

# Employee Experience und Leadership in Zeiten von Corona



Die Corona-Krise hat erhebliche soziale und wirtschaftliche Auswirkungen. Der Ausbruch ist ein Paradebeispiel für ein „VUCA“-Ereignis (volatil, unsicher, komplex und ambivalent), durch das Führungskräfte ihre Teams navigieren müssen. Effektive Führung spielt eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der Krise und birgt Chancen für die Zukunft. Obwohl wir einige Situationen wie diese mit unterschiedlichem Schweregrad bereits erlebt haben, beispielsweise SARS oder die Rezession nach der Weltfinanzkrise von 2008 und 2009, ist der endgültige Ausgang dieser Pandemie nicht vorherzusehen. Derzeit scheint die Zahl der COVID-19-Fälle in China abzuflachen, während die Zahl der Neuinfektionen rund um den Globus weiter steigt. Wir erleben darüber hinaus einschneidende Marktreaktionen – der DAX stürzte rapide ab und liegt aktuell auf dem Stand von 2013 und auch der Dow Jones verzeichnet Einbußen wie zuletzt beim Schwarzen Montag im Oktober 1987.

Eine von Kincentric im März 2020 durchgeführte Puls-Befragung chinesischer Arbeitnehmer zeigt, dass das durchschnittliche Engagement-Niveau der Arbeitnehmer unter dem Druck der Viruskrise zwar stabil blieb, die allgemeine Employee eXperience in der Provinz Hubei jedoch um zehn Prozentpunkte gesunken ist. Vor allem jedoch zeigen die Ergebnisse den maßgeblichen Einfluss, den [engagierte und motivierende Führungskräfte](#) in Krisenzeiten auf die Employee eXperience haben können. Die Verbreitung von COVID-19 ist ein einschneidendes Erlebnis für alle Mitarbeiter, das ihnen noch lange in Erinnerung bleiben wird. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte nun richtig auf die Krisensituation reagieren und das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.

## Motivierende Führungskräfte spielt eine entscheidende Rolle bei der Handhabung der Mitarbeitererfahrung in dieser Krise

Führungskräften sollte bewusst sein, dass die Auswirkungen der aktuellen Umstände auf die [Employee eXperience](#) der Mitarbeiter von zwei Faktoren beeinflusst werden:

### 1. Dem Ereignis selbst:

COVID-19 kann nicht nur Ängste um die eigene Gesundheit, sondern auch Sorgen um die Folgen für das Unternehmen und die Jobsicherheit auslösen. Darüber hinaus könnten sich Mitarbeiter isoliert fühlen, für die das Arbeiten im Homeoffice ungewohnt ist.

### 2. Wie Führungskräfte mit der Krise umgehen:

Das Verhalten und die Kommunikation von Führungskräften können die Situation der Mitarbeiter entweder verbessern, neutralisieren oder verschlimmern.

Führungskräfte müssen die Situation [agil](#) und entschieden handhaben, für ihre Mitarbeiter transparent agieren und ihre Teams da abholen, wo sie gerade stehen.



## Motivierende Führung ist erforderlich

Die gegenwärtige Krise erfordert [engagierte Führung](#), die Mitarbeiter motiviert. Unsere Forschung zeigt, dass

der [Mensch in Zeiten des Wandels an erster Stelle stehen muss](#), soll die Veränderung erfolgreich bewältigt werden. Positivität, Toleranz in unüberschaubaren Situationen, Initiative, Lernfähigkeit, emotionale Sensibilität, Bewusstsein, Befähigung, Authentizität und Vertrauen sind die wichtigsten Muskeln des „Engaging Leadership“, die in der aktuellen Situation trainiert werden sollten.

## Sechs Tipps, wie Führungskräfte Krisen wie COVID-19 meistern können

### 1. Verbinden und stabilisieren:

In Zeiten des Wandels ist die Fähigkeit, zu *verbinden* und zu *stabilisieren*, das wichtigste Führungsinstrument. Auch Mitarbeiter müssen Wege finden, zusammenzuarbeiten zu ihrem eigenen Wohl und um das Tagesgeschäft aufrechtzuerhalten – [Motivierende Führungskräfte](#) sind die treibende Kraft dahinter. Das A und O in Krisenzeiten ist die Fähigkeit der Führungskraft, ihre Teams zu motivieren, auf die richtigen Themen zu fokussieren und Mitarbeiter durch offene und authentische Kommunikation weiterhin für die Mission und Ziele des Unternehmens zu begeistern.

### 2. Das Ökosystem verstehen:

Es ist von entscheidender Bedeutung, so viele Informationen wie möglich über die anstehenden Entwicklungen und die Auswirkungen der Krise auf die unterschiedlichen Stakeholder zu sammeln. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und ihre Familien, alle sind betroffen – und alle miteinander verbunden. Wie man mit der einen Gruppe umgeht, beeinflusst die Situation einer anderen. Verbinden Sie die Customer Experience mit der Employee eXperience; denn ein verständnisvoller, mitfühlender Umgang mit Kunden basiert auf der Fähigkeit der Mitarbeiter, die Empathie weiterzugeben, die sie selbst erleben. Haben Sie Verständnis, dass sich Schulschließungen und Veränderungen in der Arbeitssituation des Ehepartners auch auf Ihre Mitarbeiter auswirken. Die Bedenken der Mitarbeiter betreffen nicht nur ihre eigene Gesundheit und Sicherheit, sondern beeinflussen auch die Art und Weise, wie sie Kunden betreuen und das Geschäft am Laufen halten.

### 3. Kommunizieren und handeln Sie mit Vertrauen und Transparenz:

Viele Unternehmen haben bereits Reisen und Veranstaltungen eingeschränkt und ermutigen ihre Mitarbeiter, von zu Hause aus zu arbeiten. Stellen Sie die Mitarbeiter in den Mittelpunkt Ihrer Kommunikation: Was ist bekannt? Was ist unbekannt? Welche Regeln gelten für die Reisebeschränkungen oder virtuelles Arbeiten? Wie reagieren Sie, wenn ein oder mehrere Mitarbeiter infiziert sind? Stellen Sie sicher, dass die Menschen Zugang zu den richtigen Informationen haben (z.B. [Weltgesundheitsorganisation](#), [Bundesministerium für Gesundheit](#)). Die Kommunikation wird sich an den Verlauf von COVID-19 anpassen müssen, also stellen Sie Flexibilität und Tempo über die Perfektion der Darstellung, und vor allem: Seien Sie klar, selbstbewusst und mitfühlend, wenn es um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter geht. Stellen Sie sicher, dass deren Interessen im Vordergrund stehen, wenn Sie sich um die Stabilisierung des Unternehmens bemühen.

### 4. Hören Sie zu:

Das Verständnis davon, wie sich Ihre Mitarbeiter fühlen, was sie wahrnehmen und wie sie reagieren, wird Ihre nächsten Schritte bestimmen. Puls-Umfragen, die offene Textkommentare über das Virus und über die Arbeitsregelungen zur virtuellen Arbeit erlauben, können Ihnen helfen zu verstehen, wie Mitarbeiter über COVID-19 denken, wie sie sich fühlen und was ihre Bedenken sind. Mit diesem Verständnis, können Sie die Unternehmenskommunikation besser nutzen, um sie anzusprechen. Kontinuierliche Umfragen zum Engagement, zielgruppenspezifische Pulsbefragungen, Open Text Informationen und Technologien wie Natural Language Processing können dazu beitragen, Themen, Stimmungen, unbekannte Risiken und Vorschläge im Hinblick auf unerfüllte Bedürfnisse aufzudecken.

### 5. Nutzen Sie zur Verfügung stehende Technologien:

In Zeiten wie diesen sind virtuelle Arbeitsmethoden eine große Hilfe. Viele Unternehmen haben diese Technologien bereits im Einsatz, und wir sehen immer mehr kreative Anwendungen. Videokonferenzen sind besonders geeignet, um auch in dieser Zeit effektive Kommunikation und Empathie zu gewährleisten. Viele Organisationen ermöglichen zum ersten Mal ungeplant virtuelles Arbeiten, so dass deren Führungskräfte darauf vertrauen müssen, dass ihre Mitarbeiter nach bestem Wissen und ohne unmittelbare Aufsicht des Managements ihre Arbeit erledigen.

### 6. Ausgewogenheit:

Im Hinblick auf die vielen Informationsquellen sind Überreaktionen einerseits und Apathie andererseits ein Risiko und Veränderungen müssen entsprechend sorgfältig gehandhabt werden. Führungskräfte sollten ein Gleichgewicht finden zwischen:

- virtueller Arbeit und dem Gefühl der Isolation
- dem Verschieben von Aktivitäten und der Geschäftssicherung
- Überreaktion und Apathie in der Kommunikation
- Transparenz bei Unbekanntem den vertrauensbildenden Maßnahmen, dass das Management die Situation im Griff hat
- der Befähigung der Menschen, ihr eigenes Urteilsvermögen einzusetzen und der Notwendigkeit, in Zeiten von Unsicherheit eine eindeutige Richtung vorzugeben



# So geht Führung mit nachhaltigem Einfluss auf Employee eXperience, Kultur, Digitalisierung und Agilität

---

Viele Organisationen träumen von einer Employee eXperience, die eine Kultur der Fürsorge genauso ermöglicht wie eine agile, von stärkerer Digitalisierung geprägte Unternehmenskultur. Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie werden diese Ideen nun Realität. Intelligente Führung sollte bei dieser Entwicklung eine Schlüsselrolle spielen. Die Krise birgt eine große Chance, die Kultur, die Employee eXperience und auch die Art, wie

Führungskräfte agieren, nachhaltig zu beeinflussen. Die Mitarbeiter sollten dabei im Mittelpunkt stehen. Denn Führungskräfte, die in diesen Zeiten weiterhin ein sicheres und positives Arbeitsumfeld ermöglichen, bauen das Fundament für dauerhafte Mitarbeiterbindung in der Zukunft. Um COVID-19 zu überwinden, ist Führung unerlässlich.

## **Besonderer Dank**

Für Ihre Einblicke möchten wir uns gerne bei Seymour Adler (US), Kevin Connelly (US), Roy Lu (China), Jamie MacArthur (US), Michael Martin (US), Hajime Matsuzaki (Japan), Jenny Merry (UK), Ken Oehler, Ph.D., Audrey Widjaja (China) und Bonita Xu (China) bedanken.

## Kontakte

### Seymour Adler

Leadership Assessment &  
Development Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

### Jenny Merry

UK, Ireland & France Market Leader  
[jenny.merry@kincentric.com](mailto:jenny.merry@kincentric.com)

### Michael Martin

HR & Talent Advisory  
Global Practice Leader  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

### Audrey Widjaja

China Market Leader  
[audrey.widjaja@kincentric.com](mailto:audrey.widjaja@kincentric.com)

### Hajime Matsuzaki

Japan Practice Leader  
[hajime.matsuzaki@kincentric.com](mailto:hajime.matsuzaki@kincentric.com)

### Kontaktieren Sie

[kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto: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 voran bringen 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](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

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



© Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen.

Alle Rechte vorbehalten.

Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung  
dieses Werkes erhalten Sie hier: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).