



Führungskräfte-Radar 2020 Corona-Spezial

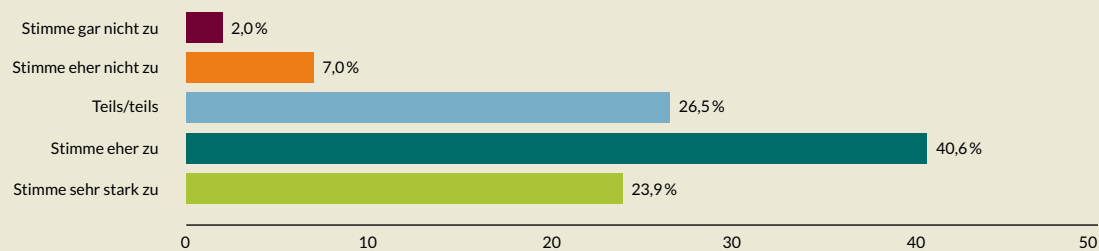
Homeoffice – Fluch und Segen im Corona-Krisenmanagement

Der aktuelle Führungskräfte-Radar zeigt: Das Krisenmanagement in den Organisationen wird positiv bewertet, doch in der Pandemie ist innovative Führungsarbeit gefragt, weil zwar Homeoffice meist gut funktioniert, aber die kollegiale Entkopplung verhindert werden muss.

Die Bertelsmann Stiftung und das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke haben mehr als 1000 Führungskräfte vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie zum Krisenmanagement, zu den aktuellen Führungsbedingungen und zu den Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice befragt (siehe Anhang).

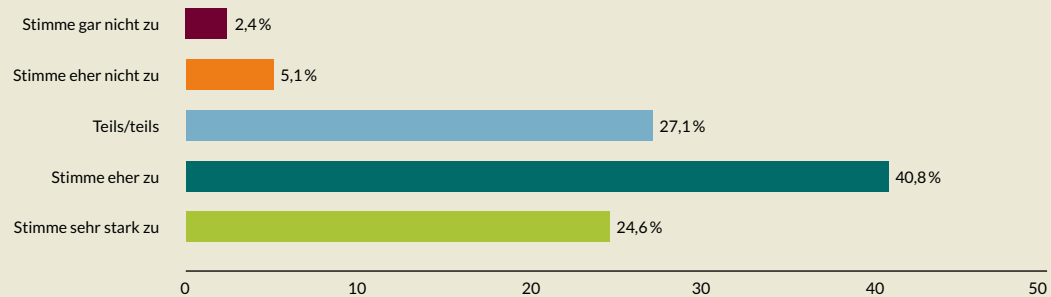
Die gute Nachricht: Es herrscht eine konstruktive Stimmung unter den Führungskräften, die großen Herausforderungen meistern zu können und dabei eine kooperative Führungskultur zu entwickeln. 64,5 % der Befragten stimmen zu, dass ihre Rolle als Führungskraft wichtiger geworden ist (siehe Abb. 1).

ABBILDUNG 1: „In meiner Arbeit als Führungskraft während der Krise empfinde ich, dass meine Rolle als Führungskraft wichtiger geworden ist.“ (N=1005)



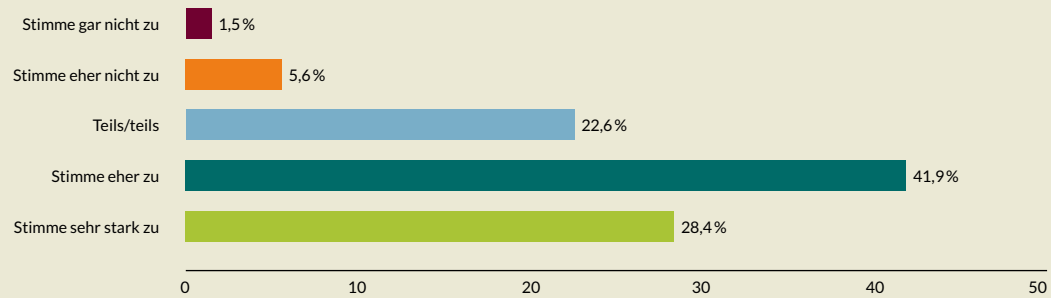
BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 2: „In meiner Arbeit als Führungskraft während der Krise empfinde ich, dass ich die nötigen Kompetenzen und Ressourcen für das Krisenmanagement habe.“ (N=993)



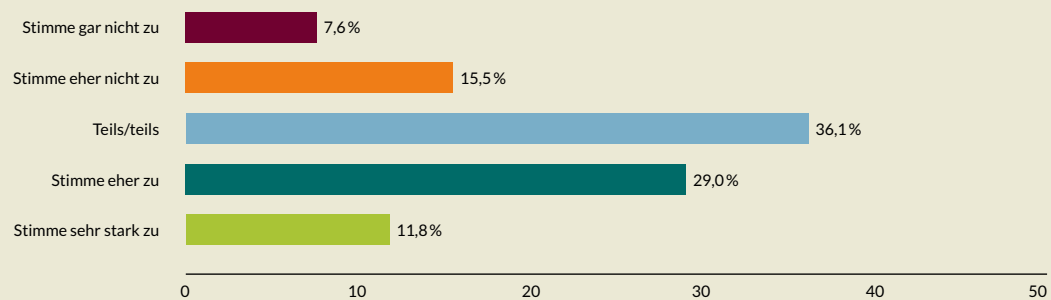
| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 3: „In meiner Arbeit als Führungskraft während der Krise empfinde ich, dass ich auf ein solides Fundament gegenseitigen Vertrauens bauen kann.“ (N=1002)



| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 4: „In meiner Arbeit als Führungskraft während der Krise empfinde ich, dass das Betriebsklima kollegialer geworden ist.“ (N=1002)



| BertelsmannStiftung

In der Krise ist Führung nötig und wertvoll, weil eine neue Richtung gefunden werden muss. Aus der Studie lässt sich schließen, dass in der Pandemie kein Rückfall in ein heroisches Anweisungen-Geben erfolgt. Stattdessen werden kooperative Führungs- und Arbeitsformen wichtiger. Dies gilt besonders dort, wo verstärkt im Home-office räumlich verteilt und virtuell zusammengearbeitet wird. Führungskräfte müssen allerdings Maßnahmen ergreifen, um spontane und informelle Austauschmöglichkeiten auch digital zu schaffen. Und sie brauchen gerade in der Krise interne und externe Unterstützung.

Führungskräfte empfinden ein Klima von Kompetenz, Vertrauen und Kollegialität

Die Corona-Einschränkungen trafen die deutsche Wirtschaft unerwartet, kurzfristig und branchenübergreifend. Keineswegs war klar, ob in den Unternehmen günstige Führungsbedingungen vorherrschten, um damit umgehen zu können. Der Führungskräfte-Radar liefert hierzu wichtige Erkenntnisse aus der ersten Infektionswelle mit Lockdown in 2020, die für das weitere Krisenmanagement in 2021 wegweisend sind.

Für die einzelne Führungskraft, die auf die Herausforderungen durch die Krise reagieren soll, ist zunächst das direkte eigene Umfeld wichtig. Hat sie die nötigen Ressourcen und Kompetenzen? Gibt es ein solides Fundament gegenseitigen Vertrauens? Wie kollegial ist das Betriebsklima? Der Führungskräfte-Radar zeigt hierzu ein erfreuliches Bild. Zwei Drittel

der Befragten empfinden, dass die Ressourcen und Kompetenzen (65,4 %; siehe Abb. 2) und das Vertrauen (70,3 %; siehe Abb. 3) gegeben sind. Nur eine kleine Minderheit von jeweils 7,5 % und 7,1 % stimmt dem nicht zu. Die große Mehrheit empfindet hingegen starken Rückhalt im eigenen Unternehmen.

Auch das Betriebsklima scheint im Schnitt in der Corona-Krise nicht unkollegialer geworden zu sein. Der Anteil der Befragten, die zustimmen, dass es kollegialer geworden ist (40,8 %), ist deutlich größer als der Anteil derjenigen, die nicht zustimmen (23,1 %; siehe Abb. 4). Wenn das Betriebsklima sogar besser geworden ist, spricht das dafür, dass Führungskräfte und Belegschaften gemeinsam einen guten Weg gefunden haben, mit der Krise umgehen zu können. Dies könnte dazu beitragen, dass Kollegialität in der Zusammenarbeit auch dann noch anhält, wenn die Pandemie noch länger fort dauert.

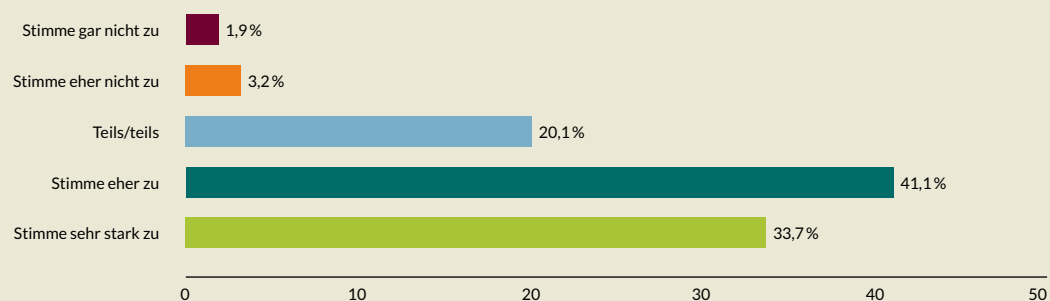
Unternehmen handeln pragmatisch und verantwortungsvoll in der Krise

Für die Führungsarbeit in Pandemie-Zeiten ist über den direkten Arbeitsbereich hinaus wichtig, wie das Unternehmen insgesamt mit der Krise umgeht. Der Führungskräfte-Radar liefert hierzu folgende Einblicke (siehe Tab. 1): Die Befragten stimmen jeweils mit sehr deutlicher Mehrheit zu, dass ihre Unternehmen flexible und pragmatische Lösungen unterstützen (68,9 %), mit vielen Informationen Transparenz herstellen (66,7 %) und die wichtigsten Stakeholder einbeziehen (60,9 %). Das spricht dafür, dass die Führungs-

TABELLE 1: „Während der Krise wurden/werden in meinem Unternehmen ...“

	Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	Teils/ teils	Stimme eher zu	Stimme sehr stark zu
... flexible und pragmatische Lösungen unterstützt. (N=994)	3,0%	5,8%	22,3%	41,2%	27,7%
... viele Informationen geteilt, um Transparenz im Krisenmanagement herzustellen. (N=996)	3,6%	8,1%	21,6%	38,7%	28,0%
... bei Krisen-Entscheidungen die wichtigsten Stakeholder einbezogen. (N=969)	3,3%	7,2%	28,6%	40,7%	20,2%
... Entscheidungen stärker dezentral auf unteren Ebenen getroffen. (N=1000)	12,7%	21,7%	33,2%	23,5%	8,9%

ABBILDUNG 5: „Mein Unternehmen wird in dieser Krise seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht.“ (N=989)



| BertelsmannStiftung

TABELLE 2: „Mein Unternehmen ...“

	Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	Teils/ teils	Stimme eher zu	Stimme sehr stark zu
... hat angemessen auf die Corona-Krise reagiert. (N=1005)	2,5%	5,6%	16,8%	38,9%	36,2%
... war vorher bereits gut auf Krisen vorbereitet, um auf die Corona-Krise reagieren zu können. (N=1004)	11,3%	16,6%	33,4%	28,6%	10,1%
... wird in dieser Krise gut unterstützt (z. B. durch Behörden, Verbände). (N=970)	7,6%	11,6%	32,1%	33,0%	15,7%

kräfte in ihren eigenen Aufgaben viele Möglichkeiten haben und sich als Teil einer großen Anstrengung des ganzen Unternehmens fühlen. So will man die Krise nicht nur irgendwie überstehen, sondern dabei verantwortungsvoll und partizipativ sein.

In Krisen reagieren Unternehmen unterschiedlich. Manche zentralisieren ihre Entscheidungsprozesse, andere dezentralisieren sie. Beides kann mit dem Ziel erfolgen, schnell und wirksam reagieren zu können. Oft gibt es den Reflex, dass das Top Management die zentrale Verantwortung übernimmt und „von oben“ eingreift. Andererseits kann es aber auch dem Unternehmen helfen, wenn dezentral eigenständig etwas unternommen wird. Gerade für Führungskräfte ist es eine wichtige Frage, ob sie selbst eingreifen sollen oder besser die Entscheidung „nach oben“ geben oder „nach unten“ delegieren.

Im Führungskräfte-Radar wurde deshalb die Frage gestellt, ob in der Krise eher zentral oder dezentral entschieden wurde. Es ist interessant, dass ähnlich viele Führungskräfte sagen, dass in der Krise eher dezentral entschieden wurde (32,4%), wie, dass dem nicht so ist (34,4%), und ähnlich viele antworten auch „teils/teils“ (33,2%; siehe Tab. 1). Die Streuung stützt den Eindruck, dass die Unternehmen unterschiedlich reagieren. Für Führungskräfte kann dies, je nach Unternehmen und Führungsebene, bedeuten, dass sie stärker oder weniger stark im Krisenmanagement aktiv (oder operativ) gefordert sind.

Zugleich bringen die befragten Führungskräfte mit sehr großer Mehrheit zum Ausdruck, dass ihre Unternehmen in der Krise ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden (74,8% Zustimmung; siehe Abb. 5). Das ist keineswegs selbstverständlich, weil es in einer

Krise auch dazu kommen kann, dass jedes Unternehmen erstmal nur an sich selbst denkt. Der Führungskräfte-Radar lässt hingegen hoffen, dass die Unternehmen verstanden haben, dass sie gerade in dieser weitreichenden Pandemie Teil der Gesellschaft sind.

Krisenmanagement des Unternehmens wird von Führungskräften positiv gesehen

Dreiviertel der Führungskräfte (75,1 %; siehe Tab. 2) stimmen zu, dass ihr Unternehmen angemessen auf die Corona-Krise reagiert hat. Bedenkt man, dass die Befragten aus allen Führungsebenen stammen (siehe Anhang), ist diese hohe Zustimmung durchaus überraschend und spiegelt wider, dass in der Krise Unmut oder Panik nicht überhandgenommen haben. Die eigenen Maßnahmen der Führungskräfte sind Teil der übergreifenden Reaktion des Unternehmens, die sie positiv bewerten. Zwar stimmt mehr als ein Viertel der Befragten nicht zu, dass das Unternehmen gut vorbereitet war. Doch auch in dieser Hinsicht gibt es eine Mehrheit (38,7 %; siehe Tab. 2) derjenigen, die ihre Unternehmen als gut vorbereitet empfinden.

Die Unternehmen konnten zwar nicht genau diese Pandemie vorhersehen, jedoch haben viele Unternehmen heutzutage Frühwarnsysteme und allgemeine Mechanismen für den Umgang mit unerwarteten Bedrohungen. Sie können kurzfristig einen Krisenmodus aktivieren. Eine gute allgemeine Vorbereitung trägt wiederum dazu bei, angemessen auf spezielle Ereignisse reagieren zu können.

Hierbei sind Unternehmen allerdings auch auf externe Unterstützung angewiesen, gerade bei einer so außergewöhnlichen Pandemie. Fehlt diese Unterstützung, kann das Krisenmanagement ins Leere laufen und eine kontraproduktive Frustration entstehen – auf Unternehmensebene, aber auch auf der Ebene der einzelnen Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich. Erfreulicherweise ist der Anteil der Führungskräfte, die eine gute Unterstützung zum Beispiel durch Behörden und Verbände empfinden (48,7 %), mehr als doppelt so groß wie der Anteil derjenigen, die der entsprechenden Aussage nicht zustimmen (19,2 %; siehe Tab. 2). Füh-

runkskräfte kleiner Unternehmen stimmen jedoch signifikant weniger häufig zu als die größerer Unternehmen, dass sie gut unterstützt werden (36,3 % Zustimmung; 28,8 % Nicht-Zustimmung). Für die kleinen Unternehmen sollte die Unterstützung also noch verstärkt werden. Dass die Politik die Unternehmen aus Sicht der Führungskräfte insgesamt nicht im Stich gelassen hat, ist ein wichtiger Baustein im erfolgreichen Krisenmanagement.

Zwischenfazit: Führungskräfte erleben konstruktiven Umgang mit der Corona-Krise

Man kann sich gut vorstellen, dass die Corona-Pandemie auch bei Führungskräften große Sorgen ausgelöst hat. Im Umgang mit der Krise erleben die Befragten des Führungskräfte-Radars jedoch eine Menge Rückhalt und Handlungsmöglichkeiten. Hierbei konnten in der Studie übrigens kaum nennenswerte Geschlechter-, Generationen-, Unternehmensgrößen- oder Branchenunterschiede festgestellt werden. Allerdings sind die Zustimmungswerte der oberen Führungskräfte insgesamt meist etwas höher als bei den unteren Führungsebenen, die jedoch dennoch den Umgang mit der Krise bisher sehr konstruktiv erleben.

Die guten Erfahrungen, die mit dem Krisenmanagement in der ersten Welle der Pandemie gemacht wurden, sind wichtig und wertvoll auch mit Blick auf die weitere Entwicklung der Corona-Bewältigung. Man mag sich nicht vorstellen, mit welcher Motivation die Führungskräfte das weitere Krisenmanagement in den nächsten Corona Wellen angehen würden, wenn die ersten Erfahrungen negativ oder gar frustrierend gewesen wären.

In diesem Sinne ist es wichtig, die Unternehmen nicht zu vergessen, in denen die Krise negativ erlebt wurde und in denen sich die Voraussetzungen für ein angemessenes Krisenmanagement somit verschlechtert haben könnten. Führungskräfte in diesen Unternehmen können den Führungskräfte-Radar als Vorlage nehmen, um zu beurteilen, ob die Probleme eher im eigenen Arbeitsbereich liegen (z. B. fehlendes Vertrauen) oder auf einer anderen Ebene (z. B. fehlende externe Unterstützung). Entsprechend können

dann interne oder auch externe Maßnahmen ergriffen werden, um zum Beispiel – intern – ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, wann Probleme nicht eigenständig gelöst, sondern nach oben gegeben werden sollen. Extern kann man zum Beispiel mit anderen Unternehmen zusammen für mehr Unterstützung seitens der Politik kämpfen.

Kollegiale Entkopplung droht bei der Arbeit im Homeoffice

Der aktuelle Führungskräfte-Radar zeigt außerdem, dass während der Corona-Pandemie mit neuen, digitalen Arbeitsformen gut gearbeitet wird. Viele Befürchtungen, wie etwa eine geringere Produktivität, sind aus Sicht der Befragten nicht eingetreten. Der Wermutstropfen: Es könnte auf Dauer problematisch werden, dass der Kontakt verloren geht und man sich weniger austauscht. „Zurück ins Büro“ ist daher der Wunsch, den viele Führungskräfte bei sich selbst und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spüren, der sich jedoch wohl eine ganze Zeitlang noch für viele nicht erfüllen wird. Deshalb müssen Wege gefunden werden, die soziale und kollegiale Entkopplung im Homeoffice zu verhindern oder abzubauen.

Im Einzelnen ergab die Studie, dass knapp die Hälfte der Befragten (49,4 %) selbst und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Bereich in den letzten Monaten vorwiegend im Homeoffice gearbeitet haben. Das Thema betrifft also sehr viele Unternehmen und Unternehmensbereiche, jedoch bei Weitem nicht alle. Im Vergleich von Männern und Frauen zeigt sich, dass unter den männlichen Führungskräften ein höherer Anteil (51,8 %) als unter den weiblichen Führungskräften (44,1 %) mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Homeoffice arbeiten. Bei der Einschätzung der Homeoffice-Situation gibt es in der Studie allerdings ansonsten keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten. Geschlechterübergreifend konnte festgestellt werden, dass der Homeoffice-Anteil mit der Führungsebene steigt und in kleinen Unternehmen vergleichsweise geringer ist.

Eine aktuell vieldiskutierte Frage ist, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice

genauso produktiv arbeiten wie sonst. Der Führungskräfte-Radar 2020 zeigt, dass genau ein Viertel der Führungskräfte im Homeoffice (124 von 496) sich nicht sicher sind, dass das so ist. Allerdings gibt es doppelt so viele Führungskräfte, insgesamt die Hälfte (49,8 %), die dem nicht zustimmen (siehe Abb. 6). Ganz ähnlich sieht es bei der Befürchtung aus, dass die Unternehmenskultur leiden könnte: Nur gut ein Viertel (27,1 %) empfinden das so, 46,1 % aber nicht. Etwa ein Viertel gibt zu diesen beiden Punkten „teils/teils“ an (siehe Abb. 7).

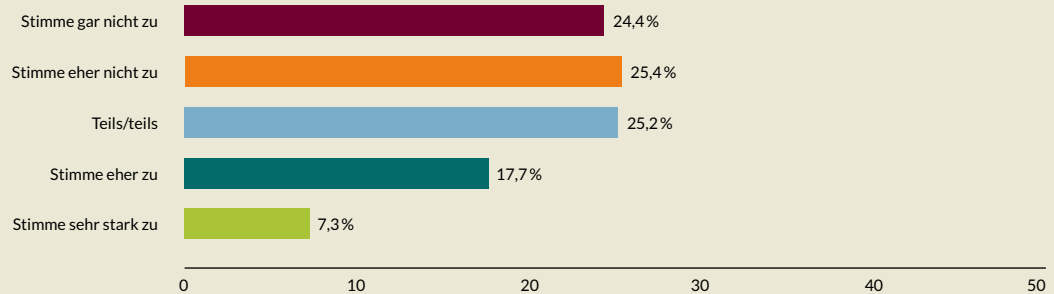
Die meisten Führungskräfte haben somit keine Einbrüche oder Enttäuschungen bei Produktivität und Unternehmenskultur erlebt. Vorbehalte gegenüber Homeoffice, die vor der Krise verbreitet waren, scheinen also nach den bisherigen Erfahrungen haltloser zu werden. Jedoch sind Produktivitäts- und Kultureffekte in diesen Krisenzeiten nicht als vollkommen unproblematisch anzusehen und man muss auch die mittel- bis langfristige Entwicklung im Blick haben. Signifikante Größen- oder Branchenunterschiede zeigten sich in dieser Studie bemerkenswerter Weise nicht. Generationenunterschiede sind schwach, jedoch zweifeln – vielleicht überraschend – Führungskräfte der jüngeren Generationen X und Y/Z (beide Median = 3) etwas stärker an der Produktivität im Homeoffice als Führungskräfte aus der älteren Baby-Boomer Generation (Median = 2; Effektstärke Gen X und BB nach Cohen $r = 0,12$).

Kollegiale Entkopplung ist ein Problem

Auch wenn im ersten Pandemie-Halbjahr die Aufgaben noch erledigt werden konnten und die gemeinsamen Werte bisher halten, gibt es das Gefühl, dass in der Homeoffice-Zeit der Kontakt zueinander verloren geht. Führungskräfte sagen mehrheitlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich weniger austauschen können (44,3 %; siehe Abb. 8) und man sie als Führungskraft auch nicht so unterstützen kann, wie man es gerne tun würde (45,7 %; siehe Abb. 9).

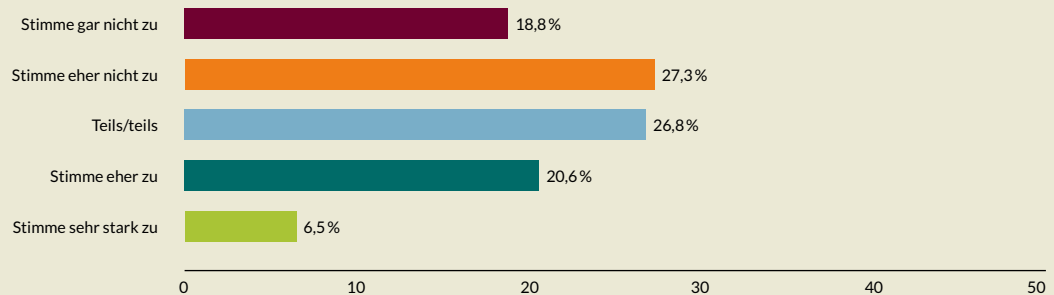
Bei der Frage, ob man weniger mitbekommt, woran gearbeitet wird, teilt es sich in 36,9 % Zustimmung und 38,8 % Nicht-Zustimmung auf (siehe Abb. 10), wobei Baby Boomer (27,6 %)

ABBILDUNG 6: „Ich kann mir nicht sicher sein, ob die Mitarbeiter genauso produktiv arbeiten, wie sonst.“ (N = 496)



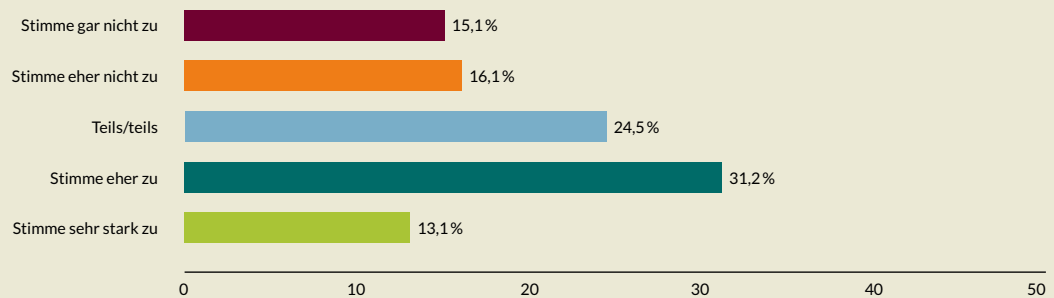
| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 7: „Ich habe das Gefühl, dass unsere Unternehmenskultur verloren gehen könnte.“ (N=495)



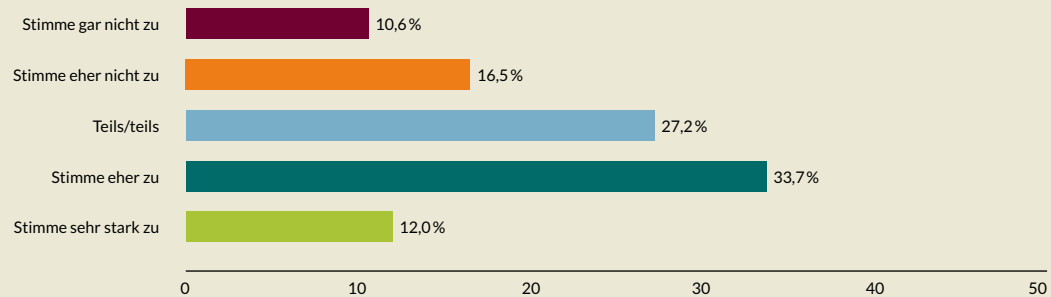
| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 8: „Meine Mitarbeiter tauschen sich untereinander weniger aus als sonst.“ (N = 497)



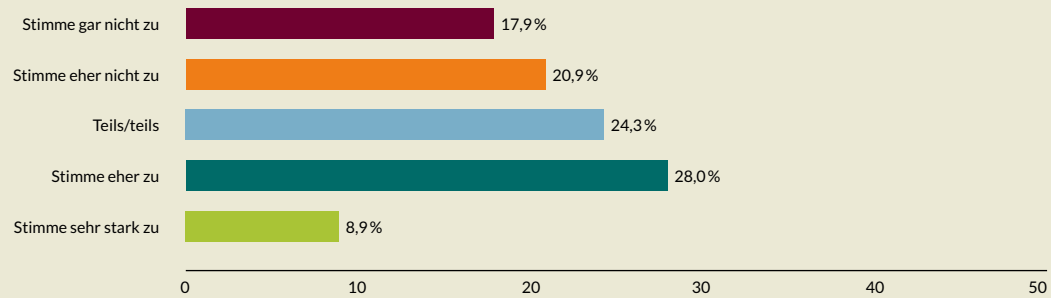
| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 9: „Ich kann meine Mitarbeiter nicht so unterstützen, wie ich es gerne tun würde.“ (N = 492)



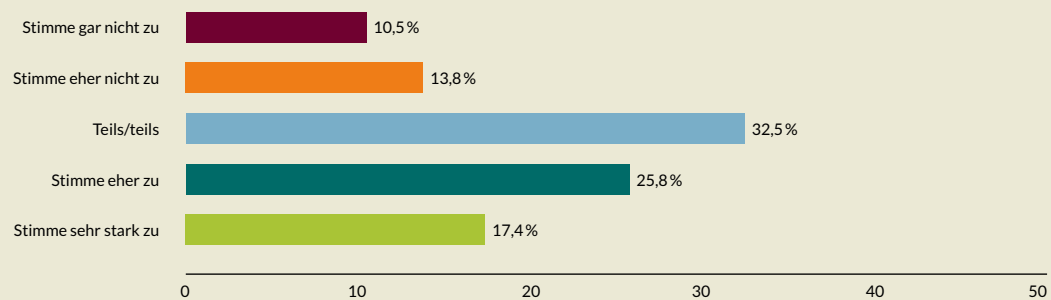
| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 10: „Ich bekomme weniger mit, woran meine Mitarbeiter arbeiten.“ (N = 497)



| BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 11: „Ich habe das Gefühl, dass wir alle baldmöglichst wieder primär im Büro arbeiten möchten.“ (N = 493)



| BertelsmannStiftung

hier weniger häufig zustimmen als die Jüngeren (38,3 % Gen. X; 48,5 % Gen. Y/Z).

Die Pandemie hat von Frühjahr bis in den Herbst 2020 dort, wo Homeoffice angesagt war, dazu geführt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Aufgaben weiterhin gut erfüllt haben. Dabei ist jedoch eine Distanz zueinander entstanden. So verwundert es kaum, dass 43,2 % der Führungskräfte zustimmen und nur gut halb so viele (24,3 %) nicht zustimmen, dass sie selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter baldmöglichst wieder primär im Büro arbeiten möchten (siehe Abb. 11).

Hierzu passen auch die frei formulierten Kommentare vieler Führungskräfte, die auf der einen Seite die Vorteile des Homeoffice darlegen, wie eine verbesserte Work-Life-Balance („Ich kann 2 mal die Woche von zuhause aus arbeiten, so habe ich mehr Zeit für meine Familie“) und geringere Wegzeiten („Wegfall des Pendelns erspart viel Zeit und Kosten“). Auf der anderen Seite betonen sie die technischen Probleme im Homeoffice („Die unzureichende Ausstattung behindert das digitale Arbeiten“) und die fehlende soziale Nähe sowie den Verlust von Informationen: „Die Arbeit geht im Homeoffice ähnlich gut wie im Büro, die soziale Komponente und Zufallsgespräche finden leider nicht mehr statt. Dadurch kommt es zu starken Informationsverlusten.“

Das Pendant zu Kaffeeküche und Kantine muss vielfach im virtuellen Raum erst noch gefunden werden. Kurzfristig war erstmal wichtig, dass in der Krise überhaupt alle weiterarbeiten können.

Doch wie kann man damit umgehen, wenn klar wird, dass die gewohnte Zusammenarbeit im Büro doch nicht so schnell wieder möglich sein wird? Wie stellt man sich auf hybride Arbeitsformen ein, bei denen stets einige Kolleginnen und Kollegen nur digital anwesend sind?

Führungskräfte empfinden die eigene Situation nicht negativ

Die weiteren Ergebnisse des Führungskräfte-Radars zum Thema Homeoffice in der Corona-Pandemie geben Aufschluss darüber, wie die Führungskräfte ihre eigene Situation empfinden. Es wurde erhoben, ob sie persönlich Nachteile, moralischen Druck, Zweifel am Sinn der eigenen Arbeit oder den Wunsch nach einer Neuorientierung verspüren. Dies ist bei den allermeisten der Befragten nicht der Fall. Das ist eine gute Nachricht, da die Führungskräfte in dieser Krise recht gefestigt zu sein scheinen. Aus dieser Lage heraus fällt es leichter, das Problem der kollegialen Entkopplung mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzugehen.

Im Detail stimmen lediglich 19,2 % zu, dass sie in der Krise bisher persönliche Nachteile (z. B. bei Gehalt oder Karriere) hatten. Betrachtet man nur die kleinen Unternehmen sind es aber schon 23,3 %. Und beachtliche 24,9 % sagen, dass sie mehr als sonst moralisch schwierige Entscheidungen treffen müssen. 15,1 % ziehen den Sinn ihrer Arbeit stärker in Zweifel. Und immerhin 26,5 % denken stärker als sonst darüber nach, wichtige Dinge in ihrem Leben zu verändern (siehe Tab. 3).

TABELLE 3: „Für mich persönlich bedeutet die Krise bisher, dass ...“

	Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	Teils/ teils	Stimme eher zu	Stimme sehr stark zu
... Ich direkte Nachteile oder Einschränkungen habe (z. B. bei Gehalt, Karriere). (N=1006)	46,1%	20,5%	14,2%	12,3%	6,9%
... Ich mehr als sonst moralisch schwierige Entscheidungen treffen muss. (N=1005)	31,6%	22,4%	21,1%	18,9%	6,0%
... ich den Sinn meiner Arbeit stärker in Zweifel ziehe. (N=1004)	44,8%	22,8%	17,3%	11,1%	4,0%
... Ich stärker darüber nachdenke, wichtige berufliche Dinge in meinem Leben zu verändern. (N=1001)	31,9%	17,7%	23,9%	18,2%	8,3%

Das sind nicht zu vernachlässigende Minderheiten, für die Corona auch zur persönlichen Krise werden kann. Je jünger die Führungskräfte, desto stärker sehen sie persönliche Konsequenzen für sich. Die Zustimmung zu den Aussagen, dass sie Zweifel am Sinn der Arbeit haben und über Veränderungen nachdenken, liegt bei der Generation Y/Z um etwa 10 Prozentpunkte höher als der Durchschnitt. Unternehmen könnten diesen Führungsnachwuchs verlieren, wenn sie ihn unter den belastenden Umständen der Pandemie nicht spürbar unterstützen.

Jedoch stimmt die Hälfte bis zwei Drittel aller Führungskräfte bei diesen Punkten nicht zu. Stattdessen empfinden – wie oben zu Beginn dargestellt – knapp zwei Drittel (64,5 %) der Führungskräfte, dass ihre Rolle als Führungskraft in der Krise wichtiger geworden ist (siehe Abb. 1). Mehr als 70 % sagen zudem, dass sie auf ein solides Fundament gegenseitigen Vertrauens in der Krise bauen können (siehe Abb. 3). Eine große Mehrheit der Befragten hat positive Erfahrungen mit dem Corona-Krisenmanagement gemacht und fühlt sich sowohl gebraucht als auch unterstützt.

Fazit: Führungskräfte sind als Vermittelnde gefragt

Das sind gute Voraussetzungen dafür, auch bei der Arbeit aus dem Homeoffice heraus die Kontakte und Kooperation zu fördern. Dabei gilt es, sowohl aufgabenbezogene, als auch beziehungsorientierte Anlässe zu schaffen, um den Austausch zu fördern. Es ist nicht abwegig zu versuchen, die sonst im Büro ungeplanten Begegnungen geplant herbeizuführen. Das funktioniert zum Beispiel dann, wenn man sich online verabredet, aber noch offenlässt, worüber genau gesprochen werden soll, außer dass man einmal nicht über Dienstliches oder die Projekte spricht, die sonst Gegenstand der Meetings sind. In vielen Teams gibt es mittlerweile virtuelle Kaffee- oder Mittagspausen, an denen man freiwillig teilnimmt. Dazu muss man einen „Termin“ vereinbaren, was sich zunächst nicht sehr ungewohnt anfühlt. Doch man kann sich schnell daran gewöhnen, die informellen Treffen nicht mit den offiziellen Besprechungen zu verwechseln. Und der Kaffeebecher in der Hand kann das

Signal sein, dass gerade „Pause“ und Zeit für Zwischenmenschliches ist.

Dass etwa die Hälfte der Führungskräfte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Bereich während der Homeoffice-Phase gerne noch mehr unterstützen würden (siehe Abb. 9), spricht auch dafür, dass in dieser Krise ein kooperativeres Führungsverständnis weiterentwickelt werden kann. Corona ruft nicht den „Macher“ früherer Zeiten hervor, sondern die vermittelnde Führungskraft. Nicht „Sagen, wo's langgeht“, sondern den gemeinsamen Weg zu finden, war der Kern des Führens in der ersten Welle der Corona-Pandemie. Das lässt für die weiteren Wellen hoffen, dass auch sie konstruktiv gemeistert werden können. Dies hängt jedoch davon ab, wie heftig und langwierig die Krise noch sein wird und ob die interne, aber auch externe Unterstützung der Führungskräfte aufrechterhalten werden kann.

Deshalb darf man Politik und Sozialpartner bei der Konfiguration gesetzlicher Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt von Morgen nicht aus der Verantwortung nehmen. Homeoffice funktioniert momentan gut, kann aber langfristig durch die Entkopplung von sozialen Kontakten negative Folgen auf den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmenskultur und Teams und damit für Innovation und Produktivität haben.

Gleichzeitig werden HR und Personalentwicklung neue Wege beschreiten müssen. Viele Maßnahmen aus der analogen Welt werden nicht eins zu eins auf eine digitale oder hybride Arbeitswelt übertragbar sein: Das gilt sowohl für die Mitarbeiterbeurteilungen bei mobilem Arbeiten wie auch die Bewertung von Arbeitszeiten bis zur Schaffung von Begegnungsräumen, um einer Spaltung der Belegschaften vorzubeugen.

Sicherlich bedarf es auch Maßnahmen zur Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit sie auf der individuellen Ebene den Herausforderungen des mobileren Arbeitens gerecht werden. Das kann von speziellen Kursen für den Umgang mit Krisen bzw. flexiblen Arbeitsformen bis hin zur Neukonfiguration des betrieblichen Gesundheitsmanagements reichen.

Nicht zuletzt sind die Führungskräfte selbst gefragt und gefordert, sich etwas einfallen zu lassen. Vermittelnde, kooperative Führung bedeutet auch hier, nicht einfach Vorgaben zu machen, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Homeoffice-Situation anzusprechen. In der Gruppe oder in Einzelgesprächen gilt es herauszufinden, was gut funktioniert und was nicht. Auch im virtuellen Raum der Homeoffice-Zusammenarbeit gibt es Regeln,

die jede Gruppe für sich finden muss. In Lernprozessen, bei Neuanfängen oder Veränderungen ist es oft nötig, Dinge erstmal (wieder) explizit zu machen, die später selbstverständlich und implizit werden. Wenn nun das Homeoffice noch länger nötig bleibt und mehr oder weniger normal werden wird, dann sollten Führungskräfte Anlässe schaffen, die neue Arbeitsweise bewusst zu gestalten, um Produktivität und Kollegialität zu erhalten.

Anhang

Hintergrund und Methode des Führungskräfte-Radars

Hinter den hier vorgestellten Ergebnissen stehen Daten aus dem Führungskräfte-Radar 2020 der Bertelsmann-Stiftung in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke. Die Befragung wurde von der IPSOS GmbH im September und Oktober 2020 nach dem ersten und vor dem zweiten Corona-(Teil-)Lockdown vorgenommen. Das RMI hat den Fragebogen auf der Grundlage früherer Erhebungen zum Thema Führungsbedingungen weiterentwickelt und um Fragen zu Krisenmanagement und Homeoffice während der Corona-Pandemie erweitert.

An der Studie haben 1010 Führungskräfte aller Führungsebenen teilgenommen. Die insgesamt gut 130 Fragen bestanden zum Großteil aus Aussagen, zu denen die Befragten auf einer Skala von 1 bis 5 Stellung beziehen konnten, wobei „1“ keine Zustimmung und „5“ die höchste Zustimmung darstellt.

69,2% der Befragten sind männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei 50,4 Jahren, was für die heutige Führungslandschaft in Deutschland als repräsentativ anzuneh-

men ist. 35% der Befragten gehören der Generation der „Baby Boomer“ (Jg. 1946–1964) an, 48% der Generation X (Jg. 1965–1979), und 17% wurden nach 1979 geboren (Generationen Y und Z).

Die befragten Führungskräfte arbeiten zu 23% in Kleinst- und kleinen Unternehmen, zu 35% in mittleren Unternehmen sowie zu 42% in Großunternehmen, womit die Studie größere Unternehmen überproportional abbildet. Die Führungskräfte stammen überwiegend aus privaten Unternehmen; allerdings sind auch der Öffentliche Sektor (17%) und NGOs/Non-Profit Organisationen (4%) vertreten.

Die Befragten gehören ihrer Organisation im Schnitt 16 Jahre an, haben ihre Position im Mittel 9,5 Jahre inne und insgesamt durchschnittlich 14 Jahre Führungserfahrung. Dabei bekleiden sie zu 11% die oberste Führungsebene, zu 56% sind sie im mittleren Management und zu 33% in der unteren Führungsebene tätig. 53,5% der Führungskräfte haben eine direkte (Linien-)Verantwortung für bis zu 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei 37% sind es 11–50 und bei 9,5% mehr als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Führungskräfte-Radar

Creating Corporate Culture (02.2020)

Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-)zweifeln an ihrer Rolle

Ein Drittel der Führungskräfte in Deutschland fühlen sich überfordert oder unwohl in ihrer Selbstrolle aufgrund von schlechten Führungsbedingungen zusammen. Damit verschwenken Unternehmen viel Potenzial, denn wirksame Führung wird mehr denn je gebraucht.

Führungsmüde? Wie viel Stress ist es, die Verantwortung für andere zu übernehmen, wenn man selbst auch unter Druck steht? Die Führungskräfte in Deutschland fühlen sich überfordert oder unwohl in ihrer Selbstrolle aufgrund von schlechten Führungsbedingungen zusammen. Damit verschwenken Unternehmen viel Potenzial, denn wirksame Führung wird mehr denn je gebraucht.

Führungsmüde? Wie viel Stress ist es, die Verantwortung für andere zu übernehmen, wenn man selbst auch unter Druck steht? Die Führungskräfte in Deutschland fühlen sich überfordert oder unwohl in ihrer Selbstrolle aufgrund von schlechten Führungsbedingungen zusammen. Damit verschwenken Unternehmen viel Potenzial, denn wirksame Führung wird mehr denn je gebraucht.

Führungsmüde? Wie viel Stress ist es, die Verantwortung für andere zu übernehmen, wenn man selbst auch unter Druck steht? Die Führungskräfte in Deutschland fühlen sich überfordert oder unwohl in ihrer Selbstrolle aufgrund von schlechten Führungsbedingungen zusammen. Damit verschwenken Unternehmen viel Potenzial, denn wirksame Führung wird mehr denn je gebraucht.

BertelsmannStiftung

https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSt_ID876_Fuehrungskraefte-Radar_lay-out_V4.pdf

Führungskräfte-Radar

Innovationskraft stärken, Potenziale erschließen. Deutsche Führungskräfte und Innovation: Mehr Zweifel als Optimismus

Führungskräfte in Deutschland sehen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen herabgesetzt, etwa auf dem Gebiet der Digitalisierung, überwiegend skeptisch. Obwohl die meisten darin ein strategisch wichtiges Feld erkennen, beschließen sie gleichzeitig einen technologischen Rückstand und benötigen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationen. Während empirische Erhebungen zeigen: Deutsche Unternehmen investieren zu wenig in Wissenschaft und nur wenige haben eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur.

Innovationskraft stärken, Potenziale erschließen. Deutsche Führungskräfte und Innovation: Mehr Zweifel als Optimismus

Führungskräfte in Deutschland sehen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen herabgesetzt, etwa auf dem Gebiet der Digitalisierung, überwiegend skeptisch. Obwohl die meisten darin ein strategisch wichtiges Feld erkennen, beschließen sie gleichzeitig einen technologischen Rückstand und benötigen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationen. Während empirische Erhebungen zeigen: Deutsche Unternehmen investieren zu wenig in Wissenschaft und nur wenige haben eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur.

Innovationskraft stärken, Potenziale erschließen. Deutsche Führungskräfte und Innovation: Mehr Zweifel als Optimismus

Führungskräfte in Deutschland sehen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen herabgesetzt, etwa auf dem Gebiet der Digitalisierung, überwiegend skeptisch. Obwohl die meisten darin ein strategisch wichtiges Feld erkennen, beschließen sie gleichzeitig einen technologischen Rückstand und benötigen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationen. Während empirische Erhebungen zeigen: Deutsche Unternehmen investieren zu wenig in Wissenschaft und nur wenige haben eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur.

Innovationskraft stärken, Potenziale erschließen. Deutsche Führungskräfte und Innovation: Mehr Zweifel als Optimismus

Führungskräfte in Deutschland sehen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen herabgesetzt, etwa auf dem Gebiet der Digitalisierung, überwiegend skeptisch. Obwohl die meisten darin ein strategisch wichtiges Feld erkennen, beschließen sie gleichzeitig einen technologischen Rückstand und benötigen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationen. Während empirische Erhebungen zeigen: Deutsche Unternehmen investieren zu wenig in Wissenschaft und nur wenige haben eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur.

BertelsmannStiftung

https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_NW_Deutsche_Fuehrungskraefte_und_Innovation_2020.pdf

Impressum

© März 2021
 Bertelsmann Stiftung Gütersloh

Bertelsmann Stiftung
 Carl-Bertelsmann-Straße 256
 33311 Gütersloh
 www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich:
 Guido Möllering
 Kontakt: guido.moellering@uni-wh.de
 Telefon: +49 2303 926-502

Sabrina Schuster
 Kontakt: sabrina.schuster@uni-wh.de
 Telefon: +49 2303 926-502

Martin Spilker
 Kontakt: martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de
 Telefon: +49 5241 80-40283

Gestaltung:
 Ines Meyer, Gütersloh

Bildnachweis:
 Andrey Popov – stock.adobe.com

BSt-ID: 1171