

Neue Zeiten, *neue* Herausforderungen: Die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Employee eXperience

Eine positive Employee eXperience ist gerade wichtiger denn je. Die Corona-Krise beeinflusst fraglos viele Bereiche der Mitarbeitererfahrung und Unternehmen weltweit müssen sich dieser neuen Situation stellen. Entscheidend ist nun, wie die Unternehmen mit diesen Veränderungen umgehen. Personalleiter stehen bereits seit Beginn der Pandemie vor der Mammutaufgabe, sich mit dem stark beschleunigten Wandel, den neuen Herausforderungen und einer gleichzeitigen Verlagerung der Prioritäten zu befassen.

Tatsächlich wachsen in diesen Tagen der Pandemie viele Personalexperten über sich hinaus, während sie sich den Umständen stellen – und das nicht nur durch ein Plus an Kommunikation, eine besonders empathische Mitarbeiterführung, sondern auch durch die digitale Unterstützung der Kollegen bei der virtuellen Zusammenarbeit. Genauso wichtig ist es jedoch, bei den Entscheidungen in Bezug auf die Mitarbeiter-Segmente, die für das Unternehmen am wichtigsten sind, noch bewusster und agiler zu agieren. Und genau das macht eine außergewöhnliche Employee eXperience (eX) aus.

Identifizieren Sie die *bedeutenden* Momente in den *neuen* relevanten Segmenten

Der erste entscheidende Schritt in Richtung einer ausgereiften eX-Strategie ist, herauszufinden, welche Segmente der Beschäftigten den größten Einfluss auf das Geschäftsergebnis haben, um im nächsten Schritt deren „moments that matter“ zu erkennen. Gemeint sind die einprägsamen Momente im Arbeitsalltag, die für einen Mitarbeiter über die Qualität der Beziehung zu seinem Arbeitgeber entscheiden. Noch kurz vor Ausbruch der Pandemie hatten nur drei von 10¹ Unternehmen ihre wichtigsten Mitarbeiter-Segmente und die für diese Schlüssel-Gruppen zutreffenden „moments that matter“ identifiziert. Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt Beispiele von fortschrittlichen Unternehmen, die eine wohldurchdachte und differenzierte eX praktizieren. Dabei zeigt sich: Noch vor weniger als einem Jahr standen Performance Management, die strategische Ausrichtung der Organisation und das Onboarding für High Potentials, Leistungsträger und das Talentmanagement ganz oben auf der Liste.



Doch der Ausbruch des Coronavirus hat die eX abrupt verändert. Die neuen Themen, die die Mitarbeiter heute umtreiben reichen von Isolation über die Verlagerung des Jobs zu mobilem Arbeiten und Homeoffice bis hin zu Sorgen um das eigene Stresslevel, die Gesundheit, (finanzielle) Sicherheit und Work-Life- Balance. Aber nicht nur das. Auch eine zunehmende Relevanz anderer Mitarbeiter-Segmente konnten wir feststellen. Dazu gehören sowohl Arbeiter im Homeoffice als auch qualifizierte Facharbeiter und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt. Noch im Jahr 2019 sahen nur 8%² der Unternehmen Arbeiter im Homeoffice als das wichtigste Mitarbeitersegment an. Das Wohlbefinden der Kollegen wurde von lediglich 20%² der Unternehmen als ein strategisch wichtiger Wert eingestuft und Krisenmanagement wurde von nur 4%² in den Fokus gestellt. All das sind Zahlen, die sich in den vergangenen Wochen ohne Zweifel geändert haben.

So haben Aspekte der Employee eXperience, die vor weniger als einem Jahr möglicherweise nur eine untergeordnete Rolle spielten, innerhalb weniger Tage eine ganz andere Gewichtung bekommen. Unternehmen, die in der Lage waren, ihre **Prioritäten schnell auf die Mitarbeiter** im Homeoffice und unentbehrlicher (Fach-)Mitarbeiter-Segmente **zu fokussieren**, haben die Krise bislang besser als andere gemeistert. Wer die Bedürfnisse seiner Belegschaft im Hinblick auf Wohlbefinden, Kommunikation, Entscheidungsgeschwindigkeit und digitaler Technologie kennt, ist **mit großer Wahrscheinlichkeit besser für den Neustart nach der Krise positioniert als andere Unternehmen.**

Die Pandemie hatte auch unvorhergesehene Auswirkungen auf die Diversity und Integration bestimmter Gruppen im Unternehmen: Im Epizentrum dieser Krise stehen Frauen.

Sie stellen in vielen Organisationen die Mehrheit der systemrelevanten Arbeitskräfte. Mit großer Wahrscheinlichkeit übernehmen Frauen mit Migrationshintergrund jetzt wichtige Aufgaben. Außerdem stehen insbesondere berufstätige Mütter in dieser Zeit unter enormem Druck, wenn es gilt, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Die Verantwortung aller Eltern bei der Schließung von Schulen und Kitas ist größer als je zuvor. Dazu kommt die Mehrarbeit im Haushalt. Diese Herausforderungen können auf Kosten des eigenen Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit im Job gehen.

Die folgende Tabelle zeigt, auf welche Mitarbeiter-Segmente und Themen fortschrittliche Unternehmen im Jahr 2019 ihre Bemühungen am häufigsten gerichtet haben. Sie zeigt außerdem die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Verschiebung der Prioritäten im Umgang mit neu entstehenden Mitarbeiter-Segmenten und entscheidenden Momente im Arbeitsleben der Mitarbeiter auf.

Die 5 wichtigsten strategischen Mitarbeitergruppen für Unternehmen im Jahr 2019², die es zu verstehen gilt, um die eX zu verbessern

1. High Potentials
2. High Performer
3. Mitarbeiter in der Leadership-Pipeline
4. Führungskräfte
5. Mitarbeiter mit Kundenkontakt

Die Momente im Erleben der Mitarbeiter, die 2019² aus Sicht der Unternehmen für ihre Talent-Strategie am wichtigsten waren

1. Performance Management
2. Strategische Ausrichtung & Klarheit
3. Erfahrungen beim Onboarding
4. Erfahrungen während der Bewerbung
5. Incentive-Programme

Neue Segmente im Jahr 2020³

- Systemrelevante Arbeitskräfte
- Mitarbeiter im Homeoffice
- Frauen
- Beurlaubte Angestellte
- Service Desk Mitarbeiter innerhalb von Unternehmen
- Boomerangs (zurückgekehrte Mitarbeiter)

Neue Momente im Jahr 2020³

- Mitarbeiter-Wohlbefinden
- HR-Prozesse & Unterstützung
- IT-Systeme / digitaler Support
- Risiko- & Krisenmanagement
- Erfahrungen ausscheidender Mitarbeiter
- Alumni Erfahrungen ehemaliger Mitarbeiter
- Erfahrungen beim Wiedereinstieg in den Job
- Work-Life-Balance / Zeit für Kindererziehung



Die geschäftlichen Auswirkungen der Pandemie – wie etwa die zunehmende Anzahl von Beurlaubungen und Entlassungen – werden dazu führen, dass die so genannte „Exit-Erfahrung“ ausscheidender Mitarbeiter **wichtiger denn je wird.** Wie Unternehmen mit diesen Mitarbeitern in Kontakt bleiben, entscheidet darüber, ob diese Talente bereit sind, wieder zurückzukehren, sobald es dem Unternehmen wirtschaftlich besser geht. Im vergangenen Jahr konzentrierten sich nur 15%² der Unternehmen auf diese Abgänger, und nur 5%² auf sogenannte Boomerangs, also zurückkehrende Mitarbeiter. Ein bewusst gesteuerter, sensibler Ansatz beim Off-Boarding, der vom Ausstieg über Alumni bis hin zur Wiedereinstiegserfahrung der Boomerang-Kollegen reicht, kann für die Unternehmenskontinuität von entscheidender Bedeutung sein.

Steuern und beschleunigen Sie eine mitarbeiterorientierte eX

Die Corona-Krise hat die Entwicklung von eX-Praktiken für viele Unternehmen erheblich beschleunigt. Erzwang die Krise doch schnelle Entscheidungen und Maßnahmen, um viele digitale Richtlinien, Programme und Technologien, mit denen man bislang lediglich liebäugelte oder die für die Zukunft geplant waren, die über Nacht in die Praxis umgesetzt werden mussten. Die Ereignisse haben Personalabteilungen, Führungskräfte und Manager zudem vor außergewöhnliche Herausforderungen gestellt: Sie mussten (und müssen) die neuen „moments that matter“ der Mitarbeiter definieren. Fortschrittliche Unternehmen haben die Messlatte hoch gelegt, um die eX umzusetzen. Und das mit Erfolg! Im April 2020⁴ ergab unsere jüngste Umfrage zum Mitarbeiter-Puls bei Unternehmen in aller Welt interessante Einblicke:

> Fürsorgliche und emphatische Führungskräfte.

In vielen Unternehmen hat die Pandemie den Mitarbeiter als Menschen wieder in den Vordergrund gerückt: Statt Engagement-Kennzahlen steht aktuell das Wohlbefinden der Kollegen im Fokus. Unsere Mitarbeiterdaten zeigen, dass erfahrene **Führungskräfte, die sich kümmern** und ihren Mitarbeitern Hoffnung auf eine positive Zukunft vermitteln, in der aktuellen Situation den größten Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter haben. Und 3 von 4⁴ Mitarbeiter bewerten genau das als positiv. [Fürsorge, Rücksicht und Optimismus](#) sind unverzichtbare Führungsqualitäten für die Kontinuität und auch den Neustart des Unternehmens in einer Post-Corona-Welt.

> Agile und mitarbeiterorientierte HR.

Auch HR-Führungskräfte mussten in der Corona-Krise agil reagieren. Sie mussten die Rollen und Verantwortlichkeiten im gesamten HR-Geschäftsmodell überdenken und anpassen. 85%⁴ der Mitarbeiter sind der Meinung, dass ihr Unternehmen Grundsätze und Richtlinien zur Unterstützung der Kollegen während des COVID-19-Ausbruchs klar kommuniziert hat. 82%⁴ der Befragten sehen auch die Geschwindigkeit und Qualität von Entscheidungen positiv. Die Nachhaltigkeit dieser Wahrnehmung wird für die Gestaltung einer positiven eX bis zum Neustart von entscheidender Bedeutung sein. **Aufgabe der Personalabteilung** wird es dabei sein, die **Menschen auf ihrem Weg in diese neue Normalität zu begleiten** und sicherzustellen, dass diese Momente des Zusammenhalts unter Druck in eine dauerhafte Neudefinition von Arbeit und Arbeitsverhältnissen umgewandelt werden.

> **Unterstützende und vermittelnde Führungskräfte** spielen eine wichtige Rolle beim Gestalten einer differenzierten eX – insbesondere in Krisenzeiten. Sie sind die direkte Verbindung des Unternehmens zu den Mitarbeitern und sie **müssen in der Lage sein, die Mitarbeiter täglich zu inspirieren, zu fördern und Konflikte zu beseitigen**. Das gilt insbesondere in der digitalen Umgebung des Homeoffice. Mehrere Unternehmen haben diesen Sprung erfolgreich geschafft: 89%⁴ der Mitarbeiter fühlen sich in der aktuellen Situation von ihrem Vorgesetzten unterstützt und 88%⁴ sind der Meinung, dass ihr Vorgesetzter sich um sie auch als Mensch kümmert. Unternehmen sollten die zwischenmenschlichen Erfahrungen ihrer Führungskräfte berücksichtigen und sich auf ihre spezifischen Bedürfnisse konzentrieren, damit diese Verbindung nicht zerbricht. Es gilt, sich mit Empathie auch in die Führungskräfte einzufühlen und gemeinsam Lösungen entwickeln, die ihre Arbeit erleichtern. Auch die Chefs zu motivieren, stellt sicher, dass in diesen Zeiten der Krise und auch darüber hinaus eine bessere Employee eXperience für alle erreicht wird.

Die bisherigen Antworten der Mitarbeiter waren relativ positiv. Aber es wird wahrscheinlich zunehmend schwierig werden, diese positive Grundhaltung aufrechtzuerhalten angesichts von anhaltendem Stress, Isolation und den gesundheitlichen und wirtschaftlichen Sorgen, die viele Menschen plagen. Bisher konnten wir jedoch beobachten: **Diejenigen, die sich auf Momente konzentrieren, die inspirieren, fördern, zusammenbringen oder Konflikte beseitigen** – also die Momente, die eine gute eX ausmachen – **haben eine größere Chance, die Leidenschaft, die Motivation und das Engagement ihrer Kollegen auch in die nächste Phase hinüber zu retten**.

Halten Sie an der Strategie „handeln – zuhören - anpassen“ fest

Während der Pandemie hat auch das Thema **Mitarbeiterbefragung an Wichtigkeit gewonnen**. Allein im April 2020 haben wir Hunderten von Unternehmen geholfen, ihre Mitarbeiter zu ihrer Erfahrung während der Corona-Krise zu befragen. Vor den Pulsbefragungen hatten die meisten Unternehmen bereits Entscheidungen zur Schließung von Büros getroffen, Mitarbeiterversammlungen abgehalten und mobiles Arbeiten im Homeoffice eingeführt. Die Pulsbefragungen dienten dann als Kontrolle, um den Führungskräften verstehen zu helfen, welche Auswirkungen bestimmte Entscheidungen hatten und wie sie ihr Führungsverhalten gegebenenfalls anpassen müssten. Diese Strategie nennt sich „handeln – zuhören – anpassen“ und unterscheidet sich maßgeblich vom bisherigen Ansatz „zuhören – analysieren – handeln“, der sich in den jährlich durchgeführten Befragungen oder regelmäßigen Pulsbefragungen zum Mitarbeiterengagement manifestiert hatte.

Timing, Stichproben und „moments that matter“ regelmäßig in den Fokus von Befragungen zu nehmen, kann dazu beitragen, die Mitarbeiterführung zu unterstützen und den Unternehmenserfolg voranzutreiben. Umgekehrt gilt: Führen Unternehmen beispielsweise im Dezember eine jährliche Befragung ohne gezielten Puls-Check durch, könnten die Schwankungen in der Corona-Erfahrung vollständig untergehen. Darüber hinaus können Pulsbefragungen, die nur allgemeine Themen rund um das Mitarbeiter-Engagement untersuchen, die Bedeutung von Wohlbefinden, Stress, Fürsorge durch Führungskräfte, persönliche Verbindungen und die digitale Technologie auf die eX vollkommen verpassen.

Im Jahr 2021, in dem Corona hoffentlich weniger im Vordergrund stehen wird, werden wir hoffentlich Messmethoden verwenden, die jene „moments that matter“ identifizieren, die für die einzelnen Mitarbeiter-Segmente wirklich von Bedeutung sind. Denkbar wären beispielsweise Pulsbefragung, die sich auf die konkrete Wiedereinstiegserfahrung von Boomerang-Kollegen konzentriert oder darauf, wie HR und Führungskräfte den Prozess des Performance Management für High Potentials besser gestalten können.



Bereiten Sie sich daher jetzt schon auf die *neue* Normalität der eX vor

Diese außergewöhnlichen Zeiten haben bei vielen Unternehmen außergewöhnliche Reaktionen ausgelöst. Kurzfristig hat sich dies auch im Hinblick auf die employee eXperience bemerkbar gemacht. Oft hört man, dass die Corona-Krise ein Beschleuniger für Veränderungen bei Unternehmenskultur, Leadership und Digitalisierung sein könnte. Tatsächlich aber haben die Top-Führungskräfte in vielen Unternehmen die Grundlage dafür bereits zuvor geschaffen.

Die eigentliche Herausforderung wird nun darin liegen, die extrem mitarbeiterorientierten Ansätze, die in der momentanen Situation entstanden sind, fortzuführen und nicht aus den Augen zu verlieren. Schließlich steht die Welt nicht still und Führungskräfte werden mit der nächsten Phase der wirtschaftlichen und organisatorischen Weiterentwicklung nach der Corona-Krise konfrontiert.

Kontakte

Seymour Adler, Ph.D.

Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Michael Martin

HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

Besonderer Dank

Wir möchten Reka Bakos, Dr. Ken Oehler und David Torok für ihre Einblicke und ihr Mitwirken danken.

Kontaktieren Sie

kincentricaufdeutsch@kincentric.com
für weitere Unterstützung.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit Sie Ihr Unternehmen voranbringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Social Media @Kincentric

Bleiben Sie auf dem Laufenden über Trends und Themen, die für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere relevant sind.



© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Alle Rechte vorbehalten.

Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.