

CORONA ALS KATALYSATOR DER TRANSFORMATION

Was bedeutet das für
die Arbeitswelt?

Von Ingrid Feinstein und Fleur Zbinden-Laros | Juni 2020

—
**IPSOS
WHITE
PAPER**

GAME CHANGERS



Die Corona-Krise wirkt sich auf alle Lebensbereiche aus und scheint bereits vorher bestehende Trends zu verstärken – so auch im Kontext Arbeit. Bereits vor der Krise waren die Digitalisierung und kulturelle Transformation unserer Arbeitswelt in vollem Gange – auch wenn gerade deutsche Unternehmen sich damit bisher eher schwergetan haben: Laut einer Studie von Bitkom Research (2019) sieht sich die Mehrheit der Unternehmen als Nachzügler in der Digitalisierung. Die Pandemie aber hat zu einem radikalen Kurswechsel gezwungen. In kürzester Zeit mussten die interne Arbeitsorganisation sowie die Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten angepasst werden. Ein klares Beispiel hierfür ist die plötzliche Umstellung auf Home Office in vielen Bereichen. Aber auch in anderen Arbeitsbereichen, für die Home Office nicht möglich ist, waren Arbeitnehmer stark betroffen durch veränderte Abläufe und Schutzmaßnahmen.

Wie wirkt sich diese radikale Disruption aus? Worauf müssen wir uns zukünftig einstellen? Welche Chancen, aber auch Risiken sind zu beachten?

Um zu verstehen, wie Beschäftigte die Krise erleben und wie HR- und Kommunikationsexperten auf die aktuelle Situation blicken, haben wir zwei länderübergreifende Studien durchgeführt: Eine repräsentative Umfrage unter insge-

samt 5.000 Beschäftigten zwischen 18 und 65 Jahren in 5 Ländern sowie eine Befragung von mehr als 350 HR- und Kommunikationsexperten. Dabei haben wir Fragen gestellt zur allgemeinen Stimmung, Bewertung des Managements und Veränderungen aufgrund der Coronakrise (im Besonderen mit Blick auf Home Office). Hier nehmen wir die Ergebnisse in Deutschland in den Fokus.

DAS HABEN WIR GUT GEMACHT – DIE AKTUELLE STIMMUNG IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

Der emotionale Tenor in Deutschland ist zunächst eher negativ geprägt: 37 Prozent der Befragten sind besorgt, gar jeder Zehnte sogar deprimiert (13%). 42 Prozent machen sich insgesamt Sorgen um ihren Arbeitsplatz oder ihre finanzielle Situation (43%).

Viele sind aber auch positiv gestimmt: Jeder Vierte (25%) tritt der Krise zuversichtlich entgegen, jeder Sechste (17%) hat gar eine engagierte, kämpferische Haltung. Nicht einmal jeder Zehnte (8%) ist wütend.

DIE STIMMUNG UNTER BESCHÄFTIGTEN IST V. A. GEPRÄGT VON WIRTSCHAFTLICHEN SORGEN UM DIE ZUKUNFT

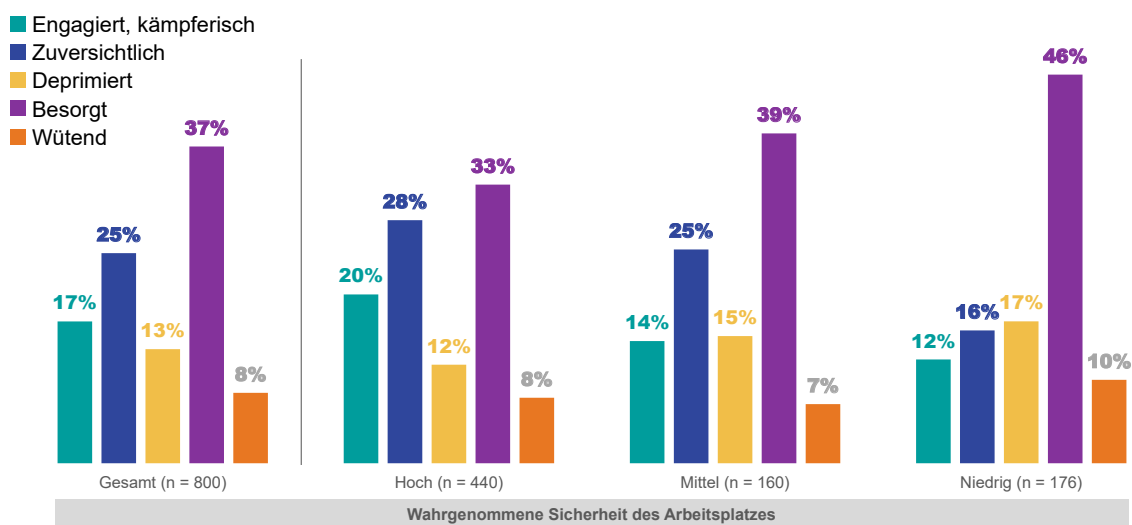


Abbildung 1

Die Stimmung variiert sehr stark (wie Abbildung 1 bzgl. wahrgenommener Job-Sicherheit zeigt) in Abhängigkeit der wahrgenommenen wirtschaftlichen Betroffenheit der Arbeitgeber der Befragten. Laut unserer Studie hat demgegenüber das gesundheitliche Risiko durch Berufe mit erhöhter Exposition kaum Einfluss auf die Stimmung.

Die überwiegende Mehrheit bewertet die Reaktion ihrer Unternehmen auf die Krise aber positiv: Rund drei Viertel haben das Gefühl, dass ihr Unternehmen in angemessenem Umfang Schritte unternommen hat, um Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu schützen (73%) sowie gleichermaßen Unternehmensaktivitäten aufrechtzuerhalten (72%). Rund 80 Prozent befinden, dass ihr Unternehmen sich vorbildlich verhalten hat und haben Vertrauen in die Entscheidungen ihrer Geschäftsführung. Im Vergleich zu Messungen vor der Krise sind Vertrauen (+14%pkt.) und emotionale Identifikation (Stolz +7%pkt.) sogar noch gestiegen. 77 Prozent sind grundsätzlich zufrieden mit der Kommunikation gegenüber den Beschäftigten, obwohl die Informationslage in den letzten Wochen mehr als unklar und unsicher war.

Learning Nr.1:

Unternehmen haben in der Krise Vertrauen aufgebaut und ihre Beschäftigten emotional stärker an sich gebunden. Sobald Beschäftigte also das Gefühl haben, dass Entscheidungen in ihrem Interesse und zum Schutz ihrer und der Gesundheit anderer getroffen werden, reagieren sie wohlwollend und vertrauensvoll. In Folge sind Unklarheiten und Unsicherheiten in der Kommunikation besser „auszuhalten“. Insgesamt wird die Resilienz im Umgang mit der Krise gestärkt.

Die positive Haltung gegenüber den Unternehmen kann auch auf Veränderungen in der Arbeitsorganisation zurückzuführen sein, die Kreativität und Selbstorganisation gefördert haben, z.B. indem schnelle Lösungen für die Umsetzung von Hygiene-Maßnahmen gefunden werden mussten. Die kurzfristige Einführung des Home Office ist eine sehr prominente Maßnahme gewesen, die wir im Folgenden beleuchten wollen.

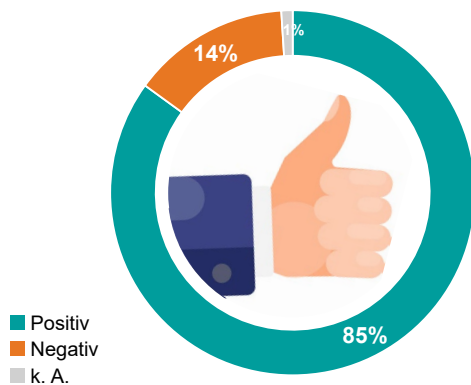
UMSTELLUNG AUF HOME OFFICE SEHR POSITIV BEWERTET. KÖNNEN WIR EINEN HAKEN AN DIGITALISIERUNG UND KULTURELLE TRANSFORMATION MACHEN?

In Folge der Corona-Maßnahmen arbeiten aktuell rund 42 Prozent im Home Office im Vergleich zu rund 35 Prozent vor der Pandemie (bidt, 2020). Im internationalen Vergleich ist das die niedrigste Rate (54 Prozent im Durchschnitt in anderen Ländern wie Frankreich, Schweiz, UK und USA). 58 Prozent würden in Deutschland insgesamt gerne im Home Office arbeiten (Rudnicka, 2020). Demnach besteht noch Luft nach oben und laut unserer Experten-Studie vermutet die Mehrheit (68%) eine Zunahme des Arbeitens im Home Office.



ZUFRIEDENHEIT MIT HOME OFFICE: KEINE UNTERSCHIEDE FÜR GESCHLECHT ETC.

Erfahrung mit Home Office (n=269)



Keine Unterschiede für

- Geschlecht
- Kinder < 16 Jahre im Haushalt
- Vorerfahrung Ja/Nein
- Länder

Besonders positiv hervorgehoben

- Mehr Ruhe und bessere Konzentration
- Keine Arbeitswege, dadurch Zeitersparnis
- Höherer Zusammenhalt im Team
- Mehr Zeit für Familie

Abbildung 2

Insgesamt nehmen Beschäftigte ihre Arbeit und damit verbundene Rahmenbedingungen weitestgehend auch als unverändert wahr: ob positiv oder nicht, der Umstand zu Hause zu arbeiten scheint keinen Einfluss zu haben, beispielsweise auf die Beziehung zur Führungskraft und zu den Kollegen. Die erlebte Autonomie verbessert sich sogar für 16 Prozent der Befragten.

FÜR MINDESTENS DIE HÄLFTE DER BESCHÄFTIGTEN VERÄNDERT SICH GEFÜHLT NICHT VIEL AN RAHMENBEDINGUNGEN IHRER ARBEIT

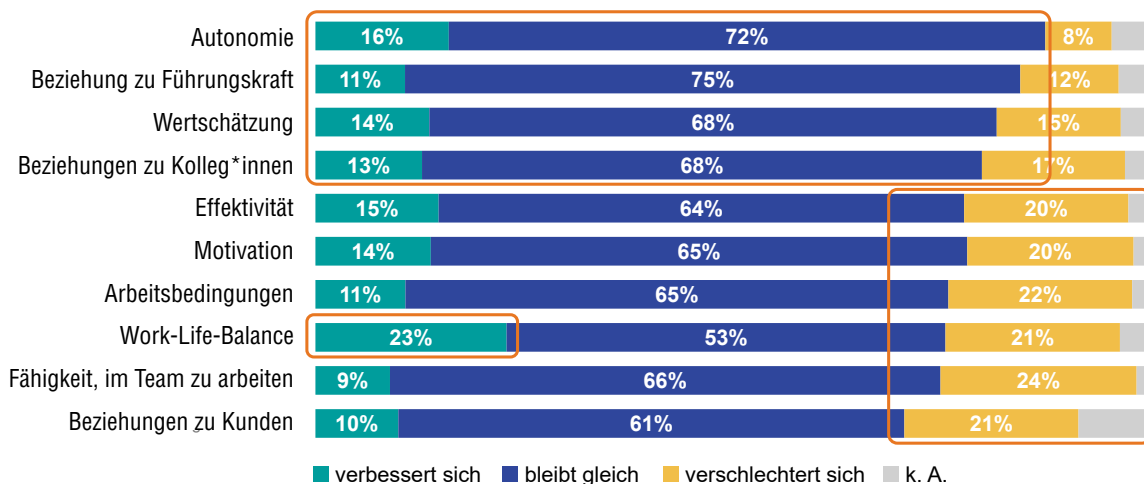


Abbildung 3

Die Wahrnehmung der Work-Life Balance polarisiert hingegen etwas: 23 Prozent der Befragten nehmen Verbesserungen wahr, 21 Prozent Verschlechterungen. Der Rest sieht insgesamt keine Veränderung. Gerade die Organisation von Ruhephasen scheint im Home Office eine Herausforderung zu sein – vor allem für Frauen, die eher dazu neigen noch zusätzlich Haushaltsaufgaben zu erledigen, wie eine Studie der Universität Birmingham bereits vor Corona gezeigt hat (Wheatley, 2012).

Die Zahlen der Ipsos Studie zeigen aber eher eine übergreifend positive Bewertung des Arbeitens im Home Office und zwar unabhängig vom Geschlecht. Frauen bewerten sogar etwas positiver im Vergleich zu Männern: 83 Prozent der Männer sind mit den Bedingungen im Home Office zufrieden im Vergleich zu 88 Prozent der Frauen. Auch scheint die Anwesenheit von Kindern unter 16 Jahren im Haushalt, etwas überraschend, keinen Effekt auf die Zufriedenheit mit der Home Office Erfahrung zu haben.

Dennoch deuten sich einige negative Effekte an: Motivation, erlebte Effektivität, die Fähigkeit im Team zu arbeiten, Arbeitsbedingungen und die Beziehung zum Kunden verschlechtern sich für rund ein Fünftel der Befragten. Hier zeigen sich die Risiken der Veränderung. Die Umstellung auf Home Office und damit einhergehende Digitalisierung sind somit keine Selbstläufer. Die erhöhte Flexibilität erfordert auch eine Veränderung der kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen, welche die veränderte Art der Zusammenarbeit und Selbstorganisation unterstützen.

Dass sich die Art der Zusammenarbeit fundamental verändern wird, sagen annähernd alle Experten aus. 56 Prozent der Beschäftigten sehen die Krise als Chance, solche Veränderungen zu beschleunigen. Interessant dabei ist, dass nur 46 Prozent der Beschäftigten Veränderungen für ihre eigene Beziehung zur Arbeit antizipieren. Vor allem Beschäftigte, die weiterhin an ihrem üblichen Arbeitsort, also nicht im Home Office, arbeiten, zweifeln daran: 57 Prozent antizipieren keine Veränderung.

Dreh- und Angelpunkt in der Krise und in der Veränderung allgemein sind die Führungskräfte. Rund ein Drittel der von uns befragten Experten haben das Gefühl, dass die Führungskräfte nicht gerüstet sind, um gut durch die Krise zu navigieren. Auch andere Studien vor der Krise haben bereits

Defizite aufgezeigt. In einer Anfang 2019 durch die Bertelsmann Stiftung und Ipsos durchgeführten Studie geben 30 Prozent der befragten Führungskräfte eine hohe Belastung an und jede fünfte Führungskraft glaubt, den Anforderungen nicht gerecht werden zu können. Dies kann ein Effekt der sogenannten Beschleunigungsfalle in einer zunehmend komplexen Welt sein (Bruch & Berenbold, 2017) und der mangelnden Fähigkeit, den Fokus zu behalten.

Learning Nr.2:

Home Office wird zwar überwiegend positiv bewertet, ist aber kein Selbstläufer. Wenn Unternehmen entsprechend des aktuellen Trends und der grundsätzlich positiven Erfahrung verstärkt Home Office und damit einhergehende Flexibilisierung der Arbeit ermöglichen wollen, müssen sie kurz- und mittelfristig in die Befähigung ihrer Führungskräfte und Beschäftigten investieren und langfristig in einen kulturellen Wandel. Eine einfache Übertragung bisheriger Managementpraktiken und Prozesse auf die virtuelle und selbstorganisierte Zusammenarbeit birgt ansonsten das Potenzial der Überlastung auf allen Seiten. Vertrauen und dialogbasierte Kommunikation auf Augenhöhe sind dabei wichtige Eckpfeiler einer auf Selbstorganisation basierenden Arbeitswelt.

HOME OFFICE IST NICHT FÜR ALLE MÖGLICH: WAS BEDEUTET DIE KRISE FÜR „ANDERE“ BERUFE?

In der Diskussion um Home Office dürfen wir einen Großteil der oftmals nicht-akademischen Berufe und Tätigkeiten nicht vernachlässigen, die nicht am heimischen Arbeitsplatz erledigt werden können. So sagen 58 Prozent aus, an ihrem üblichen Arbeitsort zu arbeiten – 70 Prozent in Branchen, die als systemrelevant gelten: Bildungs- und Gesundheitswesen, Groß- und Einzelhandel oder Transportwesen. Mehr als ein Drittel derjenigen, die nicht zu Hause arbeiten, fühlt sich dem Virus stark oder sehr stark ausgesetzt.

Eine Veränderung durch die Krise zeigt sich in der verstärkten Diskussion um die Wertschätzung der sogenannten systemrelevante Berufe – bislang in erster Linie durch erhöhte öffentliche Anerkennung, aber in einer ersten Diskussion auch um höhere Gehälter. Ansonsten profitieren diese Berufe eher weniger von Veränderungen in der Krise: Arbeitsbedingungen, Work-Life Balance, Effektivität der Arbeit und

Motivation bleiben unverändert oder verschlechtern sich bzw. verbessern sich nicht in dem Maße wie für Beschäftigte im Home Office (s. Abbildung 4). Deutlich weniger Beschäftigte, die an ihrem üblichen Arbeitsort arbeiten, nehmen in der Folge auch wahr, dass die Krise eine Chance für Veränderung ist: 50 Prozent im Vergleich zu 71 Prozent derjenigen, die im Home Office arbeiten.

ASPEKTE, DIE SICH FÜR BESCHÄFTIGTE IM HOME OFFICE DEUTLICH VERBESSERN, VERSCHLECHTERN SICH TEILWEISE FÜR BESCHÄFTIGTEN AN IHREM ÜBLICHEN ARBEITSORT

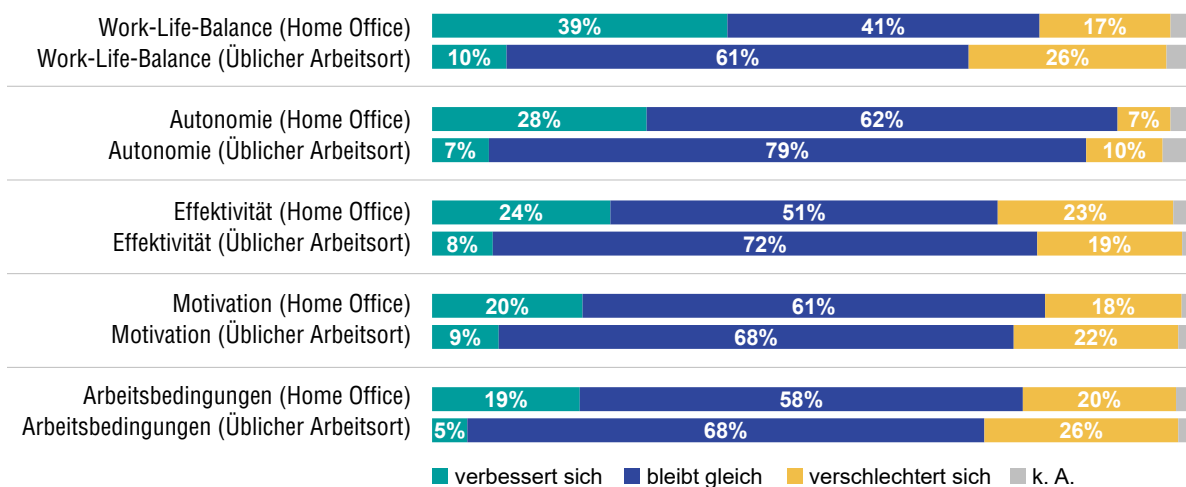


Abbildung 4

Die digitale Transformation wird im Kontext dieser Berufe oftmals auch eher als Bedrohung dargestellt: Viele Berufe, auch die systemrelevanten, können zukünftig von Maschinen erledigt werden bzw. sehr stark durch künstliche Intelligenz unterstützt werden, so dass deutlich weniger Personal eingesetzt werden muss, man denke an Pflegepersonal, Gastronomiebetriebe oder Supermarktverkäufer. Die Krise hat aber gezeigt, dass die Gesellschaft gerade in diesen Berufen auf engagierte Menschen angewiesen ist, die sich mit ihrer Kreativität auch an unvorhergesehene Situationen schnell und tatkräftig anpassen können. Auch diese Berufsgruppen sollten also teilhaben an der Transformation hin zu einer Arbeitswelt, die geprägt ist von Vertrauen und Rahmenbedingungen, die ihre Autonomie fördern. Bislang fehlt diese Perspektive in der Diskussion um die Transformation der Arbeitswelt und mehr Anstrengungen sollten unternommen werden, um die Chancen der Digitalisierung, auch auf diese Berufsfelder zu übersetzen.

Learning Nr.3:

Bei allem Optimismus hinsichtlich der Chancen in der Krise für die Arbeitswelt dürfen die Berufsfelder, die letztlich auch immer noch die Mehrheit darstellen und nicht einfach im Home Office arbeiten können, nicht vernachlässigt werden. Auch in diesem Kontext muss in einer humanzentrierten Arbeitswelt über Möglichkeiten der Flexibilisierung und Selbstorganisation nachgedacht werden beispielsweise durch eine bessere Unterstützung der Arbeitsverteilung, verbesserte Kommunikation durch digitale Plattformen und vertrauensbasierte Führung.

FAZIT

Insgesamt beobachten wir in der Krise eine grundsätzlich positive Stimmung und wohlwollende Haltung der Beschäftigten gegenüber ihren Unternehmen. Die Beschäftigten selbst und Experten haben das Gefühl, dass Unternehmen gut auf die Krise reagiert haben und Arbeitnehmer honorieren, dass Unternehmen die Gesundheit und den Schutz der Menschen in den Mittelpunkt gestellt haben.

Insgesamt werden überwiegend Chancen für die Beschleunigung der Digitalisierung und Transformation der Arbeitswelt gesehen hin zu mehr Flexibilität und Selbstorganisation der Beschäftigten. Es reicht dabei aber nicht, in Zukunft einfach nur mehr Home Office zuzulassen. Eine große Falle wird sein, dass nach dem „Zurückholen“ der Beschäftigten wieder der normale Betrieb eingeführt wird und die positiven Effekte als Ausnahmen in der Krise angesehen werden. Beschäftigte, die jetzt erlebt haben, dass mehr Selbstorgani-

sation und Flexibilität möglich ist und ihre Arbeit und Work-Life Balance grundsätzlich bereichern, werden zukünftig andere Erwartungen an die Arbeitsorganisation haben. Das Management muss sich auf diese veränderten Erwartungen einstellen und entsprechend Position beziehen. Für eine nachhaltige Veränderung müssen Unternehmen dann einen tiefgreifenden, langfristigen kulturellen Wandel zulassen und durch Investitionen unterstützen - schwerpunktmäßig in die Befähigung der Führungskräfte.

Dabei dürfen in der Diskussion all diejenigen Berufsfelder nicht vernachlässigt werden, die gerade in der Krise ihre Relevanz bewiesen haben und deren Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht einfach durch eine Maßnahme wie Home Office unterstützt werden kann. Hier muss zukünftig eine deutlich breitere Diskussion stattfinden, die mit höheren Gehältern anfängt, aber lange nicht aufhören darf.

KONTAKT

Wenn Sie weitere Informationen zu dem Thema erhalten möchten, dann kontaktieren Sie uns.



Dr. Ingrid FEINSTEIN

Director Employee &
Organizational Research DACH
ingrid.feinstein@ipsos.com



Dr. Fleur Zbinden-Laros

Associate Director Team-Lead Employee
& Organizational Research CH
fleur.zbinden-laros@ipsos.com

METHODE
QUELLEN



METHODE

Es wurden zwei separate länderübergreifende Marktforschungsstudien durchgeführt, bei denen Auswirkungen der Coronakrise auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen abgefragt wurden. Die erste Studie war eine repräsentative Umfrage unter Arbeitnehmer*innen und die zweite Studie eine Expertenbefragung unter HR- und Kommunikationsexperten.

STUDIE 1: BEFRAGUNG

Feldphase: 27.04.-05.05.2020

Zielgruppe: Arbeitnehmer*innen aus verschiedenen Branchen, arbeitend bei Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigte

Stichprobengröße: n = 5.000 (davon in Deutschland n=800)

Länder: Deutschland, Frankreich, UK, USA, Schweiz

Stichprobenstruktur: Quoten waren gesetzt auf Region und Branchen um ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen.

Teilgenommen haben 61% Männer, 39% Frauen und 32% haben Kinder unter 16 Jahre im Haushalt.

Methode: Online Interviews (CAWI)

STUDIE 2: EXPERTENUMFRAGE

Feldphase: 23.04.-08.05.2020

Zielgruppe: HR- und Kommunikations-Expertinnen und Experten

Stichprobengröße: n = 300 (davon in Deutschland n=31)

Länder: Deutschland, Frankreich, Österreich, UK, Schweiz

Stichprobenstruktur: Alle Befragten hatten die Möglichkeit, an der Befragung teilzunehmen. Es wurden keine Quoten gesetzt.

Methode: Online Interviews (CAWI)

QUELLEN

- Bidt (2020, 14. April). Abgerufen 15. Mai, von <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/>
- Bitkom Research (2019, 10. April). Abgerufen 15. Mai 2020, von <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-kommt-in-den-deutschen-Unternehmen-an>
- Bruch, H. & Berenbold, S. (2017). Zurück zum Kern – Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. Organisationsentwicklung, 1, S. 4-11.
- Rudnicka (2020, 18. März) Abgerufen 15. Mai 2020, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1104331/umfrage/einsatz-von-homeoffice-infolge-des-coronavirus/>
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time use and satisfaction levels among home-based teleworkers, New Technology, Work & Employment, 27 (3), S. 224-241.



Ipsos Deutschland | Hamburg | Mölln | Berlin | Frankfurt | Nürnberg | München | www.ipsos.de