

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ihr Portal für alle Online-Materialien zum Buch!

Arbeitshilfen, die über ein normales Buch hinaus eine digitale Dimension eröffnen. Je nach Thema Vorlagen, Informationsgrafiken, Tutorials, Videos oder speziell entwickelte Rechner – all das bietet Ihnen die Plattform myBook+.

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um auf die Online-Materialien Ihres Buchs zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



Hybrides Arbeiten in Unternehmen

Johanna Bath, Katrin Winkler

Hybrides Arbeiten in Unternehmen

Wie HR Hybrid Work erfolgreich organisiert und weiterentwickelt

1. Auflage 2024

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-17682-5 Bestell-Nr. 14183-0001
ePub: ISBN 978-3-648-17683-2 Bestell-Nr. 14183-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-17684-9 Bestell-Nr. 14183-0150

Johanna Bath, Katrin Winkler

Hybrides Arbeiten in Unternehmen

1. Auflage 2024, März 2024

© 2024 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © martin-dm, iStock

Produktmanagement: Dr. Bernhard Landkammer

Lektorat: Ursula Thum, Text + Design Jutta Cram, Augsburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
Hybrid Work – so sieht die neue Arbeitswelt aus	15
1 Hybrid Work – gekommen, um zu bleiben	17
1.1 New Work braucht New Human-Resource-Management	17
1.2 Auflösen des Produktivitätsdilemmas – wie kommen wir raus aus der Performance-Paranoia?	19
1.3 Wie die HR-Transformation gelingen kann	21
1.4 Literatur	23
2 Quiet Quitting – TikTok-Hype oder doch ernst zu nehmendes Phänomen?	25
2.1 Flexibilität	27
2.2 Organisationskultur	29
2.3 Führung	31
2.4 Quiet Hiring – die Lösung des Problems von Quiet Quitting?	32
2.5 Literatur	34
3 Arbeitsrechtliche Aspekte hybrider Arbeit	37
3.1 Einleitung	37
3.2 Begrifflichkeiten	37
3.3 (Kein) Anspruch auf mobiles Arbeiten	38
3.3.1 (Noch) kein gesetzlicher Anspruch	39
3.3.2 Kollektivvertragliche Regelungen	40
3.3.3 Arbeitsvertrag (mit betrieblicher Übung und Gleichbehandlungsgrundsatz)	41
3.3.4 Bestimmung des Arbeitsorts mittels Direktionsrecht	41
3.3.5 Betriebsbedingte (Änderungs-)Kündigung	42
3.4 Beteiligungsrechte des Betriebsrats	43
3.5 Arbeitsschutz	43
3.5.1 Arbeitszeit	44
3.5.2 Weitere Aspekte des Arbeitsschutzes	46
3.6 Unfallversicherungsschutz	46
3.7 Daten- und Geheimnisschutz	47
3.8 Ausstattung von Homeoffice und mobiler Arbeit	47
3.9 Fazit	48
3.10 Literatur	49

Employee Journey	53
4 Employee Experience Organization	55
4.1 Human Experience als strategischer Stellhebel der Zukunft	55
4.2 Der Wandel hin zur menschenzentrierten Arbeitsorganisation	57
4.3 Die Bedeutung und Bewertung der Employee Experience	60
4.4 Employee Journey Mapping	61
4.5 Hybrid Work in der Organisation – Zielgruppenformate statt Teamformate	63
4.6 Wie gute Zielgruppenformate aussehen können	66
4.7 Fazit	68
4.8 Literatur	68
5 Onboarding in hybriden Arbeitswelten – Herausforderungen und Lösungsansätze	71
5.1 Die Bedeutung von Onboarding in hybriden Arbeitswelten	71
5.2 Definition und Einordnung von »Onboarding«	71
5.3 Definition und Einordnung von hybriden Arbeitswelten	73
5.4 Besondere Herausforderungen des Onboardings in hybriden Arbeitswelten	75
5.5 Beispiele aus der Praxis	77
5.5.1 Apetito AG	77
5.5.2 Henkel AG & Co. KGaA	79
5.5.3 Vodafone GmbH	82
5.6 Lösungsansätze zur Gestaltung von Onboarding in hybriden Arbeitswelten	84
5.7 Fazit und Ausblick	85
5.8 Literatur	86
6 Agile Methods of Performance	89
6.1 Einleitung	89
6.1.1 Neuorientierung im Performance-Management	90
6.1.2 Treiber neuer Ansätze im Performance-Management	92
6.2 Anforderungen und Umsetzung eines agilen Performance-Managements	93
6.2.1 Kennzeichen agiler Performance-Management-Methoden	93
6.2.2 Kontinuierliche Herausforderungen der Gestaltung eines agilen Performance-Managements	96
6.2.3 Gegenüberstellung traditioneller und agiler Performance- Management-Systeme	98
6.2.4 Wege und Lösungsansätze zur Gestaltung eines agilen Performance- Managements	100
6.2.5 Beispiele agiler Tools und Methoden	102
6.2.6 Weitere Umsetzungsbeispiele aus der Praxis	103
6.3 Fazit	104
6.4 Literatur	106

7	Evidenzbasiertes Human-Resource-Management im Kontext hybriden Arbeitens	109
	Arbeitens	109
7.1	Neue Arbeitsformen im Kontext hybriden Arbeitens	109
7.2	HRM im Kontext hybriden Arbeitens	111
	7.2.1 E-Onboarding und E-Sozialisation	111
	7.2.2 Virtuelle Teamarbeit	114
	7.2.3 Virtuelle Führung	117
7.3	Wirkung von Arbeit in hybriden Kontexten	121
	7.3.1 Schaffung und Nutzung technologiebezogener Ressourcen	121
	7.3.2 Organisationale Akkulturation internationaler Beschäftigter	122
	7.3.3 Neue Formen der Verwaltung von (hybrider) Arbeit	123
7.4	Fazit zu evidenzbasierten Perspektiven auf HRM im Kontext hybriden Arbeitens	124
7.5	Literatur	124
	New Work – New Learning	129
8	New-Skill-Management	131
8.1	Definition »New Skills«	131
8.2	Stärkung des Skill-Managements	132
8.3	Bedeutung eines Global Mindset	134
8.4	Skilltransfer in die New-Work-Umgebung	135
	8.4.1 Führung	136
	8.4.2 Technologie	136
	8.4.3 Arbeitsweisen und Arbeitstypen	137
	8.4.4 People Mobility	138
8.5	Literatur	138
9	Wissensmanagement	141
9.1	Einleitung	141
9.2	Wissensmanagement als Baustein agilen Handelns in Organisationen	141
	9.2.1 Ausgangssituation und Bedeutung des Wissensmanagements in einem volatilen Umfeld	142
	9.2.2 Gestaltungsmöglichkeiten eines agilen Wissensmanagements am Beispiel der Wissenstreppe 4.0	143
9.3	Herausforderungen für die Umsetzung eines agilen Wissensmanagements in hybriden Teams	145
	9.3.1 Wissensorientierte Aufgaben und Anforderungen an das Führungshandeln in hybriden Teams	148
	9.3.2 Verantwortung der Führungskraft im strategischen Wissensmanagement	148
	9.3.3 Verantwortung der Führungskraft im operativen Wissensmanagement	149
9.4	Fazit	150
9.5	Literatur	151

Hybrid-Work-Infrastruktur und wie HR sie gestaltet	153
10 Personalprozesse und Automatisierung	155
10.1 Einführung in das Thema Personalprozesse	156
10.1.1 Standardisierung von Personalprozessen	156
10.1.2 Klassifizierung von Personalprozessen – eine Taxonomie	157
10.2 Prozessautomatisierung in der HR-Abteilung	158
10.2.1 Technologien und Beispiele	158
10.2.2 Vom Personalprozess zum HR-Workflow im hybriden Arbeitsumfeld ...	160
10.3 Völlig losgelöst? HR-Herausforderung Deskless Workforce	163
10.4 Literatur	165
11 Digitale Human Resources aus sozialpolitischer Sicht	167
11.1 Digitale Human Resources als Ausdruck einer riskanten Arbeitswelt	167
11.2 Die Perspektive von Gesellschaft und Globalisierung	170
11.2.1 Globalisierung	170
11.2.2 Digitale Transformation	171
11.2.3 Demografie und Bevölkerungsentwicklung	174
11.2.4 Covid-19-Pandemie und digitale Kompensation	176
11.3 Die Perspektive der Unternehmen	178
11.4 Die Perspektive der Beschäftigten	180
11.4.1 Kompetenzorientierung und Beschleunigung	180
11.4.2 Flexibilität von Arbeitsbeziehungen	184
11.5 Die Perspektive der Sozialpolitik	186
11.6 Abschluss und Ausblick: digitale Human Resources aus sozialpolitischer Sicht ..	190
11.7 Literatur	191
12 Agiles Arbeiten in Organisationen des digitalen Zeitalters	197
12.1 Der Einfluss der Digitalisierung auf die strategische Ausrichtung produzierender Unternehmen	198
12.2 Process follows strategy: die Herausforderungen an Kommunikation und Kooperation in Prozessen	200
12.3 Structure follows process follows strategy: die Entwicklung der Organisationsstrukturen von Unternehmen	202
12.4 Structure follows process follows strategy triggered by technology: das Modell einer Aufbauorganisation für das digitale Zeitalter	204
12.5 Structure follows process follows strategy triggered and enabled by technology: Digitalisierung als Enabler der agilen Wertschöpfungsorganisation ..	211
12.6 Das Arbeiten in agilen Wertschöpfungsorganisationen	212
12.7 Fazit	214
12.8 Epilog	215
12.9 Literatur	216

Talente finden, binden und vernetzen	217
13 Unlock GenZ: eine neue Ära der Talentsprache und des Recruitings	219
13.1 Wer ist die Gen Z und welche Anforderungen stellt sie an Arbeitgeber:innen? ...	219
13.2 Die Candidate Experience neu definieren	222
13.2.1 Awarenessphase	223
13.2.2 Informationsphase	225
13.2.3 Bewerbungs- und Auswahlphase	226
13.2.4 Preboarding und Onboarding	227
13.2.5 Bindungsphase	228
13.2.6 Offboarding	228
13.3 Fazit	229
13.4 Literatur	230
14 Talent Engagement der Zukunft	231
14.1 Talentmanagement in Zeiten von Unsicherheit	232
14.2 Mit dem Shared-Partnership-Ansatz zum Talent Engagement	234
14.2.1 Veränderte Rollen in der Entwicklung von Talenten	235
14.2.2 Der Shared-Partnership-Ansatz	236
14.3 Kompetenzen für zukunftsfähige Talente	240
14.4 Talent Engagement – Talente befähigen und inspirieren, statt nur zu managen ..	242
14.4.1 Unterschiede und Zusammenhänge von Talent Engagement und Talentmanagement	243
14.4.2 Talent Engagement – ein Rahmenmodell	245
14.5 Fazit und Ausblick	248
14.6 Literatur	249
15 Potenziale nutzen – wie cross-funktionale, altersdiverse Teams im hybriden Arbeitsmodell erfolgreich sind	253
15.1 Die Vorteile funktionsübergreifender Teams in hybriden Arbeitsmodellen	253
15.2 Mit Cross-Funktionalität über den Tellerrand schauen	254
15.3 Spezialist:innen und Generalist:innen aus den verschiedensten Abteilungen	255
15.4 Auf Diversität innerhalb des Teams achten: Stärken aus allen Generationen	255
15.5 Ältere und jüngere Mitarbeitende	256
15.6 Wie können cross-funktionale Teams erhalten und gefördert werden?	257
15.7 Wissen teilen und offen sein	258
15.8 Rituale als Schlüssel für erfolgreiche Teamkommunikation	258
15.9 Der Community-Gedanke – mehr als nur ein Team	259
15.10 Fünf Tipps aus der Arbeitspraxis von cross-funktionalen, altersgemischten Teams in hybriden Arbeitsmodellen	260
15.11 Fazit	263
15.12 Literatur	263

Schlusswort	265
Stichwortverzeichnis	267
Die Herausgeberinnen	272
Die Autor:innen	273

Einleitung

Johanna Bath

Ein sehr anerkanntes Konzept, das den Umgang mit Innovationen beschreibt, ist die Diffusionstheorie nach Rogers. Die Idee ist: Je interessanter eine Innovation für den Markt ist, desto schneller wird sie von Nutzer:innen adaptiert und dadurch über die Nutzenden im Markt verbreitet. Dabei werden die Nutzerklassen – je nach Geschwindigkeit der Adaption – in verschiedene Gruppen eingeteilt, wie zum Beispiel die »Innovatoren« und »Early Adopters«, die eine Innovation auch um der Innovation willen nutzen und auch dann, wenn bestimmte Aspekte noch unausgereift sind und die Nutzung noch Investitionen an Geld und Zeit fordert (Rogers, 2003). Betrachtet man das Remote- und hybride Arbeiten vor der Pandemie, so stellt man fest, dass zwar die Nutzung orts- und zeitflexibler Modelle durchaus vorhanden war. Aber sowohl die Anzahl der Nutzenden als auch die Art der Nutzung ließen darauf schließen, dass hybrides Arbeiten noch nicht im Mainstream angekommen war. Nach Rogers werden diese Mainstream-Nutzenden als »Early Majority« und »Late Majority« bezeichnet – sie stellen die Mehrheit dar, sind schwer zu überzeugen und agieren nur dann, wenn die »Early Adopters« sehr klare Vorteile durch die Nutzung der Innovation aufzeigen können.

Im Fall des hybriden Arbeitens wurde dieser Punkt nicht natürlich erreicht. Sowohl technologische als auch kulturelle Gründe wurden vor der Pandemie als zu große Adaptionshürden wahrgenommen. Durch die Pandemie und die damit verbundenen Lockdowns wurde die Rogers-Kurve massiv beschleunigt. Plötzlich landeten Majority-Nutzende in einer Innovator- und Early-Adopter-Welt. Auf gut deutsch bedeutet das: Das Produkt ist noch nicht ausgereift! Wir müssen noch Zeit und Geld in die Adaption investieren! Und wir müssen uns für Veränderung öffnen!

Und für dieses »Wir« ist dieses Buch geschrieben. Die HR-Bereiche der Unternehmen haben nun die einmalige Chance, den Veränderungen des hybriden Arbeitens mit Neugier, Offenheit und Handlungsbereitschaft zu begegnen und damit eine strategische Rolle im Management einer modernen und erfolgreichen Organisation einzunehmen. Dieses Buch soll aufzeigen, welche Veränderungen auf HR und Organisationen zugekommen sind, was sie für die Rolle bedeuten und wie diese Entwicklungen alle Aspekte der Personalarbeit beeinflussen. Damit kann das Buch Inspiration und strategische Roadmap zugleich werden und HR in ein neues Mindset – das Early-Adopter-Mindset – begleiten.

Literatur

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations. 5. Aufl. New York, NY: Free Press.

Hybrid Work – so sieht die neue Arbeitswelt aus

1 Hybrid Work – gekommen, um zu bleiben

Johanna Bath und Gina Schreiber

1.1 New Work braucht New Human-Resource-Management

Auch nach der Pandemie gibt es weiter starke Treiber für Veränderung

Was haben die digitale Transformation, Kosteneffizienz und Innovationsfähigkeit gemeinsam? All diese Ziele erfordern engagierte Mitarbeitende. Sie sind es, die durch ihre Leistungsfähigkeit sicherstellen, dass Unternehmen ihr volles Potenzial entfalten. Durch die Pandemie, die große Veränderung der Altersstruktur in den Belegschaften und die Krisen aus nah und fern, die mittlerweile an der Tagesordnung sind, ist ein Operations Management nach dem Motto »weiter so« nicht mehr möglich. In diesem Buch möchten wir nicht nur zukünftige Entwicklungen besser verstehen, sondern auch konkrete Maßnahmen ableiten, insbesondere im HR-Bereich und darüber hinaus.

Die Pandemie als großer Treiber für die Veränderung in Richtung hybrides Arbeiten mag vorbei sein. Viele andere Treiber nehmen aber gerade erst noch an Fahrt auf und zeugen davon, dass die einzige Konstante, die wir im HR-Bereich in den kommenden Jahren erleben werden, die Veränderung ist.

Aber ist das wirklich so? Oder war hybrides Arbeiten tatsächlich nur ein vorübergehender Trend? Mitte 2023 ist dieser Gedanke durchaus berechtigt – viele Unternehmen scheinen eine Abkehr von ihren hybriden Arbeitsmodellen einzuleiten oder zumindest wieder konservativere Modelle mit einem höheren Büroanteil vorzuschreiben.

Die Zukunftsforscher von Gartner sehen hierin die klassische Entwicklung eines »Hypecycles«: Ein disruptiver Moment löst einen Run auf ein Thema – in diesem Fall hybrides Arbeiten – aus. Effizienzen und Möglichkeiten werden entdeckt. Dies war im Fall von Hybrid Work beispielsweise die (unentdeckte) Möglichkeit der digitalen Kollaboration oder die effizientere Nutzung von Büroflächen. Auf diese Phase folgt gemäß dem Hypecycle-Modell die Phase der Desillusionierung und des Produktivitätsplateaus. Das bedeutet: Die Umsetzung stößt auf natürliche Grenzen, da bestimmte Herausforderungen noch nicht bewältigt sind bzw. Potenziale sich nicht mehr so einfach offenbaren wie am Anfang des Hypes. (Paulman, 2023)

Neben dem hybriden Arbeiten gibt es aber noch weitere Druckpunkte auf die HR-Bereiche: Der Fachkräftemangel hat erst begonnen und wird uns die nächsten 20 Jahre begleiten. Der Tiefpunkt der Anzahl an Berufseinsteiger:innen wird erst in den

Jahren 2030 bis 2035 erreicht sein und erst ab 2040 ist eine deutliche Erholung zu erkennen (siehe Abbildungen). Gleichzeitig geht auch weiterhin die Anzahl der MINT-Studien- und -Ausbildungsanfänger:innen zurück.

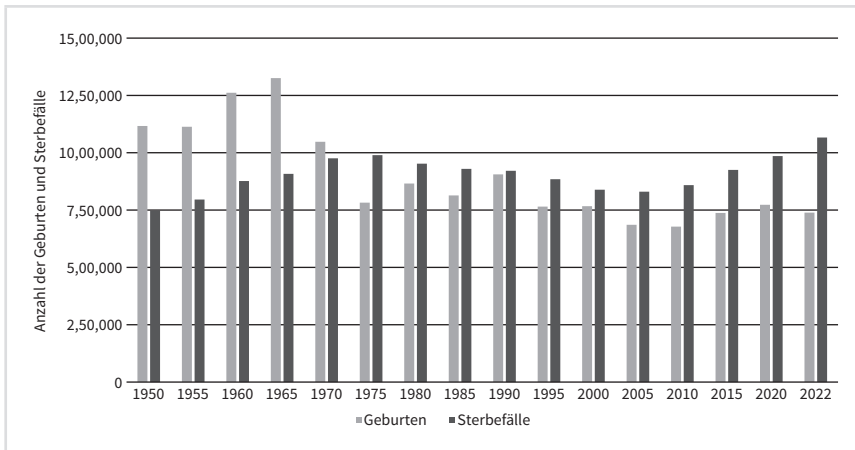


Abb. 1: Geburtenkurve bis 2021 in Deutschland (Destatis, 2022)

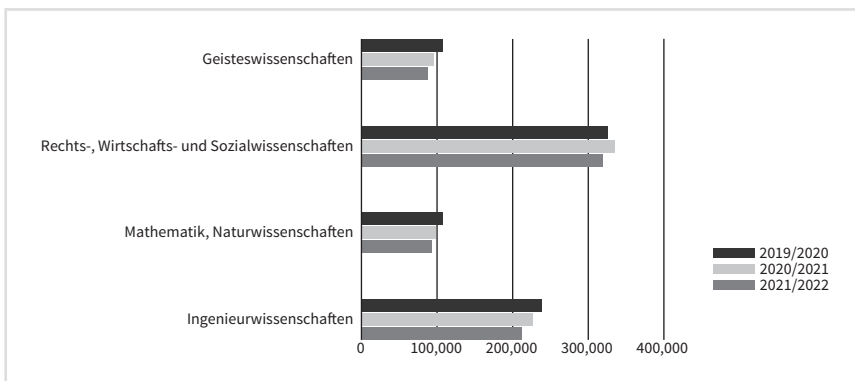


Abb. 2: Studienanfänger:innen nach Studienfächern 2019 bis 2022

Klassische Maßnahmen wie Employer Branding oder die Konzentration auf Recruiting reichen nicht aus, um die Lücken in der Belegschaft zu füllen oder gar zu wachsen. Der entscheidende Fokus sollte vielmehr auf der Optimierung der Performance im bestehenden Mitarbeiterstamm liegen, ebenso wie auf der Motivation neuer Zielgruppen (wie Rentner:innen und Teilzeitkräfte). Hierfür ist ein starkes Employee Engagement – also der Wille, im Team auch die extra Meile für das Unternehmen zu gehen, unabdinglich.

1.2 Auflösen des Produktivitätsdilemmas – wie kommen wir raus aus der Performance-Paranoia?

Studien zeigen, dass flexibilisierte Arbeitsmodelle die Performance nicht reduzieren. Im Gegenteil: Die Menschen arbeiten tendenziell mehr als je zuvor. Dennoch haben Führungskräfte Schwierigkeiten, der Produktivität ihrer Teammitglieder zu vertrauen, wenn diese nicht im Büro arbeiten. Dies ist jedoch unbegründet, wie der Microsoft Work Trend Index 2022 zeigt.

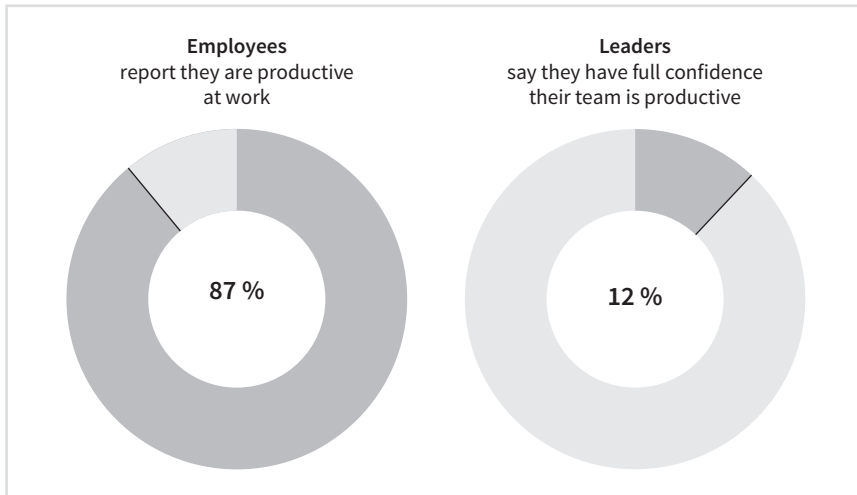


Abb. 3: Abweichende Performance-Wahrnehmung zwischen Manager:innen und Mitarbeitenden (Microsoft, 2023)

Let's face it: Wie produktiv Mitarbeitende wirklich sind, hängt viel mehr von Leadership, Purpose, Klarheit, Struktur und Zusammenarbeit ab als von der physischen Anwesenheit im Büro. Das konnte auch die Universität Darmstadt in einer großen, repräsentativen Studie im deutschen Raum nachweisen. Es gibt keinen Anlass zu glauben, dass in einem hybriden Arbeitsmodell grundsätzlich Performance-Probleme vorhanden sind. Mitarbeitende haben auch ohne strikte Unternehmensvorgaben ein gutes Gespür dafür, ob ihre Arbeit von vermehrter Präsenz profitiert, und handeln dementsprechend (Pfnür et al., 2023). Und auch eine repräsentative Studie des Workplace-Gestalters Drees & Sommer zeigt, dass eine Pflichtquote von 50% Anwesenheit nicht zu signifikant anderen Anwesenheitszeiten führt als gar keine Quote. Sprich, wenn Mitarbeitende 2,5 Tage Homeoffice nutzen dürfen, tun sie dies auch. Wenn Mitarbeitende bis zu fünf Tage zu Hause arbeiten dürfen, kommen sie trotzdem im Schnitt an zwei bis drei Tagen in der Woche ins Büro (Drees & Sommer, 2022).

Dennoch gibt es gerade in den Managementteams klare Befürchtungen, dass die Produktivität schwindet. Eine Aufgabe der Zukunft wird es also sein, diese Wahrneh-

mungsunterschiede wieder zu reduzieren, da diese sonst zu Vorurteilen, Biases und schlussendlich Fehlentscheidungen führen können.

Heißt das also »Laissez-faire« und alles wird gut? Mitnichten. Denn das andere Extrem der aktuellen Ausgestaltung eines hybriden Arbeitsmodells ist Richtungslosigkeit – das wäre eine ungesteuerte, ziellose und vor allem mit wenig bis gar keinen Begleitmaßnahmen und Strukturen gestaltete Lösung (als Gegenpol zu starren und überformalisierten Modellen). Auch eine solche ungesteuerte Lösung scheint wenig erfolgversprechend, da durch die Orientierungslosigkeit sowie den Mangel an klaren Zielen und Leitplanken Bindung und Performance tatsächlich nachlassen können.

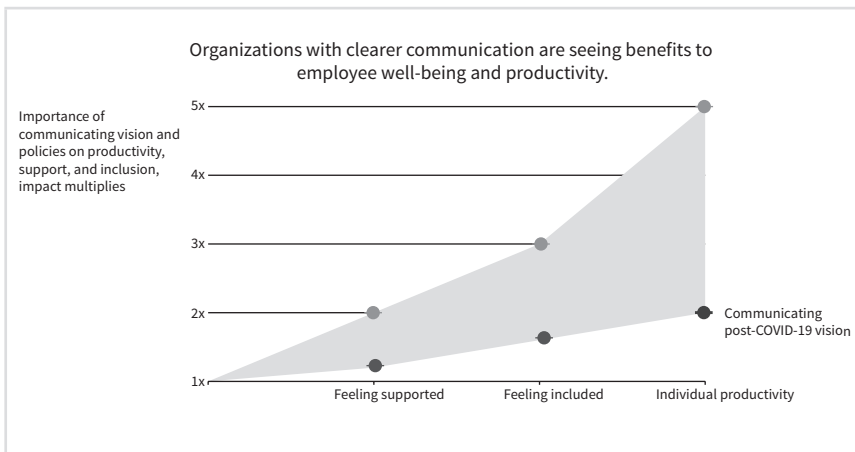


Abb. 4: Auswirkungen einer fehlenden Hybrid-Work-Strategie (Alexander et al., 2021)

Eine Aufgabe von HR wird es also sein, im Spannungsfeld zwischen starrer und nicht mehr zeitgemäßer Überregulierung und einem chaotischen »Laissez-faire«-Ansatz die goldene Mitte zu finden und sich gleichzeitig immer weiterzuentwickeln.

Die neue Rolle des HR-Managements

Ein Bauchgefühl ist keine Grundlage für Managemententscheidungen. What gets measured gets done. Das gilt auch für HR-Management. Es besteht eine klare Korrelation zwischen den richtigen Maßnahmen für Organisationsentwicklung, der Mitarbeiterbindung und der Kosteneffektivität für Operations. Unternehmen starten unzählige Initiativen im Bereich Mitarbeiter-Engagement und geben dabei Millionen von Euro aus. Aber welche Initiativen zahlen sich wirklich aus? Wo ist das Geld gut investiert und wo nicht? Entfalten Initiativen die gewünschte Wirkung auch im Bereich Employee Engagement und Performance? Diese Fragen müssen zwingend beantwortet werden, sonst wird New Work schnell zum Zeit- und Groschengrab. Die Qualität einer Arbeitsorganisation ist messbar. HR-Organisationen tun gut daran, die eigene

Arbeit als Beitrag des Gesamtunternehmenserfolgs zu sehen und als solchen klar messbar zu machen.

Ein großer Schritt dafür ist eine Neudefinition der HR-Rolle. Das bewährte Konzept der Customer Centricity wächst durch die Erweiterung auf Employee Centricity – Mitarbeitende im Fokus der Organisation. Während der CEO am freien Markt und am Geschäftsmodell des Gesamtunternehmens orientiert ist, konzentriert sich ein CHRO auf seine internen Kund:innen, die Mitarbeitenden. Keine leichte Aufgabe, denn auch hier geht es zu wie in der Weltwirtschaft. Lieferengpässe werden nicht verziehen, Vertrauen ist schwer wiederherzustellen und Feedback kommt spätestens in der nächsten Mitarbeiterbefragung unverblümt und direkt. 85% der HR Executives berichten von einem positiven Einfluss der Employee Experience auf den Unternehmenserfolg. (NTT Data, 2022)

Natürlich bedeutet dies eine große Veränderung für das Unternehmen und für HR im Speziellen. Doch es bietet auch große Chancen. Nie war die Aufmerksamkeit für die Rolle des CHRO so groß wie heute, wenn Mitarbeiterbindung zum neuen Wettbewerbsfaktor wird. Mitarbeiterbindung durch eine mitarbeiterzentrierte HR-Arbeit trägt Früchte: schnelleres Unternehmenswachstum, eine geringere Mitarbeiterfluktuation und eine attraktive Arbeitgebermarke (NTT Data, 2022). Es bringt HR in die Rolle, einen Platz am Führungstisch des Unternehmens einzunehmen. Moderne Feedbackstrukturen und -tools werden zum Handwerkszeug für den mitarbeiterzentrierten Ansatz. Es gilt, gemeinsam mit dem HR-Team eine People-Strategie zu entwickeln, die von der Unternehmensstrategie abgeleitet ist. Die Leitfrage muss sein: Wie können wir für unsere Mitarbeitenden den Arbeitsalltag gestalten, damit wir unsere Unternehmensziele erreichen?

1.3 Wie die HR-Transformation gelingen kann

HR muss neue Aufgaben für sich annehmen und kann so zum Gestalter einer mitarbeiterzentrierten Organisation werden. Doch um Kapazität für diese tiefgreifende Neudefinition der Rolle zu haben, braucht es zusätzliche Ressourcen im HR. Dass diese in Unternehmen in Form eines Neuinvestments bereitgestellt werden, ist unrealistisch. Daher ist es ein wichtiger erster Schritt, Effizienzen durch Prozessautomatisierung bei Standardthemen zu gewinnen, und damit ein Möglichmacher der Transformation. 46% aller Unternehmen berichten von HR-Prozesslücken, die sich negativ auf die Effizienz ihrer HR-Abteilung auswirken (NTT Data, 2022).

Bei der Auswahl neuer Tools und der Neugestaltung von Prozessen wird der Blick über den Tellerrand unvermeidbar, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Ein HR-Tool, das Self-Services für Standardanfragen (Zeugnis, Bescheinigung

etc.) bietet, muss nicht nur dem Personal gefallen, sondern möglichst einfach für die Mitarbeitenden zu bedienen sein. Heterogene Prozess- und Toollandschaften werden zum Stolperstein in der hybriden Arbeitswelt und überfordern sowohl Mitarbeitende als auch die HR-Abteilung. Klar definierte Workflows, die mitarbeiterzentriert den Employee Lifecycle – den Mitarbeiterlebenszyklus – abbilden, erweisen sich als Erfolgskriterium für hoch performante Unternehmen.

Eine weitere Herausforderung ist das Zusammenspiel zwischen HR als Zentralfunktion und den Führungskräften. Die pragmatische Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung von HR und dem Management fördern ein gutes Betriebsklima. Dazu ist es wichtig, Führungsteams aktiv miteinzubeziehen. Eine repräsentative Auswahl von Führungskräften im Unternehmen sollte bereits in der Planung der People-Strategie eine wichtige Rolle einnehmen. Eine befähigte Führungskraft ist sowohl Sprachrohr als auch Pulsmesser der Mitarbeitenden.

Die Führungskraft ist die Bezugsperson Nummer eins für alle Mitarbeitenden im Unternehmen – nicht HR. Menschen arbeiten für Menschen. In diesen Beziehungen steckt – wenn richtig umgesetzt – wertvolles und nachhaltiges Bindungspotenzial. Doch auch Führungskräfte benötigen besondere Unterstützung von HR. Führung braucht Vertrauen, nicht nur zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft, sondern ebenso zwischen HR und Führungskraft. Sie sollten ein eingespieltes Team sein und zusammenstehen, gerade wenn es schwierig wird. Befähigung zur Führung muss Entmündigung und Kontrolle ablösen. Mitarbeitende spüren sofort, wenn HR und Führungskräfte nicht einer Meinung sind oder nicht an einem Strang ziehen. Uneinheitliche Kommunikation ist schlecht für das Klima und die Unternehmenskultur.

Ein weiterer strategischer Partner ist die IT-Abteilung. Im klassischen Konzept der Customer Centricity längst etabliert, setzt man zukünftig auch in der Mitarbeiterbindung auf ein einheitliches, mitarbeiterzentriertes Frontend in den Supportbereichen und -leistungen. Diese werden aus horizontalen Administrationsbereichen erbracht, die nicht mehr siloorganisiert sind. Vielmehr bestehen sie aus verschiedenen Centers of Excellence (HR, Finance, IT, Marketing, Real Estate), einem Shared Service Center für Standardanfragen sowie Business-Partnern für jede Organisationseinheit. Die Wissenschaft zeigt zudem, dass Organisationen mit horizontalen Strukturen erfolgreicher und leistungsfähiger sind. Starten Sie jetzt die Initiative und den Dialog mit Ihren benachbarten Supportbereichen und initiieren Sie gemeinsam Lösungen für ein einheitliches Support-Ökosystem. Studien zeigen, dass in der Gruppe der stark wachsenden Unternehmen bereits 69% feste Workflows definiert haben, die den Employee Lifecycle abbilden (NTT Data, 2022). Die Hybridisierung der Arbeitswelt funktioniert ausschließlich mit reibungslosen Schnittstellen.

1.4 Literatur

- Alexander, Andrea; De Smet, Aaron; Langstaff, Meredith; Ravid, Dan: What employees are saying about the future of remote work, 2021, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>, abgerufen am 3.8.2023.
- Destatis, 2022, Studierende nach Fächergruppen, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/_inhalt.html#sprg229108, abgerufen am 3.7.2023.
- Drees & Sommer: Workspace Benchmark Report, 2022, <https://www.dreso.com/de/workspace-benchmark-report>, abgerufen am 13.6.2023.
- Microsoft: Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? Microsoft Work Trend Index, 2022, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>, abgerufen am 9.8.2023.
- NTT Data: HR Transformation Report, 2022, <https://de.nttdata.com/insights/studien/hr-transformation-report-2022>, abgerufen am 16.8.23.
- Paulman, Tori: Isn't Hype Over Hybrid Done??? Hardly... But We're Finally Reaching the Trough..., 2023, <https://blogs.gartner.com/tori-paulman/2023/07/13/isnt-hype-over-hybrid-done-hardly-but-were-finally-reaching-the-trough/>, abgerufen am 9.8.2023.
- Pfnür, Andreas et al.: Beschäftigte im Homeoffice sind zufriedener und wesentlich produktiver. Studie zu Work from Home des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, 2023, https://www.tu-darmstadt.de/universitaet/aktuelles_meldungen/einzelansicht_413376.de.jsp, abgerufen am 3.7.2023.

2 Quiet Quitting – TikTok-Hype oder doch ernst zu nehmendes Phänomen?

Johanna Bath und Vanessa Kolodziej

»Work is NOT your life. Your worth as a person is not defined by your labor.«

Zaid Kahn (2022)

Mit diesen Worten ging der New Yorker TikToker Zaid Kahn im Juli 2022 viral und erklärte innerhalb von 17 Sekunden der Menschheit den für ihn neuen Begriff »Quiet Quitting«.

Bis heute ist dieser Begriff als Buzzword im Businessalltag präsent. Sobald jedoch nachgefragt wird, was damit gemeint ist, kommt meist eine falsch abgeleitete Begründung als Antwort: die stille und heimliche Kündigung von Mitarbeiter:innen. Also Mitarbeitende, die ohne Vorwarnung oder persönliches Gespräch ihre Kündigung an das Unternehmen schicken. Als wörtliche Übersetzung mag das zwar stimmen, das Phänomen an sich sieht jedoch anders aus und hat nichts mit dem offiziellen Akt der Kündigung zu tun.

Um »Quiet Quitting« richtig zu verstehen, sollte noch einmal das Augenmerk auf das TikTok-Video von Zaid Kahn gelegt werden, in dem er das Phänomen prägnant zusammenfasst:

»You're not outright quitting your job, but you're quitting the idea of going above and beyond. You're still performing your duties, but you're no longer subscribing to the hustle culture mentality that work has to be your life.«

Zaid Kahn (2022)

Demnach ist »Quiet Quitting« nicht mit Kündigungen gleichzusetzen und es geht auch nicht darum, dass die Mitarbeitenden ihren Job vernachlässigen, sondern vielmehr um das Ausbleiben von zusätzlichem Engagement. Dies wiederum impliziert keineswegs, dass Mitarbeitende ihre Leistung verschlechtern oder sich von ihren Aufgaben zurückziehen. Stattdessen verrichten sie keine extra Arbeit mehr, »die weder vertraglich vereinbart ist noch zusätzlich vergütet wird« (Blumenroth, 2023).

So definiert mag sich dieses Phänomen nicht besonders bedenklich anhören. Doch wenn man genauer hinsieht, offenbart sich, dass das Verhalten der Mitarbeitenden erhebliche Konsequenzen nach sich zieht.

Allein in Deutschland gaben laut einer Umfrage 34% der Arbeitnehmer:innen zu, derzeit lediglich das Minimale zu tun und somit nur Dienst nach Vorschrift zu machen. Noch erschreckender ist die Zahl in den jüngeren Altersgruppen: 49% der 21- bis 34-Jährigen bezeichnen sich als »Quiet Quitters« (Dornig, 2023). Und auch der repräsentative und über einen langen Zeithorizont immer wieder aktualisierte »Gallup Engagement Index« kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Gallup sieht nur 13% der deutschen Arbeitnehmenden im Jahr 2022 als engagiert an, die überwiegende Mehrheit gehört in die Kategorie der passiv Unengagierten – Gallups Kategorie für »Quiet Quitters« (Gallup, 2023).

Dies bereitet der Mehrheit in Führungskreisen große Sorgen, da heutzutage die meisten Arbeitsplätze ein gewisses Maß an zusätzlichen Anstrengungen voraussetzen, um sowohl Kundenbedürfnisse zu befriedigen, Innovationen zu entwickeln als auch mit Kolleg:innen gewinnbringend zusammenzuarbeiten (Harter, 2022; Herway, 2022). Neu an dem Phänomen ist auch das öffentliche Bekenntnis, wie zum Beispiel das TikTok-Video zu Quiet Quitting. Während »Dienst nach Vorschrift« eher hinter verschlossenen Bürotüren stattfand und sich niemand zu diesem Verhalten bekannte, scheint dieses Verhalten heute kein Tabu mehr zu sein. Und dabei ist gerade in der heutigen VUCA-Welt das Maß an »going above and beyond« für einen Kunden oder auch den Arbeitgeber ein großer Vermögenswert. Obwohl »Quiet Quitters« durchaus ihren Job erledigen, erbringen sie dennoch nur das Minimum, was nicht nur die Arbeitskultur und das Arbeitsumfeld mit Kolleg:innen beeinträchtigen kann, sondern auch das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens. Der »Gallups State of the Global Workplace: 2022«-Bericht unterstützt diese Hypothese und zeigt die global dargestellten finanziellen Folgen deutlich auf.

7,8 Billionen US-Dollar an Produktivitätsverlusten kosten nicht engagierte oder auch aktiv nicht engagierte Mitarbeitende die Welt. Das entspricht 11% des globalen Bruttoinlandsprodukts (Herway, 2022). Gallup beziffert den Schaden für Deutschland allein zwischen 118,1 und 151,1 Milliarden Euro (Gallup, 2023).

Spätestens jetzt sollte deutlich sein, dass Quiet Quitting keineswegs harmlos ist. Aber welche Beweggründe haben Quiet Quitters und wie kann damit umgegangen werden? Und hat die Organisationsform »Hybrid Work« etwas damit zu tun, dass es mehr Quiet Quitters gibt? Kann man Quiet Quitting also reduzieren, indem man wieder mehr im Büro arbeitet? Und gleichzeitig muss auch die Frage erlaubt sein, ob es nicht vielmehr erschreckend ist, dass unser Wirtschaftssystem darauf aufgebaut zu sein scheint, dass Menschen dauerhaft über ihre Grenzen gehen und weit über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus arbeiten? Die Wahrheit auf diese Frage liegt sicherlich wie so oft im Graubereich: Im Grunde müssen gesunde Organisationen viel mehr darauf achten, dass Mitarbeitende ein Arbeitsumfeld bekommen, in dem sie wirksam werden und zufrieden sein können, sodass der Widerspruch häufig aufgelöst wird. In solchen Unter-

nehmen stehen Mitarbeitende dann viel seltener vor der Herausforderung, Grenzen ziehen zu müssen, und entscheiden sich im Ernstfall dann mal in die eine und mal in die andere Richtung, was auch wieder für Gleichgewicht sorgt. Doch wie kann das gelingen?

Viele Expert:innen setzen sich mit dieser Fragestellung auseinander und arbeiten zahlreiche Gründe heraus. Zusammenfassend lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse auf folgende drei Dimensionen herunterbrechen: Flexibilität, Organisationskultur, Führung. Diese werden in den folgenden Kapiteln näher beleuchtet.

2.1 Flexibilität

Flexibilität – ein Buzzword, das seit der Pandemie fester Bestandteil unseres Wortschatzes geworden ist. Denn laut zahlreicher Studien ist Flexibilität die Quintessenz der Zukunft der Arbeit (Klotz/Bolino, 2022; Microsoft, 2022a). Nach dem »Work Trend Index« von Microsoft 2022 haben sich die Prioritäten im Leben der Arbeitnehmer:innen verändert. Work-Life-Balance sowie der neue Stellenwert der eigenen Individualität und der mentalen Gesundheit bilden einen bedeutenden Faktor im Leben jedes Einzelnen (Microsoft, 2022a). Die meisten Arbeitnehmenden sehen sich nicht mehr verpflichtet, den Großteil ihres Lebens mit Erwerbsarbeit zu verbringen, sondern wollen Abendeuter erleben und mehr aus ihrer Lebenszeit machen, als ausschließlich zu arbeiten. Jedoch auch veränderte private Umstände können eine Umstellung der Prioritäten verlangen, sei es durch eine Erkrankung, die eine neue Lebensweise verlangt, oder auch die Geburt des eigenen Kindes (Leppert, 2023).

Demnach wird heutzutage vermehrt das ausgewogene Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben gesucht und es werden klare Grenzen gezogen. Viele wollen nicht mehr Teil der Hustle Culture sein (Kallwitz, 2023). Flexible Arbeitsmodelle wie Hybrid Work unterstützen die Arbeitnehmer:innen darin, ihr Privat- und Arbeitsleben ausgewogen und auch für sich gewinnbringend zu gestalten – diese Modelle werden auch vermehrt gefordert. Fehlen flexible Arbeitsmodelle, kann dies weitreichende Auswirkungen auf die Motivation und auch die Arbeitsmoral der Arbeitnehmenden haben.

Durch starre Arbeitszeiten oder auch fehlende Remote-Arbeitsmöglichkeiten ist es vielen Arbeitnehmer:innen nicht möglich, ihren Tag gewinnbringend für sich zu gestalten. Beispiele dafür können neben dem Handwerkerbesuch, bei dem eine Person zum Türöffnen vor Ort sein sollte, auch der Zahnarzttermin, der untertags gelegt werden muss, sein. Dabei steigt der Frust und auch das Stresslevel der Arbeitnehmer:innen und die Energie für ein zusätzliches Engagement beim Arbeitsplatz lässt nach, wenn Flexibilität nicht möglich ist. Studien in Bezug auf hybrides Arbeiten stellen jedoch ganz klar die Vorteile für Arbeitnehmer:innen dar. Demnach geben 61% von ihnen an,