

HR & TALENT ADVISORY

Aufstand der Talente — Die Revolution hinter der Evolution

KINCENTRIC

A Spencer Stuart Company

Zu den massiven Auswirkungen der Pandemie gehört auch, dass sich die Art und Weise, wie, wann und wo gearbeitet wird, grundlegend geändert hat – und der Arbeitsmarkt deshalb nie wieder derselbe sein wird. Viele Unternehmen, die angesichts steigender Impfquoten und gelockerter Beschränkungen gerne zur „Normalität“ zurückkehren würden, sehen sich mit der Tatsache konfrontiert, dass ihre Mitarbeitenden nicht mehr bereit sind, nach Ende der Pandemie einfach in den bislang als „Status quo“ angesehenen Arbeitsalltag zurückzukehren. Die Kräfteverhältnisse haben sich verschoben; es ist eine neue Arbeitswelt entstanden, in der Mitarbeitende stärkeren Einfluss auf die Arbeitsbedingungen nehmen und klare Forderungen stellen: Von flexibleren Arbeitsmodellen über höhere Gehälter und bessere Sozialleistungen bis hin zu kulturellen Veränderungen und Fortschritten bei Inklusion und Diversität. Wir nennen dieses Phänomen den **„Aufstand der Talente“**.

Diesen einfach als Revolution der Beschäftigten zu sehen, wäre zu kurz gegriffen. Vielmehr sollte er als wichtiger Impulsgeber für die Unternehmensentwicklung verstanden werden. Strategisch klug agierende Führungskräfte werden die Erkenntnisse aus den letzten anderthalb Jahren und die neu gewonnene Beweglichkeit und Dynamik nutzen, um sinnvolle Änderungen an Arbeitsumgebungen, Personalstrukturen und an der Arbeit selbst vorzunehmen. Ziel dieser Änderungen muss sein, die Employee Experience zu verbessern und eine Kultur zu schaffen, in der sich Mitarbeitende inspiriert, respektiert, verbunden und engagiert fühlen.

Die Zeiten haben sich geändert

Mit der Rückkehr zur operativen Performance vor der Pandemie – manche Branchen verzeichnen sogar ein unerwartetes Wachstum – wird es für viele Unternehmen zunehmend schwierig, neue Talente zu finden und/oder vorhandene Mitarbeitende zu halten, um die Dynamik aufrechtzuerhalten. Eine Analyse aktueller Kincentric-Kundendaten bestätigt dies: Bei der Auswertung von mehr als 600.000 Umfrage-Ergebnissen aus dem zweiten Quartal 2021 zeigte sich, dass die Überzeugung unserer

Klienten, die zur Realisierung ihrer Geschäftsziele erforderlichen Talente gewinnen bzw. halten zu können, im Vergleich zum Prä-COVID-Jahr 2019 mit minus sechs bzw. minus sieben Punkten deutlich zurückgegangen ist. Verschärft wird diese Entwicklung durch die Tatsache, dass durch die hohe Zahl der Entlassungen während der Pandemie viele Mitarbeitende in den vorzeitigen Ruhestand gegangen sind, sich beruflich verändert oder selbständig gemacht haben oder Teil der „Gig Economy“ geworden sind. Andere wiederum sind nicht bereit in die Office-Präsenz-Kultur zurückzukehren, weil sie sich Sorgen um ihre Gesundheit machen oder Schwierigkeiten haben, eine zuverlässige Kinderbetreuung zu finden und unterschiedliche Bedürfnisse in der Familie unter einen Hut zu bringen.

Die Mehrheit derjenigen, die während der Pandemie in ihren Jobs geblieben sind, sahen sich gezwungen, quasi über Nacht auf neue Arbeitsmodelle umzusteigen. Das Arbeiten im Home Office oder andere Formen des Remote Workings erschwerte dabei häufig das Teambuilding sowie die Bindung an das Unternehmen und führte nicht selten dazu, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben durch längere Arbeitszeiten und vermehrte Meetings kontinuierlich verschwammen. Damit stieg auch das Risiko für einen Rückgang des persönlichen Wohlbefindens, bis hin zum Burnout. Auch dies spiegelt sich in unseren Kundendaten wider, in denen die individuell wahrgenommene Work-Life-Balance gegenüber 2019 um sieben Punkte gesunken ist.



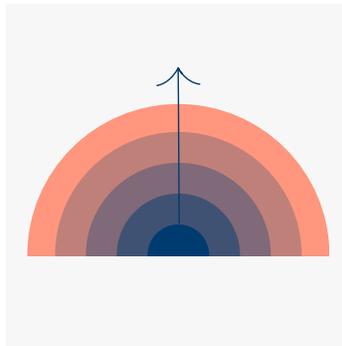
Eine weitere Folge des Remote Workings ist, dass Personalmanager neue Skills benötigen, um Remote- und Hybrid-Teams effizient zu führen. Virtuelle Umgebungen erfordern einen fürsorglicheren, verbindlicheren und engagierteren Führungsstil als das traditionelle „Command and Control Model“. Im Zuge der Krise fühlten sich Mitarbeitende ihren Vorgesetzten stärker verbunden. Im Vergleich zu 2019 gaben sieben von zehn Befragten an, es sei ihrem Manager/ihrer Managerin besser gelungen, eine positive Teamatmosphäre zu schaffen.

Geändert hat sich zudem das alte Modell, bei dem der Arbeitgeber kontrollierte, wann, wo und wie freie Stellen auf dem Markt platziert werden. In den letzten 18 Monaten hat sich gezeigt, dass viele Arbeitsplätze nicht mehr ortsgebunden sind und sich so gestalten lassen, dass die Mitarbeitenden von fast jedem Ort auf der Welt arbeiten können.

Rückschritt oder Fortschritt

Viele Unternehmen befinden sich nun an einem Scheideweg und müssen die Vor- und Nachteile prä- und postpandemischer Arbeitsmodelle abwägen. Einerseits hat sich gezeigt, dass Mitarbeitende nicht regelmäßig im Büro sein müssen, um produktiv zu sein. Viele Befragte geben an, sie würden sich produktiver fühlen – ob im Homeoffice oder im Büro –, wenn sie flexibler über das Wie, Wann und Wo ihrer Arbeit entscheiden können.

Arbeitgeber erhalten durch Remote Working Zugang zu einem viel größeren Talent- und Bewerberpool, so dass quasi auf der ganzen Welt nach den besten Kandidatinnen und Kandidaten gesucht werden kann. Andererseits können mobile Arbeitsmodelle zu Bindungslosigkeit und sozialer Isolation führen, was es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiver macht, anderswo auf die Suche zu gehen – nicht nur nach mehr Flexibilität oder einem höheren Gehalt, sondern auch nach der für sie richtigen Kultur und einem Gefühl von Verbundenheit und Gemeinschaft.



vor Ort arbeiten. Unter Umständen sind feste Zeitpläne sinnvoll, die sowohl die Erfordernisse der Teams als auch einzelner Teammitglieder berücksichtigen. Sorgen Sie dafür, dass die Regeln klar kommuniziert werden. Arbeitsplätze sollten so gestaltet sein, dass vorgeschriebene Abstände eingehalten werden können, mit weniger Einzelbüros und mehr offenen Räumen, die bessere Bedingungen für Zusammenarbeit, Vernetzung und Onboarding schaffen. Nutzen Sie Technologien wie Videokonferenzen und virtuelle Whiteboards, um allen Mitarbeitenden einheitliche Erfahrungen zu ermöglichen und die Voraussetzungen für gelingende Zusammenarbeit zu schaffen. Unternehmen Sie alles, was nötig ist, um die Gesundheit, Sicherheit und Einsatzbereitschaft aller Mitarbeitenden – vor Ort oder remote – zu gewährleisten, und räumen Sie ihnen bei der Frage, wann, wo und wie Arbeiten erledigt werden, so viel Flexibilität wie möglich ein. Stellen Sie Ihre Personalstrategien, -prozesse und -verfahren auf den Prüfstand: Schaffen Sie gleichwertige Bedingungen für alle Arbeitsmodelle?

Stellen Sie insbesondere sicher, dass Remote Worker bei der Vergabe neuer, herausfordernder Aufgaben oder bei Beförderungen nicht übergangen werden. Und schließlich: Kommunizieren Sie frühzeitig und häufig. Die Zeiten sind schwierig, und wenn Sie Ihre Mitarbeitenden rechtzeitig über Änderungen an der Strategie und den Arbeitsmodellen informieren, können Sie ihnen die Ungewissheit und viele der damit verbundenen Ängste nehmen.

Die Vorteile nutzen

Der „Aufstand der Talente“ bietet die einmalige Chance, nicht nur Arbeitsplätze, sondern auch Personalstrukturen und die Arbeit selbst sinnvoll zu verändern. Damit stellt sich die Frage, was Unternehmen beachten müssen, wenn sie ein Arbeitsumfeld schaffen wollen, das die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ebenso erfüllt wie die des Unternehmens.

1. Planen Sie Ihre Hybrid-Strategie

Sie brauchen eine klare Strategie, die den Anforderungen einer hybriden Belegschaft gerecht wird. Da immer mehr Unternehmen zu hybriden Modellen übergehen, muss festgelegt werden, wann und wo Mitarbeitende

2. Überprüfen Sie Ihre Talentmanagement-Philosophie

Die letzten anderthalb Jahre haben tiefgreifende Veränderungen gebracht. Möglicherweise müssen Sie deshalb Funktionen neu bewerten, um verstehen zu können, welche unter den geänderten Bedingungen wirklich entscheidend für das Unternehmen sind. Ein Beispiel hierfür sind die Menschen, die im Einzelhandel und im Gastgewerbe an vorderster Front stehen und deren verlässliche Präsenz und Leistung das Überleben vieler Unternehmen in der Krise gesichert hat. Sobald feststeht, welche Mitarbeitende für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind, sollten Sie ihre Anstrengungen, sie zu halten und an das Unternehmen zu binden, verdoppeln.

Und denken Sie daran: Fluktuation ist nicht grundsätzlich schlecht, darf aber nicht dazu führen, dass Sie hochqualifiziertes Personal verlieren oder nicht mehr in der Lage sind, den Betrieb aufrechtzuerhalten.

3. Vergrößern Sie den Bewerberpool

Ziehen Sie bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden auch Bewerberinnen und Bewerber in Betracht, die nicht zur klassischen Rekrutierungsbasis gehören – Quereinsteiger, Wiedereinsteiger aus Elternzeit oder Selbständigkeit, Studienabbrecher - um nur einige Beispiele zu nennen. Fähigkeitsprofil und Identifikation mit der Unternehmenskultur können wichtiger sein als jahrelange Branchenerfahrung. Setzen Sie Freiberufler oder Vertragsmitarbeitende für Projekte mit fester Laufzeit ein. Wenn Sie neue Mitarbeitende einstellen, passen Sie Ihr Onboarding-Programm so an, dass so rasch wie möglich starke Bindungen entstehen. Umgekehrt sollten Sie bei ausscheidenden Mitarbeitenden auf eine einvernehmliche Trennung achten.

Viele Kündigungen während der Pandemie hatten familiäre Gründe. Mehrheitlich waren es Frauen, die ihren Arbeitsplatz aufgaben. Auch wenn die Schulen und Kindergärten inzwischen wieder geöffnet sind, wollen viele von ihnen nicht wieder in Vollzeit arbeiten, sondern suchen nach Teilzeit-, befristeten oder freiberuflichen Möglichkeiten. Auch hier könnten Sie auf der Suche nach neuen Mitarbeitenden fündig werden. Schließlich weiß man nie, ob ein ehemaliger, hochqualifizierter Mitarbeitender nicht irgendwann zurückkehren möchte. Nutzen Sie die sozialen Medien und Berufsverbände, um mit diesen potenziellen „Bumerangs“ in Kontakt zu bleiben.

4. Engagierte Führungskräfte auf allen Ebenen

Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte über das fachliche und soziale Rüstzeug verfügen, um die Rückkehr an den Arbeitsplatz kompetent zu begleiten, besonders wenn die Arbeit nun in einer hybriden Umgebung stattfindet. Zeigen sie Fürsorge und Mitgefühl? Suchen sie den Kontakt zu ihren Teammitgliedern – persönlich oder remote? Und wenn ja, nutzen sie diese Beziehungen, um Herausforderungen und Probleme rechtzeitig zu erkennen, zu besprechen und zu lösen?

5. Handeln – Zuhören - Anpassen

Noch nie war es so wichtig, Mitarbeitenden zuzuhören und auf sie einzugehen. Das Zuhören sollte aber nicht nur dazu dienen, ihr Engagement zu messen – das Feedback Ihrer Mitarbeitenden kann ein wichtiger Input für personelle und geschäftliche Entscheidungen sein. Die richtigen Momente dafür zu finden, sie entsprechend zu gestalten und den richtigen Personen die richtigen Fragen zu stellen, wird für Unternehmen, die vom „Aufstand der Talente“ profitieren wollen, entscheidend sein und möglicherweise Änderungen des bestehenden Mitarbeiterdialogs erfordern. Mit NLP-Tools (Natural Language Processing) können quantitatives und qualitatives Feedback zu einem vollständigen Meinungsbild zusammengefasst werden.



6. Nachfolgeplanung mit Tiefgang

Ihre Nachfolgeplanung sollte eine klare Linie haben, alle Organisationsebenen ausloten, auf Daten basieren und die Diversität Ihrer Belegschaft in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Kultur und Erfahrung berücksichtigen. Beschäftigen Sie sich intensiv mit Ihrem Führungskräfte-Pool, um die richtigen Positionen mit den richtigen Personen zu besetzen. Wer ist auf lange Sicht dabei? Ist er oder sie agil genug, um sich gut an geänderte Bedingungen anzupassen? Ist sein EQ so hoch wie der IQ? Bringt sie die richtige soziale und fachliche Kompetenz mit?

7. Bieten Sie klare und kreative Karrierewege

Mitarbeitende möchten einen Kurs für ihre berufliche Zukunft abstecken, doch fast die Hälfte (45 Prozent) der Befragten haben kein positives Gefühl, was die Karrieremöglichkeiten in ihrem Unternehmen betrifft. Wenn Sie keine klaren Aussagen zu den Karrierewegen Ihrer Mitarbeitenden machen, können Sie sicher sein, dass

andere Unternehmen oder Personalvermittler das gerne für Sie übernehmen. Das heißt: Für jeden Mitarbeitenden auf jeder Ebene muss es Möglichkeiten geben, sich beruflich weiterzuentwickeln und neue Fähigkeiten zu erwerben. Führungskräfte müssen bereit sein, offen und mit der gebotenen Rücksicht über Qualifikationslücken und Entwicklungsmöglichkeiten zu sprechen und dabei so transparent zu sein, dass Mitarbeitende die Vorstellung, die Sie von ihrer Zukunft haben, verstehen und übernehmen können.



8. Investieren Sie in Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion

Mitarbeitende wünschen sich Unternehmen, die sich an einem übergeordneten Zweck orientieren, den Menschen in den Mittelpunkt stellen und Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DE&I) hohe Priorität geben. Sie wünschen sich Führungskräfte, die offen und transparent kommunizieren. Und sie sind der Meinung, ihr Unternehmen sollte ganz vorne dabei sein, wenn es um positive Veränderungen am Arbeitsplatz oder in ihren beruflichen und privaten Communities geht. DE&I ist einer großen Mehrheit der Beschäftigten wichtig, nicht nur den unterrepräsentierten Minderheiten. Mehr als drei von vier Arbeitssuchenden bezeichnen Diversität am Arbeitsplatz als wichtiges Kriterium bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber, und über 50 Prozent der aktuell Beschäftigten wünschen sich, ihr Unternehmen möge mehr für Diversität tun.¹ Angesichts einer durchschnittlichen Fluktuationsrate von 57 Prozent² im Jahr 2020 bietet sich Arbeitgebern heute die einzigartige Chance, ihre Einstellungsverfahren gerechter zu gestalten und auf allen Ebenen für einen

Talentmix zu sorgen, der das Prädikat „divers“ verdient. Betrachten Sie DE&I nicht als Maßnahme, die erledigt und abgehakt wird, sondern machen Sie es zum integralen, nachhaltigen Bestandteil der Kultur, Werte und Verhaltensweisen Ihres Unternehmens.

9. Bringen Sie Ihre HR-Funktionen auf Erfolgskurs

Die Zeiten, in denen HR-Transformationsprojekte in Monaten oder gar Jahren umgesetzt werden konnten, sind vorbei. Ihre Personalabteilung braucht zwingend die beste Organisationsstruktur, das beste Geschäftsmodell und die besten Technologien, um weiterhin schnell reagieren und auch in Zeiten der Ungewissheit führungsstark bleiben zu können.

Überprüfen Sie die Struktur Ihrer HR-Teams, definieren Sie Rollen und Verantwortlichkeiten gegebenenfalls neu, und investieren Sie in das, was Ihre HR braucht, um kurz- und längerfristig ein Maximum an organisatorischer Effizienz zu erreichen. Stellen Sie vor allem sicher, dass die Arbeitsabläufe in Ihren HR-Teams agil genug sind, um mit den Anforderungen des „Aufstands der Talente“ Schritt zu halten.

10. Denken Sie Ihre Kultur neu

Eine starke Unternehmenskultur hilft, Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Sie ist im letzten Jahr noch wichtiger für den Unternehmenserfolg geworden, und viele Führungskräfte stellen sich die Frage, ob ihre Unternehmenskultur noch geeignet ist, um künftige geschäftliche Prioritäten umzusetzen. Zu viele Initiativen zur Veränderung der Unternehmenskultur scheitern aufgrund mangelnder Umsetzung und unzureichendem Change-Management. Natürlich vollzieht sich ein Kulturwandel nicht von heute auf morgen - und es gibt auch nicht die eine „richtige“ Kultur für jedes Unternehmen. Erfolgreich ist eine Kultur dann, wenn sie auf die Strategie abgestimmt ist, ihre Gestalt durch Handlungen und Entscheidungen der Unternehmensleitung erhält und im weiteren Verlauf durch organisatorische Entscheidungen immer wieder neu gestärkt wird.

1. Glassdoor, Diversity and Inclusion Workplace Survey, September 30, 2020.
2. 2021 US Bureau of Labor Statistics report.

Kontakte

Jill Kissack

Partner
HR & Talent Advisory
Americas Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com

Jamie MacArthur

Partner
Chief Operating Officer &
Americas Regional Leader
jamie.macarthur@kincentric.com

Besonderer Dank

Wir möchten uns bei den folgenden Personen für ihre Einblicke und ihr Mitwirken an diesem Text bedanken:

Christopher Adair, Ph.D.

Seymour Adler, Ph.D.

Jim Donohue

Tom Friedrich

Anuradha Hebbar

Michael Martin

Jennifer G. Wich

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, das volle Potenzial von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.