



Personalwirtschaft

STUDIE 2021

F.A.Z.
BUSINESS
MEDIA
research

Hybrid HR

Eine neue Personalfunktion für eine neue Arbeitswelt

 **empleox**
Employee Experience

 **MILCHUNDZUCKER**
TALENT ACQUISITION • TALENT MANAGEMENT

PageGroup

Inhalt

- 3** **Vorwort**
- 4** **Key Learnings**
HR: Eine Profession in Bewegung
- 6** **Methodik**
- 7** **HR 2021: Status quo, Aufgaben und Ressourcen**

Fokus 1 – Digitalisierung: Technik, die dem Menschen dient

- 9** **Befragungsergebnisse und Analyse**
Viele HR-Leiter verkennen den Digitalisierungsstau ihrer eigenen Abteilung
- 13** **Vertiefung: HR-Zukunftsworkshop**
Wie Digitalisierung gelingt – und warum das mehr als eine Frage der Technik ist

Fokus 2 – Kultur: Zusammenarbeit in der neuen Arbeitswelt gestalten

- 16** **Befragungsergebnisse und Analyse**
Flexibilität gilt als neuer Goldstandard, doch Personaler fürchten Spannungen im Team
- 19** **Vertiefung: HR-Zukunftsworkshop**
Wie Kultur zum Klebstoff wird, der Mitarbeitende anzieht – und langfristig bindet

Fokus 3 – Leadership: Führung Richtung Zukunft

- 22** **Befragungsergebnisse und Analyse**
In der hybriden Arbeitswelt wird die Führungskultur zur Top-HR-Priorität
- 24** **Vertiefung: HR-Zukunftsworkshop**
Wie HR Leader fördert – und warum schlechte Führung remote noch sichtbarer wird
- 27** **Impressum**
- 28** **Ansprechpartner**

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Vor einem Jahr haben wir uns auf eine Erkundungsreise begeben. Schon damals deutete sich an, dass die Idee der „hybriden Arbeitswelt“ eine sein würde, die bleibt – und dass sie unsere Form der Zusammenarbeit, unsere Art zu führen, ja unser tägliches Miteinander neu formatieren würde.

„Das Schlagwort der ‚hybriden Arbeitswelt‘“, schrieben wir im Januar, „subsumiert die in der Breite angelangte Entkopplung der Arbeit von festen Zeiten und Orten, die flächendeckende Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools, die Kombination von Präsenz- und Remote-Zusammenarbeit und, damit verknüpft, eine beschleunigte und mit höherer Dringlichkeit vollzogene Veränderung von Führungs- und Unternehmenskulturen.“ Schon damals wurde deutlich, dass daraus ein neuer Auftrag, ein neuer Aufgabenzuschnitt, vielleicht ein neues Geschäftsmodell für HR erwächst: „Hybrid HR“ – eine neue Personalfunktion für eine neue Arbeitswelt.



Gemeinsam mit unseren Partnern Empleox, milch & zucker und PageGroup und in Zusammenarbeit mit dem Research-Team im F.A.Z.-Fachverlag beleuchten wir diese Veränderung der HR-Arbeit nun genauer. Im Juli und August haben wir in einer quantitativen Studie 208 Personalmanagerinnen und -manager zum Status quo und zur Zukunft der HR-Arbeit befragt; die Ergebnisse konnten wir im September im Rahmen eines qualitativen Workshops mit 22 HR-Praktikerinnen und -Praktikern abgleichen und vertiefen.

Eines der Produkte dieser Arbeit haben Sie nun vor Augen: den Studienband „Hybrid HR“, in dem wir die zentralen Befragungsergebnisse illustrieren und wesentliche Debatten aus den Workshops nachzeichnen. Weitere Informationen zur Studie liefern wir in der Titelseite von Personalwirtschaft-Ausgabe 12/2021 sowie im Online-Special unter www.pwgo.de/hybrid. Auch unsere Partner haben aus der Studie wichtige Schlussfolgerungen für die Praxis abgeleitet – Kontaktpersonen und -informationen finden Sie auf Seite 28.

Unser Dank als Redaktion gebührt allen Partnern und Projektbeteiligten, die diese Studie ermöglicht und mit ihrer Expertise bereichert haben. Wir haben über Schwerpunkte und Formulierungen gerungen, wir haben diskutiert und interpretiert – und zum Glück auch viel gelacht und gelernt. Ich glaube, das hat sich gelohnt.

Und jetzt hinein, liebe Leserinnen und Leser, in die Analyse einer HR-Profession, die im Zentrum des Wandels der Arbeitswelt steht – und sich dabei selbst neu justiert. Vor allem ist HR gerade eins: in Bewegung. Also kommen Sie, wir gehen ein Stück mit!

Viel Freude und Erkenntnisgewinn beim Lesen!

Cliff Lehnen
Chefredakteur HR-Publikationen
F.A.Z. Business Media

HR: Eine Profession in Bewegung

HR erfindet sich gerade ein Stück weit neu. Das geschieht nicht ganz aus freien Stücken und mit begrenzten Ressourcen. Also hakt es hier und da – etwa im Bereich Digitalisierung. Doch HR hat in Sachen Führungs- und Unternehmenskultur einen klaren Zukunftskompass. Die wichtigsten Studienergebnisse auf einen Blick.

1. HR kommt gestärkt aus der Krise

Die Corona-Pandemie hat HR neue Sichtbarkeit und Anerkennung verschafft. Man war als Krisenmanagerin gefragt, musste zügig entscheiden und handeln – und hat in dieser Rolle auch vielfach reüssiert. 56 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu: „Unser umsichtiges und schnelles Handeln in der Krise hat die Wertschätzung für HR in unserem Unternehmen gestärkt.“ Eine gute Basis für eine starke, präsente HR-Rolle in Zukunft.

2. Die Aufgabenvielfalt für Personaler nimmt zu

Die To-do-Liste von HR ist voll – und wird immer voller. HR leidet traditionell unter hohem Umsetzungsdruck, viele Abteilungen klagen über zu wenig Zeit zum Luftholen oder für strategische Erwägungen. Jetzt kommen mit der durch die Krise beschleunigten Digitalisierung, der Steuerung des mobilen und zunehmend agilen Arbeitens und kontinuierlichem Change Management neue Aufgaben hinzu, bei denen sich HR noch nicht auf der Höhe sieht.

3. Mehr Ressourcen? Fehlanzeige!

HR muss mit stagnierenden personellen und budgetären Rahmenbedingungen auskommen. Die Schlussfolgerung aus gesteigener Wertschätzung und angewachsener To-do-Liste wäre eine Aufstockung der Ressourcen. Die aber bleibt aus: Der weitaus größte Teil der Befragten geht mit ähnlichen Budgets wie noch vor Jah-

resfrist ins Rennen. 30 Prozent der HR-Führungskräfte geben sogar an, dass sich die finanziellen Ressourcen tendenziell eher verringert haben. HR gerät noch stärker unter Zeit- und Umsetzungsdruck.

4. Die hybride Arbeitswelt wird Realität

Eine Büropräsenz zwischen 40 und 60 Prozent der Arbeitszeit für Officekräfte hält das Gros der Befragten für das Optimum. Sie erhoffen sich dadurch eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei gleichzeitigen Kostensenkungen. Räumliche und zeitliche Flexibilität sowie Work-Life-Balance und Unternehmenskultur werden als wichtigste Attraktivitätsfaktoren genannt – aktuell deutlich präsenter als Karrierechancen, Gehalt und Benefits.

»Ortsunabhängiges Arbeiten funktioniert. Es hilft den Mitarbeitenden, ihre Work-Life-Balance zu erhalten. Aber: Es braucht Regeln und eine dazu passende Unternehmenskultur, um dauerhaft gute Leistungen bringen zu können.«

Statement aus der Befragung

5. Sorge vor internen Spannungen wegen Präsenzzeiten

Vier von fünf Befragten erwarten Spannungen im Unternehmen wegen unterschiedlicher Präsenzregeln. Jeder vierte Befragte geht sogar von starken Spannungen aus, wenn Bürokräfte künftig ungebunden arbeiten, Kollegen im gleichen Unternehmen aber in Werkshallen, Labors, Praxen oder Verkaufsräumen anwesend sein und Schichtpläne einhalten müssen. Hier wird HR gemeinsam mit dem Management kommunikativ vorsorgen und im Falle des Falles zügig antworten müssen.

6. Angst um Kultur, Kommunikation und Koordination

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, interne Netzwerke und die Vermittlung von Wertschätzung leiden unter zu viel Distanz. Davon sind die Studienteilnehmenden überzeugt. Arbeitgeberattraktivität und Kosteneinsparungen mögen für eine Virtualisierung der Arbeitsplätze sprechen; Kultur, Kommunikation und Koordination betreffend, schlugen die befragten Personalinnen und Personal aber Alarm und erwarten vor allem negative Einflüsse durch hybrides Arbeiten.

7. HR macht Digitalisierungssprung – aber da geht noch mehr

HR hat seit dem Frühjahr 2020 einen nachhaltigen Digitalisierungsschub erlebt. Diese These unterschreibt jeder zweite Befragte. Gerade bei den Basics, bei E-Akte, E-Signatur und Collaboration Tools (insbesondere Microsoft Teams oder auch Slack), hat man aufgeholt und schließt weiter Lücken. Und doch fehlt noch einiges zur völlig schmerzfreien digitalen HR-Erfahrung. 67 Prozent der Befragten sehen dringlichsten Bedarf der Kompetenzerweiterung bei der Digitalisierung und Automatisierung der HR-Prozesse und -Tätigkeiten.

8. Schiefes Selbstbild in Sachen Digitalisierung

HR sieht sich selbst digital gut aufgestellt – andere Abteilungen sind da eher skeptisch. Mehr noch: HR-Leiter und Führungskräfte betrachten die digitale Performance ihrer Abteilung im Schnitt merklich positiver als Kollegen ohne Führungsverantwortung. Hier deutet sich eine gewisse Hybris an, ein Flug „über den Wolken“, worunter – so sagt man – alle Ängste, alle Sorgen verborgen bleiben. Ein Sinkflug Richtung Realität wäre mancher HR-Leitung zu empfehlen.

9. Digital ist besser? Geht so.

Warum tut sich HR in Digitalthemen insgesamt eher schwer? Sicher auch, weil die eigene Digitalisierung für viele Personalabteilungen keine relevante Kenngröße ist. Drei von vier Befragten (76 Prozent) beantworten die Frage „Wird Ihre HR-Abteilung derzeit an ihrem Digitalisierungsgrad gemessen?“ mit Nein. Dass daraus kein ausgemachter Technik-und-Tools-Fokus erwächst: irgendwie nachvollziehbar. Wer HR digital aufwerten will, muss auch hierfür KPIs ansetzen.

»HR ist im Gefüge der Abteilungen noch wichtiger geworden. Moderne und situationsgerechte HR-Arbeit hat in der Krise enorm an Akzeptanz im Unternehmen gewonnen.«

Statement aus der Befragung

10. Gute Führung war nie so wichtig wie heute

Zukunftsfähige Unternehmen brauchen eine gute Führungskultur. 68 Prozent der befragten Personalinnen und Personal sehen die Verbesserung der Führungskultur als wichtigstes Ziel für die Personalabteilung. Die Vermittlung von Wertschätzung hat in der Krise teilweise gelitten. Neue Nähe aufzubauen – technisch kompetent, persönlich authentisch – ist Leadership-Aufgabe. HR muss und will hier befähigen.

11. Kompetenzen und Fähigkeiten werden wichtiger

Immer mehr HRler interessiert, was Kandidaten wirklich können. Was im Zeugnis oder auf dem Zertifikat steht, wird hingegen zunehmend unwichtiger. Eine neue Offenheit scheint sich für Kandidatinnen und Kandidaten mit ungeraden Lebensläufen aufzutun. „Kompetenzen und Fähigkeiten werden zukünftig wichtiger als Formal- und Ausbildungsqualifikationen“ – diese Aussage halten 58 Prozent der Befragten für richtig. <

Methodik

Onlinebefragung von 208 HR-Professionals

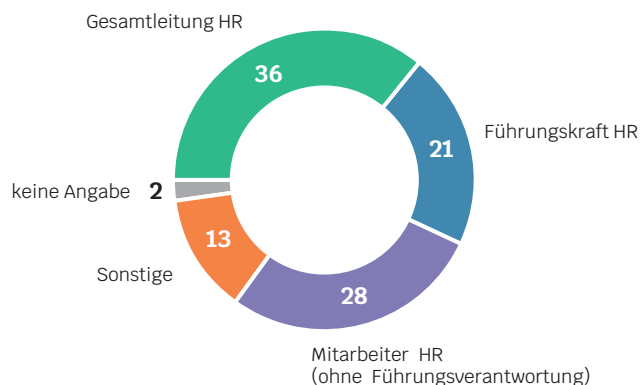
Für die Studie „Hybrid HR“ wurden insgesamt 208 Personalmanagerinnen und -manager zu Veränderungen in den Aufgaben und der Ausrichtung von Personalarbeit in der neuen Arbeitswelt befragt. Die Onlinebefragung führte F.A.Z. Business Media | research im Juli und August 2021 durch. Ausschließlich Praktikerinnen und Praktiker aus Unternehmen und Organisationen konnten an der Befragung teilnehmen. Der weit überwiegende Teil (85 Prozent) arbeitet in HR: 36 Prozent der Befragten sind mit der Gesamtleitung HR in ihrem Unternehmen betraut, eine Führungsfunktion im Personalbereich haben 21 Prozent inne. Weitere 28 Prozent sind in anderer Funktion in der Personalabteilung beschäftigt. Unter den 13 Prozent Sonstigen sind vor allem Führungskräfte aus anderen Abteilungen. Vier von zehn Befragten (40 Prozent) arbeiten in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden, 35 Prozent kommen aus mittleren Unternehmen mit 500 bis unter 5.000 Mitarbeitenden. Ein knappes Viertel (24 Prozent) der Unternehmen der Befragten hat 5.000 und mehr Beschäftigte. Mit 67 Prozent ist das Gros der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind, dem Dienstleistungssektor zuzuordnen, 29 Prozent kommen aus Betrieben des produzierenden Gewerbes.

Vertiefung mit 22 Professionals im HR-Zukunftsworkshop

Am 2. September 2021 trafen sich 22 Personalmanagerinnen und -manager auf Einladung der Studienherausgeber zu einem Workshop in Frankfurt am Main, um die Ergebnisse der Onlinebefragung in drei Fokusgruppen zu diskutieren, einzuordnen und zu vertiefen. Hier wurden Rollen, Aufgaben und Herausforderungen von HR besprochen, Thesen für die Zukunft der Profession formuliert und Beispiele guter Praxis ausgetauscht. Die Ergebnisberichte dieses Treffens, gegliedert nach den Themen Digitalisierung, Unternehmenskultur und Führung, finden Sie auf den Seiten 13 bis 15 (Digitalisierung), 19 bis 21 (Unternehmenskultur) und 24 bis 26 (Führung). Alle Fotos in diesem Studienband sind im Rahmen des Zukunftswshops entstanden.

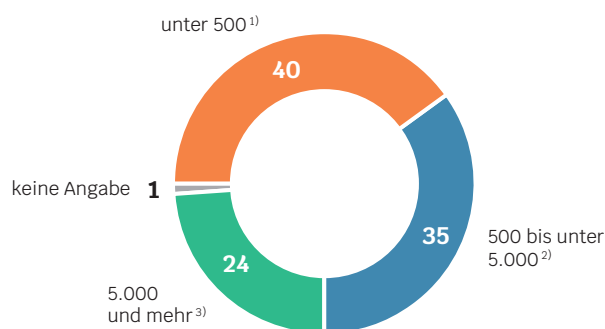
Funktion im Unternehmen

in Prozent der Befragten; n = 208



Anzahl der Mitarbeitenden

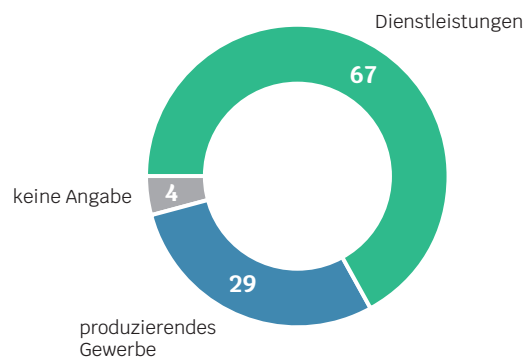
in Prozent der Befragten; n = 208



- 1) kleine Unternehmen
- 2) mittlere Unternehmen
- 3) große Unternehmen

Branchenzugehörigkeit des Unternehmens

in Prozent der Befragten; n = 208



Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Jonglieren will gelernt sein

HR ist beim Wandel der Arbeitswelt im Auge des Sturms, hat in der Pandemie an Wertschätzung gewonnen und soll die Transformation Richtung Zukunft begleiten. Das braucht jede Menge neue Kompetenzen – doch zusätzliche personelle oder finanzielle Ressourcen sind nicht in Sicht.

Die hybride Arbeitswelt – ein neues Austarieren von Nähe und Distanz, von analoger und virtueller Zusammenarbeit, von Führungs- und Organisationskulturen – setzt HR unter Druck. Die Pandemie hat Entwicklungen beschleunigt, die schon vorher in Bewegung waren. Zugleich bieten sich Chancen für neue, dem Menschen und der Zukunft zugewandte Formen von Personalarbeit.

HR also hat eine Menge zu tun – wie ein Jongleur, der zugleich viele Bälle in der Luft hält und immer noch ein paar weitere zugeworfen bekommt. Bereits seit Dave Ulrich – seit über 20 Jahren also – gelten die Automatisierung und Auslagerung von HR-Standardprozessen dabei als Heilsbringer. Insofern verwundert es nicht, dass auch in dieser Befragung ein besonders dringlicher Kompetenzaufbau in diesen Aspekten angemahnt wird. 67 Prozent der Studienteilnehmen-

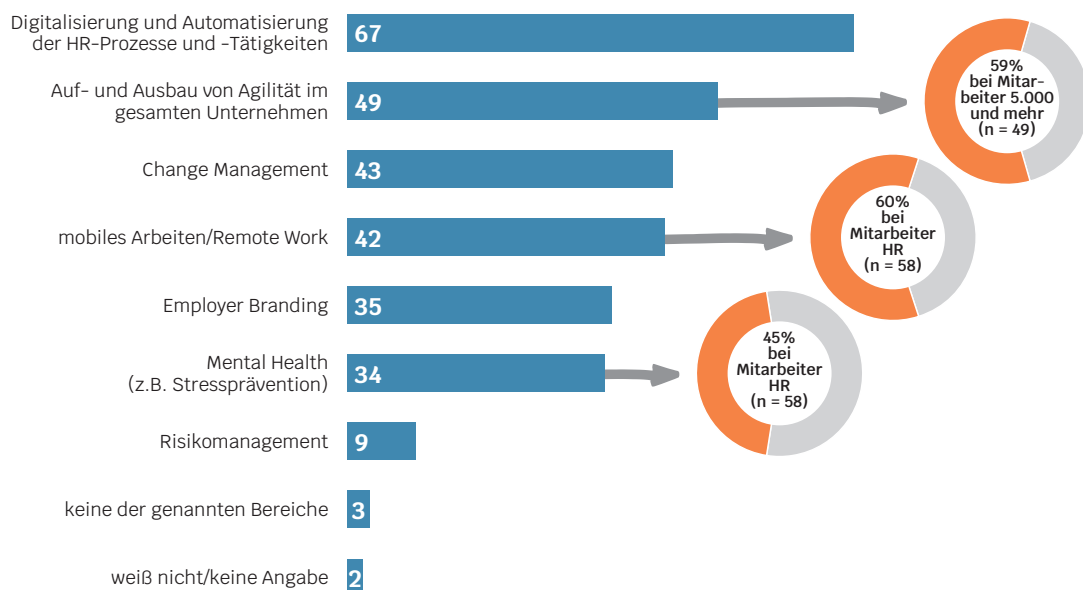
den wollen sich hier verbessern. Insbesondere die Befragten aus mittleren Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 500 bis unter 5.000 sehen hier noch einen Nachholbedarf, ebenso wie die Teilnehmenden in HR-Leitungsfunktionen.

Agilität und Change-Prozesse beschäftigen HR

In zahlreichen Unternehmen unterstützt HR im Bereich der Organisationsentwicklung. Um die neuen Herausforderungen, die sich durch hybrides Arbeiten ergeben, meistern zu können, stehen Themen wie Change Management und agile Methoden oft ganz oben auf der Agenda. Das spiegelt sich in den Kompetenzen wider, die es aus Sicht der Befragten in den kommenden zwölf Monaten im Bereich HR aufzubauen gilt. Knapp

Digitalisierung, Agilität und Change stehen im Fokus

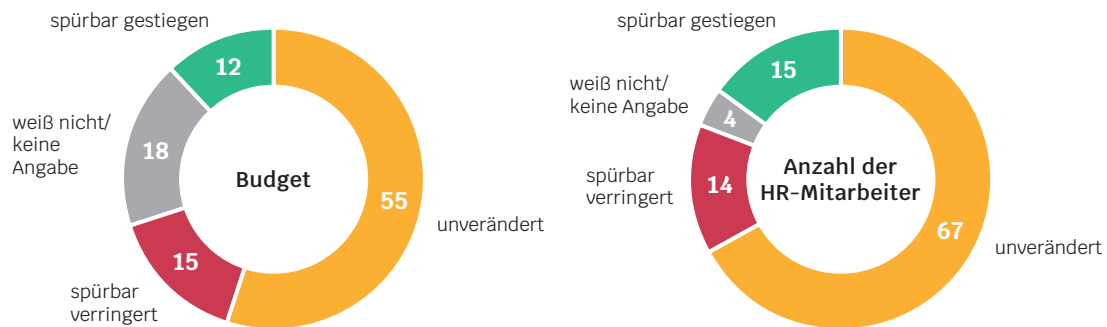
Antwort auf die Frage: „In welchen Bereichen wird Ihre HR-Abteilung in den kommenden zwölf Monaten zusätzliche Kompetenzen aufbauen müssen?“; in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 208¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Corona hat die HR-Budgets und die Anzahl der HR-Mitarbeiter überwiegend nicht verändert

Antwort auf die Frage: „Inwieweit hat sich das Budget, das Ihrer HR-Abteilung zur Verfügung steht, in den vergangenen zwölf Monaten verändert?“, in Prozent der Befragten; n = 208



Quelle: F.A.Z. Business Media | research

die Hälfte der Befragten sieht neuen Kompetenzbedarf im Themenfeld Agilität, und 43 Prozent benötigen Input im Change Management. Die erwartete Manifestierung von Remote Work in den Unternehmen erfordert auch eine Weiterentwicklung entsprechender Kompetenzen in den Personalabteilungen. 42 Prozent der Befragten insgesamt sehen hier in den kommenden zwölf Monaten Bedarf – bei den befragten HR-Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung sind es sogar 60 Prozent. Weitere wichtige Entwicklungsbereiche sind das Employer

Branding und die mentale Gesundheit. Beide Themen werden von der wachsenden Knappheit auf dem Arbeitsmarkt befeuert. Unternehmen stehen zunehmend im Wettbewerb um

passende Arbeitskräfte. Das erfordert ein höheres Augenmerk auf ein für Bewerber attraktives Unternehmensbild. Aber auch die Fürsorge für die Mitarbeitenden rückt stärker in den Fokus – gerade wenn sie aufgrund von Remote Work nicht im täglichen Blickfeld der Führungskräfte sind.

»Meiner Meinung nach werden Personaler zunehmend zu Change-Agents.«

Statement aus der Befragung

Neue Aufgaben, gleiche Ressourcen

Nun der Knackpunkt: All diese Dinge sind wichtig, keines kann außer Acht gelassen werden; bestenfalls sollen sie parallel zueinander angegangen werden – und dass das Tagesgeschäft zu laufen hat, ist ohnehin klar. Das verlangt zusätzliche Ressourcen: Wo mehr Aufgaben sind, da braucht man auch mehr Budget oder mehr Mitarbeitende. Im Idealfall beides.

HR aber steht 2021 mit vielen neuen Aufgaben da, bei weitgehend unveränderten Ressourcen. Auf die Frage „Inwieweit hat sich das Budget, das Ihrer HR-Abteilung zur Verfügung steht, in den vergangenen zwölf Monaten verändert“ antworten 55 Prozent der Befragten, es sei gleich geblieben. HR-Führungskräfte geben hier an, dass sich die finanziellen Ressourcen tendenziell sogar eher verringert haben (30 Prozent). Dasselbe gilt für die Befragten, die in einem großen Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden tätig sind.

Ähnlich sieht es bei den personellen Ressourcen aus. 67 Prozent der Befragten geben an, dass die Mitarbeiteranzahl in ihrer HR-Abteilung im vergangenen Jahr unverändert blieb. Je nach Unternehmensgröße zeigt sich allerdings eine steigende oder sinkende Tendenz der Anzahl von Teammitgliedern. In kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden ist tendenziell eine Vergrößerung des HR-Teams zu sehen, in Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden eher eine Verringerung der personellen Ressourcen.

Das ist ein ziemlich ernüchterndes Bild. Zumal viele Personalabteilungen in der Pandemie an Sichtbarkeit und auch an Ansehen gewonnen haben. 56 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu: „Unser umsichtiges und schnelles Handeln in der Krise hat die Wertschätzung für HR in unserem Unternehmen gestärkt.“ Mancher Personaler hätte womöglich gern ergänzt: „Wäre schön, wenn sich diese Wertschätzung auch in personeller oder finanzieller Unterstützung für HR niederschläge ...“

<

Über den Wolken

HR-Prozesse werden immer digitaler, in den Basis-Anforderungen holt HR auf. Trotzdem bleibt Entwicklungspotenzial. Obwohl die wenigsten an ihrem Digitalisierungsgrad gemessen werden, sehen viele HR-Leiter ihre Teams digital gut aufgestellt. Andere Abteilungen bewerten das kritischer.

Die Corona-Pandemie hat in weiten Teilen von Wirtschaft und Gesellschaft einen starken Digitalisierungsschub ausgelöst. In vielen Unternehmen sind die direkten Auswirkungen spürbar – und zwar zunächst einmal positiv: Die Mehrheit der befragten Personalerinnen und Personaler ist der Ansicht, dass HR seit 2020 in Sachen Digitalisierung einen Sprung nach vorne gemacht hat. 51 Prozent stimmen der Aussage „Die Pandemie hat für einen nachhaltigen Digitalisierungsschub in unserer HR-Abteilung gesorgt“ zu.

Selbst- und Fremdbild divergieren

Allerdings gibt es in den Personalabteilungen hinsichtlich des Digitalisierungsgrads nach Ansicht der Befragten durchaus noch Nachholbedarf: 55 Prozent schätzen den digitalen Reifegrad ihrer HR-Abteilung als „mittel“ ein, lediglich 5 Prozent bewerten ihn als „sehr hoch“, 18 Prozent als „hoch“. Nicht verwunderlich: In großen Unternehmen wird der Reifegrad der eigenen Digitalisierung eher als hoch eingeordnet als in kleineren Unternehmen. Bemerkenswert allerdings: HR-Führungskräfte bewerten die Digitalisierung der eigenen Abteilung häufiger als „hoch“ (30 Prozent) als HR-Teammitglieder ohne Leitungsfunktion (19 Prozent).

Diese Diskrepanz spiegelt sich auch im Vergleich von HR zum Rest des Unternehmens: Die eigene HR-Abteilung beurteilen die meisten Befragten

(59 Prozent) als digital auf Augenhöhe mit den übrigen Unternehmensbereichen. Auch hier sehen höhergestellte Personalerinnen und Personaler den Digitalisierungsstand ihres Teams tendenziell in einem besseren Licht als die restlichen HR-Mitarbeitenden:

26 Prozent der HR-Leitung finden, dass ihre Abteilung Unternehmensvorreiter in Sachen Digitalisierung ist, während 24 Prozent der Personalerinnen und Personaler ohne Führungsverantwortung das eigene Team eher als Nachzügler wahrnehmen. Vielleicht noch ernüchternder: Unter Befragten außerhalb von HR steigt dieser Negativanteil sogar auf 38 Prozent. Und: Fast jeder dritte befragte Nicht-HRler bewertet den digitalen Reifegrad von HR mit „gering“ oder „sehr gering“ (31 Prozent).

HR droht also in zweifacher Hinsicht seinen wahren Digitalisierungsstand zu verkennen: Innerhalb der Abteilung scheint die HR-Leitung in ihrer Wahrnehmung häufiger „über den Wolken zu fliegen“, wo der Himmel ungetrübt ist und kein Wetterchen den Blick stört; außerhalb der Abteilung ist der Ruf, der HR vorausseilt, nicht unbedingt der eines digitalen Vorreiters. Beide Erkenntnisse sollten beim künftigen Abgleich von Selbst- und Fremdbild zurate gezogen werden.

»Ohne Digitalisierung sieht es für das Unternehmen in den nächsten zehn Jahren düster aus.«

Statement aus der Befragung

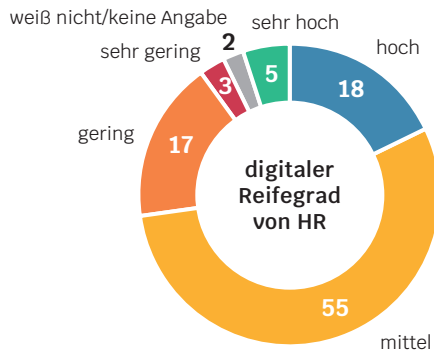


Die Pandemie hat für **51 Prozent** der Befragten für einen Digitalisierungsschub in ihrer HR-Abteilung gesorgt.

Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Digitaler Reifegrad: Luft nach oben

Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie den digitalen Reifegrad Ihrer HR-Abteilung ein?“, in Prozent der Befragten; n = 208



Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Digitalisierung als Priorität

Abgesehen von dieser Einschätzung steht für viele der Befragten fest: Digitalisierung wird zu einem der Hauptthemen ihrer Arbeit und ein Bereich, in dem sie sich dringlich weiterbilden müssen. Auf die Frage „In welchen Bereichen wird Ihre HR-Abteilung in den kommenden zwölf Monaten zusätzliche Kompetenzen aufbauen müssen?“ antworteten 67 Prozent: bei der Digitalisierung und Automatisierung der HR-Prozesse und -Tätigkeiten. Damit ist es laut Einschätzung der Befragten in keinem anderen Bereich so wichtig, die eigenen Fähigkeiten auszuweiten wie im digitalen (wie andere Bereiche im Vergleich abgeschnitten haben, finden Sie auf Seite 7).

Doch welcher HR-Bereich hat den stärksten Digitalisierungsbedarf? Eine deutliche Weiterentwicklung in der eigenen Personalabteilung wünscht sich mehr als die Hälfte der Befragten zukünftig vor allem in den Bereichen Personalcontrolling & HR Analytics (53 Prozent).

In den anderen HR-Subthemen sind sich die befragten Personalexpertinnen und -experten weniger einig: In der Weiterbildung wünschen sich immerhin noch 40 Prozent eine weitergehende Digitalisierung, bei der strategischen Personalplanung sind es 37 Prozent und im Onboarding 35 Prozent.

Ein Viertel der Befragten sieht einen Digitalisierungsbedarf im Recruiting (25 Prozent), im

Bereich Compensation & Benefits sind es mit 24 Prozent nur geringfügig weniger. Im Personalmarketing halten nur 14 Prozent einen Digitalisierungsschub für nötig. Vereinzelt äußern die Befragten den Wunsch, das Aktensystem sowie administrative Prozesse zu digitalisieren und miteinander zu verknüpfen.

Interessant: Der Fokus auf den Bereich HR-Controlling und Analytics ist unter HR-Gesamtleitern (68 Prozent) besonders ausgeprägt. Auch die Themen Weiterbildung (45 Prozent) und Recruiting (32 Prozent) werden hier höher gerankt als im Studiendurchschnitt. Und auch hier macht die Unternehmensgröße einen Unterschied bei der Beurteilung der Herausforderungen: Die Hälfte der Befragten, die in kleineren Unternehmen arbeiten (< 500 Mitarbeitende), findet, der Bereich Weiterbildung sollte bei der Digitalisierung Priorität haben. Für die Befragten in größeren Unternehmen stehen wiederum Controlling und Analytics mehrheitlich an erster Stelle.

»HR muss sich digital schnell und flexibel aufstellen.«

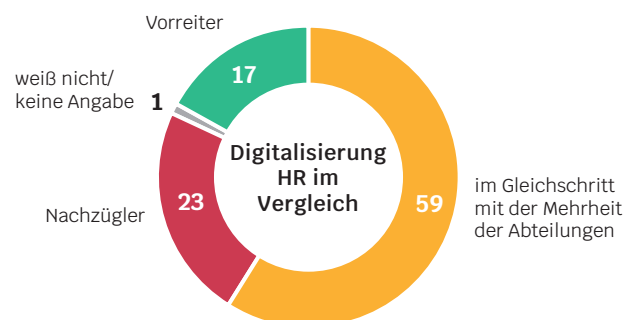
Statement aus der Befragung

HR holt bei den Basics auf

Je tiefer der Zoom in die Realitäten der Personalabteilungen hineingeht, desto deutlicher tritt mancher Graben zwischen Digitalisierungswunsch und analoger Wirklichkeit hervor. Denn der Status-quo der Digitalisierung ist in vielen

HR eher Digitalisierungsnachzügler als -vorreiter

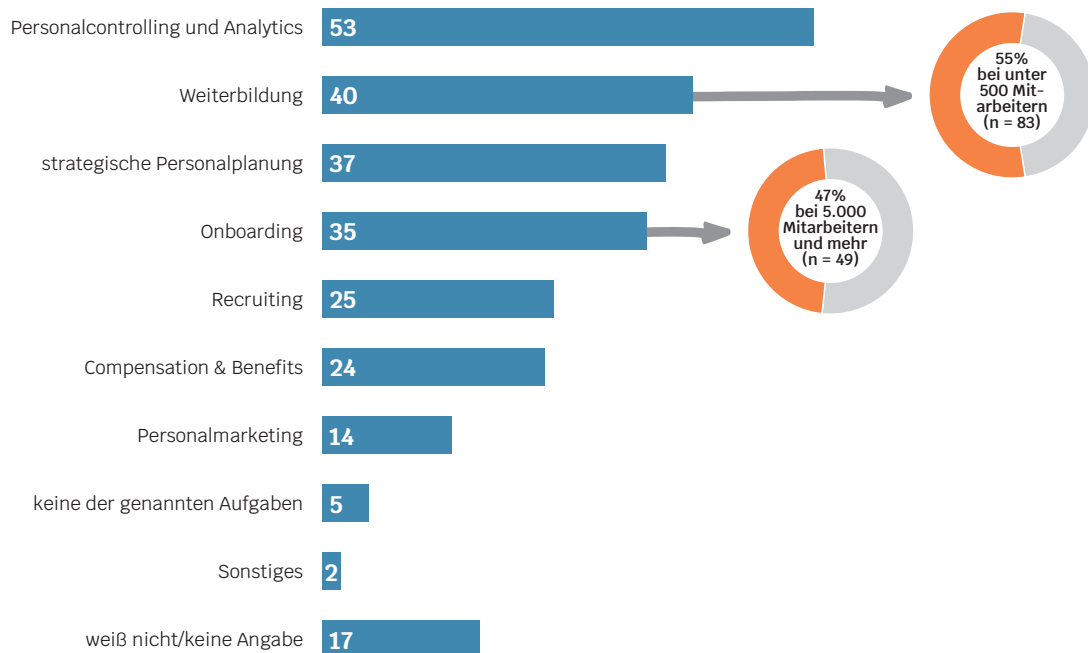
Antworten auf die Frage: „Wenn es um die Digitalisierung Ihres Unternehmens insgesamt geht, wie würden Sie Ihre HR-Abteilung im Vergleich zu den übrigen Abteilungen Ihres Unternehmens einordnen?“; n = 208



Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Weiterbildung, Onboarding und Recruiting werden digitaler

Antwort auf die Frage: „Welche drei HR-Aufgaben müssen in Ihrem Unternehmen am dringlichsten weiter digitalisiert werden, um den Anforderungen an ein zukunftsweisendes HR-Management gerecht zu werden?“; in Prozent der Befragten; n = 208¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

Quelle: F.A.Z. Business Media | research

HR-Abteilungen noch nicht dort, wo man gerne sein würde.

Bestes Beispiel: Robotik und KI im Recruiting – zwei Themen, die seit Jahren so intensiv auf Podien und in Fachmedien propagiert werden, dass der Eindruck entsteht, sie seien fester Bestandteil des HR-Alltags.

Die nüchterne Realität: Robotik- oder KI-Anwendungen im Recruiting (etwa Chatbots, CV Parsing- oder Matching-Tools) kommen bei gerade einmal acht Prozent der Befragten zum Einsatz, damit in etwa jedem zwölften Unternehmen. Reporting- oder Analytics-Tools kommen derzeit nur bei jedem fünften Befragten (21 Prozent) zum Einsatz, über eine Talentmanagement-Software verfügen 23 Prozent. Digitale Weiterbildungsmaßnahmen bieten aktuell 41 Prozent der befragten Unternehmen an – auch diese Zahl wirkt im Lichte der seit dem Frühjahr 2020 notwendig gewordenen Entwicklungssprünge (und der seitdem erfolgten Vervielfältigung des Angebots) eher mau.

Die Basics für die digitale Zusammenarbeit hingegen sind in den meisten Personalabtei-

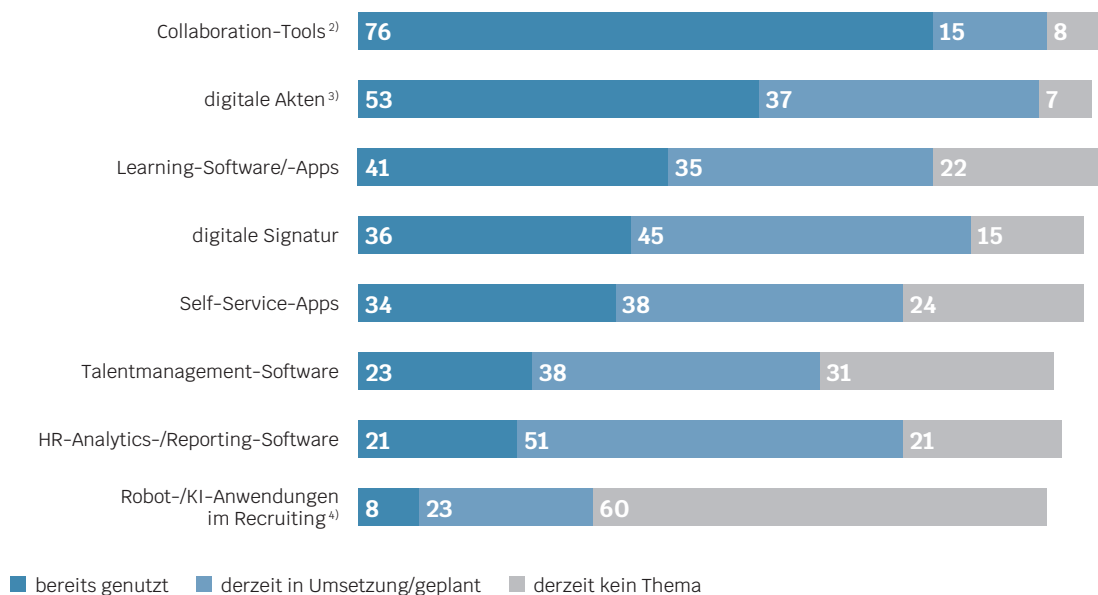
lungen vorhanden. Mit Collaboration-Tools zur Kommunikation und Datenbearbeitung, wie beispielsweise Microsoft Teams oder Slack, arbeiten 76 Prozent der Befragten. Die digitale Akte (E-Akte) gibt es bei 53 Prozent, digitale Signaturen verwenden 36 Prozent der Befragten, Self-Service-Apps 34 Prozent.

In den kommenden Jahren könnte sich dieser Status-quo in die von den Personalerinnen und Personalern gewünschte Richtung verändern. Bei den Basics – Collaboration-Tools, E-Akte, E-Signatur – sollen bestehende Lücken, so die Angaben der Befragten, bald geschlossen werden. Rund neun von zehn Unternehmen wollen künftig mindestens mit diesen Basisanwendungen ausgestattet sein. 51 Prozent der Befragten planen zudem, eine Reporting- und HR-Analytics-Software einzuführen. Self-Service-Apps oder eine Talentmanagement-Software sollen bei jeweils 38 Prozent der Befragten eingeführt werden.

Was den Einsatz einer Talentmanagement-Software angeht, scheinen die Unternehmen allerdings zwiegespalten zu sein. 31 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen

Digitale Tools sind im Kommen

Antwort auf die Frage: „Welche digitalen Funktionen und Anwendungen nutzen Sie bereits oder planen Sie, künftig zu nutzen, um den Anforderungen an ein zukunftsweisendes HR-Management gerecht zu werden?“; in Prozent der Befragten ; n = 208¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) wie z.B. MS Teams oder Slack, die zur Kommunikation und gemeinsamen Dateibearbeitung etc. genutzt werden

3) E-Akte

4) z.B. Chatbots, CV Parsing, Matching etc.

Quelle: F.A.Z. Business Media | research

aktuell erst gar nicht darüber nachgedacht wird, eine solche Software zu installieren.

Bei 60 Prozent der Befragten ist das Thema KI noch kein Teil der Diskussion über die Zukunft der HR-Abteilungen.

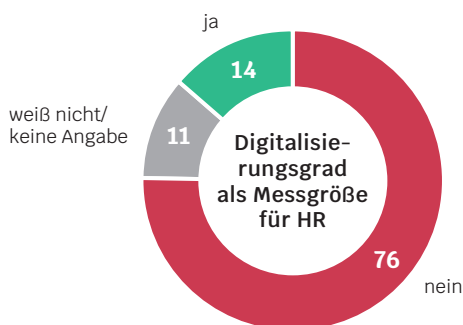
Nicht an Bewertung von außen geknüpft

Ein Weiteres macht die Befragung deutlich: Die Digitalisierung der HR-Arbeit wird innerhalb der Unternehmen nur selten als Ziel- und Messgröße ausgegeben. Der Druck, sich über die Basics der Digitalisierung hinaus weiterzuentwickeln, scheint auch deshalb in den meisten HR-Abteilungen nicht besonders stark zu sein. Drei von vier Befragten (76 Prozent) beantworten die Frage „Wird Ihre HR-Abteilung derzeit an ihrem Digitalisierungsgrad gemessen?“ mit „Nein“.

Stattdessen werde ihre Leistung daran gemessen, wie zufrieden die Mitarbeitenden sind, wie schnell und gut Stellen besetzt werden und wie das Kosten-Nutzen-Verhältnis ihrer Arbeit ist. Alles fraglos wichtige Faktoren, die zeigen, dass HR zwischen operativer und strategischer Ausrichtung regelmäßig im Spagat operiert – und das bei stagnierenden Budgets (siehe Seite 8).

Digitalisierungsgrad ist selten Messgröße für HR

Antwort auf die Frage: „Wird Ihre HR-Abteilung derzeit an ihrem Digitalisierungsgrad gemessen?“; in Prozent der Befragten; n = 208



Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Digitalisierung nicht um jeden Preis

Wie digital muss gute HR-Arbeit heute sein? Und warum hinkt HR hier und da hinterher? Das fängt bei Definitionen an und hört bei der Datenqualität nicht auf. In einem sind sich die Teilnehmenden des Zukunfts-Workshops einig: Gelingende Digitalisierung ist mehr als eine Frage der Technik.

Bei der Digitalisierung in deutschen Personalabteilungen gibt es noch Luft nach oben. Das zumindest ist die Einschätzung vieler Personalrinnen und Personalr, wie die Befragung zeigt (siehe Seite 10). Lediglich knapp ein Viertel der Befragten schätzt den digitalen Reifegrad der eigenen HR-Abteilung als hoch oder sehr hoch ein. Und auch im Vergleich zu anderen Abteilungen schneidet HR nicht besonders gut ab: 23 Prozent der Befragten sehen ihre Abteilung eher als digitalen Nachzügler im Unternehmen, nur 17 Prozent als Vorreiter.

Woran das liegen könnte, zeigte die Diskussion im Rahmen des Fokusgruppenworkshops zur Digitalisierung von HR. Dort ging es unter anderem um die Frage, wo Digitalisierung eigentlich losgehe und was einen hohen Digitalisierungsgrad ausmache. Lebendiges Beispiel aus dem Workshop:

»Wir arbeiten in HR mit so viel Herzblut und so geringen Fehlerquoten, dass der Benefit der Digitalisierung für die internen Kundinnen und Kunden gar nicht sichtbar wird.«

Ein Workshopteilnehmer

Während der eine schon das Vorhandensein einer modernen Personalverwaltungssoftware als für eine hohe digitale Reife ausreichend ansieht, hält die andere dies für eine Grundlage. Und wer die aufwendige und fehleranfällige Arbeit mit Microsoft-Excel-Tabellen gewöhnt ist und

gut damit arbeiten kann, der wünscht sich vielleicht gar keine Cloud-Lösung, die er erst wieder neu erlernen müsste. Wohl und Wehe der Digitalisierung liegen, wie so vieles, nicht zuletzt im Auge der Betrachterin.

Schlechte Datenqualität

Was für Personalerinnen und Personaler gilt, gilt umso mehr für die „Kunden“ im Unternehmen. Denn schließlich nutzen diese digitale HR-Tools etwa zur Beantragung von Urlaub oder zum Bewerbermanagement – mit der Hoffnung auf eine Benutzerfreundlichkeit, die an Amazon und Co. erinnert. Frustfrei, lückenlos – oder zumindest mit einem sofort sichtbaren Mehrwert, der allerdings, wie ein Workshopteilnehmer anmerkte, selbst bei den besten HR-Softwarelösungen oft fehle.

Zwischen dem Anspruch von HR und Mitarbeitern hakt es also hier und da – und auch in Richtung der Executives divergieren die Vorstellungen, welche Tools für eine gute HR-Arbeit nötig sind. So wurde im Fokusgruppen-Workshop, in dem die verschiedenen Bereiche ihrer Wichtigkeit nach auf einer Bedürfnispyramide angeordnet werden sollten, immer wieder darauf hingewiesen, dass die Antwort je nach Stakeholder sehr unterschiedlich ausfallen dürfte. So sei die Nachfolgeplanung aus Sicht der Personalerinnen und Personaler ein Grundbedürfnis, aus Sicht des Managements teilweise aber nicht. Und für die Beschäftigten etwa sei am Ende des Monats vor allem entscheidend, dass das Gehalt auf ihrem Konto eingeht.

Ganz basale Anforderungen teilweise – von HR Analytics oder einer strukturierten Personalarbeit jedenfalls weit entfernt. Zahlreiche Workshopteilnehmer und -teilnehmerinnen beklagten die „schlechte Datenbasis und -qualität“ in ihren Unternehmen, von mangelnden Tools ganz abgesehen.

Analytische, datengetriebene HR-Arbeit – die „Sahne auf der Torte“, wie eine Teilnehmerin sagte – bleibt vielfach ein Traum. Die Realität,

»Wenn ich sage, ich möchte digitalisieren, dann ist sofort die Frage im Raum: Welches Tool? Aber die Frage ist sekundär!«

Eine Workshopteilnehmerin

Welche Aufgaben sollte HR digitalisieren? Im Workshop wurde eine Bedürfnispyramide skizziert. Unentbehrlich sind die Themen Stammdatenpflege, Payroll, Zeitwirtschaft, Personalakte und Recruiting/Bewerbermanagement. Sie gelten als Grundbedürfnisse. Auf der zweiten Stufe stehen Self-Service-Systeme (ESS/MSS), E-Learning, Collaboration-Tools oder Talentmanagement-Software. Sie zeugen von Professionalität. In einer idealen HR-Welt kommen zudem noch Dashboards, People Analytics und eine strategische Personalplanung zum Einsatz (HR-Vorreiter).



in markigen Worten: „Shit in – shit out“. Aus schlechten Daten lässt sich auch mit Goldstandard-Software keine brauchbare Erkenntnis ziehen. Deshalb sei es umso wichtiger, dass Kolleginnen und Kollegen aus den Fachabteilungen mitgenommen würden, denn auch sie müssten Daten liefern, zum anderen aber auch selbst davon profitieren können.

Neue Positionierung

Das alles scheint besonders fatal, zählt doch das Thema Personalcontrolling und Analytics zu den HR-Aufgaben, bei denen nach Meinung der quantitativ Befragten die Digitalisierung am dringlichsten ist – und zwar sowohl bei den Personalerinnen und Personalern als auch bei den Führungskräften, die ebenfalls befragt wurden. Ob Talent-Themen, Vertragsdaten oder die Auslastung einzelner Teams und Personen: Ideen,

welche Daten sinnvoll zu erheben und zu nutzen wären, gibt es viele. Nur an der Umsetzung hapert es vielerorts noch.

Dabei hat gerade dieser Bereich das Potenzial, nicht nur die Arbeit in der HR-Abteilung zu verändern, sondern auch ihre Positionierung im Unternehmen. Häufig werde HR als „Drachenhöhle oder Bällchenparadies“ angesehen, wie es ein Teilnehmer formulierte. „Obwohl seit 20 Jahren über HR Business Partner gesprochen wird“, betonte eine Kollegin, „werden beileibe noch nicht in jedem Unternehmen Personaler auch als solche angesehen.“ Vor allem, weil HR bislang verpasst habe, den eigenen Wert für das Business-Ergebnis aufzuzeigen – etwa mithilfe der Verknüpfung von HR- und Betriebskennzahlen. Wobei auch hier die Datenqualität und -zugänglichkeit nicht selten ein Hemmnis darstellen.

Bei aller Kritik am Digitalisierungsgrad ist ebenso deutlich, dass sich in der Pandemie viel getan hat. Auch das zeigen die quantitativen Befra-

»Ich glaube, dass Personaler das manchmal auch etwas schwarzsehen, nach dem Motto: ‚Was andere Firmen alles machen!‘ Aber auch da wird meistens nur mit Wasser gekocht.«

Eine Workshopteilnehmerin

»Viele Daten haben wir heute schon. Nur den Großteil davon nutzen wir noch nicht.«

Ein Workshopteilnehmer

gungsergebnisse. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass die Pandemie zu einem Digitalisierungsschub geführt hat. Zahlreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichteten im Workshop davon, dass die

Zeit, in der HR vor allem virtuell arbeiten musste, gezeigt hat, was remote möglich ist – und was eben nicht.

Mehr als Technologie

HR ist auf dem Weg in Richtung Digitalisierung – hier und da schlingernd, stolpernd, aber doch beharrlich. Diese Veränderung wird sich noch fortsetzen. Der Einsatz zahlreicher digitaler Lösungen ist für die Zukunft geplant, auch das zeigt die Befragung. Vor allem im Bereich der Basics holt HR gerade deutlich auf, im Bereich der digitalen Akten und Signaturen werden Lücken geschlossen, und drei von vier Unternehmen setzen aktuell schon auf Collaboration Tools wie Teams oder Slack. Doch auch hier steckt

der Digitalisierungssteufel im Detail: „Oft werden Collaboration Tools doch gar nicht als solche eingesetzt, sondern als Chat- oder Videotool“, bemerkte eine Teilnehmerin spitz. Immerhin liege deren gesteigerter Mehrwert ja nicht zuletzt in der Möglichkeit, gemeinsam in Echtzeit an Dateien und Projekten zu arbeiten.

Aber auch das zeigt: Digitalisierung ist nur auf der Oberfläche ein technologisches Projekt, das durch die Implementierung einer Softwarelösung abgeschlossen werden kann. Ob es gelingt, hängt von zahlreichen Faktoren ab.

„Digitalisierung basiert vor allem auf Kultur“, betonte ein Workshopteilnehmer. Und benötige zudem einen unternehmensindividualisierten Ansatz: „Wir müssen abhängig vom Unternehmen schauen, welcher Digitalisierungsgrad eigentlich der richtige ist.“ Für manches Unternehmen reiche eben auch eine gut geführte Excel-Liste. <

»Wenn wir es nicht schaffen, alle auf einen Kenntnisstand zu bringen, verlieren wir die Leute auf einer emotionalen Ebene. Und dann können wir uns alles in die Haare schmieren.«

Ein Workshopteilnehmer



„Der Workshop hat erneut gezeigt, wie vielfältig die Anforderungen für HR heute sind. Besonders deutlich wurde die Wichtigkeit digitalisierter Prozesse und leistungsfähiger Software für erfolgreiche Personalarbeit“, betont Christoph Gerhold, Geschäftsführer, Empleox (links).

Krampf der Kulturen

Neun von zehn Befragten halten örtliche Flexibilität von Wissensarbeitern für das neue Must-have als Arbeitgeber. End of story? Nein, der Ausgangspunkt einer ganz neuen Erzählung von Unternehmenskultur – und ungekannter Spannungen innerhalb der Belegschaft.

Die Pandemie hat für zahlreiche Beschäftigte die Form des Arbeitens verändert. Bürotätigkeiten wurden vielerorts zunächst über Nacht nach Hause verlegt – begleitet von anfänglicher Skepsis: Kann das funktionieren?

Heute wissen wir: Ja, es funktioniert, unter gewissen Bedingungen. Hybride Arbeit, also das wechselnde Arbeiten im Büro und von einem anderen Ort aus, kann positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit wirken, die Effizienz steigern und Kosten sparen. Zudem haben sich Wissensarbeiter in aller Welt an die Vorteile der hybriden Arbeitswelt gewöhnt. Die in Krisenzeiten bewährte zeitliche und räumliche Flexibilität wird deshalb auch in Zukunft Bürotätigkeiten prägen.

immer wieder auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, den Wegfall der Wegezeiten und ein größeres Einzugsgebiet für die Bewerbung bei potenziellen Arbeitgebern verwiesen. Diese hingegen erhoffen sich eine höhere Arbeitgeberattraktivität durch eine teilweise Wahlfreiheit des Arbeitsorts. Das spiegelt sich auch in der Befragung: Neun von zehn Teilnehmenden sind überzeugt, dass örtliche und zeitliche Flexibilität Arbeitgeber heute und in Zukunft für Jobinteressenten anziehend machen.

»Man muss mehr auf die Bedürfnisse der einzelnen schauen, nicht alle wollen das Gleiche. Für die einen war Homeoffice attraktiv, für andere war es eine Last.«

Statement aus der Befragung

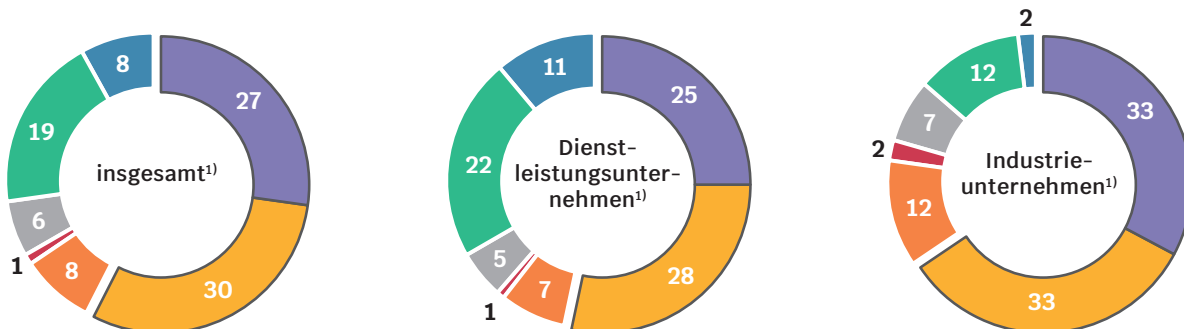
Anwesenheit im Büro geht zurück

Räumlich flexibles Arbeiten hat für die Beschäftigten zahlreiche Vorteile. Unter anderem wird

Mehr als die Hälfte der befragten Personalrinnen und Personalier plädieren dafür, dass Unternehmen ihren Bürobeschäftigten künftig eine Präsenzzeit von 40 bis 60 Prozent anbieten

Industrie setzt bei Büroarbeitsplätzen stärker auf Präsenz als Dienstleister

Antwort auf die Frage: „Wie viel Flexibilität wird Ihr Unternehmen den Mitarbeitern künftig in der Wahl der Präsenzzeiten im Büro anbieten müssen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein?“; in Prozent der Befragten; n = 208



■ volle Flexibilität ■ 20 % Anwesenheit im Büro ■ 40 % Anwesenheit im Büro ■ 60 % Anwesenheit im Büro ■ 80 % Anwesenheit im Büro ■ 100 % Anwesenheit im Büro mit wenigen Ausnahmen ■ weiß nicht/keine Angabe

1) nur Büroarbeitsplätze

Quelle: F.A.Z. Business Media | research

ten sollten – das entspricht zwei bis drei Tagen pro Woche im Büro, je nach Terminlage und Kommunikationsbedarf. Der Rest? „Work from home“, nennen es die einen, „Work from anywhere“ die anderen. Acht Prozent der Befragten sprechen sich für eine vollständige örtliche Flexibilität aus. In großen Unternehmen ist die erwartete Anwesenheitszeit tendenziell geringer als in kleinen Unternehmen, wo man der Präsenzzeit noch etwas mehr Gewicht zu geben scheint.

Besonders im Dienstleistungsbereich wird auf weitreichende Flexibilität gesetzt. Befragte aus Industrieunternehmen hingegen sehen die völlig freie Wahl des Arbeitsorts deutlich seltener.

Das liegt einerseits in der Natur der Sache: Ortsunabhängiges Arbeiten kann nicht allen Mitarbeitenden angeboten werden, schließlich können manche von ihnen ihrer Tätigkeit nur vor Ort nachgehen, wie etwa in der Produktion (dasselbe gilt aber auch im Labor, im OP oder am Verkaufstresen). Sie müssen wochentäglich, wenn nicht sogar auch am Wochenende, in den Betrieb fahren und sich in Schichtsysteme eingliedern, während manchem Wissensarbeiter – mindestens in der Stellenanzeige, immer öfter im Intranet, hier und da gar in der Betriebsvereinbarung – die maximale Freiheit in Aussicht gestellt wird.

Spannungen in der Belegschaft erwartet

Das passt nicht zusammen, fürchtet ein großer Teil der Studienteilnehmenden: Der ungleich verteilte Zugang zum Remote-Arbeiten kann zu Spannungen innerhalb der Belegschaft führen.

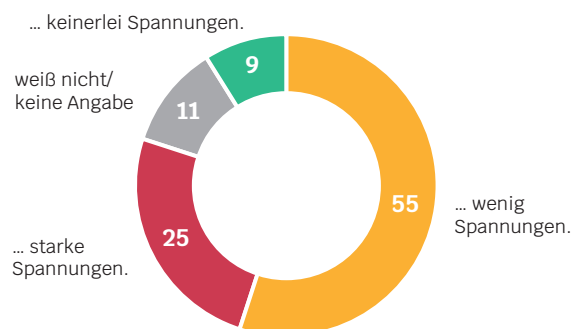
Acht von zehn Befragten erwarten mindestens geringe Spannungen, jeder vierte Befragte sogar starke Spannungen in der Belegschaft. Nur ein Befragter von zehn geht davon aus, dass die hybride Arbeitswelt keinerlei atmosphärische Störung nach sich zieht (9 Prozent). Umfrage-Teilnehmende, die außerhalb der HR-Abteilung arbeiten, rechnen ganz besonders oft mit Problemen.

Das sind bemerkenswerte Zahlen. Unternehmen, HR-Abteilungen im Besonderen, müssen die möglichen kulturellen Verwerfungen – den sprichwörtlichen Clash of Cultures – im Blick behalten.

Unterschiedliche Präsenzregeln im Unternehmen sorgen für Unruhe in der Belegschaft

Antwort auf die Frage: „Inwieweit erwarten Sie Spannungen innerhalb der Belegschaft, wenn sich die Präsenzregeln zwischen verschiedenen Funktionen (z.B. Produktionsmitarbeiter und Wissensarbeiter) künftig deutlich voneinander unterscheiden?“, in Prozent der Befragten; n = 208

Wir erwarten ...



Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Remote Work verändert die Unternehmen

Doch was macht die neue Ortsunabhängigkeit eigentlich mit der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation? Nun, in einem Punkt ist man sich, wie gesagt, einig: 90 Prozent der befragten Personalerinnen und Personaler sind davon überzeugt, dass die Arbeitgeberattraktivität steigt. Mehr als vier von zehn Befragten (43 Prozent) gehen auch davon aus, dass sich Kostensenkungen erzielen lassen, wenn weniger Arbeitsplätze und damit Bürofläche vorgehalten werden muss. Dann ist allerdings ein funktionierendes Desk-sharing-Konzept wichtige Voraussetzung – an dem zahlreiche Unternehmen im Reboarding-Modus aktuell tüfteln.

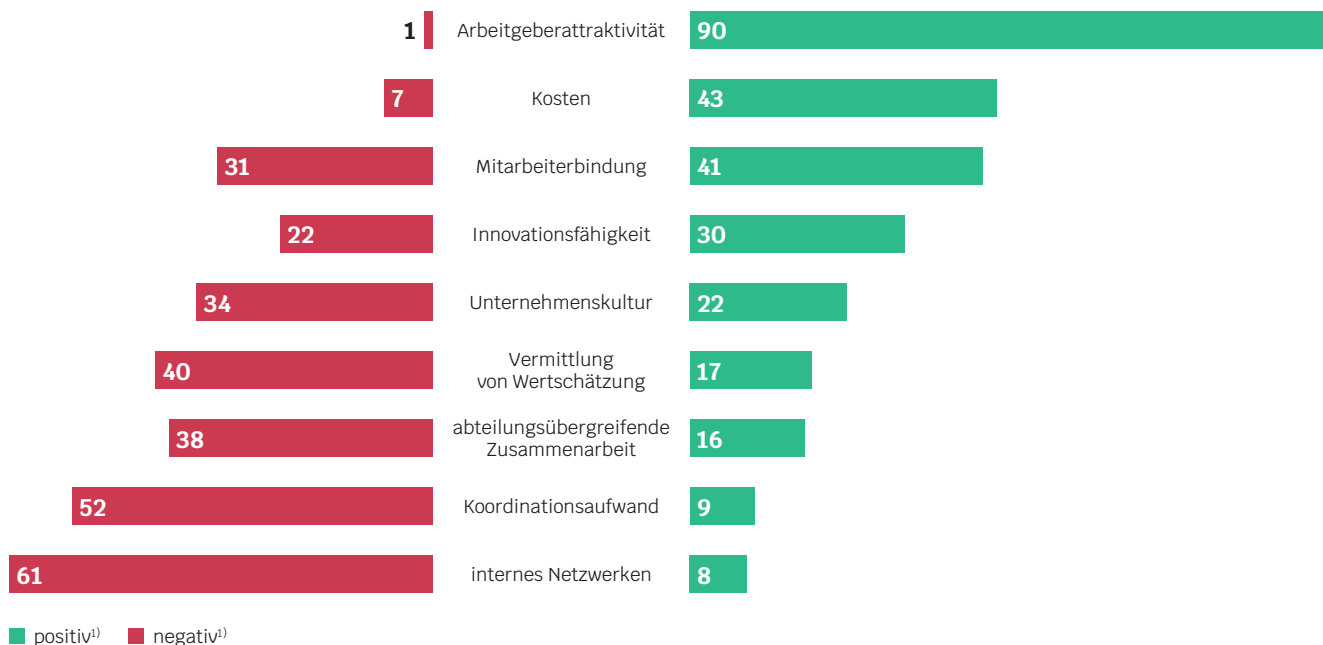
Hinsichtlich der Mitarbeiterbindung sind die Befragten gespalten. 41 Prozent erwarten eine höhere Mitarbeiterbindung, wenn ortsunabhängiges Arbeiten möglich ist, 31 Prozent hingegen erwarten eine Verschlechterung, weil die Präsenz im Unternehmen geringer wird. Auch in Bezug auf die Innovationsfähigkeit sind die Befragten unentschieden.

»100 Prozent Homeoffice ist auf Dauer ein absoluter Produktivitätskiller und wirkt stark negativ auf Kultur und Zusammengehörigkeit.«

Statement aus der Befragung

Angst um Kultur, Kommunikation und Koordination

Antwort auf die Frage: „Wie wirkt sich eine wachsende Ortsunabhängigkeit des Arbeitsplatzes aus Ihrer Sicht auf folgende Aspekte aus?“, in Prozent der Befragten; n = 208



1) fehlende Werte zu 100: neutral und weiß nicht/keine Angabe

Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Doch was alle wesentlichen Faktoren rund um Kultur, Kommunikation, Koordination und Kohäsion betrifft, schlagen die befragten Personaler Alarm: Es werde schwerer, auf der einen Seite die Wertschätzung für den Einzelnen, aber auf der anderen Seite auch die Unternehmenskultur insgesamt zu transportieren. Gerade bei diesen beiden Punkten erwarten die Befragten negative Einflüsse durch hybrides Arbeiten, ebenso wie in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, beim Koordinationsaufwand und vor allem beim internen Netzwerken.

Unter diesem Eindruck scheint fraglich, ob der oben angesprochene Aspekt der simplen Kosteneinsparung durch Flächenreduktion nicht auf-

gezehrt zu werden droht von Brüchen in der Kulturarbeit, die nicht ohne Weiteres zu kitten oder digital nachzubilden sind.

Problemfeld Unternehmenskultur

Deutlich wird: Hybrides Arbeiten verändert zahlreiche Faktoren der Unternehmenskultur. Die Art und Weise der Begegnung im Arbeitsalltag und des Umgangs miteinander wird eine andere. Neue Werte spielen auf einmal eine Rolle. Vormalig scheinbar abgeschlossene Kulturen verändern sich, mit positiven und negativen Auswüchsen. Eine neue Offenheit etwa scheint sich für Kandidaten und Kandidatinnen mit ungeraden Lebensläufen aufzutun. „Kompetenzen und Fähigkeiten werden zukünftig wichtiger als Formal- und Ausbildungsqualifikationen“ – diese Aussage halten 58 Prozent der Befragten für richtig. Vielleicht auch eine gute Losung für die HR-Arbeit der Zukunft: zielorientiert, pragmatisch, im Hier und Jetzt – und doch mit dem Blick voraus.



★ **58 Prozent**
halten Kompetenzen und
Fähigkeiten für künftig
wichtiger als Formal- und
Ausbildungsqualifikationen

Quelle: F.A.Z. Business Media | research

Der Klebstoff, der uns zusammenhält

Zusammenarbeit findet zunehmend hybrid statt – virtuell und in Präsenz. Doch was macht das mit Kommunikation und Zusammenarbeit? Alles eine Frage der Kultur! Ein Zielgruppen-Workshop gab Einblicke.

Die Art und Weise, wie wir arbeiten – zusammen und auch alleine –, hat sich seit dem Frühjahr 2020 extrem verändert. Mehr und mehr wird klar, dass Wissensarbeit künftig überwiegend hybrid stattfindet – ob von zu Hause aus, mobil oder im Unternehmensbüro. Die Arbeitszeit und der Arbeitsort flexibilisieren sich.

Das stellt nicht nur die Mitarbeitenden vor Herausforderungen, sondern auch die Führungskräfte und die Unternehmensorganisation. Und mit all diesen Punkten letzten Endes auch die Kultur, die es in den Unternehmen gibt. Aber was macht die Unternehmenskultur aus? Wel-

che Funktion hat sie? Und was muss, kann und soll sie in der Zukunft leisten? Personalmanagerinnen und -manager aus Unternehmen und Organisationen aller Branchen und Größen diskutierten beim Workshop in Frankfurt über Unternehmenskultur in den Spannungsfeldern des „New Normal“.

Ein komplexes Konstrukt

Es gibt viele Modelle, die versuchen zu erfassen, was Unternehmenskultur ist. Bekannt ist unter anderem das Eisberg-Modell: Die Unternehmenskultur ist wie ein Eisberg, der aus dem Wasser ragt. Nur die Spitze ist sichtbar, zum Beispiel die ausformulierten Unternehmenswerte. Unter der Wasseroberfläche liegt aber viel mehr. Zum Beispiel die Frage, welchen Zugang Mitarbeitende zu Führungskräften haben, wie man miteinander spricht und wie sich das Unternehmen organisiert. Dieser Eisberg ist in jedem Unternehmen ein anderer, die Kultur höchst individuell.

»Das ‚Familiäre‘ macht auch aus, dass man gut zusammenarbeiten kann. Nicht die physische Nähe ist wichtig, sondern das Zusammengehörigkeitsgefühl.«

Eine Workshopteilnehmerin

Lebendig wird sie nicht durch Ansagen oder bloße Aussprüche, sondern indem sie – neudeutsch – „gelebt“ und bisweilen auch durch kulturelle Artefakte untermauert wird. Seit einigen Jahren steht etwa der Tischkicker sprichwörtlich für Lockerheit, Start-up-Geist, agiles Mindset. „Nur einen Kicker aufzustellen ist keine Kultur!“, wirft rasch ein Workshopteilnehmer ein. Einmal abgesehen davon, dass viele Tausend verwaiste Tischkicker derzeit ungenutzt in deutschen Bürolandschaften ihrer Nutzung harren: Ein regelmäßig genutzter Kicktisch kann Kommunikation und damit Kultur fördern. Er kann ein Ort sein, der Menschen zusammenbringt und an das Unternehmen bindet. Denn das tatsächliche Handeln und Leben definiert Kultur. Sie ist eine Sammlung unterschiedlicher Aspekte, die von Unternehmen zu Unternehmen andere Formen annehmen kann. Alles, was Menschen in Organisationen tun und lassen und womit sie wechselseitige Wirkung entfalten, prägt Kultur. Es kann also auch Kultur sein, dass jeder und jede für sich am heimischen Rechner vor sich hinarbeitet. Und sogar das kann funktionieren.



Kernbotschaften im Employer Branding

Die Personalerinnen und Personaler im Workshop waren sich einig: Unternehmenskultur wirkt sich erheblich auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke von Bewerberinnen und Bewerbern aus. So kann sie beispielsweise entscheidende Vorteile beim Recruiting auf dem hart um-

kämpften Fachkräftemarkt generieren. Sie trägt aber auch zur Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen bei. „Wie stellen wir uns dar?“, „Was sind wir für ein Unternehmen?“ und „Wofür stehen wir?“ sind deshalb Kernfragen,

die sich alle Unternehmen stellen müssen. Dem nachgeordnet stehen Regelungen zur zeitlichen und räumlichen Flexibilität, die in die Unternehmensmarke einfließen müssen. Auch das Thema Work-Life-Balance hat durch die Pandemie einen deutlichen Schub erfahren.

Essenziell geprägt wird die Kultur im Unternehmen durch die Führungskräfte und die Führungsstruktur. Die Auswirkungen der Pandemie und die zunehmende Remote-Arbeit der Beschäftigten hat gezeigt, wo HR nachbessern muss. Fehlendes Vertrauen der Führungskräf-

te in die Mitarbeitenden sowie fehlende digitale Kompetenzen der Führungskräfte haben beispielsweise immer wieder zu Irritationen geführt. Diese Skill-Lücken bei Führungskräften gilt es zu schließen.

Präsenz und Homeoffice

Arbeiten im Homeoffice ist für Büroangestellte nicht mehr wegzudenken. Doch wie häufig werden Unternehmen Mitarbeitenden das Arbeiten im Homeoffice anbieten müssen? Zwischen 40 und 60 Prozent Präsenzzeiten wird es in den meisten Unternehmen geben – so äußern sich die Befragten. Diese Zahlen variieren zwar, je nachdem, ob ein Unternehmen viele Wissensarbeiter beschäftigt oder auch industriell tätig ist, aber das Gros der Unternehmen und Betriebe will, dass die Mitarbeitenden im Schnitt circa die Hälfte ihrer Arbeitszeit in den Unternehmensbüros verbringen.

Das ist auch mit Blick auf mögliche Probleme in der Mannschaft relevant: Spannungen zwischen Funktionen und Bereichen im Unternehmen, wenn Büroarbeiter beispielsweise auch von zu Hause oder mobil arbeiten können, die Kolleginnen und Kollegen in der Produktion oder im Labor aber nicht, sind aus Sicht der Workshop-Runde zu erwarten.

»Kultur ist kein Selbstzweck! Sie muss da sein, um bestimmte Ziele zu erreichen.«

Ein Workshopteilnehmer



„Remote Leadership ist ein wichtiger Bestandteil für die Unternehmenskultur der Zukunft. Doch welche Skills benötigt eine Führungskraft, um Remote Leadership erfolgreich umzusetzen?“, fragt Birger Schnepf, Director Marketing, milch & zucker (Mitte).



Das Thema wird damit also gleich doppelt zum Kulturthema: Zum einen verändert sich die Arbeitsweise und die Kommunikation in den Unternehmen dauerhaft, zum anderen gibt es Unterschiede zwischen Abteilungen, die Spaltungspotenzial besitzen. Um Spannungen zwischen Mitarbeitenden in der Produktion und im Büro zu vermeiden, kann es auch schon helfen, wenn die Büros nicht ganz verweisen, also immer Kolleginnen und Kollegen vor Ort sind.

Positive Auswirkungen des mobilen Arbeitens

HR wird sich damit auseinandersetzen müssen. Denn wie auch das Gros der Befragungsteilnehmenden waren sich die Personalerinnen und Personaler im Workshop sicher, dass sich die Möglichkeit, mobil oder von zu Hause aus zu arbeiten, positiv auf die Arbeitgebermarke auswirkt. Unentschlossen sind die Fokusgruppenteilnehmenden in puncto Mitarbeiterbindung. Negativ wirkte sich die Flexibilisierung aber auf das interne Netzwerken aus, „auch auf die Koordination und Zusammenarbeit von Teams“, ergänzte ein Teilnehmer. „Das Bilden und Pflegen einer Unternehmenskultur wird schwieriger.“

Mitarbeitende schätzen Flexibilität, Selbstbefähigung und Selbstbestimmtheit. Und sie fordern dies zunehmend im Arbeitsalltag ein. Unternehmen müssen im „War for Talents“ also auch auf diese Neigung der Mitarbeitenden eingehen. Trotzdem muss auch die Flexibilisierung ihre Grenzen finden. Denn die Unternehmenskultur, die Mitarbeitende und das Unternehmen zusammenhält, leidet, wenn sich Menschen nicht mehr persönlich begegnen, hier sind sich die

Workshopteilnehmenden einig. Darüber hinaus wirkt auch das Team als solches bindend auf die einzelnen Mitarbeitenden. Dieser Teamzusammenhalt funktioniert virtuell nicht – und kann auch durch gelegentliche Teamevents nicht hergestellt werden.

Klebstoff und Kompassnadel

Es ist für Unternehmen nicht möglich, keine Unternehmenskultur zu haben. Die im Unternehmen vorherrschende Kultur ist eine Summe verschiedener Aspekte, die nicht immer direkt zu sehen sind. Sie zählt maßgeblich auf das Employer Branding ein und ist damit ein wichtiger Baustein in jeder Recruiting-Strategie. „Kultur bindet die Mitarbeitenden – wie ein Klebstoff, der das Unternehmen zusammenhält und Sinnorientierung bietet“, brachte es ein Teilnehmer auf den Punkt. Unternehmenskultur ist eine HR-Priorität der Zukunft. Wie sie in den Unternehmen ausgestaltet wird, ist nicht nur Teil der HR-Arbeit, es ist Teil der Arbeit von Führungskräften und des Managements, denn sie muss konsequent gelebt werden. Dabei muss sie immer an bestimmten Zielen ausgerichtet sein. „Was brauchen wir für eine Unternehmenskultur, um das Ziel zu unterstützen?“, „Mit welcher Kultur sprechen wir die Zielgruppe bestmöglich an?“ und „Was ist gleichzeitig authentisch?“ sind Kernfragen, die sich jedes Unternehmen stellen muss. <

»Es gibt mit Blick auf die Möglichkeit, im Homeoffice arbeiten zu können, Spannungen zwischen Blue- und White-Collar. Deshalb muss man zusehen, dass die Büros nicht verweisen.«

Ein Workshopteilnehmer

Die Führungskräfte unterstützen

Wie kann Wertschätzung vermittelt und ein hybrid arbeitendes Team zusammengehalten werden? Die veränderten Arbeitsbedingungen fordern Führungskräfte auf ungekannte Weise, Leadership ist in vielen Unternehmen noch ausbaufähig. HR muss zeitgemäß unterstützen und befähigen.

Die Zusammenarbeit über digitale Plattformen und Kommunikationstools sowie eine zunehmende zeitliche und räumliche Flexibilität stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Sie haben ihre Mitarbeitenden nicht alle an einem Ort und können deren Treiben nicht live mitverfolgen. Stattdessen gilt es nun immer öfter, aus der Ferne herauszufinden, wie es um sie steht – beruflich ohnehin, nicht selten aber auch gesundheitlich oder privat. Diese neuen Wege der Kommunikation, des Austauschs und auch des Check-ins müssen erlernt werden, um Teams erfolgreich zu führen. Die Aufgabe von HR ist es, die Führungskräfte dabei zu unterstützen.

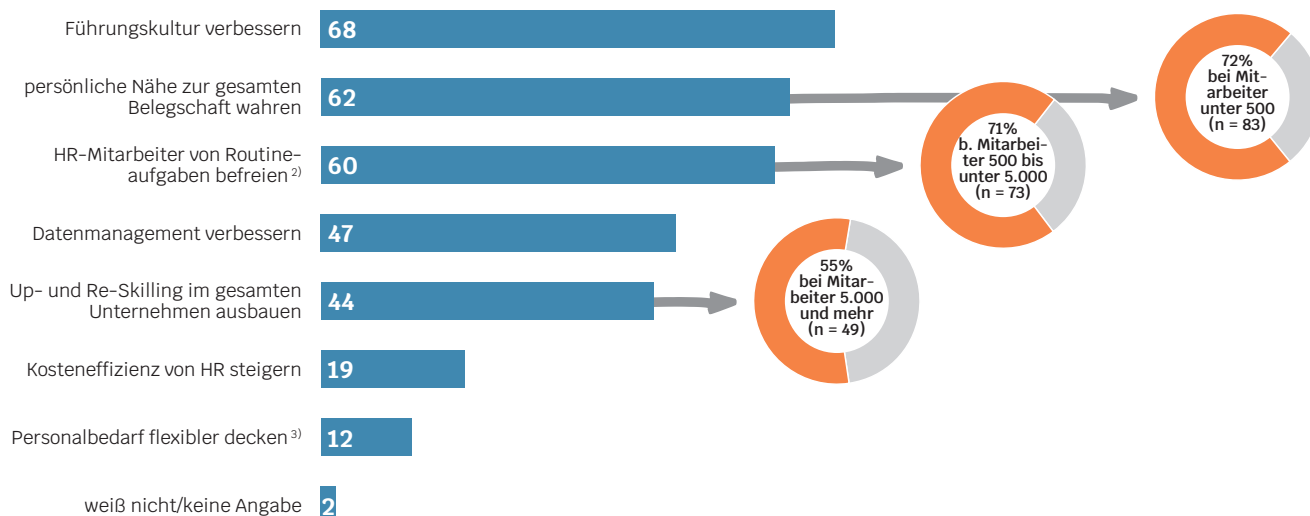
Das ist den meisten Personalerinnen und Personalern bewusst. 68 Prozent der Befragten sehen die Verbesserung der Führungskultur als wich-

tigste HR-Aufgabe, 62 Prozent nennen zudem den Erhalt der persönlichen Nähe zur gesamten Belegschaft als vordringlich. Das unterstreicht den Wert empathischer, zugewandter und zeitgemäßer Führung in hybriden Zeiten. Die veränderten Arbeitsbedingungen und der Krisenmodus durch die Corona-Pandemie haben gezeigt, dass Leadership in vielen Unternehmen noch ausbaufähig ist und es in diesem Bereich neue Herausforderungen gibt. HR scheint sehr sensitiv für den Erfolgsfaktor „gute Führung“ und damit, in diesem Punkt, tatsächlich in Fühlung mit den aktuellen Bedürfnissen von Organisationen und Mitarbeitenden zu sein.

Wie gelingt es, ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Team herzustellen, wenn sich nicht alle an einem Platz befinden? Wie können mehr

Führungskultur muss verbessert werden

Antwort auf die Frage: „Was sind für Sie die wichtigsten Ziele für Ihre Personalabteilung, die sich aus den Erfahrungen seit März 2020 ableiten lassen?“; in Prozent der Befragten; n = 208¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) z.B. durch Automatisierung oder Auslagerung

3) z.B. durch Arbeitnehmerüberlassung, Interim-Einsätze etc.

HR-Ressourcen gebündelt werden, um hierauf eine Antwort zu finden und die zukünftige Unternehmenskultur zu gestalten? 60 Prozent der Befragten halten es für wichtig, HR-Mitarbeitende beispielsweise durch Automatisierung oder Auslagerung von Routineaufgaben zu befreien. Des Weiteren möchten 47 Prozent der Befragten das Datenmanagement zukünftig verbessern, 44 Prozent das Up- und Reskilling (Umschulung, Fort- und Weiterbildung vor allem im Kontext von Digitalisierung und Transformation) im Unternehmen ausbauen. Allein in diesen wenigen Aspekten zeigt sich die große Breite der HR-Herausforderungen der 2020er-Jahre.

Größere Unternehmen sehen verstärkt Verbesserungspotenzial

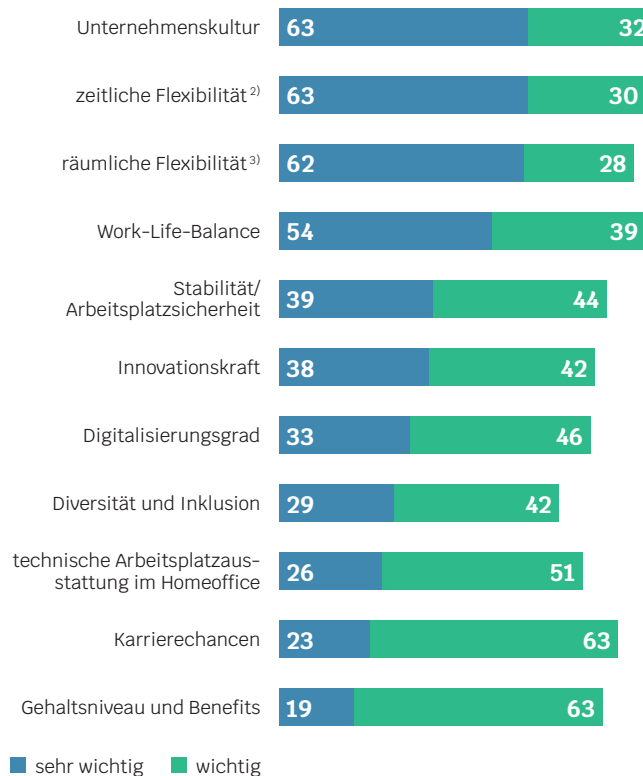
Je nach Unternehmensgröße wird die Verbesserung der Führungskultur als erste oder zweite Priorität gesehen. In kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden ist es für Personalern und Personalern am wichtigsten, die persönliche Nähe zur Belegschaft zu wahren (72 Prozent). HR-Expertinnen und -Experten, die in größeren Unternehmen arbeiten, sehen Leadership als ihren Hauptfokus in den kommenden Monaten an. Mittelständische Unternehmen mit 500 bis unter 5.000 Mitarbeitenden schenken tendenziell unter all den Zielen der Befreiung von Routineaufgaben eine größere Aufmerksamkeit als kleinere oder größere Betriebe. Bei größeren Unternehmen (5.000 Mitarbeitende und mehr) wird Up- und Reskilling tendenziell als wichtiger gesehen als in kleineren Betrieben.

Auf diese Kernbotschaften kommt es an

HR steht vor der Aufgabe, beim Employer Branding ein breites Portfolio an Kernbotschaften zu vermitteln, um Mitarbeitende sowie Kandidatinnen und Kandidaten für die eigene Arbeitgebermarke zu begeistern. Für die Befragten sind alle zur Wahl gestellten Kernbotschaften von hoher Wichtigkeit. Eine Rangfolge lässt sich dennoch festhalten. Als wichtigste Botschaften im Employer Branding sehen die Befragten vor allem die Themen Unternehmenskultur sowie örtliche und zeitliche Flexibilität, Work-Life-Balance und, mit leichtem Abstand, Arbeitsplatzsicherheit – Themen, die seit 2020 extrem an Bedeutung gewonnen und zum Befragungszeitpunkt im Sommer

Karrierechancen, Gehalt und Benefits verlieren im Employer Branding an Stellenwert: Flexibilität und Unternehmenskultur rücken in den Fokus

Antwort auf die Frage: „Wie wichtig werden in Zukunft folgende Kernbotschaften für das Employer Branding sein?“; in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 208¹⁾



1) Mehrfachnennungen möglich

2) verschiedene Arbeitszeitmodelle

3) z.B. freie Wahl zwischen Homeoffice und Büro

Quelle: F.A.Z. Business Media | research

2021 viele Fachdiskussionen geprägt haben. Es wird interessant sein, wie die Bewertung dieser Faktoren sich im Zeitverlauf gestaltet.

Denn klassische Attraktivitätsfaktoren wie Karrierechancen sowie Gehalt und Benefits finden sich am entgegengesetzten Ende der Skala – wichtig ja, aber derzeit nicht „on top of mind“. Die Rede von den sogenannten „Hygienefaktoren“ kommt hier in den Sinn. Auch die Kommunikation der Innovationskraft und des Digitalisierungsgrads des Unternehmens wird als wichtig, aber nicht prioritär eingeschätzt. Gleiches gilt für das Thema Diversity und Inklusion. Dennoch von großer Bedeutung sind für die Befragten beim Employer Branding zudem: Innovationskraft (80 Prozent), der Digitalisierungsgrad (79 Prozent), die technische Arbeitsplatzausstattung im Homeoffice (77 Prozent) sowie das Thema Diversity und Inklusion (71 Prozent).

<

Neuer, alter Führungsauftrag

Um ein hybrid arbeitendes Team zu leiten, müssen Führungskräfte vor allem gut kommunizieren, Mitarbeitende zur Selbstbefähigung ermächtigen und sich von ihrer menschlichen Seite zeigen können. Eigentlich nichts Neues – oder?

Die Entstehung einer hybriden Arbeitswelt wirkt sich auch auf die Führungskräfte in Unternehmen aus. 73 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu: „Personalführung hat sich durch das digitale Arbeiten in den vergangenen Monaten stark verändert. Es wird unsere Aufgabe als HR sein, die Führungskräfte hier neu zu befähigen.“ Diese Aufgabe steht für die Befragten auf der Prioritätenliste ihrer zukünftigen Arbeit ganz oben. 68 Prozent von ihnen halten die Verbesserung der Führungskultur für eines der wichtigsten Ziele ihrer HR-Abteilung. Doch was muss verbessert werden? Welche neuen Ansprüche stellen sich durch das hybride Arbeiten an die Führungskräfte?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im HR-Zukunftsworkshop kamen zu einem auf den ersten Blick überraschenden Ergebnis: Eine Führungskraft müsse in der hybriden Arbeitswelt im Kern kaum andere Fähigkeiten haben als bei der bisher überwiegenden Präsenzarbeit. Als Führungsaspekte, die durch die hybride Arbeit allerdings besonders im Fokus stehen, nannten die Workshopteilnehmenden Kommunikation, Empathie und Offenheit sowie die Befähigung des Teams, selbstständig zu arbeiten. Zahlreiche Teamleader seien damit konfrontiert worden, „dass sie nun wirklich führen müssen, dass ohne ihr Zutun nicht alles von alleine läuft, weil sich die Prozesse über Jahre hinweg etabliert hatten“, merkte eine Teilnehmerin an. Führungskräfte müssen raus aus der Komfortzone. Was früher funktioniert hat, stößt heute vielleicht an Grenzen – oder auf Widerstände. Und was früher

schon fehl am Platze war, versagt heute gänzlich. „Schlechte Führung wird in der hybriden Arbeitswelt noch viel deutlicher als zuvor“, betonte ein HR-Manager im Workshop.

Kommunikationskompetenz entscheidet

Führung ist heute, mehr denn je, Kommunikation. Häufiger als zuvor ist es geplante, getaktete Kommunikation: Der Austausch über Projekte, aber auch zwischenmenschliche Gespräche, die einen Check-in der Gefühlslage der Mitarbeitenden erlauben, müssen nun geplant werden. Denn in der hybriden Arbeitswelt geschieht Kommunikation seltener zufällig – und wenn, dann meist vor Ort, wodurch wiederum diejenigen Mitarbeitenden nicht erreicht werden, die ausschließlich remote arbeiten. „Proximity bias“ nennt das die Forschung: Die Führung fühlt sich denjenigen verbundener, die ihr räumlich nah sind. Dieser Umstand wird als große Herausforderung von Personalerinnen und Personalern angesehen.

Es gilt nun, auf Distanz zu kommunizieren und einen virtuellen Austausch gezielt zu kreieren, soweit sind sich die Workshopteilnehmenden einig. Viele Führungskräfte und Teammitglieder haben 2020 die Video-meeting-Schleife kennengelernt: eine Reihung von Terminen, die Energie und Arbeitszeit zieht, anstatt konstruktiv und motivierend zu sein. Daraus haben HR und Führungsebene gelernt. Termine werden verkürzt und strategischer ausgerichtet. Das Büro als Kommunikationsort und Treffpunkt nimmt einen ganz anderen Stellenwert ein. Rituale für einen bewussten – auch persönlichen, nicht arbeitsbezogenen – Austausch sind wichtig. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, aber auch die der Führungskraft selbst, sind viel präsenter als noch vor zwei Jahren: „It's okay to talk about it.“ Das Thema Mental Health ist ins Zentrum der Diskussion gerückt. Ein Workshopteilnehmer: „Beim Gespräch mit den Mitarbeitenden sollte die Führungskraft vor allem eines tun: hinhören.“

»Die Führungskräfte müssen führen wollen. Sie müssen sich als Dienstleister der Belegschaft begreifen. Es ist ihre Aufgabe, das Team zusammenzuhalten. Dafür muss die Führungskraft geschult werden. Viele beherrschen diese Aufgabe nicht, geben das aber nicht zu.«

Eine Workshopteilnehmerin

„Das Stichwort lautet hybrides Arbeiten: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben festgestellt, dass sie im Homeoffice sehr produktiv sein können; sie erkennen aber, dass auch die Arbeit im Büro Vorteile hat. Die Unternehmen müssen sich diesen Bedürfnissen anpassen“, sagt Michael Baier, Managing Director, Michael Page.



Selbstbefähigung der Mitarbeitenden

Damit das Zusammenspiel von Kommunikation auf Distanz und in Nähe gelingt, bedarf es einer guten technischen Ausstattung sowie Medienkompetenz und einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit. Ohne Computer, Headset und digitale Kommunikationstools sowie eine stabile Internetverbindung kann der digitale Austausch nicht gelingen. Diese Technik-Tools müssen Führungskräfte bedienen können. Wichtig ist auch, dass sich eine Führungskraft vor der Kamera in der Kommunikation genauso wohlfühlt wie im Face-to-face-Gespräch – und dort auch vor dem Team, dem Kunden und dem Management überzeugen kann.

Manch erfahrene Führungskraft muss sich vor dem Bildschirm neu erfinden – mit unterschiedlichen Ergebnissen zwischen Wachstum und Versagensangst. Die Kommunikationskompetenz der Führungskräfte genau zu analysieren, werde immer wichtiger, betonten Workshopteilnehmende. Dabei wird allerdings sichtbar: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wünscht sich eine andere Art der Kommunikation. Führungskräftetrainings für Medien- sowie Kommunikationskompetenz seien dennoch sinnvoll, um Leadership in einer hybriden Arbeitswelt gut zu gestalten.

Die Workshopteilnehmenden waren sich einig: Es gibt einen Trend zum selbstorganisierten Arbeiten. Das heißt für die Führungskraft, dass sie oder er die Verantwortung für Projekte immer mehr auf die Mitarbeitenden verteilt. Dafür muss die Führungskraft verstehen, wer aus dem Team welche Fähigkeiten hat, welche Aufgaben am besten erledigen und damit die Projekte weiter auf Kurs halten kann. In der Gesprächsrunde fallen Metaphern wie: „Die Führungskraft ist der Dirigent und sorgt im Orchester dafür, dass alle Instrumente gut zusammen klingen“ und „Führungskräfte müssen eine Plattform kreieren, damit jeder Mitarbeitende seine Rolle einnehmen kann“. Dafür ist es nötig, dass Teamleader zum einen die Mitarbeitenden dazu ermutigen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Zweitens müssen die Teammitglieder befähigt werden, ihre Aufgaben verlässlich zu erledigen. Und schließlich sollten Führungskräfte lernen, loszulassen und den Mitarbeitenden zu vertrauen. Dabei sollten neue Wege gefunden werden, um Wertschätzung auch auf Distanz zu kommunizieren. Denn: 40 Prozent der Befragten der quantitativen Umfrage sind der Meinung,

»Wenn du nicht authentisch bist, wird dir niemand folgen – gerade auch remote.«

Ein Workshopteilnehmer



dass sich die neue Ortsunabhängigkeit der Arbeit negativ auf die Vermittlung von Wertschätzung auswirken wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt aus dem Workshop: „Führungskräfte müssen zukünftig noch mehr in der Lage sein, sich selbst und das eigene Arbeiten zu reflektieren.“ Gibt es Aufgaben, die andere Mitarbeitende besser erledigen könnten? Was läuft bei mir als Leader selbst gerade

»Es geht auch viel darum, sich selbst zu hinterfragen und zu zeigen, dass man selbst bereit ist, sich zu verändern.«

Eine Workshopteilnehmerin

schlecht, und was wird mir gerade zu viel? Diese Fragen können dazu verwendet werden, um die Arbeit im Team möglichst gut zu verteilen. HR könnte die Führungskräfte hier mit einem Feedback-System unterstützen und eine Austauschplattform kreieren, über die Leader untereinander kommunizieren können. Denn auch das hat der Austausch gezeigt: Strukturell waren die Führungsherausforderungen und -probleme in vielen Teams und auch quer durch verschiedene Organisationen vergleichbar. Sparring hilft, findet aber zu selten statt.

Wichtig ist, dass Rolle und Führungsstil der Führungskraft klar sind. Soll die Führungskraft mehr den wirtschaftlichen Erfolg bringen, Chief Happiness Officer, Dienstleister der Mitarbeitenden sein – oder eine Mischung aus allem? Das sei, betonen die Workshopteilnehmenden, immer von der Kultur und der Branche abhängig – und



müsse geklärt sein, um erfolgreiche Führungsarbeit zu ermöglichen.

Die eigene Menschlichkeit zeigen

„Authentizität wird gerade bei Remote-Führung zum Schlüssel.“ Diese These warf ein Workshopteilnehmer auf. Andere Teilnehmende betonten, wie wichtig es sei, dass Führungskräfte empathisch sind und ihre Mitarbeitenden ganzheitlich sehen. Das Menschliche scheint in der hybriden Arbeitswelt verstärkt in den Fokus zu gelangen. Dieses zu erkennen und sich als Führungskraft nahbar zu zeigen, geht nur mit einer hohen emotionalen Intelligenz. Ob Softskills wie diese in Schulungen und anhand von Feedback und einer Persönlichkeitsanalyse erlernt werden können? Da sind die Workshopteilnehmenden unsicher bis skeptisch. „Ich glaube kaum“, murrte ein erfahrener Personaler. Die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte könnten solche Tools verbessern. „Aber Authentizität und Empathie lernt man nicht in Kursen.“

<

Vier gewinnt

Gewissheiten im Allgemeinen sind in Zeiten maximaler Dynamik und Unsicherheit rar. Trotzdem: Vier Empfehlungen können wir Personalmanagerinnen und -managern für eine erfolgreiche HR-Zukunft geben.

1. Stellt euch der Digitalisierung!

HR muss sich weiter digitalisieren, mit kritischem Blick auf die eigenen Fähigkeiten. Das bedeutet, sich am eigenen Digitalisierungsgrad messen zu lassen, Kennzahlen und Benchmarks zu erfüllen. Ja, Corona hat HR technisch beschleunigt – doch den Schwung muss man jetzt auch aktiv nutzen.

2. Werdet von der Krisenmanagerin zur Macherin!

Das Standing von HR hat sich in Krisenzeiten verbessert, weil man prozessreu und verlässlich geliefert hat. Das allerdings ist keine neue HR-Errungenschaft, das konnte man immer schon. Wichtig ist, künftig in Transformations-themen ähnlich aufgeweckt zu sein, nach vorn zu schauen – und sich im Unternehmen als Macher-Abteilung zu positionieren.

3. Setzt Kultur und Führung als Kernthemen!

Quasi alle Organisationen in Transformation haben massive Kultur- und Führungsthemen, die einen hohen, nun zusätzlich verschärften Begleitungsbedarf haben. Die hybride Arbeitswelt legt zahlreiche Probleme und Leerstellen offen. HR hat hier – mit wachem, zielorientiertem Auge auf die Organisationen – das Zeug zur Zukunftsgestalterin.

4. Seid Mittler in gereizten Zeiten!

In der hybriden Arbeitswelt hat das Entweder-oder ausgedient. Es ist die Zeit des Sowohl-als-auch. „Hybrid“ bedeutet, zu balancieren, Widersprüche auszuhalten, Spannungen zu moderieren. Bringt HR diese Kompetenz mit – individuell und organisational –, ist es der ideale Mittler und Sparringspartner in gereizten Zeiten.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© November 2021

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main (Verlag; Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig)

EMPEOX GmbH, Ferdinand-Braun-Straße 24, 74074 Heilbronn;

milch & zucker, Friedrich-List-Str. 23, 35398 Gießen; PageGroup, Carl-Theodor-Str. 1, 40213 Düsseldorf

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Studienidee und Projektleitung: Cliff Lehen

Befragungsdesign und -umsetzung: F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research – Georg Poltorak, Jacqueline Preußner

Redaktion: Cliff Lehen, Lena Onderka, Matthias Schmidt-Stein, Tim Stakenborg, Jacqueline Preußner

Gestaltung und Satz: Christine Lambert (F.A.Z. BUSINESS MEDIA)

Lektorat: Britta Dubilier

Titelfoto und Fotos: Bettina Beichert. Alle Fotos in diesem Studienband sind Originalaufnahmen aus den qualitativen Workshops zur Studie am 2. September 2021 in Frankfurt am Main.

Druck und Verarbeitung: Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG, Emsstraße 14, 65618 Selters
Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt.
Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Genderhinweis: Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Publikation von:



Ansprechpartner

Empleox GmbH

Dominik Josten, Director Marketing & Business
Development
Ferdinand-Braun-Str. 24
74074 Heilbronn
kontakt@empleox.com
www.empleox.com

milch & zucker · Talent Acquisition & Talent Management Company AG

Birger Schnepf, Director Marketing
Friedrich-List-Str. 23
35398 Gießen
Mobil: +49-(0)172-677 21 86
E-Mail: birger.schnepf@milchundzucker.de
www.milchundzucker.de

PageGroup

Nicolai Dwinger, Head of Marketing
Carl-Theodor-Str. 1
40213 Düsseldorf
Mobil: +49-(0)174-160 70 18
E-Mail: nicolaidwinger@page.com
www.page.com

Redaktion Personalwirtschaft

Cliff Lehnert, Chefredakteur
Frankenallee 71-81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-35 08
E-Mail: cliff.lehnert@faz-bm.de
www.personalwirtschaft.de
www.pwgo.de/hybrid

F.A.Z. Business Media | research

Jacqueline Preußner, Leiterin
Frankenallee 71-81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
E-Mail: jacqueline.preusser@faz-bm.de
www.faz-bm.de/research/