



Josephine Hofmann | Alexander Piele | Christian Piele

Arbeiten in der Corona-Pandemie

Folgeergebnisse | Führung im neuen Normal

Arbeiten in der Corona-Pandemie

Führung im neuen Normal

Unsere Studie »Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal« und die Folgeergebnisse zu den Themenschwerpunkten Produktivität, Entgrenzung und Arbeitszeitflexibilität im New Normal sind auf große Resonanz gestoßen. Der Verlauf der Pandemie beeinflusst auch weiterhin unseren privaten wie beruflichen Alltag. Mobiles Arbeiten in Form von Homeoffice ist weiterhin sehr gefragt. Als Resilienzfaktor ist es Teil der Krisenstrategie von vielen Unternehmen geworden. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben. Sehr viele Entscheidungs-

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 29. April 2021 bis 16. Mai 2021 durchgeführt und hatte mit 298 verwertbaren Datensätzen erneut eine große Resonanz. Auch das spricht für die Aktualität und Relevanz des Themas.

tragende haben verstanden, welche Flexibilität-, Vereinbarkeits-, Nachhaltigkeits- und auch Produktivitätspotenziale hierdurch nutzbar sind. Mobile Arbeitsformen haben sich vom »Wohlfühlthema« für ausgewählte Mitarbeitende zu einem belastbaren Faktor betrieblicher Organisations- und Prozessplanung weiterentwickelt. Zudem hat die Krise wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende wie Führungskräfte sowie die Unternehmensleitung von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns vorgenommen, die Meinungs- und Umsetzungslage des Themas längerfristig in direkter Interaktion mit HR-Verantwortlichen im Detail zu analysieren. Gemeinsam und in bewährter Partnerschaft mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. - DGFP werden wir auch zukünftig zu gezielten Fragestellungen, die derzeit in deutschen Führungsetagen zum Thema »New Normal« diskutiert werden, aktuelle Informationen einholen und für Sie aufbereiten.

Nach den bisherigen Durchläufen zu den Themenkomplexen Produktivität, Entgrenzung und Arbeitszeitflexibilisierung haben wir im vierten themenspezifischen Durchlauf ein weiteres stark diskutiertes Thema in den Blick genommen. Wie muss Führungsarbeit in der erwarteten hybriden Arbeitswelt gestaltet werden? Welche Kompetenzen werden von Führungskräften verlangt und in welchen organisatorischen Formen wird Führung in Zukunft wahrgenommen?

Was also antworten unsere Teilnehmenden in diesem Themenkomplex?

Ergebnisse

Unverändert hoher Anteil mobil arbeitender Beschäftigter zum Befragungszeitpunkt

Trotz der bereits beobachtbaren Diskussion um ein »Zurück« ins Büro und dessen Modalitäten prägt die Pandemie zum Befragungszeitpunkt weiterhin die Wahl des Arbeitsortes, wo dies möglich ist. Der Anteil der im Homeoffice/mobil arbeitenden Beschäftigten ist unverändert hoch: so geben 43,1 Prozent der Befragten an, dass (fast) alle Büroarbeitenden ganz oder teilweise im Homeoffice/mobil arbeiten, weitere 33,7 Prozent geben dies für »die meisten« Büroarbeitenden an. Bei 18,9 Prozent ist dies bei etwa der Hälfte der Büroarbeitenden der Fall. Lediglich 1 Prozent sagt, dass fast niemand im Homeoffice/mobil arbeitet. »Abstand« durch Virtualisierung scheint noch immer das Gebot der Stunde zu sein.

Erkennbarer Perspektivwechsel: Erwartbar ist ein »Einpendeln« auf einen guten Mix von Präsenz und mobilen Arbeitsformen

Der Blick in die Zukunft »nach Corona« zeigt einen Rückgang der »Extremformen« und ein Einpendeln auf einen ausgewogeneren Mix zwischen Präsenz und virtuellen Arbeitsformen. Für die Arbeitswelt in post-pandemischen Zeiten reduziert sich der Anteil der Befragten, die davon ausgehen, dass (fast) alle Büroarbeitenden ganz oder teilweise im Homeoffice/mobil arbeiten werden, auf 11,6 Prozent; rund 30,7 Prozent geben an, dass dies »die meisten« Büroarbeitenden in dieser Form arbeiten werden. Der Großteil befindet sich mit 42,7 Prozent in der Antwortkategorie »etwa die Hälfte« der Büroarbeitenden. Wie selbstverständlich sich ortsflexible Arbeitsformen in das Portfolio möglicher Gestaltungsoptionen eingebracht haben, zeigen auch hier die verschwindend geringen 2,2 Prozent der Befragten, die davon ausgehen, dass in der Zukunft (fast) niemand der Büroarbeitenden im Homeoffice/mobil arbeiten wird. Die vergangenen 15 Monate haben also zu einem dauerhaften Perspektivwechsel geführt.

Auch vor diesem Hintergrund ist die tiefergehende Frage naheliegend, inwieweit die erwartbaren Arbeitsformen in ihrem Mix aus Präsenz und Virtualität zu veränderten Anforderungen an die tägliche Führungsarbeit führen. Denn bereits auf Basis der Erststudie im Mai 2020 konnten wir herausarbeiten, welche großen Herausforderungen damit auch für die Führungskräfte verbunden sind. Schon damals wurde großflächig bestätigt, dass »Führung auf Distanz« eine breit erforderliche, nicht per Knopfdruck umsetzbare Führungsrealität ist, sondern eine längerfristige Verhaltens- und Haltungsänderung zur Voraussetzung hat.

Corona – ein maßgeblicher, aber nicht der einzige Treiber der Veränderungen

Es ist zu betonen, dass die Diskussion um veränderte Formen und Rollenbilder der Führung in einem größeren Kontext der Veränderung unserer Arbeitswelt zu sehen und nicht allein pandemiebedingt sind. Schon im Kontext der breiteren, seit einigen Jahren intensivierten Debatte um »New Work« wurden maßgebliche Trends in Bezug auf Hierarchieabbau, ein Mehr an Selbstorganisation, agile Arbeits- und Führungskonzepte und die daraus folgenden Veränderungen für Rollenbilder und Kompetenzen von Führungskräften verstärkt diskutiert. Die Pandemie hat diese Veränderungen, wie auch in anderen Bereichen, stark beschleunigt und mit einem Zuwachs an Erfahrungen bereichert, der vor dem März 2020 so kaum denkbar war. Der vielzitierte »Booster« und Brennglas-Effekt wirkt also auch hier. Dennoch möchten wir nochmals darauf hinweisen, dass Corona ein maßgeblicher, aber keinesfalls alleiniger Treiber dieser Veränderungen auf dem Weg zu einer immer digitaleren Wissens- und Arbeitsgesellschaft ist. Die Debatte um moderne Führungskonzepte ist Resultat verschiedener Entwicklungsrichtungen: der Trend zur Wissensgesellschaft, veränderte Erwartungen junger Erwachsener an Beteiligung und Mitverantwortung, eine rasante Digitalisierung, die Nachfrage nach agilen Prozessen und Strukturen und eben auch der zunehmenden Verbreitung von Arbeit auf Distanz.

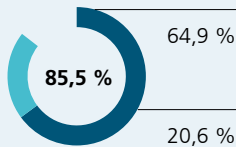
Führungsarbeit ist primär Kommunikation – in der Pandemie hat sich das besonders gezeigt

Eine unserer ersten führungsbezogenen Fragen war die nach den sichtbaren und maßgeblichen Veränderungen der täglichen Führungsarbeit in der Corona-Pandemie. Überschrieben ließen sich die Antworten in Bezug auf ein zustimmendes »Ja, das hat sich verändert« mit den Stichworten mehr »Kommunikation (64,9 Prozent), Koordination (46,3 Prozent), und direkte Einzelgespräche (one to one) (43,4 Prozent)«. Damit verbunden ist ein insgesamt nochmals erhöhter Arbeitsaufwand für die Führungskräfte (43,2 Prozent Zustimmung). Interessanterweise hat die Aussage »Führungskräfte delegieren langfristiger« mit nur 19,6 Prozent die geringste Zustimmung. Es zeigt sich, dass das Fehlen der (gemeinsamen) räumlichen Präsenz mit all ihren Nebeneffekten eine sehr dedizierte, aktive Kommunikationsarbeit nötig macht, die, über

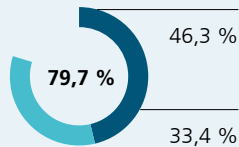
Medien abgewickelt, eben auch anders geplant und teilweise aufwendiger in der Durchführung gemanagt werden muss. Zu denken sei hierbei nur an Nebeneffekte gemeinsamer Präsenz, die sich in Aussagen wie »man bekommt viel ›nebenher‹ mit; kommt einfach ins Gespräch; sieht und ›erspürt‹ Stimmungen einfacher« widerspiegeln. Sicher schafft auch die Pandemie dahingehend zusätzliche Bedürfnisse – eine Sondersituation wie Corona macht es immer auch erforderlich, die Lage zu erklären, zu informieren, zu beruhigen und alle Beteiligten in einem möglichst guten »Loop« an Informationen zu halten. In jedem Fall kann man davon ausgehen, dass die genannten Veränderungen den insgesamten Arbeitsdruck der Führungskräfte nochmals erhöht haben dürften.

»Veränderungen der täglichen Führungsarbeit – Was hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie verändert?«

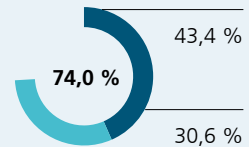
Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt mehr Zeit in Anspruch als vor der Pandemie.



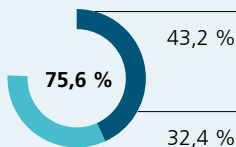
Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinations-/ Planungs- und Überprüfungsaufwand.



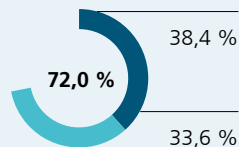
Führungskräfte führen deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden.



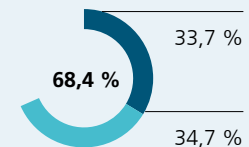
Das Arbeitsvolumen der Führungskräfte ist gestiegen.



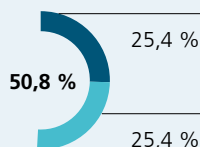
Führungskräfte übernehmen mehr organisatorische / ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben.



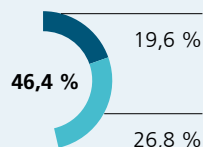
Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Rückmeldung.



Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Konfliktmanagement.



Führungskräfte delegieren langfristiger.



■ ja
■ teils / teils

Einbindung, Informalität, die Gruppe »zusammenhalten« – die emotionalen Themen sind die schwierigsten

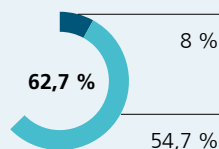
Im nächsten Schritt haben wir nach den größten Herausforderungen und deren Bewältigung seitens der Führungskräfte gefragt. Auf die Frage, wie leicht oder schwer den Führungskräften die Bewältigung fällt, gehen vor allem diejenigen Themen als die schwierigsten hervor, die eng mit persönlichen Aspekten, familiären Themen und Informalität zu tun haben. »Schwer« bzw. »sehr schwer« ist der Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren (54,7 Prozent »schwer«, 8,0 Prozent »sehr schwer«), das Aufrechterhalten informeller Kommunikation und Bindung (44,9 Prozent »schwer«, 9,6 Prozent »sehr schwer«), aber auch der Ausgleich erlebter Ungleichbelastung durch verschiedene familiäre Situationen der Mitarbeitenden. Dazu passen auch die genannten Schwierigkeiten, adäquat mit dem Phänomen der Entgrenzung umzugehen. Hier sehen wir das klare Dilemma der Führungskräfte, die eben nicht nur fachliche Vorgesetzte, sondern im besten Fall auch zentrale Enabler eines guten Miteinanders und Arbeitsklimas sind. Gerade jetzt in der Pandemiesituation ist es besonders schwer, an die Menschen »heranzukommen«; andererseits verstärkt genau diese räumliche Distanz die entstehenden, zuvor genannten Problematiken. Wir gehen davon aus, dass es hier auch ein großes Maß an Unsicherheit darüber gibt, wo Fürsorge aufhört und Einmischung in private Angelegenheiten anfängt, zumal es sicher auch sehr unterschiedliche Haltungen zum Thema geben wird. Die geringsten Probleme bereiten Standardthemen, wie die Abwicklung von

Regelkommunikation – hier kann man sich auf Routinen verlassen und befindet sich nicht in einem emotionalen Spannungsfeld; auch die rein technische Beherrschung der genutzten eCollaboration-Technologien funktioniert mittlerweile gut.

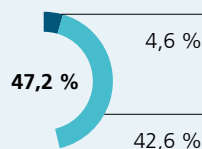
Sicherlich ist hier auch die Frage berechtigt, wie weit führungsseitige »Fürsorge« gehen kann und muss und inwieweit auch von den Mitarbeitenden ein höheres Maß an Selbstverantwortung verlangt werden kann. Aus Managementsicht sind durchaus auch die Ergebnisse in Bezug auf das Thema »Wahrnehmung von Leistung« relevant. Hier haben immerhin 31,8 Prozent der Befragten vermerkt, dass diese Wahrnehmung eine schwer zu meisternde Herausforderung sei, 2,7 Prozent sagen, dass ihnen dies »sehr schwer« fällt. Die damit verbundene Frage, inwieweit in hybriden Arbeitskonzepten letztlich nicht auch veränderte Formen der Leistungsmessung erforderlich sind, haben wir bereits in einer vorangegangenen Studie dieser Studienreihe näher beleuchtet (Hofmann J., Piele A., Piele C. 2020). Letztlich zeigt aber der Blick auf die Gesamtergebnisse, warum »Führung auf Distanz« eben weit mehr ist als die Abwicklung von Meetings im Online-Format. Viele Führungskräfte kommen zweifellos auch an die eigenen Grenzen und sind sicher auch schlichtweg unsicher, welches persönliche Verhalten in dieser Ausnahmesituation derzeit angemessen sein kann.

»Wie leicht oder schwer fällt den Führungskräften die Bewältigung der folgenden Herausforderungen?«

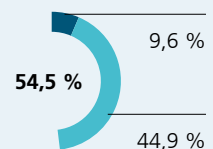
Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren und daher eher »isoliert« sind.



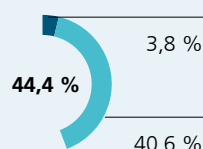
Umgang mit Wirkungen auf die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden, wie z. B. Entgrenzung.



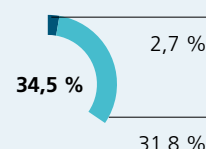
Aufrechterhaltung von informeller Kommunikation und Bindung.



Management von ungleichen Belastungen aufgrund verschiedener familiärer Situationen der Mitarbeitenden.



Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeitenden.



■ sehr schwer
■ schwer

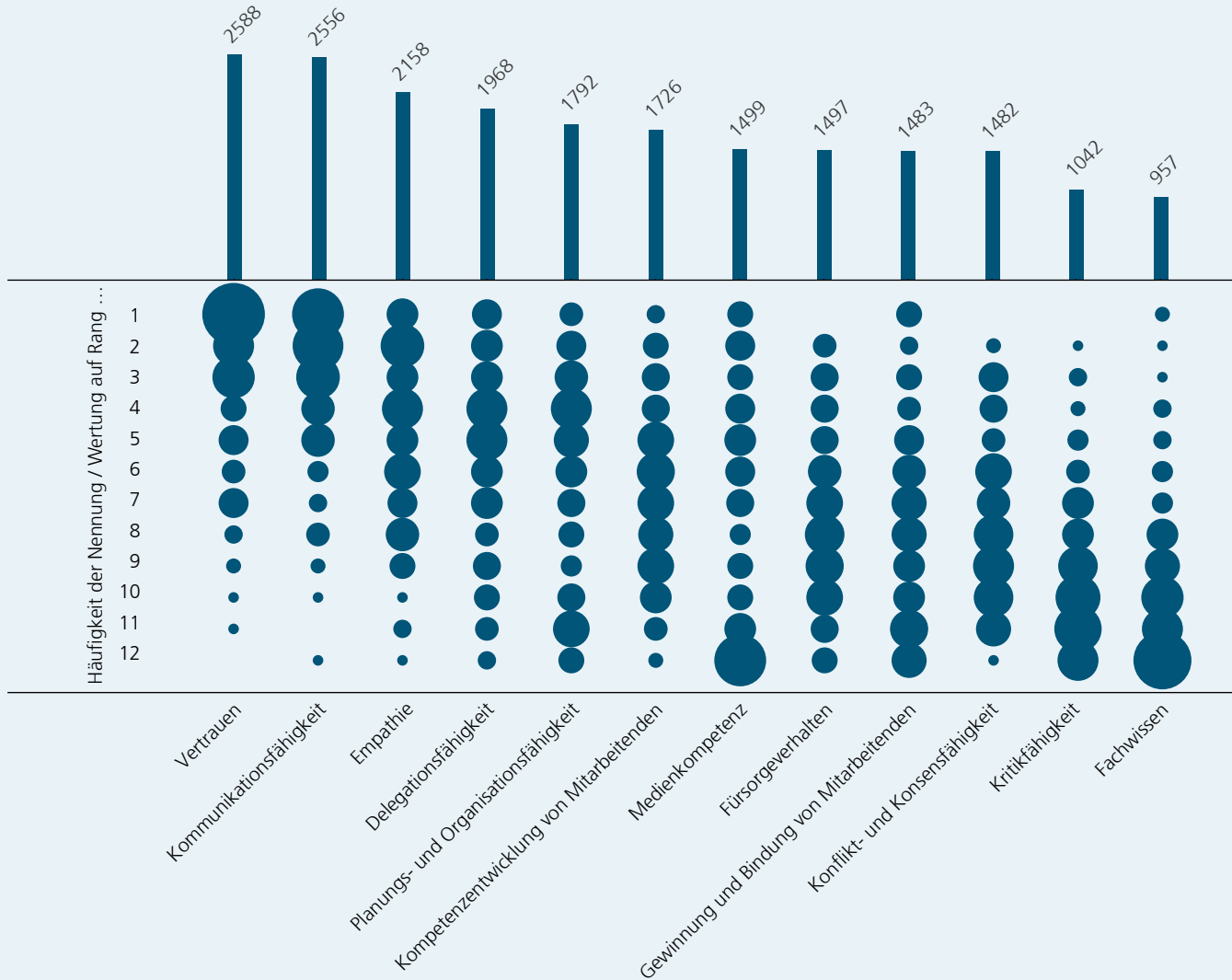
Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen (zu geben und zu erhalten) – absolute Spitzenreiter in Bezug auf zukünftig erforderliche Kompetenzen

Mit besonders großer Spannung haben wir die Angaben zur Frage nach den wesentlichsten Führungskräfte-Kompetenzen im »New Normal« erwartet. Hier hatten die Befragten die Möglichkeit, die für das neue Normal wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte in ein Gesamtranking zu überführen. Hier lohnt ein genauere Blick sowohl in Bezug auf das gesamte Ranking im Ergebnis als auch auf die Varianz, also die Beantwortung der Frage, wie »homogen« diese Bewertungen waren. Absolut herausragend sind die Spitzenwerte: Vertrauen (zu geben und zu erhalten) und Kommunikationsfähigkeit werden von den meisten Befragten mit weitem Abstand an die Spitze gevotet. Die Kommunikationsfähigkeit erklärt sich sicher bereits durch die anfangs beschriebenen Kernveränderungen der täglichen Führungsarbeit, in welcher Kommunikation und Interaktion auf allen Kanälen eine große Rolle spielen, auch um die verminderte räumliche Co-Präsenz und ihre Vorteile zu kompensieren. In der hybriden Arbeitswelt wird ebenso proaktive wie medienkompetente, wertschätzende Kommunikation und Ansprechbarkeit ein wesentlicher Schlüssel für gute Zusammenarbeit, Leistung und Bindung sein. Dennoch wird das Ausmaß direkter Begegnung und sozialer Einbindung und damit auch der (impliziten und expliziten) Kontrolle geringer sein als vor der Corona-Pandemie, was die Bedeutung des Vertrauens so stark wachsen lässt. Vertrauen lässt sich zudem als ein Managementprinzip interpretieren, das bewusst auf das Gegenstück der minutiösen und aufwendigen Kontrolle verzichtet; eine Einstellungssache, aber eben auch eine Ressourcenabwägung. Und ganz offensichtlich haben die Erfahrungen der letzten Monate auch belegt, dass dieses Vertrauen in den Leistungswillen und das Engagement der allermeisten Mitarbeitenden mehr als berechtigt ist. Das hat auch unsere erste themenspezifische Studie dieser Studienreihe eindrucksvoll gezeigt (Hofmann J., Piele A., Piele C. 2020). Dennoch muss konzediert werden, dass bisher breit etablierte Controlling- und Reportingmechanismen dieses Vertrauen nicht so stark in den Mittelpunkt gestellt haben und mithin auch eine entsprechende Weiterentwicklung notwendig sein wird. Während Kommunikationsfähigkeit sich zumindest ein Stück weit trainieren und entwickeln lässt, ist Vertrauen (zu schenken und zu erhalten) eine komplexe Kompetenz, die sich nicht so einfach erlernen lässt. Hier wird es auf eine Mischung aus Kulturentwicklung, Vorbildverhalten und sehr dedizierter Reflektion ankommen, um eine entsprechende Weiterentwicklung vollziehen zu können.

Die in der weiteren Folge genannten Kompetenzen weisen eine weit größere Varianz und damit weniger große Eindeutigkeit im Ranking auf. Auf dem dritten Platz folgt Empathie, anschließend Delegationsfähigkeit und dann Planungs- und Organisationsfähigkeit. Die größte Varianz ist bei den Punkten »Medienkompetenz« sowie »Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden« zu erkennen. Sieht man an das untere Ende des Rankings, so wird das Fachwissen von den meisten Befragten gleichermaßen auf den letzten Platz gevotet. Auch das erstaunt, wo doch bekannt ist, dass bis heute vor allem die Fachkenntnis das zentrale Beförderungsargument in eine Führungsposition ist. Heißt das nun, dass in Zukunft Fachkenntnis wirklich so unwichtig sein wird? Hier könnte man auch annehmen, dass diese schlicht vorausgesetzt wird, und eben die anderen genannten Kompetenzen eine wirkliche beförderungs- und entwicklungsseitige Bedeutung bekommen sollen.

Blickt man auf die Realität bestehender Auswahlprozesse und betrieblicher Führungs- und Anreizsysteme, kommt man rasch zu dem Schluss, dass es noch ein weiter Weg sein wird, die benannten wichtigen Kompetenzen auch als entscheidendes Auswahl- und Entwicklungskriterium zu behandeln.

»Bitte bringen Sie die nachfolgenden Kompetenzen der Führungskräfte in die Reihenfolge ihrer Bedeutung, die Sie Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen im New Normal (nach Corona) haben werden?«



Lesehilfe für obige Abbildung

In der Befragung konnten die Teilnehmenden die zwölf aufgeführten Führungskräftekompetenzen (unterhalb der Grafik) in eine Rangfolge nach ihrer Relevanzeinschätzung für das New Normal bringen. Die zu sehenden Kreise im unteren Teil der Abbildung geben die Häufigkeit der Nennung auf einem bestimmten Rang entsprechend ihrer Größe wieder: große Kreise bedeuten somit, dass die darunter befindliche Kompetenz häufig auf diesen Rang gewählt wurde; kleine Kreise bedeuten entsprechend das Gegenteil.

Die Werte oberhalb der Grafik sind die errechneten Bedeutungsgrade in der Gesamtschau. Dieser wird durch den dargestellten Punktwert für die jeweilige Kompetenz verdeutlicht. Der Punktwert ergibt sich durch eine Gewichtung der einzelnen Angaben jedes Teilnehmenden

und einer anschließende Summierung aller gewichteten Werte. Wurde eine Kompetenz von einem Teilnehmenden der erste Platz zugewiesen, so erhielt die Kompetenz 12 Punkte, wurde ihr der 12. Platz zugewiesen erhielt sie einen Punkt.

Beispiel

Eine Kompetenz wird von 100 Teilnehmenden der erste Platz zugewiesen, von 70 Teilnehmenden der fünfte Platz und 30 Teilnehmende wiesen der Kompetenz den sechsten Platz zu. Hieraus ergebe sich ein Gesamtwert von: $100 \cdot 12 + 70 \cdot 8 + 30 \cdot 7 = 1970$ Punkte

Die Krise und ihre Bewältigung hat auch in Bezug auf das Führungsverständnis starke Spuren hinterlassen

Diesen Schluss ziehen wir mit Blick auf die vorgenommenen Bewertungen mit Hinblick auf in Zukunft relevante Nuancierungen des Führungsverständnisses. An erster Stelle steht hier die »Führungskraft als Veränderungsbegleiter« mit 69,8 Prozent (nimmt an Bedeutung zu), eng gefolgt von »Führungskraft als Entwicklungsbegleiter« mit 53,3 Prozent (nimmt an Bedeutung zu). Beide Ausrichtungen reflektieren stark das Verständnis, dass die Zukunft vor allem von schnellen Veränderungen, den damit verbundenen Unsicherheiten und der erforderlichen raschen Anpassungsfähigkeit hieran geprägt sein wird. Der »Führungskraft als Organisator« wird der geringste Bedeutungszuwachs bzw. die größte Bedeutungsabnahme zugeschrieben. Auch das zeigt wesentliche Veränderungen. Führungskräfte sollen dabei unterstützen und Mut machen, veränderungsfähig zu sein, hierfür Hilfe anzubieten und Potenziale mit zu entwickeln, aber nicht vorwiegend mit dem Verständnis anzutreten, es im Zweifelsfall »besser zu wissen« und immer die Richtung vorgeben zu können. Dazu gehört viel Souveränität. Interessanterweise wird aber auch zum Ausdruck gebracht, dass in Zukunft die Führungskraft weiterhin in der Rolle als Orientierungsgeber gefragt sein wird. Orientierung geben heißt nicht vorgeben, sondern einordnen, erklären, im besten Fall mit einer visionären Idee Follower zu gewinnen, die diese Idee aus innerer Überzeugung mittragen und mitentwickeln.

Organisatorische Innovationen sind auch in der Umsetzung von Führung erwartbar

Zu dieser Veränderlichkeit passen auch die Angaben, welche organisatorisch neuen, bisher unüblichen Formen von Führung an Bedeutung gewinnen werden. Die dahinterliegenden Trends lassen sich mit den Stichworten Enthierarchisierung, mehr Selbstverantwortlichkeit, Führung ohne disziplinarische Gewalt und Führung als (temporäre) Rolle umschreiben. »Nimmt zu« wurde für Führung auf Zeit von 36,3 Prozent der Befragten angegeben, für geteilte Führung von 42 Prozent und für Führung ohne disziplinarische Kompetenz von 49 Prozent. Das könnten auch Optionen dafür sein, dass Führungsarbeit wieder attraktiver wird, auch für bisher unterrepräsentierte Gruppen (insbesondere Frauen). Zu den genannten Veränderungen passt die Angabe von 34,3 Prozent der Befragten, dass die Anzahl der Hierarchien abnehmen wird. Nichts gegen Hierarchie als etabliertes Organisationsprinzip, das Klarheit und Verantwortlichkeit schafft. Doch ausgeprägte Hierarchien können eben gerade dann dysfunktional werden, wenn die Wettbewerbsumwelt dynamisch wird, wenn schnelle, übergreifende Reaktionen erforderlich sind und zudem Menschen gewonnen werden sollen, die sich nicht mehr klaglos in vorgegebene Strukturen und Machtverteilungen einfügen wollen. Deren Bedeutungsverlust scheint folgerichtig.

Führung im Wandel – verstärkt durch Corona

Führung befindet sich in einem durch Corona noch verstärkten transformativen Wandel, dies wird deutlich. Einige der genannten Trends hatten sich bereits in Studien vor der Corona-Pandemie abgezeichnet, zuletzt in der gemeinsam vom Fraunhofer IAO mit der DGFP im Mai 2018 durchgeführten Befragung (Hofmann, J. 2018). Führung muss sich verändern, wenn sie auch in Zukunft ihre Aufgabe in zunehmend volatilen und dynamischen Zeiten bewältigen will. Dieser Wandel umfasst Organisationsformen der Führung genauso wie die verbreiteten Rollenbilder und die dazugehörigen Kompetenzen der Rolleninhaber. Die künftig erwartbare hybride Arbeitssituation mit einem selbstverständlichen Mix von ortspräsen-ter und virtueller Arbeit ist ebenfalls ein Faktor, der in Zukunft Führungsarbeit mit Veränderungen konfrontieren wird. Es werden erhebliche Anstrengungen nötig sein, die auch vor den übergreifenden Anreiz- und Führungssystemen nicht anhalten dürfen. Denn die Umsetzung all dieser Veränderungen erscheint wenig wahrscheinlich, wenn diese zwar benannt werden, dann aber für faktische Beförderungs- und Incentivierungsentscheidungen letztlich keine Rolle spielen. Wirksamkeit von Veränderungsimpulsen setzt Spürbarkeit sowie Aufmerksamkeit und explizite Würdigung voraus.

Zur Befragung selbst

Ausgewertet wurden 298 Datensätze. Auch in dieser Studie der Studienreihe waren mehr als die Hälfte (54,5 Prozent) der Befragten in Unternehmen der Größenklasse von mehr als 1000 Beschäftigten verortet. 22,0 Prozent stammten aus KMUs (bis 250 Beschäftigte) und 23,5 Prozent waren Teilnehmende aus Unternehmen zwischen 250 und 1.000 Beschäftigten. 74,2 Prozent der Befragten sind aus Unternehmen der Privatwirtschaft, d. h. 25,8 Prozent der Befragten sind dem öffentlichen Bereich zugeordnet. Die Angebote der Unternehmen im Feld der Teilnehmenden umfassten zu 23,2 Prozent Produkte, zu 46,9 Prozent Dienstleistungen oder Einzelhandel und zu 29,9 Prozent eine Mischung aus Produkten und Dienstleistungen oder Einzelhandel. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 29. April 2021 bis zum 16. Mai 2021.

Literatur

- Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im »New Normal«. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart, 2020
- Hofmann, J.: Impulse für die Personalarbeit, in: Personalführung 11/2018, S. 62–63

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO

Dr. Josephine Hofmann
Telefon +49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V. – DGFP

Kai H. Helfritz
Telefon +49 30 81 45 54 37 02
helfritz@dgfp.de

