

Die digitalisierte Arbeitswelt verlangt nach neuer Führung

Ein „neuer Alltag“ hält Einzug
in Österreichs Betrieben

► Leadership im Fokus ◀

Studie von
Great Place to Work®
Jänner 2021

Great
Place
To
Work®

Leitgedanke

Das vergangene Jahr hat uns vieles gelehrt und hat vieles verändert. Breite Bereiche der Wirtschaft leben von einer Herausforderung zur nächsten. Mit der Krise gehen, antizipierend lernen und in der Zeit aktiv gestalten – das sind die Anforderungen an diejenigen, die die Geschicke der Gesellschaft und der Wirtschaft lenken. An jede und jeden im eigenen Gestaltungsumfeld.

In Österreichs Betrieben schreitet die digitale Transformation voran und es gibt kaum einen Bereich, der davon nicht betroffen ist. Direkt oder indirekt. Die Menschen in den Unternehmen erleben die Digitalisierung unterschiedlich intensiv. Remote Work oder Homeoffice sind die in der Öffentlichkeit viel diskutierten Veränderungen der Arbeitswelt. Dies hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in Unternehmen und fordert Führungskräfte zu geänderten Tun.

Mit zunehmender Dauer der Pandemie wächst die psychische Belastung der Menschen, und sie wird zunehmend die Produktivität und Leistungsfähigkeit im Arbeitsleben beeinflussen. Dem aktiv entgegenzuwirken kann als wesentliche Aufgabe der Führung gesehen werden. Ein hohes Maß an Empathie, um die Bedürfnisse und Belastungsgrenzen der Mitarbeitenden zu erkennen, erleichtert die eigene Wirksamkeit.

Unabhängig davon, ob wir die Zeit als VUCA-geprägt, komplex, disruptiv, als transformativ oder chaotisch beschreiben und wahrnehmen, die Chancen, die aus ihr erwachsen, können am besten erkannt und genutzt werden, wenn die Menschen – Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen – physisch und psychisch belastbar sind. So können die Stärken jeder und jedes Einzelnen angesprochen und zielgerichtet eingesetzt werden.

Wieweit das in Österreichs Betrieben gelingt, lesen Sie in dieser Studie.



Ihre Doris Palz

Geschäftsführerin von Great Place to Work® Österreich

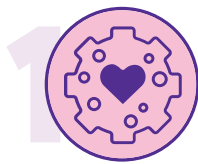
Key Facts zur Studie

Studieninformationen: national repräsentative Online-Erhebung unter unselbständig Beschäftigten in Österreich über das Bilendi-Online-Panel in den Branchen: Gewerbe und Handwerk, Industrie, Handel, Banken und Versicherung, Transport und Verkehr, Tourismus und Freizeitwirtschaft, Information und Consulting, öffentlicher Dienst, Gesundheit, Sonstiges.

1.) 632 Befragte in Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten Anfang November 2020, davon 317 Frauen und 315 Männer.

2.) Vergleichsstudie Juni: 629 Befragte in Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten, durchgeführt im Juni 2020, davon 310 Frauen und 315 Männer, 4 divers.

Die Studien-Highlights



**Die Pandemie, der Mensch
und die Arbeitswelt**



**Homeoffice wirksam wie nie –
da, wo's geht**



**PossibilistInnen
und EmpathikerInnen voran**



**New Leadership – die erfolgreiche Art,
Menschen zu führen**

Die Pandemie, der Mensch und die Arbeitswelt



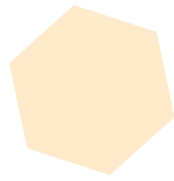
- Führung auf Distanz kann ohne Vertrauen nicht gelingen. Vertrauen hat noch nie eine größere Rolle in unserer Gesellschaft gespielt: im privaten Alltag genauso wie am Arbeitsplatz.
- Das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in Österreichs Betrieben ist eher mäßig ausgeprägt.
- Männer erleben ihre Führungskräfte stärker als kontrollierend als Frauen. Beide Geschlechter sehen Vertrauenskultur an ihren Arbeitsplätzen als mittelmäßig ausgeprägt.
- Ältere Mitarbeitende sind in der Wahrnehmung der Qualitäten ihrer Führungskräfte deutlich kritischer als jüngere.
- Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur gelingt am besten in Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitenden; in mittelständischen Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitenden erleben die Menschen eine solche Vertrauenskultur am wenigsten.



Homeoffice wirksam wie nie – da, wo's geht



- Das Homeoffice erweist sich seit dem ersten Lockdown als Rettungsanker zahlreicher Betriebe und ist in der Akzeptanz der Mitarbeitenden gestiegen. Dennoch halten manche Führungskräfte an der traditionellen Anwesenheitsdoktrin fest, holen die Menschen in die Büros zurück und sorgen so für Frustration.
- Die digitale Transformation wird von Menschen, die dauerhaft „remote“ arbeiten können, viel stärker wahrgenommen als von Menschen, die wieder vom Büro aus arbeiten müssen oder deren Arbeit nicht im Homeoffice erbracht werden kann.
- Menschen, die dauerhaft im Homeoffice tätig sein können, sind auch nachhaltig davon überzeugt, dass sich aus der Krise für ihr Unternehmen Chancen ergeben. Auf der anderen Seite verlieren Personen, die wieder in den alten Alltag zurückkehren mussten oder noch nie im Homeoffice arbeiten konnten, zunehmend den Glauben an neue Chancen.



PossibilistInnen und EmpathikerInnen voran



- Der Umgang mit sich ständig ändernden Rahmenbedingungen erfordert von Menschen mit Führungsverantwortung New Leadership – Vertrauen, Mut, Tatkraft, Zuversicht und Empathie, um die Mitarbeitenden mit auf die Reise zu nehmen.
- Menschen erleben in ihrem Arbeitsalltag eine Abnahme des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Motivation und haben das Gefühl, von den Führungskräften wenig wahrgenommen zu werden.
- Führung auf Distanz erfordert mehr Vertrauen und weniger Kontrolle. Die Mehrheit der Studienteilnehmenden, die im Homeoffice arbeiten, nehmen diese Verlagerung der Schwerpunkte auch wahr.
- Wenn es nach den Wünschen von Mitarbeitenden geht, sollen Führungskräfte in Zukunft ihre Mitarbeitenden wieder verstärkt in den Mittelpunkt stellen sowie empathisch, kommunikativ und kompetent sein.

New Leadership – die erfolgreiche Art, Menschen zu führen



- Begeisterung und Optimismus, gepaart mit einer aktiv gelebten Stärkenorientierung, machen New Leadership aus – all diese Faktoren erleben Mitarbeitende in Österreichs Unternehmen derzeit nur in geringem Umfang.
- Das Empfinden, dass Führungskräfte ein offenes Ohr für Ängste und Sorgen der Mitarbeitenden haben, ist im Vergleich zum Juni 2020 dramatisch gesunken – minus 16 Prozent! Lediglich 4 von 10 Befragten erleben diese Qualitäten noch bei ihrem Arbeitgeber.
- Die Welt befindet sich in einem „VUCA-Zustand“, der eine neue Art des Leaderships mit neuer Haltung gegenüber den Mitarbeitenden erforderlich macht: Mehr coachen als führen, mehr unterstützen als anweisen, mehr „empowern“.
- Vorbildhaftes Verhalten an der Spitze, das die besten Eigenschaften der Organisation repräsentiert, wird von den Mitarbeitenden in Österreichs Betrieben immer weniger wahrgenommen.



DIE PANDEMIE, DER MENSCH UND DIE ARBEITSWELT

Ein Krisenjahr drückt der Arbeitswelt seinen Stempel auf

Die Digitalisierung hinterlässt in so gut wie jedem Unternehmen ihre Spuren: Plötzlich ist da ein Onlineshop, wo an dieses Thema zuvor noch nie ein Gedanke verschwendet wurde. Kommunikation über virtuelle Plattformen ist ebenso Teil des neuen Normalzustands wie Essen und Trinken to go oder per Lieferservice. Remote Work hat sich als praktikable Arbeitsform im Krisenjahr bewährt und ist gekommen, um zu bleiben.

Seit Monaten erproben ManagerInnen das Führen auf Distanz, mit unterschiedlichen Erfahrungen auf beiden Seiten. Erste zweifelsfreie Erkenntnis: Führung auf Distanz kann ohne Vertrauen nicht gelingen. Vertrauen hat noch nie eine größere Rolle in unserer Gesellschaft gespielt: im privaten Alltag genauso wie am Arbeitsplatz. Das bestätigt auch eine aktuelle [Deloitte-Umfrage](#) von November 2020, wo mit 66 % das Vertrauen in die Mitarbeitenden mit Abstand als wichtigste Führungseigenschaft in Krisenzeiten genannt wird.

Wer nicht vertraut, findet auch kein Vertrauen

Das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in Österreichs Betrieben ist eher mäßig ausgeprägt – das zeigt die im November 2020 von Great Place to Work® durchgeführte Umfrage. Nur 55 % der männlichen Befragten können der Aussage „Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeitenden, ohne sie ständig zu kontrollieren.“ zustimmen. Bei den weiblichen Studienteilnehmern sind es immerhin 61 %, die das Gefühl haben, dass ihre Führungskräfte Vertrauen in ihre Arbeit haben.

Deutlich unterschiedlich fällt die Einschätzung nach Alterskohorten der Befragten aus: Während 70 % der Befragten bis 25 Jahre ihren Führungskräften eine von Vertrauen geprägte Arbeitsplatzkultur attestieren, erleben dies lediglich 54 % jener Befragten, die 55 Jahre oder älter sind.

Der Vergleich mit Unternehmen, deren Mitarbeitende von Great Place to Work® zwischen März und November 2020 im Zusammenhang mit der Auszeichnung „Österreichs Beste Arbeitgeber“ befragt wurden, macht die Dimension des nicht gehobenen Vertrauenspotenzials deutlich: Im Vergleich zum österreichischen Durchschnitt von 58 % liegt die Zustimmung bei den Mitarbeitenden der Unternehmen, die zu den Besten gehören wollen, bei 86 %.

Arbeitsplatzqualität im Vergleich der Geschlechter und Generationen

Alles in allem zeigt der Geschlechter-Vergleich der Befragten ein ausgeglichenes Bild. 63 % der männlichen und 62 % der weiblichen Befragten geben an, dass sie an einem sehr guten Arbeitsplatz arbeiten. Damit sind geschlechterübergreifend etwas weniger als zwei Drittel der österreichischen Beschäftigten der Auffassung, an einem für sie sehr guten Arbeitsplatz tätig zu sein. Bei Unternehmen, die eine ausgeprägtere Vertrauenskultur¹⁾ leben, liegt die Zustimmung der Mitarbeitenden bei 90 %.

Doch nicht in allen Fragen zur Arbeitsplatzbewertung sind sich Frauen und Männer so einig. Frauen zeigen eine höhere Zufriedenheit sowohl bei der Erreichbarkeit ihrer Führungskräfte als auch wenn es um Führungskompetenz in der Krise geht:

● Geschlechtervergleich

- Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.

46%

53%

- In Krisenzeiten geben mir die Führungskräfte in meinem Unternehmen Sicherheit und Halt.

31%

41%

- Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeitenden, ohne sie ständig zu kontrollieren.

55%

61%

● Männlich

● Weiblich

Die Betrachtung dieser Fragen aus Generationenperspektive ergibt ein ähnlich differenziertes Bild: Durchwegs zufrieden mit der Erreichbarkeit der Führungskräfte zeigen sich die jüngeren Befragten (70 %), während die Generation 55+ angibt, sich eine bessere Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit der Führungskräfte zu wünschen – mit dem Ist-Zustand zufrieden sind hier lediglich 45 %.

In bereits ausgeprägteren Vertrauenskulturen, wie sie bei von Great Place to Work® befragten Unternehmen¹⁾ erkennbar sind, geben 84 % der Mitarbeitenden an, dass ihre Führungskräfte gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen sind.

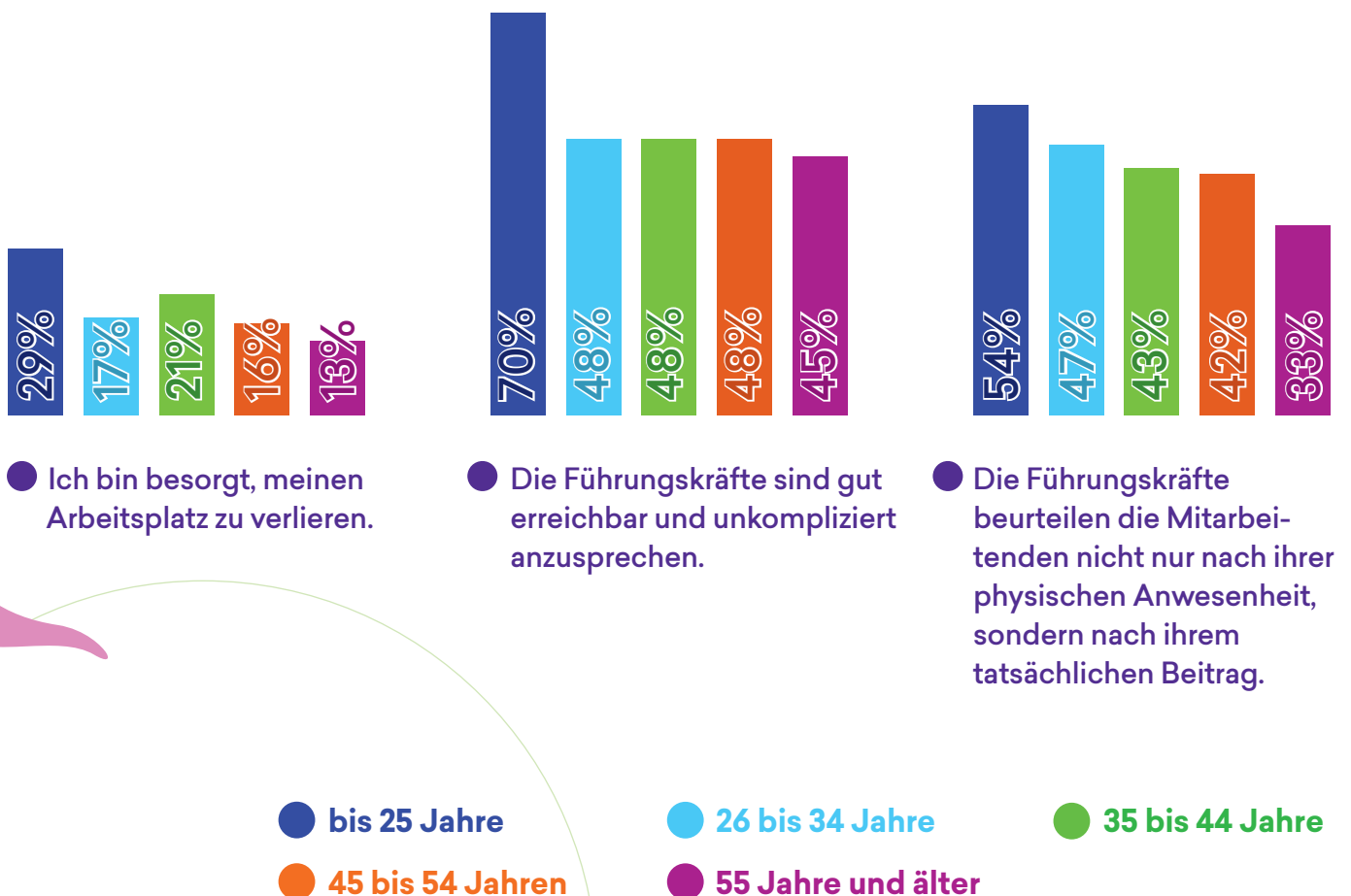
Leadership durch die Generationenlinse

Vor allem ältere Arbeitnehmende zeigen sich im Vergleich zur jüngeren Generation kritischer, was die Leadership-Qualitäten in ihrer Arbeitssituation betrifft: Nur ein Drittel der Generation 55+ fühlt sich nach seinem tatsächlichen Beitrag und nicht nur nach seiner physischen Anwesenheit beurteilt. Unter den jüngeren Beschäftigten gibt rund die Hälfte der Studienteilnehmenden im Alter von 26 bis 34 Jahren an, auch nach ihrem tatsächlichen Beitrag beurteilt zu werden.

Ein ähnliches Bild zeigt der Blick auf das Antwortverhalten nach Dauer der Betriebszugehörigkeit. Bei Mitarbeitenden, die erst weniger als 2 Jahre im Betrieb sind, können 54 % der Befragten zustimmen, dass ihre Tätigkeit unabhängig von ihrer Präsenz im Unternehmen beurteilt wird. Von den Studienteilnehmenden, die bereits länger als 20 Jahre im Betrieb tätig sind, kann dem nur mehr knapp ein Drittel (31 %) zustimmen.

Aufhorchen lässt die Sorge vor Arbeitsplatzverlust unter jüngeren Arbeitnehmenden. Lag dieser Wert bei unserer Vergleichsstudie im Juni 2020 noch bei 19 %, beträgt er nun wenige Monate später bei den bis 25-Jährigen bereits 29 %. Dieser Wert ist zudem mehr als doppelt so hoch wie in der Altersgruppe der Arbeitnehmenden 55+, bei denen lediglich 13 % angeben, um ihren Job zu fürchten.

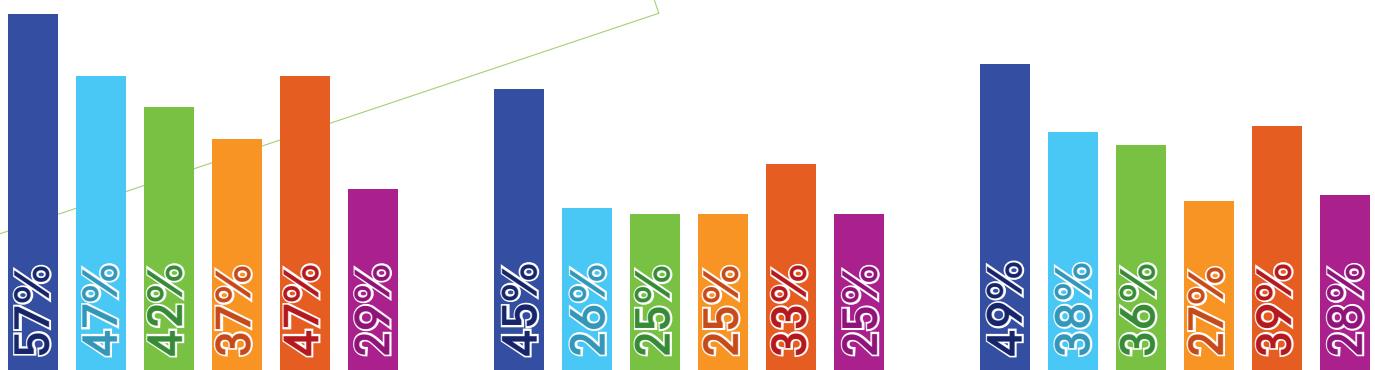
Altersvergleich



Das Gesamtbild der Untersuchung zeigt, dass Mitarbeitende mit kürzerer Betriebszugehörigkeit von bis zu 2 Jahren tendenziell zufriedener sind, während danach, mit längerem Verbleib, die Sicht auf die Unternehmenskultur in nahezu allen Fragen kritischer wird. Zeigt sich bei Betriebsneulingen noch weit mehr als die Hälfte (57 %) zufrieden mit dem leistungsorientierten Handeln der Top-Führung, kann das von den „alten Hasen“ mit mehr als 20-jähriger Betriebserfahrung nur mehr etwas mehr als ein Viertel (29 %) unterschreiben.

Ähnlich sieht es auch bei Fragen nach Profitorientierung und Sicherheit im Corona-Alltag aus. Auffallend in diesem Kontext ist, dass Menschen mit einer 16- bis 20-jährigen Betriebszugehörigkeit ein deutlich positiveres Antwortverhalten an den Tag legen als die drei Gruppen mit zwischen 2 und 15 sowie jene mit mehr als 20 Jahren im Unternehmen.

● Dauer der Betriebszugehörigkeit



● Unsere Top-Führungskräfte handeln lösungsorientiert.

● In unserem Unternehmen wird auf das Wohlergehen der Mitarbeitenden geachtet, Profit ist nachrangig.

● In Krisenzeiten geben mir die Führungskräfte in meinem Unternehmen Sicherheit und Halt.

● weniger als 2 Jahre

● 2 bis 5 Jahre

● 6 bis 10 Jahre

● 11 bis 15 Jahre

● 16 bis 20 Jahre

● länger als 20 Jahre

Je kleiner, desto feiner?

In diesem Abschnitt fassen wir die Studienerkenntnisse nach Betriebsgröße zusammen. Die Betriebsgröße definiert sich dabei nach der Anzahl der Mitarbeitenden, beginnend mit einer Mindest-Mitarbeitenden-Anzahl von 10 Personen bis zur Größenordnung von 1.000 und mehr Mitarbeitenden.

Die grundsätzliche Erkenntnis ist, dass eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur tendenziell in Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitenden ausgeprägter erlebt wird als bei größeren Arbeitgebern. Auch wenn die Erwartung dahin gehen könnte, dass, je mehr Menschen in einem Unternehmen zusammenarbeiten, eine Vertrauenskultur desto weniger stark ausgeprägt sein kann, entspricht dies nicht den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung. Die mit Abstand geringsten Zustimmungswerte zum Erleben einer Vertrauenskultur wurden in Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitenden erhoben.

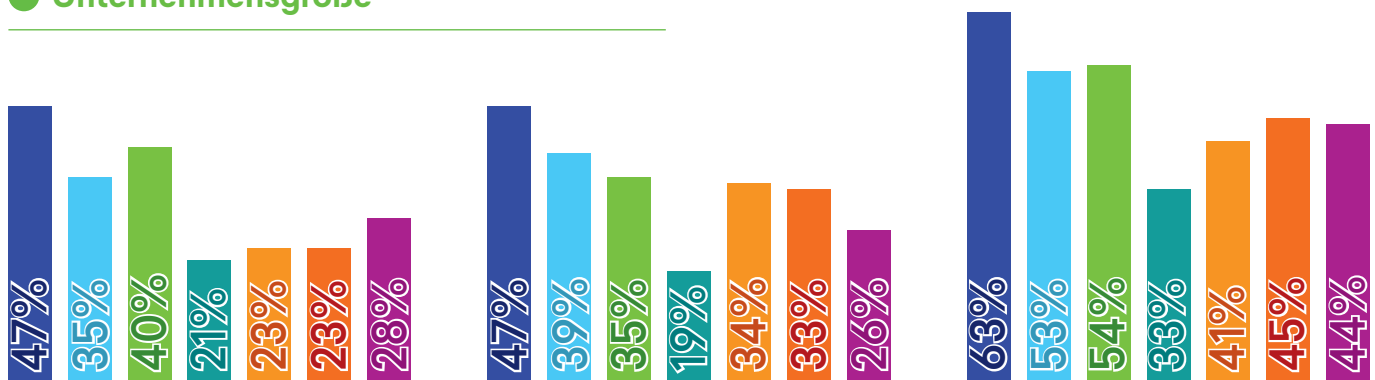
In dieser Größenkategorie (100–249 Mitarbeitende) nehmen die Menschen eine besonders hohe Profitorientierung ihres Arbeitgebers wahr. Lediglich 17 % empfinden, dass der Mensch wichtiger genommen wird als der Profit. Gerade einmal ein Fünftel der Mitarbeitenden (21 %) in dieser Unternehmenskategorie erleben ihre Führungskräfte als begeisternd. Und die Frage, ob Führungskräfte die Mitarbeitenden in Entscheidungen einbeziehen, die ihr Arbeitsumfeld betreffen, wird von gerade einmal 19 % bejaht. Selbst in Unternehmen jenseits der 1.000-Mitarbeitende-Marke sehen sich 26 % der Befragten als aktiv eingebunden, und bei Unternehmen mit einer Betriebsgröße von bis zu 49 Mitarbeitenden gibt knapp jede/r zweite Befragte an, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden. Besonders in der aktuellen Krisenzeit ist die Frage, wieweit es in den Unternehmen gelingt, Sicherheit und Halt zu vermitteln, interessant. Den kleinsten Unternehmen mit bis

zu 19 Mitarbeitenden gelingt dies mit einer Zustimmung von 50 % am besten, gefolgt von Unternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeitenden bei einer Zustimmung von 44 %. In Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden gibt rund jede/r dritte Befragte an, Sicherheit und Halt vermittelt zu bekommen.

Wenn es darum geht, Optimismus und Zuversicht in der Belegschaft zu verbreiten, so gelingt dies in Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeitenden (49 %) und jenen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden (39 %) am besten. Das Schlusslicht in dieser wichtigen Frage bilden auch hier Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitenden (33 % Zustimmung). Insgesamt ist festzustellen, dass die positive Kraft des Optimismus in Österreichs Betrieben sehr wenig genutzt wird.

Beim Thema Kommunikation auf Augenhöhe liegen die Mittelständler mit 100 bis 249 Mitarbeitenden mit 33 % Zustimmung sogar um beispiellose 30 % hinter den kleinsten Unternehmen mit 10 bis 19 Mitarbeitenden (63 %).

Unternehmensgröße



● Die Führungskräfte können die Menschen begeistern.

● Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.

● Die Führungskräfte kommunizieren mit ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe.

● 10-19 MA

● 20-49 MA

● 50-99 MA

● 100-249 MA

● 250-499 MA

● 500-999 MA

● 1.000 MA und mehr

2 HOMEOFFICE WIRKSAM WIE NIE – DA, WO'S GEHT

Homeoffice – neue NORMalität

Mit Andauern der Corona-Krise weicht das „Ob“ in Sachen Homeoffice zunehmend dem „Wie“. Auch die Erkenntnisse dieser Studie machen deutlich: Homeoffice wird in Zukunft ein fixes Element von New Work sein. Wenn es nach den Mitarbeitenden geht, ist die Arbeit (auch) von zu Hause aus die neue NORMalität. Führungskräfte sehen das allerdings differenzierter, wie die Ergebnisse dieser Untersuchung nahelegen.

Auch wenn die Mehrzahl der Arbeitgeber Remote Work befürwortet – nicht jeder Betrieb, aber auch nicht jede/r Mitarbeitende möchte Homeoffice dauerhaft nutzen. Auch wissen wir, dass eine große Anzahl an Menschen berufsbedingt niemals im Homeoffice arbeiten wird: 49 % der Befragten dieser Studie gehören dieser Gruppe an. Die Digitalisierung findet für sie primär in ihrer bisherigen Arbeitsumgebung statt, und das in vielfältiger Weise.

Diese Studie trägt unterschiedlichen Gruppen Rechnung:

- 1.) Mitarbeitende, die jetzt und auch vor der Corona-Krise vom Homeoffice aus arbeiten
- 2.) Mitarbeitende, die seit der Corona-Krise vom Homeoffice aus arbeiten, vorher jedoch nicht
- 3.) Mitarbeitende, die bedingt durch die Corona-Krise vom Homeoffice aus arbeiteten, nun aber wieder ausschließlich im Büro
- 4.) Mitarbeitende, die nicht vom Homeoffice aus arbeiten (können)

Homeoffice rettet Weiterarbeit

Zur Zeit des ersten Lockdowns hat sich Homeoffice für viele Unternehmen als Rettungsanker erwiesen und wird auch noch im Zuge der Befragung im November 2020, zu Beginn des zweiten Lockdowns, von den Studienteilnehmenden als stärkste Corona-bedingte Veränderung im Arbeitsleben wahrgenommen.

15 % der Befragten, die zum Zeitpunkt der Befragung im Homeoffice arbeiteten, geben an, schon vor Corona im Homeoffice gearbeitet zu haben.

25 % aller Studienteilnehmenden geben an, erst seit Beginn der Corona-Krise im Homeoffice zu arbeiten, wobei sie

vorher noch keine Erfahrung damit gemacht haben.

11 % konnten zu Beginn der Pandemie im Homeoffice arbeiten, müssen nun aber wieder vom Büro aus arbeiten.

Mit 49 % ist die mit Abstand größte und bisher medial wenig beachtete Gruppe jene der Mitarbeitenden, die noch nie die Möglichkeit hatten, im Homeoffice zu arbeiten.

Wo Homeoffice die einzige Alternative für eine Weiterarbeit war, wurde Zusammenarbeit mit März 2020 in vielen Unternehmen neu definiert. Das schildert auch Mag. Dieter Jandl, CEO, addIT Dienstleistungen GmbH & Co KG, einer von 40 als „Österreichs Beste Arbeitgeber 2020“ ausgezeichneten Betrieben, im Great Place to Work® CEO Talk: „Ich glaube, was die Krise wirklich gebracht hat, war nicht nachzudenken, wie schaut unser Arbeitsplatz morgen aus, sondern wie schaut unser Arbeitsprozess morgen aus.“*

„Ich glaube, was die Krise wirklich gebracht hat, war nicht nachzudenken, wie schaut unser Arbeitsplatz morgen aus, sondern wie schaut unser Arbeitsprozess morgen aus.“

- Mag. Dieter Jandl, CEO, addIT Dienstleistungen GmbH & Co KG *

Für viele Unternehmen war der Wechsel ins Homeoffice eine Herausforderung. Die technische Ausstattung für die Mitarbeitenden war in Windeseile und trotz mancher Lieferengpässe zu beschaffen, die Einschulung der Mitarbeitenden musste ebenso „remote“ über die Bühne gehen und die Zusammenarbeit auf virtueller Ebene organisiert werden. Dennoch nehmen lediglich ein Drittel aller befragten Mitarbeitenden dieser Studie wahr, dass die Corona-Krise die Digitalisierung in ihrem Unternehmen beschleunigt hat.

Dem Statement, dass durch die Corona-Krise plötzlich viele Dinge im Unternehmen möglich wurden, die vorher undenkbar waren, können bei den Befragten, die regelmäßig Homeoffice nutzen, mehr als 40 % zustimmen. Bei den Studienteilnehmenden, die nun wieder zurück im Büro sind, stimmen der Aussage nur mehr 29 % zu, und bei den Befragten, die noch nie die Möglichkeit hatten, im Homeoffice zu arbeiten, sind es 17 %.

● „Durch die Corona-Krise sind plötzlich viele Dinge in meinem Unternehmen möglich, die vorher undenkbar waren.“

- Ich konnte noch nie aus dem Homeoffice arbeiten. 17%
- Bedingt durch die Corona-Krise konnte ich im Lockdown aus dem Homeoffice arbeiten, jetzt aber nicht mehr (wieder nur mehr aus dem Büro). 29%
- Erst seit Beginn der Corona-Krise kann ich aus dem Homeoffice arbeiten, vorher aber nicht. 42%
- Jetzt und auch vor Beginn der Corona-Krise kann bzw. konnte ich aus dem Homeoffice arbeiten. 43%

Corona-Krise – Beschleuniger und Chancenbringer

Annabelle Pineda, MSc, MHR, Human Resources Director der Canon Austria GmbH, sieht die aktuelle Situation in einem unserer CEO-Talks mit „Österreichs Besten Arbeitgebern 2020“ wesentlich positiver und chancenreicher:

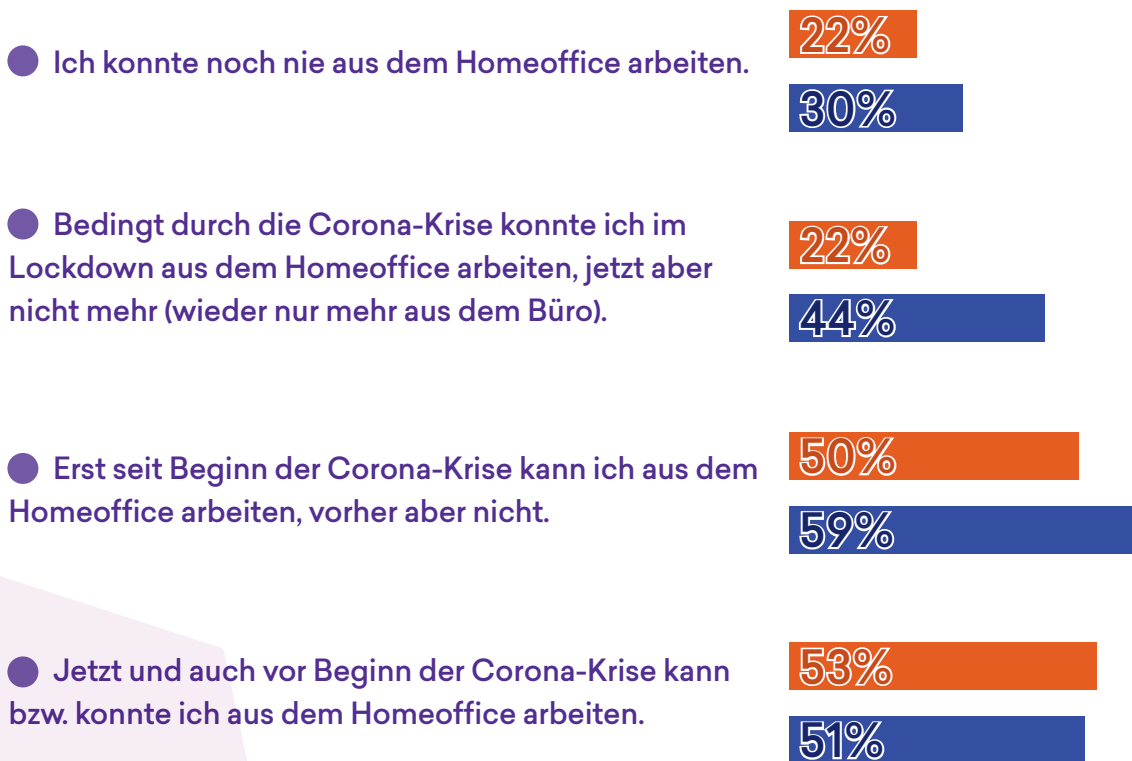
„Die Veränderung ist zu einem Beschleuniger geworden. Plötzlich werden neue Dinge möglich, über die man vorher zwar reiflich diskutiert hat, über die man sich aber vorher nicht darübergetraut hätte.“*

- Annabelle Pineda, MSc, MHR,
Human Resources Director der Canon
Austria GmbH

Wagt man einen genaueren Blick in die unterschiedlichen Antworten der Befragten der repräsentativen Trendstudie, zeigt sich hier ein heterogenes Bild:

Besonders kritisch äußern sich jene 11 % der Befragten, die durch den ersten Lockdown ins Homeoffice gewechselt sind und damit gute Erfahrungen gemacht haben, nun aber wieder ausschließlich an ihrem Arbeitsplatz arbeiten müssen. Hier ist die Zustimmung um dramatische 22 % gesunken, während sie bei denen, die immer schon im Homeoffice arbeiten konnten, sogar noch etwas zulegen konnte.

● „Ich bin davon überzeugt, dass sich aus der Corona-Krise für uns als Unternehmen neue Chancen und Möglichkeiten ergeben und wir daher gestärkt aus der Krise gehen werden.“



● November-Befragung

● Juni-Befragung

Für immer Homeoffice?

„In Österreich arbeiten aktuell 38 % der unselbständig Erwerbstätigen hauptsächlich aus dem Homeoffice, davor waren es laut einer Studie des IMC FH Krems nur 18 % – ein Quantensprung! Allerdings wollen 60–80 % der Arbeitnehmenden, aber ‚nur‘ 40–60 % der Unternehmen auch in Zukunft verstärkt Homeoffice nutzen“, berichtet der New-Work-Experte Prof. Michael Bartz vom IMC FH Krems, UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES über interessante Daten aktueller Studien der Fachhochschule in einem unserer CEO-Talks.

Martin Klässner, CEO der has-to-be gmbh, untermauert die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Untersuchungen: „Homeoffice ist für uns nicht die Lösung aller Herausforderungen, sondern für uns ist es ganz wichtig, in einem sozialen Zusammenhalt zu bleiben. Homeoffice ist zwar effizientes Arbeiten, die Effektivität ist definitiv gestiegen, aber der Zusammenhalt und das Teamgefüge und auch die Innovationen sind in der letzten Zeit etwas auf der Strecke geblieben. Für einen Great Place to Work braucht es auch den Place, und der kann nicht Video sein.“

” Für einen Great Place to Work braucht es auch den Place, und der kann nicht Video sein.“*

Martin Klässner,
CEO der has-to-be gmbh

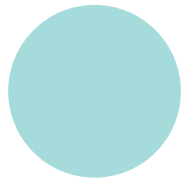
Viele Führungskräfte sahen die Homeoffice-Lösung nicht nur positiv. So mussten wie erwähnt 11 % der Studienteilnehmenden, die während des Lockdowns im Homeoffice arbeiteten, danach wieder ins Büro wechseln.

Dieses ungewollte Zurückgerufen-Werden ins Büro führt zu erheblicher Unzufriedenheit und Frustration bei den betroffenen Mitarbeitenden, die die Vorzüge des flexiblen Arbeitens vom Homeoffice aus auch weiterhin nutzen wollen, wie die Studienergebnisse eindrucksvoll belegen.

Mehr Homeoffice statt weniger: Wie Kommunikation und Zusammenarbeit davon profitieren könnten

Zeigten sich die Befragten im Juni 2020 noch recht gut informiert, was die Corona-Maßnahmen in ihrer Organisation betrifft, offenbart die November-Studie ein deutlich anderes Bild vor allem bei denen, die nicht mehr im Homeoffice arbeiten können (minus 20 %!).

Nicht verwunderlich daher, dass sich die Befragten mehr und transparente(re) Kommunikation wünschen sowie mehr Empathie von ihren Führungskräften erwarten.



● „Über die Maßnahmen in unserer Organisation im Zusammenhang mit der Corona-Thematik fühle ich mich gut informiert.“

● Ich konnte noch nie aus dem Homeoffice arbeiten.

53%

68%

● Bedingt durch die Corona-Krise konnte ich im Lockdown aus dem Homeoffice arbeiten, jetzt aber nicht mehr (wieder nur mehr aus dem Büro).

44%

64%

● Erst seit Beginn der Corona-Krise kann ich aus dem Homeoffice arbeiten, vorher aber nicht.

62%

77%

● Jetzt und auch vor Beginn der Corona-Krise kann bzw. konnte ich aus dem Homeoffice arbeiten.

74%

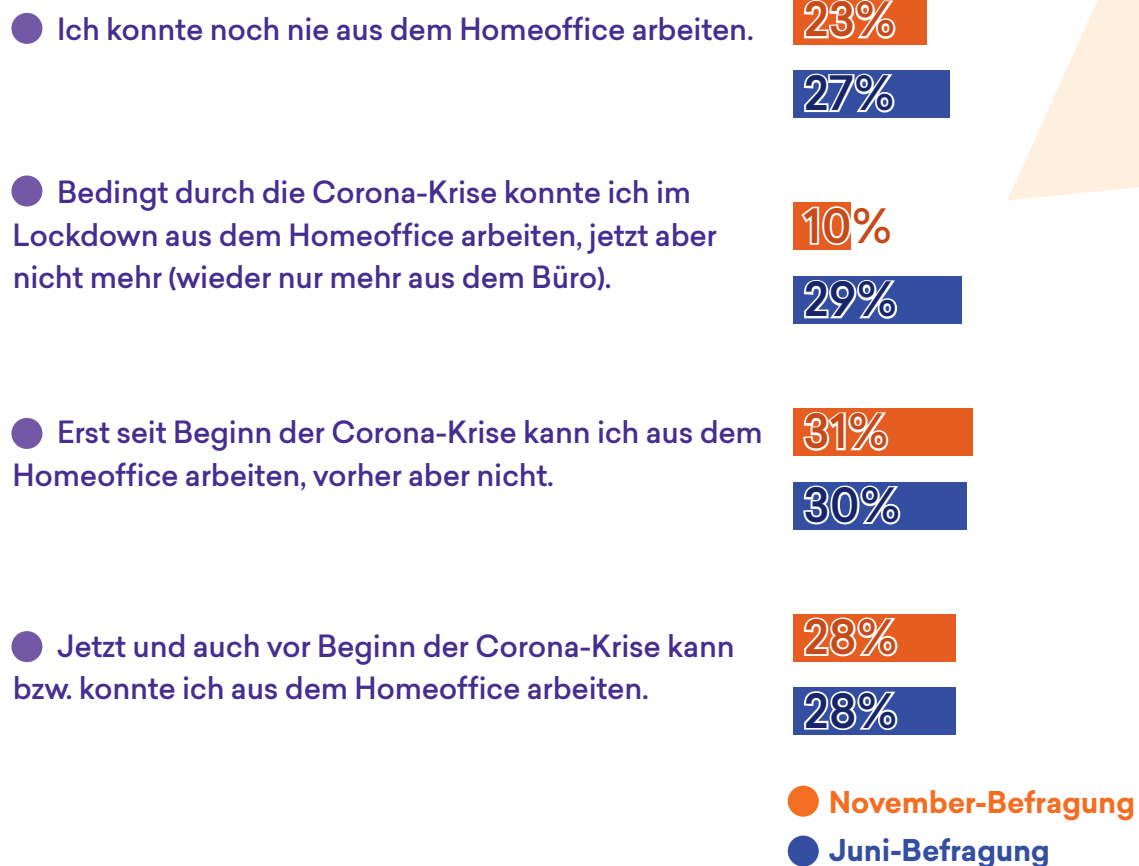
76%

● November-Befragung

● Juni-Befragung

Bezogen auf die Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen zeigen sich wiederum jene 11 % der Befragten enttäuscht, die nach positiven Erfahrungen im Homeoffice im November 2020 wieder vollständig im Office arbeiten müssen. Von dieser Gruppe geben lediglich noch 10 % an, dass sich die Zusammenarbeit während der Corona-Krise verbessert habe. Die Gruppe, die erstmals Homeoffice-Erfahrung gemacht hat und dies auch weiter praktizieren kann, stimmt der Aussage hingegen mit 31 % zu.

● „Durch die Corona-Krise hat sich die Art und Weise unseres Zusammenarbeitens deutlich verbessert.“



Das Gesamtbild zeigt, dass die Wahrnehmung der Qualität des Arbeitsplatzes in direktem Zusammenhang mit der Möglichkeit steht, (auch) im Homeoffice zu arbeiten. Jene Befragten, die vor der Corona-Krise bereits Homeoffice-Erfahrung hatten und weiter in dieser Arbeitsform tätig sind, zeigen sich mit 73 % Zustimmung am zufriedensten. Jene Studienteilnehmenden, die seit Beginn der Corona-Krise im Homeoffice arbeiten können, stimmen mit 66 % zu, an einem sehr guten Arbeitsplatz beschäftigt zu sein.

Wesentlich verhaltener ist die Zustimmung jener Befragten, die seit dem Ausbruch der Pandemie Homeoffice-Erfahrung gesammelt haben, nun aber wieder im Büro arbeiten müssen. Hier bringen lediglich etwas mehr als die Hälfte (57 %) zum Ausdruck, dass sie an einem sehr guten Arbeitsplatz arbeiten.

Bei der größten Gruppe, also jenen Mitarbeitenden, die noch nie die Möglichkeit hatten, vom Homeoffice aus zu arbeiten, meinen 60 %, an einem sehr guten Arbeitsplatz tätig zu sein.

POSSIBILISTINNEN UND EMPATHIKERINNEN VORAN

Wirksame Führung und ihre Eigenschaften

„Die Kultur, die man in normalen Zeiten hat, trägt einen auch durch die Krise. So kann dieses Alignment auch in einer solchen Situation perfekt funktionieren!“

– Dr. Remo Gujer, General Manager
von Bristol-Myers Squibb (BMS) Schweiz & Österreich*

Lockdown, Homeoffice, neue Strukturen und Organisationsformen, arbeitsrechtliche Herausforderungen, Management der Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Marktentwicklung, Digitalisierung und vieles mehr – all das fordert Führungskräfte seit Monaten zu Höchstleistungen. Der Umgang mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen erfordert von Menschen mit Führungsverantwortung neue Qualitäten: Mut, Transparenz und Gelassenheit sind Eigenschaften, die in dieser Krisenperiode wertvolle Begleiter sind.

„Für uns ist Empathievermögen und auch emotionale Intelligenz DAS Kriterium einer guten Führungskraft, um sich in die jeweilige Person, die jeweilige Situation und in den Teamspirit hineinfühlen zu können und so mit dem Team nach vorne zu gehen. Das ist absolut essenziell, genau wie das Thema Resilienz!“

– Julia Ganglbauer,
Geschäftsführerin der Biogena Management Holding GmbH*

Gefragt ist eine Führung, die wirkt

Great Place to Work®-Forschungen der vergangenen 30 Jahre weisen eindeutig nach, dass Führungskräfte der wesentliche Schlüssel für erfolgreiche Unternehmens-Performance sind. Insbesondere in einer so massiven Krise wie der Corona-Pandemie braucht es Führungskräfte, die

- Mitarbeitenden vertrauen und denen vertraut wird,
- auf die Stärken der Mitarbeitenden achten und diese fördern,
- Orientierung, Zuversicht und Sicherheit vermitteln,
- Bedürfnisse erkennen und zur Resilienz/Life-Balance beitragen und
- ihr Handeln und ihre Wirkung reflektieren und persönliche Eitelkeiten hintanstellen.

Sie schaffen gerade in Krisenzeiten eine Führungskultur, die Mitarbeitenden Optimismus vermittelt und letztlich auch zu Bestleistungen motiviert. In Zahlen ausgedrückt ermöglichen solche Führungskräfte eine

- um 353 % höhere Produktivität,
- um 325 % höhere Innovationsbereitschaft,
- um 300 % höhere Agilität und
- um 128 % höhere Bereitschaft bei ihren Mitarbeitenden, im Unternehmen zu bleiben.

Mitarbeitende machen mit solchen Führungskräften – wenig überraschend – schließlich auch weit mehr positive Erfahrungen als Mitarbeitende, deren Führungskräfte eher als „Vor-gesetzte“ agieren. Führung von Mitarbeitenden ist daher viel umfassender als nur im hierarchischen Sinne zu verstehen.

Die oben angeführten Attribute werden seit einigen Jahren auch mit dem Begriff New Leadership umschrieben, zusammenfassend stehen dafür die Eigenschaften Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness (übrigens: Great Place to Work® sieht darin schon seit mehr als 30 Jahren die wesentlichen Grundlagen für eine vertrauensvolle Arbeitsplatzkultur). New-Leadership-Attribute sind für Führungskräfte in Krisenzeiten essenziell. Die großen Herausforderungen sind dabei

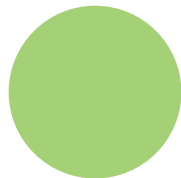
- das Führen von dislozierten Teams in hybriden Arbeitsumgebungen (Office vs. Homeoffice),
- die Anpassungsfähigkeit in Bezug auf sich schnell verändernde Rahmenbedingungen (Agilität)
- und in diesem Zusammenhang auch das Führen durch Faktoren des Positive Leadership (Stärken und Lösungsfokussierung)

„Kommunikation ist in so einer Situation das Um und Auf, die Präsenz und der Kapitän auf der Brücke zu sein ist unumgänglich. Man muss einfach vor Ort sein. Bei uns als Geschäftsführung stand es nie zur Diskussion, für uns war klar, wir müssen hier mit gutem Beispiel vorangehen, einfach immer präsent sein und bei den Mitarbeitern sein. Es geht ganz viel darum, zuzuhören, transparent zu sein und so Vertrauen zu schaffen.“

– Martin Reiner,
Geschäftsführer von Flex Althofen*

Geschaffen wird dieses Vertrauen durch glaubwürdige, kompetente Führung, die auch in der Krise für Orientierung und Zuversicht sorgt. Die Zusammenarbeit ist geprägt von gegenseitigem Respekt und Fairness. Mitarbeitende erleben Wertschätzung, werden gefordert und nehmen sich als wichtigen Teil des Betriebes wahr. Ihre Arbeit ist mehr als ein Job und die Menschen im Unternehmen sind mehr als KollegInnen.

Interessant zu sehen ist auch, welche Qualitäten oder Charaktereigenschaften eine „gute“ Führungskraft in Zukunft aus Sicht der Mitarbeitenden mitbringen soll. Demnach stehen Empathie, Kommunikationsfreudigkeit und fachliche Kompetenz neben vielen anderen genannten Eigenschaften ganz oben auf der Wunschliste.



Plötzlich Führung auf Distanz

Das Corona-Virus hat in Sachen mobiles Arbeiten den Turbo aktiviert: Konnten vor März 2020 laut einer Studie der FH Krems nur etwa 18 % der Mitarbeitenden im Homeoffice bzw. mobil arbeiten, so waren es im November 2020 bereits 40 %! Zudem konnte zwischenzeitlich zusätzlich etwa jede/r zehnte Beschäftigte während des Lockdowns im Homeoffice arbeiten, was aber mittlerweile vom Dienstgeber wieder untersagt wurde. In Summe war bzw. ist also etwa jede/r zweite Mitarbeitende auch (zumindest temporär) im Homeoffice, was für viele Führungskräfte ganz neue Rahmenbedingungen und Herausforderungen in ihrer Führungsaufgabe bedeutet.

Wenn der regelmäßige Austausch im Büro fehlt, gewinnt das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden an Bedeutung. Kontrolle aus der Distanz erweist sich nicht nur als schwer umsetzbar, sondern stellt auch die Führungsqualitäten auf die Probe. Immerhin 58 % der Befragten geben an, dass ihre Führungskräfte auf die gute Arbeit der Mitarbeitenden vertrauen, ohne sie ständig zu kontrollieren. Bei Mitarbeitenden, die im Homeoffice arbeiten, liegt der Wert sogar bei 63 %. Dass Vertrauen unter anderem die Produktivität der Mitarbeitenden messbar erhöht, wurde bereits an anderer Stelle herausgearbeitet.

Produktivität der Mitarbeitenden und wirksame Führung sind kommunizierende Gefäße – besonders auf Distanz. Dass das Führen unter den gegebenen Umständen mitunter nicht so gut gelingt, verwundert nicht. So geben gerade einmal 38 % der Befragten an, dass ihre Führungskräfte auch auf Distanz, ohne häufigen persönlichen Kontakt, wirksam führen. Ein Viertel der Befragten kann dieser Aussage gar nicht zustimmen. Zu einer anderen Wahrnehmung kommen jene Studienteilnehmenden, die jetzt und auch vor Beginn der Corona-Krise im Homeoffice arbeiten konnten. In dieser Gruppe geben 52 % an, dass ihre Führungskräfte auch auf Distanz wirksam führen.

● 40%

der gesamten Studienteilnehmenden können mittlerweile im Homeoffice arbeiten.

● 58%

der Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeitenden, ohne sie ständig zu kontrollieren.

● 38%

der Führungskräfte verstehen es, auch auf Distanz, also ohne häufigen persönlichen Kontakt, wirksam zu führen.

Ein häufig beobachtetes Phänomen im Zusammenhang mit mangelndem Vertrauen ist, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden nur dann „Leistung“ attestieren, wenn sie diese täglich am Arbeitsplatz sehen und durch ein „Command & Control“-System überprüfen können. Dieses wenig stärkenorientierte System, das auf dem überkommenen Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht, existiert im Übrigen noch in gut sieben von zehn österreichischen Betrieben. Wenig verwunderlich daher, dass nur in etwas mehr als zwei von fünf Betrieben die Führungskräfte die Mitarbeitenden nicht nur nach ihrer physischen Anwesenheit, sondern nach ihrem tatsächlichen Beitrag beurteilen (43 %) – ein weiter Weg zu einer vertrauensvollen Arbeitsplatzkultur.

● Nur

43%

der Führungskräfte beurteilen die Mitarbeitenden nicht nur nach ihrer physischen Anwesenheit, sondern nach ihrem tatsächlichen Beitrag.

Führung auf Distanz bedeutet aber auch, dass die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowohl in der Quantität als auch in der Qualität zufriedenstellend sind. Auch hier ist in vielen Betrieben Entwicklungspotenzial zu erkennen: Nur 50 % der Studienteilnehmenden geben an, dass die Führungskräfte gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen sind.

● Lediglich

50%

der Führungskräfte sind aus Sicht der Mitarbeitenden gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.

Darüber hinaus zeigen unsere Forschungen, dass das Interesse an der Person – also wie es den Mitarbeitenden persönlich geht, welche Dinge sie privat interessieren etc. – eine hohe Relevanz für die Gesamtzufriedenheit hat. Umso wichtiger ist gerade in dieser besonderen Krisenzeit mit „virtueller“ Führung, dass die Führungskräfte regelmäßig das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitenden suchen, um zu fragen, wie es ihnen geht. Dies scheint aktuell lediglich jede dritte Führungskraft zu beachten (32 %). Eine der wichtigsten Führungsaufgaben für diese Zeit wird somit von zwei Dritteln der Führungskräfte nicht ausreichend wahrgenommen, wobei gerade dies ein schnell wirksamer Weg zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Resilienz wäre.

● Nur

32%

der Führungskräfte suchen regelmäßig das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitenden, um zu fragen, wie es ihnen geht.

NEW LEADERSHIP – DIE ERFOLGREICHE ART, MENSCHEN ZU FÜHREN

„Wir haben es extrem gut geschafft über unsere Kultur des Vertrauens und der Führung. Die Führungskräfte müssen vom Management die Verbindung zu den Mitarbeitenden schaffen. Wenn wir nicht schon vorher die richtigen Leute gehabt hätten, hätte das gar nicht funktionieren können.“

- Martin Reinberger,
Divisionsleitung Finanzen/Verwaltung EDP Mitte von EGGER Holzwerkstoffe*

Positive Leadership als Schlüssel zu wirksamer Führung in Krisenzeiten

Wissenschaftliche Untersuchungen weisen die enorme Wirkung negativer Emotionen nach. So wirken diese circa drei Mal so stark wie positive Emotionen. Eine kurze Reflexion des eigenen Umgangs mit positiven und negativen Erlebnissen bestätigt die Wissenschaft: Allzu häufig sind es die negativen Erlebnisse am Arbeitsplatz – sei es mit der Führungskraft, mit einem Kollegen/einer Kollegin oder mit einem Kunden –, die auch zu Hause Gesprächsthema werden. Viel zu selten richten Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit auf das, was Mitarbeitenden gelingt, was ihnen leicht von der Hand geht, wobei sich andere vielleicht schwertun. Und wann haben Sie einem/einer Mitarbeitenden das letzte Mal eine Weiterbildung in einem Bereich angeboten, worin er/sie bereits gut ist? Wozu das dienen sollte? Um die entdeckten Potenziale voll zur Entfaltung zu bringen und Exzellenz zu fördern!



Eine der wichtigsten Eigenschaften eines Positive Leader ist die Begeisterung – für Menschen und für die eigene Aufgabe. Diese Begeisterung auch zu übertragen und in Mitarbeitenden zu wecken, ist heute wichtiger denn je. Begeisterung ist ein starker Resilienzfaktor. Schade, dass nur bescheidene 29 % der Befragten erleben, dass die Führungskräfte Menschen im Unternehmen begeistern können.



Zur Begeisterungsfähigkeit gehört auch, dass Führungskräfte stets Zuversicht und Optimismus ausstrahlen. Auch dies ist im Sinne einer positiven Leadership-Kultur essenziell und wird von immerhin 37 % der Befragten in den Unternehmen wahrgenommen.

Corona wirkt verunsichernd, im privaten wie im beruflichen Bereich. Vieles verändert sich und die Zukunft scheint ungewiss. Umso wichtiger ist die Aufgabe der Führungskräfte, ihren Mitarbeitenden Sicherheit und Halt zu vermitteln. In Österreichs Betrieben zeigt sich, dass nur etwas mehr als ein Drittel (36 %) der Führungskräfte es schaffen, diesen Halt auch weiterzugeben. Selbst auf Ebene der Geschäftsführung kann dieser Aussage nur die Hälfte der Befragten zustimmen.

Der Rückhalt wird bereits im mittleren Management vermisst: Lediglich 45 % der Befragten aus dem mittleren Management geben an, in Krisenzeiten Sicherheit und Halt durch ihre Führungskräfte vermittelt zu bekommen.

● **Lediglich**
29%
der Führungskräfte in Unternehmen können Menschen begeistern.

● **37%**
der Führungskräfte strahlen stets Zuversicht und Optimismus aus.

● **36%**
der Befragten sagen:
„In Krisenzeiten geben mir die Führungskräfte in meinem Unternehmen Sicherheit und Halt.“

Zuhören und auf Bedürfnisse achten ist seit jeher eine wesentliche Aufgabe wirksamer Führung – in Krisenzeiten umso mehr. Bedauerlich, dass gerade in diesem Bereich ein deutlicher Rückgang seit der letzten Befragung im Juni 2020 zu verzeichnen ist: Aktuell empfinden die Menschen, dass nur 41 % der Führungskräfte auch für Ängste oder Sorgen ein offenes Ohr haben, im Juni waren es immerhin noch 57 %. Erstaunlich ist, dass Beschäftigte, die keine Möglichkeit auf Homeoffice haben, noch weniger erleben, dass ihre Ängste und Sorgen gehört werden (37 %). Die naheliegende Annahme, dass die physische Nähe zu Mitarbeitenden einen empathischeren Umgang begünstigt, wird von den vorliegenden Studiendaten also nicht gestützt.

Wo Vertrauen bereits vor Corona gelebt wurde, ist auch das Gefühl, von der Führungskraft gehört zu werden, stärker ausgeprägt. So wird die psychische Unterstützung durch die Führungskraft von 62 % der Befragten, die schon vor Corona im Homeoffice arbeiten konnten, bejaht.

Der Blick auf die konkrete Ausprägung der Schlüsselfähigkeit im Rahmen des Positive Leadership, der stärkenorientierten Förderung von Mitarbeitenden, lässt jedenfalls starkes Entwicklungspotenzial erahnen: Lediglich 36 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Stärken der Mitarbeitenden erkannt und gefördert werden. Welch immenses Potenzial, das in den Unternehmen auf Entfaltung wartet!

● Bei nur mehr
41%
der Befragten (verglichen mit 57 % im Juni 2020) haben die Führungskräfte auch für Ängste oder Sorgen ein offenes Ohr.

● Mitarbeitende im Homeoffice attestieren ihren Führungskräften mit
62%
besonders große Empathie im Umgang mit Ängsten und Sorgen.

● Nur
36%
der Befragten geben an, dass die Stärken der Mitarbeitenden erkannt und gefördert werden.

Agile Führung

„Agile Arbeitswelten sind Unternehmenswolken, die ständig ihre Form und Grenzen verändern. Daher können sie auch schnell und ohne großen Aufwand auf veränderte Situationen und Herausforderungen eingehen.“

- New-Work-Experte Prof. Michael Bartz
vom IMC FH Krems, UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES²⁾

Um als Unternehmen in unserer VUCA-Welt bestehen zu können, ist agiles Handeln und Führen immer mehr ein Gebot der Stunde. Die klassischen Aufgaben einer Führungskraft verändern sich stark, es gilt ganz andere und neue Rollen zu bekleiden. Im Führungsverhalten geht es nun um eine „dienende“ Rolle. Eine agile Führungskraft sollte in der heutigen Zeit ein Coach sein, der das Team befähigt und Interesse am Erfolg und Wohlergehen seiner Mitarbeitenden zeigt. Wichtig ist, dass das Management die Unternehmenskultur vorlebt und aktiv daran arbeitet.

Man braucht motivierte Teams, und dafür muss man gute Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellen. Unumgänglich ist es, sich an Ergebnissen zu orientieren, gute Kommunikation auf Augenhöhe zu ermöglichen, Mitarbeitende zu unterstützen und ihnen eine klare Vision des gemeinsamen Ziels zu vermitteln. Als Führungskraft geht es nicht mehr darum, Anweisungen zu geben, sondern beratend zur Seite zu stehen.

„Es geht auch darum, die Mitarbeiter in die Diskussionen mit einzubinden. Wir haben ganz aktiv nachgefragt, was gibt es für Vorschläge und Ideen. Und dann geht es darum, diese Ideen auch rasch umzusetzen und keine Zeit zu verlieren! So kann man die Mitarbeitenden von Betroffenen zu Beteiligten machen, und das ist auch eine entsprechende Wertschätzung, die man dann wieder zurückbekommt.“

- Martin Reiner,
Geschäftsführer von Flex Althofen*

Unabhängig von der Branche ist das Entscheidende, die Menschen mitzunehmen. Projekte scheitern häufig deshalb, weil das Commitment der Mitarbeitenden fehlt. Mitarbeitende sollen zur Mitgestaltung und Beteiligung animiert werden. Auch der offene Dialog spielt eine große Rolle, damit man die Ebene der Schuldzuweisungen verlässt und zu einer wertschätzenden Kommunikation kommt.

Dass Führungskräfte die Mitarbeitenden in Entscheidungen einbeziehen, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen, kann allerdings nicht einmal ein Drittel (31 %) der Befragten unserer repräsentativen österreichweiten Trendstudie bestätigen. Sieht man sich hingegen die Befragungsergebnisse der Anwärter auf die Auszeichnung „Österreichs Beste Arbeitgeber 2021“ an, liegt diesbezüglich ein mehr als doppelt so hoher Zustimmungswert der Mitarbeitenden von 69 % vor!

● Nur
31%
der Befragten werden von ihren
Führungskräften in Entscheidungen
miteinbezogen.

Nicht einmal die Hälfte (46 %) der Studienteilnehmenden hat das Gefühl, dass die Führungskräfte mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren.

Laut unserer Befragung erwarten sich Mitarbeitende von ihren Führungskräften Empathie, Ehrlichkeit und Kompetenz. Allerdings empfindet nur etwa ein Drittel (35 %), dass die Führungskräfte auch offen und ehrlich eingestehen, wenn sie auf Anhieb keine direkte Lösung für ein Problem parat haben.

Lösungsorientiertes Handeln können den Top-Führungskräften nur 43 % der Befragten zuschreiben.

” Also da entsteht jetzt etwas sehr,
sehr Spannendes, Nachhaltiges.“*

- New-Work-Experte Prof. Michael Bartz
vom IMC FH Krems, UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES:

Selbst bei der wichtigen Funktion der Führungskräfte als Vorbilder und Orientierungsgeber kann nur knapp ein Viertel (28 %) der Studienteilnehmenden der Aussage zustimmen, dass die oberen Führungskräfte die besten Eigenschaften der Organisation vorleben. Im Juni 2020 waren im Vergleich immerhin noch 37 % der Befragten dieser Ansicht. Der Vergleich mit Befragungsergebnissen der Mitarbeitenden im Rahmen der Benchmarkstudie „Österreichs Beste Arbeitgeber 2021“ zeigt, welch unausgeschöpftes Potenzial hier noch brachliegt. In Unternehmen, in denen man sich der Wichtigkeit agiler Führung bewusst ist, können drei Viertel (76 %) der Mitarbeitenden bestätigen, dass die Führungskräfte die besten Eigenschaften der Organisation vorleben.

● Die oberen Führungskräfte
leben die besten Eigenschaften
der Organisation vor.

November 2020: **28 %**
Juni 2020: **37 %**

Schlussgedanken

Das Jahr 2020 hat uns alle vor bisher unbekannte und ungeahnte Herausforderungen gestellt, gewohnte und liebgewonnene Rituale eingeschränkt oder sogar unmöglich gemacht und uns dazu gezwungen, neue, alternative Wege einzuschlagen. Auch das Jahr 2021 präsentiert sich bisher nicht unbedingt weniger volatil, wenngleich es nun erste Anzeichen für die Rückkehr einer gewissen Ordnung ins allgemeine Chaos zu geben scheint.

Die aktuelle Trendstudie von Great Place to Work® vermittelt anschaulich, dass die andauernde Krisensituation akute Nachwehen in der Wirtschaft und den Unternehmenskulturen verursacht. Es ist nun wichtig, aus der Krise zu lernen und die Disruption des letzten Jahres als Inspiration für das Kommende zu nutzen.

Unabhängig von Branche, Firmengröße und Unternehmensorganisation waren wir alle schlagartig von der Pandemie und deren Auswirkungen betroffen. Das Virus hat sich in unser Leben eingeschlichen und kann nur durch resilientes und agiles Handeln in die Knie gezwungen werden.

Leider wird so bald keine Zeitmaschine erfunden werden, die uns unseren gewohnten Normalzustand wieder zurückbringt. Was bleibt, ist also der Aufbruch in eine Zukunft unter geänderten Vorzeichen. Corona verschafft uns die einmalige Chance, eine andere Perspektive einzunehmen, eingeübte, oft sinnbefreite Verhaltensweisen zu hinterfragen und aufzubrechen und so Neues wachsen zu lassen.

Unser gemeinsames Ziel muss es sein, eine neue Welt der Arbeit und der nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaft zu gestalten, in der für Solidarität und Innovation gleichermaßen Platz ist. Ziel ist keine Wiederbelebung des Prä-Corona-Zustands, sondern der konsequente Blick nach vorne hin zu Inspiration, Wandel und Fortschritt.

Mit Zuversicht können wir unser Leben wieder in Angriff nehmen und dafür sorgen, dass morgen ein besserer Tag wird als heute. Und dass für übermorgen dasselbe gilt.

Unsere Zukunft ist nicht alternativlos, lassen Sie sie uns also gemeinsam gestalten!

Entwickeln auch Sie Ihr Unternehmen 2021 weiter, binden Sie Ihre Mitarbeitenden ein und fragen Sie bei ihnen nach – sie warten darauf!



¹⁾ Vergleichsergebnis der 13 Unternehmen, deren 3.434 Mitarbeitende zwischen März und November 2020 die Trust Index ©-Befragung von Great Place to Work® beantwortet haben.

²⁾ <https://www.greatplacetowork.at/blog/agilitaet-erfolgreich-implementieren/>

Wie sprechen Ihre Mitarbeitenden übers Unternehmen?

Gutes Image trägt unmittelbar zum wirtschaftlichen Erfolg bei

Machen Sie den
GRATIS-Check!

Wie steht's mit Ihrer Selbsteinschätzung
in Sachen MitarbeiterInnen?

Wissen Sie, wie es ihnen wirklich geht?

Beantworten Sie 5 Fragen aus der Sicht Ihrer MitarbeiterInnen
und erhalten Sie wertvolle INSIGHTS zu folgenden Themen:

- Loyalität
- Innovationskraft
- Überzeugung von eigenen Produkten & Dienstleistungen
- New Leadership
- Gesamtzufriedenheit

Machen Sie den GRATIS-Check,
das Ergebnis erhalten Sie gleich im Anschluss!

Weiter zur ersten Frage:



Better for People. Better for Business. Better for the World.

Wir glauben daran, dass vertrauensvolle Arbeitsplatzkultur wesentlich für die
Lebensqualität von Menschen und Basis für betrieblichen Erfolg ist.

Das macht die Welt besser und ist Grund unseres Tuns!

Wenn Sie wissen wollen, wie Great Place to Work® arbeitet,
besuchen Sie uns auf unserer Website



nehmen Sie an einem unserer kostenlosen Webinare teil



oder vereinbaren Sie einen individuellen,
unverbindlichen Termin mit uns



Wie wird man ein Great Place to Work®?



*** Great Place to Work® CEO Talks -
Die Besten Arbeitgeber Österreichs 2020 im Gespräch.**



Über Great Place to Work®

Great Place to Work® steht für mitarbeiterorientierte Arbeitgeber-Standards und ist Synonym für Orte, an denen Arbeit Freude und Sinn gleichermaßen macht. Als unabhängiges, international tätiges Forschungs- und Beratungsnetzwerk in fast 60 Ländern weltweit sind wir Partner für die Entwicklung einer vertrauensvollen und begeisternden Arbeitsplatzkultur. Eine Great Place to Work®-Zertifizierung beflügelt internes und externes Employer Branding – Sichtbarkeit, die unvergleichlich ist.
www.greatplacetowork.at

Stammsitz des 1991 gegründeten Unternehmens ist San Francisco, USA. Auf Initiative der Europäischen Kommission wurde Great Place to Work® 2002 in allen damals 15 EU-Mitgliedstaaten eingeführt. Seitdem wurden in Österreich jedes Jahr die herausragendsten Arbeitgeber ausgezeichnet. **2020** wurden „Österreichs Beste Arbeitgeber“ bereits zum **18. Mal** der Öffentlichkeit präsentiert.

Weitere Pressemitteilungen finden Sie hier:
<https://www.greatplacetowork.at/presse/>

Pressekontakte:

Great Place to Work® Österreich
Nibelungengasse 1–3/Top 50
1010 Wien
+43 (0) 1798 59 28-0

Mag. Doris Palz
0664 886 240 77
dpalz@greatplacetowork.at

