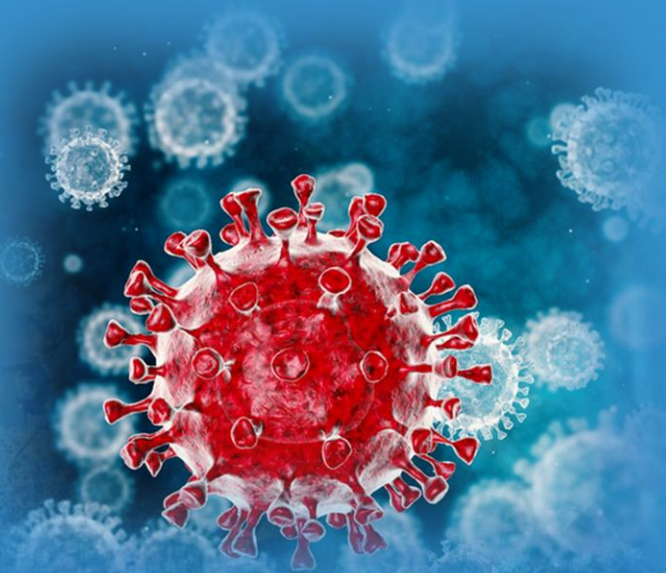


# Führung in Zeiten der Pandemie

— Ergebnis einer branchenübergreifenden Befragung



# Arbeit nach der Corona-Pandemie: Auf dem Weg zu einem „New Normal“?



**Brian Chesky, CEO von Airbnb:** „Früher sind wir viel für die Arbeit gereist und haben uns in unserer Freizeit mit Bildschirmen vergnügt. Das wird sich in Zukunft genau andersherum gestalten.“

Mike Segar/Reuters



**Tim Ryan, CEO von PwC:** „Wir sollten dem Drang widerstehen, zum 'business as usual' zurückzukehren.“

PwC



**Tobias Lütke, CEO von Shopify:** „Die Zukunft, die wir für das Jahr 2030 erwartet haben, wurde in die Gegenwart katapultiert.“

Shopify



**Eric Yuan, CEO von Zoom:** „Die Arbeit aus dem Home-Office und der Einsatz von Videokommunikation wird im Tagesgeschäft einen größeren Platz einnehmen.“

*Dieser Text wurde von Marie-Sophie Röder aus dem Englischen übersetzt und gekürzt. Den Originalartikel findet ihr hier.*

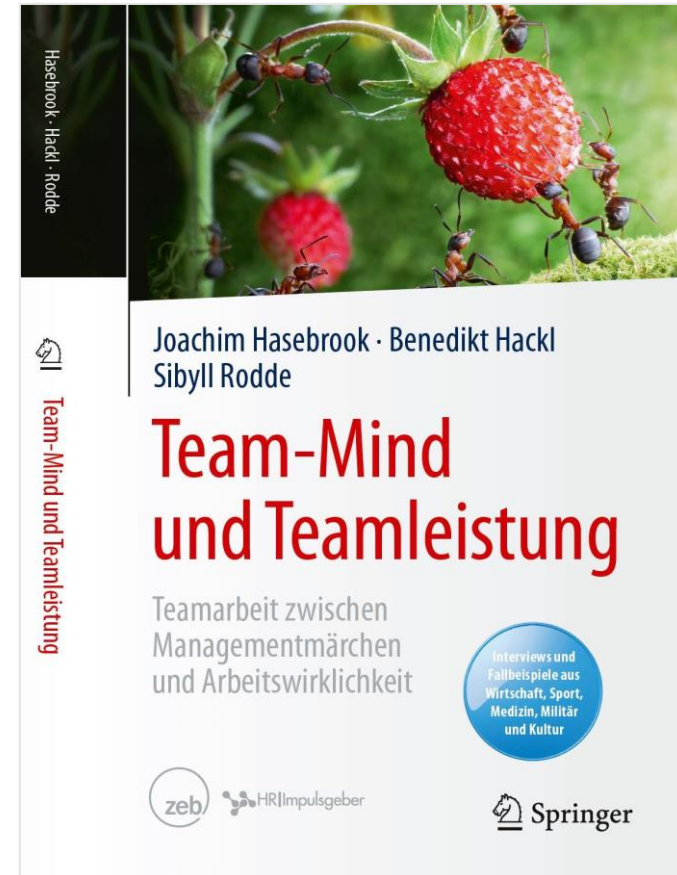
AP Photo/ Mark Lethbrun



**Steinbeis-Forschungszentrum  
Management Analytics  
– Institut für Führung,  
Agilität und Digitalisierung**

**Mehr als 15 Jahre** haben das Steinbeis-Forschungsinstitut Management Analytics, das Forschungscluster HR|Impulsgeber und die zeb.business school an der Steinbeis Hochschule alle Aspekte der Zusammenarbeit in Organisationen untersucht: Einzelpersonen im Team, Teams miteinander sowie organisatorische und technische Rahmenbedingungen.

**Über 10.000 Datensätze** aus von Bundes- und Landesbehörden geförderten Projekten ausgewertet, Ergebnisse internationaler Forschung und eigener Praxisprojekte systematisch gesichtet, international herausragende Persönlichkeiten befragt – und die Ergebnisse in einem Buch „Team-Mind und Teamleistung“ zusammengefasst.



Ergebnisse aus 15 Jahren Forschungs- und Praxiserfahrung gesammelt in einem Band



# Das Team hinter Team-Mind



## Joachim Hasebrook

... studierte Psychologie und Informatik, promovierte in Psychologie, habilitierte in angewandter Informatik und erhielt eine Managementausbildung in den USA. Nach dem Studium entwickelte er Expertensysteme für die Berufsberatung und war für Bildungsprogramme sowie E-Learning-Angebote für Frankfurter Großbanken verantwortlich. Er gründete eine Firma für künstliche Intelligenz und war akademischer Leiter einer internationalen Medienschule. Heute ist er Professor an der Steinbeis-Hochschule Berlin und Berater bei zeb.

- [researchgate.net/profile/Joachim\\_Hasebrook](https://researchgate.net/profile/Joachim_Hasebrook)
- [www.zeb-bs.de](http://www.zeb-bs.de)



## Benedikt Hackl

...studierte Betriebswirtschaft, promovierte im Bereich Technologieentwicklung und leitet die Forschungszentren HR|Impulsgeber und mit Prof. Hasebrook das Steinbeis-Institut „Management Analytics“. Schwerpunkte sind die Neupositionierung von Teamarbeit, Führungs- und Steuerungssystemen. Er war als Führungskraft im Automobilbereich und in der Beratung tätig, hat heute eine Professur für Unternehmensführung und Personal an der Hochschule Baden-Württemberg und begleitet die Führungskräfteentwicklung zahlreicher Unternehmen.

- [researchgate.net/profile/Benedikt\\_Hackl](https://researchgate.net/profile/Benedikt_Hackl)
- [www.hr-impulsgeber.de](http://www.hr-impulsgeber.de)









## Sibyll Rodde

... studierte Psychologie, promovierte in diesem Fach und absolvierte die Ausbildung zur Psychologischen Psychotherapeutin. Sie war in mehreren Kliniken tätig und führte verschiedene Evaluationsstudien durch, u. a. zur Fort- und Weiterbildung in der Psychotherapie und in der Geriatrie. Heute arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Beratungsunternehmen zeb und ist auch therapeutisch tätig.

- [researchgate.net/profile/Sibyll\\_Rodde](https://researchgate.net/profile/Sibyll_Rodde)
- [www.zeb-bs.de](http://www.zeb-bs.de)

# Wissenschaftlich fundierte Trainings und Tests aus dem Steinbeis-Institut decken alle Bereiche erfolgreicher Teamarbeit ab

Forschung  
gefördert von

-  **Teams und Leistung:** Teamrollen, Teamziele, Teamkompetenz
-  **Teams und Führung:** Teamkonflikte, Risiko-/Sicherheitskultur, Teamführung (inkl. virtuelle und Selbstführung)
-  **Teams und Vielfalt:** Mobbing/Sexismus in Teams, Diversity in Teams
-  **Team und Verantwortung:** Anonymität und Gruppenzwang, Verantwortung und Autorität, Agilität und Selbststeuerung
-  **Team und System:** Ethik und Teammoral, Teamwork Design (u.a. Homeoffice), virtuelle Teams, Teams und KI
-  **Organisationsübergreifend:** Team- und Zusammenarbeitskultur, Verbundenheit mit Unternehmen



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Gemeinsamer  
Bundesausschuss  
Innovationsausschuss



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT,  
FORSCHUNG UND KUNST

Landeszentrum Gesundheit  
Nordrhein-Westfalen



# Kooperationspartner im Team-Mind-Projekt

Basierend auf aktuellen Erkenntnissen der Sozial-, Arbeits- und Neuro-psychologie zeigen wir an vielen praxisrelevanten Beispielen und in Interviews mit erfahrenen Managern aus Spitzensport, Wirtschaft, Militär und Wissenschaft, wie Teamführung in Organisationen wirksam umgesetzt wird.



Jos de Blok,  
Gründer



Wolfgang Sommerfeld,  
Vorstand



Marc Wagner, Senior  
Partner Detecon



Klaus Wittkuhn,  
Geschäftsführer



Klaus Hahnenkamp,  
Vorstand



Peer Streit, Oberstleutnant



Eva Müller-Dannecker,  
Aufsichtsrätin



Thomas Artmann,  
Geschäftsführer



Elke Benning-Rohnke,  
Vize-Präsidentin



Jürgen Bergmann,  
Fanbeauftragter



Karl von Rohr, Vorstand



Peter Klett, Vorstand



Max Edelbacher,  
Präsident



Bernhard Zünkeler,  
Geschäftsführer



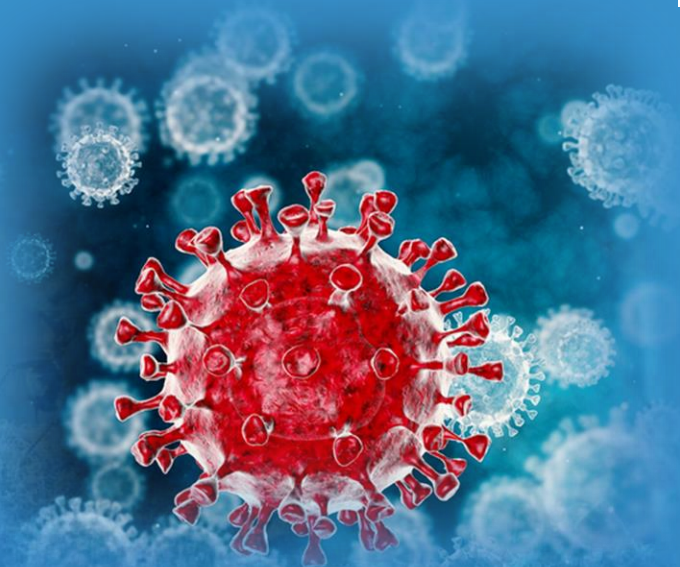
Alexander Schletz,  
Wissenschaftler



Sven Semet,  
HR Thought Leader

# 1

## **Führung in Zeiten der Pandemie** — Aufbau und Ablauf der Studie





# Arbeitsbelastung messen wie die NASA: NASA Task Load Index (TXL) – individuelle und im Team



## Frage 1:

Wie hat sich die Arbeitsbelastung durch die Pandemie verändert?

## Messung:

NASA Task Load Index (NASA TXL) in der erweiterten Form für Teams:

Mental: individuell und im Team

Technisch: eigene Arbeit und Teamarbeit

Zeitlich: eigene Organisation und Teamkoordination

Anstrengung: Erreichen eigener und von Teamzielen





### Frage 2:

Wie wirkt sich die Art der Führung auf die Veränderung der Belastung aus?

### Messung:

Konzept ethischer Führung mit:

- Einbezug in die Entscheidungsfindung
- klare Orientierung über Ziele und Perspektiven
- klare Anweisungen zu Rollen und Aufgaben
- Klarheit und Einigkeit bei Arbeitsprozessen,
- gleichwertige Beteiligung aller Teammitglieder
- Dezentralisierung von Entscheidungen (Autonomie)



## Frage 3:

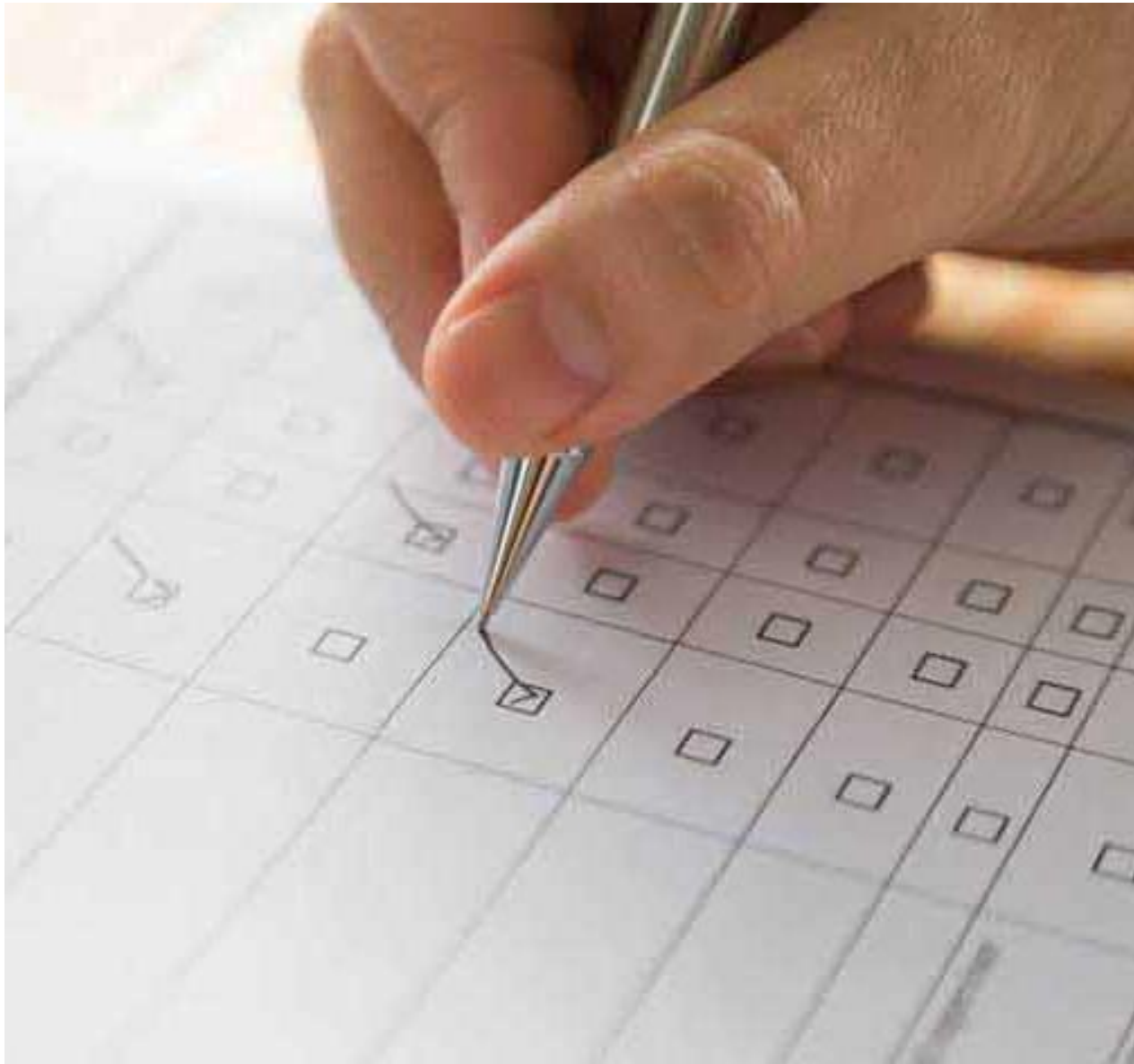
Wie wirken sich Veränderung und Führung auf die Leistung und den Erfolg aus?

## Messung:

Selbsteinschätzung und Benchmark-Rating für:

- Qualität
- Innovation
- Motivation
- Kundenorientierung
- Teamklima/Spaß
- Kooperation
- Lernen
- Beteiligung
- Gesamt-Score

## Durchführung und Stichprobe:



## Branchenübergreifende Teilnahme von 178 Unternehmen

### Material

Fragebogen mit 40 Fragen (6 NASA TXL individuell, 6 TXL Team, 8 Fremdeinschätzung Erfolg, 10 Selbsteinschätzung Erfolg, 10 Führung)

### Prozedur:

Online-Bewerbung und Link auf Homepage im Juni

### Stichprobe:

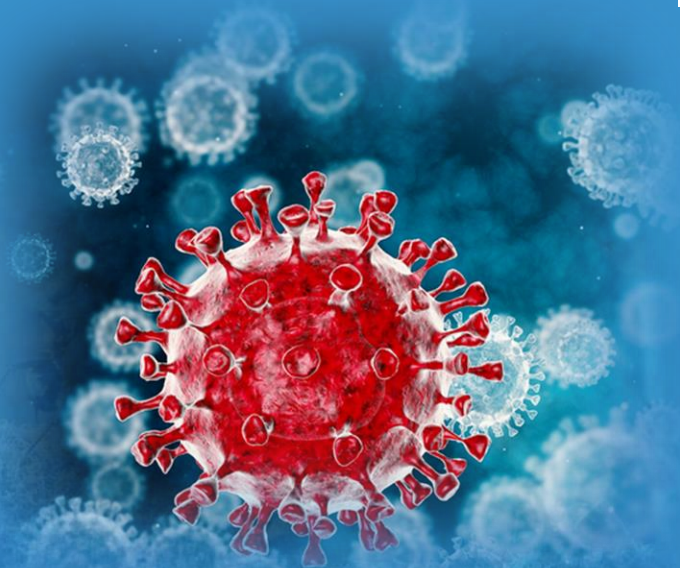
178 teilnehmende Unternehmen

- 50% Finanzdienstleister
- 20% Industrieunternehmen
- 20% Tourismus / Reise
- 10% Gesundheitswesen



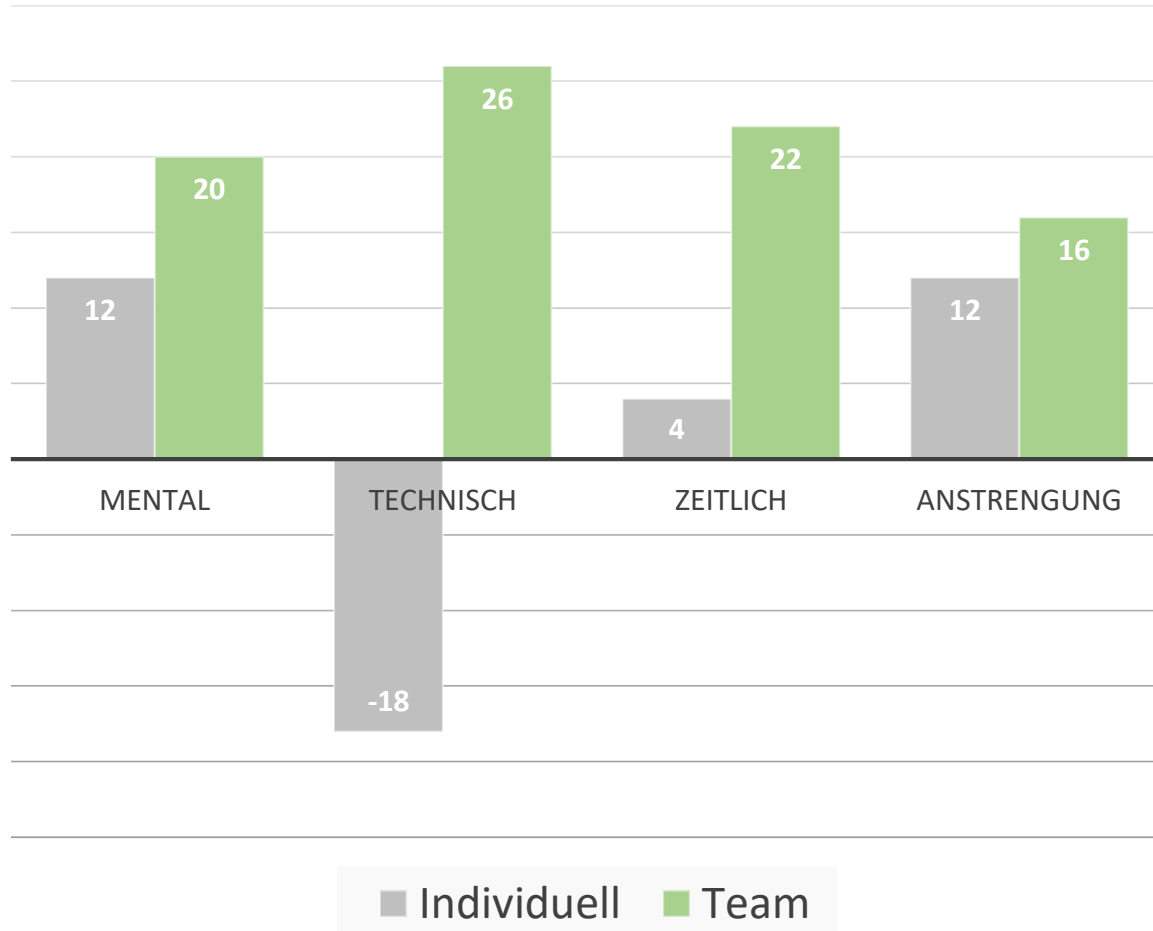
# 2

## **Führung in Zeiten der Pandemie** — Ergebnisse der Studie



# Frage 1: Wie ändert sich die Arbeitsbelastung (NASA TXL), individuell und im Team

## Veränderung der Belastung (Task Load) in der Coronakrise (in %)



### Antwort 1:

Die Arbeitsbelastung steigt vor allem für Teams. Hauptgrund sind technische und organisatorische Aspekte der Teamarbeit.

### Daten:

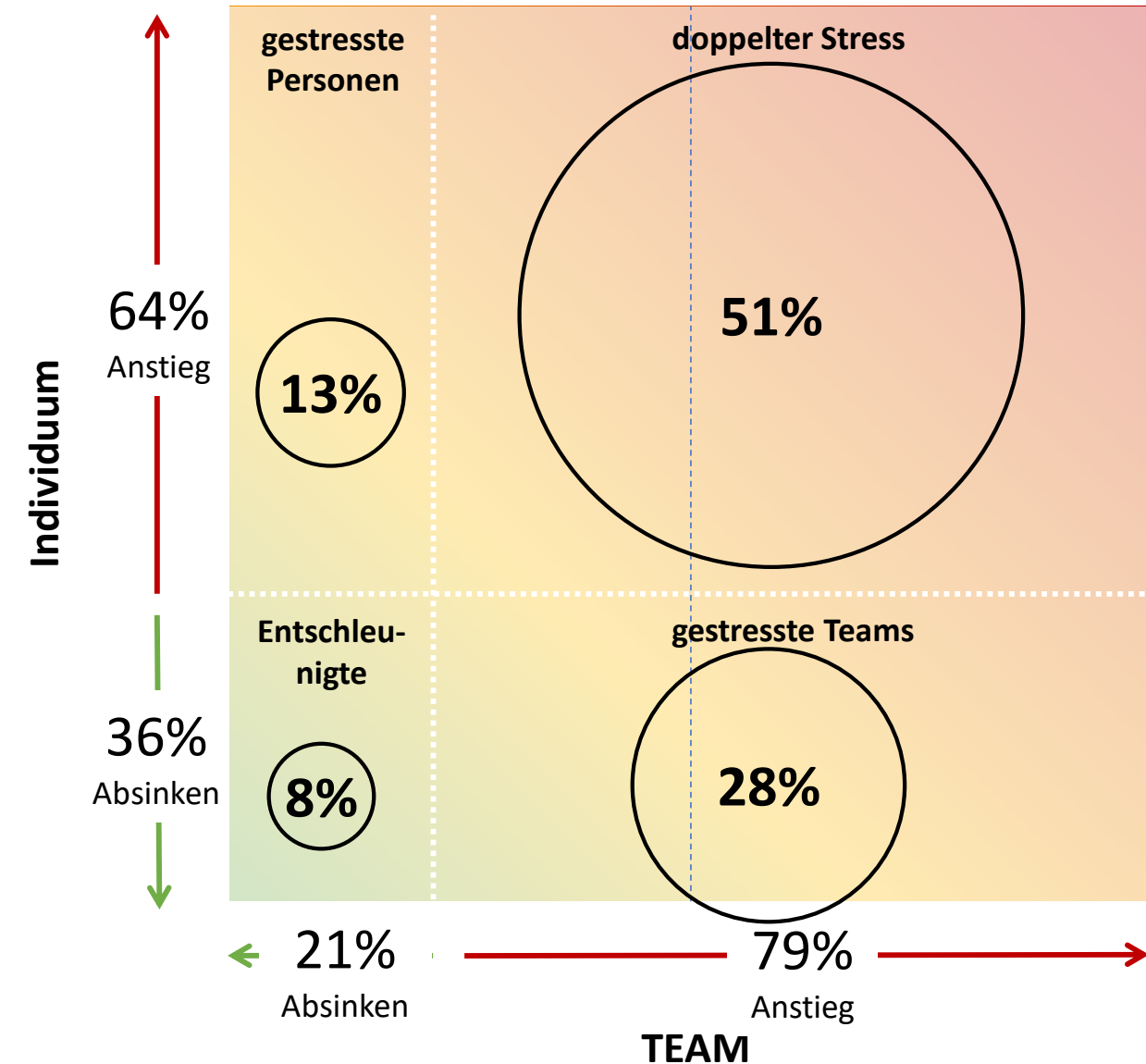
**Mentale** Belastung: Mehr geistige Anstrengung, individuell (+12%) und vor allem im Team (+20%)

**Technik** und Organisation individuell (z.T. im Homeoffice) weniger belastend (-18%), aber deutlich anstrengender im Team (z.T. virtuelle Teams, +26%)

**Zeitlich**: Kaum mehr Belastung individuell (+4%) aber viel mehr im Team (+22%)

**Anstrengung**: Mehr Anstrengung und Stress individuell (+12%) und im Team (+16%)

# Frage 1: Wie ändert sich die Arbeitsbelastung (NASA TXL), individuell und im Team



## Antwort 1b:

Für die meisten hat die Coronakrise eine Doppelbelastung bewirkt: Individuell und im Team. Nur wenige sind wirklich „entschleunigt“.

## Daten:

**Entschleunigt** mit weniger individuellem und Teamaufwand sind nur ganz wenige (8%)

**Teams im Stress** bei weniger individueller Anstrengung sind mehr als ein Viertel (28%)

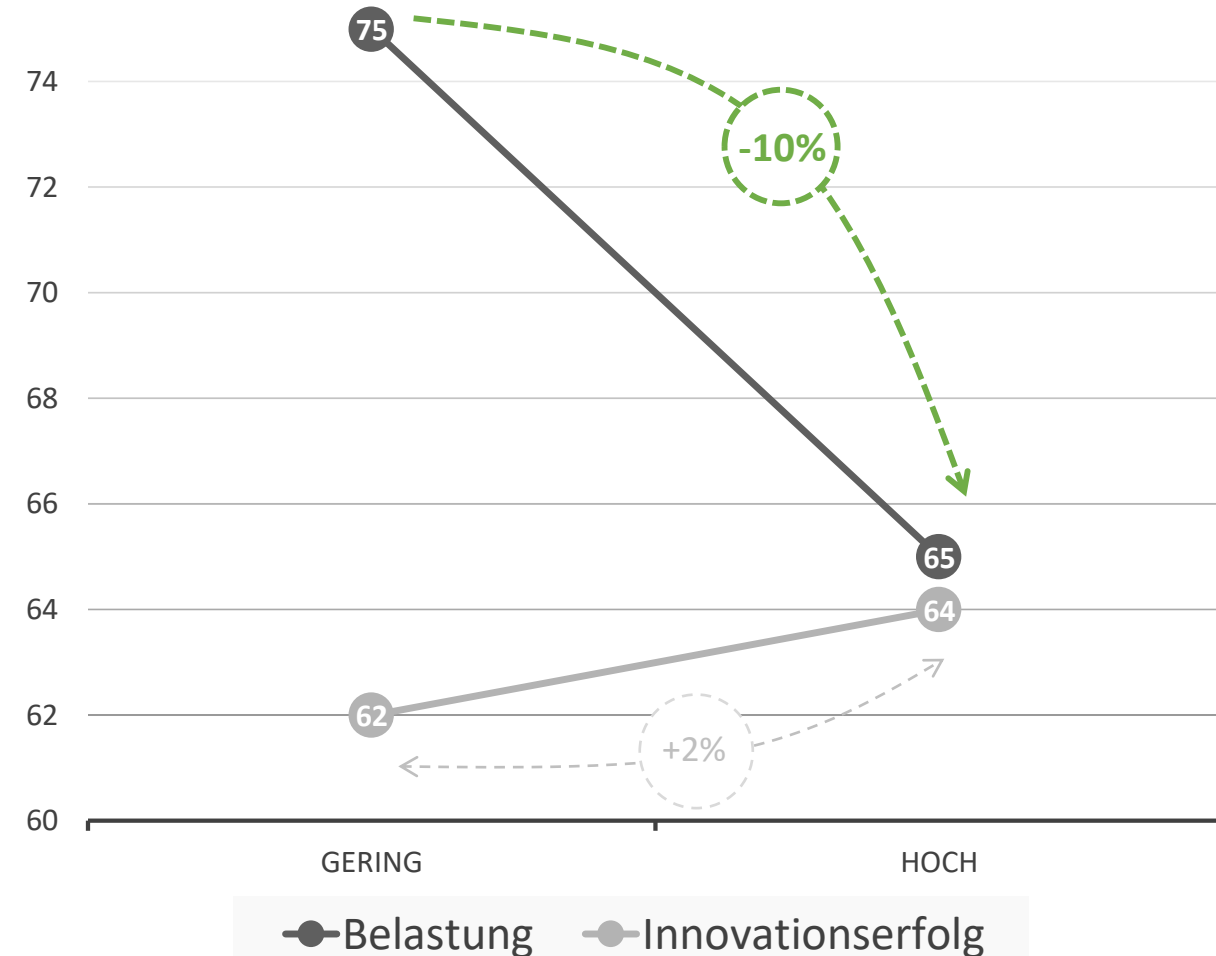
**Mitarbeiter im Stress** mit mehr individueller aber weniger Teamanstrengung sind wenige (13%)

**Doppelten Stress** mit mehr Anstrengung und Stress individuell und im Team erleben die meisten (51%)



## Frage 2: Wie wirkt sich ethische Führung auf die Veränderung aus?

### unterstützende Führung (in % Zustimmung)



### Antwort 2:

Gute Führung wirkt wie ein Schutzschirm und senkt die durch die Krise erlebte Belastung. Zu mehr Erfolg führt dies aber nicht.

### Daten:

**Belastung:** Gesamtwert für individuelle und Teambelastung ist bei hohen Werten (oberstes Quartil) für ethische Führung um 10% geringer als bei niedrigen Werten (unterstes Quartil).

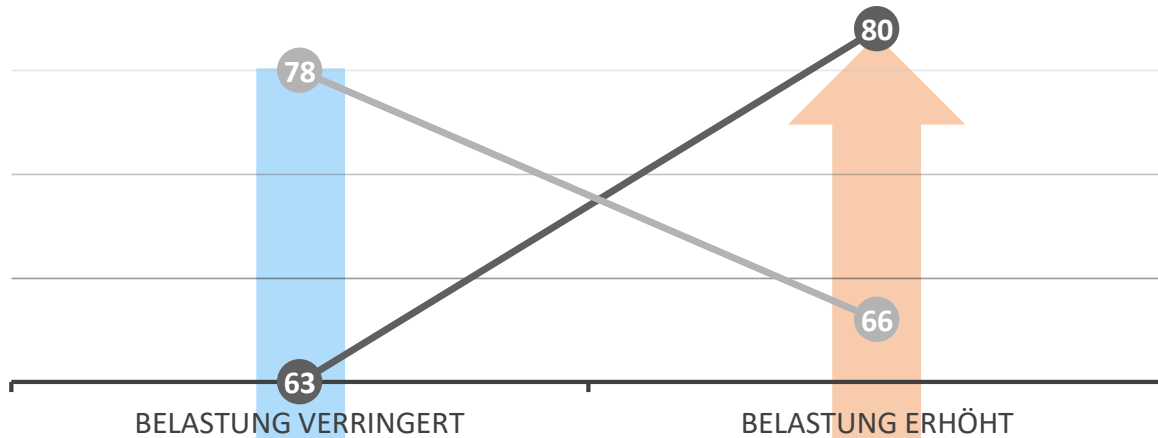
**Innovationserfolg:** Bewertung des Innovationserfolgs verändert sich durch gute Führung nicht. Das selbe gilt für die kombinierte Gesamtbewertung des Erfolgs.



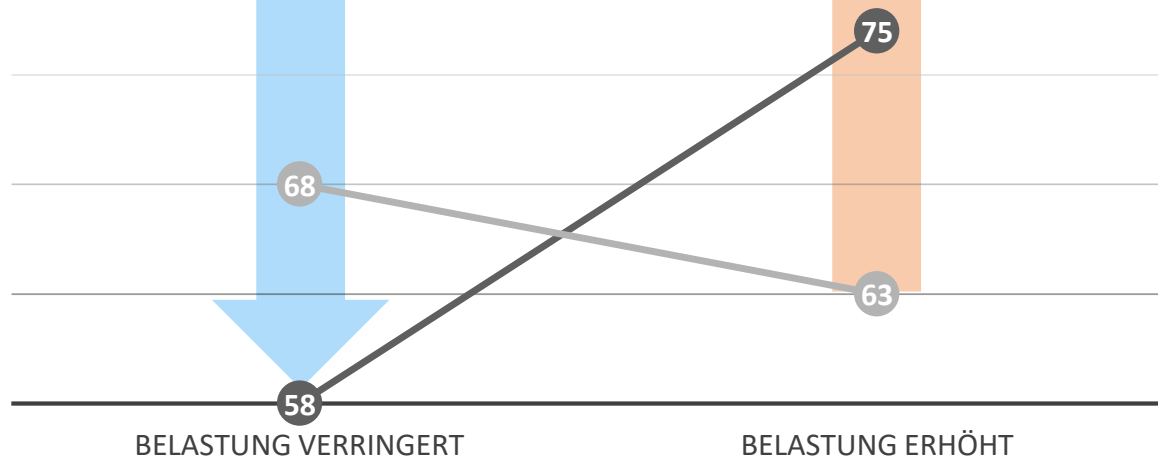
Wie kann das sein?  
Antwort folgt!

# Frage 3: Wie wirkt sich die krisenbedingte Veränderung auf Erfolg aus?

## Teamerfolg: Selbsteinschätzung



## Teamerfolg: Fremdeinschätzung



● Individuell ● Team

### Antwort 3:

Erhöhte individuelle Anstrengung führt zu mehr Erfolg (egal ob Selbst- oder Fremdeinschätzung), erhöhte Teamanstrengungen zu weniger.

### Daten:

Unterscheidung der Belastung: Stärke der Veränderung vor und während der Krise

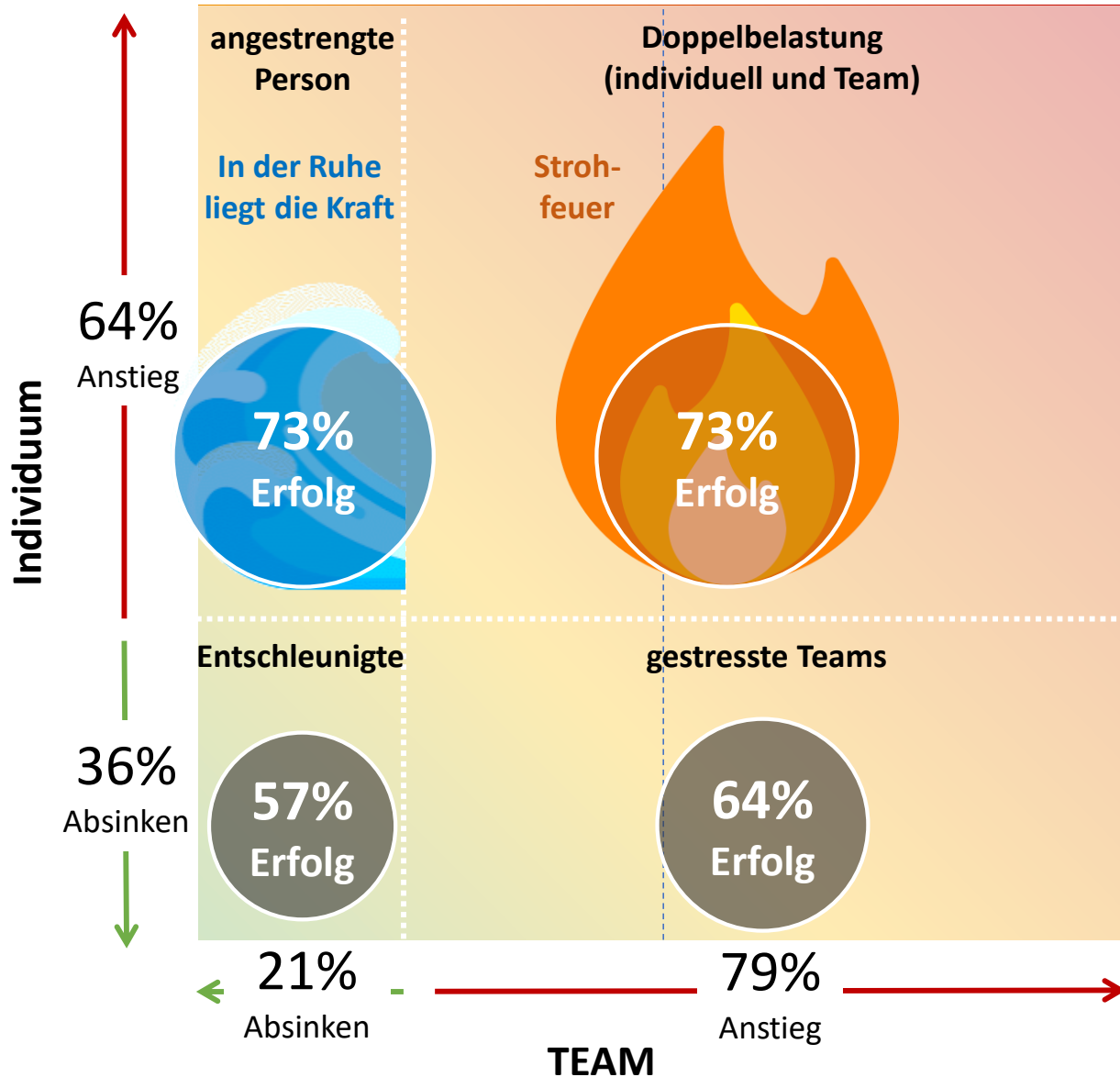
### Teambelastung:

Erfolgswerte sind hoch bei **geringer** Teambelastung (unterstes vs. oberstes Quartil mit 78% Selbst-, 68% Fremdeinschätzung)

### Individuelle Belastung:

Erfolgswerte sind hoch bei **erhöhter** Einzelbelastung (unterstes vs. oberstes Quartil mit 80% Selbst-, und 75% Fremdeinschätzung)

# Frage 3: Wie wirkt sich die krisenbedingte Veränderung auf Erfolg aus?



## Antwort 3b:

Individuelle Anstrengung erhöht den Erfolgswert, mehr Teambelastung trägt nicht dazu bei. Weniger Anstrengung senkt den Gesamterfolg.

## Daten:

**Entschleunigte** (weniger Individual- und Teamanstrengung = 8%) haben die schlechtesten Erfolgswerte (57%)

**Gestresste Teams** (weniger Individual-, mehr Teamanstrengung = 28%) nur wenig erfolgreicher (64%)



**Ruhige Kraft** (mehr Individual-, weniger Teamanstrengung = 13%) haben die besten Erfolgswerte (73%) bei geringster Anstrengung



**Doppelbelastung** (mehr Individual- und Teamanstrengung = 51%) sind gleich erfolgreich bei deutlich mehr Aufwand („Strohfeuer“)

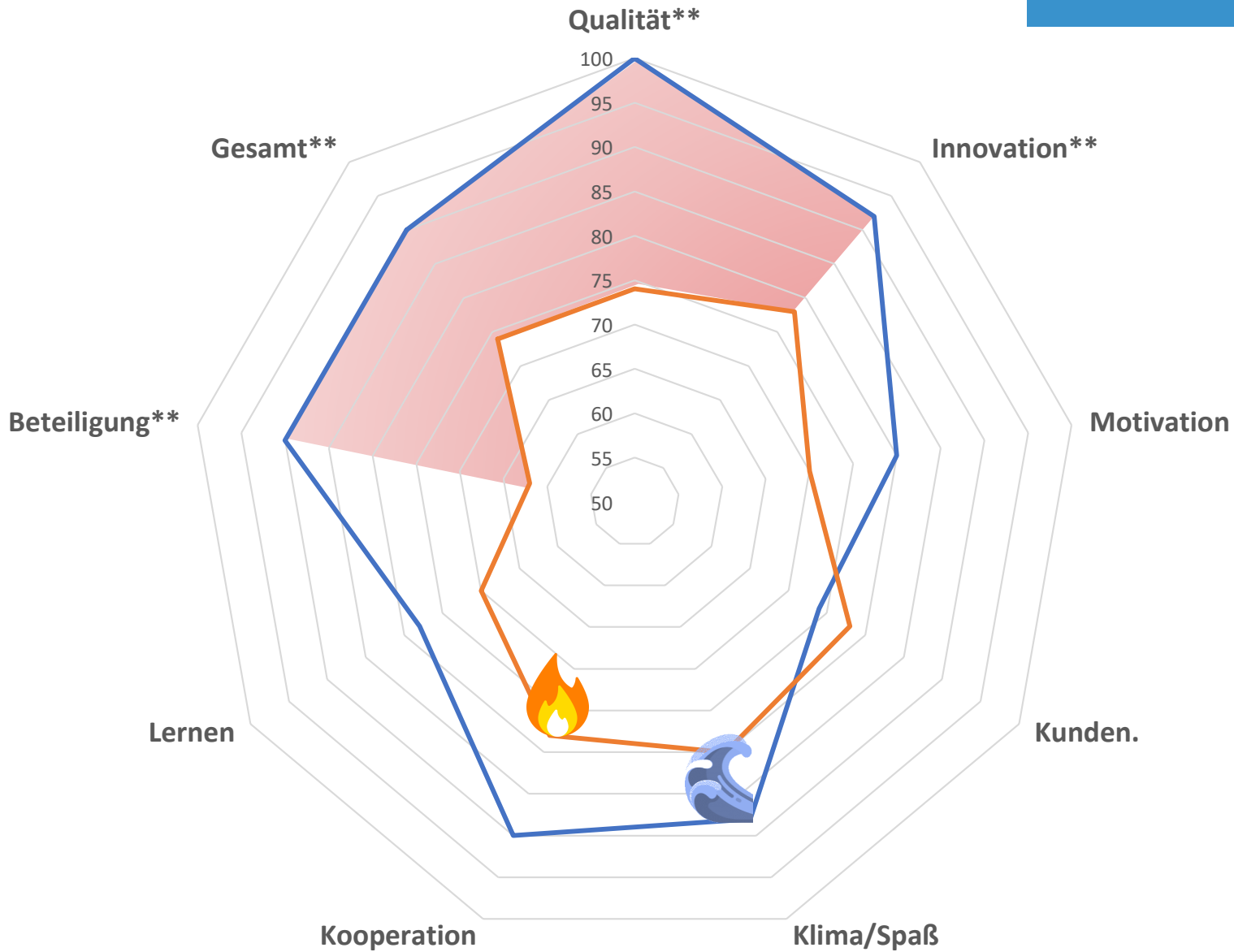


# Deep Dive „Führung und Erfolg“ (1/2):

# Corona schwächt Innovation, Beteiligung und Arbeitsqualität

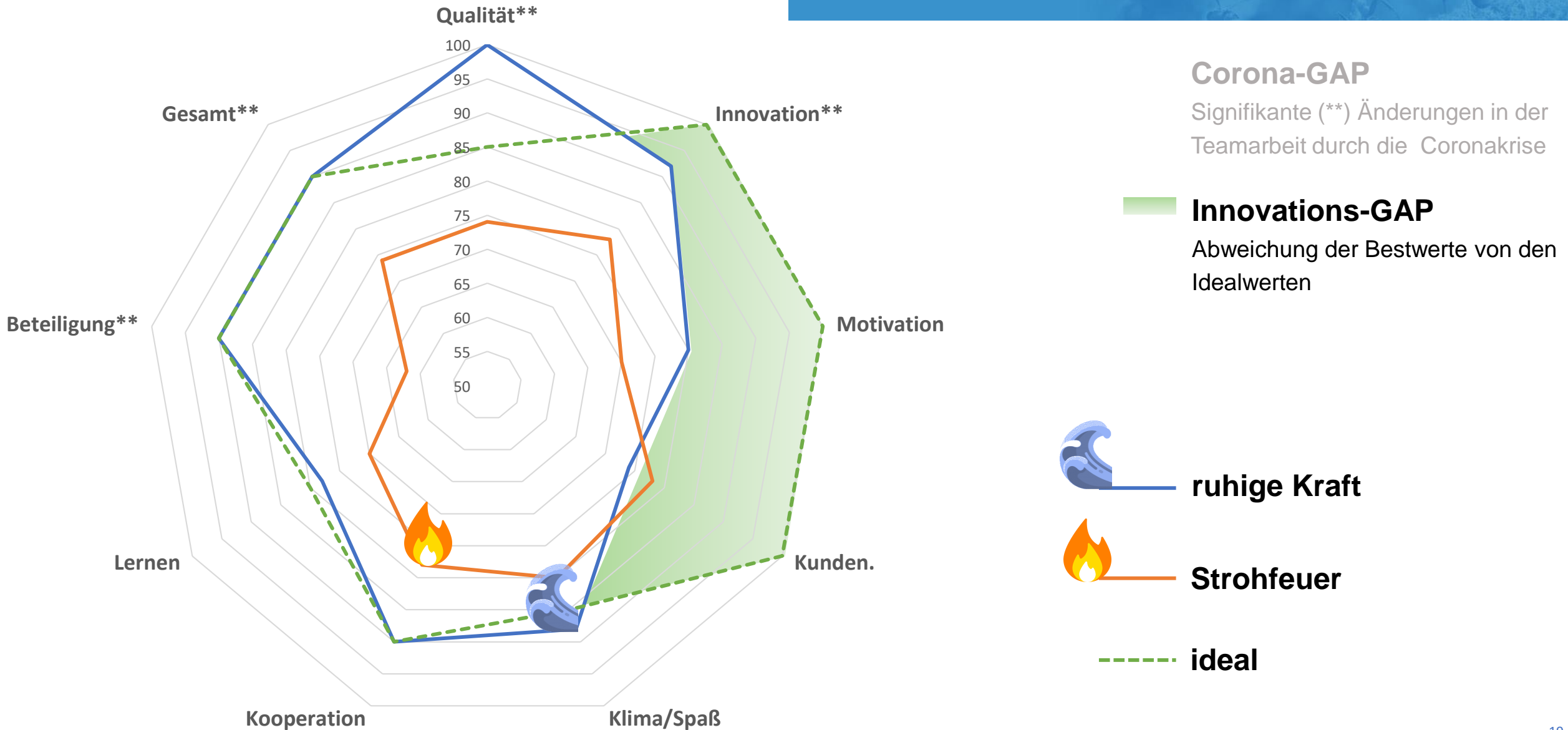
**Corona-GAP**  
Signifikante (\*\*) Änderungen in der Teamarbeit durch die Coronakrise

 ruhige Kraft  
 Strohfeuer



# Deep Dive „Führung und Erfolg“ (2/2):

# Zum Idealprofil fehlt vor allem Motivation & Kundenorientierung



**Belastung** („Task Load“): Belastung im Team steigt stärker als individuelle Belastung (79% vs. 64%). Zusätzliche Anstrengung im Team beruht auf steigendem Aufwand für Technik und Koordination.

**Innovationsfähigkeit:** Die Innovationsfähigkeit steigt, sobald sich die individuelle Anstrengung erhöht. Die koordinativen Kosten im Team zehren diesen Vorteil wieder auf: Die Innovationsfähigkeit nimmt ab.

**Führungswirkung:** Je besser die Führung bewertet wird, desto geringer wird die Belastung durch die Krise bewertet. Die Innovationsfähigkeit erhöht sich aber durch gute Führung nicht.

**Belastung und Erfolg:** In den meisten Unternehmen sind individuelle und Teamanstrengung gestiegen (51%) und werden vor allem in unproduktiven Koordinationsaufwand gesteckt. Nachhaltig Erfolgsvoraussetzung durch individuelles Engagement und funktionierende Teams haben nur 13%.

**Fazit** Das Krisenmanagement erfolgt nach „Schema F“: Individuelle Unterstützung und viel Aufwand zur Organisation der Arbeit. Zukunftsgerichtete Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Teamarbeit fehlt – und damit die Voraussetzung gestärkt aus der Krise zu kommen.



**Steinbeis-Forschungszentrum  
Management Analytics  
– Institut für Führung,  
Agilität und Digitalisierung**

Prof. Dr. Benedikt Hackl | Prof. Dr. Joachim Hasebrook



Prof. Dr. Joachim Hasebrook

Steinbeis-Forschungszentrum  
Management Analytics

c/o zeb

Theresienhöhe 13A

80339 München

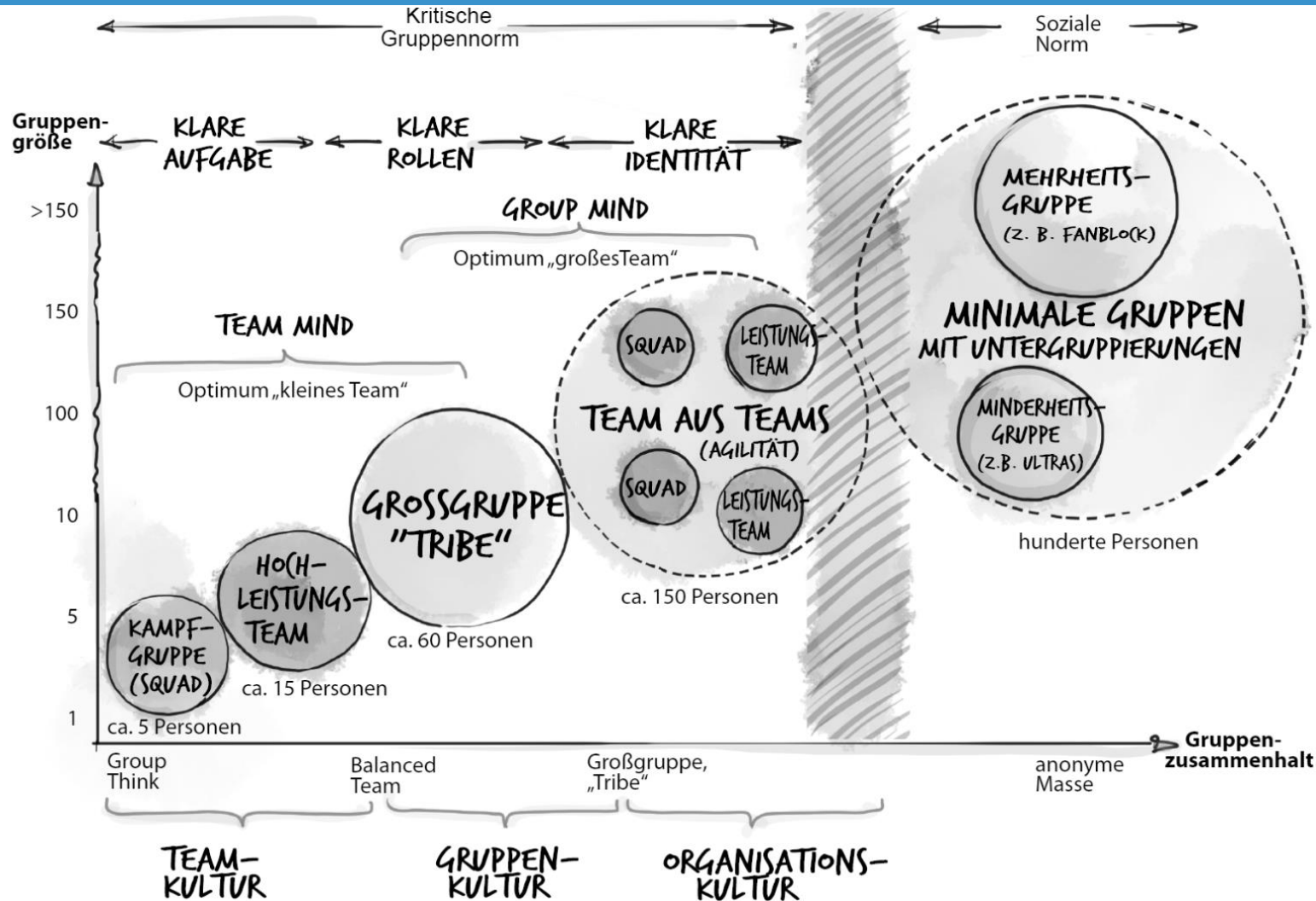
Web: [www.management-analytics.de](http://www.management-analytics.de)

Email: [joachim.hasebrook@steinbeis.de](mailto:joachim.hasebrook@steinbeis.de)

Mobil: +49 151 526 475 46



# Wir glauben: Teams sind die Leistungsbasis des Unternehmens



Team-Mind ist die Übereinstimmung mentaler Vorstellungen der Teammitglieder voneinander. Dadurch entsteht eine „kollektive Intelligenz“ als dynamischer Prozess, der durch gegenseitige Aufmerksamkeit und gemeinsame Ziele psychologische Sicherheit schafft als Basis für Lernen und Erfolg (in: Hasebrook, Hackl, Rodde, 2020, S. 248).

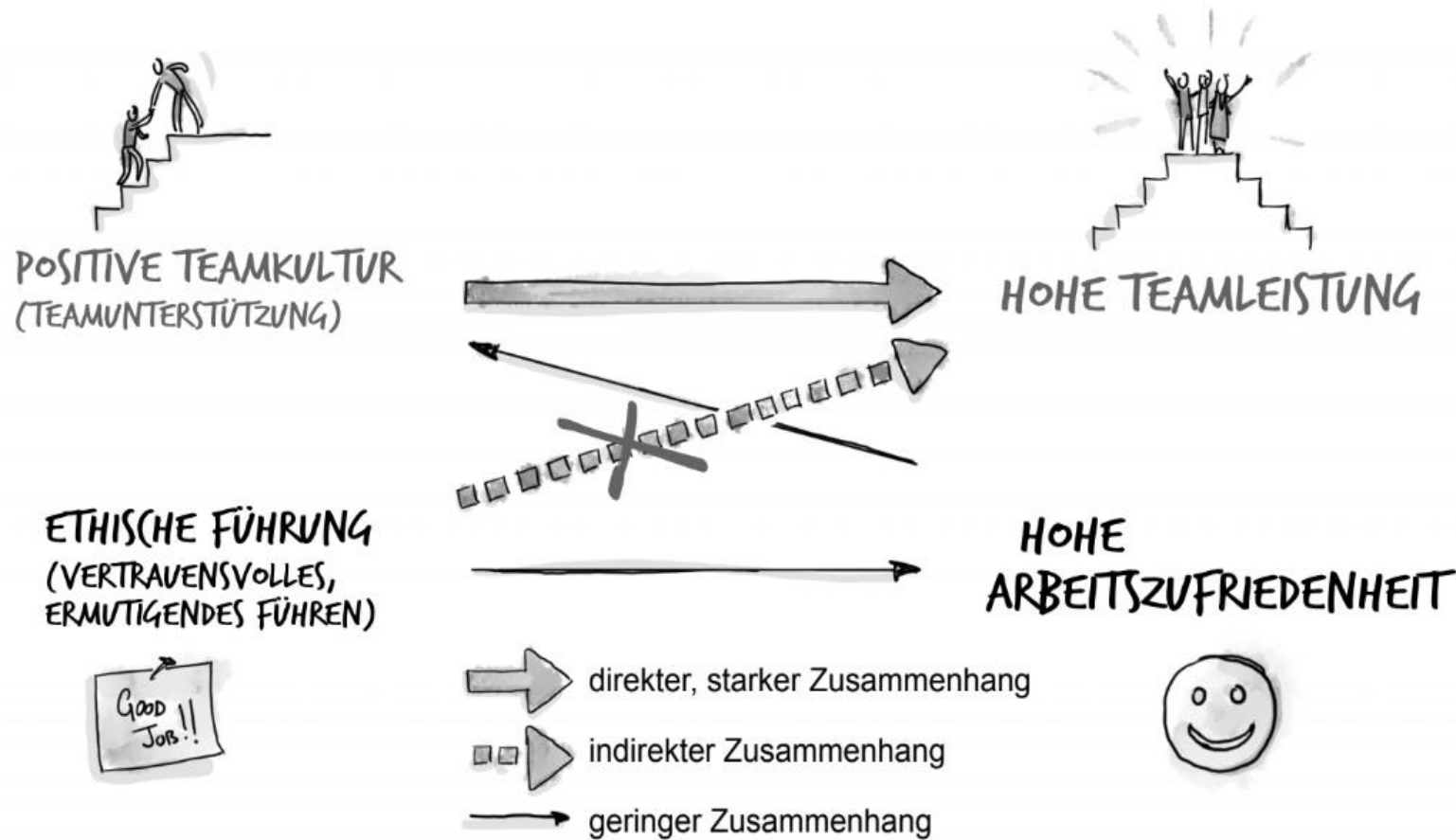
**Teams zur zentralen Leistungseinheit machen.** Denn: Ein Team mit ‚kollektiver Intelligenz‘ übertrifft die Summe der Einzelleistungen bei Weitem.

**„Soziale Räume“ öffnen und verteilte Führung fördern.** Denn: Die Arbeitssituation und nicht unveränderliche Persönlichkeiten bestimmt über Kooperation oder Konflikt im Team.

**Nicht Heldentum sondern Rücksichtnahme entwickeln.** Denn: Heroische Ideale führen zu Leistungsdruck und Selbstüberschätzung, Rücksichtnahme zu mehr Teamfähigkeit und dadurch zu besserer Leistung.

# Thema: Teamführung

- Gute Führung führt nicht zu guter Leistung, sondern schafft erst die Voraussetzungen



Dr. Eva Müller-Dannecker

Aufsichtsrat Vivantes

**Vivantes**



„Ich glaube, dass sozialisationsbedingt in primär nicht agil arbeitenden Organisationen, Teams noch Führung brauchen.“

Wenn Menschen sich von der Führung und den anderen Teammitgliedern gut behandelt fühlen, sie die Bedeutung ihrer Arbeit bezogen auf die Zielstellung anerkannt sehen, dann arbeiten sie deutlich engagierter und tragen so zum Unternehmenserfolg bei.“