

Mit einem gesunden Maß an Produktivität auf dem Weg in die „neue Normalität“

Die COVID-19-Pandemie hat unsere bisherige Arbeitswelt grundlegend verändert: Insbesondere in puncto Employee eXperience hat die Ausnahmesituation zu teilweise immensen Umbrüchen geführt und sowohl in diesem als auch im Bereich der unternehmensinternen Weiterentwicklung von Talenten entsprechende Entwicklungen signifikant beschleunigt.

In außergewöhnlichen Zeiten wie diesen mussten Unternehmen neue und zum Teil innovative Maßnahmen für ihre Mitarbeiter ergreifen, um das Fortbestehen des Unternehmens sowie die Sicherheit, Produktivität und das Engagement der Team-Mitglieder sicherzustellen: Wegweisende Schritte zur Unterstützung von Home Office und mobilem Arbeiten, die Einführung von zusätzlichen Sicherheitsmaßnahmen für unternehmenskritische Arbeitskräfte, Investitionen in neue Technologien, die Reduzierung der physischen Arbeitsplätze, Kurzarbeit sowie ein stärkerer Fokus auf Programmen zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung und das Aufgreifen neuer Führungsansätze sind nur einige Maßnahmen von vielen, die Unternehmen in den vergangenen Monaten in bereits bestehende Prozesse und Strukturen integrieren mussten.

Laut der Kincentric-Pulsbefragung zum Thema COVID-19 war die **Employee eXperience in den ersten drei Monaten der Pandemie** für einen Großteil der 250 befragten Unternehmen **positiv** – so konnte die Mehrheit der Organisationen die Herausforderungen der COVID-19-Krise dank den krisenresistenten Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte gut meistern: 81 Prozent der befragten Mitarbeiter berichteten über positive Erfahrungen hinsichtlich Wohlbefinden, Zusammenhalt und Fürsorge sowie Ansprechbarkeit der Führungskräfte und Unterstützung bei der Implementierung alternativer Arbeitsmodelle. Haupttreiber für diese durchaus positiven Ergebnisse sind insbesondere die Fürsorge und das Engagement der Unternehmensleitung.

Die zunehmende Gewissheit der Mitarbeiter, dass die derzeitige Ausnahmesituation deutlich länger andauern wird als zunächst gedacht, und dem damit verbundenen Auftreten zusätzlicher, über gesundheitliche sowie Arbeitsmodellaspekte hinausgehende Stressfaktoren, werden jedoch die anfängliche positive Stimmung sinken lassen. Um auch durch die nächste Phase der Krise bestmöglich zu navigieren ist es für Unternehmen entscheidend, jenes ausgezeichnete Führungsverhalten beizubehalten, welches bereits zu Beginn der Pandemie zum Erfolg geführt hat.

Die Umfrage zeigt außerdem, dass sich insbesondere ein **höheres Stresslevel negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirkt: 25 Prozent der Antworten stehen dabei im Zusammenhang mit Ängsten und gesundheitlichen Bedenken**. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen (20 Prozent) berichten weibliche Mitarbeiter häufiger (27 Prozent) über ein erhöhtes Stresslevel aufgrund von COVID-19 – ein Unterschied von insgesamt 7 Prozent. Die höchsten Stresswerte konnten in der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen gemessen werden, wobei Männer und Frauen verschiedene Arten von Ängsten und Wünschen hinsichtlich der Unterstützung durch den Arbeitgeber angaben: Familie, Kinderbetreuung und Home Schooling wurden von Frauen in dieser Altersgruppe doppelt so häufig als die größten Sorgenfaktoren genannt.

Im Vergleich fällt ebenso auf, dass jüngere Mitarbeiter zunehmend mit Faktoren wie Isolation und der Verfügbarkeit entsprechender Technologien sowie Lösungen zum kollaborativen Arbeiten zu kämpfen haben – möglicherweise aufgrund einer höheren Erwartungshaltung hinsichtlich technologischer Möglichkeiten. Außerdem zeigt die Befragung, dass People of Color (PoC) häufiger in geschäftskritischen und zeitgleich in risikobehafteten Positionen tätig sind.

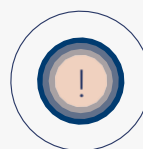
Solche Stressfaktoren lassen sich auf unterschiedliche Ursachen wie der Gewöhnung an neue Arbeitsmodelle bis hin zu einem gefühlten Verlust von Zugehörigkeit und Zusammenhalt durch zunehmende virtuelle Interaktion zurückführen. So arbeitet ein Großteil der Befragten in Summe mehr, da die Pendelzeit von und zum Arbeitsplatz stattdessen für virtuelle Meetings genutzt werden kann. Hinzu kommt, dass eine länger andauernde und ausschließlich virtuell stattfindende Zusammenarbeit mit Kunden und Kollegen belastender und ermüdender ist als die persönliche Interaktion.

Manche Unternehmen empfinden die im Zuge der Krise etablierte positive Einstellung sowie das **zusätzliche Engagement ihrer Mitarbeiter insbesondere in Form von längeren Arbeitszeiten als Vorteil – jedoch gehen eben diese nicht zwingend auch mit einer gesteigerten Produktivität einher**. Die Umfrage zeigt außerdem, dass rund 74 Prozent der Mitarbeiter das Arbeitspensum als „bewältigbar“ einschätzen würden – ein Wert, der über die bisherige Spanne der Pandemie hinweg konstant geblieben ist. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Produktivität jener Mitarbeiter, für welche Home Office möglich war und ist, nicht gesunken ist.

Dennoch stellen sich in diesem Zusammenhang folgende Fragen: Selbst wenn längere Arbeitszeiten zu erhöhter Produktivität beitragen, ist dieser Zustand langfristig nachhaltig? Gerade dann, wenn dadurch das Wohlbefinden der Mitarbeiter eindeutig gefährdet ist?

Das wechselseitige Zusammenspiel mehrerer Faktoren wie ein erhöhtes Level an Stress, zusätzliche Anstrengung durch die Gewöhnung an virtuelle Arbeitsmodelle bei gleichzeitiger familiärer Belastung, gefühlte Isolation, andauernde Unsicherheit hinsichtlich Gesundheit und Sicherheit bei der Rückkehr zur Präsenzarbeit ohne verfügbaren Impfstoff sowie wirtschaftliche Auswirkungen der Krise, Entlassungen und ungünstigen Beschäftigungsperspektiven, bilden die perfekten Bedingungen für eine neue Art des Burnouts.

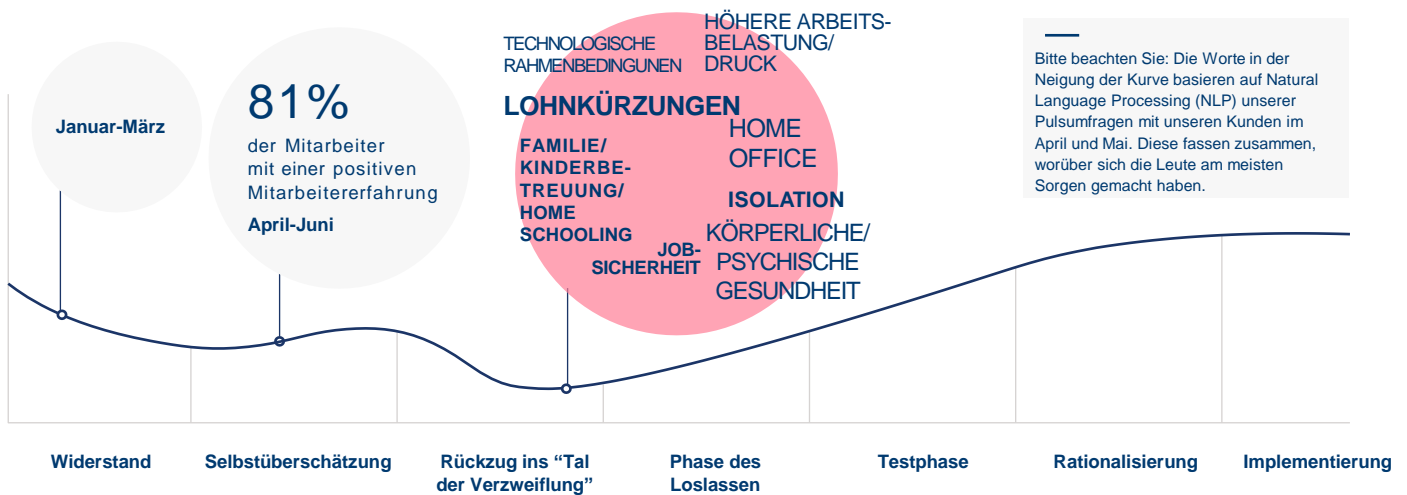
Bedingt durch eine Vielzahl von Risikofaktoren wird Burnout in den nächsten Phasen der durch die COVID-19-Pandemie hervorgerufenen Gesundheits- und Wirtschaftskrise immer mehr zu einem signifikant realen und ernstzunehmenden Risiko: Die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, verschwimmende Grenzen zwischen Berufs- und Arbeitsleben, Isolation sowie der unzureichenden Verfügbarkeit geeigneter, zuverlässiger Technologie und einem Home-Office entsprechenden Arbeitsplatz wirken als potentielle Brandbeschleuniger. Diese Faktoren sind für jene Arbeitnehmer, die nicht an virtuelle Arbeitsmodelle gewöhnt sind, schwerwiegender als für Arbeitnehmer die bereits über entsprechende Erfahrung verfügen.



Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat früh erkannt, welche Risiken während der COVID-19-Pandemie durch Stress und Burnout auftreten können und konnten somit unverzüglich entsprechende Gegenmaßnahmen setzen: **In den vergangenen Monaten haben 56 Prozent der Organisationen in Wohlbefinden, die Unterstützung ihrer Mitarbeiter und ein entsprechendes Stressmanagement investiert – ein Wert der mit 69 Prozent bei Unternehmen, die sich auf das Schaffen einer besonders guten Employee eXperience fokussieren, noch einmal deutlich höher ausfällt.** Folglich wird für viele Organisationen auch im Laufe des nächsten Jahres das Wohlbefinden einzelner Team-Mitglieder weiterhin stark im Fokus bleiben – so planen rund 40 Prozent der befragten Unternehmen langfristig in Stressmanagement zu investieren. Die Sicherstellung der Produktivität im Home Office wird sich dabei ebenfalls ganz oben auf der Unternehmensagenda etablieren, um den Leistungsdruck der Mitarbeiter zu reduzieren. Dafür werden 50 Prozent aller Befragten sowie 57 Prozent der Unternehmen mit besonderem Fokus auf Employee eXperience im kommenden Jahr in neue unterstützende Technologien investieren.

Die Welt lässt sich nicht streng in eine Zeit vor und nach COVID-19 einteilen – vielmehr geht es um die Einteilung in eine Zeit vor und nach dem Impfstoff. **Das Virus selbst ist nicht zeitlich eingrenzbar, sondern entwickelt sich stetig weiter.** Diese langfristige Entwicklung lässt sich anhand der Veränderungskurve nach Elisabeth-Kübler-Ross (The Kubler-Ross Change Curve) aufzeigen und somit gut mit vergangenen Krisen vergleichen: So erreichte das Mitarbeiterengagement auf dem Höhepunkt der durch die Finanzkrise im Jahre 2008 verursachten Rezession Spitzenwerte und fiel ein Jahr später, nachdem der Abschwung praktisch vorbei war, deutlich zurück. Die wirtschaftliche Unsicherheit, Maßnahmen zur Kostensenkung sowie der Personalabbau und die Folgen von Arbeitslosigkeit setzten sich jedoch weiterhin fort. Wir befinden uns zwar noch immer im Anfangsstadium der COVID-19-Pandemie, aber die mittel- und langfristigen Herausforderungen der Krise zeichnen sich bereits jetzt ab.

Die Phasen nach Kübler-Ross



Da Unternehmen und Arbeitskräfte gleichermaßen auf eine lange Periode der Unsicherheit zusteuern, sind ausgezeichnete Führungskräfte und deren Leadership-Fähigkeiten mehr denn je gefragt – nicht nur um Burnout vorzubeugen, sondern auch um ein gesundes Maß an Produktivität zu erreichen. Schlüsselaspekte der Employee eXperience müssen auf dem Weg zur „neuen Normalität“ bewusst gesteuert werden, während Führungskräfte und Mitarbeiter die verschiedenen Phasen des Veränderungszyklus durchlaufen.



Wie können Unternehmen uns erfolgreich durch die nächsten Phasen navigieren und dabei ein gesundes Maß an Produktivität erreichen?

Agilität beim Umdenken der internen Talentmanagement- und Employee eXperience-Strategie: Der Weg in das „New Normal“ wird alles andere als geradlinig verlaufen – folglich werden Unternehmen künftig in Sachen Personalmanagement eine agilere Strategie als zuvor benötigen. Zwar werden die Auswirkungen auf Geschäftsstrategie und Mitarbeiter von Phase zu Phase unterschiedlich sein und die Unsicherheit auch weiterhin bestehen bleiben, nichts tun ist für Unternehmen jedoch keine Option.

Stattdessen sollten Organisationen die Art von Eigenschaften und Kompetenzen, die sie für die erfolgreiche Weiterführung ihrer Geschäftsstrategie benötigen, klar definieren und an die gegebene Ungewissheit anpassen. Hinsichtlich der Employee eXperience in den Bereichen Inklusion, Unterstützung und Wohlbefinden sind vor allem die Aspekte Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Alter essentielle Faktoren. Virtuelle Personalmanagement-Strategien, die diese und andere Aspekte miteinbeziehen, müssen für die „neue Normalität“ bereit sein. In Bereichen mit hohem Burnout-Risiko sollten Unternehmen hierbei ganz besonders darauf achten, das Konfliktpotenzial so niedrig wie möglich zu halten, um die Motivation und Produktivität sowie das Engagement und somit der Mitarbeiter weiterhin sicherzustellen.

Unterstützung und Förderung fürsorglicher und engagierter Führungskräfte: Leader, die ein Unternehmen mit Nähe, Empathie, Verständnis, Aufrichtigkeit und Belastbarkeit durch Veränderungsprozesse leiten, sind unersetzlich. Ein entsprechend positives Verhalten spiegelt sich zudem in einer guten Employee eXperience wieder – Verbundenheit und Fürsorge seitens der Führungskräfte sind bei Veränderungsprozessen für Mitarbeiter die wichtigsten Faktoren. Obwohl sich die Veränderungskurve dieser Prozesse fast wöchentlich zu ändern scheint **müssen Leader hier eine Vorreiterrolle einnehmen und sowohl ihrem Unternehmen wie auch ihren Mitarbeitern bei der Bewältigung der Krise helfen.** Krisenresistente Fähigkeiten wie diese müssen Führungskräfte jetzt und in Zukunft trainieren, um ihre Mitarbeiter bestmöglich durch Veränderungen und Verlust zu begleiten. Unternehmen sollten die Kompetenzen ihrer Leader also insbesondere hinsichtlich Schlüsselfaktoren wie Inspirations- und Motivationsfähigkeit, Empathie, Authentizität und Unterstützungsbereitschaft bewerten und diese entsprechend fördern, um heute und auf dem Weg in die „neue Normalität“ erfolgreich zu sein.

Aufbau und Förderung eines mitarbeiterorientierten Personalmanagements: In vielen Unternehmen hat das Personalmanagement agil und mitarbeiterorientiert auf die Krise reagiert. **Unternehmen sollten aus diesen Erkenntnissen lernen, wie sie ihr Personalmanagement für die „neue Normalität“ noch einmal stärker integrieren und auf Basis eines Outside-In-Ansatzes ausrichten können.** Dafür sollten sie ihren bestehenden Prä-COVID-19-Ansatz analysieren und sicherstellen, dass dieser die Umsetzung aller strategischen Überlegungen und unternehmenskritischen Initiativen abdeckt. Zudem sollten eventuell bestehende Wissens-Silos im Unternehmen abgebaut werden, um ganzheitliche Problemlösungsstrategien zu ermöglichen. Damit das Personalmanagement die gewünschte Employee eXperience im Unternehmen optimal unterstützen kann, müssen die dafür erforderlichen Voraussetzungen wie Führungs- und Personalkompetenzen, Agilität, Technologie- und Analytics-Ressourcen gegeben sein.

Verständnis und konstante Weiterentwicklung der Employee eXperience durch fortlaufende, gezielte Puls-Befragungen:

Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter regelmäßig hinsichtlich ihrer Einblicke und Vorschläge befragen: **Schnellere, umsetzungsorientierte Feedbackschleifen sind dabei von Vorteil und sollten auch in Zukunft – nach Abschluss des Veränderungsprozesses – beibehalten und als fester Bestandteil in die Unternehmenskultur integriert werden.** Während Veränderungsprozessen und anderer sich fortwährend wandelnder Situationen sind Pulsbefragungen zu spezifischen Themen wie die Rückkehr aus dem Home Office oder virtuellen Arbeitsmodellen sowie auch Befragungen bestimmter Zielgruppen (Mitarbeiter in unternehmenskritischen Positionen, Eltern, Frauen oder Kollegen, die im Home Office arbeiten) unersetzlich.

Befragungen wie diese helfen Organisationen besser zu verstehen was ihre Mitarbeiter benötigen, um sich sicher und eingebunden zu fühlen und dabei produktiv und engagiert zu sein. Außerdem helfen kurze, prägnante Pulsbefragungen zu relevanten Themen wie Arbeitsbelastung, Stress und Sicherheits- und Wohlbefinden dabei, ein aktuelles Stimmungsbild der Employee eXperience im Unternehmen zu ermitteln, anhand dessen notwendige Entscheidungen und Anpassungen agil identifiziert und getroffen werden können. Angesichts eines sich rasant verändernden Umfelds können Befragungen entscheidend dazu beitragen, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Schlüsse zu ziehen – ergänzt durch Hilfsmittel wie Open-Text-Information und Technologien wie Natural Language Processing, können damit relevante Themen, Stimmungen, unbekannte Risiken und innovative Vorschläge entdeckt werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter noch besser nachzukommen.

Wie lange die Covid-19-Pandemie noch Auswirkungen auf unser privates sowie berufliches Leben nimmt, kann derzeit noch nicht abgeschätzt werden. Ein Aspekt dieser besonderen Situation steht jedoch fest: Es gibt kein Zurück in eine Zeit vor der Pandemie. Dementsprechend spielen Unternehmensleitung, Personalverantwortliche und Führungskräfte eine entscheidende Rolle – sowohl bei der Gestaltung einer positiven Employee eXperience als auch um sicherzustellen, dass Ihr Unternehmen auch während der Etablierung neuer Arbeitsmodelle erfolgreich bleibt. Mithilfe der vier oben genannten Schritte sind Unternehmen in der Lage, die Risiken eines Burnouts zu minimieren und stattdessen eine Unternehmenskultur, in der ein gesundes Maß an Produktivität sowie Engagement und Wohlbefinden im Vordergrund stehen, zu etablieren.

Kontaktieren Sie kincentricaufdeutsch@kincentric.com für weitere Unterstützung.

Besonderer Dank

Wir möchten Ken Oehler, Ph.D für seine Einblicke und seinen Beitrag zu diesem Projekt danken.