

Wir nach Corona

Studie zu Szenarien für eine neue Arbeitswelt

Joachim Rotzinger

Die Studie »Wir nach Corona« zeigt: Die Zukunftsperspektiven von Unternehmen hängen nicht nur vom Marktgeschehen ab, sondern auch von der Entschlossenheit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ihrer Akteure. Gutes Management hat das im Blick.

Das Corona-Virus hat die deutsche Wirtschaft im Frühjahr 2020 hart getroffen. Eine Vollbremsung bei voller Fahrt, die alle Unternehmen trifft, über nahezu alle Branchen, Geschäftsmodelle und Größen hinweg, war bis dato schlicht unvorstellbar. Wie wirkt sich solch ein Ereignis auf Unternehmen aus? Wie gehen die Akteure mit dieser Herausforderung um?

Studien-Steckbrief

- Online-Befragung von 1.612 Mitarbeiter/-innen aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz; darunter 875 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und 737 Führungskräfte aus dem unteren, mittleren und obersten Management
- Breiter Mix an Branchen und Unternehmensgrößen
- Feldarbeit Ende April 2020
- Durchführendes Institut: Reimund Research, Darmstadt (Markt- und Kommunikationsforschung)

Impulse für die Praxis

Für das Management in und nach der Krise bedeutet das: Zukunft wird gemacht und der Faktor Zuversicht spielt eine Rolle. Beides geht einher mit der Frage, ob es konkrete Vorstellungen zur weiteren Digitalisierung, zur Modernisierung der Personalarbeit sowie der Steigerung der Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Menschen gibt. Firmenchefs und Manager sollten daher

- kritisch untersuchen, wo die eigene Organisation in Sachen Zukunftserwartung steht;
 - Strategien nicht nur auf das Marktgeschehen, sondern auch auf die Stärkung einer anpassungsfähigen Binnenorganisation ausrichten;
 - Digitalisierungschancen suchen und heben;
 - Personalarbeit modernisieren;
 - ihre Organisation flexibilisieren sowie
 - Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen im Unternehmen fördern.
- Hier liegen die internen Hebel, um auch bei enormem Gegenwind, wie ihn uns die Corona-Pandemie beschert, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken und das Unternehmen zu neuer Schlagkraft zu führen.

Diese Frage stellte Haufe Ende April 2020, auf dem Höhepunkt der akuten Pandemie-Bekämpfung, Menschen aus über 1.600 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – von der Geschäftsführung bis zu Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Die Ergebnisse haben wir unter dem Titel »Wir nach Corona. Szenarien für eine neue Arbeitswelt« veröffentlicht (siehe Studien-Steckbrief).

Immerhin 69% der Befragten schilderten im Erhebungszeitraum Corona-bedingte Verschlechterungen der Auftragslage im Unternehmen. Die Effekte zogen sich quer durch alle Wirtschaftszweige. Doch wie stand es um die Erwartungen für die Zeit nach Corona, genauer für den Zeitraum 2021 bis 2023? Dies haben wir auf zwei Ebenen abgefragt.

Erwartungen haben rationale Facetten, von denen die Umsatzerwartung sicher die griffigste ist. Zugleich gibt es die psychologische Ebene, die sich in großen Teilen rationalen Gründen entzieht. Auf dieser Ebene geht es um Stimmungen und Gefühle in Bezug auf die Unternehmenszukunft. Beide Ebenen, nämlich die Umsatzerwartungen und die Erwartungen an die Unternehmenszukunft, wurden von den Befragten anhand von Skalen zwischen –100 (maximal skeptisch) bis +100 (maximal optimistisch) eingeschätzt.

Die Studie »Wir nach Corona« kann unter <https://www.haufe.de/corona> heruntergeladen werden.

Vier Arten auf die Zukunft zu blicken

Mithilfe eines clusteranalytischen Verfahrens (**k-Means-Methode**) haben wir auf Basis der Antwortdaten vier unterschiedliche Gruppen (Cluster) unter den Befragten identifiziert, die ähnlich auf die Zukunft blicken und gemeinsame Einstellungsmuster zu künftigen Handlungsbedarfen und Herausforderungen aufweisen. Sie lassen sich wie folgt charakterisieren:

- »Die Schlagkräftigen« (26% der Stichprobe), die durchweg positiv gestimmt sind, Umsatzsteigerungen erwarten, Marktchancen sehen und nach Corona durchstarten wollen.
- »Die Hoffnungsvollen« (29% der Stichprobe), die mit einer weiteren negativen Umsatzentwicklung rechnen, aber zuversichtlich sind, den Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich begegnen zu können.

k-Means-Methode

Der k-Means-Algorithmus ist ein sehr effizientes sowie eines der meistverwendeten mathematischen Verfahren zur Gruppierung von Objekten (Clusteranalyse). Mithilfe des Verfahrens kann man aus einer Menge ähnlicher Objekte, aus der zuvor eine bekannte Anzahl von *k* Gruppen gebildet wurde, schnell die jeweiligen Zentren der Cluster ermitteln.

- »Die Unsicheren« (30% der Stichprobe), die skeptisch in die Zukunft blicken, obwohl sie mit Verbesserungen der Umsatzlage rechnen, aber nicht genau wissen, wie sie die Entwicklungen bewerten sollen und wie sie auf sie reagieren wollen.
- »Die Resignierten« (15% der Stichprobe), die die volle Wucht der Pandemie abbekommen haben, sich im Krisenmanagement aufreiben, mit Blick auf die Unternehmenszukunft und die Umsatzentwicklung äußerst pessimistisch sind und nur noch wenig Handlungs- und Gestaltungsspielraum sehen.

Charakteristik der Cluster

Die Zugehörigkeit zu den vier Gruppen zeigte sich unabhängig von Geschlecht, Alter und Tätigkeitsbereich der Befragten. Im Hinblick auf strukturelle Besonderheiten der Unternehmen, denen die Befragten der Cluster angehören, zeigen sich keine

grundlegenden Unterschiede, wohl aber tendenzielle Häufungen der Branchen und Unternehmensgrößen im Vergleich zum Durchschnitt (siehe Infobox Charakteristik der Cluster).

Was zeichnet Zuversichtliche aus?

Für uns am spannendsten war die Frage, wie Umsatzerwartung und Optimismus/Pessimismus mit Blick auf die Unternehmenszukunft zusammenspielen. Hängt Zuversicht allein an der Umsatzentwicklung? Die Erkenntnis unserer Erhebung lautet: Nein. Das macht Abbildung 1 sehr deutlich.

**Zuversicht hängt nicht allein von der Umsatz-
erwartung ab.**

Unter den Befragten gibt es zwei Gruppen, die zuversichtlich in die Zukunft blicken: die Schlagkräftigen und die Hoffnungsvollen (zusammen immerhin 55% der Stichprobe). Beide verorten ihre Erwartungen an die Unternehmenszukunft deutlich im optimistischen Bereich. Mit steigenden Umsätzen aber rechnen nur die Schlagkräftigen.

Die Hoffnungsvollen erwarten für die Jahre 2021 bis 2023 weitere Umsatzrückgänge, dennoch blicken sie optimistisch in die Unternehmenszukunft. Demgegenüber können sich die Unsicheren nicht zu Zuversicht durchringen, obwohl sie mit wieder steigenden Umsätzen rechnen.

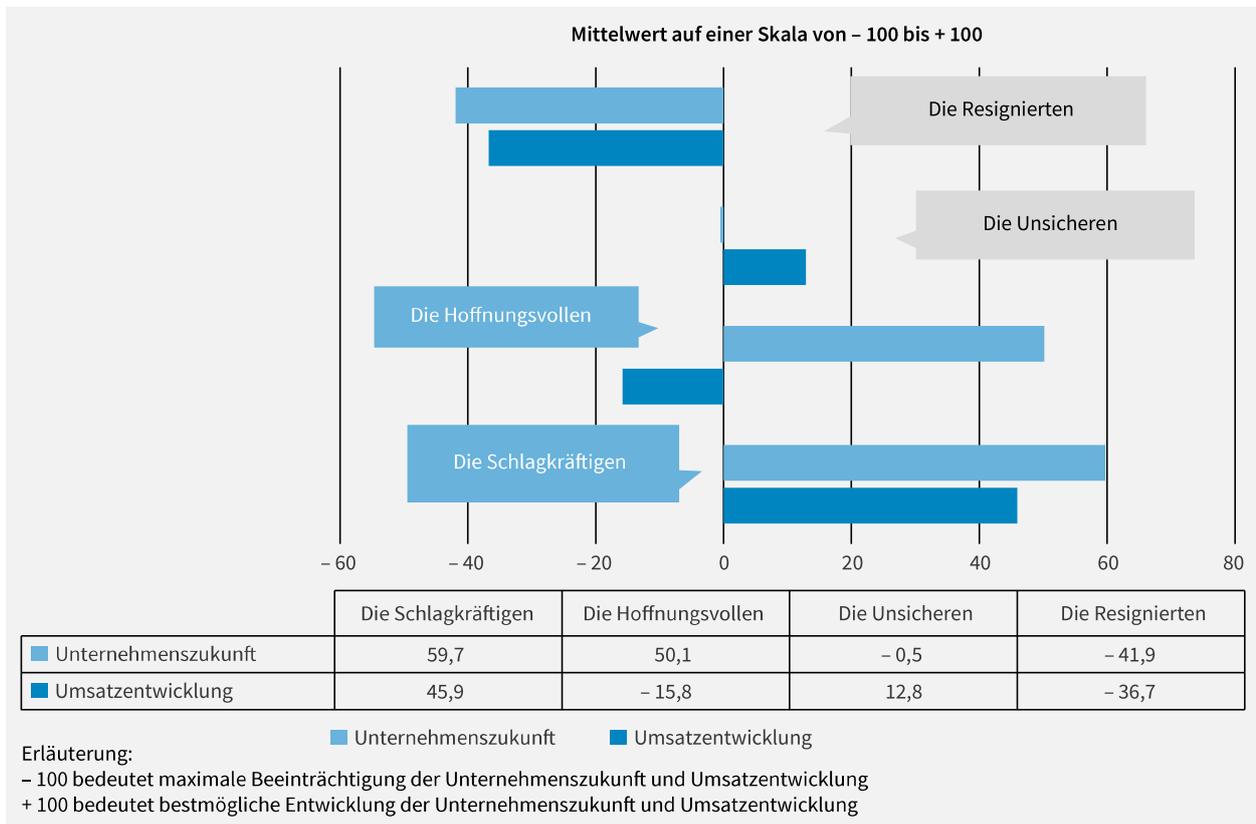


Abb. 1 Erwartungen an die Unternehmenszukunft und Umsatzentwicklung

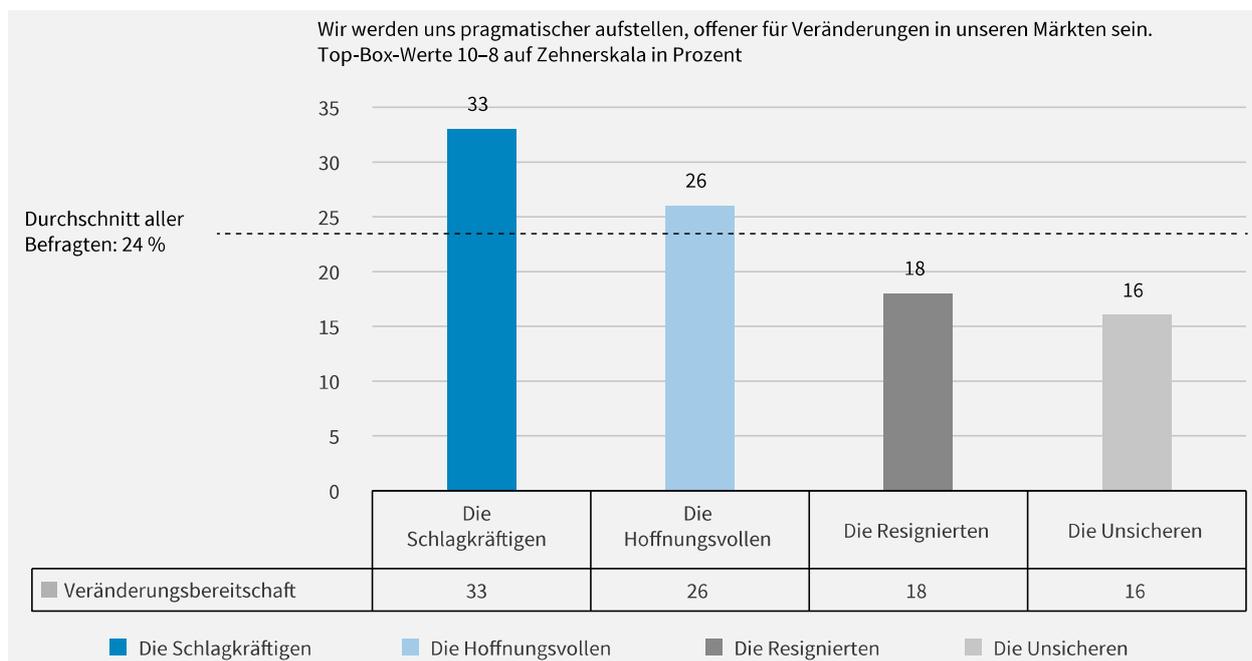


Abb. 2 Veränderungsbereitschaft der vier Gruppen

Charakteristik der Cluster

- Die Schlagkräftigen (Anteil 26 %):**
 Typischerweise bewegen sich die Befragten in Zukunftsbranchen oder verfügen über Spezialkompetenzen. Unternehmen ab 10.000 Beschäftigten sind im Cluster überrepräsentiert, genauso kleine Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten. Es gibt Branchentendenzen zugunsten von IT und Telekommunikation, Beratung und Großhandel. Im Branchenvergleich am deutlichsten überrepräsentiert ist Beratung (Anteil 38 %).
- Die Hoffnungsvollen (Anteil 29 %):**
 Tendenziell finden sich hier vor allem Befragte aus Unternehmen im mittleren Bereich von 250 bis 2.499 sowie von 2.500 bis 9.999 Beschäftigten. Sie kommen vergleichsweise häufiger aus Branchen wie der Konsumgütersparte, dem Gesundheits- und Sozialwesen, aber auch dem Energie- und Umweltsektor. Im Branchenvergleich am deutlichsten überrepräsentiert sind Health (Anteil 35%) und Konsumgüterhersteller (Anteil 37 %).
- Die Unsicheren (Anteil 30 %):**
 Typische Befragte dieses Clusters kommen aus produzierenden Industrieunternehmen, insbesondere branchenabhängige Zulieferer, aber auch Handwerksbetriebe – der klassische, produktorientierte Mittelstand. Eine überdurchschnittliche Tendenz zu diesem Cluster haben KMU mit 50 bis 249 Mitarbeitern. Im Branchenvergleich am deutlichsten überrepräsentiert ist Chemie (Anteil 53 %).
- Die Resignierten (Anteil 15 %):**
 Auch in diesem Cluster sind KMU mit 50 bis 249 Beschäftigten überproportional vertreten. Es finden sich hier besonders Unternehmen aus Branchen wie Reisen, Freizeit, Hotel und Gastronomie sowie Automotive wieder. Aber auch Teile der Medienbranche und bestimmte Konsumgüterhersteller leiden. Im Branchenvergleich am deutlichsten überrepräsentiert sind Automotive (Anteil 33%) sowie Reise/Hotel/Freizeit (Anteil 27 %).

Zuversichtliche sind veränderungsbereit

Worauf aber gründet Zuversicht, wenn nicht auf einer wieder anziehenden Auftrags- und Umsatzzlage? Unsere Studie zeigt: Die Zuversichtlichen in unserer Befragung sind überdurchschnittlich veränderungsbereit. Der Aussage »Wir werden uns künftig pragmatischer aufstellen, offener für Veränderungen in unseren Märkten sein« stimmen die Schlagkräftigen und die Hoffnungsvollen deutlich öfter zu als die Resignierten und Unsicheren (vgl. Abb. 2).

Zuversichtliche investieren in Personal und Organisation

Auch sind diese beiden zuversichtlichen Gruppen überdurchschnittlich bereit, in ihr Personal und ihre Organisation zu investieren: Die Schlagkräftigen stimmen dem zu 48% und die Hoffnungsvollen zu 44% zu. Die Unsicheren liegen dagegen bei nur 39%, die Resignierten bei 37% Zustimmung. Im Falle der Hoffnungsvollen ist diese Investitionsbereitschaft besonders bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass sie von weiter wegbrechenden Umsätzen und damit Druck auf ihre Marge ausgehen.

Zuversichtliche modernisieren Personal und Organisation

In der konkreten Ausgestaltung ihrer Arbeitswelt streben diese beiden zuversichtlichen Gruppen flexiblere Regelungen bei Arbeitszeit und Arbeitsort (Stichwort Homeoffice) an, sehen mehr Bedarf an virtueller Führung, wollen Selbstorganisation und Eigenverantwortung fördern, setzen auf mehr Transparenz und Informationsaustausch sowie auf eine bessere Digitalkompetenz ihrer Mitarbeiter (vgl. Abb. 3).

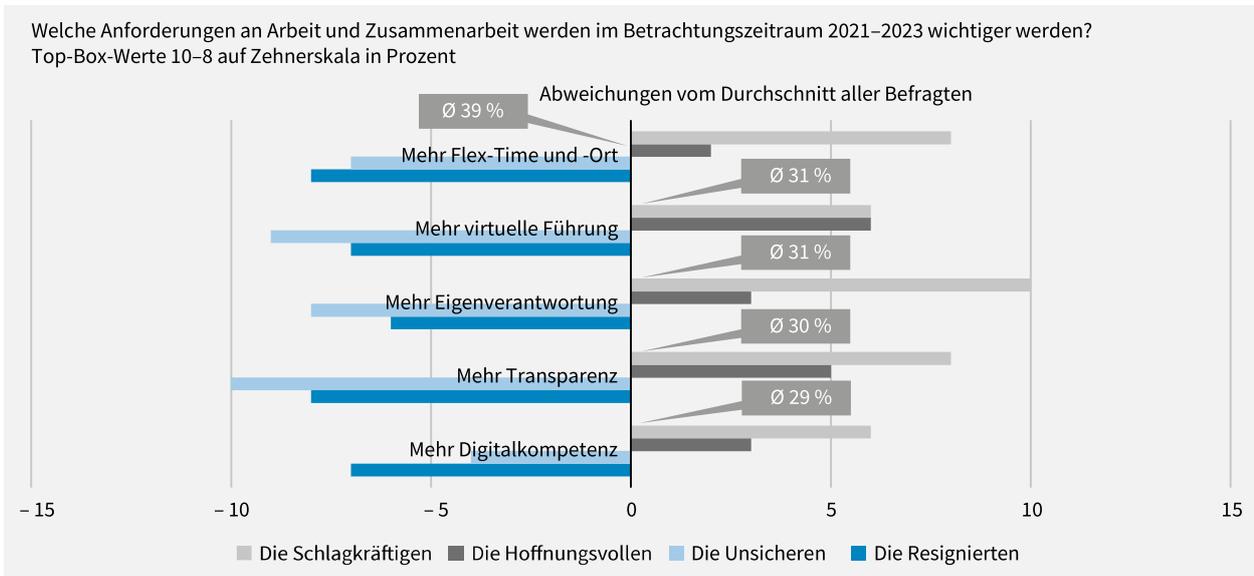


Abb.3 Unterschiedliche Betrachtung der künftigen Anforderungen an Arbeit und Zusammenarbeit

Zuversichtliche digitalisieren

Weiterhin zeigt sich: Zuversichtliche sehen mehr Digitalisierungspotenzial und wollen es entschiedener heben. Der Aussage »Wir werden die Digitalisierung im Unternehmen nach der Krise entschiedener vorantreiben« stimmen 19% der Befragten auf einer zehnstufigen Skala mit den Höchstwerten 9 und 10 zu. Wir nennen sie die digitalen »High Potentials«.

Zuversichtliche sind überdurchschnittlich veränderungsbereit, fördern ihre Mitarbeiter und modernisieren die Organisation.

Diese digitalen »High Potentials« sind in den zuversichtlichen Gruppen der Schlagkräftigen und der Hoffnungsvollen deutlich überrepräsentiert (bei den Schlagkräftigen mit 11%, bei den Hoffnungsvollen mit 7%). Auch liegen sie auf unserer Stimmungsskala, was die Unternehmenszukunft anbelangt, für die Jahre 2021 bis 2023 deutlich über dem Gesamtdurchschnitt (40,3 vs. Durchschnittswert 24,5).

Zu guter Letzt – und hier schließt sich der Kreis – stellen wir fest: Genau diese digitalen »High Potentials« gehen die Modernisierung von Personal und Organisation am entschiedensten an (vgl. Abb.4).

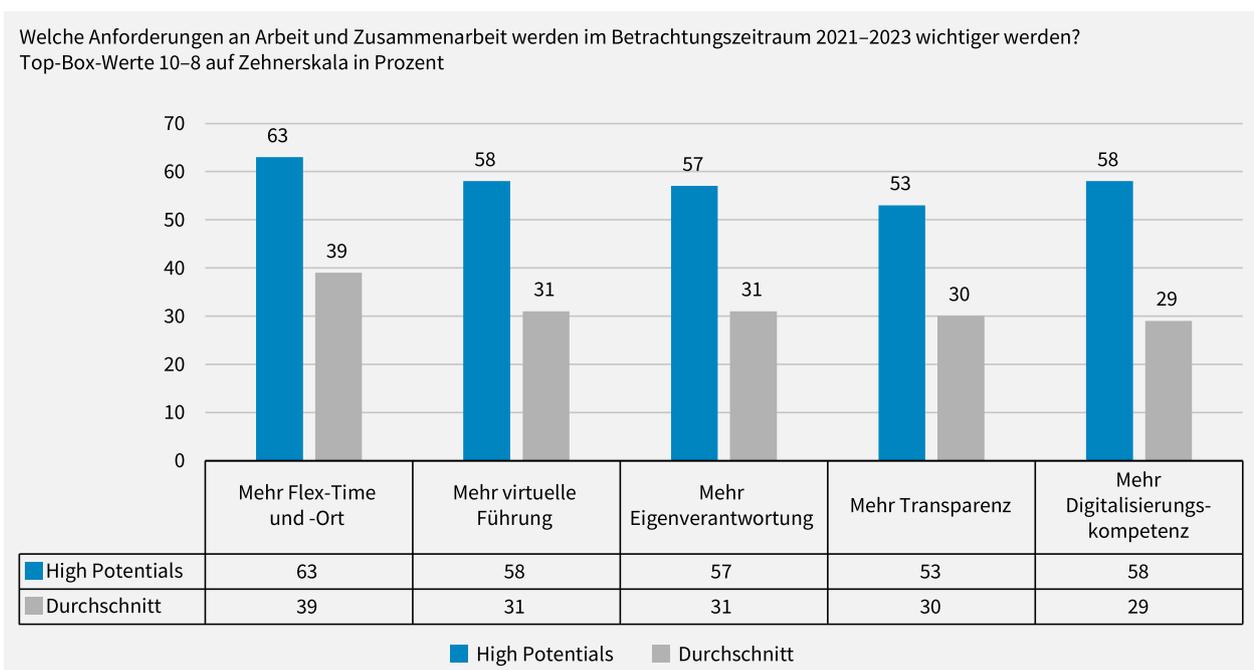


Abb.4 Gewichtung der Modernisierung von Personal und Organisation

Zusammenfassung

Der Umgang der Unternehmen mit der Pandemie und ihren Folgen ist nicht einheitlich. Eine Studie von Haufe zeigt, dass es vier Cluster gibt: die »Schlagkräftigen«, die »Hoffnungsvollen«, die »Unsicheren« und die »Resignierten«. Deutlich wird, dass nicht allein Umsatzerwartungen bestimmen, ob die Befragten optimistisch oder pessimistisch in die Zukunft blicken. Entscheidender sind das prinzipielle Vertrauen in die Stärken und die Veränderungsbereitschaft der Binnenorganisation und der in ihr arbeitenden Menschen. Optimistisch in die Zukunft blickende Befragte aus den beiden Clustern »die Schlagkräftigen« und »die Hoffnungsvollen« setzen stärker auf Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter, auf weniger enge Führung und auf die Lernbereitschaft der Mitarbeiter als die Gruppe der Befragten, die pessimistischer auf die kommenden Jahre blicken.

Abstract

The way companies are dealing with the pandemic and its consequences is not uniform. A study by Haufe shows that there are four clusters: the »powerful«, the »hopeful«, the »insecure«, and the »resigned«. It is clear that it is not only sales expectations that determine whether the respondents are optimistic or pessimistic about the future. More decisive is the fundamental trust in the strengths and the willingness to a change of the internal organisation and the people working in it. Respondents from the two clusters »the powerful« and »the hopeful« look optimistically into the future and put more emphasis on personal responsibility and independence of employees, less close leadership and the willingness of employees to learn than those respondents who are more pessimistic about the coming years.

Die viel beschworene »digitale Transformation« ist damit keine Frage allein von Technologien und Geschäftsmodellen, sondern auch von organisationaler Veränderung und zeitgemäßer Personalarbeit.

Anmerkung zum Begriffskasten

k-means-Methode – BigData-Insider, (www.bigdata-insider.de),
<https://tinyurl.com/y3ovde6l> (letzter Zugriff: 21.08.2020).



Joachim Rotzinger
Geschäftsführer Business Group
Corporations in der Haufe Group,
Freiburg
Joachim.Rotzinger@haufe.com