



# Resilienz

## Was Ihre Mitarbeiter jetzt brauchen



# Eine besondere Herausforderung

**Vor wenigen Wochen hat Accenture beim Weltwirtschaftsforum in Davos gemeinsam mit dem Global-Shapers-Netzwerk und den Young Global Leaders eine Studie zur verantwortungsvollen Führung im kommenden Jahrzehnt vorgestellt. „Seeking New Leadership“ beschreibt, welche Führungsqualitäten nötig sind, und betrachtet dabei sehr unterschiedliche Bereiche, angefangen von Purpose und Zielsetzung über Technologie und Innovation bis hin zur produktiven Nutzung von Intuition und Emotionen.**

Der aktuelle Grad der Globalisierung bedeutet für unsere Mitarbeiter und unsere Kunden, dass sie sich in einem oftmals wenig vertrauten und sich stets verändernden Umfeld bewegen. Dies erfordert eine in hohem Maße verantwortungsvolle Führung. Der Anspruch ist mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie nochmals sprunghaft gestiegen. Innerhalb kürzester Zeit hat das Virus unser Leben und unsere Arbeitsweise tief greifend verändert. Mit weitreichenden Folgen. Eine verantwortungsvolle Führung, die sich fürsorglich um Mitarbeiter kümmert, ist deshalb wichtiger denn je.

Nahezu alle Unternehmen definieren gerade für sich, wie sie die Arbeit und die Teams zukünftig organisieren, um den Anforderungen von morgen gerecht zu werden. Hier kommt es vor allem auf Schnelligkeit an, damit Mitarbeiter und Gesellschaften auch weiterhin die Erwartungen erfüllen können, während sich parallel auch ihr privater Alltag verändert.

Diese Studie soll Ihnen als CHRO, CEO oder Verantwortlicher eines anderen Vorstandsbereichs dabei helfen, die neuen Herausforderungen anzunehmen und durch adäquate Führung zu bewältigen. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von mehr als 15.600 Mitarbeitern in zehn Ländern und 15 Branchen.<sup>1</sup>

Wir zeigen, was Arbeitnehmer von der Unternehmensleitung in drei grundlegenden Bereichen erwarten: physisch, mental und zwischenmenschlich.<sup>2</sup> Diese Bedürfnisse sind zu jeder Zeit vorhanden, in Krisen jedoch besonders ausgeprägt. Führungskräfte, die diesen Umstand berücksichtigen, stärken die Resilienz ihrer Mitarbeiter – die Fähigkeit, Extremsituationen durchzustehen und auch in unsicheren Zeiten engagiert zu bleiben.

## Handeln Sie jetzt.

**Dieser praxisnahe Guide zeigt Ihnen, mit welchen konkreten Maßnahmen Sie beginnen sollten.**

# Der springende Punkt: Vertrauen

Die im Rahmen der Studie befragten Arbeitnehmer nannten zwei Wünsche, die ihnen besonders wichtig sind:

Ein Führungsteam, das **empathisch ist und sich um seine Mitarbeiter kümmert.**

Vertrauen in die **Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens.**

Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Ihre Mitarbeiter möchten Ihnen vertrauen. Und das tun sie, wenn sie daran glauben, dass sich die Führungskräfte für jeden Einzelnen ebenso interessieren wie für die Teams und die gesamte Gesellschaft.

Doch Empathie allein reicht nicht. Von Führungskräften wird auch erwartet, dass sie einen Plan verfolgen. Diesen müssen Sie noch nicht bis ins kleinste Detail kennen. Vielmehr kommt es darauf an, dass Sie offen darlegen, welche Überlegungen Ihre Entscheidungen vorantreiben.<sup>3</sup> Ein umsichtiges Führungsteam, das nicht nur reagiert, sondern proaktiv handelt, kann seinen Mitarbeitern in unsicheren Zeiten am besten helfen.<sup>4</sup>

Vertrauen entsteht, wenn Führungskräfte auf die physischen, mentalen und zwischenmenschlichen Bedürfnisse von Menschen eingehen. Und obwohl jedes dieser Bedürfnisse gleichermaßen wichtig ist, gibt es dennoch eine Hierarchie.



Die Funktionsweise der Grafik ähnelt der Maslowschen Bedürfnispyramide<sup>5</sup>: Erst wenn die physischen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter befriedigt sind, rücken mentale Bedürfnisse in den Vordergrund, etwa die Produktivität am Arbeitsplatz oder ein neues Arbeitsmodell.

# Das Fundament: Physische Bedürfnisse

## Den Wunsch der Mitarbeiter nach Sicherheit und Geborgenheit erfüllen

Hierzu sagten die in unserer Studie befragten Arbeitnehmer:

Helfen Sie mir, **die Verantwortung für meine Gesundheit und mein Wohlbefinden** zu übernehmen.

Schaffen Sie eine **Arbeitsumgebung, in der ich mich sicher fühle.**

In vielen Ländern hat die COVID-19-Pandemie zu einer starken Einschränkung der Bewegungsfreiheit geführt. Umso mehr brauchen die Menschen gerade jetzt das Gefühl, dass sie sich selbst und ihre Familien gut und sicher versorgen können.

Hier muss jede Organisation eine für sie passende Lösung finden. In Bereichen, die die physische Anwesenheit der Mitarbeiter erfordern, lassen sich die Bedürfnisse nach Sicherheit und Geborgenheit beispielsweise durch kontaktlose Services oder eine angemessene Schutzkleidung erfüllen. Woanders sorgen sich Mitarbeiter derzeit möglicherweise um ihren Arbeitsplatz oder um die nächste Gehaltszahlung. Fragen Sie deshalb frühzeitig und regelmäßig, was Ihre Mitarbeiter benötigen und was sie umtreibt, damit Sie geeignete Maßnahmen ergreifen können.

Letztlich kommt es darauf an, eines der wichtigsten menschlichen Bedürfnisse zu erfüllen: Sicherheit am Arbeitsplatz. Darüber hinaus sollten Ihre Führungskräfte aktiv dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter und Teams während der Arbeit wohlfühlen.



# Die nächste Stufe: Mentale Bedürfnisse

## Unterstützung bei der Stärkung der psychischen Belastbarkeit bieten

In unserer Studie forderten die befragten Arbeitnehmer:

Erlauben Sie mir, flexibler zu arbeiten, damit ich **mein Tagespensum und die zusätzliche Belastung stressfrei bewältigen** kann.

Geben Sie mir frühzeitig und regelmäßig alle wichtigen Informationen, damit ich mich **besser auf Veränderungen einstellen** kann.

In Zeiten des Ausnahmezustands brauchen Teams mehr Flexibilität und die Erlaubnis, sich ihre Arbeit eigenständig einzuteilen. Gerade jetzt müssen sich viele Mitarbeiter selbst um die Betreuung ihrer Kinder und Angehörigen kümmern oder Probleme bei der Gesundheits- und Grundversorgung lösen. Mit festen Arbeitszeiten ist das kaum vereinbar. Deshalb müssen Manager flexible Arbeitsmodelle entwickeln, die individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen. Ein rasches Führungskräfte-Coaching in diesem Bereich erleichtert Ihren Teams die Anpassung an die aktuelle Krisensituation.

Ebenso wichtig ist konsistente, transparente und klare Kommunikation der Führungskräfte auf allen Ebenen. Bleibt sie aus, entstehen Gerüchte, die Verwirrung stiften, Angst erzeugen und die Performance einbrechen lassen. Und das ausgerechnet zu einer Zeit, in der verantwortungsvolle Führungskräfte das Herz, den Verstand und das Engagement der Mitarbeiter gewinnen können.



# Die Spitze: Zwischenmenschliche Bedürfnisse

## Dem Wunsch der Mitarbeiter nach Kontakt und Zugehörigkeit nachkommen

In unserer Studie forderten die befragten Arbeitnehmer:

Erklären Sie mir die höheren Ziele und meinen Anteil daran, damit ich das **Gefühl bekomme, dazuzugehören und etwas Sinnvolles zu leisten.**

Geben Sie mir Werkzeuge und Methoden an die Hand, mit denen ich die **nötigen Veränderungen mitgestalten** kann.

Bei der Wahl ihres Arbeitgebers entscheiden sich viele Menschen für Unternehmen, die einen sinnvollen Nutzen stiften und deren Wertvorstellungen sie teilen. Diese höheren Ziele müssen gerade in Krisenzeiten klar erkennbar sein, weil sie den Mitarbeitern deutlich zeigen, dass sie gebraucht werden und Teil eines größeren Ganzen sind.

Wenn im weiteren Verlauf der COVID-19-Pandemie weltweit immer mehr Menschen erkennen, wie wertvoll gegenseitige Unterstützung ist, suchen sie diese Erfahrung auch an ihrem Arbeitsplatz. Unternehmen, die sich für die Gesellschaft und humanitäre Ziele engagieren, sind hier im Vorteil. Sie geben ihrer Belegschaft das Gefühl einer starken Bindung zu etwas Größerem, das ihnen Halt in unruhigen Zeiten gibt. Angesichts der völlig neuen Situation wünschen sich Mitarbeiter Arbeitsmodelle, die sie wirkungsvoll entlasten. Warten Sie nicht darauf, dass dies von allein geschieht. Handeln Sie proaktiv. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, gemeinsam mit Ihnen ein neues Arbeitsmodell zu gestalten, das besser zu der heutigen Realität passt. Führungspersonlichkeiten, die andere Menschen für sich gewinnen können und ihre besten IT-Fachkräfte mit Führungsaufgaben betrauen, schaffen Vertrauen und eine moderne Führung.





# Mitarbeiter- bedürfnisse jetzt erfüllen: Leitfaden für Pragmatiker

Jede Organisation hat eine andere Belegschaft, eine andere Kultur und andere Ressourcen. Demnach gibt es auch keinen einheitlichen Ansatz für alle Unternehmen. Angesichts der neuen Realität sind Führungskräfte jedoch mehr denn je gefordert, auf der Basis von gemeinsamen Werten zu handeln und Maßnahmen zu ergreifen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden und ihnen Halt geben. In mehreren Branchen ist dieser Führungsstil bereits Realität:

- In der **Luftfahrtindustrie** verzichten die CEOs auf die Bezahlung, um die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter zu sichern.
- **Techunternehmen** bieten proaktiv Zuschüsse an, um die Kosten für den Umzug ins Homeoffice abzudecken.
- **Finanzdienstleister** stellen Aktienrückkäufe zurück und investieren das gesparte Geld in ihr Unternehmen und die Mitarbeiter.
- **Einzelhändler** bieten ihren Mitarbeitern kostenfrei therapeutische Unterstützung an, um den Stress zu minimieren.
- **Dienstleister im Gastgewerbe** bieten zusätzliche medizinische Versorgung an, die über die aktuellen Richtlinien der jeweiligen Unternehmen hinausgeht.<sup>6</sup>

**Accenture empfiehlt zehn Maßnahmen, die Ihren Mitarbeitern dabei helfen, die wichtigsten Dinge jetzt anzugehen.**

# Konsequent führen – jetzt wichtiger denn je!



**Sammeln Sie Ihre Kräfte: Stellen Sie einen multidisziplinären Krisenstab auf Vorstandsebene zusammen.**



**Entlasten Sie Ihre Mitarbeiter von unnötiger Arbeit.**



**Verantwortungsvolle Führung ist eine Erfolgsformel, die Sie jetzt nutzen sollten.**



**Fördern Sie Führungskräfte, die besonders fürsorglich und einfühlsam agieren.**



**Sorgen Sie für flache Hierarchien.**



**Kommunizieren Sie bei jeder Initiative den Zweck und die Werte Ihres Unternehmens.**



**Werfen Sie nicht mit Daten und nackten Informationen um sich. Erzählen Sie eine Geschichte.**



**Entwickeln Sie mit Ihren Führungskräften einen konsistenten Kommunikationsfahrplan.**



**Ein Teil Ihrer Mitarbeiter wird auch in Zukunft vermehrt im Homeoffice arbeiten. Stellen Sie sich jetzt darauf ein.**



**Lassen Sie sich durch die aktuelle Krise nicht davon abhalten, die nächsten Schritte anzugehen.**



## **Sammeln Sie Ihre Kräfte: Stellen Sie einen multi-disziplinären Krisenstab auf Vorstandsebene zusammen.**

Bevor Sie planen und handeln: Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte, Mitarbeitern zuzuhören und deren Anregungen ernst zu nehmen. Sammeln Sie Feedback von allen Beschäftigten aus jedem Bereich der Organisation ein – von Leistungsträgern an der Kundenschnittstelle über freie Mitarbeiter bis zu den Führungskräften.

### **Diese Maßnahmen sollten Sie sofort ergreifen:**

- Legen Sie Richtlinien zur Unterstützung Ihrer Mitarbeiter fest und kommunizieren Sie Ihre Maßnahmen (z. B. Reisen, Homeoffice, bezahlte Freistellung).
- Investieren Sie in Maßnahmen oder Programme, die Ihre Mitarbeiter vor Überlastung schützen (z. B. finanzielle Unterstützung, Kinder- und Altenpflege usw.).
- Unterstützen Sie die Einrichtung von Arbeitsplätzen im Homeoffice.
- Stellen Sie Guidelines für die Einstellung und das Onboarding von neuen festen und freien Mitarbeitern bereit.



## Entlasten Sie Ihre Mitarbeiter von unnötiger Arbeit.

Dieser Punkt ist entscheidend, weil es um Ihre Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiter geht. In der aktuellen Krise machen sich die Menschen Sorgen um ihren Job und sind damit beschäftigt, ihren Alltag zu organisieren. Stellen Sie deshalb unnötige Aktivitäten ein und konzentrieren Sie sich vorrangig auf das, was Ihrem Unternehmen und den Mitarbeitern jetzt am besten hilft.

### Diese Maßnahmen sollten Sie sofort ergreifen:

- Spielen Sie verschiedene Szenarien durch, damit Sie sicher zwischen nötigen und unnötigen Tätigkeiten unterscheiden können. Nutzen Sie die Testszenarios auch, um zu erfahren, wie sich der komplette Stopp verschiedener Tätigkeiten auf die Beschäftigten und das Tagesgeschäft auswirkt.
- Machen Sie deutlich, dass Sie gewisse Reibungspunkte beseitigen, um das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter zu stärken.
- Behalten Sie Ihre wichtigsten Ziele im Auge. Stellen Sie dafür Teams nicht anhand ihrer Funktion zusammen, sondern anhand ihrer Fähigkeiten. In vielen Fällen bietet sich Digital Natives hier die Chance, bei Homeoffice-Initiativen die Führung zu übernehmen.



**Verantwortungs-  
volle Führung ist  
eine Erfolgsformel,  
die Sie jetzt nutzen  
sollten.**

Coachen Sie Ihre Führungskräfte in fünf Schlüsselbereichen: Integration von Stakeholdern, Emotion und Intuition, Mission und Zielsetzung, Technologie und Innovation sowie Intellekt und Wissen. Unterstützen Sie diejenigen, die verantwortungsvolle Führung praktizieren, und denken Sie darüber nach, welche Aufgaben diese Führungskräfte jetzt und in Zukunft erfüllen sollten.

**Diese Maßnahmen sollten Sie sofort ergreifen:**

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte möglichst zeitnah in den fünf Schlüsselbereichen einer verantwortungsvollen Führung, damit sie schnelle Erfolge erzielen.
- Achten Sie darauf, dass alle fünf Schlüsselbereiche bei jeder COVID-19-Besprechung berücksichtigt werden.
- Lassen Sie Ihren Worten Taten folgen, zum Beispiel, indem Sie virtuelle Gemeinschaftsaktionen fördern.

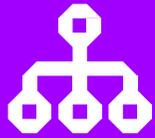


**Fördern Sie  
Führungskräfte, die  
besonders  
fürsorglich und  
einfühlsam agieren.**

Ihre Mitarbeiter werden sich später sehr genau an jene erinnern, die Sie jetzt in Führungsverantwortung bringen.<sup>7</sup> Achten Sie darauf, dass diese Personen nicht nur klug, sondern auch einfühlsam und fürsorglich sind. Mitten im Chaos einen Ruhepol zu schaffen, ist der erste Schritt, um die Gesundheit und die Produktivität Ihrer Mitarbeiter zu bewahren.

**Diese Maßnahmen sollten Sie möglichst zeitnah ergreifen:**

- Übertragen Sie die Verantwortung an besonders fürsorgliche Führungskräfte, damit diese zum Gesicht der Veränderung werden. Geben Sie weniger einfühlsamen Managern andere Aufgaben.
- Weisen Sie Ihre Führungskräfte darauf hin, auf ihren Umgangston zu achten:
  - Jeder Telefonanruf sollte mit etwas Persönlichem beginnen und menschliche Wärme vermitteln.
  - Verlagern Sie den Fokus der Kommunikation vom Blick auf Performance-Kennzahlen (KPIs) auf die aktuelle Entwicklung.
  - Mitarbeiter, die ihre Familie über die Produktivität stellen, verdienen keine Zurechtweisung.
  - Business wird privater: Es ist in Ordnung, wenn der Hund bellt oder das Baby auf dem Schoß liegt.



## Sorgen Sie für flache Hierarchien.

Wenn Sie noch nicht in funktionsübergreifenden, agilen Teams arbeiten, dann ist jetzt die Zeit, damit zu beginnen. Denn funktionale Silos sind wenig hilfreich, wenn es trotz aller Widrigkeiten darum geht, Ergebnisse für den Kunden und die Gemeinschaft zu erzielen. Wichtig dabei: Wählen Sie die Mitglieder von Teams eher nach Fähigkeiten als nach Fachwissen aus.<sup>8</sup> Sie werden erstaunt sein, wie viel Know-how und Problemlösungskompetenz dadurch zusammenfinden.

### **Diese Maßnahmen sollten Sie sofort ergreifen:**

- Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter an vorderster Front effizient für Ihre Kunden arbeiten können.
- Schulen Sie Ihre Führungskräfte in partizipativem Management.
- Richten Sie COVID-19-Foren zum Wissensaustausch und für gemeinsame Events ein.
- Seien Sie weniger formell: Nutzen Sie Chats für Meetings oder zur Diskussion der COVID-19-Krise, um vorhandene Unsicherheiten zu verringern.

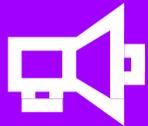


## **Kommunizieren Sie bei jeder Initiative den Zweck und die Werte Ihres Unternehmens.**

Dieser Punkt ist heute wichtiger denn je. Gemeinsame Ziele und Werte geben Mitarbeitern ein Gefühl der Verbundenheit, das sie gerade jetzt dringend brauchen. Vor allem Menschen, die sich in Quarantäne befinden und stark unter Social Distancing leiden, sehnen sich nach Zugehörigkeit.

### **Diese Maßnahmen sollten Sie möglichst zeitnah ergreifen:**

- Vermitteln Sie Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Stakeholdern ein Gefühl der Zugehörigkeit. Rücken Sie dazu Ihre Werte und den sinnstiftenden Nutzen Ihres Unternehmens in den Mittelpunkt der internen und externen Kommunikation.
- Achten Sie auf eine Sprache, die positiv, einfühlsam und emotional ist.
- Vermeiden Sie Aussagen, die als interne Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden könnten. Bleiben Sie authentisch, konzentrieren Sie sich auf die Botschaft und auf gemeinsame Werte.
- Nutzen Sie die Analyse zur Mitarbeiterzufriedenheit für eine zielführende Kommunikation, ohne vorhandenes Vertrauen durch den sorglosen Umgang mit Mitarbeiterdaten zu verspielen.<sup>9</sup>
- Holen Sie für diese Aufgabe Ihre CSR-Führungskräfte an Bord.



**Werfen Sie nicht mit Daten und nackten Informationen um sich. Erzählen Sie eine Geschichte.**

Viele Unternehmen verfügen über große Datenmengen, um Mitarbeiter mit Analysen und Vorhersagen zu versorgen. Aber Mitarbeiter sind vor allem Menschen, die in Krisenzeiten nach Geschichten suchen, die das Chaos sinnvoll einordnen und die enorme Belastung erträglich machen.<sup>10</sup> Deshalb erwarten sie auch ein unaufgeregtes, selbstbewusstes Führungsteam, das den Überblick behält und die Krise gemeinsam mit ihnen meistert.

**Diese Maßnahmen sollten Sie möglichst zeitnah ergreifen:**

- Überfluten Sie Ihre Mitarbeiter nicht mit E-Mails, Besprechungen, Anweisungen und Berichten.
- Reduzieren Sie die Anzahl der Führungskräfte, die für Business Performance und Continuity verantwortlich sind.
- Erzählen Sie mit Videos Geschichten, die zeigen, wie Führungskräfte und Kollegen mit der Corona-Krise umgehen.
- Fördern Sie den Einsatz von internen Social-Media-Tools. Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte präsent sind und sich nahbar zeigen.



## Entwickeln Sie mit Ihren Führungskräften einen konsistenten Kommunikationsfahrplan.

Bauen Sie eine starke Kommunikationsführung mit klaren Leitlinien und einer einheitlichen Tonalität auf. Der richtige Ton gibt Ihren Führungsteams die Chance, Ziele und Werte mit klaren Botschaften glaubwürdig zu vermitteln und vorzuleben.<sup>11</sup> Zugleich sorgt Kommunikation für Transparenz, die das Vertrauen der Mitarbeiter fördert. Und genau das brauchen Sie, wenn Sie weiterhin leistungsfähig bleiben wollen. Dazu gehört auch, die Kommunikationshoheit zu behalten und auf alle Fragen zu reagieren – auch, wenn die Antwort lautet: „Gute Frage. Wir wissen es nicht, aber wir kümmern uns darum.“

### **Diese Maßnahmen sollten Sie möglichst zeitnah ergreifen:**

- Etablieren Sie kommunikative Führung mit klaren Leitprinzipien.
- Organisieren Sie ein Tonality-Coaching für Ihre Führungskräfte und Manager, damit diese einen angemessenen Ton finden.
- Nutzen Sie Ihre tägliche Besprechung, um Schlüsselbotschaften zu vermitteln und Feedback einzusammeln.
- Verwenden Sie digitale Tools, um Ihre Mitarbeiter schnell und einfach zu informieren.



**Ein Teil Ihrer  
Mitarbeiter wird auch  
in Zukunft vermehrt  
im Homeoffice  
arbeiten. Stellen Sie  
sich jetzt darauf ein.**

Krisensituationen sind kein guter Zeitpunkt, um neue Wege einzuschlagen. Allerdings lässt die Corona-Pandemie vielen Unternehmen keine andere Wahl. Vor der Pandemie zeigten unsere Untersuchungen, dass nicht einmal ein Drittel aller Arbeitnehmer die vorhandene Technologie voll ausschöpft, um die Arbeit effektiv zu erledigen.<sup>12</sup> Jetzt ist es Zeit, die Zusammenarbeit durch neue Technologien und Kommunikationsformen auszuweiten und die Mitarbeiter mit einer flexiblen, digitalen Arbeitsumgebung zu unterstützen. Dieser Wandel macht Ihre Organisation agiler und ebnet den Weg zu einer Unternehmenskultur, die von schnellem Lernen und schnellem Scheitern geprägt ist – also zu einer Kultur, die viele der weltweit erfolgreichsten Unternehmen auszeichnet.

**Diese Maßnahmen sollten Sie jetzt und in Zukunft ergreifen:**

- Schulen Sie Manager in der Führung von Mitarbeitern im Homeoffice.
- Investieren Sie in den kontinuierlichen Ausbau Ihrer Homeoffice-Kapazitäten.
- Stellen Sie geeignete IT-Fachkräfte für die Aufgabe frei, Homeoffice-Neulinge durch virtuelle Schulungen, Chats oder Reverse Mentoring zu unterstützen.
- Finden Sie Wege, um zu lernen, wie effektiv Menschen vom Homeoffice aus in sozialen Netzwerken zusammenarbeiten.



**Lassen Sie sich durch die aktuelle Krise nicht davon abhalten, die nächsten Schritte anzugehen.**

Reservieren Sie zwei Stunden pro Tag, die einzig und allein dazu dienen, Ihre Organisation und Ihre Belegschaft auf die Zukunft vorzubereiten. Auch wenn es sich so anfühlt, als würden Sie vorrangige Dinge vernachlässigen: Klug genutzt, helfen Ihnen diese zwei Stunden dabei, die aktuelle Krise zu meistern und die Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Organisation zu verbessern.

**Diese Maßnahmen sollten Sie jetzt und in Zukunft ergreifen:**

- Suchen Sie nach Input und Anregungen, mit denen sich die Krisensituation für positiven Wandel und Innovation nutzen lässt.
- Verwenden Sie ein Online-Tool, um damit innovative und kreative Ideen festzuhalten.
- Analysieren Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter in Echtzeit, um die richtigen Maßnahmen mit der größten Wirkung zu ergreifen.

# Was wir Ihnen abschließend mitgeben möchten.

**Wenn es jemals eine Zeit gab, in der wir als Menschen und Führungspersonlichkeiten über uns hinauswachsen sollten, dann jetzt.**

Die Tragweite dieser simplen Einsicht ist überwältigend. Denken Sie dabei auch daran, auf Ihr eigenes Wohlergehen zu achten. Denn nur dann können Sie anderen in Ihrem Unternehmen auch weiterhin helfen. Begegnen Sie den Menschen, die Sie führen, mit Aufmerksamkeit, Einfühlungsvermögen und Weisheit. Kombiniert mit umsichtigem Krisenmanagement und sorgfältiger Planung ist dies das Beste, was jeder von uns tun kann.

**Wir sind hier, um zu helfen.**

# Wie kann Accenture helfen?

## SOFORT

- Vermutlich haben Sie bereits einen Krisenstab ins Leben gerufen. Überprüfen Sie anhand des Feedbacks, ob Ihre Maßnahmen den drängendsten physischen, mentalen und zwischenmenschlichen Bedürfnissen gerecht werden.
- Planen Sie Veränderungen in der Belegschaft im Voraus. Eine KI-basierte Modellierung von Szenarien kann hier eine wertvolle Hilfe sein.
- Stoppen Sie nicht notwendige Arbeiten und nutzen Sie frei werdende Kapazitäten, um die Resilienz Ihrer Mitarbeiter und des Unternehmens zu stärken.
- Setzen Sie verantwortungsvolle Führung in die Praxis um.
- Setzen Sie einfühlsame und fürsorgliche Führungskräfte an die Spitze des Krisenmanagements.
- Etablieren Sie flache Hierarchien.

## MÖGLICHTST ZEITNAH

- Organisieren Sie Ihre Kommunikation so, dass alle Adressaten und Zielgruppen über gemeinsame Ziele und Werte mit Ihrem Unternehmen verbunden sind.
- Konzentrieren Sie sich auf Geschichten, die menschliche Wärme vermitteln und Ihren Mitarbeitern das Gefühl von Zugehörigkeit geben.
- Verzichten Sie möglichst auf Business Talk. Seien Sie aufmerksam und empathisch.

## JETZT UND IN ZUKUNFT

- Tauchen Sie tiefer in die Homeoffice-Welt ein. Decken Sie jetzt den aktuellen Bedarf – und planen Sie gleichzeitig für die Zukunft mit.
- Vergessen Sie bei allen jetzt wichtigen Dingen nicht, worauf es langfristig ankommt. Nehmen Sie sich die Zeit, auch zukünftige Schritte zu planen.
- In außergewöhnlichen Zeiten entstehen auch außergewöhnlich innovative und kreative Ideen. Nutzen Sie dieses Potenzial, aus dem neue Chancen und Möglichkeiten entstehen.

# Kontaktieren Sie uns



**Eva Sage-Gavin**

Senior Managing Director  
Global Lead, Talent &  
Organization/Human  
Potential



**Barbara Spitzer**

Managing Director  
Talent & Organization/  
Human Potential, People  
Experience Lead



**Tim Good**

Managing Director  
Talent & Organization/  
Human Potential,  
Europe Lead



**Shirley Sheffer**

Managing Director, Talent &  
Organization/Human Potential,  
Lead Austria, Switzerland,  
Germany & Russia

Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen unter: [humanresilience@accenture.com](mailto:humanresilience@accenture.com)

# Referenzen

- <sup>1</sup> Die Accenture-Forschung basiert auf einer Umfrage unter 15.665 Arbeitnehmern verschiedener Qualifikationsniveaus und Generationen aus einer Reihe von großen und kleinen Unternehmen: 30 Prozent waren leitende Angestellte. Die Befragungen erstreckten sich auf zehn Länder (Australien, Brasilien, Deutschland, Frankreich, Japan, Kanada, Singapur, Spanien, Vereinigte Staaten, Vereinigtes Königreich) und 15 Branchen (Banken, Bundesregierung der Vereinigten Staaten, Einzelhandel, Energie, Fracht und Logistik, Gesundheit, Hightech, Kommunikation, Konsumgüter & Dienstleistungen, Luft- und Raumfahrt & Verteidigung, Medien, öffentlicher Sektor, Reisen, Versicherungen, Versorgungsunternehmen). Die Umfragen erfolgten zwischen Oktober und November 2019.
- <sup>2</sup> Anhand von Umfragedaten der 15.665 Beschäftigten führten wir eine schrittweise Regressionsanalyse der verschiedenen Qualitäten und Führungspraktiken durch, mit denen Unternehmen die Gesundheit der Beschäftigten in drei Bereichen positiv beeinflussen können: physisch, mental und zwischenmenschlich. Alle empfohlenen Führungsmaßnahmen wirken sich statistisch signifikant ( $p < 0,01$ ) auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Insgesamt wurden über 20 Praktiken getestet. Die in diesem Bericht vorgestellten Methoden haben die statistische Mindestschwelle des Regressionsmodells erreicht.
- <sup>3</sup> <https://hbr.org/podcast/2020/03/managing-the-stress-and-uncertainty-of-coronavirus>
- <sup>4</sup> Bhaduri (2019), "Leveraging culture and leadership in crisis management", European Journal of Training and Development Vol. 43 No. 5/6, pp. 534-549
- <sup>5</sup> [www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-seek/201205/our-hierarchy-needs](http://www.psychologytoday.com/us/blog/hide-and-seek/201205/our-hierarchy-needs)
- <sup>6</sup> [www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/03/17/50-ways-companies-are-giving-back-during-the-corona-pandemic/#3eb125264723](http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/03/17/50-ways-companies-are-giving-back-during-the-corona-pandemic/#3eb125264723)
- <sup>7</sup> McCarthy, A. & Sheehan, M. (2014). Uncertainty and ongoing economic turbulence: Implications for HRD. *Advances in developing human resources*, 16(1), 3-12
- <sup>8</sup> McChrystal, S. A., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). Team of teams: New rules of engagement for a complex world
- <sup>9</sup> Accenture, "Decoding Organizational DNA", 2019
- <sup>10</sup> Luthans, F., Vogelgesang, G.R., Lester, P.B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. Management Department Faculty Publications
- <sup>11</sup> <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>
- <sup>12</sup> Accenture workforce survey, 2019

Die Autoren würdigen die Beiträge von Marjorie Arnold, Maria Coya Teston, Tanushree Guha, Kelly Monahan, Bradley Nixon, Kristine Rodriguez und Andy Young.

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Dienstleistungen sowie digitale Expertise in den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations anbietet. Wir setzen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Mit 509.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treiben wir kontinuierlich Innovationen voran, um die Leistungsfähigkeit unserer Kunden zu stärken und für ihr Geschäft nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Besuchen Sie uns unter [www.accenture.de](http://www.accenture.de).

Copyright © 2020 Accenture.  
Alle Rechte vorbehalten.

Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.

## Über Accenture Research

Accenture Research untersucht Trends und gibt auf der Basis klarer Daten aufschlussreiche Einblicke in die dringlichsten Themen global agierender Unternehmen. Unser Team von 300 Forschern und Analysten aus 20 Ländern kombiniert die Leistungsfähigkeit innovativer Forschungsmethoden mit umfassendem Branchenwissen und veröffentlicht jedes Jahr Hunderte von Berichten, Artikeln und Whitepaper. Unsere impulsorientierte Forschung – unterstützt durch firmeneigene Daten und Partnerschaften mit führenden Organisationen wie dem MIT und Harvard – gibt unseren Innovationen die Richtung vor und versetzt uns in die Lage, Theorien und neue Ideen in reale Lösungen für unsere Kunden zu verwandeln.

Besuchen Sie uns unter [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research).