

JOSEPHINE HOFMANN | ALEXANDER PIELE | CHRISTIAN PIELE

ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE LEISTUNG UND PRODUKTIVITÄT IM »NEW NORMAL«

FOLGERGEBNISSE



ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE LEISTUNG UND PRODUKTIVITÄT IM »NEW NORMAL«

Unsere Studie »Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal« ist auf große Resonanz gestoßen und die dort aufgegriffenen Fragestellungen sind so aktuell wie im Juni dieses Jahres. Der Verlauf der Pandemie beeinflusst auch weiterhin unseren privaten wie beruflichen Alltag. Homeoffice ist für viele Unternehmen ein essenzieller Teil der Krisenstrategie geworden. Aber auch langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben. Sehr viele Entscheidungstragende haben verstanden, welche Flexibilitäts-, Vereinbarkeits- und Resilienzpotenziale hier nutzbar sind. Mobile Arbeitsformen haben sich vom »Wohlfühlthema« für ausgewählte Mitarbeitende zu einem wesentlichen Faktor betrieblicher Organisations- und Prozessplanung weiterentwickelt. Zudem hat die Krise wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende wie Führungskräfte und die Unternehmensleitung von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns vorgenommen, die Befragung vom Mai 2020 nicht als einmalige Aktion zu verstehen, sondern die Meinungs- und Umsetzungslage im Thema längerfristig in direkter Interaktion mit HR-Verantwortlichen im Detail zu analysieren. Gemeinsam und in bewährter Partnerschaft mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. – DGFP werden wir in den nächsten Monaten zu einzelnen Fragestellungen, die derzeit in deutschen Führungsetagen zum Thema »New Normal« diskutiert werden, aktuelle Informationen einholen und für Sie aufbereiten.

Wir starten mit dem Fragenkomplex der Produktivität und der Frage, ob Arbeit über Distanz auf lange Sicht zu veränderten Formen der Leistungsbewertung führen wird bzw. sollte. Denn gerade mit Blick auf ein »Neues Normal« stehen diese zwei Fragen im Fokus: Hat ein größeres Maß von Arbeit über Distanz einen Produktivitätseinbruch zur Folge? Und brauchen wir andere Formen der Leistungsmessung und -bewertung?

Hier sind die Antworten unserer Befragten:

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid! 71,2 Prozent der Befragten bestätigen, nach der Corona-Pandemie mehr Homeoffice oder mobiles Arbeiten anzubieten als vor der Krise. Das ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zur ersten Studie, in der knapp **42 Prozent** der Befragten dies als festen Plan bejahten und weitere **44 Prozent** dies nach eigenen Angaben noch prüfen wollten. Hier haben die mutmaßlich stabil guten Erfahrungen der letzten Monate nachhaltig gewirkt. Fragt man nach den Gründen derer, die keine Ausweitung planen, wird vor allem die Befürchtung genannt, mit der Arbeit über Distanz nur unzureichend kreative Leistungen erbringen zu können (**16,7 Prozent, Mehrfachangaben waren möglich**); gefolgt von **29,2 Prozent, die sagen, dass es unternehmenseitig nicht gewünscht ist, obwohl es möglich wäre**. Immerhin **4,2 Prozent** dieser Befragtengruppe sagen, dass der hiermit verbundene Erreichbarkeitsdruck auf die Mitarbeitenden sie davon abhalten würde. Die Begründungen sind nachvollziehbar, doch wir sind auch der Überzeugung, dass eine sorgfältige Gestaltung und geeignete IT-Funktionen diese Argumente entkräften könnten. Tätigkeitsbezogene Einschränkungen sind dagegen erst einmal Fakt – so werden zum Beispiel Autos bis auf weiteres in Fabrikhallen produziert. Aber überall ändern sich dank der Digitalisierung Tätigkeitsprofile sehr rasch in ihren informations- und wissensverarbeitenden Anteilen. Das bietet auch der Ausweitung ortsflexibler Arbeitsformen neue Möglichkeiten.

Produktivitätseinschränkungen sind kaum zu sehen – im Gegenteil! 51,2 Prozent sagen, dass die Produktivität gleichgeblieben sei, bei **32,3 Prozent** ist sie gestiegen und bei **6,5 Prozent** sogar stark. Lediglich **9,7 Prozent** sagen, dass sie hier geringe Einschränkungen bemerken, **nur 0,5 Prozent** bemerken starke Einschränkungen. Eine sehr gute Bilanz! Und ein Indiz für die gute Gemeinschaftsleistung von Mitarbeitenden und Führungskräften, Arbeit und Kooperation auch über Distanz gut leistbar zu machen.

Im Kontext der vermehrten Arbeit jenseits der üblichen Präsenz-situation haben wir nachgefragt, ob eine zunehmende hybride Arbeitsform nicht auch in veränderten Formen der Leistungsmessung münden müssen.

Wie wird bisher Leistung gemessen? 38,6 Prozent geben an, über maschinell erfassbare Daten – z. B. über abgearbeitete Aufträge – Leistung zu messen. **19,3 Prozent** nutzen hierzu KPIs bzw. Indizes, die weniger quantifizierbare Leistungen – wie z. B. Kundenzufriedenheitsquoten – zusammenfassen. Der überwiegende Teil der Befragten nutzt hierzu das etablierte, in der Regel jährlich stattfindende, individuelle Mitarbeitendengespräch. Dabei werden bei **40,8 Prozent** festgelegte Ziele vereinbart und geprüft, bei knapp **64 Prozent** der Befragten können für jeden Mitarbeitenden individuell festgelegte Ziele im Ergebnis verifiziert werden.

Dies belegt eine bereits bestehende überwiegende Ergebnisorientierung in der Leistungsbewertung. Dennoch spielt die persönliche Präsenz immer noch eine nicht zu unterschätzende Rolle. Denn die persönliche Präsenz bietet neben unkomplizierten Begegnungen und Gesprächen, auch die Wahrnehmung vieler unbewusst verarbeiteter Signale von z. B. Arbeitsbelastung, Engagement und kommunikativem Verhalten. Die Gleichung »Anwesenheit am Arbeitsplatz = produktive Arbeit« greift hier dennoch viel zu kurz. Wir wissen aus der Arbeit mit zahlreichen Organisationen, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende sich in ihrem Kommunikations- und Wahrnehmungsverhalten daran gewöhnt haben, ihre Kolleg*innen meistens um sich zu haben. Interessant war es daher nachzufragen, welche Relevanz diese Präsenzzeiten zur Leistungsbeurteilung in Zukunft haben werden.

Präsenzzeiten verlieren für Leistungsbeurteilung an Bedeutung: Für **11,5 Prozent** werden Präsenzzeiten auch in Zukunft sehr wichtig; für knapp 58 Prozent sind Präsenzzeiten immer noch wichtig. Sie werden jedoch auch ergänzungsbedürftig sein durch andere Anhaltspunkte zur Leistungsmessung. Aber es gibt auch gut 14 Prozent bei den Befragten, die Präsenzzeiten in Zukunft keine Bedeutung mehr zumessen und nicht zuletzt die, die sich noch nie auf diese verlassen haben (**16,3 Prozent**).

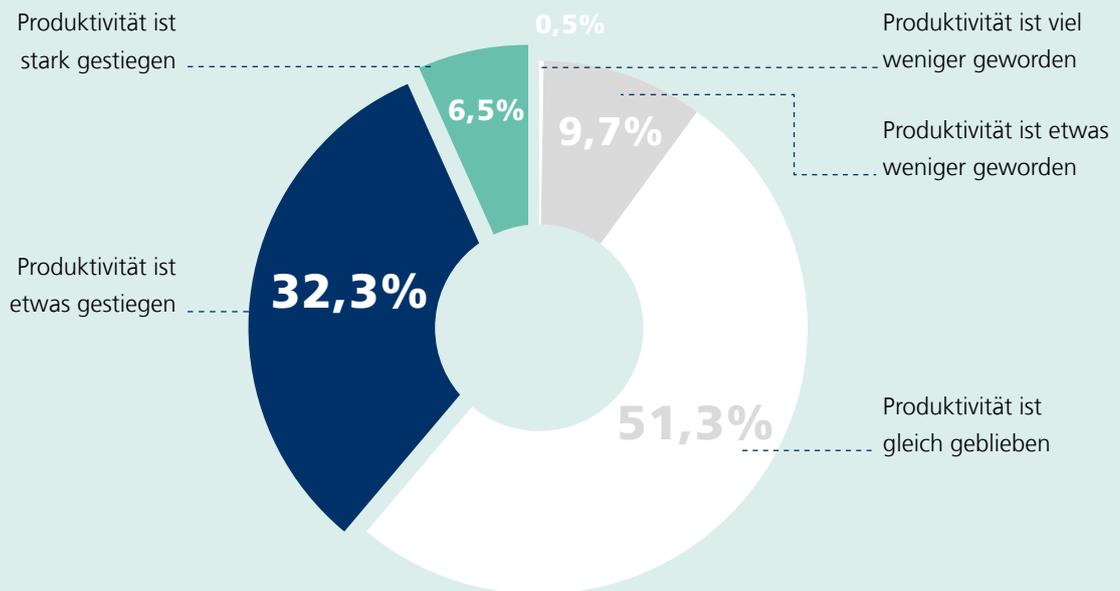
Aktive Veränderungen in der Leistungsmessung und -beurteilung derzeit noch in der Minderheit: Bei der Frage, wie weit Unternehmen aktuell sind, die Methoden und Indikatoren für Leistungsmessung umzustellen, zeigt sich noch ein recht gemischtes Bild: **41,2 Prozent** sehen keinen Grund etwas zu verändern, **32,4 Prozent** wägen derzeit noch ab, **15,1 Prozent** denken konkret über Veränderungen nach, lediglich **5,6 Prozent** arbeiten konkret daran und nur **5 Prozent** haben bereits andere Instrumente im Einsatz.

Leistungsmessungen in neuer Form haben eine Reihe von Begründungen: Richtig spannend fanden wir auch die dazu genannten Gründe: (**33 Prozent (Mehrfachangaben möglich)**) der Befragten sagt, dass Führungskräfte andere Anhaltspunkte zur Leistungsmessung bräuchten, erstaunliche **35 Prozent** sagen, dass auch Kolleg*innen sich mehr Transparenz wünschen, wohl auch, um Ungerechtigkeiten zu vermeiden. Das ist aufschlussreich und relativiert vor allem den Kontrollwunsch »von oben«!

Auch die weiteren Gründe und die hierzu gemachten Zustimmungswerte sind sehr aufschlussreich: Bei **12,7 Prozent** der Unternehmen koppelt die Unternehmensleitung die Möglichkeit zu mehr ortsflexibler Arbeit an eine andere Form der Leistungsbeurteilung. **19,8 Prozent** sagen, dass damit auch direkte Anhaltspunkte für die Verbesserung der IT-technischen Infrastruktur erwartet werden. **11,7 Prozent** der Befragten verbinden mit der Möglichkeit vermehrter ortsflexibler Arbeit unmittelbar die Bezahlung an gemessener Leistung und sind daher darauf angewiesen, diese »zählbar« zu machen. Mit Blick auch auf die zunehmenden technischen Möglichkeiten von Leistungserfassung ergeben sich hier sicher noch viele Potenziale. Klar ist, dass diese eng mit den Sozialpartnern abgestimmt sein müssen.

Die nächste Befragung konzentriert sich auf die Betrachtung negativer Wirkungen der Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben sowie auf die Gestaltung entsprechender Gegenmaßnahmen im Unternehmen.

HAT SICH DIE PRODUKTIVITÄT IHRER MITARBEITENDEN, DIE WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE VERMEHRT IM HOME-OFFICE / MOBIL GEARBEITET HABEN, VERÄNDERT?



FÜR UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN PRÄSENZZEITEN DER MITARBEITENDEN IM UNTERNEHMEN NACH DER CORONA-KRISE VORAUSSICHTLICH ...

... immer noch sehr wichtig sein, um deren Leistung beurteilen zu können.

11,5%

16,3%

... genauso wenig eine Rolle spielen, wie vor der Corona-Krise.

... immer noch wichtig sein; es werden aber andere Instrumente für die Leistungsbeurteilung ebenso wichtig.

57,9%

16,3%

... nicht mehr relevant sein; sie werden die Leistung durch andere Instrumente beurteilen.

ANPASSUNGSGRÜNDE FÜR BEURTEILUNG DER MITARBEITENDENLEISTUNG WEGEN VERSTÄRKTER ORTSFLEXIBLER (ZUSAMMEN)ARBEIT

Mehrfachangaben möglich

37,6%

Wir sehen keinen Grund, hier etwas zu verändern.

33,5%

Führungskräfte haben zu wenig Ansatzpunkte zur praktischen Beurteilung der Leistungen und suchen nach anderen Kriterien/Prozessen.

35,0%

Die Kollegen verlangen nach Transparenz, um Ungerechtigkeiten bei der Arbeitslastverteilung zu vermeiden.

12,7%

Die Unternehmensleitung will vermehrte Arbeit über Distanz nur mit anderen Formen der Leistungsmessung und -beurteilung erlauben.

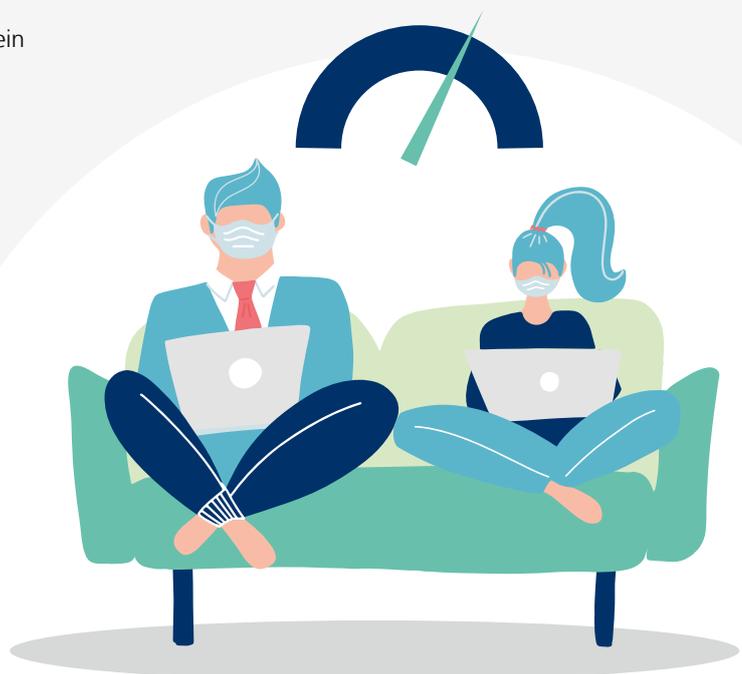
19,8%

Verbesserungspotenziale für die Technikausstattung für das Arbeiten auf Distanz sollen dadurch erkannt werden.

11,7%

Eine leistungsorientierte(re) Bezahlung soll hierdurch gewährleistet werden.

7,1% Die Kunden bzw. die externe Leistungsfakturierung verlangen ein besseres Leistungsmonitoring.



Befragt wurden 236 Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, und damit Verantwortungstragende vorwiegend aus dem Bereich HR. 76 Prozent der Befragten arbeiten in privatwirtschaftlichen Unternehmen, 24 Prozent im öffentlichen Bereich. Die Befragten kommen zu 54 aus dem Dienstleistungssektor oder Einzelhandel, zu 18 Prozent aus produzierenden Unternehmen, 28 Prozent aus Unternehmen mit hybridem Angebot. 53 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten.

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Dr. Josephine Hofmann

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. – DGFP

Kai H. Helfritz

helfritz@dgfp.de

