

Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt

PERSONALWESEN – Die Coronakrise hat Verhalten und Haltung vieler Führungskräfte und Unternehmen verändert. Doch wie wirkt sich dies auf die Unternehmenswelt aus? Und **welche Konsequenzen ergeben sich für die Funktion der Human Resources?**



Bruneck – Jede Krise bringt Chancen mit sich, jede Krise hinterlässt Gewinner und Verlierer. Was eine Krise definitiv nicht hinterlässt, sind stabile Vorkonstellationen. Diese herausfordernde Zeit hat uns einmal mehr gelehrt, dass Leistung und Effizienz nichts mit direkter Kontrolle, sondern viel mehr mit der Motivation der MitarbeiterInnen, deren Zugehörigkeitsgefühl und deren Verantwortungsgefühl dem Unternehmen gegenüber zu tun haben. Wir haben gelernt, die Technologie, die uns heute bereits zur Verfügung steht, zu nutzen, und wir haben verstanden, dass wir davon noch

Wenn sich die Überzeugung der Veränderung in unseren Köpfen festgesetzt hat, wird auch unser Tun und Handeln danach erfolgen.

viel mehr brauchen, denn die Digitalisierung zementiert den Weg in die Zukunft unserer Unternehmen. Wir haben erkannt, dass Smart Working keine Freikarte zum kollektiven Trödeln ist, und dass Aufgaben unabhängig von der physischen Präsenz erledigt werden können. Was letztendlich zählt, ist das Ergebnis, unabhängig ob off- oder online. Die Coronakrise hat jeden von uns persönlich geprägt, sie sorgt für Veränderung im Verhalten und in der Haltung vieler Führungskräfte und Unternehmen. Zukunftsforscher Matthias Horx bringt es auf den Punkt: „Die Welt wird danach eine andere sein, aber sie muss nicht eine schlechtere sein. Sie wird in einer gewissen Form neu werden. Weil wir neu werden in unserer

Weltwahrnehmung“ (siehe SWZ Nr. 13/20, nachzulesen über SWZonline oder in der SWZapp). Veränderungen, wie wir sie gerade erleben, sind in ihrer Natur, in erster Linie Haltung und Mindset. Denn wenn sich die Überzeugung der Veränderung in unseren Köpfen festgesetzt hat, wird auch unser Tun und Handeln danach erfolgen. Bewusst oder unbewusst. So war ich überrascht, von Unternehmer*innen zu hören, dass nicht wenige ihrer Mitarbeiter*innen ihre Stunden in Lohnausgleichskasse jetzt kurz vor Schluss noch voll ausnutzen bzw. erhöhen möchten, dass andere ihre wöchentlichen Arbeitsstunden kürzen – wohl gemerkt nicht aus einem Bedarf heraus, z.B. der Kinderbetreuung wegen. Gleichermäßen bin ich besorgt über die vielen Feedbacks von Manager*innen, die Angst davor haben, von der Maschinerie, in der sie gefühlt vor der Krise waren, wieder aufgesogen und physisch sowie psychisch ausgelaugt zu werden. Die einen reagieren sofort mit konkreten Maßnahmen und reduzieren z.B. ihre Wochenstunden, andere verarbeiten mental das, was sie in diesen Monaten erlebt haben, und werden kurz- oder mittelfristig ebenso Entscheidungen treffen. Ein Drittel der Unternehmen erwartet eine neue Ära Es hat sich also etwas verändert in unseren Köpfen. Aber wie wirkt sich diese Veränderung auf die Unternehmenswelt aus? Kienbaum (Studie digital PeopleWeek2020) hat 1.400 Unterneh-

men befragt und die Tendenzen und Orientierungen für die Zeit nach der Krise erhoben. Es ist interessant zu sehen, dass 63 Prozent der Unternehmen von einer graduellen Veränderung und 34 Prozent sogar von dem Beginn einer neuen Ära ausgehen. Nur verschwindend geringe 3 Prozent sind davon überzeugt, dass es eine Rückkehr zum „Prä-Corona“-Zeitalter geben wird. Es liegt auf der Hand, dass Themen wie das digitale und das flexible Arbeiten besonderen Rückenwind bekommen haben. 98 Prozent der Unternehmer*innen bzw. Manager*innen gehen davon aus, dass die Praktiken des Smart Workings weiterhin, also auch nach der Krise, bestehen bleiben. Eine Rückkommandierung in die alte Präsenzkultur wird es also nicht mehr geben. Des Weiteren, so die Studie, sind die Unternehmen weiter zusammengedrückt, die Bindung der Mitarbeiter*innen an das Unternehmen hat sich gefestigt, und das remote Führen wird weiterhin Bestand haben, denn die Erfahrung hat gezeigt, dass damit kaum oder gar keine Produktivitätseinbrüche einhergehen. Woran laut Studie gearbeitet werden muss, sind im Besonderen die menschlichen Aspekte. So vermissen die Mitarbeiter*innen die Nähe zum Team und die Zusammenarbeit (82 Prozent). Was die technischen und strukturellen Voraussetzungen betrifft, so scheinen 58 Prozent der Mitarbeiter*innen dahingehend nicht ausreichend ausgestattet bzw. vorbereitet zu sein. Das Bild, das sich aus der Studie ergibt, bietet also Chancen und Herausforderungen für die Unternehmen und im Besonderen für den Personalbereich, die in der Dramatik dieser Krise an noch nie dagewesener Wichtigkeit gewinnen und die Herausforderung annehmen müssen, die Arbeitswelt von morgen maßgeblich zu gestalten.

Seelische Gesundheit darf nicht unter die Räder kommen Es geht also darum, einen guten Mix zwischen der Arbeit im Büro und der Arbeit von zu Hause oder wo auch immer zu schaffen. Ein gutes Gleichgewicht ist z.B. durch die 3/2-Lösung gegeben, sprich drei Tage im Büro und zwei Tage im Smart Working. Natürlich müssen die technischen Mittel entsprechend funktionstüchtig sein und die strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Smart Working, gekoppelt mit Kinderbetreuung, ist definitiv kein anzupeilendes Modell, denn es führt zu Ineffizienz und Dauerstress, sowohl bei Eltern und Kinder als auch beim Arbeitgeber. Es sollen weiterhin Momente des Beisammenseins geschaffen werden, on- und offline, damit die Mitarbeiter*innen nicht sozial verarmen. Damit einhergeht auch das Thema der seelischen Gesundheit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die in dieser Zeit durch die soziale Distanz schwer unter Druck geraten ist. Es empfiehlt sich, dies nicht zu unterschätzen und Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen sowie Anlaufstellen für Themen dieser Art zu vermitteln bzw. anzubieten. Unternehmen, die einen gut aufgestellten HR-Bereich haben und über zeitgemäße Personal-Instrumente verfügen, sind natürlich im Handling dieser Situation im Vorteil. Sie können proaktiv und kurzfristig auf die

Was sich bewährt hat, bleibt, was nicht funktioniert wird angepasst.

neuen Herausforderungen eingehen, schnell und angemessen auf die verschiedenen Situationen reagieren und dadurch einen wirklichen Mehrwert für die Mitarbeiter*innen und somit für das Unternehmen schaffen. Die großen Hebel in der Krise sind die Mitarbeiterkommunikation und die -Bindung, dem stimmen 85 Prozent der Befragten zu. Jene Hebel, die uns aus der dieser Krise manövrieren und die Transformation beflügeln werden, sind laut Studie die Forcierung des „New Ways of Working“ (73 Prozent) und die Forcierung der agilen Transformation sowie die Entwicklung von agilen Geschäftsmodellen (jeweils 50 Prozent). **Führen über Ziele statt Command & Control** Um diese Entwicklung stemmen zu können, sind im Besonderen eine entsprechende Führungs- und Organisationsstruktur unumgänglich. Führung über Command & Control über steife Hierarchien hinweg hatte schon vor der Krise ausgedient – nicht zuletzt aufgrund der Ansprüche der Generation Y – und wird nun, durch die Herausforderungen der Führung auf Distanz zum Relikt der Leadership-Prinzipien. Vertrauen, offene Kommunikation, Befähigung und im Besonderen das Führen über Ziele sind die erfolgskritischen Elemente für Führungskräfte, damit sie in dieser neuen Realität zurechtzukommen und sowohl als Manager*innen

REALITÄTENBÜRO

Benedikter

Seit über 45 Jahren:
zufriedene Kunden!

Tel. 0471 971442
www.benedikter.it

als auch als Leader*innen performen. Für viele Führungskräfte bedeutet dies eine 360-Grad-Wende. Es ist Aufgabe des HR-Bereichs, die Führungskräfte hier nicht alleine zu lassen und sie mit zeitgemäßen Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen, denn ein*e gute*r Manager*in ist nicht automatisch auch ein*e gute*r Leader*in. Auch die Digitalisierung der HR-Prozesse und -Instrumente tragen entscheidend dazu bei, dass das flexible Arbeiten ermöglicht und effizient wird. Die aktuelle Situation kann also der Auslöser für eine Reihe von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung der HR-Prozesse sein. Mitarbeiter-Service-Center und Self-Learning-Applikationen sind nur einige Beispiele dafür. Sämtliche administrativen Tätigkeiten wie die Pflege von Mitarbeiter-Akten aber auch sehr zeitintensive Aufgaben wie z.B. Mitarbeitergespräche können und müssen wirkungsvoller und effizienter gestaltet werden. Auch mal ganz radikal nach dem Grundsatz: Was sich bewährt hat, bleibt, was nicht funktioniert, wird angepasst. HR hat nicht nur die Aufgabe, diese Entwicklung zu unterstützen und professionell zu begleiten, sondern jetzt eine einmalige Gelegenheit, seine zentrale Rolle im Unternehmen wahrzunehmen und an Themen wie Mitarbeiter-Motivation und Commitment als Hebel für die Sicherung des Unternehmenserfolges zu arbeiten. **Dorotea Mader, Human&Human** **DIE AUTORIN** ist Human-Resource-Expertin und Business Coach. Sie arbeitete 14 Jahre lang in den Bereichen Sales, Organisation und Kommunikation in der Schwarz Unternehmensgruppe und war Geschäftsführerin Personal bei Lidl Deutschland.