



Corona und die Folgen für das Erleben und Verhalten von Menschen in Unternehmen

Ergebnisse einer empirischen Studie
Management Summary

Prof. Dr. Alexander Cisik
Mai 2021

Zusammenfassung	02
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	13
Impressum	15

Die Arbeitszufriedenheit bricht ein, HR wird zum *Change Agent*.

Im Rahmen einer arbeits- und organisationspsychologischen Studie sind wir der Frage nachgegangen, wie sich die Corona-Pandemie auf das Erleben und Verhalten der Menschen in Unternehmen in Deutschland auswirkt. Die wichtigsten Befunde sind:

Die Arbeitszufriedenheit bricht ein. Das gilt insbesondere für die Freude an der Tätigkeit. Allerdings gehen die Befragten davon aus, dass sich nach der Pandemie alles wieder knapp auf Vor-Corona-Niveau einpendeln wird. *Resignative Zufriedenheit* und *Pseudo-Zufriedenheit* bleiben weitgehend stabil, Letztere wird aber nach *Corona* mutmaßlich die dominierende Form der Arbeitszufriedenheit sein; man redet sich seine Arbeitssituation schön.

Die Unternehmenskultur wird kreativer. Und auch der organisationsfamiliäre Zusammenhalt, d.h. das Wir-Gefühl, steigt leicht an. Die Menschen sehnen sich nach sozialem Anschluss und intelligenten Problemlösungen. Dennoch wird die Kultur in unseren Unternehmen vor allem wettbewerbsorientiert bleiben.

Die Flexibilität der Mitarbeiter*innen nimmt zu. Durch *Corona* haben die Beschäftigten gelernt, sich besser auf veränderte Bedingungen einzustellen. Trotz eines leichten Negativtrends werden die Mitarbeiter*innen in Deutschland aber in erster Linie leistungsmotiviert bleiben.

Der Führungsstil wird partizipativer. Mitarbeiter*innen werden stärker in Planungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen und erhalten mehr Freiheiten. Trotzdem ist Führung in Deutschland nach wie vor primär direktiv, also eher aufgaben- als mitarbeiterorientiert, und wird dies wohl zunächst auch bleiben.

HR wird zum *Change Agent*. Die Rolle der Personalabteilungen als Veränderungshelfer gewinnt durch die Pandemie deutlich stärker an Bedeutung, auch wenn *HR* weiterhin zuvorderst als Strategischer Partner des Managements wahrgenommen werden wird - beides allerdings vor allem aus Sicht der Personaler selbst.

Damit ist *Corona* für das Erleben und Verhalten der Menschen in Unternehmen ein starker Entwicklungstreiber – begründet aber keine Revolution. So gravierend die aktuellen Eingriffe in die Gewohnheiten und Komfortzonen der Beschäftigten in Deutschland auch sein mögen, so wenig wird sich nach Überwindung der Pandemie wirklich geändert haben. Und alle aktuellen wie zukünftigen Veränderungen unserer Arbeitswelt, sei es die Digitalisierung, das Home Office oder die Vertrauensarbeitszeit, hätten sich auch ohne *Corona* durchgesetzt - nur nicht so schnell. Einzig bei der Arbeitszufriedenheit und der HR-Rolle werden sich Einstellungen und Priorisierungen wohl verschieben.

Zusammenfassung	02
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	13
Impressum	15

Untersucht wurde, wie sich die Corona-Pandemie auf das Erleben und Verhalten der Menschen in Unternehmen auswirkt.

Hintergrund. Die Corona-Pandemie bestimmt seit mehr als einem Jahr unser Leben. Über die ökonomischen Folgen ist ebenso viel diskutiert worden wie über die seelischen. Im Rahmen eines arbeits- und organisationspsychologischen Forschungsprojektes am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein haben wir uns jetzt damit beschäftigt, wie sich *Corona* auf das Erleben und Verhalten der Menschen in Unternehmen in Deutschland auswirkt.

Zielsetzung. Besonders interessierte uns dabei, ob bzw. wie sich dies im Laufe der Zeit, d.h. vor, während und nach *Corona*, verändert hat bzw. voraussichtlich verändern wird. Diesbezüglich haben wir folgende Aspekte im Detail untersucht:

- Unternehmenskultur
- Führungsstil
- Personalmanagement (*HR*)-Rolle
- Mitarbeiter Einstellungen
- Arbeitszufriedenheit

Untersuchungsdesign. Zielgruppe unserer Untersuchung waren prinzipiell alle Arbeitnehmer*innen in Deutschland. Als Untersuchungsinstrument nutzten wir einen kompakten Online-Fragebogen. Dieser bestand aus pointierten Aussagen i.S.v. Kurzskalen zu den o.g. Aspekten, die von den Befragten auf einer „Schulnoten“-Skala (1=trifft voll zu, 6=trifft überhaupt nicht zu) bewertet wurden.

Die potenziellen Teilnehmer*innen wurden im Wesentlichen durch ein virales (Online)Marketing der Projektgruppe angesprochen, u.a. über die einschlägigen elektronischen sozialen Medien (z.B. Instagram, Facebook) und Business-Netzwerke (z.B. XING, LinkedIn). Die Datenerhebung fand ausschließlich online in der Zeit vom 12. Februar bis zum 06. März 2021 statt. Teilgenommen haben insgesamt 394 Berufstätige (vgl. S. 6).

Ergebnisse. Im vorliegenden Management Summary stellen wir die wesentlichen Untersuchungsergebnisse in grafischer Form vor, begleitet durch kurze erläuternde und interpretierende Texte. Der besseren Verständlichkeit und Darstellbarkeit halber haben wir die erhobenen „Schulnoten“-Werte transformiert (6=trifft voll zu, 1=trifft überhaupt nicht zu). Abschließend erfolgt ein kurzes Fazit.

Befragt wurde eine heterogene Stichprobe von insgesamt 394* Arbeitnehmer*innen in Deutschland.

Trotz einer vergleichsweise geringen und damit statistisch letztlich nicht gänzlich repräsentativen Stichprobengröße von insgesamt 394 Personen, kann aufgrund der heterogenen Verteilungen in den einzelnen Kategorien dennoch davon ausgegangen werden, dass die ermittelten Werte auf die Grundgesamtheit aller Beschäftigten in Deutschland weitgehend generalisierbar sind und zumindest Trendaussagen ermöglichen; ausgenommen davon sind lediglich die Branchenzahlen.

Geschlecht	n	%
weiblich	235	62,0
männlich	143	37,7
Divers	1	0,3
Alter	n	%
unter 21	14	3,7
21 – 30	179	47,1
31 – 40	60	15,8
41 – 50	29	7,6
51 – 60	85	22,4
über 60	13	3,4
Bildung	n	%
Abgeschlossene Berufsausbildung	153	40,5
Abgeschlossenes Studium	206	54,5
Promotion	4	1,1
Keine/e abgeschlossene/s Ausbildung/Studium	15	4,0
Funktion	n	%
Mitarbeiter*in (außerhalb des Personalbereichs)	221	59,2
Führungskraft (außerhalb des Personalbereichs)	64	17,2
Personaler*in ohne Führungsverantwortung	43	11,5
Personaler*in mit Führungsverantwortung	45	12,1
Unternehmenszugehörigkeit	n	%
unter 1 Jahr	43	11,6
1 - 5 Jahre	180	48,4
6 -10 Jahre	58	15,6
11 - 15 Jahre	19	5,1
16 - 20 Jahre	19	5,1
über 20 Jahre	53	14,2

* Gesamtstichprobe. Bei den einzelnen demographischen Fragen kommt es zu Abweichungen, da nicht alle von allen Teilnehmer*innen beantwortet wurden..

Mitarbeiterzahl insgesamt (weltweit)	n	%
bis 50	96	25,8
51 - 250	58	15,6
251 - 500	27	7,3
501 - 2.500	56	15,1
2-501 - 5.000	26	7,0
über 5.000	109	29,3
Mitarbeiterzahl in Deutschland	n	%
bis 50	32	15,8
51 - 250	19	9,4
251 - 500	22	10,8
501 - 2.500	35	17,2
2-501 - 5.000	35	17,2
über 5.000	60	29,6
Branche	n	%
Baugewerbe	8	2,1
Beratungsleistungen	20	5,3
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	1	0,3
Energieversorgung	14	3,7
Erziehung und Unterricht	14	3,7
Dienstleistungen	40	10,6
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	41	10,8
Gastgewerbe	3	0,8
Gesundheits- und Sozialwesen	39	10,3
Grundstücks- und Wohnungswesen	3	0,8
Handel	51	13,5
Kunst, Unterhaltung und Erholung	5	1,3
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	1	0,3
Medien und Telekommunikation	9	2,4
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	19	5,0
Produktion, Verarbeitung, Instandhaltung, Reparatur von Gütern	51	13,5
Verbände und Berufsorganisationen	2	0,5
Verkehr und Lagerei	7	1,9
Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung	7	1,9
Sonstige	43	11,4

Zusammenfassung	02
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	13
Impressum	15

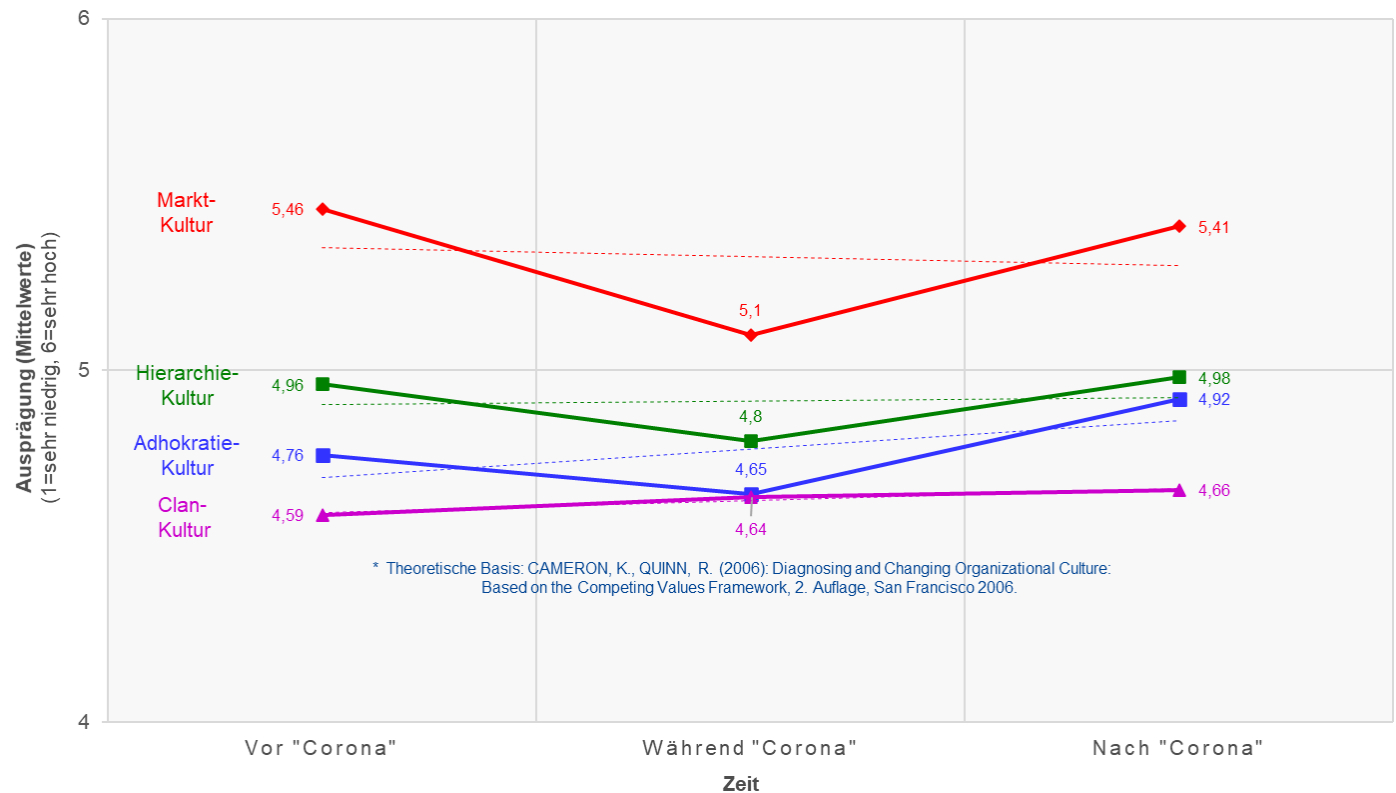
Die Unternehmenskultur wird kreativer.

Die Unternehmenskultur in Deutschland ist und bleibt wohl auch mit weitem Abstand wettbewerbsorientiert (*Markt-Kultur*). Daran wird auch Corona nichts ändern – trotz eines zwischenzeitlichen Einbruchs (-0,36); Nach Ansicht der Befragten wird sich die Wettbewerbskultur nach Überwindung der Pandemie wieder „erholen“.

Gleichzeitig wird die Kreativität (*Adhokratie-Kultur*) in unseren Unternehmen voraussichtlich merklich an Bedeutung (+0,16) gewinnen. Und auch der organisationsfamiliäre Zusammenhalt (*Clan-Kultur*) könnte leicht zunehmen (+0,07).

Gewinnen zu wollen, ist während der Krise also offenbar nicht mehr so wichtig. Die Menschen sehnen sich scheinbar eher nach sozialem Anschluss und intelligenten Problemlösungen.

Die Entwicklung der Unternehmenskultur* (n=387)



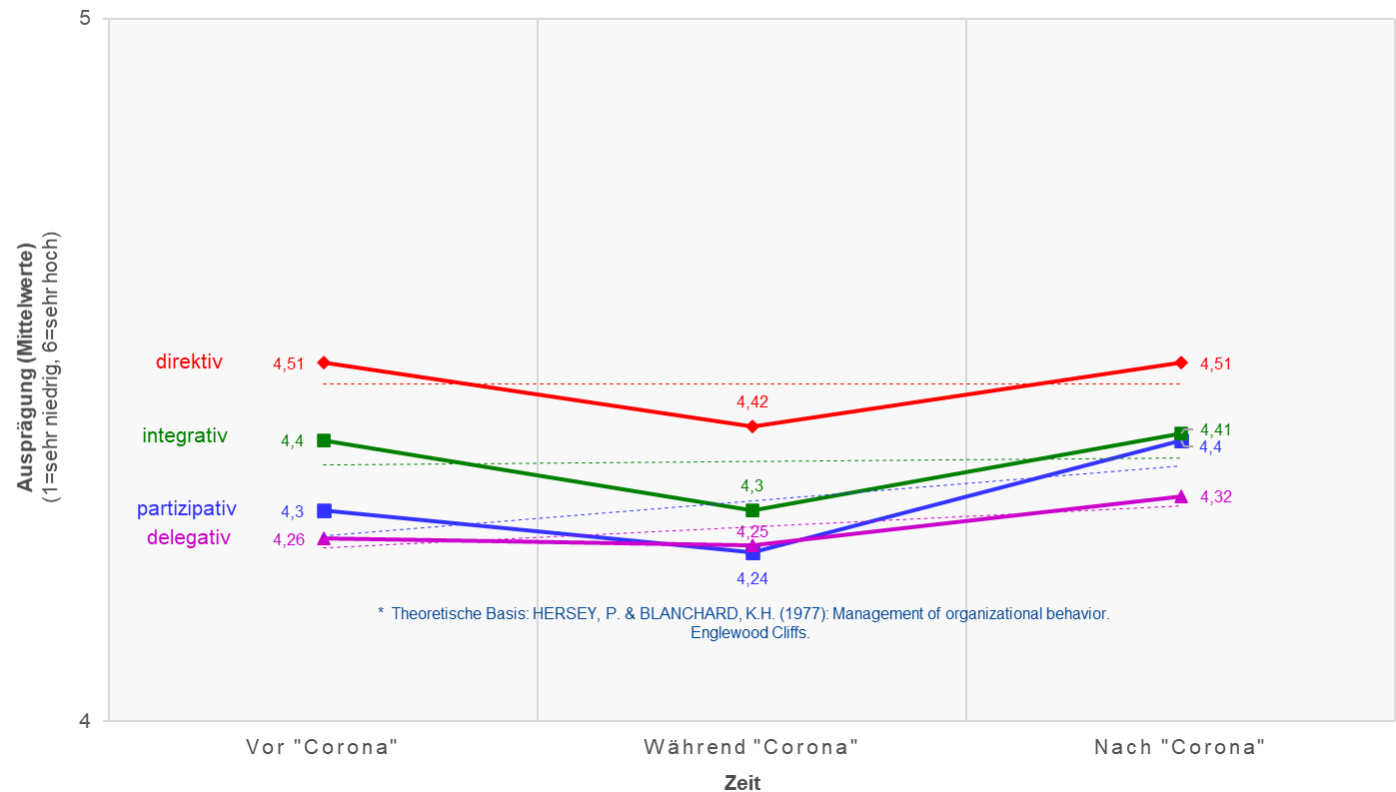
Der Führungsstil wird partizipativer.

Führung in Deutschland war vor der Pandemie primär *direktiv*, also eher aufgaben- als mitarbeiterorientiert, ist es währenddessen und wird dies voraussichtlich auch nach deren Überwindung bleiben.

Durch *Corona* lässt sich aber ein eindeutiger Trend hin zu mehr *Partizipation* (+0,1) und *Delegation* (+0,06): Die Mitarbeiter*innen werden zukünftig stärker in Planungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen und werden mehr Freiheiten erhalten.

Das ist nicht überraschend, erfordert das erzwungene Arbeiten auf Distanz (z.B. im Home Office) seitens der Führungskräfte doch Abgabe von Verantwortung und seitens der Mitarbeiter*innen deren Übernahme. Das ist ein längst überfälliger, aber auch anspruchsvoller Lernprozess für beide.

Die Entwicklung des Führungsstils* (n=376)



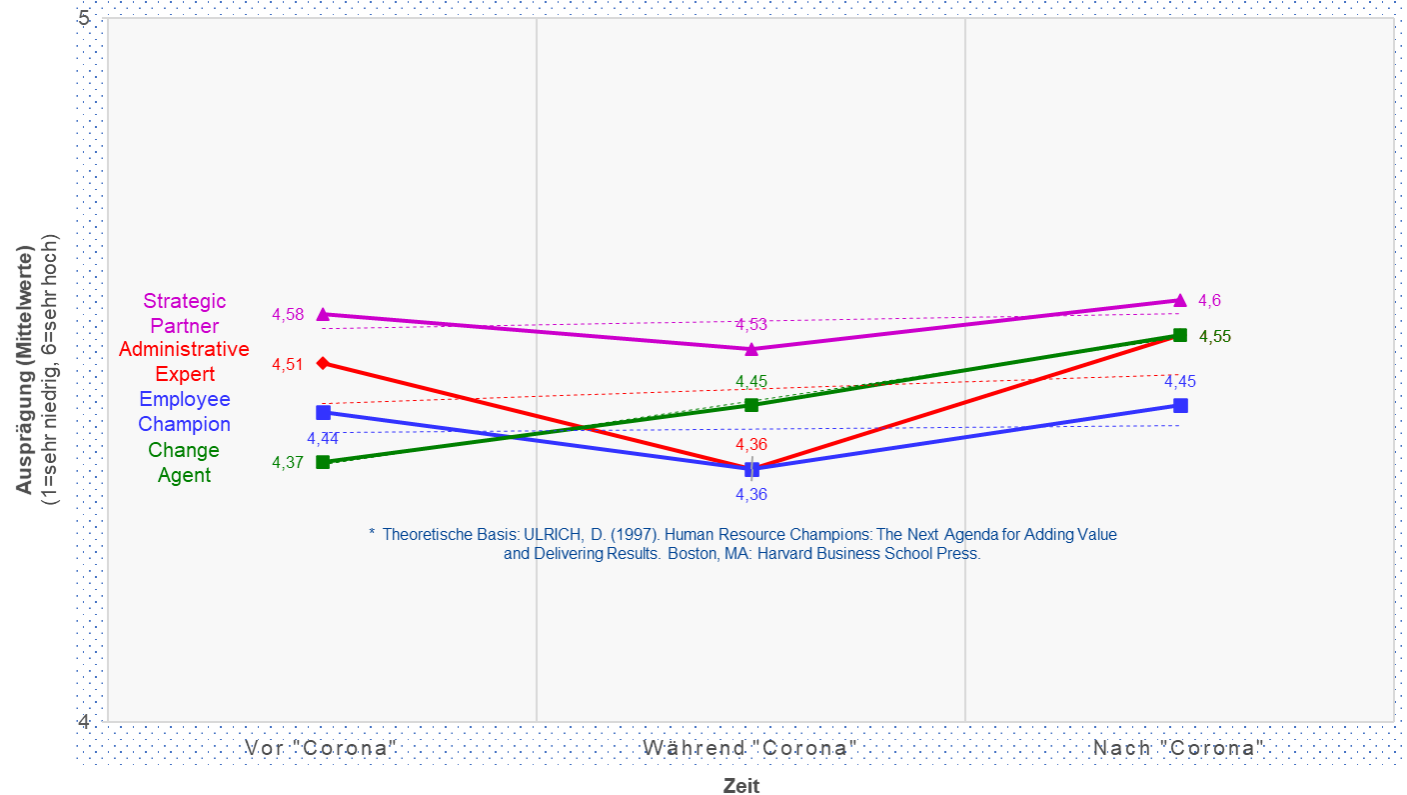
HR wird zum *Change Agent*.

Die Personalabteilungen (*HR*) in den Unternehmen in Deutschland werden nach Aussage der Befragten auch während *Corona* zuvorderst als *Strategische Partner* des Managements wahrgenommen, zuletzt als sog. *Administrative Experts* (Prozessverantwortliche) und *Employee Champions* (Ansprechpartner für Mitarbeiter*innen).

Die Rolle von *HR* als *Change Agent* (Veränderungshelfer) hingegen gewinnt durch *Corona* sehr viel stärker an Bedeutung (+0,18).

War *HR* vor *Corona* Strategischer Partner mit Verwaltungsaufgaben wird das Personalmanagement nun möglicherweise tatsächlich zum „Veränderer“. Dieser Paradigmenwechsel könnte aber eher Wunschvorstellung als zukünftige Realität sein, beruht er doch in erster Linie auf den Aussagen der befragten Personaler*innen.

Die Entwicklung der HR-Rolle* (n=367)



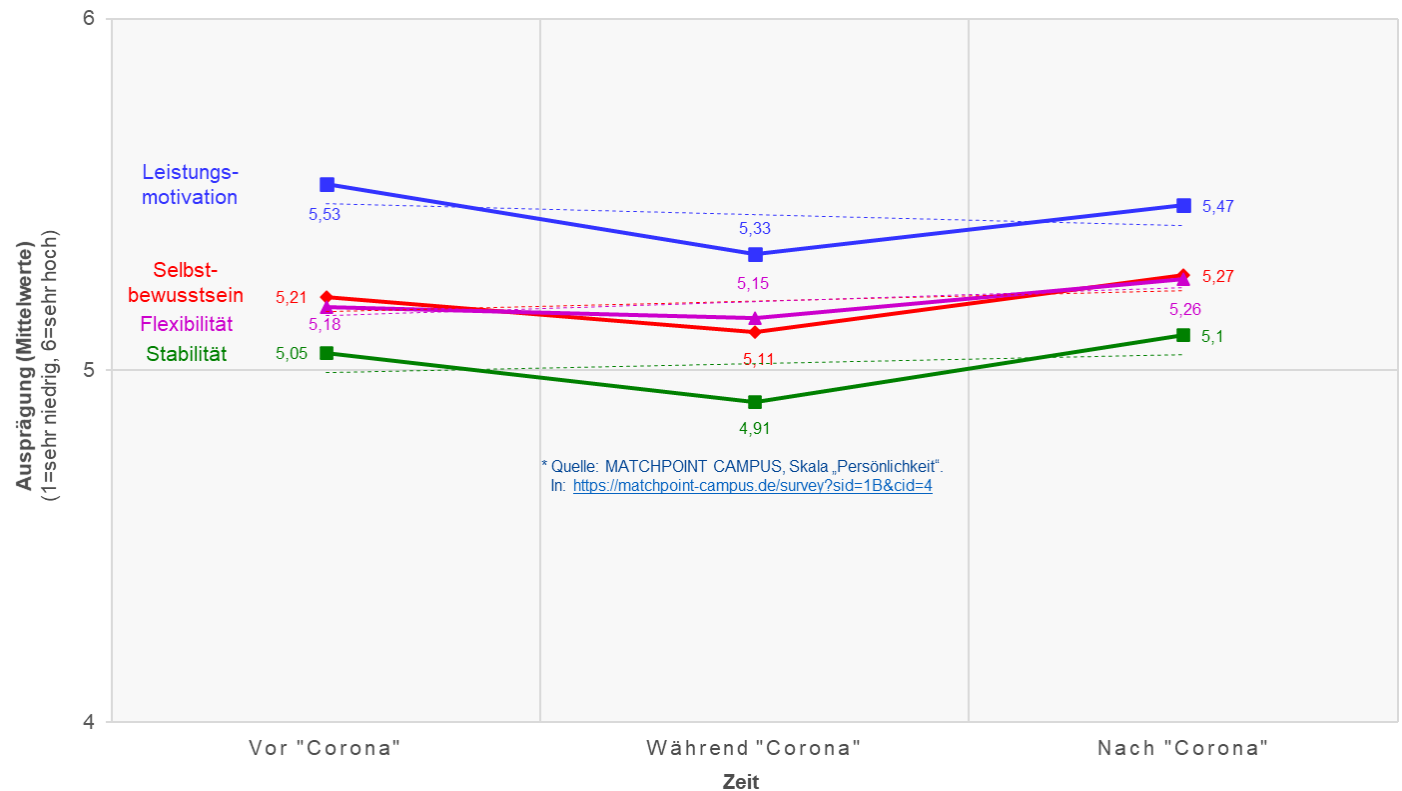
Die Flexibilität der Mitarbeiter nimmt zu.

Mitarbeiter*innen in Deutschland waren vor der Pandemie in erster Linie *leistungsmotiviert*, sind es währenddessen und werden es mutmaßlich danach sein - auch wenn hier ein negativer Trend zu erkennen ist (-0,06).

Zunehmen wird hingegen voraussichtlich insbesondere die *Flexibilität* (+0,08) der Beschäftigten („Kann mich auf veränderte Bedingungen einstellen“).

Leistung verliert an Bedeutung, wichtiger wird, persönlich in und mit der Krise zurecht zu kommen. Die Mitarbeiter*innen mussten lernen, sich auf veränderte Bedingungen einzustellen. Gelingt dies, wird sich das auch positiv auf das Selbstbewusstsein und die psychische Stabilität auswirken. Damit könnten die Mitarbeiter*innen also letztlich sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Die Entwicklung des Mitarbeiterereinstellungen* (n=384)



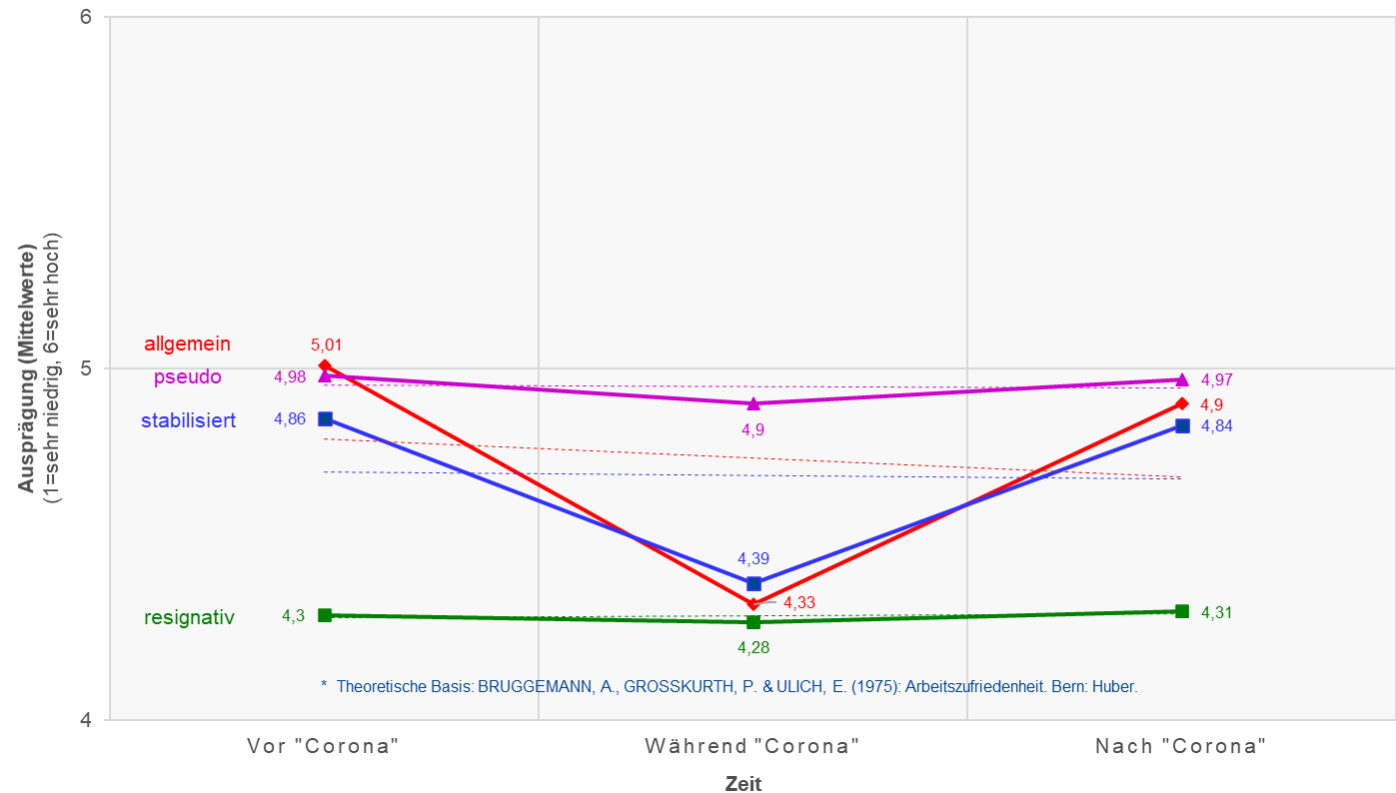
Die Arbeitszufriedenheit bricht ein.

Die *Allgemeine Arbeitszufriedenheit* der Beschäftigten („Ich habe richtig Freude an meiner Arbeit.“) und die *Stabilisierte Zufriedenheit* („Meine Erwartungen werden erfüllt.“) brechen unter *Corona* regelrecht ein (-0,68 bzw. -0,47); allerdings gehen die Befragten davon aus, dass sich beide Werte nach der Pandemie wieder knapp auf Vor-*Corona*-Niveau einpendeln werden.

Resignative Zufriedenheit („Mehr kann man nicht erwarten.“) und *Pseudo-Zufriedenheit* („Im Vergleich zu anderen Unternehmen ist es bei uns ziemlich gut.“) bleiben weitgehend stabil, Letztere wird aber nach *Corona* mutmaßlich die dominierende Form der Arbeitszufriedenheit sein.

Damit führt die Pandemie zu einer Akzentverschiebung: Die *Pseudo-Zufriedenheit* wird nach *Corona* mutmaßlich die dominierende Form der Arbeitszufriedenheit sein; man redet sich seine Arbeitssituation schön.

Die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit* (n=382)



Zusammenfassung	02
Einleitung	04
Ergebnisse	07
Fazit	13
Impressum	15

Corona ist ein Entwicklungstreiber - begründet aber keine Revolution.

Seit Ausbruch der Corona-Pandemie leben wir in einem nie da gewesenen Ausnahmezustand, der sämtliche Lebensbereiche betrifft - die Familie, die Freizeit und nicht zuletzt den Beruf. Wir haben es mit einer Nicht-Routinesituation zu tun, für die wir keine Verhaltensstandards haben; unsere bewährten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster werden infrage gestellt. Uns fehlt eine klare Orientierung, wir müssen die Dinge neu denken und handhaben. Damit ist *Corona* ein sog. „Moment der Wahrheit“; hier zeigt sich, wie etwas tatsächlich ist. Grund genug, aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht einmal zu untersuchen, wie sich *Corona* auf das Erleben und Verhalten der Menschen in unseren Unternehmen auswirkt.

Die Ergebnisse sind in Teilen durchaus überraschend, hätte man doch annehmen können, dass die Pandemie nicht nur für einschneidende, sondern auch für nachhaltige Veränderungen der Unternehmenskultur, des Führungsstils, der *HR*-Rolle, der Mitarbeitereinstellungen und der Arbeitszufriedenheit sorgen würde. Im Großen und Ganzen ist dies jedoch nicht der Fall. Sicherlich führt *Corona* aus Sicht der befragten Beschäftigten zu teils heftigen Einschnitten; interessant ist aber, dass diese eher als temporär angesehen werden und man davon ausgeht, dass sich die Dinge nach Beendigung der Pandemie wieder weitgehend normalisieren, d.h. mehr oder minder in den vorherigen Zustand zurückschwingen werden. Einzig bei der Arbeitszufriedenheit und der *HR*-Rolle werden sich Einstellungen und Priorisierungen wohl verschieben.

Damit lässt sich resümieren: *Corona ist* für das Erleben und Verhalten der Menschen in Unternehmen sicherlich ein starker Entwicklungstreiber – begründet aber keine Revolution. So gravierend die aktuellen Eingriffe in die Gewohnheiten und Komfortzonen der Beschäftigten in Deutschland auch sein mögen, so wenig wird sich nach Überwindung der Pandemie wirklich geändert haben. Und alle aktuellen wie zukünftigen Veränderungen unserer Arbeitswelt, sei es die Digitalisierung, das Home Office oder die Vertrauensarbeitszeit, hätten sich auch ohne *Corona* durchgesetzt - nur nicht so schnell.

Impressum

Projektleitung: Prof. Dr. Alexander Cisik

Kernteam: Lea Döker, Vanessa Schrooten, Niclas Zurhorst

Projektteam: Alina Moll (Teamleitung), Carolin Bremer, Alina Hanemann, Alina Jakobs, Ann-Kathrin Kothe, Sina Roselius, Melanie Schmidt, Anne Schneider, Annika Schneider, Luisa Stech

Kontakt: Prof. Dr. Alexander Cisik
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

Hochschule Niederrhein
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Webschulstraße 41 - 43
D - 41065 Mönchengladbach

Telefon +49 2161 186 - 63 44

Telefax +49 2161 186 - 63 13

alexander.cisik@hs-niederrhein.de

<https://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen/cisik/>