studien bereits gezeigt haben, dass Mitarbeiter*innen an „Sichtbarkeit“ im Homeoffice verlieren und trotz guter Leistungen schlechter beurteilt werden als Mitarbeiter*innen, die ganz in Präsenz arbeiten.

66% der Befragten sind der Meinung, dass sich mit der Etablierung eines flexiblen Arbeitsmodells die Rolle der Führungskraft verändert und dass sich hieraus Themen für die Führungskräfteentwicklung ergeben.

Themen, die hierfür genannt wurden, sind

- Remote Leadership
- Service Leadership
- Resilienz - Umgang mit Krisen
- Kommunikation und Informationsmanagement

Zitate aus der Studie:

„Die Führung hat sich durch die virtuelle Zusammenarbeit sehr verändert. Wir müssen mehr Kommunizieren. Es ist schwieriger herauszufinden, wie es dem Mitarbeitenden geht.“

*„Stimmung und Befindlichkeit der Mitarbeiter*innen lassen sich virtuell schwerer einschätzen.“*

*„Wir werden darauf achten müssen, dass die Sichtbarkeit aller Mitarbeiter*innen gleichberechtigt gewährleistet ist.“*

„Die Frauen sind in den Meetings stiller geworden. Das sollten wir wieder ändern.“

*„Die Kommunikation zu den Mitarbeiter*innen muss von uns Führungskräften verändert werden.“*

*„Die Führung hybrider Teams ist deutlich aufwendiger oder anders, bezogen auf Struktur, Planbarkeit, Flexibilität. Was ist die beste Lösung für das Unternehmen und die Mitarbeiter*innen?“*

„Führung muss Vertrauen lernen. Wir müssen daran arbeiten.“

„Führungskräfte brauchen so etwas wie Supervision oder Reflexionsräume, um sich mit den neuen Anforderungen auseinanderzusetzen.“

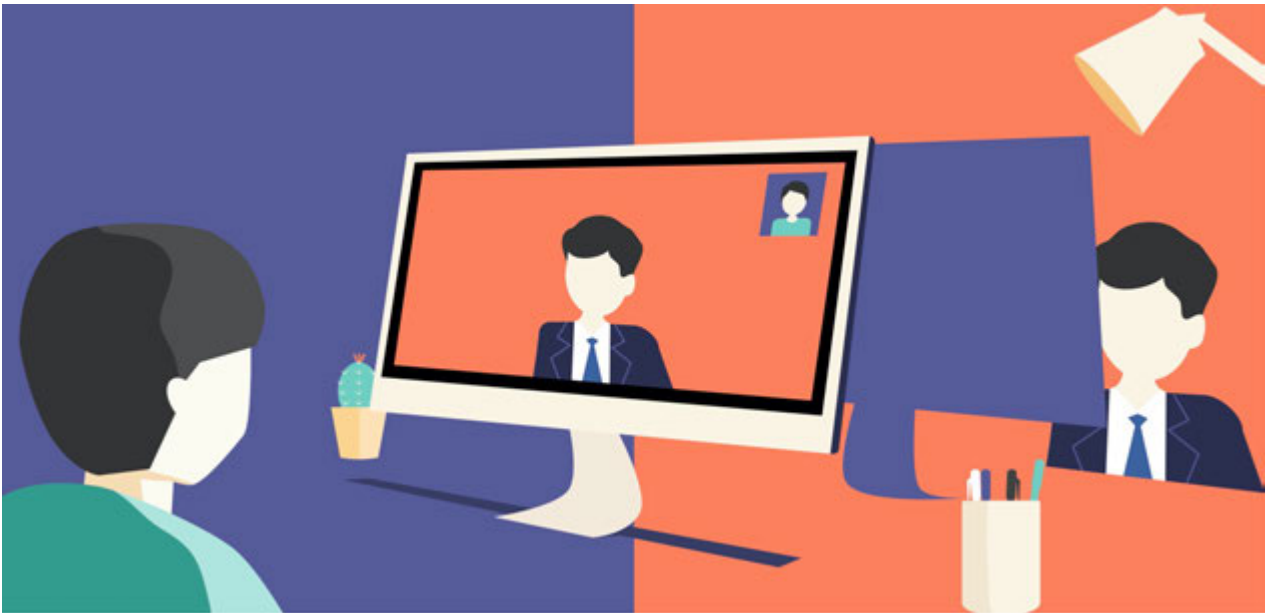
„Service Leadership muss mehr gelebt werden, wenn Homeoffice funktionieren soll.“

*„Wie führt man Online-Meetings? Es gibt kaum noch Feedbacks von den Mitarbeiter*innen.“*

„Auch Schulungen für den professionellen Umgang mit digitalen Tools sind nötig, damit wir sie auch nutzen.“

„Es ist eine besondere Herausforderung remote zu führen. Das braucht auch eine veränderte Kommunikation.“

„Die Führungskräfte brauchen Unterstützung zur Resilienz und Balance.“



Zusammenarbeit:

Teams, die zukünftig vermehrt in flexiblen Arbeitsmodellen arbeiten, benötigen eine andere Organisation, neue Absprachen und Regeln, damit die Zusammenarbeit funktioniert. Auch wird die Gefahr gesehen, dass durch die lange Zeit des Homeoffice sich verdeckte Konflikte entwickelt haben, die früher schnell mal in der gemeinsamen Mittagspause oder in der Kaffeeküche geklärt werden konnten.

Da die informelle Kommunikation durch die rein virtuelle Zusammenarbeit derzeit sehr reduziert ist, finden 33% der Befragten negativ für das Unternehmen und die Mitarbeiter*innen.

56% der Teilnehmer*innen halten es für notwendig, dass die Teams nach Corona Unterstützung erhalten. Als Gründe hierfür werden genannt

- Veränderung der Arbeitsorganisation
- Nutzung von Kollaborations-Tools
- Veränderte Anforderungen an Kommunikation und Informationsmanagement
- Konfliktprävention
- Resilienz - Umgang mit Krisen
- Musterwechsel aktiv begleiten, um einem Rückfall in alte Muster vorzubeugen

Außerdem halten diese Befragten es für erforderlich, dass die Kompetenzmodelle für ihre Mitarbeiter*innen angepasst werden müssen und auf deren Basis Weiterbildungsangebote für diese entwickelt werden sollten. Hier möchte ich auf eine Studie aus meinem Netzwerk der Selbst-GmbH verweisen. Den Link finden Sie am Ende meiner Studie.

Zitate aus der Studie:

*„Es wird ein höheres Konfliktpotential geben. Digital ist die Zusammenarbeit anders, als wenn die Kolleg*innen um die Ecke sitzen.“*

„Es muss darauf geachtet werden, dass die Teams nicht auseinanderfallen, wegen einer höheren Individualisierung.“

„Es wird schwieriger werden, die informellen Themen zu managen. Es kommt darauf an, wie lange ein Team schon zusammenarbeitet.“

„Es besteht das Risiko, dass wir alle wieder in unsere alten Muster zurückfallen. Die Strukturen müssen auch angepasst werden.“

„Teams und Führungskräfte benötigen gemeinsam Unterstützung, um auch gemeinsam eine neue Kultur etablieren zu können.“



Mental Health:

Angebote zum Thema Mental Health und Unterstützung bei physischen Erkrankungen sind in 89% der befragten Unternehmen vorhanden. Inwieweit dieses Angebot während der Pandemie von Mitarbeitern*innen in Anspruch genommen wurde, ist den Befragten nicht bekannt. Nur 11% der Interviewten berichteten von auffälligen Krankenständen in ihren Unternehmen

Die Krankenstände in den Unternehmen haben nach dem Gesundheitsreport des BKK-Dachverbandes von Dezember 2020 eine Berg- und Talfahrt während der Pandemie erfahren. Dabei sind sie aber im Schnitt auf dem Niveau des Vorjahrs geblieben.

Trotz des Zusammenhangs mit der Pandemieentwicklung ist demnach nur ein verschwindend geringer Teil der Fehlzeiten direkt auf Covid 19 zu beziehen.

Die meisten Krankschreibungen erfolgten wie in den Vorjahren aufgrund von Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychischen Erkrankungen und Atemwegserkrankungen.

Fazit und Empfehlung

Wie wird sich „Arbeiten“ zukünftig durch den Einfluss der Corona-Krise verändern?

Dass die Themen Remote führen, Homeoffice und die damit verbundene virtuelle Zusammenarbeit im Fokus der Befragung und Befragten lag, hat damit zu tun, dass seit Beginn der Corona-Pandemie zwischen 30% und 100% der Mitarbeiter*innen im Homeoffice sind, zum Teil in Wechselmodellen.

Bei allen teilnehmenden Unternehmen war die Erfahrung mit Homeoffice in dieser Ausprägung neu. Für 72% der Führungskräfte ist das Arbeiten und Führen im Homeoffice sowie eine rein virtuelle Zusammenarbeit Neuland.

Trotzdem sind für die Befragten die Argumente für den weiteren Ausbau des virtuellen Arbeitens nicht mehr von der Hand zu weisen. Das zeigt sich meines Erachtens vor allem daran, dass selbst für den Vertrieb zukünftig neue Regeln gelten werden. Eine zum Teil virtuelle Vertriebstätigkeit war bis vor Corona in vielen Unternehmen nicht denkbar. Das gleiche gilt für standortübergreifende Meetings. Auch hier wird es nach Corona eindeutig mehr virtuelle Zusammenkünfte geben.

Hier ist durch Corona ein ganz wichtiger Aspekt deutlich geworden. Damit die Zusammenarbeit auch unter Corona-konformen Bedingungen mit den Kunden weiterhin gut funktioniert, haben die Unternehmen, gemeinsam mit den Kunden, neue Wege ausprobiert und dabei neue Erfahrungen gesammelt. Hierzu zählen virtuelle Verkaufsgespräche und virtuelle standortübergreifenden Meetings.

Wie oben durch Zitate belegt ist, sind auch technische Abnahmen von Anlagen virtuell so gut machbar, dass Geschäftsreisen nur noch bei Problemfällen für nötig gehalten werden.

Das zeigt deutlich, dass es durchaus lohnenswert ist, auch in „Normalzeiten“ alte, tradierte Muster zu hinterfragen und über Experimente in geschützten Räumen neue wirkungsvolle Lösungen zu entwickeln.

Das virtuelle Arbeiten wird viel schneller, als noch vor Corona vermutet, an Akzeptanz in Unternehmen gewinnen. Meine Hypothese ist, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Unternehmen vielschichtig sein werden.

Welchen Einfluss hat das auf die Entwicklung neuer Arbeitsmodelle?

Was durch diese Studie, die keinen Anspruch auf repräsentative Ergebnisse erhebt, dennoch deutlich wird, ist, dass die Flexibilisierung vorhandener Arbeitsmodelle nicht mehr aufzuhalten ist.

Selbst in den Unternehmen, in denen die Mitarbeiter*innen bereits die Möglichkeit hatten, gelegentlich vom Homeoffice aus zu arbeiten, wird hierfür jetzt eine höhere Akzeptanz sowohl bei den Mitarbeiter*innen als auch den Führungskräften wahrgenommen. Das wiederum zeigt, dass dieses Thema noch in vielen Unternehmen in den „Kinderschuhen“ steckt.

Dadurch, dass die Unternehmen, angestoßen durch die Pandemie, dieses Modell ausreichend erproben konnten, gekoppelt mit der zwangsläufig gestiegenen digitalen Kompetenz ihrer Mitarbeiter*innen, wird Homeoffice künftig auch ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sein. Gleichzeitig wird es noch viele Fragen zu klären geben.

Wie wird sich dadurch die Kultur in Unternehmen verändern?

Diese Frage ist sinnvollerweise zusammen mit den beiden anderen Fragen

- Welche Auswirkungen hat das auf die Kompetenzprofile für Führungskräfte?
- Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeiter*innen zukünftig verstärkt?

zu betrachten.

Arbeiten Mitarbeiter*innen zukünftig teilweise im Homeoffice, werde Führungskräfte darauf vertrauen müssen, dass auch dort die Leistung erbracht wird, die sie erwarten. Was im Homeoffice zu kontrollieren ist, ist die Zeit, in der die Mitarbeiter*innen ihre Computer eingeloggt haben. Ob sie tatsächlich arbeiten, kann an dem erbrachten Output abgelesen werden. In unseren tradierten Mustern wird arbeiten häufig noch mit der Anwesenheit am Arbeitsplatz und der hier verbrachten Arbeitszeit verbunden, auch wenn schon lange mit Zielvereinbarungen geführt wird.

Das Thema Vertrauen wurde von den Befragten als wichtige Voraussetzung für das Gelingen von hybriden Arbeitsmodellen genannt. Vertrauen ist das Kernthema jeder Kulturdiskussion. Aber Vertrauen lässt sich nicht einfach verordnen. Ob Vertrauen entgegengebracht wird und ob Verhalten als entgegengebrachtes Vertrauen empfunden wird, sind zwei „verschiedene Paar Schuh“. Beides ist abhängig von den individuellen Erfahrungen, den persönlichen Einstellungen und der individuellen Bewertung einer Person. Und das gilt gleichermaßen für Führungskraft und Mitarbeiter*innen. Selbstverständlich gibt es Verhaltensweisen, die stereotyp als Vertrauensbeweis oder als entgegengebrachtes Misstrauen interpretiert werden. Vertrauen ist ein sehr hohes Gut, das sich i.d.R. langsam entwickelt und sehr schnell zerstören lässt.

Meine Gedankengänge möchte ich Ihnen an einem Beispiel verdeutlichen:

Nehmen wir an, Sie haben eine wichtige Frage an eine / einen ihrer Mitarbeitenden und sie erreichen diese Person nicht innerhalb der normalen, festgelegten Arbeitszeit. Welches Gefühl wird sich dann bei Ihnen breit machen? Vielleicht zunächst Ärger. Denn es ist ärgerlich, wenn ich etwas dringend benötige und ich es widererwartend nicht bekommen kann. Zieht sich dieser Zustand des Nichterreichens in die Länge, macht sich eventuell neben dem Ärger noch Misstrauen breit, dass diese Person, anstatt zu arbeiten, vielleicht das gute Wetter genießt. Aber in Wahrheit hat die Person schon eine ganz hervorragende Leistung an diesem Tag erbracht, dafür die reguläre Pause durchgearbeitet und macht jetzt, erst nach erbrachter Leistung, die dringend notwendige Pause. Kommt es darüber zu einem Konflikt, wird sich vermutlich jede/r der beiden Beteiligten aus seiner/ihrer individuellen Perspektive im Recht fühlen.

Der Kontext des Arbeitens im Homeoffice ist anders. Gerade wenn hochkonzentriert an Themen gearbeitet wird, werden häufig festgelegte Pausenzeiten über Bord geworfen, zum Vorteil des Unternehmens. Gleichzeitig fehlt der/die Kolleg*in im Nachbarbüro, der/dem man kurz zuruft, „ich bin jetzt mal in der Pause“. Und schon kommt es zu einem Missverständnis mit Auswirkungen. Solche Situationen sind vermeidbar, aber nur wenn alle Beteiligten ein Bewusstsein dafür entwickeln was anders ist, wie gemeinsam mit den Veränderungen umgegangen werden soll, wie hierüber in regelmäßigen Abständen ein Austausch erfolgen soll, um so aus kritischen Situationen zu lernen.

Aus der Perspektive des Managements und der Führungskräfte ist es ein berechtigtes Bedürfnis, Kontrolle und Übersicht behalten zu wollen, weil sie verantwortlich für die Ergebnisse sind. Von Seiten der Mitarbeiter wird häufig mehr Eigenverantwortung, selbstorganisiertes Arbeiten, Selbstwirksamkeit, Partizipation und Sinn gefordert. Für mich ist das kein Widerspruch. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen sollte gemeinsam geführt werden. Dann kommen wir, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse, zu einem echten Kulturwandel, inklusive Vertrauen. In diesem Wandel werden die hierfür gewünschten Kompetenzen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter*innen identifiziert werden.

Die Diskussion über Homeoffice wird eine Diskussion über Arbeitsmodelle nach sich ziehen und dieser wird eine Diskussion über die Notwendigkeit eines Kulturwandels folgen. Eine neue Unternehmenskultur erfordert neue Verhaltensweisen von den Menschen, die in dem Unternehmen arbeiten.

Neben der Auseinandersetzung mit hybriden Arbeitsmodellen und ihren Auswirkungen, finde ich es interessant, sich auch mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen:

1. Was hat dazu geführt, dass die Arbeitgeber/ Arbeitnehmer*innen-Beziehung seit der Pandemie deutlich besser bewertet wird?

Hierzu möchte ich verschiedene Hypothesen aufstellen:

- ⇒ Psychologisch lässt sich nachweisen, dass Menschen in Krisenzeiten ein größeres Bedürfnis nach Zugehörigkeit entwickeln. Das kann einen Einfluss auf die positive Bewertung haben.
- ⇒ „Wir sitzen alle in einem Boot“ und müssen gemeinsam dadurch. Hierdurch entwickelt sich ein stärkeres Wir-Gefühl, das verändert die Perspektive auf Beziehungen und beeinflusst die Bewertung von Verhaltensweisen.
- ⇒ In herausfordernden Situationen verändert sich der Fokus von Menschen. Wir priorisieren anders.
- ⇒ „Alle“ befinden sich gemeinsam auf neuem Terrain, Solidarität und gegenseitige Unterstützung sind für die Gemeinschaft wichtige „Überlebensmechanismen“.

2. Kam es trotz oder wegen des veränderten Arbeitens im Homeoffice zu einer besseren Mitarbeiter*innen/ Führungs-Beziehung?

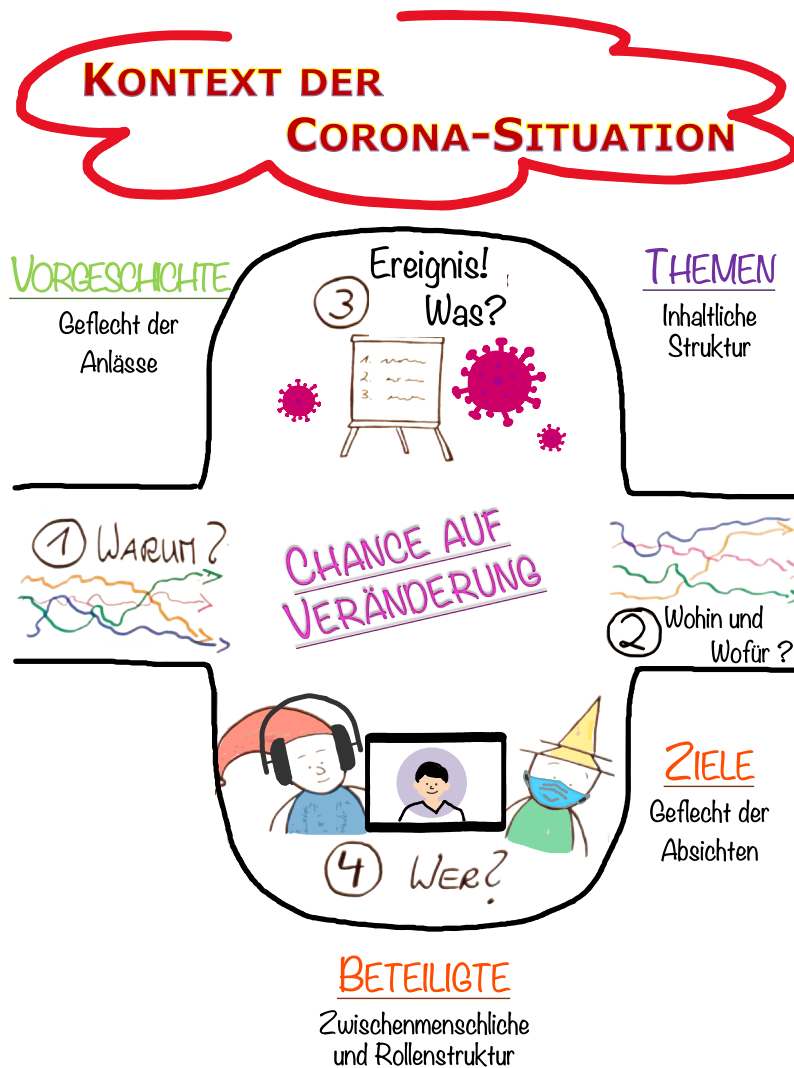
Zum einen gelten für diese Frage auch die Hypothesen, die ich unter Punkt 1 aufgeführt habe. Zum anderen lassen sich hier zusätzliche Hypothesen aufstellen:

- ⇒ Die positive Bewertung der Führungskräfte, dass ihre Mitarbeiter*innen im Homeoffice genauso gut arbeiten wie im Büro hat Einfluss auf das Vertrauen, welches den Mitarbeiter*innen entgegengebracht wird. Ein erhöhtes Vertrauen in Mitarbeiter*innen wirkt sich wiederum positiv auf die Kommunikation und das Verhalten ihnen gegenüber aus. Das führt zu einer sich gegenseitig verstärkenden Wechselwirkung und einer positiveren Bewertung der Beziehung.
- ⇒ Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten, müssen zwangsläufig selbständiger, selbstorganisierter und eventuell auch eigenverantwortlicher arbeiten. Der direkte Austausch findet nur in reduzierter Form statt. Werden die Ergebnisse des selbständigeren Arbeitens von Führungskräften positiv bewertet, kann das die Motivation der Mitarbeiter*innen erhöhen, weiter gute Ergebnisse erzielen zu wollen. Die Folge wird weiteres gutes Feedback sein. Hieraus entwickelt sich eine sich gegenseitig verstärkende Wechselwirkung, die sowohl Auswirkungen auf die Beziehung, auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen als auch auf die Ergebnisse hat.

Parallel dazu attestiert die Mehrzahl der Mitarbeiter*innen (siehe Studie Bertelsmann Stiftung) dem Management und den Führungskräften ein sorgsames Corona-Krisenmanagement. Die Mitarbeiter*innen fühlen sich hierdurch im Tagesgeschäft gut geschützt. Beide genannten Aspekte führen rein neurowissenschaftlich betrachtet zu einer positiven Reaktion in unserem Gehirn. Hier werden entsprechende Hormone ausgeschüttet, die sich sowohl auf unsere Bindungsfähigkeit als auch auf unser Bewertungssystem positiv auswirken.

Die unter 1. und 2. aufgeführten Hypothesen lassen folgenden Schluss zu: Wie wir eine Situation erleben und bewerten ist vom jeweiligen Kontext abhängig. Ändert sich der Kontext, wird sich unser Erleben verändern und kann dazu führen, dass wir neu bewerten.

Wie lassen sich nun die positiven Erfahrungen, die Unternehmen in ihren individuellen Kontexten erlebt haben und erleben so nutzbar machen, dass hieraus ein nachhaltiger Mehrwert aller Beteiligten entsteht und Unternehmen robust für die Zukunft werden?



Empfehlung

Wenn Sie sich als Unternehmen entschieden haben, egal ob bereits vor oder bedingt durch Corona, Veränderungen auf den Weg zu bringen, nutzen Sie die derzeit gestiegene Veränderungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter.

Wir teilen national und international ein gemeinsames Erlebnis. Die Ausprägungen und Bewertungen sind unterschiedlich, genauso wie die Kontexte, in denen das Erleben stattfindet. Trotzdem verbindet es uns eine Zeit lang. Das bedeutet bei aller emotionalen Wellenbewegung, die wir als Menschen in dieser Pandemie erleben, war vermutlich die Veränderungsbereitschaft nie höher. Und das liegt an den gemachten Erfahrungen des vergangenen Jahres.

Diese sollten differenziert und „Corona-bereinigt“ ausgewertet werden. Wie ich oben ausgeführt habe, wird unser Erleben und die damit verbundene Bewertung beeinflusst durch den individuellen Kontext. Genau das sollte bei den Auswertungen, ob die Erfahrungen nun positiv oder negativ waren, mitberücksichtigt werden.

Ein anderer wichtiger Aspekt, der bei einer anstehenden Veränderung „nach Corona“ berücksichtigt werden sollte, ist wie die Veränderungsstrategie entwickelt wird.

Die gemeinsam erlebte Krise und die gemeinsam gemachten Erfahrungen sind ein guter Zeitpunkt damit zu beginnen, auch gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen Veränderungen zu gestalten. Sie nutzen hiermit die Intelligenz der Organisation und Sie beteiligen die Mitarbeiter*innen logischerweise an einem Prozess, der gemeinsam begonnen und durchlebt wurde.

Wenn Sie zukünftig ein hybrides Arbeitsmodell in Ihrem Unternehmen erfolgreich etablieren möchten, empfehle ich Ihnen, sich intensiv mit den Auswirkungen auf Führung, Zusammenarbeit, Prozesse, Kultur, Stakeholder, etc. auseinanderzusetzen. Damit es wegen Frustrationserlebnissen nicht zu einer „Rolle rückwärts“ kommt, empfiehlt es sich mit „Experimenten“ zu arbeiten. Das bedeutet, es wird ausprobiert, ausgewertet, reflektiert und bei Bedarf angepasst. Erste Erfahrungen sind hierzu ja schon bei der Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen gesammelt worden.

Neben allen traurigen Ereignissen und herausfordernden Situationen stecken auch viele Chancen in dieser Pandemie. Das haben Krisen erfahrungsgemäß so an sich. Es liegt an uns, unseren Fokus darauf zu richten und sie für unsere Zukunft nutzbar zu machen.

Ich verzichte bewusst darauf, Ihnen die erfolgskritischen Zukunfts-Parameter für Unternehmen aufzuzählen und Ihnen zu sagen, wie Unternehmen heute zu sein haben. Da steckt auf jeden Fall viel Wahres drin. Dennoch ist jedes Unternehmen unterschiedlich, so unterschiedlich wie jeder einzelne Mensch, der für ein Unternehmen arbeitet. Das sollte bei jeder Veränderung berücksichtigt werden, um passgenau mit der Veränderung da zu starten, wo das Unternehmen gerade steht. Und wer weiß das besser als die Unternehmen selbst, denn sie sind intelligent. Deshalb ist es sinnvoll, Veränderung von innenheraus zu starten. Wird diese von außen übergestülpt, passt die Veränderung nicht zum Unternehmen und zu den Menschen, die dort arbeiten. Die Folge könnte das Scheitern des Prozesses sein. Berater*innen haben hier die Aufgabe, bei der Gestaltung der Entwicklungsprozesse ihr Know-how einzubringen, andere Perspektiven anzubieten, Sparringpartner zu sein, Situationen zu spiegeln, Reflexion anzuregen und auch den Finger in Wunden zu legen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen Energie und Zuversicht für die nächste Zeit. Es würde mich freuen, wenn ich Sie mit meinen Ausführungen inspiriert konnte.

Bleiben Sie gesund!

Ihre Birgit Menzel

Links zu den erwähnten Studien:

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/startseite>

<https://selbst-gmbh.de/wp-content/uploads/Studie-Metakompetenzen-Selbst-GmbH.pdf>