



Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung:

Wie bereiten wir unsere Organisation auf neue Arbeitsformen vor?

Inhalt

01 Vorbemerkungen	3
02 Management Abstract	5
03 Die Ergebnisse im Detail	7
04 Anhang: Der Fragebogen	19
05 Über diese Studie	21

01 | Vorbemerkungen



Im Moment ist vieles im Umbruch – Dinge, die vor kurzem noch nicht vorstellbar waren, sind nun bereits Alltag geworden. Viele „erzwungene Erfahrungen“ steigerten die Akzeptanz von neuen Formen der Arbeit. Die „Normalisierung“ zurück zum Status quo vor der Pandemie ist für viele nicht mehr das Ziel.

Die Welt wird immer mehr von Daten angetrieben, daher entwickelt sich der Einsatz von Analytik auch in HR und speziell der Personalentwicklung schnell zu einem Katalysator für die Zukunft, um in einem hybriden Umfeld auch auf Distanz führen zu können.

Wie gehen Unternehmen mit den Herausforderungen des hybriden Arbeitsmodells, der Bindung von Talenten und dem Change Management um? LS-S Leadership Support hat dazu in Zusammenarbeit mit der Deutsch-Bulgarischen Industrie- und Handelskammer (AHK) und Business Mark Romania eine groß angelegte Online-Umfrage unter **mehr als 250 Unternehmen in Bulgarien, Rumänien und Deutschland durchgeführt**. Sie können auf die Ergebnisse gespannt sein.



02 | Management Abstract



Management Abstract: Das NEW NORMAL – und kein Weg zurück?

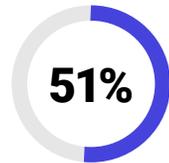
Die Pandemie war ein Katalysator für den Wandel am Arbeitsplatz. Angeregt durch die schnelle Anpassung der Mitarbeitenden an die virtuelle Umgebung, erlebten die Unternehmen, dass die Einführung eines hybriden Arbeitsmodells viele Vorteile mit sich bringt. Auf der anderen Seite haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden eindeutig geändert: es ist schwieriger geworden, Mitarbeitende zu halten und zu gewinnen. Der neue Arbeitsplatz ist hybrider sowie flexibler, und ermöglicht den Mitarbeitenden virtuell oder live zusammenzuarbeiten, und den Unternehmen, sich leichter an Veränderungen anzupassen.

TOP 5

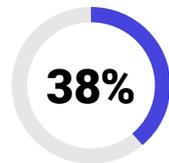
Die aktuellen Herausforderungen

- 1 **Inflation/Kostenanstieg** für 70% der Unternehmen
- 2 **Mangel an Arbeitskräften/Skills** für 49% der Unternehmen
- 3 **Gefährdung der Lieferketten** für 34% der Unternehmen
- 4 **Mangel an potenziellen Nachwuchskräften** für Schlüsselpositionen für 30% der Unternehmen
- 5 **Folgen des Krieges in der Ukraine** für 22% der Unternehmen

Die größten Herausforderungen für Führungskräfte beim Management im hybriden Umfeld



51% der Befragten sehen als Hauptproblem **die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden**.



Für 38% sind **Denkweise und Einstellung von Managern zur hybriden Führung** eine ernste Herausforderung.



Unternehmen erwarten zunehmende Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Talenten, da **die Hälfte von ihnen glaubt, dass sich die Attraktivität für Mitarbeitende im Jahr 2022 verschlechtert hat**.

73%

der Unternehmen **haben Probleme, ihre Mitarbeitenden zu halten** – aufgrund der zunehmend höheren Gehaltserwartungen der Mitarbeitenden.

EIN TALENT PORTFOLIO

im Hinblick auf Potenzial und Leistung **ist lediglich bei 25% der Unternehmen eine gängige Maßnahme bei der Prognose des Personalrisikos**.

nur 10-13%

der Befragten wenden **innovative Lösungen** für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben an, wie Regelungen für die Arbeit nach Feierabend und am Wochenende, Arbeitsteilung, strukturierte Freistellungen, reduzierte Arbeitsbelastung oder -zeiten und langfristige unbezahlte Auszeit.

Obwohl einige Unternehmen nun beginnen, die Bedeutung von PE-Analytics zu verstehen, gibt es hier noch viel zu tun.



der Unternehmen beginnen, Szenarien zu entwickeln und **Fragen zu stellen, was in Zukunft wahrscheinlich passieren wird**. Nur wenige nutzen hierzu neue Technologien wie KI.

03 | Die Ergebnisse im Detail



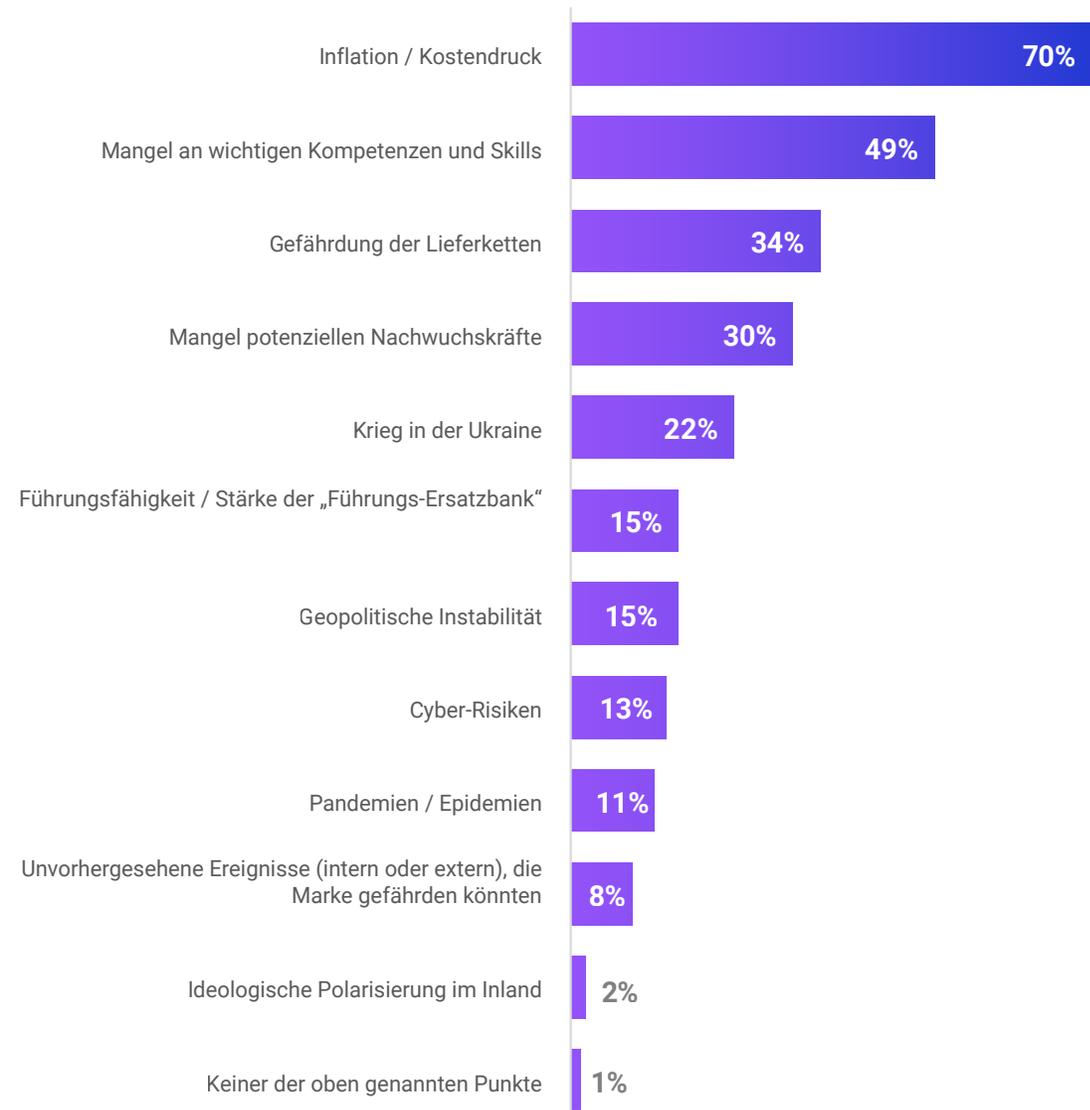
Inflation sowie die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Skills sind die größten Herausforderungen für Unternehmen

Die Auswirkungen anhaltender globaler Verwerfungen wie Inflation, der Krieg um Talente, die gestiegene Fluktuation und Störung der Lieferketten stellen weiterhin eine große Herausforderung dar.

F1

Unsere größten Herausforderungen als Organisation im Jahr 2022?

© LS-S 2022 „Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung: Wie bereiten wir unsere Organisation auf neue Arbeitsformen vor?“, www.ls-s.com/de

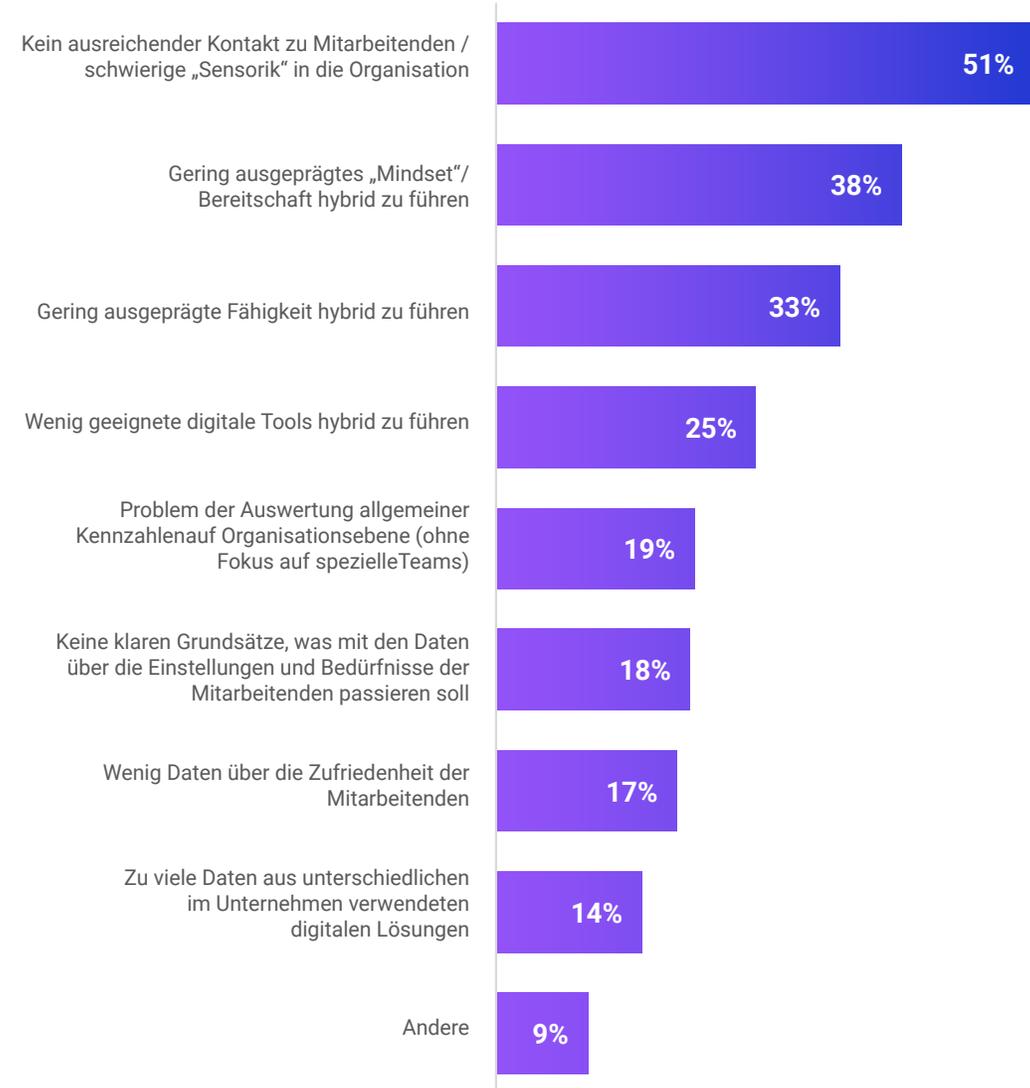


Die Denkweise der Führungskräfte – neue Denkansätze für die hybride Welt

Manager fühlen sich zwischen Führung und den Erwartungen der Mitarbeitenden aufgerieben. Mehr als die Hälfte der befragten ManagerInnen haben das Gefühl, dass ihre Führung den Kontakt zu den Mitarbeitenden verloren hat.

F2

Die größten Herausforderungen für unsere Führungskräfte beim hybriden führen:

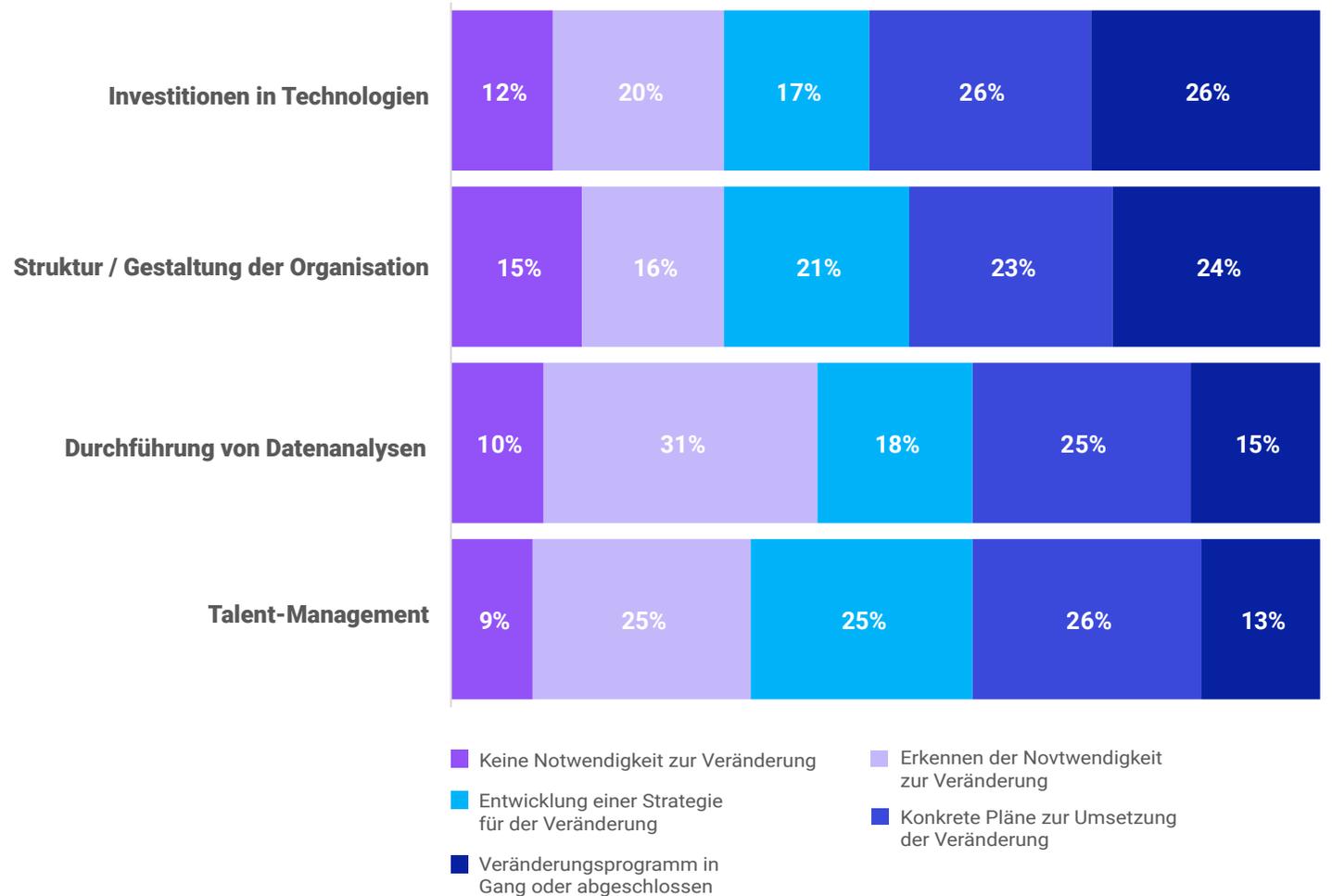


Talent-Management und Datenanalyse – Bereiche mit dem höchsten empfundenen Veränderungsbedarf und konkreten Plänen zur Umsetzung von Veränderungen

26% der Befragten gaben an, dass Veränderungsprogramme für Investitionen in Technologien im Gang sind

F3

In folgenden Bereichen nehmen wir derzeit Änderungen vor:

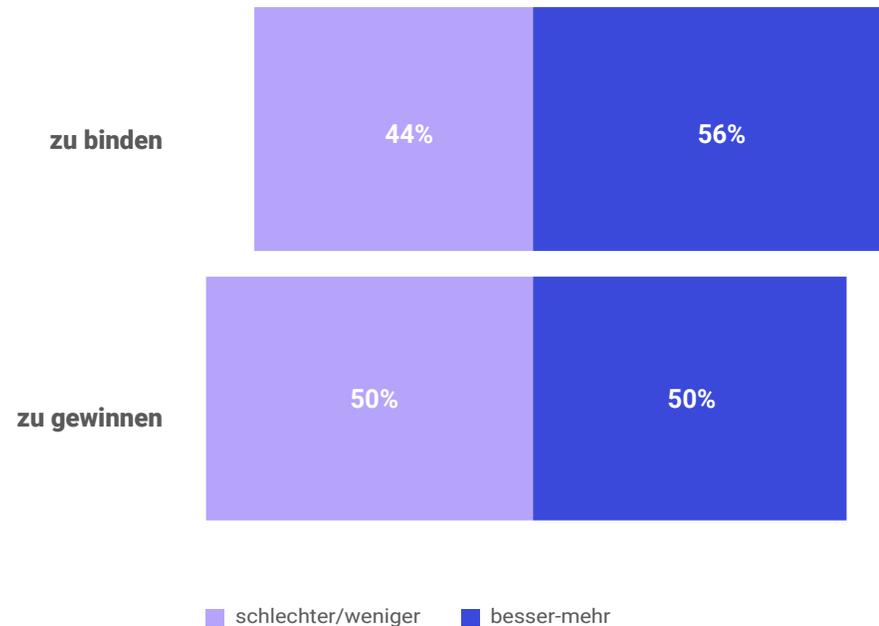


Die Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Talenten sind noch schwieriger geworden

Während es im Vergleich zum Vorjahr gleich schwierig ist, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, ist es schwieriger geworden, die derzeitigen Mitarbeiter zu halten.

F4

Im Vergleich zum Vorjahr hat es sich verändert Mitarbeitende:

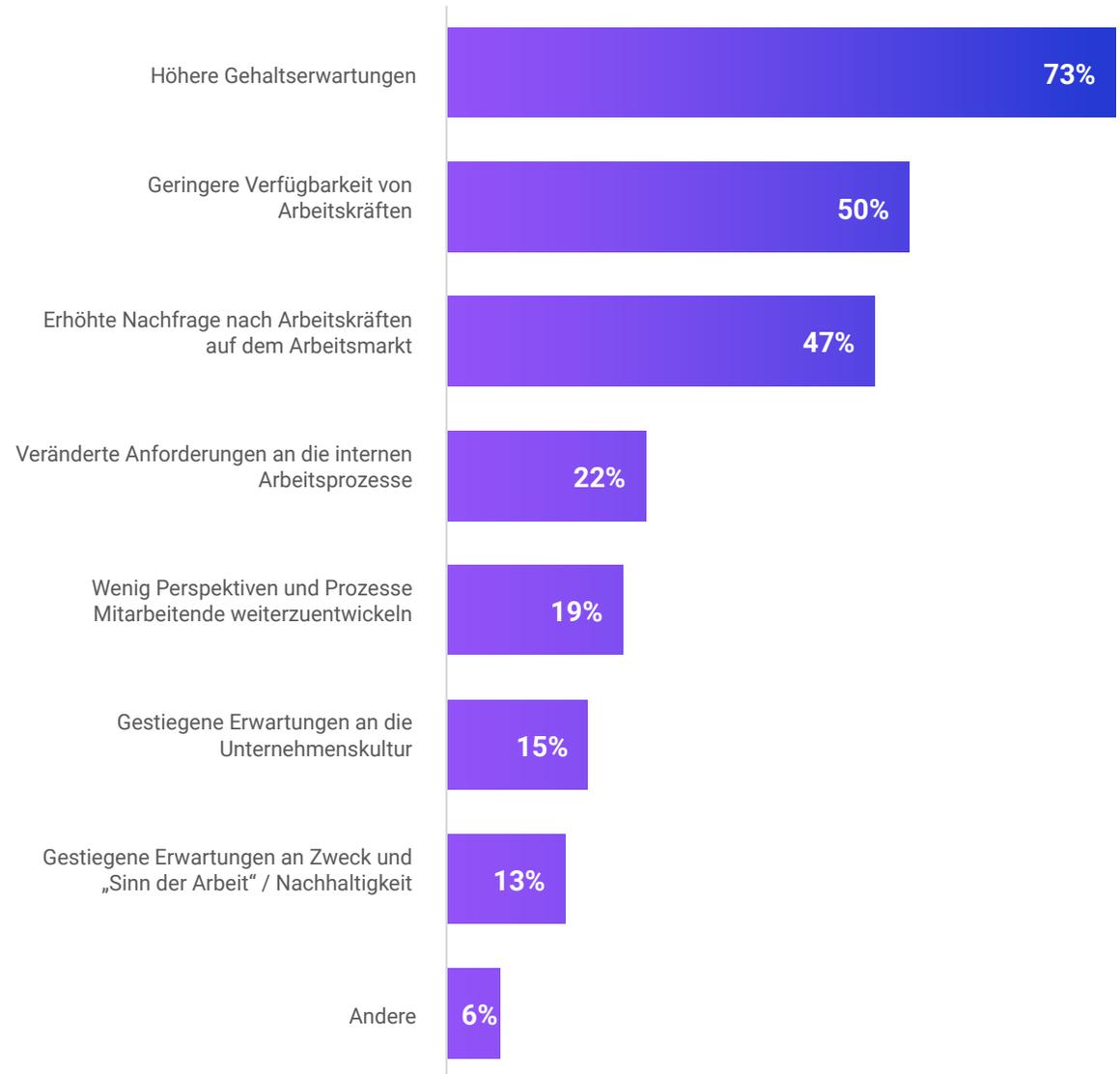


Die Mitarbeiterbindung wird immer problematischer. Mehr als zwei Drittel der Befragten haben insbesondere Schwierigkeiten mit höheren Gehaltserwartungen

F5

Unsere größten Herausforderungen Mitarbeitende zu binden?

© LS-S 2022 „Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung: Wie bereiten wir unsere Organisation auf neue Arbeitsformen vor?“, www.ls-s.com/de

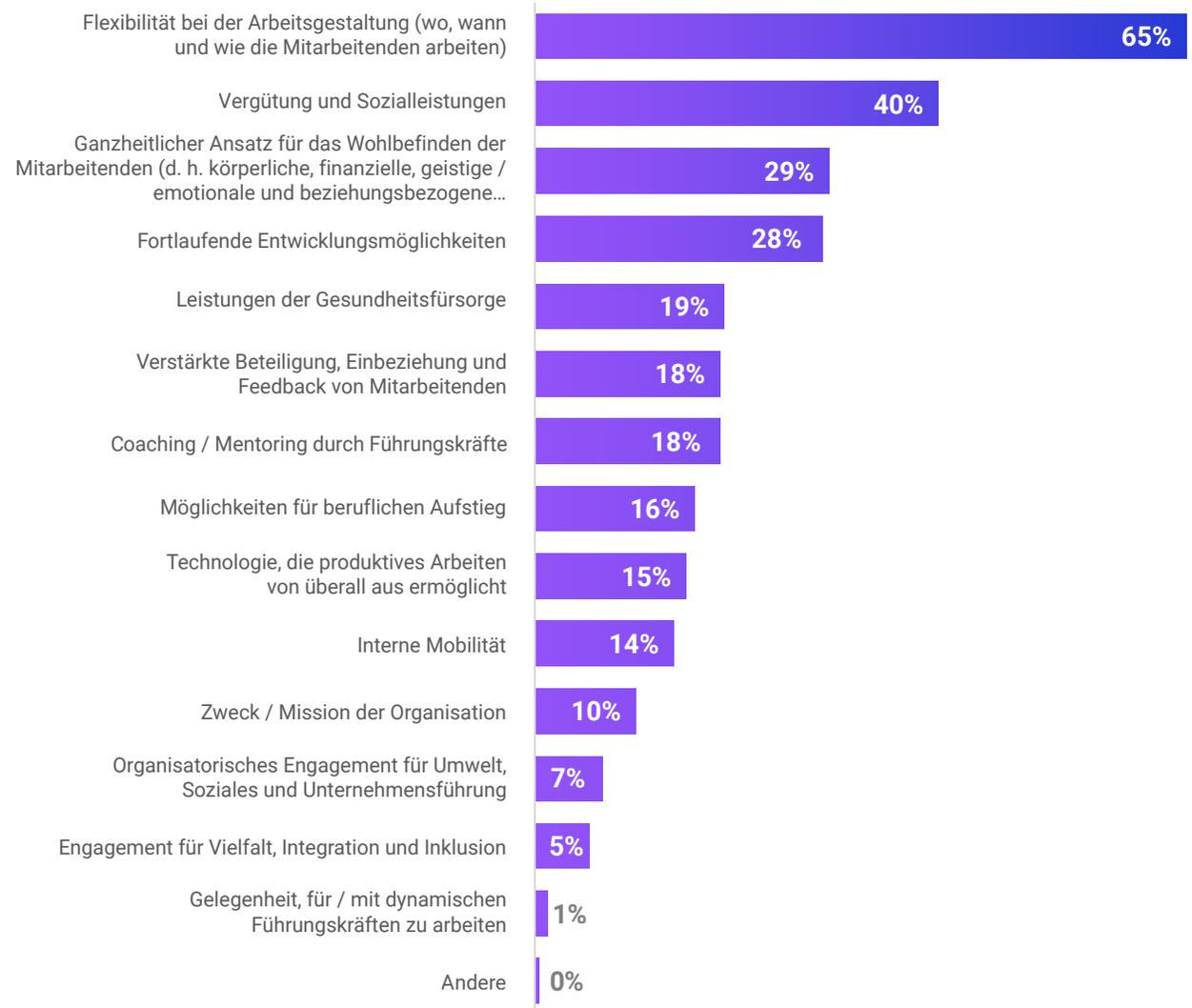


Fortlaufende Entwicklungsmöglichkeiten und Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung: neue Wege zur Bindung von Mitarbeitenden in einem hybriden Umfeld

F6

Die für uns geeignetsten Maßnahmen, um Mitarbeitende trotz härterer Konkurrenz im Talentmarkt in unserem Unternehmen zu halten?

© LS-S 2022 „Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung: Wie bereiten wir unsere Organisation auf neue Arbeitsformen vor?“, www.ls-s.com/de

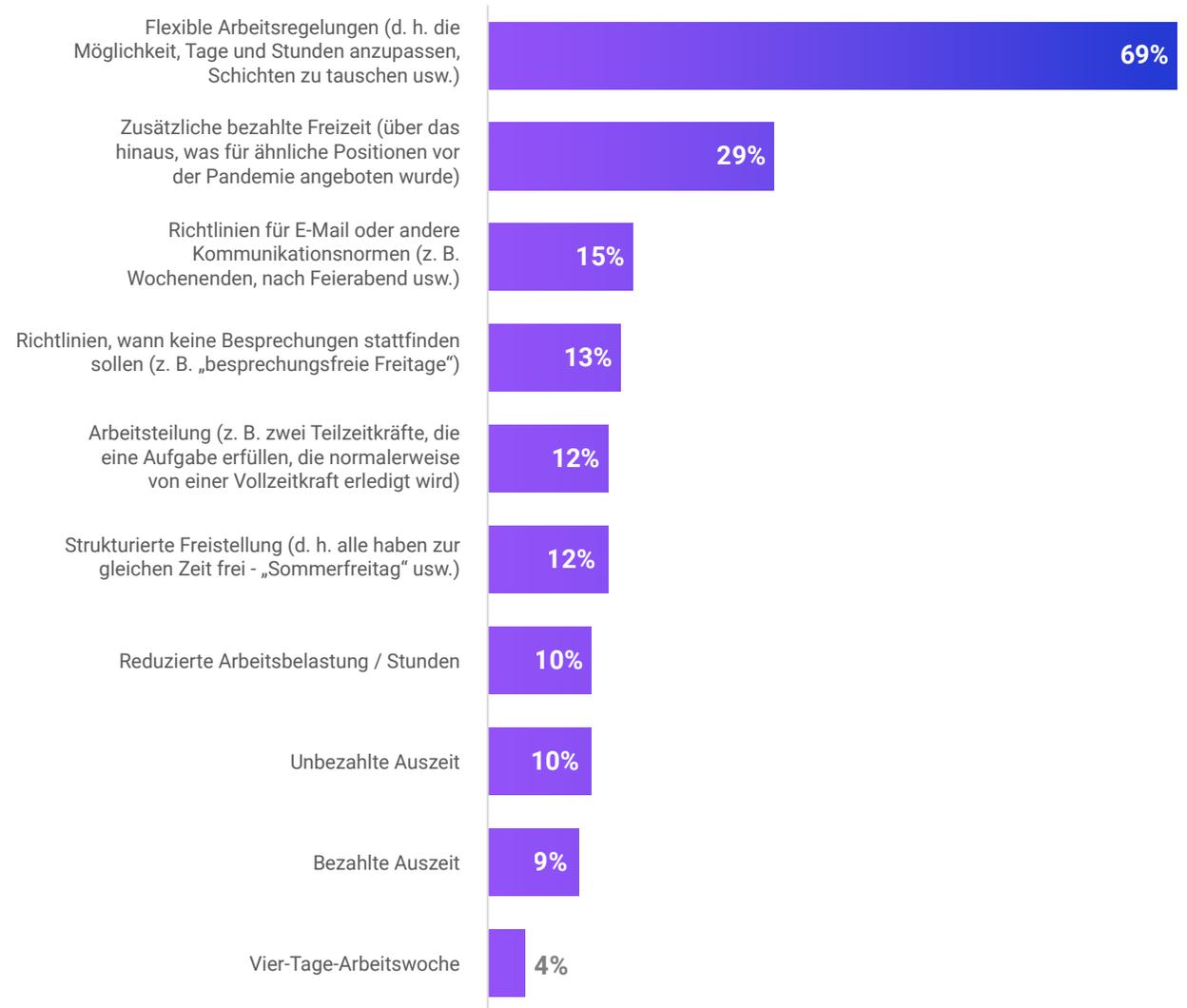


Zusätzliche bezahlte Freizeit, besprechungsfreie Freitage, flexible Arbeitsregelungen, strukturierte Freistellung und Auszeiten wurden in zwei Dritteln der Unternehmen eingeführt, um die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu fördern

F7

Zur Unterstützung der Work-Life-Balance haben wir kürzlich folgendes verbessert oder eingeführt:

© LS-S 2022 „Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung: Wie bereiten wir unsere Organisation auf neue Arbeitsformen vor?“, www.ls-s.com/de

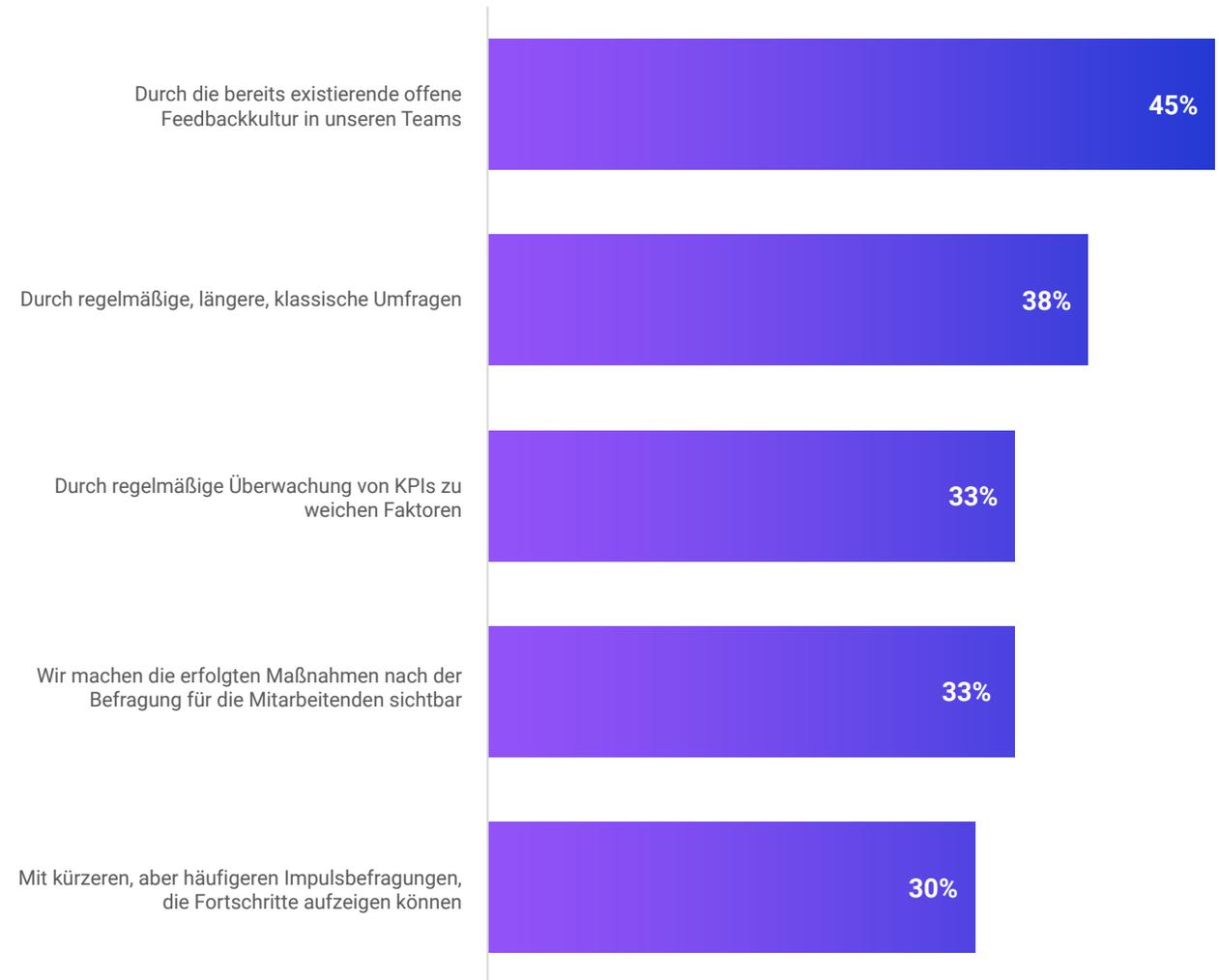


Ständig in Kontakt mit den Mitarbeitenden bleiben: Vielen Unternehmen ist bewußt, dass sie kontinuierlich mit Veränderungen umgehen müssen

F8

Über die Meinung unserer Mitarbeitenden zu laufenden Veränderungsprozessen im Unternehmen holen wir uns Feedback:

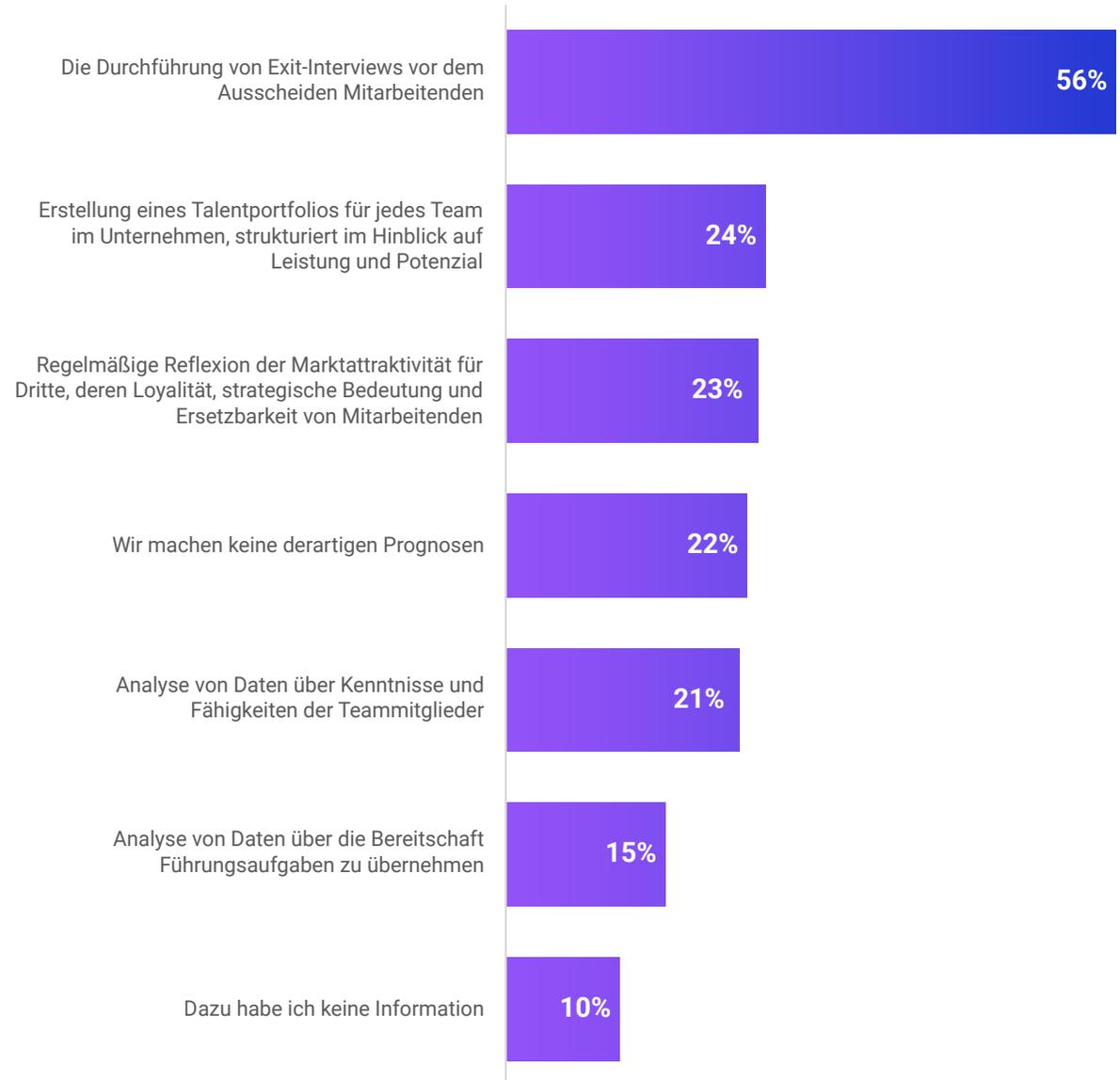
© LS-S 2022 „Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung: Wie bereiten wir unsere Organisation auf neue Arbeitsformen vor?“, www.ls-s.com/de



Lediglich Austrittsgespräche sind derzeit die gängigsten Maßnahmen für HR- Risikoprosen

F9

HR-Risiko-Management (z.B. Prognosen über Fluktuation und Mitarbeiterbindung) erfolgt bei uns durch:

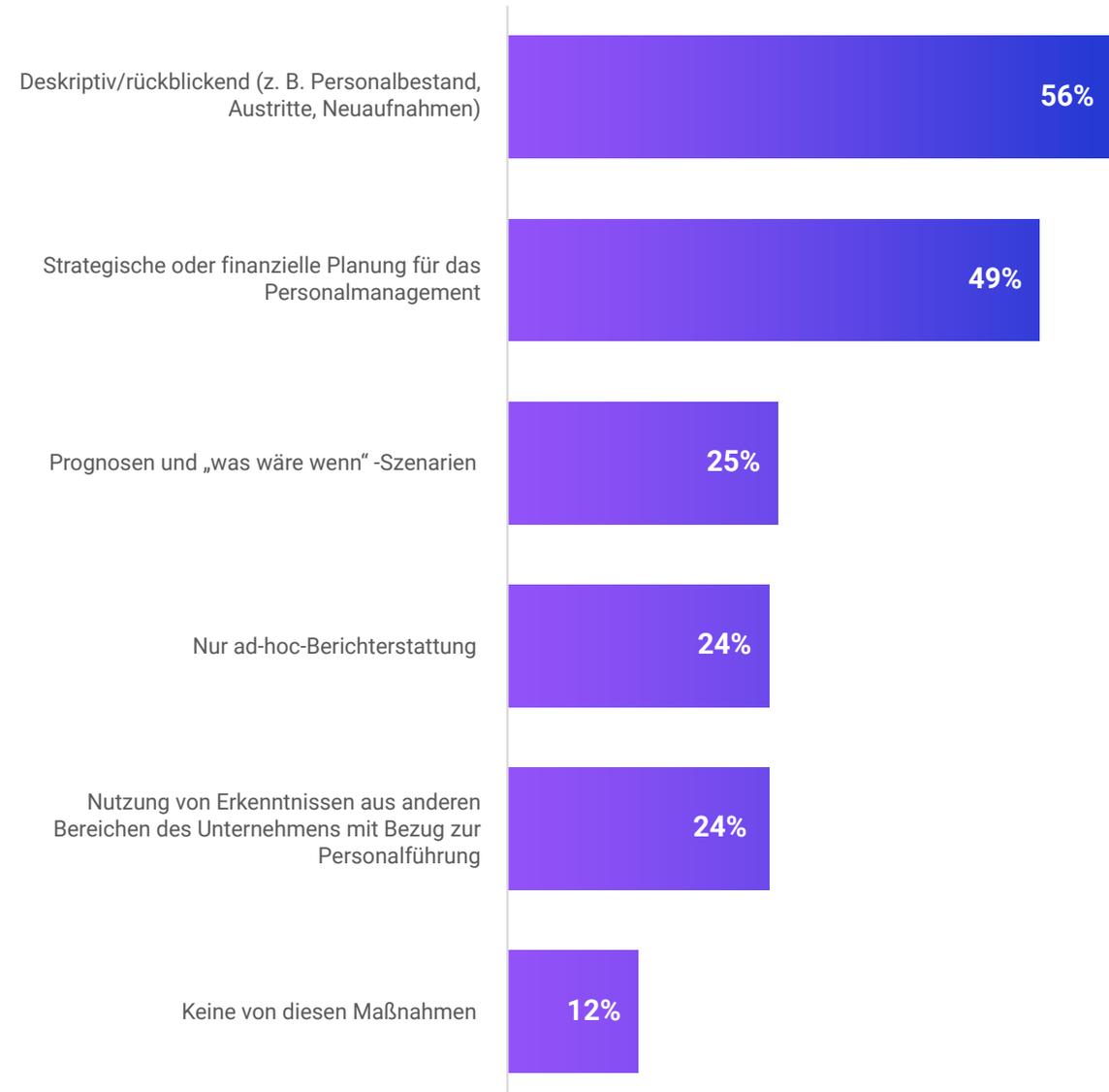


Nur wenige nutzen HR-Analytik zur Gewinnung prognostischer Erkenntnisse

Nur 25% gaben an, Analysesoftware zu verwenden, um einen gezielten Blick in die Zukunft zu werfen. Viele Unternehmen vertrauen immer noch auf Intuition und Vermutungen.

F10

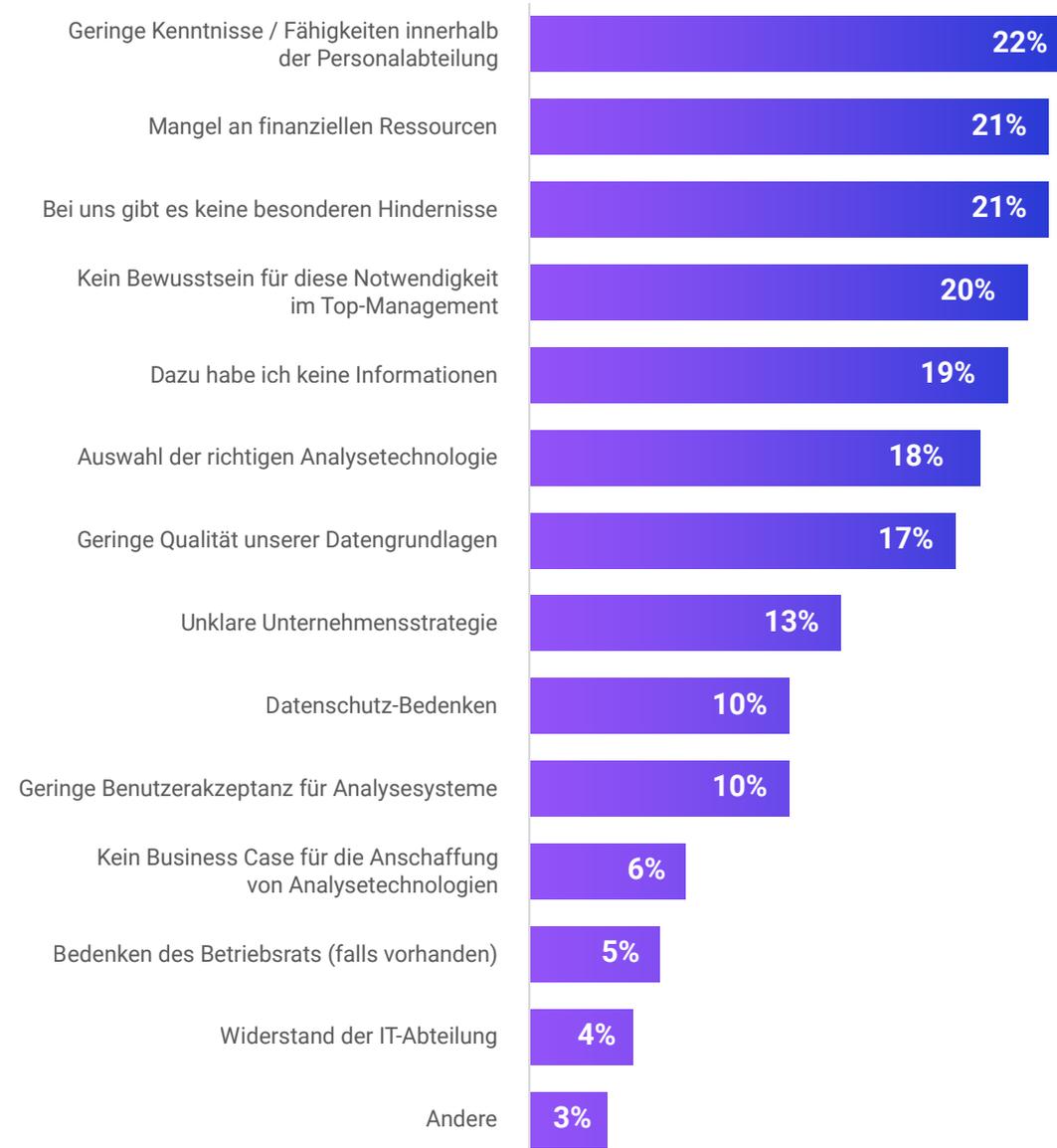
Die Schwerpunkte unserer HR Datenanalysen:



Das größte Hindernis für Unternehmen bei der Erstellung von HR-Analysen: geringe Kenntnisse und Fähigkeiten innerhalb der Personalabteilung

F11

Unsere größten Hindernisse bei der Erstellung von HR-Analysen:



04 | Anhang: Der Fragebogen



1. Unsere größten Herausforderungen als Organisation im Jahr 2022: (Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Faktoren aus)

- Inflation / Kostendruck
- Krieg in der Ukraine
- Gefährdung der Lieferketten
- Cyber-Risiken
- Mangel an wichtigen Kompetenzen und Skills
- Mangel potenziellen Nachwuchskräften
- Führungsfähigkeit / Stärke der „Führungs-Ersatzbank“
- Pandemie / Epidemien
- Geopolitische Instabilität
- Ideologische Polarisierung im Inland
- Unvorhergesehene Ereignisse (intern oder extern), die die Marke gefährden könnten
- Keiner der oben genannten Punkte

2. Die größten Herausforderungen für unsere Führungskräfte beim hybriden führen: (Bitte alle zutreffenden auswählen):

- Kein ausreichender Kontakt zu Mitarbeitenden / schwierige „Sensorik“ in die Organisation
- Gering ausgeprägte Fähigkeit hybrid zu führen
- Gering ausgeprägtes „Mindset“/Bereitschaft hybrid zu führen
- Wenig geeignete digitale Tools hybrid zu führen
- Wenig Daten über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Zu viele Daten aus unterschiedlichen im Unternehmen verwendeten digitalen Lösungen
- Keine klaren Grundsätze, was mit den Daten über die Einstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden passieren soll
- Problem der Auswertung allgemeiner Kennzahlen auf Organisationsebene (ohne Fokus auf spezielle Teams)
- Andere

3. In folgenden Bereichen nehmen wir derzeit Änderungen vor: (Keine Notwendigkeit zur Veränderung; Erkennen der Notwendigkeit zur Veränderung; Entwicklung einer Strategie für der Veränderung; Konkrete Pläne zur Umsetzung der Veränderung; Veränderungsprogramm im Gange oder abgeschlossen)

- Investitionen in Technologien
- Struktur/Gestaltung der Organisation

- Talent-Management
- Durchführung von Datenanalysen

4. Im Vergleich zum Vorjahr hat es sich verändert Mitarbeitende:

- zu gewinnen – schlechter/weniger – besser/mehr
- zu binden – schlechter/weniger – besser/mehr

5. Unsere größten Herausforderungen Mitarbeitende zu binden? (Top 3 auswählen)

- Erhöhte Nachfrage nach Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt
- Geringere Verfügbarkeit von Arbeitskräften
- Höhere Gehaltserwartungen
- Veränderte Anforderungen an die internen Arbeitsprozesse
- Gestiegene Erwartungen an die Unternehmenskultur
- Gestiegene Erwartungen an Zweck und „Sinn der Arbeit“ / Nachhaltigkeit
- Wenig Perspektiven und Prozesse Mitarbeitende weiterzuentwickeln
- Andere

6. Die für uns geeignetsten Maßnahmen, um Mitarbeitende trotz härterer Konkurrenz im Talentmarkt in unserem Unternehmen zu halten? (Top 3 auswählen)

- Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung (wo, wann und wie die Mitarbeitenden arbeiten)
- Interne Mobilität
- Coaching/Mentoring durch Führungskräfte
- Ganzheitlicher Ansatz für das Wohlbefinden des Personals (d. h. körperliche, finanzielle, geistige/emotionale und beziehungsbezogene Gesundheit der Mitarbeitenden)
- Leistungen der Gesundheitsfürsorge
- Zweck/Mission der Organisation
- Organisatorisches Engagement für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung
- Engagement für Vielfalt, Integration und Inklusion
- Technologie, die produktives Arbeiten von überall aus ermöglicht
- Vergütung und Sozialeleistungen
- Fortlaufende Entwicklungsmöglichkeiten
- Möglichkeiten für beruflichen Aufstieg
- Gelegenheit, für/mit dynamischen Führungskräften zu

- arbeiten
- Verstärkte Beteiligung, Einbeziehung und Feedback von Mitarbeitenden
- Andere

7. Zur Unterstützung der Work-Life-Balance haben wir kürzlich folgendes verbessert oder eingeführt: (Wählen Sie alle zutreffenden)

- Zusätzliche bezahlte Freizeit (über das hinaus, was für ähnliche Positionen vor der Pandemie angeboten wurde)
- Strukturierte Freistellung (d. h. alle haben zur gleichen Zeit frei - „Sommerfreitag“ usw.)
- Flexible Arbeitsregelungen (d. h. die Möglichkeit, Tage und Stunden anzupassen, Schichten zu tauschen usw.)
- Bezahlte Auszeit
- Unbezahlte Auszeit
- Vier-Tage-Arbeitswoche
- Reduzierte Arbeitsbelastung/Stunden
- Richtlinien, wann keine Besprechungen stattfinden sollen (z. B. „besprechungsfreie Freitage“)
- Richtlinien für E-Mail oder „andere Kommunikationsnormen (z. B. Wochenenden, nach Feierabend usw.)
- Arbeitsteilung (z. B. zwei Teilzeitkräfte, die eine Aufgabe erfüllen, die normalerweise von einer Vollzeitkraft erledigt wird)

8. Über die Meinung unserer Mitarbeitenden zu laufenden Veränderungsprozessen im Unternehmen holen wir uns Feedback: (Wählen Sie alle zutreffenden)

- Durch regelmäßige, längere, klassische Umfragen
- Mit kürzeren, aber häufigeren Impulsbefragungen, die Fortschritte aufzeigen können
- Wir machen die erfolgten Maßnahmen nach der Befragung für die Mitarbeitenden sichtbar
- Durch die bereits existierende offene Feedbackkultur in unseren Teams
- Durch regelmäßige Überwachung von KPIs zu weichen Faktoren

9. HR-Risiko-Management (z.B. Prognosen über Fluktuation und Mitarbeiterbindung) erfolgt bei uns durch: (Wählen Sie alle zutreffenden aus)

- Wir machen keine derartigen Prognosen

- die Durchführung von Interviews vor dem Ausscheiden Mitarbeitender
- Erstellung eines Talentportfolios für jedes Team im Unternehmen, strukturiert im Hinblick auf Leistung und Potenzial
- Analyse von Daten über Kenntnisse und Fähigkeiten der Teammitglieder
- Analyse von Daten über die Bereitschaft Führungsaufgaben zu übernehmen
- regelmäßige Reflexion der Marktattraktivität für dritte, deren Loyalität, strategischer Bedeutung und Ersetzbarkeit von Mitarbeitenden
- Dazu habe ich keine Information

10. Die Schwerpunkte unserer HR Datenanalysen: (Wählen Sie alle zutreffenden aus)

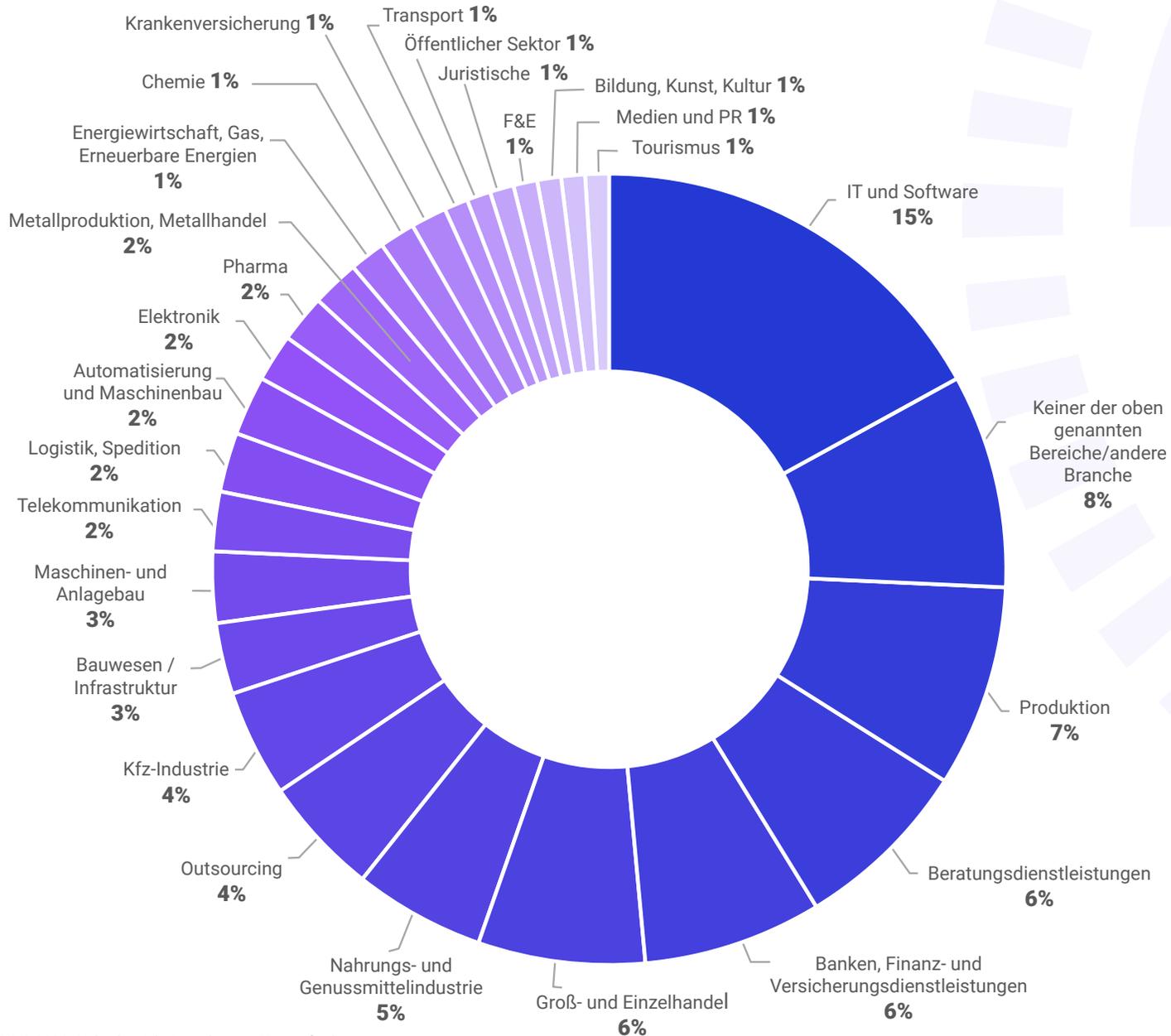
- Deskriptiv (z. B. Personalbestand, Austritte, Neuaufnahmen)
- Nur ad-hoc-Berichterstattung
- Nutzung von Erkenntnissen aus anderen Bereichen des Unternehmens mir Bezug zur Personalführung
- Prognosen und „was wäre wenn“-Szenarien
- strategische oder finanzielle Planung für das Personalmanagement
- keine von diesen Maßnahmen

11. Unsere größten Hindernisse bei der Erstellung von HR-Analysen: (Wählen Sie alle zutreffenden aus)

- Geringe Kenntnisse/Fähigkeiten innerhalb der Personalabteilung
- Mangel an finanziellen Ressourcen
- Kein Bewusstsein für diese Notwendigkeit im Top-Management
- Widerstand der IT-Abteilung
- Datenschutz-Bedenken
- Bedenken des Betriebsrats (falls vorhanden)
- Auswahl der richtigen Analysetechnologie
- Geringe Qualität unserer Datengrundlagen
- Unklare Unternehmensstrategie
- Kein Business Case für die Anschaffung von Analysetechnologie
- Geringe Benutzerakzeptanz für Analysesysteme
- Dazu habe ich keine Informationen
- Bei uns gibt es keine besonderen Hindernisse
- Andere

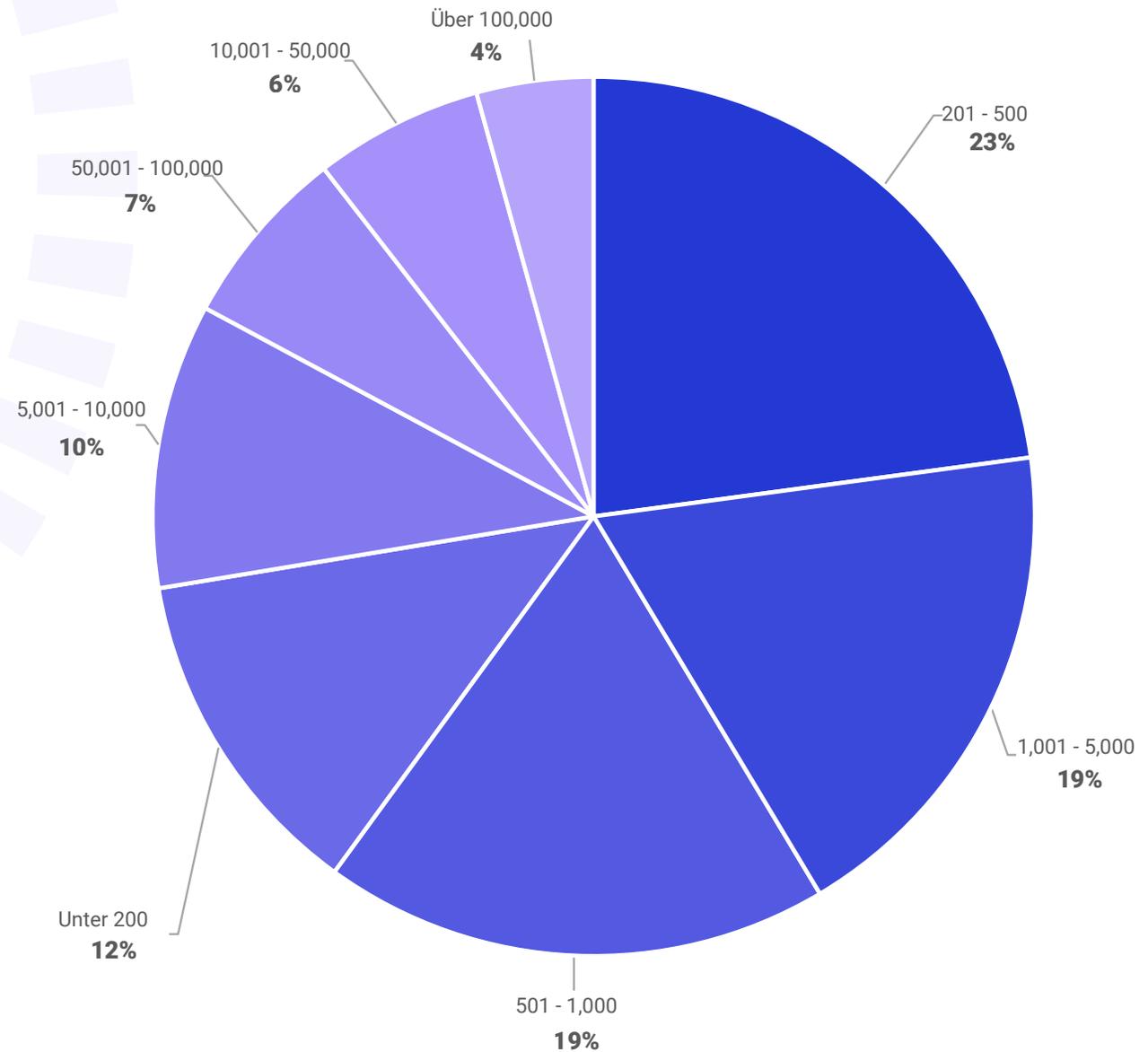
05 | Über diese Studie

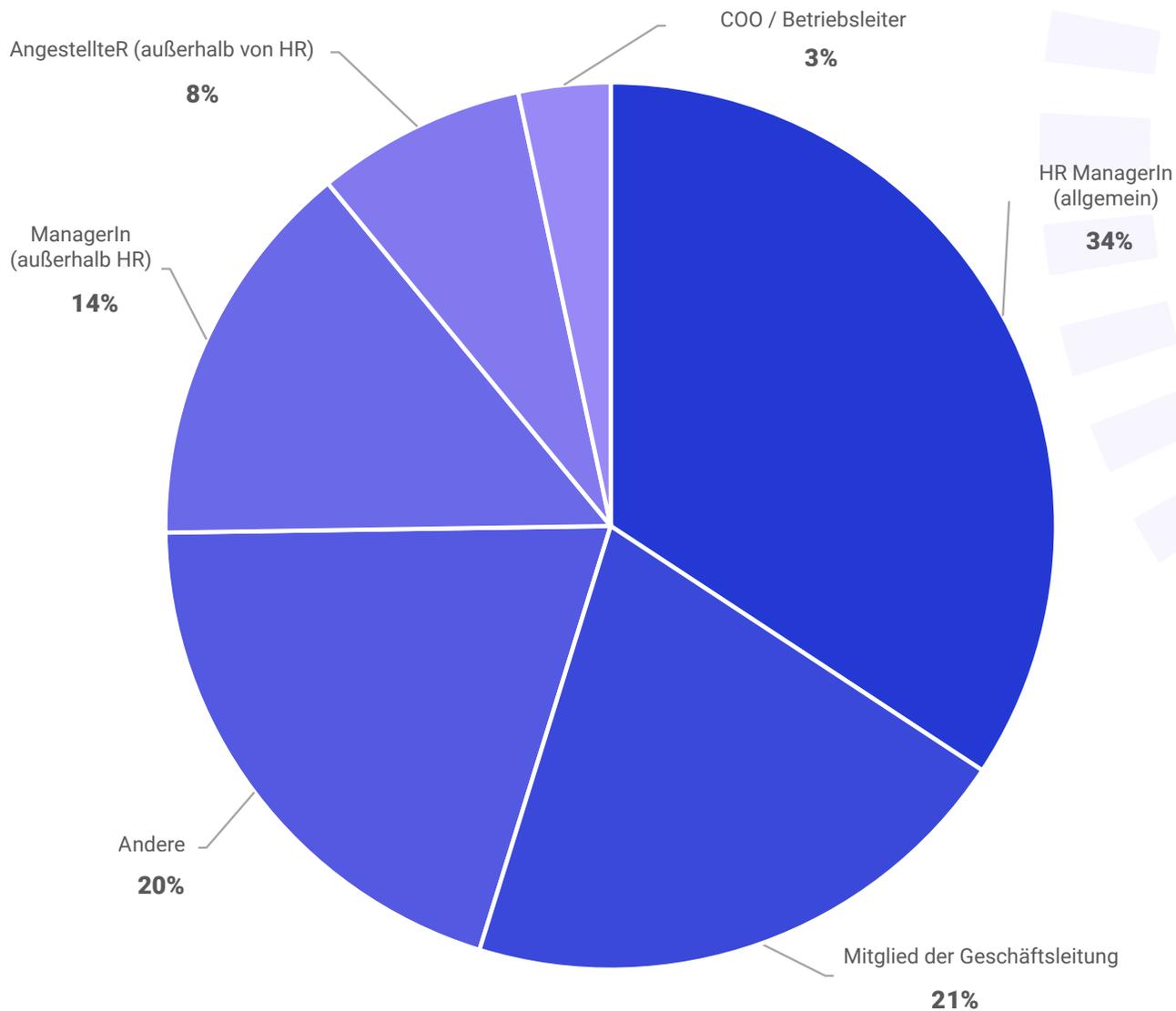




Mehr als **250 Unternehmen** aus 27 Branchen trugen ihre Antworten bei

Mittlere
Unternehmen
haben sich am
meisten bei dieser
Umfrage beteiligt



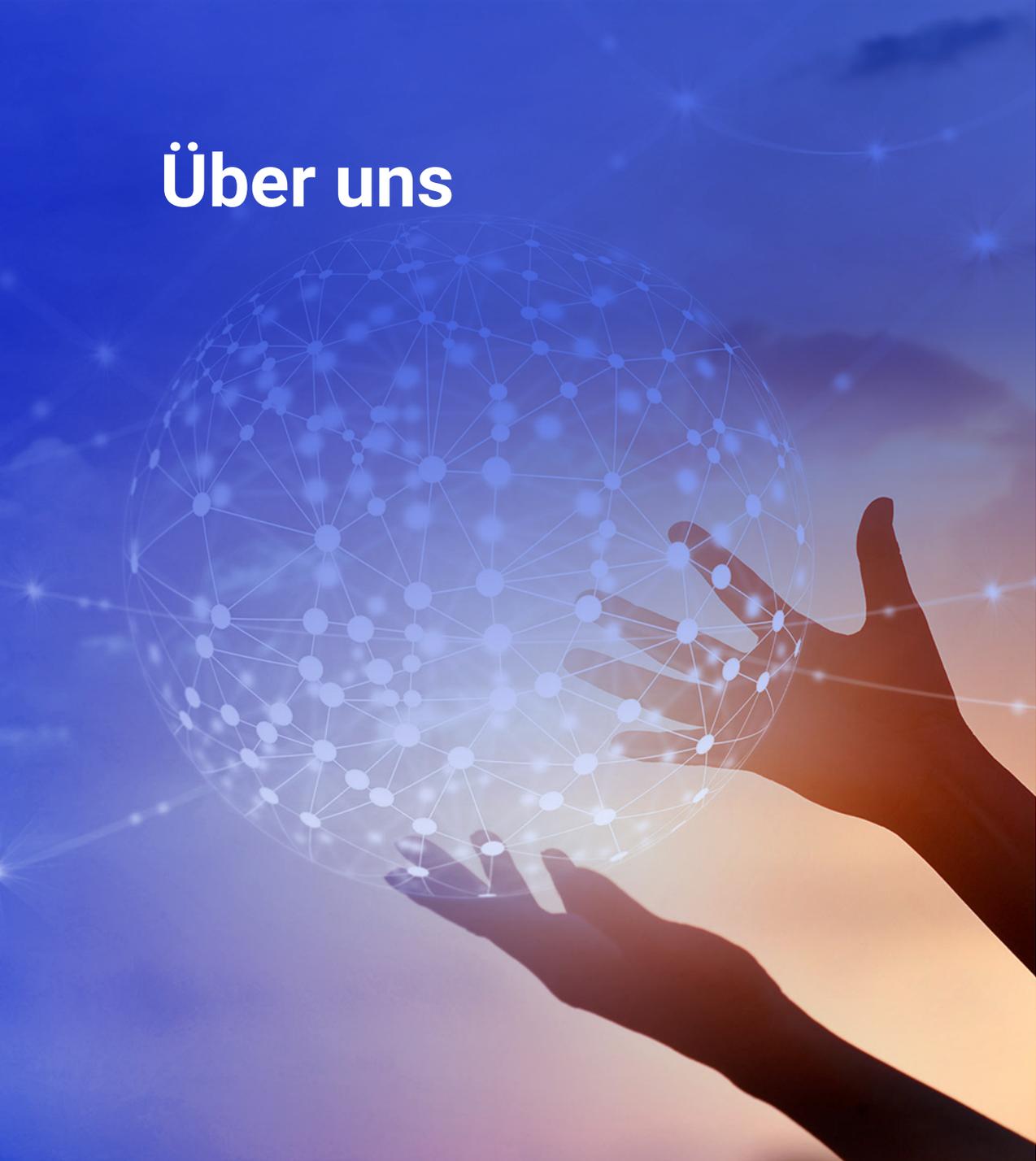


Mehr als 50%
 der Befragten **sind**
HR-Manager und
 Mitglieder der
 Geschäftsleitung



Der menschliche Faktor bei **digitalen** Lösungen

Über uns



LS-S Leadership Support ist Teil der Lead1ng AG mit über 30 Jahren internationaler Erfahrung in den Bereichen Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung.

Wir unterstützen Organisationen dabei neue Arbeitsumgebungen zu schaffen, die es Führungskräften ermöglicht, die Rahmenbedingungen für bessere Ergebnisse zu schaffen.

Wir erleichtern **Führungskräften und PersonalerInnen**, ihre verantwortungsvolle Arbeit in neuen digitalen Arbeitsumfeldern und -kulturen zu **optimieren** und **zu fördern**.

Mehr über unsere digitalen Tools finden Sie unter

www.ls-s.com

www.blendedleading.com

Kompetenz aus über 30 Jahren Berufserfahrung

LS-S bietet Beratungsleistungen, Trainings und digitale Lösungen für alle wichtigen HR-Bereiche



Kontaktieren Sie uns gerne über

info@ls-s.com | www.ls-s.com/de

**Buchen Sie einen kostenfreien Online-Termin
und erhalten Sie weitere Einblicke.**

BUCHEN SIE JETZT

© LS-S 2022 „Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung:
Wie bereiten wir unsere Organisation auf neue Arbeitsformen vor?“

DIE ERGEBNISSE KÖNNEN UNTER ANGABE DER QUELLE UND DES WEBLINKS KOSTENFREI ZITIERT WERDEN