

6

Trends wie HR-Experten die neue Situation mit Covid-19 meistern



Einleitung

Die Pandemie im Jahr 2020 hat die Arbeitswelt grundlegend verändert. Dieser Wandel hatte in den letzten Jahren bereits begonnen, wurde durch die aktuelle Krise jedoch auf unvorhergesehene Weise beschleunigt. Führungskräfte, vor allem im HR-Bereich, können nicht länger über eine Zukunft der Arbeit reden, als läge sie in weiter Ferne.

Die Zukunft der Arbeit ist *jetzt*.

Viele Unternehmen können da nicht Schritt halten. Der schnelle und plötzliche Anstieg der Fernarbeit, sich ändernde Rollen, miteinander konkurrierende Verpflichtungen zu Hause und am Arbeitsplatz und ein starker Fokus auf Gesundheit und Sicherheit haben Unternehmen dazu gezwungen, alles zu überdenken. Welche Prioritäten gibt es? Wie können Teams mit weniger mehr erreichen? Wie kann die HR ein Gleichgewicht zwischen der Produktivität und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter herstellen? Kurz gesagt: Wie können Unternehmen so weitermachen wie bisher, wenn plötzlich alles anders ist?

„Business as usual“ ist keine Option. Während die Pandemie Unternehmen dazu zwingt, ihre herkömmlichen Modelle für den Betrieb zu überdenken, wird eines immer deutlicher: Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, werden für nachhaltigen Erfolg sorgen – die anderen werden nach und nach scheitern.

HR-Experten richten Geschäftsprozesse daher vermehrt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter aus. Dabei stehen 3 Werte im Vordergrund: Empathie, Resilienz und Empowerment. Zusammen bringen diese Werte 6 Trends hervor, die HR-Experten in diesen neuen Zeiten als Orientierung dienen. Dieser Bericht beleuchtet diese Trends.

Trend 1: Gesundheit, Wohlbefinden und psychologische Sicherheit der Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt

„In der diesjährigen Umfrage zu ‚Global Human Capital Trends‘ räumen 80 % der Befragten dem Wohlbefinden als Erfolgsfaktor ihres Unternehmens hohe oder höchste Priorität ein – damit ist das der wichtigste Trend in diesem Jahr.“¹

Empathie ist vermutlich der beste Indikator dafür, ob ein Unternehmen nach der Pandemie erfolgreich sein oder scheitern wird. Es ist heute wichtiger denn je, das Wohlergehen der Mitarbeiter sicherzustellen. Dabei ist es die Aufgabe der Personalabteilung, für die Sicherheit der Mitarbeiter zu sorgen. Doch wie kann ein Unternehmen das Wohlbefinden des Einzelnen – also etwas sehr persönliches – mit den umfassenderen Unternehmensrichtlinien vereinbaren?

Die Analysten von Deloitte raten Unternehmen dazu, ihre Sicht auf die Mitarbeiter und deren Herausforderungen zu ändern. „Wir glauben, dass die Antwort ist, sich auf den Menschen als arbeitendes Individuum zu konzentrieren, und nicht nur Menschen bei der Arbeit zu sehen. Damit Mitarbeiter das Gefühl haben, einen Beitrag zu leisten, der sich tatsächlich auf die Performance des Unternehmens auswirkt, reichen Programme, die neben der Arbeit stattfinden, nicht aus. Stattdessen sollten Unternehmen sich darauf konzentrieren, das Wohlbefinden direkt in die Arbeit zu integrieren.“²

Dabei ist entscheidend, den Mitarbeitern unnötigen Stress zu ersparen. Mit der richtigen Unterstützung bei täglichen Herausforderungen, wie der Kinderbetreuung oder Problemen bei Videokonferenzen und anderen Technologien sowie einer anderen Work-Life-Balance, sind Mitarbeiter zufriedener, gesünder und produktiver. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter im Homeoffice Wertschätzung für ihre Arbeit erhalten, da es ihnen schwerfallen kann, private und berufliche Pflichten unter einen Hut zu bringen.



„Leider haben viele Mitarbeiter das Gefühl, dass ihre im Homeoffice geleistete Arbeit nicht genug geschätzt wird.“

- Olivia Curtis
Wellness Specialist bei
G&A Partners

¹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

² <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/designing-work-employee-well-being.html>

„Leider haben viele Mitarbeiter das Gefühl, dass ihre im Homeoffice geleistete Arbeit nicht genug geschätzt wird oder dass ihre Arbeit und ihr Einsatz sogar in Frage gestellt werden, weil sie nicht physisch anwesend sind“, so Olivia Curtis, Wellness Specialist beim Personalberatungsunternehmen G&A Partners.³ Dieser zusätzliche Stress kann zum Burnout und damit zu weniger leistungsstarken Mitarbeitern führen. HR-Experten und Vorgesetzte müssen frühzeitig und regelmäßig mit Mitarbeitern kommunizieren, die diesem Risiko ausgesetzt sind.

Außerdem müssen Führungskräfte klare Prioritäten kommunizieren und Mitarbeiter motivieren, sich um sich selbst zu kümmern.

„Zu effektiven Bewältigungsstrategien gehören klare Prioritäten. Die oberste Priorität ist aktuell natürlich, den Mitarbeitern zu helfen, sich auf das zu konzentrieren, was am wichtigsten ist: Gesundheit und Sicherheit.“⁴

³ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-research-covid-19-takes-a-toll-on-employees-mental-well-being.aspx>

⁴ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

Trend 2: Integration und ein Zugehörigkeitsgefühl werden in einer vernetzten Hochleistungskultur immer wichtiger

„79 % der Unternehmen geben an, dass ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl unter Mitarbeitern in den nächsten 12 bis 18 Monaten wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg sein wird, doch nur 13 % sind bereit, diesem Trend zu folgen.“⁵

Führende Unternehmen erkennen den Zusammenhang zwischen dem Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und der Performance des Unternehmens. Zusammen mit der Personalabteilung arbeiten diese Unternehmen daran, die persönlichen und emotionalen Beziehungen zwischen Teammitgliedern und Teams zu verbessern.⁶ Diese Beziehungen sind besonders wichtig für Teams, die an verschiedenen Standorten oder im Homeoffice arbeiten. Wenn Teammitglieder effektiv zusammenarbeiten sollen, dann müssen sie einander vertrauen. Dies ist besonders wichtig, wenn die üblichen Mitarbeitergespräche nicht stattfinden können. Eine Umgebung zu schaffen und zu fördern, in der Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen, ist entscheidend für die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die auf hohe Performance setzt.

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass Initiativen zur Förderung von Vielfalt, Gerechtigkeit und Integration reale und dringende Probleme lösen. „Jetzt ist nicht die Zeit für nebensächliche Programme oder systemweite Transformationen“, erklären die Agilitäts- und Führungsexperten Elaine Pulakos und Rob Kaiser. „Die können warten, wenn das Unternehmen ums Überleben kämpft. Jetzt geht es darum, die Prioritäten neu zu setzen.“⁷ Unternehmen sollten sich stattdessen darauf konzentrieren, die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und ihrer Arbeit, zwischen einzelnen Teammitgliedern und Teams zu stärken, und den Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters zu fördern, um die Werte und Ziele des Unternehmens zu wahren und zu erreichen.



„Führungskräfte begleiten Mitarbeiter durch eine Zeit, an die sie sich für immer erinnern werden.“

- Nick Petschek
Principal bei Kotter

⁵ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

⁷ <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

Ein Gefühl der Zugehörigkeit wirkt sich im Unternehmen langfristig auf alle Bereiche aus, vom Umsatz bis zur Marktreichweite. Clevere Unternehmen bauen zeitnah Vertrauen zu ihren Mitarbeitern auf. „Führungskräfte begleiten Mitarbeiter durch eine Zeit, an die sie sich für immer erinnern werden“, so Nick Petschek, Principal bei Kotter, einem Change-Management-Unternehmen. „Werden die Mitarbeiter rückblickend entscheiden, dass ihr Vertrauen in ihre Organisation in dieser Zeit gestärkt wurde, oder werden sie das Gefühl haben, dass die Organisation eine schwere Zeit noch schlimmer gemacht hat?“⁸



⁸ <https://hrxecutive.com/hres-number-of-the-day-empathy-gaps/>

Trend 3: Umdenken bei Umschulungen – in wichtige Kompetenzen statt Schlüsselrollen investieren

„74 % der Unternehmen sagen, dass die Umschulung von Mitarbeitern in den nächsten 12 bis 18 Monaten wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg sein wird, doch nur 10 % sind bereit, diesem Trend zu folgen.“⁹

Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Kompetenzen an neue Anforderungen anzupassen, galt lange als Schlüsselfaktor, doch reicht das womöglich in Zukunft nicht mehr aus. Nur wenige Unternehmen können vorhersagen, was der Markt in ein paar Monaten oder Jahren verlangt. Die Umschulung von Mitarbeitern für neue Aufgaben wird immer eine Herausforderung bleiben. Um sich besser auf das nicht Planbare vorzubereiten, sollten Unternehmen den Fokus von einzelnen Rollen auf unternehmensweite Kompetenzen verschieben.

Die Personalabteilung kann dies unterstützen, indem sie Mitarbeiter dazu motiviert, ihre Perspektive über ihre Rolle und herkömmliche Karrierewege hinaus zu erweitern. Ein neues Arbeitsmodell kann es Mitarbeitern ermöglichen, projektbezogen neue Aufgaben zu übernehmen, die auf ihren Kompetenzen statt auf ihrer Funktion oder Rolle im Unternehmen basieren.



„Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, wichtige Kompetenzen zu erlernen, die ihnen auf ihrem Karriereweg viele Optionen offenhalten, statt sie auf eine bestimmte nächste Rolle vorzubereiten. Bieten Sie Mitarbeitern in Schlüsselpositionen, denen wichtige Kompetenzen fehlen, Weiterbildungsprogramme an.“¹⁰

Unternehmen sollten wichtige Kompetenzen unabhängig von der Rolle des Mitarbeiters definieren. Dazu gehören z. B. kognitive, soziale und emotionale Kompetenzen oder Fähigkeiten in den Bereichen IT, Anpassungsfähigkeit und Resilienz.¹¹

⁹ <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/reskilling-the-workforce-to-be-resilient.html>

¹⁰ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

¹¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

Trend 4: Eine verstärkte Ausrichtung auf Resilienz statt Effizienz

„Laut einem HBR-Artikel zu agilen Teams und Stabilität schneiden Unternehmen finanziell besser ab, wenn Resilienz und Agilität im Mittelpunkt ihrer Arbeitsweise und der Entscheidungsfindung stehen. Sie erzielen einen 150 % höheren ROI und eine 500 % höhere Eigenkapitalrendite.“¹²

Vor COVID-19 haben Unternehmen ihre Prozesse auf Effizienz optimiert. Dafür mussten sie ihre Arbeitsabläufe an bestimmte Marktbedingungen anpassen. Während diese Optimierungen den Unternehmen eine schnellere Vermarktung ermöglichten, haben sie gleichzeitig zu starken Abhängigkeiten geführt. Denn die Prozesse funktionierten nur, wenn der Markt konstant blieb. Jegliche Änderungen führten zu weniger effizienten Prozessen. Um angesichts sich schnell ändernder Märkte wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Unternehmen ihre Prozesse eher auf Resilienz statt auf Effizienz ausrichten.

Resiliente Unternehmen können bei sich ändernden Marktbedingungen flexibler reagieren. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter im Bereich soziale Kompetenzen schulen, z. B. Kommunikation, Teamwork und Empathie, können auch auf grundlegende Veränderungen schneller reagieren.

„Damit das Unternehmen schneller reagieren kann“, rät Gartner, „sollten die Rollen und Strukturen auf die Ergebnisse ausgerichtet werden. So können Agilität und Flexibilität erhöht und Prozesse flexibler gestaltet werden. Die Rollen der Mitarbeiter müssen variabel, anpassungsfähig und flexibel sein, das heißt Mitarbeiter brauchen funktionsübergreifende Kompetenzen und Schulungen.“¹³



¹² <https://hbr.org/2020/04/to-build-an-agile-team-commit-to-organizational-stability>

¹³ <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

Für maximale Resilienz sollten Führungskräfte geeignete Programme für Vielfalt, Gerechtigkeit und Integration einrichten. „Ideenvielfalt kann die Entwicklung von Lösungen deutlich verbessern. Stellen Sie ein kognitiv vielfältiges Krisenmanagement-Team zusammen, das potenzielle Lösungen finden kann“, lautet ein Vorschlag im Harvard Business Review.¹⁴ Führungskräfte sollten jedoch der Versuchung einer einheitlichen Standardlösung widerstehen. Der Krise kann nur mit einem ganzheitlichen Ansatz begegnet werden. „Vermeiden Sie einen eindimensionalen Lösungsansatz für die Krise. Sie ist mehr als ein finanzielles oder logistisches Problem und erfordert ein kompetentes Krisenteam.“¹⁵

Lily Zheng, Journalistin beim Harvard Business Review führt das weiter aus: „Wir erleben gerade zwei Krisen, eine wirtschaftliche und eine menschliche. Unternehmen, die sich nur um ein Risiko kümmern, verschärfen die zweite Krise.“¹⁶



14 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

15 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>

16 <https://hbr.org/2020/05/adapt-your-di-efforts-to-the-reality-of-the-crisis>

Trend 5: Flexible, wechselnde Arbeitsumgebungen mit verteilten Zuständigkeiten

„46 % der Mitarbeiter finden, dass eine gute Work-Life-Balance wichtig für ein erfülltes Leben ist, und 87 % der HR-Experten und Führungskräfte sagen, dass Mitarbeiter durch flexible Arbeitsoptionen zufriedener sind.“¹⁷

„Eine Umfrage von Gartner, Inc. unter 317 CFOs und Finanzexperten am 30. März 2020 ergab, dass 74 % von ihnen mindestens 5 % ihrer Mitarbeiter auch nach Covid-19 im Homeoffice arbeiten lassen werden.“¹⁸

Fernarbeitsprogramme wurden in den letzten Jahren immer gefragter, doch durch die Pandemie im Jahr 2020 haben sie noch einmal zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Teams haben sich an lange Telefonkonferenzen, flexible Arbeitszeiten und neue Prioritäten angepasst. Es sind jedoch neue Herausforderungen entstanden: Wie können Mitarbeiter und Teams an unterschiedlichen Orten eigenverantwortlich arbeiten und gleichzeitig der Erfolg und die Integrität des Unternehmens sichergestellt werden?

Die Coronakrise hat gezeigt, dass sich die Hierarchiestrukturen in vielen Unternehmen ändern müssen. Viele Organisationen setzen noch immer auf eine starre Hierarchie, obwohl dezentrale Teams ein anderes Modell erfordern. Vor allem in Zeiten rapiden Wandels müssen Unternehmen schnelle Entscheidungen treffen können, doch fehlen vielen Teams die nötigen Befugnisse dafür.

In der Zeit nach COVID-19 werden die Unternehmen wegweisend sein, die Befugnisse aufteilen und ihre Entscheidungsprozesse flexibel gestalten. Josh Bersin merkt an, dass viele HR-Teams nicht auf Agilität ausgelegt sind. Sie wurden nur dafür ausgerichtet, Dienstleistungen zu erbringen. Doch die



¹⁷ <https://thehill.com/opinion/technology/490521-the-brave-new-world-of-remote-work>

¹⁸ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surety-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>

Pandemie hat eine wichtige Tatsache ans Licht gebracht: Die Funktion von HR-Teams geht weit über die Erbringung von Dienstleistungen hinaus. Sie ermöglichen Veränderungen, fördern und entwickeln eine Arbeitskultur und schaffen die entsprechende Arbeitsumgebung – sowohl vor Ort als auch im Homeoffice. Wenn HR-Teams wirklich zukunftsorientiert arbeiten wollen, müssen sie flexibel und autonom sein.

Kompetenzen müssen im gesamten Unternehmen verteilt sein. Teams müssen auf neue Bedingungen schnell und koordiniert reagieren können. Laut den Analysten von McKinsey „sollten Führungskräfte die Zusammenarbeit und Transparenz im gesamten Teamnetzwerk fördern. Eine Möglichkeit, das zu erreichen, sind aufgeteilte Entscheidungsbefugnisse und das Teilen von Informationen: Führungskräfte sollten also vorleben, wie sie sich die Arbeitsweise in den Teams vorstellen. In Krisensituationen neigen Führungskräfte dazu, Entscheidungsbefugnisse zu konsolidieren und Informationen zu kontrollieren, sie also nur dann bereitzustellen, wenn es unbedingt erforderlich ist. Damit Teams autonom arbeiten können, ist jedoch das genaue Gegenteil nötig.“¹⁹



¹⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>

Trend 6: Leistungsstärkere Teams durch die Integration von KI und zukunftsorientierten Daten

„59 % der Unternehmen geben an, dass die Umstrukturierung von Arbeitsplätzen mit integrierten KI-Technologien in den nächsten 12 bis 18 Monaten wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg sein wird, doch nur 7 % sind bereit, diesem Trend zu folgen.“²⁰

Wenn Unternehmen Arbeitsplätze zunehmend menschlicher gestalten, versuchen sie den Umfang von einfacheren Aufgaben oder Routineaufgaben zu verringern. Die Integration von KI in Teams kann Mitarbeitern den Freiraum geben, sich verantwortungsvolleren oder sensibleren Aufgaben zu widmen und für transformative Ergebnisse zu sorgen. Das Resultat sind Deloitte zufolge leistungsstärkere „Superteams“, die das Unternehmen transformieren und neue Werte schaffen. Mitarbeiter können außerdem auf einem sich schnell ändernden Markt neue Karrierechancen finden.²¹

Zusammen mit der Integration von KI sollten Teams Daten besser nutzen, um Prognosen und vorausschauende Einblicke in die Mitarbeiter und Markttrends zu gewinnen. Das ist vor allem für Unternehmen sinnvoll, die Kompetenzen gleichmäßiger im Unternehmen verteilen möchten. Mitarbeiter können Daten analysieren und schnell reagieren, statt auf die Entscheidung des zuständigen Teams zu warten.

Die Integration von Daten in den Prozess der Entscheidungsfindung kann außerdem neu definieren, wie Führungskräfte ihr Unternehmen leiten. Deloitte Analysten raten Unternehmen, „grundlegend neue Fragen zu stellen, die große Entscheidungen zu HR-Risiken und -Chancen beeinflussen können, selbst wenn die Zukunft der Arbeit, Mitarbeiter und Arbeitsplätze ungewiss ist.“²²



20 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

21 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

22 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

Fazit

Die durch die Coronakrise sichtbar gewordenen Trends sind nicht vollkommen neu. Einige davon, wie die Fernarbeit im Homeoffice und Initiativen zur Vielfalt, haben schon in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und sind in der aktuellen wirtschaftlichen Situation dringender denn je. Andere hingegen, wie der neue Fokus auf Resilienz statt nur auf Effizienz, sind nicht nur komplett neu, sondern fast widersprüchlich. Vielen Menschen fällt es schwer, sich an die durch die Pandemie im Jahr 2020 verursachten, tiefgreifenden Veränderungen anzupassen.

Doch gerade angesichts dieser Veränderungen sollten Führungskräfte darauf vertrauen, dass sie durch die Priorisierung der Mitarbeiter und menschlichere Arbeitsplätze dennoch erfolgreich sein können. Eine auf die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse ausgerichtete Kultur wird langfristig zu einer höheren Produktivität und vielleicht zu einem besseren Image führen.

„Diese Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es ist, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, und verständnisvoll und fürsorglich zu sein – und das gilt auch für Unternehmen“, so Kathie Patterson, CHRO von Ally Financial.


„Sorgen Sie dafür, dass im Personalwesen der Mensch im Mittelpunkt steht. Mit der richtigen Unternehmenskultur fügt sich auch alles andere, und es gibt keinen besseren Zeitpunkt dafür als jetzt.“²³

Erfahren Sie mehr darüber, wie die Oracle Cloud Ihnen helfen kann.

²³ <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/#316174a0488d>

Kontaktieren Sie uns

Rufen Sie uns an unter **+1.800.ORACLE1** oder besuchen Sie **oracle.com**.
Außerhalb der USA erreichen Sie uns unter: **oracle.com/contact**.


 blogs.oracle.com

 facebook.com/oracle

 twitter.com/oracle

Copyright © 2020, Oracle und/oder seine verbundenen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Oracle und Java sind eingetragene Marken von Oracle und/oder seinen verbundenen Unternehmen. Andere Produktnamen sind möglicherweise Marken ihrer jeweiligen Eigentümer.

 | Oracle is committed to developing practices and products that help protect the environment

