

# **THE NEXT NORMAL OF HR**



**EIN VORWORT VON MELISSA HAYMERLE ..... 3**

**SCHLÜSSELSTRATEGIEN, UM HEUTE  
SPITZENKANDIDATEN ZU GEWINNEN ..... 4**

**AUFBAU EINER WIDERSTANDSFÄHIGEN, MOTIVIERTEN  
BELEGSCHAFT IN EINER SICH STÄNDIG  
VERÄNDERNDEN REALITÄT ..... 6**

**WELCHE FÄHIGKEITEN BRAUCHT EIN TEAM, UM IN DER  
NEUEN NORMALITÄT ZU TRIUMPHIEREN? ..... 8**

**STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT BEI FERNARBEIT  
MIT DEN RICHTIGEN TALENTEN ..... 10**

**DIE GRENZEN DER FLEXIBILITÄT FESTLEGEN,  
UM DIE MITARBEITER ZU STÄRKEN ..... 12**

**FÖRDERUNG EINER LEBENDIGEN UNTERNEHMENS-  
KULTUR IN DER NEUEN NORMALITÄT ..... 14**

## EIN VORWORT VON **MELISSA HAYMERLE** *Senior Director, Michael Page Österreich*

**Innerhalb eines Jahres hat sich die Welt, in der wir leben und arbeiten, massiv verändert, und eine der größten Veränderungen war der rasante Aufstieg des Home-Office. Scheinbar über Nacht war die Digitalisierung nicht mehr ein angestrebtes Ziel, sondern eine aus der Notwendigkeit geborene Realität.**

Dieser Wandel hat sich unweigerlich auf alle Aspekte des Personalmanagements ausgewirkt - von der Gewinnung und Bindung von Talenten bis hin zur Unternehmenskultur. Unsere Berater haben festgestellt, dass viele Unternehmen anfangs mit einer sehr steilen Lernkurve konfrontiert waren. Doch mit der richtigen Beratung haben viele von ihnen einen neuen Standard an Flexibilität, Agilität und Produktivität erreicht.

Seit mehr als 40 Jahren widmen wir uns bei Michael Page Österreich der Kunst und Wissenschaft der Personalbeschaffung. Heute ist die Unterstützung von Kunden und Kandidaten auf dem Weg durch das sich ständig verändernde Terrain des „Next Normal“ die natürliche Fortsetzung dieser Mission.

Die folgenden Artikel beleuchten die wichtigsten Erkenntnisse, die unsere Rekrutierer im vergangenen Jahr gewonnen haben. Zunächst befassen wir uns damit, wie sich das Talentmanagement im Zusammenhang mit der Arbeit aus dem Homeoffice verändert hat. Personalverantwortliche haben heute Zugang zu einem größeren Talentpool als je zuvor, was neue Chancen für Vielfalt und Integration eröffnet, die nicht ungenutzt bleiben dürfen. Doch die Remote-Arbeit hat auch einen wettbewerbsintensiveren Markt geschaffen. Die Herausforderung besteht nicht nur darin, Spitzenkandidaten zu gewinnen, sondern auch diejenigen zu finden, die über die nötigen Fähigkeiten verfügen, um erfolgreich zu sein, und die bereit sind, zu bleiben.

Als Nächstes untersuchen wir die neuen Bestandteile der operativen Exzellenz. In der sich wandelnden Landschaft von heute haben sich Transparenz und Vertrauen zu den Säulen der Stabilität entwickelt. Der Erfolg des digitalen Arbeitsplatzes beruht auf Kommunikation und Beziehungen - die Förderung einer mitarbeiterzentrierten Unternehmenskultur ist der Weg, um physische Distanz zu überbrücken und Employer Branding aufzubauen.

Dieser Leitfaden bietet einen Einblick in das umfangreiche Wissen und die Erfahrung unseres Teams mit verschiedenen Kunden und Kandidaten. Wenn Sie daran interessiert sind, mehr über eines dieser Themen zu erfahren, lade ich Sie herzlich ein, ein Gespräch mit einem unserer Berater oder mir zu suchen.

Im Namen von Michael Page Österreich wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre.







## GESETZE DER ANZIEHUNGSKRAFT: SCHLÜSSEL-STRATEGIEN, UM HEUTE SPITZENKANDIDATEN ZU GEWINNEN

**W**ährend sich Unternehmen und Bewerber in der neuen Normalität zurechtfinden und orientieren, gibt es viele Herausforderungen und Chancen. Es ist die beste Zeit für proaktive HR-Manager, Teams aufzubauen, die Unternehmen beim Wandel und Wachstum unterstützen - der Schlüssel liegt in der Anpassungsfähigkeit und dem Mut, die Denkweise, den Kurs und die Kultur zu ändern.

Unternehmen und Personalverantwortliche müssen ihre Erwartungen und Vorstellungen überdenken. Von hybriden Arbeitsmodellen und Wellness-Programmen für Mitarbeiter bis hin zur Förderung von Vielfalt und Integration haben sich die Zielvorgaben verschoben. Mit der Beschleunigung des digitalen Wandels stehen menschenbezogene Werte wie Vertrauen, Transparenz und Zielsetzung ganz oben auf der Checkliste der Bewerber und haben oft Vorrang vor Gehalt und Sozialleistungen. In dieser sich ständig weiterentwickelnden Realität ist die Gewinnung von Spitzentalenten komplexer geworden, kann aber auch exponentiell lohnender sein - für alle Seiten.

In diesem Artikel gehen wir auf die wichtigsten Tipps und Strategien ein, die Personalverantwortliche dabei helfen können, in einer Zeit großer Ungewissheit und des Wandels Spitzenkandidaten für ein Unternehmen zu gewinnen.

### Setzen Sie die Messlatte höher und senken Sie Ihre Erwartungen

Im Januar 2020 hätte niemand von uns die richtige Antwort auf die Frage „Wo sehen Sie sich in ein oder zwei Jahren?“ erraten können. Aber nun sind wir hier. Mutige Unternehmensleiter und Mitarbeiter auf der ganzen Welt haben sich schnell und entschlossen auf die Pandemie eingestellt und bewiesen, dass sie in der Lage sind, den seismischen Wandel hin zum Home-Office zu bewältigen. Doch nun steht ein weiterer großer Sprung bevor - vom Überlebensmodus hin zu Wiederherstellung und Wachstum. In diesem neuen Paradigma klappt oft eine Lücke zwischen den Erwartungen der Unternehmensleiter und denen der Bewerber.

Die digitale Transformation hat sich in rasantem Tempo beschleunigt und Führungskräften steht ein ganzes Spektrum an Lösungen zur Verfügung. Automatisierung und künstliche Intelligenz bieten verlockende Wachstumschancen, aber Arbeitnehmer befürchten oft, dass die Technik ihre Sicherheit und ihre Fähigkeiten übertrumpft. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen - und Personalberater - ihre digitale Strategie erläutern (auch wenn sie noch experimentell ist), sich als „People-First“ positionieren und die Rolle der Technologie als Ermöglicher und nicht als Ersatz für Talente verdeutlichen. Das Angebot von Schulungen ist ein wichtiger Weg, um Bewerbern zu zeigen, dass ein Unternehmen an Ausgewogenheit glaubt, sich Mühe gibt und in die Mitarbeiter investiert.

### Einen positiven Kreislauf des Vertrauens schaffen

Die Gewinnung hervorragender Bewerber beginnt mit der klaren Formulierung von Erwartungen und Zielen ab dem Augenblick, in dem die Stellenanzeige veröffentlicht wird.

“Der Aufbau langfristiger Beziehungen hängt davon ab, dass vom ersten Eindruck an ein Kreislauf des Vertrauens und der Transparenz entsteht.“

Alexander König  
Director  
Michael Page Österreich

Für Führungskräfte und Personalverantwortliche ist es auch wichtig zu erfahren, warum Mitarbeiter ihre letzte Stelle verlassen haben oder verlassen wollen, um ein ähnliches Szenario in der Zukunft zu vermeiden. Der Wechsel hängt oft mit der Suche nach ethischen Werten zusammen.

Für 40,2 % der von Michael Page befragten Arbeitnehmer in der DACH-Region ist der Wunsch, neue Fähigkeiten zu entwickeln, der ausschlaggebende Grund für einen Wechsel - 26,4 % sehen in ihrer derzeitigen Position keine Aussicht auf berufliche Weiterentwicklung.

## Flexibilität ist der letzte Schrei

Während der Pandemie führte die Arbeit aus dem Home-Office in vielen Unternehmen zu überraschender Produktivität und Engagement. Doch viele Arbeitnehmer bekamen die Nebenwirkungen zu spüren.

Fast 9 von 10 (85,8 %) wünschen sich in ihrem neuen Job eine bessere Work-Life-Balance, während 69 % der von dem On-Demand-Anbieter für psychische Gesundheitspflege Ginger Befragten angaben, dass das Jahr 2020 die stressigste Zeit ihrer gesamten Karriere gewesen sei. 91 % der Arbeitnehmer, die von zu Hause aus arbeiten, berichteten, dass sie mäßigen bis extremen Stress erlebten.

Jetzt in den zarten Anfängen der neuen Normalität bieten intelligente Führungskräfte hybride Arbeitsmodelle an, die die Autonomie und das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern. Der Erfolg hängt davon ab, dass beide Seiten realistische Erwartungen haben (und diese auch äußern) und dass beide Seiten bereit sind, den Kurs zu ändern, wenn etwas nicht funktioniert. Indem sie bei der Zeitplanung, dem Arbeitsort und der Freizeit mit gutem Beispiel vorangehen, ist es wahrscheinlicher, dass sie Mitarbeiter mit dem gleichen Verständnis anziehen - und binden.

Unternehmen, die auf die Sorgen ihrer Mitarbeiter eingehen, werden wahrscheinlich eine höhere Produktivitätsleistung erzielen.

Für 72 % der von Michael Page befragten Arbeitnehmer, die glauben, dass sich die COVID-19-Krise auf ihre Karriereerwartungen und -möglichkeiten auswirken wird, sind Veränderungen unvermeidlich. Sorgen um die Sicherheit des Arbeitsplatzes in den kommenden sechs Monaten plagen 36,1 % von ihnen, während 34,1% sich Sorgen machen, wie sich das nächste Jahr entwickeln wird.

Wenn ein Unternehmen den Bewerbern zeigt, dass es auf ihre Bedürfnisse eingeht, durch Wellness- oder finanzielle Unterstützungsprogramme, vertrauliche Beratungsdienste oder empathische Führung, ist das ein großer Anreiz.

## Anstellung ohne Grenzen

Wenn es einen Silberstreif am Horizont der neuen Normalität gibt, dann ist es die Tatsache, dass sie es Unternehmen ermöglicht, mehr Vielfalt und Integration auszuüben. Führungskräfte und Personalverantwortliche können die Talente, Perspektiven und Kapazitäten ihrer Teams bereichern - und ihre CSR-Kriterien erfüllen - indem sie offen für Bewerber mit einem anderem Hintergrund, aus einer anderen Generation oder aus anderen Branchen sind, die sie bisher vielleicht nicht in Betracht gezogen haben.

Fortschrittliche Unternehmen, die geschlechtsspezifische Vorurteile schon bei der Formulierung ihrer Anzeigen bekämpfen, schaffen gerechtere und attraktivere Arbeitsplätze. Frauen - insbesondere berufstätige Mütter und Pflegerinnen - scheiden unweigerlich aus dem Berufsleben aus und verlieren eher ihren Arbeitsplatz als Männer in der gleichen Situation.

Die Geschlechtergleichstellung ist für 66,3 % der von Michael Page befragten Arbeitnehmer und Kandidaten ein entscheidender Faktor bei der Entscheidung über den nächsten Schritt, obwohl der wichtigste Faktor die Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen zu sein scheint (95,4 %).

Hybride und Remote-Arbeitsmodelle werden ebenfalls positiv bewertet und können talentierte Bewerber anziehen, die sich beispielsweise einen Umzug nicht leisten können oder in ihrem Einzugsgebiet bleiben müssen.

Angesichts der anhaltenden Unsicherheit müssen Personalverantwortliche auch einige Schritte vorausdenken und die Kompetenzen vorhersehen, die in der Zukunft benötigen werden. Unternehmen und Bewerber konzentrieren sich oft auf digitale High-End-Fähigkeiten, aber Soft Skills erweisen sich als das Schweizer Taschenmesser der neuen Normalität. EQ ist genauso wichtig wie IQ, und kluge Führungskräfte stellen auch Bewerber ein, die sich durch Problemlösung, Koordination, Konfliktlösung und Belastbarkeit auszeichnen - Fähigkeiten, die wir alle brauchen, wenn wir von dieser Normalität zur nächsten übergehen.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Die Gewinnung von Spitzenkandidaten erfordert einen transparenten, unvoreingenommenen Ansatz, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Eine erfolgreiche Umstrukturierung, Wiederherstellung und Neuausrichtung hängt davon ab, dass Führungskräfte, Bewerber und Personalverantwortliche bereit sind, sich aktiv an der Umgestaltung zu beteiligen, und diese auch begrüßen.

- > Im Zeitalter der digitalen Transformation muss das Vertrauen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern vom ersten Tag an aufgebaut werden und erfordert Transparenz, um Enttäuschungen auf beiden Seiten zu vermeiden.
- > Die betriebliche Nachhaltigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter sind zwei Seiten derselben Medaille. Bewerber suchen nach Unternehmen, die das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund stellen, auf ihre Anliegen eingehen und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung bieten.
- > Die Förderung von Vielfalt und Eingliederung ebnet den Weg zum Aufbau einer bereichernden, fortschrittlichen Unternehmenskultur, die überleben und gedeihen kann, egal was auf sie zukommt.



## Der Wandel beginnt an der Spitze

Während der Pandemie waren Arbeitnehmer und Führungskräfte gezwungen, auf die Einschränkungen zu reagieren, die uns allen plötzlich auferlegt wurden. Für viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter war die rasante Umstellung auf Home-Office und digitale Besprechungsräume - und alles, was damit einherging - reine Improvisation.

Bevor wir „Ach, du liebe Zeit“ sagen konnten, ging es Schlag auf Schlag - Zoom, Skype, Slack, eine Reihe von Projektverfolgungstools und Patchwork-Teams, die von Schock, Adrenalin und eimerweise Kaffee angetrieben wurden. Ein Jahr später und angesichts der Tatsache, dass viele Unternehmen an Remote- oder hybriden Arbeitsmodellen festhalten, ist die Gewinnung und Aufrechterhaltung von Motivation am Arbeitsplatz komplexer und schwieriger denn je geworden. Anders als in der Zeit vor der COVID-Ära, haben viele Kandidaten heute bereits die Vor- und Nachteile des Home-Office erlebt und suchen nach empathischer Führung, entschlossenem Handeln und Menschlichkeit, nicht nach endloser virtueller Überwachung und dem Gefühl, dass sie „immer erreichbar“ sein müssen.

“Früher baten uns unsere Kunden, Teamleiter zu finden, die die Arbeit aus dem Home-Office kontrollieren und überwachen. Jetzt brauchen sie Leute, die Energie, Einfühlungsvermögen und Begeisterung mitbringen.”

Tobias Ziegler  
Senior Executive Manager  
Michael Page Österreich

Die Einstellung von Mitarbeitern, die standhaft bleiben, sich der Ungewissheit stellen und die Zukunft eines Unternehmens positiv gestalten können, erfordert eine ehrliche Kommunikation und Zielorientierung.

Den von Michael Page durchgeführten Untersuchungen zufolge waren 34,1 % der Arbeitnehmer während des Lockdowns unzufrieden mit der Art und Weise, wie ihre Arbeitgeber seine Zukunftsvisionen kommunizierten.

## Für Herausforderungen und Chancen planen

Die Pandemie hat uns alle gelehrt, wie wichtig es ist, vorbereitet zu sein. Es wird von niemandem erwartet, exakte Vorhersagen zu machen, aber falsche Entscheidungen können

# EIN PLATZ ZUM WACHSEN: AUFBAU EINER WIDERSTANDSFÄHIGEN, MOTIVIERTEN BE- LEGESCHAFT IN EINER SICH STÄNDIG VER- ÄNDERNDEN REALITÄT

**D**ie Frage, die sich viele Personalverantwortliche stellen, ist, wie sie Mitarbeiter gewinnen können, die aktiv mit dem Unternehmen mitwachsen und sich als Teil des Teams den Herausforderungen stellen. Wenn wir uns einer Sache sicher sein können, dann ist es, dass es wenig gibt, dessen wir uns sicher sein können. Führungskräfte, Bewerber und Personalverantwortliche müssen sich kontinuierlich an eine sich ständig verändernde Realität anpassen. Die Personalabteilung muss die Eignung, die Solidarität und das Durchhaltevermögen der Kandidaten unter die Lupe nehmen und die Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung einer stimmigen Strategie unterstützen - und beide Seiten bestärken. Das ist eine große Aufgabe, aber mit Mut, Klarheit und Kommunikation können Personalverantwortliche dem Unternehmen dabei helfen, Engagement und Belastbarkeit zu gewährleisten und die Burnout- und Dropout-Rate zu senken, und zwar von dem Moment an, in dem der Bewerber das (virtuelle) Vorstellungsgespräch betritt.

in Bezug auf Ressourcen und Moral teuer werden: Es dauert in der Regel zehn Wochen, bis eine schlecht besetzte Stelle neu besetzt ist, von der Beendigung der Beziehung bis zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters.

Personalverantwortliche müssen sowohl Instinkt als auch Intelligenz einsetzen, um das Potenzial von Bewerbern und Unternehmen zur Anpassung an künftige Herausforderungen zu erkennen. Die Grundlage dafür ist der Fokus auf Fähigkeiten, nicht auf Arbeitsplätze. Kluge Unternehmen fragen Bewerber und sich selbst, was sie morgen - und nicht nur heute - brauchen werden, und richten ihre Erwartungen und Aufgaben entsprechend aus.

Mehr denn je müssen Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen - auch über die digitale Schnittstelle. Laut den Ergebnissen der Deloitte-Umfrage zum Humankapital 2021 besteht eine anhaltende Diskrepanz zwischen den Prioritäten von Arbeitnehmern und Führungskräften, wenn es darum geht, das Home-Office nachhaltig zu gestalten: Die Arbeitnehmer konzentrieren sich auf die Verbesserung der Qualität und des Wohlbefindens der Angestellten, während sich die Führungskräfte eher um die Verbesserung des Kundenerlebnisses und die Senkung der Kosten kümmern. Die gemeinsame Priorität für beide ist die Steigerung der Innovation - und das ist ein wichtiger Bereich, in dem beide Seiten zusammenarbeiten können.

Die neue Normalität ist die Ära der Superteams - die Kombination von Technologie und Talent, um Unternehmen zu stärken, die bis in ihre DNA hinein mit noch nie dagewesenen Veränderungen konfrontiert sind und diese auch erwartet. Diese leistungsstarke Kombination ist mehr als die Summe ihrer Teile: Menschlich-technische Partnerschaften können den Wandel vorantreiben und eine wirksame Neukonzeption, Neugestaltung und Umstrukturierung der Arbeit ermöglichen.

### Leidenschaft priorisieren, Belastbarkeit belohnen

Deloitte zeigt, dass 45 % der Führungskräfte der Meinung sind, dass der Wandel von der Schaffung einer Unternehmenskultur abhängt, in der Wachstum, Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit gefördert werden. Proaktive Unternehmens- und Personalleiter können den Fortschritt vorantreiben, indem sie ihre Mitarbeiter ermutigen, Herzensprojekte vorzustellen und ihnen nachzugehen.

Die gemeinsame Zukunft hängt auch von der Flexibilität eines Unternehmens ab. Während sich ein Großteil der Welt aus dem Lockdown befreit, überdenken vorausschauende Unternehmen ihre Umzugsrichtlinien, um den Vorstellungen der Bewerber gerecht zu werden.

**Laut einer von Michael Page durchgeführten Studie glauben 85 % der Arbeitnehmer, dass sie ihre Aufgaben ganz oder teilweise im Home-Office erfüllen können.**

Führungskräfte sollten auch die Gehälter und Vergünstigungen, die sie neuen Mitarbeitern anbieten, überprüfen und Einsparungen bei der Beförderung von Mitarbeitern oder bei den Bürokosten in Form von Zuschüssen für Home-Office -Ausrüstung anbieten.

So surreal die Pandemie für Unternehmen, Bewerber und Regierungen auf der ganzen Welt auch ist, es besteht eine hervorragende Gelegenheit, einen „neuen Gesellschaftsvertrag“ zu formulieren. Deloitte zeigt, dass Arbeitnehmer Flexibilität wünschen und Unternehmen Agilität anstreben. Schritt für Schritt können wir uns eine Zukunft vorstellen, in der die Arbeitnehmer ihre Arbeitsbedingungen neu definieren und die Unternehmen sich erholen.

### Machen Sie sich ein 3D-Bild von der Belegschaft

Die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens und eines Bewerbers war noch nie so komplex wie in der Ära der Videointerviews und des virtuellen Onboardings. Führungskräfte müssen das Gesamtbild sehen und ihre Bereitschaft zeigen, wichtige Probleme wie Work-Life-Balance und Burnout zu verhindern, anstatt sie zu heilen. Das bedeutet, regelmäßig den Puls der Ziele und Erwartungen der Mitarbeiter zu fühlen, Veränderungen zu kommunizieren und Brücken innerhalb des Unternehmens zu bauen - sei es durch die Überarbeitung der CSR-Richtlinie, persönliche Treffen oder die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Teams, Abteilungen, Geschlechtern oder Generationen.

Es ist auch wichtig, schwierige Themen anzusprechen. Das Erkennen von Warnzeichen und die Entlastung oder Versetzung von Mitarbeitern, die überlastet oder apathisch sind, sind von zentraler Bedeutung für die Aufrechterhaltung von Engagement und Motivation. Weniger ist manchmal mehr, und es geht auch darum zu wissen, wann man seinen Mitarbeitern eine Verschnaufpause gönnen sollte.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Die Einstellung von Mitarbeitern, die einem Unternehmen treu bleiben und Teil des Paradigmenwechsels sind, beginnt innerhalb einer Organisation. Personalverantwortliche und Führungskräfte müssen für Klarheit, Kohärenz und Beständigkeit in Bezug auf Unternehmenskultur, Ziele und Erwartungen sorgen, um Gleiches mit Gleichem zu vereinen.

- > Bleiben Sie realistisch: Vermitteln Sie Sicherheit und Nachhaltigkeit, indem Sie klar, konsequent und aufgeschlossen in Ihrer Vorgehensweise und Kommunikation sind.
- > Förderung einer Kultur, in der der Mensch im Mittelpunkt steht, Fokus auf Fähigkeiten statt auf Arbeitsplätze, Angleichung und Neuausrichtung der Erwartungen von Unternehmen und Bewerbern.
- > Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Sicherheit: wissen, wann man eingreifen und helfen muss und wann man sich zurückziehen und vertrauen sollte.





## AUF ALLES VORBEREITET: WELCHE FÄHIG- KEITEN BRAUCHT EIN TEAM, UM IN DER NEUEN NORMALITÄT ZU TRIUMPHIEREN?

**D**ie Pandemie hat den Unternehmen auf der ganzen Welt vor Augen geführt, wie wichtig Vorbereitung und Prävention sind. Wenn es darum geht, eine Belegschaft für eine ungeschriebene Zukunft zu qualifizieren oder umzuschulen, müssen Arbeitgeber und Personalleiter mitdenken, wenn sie Burnout und Dropout im Keim ersticken wollen.

Spitzenkandidaten fühlen sich von Unternehmen angezogen, die eine „thrive vs. survive“-Mentalität haben und bereit sind, einen Kulturwandel auf allen Ebenen der Organisation vorzunehmen - beginnend mit der Führungsebene. Diese Veränderungen wirken sich auch auf die Personalabteilung aus, da die Suche nach Fähigkeiten - und nicht nach Arbeitsplätzen - in den Vordergrund rückt. Ein veränderter Fokus kann sich positiv auf das Engagement, die Motivation und den Sinn der Mitarbeiter auswirken. Spürbare Veränderungen beginnen mit einem realistischen 360-Grad-Blick darauf, wo ein Unternehmen steht und wo es hin will, und mit einer Bestandsaufnahme der vorhandenen und der gewünschten Fähigkeiten. Auf dieser Grundlage können Unternehmen und Personalverantwortliche die Flexibilität, Widerstandsfähigkeit und Robustheit aufbauen, um sich nicht nur zu erholen, sondern zu gedeihen.

In diesem Artikel werfen wir einen Blick auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Bewerber, Unternehmen und Personalverantwortliche nicht nur heute, sondern auch morgen brauchen werden.

### Lassen Sie die Technik für sich arbeiten

Agilität hat viele Unternehmen durch das Jahr 2020 gebracht und ist immer noch der Schlüssel zum Erfolg, während sich die Unternehmen auf die neue Normalität einstellen. Die Notwendigkeit, sich zu beugen, zu biegen und zu strecken, um sich ändernden Kundenanforderungen gerecht zu werden und spontane Entscheidungen treffen zu können, macht Unternehmen in einer Weise flexibel, die sich viele nicht einmal vorstellen konnten. Das Herzstück dieser Entwicklung ist digitales Geschick, aber wie die Führungskräfte erkennen, kann die Technologie bei aller Kraft, die sie als Motor und Beschleuniger hat, auch ein Problem und Störfaktor sein. Damit eine digitale Strategie für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter funktioniert, muss man die Technik als Werkzeug und nicht als Lösung betrachten und in die Qualifikation und Ausbildung der Mitarbeiter investieren, die sie nutzen.

Die Personalplanung ist von entscheidender Bedeutung, und Unternehmen brauchen Führungskräfte, die eine datengestützte Szenarienplanung durchführen können, um Kosten zu senken und das Wachstum zu optimieren. Daten nützen nichts, wenn sie nur herumliegen und schön aussehen. Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie über die menschlichen Fähigkeiten verfügen, um die im gesamten Unternehmen gesammelten Daten zu erschließen und sie abteilungsübergreifend optimal zu nutzen. Superteams - bestehend aus Menschen und Technologie - werden zu den Armeen der neuen Revolution, aber das entscheidende Element bleibt der Faktor Mensch. Bei der Einbindung von Hard Skills geht es nicht immer darum, in aller Eile einen Datenwissenschaftler an Bord zu holen, sondern darum, über den Tellerrand hinauszuschauen und Mitarbeiter einzustellen, umzuschulen oder umzuorientieren, die die Vorteile der Erweiterung ihrer Kenntnisse um digitale Fähigkeiten erkennen und die Technologie für sich und ihr Unternehmen nutzbar machen.

Reskilling oder Umschulung ist auch ein Ausdruck von Sicherheit und Engagement - Werte, die von Arbeitnehmern und Bewerbern heute geschätzt werden.



Der Zugang zur Weiterbildung gehört zu den drei wichtigsten Prioritäten von Arbeitnehmern und Bewerbern, die über einen Wechsel nachdenken. 86,5 % der von Michael Page befragten Personen geben an, dass dies ein entscheidender Faktor ist.

## Soft Skills sind die neuen Stars

Wenn Hard Skills die Fakten sind, die ein Unternehmen braucht, um die Zukunft zu meistern, dann sind Soft Skills die Intuition, die böse Überraschungen verhindern kann. Koordination, Zeitmanagement und Kommunikation rücken in den Vordergrund - vor allem bei Führungskräften - da immer mehr Unternehmen Remote- oder Hybridarbeitsstrategien verfolgen und die Mitarbeiter mit neuen Erwartungen und Grenzen zurechtkommen müssen.

Auf die Frage von Michael Page, welche Soft Skills ihrer Meinung nach für Unternehmen und Personalverantwortlichen heute am meisten gefragt sind, nennen Arbeitnehmer und Bewerber vor allem Kommunikation (62,4 %), Problemlösung (46,5 %) und Teamgeist (41,5 %).

Mit der Entwicklung der Pandemie zeigt sich, dass diese Fähigkeiten Hand in Hand mit emotionaler Intelligenz und Krisenmanagementfähigkeiten gehen. Wenn Reaktivität und Widerstandsfähigkeit die Unternehmen durch das erste Jahr der Gesundheitskrise gebracht haben, wird Antifragilität - das Ergreifen der Gelegenheit, im Chaos zu wachsen, indem man lernt, zu lernen - viele durch das zweite Jahr bringen. Den Bewerbern zu zeigen, dass ein Unternehmen ihnen zuhört - durch Maßnahmen wie Teambuilding-Aktivitäten, Beratungsdienste und die Bereitschaft, sich auf ihre Bedürfnisse auf einer Eins-zu-eins-Basis einzustellen - inspiriert Mitarbeiter und Bewerber oft dazu, kommunikativer zu sein und Probleme zu verhindern, bevor sie eine Lawine losretzen.

Hervorragende Kandidaten einzustellen, die sich in ein Team einfügen, mit ihm wachsen und es weit bringen, bedeutet auch, auf die individuellen und kollektiven Bedürfnisse einzugehen.

“ Empathie funktioniert auf individueller Basis.”

Tobias Ziegler  
Senior Executive Manager  
Michael Page Österreich

## Neue Horizonte, neue Kapitäne

Das Herzstück eines jeden unternehmensweiten Paradigmenwechsels ist die Personalabteilung. Die Personalverantwortlichen sind aufgerufen, ihre Praktiken und Prozesse neu zu gestalten. Die Mobilität von Talenten beginnt mit der Anerkennung von Engagement, der Wertschätzung von Potenzial und der Bereitstellung von Möglichkeiten für Kandidaten, ihre Ziele zu erreichen.

Eine von Michael Page durchgeführte Untersuchung ergab, dass 79 % der Arbeitnehmer und Bewerber, die ihre Fähigkeiten verbessern wollen, dies durch Selbstreflexion und Karriereambitionen tun, 45,9 % durch den Vergleich ihrer Fähigkeiten mit denen in Stellenanzeigen und 21,6 % durch das Lesen von Beiträgen und Kommentaren auf professionellen Social-Media-Seiten wie Xing und LinkedIn.

Der Personalleiter nimmt eine zentrale Rolle in den Unternehmen der neuen Normalität ein, und zwar eine, die den Status quo aktiv in Frage stellen sollte. Wie ein Schiffskapitän müssen die Personalleiter von heute Pioniere des Wandels sein, die die Geschäftsstrategie lenken, die Unternehmenskultur und den Unternehmenszweck vorantreiben und die Belegschaft durch die Windungen und Wirbelstürme einer sich schnell verändernden Geschäftslandschaft navigieren.

Personalverantwortliche müssen auch die Fähigkeiten reflektieren, die sie bei den Bewerbern sehen wollen. Dazu gehören Hard Skills, wie der Einsatz von Analysen zur Auswahl von Kandidaten, die reif für eine Umschulung sind, und Metriken zur Quantifizierung von Erfolg und Langlebigkeit - sowie Soft Skills, wie die Verbesserung der eigenen EQ-, Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeiten. Personalverantwortliche können keine Eigenschaften verkaufen, die sie nicht selbst praktizieren. Wenn ein Unternehmen Flexibilität, Vielfalt und Integration sowie Umschulung fördert, müssen diese Elemente in der gesamten Personalabteilung präsent und spürbar sein, um den Bewerbern zu zeigen, dass das Unternehmen tut, was es sich auf die Fahne schreibt.



## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Die Fähigkeiten, die Unternehmen brauchen, um während und trotz der Ungewissheit zu wachsen und zu lernen, betreffen alle Abteilungen und Ebenen einer Organisation. Die Verbindung von Hard Skills mit Soft Skills, Anpassungsfähigkeit und Vorbildfunktion sind der Schlüssel, um Kandidaten zu gewinnen und zu binden, die sich wirklich für die Mission, die Vision und die Werte eines Unternehmens engagieren.

- Beginnen Sie mit einer soliden Strategie und einem klaren Plan, legen Sie dann neue Leitlinien fest und fördern Sie die entsprechenden Fähigkeiten. Konzentrieren Sie sich auf ein Gleichgewicht zwischen Hard- und Soft Skills und gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Stellen Sie sicher, dass der Wandel für Bewerber und Mitarbeiter präsent und sichtbar ist und alle Bereiche eines Unternehmens betrifft.
- Rütteln Sie die Personalabteilung auf. Bauen Sie aktiv eine agile, widerstandsfähige Belegschaft auf, indem Sie die Leidenschaft und den Zweck eines Unternehmens widerspiegeln und die Schmerzpunkte von Mitarbeitern und Bewerbern erkennen.



## DIE ENTFERNUNG ÜBERWINDEN: STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT BEI FERNARBEIT MIT DEN RICHTIGEN TALENTEN

**D**ie Steigerung der Produktivität ist unter allen Umständen eine komplexe Aufgabe, aber der Arbeitsplatz im Home-Office der neuen Normalität stellt besondere Herausforderungen dar. Wie kann ein Unternehmen die richtigen Talente einstellen und die besten Bedingungen für langfristige Produktivität schaffen? In diesem Artikel gehen wir auf einige der neuen Faktoren ein, die bei der Beantwortung dieser klassischen Frage eine Rolle spielen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Remote-Teams in derselben Stadt arbeiten, ist heute ebenso hoch wie die Wahrscheinlichkeit, dass sie in Büros auf der ganzen Welt tätig sind. Die Manager von Remote-Teams spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, alle an Bord zu halten und in dieselbe Richtung zu lenken. Die Fähigkeit, zu führen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen, ist besonders wichtig, um der Isolation entgegenzuwirken, die die Mitarbeiter im Home-Office empfinden.

Produktivität hängt von Vertrauen ab, und Transparenz ist der Schlüssel zum Aufbau gegenseitigen Vertrauens zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und dem Unternehmen. Indem sie klare Erwartungshaltungen stellen und die Kommunikationswege offen halten, können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern helfen, engagiert und motiviert zu bleiben - unabhängig von der Entfernung.

Um die Produktivität zu steigern, müssen Arbeitgeber jedoch definieren, was Produktivität bedeutet. Wie sieht Erfolg aus, und wie kann er gemessen werden? KPIs und andere Kennzahlen sind wertvolle Instrumente zur Verfolgung des Fortschritts, aber Zahlen erfassen nicht immer das Gesamtbild.

In einem Arbeitsumfeld, das auf Distanz angelegt ist, sind enge Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern von entscheidender Bedeutung, um einen ganzheitlichen Überblick über die Leistung zu erhalten und sinnvolles Feedback geben zu können. Auf dem Weg in die neue Normalität werden Bewerber mit Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit am ehesten Erfolg haben.

### Auf Transparenz vertrauen

Obwohl einige die Arbeit von zu Hause aus anfangs mit Skepsis betrachteten, hat sich die Umstellung größtenteils als positiv erwiesen - in einer PwC-Umfrage vom Januar 2021 war mehr als die Hälfte der Führungskräfte der Meinung, dass sich die Produktivität verbessert hat. Das ist zwar eine gute Nachricht, doch können Produktivitätsgewinne leicht durch Fehler bei der Führung von Mitarbeitern im Außendienst untergraben werden.

**Hatte die Art und Weise, wie Arbeitgeber ihre Belegschaft während des Lockdowns managen, einen Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter? Laut durchgeführten "Candidate Pulse 2020" Umfrage war die Antwort "Ja": 33,6 % der Bewerber gaben an, sich ihrem Unternehmen weniger gebunden zu fühlen, während nur 12,1 % sagten, ihr Engagement habe zugenommen.**

Es liegt auf der Hand, dass Führungsstile und -techniken ein entscheidender Faktor für Arbeitszufriedenheit, Motivation und Engagement sind. Im Zusammenhang mit der Arbeit im Home-Office ist es noch wichtiger, dass die Mitarbeiter ihren Führungskräften vertrauen - und vice versa.

**“** Vollständige Transparenz ist für die Bewerber sehr attraktiv. Die Bewerber von heute verstehen den Markt besser, und Vertrauen ist das A und O. ”

Alexander König  
Director  
Michael Page Österreich

Um Vertrauen aufzubauen, sollten Arbeitgeber klare Ziele für das Unternehmen und seine Teams festlegen. Was wird von den Bewerbern erwartet, und wie wird die Leistung bewertet? Und über welche Kommunikationskanäle können die Mitarbeiter berichten, was funktioniert und was nicht? Ebenso wie die Führungskräfte darauf achten sollten, in regelmäßigen Abständen über neue Entwicklungen zu informieren, sollten sie auch Raum für die Mitarbeiter schaffen, um über ihre eigenen Fortschritte und Probleme zu berichten. Transparenz ist keine Einbahnstraße; die Bewerber wollen wissen, dass sie Gehör finden werden. Einfühlsame Führung ist ein Muss.

“Es ist eine Partnerschaft zwischen Mitarbeitern und Management.”

Melissa Haymerle  
Senior Director  
Michael Page Österreich

## Was zählt als Erfolg?

Transparenz und Vertrauen sind die Eckpfeiler, wenn es darum geht, Mitarbeitern im Home-Office die Autonomie zu geben, die sie brauchen, um erfolgreich zu sein. Aber was zählt als Erfolg? Leistungskennzahlen und Leistungsindikatoren für Mitarbeiter bieten eine objektive Möglichkeit, Ziele zu setzen und die Produktivität zu verfolgen, aber nur, wenn Sie wissen, was Sie messen und warum.

Zahlen können Arbeitgebern ein Gefühl der Gewissheit vermitteln, aber sie können auch irreführend sein. Eine der gebräuchlichsten Kennzahlen ist zum Beispiel die Arbeitszeit, obwohl die Anzahl der erfassten Stunden wenig über die Leistungen eines Mitarbeiters aussagt. Das soll nicht heißen, dass die Zeiterfassung sinnlos ist; solche Indikatoren können hilfreich sein, um Burnout vorzubeugen. Aber es zeigt, wie wichtig es ist, zwischen Input und Output zu unterscheiden.

Ergebnisse sind der beste Indikator für Produktivität. Wenn die Prozesse klar sind und die Ergebnisse berechnet werden können, - generierte Verkaufskontakte, abgeschlossene IT-Tickets - sollten Manager und Mitarbeiter ihre Ziele im Voraus vereinbaren. Solche Ziele können den Mitarbeitern im Home-Office ein willkommenes Gefühl der Orientierung und Motivation geben.

Die Zahlen geben jedoch nicht die ganze Geschichte wieder. Ein innovatives Projekt, an dem monatelang gearbeitet wird, kann zu einem großen Durchbruch führen. Letztendlich sind die Teamleiter am besten in der Lage, die Produktivität ihrer Mitglieder zu beurteilen, insbesondere im Hinblick auf Leistungen, die sich nicht in den Daten widerspiegeln. Bei der regelmäßigen Leistungsbewertung können schriftliche Zeugnisse ein umfassenderes Bild von den Stärken und Leistungen eines Mitarbeiters vermitteln als Zahlen allein.

## Von Quantität zur Qualität

In der physisch fragmentierten Realität des Home-Office müssen regelmäßige Besprechungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern eine Priorität sein. Die Planung von Audio- oder Videogesprächen - und das Erscheinen zu diesen Gesprächen - ist für Manager von entscheidender Bedeutung, um den Puls der Fortschritte ihrer direkten Mitarbeiter zu fühlen. Ein Gespräch ein- oder zweimal in der Woche kann sicherstellen, dass beide Seiten auf dem gleichen Stand sind, und vermeidet zugleich die Extreme von Mikromanagement einerseits und mangelnder Führung andererseits.

Beziehungen, die auf Vertrauen und Ehrlichkeit beruhen, sind der Schlüssel für Arbeitgeber, um einen ganzheitlichen Überblick über die Produktivität zu erhalten, und für Arbeitnehmer, um nützliches Feedback und Anleitung zu bekommen. Gesunde Beziehungen können die Motivation, das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen fördern, was alles für die langfristige Produktivität wichtig ist. Diese personalisierten Unterstützungsnetze sind besonders wertvoll für Bewerber, die von zu Hause aus arbeiten.

Idealerweise sollten Manager nicht nur die Leistung ihrer Mitarbeiter bewerten, sondern auch die zu entwickelnden Kompetenzen identifizieren. Wenn sich die Kommunikation auf ein Minimum beschränkt, kann es leicht passieren, dass Wachstumschancen verpasst werden.

In unserer "Candidate Pulse"-Umfrage gaben 42,5 % der Bewerber an, dass ihr letzter Vorgesetzter nicht über Weiterbildung gesprochen hat.

Arbeitgeber, die ehrgeizige Kandidaten anlocken wollen, täten gut daran, einen Rahmen zu schaffen, in dem sich potenzielle Talente entfalten können.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Vertrauen und Transparenz sind die Eckpfeiler der Produktivität bei der Arbeit im Homeoffice. Sie stehen auch ganz oben auf der Liste der Wünsche, die Bewerber an einen Arbeitgeber stellen. Durch die Festlegung klarer Erwartungen und die Förderung gesunder Führungsbeziehungen können Unternehmen die Grundlage für langfristige Produktivität schaffen.

- Die Produktivität im Home-Office hängt von gegenseitigem Vertrauen ab, und Vertrauen entsteht durch Transparenz. Führungskräfte und Teammitglieder sollten gemeinsam festlegen, was Erfolg bedeutet und wie er gemessen werden soll.
- Daten spiegeln oft Quantität, nicht Qualität wider. Verwenden Sie KPIs als Teil eines umfassenderen Tool-Pakets zur Messung der Produktivität im Hinblick auf klar festgelegte Ziele; konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse und nicht auf den Input.
- Durch regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern im Home-Office können Manager die Produktivität besser bewerten und Feedback geben. Führungskräfte sollten Erfolge feiern und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung aufzeigen, um das Engagement der Mitarbeiter zu erhalten.





ihre Belegschaft besser binden. Um jedoch die Vorteile der Flexibilität zu nutzen, sind einige Grundregeln erforderlich. In der neuen Normalität werden Transparenz und das Wohlergehen der Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sein.

### Flexible Arbeit ist wirtschaftlich sinnvoll

Ursprünglich war die Krise die treibende Kraft, aber in einem zunehmend agilen Kontext ist Flexibilität die Norm geworden. Dieser Wandel hat auch die Bewerber beeinflusst.

“ Junge Bewerber sind agiler und wollen mehr Flexibilität bei der Arbeit. Dieser Wandel hat ihre Erwartungen gesteigert.”

Melissa Haymerle  
Senior Director  
Michael Page Österreich

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben gute Gründe, sich für Flexibilität zu entscheiden.

In unserer Candidate Pulse-Umfrage gaben 48,5% der Mitarbeiter an, dass sich ihre Produktivität dank anderer Arbeitszeiten oder Homeoffice-Regelungen verbessert hat. Mehr als ein Drittel gab außerdem an, dass ihre Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit gestiegen sind.

## EINDEUTIG FLEXIBEL: DIE GRENZEN DER FLEXIBILITÄT FESTLEGEN, UM DIE MITARBEITER ZU STÄRKEN

**W**ie können Unternehmen flexibler werden, und wie kann Flexibilität für sie funktionieren? Im Folgenden gehen wir auf die wichtige Frage ein, die sowohl Bewerber als auch Arbeitgeber beschäftigt.

In kürzester Zeit wurde Flexibilität von einer Notwendigkeit zur Normalität für die Geschäftstätigkeit auf der ganzen Welt. Das ist eine gute Nachricht für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Die Freiheit, die Gleitzeit und Home-Office bieten, steigert die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter und öffnet die Türen zu einer vielfältigen Belegschaft.

Genauso wenig wie die Uhr bei der Flexibilität am Arbeitsplatz zurückgedreht werden kann, gilt dies auch für die Erwartungen der Bewerber. Während vor allem jüngere Bewerber dazu neigen, flexibler zu sein, fühlen sich Bewerber aller Altersgruppen nun ermächtigt, mehr Flexibilität zu fordern. Arbeitnehmer wie auch ihre Arbeitgeber haben eine Vorstellung davon bekommen, was möglich ist - und wie die Zukunft der Arbeit aussehen könnte.

Unternehmen, die eine flexible Einstellung haben, sind für Spitzenkandidaten attraktiver und können

Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Autonomie darüber geben, wann und wo sie arbeiten, führt dies zu größerem Vertrauen, höherer Produktivität und besserer Mitarbeiterbindung. Mitarbeiter mit Gleitzeit nehmen seltener Krankheitstage in Anspruch, um unvorhergesehenen Umständen oder persönlichen Verpflichtungen gerecht zu werden. Und obwohl die Arbeit von zu Hause aus bedeutet, dass spontane Interaktionen im Büro ausbleiben, kann sie Mitarbeitern helfen, Ablenkungen auszublenden - und so möglicherweise mehr in weniger Zeit zu erledigen.

Flexibles Arbeiten ist auch entscheidend, um die Kluft zwischen den Geschlechtern zu überwinden. Die geschlechtsspezifische Vielfalt am Arbeitsplatz macht in Europa nur langsame Fortschritte, da Frauen in den Aufsichtsräten, Vorständen und unter den Geschäftsführern nach wie vor in der Minderheit sind. Überall auf der Welt sind berufstätige Mütter unverhältnismäßig stark von den Belastungen betroffen, die mit der Kinderbetreuung und dem Homeschooling verbunden sind. Flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten und vom Unternehmen

bereitgestellte Lösungen für die Kinderbetreuung können dazu beitragen, diesen Druck zu senken. Arbeitgeber, die keine flexiblen Arbeitsregelungen anbieten, werden es schwer haben, vielfältige Bewerber anzuziehen und zu binden.

## Die Regeln der Flexibilität

**In unserer Candidate Pulse-Umfrage gaben 14,6 % der Arbeitnehmer in der DACH-Region an, dass es in ihren Unternehmen vor der Krise keine Regelungen für das Home-Office gab. Tatsächlich gaben nur 43,9 % an, dass ihr Unternehmen ihnen die Freiheit gab, regelmäßig von Zuhause aus zu arbeiten.**

Seitdem hat eine wachsende Zahl von Arbeitgebern und Arbeitnehmern die Vorteile des Home-Office kennen gelernt, sodass es keine Überraschung ist, dass flexible Arbeitsweisen auf dem Vormarsch sind. Aber wie können Arbeitgeber mögliche Fallstricke vermeiden und das Beste aus der Flexibilität machen?

Transparente und kohärente Leitlinien sind wichtig, um die Erwartungen abzustimmen und Missverständnisse zu vermeiden. Die Personalabteilungen sollten Grundregeln für die zeitliche und örtliche Flexibilität sowie für die Kommunikation festlegen. Wenn die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten selbst bestimmen können, wo liegen dann die Grenzen? Gibt es Zeiten am Tag, zu denen jeder verfügbar sein sollte? Ist es in Ordnung, an einem Samstag zu arbeiten, um einen freien Wochentag zu kompensieren? Solche Leitlinien sollten schriftlich festgelegt werden, und es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, dafür zu sorgen, dass sie eingehalten werden.

Die Freiheit, zwischen Home-Office und Anwesenheit im Büro zu wählen, erfordert ähnliche Grenzen. Da sich immer mehr Unternehmen für hybride Modelle entscheiden, müssen sie auch festlegen, wann die Mitarbeiter im Büro sein sollten und wann sie von zu Hause - oder woanders - arbeiten können. Von einer anderen Stadt oder sogar einem anderen Land aus zu arbeiten, kann für mobile Bewerber attraktiv sein, aber für Arbeitgeber kann dies zusätzliche rechtliche oder steuerliche Konsequenzen haben.

Arbeitgeber sollten sich auch genau ansehen, wie ihre Mitarbeiter kommunizieren. Im Durchschnitt dauert es 23 Minuten, bis man sich nach einer Unterbrechung wieder konzentrieren kann. Gerade die digitalen Tools, die die Arbeit im Home-Office ermöglichen, können eine Quelle der Ablenkung sein und Stress verursachen. Sollte die Videofunktion bei virtuellen Besprechungen eingeschaltet werden? Wann sollten Teammitglieder Instant Messaging anstelle von E-Mail verwenden? Wie schnell sollten sie antworten? Die Festlegung von Protokollen und Erwartungen im Voraus kann dazu beitragen, dass die Kommunikation reibungslos und effizient verläuft.

## Wohlbefinden als Priorität 2.0

Auch die Kommunikation muss abgegrenzt werden, um nicht in eine „Always-on“-Kultur zu verfallen. Bloomberg hat berichtet, dass der durchschnittliche Arbeitstag von Mitarbeitern im Home-Office aus aller Welt seit der Umstellung um 2,5 Stunden gestiegen ist. Ohne klare Richtlinien könnten sich Mitarbeiter, die im Home-Office arbeiten, unter Druck gesetzt fühlen, ständig online zu sein und zu zeigen, dass sie immer erreichbar sind - was nicht immer produktiv ist.

Digitale Erschöpfung kann zu Burnout führen und die Vorteile der flexiblen Arbeitsweise annullieren. Um dies zu verhindern, sollten Arbeitgeber ihre Mitarbeiter auffordern, Flexibilität zur Förderung des Wohlbefindens zu nutzen. So könnten die Arbeitnehmer beispielsweise Pausen für Bewegung oder zur Förderung innerer Ruhe einplanen oder die Arbeitszeiten an ihren eigenen Tagesrhythmus anpassen. Manager können sogar kleine Hacks in den Arbeitstag einbauen, wie z. B. Videogespräche gegen reine Audio-Besprechungen auszutauschen, die die Mitarbeiter dazu ermutigen, sich beim Reden zu bewegen.

Letztlich ist jeder Mitarbeiter, der von zu Hause aus arbeitet, ein individuelles Büro mit seinem eigenen Umfeld und seinen eigenen Variablen. Die Führungskräfte sollten ihre Teammitglieder fragen, was funktioniert und was nicht. Haben die Mitarbeiter Zugang zu wichtigen digitalen Tools? Gibt es Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikationsprozesse oder der Terminplanung? Eine gesunde Work-Life-Balance hat für viele Bewerber oberste Priorität. Durch die Schaffung einer Kultur der Fürsorge können Arbeitgeber sicherstellen, dass Mitarbeitern im Home-Office alles zur Verfügung steht, was sie für ihren Erfolg brauchen.



## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

**Flexibilität ist in einem zunehmend agilen Umfeld zum Standard für Unternehmen geworden. Die Bewerber erwarten die Option von Gleitzeit und Home-Office. Um flexible Arbeit zu unterstützen, sollten Arbeitgeber klare Richtlinien festlegen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.**

- > Das Angebot flexibler Arbeitsmöglichkeiten steigert die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter und ermöglicht es den Arbeitgebern, mehr Bewerber aus unterschiedlichen Bereichen zu gewinnen.
- > Transparenz ist der Schlüssel zum Erfolg flexibler Arbeit - Unternehmen müssen die Grundregeln für Arbeitsstunden, Ort und Kommunikationsgrenzen festlegen.
- > Vorsicht vor der Vermischung von Arbeit und Privatleben - Manager sollten auf die digitale Erschöpfung achten und einen proaktiven Ansatz für das Wohlbefinden der Mitarbeiter verfolgen.



technischem Know-how und Selbstständigkeit auch eine nachweisliche Erfolgsbilanz in diesen Soft Skills aufweisen. Schließlich ist die Übertragung zwischenmenschlicher Fähigkeiten auf digitale Tools von entscheidender Bedeutung, wenn die Interaktion im Büro den Sprung vom realen zum virtuellen Arbeitsplatz schaffen soll.

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, den Kommunikationsfluss auf allen Ebenen zu verbessern. Vor allem in einem virtuellen Arbeitsumfeld ist eine offene Kommunikation von entscheidender Bedeutung für die Förderung einer integrativen Kultur, in der sich die Mitarbeiter gesehen fühlen - und in der sich verschiedenste Bewerber willkommen fühlen.

### Die Kultur nutzen, um die Distanz zu überbrücken

Laut unserer Umfrage **Candidate Pulse 2020** geben 65 % der Arbeitnehmer an, dass sie mehr als früher von zu Hause aus arbeiten möchten, selbst wenn kein Lockdown ist.

Mit dem Aufkommen des Home-Office geht der Rückgang der Mikro-Interaktionen im Büro einher, was Veränderungen in der Unternehmenskultur unvermeidlich macht.

Die morgendlichen Kaffeerituale, Gespräche im Pausenraum und andere zufällige Begegnungen sind ein grundlegender Bestandteil des Bürolebens. Trotz aller Bemühungen, die Unternehmenskultur von oben zu lenken, prägen persönliche Interaktionen zweifellos die Art und Weise, wie sich diese Kultur entwickelt.

Die Umstellung auf ein hybrides Modell bedeutet jedoch nicht, dass Arbeitgeber auf diesen wichtigen Aspekt der Unternehmenskultur verzichten müssen, im Gegenteil, das ist sogar sehr wichtig. Die Unternehmenskultur spielt jetzt eine noch größere Rolle dabei, wie sich die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und wie potenzielle Bewerber das Unternehmen sehen.

Der Aufbau einer integrativen Kultur, die die Online- und Offline-Welt miteinander verbindet, ist eine neue Priorität für Arbeitgeber. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter verdient es, als Kernbestandteil und nicht als Nebenprojekt der Unternehmenskultur behandelt zu werden. Dies muss nicht nur von der Personalabteilung, sondern auch von den Vorgesetzten gefördert werden, die dafür verantwortlich sind, sich regelmäßig bei ihren Mitarbeitern zu melden. Bei Mitarbeitern, die im

## DER WANDEL DER KULTUR: FÖRDERUNG EINER LEBENDIGEN UNTER- NEHMENSKULTUR IN DER NEUEN NORMALITÄT

**D**as Fundament der Unternehmenskultur ist nicht mehr an einem Ort oder eine 9-to-5-Routine gebunden. Hybride Modelle mit flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office sind der Weg in die neue Normalität. Aber was bedeutet das für die Unternehmenskultur, wenn die Belegschaft nicht an gemeinsame Büroräume und synchrone Arbeitszeiten gebunden ist? In diesem Artikel schlagen wir Strategien vor, um die Herausforderungen des "Next Normal" zu meistern und mit einer stärkeren Unternehmenskultur hervorzugehen.

Gemeinsame Werte und ein Gefühl der Zugehörigkeit werden als Bindeglied zwischen den Arbeitnehmern noch wichtiger werden. Mit einer soliden Unternehmenskultur können Arbeitgeber die Distanz überbrücken und eine Gemeinschaft aufbauen.

Um sich in dieser neuen Landschaft zurechtzufinden, müssen die Bewerber über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit verfügen. Die besten Talente werden neben



Home-Office arbeiten, verschwimmen oft die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben; Arbeitgeber können durch eine Kultur der Fürsorge, die auf Einfühlungsvermögen, Kommunikation und Transparenz beruht, dazu beitragen, das Gleichgewicht wiederherzustellen.

## Ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffen

Bisher waren die Mitglieder von Remote-Teams in verschiedenen Büros rund um den Globus verteilt, jedes mit seiner eigenen Kultur und gemeinsamen Erfahrungen. Home-Office-Mitarbeiter stehen in einem anderen Kontext.

“Wenn Sie 100 Mitarbeiter haben, die von zu Hause aus arbeiten, sind das 100 Büros, die Sie zu verwalten versuchen, mit 100 verschiedenen Elementen, die die Arbeit einer Person beeinflussen können.”

Tobias Ziegler  
Senior Executive Manager  
Michael Page Österreich

Es braucht Kandidaten mit echten Führungsqualitäten, die sich dieser Herausforderung stellen.

“Den meisten Managern fällt es schwer, eine Kultur aus der Distanz zu schaffen und aufzubauen. Führungskräfte müssen Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben, um sie zu befähigen. Sie müssen Energie und Enthusiasmus vermitteln, um das Potenzial im Wohnzimmer freizusetzen.”

Melissa Haymerle  
Senior Director  
Michael Page Österreich

Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und die Bereitschaft, neue komplexe Sachverhalte individuell anzugehen, sind für Remote Manager von größter Bedeutung. Regelmäßige Gespräche mit den direkten Mitarbeitern sind für Führungskräfte wichtig, um ehrliche Beziehungen zu den Teammitgliedern aufzubauen und Erfolge und Hindernisse im Detail zu besprechen.

Manager können Teammitglieder auch dazu ermutigen, sich über digitale Kanäle auszutauschen. Es mag schwierig sein, die Erfahrung, ein Gespräch im Büro mitzubekommen, in die virtuelle Welt zu übertragen, aber es gibt Möglichkeiten, soziale Rituale und Spontaneität an den digitalen Arbeitsplatz zu bringen. Teams können sich zu einer wöchentlichen virtuellen Kaffeepause verpflichten oder nach Online-Geschäftsbesprechungen zusätzliche Zeit für informelle Chats einplanen. Kleine Kommunikationsgewohnheiten können einen großen Unterschied machen, wenn es darum geht, Isolation zu vermeiden und Verbindungen zu stärken.

Auf organisatorischer Ebene können Arbeitgeber interne Plattformen und Intranets nutzen, um den Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten und alle Beteiligten auf dem Laufenden zu halten. Solche Tools können sogar ein Gefühl von Büro-FOMO (“Fear Of Missing Out”, dt. Angst, etwas zu verpassen) hervorrufen und Arbeitnehmer dazu motivieren, ihre Zeit gleichmäßiger zwischen dem Büro und dem Zuhause aufzuteilen.

## Ergreifen Sie konkrete Maßnahmen zur Förderung von Inklusion und Vielfalt

In einer hybriden Umgebung sind die Kandidaten nur einen Klick von ihrem nächsten Job entfernt. Das bedeutet, dass Personalverantwortliche bei der Suche nach Top-Talenten mit mehr Konkurrenz konfrontiert sind, aber sie haben auch Zugang zu einem vielfältigeren Kandidatenpool als je zuvor.

Personalverantwortliche sollten die Flexibilität der heutigen Zeit nutzen, um eine vielfältige Belegschaft mit unterschiedlichen Geschlechtern, Herkunft, Altersgruppen und Hintergründen einzustellen. Es ist seit langem erwiesen, dass Vielfalt die Innovationskraft und die Problemlösungskompetenz von Unternehmen fördert; sie ist auch der Schlüssel zum Engagement der Mitarbeiter und zum Ansehen der Arbeitgebermarke. Die Welt hat sich verändert, und viele Bewerber sind heute der Meinung, dass der Wert eines vielfältigen Arbeitsplatzes die greifbareren beruflichen Vorteile überwiegt.

Damit eine vielfältige Belegschaft sich entwickeln kann, müssen Unternehmen sicherstellen, dass sich alle Mitarbeiter gehört und unterstützt fühlen. Die Personalabteilungen sind in einer guten Position, um eine Vorreiterrolle zu spielen, wenn es darum geht, Inklusion zu einem Pfeiler der Unternehmenskultur zu machen. Die Einrichtung offener Kommunikationskanäle, die der Realität hybrider Arbeitsverhältnisse Rechnung tragen, ist von grundlegender Bedeutung, um jedem Mitarbeiter eine Stimme zu geben. Wie sollten Mitarbeiter beispielsweise Fälle von Diskriminierung oder Belästigung melden? Gibt es sichere, vertrauliche Momente, in denen sie ihre Bedenken äußern können? Solche Protokolle sollten klar festgelegt werden, bevor sie gebraucht werden.

Personalverantwortliche sollten sich auch fragen, ob in den oberen Rängen des Managements Vielfalt herrscht. Vielfältige Führungskräfte sind eher geneigt, sich für integrative und gerechte Praktiken einzusetzen. Laut McKinsey ist die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen in Führungspositionen ein offenes Ohr für farbige Frauen haben, etwa 1,5 Mal höher als bei Männern; sie hören sich aktiv ihre persönlichen Berichte über Vorurteile und Diskriminierung an und erkennen sie öffentlich für ihre Ideen und ihre Arbeit an. Das ist die Art von Inklusion, die Arbeitgeber in der neuen Normalität brauchen, und eine vielfältige Personalbeschaffung ist der erste Schritt.

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Die Zunahme der hybriden Arbeitsweise und dem Home-Office hat zwangsläufig die organische Entwicklung der Unternehmenskultur verändert. Gleichzeitig ist die Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung, um Beziehungen zu stärken und der Fragmentierung des Home-Office entgegenzuwirken. Durch offene Kommunikation und Einfühlungsvermögen können Führungskräfte den Grundstein für eine fürsorgliche, lebendige und integrative Kultur legen.

- Mehr Arbeit im Home-Office bedeutet weniger Mikroiinteraktionen im Büro. Die Arbeitgeber müssen ihren Mitarbeitern neue Möglichkeiten bieten, sich am Aufbau einer Kultur zu beteiligen, unabhängig davon, wo sie sich befinden.
- Empathische Führung und ehrliche Kommunikation sind der Schlüssel zur Entwicklung von Vertrauen und einem Gefühl der Zugehörigkeit. Die Etablierung sozialer Gewohnheiten und Rituale am digitalen Arbeitsplatz kann dazu beitragen, die Bindung zwischen den Remote-Teams zu stärken.
- Personalverantwortliche sollten die Vorteile des heutigen hybriden Kontextes nutzen, um vielfältige Kandidaten auf allen Ebenen des Unternehmens einzustellen. Denken Sie daran, dass die aktive Unterstützung der Inklusion entscheidend für das Wachstum einer vielfältigen Belegschaft ist.



**Michael Page**

Part of PageGroup