

# ANPASSUNG AN EINE NEUE NORMALITÄT

Wie Unternehmen die Corona-Krise meistern

Eine empirische Studie von rheingold und Hays

[hays.de/lp/die-neue-normalitaet](https://hays.de/lp/die-neue-normalitaet)



# MANAGEMENT SUMMARY

Im Frühjahr 2020 hat die Corona-Pandemie die Welt in eine Krise von ungeahntem Ausmaß katapultiert. Ende März trat in Deutschland ein umfassendes Kontaktverbot in Kraft – mit einschneidenden Folgen für zahlreiche Wirtschaftszweige.

In einer gemeinsamen Studie untersuchen das Marktforschungsinstitut rheingold und Hays, wie Unternehmen in Deutschland mit der Krisensituation umgehen: Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf die Betriebe? Mit welchen Herausforderungen sehen sich die Führungskräfte konfrontiert? Und wie verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter?

## **Unternehmen vor unterschiedlichen Herausforderungen**

Von den Studienteilnehmern sehen 55 Prozent die aktuelle wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens positiv oder zumindest unverändert. 45 Prozent sehen negative Auswirkungen. Überdurchschnittlich negativ fällt die Bewertung bei den Industrieunternehmen aus.

Ebenso unterschiedlich wie die Auswirkungen der Krise sind auch die Herausforderungen für die einzelnen Sektoren. Unterbrochene Lieferketten und wegbrechende Absatzmärkte machen es dem produzierenden Gewerbe vielfach schwer, die physische Produktion sicherzustellen. Schneller und agiler kann die Dienstleistungsbranche reagieren. Die Umstellung auf „digital“ klappte hier häufig weitgehend reibungslos. Der öffentliche Dienst fühlt sich durch die Krise aufgewertet.

## **Führung in Zeiten von Homeoffice und Kurzarbeit**

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen hat Kurzarbeit für die Beschäftigten beantragt und 57 Prozent der Führungskräfte geben an, dass ihre Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten.

Auch das stellt die Manager vor neue Aufgaben: Besonders die fehlende persönliche und räumliche Nähe beurteilen viele als sehr herausfordernd – Führen in Zeiten von Homeoffice und Kurzarbeit empfindet über die Hälfte der Befragten als deutlich schwerer.

Für viele Entscheider überraschend positiv fällt die Leistungsbilanz der ersten Corona-Monate aus: Rund drei Viertel geben an, ihre Mitarbeiter hätten remote deutlich mehr geleistet und weit eigenständiger gearbeitet als erwartet.

Vor diesem Hintergrund will knapp die Hälfte der Befragten Homeoffice-Angebote zukünftig ausbauen, doch auch Präsenzzeiten im Unternehmen bleiben ihnen wichtig.

Denn durch die Erfahrungen in der Krise erfährt der persönliche Kontakt eine neue Aufwertung: Künftig wird die kollektive Gemeinschaft deutlich stärker im Vordergrund stehen als bisher. Den eigenen Führungsstil will die Mehrheit der Befragten zukünftig flexibler gestalten, stärker auf Mitarbeitermotivation setzen und mehr Selbstständigkeit einfordern.

## **Erwartungen an die Mitarbeiter: flexible Alleskönner sind gefragt**

Flexibilität und ein hohes Maß an Eigenmotivation – das sind die zentralen Fähigkeiten, die Führungskräfte in der Krise bei Mitarbeitern besonders schätzen. Einstellen würden sie am ehesten flexible „Alleskönner“.

## **Sicherheit hat zukünftig höchste Priorität**

Mit Blick in die Zukunft geben fast zwei Drittel der Entscheider an, dass sie Abhängigkeiten etwa entlang der Lieferkette, minimieren wollen und wichtige Produktionsprozesse oder Dienstleistungen zukünftig eher in- als outsourcen würden.

Auch der Blick auf die Mitarbeiter ändert sich: Rund jedes zweite Unternehmen überdenkt seine Besetzungsstrategie und möchte eher festangestellte Mitarbeiter an Bord haben.

Sehr deutlich hat die Krise den Entscheidern gezeigt, welche Bedeutung die Digitalisierung hat: 87 Prozent aller Befragten geben an, die Digitalisierung in ihrem Unternehmen zukünftig vorantreiben zu wollen.

# INHALT

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>Methodik</b>	<b>5</b>
<b>Ergebnisse</b>	<b>6</b>
Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Unternehmen	6
Herausforderungen für Führungskräfte	10
Erwartungen an Mitarbeiter	15
Erwartungen der Mitarbeiter	18
<b>Ausblick</b>	<b>19</b>
<b>Fazit</b>	<b>24</b>
<b>Quellen</b>	<b>25</b>

## IMPRESSUM

### **Herausgeber:**

Hays AG  
Marketing/Corporate Communications, Horst Müncheberg  
Will-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim

### **Chefredaktion:**

Kathrin Möckel, Hays  
**Redaktion:**  
Nicole Pollakowsky

### **Autoren:**

Kathrin Möckel, Hays  
Marcel Beaufils, rheingold  
Sebastian Buggert, rheingold

### **Gestaltung:**

Hays

### **Fotos:**

Shutterstock

# EINLEITUNG

## Mit 2020 beginnt eine neue Zeitrechnung

Am 31. Dezember 2019 erreicht eine Information von ungeahnter Brisanz die Weltgesundheitsorganisation WHO: In der Meldung der chinesischen Behörden ist die Rede von mehreren Fällen schwerer Lungenentzündungen in der Region Wuhan. Der Auslöser der Erkrankungen: ein bis zu jenem Zeitpunkt nicht identifizierter neuartiger Erreger<sup>1</sup>.

Zum Erscheinungszeitpunkt unserer Studie liegt diese Nachricht an die WHO gerade einmal sechs Monate zurück. Doch sie scheint aus einer anderen Zeit zu stammen.

Aus einer Zeit, in der die meisten von uns Begriffe wie Lockdown oder Systemrelevanz nicht kannten. Aus einer Zeit, in der niemand es für möglich gehalten hätte, dass von heute auf morgen Länder ihre Grenzen dichtmachen, Schulen schließen, Fabriken ihre Produktion einstellen und Flugzeuge am Boden bleiben, während Toilettenpapier und Mehl zu den Topthemen in den Hauptnachrichten avancieren.

Verantwortlich dafür ist das Virus SARS-CoV-2. Dieser Erreger aus der Gruppe der Coronaviren führt zu Covid-19, der Krankheit, die viele Infizierte nach jetzigem Wissensstand gut überstehen, die für einen Teil der Erkrankten aber auch tödlich ist.

Mit ungeahnter Schnelligkeit hat sich das neuartige Virus weltweit ausgebreitet. Am 11. März 2020, als in 114 Ländern Covid-19-Erkrankte nachgewiesen waren, stufte die WHO Covid-19 als weltweite Pandemie ein<sup>2</sup>.

## Kontaktverbot hat Auswirkungen für die Wirtschaft

In Deutschland trat am 22. März ein umfassendes Kontaktverbot in Kraft<sup>3</sup>. Anders als etwa in Italien, Frankreich oder Spanien gab es hierzulande keine Ausgangssperre. Allerdings hatte auch das Kontaktverbot unmittelbare Auswirkungen auf die (Binnen-)Wirtschaft: Unternehmen konnten nur unter Einhaltung strenger Hygiene- und Abstandsregeln ihren Betrieb aufrechterhalten, sofern ihre Lieferketten noch funktionierten. Komplette Bürobelegschaften wechselten von einem Tag auf den nächsten ins Homeoffice. „Zuhause“ wurde zum neuen Arbeitsplatz.

Geschäfte, Gaststätten, Friseure, Kinos, Museen, Theater, Sportstudios und Schwimmbäder mussten schließen. Unzählige Aufträge und Engagements fielen weg oder wurden storniert. Im März und April beantragten Unternehmen für insgesamt 10,66 Millionen Personen in Deutschland Kurzarbeit, das entspricht 31 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten<sup>4</sup>. Nicht verwunderlich, dass angesichts dieser Situation der Stellenmarkt ebenfalls stark rückläufig ist, wie der monatliche Fachkräfte-Index von Hays zeigt<sup>5</sup>.

Das Wirtschaftswachstum, im letzten Dezember noch mit positiver Aussicht für 2020 prognostiziert, wird in diesem Jahr negativ sein. Noch ist keine verlässliche Angabe möglich<sup>6</sup>. Doch die Experten sind sich einig, dass der wirtschaftliche Effekt der Corona-Pandemie größer sein wird als bei der letzten großen Krise, der Finanzkrise von 2008/2009. Damals sank das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland um 4,7 Prozent<sup>7</sup>.

Um die wirtschaftlichen Folgen abzumildern, hat die Regierung in Deutschland im Juni ein Konjunkturpaket von über 100 Milliarden Euro aufgelegt<sup>8</sup>. Darin enthalten sind unter anderem die Senkung der Mehrwertsteuer für sechs Monate, finanzielle Unterstützung für Familien, eine Entlastung von Kommunen sowie Finanzhilfen für Unternehmen. Insgesamt wird der Bund sich in diesem Jahr um mehr als 218 Milliarden Euro neu verschulden, um die Wirtschaft zu stützen und zu unterstützen.

Aber wie gehen die Unternehmen mit der Situation um? Und wie gut waren und sind sie vorbereitet? Was ist das Erfolgsrezept von Unternehmen, die diese Krise besser als andere bewältigen?

# METHODIK

## Gemeinsame Studie von rheingold und Hays

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, haben das Marktforschungsinstitut rheingold und Hays gemeinsam eine empirische Studie durchgeführt.

Zielsetzung unserer Studie ist es, herauszufinden, wie Unternehmen mit der Corona-Krise umgehen und welche Ableitungen sie für die Zukunft treffen.

Folgende Themen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Unternehmen.
- Anforderungen an Führungskräfte.
- Veränderungen der Anforderungen an die Mitarbeiter\*.

Für die Durchführung haben wir ein zweistufiges Untersuchungsverfahren gewählt. Im ersten Schritt hat rheingold zwölf explorative Interviews mit Führungskräften unterschiedlicher Branchen und Fachbereiche durchgeführt. Die Ergebnisse der Interviews waren die Basis für einen strukturierten Fragebogen. Den zweiten Schritt bildete eine Onlineumfrage, durchgeführt von Bilendi, unter 750 Führungskräften in Unternehmen ab 100 Mitarbeitern. Um ein realistisches Bild zu erhalten, wurden bestimmte Merkmale wie Geschlecht, Alter, Branche, Fachbereich und Mitarbeiteranzahl quotiert.

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich hauptsächlich auf die Befragung der 750 Entscheider, punktuell ergänzt durch Aussagen aus den explorativen Interviews.

\* Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet.

## Struktur der Befragten

Die Mehrheit der Führungskräfte in Deutschland ist männlich, nur zu knapp einem Drittel sind bisher Frauen in Führungspositionen. Bei unserer Umfrage haben wir uns an diesem Verhältnis orientiert: 65 Prozent der Befragten sind männlich.

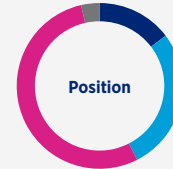
Das Durchschnittsalter der Führungskräfte beträgt 44 Jahre. 37 Prozent sind 39 Jahre oder jünger, 28 Prozent sind zwischen 40 und 49 Jahren alt und 35 Prozent älter als 50 Jahre.

In unsere Untersuchung haben wir sowohl strategische als auch operative Führungskräfte einbezogen. Die große Mehrheit stellen operative Führungskräfte wie Abteilungsleiter (28%) und Teamleiter (54%). 15 Prozent der Befragten sind Geschäftsführer/Direktoren.

Aus dem kaufmännischen Bereich, der Unternehmensführung, dem Personalwesen und dem Vertrieb stammen 54 Prozent der Befragten. 27 Prozent sind in technischen Bereichen tätig, weitere 12 Prozent stammen aus der IT.

Bezogen auf die einzelnen Sektoren kommen 47 Prozent der befragten Führungskräfte aus Dienstleistungsunternehmen. 32 Prozent sind in der Industrie und 20 Prozent im öffentlichen Sektor tätig.

Unterteilt nach Unternehmensgröße kommt je rund ein Drittel der Teilnehmer der Onlineumfrage aus mittelständischen Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern, aus Unternehmen mit 500 bis 2.000 Mitarbeitern sowie aus Großunternehmen ab 2.000 Mitarbeitern.



15% Geschäftsführer/Vorstand/Direktor/BL

28% Abteilungsleiter

54% Teamleiter

4% Sonstige

54% Kaufmännische Bereiche

27% Technische Bereiche

12% IT

7% Sonstige

32% Industrie

47% Dienstleistung

20% Öffentlicher Sektor

33% 100 bis unter 500 Mitarbeiter

32% 500 bis unter 2.000 Mitarbeiter

35% Mehr als 2.000 Mitarbeiter

Basis: n=750 (alle Befragten)

# AUSWIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE AUF DIE UNTERNEHMEN

## Wie in jeder Krise gibt es Gewinner und Verlierer

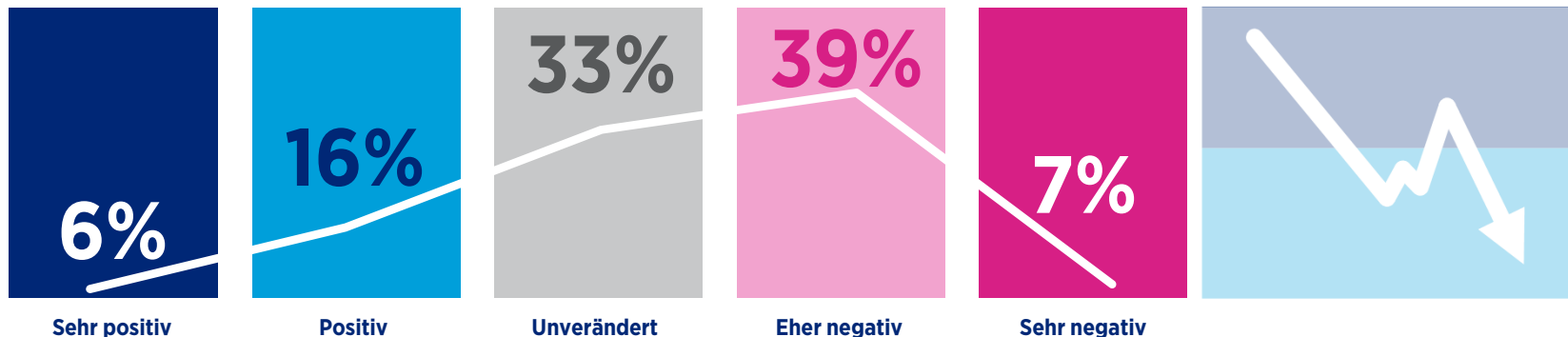
Wie eingangs gezeigt, hat die Corona-Pandemie große Verwerfungen für die Volkswirtschaft zur Folge. Sie wird sich unmittelbar auf das Wirtschaftswachstum und die Beschäftigtenzahlen auswirken. Und dennoch gibt es auch in einer solchen Krise nicht nur Verlierer.

22 Prozent der Befragten geben an, dass die aktuelle wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens im Vergleich zu der Zeit vor Corona sehr positiv oder eher positiv sei, für weitere 33 Prozent ist sie unverändert. 45 Prozent dagegen beurteilen ihre Lage eher oder sehr negativ.

Dabei unterscheidet sich die Einschätzung deutlich nach den einzelnen Sektoren: So stellt sich die aktuelle Situation für 54 Prozent der Befragten aus Industrieunternehmen negativ dar, jedoch nur für 42 Prozent der Dienstleistungsunternehmen.

## Aktuelle wirtschaftliche Situation im Vergleich zu der Zeit vor Corona

Basis: n=750 (alle Befragten)



# AUSWIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE AUF DIE UNTERNEHMEN

## Die Situation ist für alle neu, aber nicht für alle gleich

Wie die Unternehmen mit der Corona-Pandemie umgehen und welche Maßnahmen sie ergreifen, zeigen einige Ergebnisse aus den explorativen Interviews. Dabei wird schnell deutlich: Die Situation ist für alle neu, aber nicht für alle gleich.



**„Wir machen das ja auch alle zum ersten Mal. Jede Entscheidung kann richtig, aber auch falsch sein.“**

Im **produzierenden Gewerbe** besteht die zentrale Herausforderung darin, die physische Produktion zu gewährleisten und gleichzeitig Abstandsregelungen einzuhalten, um die Ansteckungsgefahr zu minimieren. Als Lösung haben viele Unternehmen neue Schichtsysteme und Gruppeneinteilungen etabliert, damit sich Mitarbeiter gegenseitig vertreten können, falls jemand ausfällt.

Insgesamt bewerten die Interviewpartner aus der Industrie die Anpassungen in ihrem Bereich als „eher langsam“. Veränderungen sind ihren Angaben zufolge deutlich schwieriger umzusetzen als in anderen Bereichen. Beispielsweise lassen sich Produktionsstätten mit umfangreichen Maschinenparks nicht einfach digital transformieren.

Eine Chance für das produzierende Gewerbe besteht darin, die aktuelle geringere Auslastung zu nutzen, um zu analysieren, was digital möglich wäre, und die aktuellen Prozesse dahingehend zu optimieren.



**Die Branche hat die E-Mobility verschlafen. Die Abwrackprämie wird nicht kommen, wir werden nicht mehr als systemrelevant gesehen.**

Besonders verunsichert sind Gesprächsteilnehmer aus der **Automobilindustrie**. Schon vor der Krise hatte die Branche ökonomische und technologische Probleme durch rückläufige Zulassungszahlen und das nur halbherzige Engagement beim Thema E-Mobilität. Die Zukunft wird als ungewiss beschrieben.

- Anpassungen können aufgrund der komplexen Lieferketten nicht schnell umgesetzt werden.
- Die aktuelle Zeit mit einer geringeren Auslastung und Kurzarbeit wird genutzt, um Prozesse hinsichtlich Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Qualität auf den Prüfstand zu stellen.

Nicht alle Unternehmen aus dem produzierenden Bereich fühlen sich aktuell schlecht aufgestellt oder leiden unter einer mangelnden Auftragslage.

So das Beispiel eines Messgeräteherstellers. Aufgrund der sehr hohen Spezialisierung und des hohen technologischen Niveaus schätzt man sich als „fast schon systemrelevant“ ein.



**„Wir stellen ja Präzisionstechnik her. Die wird man immer brauchen.“**

Die **Dienstleistungsbranche** kann grundsätzlich agiler und schneller reagieren. Wo vor der Corona-Pandemie schon ein hoher Digitalisierungsgrad bestand, war keine große Umstellung notwendig. Ansonsten überwiegt die Überraschung darüber, wie gut die Transformation geklappt hat.



**Wir sind ja mittendrin im Epizentrum. Wir müssen die Beschlüsse der Politik ja umsetzen.**

Der **öffentliche Dienst** fühlt sich sicher und aufgewertet. Hier bringt die veränderte Arbeitsweise „frischen Wind“; es ergibt sich mehr Freiraum für Kreativität und bisher rigide festgelegte Arbeitsschritte werden flexibler gehandhabt.



# AUSWIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE AUF DIE UNTERNEHMEN

## Unternehmen vor unterschiedlichen Herausforderungen

Die Unternehmen haben durch die Corona-Pandemie ganz unterschiedliche Herausforderungen zu bewältigen:

Während die einen entweder eine gestiegene Nachfrage nach ihren Produkten oder Dienstleistungen verzeichnen (21%) oder recht schnell ihr Angebot umstellen konnten (17%), sind bei anderen Teile oder Materialien nicht mehr lieferbar oder Absatzmärkte brechen weg (21%).

Mit 34 Prozent ist das produzierende Gewerbe deutlich stärker als andere Branchen von dem Wegfall funktionierender Lieferketten und Absatzmärkte betroffen.

Damit einher geht auch ein höherer Anteil an Unternehmen aus dem produzierenden Bereich, die ihre Produktion aufgrund geringer Nachfrage (24%) bzw. mangelnder Materialverfügbarkeit (20%) eingestellt haben.

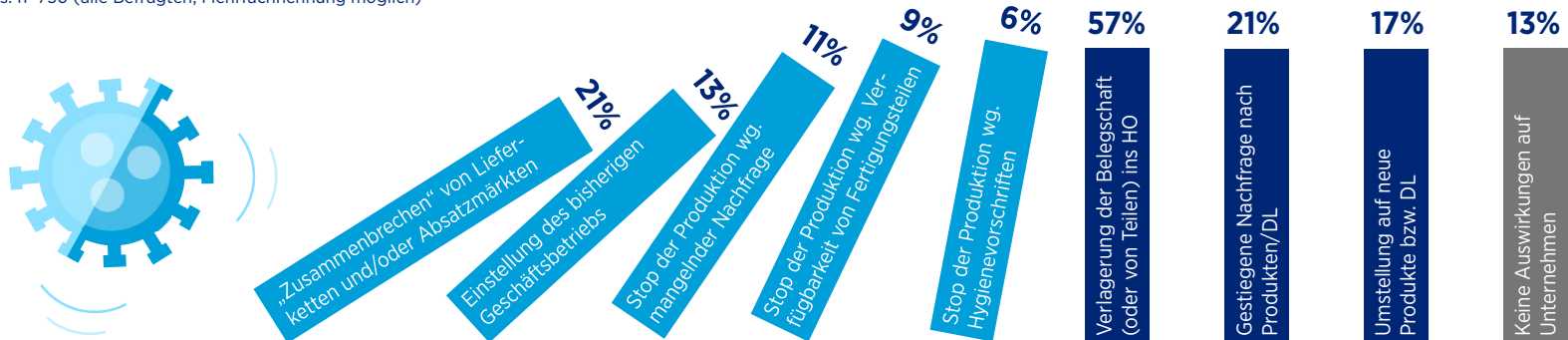
Dienstleistungsunternehmen sind dagegen weniger von „physischen“ Produkten abhängig. So können sie agiler und schneller reagieren. Sie sind signifikant besser aufgestellt als Industrieunternehmen im Hinblick auf die gestiegene Nachfrage (26% vs. 16%) bzw. bei der Umstellung auf neue Angebote (21% vs. 11%).

Unternehmen, die ihre aktuelle Situation positiv bewerten, berichten von einer gestiegenen Nachfrage nach Produkten (48%) oder der Umstellung auf neue Produkte/ Dienstleistungen (19%).

Unternehmen mit negativer Bilanz sind dagegen stärker betroffen vom „Zusammenbrechen“ von Lieferketten und/oder Absatzmärkten (34%), einem Produktionsstopp aufgrund mangelnder Nachfrage (21%), mangelnder Verfügbarkeit von Materialien (15%) oder aufgrund von Hygienevorschriften (10%) bis hin zur vollständigen Einstellung des Geschäftsbetriebes (20%).

## Auswirkungen der Corona-Pandemie

Basis: n=750 (alle Befragten, Mehrfachnennung möglich)

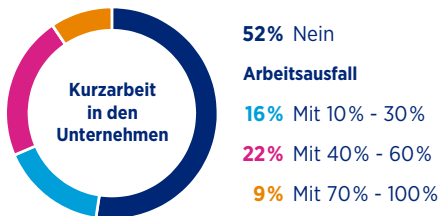




# AUSWIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE AUF DIE UNTERNEHMEN

## Zwei Folgen der Corona-Pandemie: Kurzarbeit und Homeoffice

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen (47%) hat Kurzarbeit beantragt. 16 Prozent der Befragten berichten von 10 bis 30 Prozent Kurzarbeit in ihrem Unternehmen, knapp ein Viertel von 40 bis 60 Prozent. Fast jedes zehnte Unternehmen hat sogar einen noch höheren Anteil an Kurzarbeit.



Basis: n=750 (alle Befragten)

Der öffentliche Sektor verzeichnet dabei trotz der Schließung von kommunalen Einrichtungen wie Museen, Theatern oder Schwimmbädern den geringsten Anteil an Kurzarbeit (29%), gefolgt vom Dienstleistungsbereich (46%). Am stärksten sind Industrieunternehmen mit 62 Prozent betroffen.

Nicht verwunderlich ist: Diejenigen Unternehmen, die ihre aktuelle Situation negativ bewerten, sind auch stark von Kurzarbeit betroffen. 74 Prozent von ihnen geben an, von diesem Instrument Gebrauch zu machen. Bei den Unternehmen, die ihre Lage positiv oder unverändert einschätzen, ist es jeweils nur rund ein Viertel.

Zu den Folgen der Corona-Pandemie gehört auch, dass viele Mitarbeiter inzwischen von zu Hause aus arbeiten. Auch wenn es Homeoffice schon vor Corona gab, war es doch für viele Beschäftigte nicht der alleinige Arbeitsplatz, sondern meist nur eine stunden- oder tageweise genutzte Option. Corona hat das geändert: 57 Prozent der Führungskräfte geben an, dass ihre Mitarbeiter im Homeoffice sind.

## Verbreitung von Homeoffice

Basis: n=750 (alle Befragten)



Mitarbeiter arbeiten im Homeoffice



Mitarbeiter arbeiten im Homeoffice und im Unternehmen



Mitarbeiter arbeiten nicht im Homeoffice



# HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Führung in Zeiten von Corona, das bedeutet für die Führungskräfte: auf Sicht fahren, Ruhe bewahren, Sicherheit und Orientierung bieten – so die Meinung aus den explorativen Interviews.

In der aktuellen Situation sehen sich die Führungskräfte als Kapitäne, die auf rauer See den Kurs halten.

Das zentrale Ziel ist es, die Belegschaft zu stabilisieren und als wichtiger Ankerpunkt zu fungieren. Dabei stehen Führungskräfte unter sehr hohem Druck und spüren die veränderten und unsicheren Umstände, wie die Aussage eines Studienteilnehmers unterstreicht: „Wir machen das ja auch alle zum ersten Mal. Jede Entscheidung kann richtig, aber auch falsch sein.“

Ungeachtet des persönlichen Führungsstils gilt es, ständig die Balance zu halten und flexibel zu reagieren, während sich die äußeren Umstände und die Gegebenheiten innerhalb der Unternehmen ständig ändern.



**Ich habe sehr unterschiedliche Typen in meiner Mannschaft. Einigen muss ich die Angst nehmen, andere muss ich ein wenig antreiben.**

## Führung in Zeiten von Corona ist deutlich erschwert und stellt die Manager auf die Probe

- Als besonders herausfordernd erleben die Befragten die fehlende persönliche und räumliche Nähe: Schwierige Themen bei den Mitarbeitern können deutlich schlechter erkannt und austariert werden.
- Es besteht weniger Kontakt und weniger informeller Austausch: Alles muss vorher strukturiert und geplant werden, was mit einem erhöhten Zeitaufwand einhergeht.
- Auf der anderen Seite gilt es, den Mitarbeitern mehr persönliche Verantwortung zu übertragen, ohne den Druck zu groß werden zu lassen.

Unter den Befragten herrscht Konsens darüber, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nur gemeinsam die Krise überstehen können, wenn ein tiefgehendes gegenseitiges Vertrauen herrscht.

Im Rahmen der Interviews zeichnen sich vier zentrale Führungsstrategien ab, die in Zeiten von Corona deutlich an Bedeutung gewinnen und das gegenseitige Vertrauen stärken sollen.

### Kontrollverlust aushalten

- Mitarbeiter in die Eigenverantwortung führen
- Klare, verbindliche Anweisungen, Meilensteine und KPIs angeben
- Ergebnisorientiert denken und führen

### Motivation aufrechterhalten

- Motivation im „Kleinen“ anstatt im „Großen“
- Kreative Motivationsangebote schaffen

### Individuell ausrichten

- Geschickte, individuelle Arbeitsverteilung
- Rhetorik und Formulierungen jeweilig anpassen und optimieren
- Proaktiv Befindlichkeiten ansprechen bzw. antizipieren

### Teamgedanken betonen

- Übergreifenden Unternehmensspirit entwickeln
- Digitale Teamevents implementieren
- Sinnvolle Vertretungen und Entlastungskonzepte implementieren



# HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## Führung unter neuen Bedingungen

Die Ergebnisse aus den explorativen Interviews haben sich in der umfangreichen Befragung mit 750 Führungskräften bestätigt. Sicherheit, Klarheit in der Führung und in den Anweisungen sowie Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – das waren bzw. sind die zentralen Erwartungen an die Führungskräfte und an die Unternehmen (51% bis 54% der Nennungen).

Weitere Aspekte, wenn auch im geringeren Ausmaß, betrafen Orientierung und technische Unterstützung, z.B. bei der Einrichtung von Homeoffice-Arbeitsplätzen.

Dabei sind die einzelnen Themen nicht für alle Branchen gleichermaßen bedeutsam. So spielt Sicherheit in der Industrie, die sehr schnell von Produktionseinstellungen und/oder Kurzarbeit betroffen war, eine viel größere Rolle als im öffentlichen Sektor (60% vs. 46%). Aber wie vermittelt man Sicherheit in Zeiten von Corona und aus der Ferne?

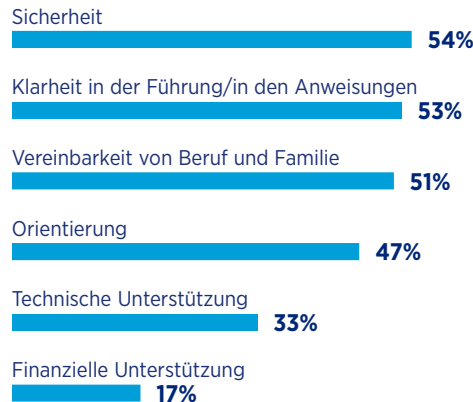
## Der persönliche Kontakt rückt in den Vordergrund

Vor Corona eine kaum beachtete Selbstverständlichkeit, erfährt der persönliche Kontakt durch die aktuellen Arbeitsbedingungen eine neue Aufmerksamkeit. Unabhängig davon, ob Mitarbeiter in Kurzarbeit sind oder im Homeoffice arbeiten: Für Führungskräfte ist

die fehlende Möglichkeit des persönlichen Kontakts mit den Mitarbeitern eine der wesentlichen Herausforderungen in der aktuellen Situation. 87 Prozent stimmen der Aussage zu, dass ihnen der persönliche Kontakt zu ihren Mitarbeitern im Moment besonders wichtig ist.

## Erwartungen an die Führungskräfte während der Corona-Krise

Basis: n=750 (alle Befragten, Mehrfachnennung möglich)



## Positive Überraschung beim Remote-Arbeiten

Dabei fällt die Bilanz der zurückliegenden zwei bis drei Monate trotz Homeoffice nicht schlecht aus und dürfte den Führungskräften auch einige Überraschungsmomente beschert haben:

Die Mitarbeiter hätten deutlich mehr geleistet, als von ihnen erwartet worden sei, geben drei Viertel der Führungskräfte an. Annähernd genauso viele stellen fest, dass ihre Mitarbeiter weit eigenständiger arbeiten können als gedacht.

Und 79 Prozent der Führungskräfte sind positiv überrascht, wie gut das Remote-Arbeiten funktioniert.

Trotz dieser positiven Einschätzung verzeichnen die Führungskräfte einen höheren Zeitaufwand für die Führung und Betreuung ihrer Mitarbeiter (70%), sie müssen konsequentere und klarere Anweisungen geben (65%) und schätzen eine Führung unter den Bedingungen von Homeoffice und Remote-Arbeiten als deutlich schwerer ein (57%).

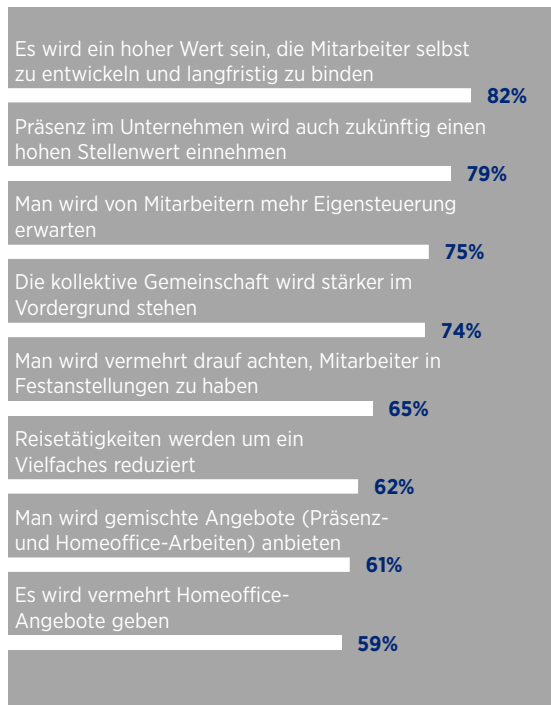
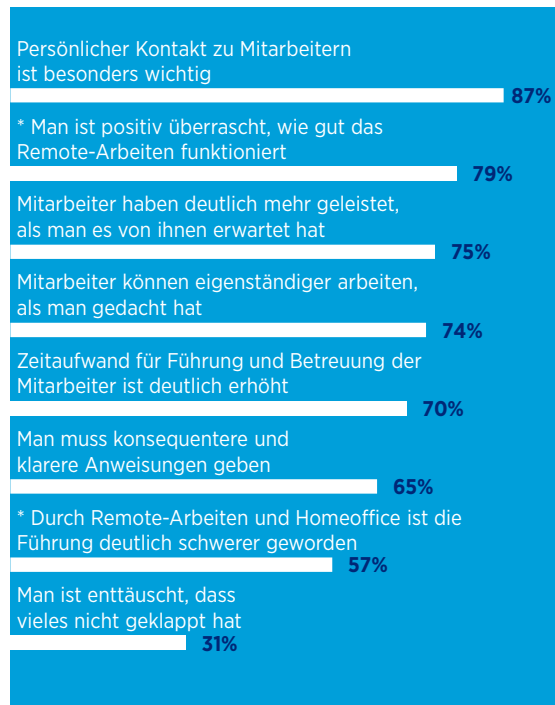
Enttäuscht, weil vieles nicht geklappt habe, zeigt sich dagegen nur knapp ein Drittel der Befragten.

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## Einschätzungen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern

Basis: n=750 (alle Befragten), n=515\* (Teilgruppe, Homeoffice im Unternehmen verbreitet),  
Skala: 1=Stimme voll und ganz zu bis 6=Stimme absolut nicht zu, Angabe %-Verteilung Skala 1 bis 3)

■ Im Moment ■ In Zukunft



## Präsenz im Unternehmen bleibt, Homeoffice wird ausgebaut

Die Erfahrungen der vergangenen Monate haben die Bedeutung von persönlichem Kontakt und direktem Austausch deutlich gemacht. Aus diesem Grund ist eine deutliche Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass die Präsenz im Unternehmen auch zukünftig einen hohen Stellenwert einnehmen wird (79%). Mehr noch, für 74 Prozent wird die kollektive Gemeinschaft deutlich stärker im Vordergrund stehen. Gleichzeitig werden die Führungskräfte zukünftig mehr Eigensteuerung erwarten (75%).

Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen plant, die Option zum Homeoffice auszubauen (59%) oder gemischte Angebote zu Präsenz-Arbeiten und Homeoffice zu entwickeln, um auch Mitarbeiter zu gewinnen, die weiter entfernt wohnen (61%). Stärker als der öffentliche Sektor forcieren Industrie- und Dienstleistungsunternehmen diese beiden Modelle.

Unter dem Einfluss der Corona-Pandemie zeigt sich auch, wie wichtig Verlässlichkeit in der Personalstruktur ist. Rund zwei Drittel der Führungskräfte wollen zukünftig vermehrt darauf achten, Mitarbeiter in Festanstellungen zu haben. Mehr als 80 Prozent geben an, die Mitarbeiter selbst entwickeln und langfristig binden zu wollen.

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## Veränderte Führung durch die Corona-Krise

Ein flexibler Führungsstil, stärkere Mitarbeitermotivation sowie das Einfordern von mehr Selbstständigkeit – dieser Dreiklang solle zukünftig ihre Führungstätigkeit bestimmen, so die Angaben der Studienteilnehmer.

Weitere zentrale Aspekte sind: einerseits deutlichere und klarere Anweisungen geben, andererseits den Mitarbeitern mehr eigenständige Entscheidungen (und Verantwortung) zugestehen.

Jede vierte Führungskraft gibt allerdings an, auch in Zukunft wenig am eigenen Führungsstil ändern zu wollen.

Befragte, deren Mitarbeiter in der Corona-Zeit im Home-office waren, geben signifikant häufiger an, dass ihr Führungsstil inzwischen flexibler sei, sie ihren Mitarbeitern mehr Entscheidungen zugestehen, dafür aber auch mehr Selbstständigkeit erwarten.

Die größten Unterschiede zeigen sich bei den Einschätzungen von männlichen und weiblichen Führungskräften: So urteilen Frauen in Leitungspositionen deutlich häufiger als ihre männlichen Kollegen, dass ihre Mitarbeiter mehr geleistet hätten und eigenständiger seien.

Aktuell ist den weiblichen Führungskräften der persönliche Kontakt besonders wichtig. Ihrer Meinung nach wird die kollektive Gemeinschaft zukünftig deutlich stärker im Vordergrund stehen.

Bei ihrem Führungsstil setzen die Chefinnen stärker auf Motivation und gehen individueller auf die Mitarbeiter ein.

## Veränderung des Führungsstils und worauf zukünftig geachtet wird

Basis: n=750 (alle Befragten, Mehrfachnennung möglich)

Mitarbeiter verstärkt motivieren

39%

Führungsstil ist flexibler geworden

34%

Von Mitarbeitern deutlich mehr Selbstständigkeit verlangen

31%

Deutlichere und klarere Anweisungen geben

30%

Mitarbeitern mehr eigenständige Entscheidungen gestehen

29%

Zukünftig wenig an Führungsstil ändern

29%

Individueller auf einzelne Mitarbeiter eingehen

28%

Weniger Arbeitsschritte kontrollieren und Mitarbeitern deutlich mehr Freiräume gestatten

21%

Eine persönlichere Beziehung zu Mitarbeitern aufbauen

19%

Mehr Entscheidungen mit Mitarbeitern absprechen und nicht im Alleingang treffen

19%

Kollaborativer und demokratischer führen

12%

Stärker als Autoritätsfigur auftreten

10%

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## Zukünftige Führung soll Vorbild geben

Unabhängig von ihrem Führungsstil vor Corona ist es für Führungskräfte zukünftig von hoher Bedeutung, ein deutliches Vorbild zu geben. Sie wollen dies vorleben sowie locker und persönlich nah motivieren (je 47%).

Als fast ebenso wichtig bewerten sie mehr ziel- und ergebnisorientiertes Führen und zwischen den Teammitgliedern zu moderieren und zu vermitteln (45% bzw. 44%).

Nur eine Minderheit spricht sich für autoritäre, klare Anweisungen aus (15%). Ein eher distanziertes Verhältnis zu pflegen und die Mitarbeiter machen zu lassen, ist nur für jeden zehnten Befragten eine Option.

Interessanterweise sind es die älteren Führungskräfte ab 50 Jahren, die signifikant stärker den moderierenden, vermittelnden Stil einsetzen (wollen), während jüngere Führungskräfte unter 40 Jahren mehr auf autoritäre Anweisungen setzen.

Stärker ziel- und ergebnisorientiert führen wollen Führungskräfte mit Homeoffice-Erfahrung, während „locker und persönlich nah motivieren“ häufiger von Befragten aus dem Dienstleistungsbereich angegeben wird, seltener von der Industrie und dem öffentlichen Sektor.



## Zukünftiger Führungsstil

Basis: n=750 (alle Befragten, Mehrfachnennung möglich)

Ein deutliches Vorbild sein und dies vorleben **47%**

Locker und persönlich nah motivieren **47%**

Mehr zielorientiertes/ ergebnisorientiertes Führen **45%**

Zwischen den Teammitgliedern moderieren und vermitteln **44%**

Autoritäre, klare Anweisungen geben **15%**

Mitarbeiter machen lassen und eher ein distanziertes Verhältnis pflegen **10%**

Elterliches Behüten **5%**

# ERWARTUNGEN AN MITARBEITER

Im gleichen Maße wie Corona die Anforderungen an die Führungskräfte verändert hat, steigen auch die Erwartungen an die Mitarbeiter.

In den persönlichen Interviews gaben die Führungskräfte an, in diesen Zeiten besonders selbstständiges, autarkes und strukturiertes Arbeiten zu schätzen.



**Am besten kann ich jetzt mit denen arbeiten, die nicht für jedes bisschen fragen, sondern die sich trauen, auch mal alleine etwas zu entscheiden.**



**Führungskräfte erwarten von ihren Mitarbeitern:**

## Mutige Selbstständigkeit

- Hohe eigene Verantwortung für Aufgaben übernehmen
- Selbstständig und mutig Entscheidungen treffen und proaktiv auftreten
- Selbststrukturierung der persönlichen Arbeit

## Persönliche Leidenschaft

- Hohe Selbstmotivation und Selbstdisziplin aufweisen
- Für die Tätigkeit und das Unternehmen brennen
- Von kleinen Rückschlägen nicht Entmutigen lassen

## Kreative Flexibilität

- Kein rein stoisches und bürokratisches Abarbeiten
- Regeln flexibel handhaben und kreativ und lösungsorientiert denken
- Kein „Prinzipienreiter“ oder „Trotzkopf“ sein

## Loyale Einordnung

- Hohe Loyalität zum Unternehmen und der FK aufbringen
- Hohe Identifikation mit Unternehmen und Team
- Den Erfolg des Teams und Unternehmens über persönliche Erfolge stellen



# ERWARTUNGEN AN MITARBEITER

## Erwartungen an Mitarbeiter: Flexibilität und hohe Eigenmotivation

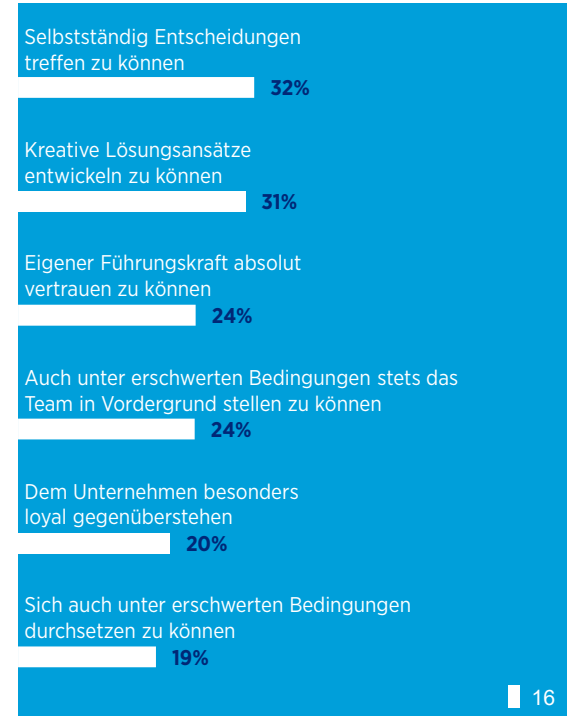
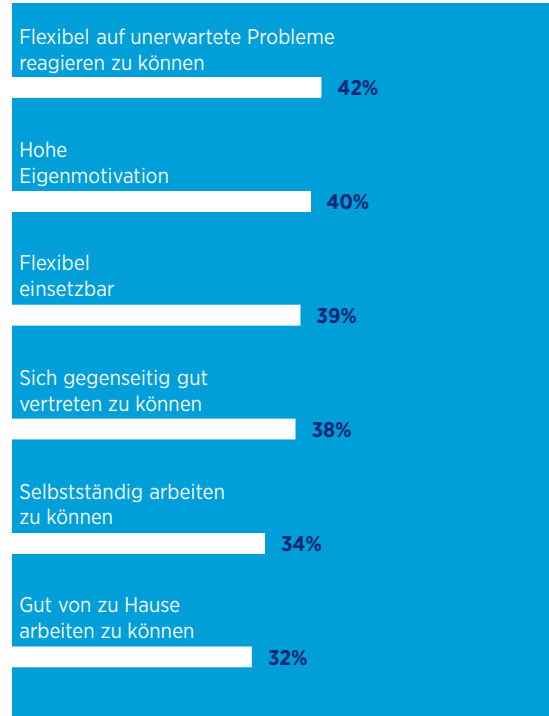
Während der Corona-Krise sind zwei Fähigkeiten aus Sicht der Führungskräfte besonders wichtig: zum einen flexibel auf (unerwartete) Probleme reagieren zu können, zum anderen eine hohe Eigenmotivation (42 % bzw. 40 %).

Aber auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter flexibel einsetzbar sind oder sich gegenseitig gut vertreten können, spielt eine zentrale Rolle (39 % bzw. 38 %).

Angesichts der gestiegenen Bedeutung von Homeoffice ist es notwendig, dass Mitarbeiter gut von zu Hause aus arbeiten können und in hohem Maße selbstständig sind, sprich: dass sie ihre Arbeit strukturieren und eigenständig Entscheidungen treffen sowie kreative Lösungsansätze entwickeln (Angaben zwischen 31 % und 34 %).

## Welche Fähigkeiten von Mitarbeitern erwartet werden

Basis: n=750 (alle Befragten, Mehrfachnennung möglich)



# ERWARTUNGEN AN MITARBEITER

Führungskräfte würden in naher Zukunft daher auch am ehesten den flexiblen „Alleskönner“ einstellen (52%), gefolgt vom selbstständigen „Schaffer“, der Ergebnisse liefert, ohne kontrolliert zu werden (41%). An dritter Stelle wäre der vermittelnde Teamplayer (35%) willkommen.

Etwas weniger gefragt sind in der aktuellen Situation „kreative Querdenker“ sowie „fleißige Abarbeiter“. Beide Mitarbeitertypen landeten nur auf Rang 4.

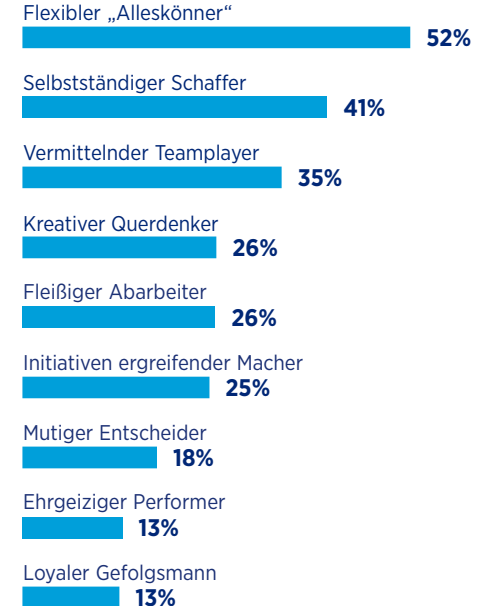
Interessant der Blick auf einzelne Sektoren: So ist der flexible „Alleskönner“ am stärksten in der Industrie gefragt (59%), während im öffentlichen Sektor dieser Mitarbeitertypus sowie der Teamplayer nahezu gleichauf sind (48% und 46%).

Die Erwartungen an potenzielle Mitarbeiter hängen auch von der Unternehmensgröße ab: In Unternehmen bis 500 Mitarbeiter wäre wiederum der flexibel einsetzbare „Alleskönner“ die erste Wahl. Großunternehmen ab 2.000 Mitarbeitern würden am stärksten von allen den selbstständigen Typ benötigen.



## Begehrter Mitarbeitertyp

Basis: n=750 (alle Befragten, Mehrfachnennung möglich)



# ERWARTUNGEN DER MITARBEITER

## Worauf Bewerber zukünftig Wert legen

Die Bewerber ihrerseits dürften angesichts der Erfahrungen in der Corona-Krise zukünftig noch mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf legen. Kriterien wie eine besonders hohe Arbeitsplatzsicherheit sowie die Möglichkeit zum Homeoffice bzw. zum mobilen Arbeiten werden nach Ansicht der Führungskräfte für Bewerber zukünftig ebenfalls an Bedeutung gewinnen (55% bis 44%).

Weitere wesentliche Faktoren sehen die Befragten darin, dass das Unternehmen eine vielversprechende Zukunftsperspektive bietet, die Gesundheit und der

Arbeitsschutz der Mitarbeiter besonders wichtig genommen werden und das Unternehmen eine hohe soziale Verantwortung zeigt (39% bis 33%).

Erstaunlicherweise werden die beiden Themen Nachhaltigkeit und Purpose, die für jüngere Bewerber (zumindest medial) extrem wichtig sind, von den Führungskräften als eher unwichtig angesehen (19% bzw. 10%).

Führungskräfte aus dem IT-Umfeld sehen die Option zum mobilen Arbeiten als wichtigsten Aspekt. Von allen Fachrichtungen halten sie eine hohe Arbeitsplatzsicherheit für am wenigsten relevant, ebenso wie das

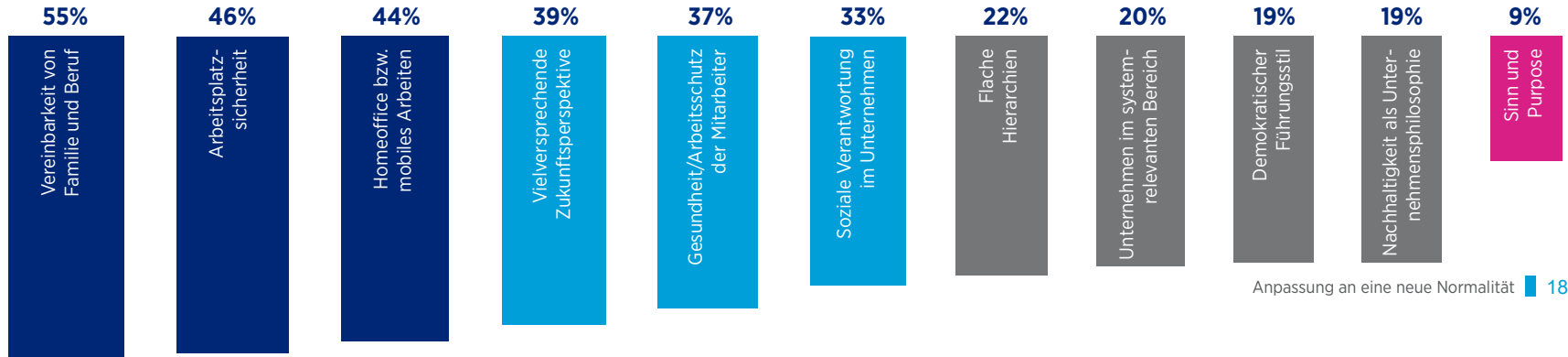
Thema Gesundheit und Arbeitsschutz. Wichtiger als den anderen Gruppen sind ihnen flache Hierarchien sowie ein demokratischer Führungsstil.

Führungskräfte aus dem kaufmännischen Bereich halten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine hohe Arbeitsplatzsicherheit für signifikant wichtiger als andere Fachrichtungen.

Die Befragten aus dem technischen Bereich bewerten dagegen den Gesundheits- und Arbeitsschutz am höchsten.

## Kriterien bei der Auswahl des Arbeitgebers

Basis: n=750 (alle Befragten, Mehrfachnennung möglich)



# AUSBLICK

## Sicherheit steht zukünftig ganz oben auf der Agenda

Die Globalisierung hat die Wirtschaft in den vergangenen Jahrzehnten geprägt wie kaum ein anderer Trend. Kein Produzent erschien zu weit weg, wenn er günstig war und „just in time“ lieferte. Dieses Mantra löst sich gerade auf. Sicher wird es auch in Zukunft noch einen Welthandel geben. Aber mit großer Wahrscheinlichkeit nicht mehr im gleichen Umfang wie bisher.

Zwei Aspekte spielen dabei eine Rolle, die einander bedingen: Erlangung von mehr Sicherheit und die Minimierung von Abhängigkeiten.

Fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte stimmen zu, dass sie einen stärkeren Fokus darauf legen werden, externe Abhängigkeiten zu vermeiden und zentrale Produkte oder Dienstleistungen verstärkt im eigenen Betrieb zu fertigen bzw. zu erbringen.

62 Prozent werden zukünftig darauf achten, dass wichtige Lieferanten in räumlicher Nähe zu ihnen angesiedelt sind, auch wenn dies mit erhöhten Kosten einhergeht.

Insourcing und Lieferantenauswahl sind unternehmensstrategische Themen und die befragten Entscheider des Topmanagements werden hier noch deutlicher: 78 Prozent gehen von einem Insourcing zentraler Produkte und Dienstleistungen aus, 72 Prozent davon, dass wichtige Lieferanten in räumlicher Nähe sind.

Werden Insourcing und Lieferantenauswahl so umgesetzt, hätte die Corona-Pandemie tatsächlich große Auswirkungen auf den Welthandel. Die Folgen wären:

- De-Globalisierung,
- eine Steigerung der Fertigungstiefe in den Industrieunternehmen,
- damit verbunden eine Steigerung der Beschäftigten in den Unternehmen.



## Einschätzung und Prognose zum Unternehmen

Basis: n=750 (alle Befragten, Skala: 1=Stimme voll und ganz zu bis 6=Stimme absolut nicht zu)

Stärker den Fokus darauf legen, externe Abhängigkeiten zu vermeiden und Produkte/DL insourcen



Wichtige Lieferanten bzw. Dienstleister eher in räumlicher Nähe zu haben (auch bei erhöhten Kosten)



Bestimmte Abteilungen outsourcen, um interne Fixkosten zu sparen



■ %-Verteilung Skala 1 bis 3: Zustimmung insgesamt

■ %-Verteilung Skala 1 bis 2: Sehr hohe/hohe Zustimmung

# AUSBLICK

## Zukünftige Besetzung von Stellen

Für 22 Prozent der Führungskräfte hat die Corona-Pandemie einen starken oder sehr starken Einfluss auf die zukünftige Besetzung von Stellen. 33 Prozent der Befragten sehen dagegen fast keinen oder überhaupt keinen Einfluss. Auch hier unterscheiden sich die Einschätzungen je nach Sektor deutlich. Der öffentliche Sektor hält eher an seiner bisherigen Praxis fest (43%),

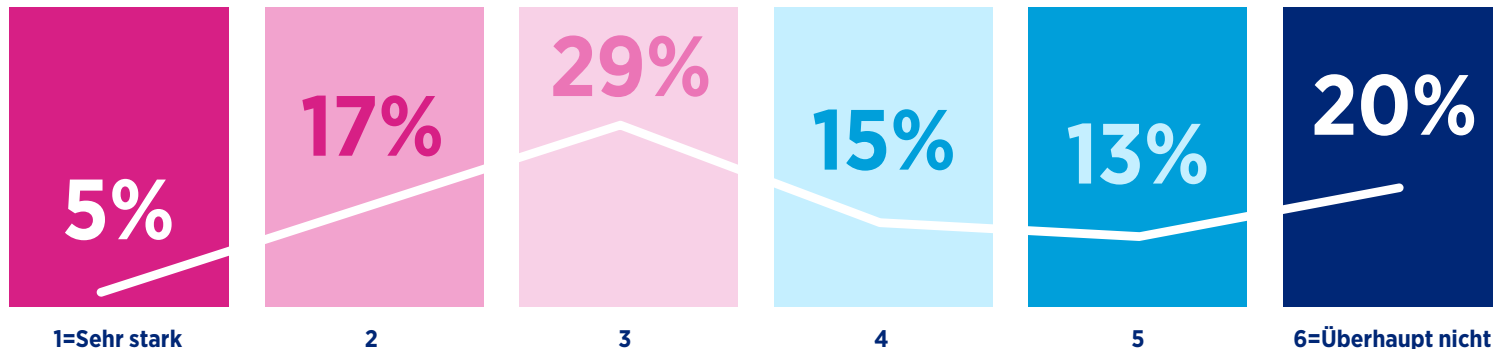
während Industrie- und Dienstleistungsunternehmen dies nur zu 29 bzw. 32 Prozent angeben.

Diese beiden Bereiche wollen zukünftig mehr auf befristete Anstellungen setzen (54% bzw. 52%), der öffentliche Sektor nur zu 38 Prozent. Stärker möchte der öffentliche Sektor die Anzahl seiner Mitarbeiter in Festanstellung erhöhen (54%), was für Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung nur je zu rund einem Drittel denkbar ist.

Den Anteil externer Mitarbeiter über Zeitarbeit oder Freiberufler zu erhöhen, um damit mehr Flexibilität zu erlangen, ist nur für jeweils 14 bzw. neun Prozent der Unternehmen vorstellbar. Am stärksten von allen Sektoren, mit 23 Prozent, sind es Industrieunternehmen, die das Modell „externe Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung“ favorisieren.

## Einfluss der Corona-Krise auf zukünftige Besetzung von Stellen

Basis: n=750 (alle Befragten)



# AUSBLICK

## Die Digitalisierung macht(e) in der Krise den Unterschied

Die Pandemie hat deutlich gezeigt, welche Unternehmen schon vor Corona die Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse forciert hatten und welche nicht.

An der Notwendigkeit der Digitalisierung besteht seit dem Lockdown kein Zweifel mehr: 69 Prozent der befragten Führungskräfte stimmen in hohem Maße zu, dass die Digitalisierung in ihren Unternehmen weiter vorangetrieben wird (insgesamte Zustimmung: 87%).

Bezogen auf die einzelnen Sektoren ist es der öffentliche Sektor, der die Bedeutung der Digitalisierung etwas

geringer einstuft als Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung. IT-Führungskräfte und strategische Entscheider schätzen den weiteren Ausbau der Digitalisierung dagegen höher ein als andere Führungskräfte (Gesamtzustimmung jeweils 92%).

Systemrelevanz war am Anfang der Corona-Krise das Wort der Stunde. Für die Unternehmen erwies sich insbesondere eine funktionierende IT-Landschaft als systemrelevant.

Unternehmen, die interne Prozesse bereits vor Corona im hohen Maße digitalisiert und die technologischen Voraussetzungen geschaffen hatten, profitierten nun: Mitarbeiter und Führungskräfte konnten ohne größere

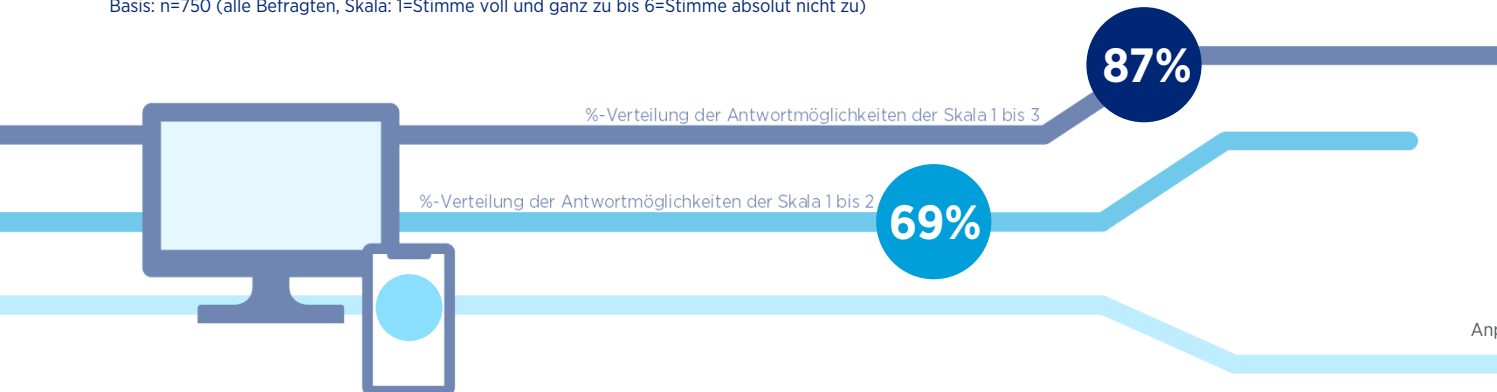
Hindernisse im Homeoffice arbeiten oder sich über die verschiedenen digitalen Medien austauschen.

Auch nach der Corona-Krise wird der Anteil an mobilem Arbeiten hoch bleiben, selbst wenn die Führungskräfte wieder mehr Präsenz im Unternehmen favorisieren. Dienstreisen werden nicht mehr im selben Umfang wie vor Corona stattfinden.

Um in Kontakt und Austausch zu bleiben, sind digitale Anwendungen für ganz unterschiedliche Bereiche wie Produktpräsentationen, Schulungen oder Bewerbungsprozesse vorstellbar. Die Digitalisierung wird weitergehen.

## Weiterer Ausbau der Digitalisierung in den Unternehmen

Basis: n=750 (alle Befragten, Skala: 1=Stimme voll und ganz zu bis 6=Stimme absolut nicht zu)



# AUSBLICK

## Zukünftige Handlungsfelder

Die Corona-Pandemie wirkt sich auf alle Bereiche der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten aus.

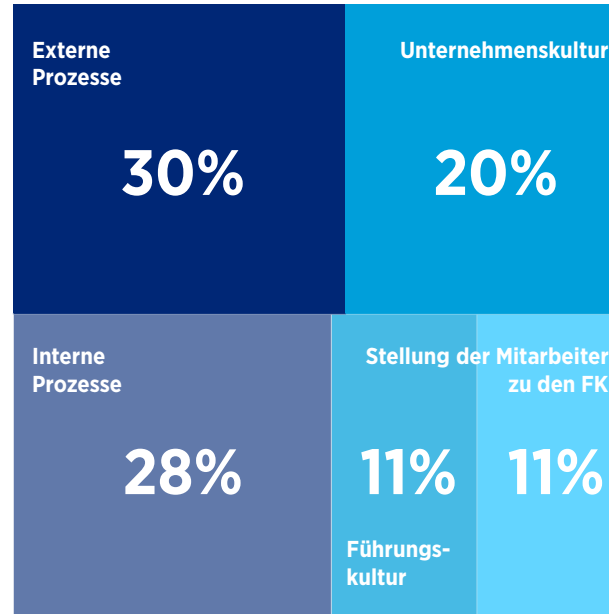
Laut den befragten Führungskräften hat die Corona-Krise vor allem einen Einfluss auf Prozesse (gesamt 58%), weniger auf kulturelle Aspekte wie Unternehmenskultur, Führung oder die Stellung der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften (gesamt 42%).

Bezogen auf einzelne Teilgruppen zeigen sich hier die tatsächlichen Handlungsfelder der Unternehmen für die Zukunft:

- Bei den externen Prozessen sehen Führungskräfte aus der Industrie sowie Führungskräfte aus technischen Bereichen ihren Handlungsschwerpunkt.
- Der öffentliche Sektor sowie Dienstleistungsunternehmen sehen als Schwerpunkt ihre internen Prozesse. Das gilt auch für Unternehmen, deren Mitarbeiter im Homeoffice tätig sind.
- Wenn auch nicht an erster Stelle, aber signifikant häufiger als von Betrieben ohne Homeoffice-Erfahrung wird die Unternehmenskultur von Unternehmen, deren Mitarbeiter während der Pandemie ins Homeoffice gewechselt sind, genannt.

## Worauf sich die Corona-Krise in den Unternehmen auswirkt

Basis: n=750 (alle Befragten)





# AUSBLICK

## Der Blick in die Zukunft ist positiv

Die Herausforderungen in den letzten Monaten kamen für die Unternehmen überraschend. Sie mussten spontan entscheiden, was notwendig ist. Ohne vorherige Planung, ohne einen Plan B für die neue Situation „unter Corona“ dafür in der Tasche zu haben.

Die Corona-Krise mit ihren Folgen für die Arbeitswelt wird uns wahrscheinlich noch lange begleiten. Sie hat aber auch gezeigt, was möglich ist.

Das Änderungen nicht nur angesprochen, sondern auch sehr schnell umgesetzt werden können.

Möglicherweise auch aus dieser Erfahrung heraus ist der Blick der Unternehmen auf die Zukunft zuversichtlich. 73 Prozent der Führungskräfte schätzen insgesamt ein, dass ihr Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgeht (hohe Zustimmung 41%).

Die Einschätzung differiert nach Sektoren deutlich. So blickt der öffentliche Sektor (78 %) wesentlich zuversichtlicher in

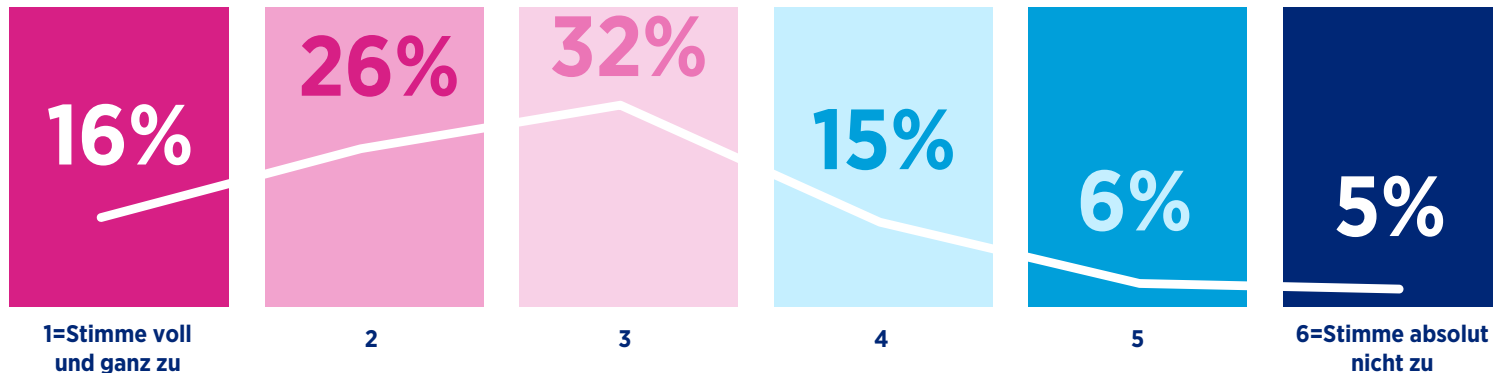
die Zukunft als Unternehmen aus der Industrie (68 %) oder dem Dienstleistungsbereich (74 %).

Aber auch, je größer das Unternehmen, desto positiver wird in die Zukunft geschaut (bis 500 Mitarbeiter: 68 %, ab 2.000 Mitarbeiter 77 %).

Am zuversichtlichsten sind die Unternehmen, die auch während der Corona-Krise ihre wirtschaftliche Situation sehr positiv oder positiv einschätzen: 88 Prozent gehen davon aus, gestärkt aus dieser Krise hervorzugehen.

## Prognose zum Unternehmen – Aus der Krise gestärkt hervorgehen

Basis: n=750 (alle Befragten)



# FAZIT

**In Folge der Corona-Krise mussten die Unternehmen sich vielfältigen Herausforderungen stellen. Dabei zeigte sich: Die Krise betrifft sowohl externe wie interne Prozesse, Mitarbeiter ebenso wie Kunden und Lieferanten. Alle Themen erforderten jeweils hohe Aufmerksamkeit und mussten parallel bearbeitet werden.**

## Zentrale Learnings der Unternehmen:

- Es wird über De-Globalisierung nachgedacht. Die Rückführung (Insourcing) von zentralen Hauptprodukten oder Dienstleistungen erscheint auf einmal möglich, um Abhängigkeiten zukünftig zu verringern.
- Ebenso wird die räumliche Nähe von Lieferanten wichtiger, um die Unterbrechung von Lieferketten zu vermeiden. Wobei räumlich nah nicht immer „direkt nebenan“ bedeuten muss, doch statt Asien rückt wieder Europa stärker in den Fokus
- Die interne Digitalisierung wird fortgeführt. Unternehmen, die schon vor der Krise viel in Digitalisierung investiert haben, fühlen sich nun deutlich bestätigt.
- Digitale Angebote wie Homeoffice werden ausgeweitet. Auch andere Bereiche, die vorher eher auf Präsenz setzten, wie Dienstreisen, werden digitalisiert.

- Die Corona-Krise führt auch zu einem anderen Blick auf die Mitarbeiter. Rund jedes zweite Unternehmen überdenkt seine Besetzungsstrategie und möchte eher festangestellte Mitarbeiter an Bord haben.

## Zentrale Learnings der Führungskräfte

- Die Führungskräfte sind überwiegend positiv überrascht, wie gut die Umstellung auf Homeoffice funktioniert hat. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass Mitarbeiter mehr geleistet haben, als erwartet wurde, und eine hohe Selbstständigkeit aufgewiesen haben
- Wichtig ist aber auch das richtige Mindset der Mitarbeiter: Flexibilität und hohe Eigenmotivation sind aus Sicht der Führungskräfte zentrale Fähigkeiten.

- Dennoch ist eine Remote-Führung nicht zum Nulltarif zu haben und fordert von den Führungskräften einen höheren Zeitaufwand für ihre Führungsaufgaben.
- Bei den Führungskräften findet ein Abwägungsprozess darüber statt, wie viel Remote-Arbeit perspektivisch sinnvoll und praktikabel ist. Es wird allerdings auf jeden Fall mehr Angebote für Homeoffice plus Präsenztage im Unternehmen geben.
- Der persönliche Kontakt erfährt eine Aufwertung. Zukünftig wird die kollektive Gemeinschaft deutlich stärker im Vordergrund stehen als bisher. Darüber lässt sich eine starke Identifikation und Bindung von Mitarbeitern erreichen.

# QUELLEN

- 1 <https://www.dw.com/de/mysteriöse-krankheit-in-china-entdeckt/a-51844491>, abgerufen am 18.06.2020
- 2 <https://www.tagesschau.de/inland/coronavirus-317.html>, abgerufen am 18.06.2020
- 3 <https://www.tagesschau.de/inland/kontaktverbot-coronavirus-101.html>, abgerufen am 18.06.2020
- 4 Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Mai 2020; Bundesagentur für Arbeit
- 5 <https://hays.de/personaldienstleistung-aktuell/fachkraefte-index-monatlich>
- 6 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunkturprognose114.html>, abgerufen am 18.06.2020
- 7 Entwicklung des realen BIP im Krisenjahr 2009 Quelle, Eurostat-Online-Datenbank: Wachstumsrate des realen BIP (Stand: 06/2011), abgerufen am 18.06.2020
- 8 <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2020/06/2020-06-17-Nachtrag-HH.html>, abgerufen am 19.06.2020

Hays ist das weltweit führende Rekrutierungsunternehmen für hoch qualifizierte Spezialisten bzw. Fach- und Führungskräfte im privaten sowie im öffentlichen Sektor.

Das Leistungsportfolio umfasst die Vermittlung von Experten im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung, für Festanstellungen sowie für Projekte. Darüber hinaus bietet Hays Werkverträge, IT Services & Solutions, intelligentes Workforce Management sowie Executive Search an.

Im deutschsprachigen Raum ist Hays auf die Fachgebiete Engineering, Construction & Property, IT, Finance, Life Sciences, Healthcare, Sales & Marketing, Retail sowie Legal fokussiert.

## KONTAKT

Hays  
Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim

T: +49 621 1788 0  
E: [info@hays.de](mailto:info@hays.de)  
I: [www.hays.de](http://www.hays.de)