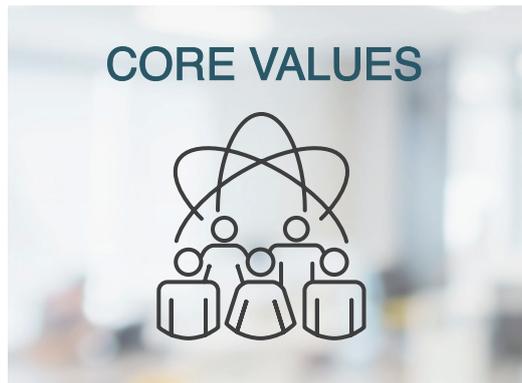


# WORK.LIFE.FUTURE.

Arbeitswelt der Zukunft: Werte im „New Normal“

>>> Aktuelle Online-Befragung im Auftrag der ComTeamGroup im August 2020 <<<



Erfolg durch Veränderung

# ComTeam STUDIE 2020

Ergebnisbericht der Online-Befragung im Auftrag der ComTeamGroup  
im August 2020

---

## Inhalt

Executive Summary	3
Wo stehen wir aktuell?	5
Welche Werte sind jetzt und in Zukunft wichtig?	9
Wie sieht unsere Arbeitsweise für eine optimale Zukunft aus?	14
Führungskompetenzen – jetzt und in Zukunft	18
Fazit	21
Methodik	22
Impressum	23

Soweit im Rahmen dieses Studienberichts personenbezogene Bezeichnungen im Maskulinum erfolgen, wird diese Form der besseren Lesbarkeit halber verallgemeinernd und wertungsfrei verwendet und bezieht sich auf beide Geschlechter (generisches Maskulinum).

# WORK.LIFE.FUTURE.

Arbeitswelt der Zukunft: Werte im „New Normal“

---

## Executive Summary

---

Was wir derzeit erleben, ist nichts weniger als eine Revolution der Arbeitswelt. Durch die Corona-Krise wirken Veränderungen auf uns ein, die wir vor einigen Monaten noch nicht für möglich gehalten haben. Das Bild der Arbeitnehmer, die morgens um neun Uhr ihr Büro beziehen, um es acht Stunden später dann wieder zu verlassen, verschwimmt in Anbetracht der komplexen Anforderungen des „**New Normal**“ langsam, aber sicher. In einigen Studien wurde bereits gezeigt, welche Entwicklungen das Arbeiten in der Krise mit sich bringt. Homeoffice, natürlich. Flexible Arbeitszeiten, klar. Digitale Transformation, selbstredend.

Die hier vorliegende Studie der ComTeamGroup geht allerdings noch einen Schritt weiter als alle bisherigen Untersuchungen. Um herauszufinden, was sich faktisch verändert hat und in der Arbeitsrealität des „**New Normal**“ verändern wird, wurden im Zeitraum 20. Juli bis 11. August 2020 1.045 Personen – überwiegend sogenannte Knowledge Worker – aus den unterschiedlichsten Branchen (ein Großteil aus den Bereichen Kommunen und öffentlicher Dienst, Handel, Akademien sowie Aus- und Weiterbildungsstätten, Maschinenbau, Finanzdienstleistungen, Medien und Unterhaltung) befragt. 51 % der Befragten arbeiten als leitende oder operative Führungskräfte, 8 % sind Unternehmer, Vorstände oder Geschäftsführer, 9 % selbstständig tätig. 32 % sind Mitarbeiter bzw. Experten.

**In den Mittelpunkt der Befragung stellt die ComTeamGroup Studie den Wertewandel, der momentan mit zunehmender Geschwindigkeit in den Köpfen der Menschen geschieht:**

- Inwieweit haben die Menschen **die Krise emotional bereits bewältigt**?
- **Welche Werte** sind – persönlich und unternehmerisch betrachtet – jetzt und in Zukunft wichtig?
- Für **welche Ideale** wollen die Befragten und ihre Unternehmen einstehen, um zukunftsfähig zu sein?
- **Welche Kompetenzen** sind für Führungskräfte zentral, um ein Unternehmen in diese herausfordernde Zukunft zu führen?



**In Betrachtung dieser wertorientierten Metaebene kristallisierte sich Folgendes heraus:**

- **Blick nach vorn:** Die Menschen haben die Corona-Situation weitgehend akzeptiert und in Teilen in ihre Arbeitsrealität integriert.
- **Unternehmergeist auf respektvoller Basis:** Werte wie Unternehmertum und Innovationsgeist, aber auch Vertrauen und Wertschätzung gewinnen an Bedeutung. Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit haben durch die Krise vorerst eine eher nachrangige Bedeutung – hier scheint sich eine Werteverstärkung zu zeigen.
- **Konsens auf allen Ebenen:** Hierarchieübergreifend wollen Arbeitnehmer nach Resultaten, nicht nach reiner Anwesenheit entlohnt werden. Außerdem spricht sich ein großer Teil für eine Erfolgsbeteiligung und gegen individuelle Boni aus – auch auf Mitarbeiterebene ohne Führungsverantwortung.
- **Eindeutige Message an die Führungsetage:** Fahrt die Kontrolle zurück und traut uns mehr Eigenverantwortung zu! Bitte seid da, wenn wir Unterstützung brauchen, bevormundet uns dabei aber nicht.
- **Die ideale Führungspersönlichkeit der Zukunft:** weitsichtig, teamstark, fürsorglich, unterstützend – und Unternehmer durch und durch. Also ein echter Allrounder, der sich für sein Unternehmen engagiert.

# Wo stehen wir aktuell?

---

Corona macht sich – im Nebeneffekt – als Katalysator für teils überfällige Entwicklungen in Sachen Arbeitsbedingungen verdient. Fortwährende Veränderungen in der Arbeitsrealität werfen die Frage auf, wie diejenigen damit umgehen, die diese Veränderungen zu spüren bekommen. Den Studienleitern der ComTeamGroup war es deshalb wichtig, zu Beginn nach dem momentanen Bewältigungsgefühl zu fragen.

Wo stehen die Befragten persönlich in Relation zur Krise – etwa noch ganz am Anfang, mittendrin oder vielleicht schon in der „Danach“-Phase? Und: An welchem Punkt sehen sie diesbezüglich ihr Unternehmen? Denn dass coronabedingte Veränderungen einen – stellenweise auch schmerzhaften – Aufarbeitungsprozess mit sich bringen können, wurde in den letzten Monaten durchaus deutlich. Dieser Prozess hinterlässt nicht nur im privaten Bereich seine Spuren, sondern stellt die Menschen auch in beruflicher Hinsicht vor eine enorme Herausforderung. Eines ist in den letzten Monaten klar geworden: Umbrüche in der Arbeitswelt können auch privat und gesellschaftlich alles ins Wanken bringen.

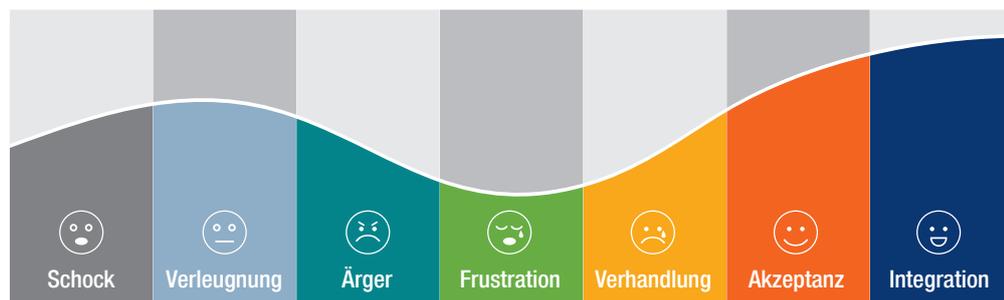
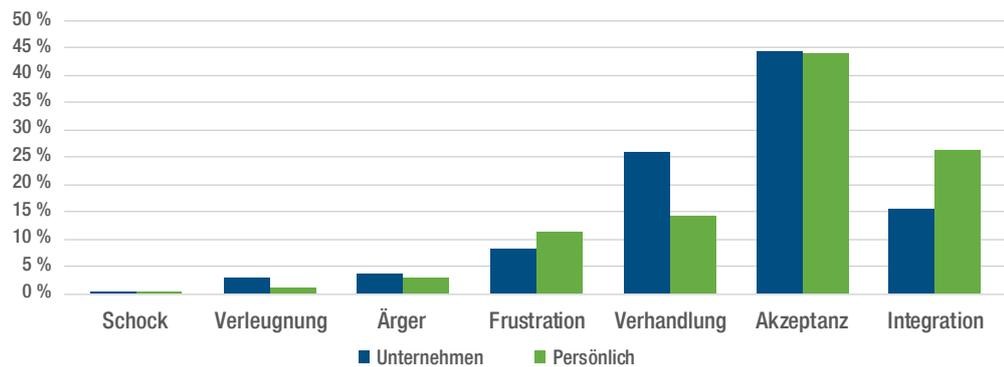
**Angelehnt an Kotters Change Curve wurden den Befragten sieben Stadien der Verarbeitung angeboten:**

- 1. Schock**
- 2. Verleugnung**
- 3. Ärger**
- 4. Frustration**
- 5. Verhandlung**
- 6. Akzeptanz**
- 7. Integration**

Anhand dieser Begrifflichkeiten sollten die Befragten einschätzen, in welchem Stadium sich ihr Unternehmen befindet und in welchem sie sich auf persönlicher Ebene derzeit sehen.

## Mittendrin oder schon vorbei?

A) Wo steht Dein Unternehmen in Relation zur „Krise“? Noch am Anfang, grad mittendrin, schon danach? Und wo stehst Du persönlich?



Laufzeit der Studie: 20. Juli bis 11. August 2020

© Grafik Change Curve: Hier in einer Version von Kübler Ross

Dabei ist die Phase der **Akzeptanz** der Spitzenreiter: 44 % sehen sowohl sich selbst als auch ihr Unternehmen in diesem Stadium. 0 % der Befragten hingegen nehmen sich und ihr Unternehmen im **Schock** wahr. Deutliche Unterschiede zeigen sich in den Stadien der **Verhandlung** und **Integration**: Die Teilnehmer sehen ihre Arbeitgeber zu 26 % in **Verhandlung** – bei der Eigenanalyse sind es nur 14 %. Diese Einschätzung steht der **Integration** praktisch diametral entgegen: Dass Unternehmen bereits hier angekommen sind, sehen nur 15 % der Arbeitnehmer, bei sich selbst dagegen sind es 26 %.



„Ein Großteil der Befragten hat den Tiefpunkt der Krise überwunden – das zeigt sich an hohen Werten in Akzeptanz und Integration.“

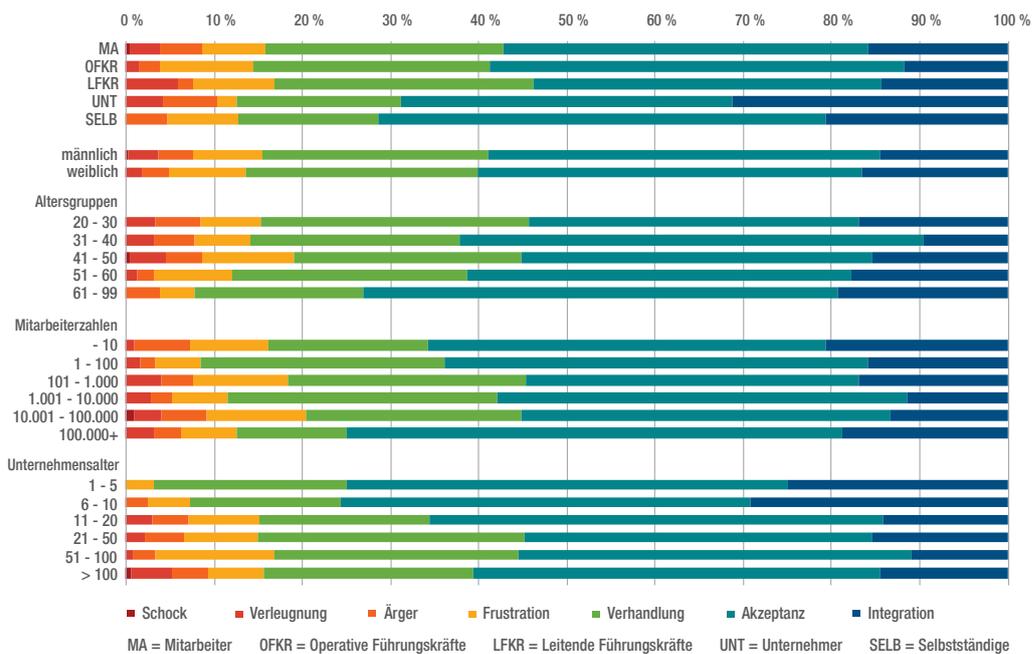
Lorenz S. Forchhammer, Studienleiter

Interessant ist es, sich die Gruppen genauer anzusehen, die sich **subjektiv schon sehr weit im Verarbeitungsprozess** wiederfinden. Diese sind im Besonderen:

1. Befragte aus Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern
2. ältere Mitarbeiter ab 51 Jahren
3. Selbstständige und Unternehmer
4. sehr junge Unternehmen (mit einem Bestehen zwischen einem und zehn Jahren)

### Mittendrin oder schon vorbei?

B) Wo steht Dein Unternehmen im Umgang mit der Krise? Differenzierte Aufschlüsselung nach unterschiedlichen Zielgruppen-Merkmalen



**Lorenz S. Forchhammer**  
 Co-Founder Culturizer  
 Senior Partner ComTeamGroup

**Zur 1. Gruppe:** Bei sehr großen Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern lässt sich schlussfolgern, dass funktionierende Strukturen und Bewältigungsmechanismen existieren, die zu einem funktionierenden Krisenmanagement und klaren Richtlinien führen – das vermittelt Sicherheit.

**Zur 2. Gruppe:** Dass ältere Befragte sich in der Akzeptanz der Umstände recht weit vorne glauben, ist Erfahrungswerten zu verdanken. Die Corona-Zeit ist nicht die erste große Krise, auf die in langjähriger beruflicher Erfahrung zurückgeblickt wird. Das schafft ein höheres Maß an Gelassenheit und damit pragmatisches Herangehen an schwierige Umstände.

**Zur 3. Gruppe:** Für Selbstständige und Unternehmer sind schnelle Anpassung und wenig Zeit für Frustration die Regel. Außerdem bewertet diese Gruppe als Unternehmensinhaber den persönlichen Status quo im Verarbeitungsprozess mit. Das könnte im Vergleich zu klassischen Angestellten zu positiveren (Selbst-)Einschätzungen führen.

**Zur 4. Gruppe:** Junge Unternehmen scheinen die Kunst der schnellen Umstellung in einer existenziell bedrohlichen Situation zu beherrschen: „Krise? Okay, dann jetzt Krise!“. Sie sind flexibel, auf Improvisation eingestellt und richten den Blick gewohnheitsmäßig eher nach vorne als in die Vergangenheit. Es liegt in der DNA von jungen Unternehmen und Start-ups, schwierige Phasen zu meistern und sich rasch weiterzuentwickeln: überlebensnotwendige Problemlösung im Schnelldurchgang.

Die Angaben zur Krisenverarbeitung in Bezug auf sich selbst und auf den Job zeigen bei allen Befragten und besonders bei den oben genannten Gruppen Folgendes: **Die Teilnehmer haben gelernt, mit der Situation umzugehen und den Ist-Zustand weitgehend zu akzeptieren – oder die Veränderung bereits in die individuelle Arbeitsrealität zu integrieren.** Noch nicht ganz so weit in der Integration sind nach Einschätzung der Befragten die Unternehmen: Hier überwiegt häufig noch die Abwägung, welche die geschickteste Strategie sein könnte, mit der Krise umzugehen (Verhandlung). Die Umfrage zeigt hierbei deutlich, dass sich nur ein kleiner Teil der Befragten in einer der drei ersten Phasen (Schock, Verleugnung, Ärger) befindet. **Die Krise ist also objektiv noch nicht bewältigt, hat aber subjektiv größtenteils ihren Schrecken verloren.**

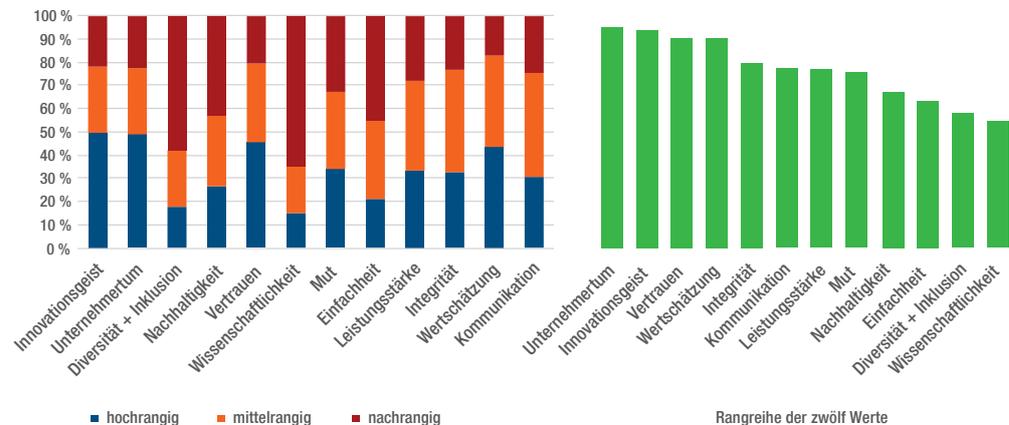
# Welche Werte sind jetzt und in Zukunft wichtig?

**Unternehmenswerte sind klare Wegweiser für alle Stakeholder von Organisationen, vor allem für diejenigen, die unmittelbar von ihnen berührt werden:** Mitarbeiter und Führungskräfte. Werte beeinflussen, wenn sie nicht nur auf dem Reißbrett existieren, Unternehmensziele und die Wege, diese zu erreichen. Sie können Systeme von innen heraus nachhaltig verändern. Sie motivieren Arbeitnehmer und haben in hohem Maße Einfluss auf die Identifikation mit dem Unternehmen. Werte zeigen, auf welchen ökonomischen, sozialen und ethischen Pfeilern eine Organisation steht.

**Wie verändern oder verschieben sich diese Parameter in Krisensituationen?** Die ComTeamGroup hat die Studienteilnehmer gezielt dazu befragt, welche Werte ihnen – mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens – nach der Krise am wichtigsten erscheinen.

## Werte und Kultur

A) Welche der zwölf Werte sind für Dich – mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit Deines Unternehmens NACH der Krise – die wichtigsten?



Ganz oben im Wertekatalog erscheinen dabei **Innovationsgeist** und **Unternehmertum**. Die Hälfte aller Befragten stuft diese beiden Ideale als hochrangig ein (siehe rechte Grafik). Mit 45 bzw. 44 % folgen die Werte **Vertrauen** und **Wertschätzung**.

Interessant sind die Leitlinien, welche zukünftig als nachrangig erachtet werden: Dabei empfinden 64 % die Wissenschaftlichkeit als nachrangig, 57 % Diversität und Inklusion, 45 % Einfachheit und 43 % Nachhaltigkeit.

Eine mögliche Erklärung für diese **deutliche Werteververschiebung** in einer Zeit, in der die Themen Klimawandel, Diversität und Inklusion präsent sind wie nie: Corona und die damit einhergehende Bedrohung von Arbeitsplätzen bzw. die teilweise umfangreiche Umstrukturierung in das „New Normal“-Zeitalter überschatten andere Wertebaustellen wie Nachhaltigkeit und Diversität. Wichtig erscheint nun mehr denn je eine Zupack-Mentalität, die die aktuellen Herausforderungen in den Mittelpunkt stellt: Unternehmensrettung und den Erhalt von Arbeitsplätzen.

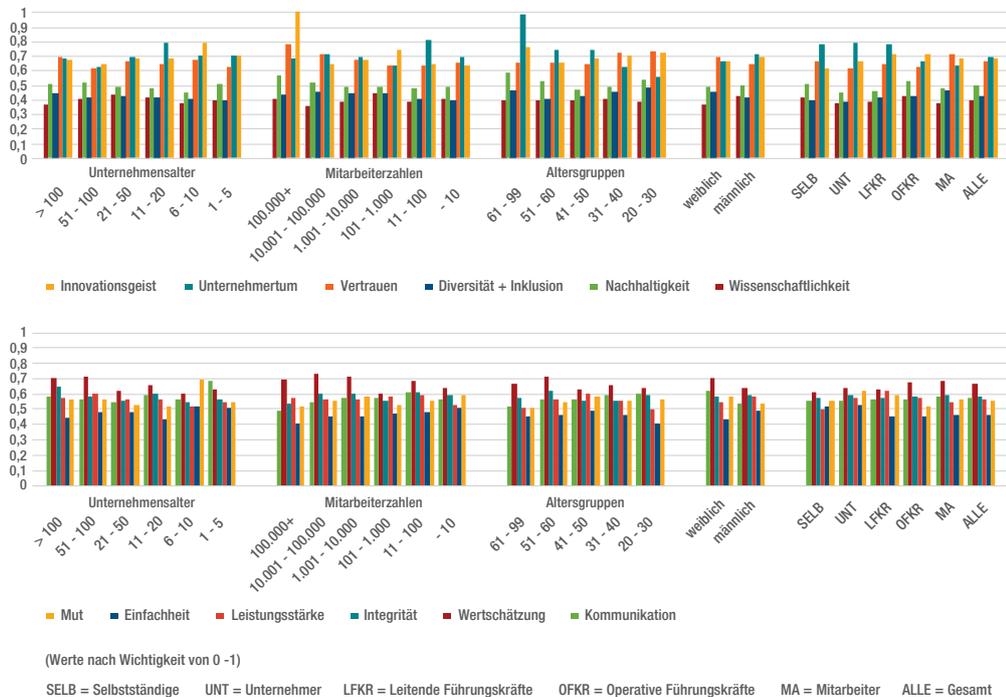


„Die Menschen brauchen gerade Orientierung, Lösungen und eine empathische Grundhaltung!“

Martin Gros, Studienleiter

## Werte und Kultur

B) Welche der zwölf Werte sind für Dich die wichtigsten? Differenzierte Aufschlüsselung nach unterschiedlichen Zielgruppen-Merkmalen



Dabei zeigt sich, dass die Unterstützung für diese Wünsche steigt, je mehr Mitarbeiter eine Organisation hat. Vor allem bei einer Unternehmensgröße ab 100.000 Mitarbeiter erweist sich der Wunsch nach Innovationsgeist als enorm (oben, zweite Tabelle v. L.). Gründe hierfür könnten sein, dass bei Firmen dieser Größe die Marktchancen durch strukturierte Innovationsprozesse am relevantesten steigen könnten, doch die Beharrungskräfte in den Großunternehmen gleichzeitig am stärksten wirken. Möglicherweise wird in diesen Unternehmen der Innovationsgeist schon länger als gering wahrgenommen und der Wunsch ist umso größer, „endlich“ einen Sprung nach vorne zu machen.

Ab einem Alter von 61 Jahren ist vor allem ein spürbares Unternehmertum von höchster Bedeutsamkeit (oben, dritte Tabelle v. L.). Es scheint, als habe die Erfahrung gezeigt, dass in Krisensituationen bestimmte Fragestellungen Nebenschauplätze werden, wenn es um das Wesentliche geht: den Erhalt des Unternehmens. Dabei die Balance zwischen Macht und Verantwortung (auch für kommende Generationen) zu finden, ist gerade für Führungsebenen eine Herausforderung.

**Doch im Krisenmodus gilt: Es treten die Werte in den Vordergrund, die helfen, schnell aus der Krise herauszukommen.** Dabei steht auch der persönliche Mehrwert im Mittelpunkt: Was kurzfristig betrachtet im Interesse aller zählt, ist das unternehmerische Überleben, an dem gezielt gearbeitet werden soll.

Spannend ist an dieser Stelle, dass die Werte Vertrauen und Wertschätzung ebenfalls weit oben rangieren. Bei aller Macher-Mentalität ist es den Befragten – unabhängig von Alter, Geschlecht und Unternehmensgröße – also extrem wichtig, weiterhin **eine vertrauensvolle Basis** sowie ein **wertschätzendes Klima** im Unternehmen zu erhalten und zu stärken.

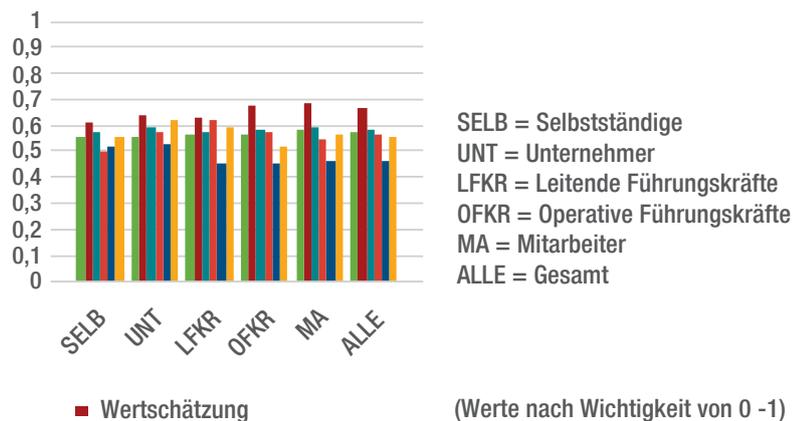
**Eine stabile Verankerung von Respekt und Vertrauen schafft dabei eine Identifikation mit dem Geist der Organisation, die ein starkes „Wir-Gefühl“ erzeugt.** Damit lassen sich Krisen zumindest insofern leichter meistern, als klar ist, wofür gekämpft wird. Spannender Punkt: Das Thema Wertschätzung hat sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften einen sehr hohen Stellenwert (siehe auch Grafik auf der nächsten Seite). Das deutet auf ein zunehmendes Bewusstsein dafür hin, dass gelebte und vor allem gezeigte **Wertschätzung** einen wesentlichen Teil zur Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beiträgt.



---

## Werte und Kultur

C) Welche der zwölf Werte sind für Dich die wichtigsten?  
Beispiel Wertschätzung



„Corona hat viel Positives in den Führungsetagen bewirkt – vor allem in sozialer Hinsicht.“

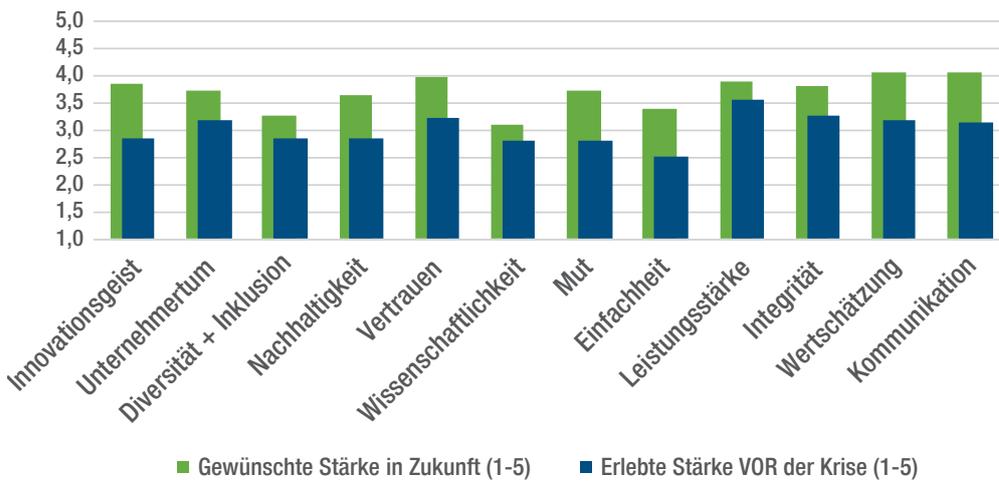
Lorenz S. Forchhammer, Studienleiter

Sehr klare Vorher-Nachher-Bilder zeichnet die Frage nach dem Erleben dieser Werte vor der Krise und gewünschter Stärke derselben in Zukunft. Hier lohnt sich ein Blick auf die Werte **Innovationsgeist, Vertrauen, Wertschätzung und Kommunikation**: Gerade diesen vier Attributen wird in puncto gewünschter Stärke in der Zukunft **ein hoher Stellenwert** beigemessen. Außerdem werden diese Werte im Erleben vor der Krise als wesentlich geringer eingeschätzt, als es dem Wunsch in der Zukunft entspricht.

---

## Werte und Kultur

D) Wie stark hast Du die Werte vor der Krise erlebt? Und wie ausgeprägt sollen sie in Deiner beruflichen Zukunft sein?



Der ersehnte Komparativ ist durchaus nachvollziehbar: Ein **höheres Wertschätzungsniveau, bessere Kommunikation, mehr Mut, eine stärkere Simplifizierung der Abläufe und Prozesse sowie ein erhöhtes Maß an Innovationsfähigkeit** – dies alles trägt zu einer größeren Bereitschaft des Lernens, des Austauschs, der Identifikation mit dem Unternehmen bei.



„Eine Förderung dieser Werte schafft den Nährboden für eine Vielseitigkeit und Flexibilität, wie sie im „New Normal“ der Zukunft dringend gebraucht werden. Letztlich sind sie der Rahmen, um diese Krisensituation und vor allem die Zeit danach zu akzeptieren und zu integrieren.“

Martin Gros, Studienleiter



**Martin Gros**  
Managing Partner  
ComTeamGroup

# Wie sieht unsere Arbeitsweise für eine optimale Zukunft aus?

Eine der wichtigsten und auch zukunftsweisendsten Erkenntnisse der letzten Monate: **Einige notwendige, bisher träge, schleppend anlaufende Prozesse erfreuen sich dank Corona eines erstaunlichen Geschwindigkeitszuwachses.** Videokonferenzen? Homeoffice? Bis vor kurzem in vielen Chefetagen abgelehnt, nun gelebte und akzeptierte Arbeitsrealität. Arbeitsprozesse, die noch 2019 als Utopien galten, sind 2020 ganz realer Teil des Joballtags geworden. Umso wichtiger also die Frage: Welche Szenarien sind in Zukunft denkbar? Und: Welche sind wirklich realisierbar?

Die ComTeamGroup hat die Teilnehmer gefragt, wie ihr Unternehmen organisiert sein müsste, damit sie es für optimal zukunftsfähig halten.

## Organisation

A) Wie müsste Dein Unternehmen organisiert sein, damit Du es für optimal zukunftsfähig hältst?

1	2	3	4	5	6	7
klassisch	PROJEKTE				▼	agil
fix	ARBEITSZEIT				▼	flexibel
Präsenz	ZUSAMMENARBEIT				▼	Online
Führung	KONTROLLE DURCH				▼	Team
direktiv	FÜHRUNGSSTIL				▼	coachend
Anwesenheit	ENTLOHNUNG FÜR				▼	Resultate
Individuelle Boni	BELOHNUNG				▼	Erfolgsbeteiligung

Die erwartbarste Trendwende wird hier im Bereich Arbeitszeit erreicht: Eine fixe „9-to-5“-Anwesenheit im Unternehmen hat sich gerade in den letzten Monaten in vielen Branchen als überholtes Arbeitsszenario erwiesen. **Flexible Arbeitszeiten sind das Modell der Zukunft.** Denn seit dem Lockdown hat sich gezeigt: Die Ängste der Arbeitgeber um die Produktivität ihrer Mitarbeiter haben sich nicht bestätigt. Ganz im Gegenteil. Mithilfe digitaler Organisations- und Kommunikationsmittel funktioniert Homeoffice im Wesentlichen effizient und diszipliniert und in vielen Fällen sogar produktiver als die störungsanfällige Büroarbeit.

Ein Übergangsexperiment, das sich innerhalb kürzester Zeit als Dauerlösung etabliert hat? Scheint so. Denn auch eine aktuelle Studie des Fraunhofer-Instituts bestätigt diesen von der ComTeamGroup ermittelten Wandel.<sup>1</sup> Demnach haben die Erfahrungen seit März dazu geführt, dass **über 40 % der Studienteilnehmer das Homeoffice-Angebot ausweiten möchten**. Weitere 40 % sind sich noch nicht ganz sicher.



„Selbst bei einer konservativen Schätzung dürfte damit bei deutlich mehr als der Hälfte der Unternehmen eine Ausweitung virtueller Arbeitsformen die Folge sein.“

Studie des Fraunhofer-Instituts, Juli 2020

Über 50 % sind laut der Fraunhofer-Studie der Meinung, dass Homeoffice ohne Beeinträchtigung der Effizienz oder Arbeitsmoral in größerem Umfang realisierbar sei. **„Zu beeindruckend ist der Beweis der Machbarkeit“**, heißt es dort.

Einen weiteren hohen Wert für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens attestieren die Befragten folgerichtig **der Entlohnung nach Resultaten und nicht nach reiner Anwesenheit**. Deutlicher kann eine Forderung nach Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung nicht ausfallen. Denn im Umkehrschluss heißt das ja: Wer weniger Resultate bringt, verdient auch weniger. Die Mitarbeiter sind also überzeugt davon, in einer selbstbestimmten Arbeitsumgebung und bei freier Zeiteinteilung die gleiche, wenn nicht sogar bessere Leistung erbringen zu können. **Diese starke Selbsteinschätzung der Arbeitsdisziplin und des Willens, am Erfolg eines Unternehmens durch die eigene Leistung zu partizipieren, sind beeindruckend.**

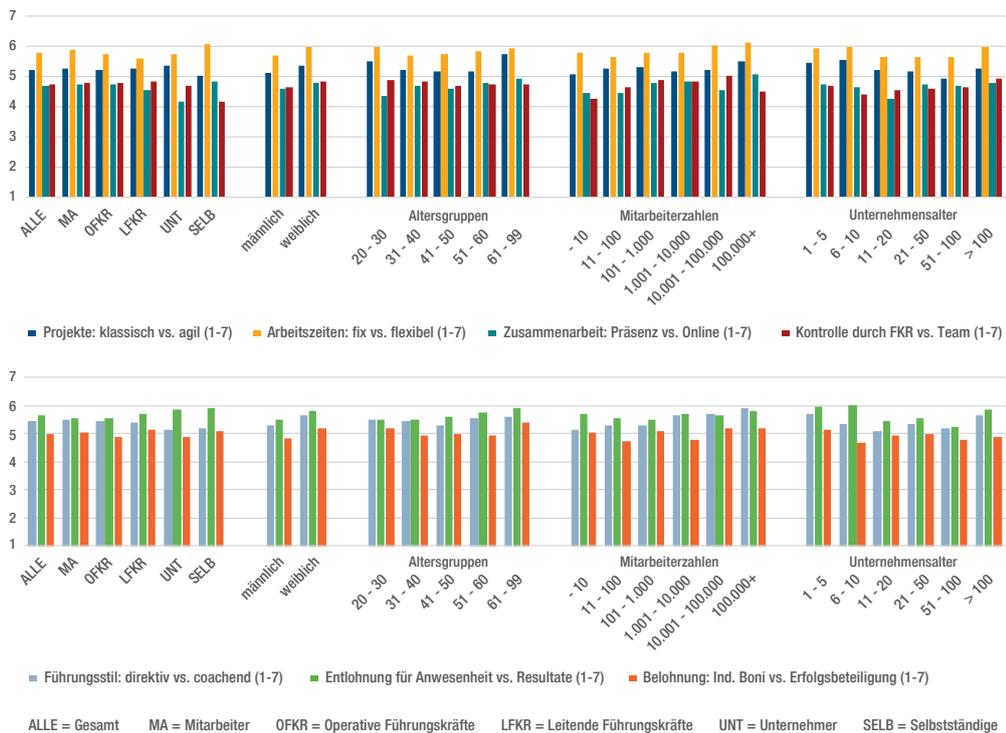
Diese Einstellung bestätigt im Übrigen auch die These, welche über 30 % der Befragten unterstützen: dass sie für die zukünftige Ausrichtung der Zusammenarbeit im „New Normal“ unbedingt miteinbezogen werden sollten.

Auch die Vorstellung darüber, wie ein Unternehmen zukünftig geführt werden soll, zeigt sich in logischer Konsequenz im Wandel: Von ihren Chefs wünschen sich viele Teilnehmer **einen eher coachenden als direktiven Führungsstil** und – passend dazu – das Team statt der Führungskraft als Kontrollinstanz. Interessant: Je größer das Unternehmen, umso größer der Wunsch nach einem coachenden Chef. Eine eindeutige Message an die Vorgesetzten: Fahrt die Kontrolle zurück und traut uns mehr Eigenverantwortung zu! Bitte seid da, wenn wir Unterstützung brauchen, bevor mundet uns dabei aber nicht.

1) Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Stuttgart, S.10

## Organisation

B) Wie müsste Dein Unternehmen organisiert sein, damit Du es für optimal zukunftsfähig hältst? Differenzierte Aufschlüsselung nach unterschiedlichen Zielgruppen-Merkmalen



Der interessanteste Aspekt an der Verteilung der Werte ist tatsächlich, dass es offenbar keinen Dissens gibt. Alle sind sich einig, wie der Wertewandel für zukunftsfähige Unternehmen aussehen muss. Das geht – wie bereits erwähnt – sogar soweit, dass sich selbst Arbeitnehmer vermehrt für eine Entlohnung nach Resultaten und nicht nach Anwesenheit aussprechen.

**Stark ausgeprägt ist auch das verstärkte Postulat nach einem anderen Belohnungssystem:** Von den Befragten spricht sich ein größerer Teil für eine Erfolgsbeteiligung und damit gegen individuelle Boni aus – das betrifft auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Durch alle Hierarchieebenen scheint es den großen Wunsch nach einem unmittelbaren Leistungs- und Belohnungszusammenhang zu geben.

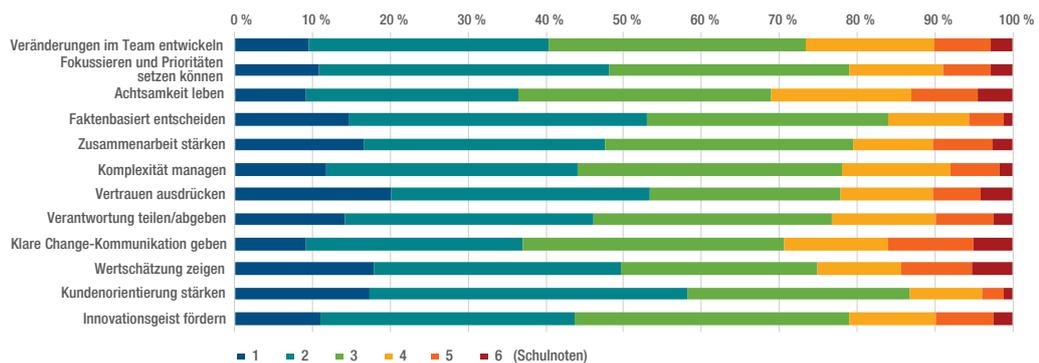


# Führungskompetenzen – jetzt und in Zukunft

Das Bild des unnahbaren Chefs, der sich hinter seinem Schreibtisch versteckt und Anweisungen gibt, scheint endgültig der Vergangenheit anzugehören. Zumindest, wenn es nach der Meinung vieler Mitarbeiter geht. Doch wie soll sie sein, die Führungskraft der Zukunft? Im besten Fall coachend und nicht direktiv, das haben wir bereits erfahren. Aber für welche Ideale soll sie einstehen? Welche Werte vorleben? Die Studienleiter wollten herausfinden, wie die Menschen Führung in der Krise wahrnehmen und was uns das über ein mögliches Ideal der Zukunft sagen könnte.

## Kompetenzen

Wie wichtig sind diese Führungskompetenzen jeweils aus Deiner Sicht, und wie gut werden sie von Deinen Führungskräften gelebt?



### Wichtigkeit (1 - 3)

Achtsamkeit leben	Veränderungen im Team entwickeln	Faktenbasiert entscheiden	Klare Change-Kommunikation geben	Innovationsgeist fördern	Verantwortung teilen/geben	Komplexität managen	Fokussieren und Prioritäten setzen können	Kundenorientierung stärken	Zusammenarbeit stärken	Wertschätzung zeigen	Vertrauen ausdrücken
2,25	2,37	2,44	2,45	2,47	2,48	2,50	2,59	2,62	2,62	2,64	2,66

**Gute Noten erhalten die Führungskräfte aktuell in puncto „Kundenorientierung stärken“.** Fast 60 % der Studienteilnehmer vergeben ihren Vorgesetzten in dieser Hinsicht gute bis sehr gute Noten. Immerhin noch über die Hälfte der Befragten attestieren den Führungskräften gute bis sehr gute Kompetenzen in den Bereichen „Vertrauen ausdrücken“ und „faktenbasiert entscheiden“. **Eher schlecht fallen die Noten in den Kategorien „Achtsamkeit leben“, „klare Change-Kommunikation“ und „Veränderungen im Team entwickeln“ aus:** Hier vergeben 30 % der Befragten die Note vier und schlechter.

Interessant dazu ist natürlich, welche Wertigkeit die Mitarbeiter den einzelnen Kompetenzen geben: Demnach werden „Vertrauen ausdrücken“, „Wertschätzung zeigen“, „Kundenorientierung stärken“, „Zusammenarbeit stärken“ sowie „Fokussieren und Prioritäten setzen können“ am höchsten eingeschätzt und als entscheidungsrelevant angesehen. Zumindest in einigen Bereichen korreliert das mit den tatsächlich gelebten Führungsstärken im eigenen Unternehmen: **Vertrauen ist den Befragten immens wichtig und wird ihnen von den Führungskräften in der Krisenrealität offenbar auch so entgegengebracht.** Ähnliches zeigt sich im Punkt „Kundenorientierung stärken“: Die Studienteilnehmer halten diese Kompetenz für entscheidend – die älteren noch mehr als die jüngeren.

Achtsamkeit – die in den letzten Jahren im Zusammenhang mit Kommunikation und interaktiver Zuwendung deutlich an Bedeutung gewonnen hat – wurde von den Befragten von allen Kompetenzen als am unwichtigsten und zugleich auch am wenigsten vorgelebt beurteilt. Was bedeutet das für Mindful Leadership? Der Umgang mit der aktuellen Krisensituation kann ein Hinweis dafür sein, dass achtsames Miteinander-Arbeiten derzeit stellenweise aus dem Blick gerät.

**Was klar wird: Führungskräfte unterziehen sich derzeit an vielen Stellen einer massiven Manöverkritik.** Dabei ist das Gesamtbild ein positives: Die starke Leistung, die Führungskräfte während der Krise gebracht und die Führungsqualitäten, die sie gezeigt haben, lassen sich an verschiedenen Stellen an den Einschätzungen der Befragten ablesen.

Dennoch müssen Vorgesetzte eine ganze Reihe an Voraussetzungen und Kompetenzen erfüllen, um selbstbewusste, selbstbestimmte und kreative Teams in ein zukünftiges Miteinander zu führen. Stellenweise sind dafür auch nachhaltige Veränderungen im Verhalten notwendig.



„Dass ‚Führung‘ neu erfunden werden muss, wird schon seit vielen Jahren postuliert. Doch nun gibt es dazu keine Alternative mehr. Wer jetzt nicht mitzieht, wird untragbar.“

Lorenz S. Forchhammer, Studienleiter

Führungskräfte sollen coachen und nicht autoritär führen. Sie sollen loslassen können und die Mitarbeiter in ihrer Selbstbestimmtheit unterstützen. Sie sollen ihnen Vertrauen aussprechen und ein hohes Maß an Wertschätzung entgegenbringen. Gleichzeitig sollen sie die Ziele des Unternehmens im Auge behalten und die Kundenorientierung stärken. Dabei Entscheidungen fällen, die auf Fakten oder auf geteilten Einschätzungen basieren und dafür die Zusammenarbeit im Team forcieren. Eine wahre Mammutaufgabe, der sich Führungskräfte da stellen müssen.



# Fazit

---

**Egal ob für Führungskräfte, Mitarbeiter oder ganze Teams – die Herausforderungen des zukünftigen „New Normal“ aufgrund der Corona-Krise sind enorm. Ein „Wir machen dann mal so weiter wie gehabt“ kann und wird es im Joballtag nicht mehr geben.** Es müssen – von allen Beteiligten – weitreichende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse durchlaufen werden, um zukünftig verfügbares Potenzial freizusetzen und auszuschöpfen, um flexibel auf Schwierigkeiten reagieren zu können und zugleich motivierend das Team zu stärken.

Letztendlich geht es um das Entscheidende: das Überleben eines Unternehmens – und in der Konsequenz um den daraus folgenden zuversichtlichen, erfolgreichen Schritt in Richtung Zukunft.

Die ComTeamGroup Studie zeigt, dass die wichtigste Voraussetzung dafür bereits geschaffen ist: Der Großteil der Befragten befindet sich nämlich bereits in der Krisen-Akzeptanz- bzw. -Integrationsphase. **Die Ausnahmesituation durch die Corona-Pandemie wird bei all ihren täglichen Schrecken und Auswirkungen auf die Wirtschaft in Deutschland offensichtlich gut verarbeitet.** Der kühle Kopf, den viele Unternehmer und Mitarbeiter, aber auch Selbstständige und Führungskräfte nun behalten, hilft, um nicht in Panik zu verfallen und eine klare Sicht auf die Zukunft zu ermöglichen. Die Ergebnisse der Studie bestätigen diesen vorherrschenden Pragmatismus: Unternehmertum und Innovationsgeist sind den Befragten jetzt enorm wichtig. Viel Wert legen die Teilnehmer allerdings auch auf Vertrauen und Wertschätzung von Unternehmensseite – ein weiteres Indiz dafür, wie stark die Identifikation mit der Firma für ein gestärktes „Wir schaffen das“-Gefühl sorgen kann.

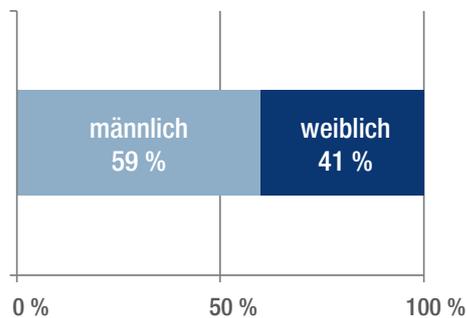
Darauf basierend überraschen auch folgende Ergebnisse nicht: **Um ein Unternehmen optimal zukunftsfähig zu gestalten, sind den Studienteilnehmern besonders Selbstverantwortung und eine wertschätzende sowie vertrauensvolle Kommunikation wichtig.** Die Nummer Eins unter den Zukunftswünschen allerdings: flexible Arbeitszeiten und Homeoffice. Vor einigen Jahren in vielen Branchen und Chefetagen noch undenkbar, jetzt das ersehnte „New Normal“-Modell für den Arbeitsalltag. Nichtstun im Homeoffice? Von wegen. Die Selbsteinschätzung geht in die andere Richtung: effizienteres, disziplinierteres Arbeiten zu Hause statt Zeitabsitzen im Büro. Konsequenz zeichnet sich deshalb auch eine neu entstandene Kultur durch alle Hierarchieebenen ab, die auf Ergebnisse und nicht auf Arbeitszeit fokussiert ist.

**Eine ganz besondere Herausforderung steht den Führungskräften bevor: Sie sollen coachende Leader, unternehmensfokussierte Manager, einfühlsame Problemlöser, kundenorientierte Dienstleister und empathische Kommunikatoren sein.** Die Erwartungshaltung an sie hat sich in der Krise und durch die Krise also klar verändert. In der Mehrzahl scheinen die Führungskräfte dieser Veränderung gut bis sehr gut gerecht zu werden. Umso wichtiger ist es, dass die Führungskräfte der Zukunft weiterhin die gebotenen Möglichkeiten in Anspruch nehmen, um sich und ihre Kompetenzen immer weiter zu entwickeln. Vor allem braucht es die Bereitschaft, sich selbst und den eigenen Führungsstil zu reflektieren und gegebenenfalls an die neuen Anforderungen anzupassen. Denn eine agile Arbeits- und Kommunikationskultur wird entscheidend sein, um auch im „New Normal“ handlungsfähig zu sein.

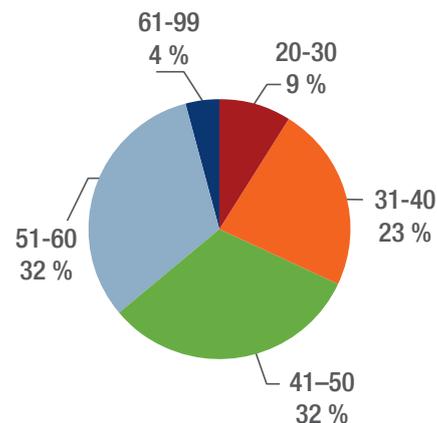
# Methodik

Im Rahmen der ComTeam Studie 2020 wurden 1.045 Personen, vorwiegend sogenannte „Knowledge Worker“ in Deutschland zu den Themen Werteorientierung und zukunftssträchtige Arbeitsweisen und Führungskompetenzen befragt. Antworten gaben 546 Männer und 382 Frauen, 117 Personen gaben kein Geschlecht an. Die Befragten arbeiten unter anderem in Kommunen und öffentlichem Dienst, Handel, Akademien, Aus- und Weiterbildungsstätten, Maschinenbau, Finanzdienstleistungen, Medien und Unterhaltung. Dabei bilden die 41- bis 50-Jährigen und die 51- bis 60-Jährigen mit jeweils 32 % die größten Altersgruppen, gefolgt von den 31- bis 40-Jährigen mit 23 %. Bezogen auf die Rollen im Unternehmen verteilt sich die Mehrheit der befragten Personen auf operative Führungskräfte (35 %) und MitarbeiterInnen und ExpertInnen (32 %). Der Rest teilt sich auf in leitende Führungskräfte, UnternehmerInnen, Vorstände und Geschäftsführung sowie Selbstständige. Bei den Unternehmensgrößen sind kleine Firmen mit bis zu zehn Angestellten zu 16 % vertreten, Unternehmen mit 11-100 Angestellten zu 15 %. Die beiden größten Anteile haben Unternehmen mit 101-1.000 Mitarbeitern (24 %) und 1.001-10.000 Mitarbeitern (27 %). Der Anteil der Firmen über 10.001 Mitarbeiter beträgt zusammengefasst 18 %.

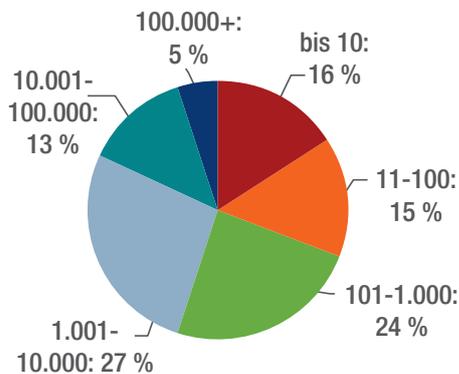
Geschlecht



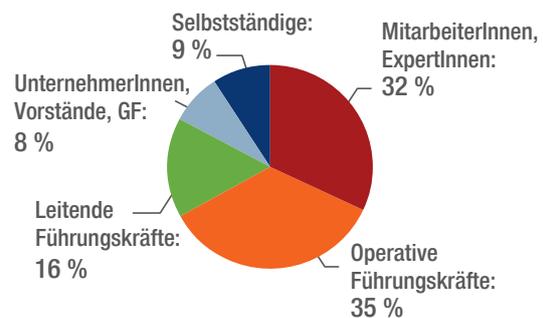
Alter



Unternehmensgrößen



Meine Rolle im Unternehmen



# Impressum

---

## ComTeam AG Academy + Consulting

Kurstraße 2-8  
83703 Gmund am Tegernsee, Deutschland

Telefon: +49 8022 96660  
Fax: +49 8022 966696  
E-Mail: [de.office@comteamgroup.com](mailto:de.office@comteamgroup.com)  
www: [comteamgroup.com](http://comteamgroup.com)

HRB: 125607, München

Aufsichtsrat: Marco Stoll,  
Axel Mauch,  
Prof. Dr. Susanne Böhlich

Vorstand: Alexander Gottein, ComTeam AG  
Jürgen Hecker, ComTeam AG

Studienleitung: Lorenz S. Forchhammer, Culturizer GmbH  
Martin Gros, ComTeam AG

Text: ROTWAND Digitale PR GmbH  
Eva Zebisch, ComTeam AG

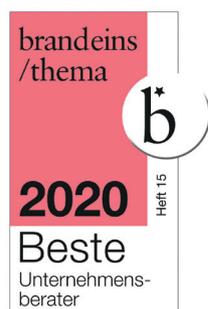
Design: Mel Brunner, ComTeam AG

Fotos Titel: istock, Adobe Stock

Pressekontakt: Eva Zebisch, ComTeam AG  
E-Mail: [pressekontakt@comteamgroup.com](mailto:pressekontakt@comteamgroup.com)

© ComTeam AG | Oktober 2020

Follow us:   



**ComTeam AG Academy + Consulting**

Kurstraße 2–8 | 83703 Gmund am Tegernsee  
Deutschland +49 8022 96660  
[comteamgroup.com/de](http://comteamgroup.com/de)

**ComTeam Düsseldorf**

Schulstraße 1 | 40213 Düsseldorf  
Deutschland +49 211 93678330  
[comteamgroup.com/de](http://comteamgroup.com/de)

**ComTeam Frankfurt**

Sophienstraße 29 | 60487 Frankfurt am Main  
Deutschland +49 69 77076069  
[comteamgroup.com/de](http://comteamgroup.com/de)

**ComTeam 9p GmbH**

Giesebrechtstraße 17 | 10629 Berlin  
Deutschland +49 30 762399900  
[comteamgroup.com/de](http://comteamgroup.com/de)

**Culturizer GmbH**

Kurstraße 2–8 | 83703 Gmund am Tegernsee  
Deutschland +49 89 215388120  
[culturizer.app](http://culturizer.app)

**ComTeam Academy + Consulting GmbH**

Bachtelstrasse 18 | 8400 Winterthur  
Schweiz +41 52 212 4848  
[comteamgroup.com/ch](http://comteamgroup.com/ch)

**ComTeam Organisationsentwicklung GmbH**

Müllerstraße 4 | 6020 Innsbruck  
Österreich +43 512 3029 850  
[comteamgroup.com/at](http://comteamgroup.com/at)

**Büro Salzburg**

Faberstraße 14 | 5020 Salzburg  
Österreich +43 512 3029 850  
[comteamgroup.com/at](http://comteamgroup.com/at)

**Büro Wien**

Mühlschüttelgasse 33/29 | 1210 Wien  
Österreich +43 512 3029 850  
[comteamgroup.com/at](http://comteamgroup.com/at)

**ComTeam Academy + Consulting Ltd.**

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL  
United Kingdom +44 7740 064058  
[uk.comteamgroup.com](http://uk.comteamgroup.com)



[comteamgroup.com](http://comteamgroup.com)