

HUMAN RELATIONS MONITOR

Arbeitswelt 2022

Eine Online-Umfrage von Fink & Fuchs zum Einfluss von Transformation und Change-Prozessen auf die Identifikation von Arbeitnehmenden und zur Sicherung der Integrations- und Bindungskraft von Arbeitgebern



in Kooperation mit



EINLEITUNG

Die Online-Befragung zu diesem Human Relations Monitor fiel in eine Zeit der Krisen. Diese überlagern die strukturellen Transformationen wie Digitalisierung oder Dekarbonisierung, legen aber auch Transformationsdefizite offen. Vor diesem Hintergrund gewinnen die Kernfragen, die unserer Untersuchung zugrundeliegen, zusätzlich an Aktualität und praktischer Bedeutung.

Change-Prozesse stehen gegenwärtig verständlicherweise im Fokus der Aufmerksamkeit. Doch welche Zentrifugalkräfte entfalten sie? Lösen sich die Bindungen der Mitarbeitenden an ihr Unternehmen? Was tragen die Veränderungen, so wie sie ablaufen, dazu bei? Welche Folgen hat das, und schlägt das womöglich auf den Erfolg dringend erforderlicher Transformationen zurück? Und welche Ansatzpunkte sind tatsächlich geeignet, um dem entgegenzuwirken und den Change gezielt zu moderieren?

Diese erste Ausgabe des Human Relations Monitor liefert dazu aussagekräftige Ergebnisse, klare Trends, aber auch lohnende Ansätze für die weitere Vertiefung einzelner Aspekte. Etwa den der möglichen Wechselwirkung zwischen zunehmender

Flexibilisierung und abnehmenden mentalem Wohlbefinden. Oder zwischen nachlassender Identifikation mit dem Unternehmen und hoher Change-Dynamik bei unzureichender kommunikativer Integration.

Veränderungen und Verbindungen, Change und Identifikation in Balance zu halten, ist nach unserer Überzeugung ein Fundament für das Gelingen nachhaltiger Transformation und dauerhafter Krisenresilienz. Gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern, der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Civey, hoffen wir einen entsprechenden Beitrag zu leisten und Handlungsimpulse für die betriebliche Praxis zu setzen.

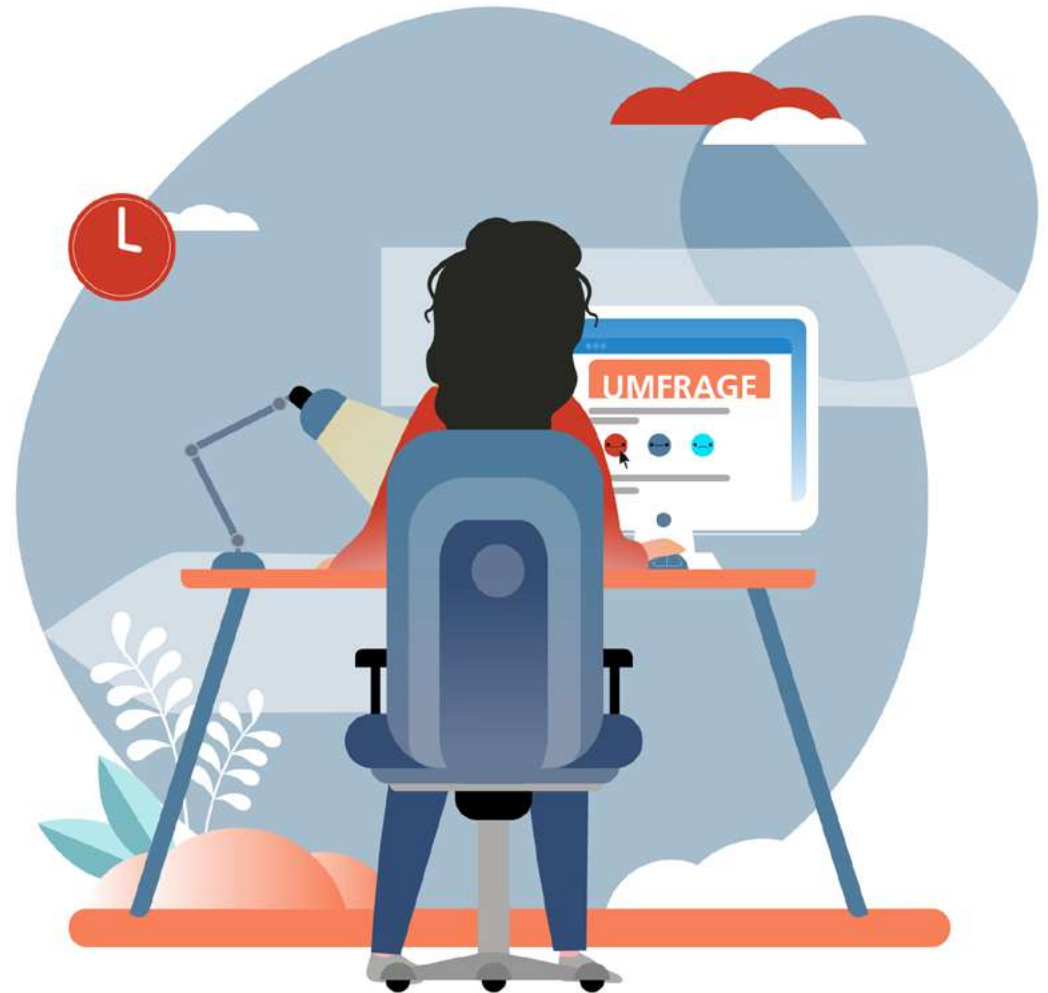
Michael Grupe
Fink & Fuchs AG

Jochen Pett
Fink & Fuchs AG

HUMAN RELATIONS MONITOR

Arbeitswelt 2022

Eine Online-Umfrage von Fink & Fuchs zum Einfluss von Transformation und Change-Prozessen auf die Identifikation von Arbeitnehmenden und zur Sicherung der Integrations- und Bindungskraft von Arbeitgebern



INHALT

1	EINLEITUNG	. 02
2	ECKDATEN ZUM MONITOR	. 06
3	ERGEBNISSE	. 10
	3.1 Verbundenheit und Veränderung	. 12
	3.2 Verbesserungen und Verschlechterungen	. 16
	3.3 Handlungsbedarfe und Gaps	. 23
4	ERKENNTNISSE	. 26
	Einordnungen und Fazit	. 27
	Michael Grupe, Fink & Fuchs AG und Jochen Pett, Fink & Fuchs AG	. 31
	Kai Helfritz, DGFP	. 32
	Janina Mütze, Civey	. 33

5

EINBLICK: KONTEXT UND HINTERGRUND	35
Partner und Profile	38
Impressum	40

In diesem Whitepaper wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit teilweise das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

2

ECKDATEN ZUM MONITOR

FORMAT: Online-Umfrage

KONZEPTION UND AUSWERTUNG: Fink & Fuchs

STUDIENPARTNER: Civey und DGFP

STUDIENZEITRAUM: August / September 2022

LEITFRAGEN:

- Wie ist es um Mitarbeiteridentifikation, Loyalität und Teamzusammenhalt auf Arbeitnehmerseite bestellt?
- Wie entwickeln sich Retention- und Integrationsfähigkeit sowie Changeresilienz auf Arbeitgeberseite?
- Wie schätzen im Vergleich dazu Entscheider die Situation ein? (Gaps)
- Wie wirken sich Transformations- und Changeprozesse auf die Identifikation aus – und vice versa?
- Welche konkreten Faktoren haben Einfluss auf den Grad der Identifikation?
- Mit welchen Maßnahmen können Unternehmen die Identifikation am gezieltesten und wirksamsten fördern? (Handlungsansätze, AGK)

STICHPROBEN:

- 2.500 **Erwerbstätige** und „**Erwerbstätige**, die starke Veränderungen in ihrem Unternehmen / bei ihrem Arbeitgeber wahrnehmen“
(Arbeiter, Angestellte, Leitende Angestellte, Beamte)
- 1.000 **Privatwirtschaftliche Entscheider**

Die erste Frage (Grundgesamtheit: 14.750 TN) diente als Filter, so dass alle folgenden Fragen nur Personen gestellt wurden, „die eine starke oder sehr starke Veränderung bei ihrem Arbeitgeber / Unternehmen wahrnehmen.“

Diese bildeten mit 45% eine klare relative Mehrheit bei Antwort auf die erste Frage.



FRAGEN DER ONLINE-ERHEBUNG VIA CIVEY:

- Wie stark verändert sich die Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen/ bei Ihrem Arbeitgeber Ihrer Einschätzung nach aktuell (z.B. Aufgaben, Organisation, Kultur)?
- Ist Ihre Verbundenheit mit Ihrem Unternehmen / Arbeitgeber durch die internen Veränderungen eher stärker oder schwächer geworden?
- Wie stark fühlen Sie sich in Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber miteinbezogen?
- Welche Faktoren haben sich Ihrer Einschätzung nach im Zuge der Veränderungen in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber verbessert?*
- Welche Faktoren haben sich Ihrer Einschätzung nach im Zuge der Veränderungen in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber verschlechtert?*

* 9 Antwort-Optionen, Mehrfachantworten waren möglich.

- Wo muss Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber noch mehr getan werden, um Sie für Veränderungsprozesse zu gewinnen?*

GESAMTERGEBNIS pro Frage plus Auswertung nach (Auswahl):

- Alterskohorten (18-29 / 30-39 / 40-49 / 50-64 Jahre)
- Geschlecht (Männer / Frauen)
- beruflicher Stellung (Arbeiter / Angestellte / Leitende Angestellte / Beamte)
- Vergleichsgruppen Erwerbstätige vs. Entscheider

3

ERGEBNISSE

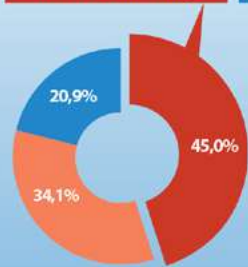
Human Relations Monitor: Arbeitswelt 2022

Die wichtigsten Ergebnisse (Auswahl, Stand November 2022)



„Veränderungen beim eigenen Arbeitgeber / im eigenen Unternehmen?“

starke Veränderungen unentschieden schwache



Diese erste Filterfrage beantworteten 14.750 Personen. Relevant für die Studie waren die 45%, die starke Veränderungen wahrnehmen. Dies war die Grundgesamtheit für die Stichproben aller weiteren Fragestellungen (jeweils 2.500 Erwerbstätige und 1.000 Entscheider).

„Schwächere Verbundenheit durch die internen Veränderungen“

alle Befragten: schwächer gleich stärker



nur Entscheider: schwächer gleich stärker



„Schwach eingezogen in Veränderungsprozesse“

alle Befragten: schwächer gleich stärker



nur Entscheider: schwächer gleich stärker



Top3-Verbesserungen im Zuge der Veränderungen

Mehrfachantworten waren möglich, also Summe mehr als 100%

TOP 3	Weiß nicht / keine der Genannten	42,4%
	Flexibilität (zeitlich, räumlich)	33,8%
	Arbeitsabläufe	16,3%

Männer: 39,6% / Frauen: 45,1%

Männer: 35,8% / Frauen: 31,8%

Männer: 18,1% / Frauen: 14,5%



Top3-Verschlechterung im Zuge der Veränderungen

Mehrfachantworten waren möglich, also Summe mehr als 100%

TOP 3	Arbeitsbelastung	53,3%
	Mentales Wohlbefinden	41,6%
	Interne Kommunikation	35,3%

Männer: 50,0% / Frauen: 56,6%

Männer: 38,9% / Frauen: 44,3%

Männer: 34,4% / Frauen: 36,2%



Die Verschlechterungen überwiegen nach Prozentwerten die Verbesserungen.

Und: Frauen gewichten die Verschlechterungen tendenziell stärker bzw. die konkreten Verbesserungen schwächer als die - ebenfalls kritischen - Männer.



Die Menschen für Veränderung gewinnen.

Top 5-Maßnahmen, bei denen der Arbeitgeber / das Unternehmen noch mehr tun muss

Alle:

1. Frühzeitige Beteiligung: 43,2%
2. Ausführliche Informationen: 37,9%
3. Bedarfsgerechte Unterstützungsangebot: 25,5%
4. Angebot / Dialog: 25,5%
5. Berücksichtigung individueller Fälle: 23,4%

Vergleichsgruppe Entscheider:

- | | |
|---|-------|
| Frühzeitige Beteiligung der Belegschaft | 38,0% |
| Ausführliche Informationen zu gepl. Maßnahmen | 31,8% |
| Weiß nicht / Es muss nichts getan werden | 31,8% |
| Angebot für Rückmeldung / durchgeh. Dialog | 22,9% |
| Berücksichtigung individueller Fälle | 18,4% |



CHANGE-PROZESSE

3.1 VERBUNDENHEIT UND VERÄNDERUNG

Wie stark verändert sich die Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber Ihrer Einschätzung nach aktuell (z.B. Aufgaben, Organisation, Kultur)?

Eine relative Mehrheit unter den Teilnehmenden (45%) war der Ansicht, dass sich ihre Arbeitswelt stark oder sehr stark verändert, gegenüber 34%, die nur schwache oder sehr schwache Veränderungen wahrnehmen.

In den Alterskohorten von 40-64 Jahren waren rund die Hälfte (49%) der Meinung, dass sich ihre Arbeitswelt stark verändere, unter den 18-29-jährigen ein gutes Drittel (34%).

Betrachtet man die berufliche Stellung, nahmen mehr Leitende Angestellte starke Veränderungen wahr (56%), als es zum Beispiel Arbeiter taten (mit immerhin auch noch 43%).

Diese Frage wurde allgemein an Erwerbstätige gestellt. Auf den Antworten basiert die Zielgruppe für die folgenden Fragen. Hier ist die Grundgesamtheit „Erwerbstätige, die starke Veränderungen in ihrem Unternehmen / bei ihrem Arbeitgeber wahrnehmen“.



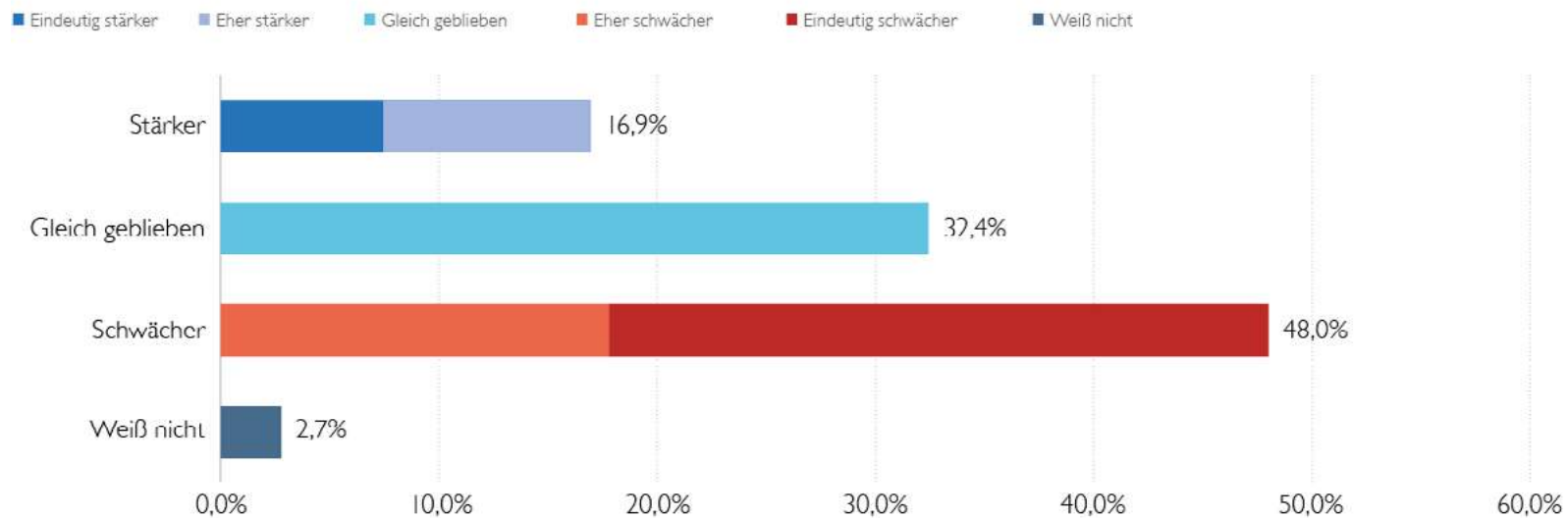
Ist Ihre Verbundenheit mit Ihrem Unternehmen / Arbeitgeber durch die internen Veränderungen eher stärker oder schwächer geworden?

Diese Frage nach dem Gesamteffekt markiert den Kern der Studie. Wir fragten die Teilnehmenden nach ihrer Verbundenheit mit dem Unternehmen bzw. Arbeitgeber konkret im Zusammenhang mit internen Veränderungen. Damit referenzierten wir also gleichzeitig

auf die Wahrnehmung von Change-Prozessen und mögliche Veränderungen bei der Mitarbeitenden-Identifikation.

Von ihnen gaben 48% an, dass sich ihre Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber durch interne Veränderungen abgeschwächt habe. 32% der Erwerbstätigen sahen keine Veränderung, 17% eine größere Verbundenheit.

Ist Ihre Verbundenheit mit Ihrem Unternehmen / Arbeitgeber durch die internen Veränderungen eher stärker oder schwächer geworden? Erwerbstätige, die starke Veränderungen in ihrem Unternehmen / bei ihrem Arbeitgeber wahrnehmen



Unter den älteren Beschäftigten (50-64) fühlte sich jede:r zweite (50%) schwächer mit dem eigenen Arbeitgeber verbunden.

In der Gruppe 18-29 Jahre waren es 42%. Noch mehr von ihnen (50%) empfanden hier keine Veränderung, aber nur 9% eine stärkere Beziehung zum Arbeitgeber.

Überdurchschnittlich abgeschwächt hat sich die Verbundenheit vor allem bei den Frauen (52%) und den Angestellten (56%)

Positiver fallen die Werte im Vergleich dazu bei den **Entscheider:innen** aus. Doch **selbst von ihnen geben 38% eine schwächere Verbindung zu ihrem Unternehmen** an, 35% eine gleichbleibende und 24% eine stärkere.

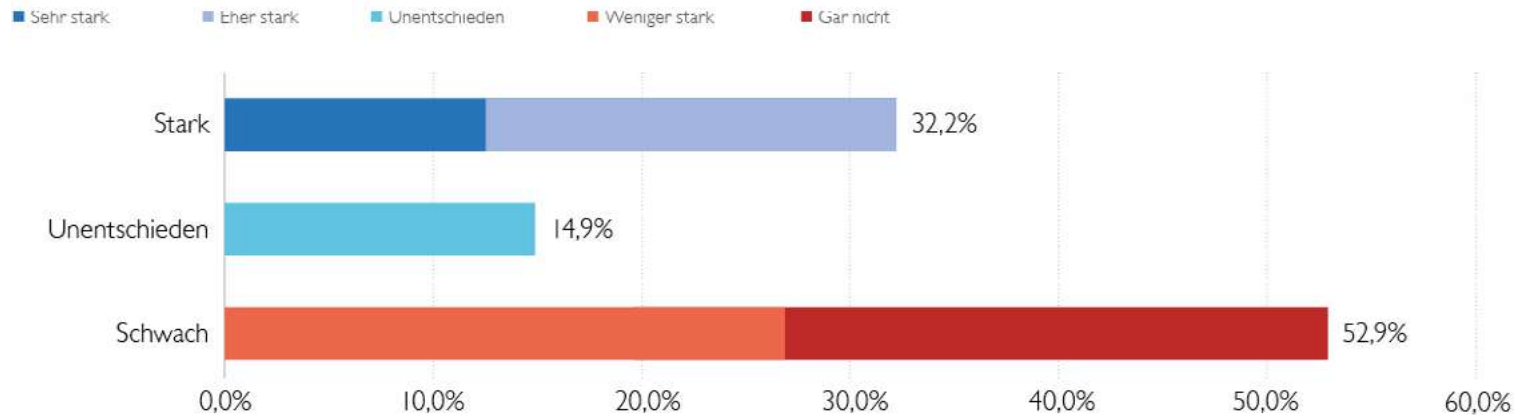
Wie stark fühlen Sie sich in Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber miteinbezogen?

Die Antworten zur Verbundenheit korrespondieren mit der **Zahl derjenigen, die sich nur schwach in Veränderungsprozesse einbezogen fühlen – 53%**. Demgegenüber empfinden sich 32% als stark einbezogen, 15% waren unentschieden.



Wie stark fühlen Sie sich in Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber miteinbezogen?

Erwerbstätige, die starke Veränderungen in ihrem Unternehmen / bei ihrem Arbeitgeber wahrnehmen



Insbesondere zwei Drittel der Arbeiter (67%) und Angestellten (64%), aber auch 40% der Leitenden Angestellten, fühlen sich bei Change-Prozessen außen vor gelassen. Ebenso ergeht es mehr als der Hälfte bei den befragten Frauen (57%) im Vergleich zu 49% der Männer:

In Hinblick auf die Altersgruppen sagen dies die 18-39-Jährigen mit 55% etwas häufiger als die anderen Altersgruppen.

Anders sieht die Situation bei den **Entscheider:innen** aus. Naturgemäß sehen sie sich als stark in Veränderungen involviert (46%). Nur 17% sind unentschieden, doch immerhin **erstaunliche 37% fühlen sich in Veränderungsprozesse nur schwach einbezogen**. Dabei sind es doch in der Regel gerade Entscheider, die Veränderungsprozesse zumindest initiieren.

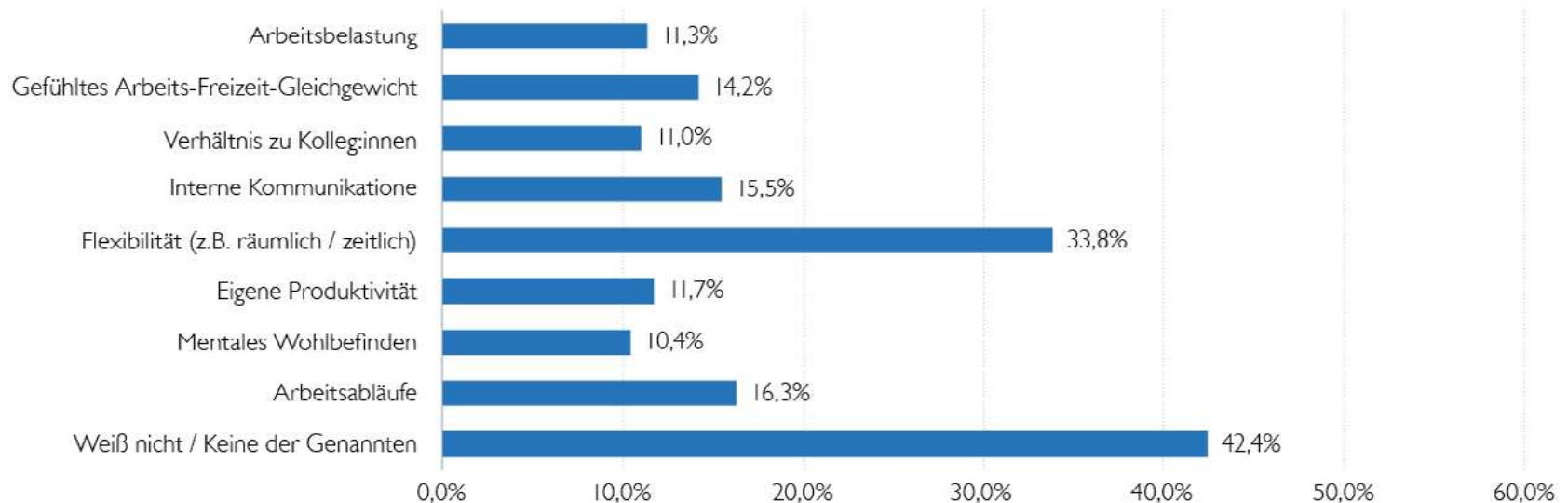
3.2 VERBESSERUNGEN UND VERSCHLECHTERUNGEN

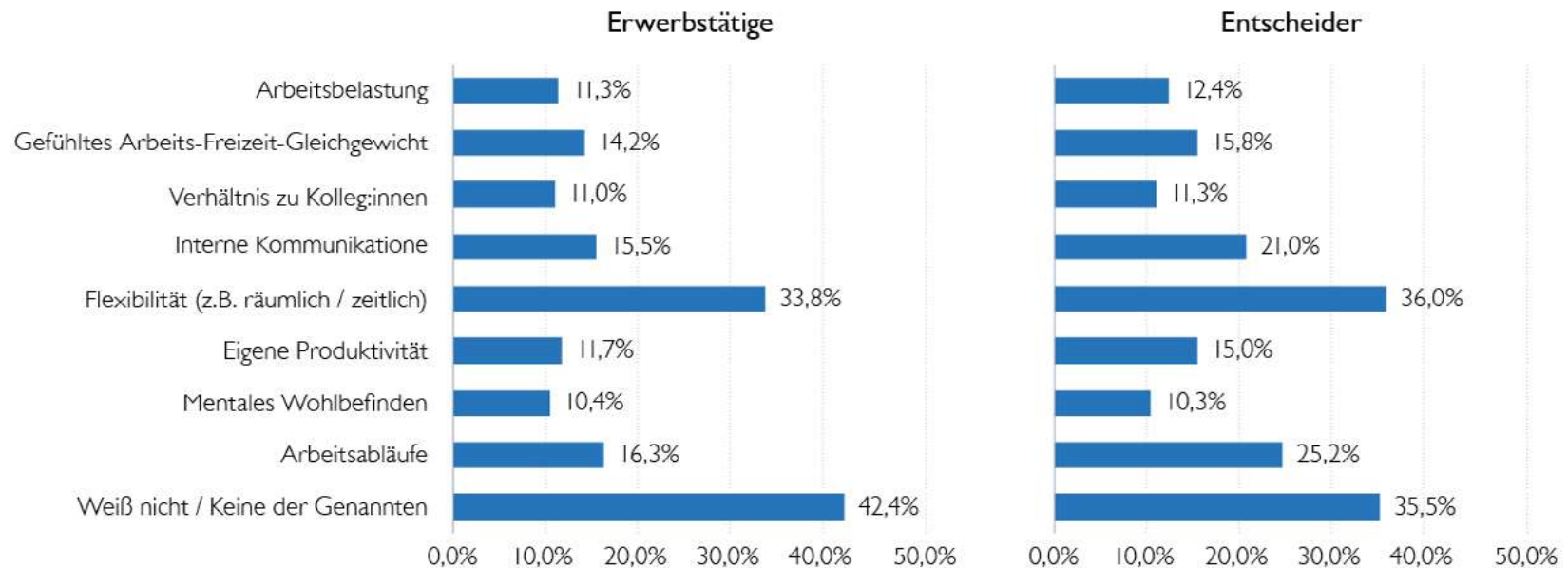
Welche dieser Faktoren haben sich Ihrer Einschätzung nach im Zuge der Veränderungen in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber verbessert?

(Mehrfachantworten waren möglich.)

Verbessert haben sich im Rahmen der Veränderungsprozesse nach Ansicht der Teilnehmenden vor allem die räumliche und zeitliche **Flexibilität des Arbeitens** (34%) sowie, mit einigem Abstand, die **Arbeitsabläufe** und die **Interne Kommunikation** (jew. 16%) sowie das **Arbeit-Freizeit-Gleichgewicht** (14%).

Welche dieser Faktoren haben sich Ihrer Einschätzung nach im Zuge der Veränderungen in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber verbessert? Erwerbstätige, die starke Veränderungen in ihrem Unternehmen / bei ihrem Arbeitgeber wahrnehmen





Insgesamt bewegen sich alle Antwort-Optionen in einem überschaubaren Korridor – bis auf zwei. Erwartbar sind die Zustimmungswerte in Hinblick auf die zunehmende Flexibilisierung. Das gilt der Sache nach eigentlich auch für Arbeitsabläufe und eigene Produktivität, doch die Zustimmungswerte hier sind mäßig. Den höchsten Wert sehen wir aber mit 42% bei der Option „Weiß nicht/keine Genannten“.

Eine besseres Arbeit/Freizeit-Verhältnis bemerken mit 24% vor allem die jüngeren Beschäftigten (18-29 Jahre), gegenüber 12 bis 17% bei den älteren.

Für sie hat sich auch das Verhältnis zu Kollegen eher verbessert (30%) als dies für ältere der Fall ist (10%). Deutlich geringer als die Älteren schätzen die 18-29-Jährigen die Verbesserungen bei allen anderen Faktoren ein, Insbesondere der allgemein meistgenannten Verbesserung, mehr „Flexibilität“, konnten verhältnismäßig wenige der 18-29-Jährigen zustimmen (16%). Von den 30-39-Jährigen taten dies dagegen überdurchschnittlich viele (45%).

Bei den „Arbeitsabläufen“ erkennen nur 9% der 18-29-Jährigen eine Verbesserung, aber 22% der 30-39-Jährigen.

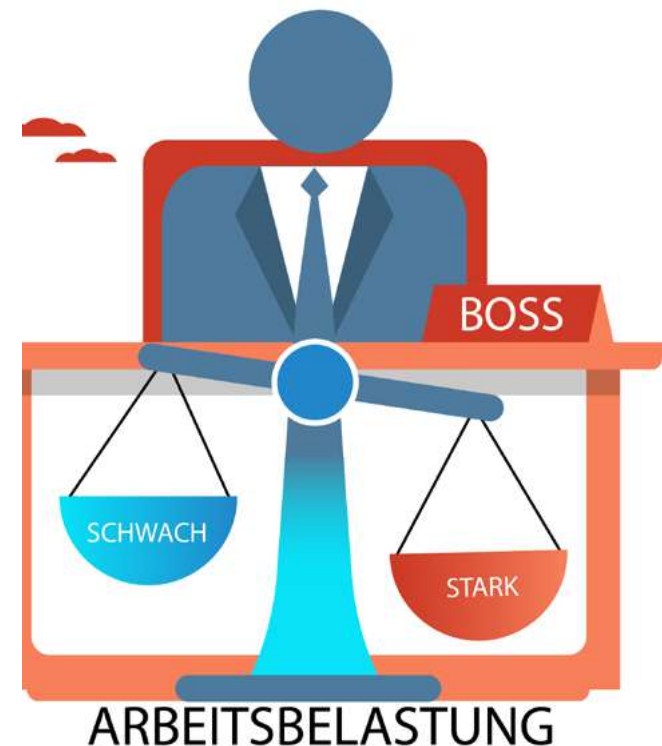
Ein ähnliches Bild ergibt sich in dem Zusammenhang auch für die „Arbeitsbelastung“, bei der die jüngeren Beschäftigten nur wenig Verbesserungen spüren.

Bei den Männern fallen im Vergleich zu den Frauen die Werte in Hinblick auf empfundene Verbesserungen fast durchgehend etwas optimistischer aus. Dies gilt insbesondere für die Antwortoptionen „Arbeit/Freizeit-Verhältnis“ (16 zu 12%) und „Flexibilität“ (36 zu 32%), aber auch für die Arbeitsabläufe“ und das „Verhältnis zu Kolleg:innen“.

BEI DEN „ARBEITSABLÄUFEN“ ERKENNEN NUR 9% DER 18-29-JÄHRIGEN EINE VERBESSERUNG, ABER 22% DER 30-39-JÄHRIGEN.

Verglichen mit den Erwerbstätigen, schätzen Entscheider:innen die Verbesserungen insgesamt optimistischer ein. Dies gilt vor allem bei den Arbeitsabläufen (25 zu 16%) und bei der Internen Kommunikation (21 zu 16%).

Was die Entwicklung der eigenen Produktivität angeht, ist die Selbsteinschätzung der Entscheider:innen recht positiv im Vergleich zu den Erwerbstätigen (15 zu 12%). In der Gesamtzahl der Nennungen, rangiert dieser Aspekt allerdings eher im unteren Segment.

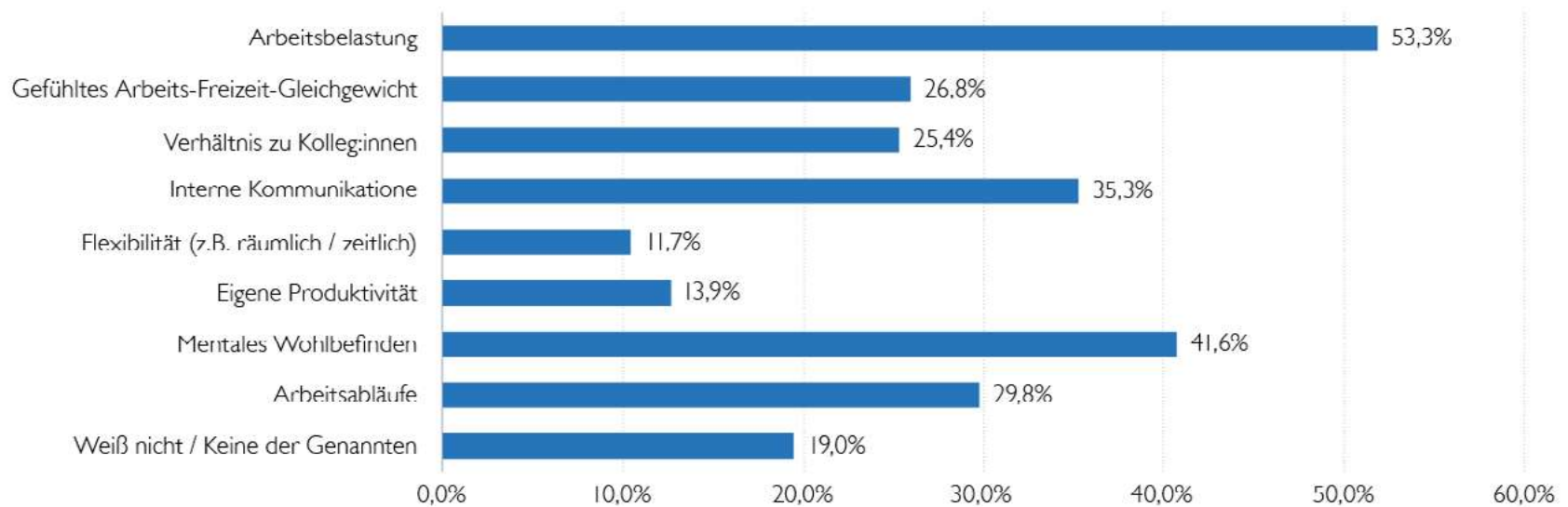


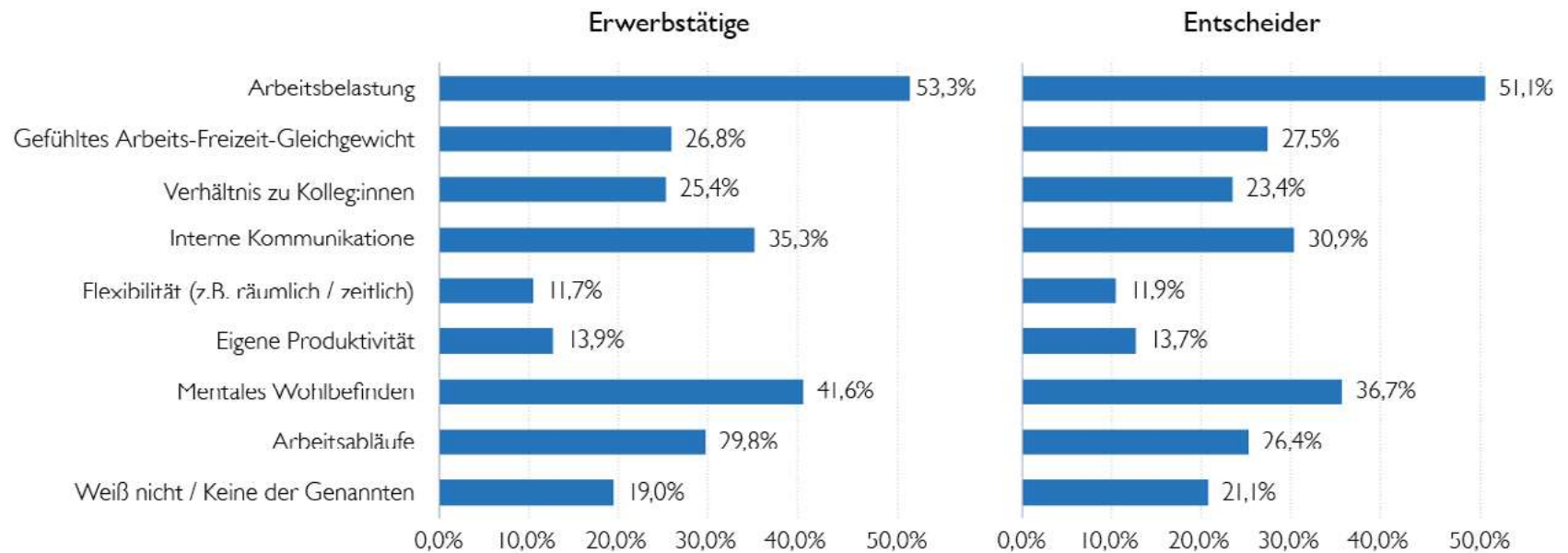
Welche dieser Faktoren haben sich Ihrer Einschätzung nach im Zuge der Veränderungen in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber verschlechtert? (Mehrfachantworten waren möglich.)

Spiegelbildlich haben wir dieselben Antwortoptionen unter dem Aspekt wahrgenommener Verschlechterungen abgefragt. Hier liegen die Prozentwerte zu den meisten Faktoren teils deutlich höher als bei den Verbesserungen.

Verschlechtert hat sich mit deutlichem Vorsprung die **Arbeitsbelastung** (53%). Es folgen das **mentale Wohlbefinden** (42%) und scheinbar paradoxer Weise die **Interne Kommunikation** (35%). Diese wurde – allerdings mit niedrigeren Werten – auch unter den Top-Verbesserungen genannt, ist per saldo also als verschlechtert einzustufen.

Welche dieser Faktoren haben sich Ihrer Einschätzung nach im Zuge der Veränderungen in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber verschlechtert? Erwerbstätige, die starke Veränderungen in ihrem Unternehmen / bei ihrem Arbeitgeber wahrnehmen





Die geringsten Verschlechterungen werden in Bezug auf die Flexibilität (12%) und die eigene Produktivität festgestellt (14%).

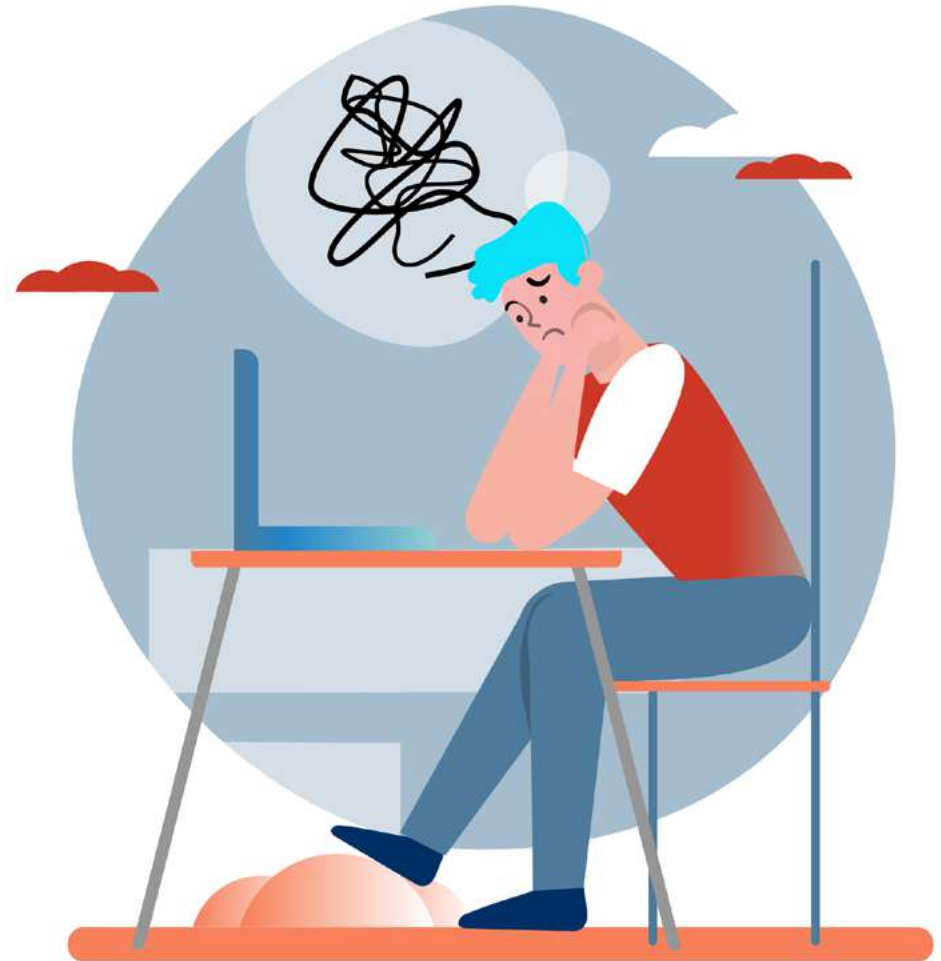
Auch der Wert für die Antwortoption „weiß nicht / keine der Genannten“ fällt relativ niedrig aus, was für ein entschiedenes, klares Meinungsbild spricht. Im Vergleich dazu lag dieser Wert bei den Verbesserungen mehr als doppelt so hoch (19 zu 42%).

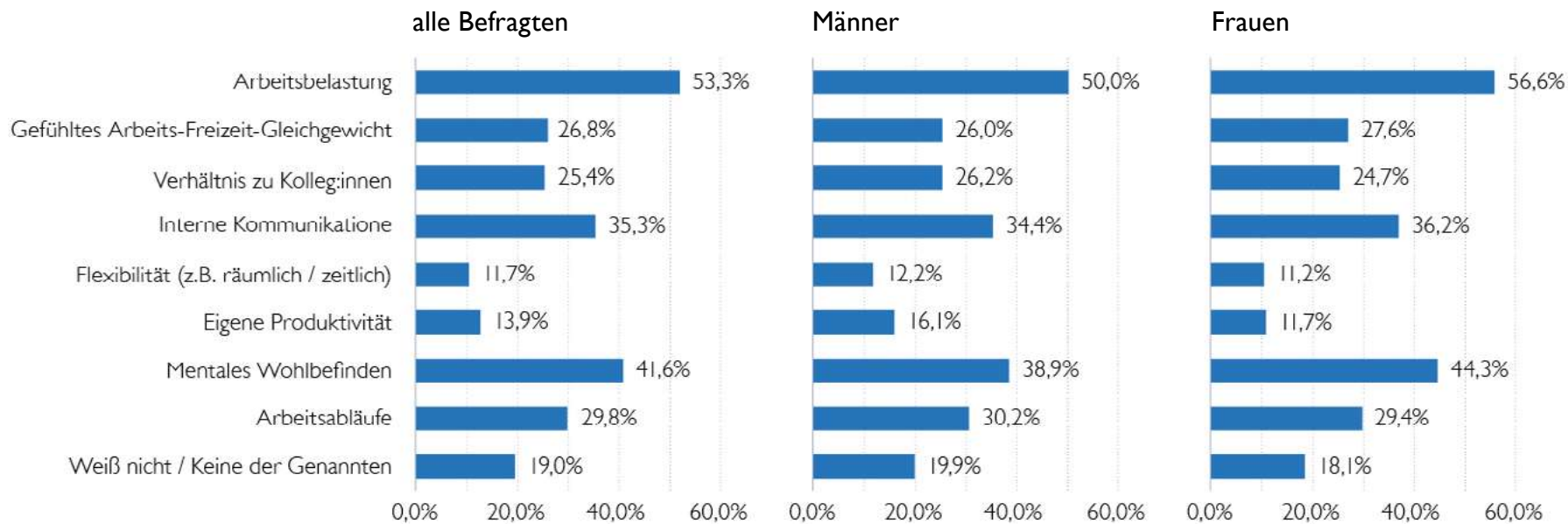
Die genannten Trends ziehen sich entsprechend auch durch die Detailbetrachtungen nach Alter, Geschlecht oder beruflicher Stellung. Bei den 18-29-Jährigen bemerken nur 2% eine geringere Flexibilität, aber 12-13% bei den Altersgruppen zwischen 30 und 64 Jahren.

Hingegen stellen die Jüngeren mit 25% überdurchschnittlich oft eine Abnahme der eigenen Produktivität fest, wogegen es bei den höheren Altersgruppen nur 13-16% sind.

Dass die Arbeitsbelastung zugenommen habe, sehen vor allem die 30-39-Jährigen so. Bei ihnen sind die Werte mit 58% am höchsten, bei den 18-29-Jährigen mit immerhin noch 41% relativ am niedrigsten.

Frauen nehmen deutlich stärker als die Männer Verschlechterungen in Hinblick auf die Arbeitsbelastung wahr (57 zu 50%). Ähnliche Unterschiede gibt es in Hinblick auf das Mentale Wohlbefinden. Hier nehmen Frauen mit 44% Verschlechterungen wahr, deutlich mehr als die Männer mit 39%.





Hingegen stufen bei den Männern 16% die eigene Produktivität als verschlechtert ein, während dies bei den Frauen nur 12% tun.

Entscheider:innen sehen diese Verschlechterungen offenbar **weniger stark als etwa die Arbeiter und Angestellten**. Insbesondere, was die Faktoren Mentales Wohlbefinden (37 zu 42%), Interne Kommunikation (31 zu 35%) und Arbeitsabläufe (26 zu 30%) angeht.

3.3 HANDLUNGSBEDARFE UND GAPS

Wo muss Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber noch mehr getan werden, um Sie für Veränderungsprozesse zu gewinnen? (Mehrfachantworten waren möglich.)

Angesichts der bereits genannten Ergebnisse stellt sich umso drängender die Frage, wie Unternehmen bzw. Arbeitgeber Veränderungsprozesse am besten gestalten, um damit auch das Verbundenheitsgefühl ihrer Beschäftigten möglichst wenig zu strapazieren.

Bei der Frage, wo im Unternehmen noch mehr für Change-Akzeptanz getan werden muss, sind sich Beschäftigte und Entscheider:innen bei der Priorisierung der wichtigsten Maßnahmen einig, auch wenn die Zustimmungswerte bei den Entscheider:innen teils deutlich niedriger ausfallen.

Für beide Vergleichsgruppen rangiert die **frühzeitige Einbeziehung der Belegschaft an erster Stelle** (43% der Erwerbstätigen vs. 38% bei Entscheidern). Das wünschen sich übrigens die 18-29-Jährigen besonders stark (63%), und Männer (46%) etwas mehr als Frauen (40%). Dieser Befund korrespondiert plausibel mit der Resonanz auf die Frage, wie sehr sich die jew. Befragten in Veränderungsprozesse einbezogen fühlen.

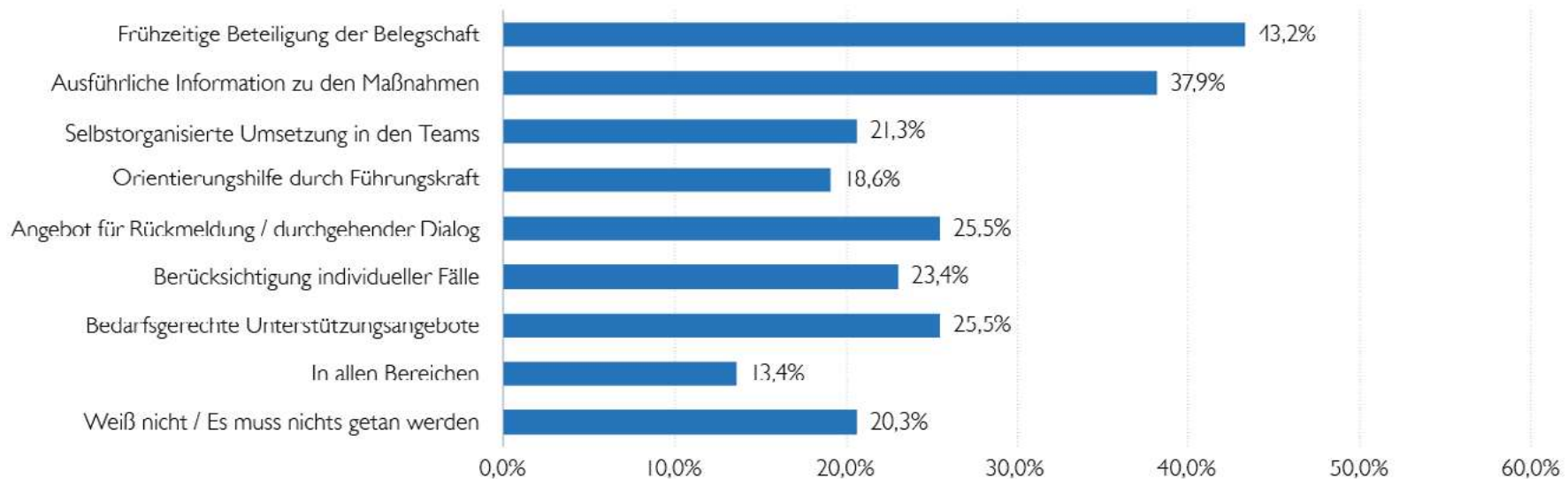
An zweiter Stelle kommt die **ausführliche Information über die geplanten Maßnahmen** (38% vs. 32% bei Entscheidern).

Auch hier liegen die jüngeren Beschäftigten vorne (44%).

Die Prozentwerte liegen bei den Erwerbstätigen also höher als bei den Entscheider:innen.



Wo muss Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen / bei Ihrem Arbeitgeber noch mehr getan werden, um Sie für Veränderungsprozesse zu gewinnen? Erwerbstätige, die starke Veränderungen in ihrem Unternehmen / bei ihrem Arbeitgeber wahrnehmen



Erwerbstätige wünschen mehr Unterstützungsangebote und durchgehenden Dialog (jeweils 26%). In beiden Fällen sind es verhältnismäßig stärker die Jüngeren und die Frauen, die sich dies wünschen. Während Entscheider:innen der Bedeutung des Dialogs mit 23% zustimmen, rangiert die bedarfsgerechte Unterstützung für sie weit hinten (15%).

Mehr Orientierungshilfe durch die Führungskraft wird von den Beschäftigten hingegen relativ wenig vermisst (19%), bei den 18-29-Jährigen sind es sogar nur 9%.

Ganz anders verhält es sich beim Wunsch nach Berücksichtigung individueller Bedürfnisse (23%). Hier liegen die 18-29-Jährigen mit 39% klar vorne. Dagegen schätzen Entscheider:innen die Relevanz dieses Punktes für sich wesentlich geringer ein (18%).

Inwiefern die Umsetzung von Veränderungen selbstorganisiert in den Teams erfolgen sollte, darüber gehen die Ansichten auseinander. Bei den Erwerbstätigen erzielt dieser Punkt eine Zustimmung von 23%, vor allem bei den 30-39-Jährigen (29%).

Bei den Entscheidern ist es mit 15% ist sie deutlich weniger.

WUNSCH NACH UNTERSTÜTZUNG UND BETEILIGUNG

Schaut man auf die Unterschiede bei den Zustimmungswerten, messen Entscheider:innen insbesondere drei Maßnahmen weniger Bedeutung bei als die Erwerbstätigen: der frühzeitigen Beteiligung der Belegschaft, der selbstorganisierten Umsetzung von Veränderungen in den Teams sowie den bedarfsgerechten Unterstützungsangeboten.

Ein hoher Wert dagegen fällt bei den Entscheider:innen ins Auge: 32% von ihnen klickten die Option „Weiß nicht / Es muss nichts getan werden“, um sie für Change-Prozesse zu gewinnen.

Die Erwerbstätigen sehen das anders als die Hauptverantwortlichen für Change-Prozesse. Bei ihnen wählten nur 20% diese Antwortoption.



4

ERKENNTNISSE: EINORDNUNG UND FAZIT

WAS SIND NUN DIE KERNERGEBNISSE DES ERSTEN HUMAN RELATIONS MONITOR? HIER EINE AUSWAHL:

- Die Identifikation der Beschäftigten hat im Zuge starker Veränderungsprozesse abgenommen, auch bei Entscheider:innen.
- Eine relative Mehrheit fühlt sich wenig eingebunden in Veränderungsprozesse. Sogar über ein Drittel der teilnehmenden Entscheider:innen empfindet dies so.
- Die Veränderungen bringen vor allem mehr Flexibilität und mit deutlichem Abstand bessere Arbeitsabläufe.
- Sie bedingen aber auch mehr Arbeitsbelastung und weniger mentales Wohlbefinden.
- In der Gesamtschau wiegen die gefühlten Verschlechterungen schwerer als die Verbesserungen.
- Das Antwortverhalten von Entscheider:innen fällt durchaus kritisch aus, aber etwas „optimistischer“ als das aller Beschäftigten.

- Das Antwortverhalten der Männer tendenziell optimistischer als das der Frauen, etwa in Hinblick auf Arbeitsbelastung und mentales Wohlbefinden.

Wie Veränderungen wahrgenommen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Unter anderem von dem Erfahrungszeitraum, den man subjektiv überblickt. Oder von eigener Teilhabe und Einflussmöglichkeit.

Dass Veränderungsprozesse oft ihre eigene Dynamik entfalten und schwer zu steuern sind, kann dazu führen, dass auch Führungskräfte und sogar Top-Entscheider:innen sich nicht mehr gut eingebunden fühlen. Mit der Zeit kann dabei die innere Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen Schaden nehmen.

DAS SUBJEKTIVE ERLEBEN IM CHANGE

Mitentscheidend dafür ist, wie die Veränderungsprozesse selbst erlebt werden. Vergleicht man die spiegelbildlich abgefragten Verbesserungen und Verschlechterungen, so weisen letztere unter der Antwortoption „weiß nicht / keine der Genannten“ einen weniger als halb so hohen Wert auf wie bei den Verbesserungen. Das könnte auf eine höhere Indifferenz gegenüber Verbesserungen und eine niedrigere gegenüber Verschlechterungen hindeuten. Bei den Verschlechterungen zeigte sich dann also ein deutlich klareres, entschiedeneres Meinungsbild. Auch die durchschnittlich höheren Antwortraten stützen diese Annahme.

Beispielsweise ergibt sich im Direktvergleich des gefühlten Arbeit-Freizeit-Gleichgewichts ein Negativsaldo. Mehr Befragte sehen hier eine Verschlechterung als eine Verbesserung. So erkannten vor allem unter den 18-29-Jährigen viele hier Verbesserungen, doch noch deutlich mehr von ihnen Verschlechterungen.

In Hinblick auf die soziodemografische Differenzierung spielen bei den persönlichen Einschätzungen freilich auch die lebensphasenspezifischen Bedürfnisse, generationsbedingte Mentalitätsunterschiede, Karriere-Status oder private Lebensumstände eine Rolle.

Nachwuchskräfte sind z.B. stärker digital sozialisiert. Sie sind von vornherein mit entsprechenden Arbeitsweisen und Social Media aufgewachsen. Sie setzen z.B. flexible Arbeitsformen voraus, die ihnen nicht als Verbesserung erscheinen, sondern als Selbstverständlichkeit, die nur auffällt, wenn sie fehlt (Hygienefaktor).

Ein weiteres Beispiel aus der soziodemografischen Ergebnisbeurteilung: Männer zeigen tendenziell ein etwas optimistischeres Antwortverhalten als Frauen, ganz ähnlich wie Entscheider:innen gegenüber allen Erwerbstätigen, was mag auch daran liegen mag, dass der Männeranteil in leitenden Positionen immer noch höher ist.

Dass Frauen für sich eher eine gestiegene Arbeitsbelastung feststellen als Männer, liegt vermutlich auch an einer nach wie vor ungleichen Verteilung von Familien- und Sorgearbeit im Privatleben.

Ähnlich wie bei den erlebten Verbesserungen und Verschlechterungen verhält es sich mit der Einstellung zu den Maßnahmen, die Arbeitgeber initiieren oder forcieren müssten, um die Befragten stärker für Veränderungsprozesse zu gewinnen.

Viele dieser Aspekte verdienen eine genauere Betrachtung, was aber den Rahmen dieses Barometers sprengen würde.



DAS KOMMUNIKATIVE BAND

Schon zum Ende der pandemiebedingten Homeoffice-Phase zeigte sich, dass bei aller Freude über mehr Flexibilität ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Sozialkontakten, Dialog und persönlicher Begegnung besteht. Das ist einer der Gründe, weshalb neue Arbeitsmodelle meist hybrid angelegt sind.

Schon diese Beobachtung stützte eine zentrale These: **Je virtueller wir zusammenarbeiten, desto wichtiger wird das kommunikative Band, das das Unternehmen im Inneren zusammenhält.** Die Ergebnisse des ersten Human Relations Monitors untermauern dies noch mit neuer Brisanz.

Ob digital oder analog, Arbeitgeber sind mehr denn je gut beraten, ihre interne Kommunikation auszubauen, die digitale Integration konsequent auszugestalten, den inneren, sozial-kulturellen Zusammenhalt zu fördern (über rein technische Workflows hinaus) und somit ein Kern-Asset zu sichern: Die Identifikation ihrer Mitarbeitenden. Es hängt viel daran.



MICHAEL GRUPE, FINK & FUCHS AG

„Wie das der Human Relations Monitor zeigt, geraten Veränderung und Verbundenheit schnell aus der Balance. Arbeitgeber sind mehr denn je gut beraten, den inneren, sozial-kulturellen Zusammenhalt aktiv zu fördern und dies am besten durch digitale Formate und Plattformen zu unterlegen.“

JOCHEN PETT, FINK & FUCHS AG

„Die aktuellen Krisen binden derzeit die Aufmerksamkeit der Entscheider. Darüber darf aber nicht aus dem Blick geraten, dass die Identifikation und Loyalität der Mitarbeitenden ein wesentliches Asset bleibt. Und zwar gerade für die Transformation – in Hinblick auf Krisenresilienz und auf den Erfolg von Changeprojekten. Dabei wird das kommunikative Band im Unternehmen umso wichtiger, je dezentraler und virtueller sich die Zusammenarbeit gestaltet.“

KAI H. HELFRITZ, DGFP – KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG



Die letzten Jahre sind geprägt von Veränderungen und Herausforderungen in der Arbeitswelt. Man spricht von einem „neuen Normal“, aber das „neue“ scheint oft nach kurzer Zeit nicht mehr „neu“ zu sein. Unternehmen stecken im ständigen Change oder bewältigen eine Transformation, hervorgerufen durch unternehmensinterne Bedürfnisse wie beispielsweise durch die Digitalisierung oder durch externe Veränderungen.

Daher ist es wichtig mit dem „Human Relations Monitor Arbeitswelt 2022“ mehr über den Einfluss von Transformation und Change-Prozessen auf die Identifikation von Arbeitnehmenden mit dem Arbeitgeber herauszufinden.

Es ist offensichtlich, dass hier Herausforderungen entstehen, denn die Identifikation wird mit jedem Change-Prozess oder Transformation beeinflusst. Die Ergebnisse des Human Relation Monitors zeigen dies deutlich. Ein sinnhaftes Einbinden ist nötig, um erfolgreich seine Mitarbeitenden zu halten und Change-Prozesse und Transformation zum Erfolg zu bringen. Und hier kann das HR-Management unterstützen, indem man die Veränderungen begleitet.

Dafür sollte das HR-Management u.a. die Plattform sein, um Kommunikation miteinander und auch über den Change selbst zu ermöglichen. Dabei helfen an vielen Stellen digitale Tools der modernen Arbeitswelt. Am Ende muss man den Change-Prozess oder die Transformation den Mitarbeitenden erklären, damit sie ihn verstehen und einordnen können. Und damit sie Mut für die gemeinsame Gestaltung schöpfen. Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg.

JANINA MÜTZE, CIVEY – DIE KRISE ALS CHANCE



Seit Jahren gesellt sich eine Krise zur anderen – und wir sind mittendrin. Ob Pandemie, Krieg oder Klimawandel: Sie alle beschleunigen Trends, mit denen Unternehmen eh schon konfrontiert waren. So hat Corona gezeigt, dass unflexible Organisationen schnell Probleme in einer digitalisierten Welt bekommen. Die Energiekrise und kaputte Lieferketten pushen uns darin, unsere Abläufe und Ressourcen auf den Prüfstand zu stellen und so effizient wie möglich zu arbeiten. Und der Fachkräftemangel schwingt wie ein Damokles-Schwert über uns und hebt Human Resources zum entscheidenden Erfolgsfaktor in Unternehmen.

Im Mittelpunkt der Transformation sollte daher das Team stehen. Der Spagat: Lust auf Neues machen und gleichzeitig Sicherheit erzeugen.

Der Wunsch nach Transparenz ist nachvollziehbar, wenn Mitarbeitende viele Stunden am Tag für die Ziele des Unternehmens arbeiten. Wir versuchen daher, über eine wöchentliche Teamabfrage herauszufinden, wo Unsicherheiten oder Unzufriedenheit entstehen. Bei unseren regelmäßigen Ask me anything-Runden

können alle Mitarbeitenden anonym ihre Fragen an die Geschäftsführung richten – und wir stellen uns dem vor versammelter Mannschaft.

Gleichzeitig versuchen wir, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen zu ermöglichen. Aus meiner Sicht ist es notwendig, einen klaren Purpose zu formulieren, persönliches Wachstum zu ermöglichen und den Teamgeist mit Events zu stärken.

Das Momentum der Krise kann besondere Kräfte entfalten, wenn es ums Erklären und Umsetzen von Veränderungen geht. Je früher die Firmen damit anfangen, desto mehr Spielraum haben sie, den Wandel selbstbestimmt und kreativ zu gestalten. Betrachten wir diese spannende Zeit also als Chance.



Janina Mütze

Civey

ist Gründerin und Geschäftsführerin von CIVEY.

Mit innovativen Ansätzen hat das digitale Unternehmen die Landschaft der Markt- und Meinungsforschung verändert.

Und die Tech-Gründerin will mit Civey weiter vorangehen, ganz nach ihrer Devise: Bleibe niemals stehen.



Kai H. Helfritz

MBA

ist Leiter Mitglieder- und Kooperationsmanagement sowie Mitglied der Geschäftsleitung bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP).

Nach Stationen beim VDZ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. (seit 2022 MVFP Medienverband der freien Presse genannt) in Berlin und der Medienberatung CrossMediaConsulting in Hamburg ist Kai H. Helfritz seit 2014 für die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP, www.dgfp.de) tätig.

EINBLICK: KONTEXT UND HINTERGRUND

Für viele Unternehmen ist es längst zur strategischen Gretchenfrage geworden, wie gut ihnen die Digitalisierung der Arbeitswelt gelingt. Also treiben sie entsprechende Change-Prozesse voran. Sie streben an, alle ihre Beschäftigten digital zu integrieren, was in Produktion und Service schon herausfordernd genug ist.

Und am Horizont nehmen schon die nächsten Trends Gestalt an, etwa Metaversen oder KI-generierte Co-Worker. Dabei ist die digitale Transformation nur ein Veränderungstreiber neben anderen wie etwa Dekarbonisierung, De-Globalisierung / Re-Globalisierung, Diversity und Demografie. Hinzu kommt gegenwärtig (Oktober 2022) noch eine Reihe von Krisen: Ukraine-Krieg, Energiekrise, Inflation, Lieferengpässe und womöglich eine Neuauflage der Corona-Pandemie.

In dieser Zeit umfassender Veränderung ist es noch wichtiger als ohnehin schon, Fachkräfte produktiv im Unternehmen zu halten.

Personelle Kontinuität ist im Wandel ein stabilisierender Faktor für die Unternehmen. Sie stärkt die Krisenresilienz, sichert Zusammenhalt, Produktivität sowie Innovationskraft. Und letztlich ist sie ein Erfolgsfaktor für das nachhaltige Gelingen von Transformationsprozessen.

Voraussetzung für all das ist jedoch ein hohes Maß an Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen.

Die Bedingung für die Herausbildung genau dieser Identifikation werden allerdings immer schwieriger.

Die Integrationskraft von Arbeitgebern ist strukturell herausgefordert. Die Betriebszugehörigkeit an sich verliert ihre prägende Bindungskraft, Arbeitgeber werden austauschbarer.

Gesellschaftliche Themen und Trends wirken immer stärker auf die Unternehmen – und in sie hinein. Bewerber:innen und Beschäftigte stellen neue, hohe ethische Ansprüche an ihren Arbeitgeber, etwa in ESG- oder Diversity-Fragen. Die Ansprüche an Arbeitgeber sind ohnehin in jeder Hinsicht gestiegen. Was einst ein Benefit war, gilt heute als Hygienefaktor.

Hinzu kommt: In einer von Social Media geprägten Kommunikationslandschaft verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen innen und außen, zwischen der Organisation und ihrer Umwelt, zwischen privat und beruflich. Dies vor allem bei qualifizierten Nachwuchszielgruppen.

Gleichzeitig erleben wir in vielen Bereichen die digitale Transformation der Arbeitswelt und die Verbreitung hybrider Arbeitsmodelle. Auch das stellt die Aufrechterhaltung sozial intakter Human Relations im und mit dem Unternehmen vor Herausforderungen.

Je dezentraler, remoter und virtueller wir zusammenarbeiten, desto wichtiger ist das kommunikative Band, das Identität stiftet und das Unternehmen im Innersten zusammenhält.

Für die abnehmende Identifikation gibt es also verschiedene Gründe. Uns interessiert speziell, welchen Einfluss die betriebliche Umsetzung von Change-Prozessen dabei hat.

Denn genau dazu brauchen Arbeitgeber mehr denn je fundierte Erkenntnisse, um Veränderungen vorantreiben zu können, ohne eine Erosion von Verbundenheit und Vertrauen zu riskieren, die wiederum jeden Change-Prozess ins Leere laufen lassen kann.

Für Arbeitgeber ist es deshalb wichtig, Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit gezielt zu stärken.

Identifikation, Engagement und Loyalität nehmen vor allem dort ab, wo dies nicht geschieht. Mögliche Folgen: innere Kündigungen, Dienst nach Vorschrift, Abwanderung von Fachkräften, Brain-Drain

zu Konkurrenz, steigende Recruiting-Risiken, teure Vakanzen, Verlust von Investments in Personalentwicklung, zusätzlicher Onboarding- und Management-Aufwand und einiges mehr. Mittelbar kann das auch Einfluss auf Kunden und Finanzmärkte haben. All dem gilt es, positiv entgegenzuwirken.

Vor diesem Hintergrund hat Fink & Fuchs den „Human Relations Monitor: Arbeitswelt 2022“ ins Leben gerufen, eine jährliche Online-Befragung rund um die Mitarbeiteridentifikation in Zeiten der Transformation.





Michael Grupe

Fink & Fuchs AG



Michael Grupe verantwortet die Beratungsfelder Digital- und Arbeitgeber-Kommunikation bei Fink & Fuchs. Bevor er 2011 in den Vorstand berufen wurde, war er über 15 Jahre in der PR-Beratung für Kunden aus den Bereichen High-Tech und Consumer Tech tätig. Der Experte für Innovationskommunikation beschäftigt sich seit Jahren mit Trends in der Kommunikation, dem Einfluss von technologischen Wandel auf die Menschen und dem Wandel der Arbeitswelt. In den vergangenen Jahren publizierte er Beiträge und Untersuchungen zu Innovationskommunikation, HR-Kommunikation sowie Entwicklungen und Strategien der digitalen Kommunikation.

Seit 2017 ist Michael Grupe als Partner an der Agentur beteiligt.

<https://www.linkedin.com/in/michaelgrupe/>



Jochen Pett

Fink & Fuchs AG

Seit 2017 betreut Jochen Pett bei Fink & Fuchs Mandate der Arbeitgeberkommunikation. In den Themen Employer Branding sowie Interne und Change-Kommunikation engagiert er sich seit über 23 Jahren. Er war an der Entwicklung des identitätsbasierten Employer Brandings und ab 2005 am Aufbau der Deutschen Employer Branding Akademie beteiligt. Zuvor war er in den Bereichen Markenstrategie, Corporate und B2B-Communications tätig. Jochen Pett hat rund 100 internationale Konzerne, mittelständische Unternehmen, Ministerien, NGO u.a. bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Positionierungsstrategien begleitet.

<https://www.linkedin.com/in/jochen-pett/>





Fink & Fuchs AG
Berliner Straße 164
65205 Wiesbaden
Telefon: +49 611 74131-0
info@finkfuchs.de
www.finkfuchs.de/HRMonitor

IMPRESSUM

Human Relations Monitor: Arbeitswelt 2022

Jochen Pett, Michael Grupe Fink & Fuchs AG | Janina Mütze, Civey | Kai Helfritz, DGFP

© November 2022 bei den Verfassern

Die Verbreitung und Veröffentlichung dieses Ergebnisberichts in gedruckter oder digitaler Form ist Dritten untersagt.