



Trending Insights

—

Der Neubeginn – ein Leitfaden für CHROs

Die Arbeitsweisen der Zukunft

IBM Institute for
Business Value



Fachexperten



Amy Wright

Managing Partner, IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/amy-wright-3820951](https://www.linkedin.com/in/amy-wright-3820951)
amy.wright@us.ibm.com

Amy Wright ist Managing Partner des Geschäftsbereichs IBM Talent and Transformation. Sie bringt innovative Talent-Software und -Services zu IBM Kunden und hilft ihnen, Talente unternehmensweit aufzubauen und HR-Prozesse neu auszurichten. Ihre Führungskompetenz erwarb sich Amy Wright als Personalchefin der 125.000 Mitarbeiter starken IBM Consulting-Sparte. Gleichzeitig ist sie Wegbereiterin für innovative KI im Unternehmen. Sie hält regelmäßig Vorträge rund um IBM Forschungsthemen wie HR im Zeitalter von KI, Beseitigung von Qualifikationsdefiziten, Mitarbeitermotivation, Kulturwandel und Strategien für die Rückkehr an den Arbeitsplatz.



Charles Goldwasser

VP, Global Partner, IBM Talent and Transformation
[linkedin.com/in/charliegoldwasser](https://www.linkedin.com/in/charliegoldwasser)
charlie.goldwasser@ibm.com

Seit über 30 Jahren leitet Charlie Goldwasser Teams, die auf die Lösung komplexer operativer Probleme spezialisiert sind. Charlie Goldwasser hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen und Unternehmen neue Denkmuster aufzuzeigen und sie bei der Verwirklichung ihrer Ziele zu unterstützen. Als Führungskraft und Motivator setzt er sich fachübergreifend für eine teamorientierte Arbeitsumgebung ein. Charles Goldwasser verfügt über umfassendes Know-how im Bereich Automotive, chemische Produkte, Konsumgüter, Energie, Unterhaltung, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Biowissenschaften, Metallwirtschaft, Einzelhandel, Technologie und Versorgungsdienste. Er referiert und schreibt häufig zu Themen wie Unternehmensführung und betrieblicher Wandel.

„Was wir im Vorfeld einer Pandemie tun, wird als Panikmache ausgelegt. Und was wir nach einer Pandemie tun, ist nie genug. Das ist unser Dilemma, das uns jedoch nicht davon abhalten sollte, uns nach bestem Wissen und Gewissen vorzubereiten.“

Michael O. Leavitt, ehem. Gesundheitsminister der Vereinigten Staaten (2007)¹

Wichtige Schlussfolgerungen

Der Neubeginn ist eine Gelegenheit zum Umdenken

Überlegen Sie, welche Arbeit wo erledigt werden muss und wie sich ganze Workflows intelligenter gestalten lassen.

Daten können Einblicke gewähren – müssen jedoch geschützt sein

Treffen Sie in jeder Phase der Wiederöffnung datengestützte Entscheidungen. Wichtig: Schützen Sie Mitarbeiterdaten genauso effektiv wie Kundendaten, und stellen Sie sicher, dass Ihre HR-Richtlinien der Situation gerecht werden.

Das Ziel: Eine resiliente und anpassungsfähige Belegschaft

Verdienen Sie sich das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter, indem Sie ihnen zuhören und ihre Anliegen ernst nehmen. Geben Sie ihnen die richtigen Tools an die Hand, damit sie eine lernfähige, dynamisch wachsende und anpassungsfähige Kultur aufbauen können.

Von der Krise in eine neue Normalität

Aus der Perspektive von COVID-19 betrachtet, wirkt Michael Leavitts Zitat aus dem Jahr 2007 fast visionär. Die Pandemie hat zu viele Menschenleben gefordert und die Wirtschaftskraft und Lebensgrundlagen vielerorts beeinträchtigt. Sie hat aber auch alte Denkmuster auf den Kopf gestellt: Wo und wie erledigen wir in Zukunft unsere Arbeit? Auf dem Weg aus der Krise öffnen sich viele Unternehmen für eine neue und andersartige Normalität – ganz gleich, ob sie einen vollständigen Shutdown erlebt haben oder nur teilweise durch COVID-19 beeinträchtigt waren.

Noch wissen wir nicht, wie sich unser Arbeitsumfeld darstellen wird, wenn wir die Pandemie überwunden haben. Eines ist jedoch sicher: Wir werden nicht zum normalen Betrieb zurückkehren. Neue Arbeitsweisen werden den Alltag prägen, sei es im Büro, im Einzelhandel, im Gesundheitswesen, in der Produktion, in der Landwirtschaft oder im Homeoffice.²

Viele Führungskräfte bereiten die Arbeitsumgebung und die Belegschaft jetzt auf „Stufe 1“ eines sicheren Neubeginns vor. Andere sind bereits mitten in der Rückkehr an den Arbeitsplatz (siehe Abbildung 1, „Erwartete Szenarien für die stufenweise Rückkehr zum Arbeitsplatz bei IBM, Stufe 1 und 2“). Alle diese Unternehmen müssen die physische und psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter überwachen und schützen, geeignete Tests durchführen, Arbeitsumgebungen umgestalten, Schutzausrüstung bereitstellen und sich die Unterstützung von Zulieferern und anderen Beteiligten aus dem Unternehmensumfeld sichern. Die Rolle der CHROs war noch nie so wichtig wie heute. Sie müssen den Menschen noch stärker in den Mittelpunkt stellen und sich zugleich auf die Technologie konzentrieren, die für einen schnelleren Neubeginn und langfristigen Erfolg erforderlich ist. Nur so können Unternehmen überleben und die neue Normalität erfolgreich umsetzen.

Entscheiden Sie anhand fundierter Daten, wer wirklich im Büro arbeiten muss und wer nicht.

In diesem Bericht stellen wir drei Schritte vor, durch die Talent-Manager ihr Unternehmen auf sichere und intelligente Weise gestärkt aus der Krise führen können.

- 1. Blick nach außen** bei der Planung des Neubeginns: Überdenken Sie Rollen, Workflows, Teamstrukturen und neue Anforderungen, um die neue Normalität agil und flexibel umzusetzen.
- 2. Blick nach innen** für fundierte Dateneinblicke: Sammeln und schützen Sie Mitarbeiterdaten, um den Fortschritt beim Neubeginn mithilfe dieser Daten zu überwachen. Definieren Sie bei Bedarf flexible neue Richtlinien und Vorgehensweisen.
- 3. Blick nach vorne** in eine neue Zukunft: Stärken Sie die Resilienz Ihrer Mitarbeiter, und stellen Sie technische, fachliche und persönliche Unterstützung bereit. Zusätzlich müssen Sie Ihre Personalstrategie und die erforderlichen Kompetenzen auf die Geschäftsprioritäten ausrichten.

Blick nach außen: Neubeginn agil und flexibel planen

Als Sprachrohr der Mitarbeiter sollte die Personalabteilung zunächst die Arbeitsweisen und Rollen für den jeweiligen Arbeitsplatz definieren – und Aufgaben im Blick behalten, die weiterhin virtuell durchgeführt werden können. Vor der Pandemie gab es vielleicht schon gewisse Vorstellungen darüber, welche Rollen „nur“ vom Büro aus ausgeübt werden können. Diese müssen nun neu bewertet werden, um Vorschläge zu machen, wie der agile und flexible Umstieg auf die neue Normalität gelingt. Entscheiden Sie anhand von Produktivitäts- und Motivationsdaten, die vor oder während der aktuellen „Work-from-Home“-Phase erfasst wurden, wer wirklich im Büro arbeiten muss und wer nicht.

Abbildung 1

Erwartete Szenarien für die stufenweise Rückkehr zum Arbeitsplatz bei IBM (Stufe 1 und 2)

Stufe 0	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situation:</i> Die ersten COVID-19-Fälle – Ausgangssperren 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situation:</i> Verlangsamung der COVID-19-Ausbreitung, Abflachen der Kurve – Maskenpflicht in vielen Ländern – Langsame Lockerung von Ausgangssperren und stufenweise wirtschaftliche Öffnung 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situation:</i> Mehr Tests/ Ermittlung von Kontaktpersonen – Bessere Behandlungsmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Situation:</i> Immer bessere Tests/Kontaktpersonenermittlung/Behandlung/Versorgungskapazitäten
<ul style="list-style-type: none"> – Nur systemrelevante Aufgaben werden vor Ort erledigt (die remote nicht möglich sind) – 95 % der IBM Belegschaft arbeitet von zu Hause – Verfügbarkeit besserer medizinischer Leistungen und ausgeweitete bezahlte Freistellung – Immer strengere Reisebeschränkungen – März – April 	<ul style="list-style-type: none"> – IBM Vorschriften: Maskenpflicht und 2 Meter Abstand – Heimarbeit wird größtenteils fortgesetzt. Produktiveres und innovativeres Arbeitsumfeld für IBM Rückkehrer. Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt kehren zurück (der Kunde muss Besuchen vor Ort zustimmen) – Sehr strenge Reisebeschränkungen – Mai – Juni (noch festzulegen), je nach Land unterschiedlich 	<ul style="list-style-type: none"> – IBM Vorschriften: Maskenpflicht und 2 Meter Abstand – Heimarbeit wird größtenteils fortgesetzt. Weitere IBM Mitarbeiter kehren zurück. Beschäftigte mit direktem Kundenkontakt kehren zurück (der Kunde muss Vor-Ort-Einsätzen zustimmen) – Reisebeschränkungen richten sich nach den lokalen Gegebenheiten. – Timing: richtet sich nach den lokalen Gegebenheiten 	<ul style="list-style-type: none"> – IBM Vorschriften: Maskenpflicht und 2 Meter Abstand – Ein Großteil der IBM Belegschaft kehrt zurück. Einige sind regelmäßig vor Ort, andere arbeiten remote (Rückkehr nur, falls nötig) – Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt kehren zurück, falls der Kunde Besuchen vor Ort zustimmt. – Lockerung der Reisebeschränkungen – Timing: richtet sich nach den lokalen Gegebenheiten

Personalchefs haben jetzt während des Neubeginns die einmalige Gelegenheit, technologiegestützte Prozessoptimierungen noch schneller umzusetzen (siehe die Seitenleiste auf Seite 4 „Fragen rund um die Optimierung von Arbeitsprozessen“). Dazu Josh Bersin in seinem Artikel *The big reset: Making sense of the Coronavirus*: Führungskräfte haben jetzt das Recht – und die Pflicht – Dinge geradenzurücken. Er nennt dieses Prinzip „Mit weniger mehr erreichen“.³

Führungskräfte sollten diese Findungsphase nutzen, um Möglichkeiten zur Automatisierung zu evaluieren. Dadurch kann der Arbeitsaufwand vor Ort reduziert und die Sicherheit der Mitarbeiter gewährleistet werden.⁴ Walmart setzt jetzt z. B. Roboter zur Bodenreinigung ein, und die Fast-Food-Kette McDonald's testet bereits Roboter-Köche und -Servicekräfte, um den nötigen Abstand zu wahren.⁵

Außerdem ist zu prüfen, welche Daten erfasst werden müssen, um den neuen Anforderungen an die Arbeitssicherheit gerecht zu werden. Die Frage ist, wie diese Daten gesammelt werden und welche Auswirkungen dies auf HR-Richtlinien und den Datenschutz hat. Jetzt ist auch der richtige Zeitpunkt, um Einsatzmöglichkeiten für künstliche Intelligenz (KI) zu untersuchen. Auf diese Weise lassen sich die Rückkehrer mittels personalisierter, aussagekräftiger Mitteilungen informieren, vorbereiten und schützen.

Wer darf zurückkehren?

Im Zuge der Entscheidung, welche Standorte in welchem Umfang wieder geöffnet werden, sind folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Welche Tätigkeiten sind für den reibungslosen Betrieb wichtig?
- Welche Mitarbeiter verfügen über die erforderlichen Kompetenzen, um als Rückkehrer in Betracht zu kommen?
- Welche Aufgabenbereiche lassen sich kombinieren?
- Welche Teams und Mitarbeiter sind bereit und entschlossen zur Rückkehr?
- Welche Auswirkungen können all diese dramatischen Veränderungen auf Mitarbeiter, Kunden und die Markendarstellung haben?

Vor einer endgültigen Entscheidung sollten Sie alle externen Vorschriften in Betracht ziehen, einschließlich behördlicher Social Distancing-Richtlinien, Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen sowie lokaler Einschränkungen, die sich auf die Rückkehr bestimmter Mitarbeiter auswirken können. Einige Standorte müssen möglicherweise ihre Kapazitätsnutzung reduzieren, Vorkehrungen für besonders gefährdete Mitarbeiter treffen oder sich auf die Schließung von Schulen und Kindertagesstätten einstellen (siehe Abbildung 2, „Standortplanung für die stufenweise Rückkehr an den Arbeitsplatz“).

Darüber hinaus müssen CHROs und Personalteams ihr Augenmerk auf neue Rollen richten, die sich im Zuge der Krise rasant entwickelt haben. Diese neuen Tätigkeiten müssen langfristig ggf. neu definiert werden, um sie besser mit Unternehmensrichtlinien abzustimmen und in Zukunft eine strukturiertere Personalbeschaffung zu ermöglichen.

Ein Beispiel ist die Telemedizin in Kanada, wo in sehr kurzer Zeit ein massiver Anstieg von Neueinstellungen, wie z. B. Sozialarbeitern, zu beobachten war.⁶ Da sich die Telemedizin während der Pandemie zügig durchsetzt, wird sie wahrscheinlich auch nach der Wiederöffnung der Arztpraxen eine geeignete Alternative im Gesundheitswesen bleiben. Die CHROs in diesem Bereich werden eine wichtige Rolle für die Zukunft der Telemedizin spielen. Sie entscheiden darüber, welche Fähigkeiten nachhaltig und ausbaufähig und welche hauptsächlich in Krisenzeiten gefragt sind.

Abbildung 2

Standortplanung für die stufenweise Rückkehr an den Arbeitsplatz



Wichtige Fragen zur Arbeitsoptimierung

- Welche Tätigkeiten und Prozesse haben sich durch die Pandemie grundsätzlich verändert?
- Sind die Veränderungen gut, schlecht oder neutral?
Wie lassen sich positive Entwicklungen beschleunigen und negative blockieren?
- Welche Verbesserungen durch Remote-Arbeit sollen beibehalten werden?
- Wie haben sich Arbeitsprioritäten verschoben?
Was ist jetzt wichtiger, und was nützt dem Unternehmen weniger als zuvor?

Blick nach innen: Sichere Daten-einblicke für den Neubeginn

Talent-Manager können das Gesundheitsrisiko einzelner Personen während der Wiederöffnung minimieren, indem sie Führungskräften die richtigen Mitarbeiter- und Personaldaten als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen. Sie können auch Gesundheits- und Sicherheitsdaten der Arbeitnehmer überwachen, sind als „Datenverwalter“ jedoch hauptverantwortlich für Datenschutz und Sicherheit. CHROs müssen sich daher ständig über neue Methoden informieren, durch die personen- und gesundheitsbezogene Daten von Mitarbeitern gesammelt, verfolgt und genutzt werden.

Dabei ist der Informationsschutz natürlich nur ein Teil der Verantwortung. Genauso wichtig ist es, das Vertrauen der Mitarbeiter zu erhalten. In den USA traut nur einer von vier Arbeitnehmern seinem Arbeitgeber zu, informierte und ethisch richtige Entscheidungen über die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu treffen. Es kommt darauf an, die wirtschaftlichen Auswirkungen mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden des Einzelnen in Einklang zu bringen.⁷

Die Mitarbeiter müssen außerdem darüber informiert werden, wie ihre personenbezogenen Daten vom Unternehmen gesammelt und geschützt werden. Personalchefs sollten also zufriedenstellende Antworten auf die üblichen Mitarbeiterfragen parat haben, z. B. welche persönlichen Daten durch Onlineaktivitäten, intelligente Sensoren, Mobilgeräte und Screeningprogramme (Einstieg/Ausstieg) gesammelt werden? Wie werden die erfassten Daten verwendet? Wie wird meine Privatsphäre geschützt?

Ein virtuelles Command Center ist eine Möglichkeit, um Mitarbeiter zu schützen, zu unterstützen und um ihr Vertrauen zu gewinnen. So lassen sich auch medizinische und soziale Versorgungsleistungen bequem verfolgen, überwachen und bereitstellen. Für viele kommt auch ein sicheres, privat betriebenes Opt-in-Modell in Betracht, das den Mitarbeitern die Kontrolle über die Nutzung ihrer Daten einräumt.

Nützliche Erkenntnisse aus Daten ziehen

CHROs müssen sich mit anderen Führungskräften darüber abstimmen, wie Daten erfasst und geschützt werden sollen. Diese Daten dienen dann als verlässliche und fundierte Grundlage, um die Rückkehr an den Arbeitsplatz auf der Führungsebene zu erörtern. Herkömmliche, zeitlich eingegrenzte Datenquellen reichen heute nicht mehr aus. Stattdessen sollten sich Entscheider neueren Technologien zuwenden, die die Datenerfassung und Berichterstattung in Echtzeit ermöglichen.

CHROs müssen zwischen zwei Polen vermitteln: dem Druck der Unternehmen, zur Produktivität zurückzukehren, und den Erwartungen der Mitarbeiter an einen komfortablen und sicheren Arbeitsplatz.

Auf der Grundlage von Echtzeitdaten bietet KI vielfältige Einblicke – z. B. Bereitschaft der Arbeitnehmer, lokale Infektionszahlen, Kontaktpersonenermittlung und behördliche Gesundheitsempfehlungen, die schnell in Maßnahmen umgesetzt werden können.

Die Personalabteilung sollte in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung ein bedarfsgerechtes Dashboard entwickeln, das alle wichtigen Themen abdeckt und dabei sowohl interne als auch externe Daten aus dem Unternehmensumfeld nutzt. Dieses Dashboard hilft Führungskräften, fundierte Entscheidungen im Hinblick auf Arbeitsschutz, kulturelle Veränderungen oder Rollenwechsel zu treffen.

Neben Stimmungs- und Produktivitätsanalysen erhalten Unternehmen auch neue Kennzahlen zur Versorgung mit Schutzausrüstung wie Masken und Handdesinfektionsmitteln. Aber auch standortbezogene Daten müssen von der Personalabteilung überwacht werden: z. B. Reinigungspläne, die Einführung und Umsetzung von Social Distancing am Arbeitsplatz (durch physische Barrieren und die Umrüstung von Klimaanlage) und Vereinbarungen über den Zugang von Geschäftspartnern.

Blick nach innen: Richtlinien und Vorgehensweisen auf die neue Normalität abstimmen

Personalmanager haben schnell damit begonnen, Unternehmensrichtlinien mit Blick auf COVID-19 anzupassen und manchmal sogar zügig neue Richtlinien zu erlassen. Die meisten Unternehmen haben ihre bestehenden Personalrichtlinien geprüft und in großem Stil angepasst. So wurden beispielsweise viele Pläne für Kranken- oder Sonderurlaub ausgeweitet, um die Gesundheit der Mitarbeiter mit Kundenkontakt zu schützen. Andere mussten schnelle Standortschließungen veranlassen, Remote-Arbeit ermöglichen oder die Freistellung zahlreicher Mitarbeiter in die Wege leiten.

Im Zuge der Wiederöffnung wird die Personalabteilung eine wichtige Rolle spielen, um neue Richtlinien und Verfahren für nachhaltig sichere Arbeitsumgebungen zu empfehlen und umzusetzen. CHROs müssen zwischen zwei Polen vermitteln: dem Druck der Unternehmen, zur Produktivität zurückzukehren, und den Erwartungen der Mitarbeiter an einen komfortablen und sicheren Arbeitsplatz. Danach gefragt, wie Arbeitgeber die Rückkehr zum normalen Arbeitsalltag sicherstellen sollen, forderten viele Beschäftigte umfassende und wirksame Maßnahmen zum Schutz vor dem Virus. Genauso wichtig ist ihnen Flexibilität, um die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden zu fördern.⁸

Hinzu kommt, dass die Richtlinien zwischen den verschiedenen Regionen, Geschäftsbereichen und sogar Standorten vermutlich stark abweichen werden. Die Personalabteilung muss gesetzliche Bestimmungen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene einhalten, die sich kurzfristig oder im Laufe der Zeit ändern können. Die Zusammenarbeit zwischen Personalleitern sowie Geschäfts- und Bereichsleitern ist wichtig, um Regelungen zu prüfen und zu ergänzen, die den Zugang von Partnern und Lieferanten zum Betriebsgelände regeln.

Mit dem Übergang zur neuen Normalität müssen CHROs und regionale Personalleiter außerdem damit rechnen, dass diese Routinen häufig wiederholt werden müssen – und zwar im ganzen Spektrum der Personalarbeit. Sozialleistungen, Urlaub, Arbeitsvereinbarungen, Raumzuteilung, Neueinstellungen und Dienstreisen müssen auf datengestützte Weise und im Sinne der Unternehmenskultur geprüft werden.

Blick nach vorne: Resiliente Beschäftigte – resilientes Unternehmen

Die Mitarbeiter werden die Auswirkungen von COVID-19 noch lange zu spüren bekommen. Wer weiterhin remote arbeiten muss, fühlt sich manchmal isoliert, während andere Arbeit und Kinderbetreuung aufgrund der Schließung von Schulen und Kitas unter einen Hut bringen müssen. Die meisten haben Infektionen und Todesfälle in ihrem Umfeld erlebt, und viele berichten, dass sie sich um ihre eigene Sicherheit und die ihrer Familie sorgen.⁹ Tatsächlich ergab eine kürzlich von HR Executive Online durchgeführte Umfrage, dass 69 Prozent der Beschäftigten die aktuelle Krise als schwierigste Zeit in ihrer Berufslaufbahn empfinden.¹⁰

Besorgniserregend ist jedoch die Kluft zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern. Untersuchungen zeigen, dass sich nur 14 Prozent der Arbeitgeber Gedanken um die psychische Gesundheit der Beschäftigten machen. In einem kürzlich von IBM und Josh Bersin moderierten Roundtable-Gespräch unter CHROs nannten die Teilnehmer das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter als Hauptsorge, für die noch eine Lösung gefunden werden muss.

Hema: Gezielte Schulungen und flexible Personalplanung¹¹

Als die Hema-Supermarktkette des chinesischen Onlinehändlers Alibaba während der Pandemie mit einem massiven Personalmangel konfrontiert war, führte sie ein innovatives Employee-Sharing-Programm ein, das Tausende von Mitarbeitern in Arbeit brachte. Durch gezielte Schulungen und einen gut durchdachten Stellenplan stellte Hema nach eigenen Angaben 3.000 neue Arbeitnehmer aus 40 verschiedenen Unternehmen ein. Von diesem Programm profitierten Restaurantketten und Cateringunternehmen, die ihre Personalkosten durch die zeitweise Überlassung von Mitarbeitern senken konnten.

Damit der Neubeginn erfolgreich und nachhaltig ist, müssen CHROs und die ganze Chefetage das Wohlergehen der Belegschaft in den Mittelpunkt stellen – sowohl in der Übergangszeit als auch darüber hinaus. Für viele Unternehmen bedeutet dies, dass Gesundheits- und Unterstützungsprogramme entwickelt und ausgebaut werden müssen – sowohl für Remote-Mitarbeiter als auch für Rückkehrer. Die meisten CHROs verfügen bereits über Daten, die ihre Personalprobleme abbilden. Diese sind besonders hilfreich, um auf dem Weg durch die Pandemie die besten Unterstützungsprogramme zu ermitteln.

Es empfiehlt sich, Verbesserungen in Bezug auf Employee Assistance Programme (EAPs) zu evaluieren, um sowohl lokalen als auch remote angebotenen Beschäftigten gerecht zu werden. Indem Veränderungen auf die aktuellen Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmt werden, haben es die Beschäftigten leichter, mit den fortlaufenden Umbrüchen fertig zu werden und Vertrauen in ihr Unternehmen zu entwickeln.

Aber es ist auch wichtig, dass durch die Rückkehr an den Arbeitsplatz auch die dringendsten Bedürfnisse des Unternehmens zügig bedient werden. Unternehmen stehen möglicherweise vor langfristigen Finanzproblemen, müssen neue Wachstumschancen ausloten und ausbauen und Märkte wiederbeleben, die unter der Krise gelitten haben. Zum Blick in die Zukunft gehört auch, Arbeitsgruppen und ihre Kompetenzen mit der Geschäftsstrategie abzugleichen. Dies gilt sowohl in der Anfangsphase des Wiedereinstiegs als auch für die Fortsetzung des angestrebten Wachstumskurses.

Der Schlüssel zu einer agilen Belegschaft

Mit der Wiederöffnung der Unternehmen müssen Entscheider zwei Dinge im Blick behalten: Flexibilität und Resilienz. Dabei gehen sie in zwei Schritten vor: Zuerst müssen die richtigen Technologien implementiert werden, um die schnelle und klare Kommunikation, den Kompetenzaufbau und den Wissenstransfer im Unternehmen zu fördern.

Im Vorfeld der Pandemie hatten einige Unternehmen bereits damit begonnen, ihre Schulungs- und Qualifizierungsprogramme auf digitale und stark personalisierte Systeme umzustellen. Bei der Neubewertung von Schulungsangeboten, die in einem lokal und remote arbeitenden Unternehmen intensiv genutzt werden, sind umfangreiche virtuelle Programme wichtiger denn je. Personalleiter müssen sich überlegen, wie Fähigkeiten während der Rückkehr an den Arbeitsplatz und in Zukunft kontinuierlich ausgebaut werden können. (Siehe Seitenleiste auf Seite 6, „Hema: Gezielte Schulungen und flexible Personalplanung“). Bedarfsgerechte Schulungen, die technische Fähigkeiten, berufliche Entwicklung und persönliche Unterstützung umfassen, sind der Schlüssel zu einer agilen und resilienten Belegschaft.

CHROs stellen jetzt die Weichen für die Arbeitswelt der Zukunft.

Technologie alleine reicht jedoch nicht aus. Damit ein Unternehmen resilient wird, muss es durch eine entsprechende Kultur unterstützt und gefördert werden. Diese Arbeitskultur muss anpassungsfähig sein und alle Voraussetzungen für eine völlig neue Unternehmenslandschaft mitbringen. Die unternehmensweite Nutzung agiler Methoden und neuer Arbeitsweisen trägt zur Entstehung einer solchen Kultur bei. Genauso wichtig ist aber auch ein agiler Führungsstil, der die experimentelle, iterative und schnelle Reaktion auf veränderte Marktanforderungen unterstützt.

Zweitens: Da die Kultur auf den Überzeugungen, Werten und Verhaltensweisen eines Unternehmens beruht, müssen diese von der Führungsetage hinterfragt werden. Dies geschieht unter voller Einbeziehung der Mitarbeiter und vor dem Hintergrund der heute notwendigen Resilienz und Anpassungsfähigkeit.

Mitarbeiter müssen die laufenden Veränderungen, die mit der Wiederöffnung der Büros verbunden sind, zügig bewältigen. Aus diesem Grund muss die Führungsetage Wege finden, wie sie die Mitarbeiter am besten informieren und auf dem Laufenden halten kann. Eine offene und transparente beidseitige Kommunikation ist wichtiger denn je, damit Mitarbeiter schnell Feedback geben können. Das Führungspersonal muss ständig im Blick haben, wie die Belegschaft mit den Veränderungen zurechtkommt.

Zusätzlich zum persönlichen Kontakt können auch Mehrkanalmethoden dazu beitragen, das ganze Team zu erreichen. Pulsbefragungen und die Beobachtung von Social-Media-Kanälen können helfen, die Stimmung unter den Mitarbeitern zu analysieren und aufkommende Probleme anzugehen. Virtuelle Assistenten sind zu jeder Tages- und Nachtzeit im Einsatz, um schnell und einfach aktuelle Unternehmensinformationen bereitzustellen und gleichzeitig das Anrufaufkommen in den Contact-Centern zu reduzieren.

Blick in die Zukunft

In diesen beispiellosen Zeiten stehen CHROs vor den größten Herausforderungen und Chancen ihrer Berufslaufbahn. Damit Unternehmen wieder auf Wachstumskurs kommen, sind CHROs gefragter als je zuvor. Genauso wie eine Belegschaft, die unter diesen außergewöhnlichen Bedingungen sicher und produktiv arbeitet. Aber auch Mitarbeiter zählen auf die Unterstützung durch CHROs, damit sie sich im Arbeitsalltag sicher und geschätzt fühlen und produktiv und flexibel arbeiten können. Gleichzeitig haben CHROs die seltene Gelegenheit – und Verpflichtung, Unternehmen bei der Umgestaltung von Prozessen, Workflows und Kundenservice-Routinen zu begleiten. Vor allem aber stellen CHROs jetzt die Weichen für die Arbeitswelt der Zukunft.

Checklisten für den Neubeginn

Die Checklisten auf den folgenden Seiten helfen Ihnen, personalbezogene Aktivitäten für Stufe 1 zu planen. Anhand dieser Checklisten kann IBM Unternehmen helfen, die verschiedenen Gesichtspunkte zu durchdenken, die mit der Vorbereitung auf die nächsten Schritte verbunden sind.

Bereitschafts-Checkliste: Stufe 1

Schritt 1: Ist Ihr Unternehmen bereit für die Wiederöffnung?

Regierungs- und Gesundheitsbehörden	Kommentare
<p><i>Kritische Show-Stopper</i></p> <p>Haben kommunale Stellen bzw. Landes- oder Bundesbehörden bestehende Ausgangssperren aufgehoben? Falls ja, wann? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p>Wurde die Wiederöffnung von Unternehmen behördlich genehmigt? Gilt dies für alle Unternehmen oder nur für einen Teil? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p><i>Zusätzliche Fragen</i></p> <p>Ist Ihr Standort vom öffentlichen Nahverkehr abhängig? Falls ja, ist die Beförderung im öffentlichen Nahverkehr (Bahnen, U-Bahnen, Busse) weiterhin eingeschränkt? Falls ja, welche vorübergehenden Maßnahmen werden ggf. eingeleitet, um den Transfer der IBM Mitarbeiter zum Arbeitsort zu gewährleisten? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p>Sind örtliche Schulen, Kindertagesstätten, Betreuungseinrichtungen oder Ferienlager geschlossen oder von COVID-19 betroffen? Falls ja, welche vorübergehenden Maßnahmen müssen ggf. eingeleitet werden, um die Rückkehr der IBM Mitarbeiter an den Arbeitsplatz zu gewährleisten? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p>Muss die „Rückkehr an den Arbeitsplatz“ durch kommunale Stellen, Landes- oder Bundesbehörden oder Gesundheitsämter im Voraus für den Standort genehmigt werden? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p>Wurden Gesundheitschecks von kommunalen Stellen, Landes- oder Bundesbehörden oder Gesundheitsämtern angeordnet (z. B. Fiebermessen, Masken)? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p>Ist IBM gegenüber kommunalen Stellen, Landes- oder Bundesbehörden oder Gesundheitsämtern berichtspflichtig? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p style="color: #0070C0;">Gesundheitswesen</p> <p>Verdoppelungsrate: Verdoppelt sich die Anzahl der bestätigten Fälle alle 15 Tage oder noch seltener? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	
<p>Sterblichkeit: Liegt die Zahl der täglichen Todesfälle in dem betreffenden Gebiet (z. B. in einem kleinen Land oder in einem Bundesstaat innerhalb eines größeren Landes) unter 100? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>	

Bereitschafts-Checkliste: Stufe 1

Schritt 1 (Fortsetzung): Ist Ihr Unternehmen bereit für die Wiederöffnung?

Branche		Kommentare
Kehren lokale Unternehmen (einschließlich Kunden) in der Region an den Arbeitsplatz zurück? Falls ja, welche Unternehmen sind das?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Wünschen IBM Kunden innerhalb der Region/am Standort persönliche Meetings?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Nehmen andere lokale Unternehmen, die am gleichen Ort wie die IBM Niederlassungen ansässig sind, ihre Arbeit wieder auf? Falls ja, gibt es für das Gebäude und die an einem Standort untergebrachten Unternehmen angemessene Sicherheitsnormen in Bezug auf Gemeinschaftsbereiche (z. B. Aufzüge)?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Stimmung in der Belegschaft/Mitarbeiterbetreuung		
Wie hat sich COVID-19 auf die vor Ort arbeitenden oder wohnenden IBM Mitarbeiter ausgewirkt?		
Wie denken die Mitarbeiter über die Fortsetzung der Arbeit von zu Hause bzw. die Rückkehr an den Arbeitsplatz? Sehen sie es als notwendig an, wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren oder haben sie Bedenken (z. B. Gesundheit, physische Sicherheit oder Betreuung von Familienmitgliedern)?		
Wurde in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen (Arbeitnehmervertreter oder Betriebsräte) sichergestellt, dass die Pläne und Standards für die Rückkehr an den Arbeitsplatz den örtlichen Erfordernissen entsprechen? Bitte erläutern Sie Ihre Vorgehensweise.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Ist Ihr Standort vom öffentlichen Nahverkehr abhängig? Falls ja, ist die Beförderung im öffentlichen Nahverkehr (Bahnen, U-Bahnen, Busse) weiterhin eingeschränkt? Durch welche staatlichen oder kommunalen Maßnahmen kann die Sicherheit der Mitarbeiter gewährleistet werden? (Angaben von CMT oder der Abteilung für behördliche Angelegenheiten ergänzen). Bitte erläutern Sie die Maßnahmen.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Haben sich die Geschäftszeiten der örtlichen Hauptversorger (z. B. Lebensmittelgeschäfte, Apotheken) wieder normalisiert? Oder gibt es Probleme, den täglichen Bedarf zu decken, wenn Mitarbeiter an den Arbeitsplatz zurückkehren? (Angaben von CMT oder der Abteilung für behördliche Angelegenheiten ergänzen). Bitte erläutern Sie die aktuelle Situation.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

Bereitschafts-Checkliste: Stufe 1

Schritt 2: Wie wird die Sicherheit der Mitarbeiter vor Ort sichergestellt?

Standards für Gesundheitschecks	Kommentare
Wurden für Rückkehrer Standards zur häuslichen Selbstkontrolle eingeführt? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Falls Gesundheitskontrollen vor Ort notwendig sind, gibt es geschultes Personal bzw. genügend Thermometer und Masken für die Screening-Beauftragten? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Gibt es standardisierte Gesundheitskontrollen für Besucher? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Gibt es vor Ort einen Maskenvorrat für 30 Tage und können kontinuierlich Masken in dieser Größenordnung nachbestellt werden? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Social Distancing-Maßnahmen	
<i>Werden Social Distancing-Richtlinien vor Ort eingehalten? Zum Beispiel für:</i>	
Ortsungebundene Arbeitsplätze <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Besprechungsräume <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Sitzanordnungen <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Gemeinschaftsbereiche <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Gebäudeservices	
<i>Wurden Gebäudeservices an die neue Situation angepasst? Beispiele:</i>	
Gebäudemanagement <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Reinigungsservices <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Hygiene <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Lebensmittelsicherheit <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Belüftung <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Beförderung <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Kommunikations- und Change-Management	
Wurden Kommunikationspläne zur Einführung neuer Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften erstellt und die Mitarbeiter entsprechend informiert? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

Bereitschafts-Checkliste: Stufe 1

Schritt 3: Wurde festgelegt, wer in Stufe 1 zurückkehren muss?

Rückkehrer am IBM Standort	Kommentare
Ist davon auszugehen, dass Einzelpersonen/ Teams effektiv zusammenarbeiten, während sie Social Distancing einhalten bzw. Schutzausrüstung tragen? Oder lässt sich die Zusammenarbeit durch WebEx/Mural/Slack/Box verbessern? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Bitte nennen Sie die Gründe (z. B. Zugang zu IT-Infrastruktur, Ausrüstung und Netzwerkkapazität). Wie wird der Erfolg gemessen (z. B. Produktivität)?	
Wie wichtig ist die Effizienzsteigerung, die durch die Rückkehr an den Arbeitsplatz erzielt wird, in Bezug auf die Ergebnisse aus dem 2. Quartal (z. B. Umsatz, Geschäftsabschlüsse)? Warum müssen einzelne Mitarbeiter/Teams jetzt zurückkehren?	
Wie wirkt es sich auf das Geschäft aus, wenn einzelne Beschäftigte/Teams weiterhin virtuell arbeiten?	

IBM Rückkehrer am Kundenstandort Haben die verantwortlichen IBM Kundenbetreuer die Gesundheits-/Sicherheitsvorschriften von IBM mit denen der Kunden abgestimmt? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Wurde die Notwendigkeit/der Nutzen, der durch die Rückkehr der IBM Beschäftigten an den Kundenstandort erzielt wird, anhand der Fragen aus dem Praxisleitfaden evaluiert? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Wurde mit dem Kunden eine Vereinbarung darüber getroffen, welche Daten und Informationen IBM an Kunden weitergeben bzw. nicht weitergeben wird? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Wurde mit dem Kunden eine Vereinbarung getroffen, die es den IBM Mitarbeitern erlaubt, aus gesundheitlichen Gründen nicht an den Kundenstandort zurückzukehren? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

Weitere IBM Publikationen zum Thema

„Reworking work: IBM’s post-pandemic workforce strategy“

Noch wissen wir nicht, wie sich unser Arbeitsumfeld darstellen wird, wenn wir die Pandemie überwunden haben. Informieren Sie sich über die Planung von IBM.

<https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>

„Beyond the Lockdown: How IBM is planning to enable safety and productivity in the workplace“

Bei IBM hatten wir das Privileg, vielen Mitarbeitern in dieser schwierigen Zeit helfen zu können. Gleichzeitig können wir für die Zukunft unserer Kunden und eigenen Teams planen.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/LRDOMOYJ>

„COVID-19 Action Guide: Beyond the Great Lockdown“

Durch die Konzentration auf geschäftliche Erfordernisse haben es Unternehmen leichter, Strategien für die Bewältigung der COVID-19-Probleme zu entwickeln. In diesem Schwerpunktbericht stellen wir sieben wichtige Ziele vor, von denen Führungsteams profitieren werden.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/BMWXZBRX>

Anmerkungen und Quellen

- 1 „Section 9: Pandemic Planning.“ National Library of Medicine. Stand: Mai 2020. https://www.nlm.nih.gov/dis_courses/coop/09-000.html
- 2 van Kralingen, Bridget. „Reworking Work: IBM’s Post-Pandemic Workforce Strategy.“ IBM. Stand: Mai 2020. <https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work>
- 3 Bersin, Josh. „The Big Reset: Making Sense Of The Coronavirus Crisis.“ Joshbersin.com. Stand: Mai 2020. <https://joshbersin.com/2020/03/the-big-reset-making-sense-of-the-coronavirus-crisis>
- 4 Farshchi, Shahin. „Expect More Jobs And More Automation In The Post-COVID-19 Economy.“ *Forbes.com*, Stand: Mai 2020. <https://www.forbes.com/sites/shahinfarshchi/2020/04/10/expect-more-jobs-and-more-automation-in-the-post-covid-19-economy/#663cf8fd29b4>
- 5 Thomas, Zoe. „Coronavirus: Will Covid-19 speed up the use of robots to replace human workers?“ *BBC.com*, Stand: Mai 2020. <https://www.bbc.com/news/technology-52340651>
- 6 Deschamps, Tara. „Some Canadian companies embarking on hiring sprees amid COVID-19 layoffs.“ *CTVnews.ca*, Stand: Mai 2020. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/some-canadian-companies-embarking-on-hiring-sprees-amid-covid-19-layoffs-1.4860026>
- 7 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 6,121 U.S. adults, 1-22 April 2020.
- 8 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, 21-26 April 2020.
- 9 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, 21-26 April 2020.
- 10 Mayer, Kathryn. „HRE’s number of the day: Coronavirus stress.“ *Human Resources Executive*. Stand: April 2020. <https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress>
- 11 Tianyu, Wang. „Employee sharing helps companies survive COVID-19.“ *CGTN.com*, Stand: Mai 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html>

IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:

ibm.com

IBM, das IBM Logo und **ibm.com** sind eingetragene Marken der International Business Machines Corp. in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicenamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: **ibm.com/legal/copytrade.shtml**.

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Dieses Dokument dient nur der allgemeinen Information. Es kann nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. IBM haftet nicht für Schäden, die einer Organisation oder Person durch Verwendung dieses Dokuments oder im Zusammenhang mit diesem Dokument entstehen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse aus der Verwendung dieser Daten werden „as is“ zur Verfügung gestellt, und IBM macht keine ausdrücklichen oder stillschweigenden Zusicherungen oder Gewährleistungen.

© Copyright IBM Corporation 2020

