

# Flexibles Arbeiten: Gekommen, um zu bleiben

Wie HR das neue Work-from-Home gezielt weiterentwickeln kann

Von Joyce Gesing, Elke Hofmann und Dirk Mundorf

Gefühlt ist es Jahre her, dass wir täglich ins Büro pendelten. Vieles, was vor Monaten noch „feste“ Konstante war, variiert heute flexibel: der Arbeitsplatz, die Arbeitszeiten und auch gewisse Konventionen wie gemeinsame Meetings oder der Pausenkaffee. Mit der Pandemie wurde mit einem Schlag möglich, was vorher umkämpft oder gar undenkbar war. Mehrere CHROs berichteten uns in Gesprächen, dass man in Tagen Lösungen fand, wo vorher über Jahre Betriebsvereinbarungen verhandelt wurden – mit merklichen Veränderungen für die Arbeitswelt. Flexibles Arbeiten ist über die meisten Geschäftsbereiche zum Alltag geworden – nicht zuletzt, weil die Produktivität entgegen aller Unkenrufe bestehen blieb oder gar anwuchs. 90 Prozent der Mitarbeitenden schätzen ein, dass ihre Produktivität gar nicht oder nur bedingt durch das flexible Arbeiten beeinflusst wurde, und mehr als zwei Drittel begrüßen die gewonnene Flexibilität. Gerade deshalb gilt es jetzt, die Weichen für gute Arbeitsmodelle der Zukunft zu stellen. Denn: Es ist zu vermuten, dass die neue Arbeitsrealität auch bestehen bleibt. Wir wagen eine Prognose in das Jahr 2030.

## **Agility, Blending und Co-working-Space: Die Arbeitsrealität 2030**

Arbeit, da sind sich alle Expert\*innen einig, wird in Zukunft vor allem eins: selbstbestimmter. Die Anwesenheitspflicht hat durch die Corona-Pandemie ein jähes Ende erfahren und wird auch bis ins Jahr 2030 kein Comeback erleben. Die Arbeit löst sich von der Präsenz. An ihre Stelle ist ein flexiblerer Umgang mit Raum und Zeit getreten, die lineare Acht-Stunden-Routine ist nicht mehr als eine blasse Erinnerung. Ebenso die klassische Bürokultur: Statt im zentralen Dienstsitz sind die Office-Worker der Zukunft über verschiedene Standorte verteilt, im Co-working-Space, im Café oder zu Hause. Work-Life-Blending, also die Verschmelzung von Arbeit und Privatleben, ist gelebte Realität. Unternehmensgrenzen sind kaum noch erkennbar, was Kollaboration und cross-organisatorischen Austausch befördert und starken Einfluss auf die Funktionen von Führung und HR hat. Durch das Loslösen von Büro- und Gebäudestrukturen werden Kosten gespart, Unternehmen allerdings fast ausschließlich über ihre Kultur zusammengehalten. Leadership bedeutet längst nicht mehr nur Planung und Organisation, sondern zielt auf das Coaching und das Anleiten der Mitarbeitenden ab – es übernimmt eine kulturvermittelnde Funktion. Führungskräfte der Zukunft sind Motivator\*innen, Mentor\*innen und Netzwerkende, die ihren Angestellten zu Selbstmanagement verhelfen.

Zurück ins Jahr 2021: Noch ist New Work mit gewissen Wachstumsschmerzen verbunden. Viele Führungskräfte schätzen heute schon die neu gewonnene Flexibilität, Lebensqualität und auch Kostenreduktion, bemerken aber auch, dass sich manche Mitarbeitenden mit den neuen Arbeitsbedingungen schwertun. Ihre Herausforderungen reichen von Isolation über fehlende Konzentration, einem erhöhten Stresspegel und mangelndem Austausch mit Kolleg\*innen bis zu fehlendem Coaching. Diese Negativeffekte und ihre entsprechenden Gegenmaßnahmen sind nicht zuletzt von den verschiedenen Arbeitstypen abhängig. Sie zu erkennen ist für die HR von heute von entscheidender Relevanz:

### **Die Meister\*innen der Zeit**

Hinter diesem Arbeitstypus stecken Organisationstalente, die ihre Aufgaben und Arbeitszeiten nicht nur gut organisieren können, sondern müssen, um sich wohlfühlen. Ihnen sei empfohlen, zu gewohnter Zeit aufzustehen und sich hinsichtlich Arbeitszeit und Pausen auch im Homeoffice nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Führungskräfte können solche Organisationstalente unterstützen, indem

sie mit ihnen ihre Zeitpläne und Meilensteine abstimmen und feste Rituale als Struktur für den Arbeitsalltag einführen, aber auch, um regelmäßig in Kontakt zu sein.

### **Die Teamplayer**

Diese Kommunikationstalente sind zu Hause vor ihrem Laptop hart auf die Probe gestellt. Sie sind insbesondere bei Team-Sessions produktiv und engagiert. Ohne direkten oder ungezwungenen Austausch fühlen sie sich schnell isoliert. Für sie sind Video-Calls essenziell. Gern verbringen sie auch Auszeiten auf diese Weise. Digitale Pausen werden von ihnen geschätzt; virtuelle Teamabendessen, bei denen Lieferdienste zeitgleich alle Teammitglieder beliefern, noch mehr. Hier gilt es nach Aussagen verschiedener HR-Führungskräfte, die richtige Balance zu finden. Werden zu viele digitale informelle Formate angeboten, kommt es schnell zu Überdross oder auch Ablenkung – es entsteht ein unbegrenztes Angebot an Online-Aktivitäten. Gleichzeitig ist eine gezielte Steuerung von Angeboten wichtig – in Kleingruppen, Teams, existierenden Führungskreisen, aber auch übergreifend für die Firma. Dies sind auch wichtige kulturerhaltende Methoden und sollten, wo möglich, über die Zeit wieder mit Präsenzformaten kombiniert werden.

### **Die Designer\*innen**

Sie haben oft einen Sinn für Ästhetik und Visuelles. Ihr Schreibtisch ist selten unaufgeräumt. Für sie ist es empfehlenswert, auch daheim die übliche Arbeitskleidung anzuziehen und einen schönen, aufgeräumten, ruhigen Arbeitsplatz einzurichten. Ein bequemer Stuhl, Zimmerpflanzen oder eine Tasse Tee haben nicht selten ebenso starke Auswirkungen auf ihre Produktivität und ihr Wohlbefinden wie die neueste Kollaborationssoftware. Einige CHROs wurden regelrecht zu digitalen Champions und haben mit ihren Teams virtuelle Lean- und Kanban-Methoden erprobt und ein „Online-Whiteboard“ eingerichtet, in dem alle Teammitglieder in Echtzeit und virtuell zusammenarbeiten. Hier können die HR-Abteilungen auch als Vorbild für die breitere Organisation agieren – was dort funktioniert, ist ggf. auch spannend für den Rest der Firma.

### **Die Seiltänzer\*innen**

Die Abgrenzung von Arbeit und Erholung fällt beim flexiblen Arbeiten vielen schwer. Besonders schwer trifft das die Seiltänzer\*innen, die schnell und

oft zwischen beiden Welten hin und her springen. Ihnen helfen Rituale wie morgendliche Kick-off-Calls oder eine Wochenzusammenfassung am Freitag. Auch feste Erholungszeiten sind für sie empfehlenswert. Egal ob Sport, Chor, Spanischunterricht oder geplante Mahlzeiten mit Familienmitgliedern: Hauptsache die Zeiten stehen fest. Ein CHRO berichtete, dass es auch wichtig ist, die Erwartungshaltung des Arbeitgebers hinsichtlich dieser Ruhepausen klar zu artikulieren. Beim flexiblen Arbeiten kommt schnell das Gefühl von ständiger Erreichbarkeit auf. Hier müssen Regeln gefunden werden, die die Kontrolle der Arbeitsleistung ermöglichen, aber gleichzeitig auch so etwas wie Kernarbeitszeiten und Pausenzeiten erhalten. Auch diese Themen können aktiv in die Kalender eingestellt und vereinbart werden und sind als Termine genauso wichtig wie Meetings. Führungskräfte sind Vorbilder – je mehr sie so agieren und auch transparent darüber sprechen, umso leichter ist es für die Mitarbeitenden, ähnliche Verhaltensweisen anzunehmen.

### **Die Rolle von HR: verstehen und steuern**

Natürlich lassen sich nur die wenigsten Mitarbeitenden ausschließlich einer Kategorie zuordnen. Menschen sind größer als Boxen. Doch diese Arbeitstypen helfen, das Personalmanagement an die unterschiedlichen Bedürfnisse bezüglich flexiblen Arbeitens anzupassen.

Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ist gerade für die flexible Arbeit essenziell. Teammitglieder sollten daher die Möglichkeit erhalten, sich zu fragen, welchem Typus sie entsprechen, um ihre Arbeitsweise gegebenenfalls zu optimieren. Führungskräfte wiederum brauchen die Möglichkeit, diese Ansprüche zu erfassen, sie zu verstehen und auf sie einzugehen. Dabei braucht es Fingerspitzengefühl: Gute Führungskräfte befähigen zur Eigenverantwortung, sie erkennen Stärken und festigen den unternehmensinternen Austausch, während sie bei heiklen Punkten wie der Kontrolle der Arbeitszeit die Zügel lockerer lassen. Gerade in Zeiten räumlicher Distanzierung wird es immer stärker auf diese cross-organisationalen Netzwerke ankommen, um weiterhin gemeinsam Trends zu erkennen und damit agil zu bleiben.

Thomas Perlitz, Geschäftsführer/Managing Director & Chief Human Resources Officer bei BestSecret/Schustermann & Borenstein, über die Mobile-Working-Euphorie während der Anfangsphase der Pandemie:

*„Es gelangen Dinge, die vorher nicht denkbar waren. Mit hoher Energie und Umsetzungskraft haben Unternehmen das ‚Notwendige‘ auf den Weg gebracht: die benötigte Anzahl an Laptops zu bekommen, die IT-Sicherheit zu gewährleisten, die erforderlichen Bandbreiten und Software zur Verfügung zu stellen. Bei uns und in mir bekannten mitbestimmten Unternehmen kam es zu pragmatischen, schnellen und an der Sache orientierten Lösungen.“*

Dr. Martina Lambeck, Chief Human Resources Officer bei Bilfinger, über die Herausforderungen der Flexibilisierung unserer Arbeitswelt:

*„Während viele zu Beginn der Pandemie Homeoffice ausschließlich positiv bewertet haben, haben sich zwischenzeitlich einige Effekte eingestellt, die für ein dauerhaftes mobiles Arbeiten berücksichtigt werden sollten: Wie kann einer gewissen ‚Lockerung‘ der Bindung zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen positiv entgegengewirkt werden? Wie gewährleisten wir eine konstant hohe Performance, wenn Teams nicht mehr persönlich zusammenkommen und interagieren wie bisher? Hier sind HR-Expert\*innen gefordert, für die Zukunft nachhaltige Lösungen und Ansätze zu entwickeln.“*

Christoph Grandpierre, Geschäftsführender Partner und Gründer der Metakomm Partnergesellschaft, über die Erkenntnisse aus der flexiblen Zusammenarbeit:

*„Wir konnten 95 Prozent unserer Mitarbeitenden kurzfristig das mobile und flexible Arbeiten ermöglichen. Der größte Fortschritt ist die Akzeptanz der Führungskräfte für verschiedene Arbeits- und funktionsübergreifende Zusammenarbeitsmodelle. Zusätzlich hat es uns als Firma geeint und gezeigt, was alles erreicht werden kann, wenn alle ihren Fokus auf eine gemeinsame Zielsetzung für Unternehmen und Mitarbeitende richten. Jetzt ist es an uns, diese Ausrichtung nachhaltig zu verankern.“*

Dr. Thorsten Schlüter, Member of the Group Executive Board bei REHAU Group, über Management-Rückschlüsse:

*„Vertrauen ist die Basis – wir mussten Führungskräften und Mitarbeitenden in dieser Sondersituation vertrauen – und das hat funktioniert. Auf der obersten Managementebene haben wir erkannt, dass virtuelles Führen die neue Realität ist. Das ist wahrscheinlich die größte kulturelle Herausforderung: Wie können wir unsere Mitarbeitenden motivieren, abgestimmt bleiben und effektiv führen bei einer viel geringeren physischen Präsenz? Wir müssen unsere Führungs- und Zusammenarbeitsmodelle neu definieren und unsere Fähigkeiten im Bereich virtueller Führung schulen.“*

Der Beitrag ist Teil unserer Artikelserie „Wie weiter, wenn alles anders ist? HR und das neue Arbeiten“, die zentrale Einsichten aus regelmäßigen Zoom-Calls mit HR-Führungspersonlichkeiten wiedergibt.

*Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:*



**Joyce Gesing**  
Düsseldorf  
[joyce.gesing@egonzehnder.com](mailto:joyce.gesing@egonzehnder.com)



**Elke Hofmann**  
München  
[elke.hofmann@egonzehnder.com](mailto:elke.hofmann@egonzehnder.com)



**Dirk Mundorf**  
München  
[dirk.mundorf@egonzehnder.com](mailto:dirk.mundorf@egonzehnder.com)

## Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.egonzehnder.de](http://www.egonzehnder.de) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#), und [Instagram](#).

# Mentale Gesundheit und psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktoren

Erste Lehren aus der Zeit der Pandemie

Von Joyce Gesing, Elke Hofmann und Dirk Mundorf

Psychische Erkrankungen haben in den vergangenen Jahren ihr Stigma verloren. Endlich. Ob Depressionen oder Burn-out – Betroffene suchen sich heute eher Hilfe, da sie seltener Benachteiligungen fürchten müssen. Gleichzeitig achten mehr und mehr Menschen auf Präventivmaßnahmen, die ihrer psychischen Gesundheit förderlich sind. CHROs bestätigen, dass diese Themen auch aktiver in der Personalarbeit in Unternehmen anerkannt, besprochen und adressiert werden.

Die Pandemie verstärkt diese Trends, auch weil sie die Verletzlichkeit der Psyche deutlich macht, so verschiedene CHROs. HR-Führungskräfte berichten davon, dass das Arbeiten im Homeoffice negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden vieler, vor allem kommunikativer Menschen hat. Abhängig auch vom individuellen Umfeld fühlten sich viele von ihnen einsam – nicht nur physisch, sondern auch emotional weit entfernt von ihren Mitmenschen. Die Pandemie entwickelt sich zu einer Dauerkrise, in der die einzigen Konstanten Unsicherheit und ständige Veränderung sind. Hier ist persönliche, aber auch organisatorische Resilienz gefragt. CHROs berichten, dass viele Mitarbeitende um ihre Jobs fürchten, auch weil gewohnte gesellschaftliche Deutungsmuster wegfallen. In einer britischen Studie gaben Ende März 40 Prozent der Befragten an, an ausgeprägten Angststörungen zu leiden. In

den USA war die Wahrscheinlichkeit, dass bei einem Erwachsenen eine psychische Erkrankung festgestellt wird, im April 2020 achtmal höher als zwei Jahre zuvor. In manchen Branchen oder Ländern hat sich an dieser dramatischen Situation bis heute nichts geändert. Dieser Dauerstress geht weder am Top-Management noch an den Angestellten spurlos vorbei.

### **Die Rolle der Unternehmenskultur**

Unternehmen wie Google haben mentale Gesundheit und psychologische Sicherheit schon längst als wichtige Faktoren für höhere Leistungsfähigkeit von Teams identifiziert. Führungskräfte, die beide Elemente als Erfolgsfaktor erkannt haben und in ihren Teams stärken wollen, müssen Rahmenbedingungen für ein Klima der psychologischen Sicherheit schaffen. Hierzu gehören z. B. eine entsprechende Kommunikations- und Diskussionskultur und wirtschaftliche Sicherheit oder Offenheit gegenüber unterschiedlichen Meinungen und Ansichten. Ziel muss es sein, ein Umfeld und eine Kultur zu schaffen, in der „ich mich so zeigen kann, wie ich bin“. Eine Umgebung, welche psychologische Sicherheit unterstützt, fördert nicht nur das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern schafft laut Amy Edmondson von der Harvard Business School auch eine Atmosphäre, die Kreativität und Innovation stärkt sowie Lernräume eröffnet. Dies zu erkennen ist vielen Unternehmen bereits gelungen. Allerdings fällt es noch vielen schwer, auch die richtigen Maßnahmen zur Unterstützung anzustoßen – berichten HR-Führungskräfte in unserem Netzwerk: „Hier braucht es mehr psychologische Vorbildung, als ich und mein Team heute haben – die HRler der Zukunft werden auf diesem Gebiet viel besser geschult sein müssen“, so einer der befragten CHROs.

### **Individuelle Rahmenbedingungen**

Wichtig ist, dass diese Rahmenbedingungen integrativer Teil der Unternehmenskultur werden und mit individuellen und organisatorischen Veränderungen einhergehen bzw. verstärkt werden. Frisches Obst, Tischtennisplatte im Meetingraum, Schlafboxen oder höhenverstellbare Schreibtische machen in diesem Kontext durchaus Sinn – sind aber nur ein Anfang. Auch das Einhalten von Arbeitszeiten, digitale Pausen, das Angebot von Achtsamkeitskursen und das Unterstützen von Initiativen der Belegschaft hat langfristige positive Auswirkungen auf die Psyche der einzelnen Mitarbeitenden. Wer zusätzlich die Teamkultur

stärken will, sollte dem Einzelnen Raum geben, sich mitzuteilen – auch über den Job und das Berufliche hinaus. Hier können regelmäßige persönliche Check-ins sowohl bilateral als auch im Team helfen – dies schafft Nähe und Transparenz untereinander. Führungskräfte haben dabei eine wichtige Vorbildfunktion, aber auch Tandems oder Lernpartnerschaften zwischen verschiedenen Teammitgliedern können eine sinnvolle Möglichkeit darstellen, sich gegenseitig zu unterstützen und das Miteinander im Team oder aber auch cross-funktional oder cross-regional zu fördern. Dabei geht es nicht allein um Selbstbefähigung, sondern auch um Selbstwirksamkeit und zwischenmenschlichen Austausch. Den meisten Menschen macht diese Form des bilateralen Lernens weit mehr Spaß, als eigenhändig Foren zu durchforsten oder Erklärvideos zu schauen. Auch gemeinsame Team-Work-outs oder Playlisten auf Spotify können die physische Distanz zu einem gewissen Teil auflösen und den Teamzusammenhalt stärken.

### **Organisatorische Rahmenbedingungen**

Wer das erhöhte Stresslevel, das Gefühl von Sinnlosigkeit oder Vereinsamung allein mit Yoga- oder Meditationskursen bekämpfen möchte, erreicht bestenfalls kurzfristig positive Ergebnisse. Vielmehr ist eine ausgewogene Mischung aus Lösungen auf individueller und organisatorischer Ebene gefragt. Auf persönlicher Ebene ist Unterstützung beim jeweiligen Arbeitsmodus hilfreich wie auch der Hinweis auf die Basis des Wohlbefindens: ausreichender Schlaf, richtige Atmung, gute Ernährung und Bewegung, positive soziale Interaktion – um nur einige wichtige Faktoren zu nennen. Nicht zuletzt ist es von zentraler Bedeutung anzuerkennen, dass jeder Mensch seine eigenen Herausforderungen hat – Gesundheit, Kinder oder Familie. „Wir sollten vermeiden, etwas anzunehmen und stattdessen danach fragen“, so eine CHRO.

Auf organisatorischer Ebene lohnt der kritische Blick auf die Grenzen von Abteilungen und Verantwortlichkeiten. Wie sicher sich die oder der einzelne Mitarbeitende fühlt, so bestätigt eine Organisationspsychologin, hängt überproportional von der direkten Umgebung, der Führungskraft, den Mitarbeitenden und Kolleg\*innen ab. Gerade in stark hierarchie- und silo-geprägten Unternehmen prägen nur einige wenige Personen das Umfeld bzw. das Miteinander, das die psychische Gesundheit maßgeblich beeinflusst. Dezentrale, heterogene Organisationen hingegen erweitern das soziale Netz Einzelner und ermöglichen

einen größeren „sicheren Hafen“. Mitarbeitende haben in einer solchen Organisation eher die Möglichkeit, sich ihr Umfeld selbst zu gestalten und sich die Rahmenbedingungen zu suchen und zu schaffen, die ihnen guttun und Halt geben, berichtet ein CHRO aus einem Unternehmen, das verstärkt auf eine agile Aufbauorganisation setzt. Um trotz der Dezentralität nicht die Orientierung zu verlieren, ist ein Kompass unerlässlich. Eine CHRO merkte dazu an: „Wir haben uns schnell auf eine neue Norm eingestellt, mit unseren Kund\*innen und unseren Mitarbeitenden als einzigem Kompass.“

Neben der Organisationsform ist ihr Zweck, der Purpose, entscheidend für das Wohlbefinden. Wer versteht, welchen Beitrag die Organisation, das Team und das eigene Tun leisten, steht am Morgen motivierter auf. Diesen Purpose zu identifizieren und zu kommunizieren, ist eine elementare Aufgabe der Unternehmensführung. Auch die Definition gemeinsamer Ziele und das konsequente Feiern von (Zwischen-)Erfolgen schaffen regelmäßige und motivierende Erfolgs- und Glücksmomente sowohl auf individueller als auch auf Teamebene.

Covid-19 ist selbstredend kein einfacher Anlass, sich mit der eigenen Gesundheit auseinanderzusetzen. Nichtsdestotrotz bietet gerade die Pandemie die Chance, sich als Unternehmen Gesundheitsthemen noch umfassender und verantwortungsbewusster zu widmen. Da bereits gesamtgesellschaftlich ein Rückgang der Stigmatisierung psychischer Krankheiten feststellbar ist und die Pandemie den Umfang dieser Erkrankungen deutlich macht, ist nun ein guter Moment, eine angemessene Antwort vonseiten des Personalmanagements zu formulieren.

Birgit Oßendorf-Will, Group HR Director bei Ströer Gruppe, über die Lektionen der Covid-Krise:

*„Wir lernten, schnell zu entscheiden, in der Kommunikation klar zu sein und auch offen zu kommunizieren, dass wir auf Sicht fahren – und dennoch in dieser Situation der Unsicherheit und Angst Orientierung zu geben. Das war von größter Wichtigkeit.“*

Ulrich Bensel, Chief Human Resources Officer bei Deutsche Hospitality, über Erkenntnisse seiner Organisation:

*„Es wurde deutlich, wie essenziell es ist, jedem Mitarbeitenden das lebenslange Lernen zu ermöglichen. Dafür müssen wir uns Zeit nehmen, auch außerhalb dieser Krise. Es ist die Basis, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden neue Lösungen zu erarbeiten – um bestehende Prozesse zu optimieren oder auch neue Produkte zu entwickeln.“*

Anabel Fall, Group Head of People Innovation and Transformation bei Zurich Insurance, über Teamdynamiken virtueller Zusammenarbeit:

*„Der Aufbau virtueller und gemischter Teams war einfacher als gedacht, denn wir hatten eine positive Ausgangslage, in der jede und jeder sich als wichtiges Teammitglied verstand. Auch haben wir Vertrauen aufgebaut, indem wir uns einfach von zu Hause aus einwählen und die private Sphäre unseres Lebens zeigten.“*

Der Beitrag ist Teil unserer Artikelserie „Wie weiter, wenn alles anders ist? HR und das neue Arbeiten“, die zentrale Einsichten aus regelmäßigen Zoom-Calls mit HR-Führungspersonlichkeiten wiedergibt.

*Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:*



**Joyce Gesing**  
Düsseldorf  
[joyce.gesing@egonzehnder.com](mailto:joyce.gesing@egonzehnder.com)



**Elke Hofmann**  
München  
[elke.hofmann@egonzehnder.com](mailto:elke.hofmann@egonzehnder.com)



**Dirk Mundorf**  
München  
[dirk.mundorf@egonzehnder.com](mailto:dirk.mundorf@egonzehnder.com)

## Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.egonzehnder.de](http://www.egonzehnder.de) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#), und [Instagram](#).

# Der Bienenstock: Ausbalancieren der Hybridkultur

Verschiedene Arbeitsmodelle zusammenführen

Von Joyce Gesing, Elke Hofmann und Dirk Mundorf

Die Pandemie hat in den vergangenen Monaten eine neue Trennlinie geschaffen. Sie verläuft nicht zwischen einzelnen Abteilungen oder Niederlassungen. Quer durch alle Teams trennt sie die Arbeitsbereiche Homeoffice und Büropräsenz. Wer heute eine gesunde Arbeitskultur gestalten möchte, verhindert, dass aus dieser Linie eine Sollbruchstelle und schließlich ein Riss entsteht. Vielmehr gilt es jetzt, das Schöpferische in diesem scheinbaren Widerspruch zu entdecken.

Dass sich Homeoffice und Büropräsenz als dauerhafte Arbeitsformen etablieren und auch nach dem Abklingen der Pandemie bestehen bleiben werden, ist von Unternehmen, Politik und Arbeitnehmervertretungen inzwischen hinreichend anerkannt und akzeptiert. Viele Unternehmen etablieren aktuell Betriebsvereinbarungen, um auch zukünftig mehr flexibles Arbeiten zu ermöglichen und zu regeln. Ein Anteil von 50 – 60 Prozent der Arbeit im Verwaltungsbereich könnte künftig flexibel zwischen Homeoffice und Büropräsenz verrichtet werden, so halten es einige CHROs für denkbar. Dafür müssen Regeln gefunden werden, wie diese Flexibilität auch mit einer Innovation der Arbeitsweisen im produzierenden Umfeld einhergeht. Dies sei nicht zuletzt wichtig, um eine Form sozialer Gerechtigkeit zu wahren, sagte uns ein CHRO. Während Wissensarbeit sehr gut mit

der Arbeit im Homeoffice harmoniert, lassen sich viele Aufgaben im produzierenden Gewerbe oder im Logistikbereich hingegen auch weiterhin nicht allein vom heimischen PC aus steuern. Aber nicht nur das Arbeitsfeld, auch die jeweilige Persönlichkeit und Umstände können bestimmen, wer welches Arbeitsmodell favorisiert. Ein langer Arbeitsweg spricht meist für Homeoffice. Menschen, die kreativen oder direkten Austausch mit Mitarbeitenden suchen, nehmen diesen womöglich dennoch auf sich.

Idealerweise kann das Unternehmen auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden eingehen. Wichtig ist hierbei, dass die Regeln nicht zu starr gefasst werden, sondern die konkrete Ausgestaltung den einzelnen Teams und Führungskräften überlassen wird. Dies delegiert zwar eine erhebliche Verantwortung in die einzelnen Bereiche, ermöglicht aber mehr Flexibilität. Ein CHRO berichtete, dass in seinem Unternehmen durch diese Möglichkeit der individuellen Regelung im Team die vom Führungsteam vorgegebenen Richtlinien zum flexiblen Arbeiten auf das Wesentliche beschränkt werden konnten. So sollen die Mitarbeitenden in der Regel jeweils zwei bis drei Tage im Büro sein, die sie sich selbst einteilen können. Zusätzlich werden wichtige Teamevents und Projektphasen, bei denen eine Anwesenheit vor Ort erforderlich ist, in einem Jahreskalender festgehalten. Dieser ist allen zugänglich, sodass alle Mitarbeitenden diese Zeiten fest einplanen können. In Zeiten des Lockdowns sind diese Regeln selbstverständlich flexibler. So ist auch eine rein virtuelle Zusammenarbeit aus dem Homeoffice möglich, und auch gemeinschaftliche Events finden in einem digitalen Raum statt.

### **Implikationen für Führungskräfte**

Der regelmäßige direkte Kontakt und die physische „Kontrolle“ werden durch Empathie und Einfühlungsvermögen ergänzt. Die Fähigkeiten zu motivieren, zu inspirieren und Humor einzusetzen werden gerade angesichts digitaler Zusammenarbeit entscheidend. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, zu spüren, wann virtuelle Zusammenarbeit funktioniert und wann Begegnungen in persona unerlässlich sind, wie eine CHRO betonte. Für sie würden bestimmte Führungsqualitäten heute immer wichtiger: Empathie, Vertrauen, Zusammenarbeit und die Fähigkeit zu motivieren.

Eine Hybrid-Kultur bedeutet, unterschiedliche Arbeitsweisen innerhalb von Teams aber auch unterschiedliche Arbeitsweisen in verschiedenen Unternehmensbereichen

zuzulassen und zu ermöglichen. Ein hohes Maß an Transparenz und hohe Kommunikationsbereitschaft seitens der Führungskräfte und des Top-Managements sind wichtig, um die unterschiedlichen Praktiken im Unternehmen und in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern.

Die Einführung neuer Management-Praktiken sollte durch entsprechende Prozesse und Intensivierungen unterstützt werden wie z. B. Feedback-Prozesse oder Vergütungselemente, die an kulturfördernde Verhaltensweisen geknüpft sind. Den Führungskräften sind von HR-Seite entsprechende Methoden und Werkzeuge an die Hand zu geben. Gleichzeitig, so bestätigen HR-Führungskräfte, gilt es, die Führungskompetenz der Top-Manager\*innen zu eruieren, denn nicht jede oder jeder ist für die „Neue Welt“ geeignet bzw. schafft es, sich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

### **Implikationen für die räumliche Gestaltung**

Die Balance von Homeoffice und Büropräsenz erfordert nicht allein neue Führungsqualitäten, sondern auch andere Räume bzw. eine neue Arbeitsorganisation. Es zeichnet sich ab, dass Office Space langfristig um 30 – 40 Prozent reduziert wird. Ob Büroflächen abgebaut werden, ist stark vom Kontext des jeweiligen Unternehmens abhängig. Fest steht: Die Gestaltung der Büroräume wird sich ändern. Flexibles Arbeiten, angemessene Meetingräume für kreativen Austausch und Technik für Telefon- und Videokonferenzen von guter Qualität sowie Software zum digitalen, kollaborativen und gleichzeitigen Arbeiten an gemeinsamen Ergebnissen verbreiten sich rasant. Sie sind Teil der neuen Normalität.

Das Büro entwickelt sich bildlich gesprochen zu einem Bienenstock: Manche Bienen sind immer oder oft im Stock. Viele sind auch draußen unterwegs, bringen Nektar und Pollen. Unentbehrlich für das Gedeihen des Bienenvolkes sind sie alle. In der aktuellen Situation ist es also wichtig, sowohl Raum für die verschiedenen Arbeitsmodelle als auch für den kollegialen Austausch unter den Mitarbeitenden zu schaffen. Dann ergänzen sich Homeoffice und Präsenzarbeit und schaffen Innovationskraft, Motivation und Flexibilität.

### **Essenziell: Die richtige Balance**

Die Hybridkultur stellt ganz neue Anforderungen an die Arbeitsorganisation, die Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften, die vermehrt als

Coach agieren müssen und damit auch an die HR-Arbeit und -Prozesse. Die Präsenzzeit der Mitarbeitenden muss aktiv genutzt werden – es muss klar sein, wieso Präsenz wertstiftend ist und sich eine Anfahrt ins Büro „lohnt“, denn reine Informationsweitergabe kann auch digital erfolgen. Diese Veränderungen zu verfolgen und an den großen Stellschrauben zu drehen, kann keine falsche Entscheidung sein, denn unsere hybride Arbeitswelt wird die Pandemie überdauern. Für diese Einschätzung sprechen auch verschiedene aktuelle Ereignisse, die erwarten lassen, dass auch der Gesetzgeber die hybride Arbeitswelt zunehmend als Realität anerkennen wird und entsprechende Gesetzesnovellen folgen werden. Unternehmerischer Kulturwandel sollte folglich Zielszenarien verfolgen, die ebenso langfristig aufgestellt sind wie die Strategien und Maßnahmen, um sie zu erreichen.

Wie genau sich die Ansprüche von Homeoffice, Büropräsenz oder der Mischform aus beiden Arbeitsmodellen ausbalancieren lassen, ist vom jeweiligen Unternehmen abhängig. Fest steht: Auch wenn eine Arbeitsform das Unternehmen dominiert, der Bienenstock-Trend wird Auswirkungen haben. Und das ist keinesfalls etwas Negatives. Imker sprechen übrigens selten von „den Bienen“, sondern nennen ihren Schwarm „den Bien“, weil dieser Fähigkeiten an den Tag legt, die weit über das hinausgehen, was eine einzelne Biene leisten kann. Richtig ausbalanciert sind unterschiedliche Arbeitsmodelle innerhalb eines Unternehmens keine Gefahr, sondern eine Chance für Zusammengehörigkeit, Effektivität und Anpassungsfähigkeit.

Antje Staffa, Global Human Resources bei Mast-Jägermeister SE, über die Anforderungen, die aus hybrider Arbeit resultieren:

*„Neue hybride Arbeitsmodelle sind die Zukunft. Sie schaffen einen Mehrwert für die Mitarbeitenden und das Unternehmen und ermöglichen Flexibilität und neue Erfahrungen in unserem Berufsleben. Unterstützt werden müssen daher unsere Mitarbeitenden und Teams bei der Bedienung neuer Tools, Kollaboration, Ausbildung digitaler Fähigkeiten und dem Aufbau flexibler Teamarbeit. Nicht zuletzt hilft uns das, den Zusammenhalt innerhalb unserer Teams und mit unseren Zielkund\*innen zu stärken.“*

Christian Sattlecker, Group Human Resources Director bei Kelvion, über marktwirtschaftliche Veränderungen durch Covid-19:

*„Die Märkte verändern sich und werden in manchen Fällen wie im Reise-, Öl- oder Gas-Sektor nach der Pandemie nicht ihrem Ursprungszustand gleichen. Wir müssen also mindestens teilweise unsere Geschäftsmodelle überdenken. Durch die Erfahrungen im letzten Jahr sind viele Mitarbeitenden flexibler geworden, und die Offenheit für Veränderungen ist gestiegen. Das hilft uns jetzt in unseren Veränderungsprozessen. Allerdings müssen wir einen starken Fokus darauf legen, bei aller Veränderung ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben und Talenten eine klare Perspektive aufzuzeigen.“*

Bettina Karsch, Director Human Resources Europe bei Vodafone, über die Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle auf Leadership:

*„Bestimmte Führungsqualitäten werden in einem Remote-Arbeitskontext noch wichtiger: Einfühlungsvermögen, Vertrauen, Zusammenarbeit, Beziehungsaufbau, aber auch die Fähigkeit, andere durch eine überzeugende Vision zu führen und zu motivieren.“*

Iris Prüfer, seit dem 01.02.2021 Chief Human Resources Officer & Executive Vice President bei Media-Saturn-Holding, über eine Auswahl von Eckpfeilern hybrider Arbeitskultur in ihrem früheren Unternehmen, Tengelmann Twenty-One KG:

*„Wir erwarten von den Mitarbeitenden zwei bis drei Präsenztage pro Woche und ermöglichen in der restlichen Woche mobiles Arbeiten. Monatlich sollten die Kolleginnen und Kollegen mindestens zehn Tage im Projektoffice sein. Auch bei wichtigen Meetings, Netzwerkveranstaltungen, Workshops oder Schulungen setzen wir auf persönliche Anwesenheit.“*

Silvia Schwark, Vice President Human Resources bei Vesuvius, über die verschiedenen Reaktionsphasen ihres Unternehmens während der Pandemie:

*„Wir kümmerten uns zunächst um unsere Angestellten, sorgten für Sicherheit und eine fortlaufende Produktion. Dann ermöglichten wir das Arbeiten von zu Hause aus und auch das virtuelle Messen individueller Leistungen sowie Weiterbildungen. Schließlich stellten wir uns die Frage, welche Rolle Büros oder Reisen haben sollten und wie wir für uns Agilität definieren und umsetzen – wir entwickeln die Zusammenarbeitsmodelle beständig weiter.“*

Der Beitrag ist Teil unserer Artikelserie „Wie weiter, wenn alles anders ist? HR und das neue Arbeiten“, die zentrale Einsichten aus regelmäßigen Zoom-Calls mit HR-Führungspersönlichkeiten wiedergibt.

*Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:*



**Joyce Gesing**  
Düsseldorf  
[joyce.gesing@egonzehnder.com](mailto:joyce.gesing@egonzehnder.com)



**Elke Hofmann**  
München  
[elke.hofmann@egonzehnder.com](mailto:elke.hofmann@egonzehnder.com)



**Dirk Mundorf**  
München  
[dirk.mundorf@egonzehnder.com](mailto:dirk.mundorf@egonzehnder.com)

## Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.egonzehnder.de](http://www.egonzehnder.de) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#), und [Instagram](#).

# Mut aufbringen, Anpassungsfähigkeit erhalten

Von Schock-Flexibilisierung zu durchdachter Agilität  
der Organisation

Von Joyce Gesing, Elke Hofmann und Dirk Mundorf

Flexible Entscheidungsfindung und anpassungsfähige Strategien und Organisationsformen standen seit dem Frühjahr 2020 selten zur Diskussion. Sie wurden Standard. Ob Recruiting, Finanzplanung, Marketing, Entwicklung oder Präsentation von Produkten – entschieden wurde situativ, wie uns verschiedene CHROs berichteten. Manche Prozesse wurden derart beschleunigt, sie schienen sich geradezu zu verselbstständigen.

Das klingt erst einmal vielversprechend: Schließlich versuchen viele Organisationen seit Jahren, agiler zu werden, um einer beschleunigten und komplexen Welt mit Schnelligkeit, Schwarmintelligenz und Dezentralität zu begegnen. Der Pragmatismus und die Geschwindigkeit, mit denen in den letzten Monaten neue Prozesse eingeführt wurden, waren beachtlich. Allerdings basierten die in der Schock-Flexibilisierung eingeführten Methoden oft auf improvisierten Lösungen. Mittelfristig gilt es nun, Dysfunktionales auszubessern, Funktionierendes zu verstetigen und eine Kultur zu etablieren, die der neuen Anpassungsfähigkeit gerecht wird.

## Agile Entscheidungsprozesse

In den ersten Wochen des Lockdowns wurden vielfach Entscheidungen von einzelnen Teams oder Standorten getroffen, die zuvor mehrfache Abstimmungsrunden erfordert hätten. Zunächst aus der Not heraus geboren, sind diese mittlerweile vielfach zur Normalität geworden. Unternehmen sind nun gefordert, Prozesse für eine solche dezentrale Entscheidungsfindung zu etablieren. Dabei gilt es, verschiedene Ansprüche bzw. Erwartungen auszutarieren und eine gute Balance zwischen der notwendigen Kontrolle, dem Wunsch nach Sicherheit und Führung sowie der neu gewonnenen Autonomie und Agilität zu schaffen, berichtet ein CHRO eines global agierenden Unternehmens. Gerade die Wichtigkeit des „Loslassens“ und die Abkehr von einem Zuviel an Kontrolle wurden von CHROs als wichtige Zutaten für erfolgreiche Agilität genannt. Werte wie Kontrolle, Sicherheit, Autonomie und Führung widersprechen sich nur scheinbar. Selbstorganisierte Teams funktionieren nicht „einfach so“. Ihre Organisation erfordert Erfahrung und Führung. Ebenso verhält es sich mit Dezentralität oder iterativem Arbeiten. Gefragt sind angesichts der neuen Arbeitswelt kompetente Führungskräfte mit der Bereitschaft, End-to-End-Prozessverantwortung zu übernehmen – auch außerhalb klassischer, hierarchischer Strukturen und organisatorischer „Boxen“. Trotzdem ist es nicht trivial, berichtet ein anderer CHRO – wenn Verantwortungsbereiche und Kompetenzen bereits in einer „einfachen“ Matrixorganisation teilweise schwer zu vermitteln und zu überprüfen sind, stellt einen eine agile Organisationsform mit Blick auf Performance-Management und Incentive-Modelle vor ganz neue Herausforderungen.

## Was können wir von agilen Arbeitsmethoden lernen?

Als zentrales Element der agilen Arbeitsmethode Scrum sind Sprints eine zeitlich definierte Iteration von gleichbleibender Dauer, mit ähnlichen oder sogar gleichen Handlungen und dem Ziel, eine definierte Lösung zu realisieren. Bisherige Erfahrungen mit Sprints zeigen, dass Mut und Experimentierfreude unerlässlich sind, um in kurzer Zeit innovative Projektergebnisse zu erarbeiten. Diese können sowohl hierarchieübergreifend und intern als auch extern mit Klienten oder Partnern durchgeführt werden. Gerade Kooperationen mit externen Stakeholdern sind für Sprints sehr effektiv, ermöglichen sie doch eine konsequente Ausrichtung an Kund\*innen und Märkten. Zwar haben Sprints ein egalitäres Profil, dennoch verlangt diese Methode nach Führung und klarer Verantwortungsverteilung. Gerade

nach Abschluss eines solchen Kurzprojektes ist es essenziell, dass sich eine Person oder ein Team für das Entwickelte verantwortlich zeigen. Gleiches muss auch für die agile Entscheidungsfindung gelten: Es braucht eine klare Verantwortungskultur in der Organisation.

Ein CHRO erzählte uns, dass sein Unternehmen gute Erfahrungen damit gemacht hat, Produktbereiche in Form einer fachlichen Führung in Sprints zu organisieren und von der persönlichen Führungskraft bewusst zu trennen. Die Trennung von fachlicher und personeller Führung ist ein zentrales Element agiler organisatorischer Transformation. So kann sich die fachliche Führungskraft vollständig auf die Erreichung der jeweiligen Sprint-Ergebnisse fokussieren, und die persönliche Führungskraft hat verstärkt die Belange der Mitarbeitenden im Blick. Das hierdurch entstehende Spannungsfeld ist gewollt und wird genutzt, um im Falle von Konflikten eine positive Eskalation zu ermöglichen. Dieses Unternehmen baut auch seine Büros konsequent zu „Mitarbeitenden- und Kund\*innen-Hubs“ um: Orte, die auch für Sprints geeignet sind.

Jedes Unternehmen muss den eigenen Weg zu Flexibilität und Agilität finden und definieren, wo welche Methode einen Mehrwert schafft. Allerdings ist Agilität als Methode nicht für jede Organisation das Richtige, so die Erfahrung eines HR Directors. Agilität als Haltung jedoch bringt jedem Unternehmen etwas. Schließlich wird ihm zufolge Agilität im Sinne von Anpassungsfähigkeit der Schlüssel sein, um Organisationen zukunftsgerecht aufzustellen. Agile Arbeitsweisen und Räume zum Experimentieren und Innovieren sollten dabei mit zuverlässigen, soliden Produkten und Dienstleistungen verbunden werden.

Neben dem Was, also dezentraler Entscheidungsfindung oder Sprints, ist auch das Wie entscheidend. Ein anderer HR Director berichtete von einer gemeinsam mit dem Betriebsrat durchgeführten Befragung unter den Mitarbeitenden, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen. Das Unternehmen blieb allerdings nicht bei einer einmaligen Abfrage, sondern führte ein neues Intranet und einen Podcast ein. Neben der verstärkten Involvierung der Mitarbeitenden und einer gestärkten internen Kommunikation geht das Unternehmen auch die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen auf diese Weise an.

Keine Organisation muss morgen perfekt sein, wichtig ist vielmehr, sich auf den Weg zu machen.

Dr. Sebastian Harrer, Director Human Resources bei der ING in Deutschland, über die Management-Auswirkungen von Corona:

*„Das Management-Paradigma von ‚Command and Control‘ gibt es nicht mehr. Dies führte uns zu einem neuen Verständnis von Leadership: Führungskräfte sind nicht für das Managen von Arbeit im Sinne von Planen oder Organisieren zuständig. Stattdessen befähigen sie Teams zu selbstständigem Handeln mit End-to-End-Verantwortung. Sie müssen als ‚Ermöglicher‘ und Multiplikatoren eines agilen Mindsets agieren.“*

Jörg Staff, Vorstand und Arbeitsdirektor bei Fiducia & GAD, über Büros in der Post-Covid-19-Zeit:

*„Zukünftig werden sich durch hybrides Arbeiten und neue (digitale) Arbeitsmethoden/-formen die Büroräume in ‚Activity-based‘-Plattformen für Mitarbeitende und Kund\*innen verwandeln. Sie müssen sich den neuen spezifischen Arbeitsanforderungen anpassen und Flexibilität bieten, etwa durch Desk-Sharing, Kreativitäts-Spaces oder Räume zur Förderung sozialer Interaktionen oder der Unternehmensmarke. Es sind erhebliche Investitionen in den physischen und digitalen Workspaces erforderlich, um die heutigen Büros umzugestalten. Ausgeglichen werden könnten diese immerhin teilweise durch Kostensenkungen aufgrund von weniger benötigten Büroflächen.“*

Markus Maiwald, Senior Vice President HR/Organizational Development/Corporate Branding & Communication bei Vetter Pharma:

*„Für uns kann es keine Schwarz-oder-Weiß-Entscheidung geben, da die hohe Regulierung unseres Geschäfts in vielen Bereichen Präsenzarbeit erfordert. Das bedeutet, dass die meisten unserer Mitarbeitenden nicht die Möglichkeit haben, flexibel zu arbeiten, sie sind aber häufig durch die Arbeit in hybriden Teams von mobilem Arbeiten betroffen. Das Arbeiten in hybriden Teams verlangt aus Business-Sicht ein hohes Maß an Transparenz und Achtsamkeit in der Zusammenarbeit – ein sensibles Thema, das sensible Lösungen erfordert.“*

Dr. Elke Frank, CHRO & Member of the Executive Board for Legal, IT & Transformation bei Software AG:

*„Die alte Denkweise ‚Anwesenheit ist der Maßstab für die Leistung der Mitarbeiter‘ ist nicht mehr zeitgemäß. Man kann unabhängig vom Ort einen guten Job leisten und produktiv sein. Fakt ist aber auch, dass man sich aufgrund der räumlichen Distanz zu 100 Prozent auf sein Team verlassen muss. Eines sollten Führungskräfte dabei nicht vergessen: Sie müssen lernen loszulassen. Vertrauen und eine offene Kommunikation spielen hier ganz klar die Hauptrollen.“*

Der Beitrag ist Teil unserer Artikelserie „Wie weiter, wenn alles anders ist? HR und das neue Arbeiten“, die zentrale Einsichten aus regelmäßigen Zoom-Calls mit HR-Führungspersönlichkeiten wiedergibt.

*Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:*



**Joyce Gesing**  
Düsseldorf  
[joyce.gesing@egonzehnder.com](mailto:joyce.gesing@egonzehnder.com)



**Elke Hofmann**  
München  
[elke.hofmann@egonzehnder.com](mailto:elke.hofmann@egonzehnder.com)



**Dirk Mundorf**  
München  
[dirk.mundorf@egonzehnder.com](mailto:dirk.mundorf@egonzehnder.com)

## Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.egonzehnder.de](http://www.egonzehnder.de) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#), und [Instagram](#).

# Leadership in Zeiten des Wandels

Über die Anforderungen moderner Führung

Von Joyce Gesing, Elke Hofmann und Dirk Mundorf

Der Kapitän, der sein Schiff durch seichtes und auch mal stürmisches Fahrwasser lenkt, seine Mannschaft zurechtweist und Kommandos erteilt – ungefähr so lässt sich das traditionelle Rollenverständnis von Führungspersonen beschreiben. Was aber, wenn die Strömung zunimmt, die Wellen über den Bug schlagen oder sich die Naturgewalten plötzlich drastisch ändern? Die heutigen Zeiten brauchen andere Leader.

## **Macher\*innen haben ausgedient**

Im tradierten Management-Verständnis beschreibt Leadership ein festes Set von Fähigkeiten, einen kompakten Werkzeugkoffer. Wer ihn besitzt und tragen kann, kann Führung. Eine Führungskraft ist in der Lage, Strategien zu entwickeln, Teams und Organisationen zu formen und Entscheidungen durchzusetzen. „Leader sind Macher\*innen“ – diese Einschätzung ist nicht erst seit der Pandemie überholt. Sie sind viel mehr als das. Heute braucht es neben klassischen Führungskompetenzen Neugier, Empathie, Erkenntnisvermögen, Entschlossenheit und Begeisterungsfähigkeit – soziale Fähigkeiten. Während die traditionellen Leadership-Definitionen also auf die Leistung von Führungspersönlichkeiten

fokussieren, gehen heutige Management-Ansätze weiter. Sie beschreiben Entwicklungspfade: Welche Fähigkeiten sind nötig, um Komplexität und neuen Herausforderungen zu begegnen, um Trends zu erkennen und die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen? Vor allem menschliche.

### **Leader sind Menschen**

Der entscheidende Unterschied zwischen dem Führungsverständnis zu damals zeigt sich damit weniger in den Fähigkeiten als vielmehr in der Menschlichkeit der Führungskraft. Leader müssen heute ihr ganzes Selbst und ihre Persönlichkeit einbringen, um erfolgreich zu sein. Das erfordert Mut, Beständigkeit und Authentizität. Besonders Führen auf Distanz erfordert menschliche statt funktionale Eigenschaften, um die Belegschaft auch durch schwierige Zeiten zu manövrieren. Ein CHRO sagte uns dazu: „Ein offener Dialog mit den Mitarbeitenden ist auf lange Sicht wirkungsvoller als Mikromanagement und Top-Down-Anordnungen“. Klar ist in diesem (menschlichen) Verständnis aber auch: Keine Führungskraft ist perfekt, kein Prozess kommt ohne Rückschläge oder unerfüllte Erwartungen aus. Zukunftsfitte Führungskräfte begegnen Fehlern daher selbstkritisch. Dieser offene Umgang mit Stärken, Schwächen und Fehlern erfordert nicht zuletzt Mut, sendet zugleich aber ein starkes Zeichen an die Belegschaft. Denn nur wer Fehler zulässt, ermöglicht Innovationskultur und Agilität auf Organisationsebene.

### **Leadership ist Teamplay**

Veraltet ist ebenso die Erkenntnis, dass Führung eine Soloaufgabe ist. Schließlich vereint niemand alle wichtigen Fähigkeiten und Eigenschaften auf sich allein. Ein CHRO berichtete, dass im Unternehmen bereits sehr viel mehr auf die Komposition des Führungsteams in Bezug auf Führungseigenschaften geschaut wird als auf den Einzelnen. Insbesondere bei Besetzungsfragen wird es immer wichtiger, Talente und individuelle Fähigkeiten frühzeitig zu erkennen. So berichten einige HRler, dass die Passung und Ergänzung im Führungsteam ebenso wichtig sind wie die individuelle fachliche und persönliche Qualifikation der Führungskraft. Angesichts einer virtuellen oder zumindest hybriden Arbeitswelt ist insbesondere die Weiterentwicklung der Kommunikation von Führungskräften gemeinsam mit ihren Teams gefragt.

Die Erfolgsfaktoren moderner Führung: Das sind demzufolge sich ergänzende Teams mit Persönlichkeiten und Charakteren, die mehr als nur Macher\*innen sind

Bernhard Just, Executive Vice President Human Resources bei der KION Group, über die Digitalisierung bislang strikt analoger Austauschformate:

*„Feedback über virtuelle Kanäle zu geben, ist für viele Führungskräfte eine neue Herausforderung. Dies zeigt sich auch in den jährlichen Mitarbeitergesprächen und den Performance-Dialogen. Hier müssen wir unsere Fähigkeiten weiterentwickeln und ganz bewusst den entwicklungsorientierten Dialog im virtuellen Setup erproben. Ähnliche Herausforderungen ergeben sich im Recruiting.“*

Reinhard Nißl, HR Talent & Development Director Germany bei Microsoft, über Kernkompetenz und Lernbereitschaft:

*„Mehr denn je ist es wichtig, sich auf die Kernkompetenzen von Führungskräften zu konzentrieren und diese mit Lernbereitschaft zu entwickeln, da man sich weniger auf das verlassen kann, was in der Vergangenheit funktioniert hat.“*

Dr. Hays Steilberg, Executive Vice President Corporate Human Resources, Executives & Talent bei Bertelsmann, über die Rolle dezentraler Entscheidungsfindung:

*„Führungskräfte müssen anerkennen, dass sie nicht auf alles eine Antwort haben, dass Vertrauen und Mitgefühl extrem wichtig sind und dass ein offener Dialog mit den Mitarbeitenden auf lange Sicht wirkungsvoller ist als Mikromanagement und zentralisierte Direktiven.“*

Der Beitrag ist Teil unserer Artikelserie „Wie weiter, wenn alles anders ist? HR und das neue Arbeiten“, die zentrale Einsichten aus regelmäßigen Zoom-Calls mit HR-Führungspersonlichkeiten wiedergibt.

*Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:*



**Joyce Gesing**  
Düsseldorf  
[joyce.gesing@egonzehnder.com](mailto:joyce.gesing@egonzehnder.com)



**Elke Hofmann**  
München  
[elke.hofmann@egonzehnder.com](mailto:elke.hofmann@egonzehnder.com)



**Dirk Mundorf**  
München  
[dirk.mundorf@egonzehnder.com](mailto:dirk.mundorf@egonzehnder.com)

## Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.egonzehnder.de](http://www.egonzehnder.de) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#), und [Instagram](#).

# New HR für das New Normal

Wie das Personalmanagement jetzt aufgestellt sein sollte

Von Joyce Gesing, Elke Hofmann und Dirk Mundorf

Die Pandemie hat gezeigt: Personalmanagement ist für Organisationen systemrelevant. Die HR-Abteilung moderierte und koordinierte in dieser Ausnahmesituation die verschiedensten Ansprüche und reagierte auf sich schnell ändernde Situationen. Ein CHRO bemerkte: „Für uns war die Krise eine Chance, uns von einer verstaubten, abwicklungsfokussierten HR-Funktion zu einem beratenden, strategischen und proaktiven Ansprechpartner zu entwickeln.“ Diese Rolle wird sich weiter verstärken.

Wie HR-Abteilungen auf die Krise reagiert haben, variierte stark – abhängig von Aufgabenverteilung und -verständnis. Organisationen, in denen das Personalmanagement die klassische transaktionale Rolle innehatte, lernten ihre HR-Abteilung als beratende Institution kennen. Unternehmen, die bereits zuvor ihr Personalmanagement als strategischen Partner verstanden hatten, gingen einen Schritt weiter und bauten diese Rolle aus. Die Vernetzung des Personalmanagements und seine Bedeutung wuchsen in allen Organisationen.

## **Neue HR-Aufgaben im New Normal**

HR-Abteilungen verantworten heute schon längst nicht mehr nur das Finden und Halten von Fach- und Führungskräften, sondern auch die Kultur-, Talent-

und Führungskräfteentwicklung. Gleichzeitig wird erwartet, dass der von ihnen begleitete Aufbau neuer Arbeitsumgebungen hohen Ansprüchen in puncto Effektivität, Effizienz und Individualität gerecht wird. Das neue HR-Profil ist nicht allein in der Fülle dieser Themen begründet. Die einzelnen Themen werden zudem wichtiger als bestimmende Erfolgsfaktoren. Zu lange wurde allein auf die Bewältigung des Fachkräftemangels geachtet. Aber gerade Kulturthemen, die Gestaltung und Weiterentwicklung hybrider Arbeitsmodelle und interner Kommunikation sind heute entscheidend für Unternehmen, die erfolgreich aus der Pandemie herauskommen wollen.

Auch die Individualisierung von HR ist ein großes Thema für zukunftsfitte Personalmanagement. Eine CHRO sagte dazu: „Streng definierte und einheitliche HR-Systeme und -Prozesse können den unterschiedlichen und sich verändernden Bedürfnissen der Geschäftsbereiche nicht gerecht werden. Statt starre Einheitslösungen festzulegen, sollten Abteilungen die Möglichkeit haben, HR-Prozesse und -Instrumente an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen.“

Im Idealfall lebt das Personalmanagement die Kultur und den Wandel vor, die es in der ganzen Organisation anstoßen möchte. Das heißt, HR-Abteilungen sollten Vorreiter in der Digitalisierung sein und gleichzeitig als Moderator und Coach für die Mitarbeitenden da sein, zuhören und diese unterstützen. Harte Themen sollten dabei keinesfalls beschönigt oder gar ausgespart werden. Es gilt jedoch, diese mit positiven Aspekten verknüpft zu kommunizieren und zu begründen. Solch eine authentische und klare Führung muss keineswegs in einem Konflikt enden. Die Pandemie zeigt auch: Die Belegschaften der meisten Organisationen sind bereit, auch schwerwiegende Maßnahmen umzusetzen, insofern deren Sinn für sie erkennbar ist. Allerdings setzt diese Form der HR-Arbeit eine ganz andere (arbeits-)psychologische Vorbildung voraus, als bisher erforderlich war. Die HR-Aufgaben der Zukunft werden vermehrt Coaching-Fähigkeiten und psychologische Methoden erfordern.

Sicherheit am Arbeitsplatz und Stabilität – dazu gehört im New Normal mehr als nur das regelmäßige Einkommen und die Möglichkeit, in einem Unternehmen lange zu verweilen. Auch körperliche und psychische Gesundheit gehören dazu. Wie wichtig beides und wie komplex Gesundheitsmanagement ist, wird durch die Pandemie vollends klar. Weiterhin gehört zu New HR die Fähigkeit, Mitarbeitende und die gesamte Organisation darin zu unterstützen, das gesamte Potenzial der

Belegschaft zu erkennen und freizusetzen. Wer dieses Ziel durchdenkt, bemerkt, dass es hierbei mit Standard-Onlinekursen nicht getan ist. Nötig sind individuelle, den Stärken und Schwächen entsprechende Angebote. Ebenso verhält es sich mit der internen Kommunikation: Waren die präferierten Kommunikationskanäle bisher vor allem von der Altersstruktur der Mitarbeitenden abhängig, so ist nun auch das Arbeitsmodell dafür entscheidend, ob man sich im Pausenraum, im Intranet oder in einer Messenger-Gruppe informiert.

### **HR als Seismograph und zentraler Motor der Transformation**

Verschiedene Themen zu kommunizieren und die Stimmung unter den Mitarbeitenden aufzunehmen, ist seit jeher Bestandteil der HR-Arbeit und zugleich eine Herausforderung für viele HR-Abteilungen. Hybride Arbeitsmodelle und die Normalisierung des Homeoffices haben diese Schwierigkeiten nun noch weiter verschärft. Die Aufgabe als Seismograph, fundierte Einblicke in die Arbeitsatmosphäre, das Empfinden der Mitarbeitenden und etwaige neue Themen zu haben, fällt derzeit schwer. So geben bei Weitem nicht alle Mitarbeitenden trotz regelmäßiger virtueller Team-Meetings oder Check-ins preis, wie sie sich fühlen oder was sie umtreibt, verrät uns ein HR-Chef.

Die innerbetriebliche Stimmung ist generell – und insbesondere in Krisensituationen – entscheidend, so die Erfahrung eines CHRO: „Arbeitnehmer vergessen nicht. Eine faire Behandlung und eine gesunde Organisationskultur werden nach der Krise belohnt.“ Eine auf Fairness basierende Kultur und Entscheidungen wie die Fortführung aller Programme und der Ausschluss von Entlassungen senden zudem positive Signale an den Arbeitsmarkt. In Bezug auf neue Talente bemerkt dieser HR-Chef Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in den Prioritäten der Fachkräfte: „Aktuell ist es einfacher, Talente auch im Bereich Data und Technology für sich zu gewinnen. Viele von ihnen schätzen wieder Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit. Jobhopping und Lifestyle-Maximierung verlieren derzeit an Bedeutung.“

Das Gros der Organisationen befindet sich inmitten einer Transformation. Die meisten Treiber dieses Wandels, einschließlich der Digitalisierung, wurden durch Covid-19 verstärkt. Dem Personalmanagement kommt hier eine zentrale Rolle zu. Dabei müssen sich HR-Abteilungen selbst transformieren, um anschließend ihre Organisationen dabei zu unterstützen, die Transformation positiv zu gestalten.

Roland Hehn, Chief Human Resources Officer bei Heraeus, über die Positionierung von HR:

*„Es war notwendig, dass sich HR- und Fachabteilungen perfekt abstimmen und auf das Wesentliche konzentrieren. So entwickelte sich in vielen Firmen eine viel engere Verzahnung von HR und den anderen Bereichen im Unternehmen. Wir lernten dabei, dass HR in dieser engen Zusammenarbeit sehr schnell Entscheidungen zu Themen höchster Geschäftsrelevanz treffen kann.“*

Kerstin Artenberg, Chief Human Resources Officer and Member of the Group Executive Board bei Bekaert, über den Stellenwert gegenseitigen Austausches:

*„Die Neugierde der HR-Führungskräfte, der intensive Austausch mit Expert\*innen sowie das Lernen voneinander könnten zum Gebot der Stunde werden, und das ist für mich ein sehr positiver und motivierender Ausblick.“*

Julia Bangerth, Chief Operating Officer & Chief Human Resources Officer bei DATEV, über individualisierte HR-Lösungen:

*„Streng definierte und einheitliche HR-Systeme und -Prozesse können den unterschiedlichen und wechselnden Bedürfnissen der Geschäftsbereiche nicht gerecht werden. Anstatt starre Einheitslösungen vorzugeben, ist es für HR entscheidend, den Abteilungen die Möglichkeit zu geben, HR-Prozesse und -Tools an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen.“*

Der Beitrag ist Teil unserer Artikelserie „Wie weiter, wenn alles anders ist? HR und das neue Arbeiten“, die zentrale Einsichten aus regelmäßigen Zoom-Calls mit HR-Führungspersonlichkeiten wiedergibt.

*Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:*



**Joyce Gesing**  
Düsseldorf  
[joyce.gesing@egonzehnder.com](mailto:joyce.gesing@egonzehnder.com)



**Elke Hofmann**  
München  
[elke.hofmann@egonzehnder.com](mailto:elke.hofmann@egonzehnder.com)



**Dirk Mundorf**  
München  
[dirk.mundorf@egonzehnder.com](mailto:dirk.mundorf@egonzehnder.com)

## Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.egonzehnder.de](http://www.egonzehnder.de) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#), und [Instagram](#).