

# Covid 19 – Herausforderungen für die Arbeitswelt



**Univ. Prof. Dr. Christian Korunka**

Arbeitsbereich Arbeits- und  
Organisationspsychologie  
Fakultät für Psychologie  
Universität Wien

# Inhalt

Skizzenhafter - und möglichst umfassender - Überblick zu den potentiellen Folgen der Covid 19 Krise für die (österreichische) Arbeitswelt

Programmatische Fachperspektive (Arbeits- und Organisationspsychologie und Sozialwissenschaften) mit entsprechender Positionierung

Identifikation von 9 relevanten Handlungsfeldern

# Thesen

- Die **gesamte Arbeitswelt** ist in umfassender Weise von der Krise betroffen.
- Die Arbeitswelt steht in ganz besonderer Weise im **Spannungsfeld von Gesundheit und Wirtschaft**
- Es ist unabdinglich, dem auf Quoten, Zuspitzungen und Dramatisierungen fokussierten medialen und gesellschaftlichen Blick **evidenzbasierte Daten** und Informationen gegenüberzustellen.
- Bestimmte **relevante Teilbereiche und Risikogruppen** bedürfen einer ganz besonderen Beachtung.
- Es gibt beides: „**Krise als Bedrohung**“, aber auch „**Krise als Möglichkeit**“.
- Es besteht hohes (möglicherweise zunehmendes) Potential für (weitere) **Polarisierungen in der Arbeitswelt**.

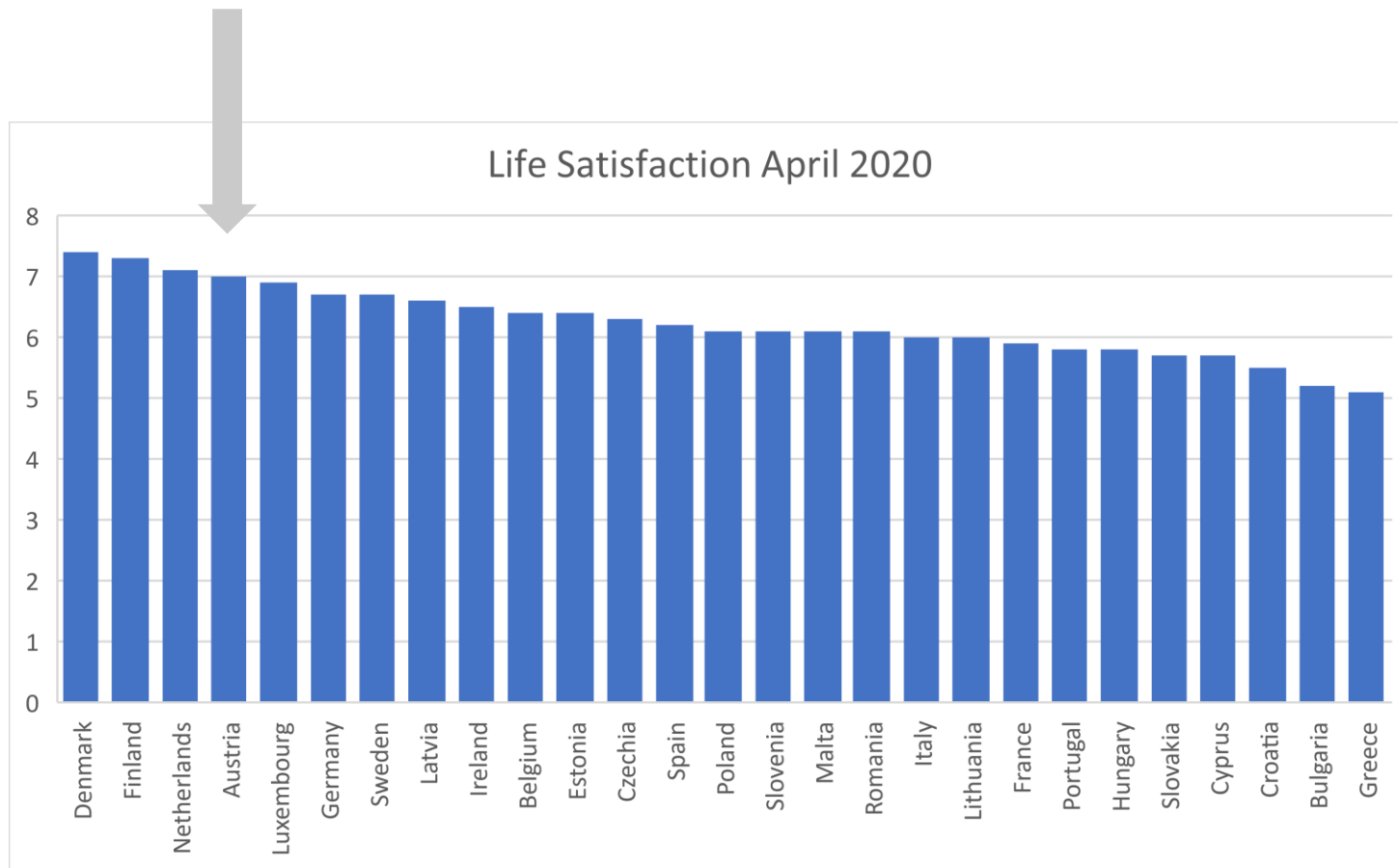
# Quellen

Aktuelle internationale Literatur und einschlägige Institutionen (z.B. Rudolph et al., 2020; Eurofund; ILO - International Labour Organization)

Expert\*innengruppe „Psychosoziales – Arbeitswelt“ (Clearing Board Future Operations)

Internationaler Austausch (ENOP – European Network of Organizational Psychologists)

Aktuelle empirische Befunde



„Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer Lebenssituation“?

Eurofund: „Living and Working with Covid 19: EU27/UK (n=86.457; Online; April 9 – April 30)

# (1) Erhaltung von Gesundheit, Sicherheit und Produktivität in der gesamten Arbeitswelt

**Risikoberufe:** Medizin, Gesundheit, Pflege, Exekutive, Berufe mit intensivem Kundenkontakt

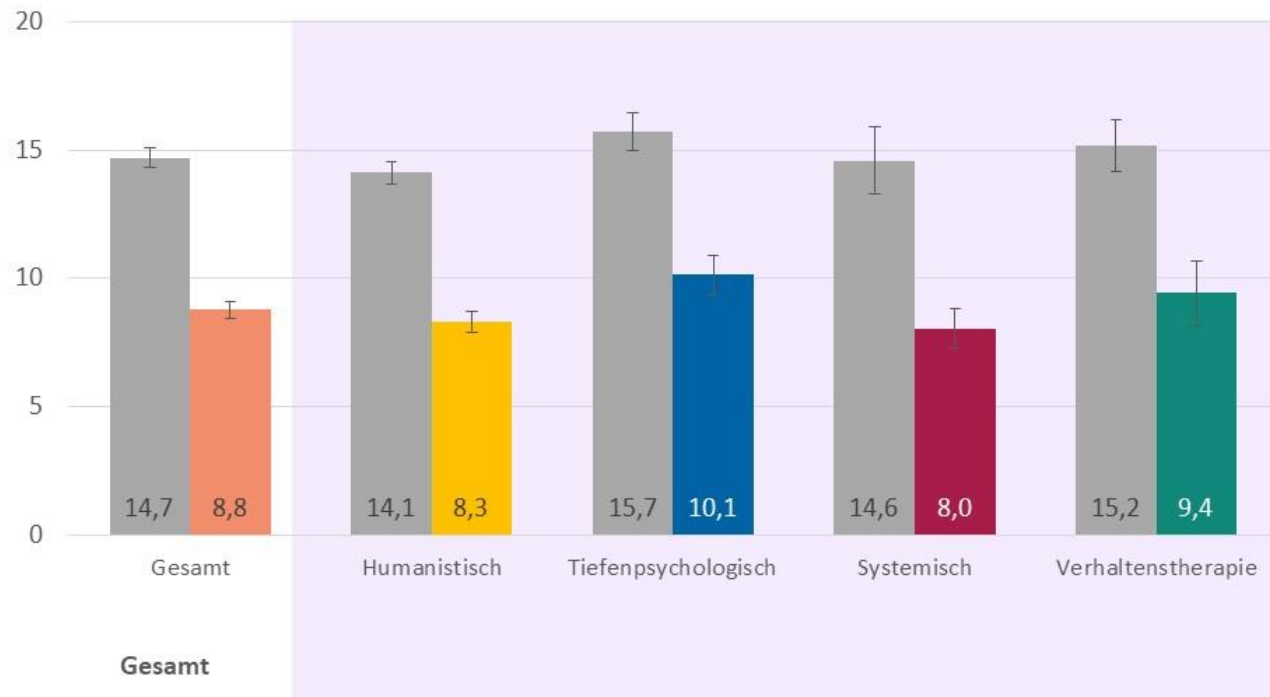
**Arbeitsplatz** als Lebenswelt/Modellsituation: Compliance und Sicherheitskultur

**Polarisierungspotentiale:** Wertigkeit von Tätigkeiten, Ausmaß des Risikoverhaltens

**Spezifische Risikogruppen:** Ältere Personen, chronisch Kranke, etc.

**Konfliktpotentiale:** Aufgaben-, Prozess- und Ressourcenkonflikte

# (1) Erhaltung von Gesundheit, Sicherheit und Produktivität in der gesamten Arbeitswelt



Veränderungen der Wochenstunden „Patientinnen mit ICD-Diagnosen“  
April 2020; n = 739 Psychotherapeut\*innen (Korunka et al., 2020a)

## (2) Veränderung des Zusammenspiels von Arbeit und Familie

**Flexibilisierung der Arbeitswelt/Home Office:** Chance und Konflikt

**Sozioökonomische Situation:** Einkommen, Berufsstruktur, Wohnsituation

**„Disaster for Feminism?“:** (Lewis, 2020, The Atlantic Monthly)

**Neue Potentiale:** Work-Home Enrichment, bessere Integration der Anforderungen von Arbeit, Partnerschaft und Kindern („Work Family Integration“)

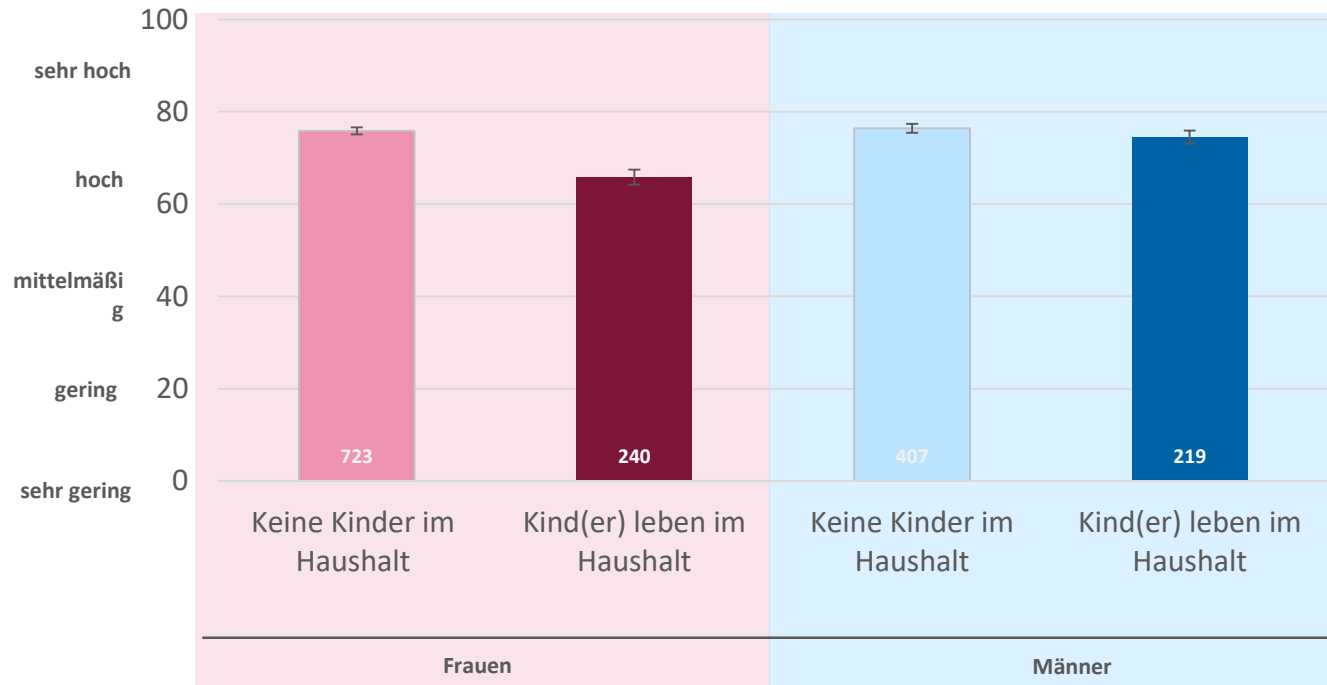


# Kinder und traditionelle Geschlechterrollen

## März-April 2020 (Lockdown)



Work-Life Balance – z.B. „Heute gelang es mir einen guten Ausgleich zwischen belastenden und erholsamen Tätigkeiten in meinem Leben zu erreichen.“

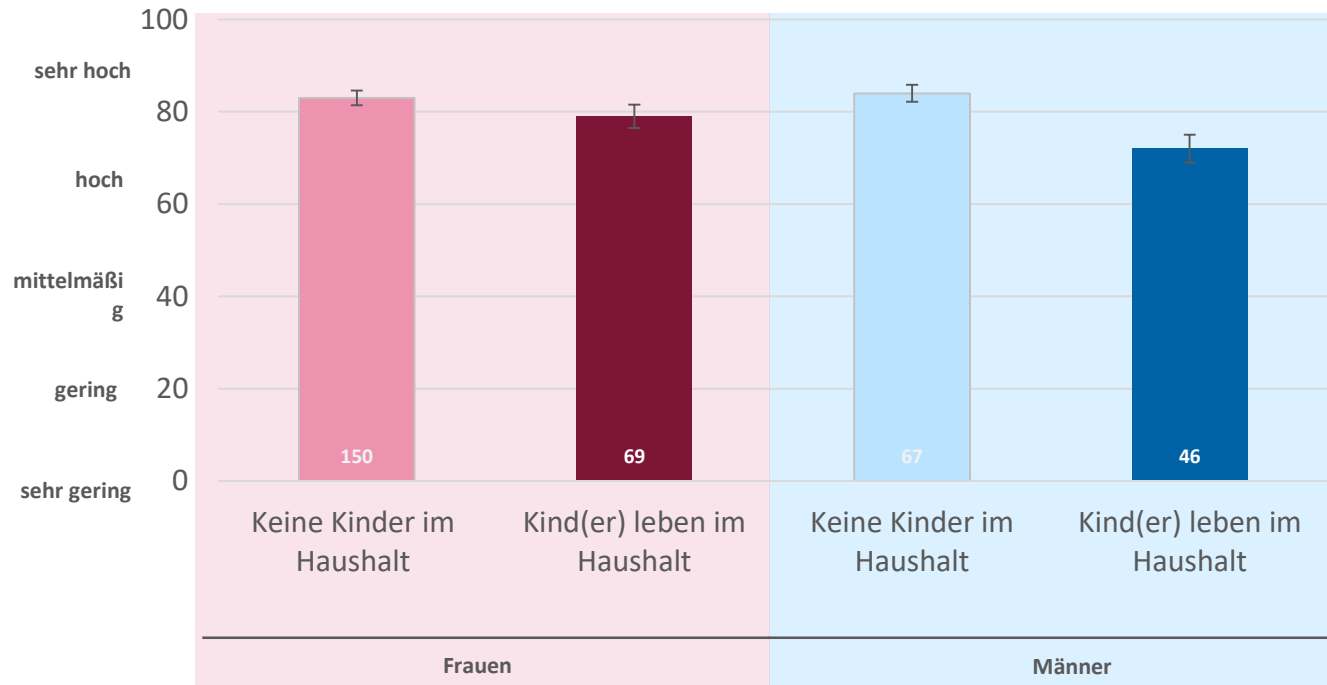


Die Fehlerbalken zeigen den Standardfehler des jeweiligen Mittelwerts an.

# Kinder und traditionelle Geschlechterrollen ab Mai 2020 (Schulen wieder geöffnet)



Work-Life Balance – z.B. „Heute gelang es mir einen guten Ausgleich zwischen belastenden und erholsamen Tätigkeiten in meinem Leben zu erreichen.“



Die Fehlerbalken zeigen den Standardfehler des jeweiligen Mittelwerts an.

## (3) Zunahmen von Arbeitslosigkeit und Arbeitsunsicherheit

**Arbeitslosigkeit:** Beeinträchtigung der sozioökonomischen Lage, aber auch der psychosozialen Funktionen (nach Maria Jahoda): Aktivität und Kompetenz, Zeitstrukturierung, Kooperation und Kontakt, Soziale Anerkennung, Persönliche Identität

### **Arbeitsunsicherheit:**

Metaanalysen (z.B. Sverke et al., 2002; Cheng & Chan, 2008) zeigen zahlreiche negative Folgen:

Involvement/Commitment:  $-.36$

Vertrauen in die Organisation:  $-.50$

Leistung:  $-.20$

Bereitschaft zum Wechsel:  $-.30$

Psychische Gesundheit:  $-.26$

## (4) Die Zukunft des Home Office

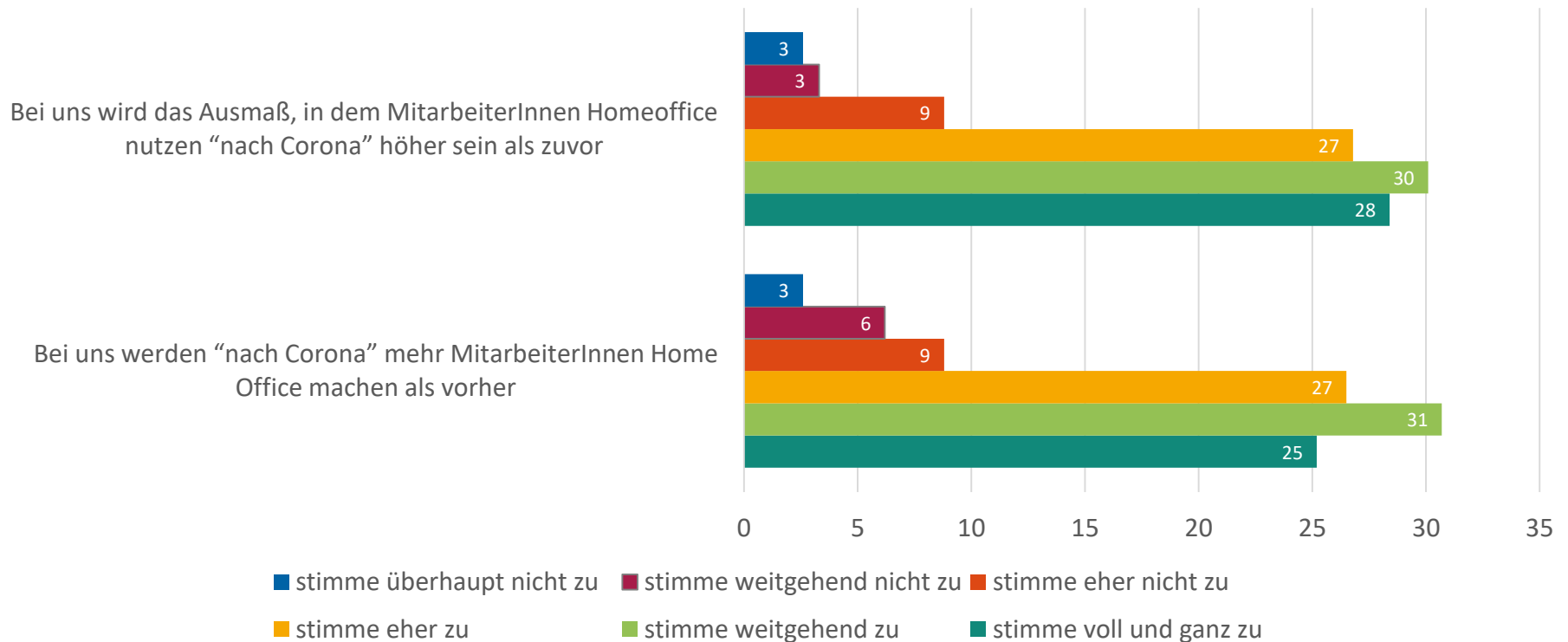
**„Corona revolutioniert unsere Arbeitswelt“ (NZZ)**

**„Zu Hause ist es am schönsten“ (Die Zeit)**

**Home Office bringt zahlreiche Potentiale:** Work/Life Balance; Produktivität, ökologische Vorteile, Kostenreduktion, Qualität des Arbeitslebens

**...aber auch große Herausforderungen:** Work/Life Conflict; Entgrenzung der Arbeit, Polarisierung in der Arbeitswelt, paradoxe Effekte

## (4) Die Zukunft des Home Office



Mai 2020; n = 300 Expert\*innen (Deloitte/Korunka/Kubicek 2020)

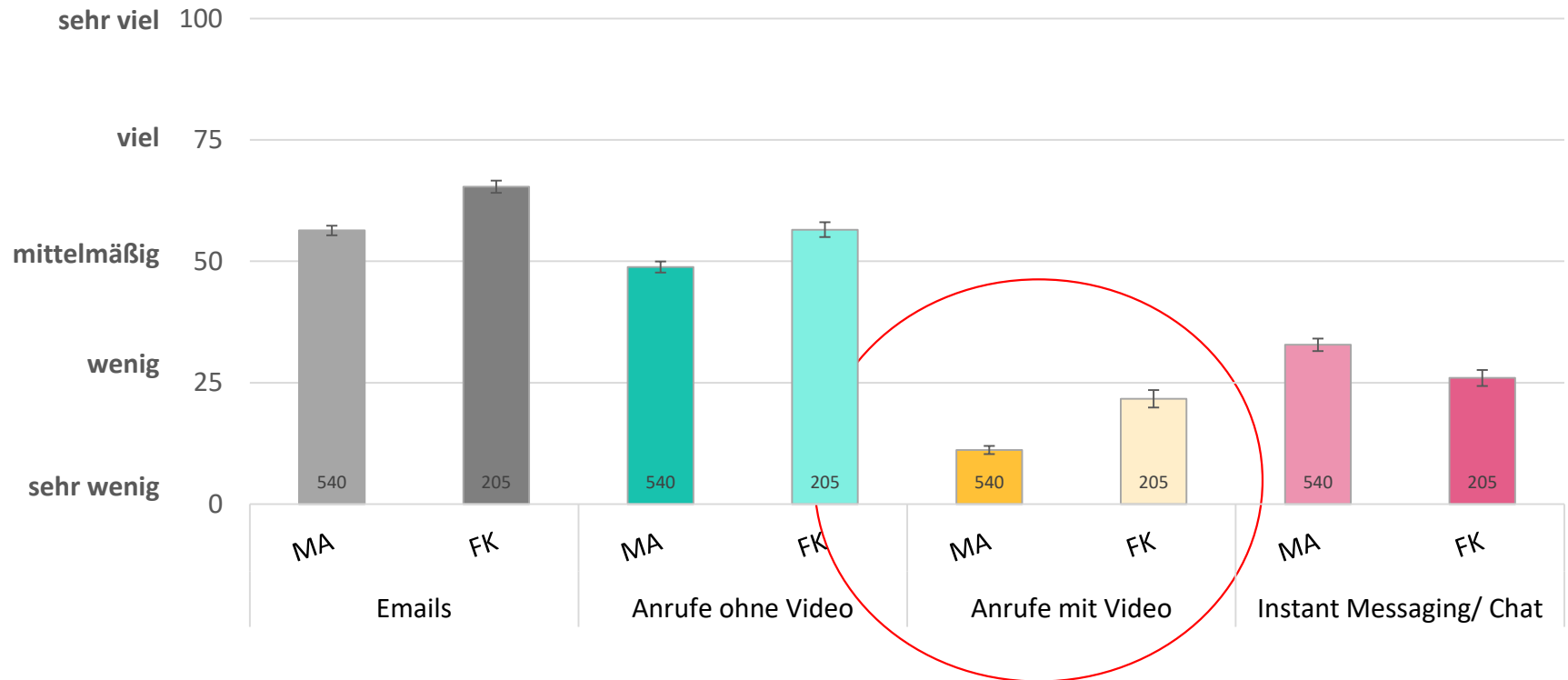
## (5) Neue Formen (virtueller) Zusammenarbeit

**Zoom, MS-Teams, Webex, Collaborate, BigBlueButton, NetMeeting.....**

**Auch hier zahlreiche Potentiale:** Work/Life Balance; Produktivität, ökologische Vorteile, Kostenreduktion, Qualität des Arbeitslebens, Ausbildung

**...und Herausforderungen:** Qualität der Kommunikation, langfristige Zusammenarbeit in Projekten, Konfliktvermeidung, etc.

## (5) Neue Formen (virtueller) Zusammenarbeit



**Wie häufig wurden folgende Kommunikationsmittel verwendet?**

Home Office Studie April/Mai 2020; n = 820; öffentliche Verwaltung (Korunka et al. 2020b)

## (6) Entwicklungen des Unternehmertums und der selbständigen Arbeitswelt

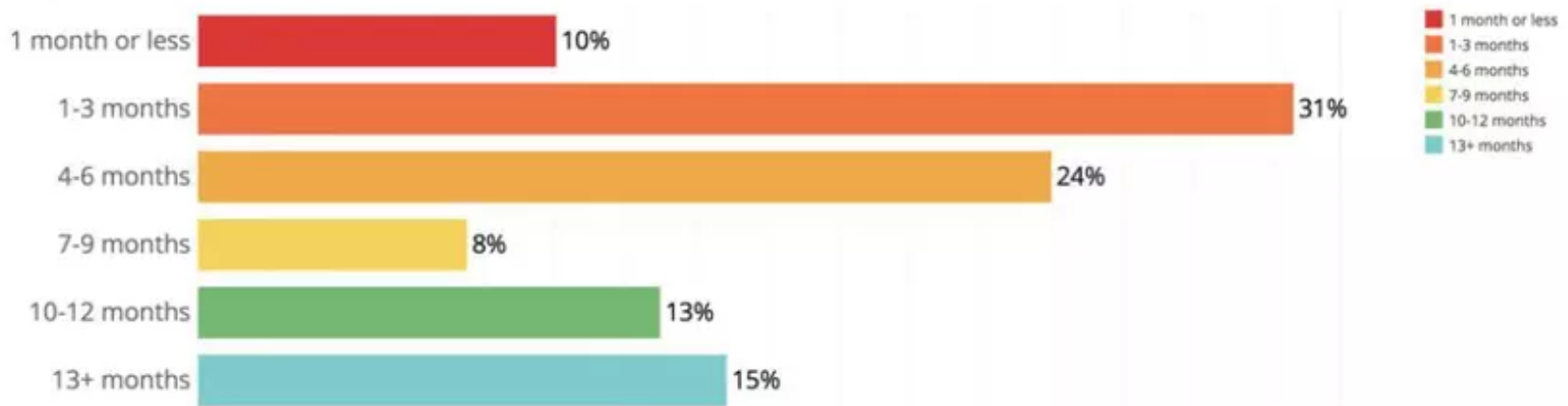
**„Krise als Chance“:** „kreative Zerstörung“ (Schumpeter); (notwendige) Marktberreinigung, zahlreiche neue Potentiale, Wirtschaftsbelebung

**Herausforderungen:** Scheitern als Teil von Unternehmenskultur (in Österreich nicht verankert); Push-Gründungen, Finanzierungen, EPU, soziale Absicherung, Belastungen in der Gründungsphase, etc.



## (6) Entwicklungen des Unternehmertums und der selbständigen Arbeitswelt

### Months of Runway as of Today



Source: Startup Genome | [www.startupgenome.com](http://www.startupgenome.com)

**Global Startup Survey, April 2020**

# (7) (Neue) Herausforderungen für Führung/Leadership

**Mitarbeiterführung als die große Herausforderung bereits vor der Krise**

**Exemplarische Führungskonzepte in der Krise und danach:**

- Paradoxe Führung (Wirtschaft/Gesundheit)
- Identity Leadership
- Healthy Leadership
  
- Autonomy supportive Leadership

## (7) (Neue) Herausforderungen für Führung/Leadership

### Autonomy supportive leadership style

- ✓ Asking open questions and invite participation in problem solving
- ✓ Actively listen and acknowledge employees' perspectives
- ✓ Offering choices with structure and clarify the responsibilities
- ✓ Providing sincere, positive feedback that acknowledges initiative and factual, non-judgmental feedback about problems
- ✓ Minimizing coercive controls such as rewards and comparisons with others
- ✓ Developing talent and share knowledge to enhance competence and autonomy

Source: Stone et al., 2009

## **(8) (Weitere) Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse**

**Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse bereits lange vor der Krise**

**Krisen als Entwicklungsschub prekärer Verhältnisse**

**Zahlreiche Herausforderungen:**

- Sozioökonomische Situation
- Qualität des Arbeitslebens
- Berufliche Weiterentwicklung
- Qualitäts- und Produktivitätseinschränkungen
- Transaktionskosten durch Bindungsverlust

## (8) (Weitere) Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse



# (9) (Neue) Karriereverläufe und HR Management

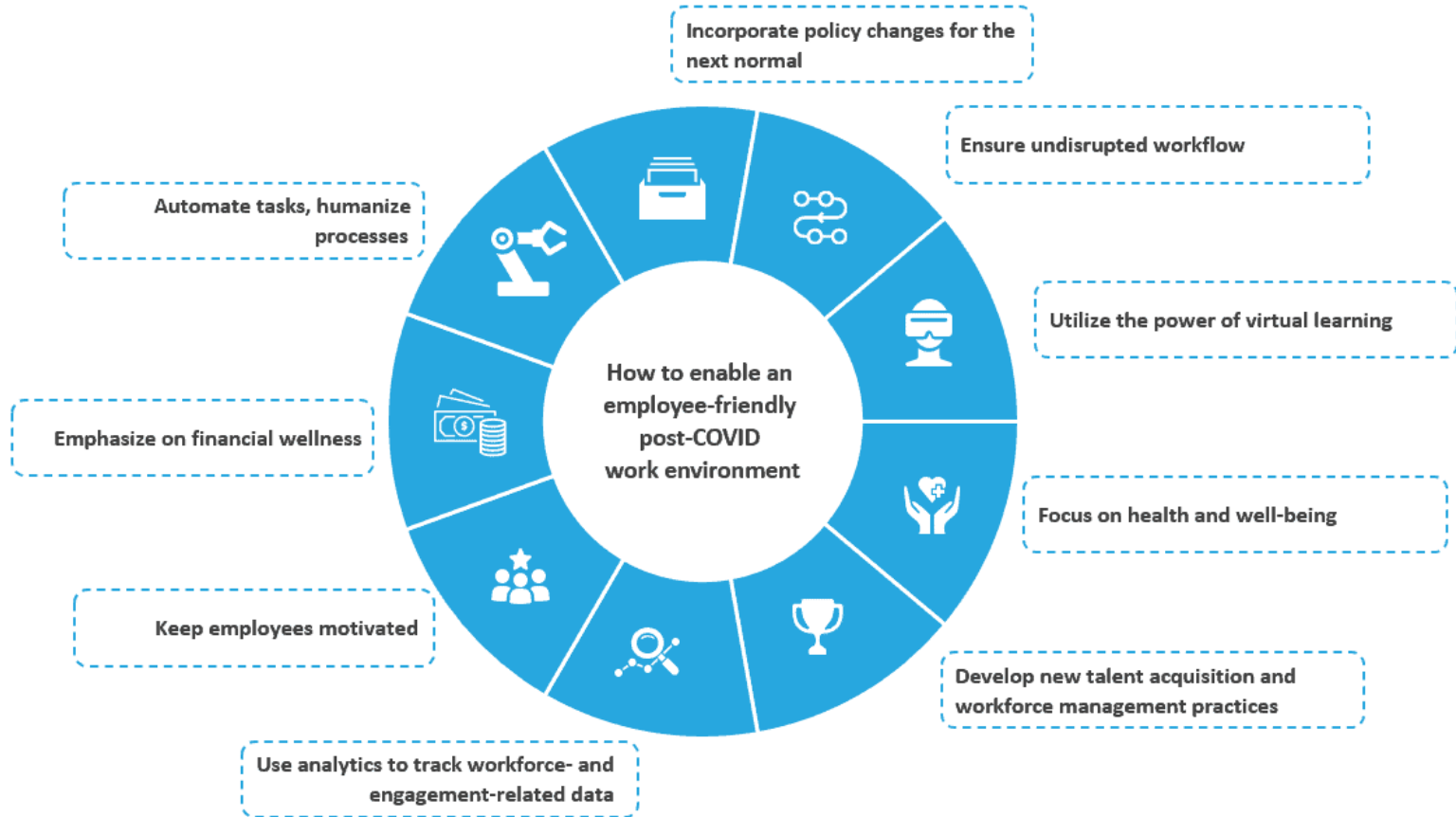
## Chancen

- Veränderte Generationsbedürfnisse (Generation Y/Z)
- Neue Chancen in der Arbeitswelt
- Entwicklung und Gestaltung von Home Office
- Flexibilisierung der Karriereplanung

## Herausforderungen

- Die Situation der Lehrlinge
- Ältere Arbeitnehmer\*innen als Risikogruppe
- Work Home Integration

# (9) (Neue) Karriereverläufe und HR Management



Everest Group, 2020

# Resümee

Risikobereiche und Potentiale für die gesamte Arbeitswelt bereits (recht) gut erkennbar

- Aber: das jeweilige Ausmaß der Entwicklung noch schwer abschätzbar  
(kur- mittel- und langfristige Folgen)
- Zahlreiche Gestaltungspotentiale
- Mittel- und (vor allem) langfristige Effekte zu erwarten
- Chance für evidenzbasierte Entscheidungen
- Spannungsfeld Wirtschaft/Gesundheit wird uns noch länger begleiten



# Covid 19 – Herausforderungen für die Arbeitswelt



**Univ. Prof. Dr. Christian Korunka**

Arbeitsbereich Arbeits- und  
Organisationspsychologie  
Fakultät für Psychologie  
Universität Wien