

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE  
SONDERHEFT:  
bAV 2021

## VOM ENDE DES ENTWEDER-ODER

Warum Hybrid HR die Zukunft ist



+++ **Was war:** Die wichtigsten Lehren aus 2020 +++ **Was ist:** HR-Nahaufnahmen in Pandemie-Zeiten  
+++ **Was wird:** Vision einer neuen Personalfunktion für eine neue Arbeitswelt +++

## LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,



dieses Heft ist anders: anders konzipiert, anders strukturiert und anders umgesetzt als Sie und wir es gewohnt sind. Das hat in mehrfachem Sinne Methode. Denn wir stehen am Ende eines Jahres, das unser Denken, unser Handeln, unsere Welt neu formatiert hat – und am Anfang dessen, was daraus erwächst.

Was genau hinterlässt uns dieses Jahr? Was lernen wir daraus? Und wo kann das alles hinführen? Diesen Fragen gehen wir in drei entsprechenden Kapiteln nach („Was war“: Seiten 6 bis 17; „Was ist“: Seiten 18 bis 29; „Was wird“: Seiten 30 bis 42). Wir haben Personalerinnen und Personaler nach ihren eindrucklichsten Erlebnissen des Jahres gefragt (ab Seite 6) und sie virtuell in ihrem Homeoffice-Alltag begleitet (ab Seite 24); wir haben das Jahr in Zahlen resümiert (ab Seite 10) und sind starken Thesen nachgegangen, um herauszufinden, was daraus wurde (ab Seite 18); wir haben mit Zukunftsforschern auf die Wirtschaft von morgen geblickt (ab Seite 30) und mit sieben Top-HR-Vertreterinnen und -Vertretern in einem innovativen Workshop-Format über HR an der Schwelle zu einer neuen Zeit diskutiert (ab Seite 34).

Es ist, mehr denn je, eine Zeit der Vieldeutigkeit, der Diskrepanzen und der Spannungsfelder. Der vielleicht letzte Konsens: Die Corona-Pandemie als solche hat gar nicht so viel Neues hervorgebracht,

vielmehr hat sie bereits vorhandene strukturelle Entwicklungen in einer Rasananz und Dringlichkeit verdichtet und verdeutlicht, dass sie sich nicht mehr ignorieren, nicht mehr wegdiskutieren lassen.

„Hybrid Work“ ist im abgelaufenen Jahr von der Behelfslösung zum Kassenschlager geworden. 2021 wollen wir erfahren und beschreiben, was das für „Hybrid HR“ bedeuten kann: eine neue HR-Funktion und -Organisation für eine neue Arbeitswelt. Diese Ausgabe bildet den Startpunkt einer Reise, die wir im Dialog mit Ihnen und vielen HR-Expertinnen und -Experten unternehmen wollen. Wir werden nachfragen und nachforschen – und wollen gemeinsam den Diskurs voranbringen. Einen ersten Ausblick wagen wir ab Seite 40.

Schreiben Sie mir gern persönlich, wenn Sie uns auf diesem Weg begleiten, sich einbringen und die Zukunft von HR mitgestalten wollen: [cliff.lehnen@faz-bm.de](mailto:cliff.lehnen@faz-bm.de) – wir freuen uns auf Ihren Input! Mit dieser anderen Ausgabe in einer anderen Zeit wünschen wir Ihnen nun zunächst viel Freude und Gewinn.

Cliff Lehnen  
Chefredakteur



# BRZ: FLEXIBLE LÖSUNGEN FÜR WACHSENDE ANFORDERUNGEN



b | r | z

## Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

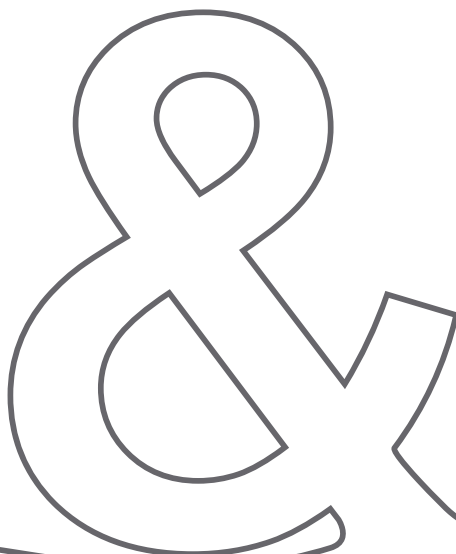
Webbasierte Entgeltabrechnung  
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte  
Grafisches Bescheinigungswesen  
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung  
Employee Self Service / Manager Self Service  
Personalmanagement- und Planungs-System  
Zeugniserstellung / Meldemanagement  
ePayslip und HR-Kommunikation  
über mobile Endgeräte

**BRZ-HR**  
geprüft nach IDW PS 880

Telefon: 0421 201520  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)

# INHALT

3	EDITORIAL	Bleibt alles anders
	<b>WAS WAR</b>	
6	STIMMEN	Was die HR-Community im Jahr 2020 bewegte
10	TRENDBEGRIFFE	Einfluss der Pandemie auf das Google-Suchverhalten der Deutschen
12	WERTENTWICKLUNG	Gewinner und Verlierer an der Börse
14	STAY AT HOME	Weniger Mobilität in der Krise
16	STELLENSUCHE	Homeoffice wird zu einem wichtigeren Kriterium bei der Jobsuche
	<b>WAS IST</b>	
18	FOLLOW-UP	Aktualisierte Aussagen und Thesen des Jahres 2020
24	NAHAUFNAHMEN	Personalerinnen im Homeoffice – so arbeitet es sich in der Krise
	<b>WAS WIRD</b>	
30	AUFBRUCH	Neue Zeiten fordern eine neue Wirtschaft
34	DISKUSSION	Zukunftsworkshop mit sieben HR-Persönlichkeiten
40	DISRUPTION	Hybrid HR – so gelingt Personalarbeit im Spannungsfeld
42	IMPRESSUM	





WAS WIRD

DISKUSSION



LUISE



CHRISTINA



ANNE



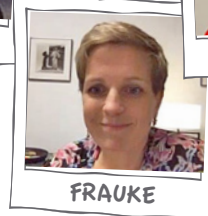
JANNIS



KARL-HEINZ



MARCEL



FRAUKE



JAN



CLIFF



NORA



ERWIN

# NACH VORN GEDACHT

Welche HR-Themen nehmen wir ins Jahr 2021 mit? Was war wichtig, was dürfen wir nicht aus den Augen verlieren? In einer virtuellen Runde mit sieben erfahrenen Personalerinnen und Personalern wollten wir darauf Antworten finden.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Nichts bleibt wie es ist – das ist das prägende Gefühl, mit dem uns 2020 zurücklässt. Was bewegte die HR-Praxis in diesem Jahr, mit welchen Fragen, Vorsätzen und Gedanken geht man in das nächste? Dem wollten wir bei einem gemeinsamen Gespräch mit erfahrenen Personalerinnen und Personalern auf den Grund gehen. Auch die Form der Diskussion sollte dabei

neu sein: Ein Eigenland-Workshop diente dazu, den Diskussionsraum zu öffnen (siehe Info unten). Dreißig Thesen zu HR und Arbeitswelt kamen dabei auf den Tisch, drei Stunden lang wurde lebhaft diskutiert. Die Thesen dienen als Startpunkte und Wegbereiter der Debatte, sechs Aspekte der Diskussion haben wir festgehalten.

## Die HR-Köpfe

Statt in unsere Redaktionsräume in Köln-Ehrenfeld luden wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einer virtuellen Gesprächsrunde zum Oberthema „Hybrid HR: Eine neue HR-Funktion für eine neue Arbeitswelt“ ein. Dabei waren:

- Anne Bendig, Vice President HR, Getsafe
- Karl-Heinz Reitz, Geschäftsführer und Director Human Resources, Computacenter
- Marcel Rütten, Global Director Talent Aquisition & Employer Branding, Paccor
- Luise Schneider, Leiterin Personalentwicklung, Fraunhofer IAIS
- Christina Schulte-Kutsch, Senior Vice President Talent & Organizational Development, ZF Group
- Jannis Tsalikis, General Manager HR, Lautsprecher Teufel
- Frauke von Polier, Chief Operating Officer People, SAP

Begleitet wurde der Workshop von Eigenland-Gründer und Geschäftsführer Jan Oßenbrink sowie Nora Mönning, Managerin Produkt & Beratung bei Eigenland. Personalwirtschaft-Chefredakteur Cliff Lehnen und Herausgeber Erwin Sticking moderierten die Runde.

## Der Eigenland-Workshop

Multisense ist ein von der Agentur Eigenland entwickeltes spielerisches Workshop-Tool. Grundlage der Diskussion waren 30 von der Redaktion entwickelte Thesen. Mit farbigen Steinen, die Bodenschätze wie Gold und Kristall repräsentieren, werden diese auf einem Spielbrett – ursprünglich am Tisch mit Spielsteinen, hier virtuell – bewertet. Die Workshopleiter geben die Auswertungen direkt über eine Web-App zurück in die Runde. Es folgt eine Diskussion der Thesen und Ergebnisse.



## These 1:

# Ich habe durch Corona festgestellt, dass es HR-Aufgaben gibt, die digital wunderbar funktionieren.

► Die rapide Verbreitung des Virus zwang Unternehmen auf der ganzen Welt, von jetzt auf gleich digital und virtuell zu arbeiten. Sowohl die Bedeutung als auch die Akzeptanz der Digitalisierung stieg dabei rapide (siehe Abbildung 1). Das galt natürlich auch für die Personalabteilungen, selbst wenn diese sich bereits gut gerüstet wähnten. Anne Bendig gab freimütig zu, dass sie trotz eigentlich digitalem Mindset zunächst eigene Vorbehalte überwinden musste. Christina Schulte-Kutsch: „Corona hat gnadenlos gezeigt, dass man in manchen Bereichen in der digitalen Basis einfach noch nicht so weit ist, um das volle Potenzial zu nutzen.“ Für Luise Schneider war ganz klar, was getan werden muss, damit HR digital auch zukünftig funktioniert: „Digitales Recruiting braucht objektivierte, standardisierte Vorgehensweisen und Kalibrierung.“

Einig war sich die Runde, dass die Digitalisierung vieler Prozesse und das Ausweichen auf Remote-Arbeit starke Auswirkungen auf die persönliche Zusammenarbeit hatten – positive wie negative. Christina Schulte-Kutsch machte die Erfahrung, dass der Austausch in den Teams auf Distanz sogar eher häufiger und

enger wurde. Jannis Tsalikis – prinzipiell beileibe kein Technikgegner – zeigte sich eher skeptisch: „Kaffeeküche und Flurfunk fehlen. Man trifft sich nicht mal eben so zufällig auf Teams. Und Gespräche rein privater Natur sind dort selten. Wie wichtig die Zwischentöne und informellen Netzwerke für das Business sind, wird man erst langfristig sehen. Studien gibt es dazu bisher kaum.“

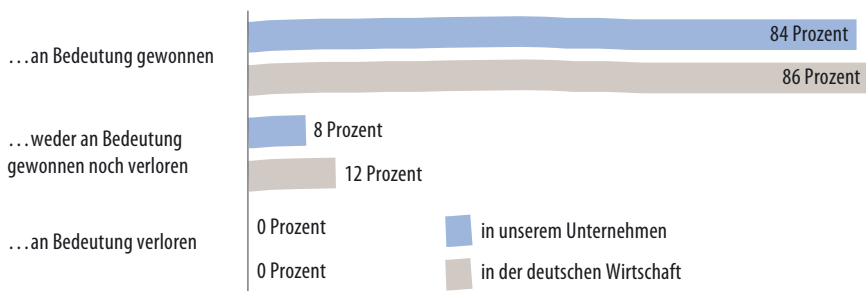
Eine weitere wichtige persönliche Erkenntnis aus der Pandemie brachte Frauke von Polier auf den Tisch: „Wichtig ist die Unterscheidung und Definition der Begriffe ‚virtuell‘ und ‚digital‘. Sie meinen nicht dasselbe und sind nicht austauschbar. ‚Digital‘ ist im Ursprung eine technische Lösung für ein Kundenbedürfnis. Manche Prozesse mussten 2020 schnell virtualisiert werden, sie wurden aber nicht richtig digitalisiert. Echte Digitalisierung ist eine Verbesserung der User-Experience.“

**Unterm Strich:** HR kann digital – aber nur auf solidem Fundament und nicht als Allheilmittel. Es gilt, Standards zu erarbeiten und die Grenzen digitaler Arbeit auszuloten.

## Digitalisierung gewinnt massiv an Bedeutung

Abbildung 1

Durch die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung...



Grundlage ist eine repräsentative Umfrage unter 605 Unternehmen mit 20 oder mehr Mitarbeitenden aller Branchen im Auftrag des Digitalverbands Bitkom.

\* Aussagen „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“

Quelle: Bitkom Research, 2020

„Corona hat gnadenlos gezeigt, dass man in manchen Bereichen in der digitalen Basis einfach noch nicht so weit ist, um das volle Potenzial zu nutzen.“

Christina Schulte-Kutsch, Senior Vice President Talent & Organizational Development, ZF Group





## WAS WIRD DISKUSSION

„HR muss diverser werden und diverser denken. Wir können nicht mehr einfach ganze Bevölkerungsgruppen übergehen.“

Luise Schneider, Leiterin Personalentwicklung, Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme



These 2:

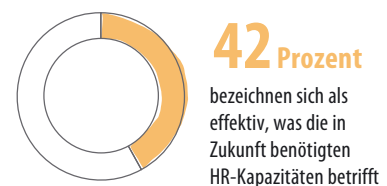
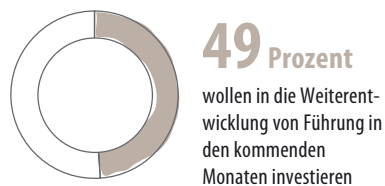
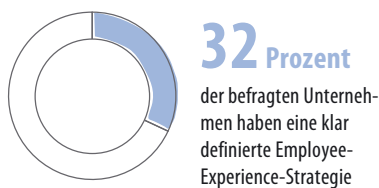
Menschen erwarten nun eine ganz andere Employee Experience als vor der Pandemie.

### Employee Experience während der Krise

Befragt wurden 800 Personalentscheidende und CEOs aus 42 Ländern.

Quelle: Kincentric Global Employee Experience Research, Mai – Juni 2020.

Abbildung 2



► Für viele Angestellte war 2020 wohl das ungewöhnlichste Jahr ihrer Karriere. Das Virus wirbelte alles durcheinander, vom Recruiting über das Onboarding, dem ersten Tag am neuen Arbeitsplatz, das Erleben von Führung, kurzum: all das, was die Employee Experience ausmacht. Um so ernüchternder das Ergebnis einer Umfrage von Kincentric, die zeigte, dass von 800 befragten Personalentscheidern nur knapp ein Drittel überhaupt eine konkrete Employee-Experience-Strategie aufweisen kann und nur rund 42 Prozent sich für die neuen Herausforderungen gewappnet fühlen.

Doch sind sie wirklich so neu? In der Runde herrschte bei der initialen Bewertung der These große Uneinigkeit. Jannis Tsalikis: „In Sachen EX hat sich durch Corona nicht wesentlich etwas verändert. Den Wunsch nach Mobile Work, Wertschätzung und guten digitalen Prozessen gab es schon vorher.“

Marcel Rütten sieht bereits bestehende Bedarfe durch die Krise neu fokussiert: „Der Wunsch nach einer anderen Employee Experience war schon vorher da, aber ich glaube, Mitarbeitende erleben sich jetzt noch stärker als Asset.“

Frauke von Polier schärfte diese These noch einmal nach: „Die Erwartung an eine intuitive, mitarbeiterzentrierte EX hat sich geändert, und das auch zu Recht. Es ist heute unabdingbar, dass man sich mit EX auseinandersetzt. Im Homeoffice muss man sich auf funktionierende digitale Prozesse noch mehr verlassen dürfen.“

**Unterm Strich:** Eine gute Employee Experience zu schaffen, muss jetzt erst recht Priorität für HR werden. Nach der Krise werden Angestellte ihre Unternehmen daran messen.

„Die Erwartung an eine intuitive, mitarbeiterzentrierte EX hat sich geändert, und das auch zu Recht.“

Frauke von Polier, Chief Operating Officer People, SAP



„Wir werden in der Krise alle ein Stück weit Change-Manager.“

Jannis Tsalikis, General Manager HR, Lautsprecher Teufel



These 3:

## HR wird sich zukünftig stärker um Blue-Collar-Worker kümmern müssen.

Über Blue-Collar-Jobs, also solche, die vor allem in den Werkhallen der Industrie stattfinden, wird auf HR-Podien eher selten diskutiert. Aber gerade auf produzierende Branchen werden durch die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung drastische Änderungen zukommen – Prozesse, die gerade durch die Pandemie beschleunigt werden. Ganz davon abgesehen, dass für diese Angestellten ein Rückzug ins Homeoffice unmöglich ist.

„Automatisierung ist der Grund, warum wir uns mehr mit dem Blue-Collar-Bereich beschäftigen müssen. Upskilling ist als Thema immer wichtig, es wird aber vornehmlich in Krisensituationen behandelt“, so Marcel Rütten. Dabei liegt hier eine der dringlichsten Baustellen für HR in den nächsten Jahren.

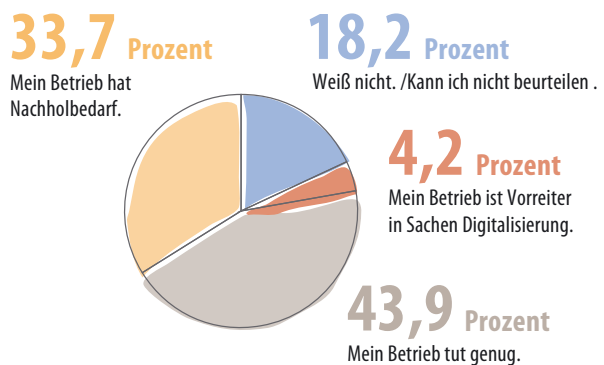
Luise Schneider zog eine ähnliche Lehre aus dem Krisenjahr: „HR muss diverser werden und diverser denken. Wir können nicht mehr einfach ganze Bevölkerungsgruppen übergehen.“ Auch Christina Schulte-Kutsch sprach sich für einen Perspektivwechsel von HR aus: „Bei der Diskussion von Zukunftsthemen lassen wir in der HR-Community bestimmte Belegschaftsgruppen außen vor. Wenn wir den hohen Anspruch haben, Zukunft zu gestalten und Menschen mitzunehmen, brauchen wir Konzepte für alle, nicht nur für wenige. HR ist sichtbar im Blue Collar, muss aber noch viel näher dorthin kommen, wo Werte geschaffen werden.“

### Fachkräfte und die Digitalisierung

Abbildung 3

Nicht-akademische Fachkräfte antworten auf die Frage, wo ihr Arbeitgeber in Sachen Digitalisierung steht:

Quelle: meinestadt.de, 2020 Befragt wurden insgesamt 1.641 Fachkräfte mit Berufsausbildung.



**Unterm Strich:** HR darf keinen Tunnelblick auf Schreibtischjobs haben. Der größte Teil der arbeitenden Bevölkerung ist auf andere Art und Weise von der Krise und kommenden Herausforderungen betroffen.

„Wir können unsere Firmenkultur nicht in derselben Weise transportieren, wenn die Leute nicht vor Ort sind.“

Anne Bendig, Vice President HR, Getsafe





#### These 4:

### Bestimmte HR-Themen kommen aus meiner Sicht in dieser Zeit zu kurz.

Neben den Schwierigkeiten, Firmenkultur und Nähe zu den Mitarbeitenden über die Distanz zu erhalten, dominieren operatives Krisenmanagement, Sparkurs und schnelle Kurskorrekturen vielfach das Tagesgeschäft. „Aus meiner Sicht sind wir mit der Coronakrise in ein sehr reaktiv-direktives Veränderungsmanagement gefallen,“ so Karl-Heinz Reitz. „HR als qualitative Transformationsarbeit fand so gut wie nicht statt. Es hat sich eher so angefühlt: Change wird für dich gemacht.“ Jannis Tsalikis ergänzte: „Heute kann es sein, dass sich während des Change-Prozesses die Dinge grundsätzlich ändern. Wir werden in der Krise alle ein Stück weit Change-Manager.“ Marcel Rütten befindet die Krisenreaktion als der Situation angemessen, gibt aber zu bedenken: „Die strategischen Ziele müssen jetzt von HR wieder in den Fokus gerückt werden, damit die vor der Krise geleistete Arbeit nicht verloren geht.“

Christina Schulte-Kutsch meinte zwar, dass es dem HR-Bereich gut tue, den eigenen Wertbeitrag zu hinterfragen und performanceorientierter zu arbeiten, wies aber darauf hin, dass Krisenreaktion und Kulturinitiative sich nicht gegenseitig ausschlie-

ßen. „Problematisch wird es für die Unternehmen, die vergessen, auch in der Krise den Zukunftsblick zu haben.“

Anne Bendig warf eine andere Frage auf: „Wir können unsere Firmenkultur nicht in derselben Weise transportieren, wenn die Leute nicht vor Ort sind. Wie gelingt es uns, dass trotz Remote Work die Kultur nicht abhanden kommt?“ Marcel Rütten beschäftigten ähnliche Themen: „Mit zunehmender Dauer der Remote-Zusammenarbeit findet eine Entkopplung vom Arbeitsplatz und vom Arbeitgeber statt. Das versuchen wir auf unterschiedliche Art und Weise zu verhindern.“ Im Homeoffice, bestätigte Jannis Tsalikis, könne auf Dauer der Bezug zum Arbeitgeber auch deshalb schwinden, weil gewisse identitätsstiftende Ankerpunkte des Büros wegfielen: das Interieur, die Produkte, die Logos. „Wird der Arbeitgeber irgendwann austauschbar, wenn das im Arbeitsalltag wegfällt?“

**Unterm Strich:** HR hat sich im Krisenmanagement bewiesen, doch darf in dieser Rolle nicht steckenbleiben. Von der Schockstarre des Sparkurses müssen Unternehmen wieder in die Gestaltung von Arbeitskultur kommen.

„Mit zunehmender Dauer von Remote-Arbeit findet eine Entkopplung vom Arbeitsplatz und vom Arbeitgeber statt.“

Marcel Rütten, Global Director Talent Acquisition & Employer Branding, Paccor



#### These 5:

### Die HR-Organisation der Zukunft braucht diversere Kompetenzen.

► Das Berufsbild HR umfasst bereits jetzt viele Aufgaben – und es werden immer mehr. Denn auch die Personalarbeit wird digitaler. Luise Schneider sieht den Beruf HR daher derzeit zu eng geschnitten: „KI setzt sich so stark durch, dass Personaler und Personalerinnen auch KI-Spezialisierungen brauchen. Dafür fehlt aber ein richtiges Berufsprofil.“ Gerade diese sich immer weiter auffächernden Kompetenzen, die für das Berufsfeld HR wichtig werden, sieht Marcel Rütten als Fluch und Segen: „Die spannende Vielfalt der Kompetenzen in HR ist gleichzeitig eine Beschreibung des Problems. Das Profil von HR und seiner Teildisziplinen wird immer komplexer und für Generalisten kaum noch händelbar“. Die erforderlichen Skills fächern sich so breit auf, dass sie eigentlich nicht in ein einziges Berufsbild passen. Das erschwert die Suche nach den passenden

Talenten – schließlich müssen auch fähige Recruiting-Talente zunächst rekrutiert werden.

Jannis Tsalikis warb geradezu für die diversen Anforderungen, die der Job HR mit sich bringt: „HR ist deswegen cool, weil jedes Business andere Bedarfe abfragt. Wir müssen jedes Mal neu nachdenken, auch in unterschiedlichen Lebensphasen des Unternehmens. Jede HR-Organisation wird andere Probleme und Herausforderungen haben. HR ist genau deswegen super, denn die Anforderung ist: Du musst dir dein Werkzeug immer wieder selbst suchen.“

**Unterm Strich:** Das Personalwesen erfordert schon längst ein breiteres Kompetenzspektrum. Spezialisierungen und neu gedachte Berufsfelder sind für Hybrid HR erforderlich.



## „HR als qualitative Transformationsarbeit fand in der Krise so gut wie nicht statt.“

Karl-Heinz Reitz, Geschäftsführer und Director Human Resources, Computacenter



These 6:

### Die Personalarbeit der Zukunft braucht ein neues arbeitszeitliches und -rechtliches Korsett

► Nicht erst seit der Pandemie und auch nicht erst seit 2019, als das EuGH-Urteil zur Arbeitszeiterfassung gefällt wurde, beklagen Expertinnen und Experten: Das Arbeitsrecht und insbesondere das Arbeitszeitgesetz müssen sich den veränderten Strukturen einer zunehmend hybriden Arbeitswelt anpassen. Marcel Rütten: „Das Arbeitszeitgesetz ist wahrscheinlich das am meisten gebrochene Gesetz deutschlandweit und macht uns alle zu Outlaws.“ Dies gilt insbesondere in der Krise, wie beispielhaft aktuelle Umfrageergebnisse unter Ärztinnen und Ärzten aus sächsischen Kliniken zeigen (siehe Abbildung 4).

Karl-Heinz Reitz zieht ebenfalls eine nüchterne Bilanz: „Wir haben einige Hausaufgaben zu machen, was die rechtlichen Rahmenbedingungen angeht – vom Datenschutz mal ganz abgesehen. Wir brauchen bessere, pragmatischere, lebensnähere Lösungen.“ Auch Jannis Tsalikis hält das derzeitige Konstrukt für überholt: „Wir brauchen in Sachen Arbeitszeit und Arbeitsrecht nicht noch weitere Regelungen, sondern eine differenziertere Sicht auf Betriebe und ihre Anforderungen.“

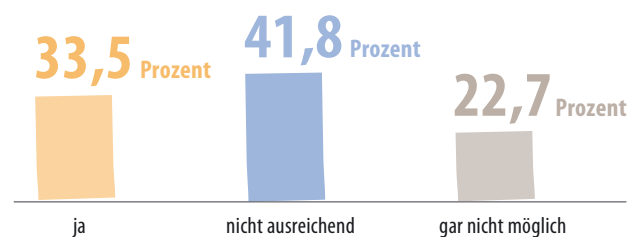
**Unterm Strich:** Zeitgemäße HR-Arbeit braucht einen passenden arbeitsrechtlichen Rahmen und pragmatische Lösungen, die Flexibilität ermöglichen.

#### Und jetzt?

An dieser Stelle erwarten Sie womöglich ein übergreifendes Fazit. Doch das würde dieser Sonderausgabe nicht gerecht werden. Denn ein Fazit ist ein Ergebnis, ein Endpunkt. Stattdessen wollen wir diese Diskussion als einen Anfang begreifen, als die erste Saat, aus der eine größere Debatte wachsen muss. Denn diese Thesen, inklusive aller noch offenen Fragen, werden HR prägen – auch wenn wir vielleicht nicht einmal ahnen, was 2021 für uns bereithält. Eine weitere Lektion, die uns das vergangene Jahr gelehrt hat. Eins steht fest: Wir bleiben dran! ■

#### Können Sie sich im ausreichenden Umfang Pausen nehmen?

Abbildung 4



Der Marburger Bund Sachsen hat zwischen 25. November und 1. Dezember 2020 in einer Online-Umfrage etwa 3400 angestellte Ärztinnen und Ärzte zu ihrer aktuellen Arbeitssituation in der Corona-Pandemie befragt.

Quelle: MB Sachsen, 2020

