

Studie: Mitarbeiterzufriedenheit

Die Corona-Pandemie und ihre Folgen

Mitarbeitende befürchten als Folge der Pandemie negative Auswirkungen auf ihre Karriereplanung. Bei einigen führte die abrupte Umstellung auf Heimarbeit dazu, dass sie neue Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten nicht erlangen konnten. Das hat Folgen auf das Talent-Management.

› Frédéric Alran

Die Arbeitswelt entwickelt sich ständig weiter. Die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie haben Trends wie Telearbeit, die Entwicklung von Führungsqualitäten und neuen Fähigkeiten und Verhaltensweisen wie Empathie, emotionale Intelligenz und die Konzentration auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter beschleunigt. Aber auch Resilienz und Anpassungsfähigkeit, Lernen am Arbeitsplatz, die Suche nach dem Sinn und Zweck der Arbeit und nicht zuletzt die Frage der Datennutzung haben an Bedeutung gewonnen. Infolgedessen ändern sich auch die Erfahrungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer sowie die Kriterien, nach denen Arbeitgeber suchen. Aus diesem Grund hat das Forschungs- und Beratungsunternehmen Yonder Consulting im Auftrag von Workday die Stimmung und die Prioritäten der Mitarbeiter während der COVID-19-Pandemie in Europa untersucht. Dabei wurden auch 1004 Schweizer Arbeitnehmende befragt.

Zufrieden mit Homeoffice

Drei von fünf Beschäftigten in der Schweiz arbeiteten im Jahr 2020 von zu Hause

aus, was dem europäischen Durchschnitt entspricht. Diese Zahl variiert stark nach Branchen und ist bei den Beschäftigten in den Bereichen Telekom, Medien und IT und bei Finanzdienstleistern deutlich höher, wo fast alle im Homeoffice gearbeitet haben. Die Wahrscheinlichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, steigt auch mit der Unternehmensgrösse. Heimarbeit ist indes kein besonders neues Phänomen für Arbeitnehmende in der Schweiz, hat doch die Mehrheit derjenigen, die im Jahr 2020 von zu Hause aus gearbeitet haben, dies bereits zuvor getan. Aus dem Homeoffice wird berichtet, dass man dadurch weniger gestresst und produktiver geworden sei. Nichtsdestotrotz sind Gefühle der Isolation und des Drucks, quasi immer erreichbar zu sein, ebenfalls relativ häufig. Die meisten Arbeitgeber haben ihren Mitarbeitenden die entsprechenden Hilfsmittel und Unterstützung für die Arbeit von zu Hause aus zur Verfügung gestellt. Die Befragten geben denn auch an, dass sie im Homeoffice in der Lage waren, auf die Informationen, die sie benötigten, zuzugreifen. Darüber hinaus ist der Zugang zu Hilfsmitteln, Unterstützung und Informationen in der Schweiz besser als in anderen europäischen Ländern.

Motivationsprobleme

Mehr als zwei von fünf Befragten fanden es aber auch schwierig, sich bei der Arbeit zu motivieren, wobei jüngere Mitarbeiter und Frauen in diesem Bereich besondere Probleme haben. Die grössten Motivationsprobleme hängen damit zusammen, dass ihr Arbeitgeber ihrer Aussage zufolge nicht gut auf die Pandemie reagiert hat, dass sie nicht wie gewohnt mit ihren Kollegen interagieren können, aber auch, weil sich die allgemeinen Lebensprioritäten aufgrund der Pandemie geändert haben. Weiter ergab die Umfrage auch, dass ein Drittel der Mitarbeitenden in der Schweiz der Meinung ist, das Jahr 2020 habe sich negativ auf ihre beruflichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten ausgewirkt. Dies ist allerdings ein geringerer Anteil als der europäische Durchschnitt von 40 Prozent. Dabei sind jüngere Angestellte eher der Meinung, dass sich dies negativ auf ihre Karriere ausgewirkt hat.

Führungsteams gut benotet

Schweizer Mitarbeiter empfinden ihr Führungsteam implizit als ehrlich, ver-



trauenswürdig und kompetent. Dies sind auch die drei am meisten gewünschten Eigenschaften bei einer Führungskraft. Der «Leadership Performance»-Index (als Teil der Untersuchung, siehe Box) zeigt, dass Führungskräfte in der Schweiz im Durchschnitt etwas höher bewertet werden als ihre Pendanten in anderen europäischen Ländern. Die Führungsebene wird besonders von denjenigen geschätzt, die in der Finanz- und Dienstleistungsbranche arbeiten, sowie von denjenigen, die im Jahr 2020 von zu Hause aus gearbeitet haben. Denn Mitarbeitende, die

im Homeoffice waren, sind häufiger der Meinung, dass ihr Führungsteam die Gesundheit der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt, einfühlsam mit ihnen umgeht, Veränderungen gut bewältigt und auf die Werte des Unternehmens achtet.

In Ländern wie der Schweiz, in denen die Führungsleistung überdurchschnittlich gut eingeschätzt wird, ist es wahrscheinlicher, dass sich die Angestellten darüber im Klaren sind, welche Rolle sie künftig im Unternehmen einnehmen werden. Mitarbeiter in der Schweiz haben denn auch

eher das Gefühl, dass ihnen ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um ihre Arbeit gut zu machen und den Kunden einen guten Service zu bieten als ihre europäischen Kollegen. Die meisten haben auch das Gefühl, dass ihr Führungsteam eine klare Vision für die Zukunft hat und eine klare Richtung vorgibt.

Handlungsfelder

Dennoch gibt immerhin ein Drittel der Arbeitnehmenden in der Schweiz an, sich innerhalb der nächsten zwölf Monate wahrscheinlich nach einem neuen Arbeitgeber umsehen zu wollen. Dieser Anteil steigt bei den 18- bis 34-Jährigen weiter an. Die Hauptmotivatoren für einen Wechsel sind das Gefühl der Unterbezahlung, die Suche nach einer beruflichen Veränderung und oder nach einer interessanteren Aufgabe. Ein konkurrenzfähiges Gehalt, Autonomie, Aufstiegsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten sind die am meisten motivierenden Elemente für eine zukünftige Arbeitsstelle. Aufstieg und Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung sind für jüngere Mitarbeiter besonders wichtig.

«Leadership Performance»-Index nach Land

Niederlande	108
Deutschland	106
Schweiz	103
Grossbritannien	103
Spanien	99
Belgien	97
Schweden	97
Italien	95
Frankreich	93

Quelle: The Employee Outlook:
Understanding Employee Sentiment and Priorities Across Europe

Anschliessende Handlungsfelder sollten Unternehmen für ein erfolgreiches differenziertes Talent-Management im Blick haben:

Verlässliche Karriereperspektiven

Wer ist Leistungsträger, welche Karriereschritte sind möglich und was sind dafür die Voraussetzungen? Verlässliche Perspektiven für die berufliche Weiterentwicklung sowie Strukturen, durch die Leistungen objektiv und nachvollziehbar messbar werden, sind nicht nur für engagierte Mitarbeiter relevant. Mit strategischem Skills-Management, Mentoring-Programmen und personalisierten Learning-Angeboten haben Unternehmen wirkungsvolle Werkzeuge, um von innen heraus Innovationsfähigkeit sowie neue Geschäftsmodelle voranzutreiben.

Anerkennung der Leistung

Mit zunehmender Unternehmensgrösse und hierarchischen Strukturen braucht es systemgestützte Prozesse, um datengetrieben und für Mitarbeiter nachvollziehbar das strategische Talent-Management zu optimieren. Hilfreich sind Personalanalysen mit Einzelprofilen und Kompetenzen im Kontext zu Vergütungsmodellen und organisatorischen Strukturen. Eine geeignete Personalgesamtsicht ermöglicht es auch, schneller Bereiche zu identifizieren, die Anomalien wie hohe Fluktuation oder sinkendes Engagement bei der beruflichen Entwicklung zeigen.

Sicherheit vor Karrieresprung

Eine Unternehmenskultur mit glaubwürdigen Grundwerten, fairer Bezahlung und Unterstützung für nicht lineare Berufswege ist eine komplexe Herausforderung. Gerade hier können aber moderne Ansätze greifen: Beispielsweise interne intelligente Marktplätze, die Skills, Projekte und offene Stellen korrelieren und grundlegend mehr Transparenz im Unternehmen sowie Varianten der persönlichen Entwicklung ermöglichen. Auf diese Weise gelingt es, wieder mehr Aufbruchsstimmung und Zukunftsorientierung zu schaffen – Werte also, die im Zuge

Die Studie

Zwischen dem 28. Oktober und dem 18. November 2020 führte Yonder in den neun europäischen Märkten Grossbritannien, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden, Spanien, Schweden, Italien und Belgien und der Schweiz eine 15-minütige Online-Umfrage mit 17 054 Mitarbeitern (davon 1004 aus der Schweiz) durch, die unterhalb der Direktionsebene in Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitenden arbeiten.

Dabei wurden folgende Schwerpunkte beleuchtet: Die Identifizierung des Anteils der Mitarbeitenden, die im Jahr 2020 von zu Hause aus gearbeitet haben, und die Auswirkungen, die dies auf ihre Rolle im Unternehmen hatte. Darüber hinaus wurden Fragen zur aktuellen Motivation und Moral der Belegschaft, zur Wahrnehmung ihres Führungsteams und zum Ausblick der Mitarbeiter auf die nächsten zwölf Monate gestellt.

der Pandemie gelitten haben. Dies ist umso wichtiger, wenn es um neue Geschäftsmodelle und Reorganisationen geht.

Mitarbeitenden vor Ort und derjenigen im Homeoffice.

Individuelle Produktivität

Ein flexibles Rahmenwerk für Homeoffice-Optionen kann spürbar die individuelle Produktivität erhöhen. Allerdings: Zum einen dürfen die Vorteile daraus nicht durch den – oftmals subtilen – Druck zunichte gemacht werden, zu Hause ständig erreichbar sein zu müssen. Es gilt, die Anforderungen und Grenzen im Homeoffice klar zu kommunizieren. Zum anderen müssen bei vermehrt dezentralen Teams die Prozesse der Zusammenarbeit und Leistungsbewertung angepasst werden. Ansonsten besteht die Gefahr einer Zweiklassengesellschaft der

Fazit

Die Studie zeigt, dass die Pandemie viele im Hinblick auf ihre beruflichen Aussichten verunsichert hat und dass sich einige Handlungsfelder und Schwerpunkte wie Gehalt und Karrierechancen, Homeoffice und Führungsqualitäten im Talent-Management verschieben werden. Je gezielter HR- und Führungsteams unterschiedliche Bedürfnisse ihrer Angestellten berücksichtigen, umso mehr profitieren Unternehmen von der Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit einer vielfältigen Belegschaft. <<



Porträt



Frédéric Alran

Country Manager, Workday Schweiz

Workday ist ein Anbieter von Enterprise-Cloud-Anwendungen für das Finanz- und Personalwesen, die weltweit von mehreren Tausend Unternehmen aus den verschiedensten Branchen eingesetzt werden. Zu den Kunden gehören KMU wie auch mehr als 45 Prozent der Fortune-500-Unternehmen.



Kontakt

fred.alran@workday.com, www.workday.ch