

Kooperationsstudie 2022

Remote Leadership

Das mittlere Management in der
Sandwich-Position

Kooperationsstudie des Bundesverbands der Personalmanager*innen
und der Kienbaum Consultants International zu Leadership in der Corona-
pandemie September 2022

Kienbaum



BPM
BUNDESVERBAND DER
PERSONALMANAGER*INNEN

Realisation durch: Institut **Kienbaum@ISM**

Vorwort	3
Executive Summary	4
01 Einleitung	6
02 Die Teilnehmenden unserer Studie	10
03 Remote Work: Entwicklung in der Pandemie	14
04 Persönliches Erleben der Führungskräfte in der Pandemie	20
05 Reduziertes Performance Management in Remote Work	34
06 Ausprägungen von Hybrid Work in und nach der Pandemie ...	48
07 Fazit und Implikationen	54

Vorwort

Die vorliegende Studie ist Ausdruck einer immer enger werdenden Zusammenarbeit zwischen dem Kienbaum Institut @ ISM und dem Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM). Wir freuen uns sehr, aus dieser Kooperation heraus ein weiteres gemeinsames Produkt vorlegen zu können.

Wie kam es dazu?

Zu Beginn eines jeden Jahres veröffentlicht der BPM seinen aktuellen HR-Forecast: Was sind die bestimmenden Themen der Personalarbeit für das beginnende Jahr? Wo steht die HR-Funktion im Konzert der Unternehmensfunktionen? Und wie sehen die langfristigen Linien für die Evolution von HR aus? In These Nr. 5/2022 heißt es:

„Good Leadership ist gefragt wie nie – doch vor allem das mittlere Management wird im Sandwich zermürbt. Ein neuer Blick auf Leadership ist dringend nötig.“

Die in fast allen Branchen beschleunigt ablaufende Transformation setzt die Führung unter Dauerstress. Führungskräfte müssen diese Prozesse moderieren und gleichzeitig ihre Rolle neu definieren: kluge OKRs statt präsenzbasierte Arbeitsorganisation, das Erlernen neuer digitaler Führungstools statt Koordination über Telefon und E-Mail, vernetzt kommunizierende Teams statt Top-down-Infodfluss. Zwei Jahre Pandemie haben zudem eine enorme Zusatzbelastung vor allem für mittlere und obere Führungskräfte mit sich gebracht. Wer während der Pandemie seine Führungsaufgabe ernst nahm, hat dafür einen hohen Preis gezahlt.

Die Studie versteht sich aus einer anwaltlichen Perspektive des BPM: Als Interessenvertretung der Personalmanager*innen in Deutschland setzen wir uns auch für angemessene Arbeitsbedingungen und einen fürsorglichen Umgang mit der physischen und psychischen Gesundheit von (HR-)Führungskräften ein. Mit dieser Studie beleuchten wir erstmalig einen blinden Fleck: die Mehrbelastung von operativ führenden Manager*innen bei der Orchestrierung von Remote Work und die besonderen Herausforderungen von Remote Leadership.

Wir wünschen uns eine breite Diskussion dieses wichtigen Themas – und einen nachhaltigen Call for Action in den Leitungsetagen der Unternehmen. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

**Prof. Dr. Walter Jochmann,
Lukas Maximilian Fastenroth,
Dr. Thymian Bussemer,
Dr. Bernd Blessin**



Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director & Partner,
Kienbaum sowie Geschäftsführer
Kienbaum Institut @ ISM



Lukas Maximilian Fastenroth

Senior Consultant & People Analytics Lead,
Kienbaum sowie Academic Director
Kienbaum Institut @ ISM



Dr. Thymian Bussemer

Bereichsleiter HR Strategie &
Innovation bei der Volkswagen AG,
Vizepräsident des Bundesverbands der
Personalmanager*innen (BPM)



Dr. Bernd Blessin

Bereichsleiter Personal, Organisation
und Transformation
L-Bank, Staatsbank Baden-Württemberg,
Präsidiumsmitglied Bundesverband der
Personalmanager*innen (BPM)

Zentrale Erkenntnisse und Methodik



1

Führungskräfte erleben Überlastung, Erschöpfung und Überarbeitung in Remote Leadership

62 % der Führungskräfte geben eine gesteigerte Arbeitsbelastung durch Remote Work in der Pandemie zu Protokoll. Diese äußert sich in dem Erleben von Überarbeitung, Druck und Erschöpfung.



3

Gesteigertes Vertrauen und gelockertes Performance Management

Positiv hervorzuheben ist, dass 60 % der Führungskräfte ihren Mitarbeitenden mehr Vertrauen bzw. 66 % mehr Eigenständigkeit gewährt haben. Zusätzlich wurde das Performance Management gelockert. Fast alle Instrumente der Leistungsmessung und Rückmeldung werden seit Pandemiebeginn weniger eingesetzt als zuvor. Dies ist ein Indiz dafür, dass vertrauensbasierte Führung an Bedeutung gewonnen hat.



5

Positive Einstellung gegenüber Remote und Hybrid Work trotz Herausforderungen

Die Mehrheit der Führungskräfte sieht trotz Belastung und negativer Entwicklungen Remote (45 %) und Hybrid Work (79 %) positiv und möchte in Zukunft hybrid arbeiten. 91 % der Führungskräfte sind zudem überzeugt, dass Remote Work langfristig effektiv sein kann.

6



2

People Management als größte Herausforderung in Remote Leadership

Insbesondere die Themen des People Managements wie beispielsweise Team Building (75 %), die Gestaltung von Kultur (75 %) und die Bindung der Mitarbeitenden (66 %) haben sich in den Augen der Führungskräfte während der Pandemie negativ verändert.



4

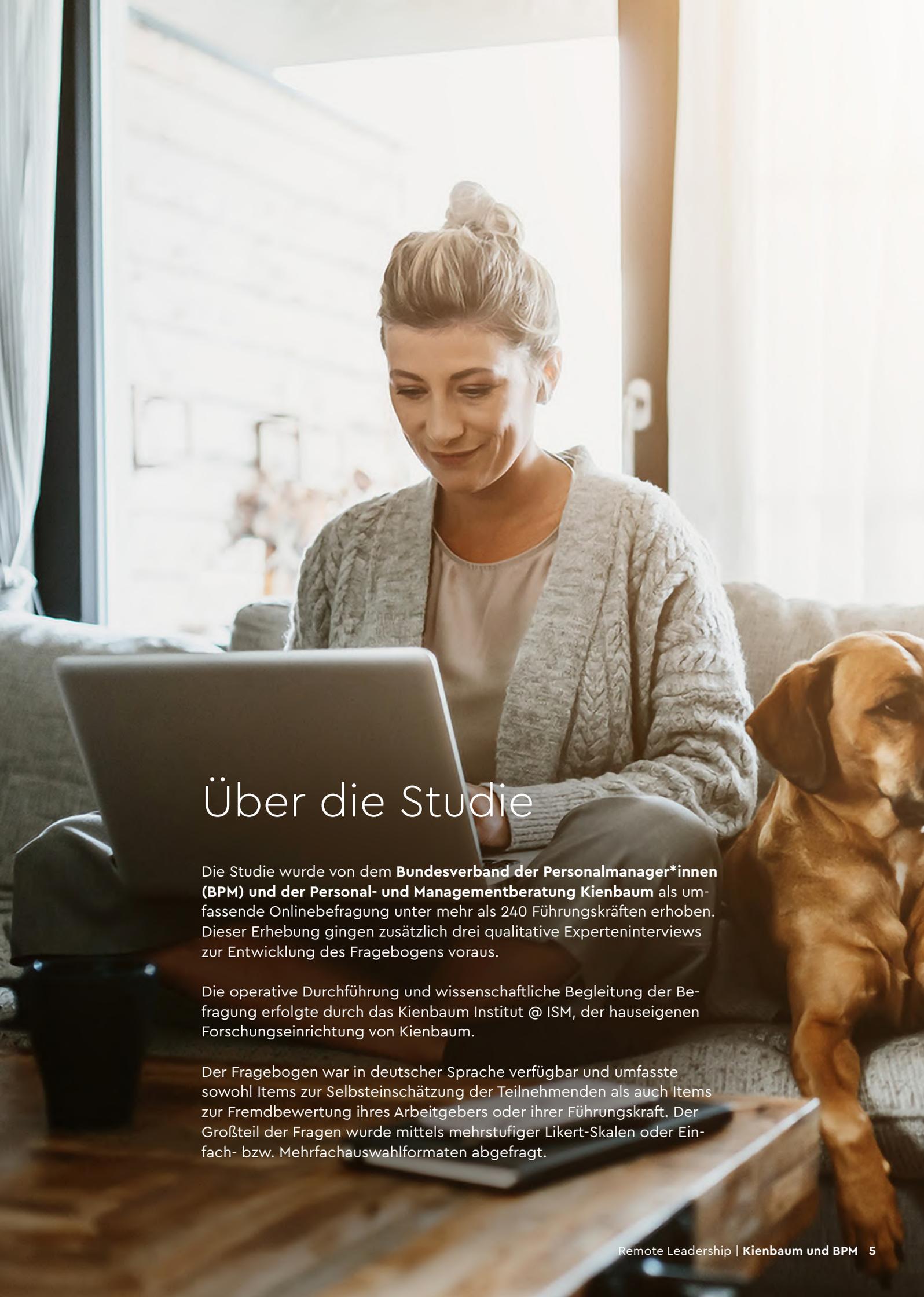
Leistungsparadoxon und virtueller Präsentismus

Gefährlich ist allerdings, dass die Führungskräfte zwar eine gesteigerte Performance (45 %) und Produktivität (40 %) der Mitarbeitenden, gleichzeitig aber auch eine Steigerung von Überstunden (46 %) und Erschöpfung (56 %) sowie reduzierter Fehlzeiten (37 %) seit Beginn der Pandemie beschreiben.



Auch zwei Jahre nach Beginn der Pandemie müssen Remote und Hybrid Work aktiv ausgestaltet werden

Handlungsbedarf ergibt sich dadurch, dass wichtige Elemente wie das People Management auch nach zwei Jahren Pandemie nicht funktionieren. So fühlten sich 55 % durch Remote Work eingeschränkt und 54 % schlecht durch ihren Arbeitgeber auf Remote Work vorbereitet.



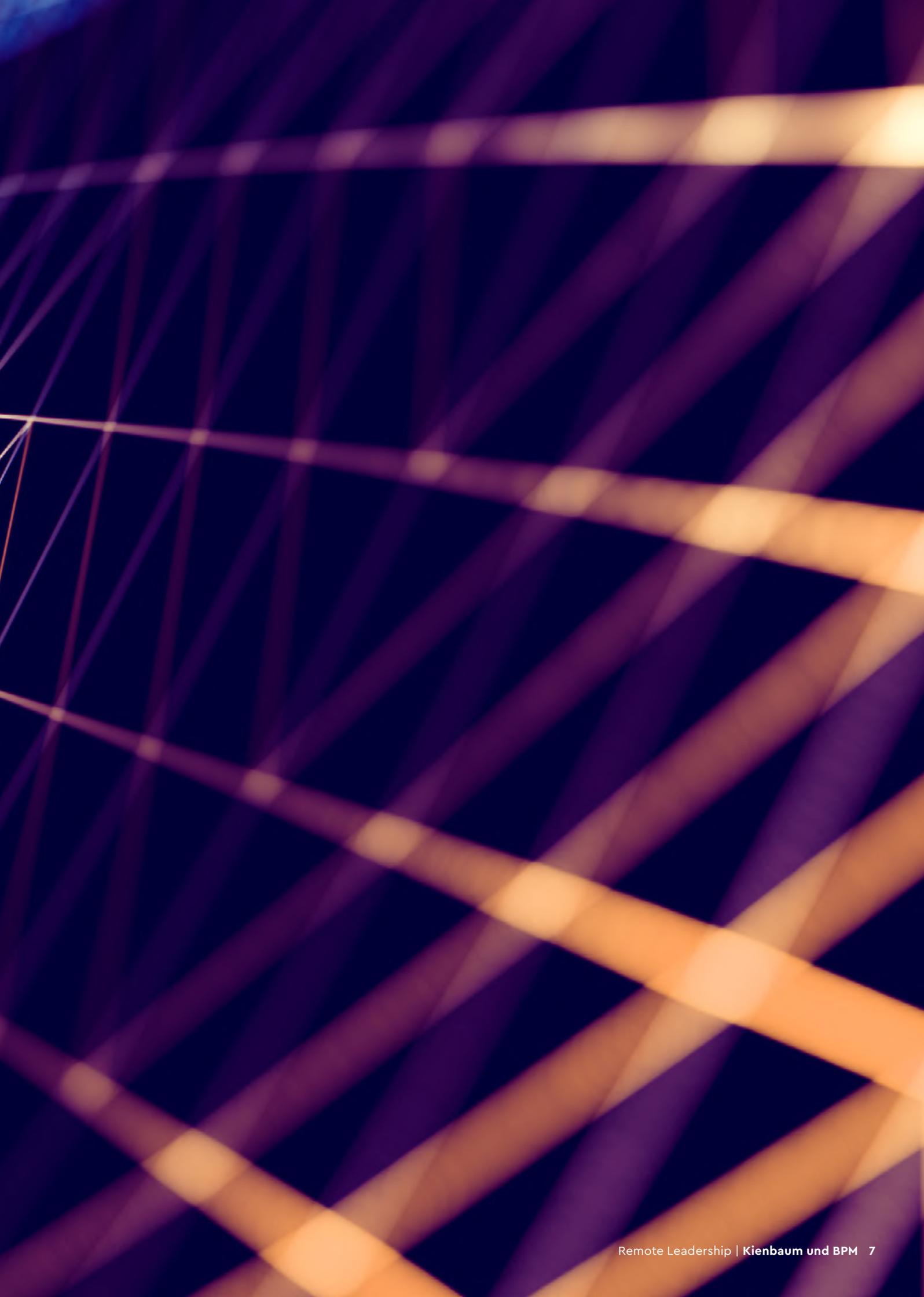
Über die Studie

Die Studie wurde von dem **Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) und der Personal- und Managementberatung Kienbaum** als umfassende Onlinebefragung unter mehr als 240 Führungskräften erhoben. Dieser Erhebung gingen zusätzlich drei qualitative Experteninterviews zur Entwicklung des Fragebogens voraus.

Die operative Durchführung und wissenschaftliche Begleitung der Befragung erfolgte durch das Kienbaum Institut @ ISM, der hauseigenen Forschungseinrichtung von Kienbaum.

Der Fragebogen war in deutscher Sprache verfügbar und umfasste sowohl Items zur Selbsteinschätzung der Teilnehmenden als auch Items zur Fremdbewertung ihres Arbeitgebers oder ihrer Führungskraft. Der Großteil der Fragen wurde mittels mehrstufiger Likert-Skalen oder Einfach- bzw. Mehrfachauswahlformaten abgefragt.

Einleitung



Remote Leadership: Das mittlere Management unter Druck

Die Arbeitswelt befindet sich derzeit durch die Covid-19-Pandemie und die voranschreitende Digitalisierung im Wandel. Obwohl aktuell kein Lockdown vorherrscht und gelockerte Regelungen Anwendung finden, ist das Virus weiterhin privat und beruflich präsent. Aus der Perspektive der Unternehmen gilt es, die Auswirkungen und die damit verbundenen Herausforderungen der Pandemie sowie der neuen Ansprüche von Mitarbeitenden zu bewältigen. Zentral ist dabei vor allem die Umsetzung und Gestaltung von Remote Work. Während Remote Work initial umgesetzt wurde, um die Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten, sind sich mittlerweile viele Unternehmen sicher: **Die Zukunft der Arbeit ist hybrid.** Vollständige Präsenzarbeit hat ausgedient.

Diese hybride Arbeitswelt wird oft als „New Normal“ bezeichnet. Das New Normal ist in einigen Unternehmen schon Alltag, in vielen anderen noch in der Konzeption. Fakt ist, dass die Unternehmen mehrheitlich davon überzeugt sind, dass die zukünftige Arbeitsgestaltung eine Mischung aus Remote Work und Präsenzarbeit sein wird. Bereits Ende 2020, relativ zu Beginn der Pandemie, fand Capgemini¹ heraus, dass 25 % der Unternehmen davon ausgingen, dass 70 % ihrer Mitarbeitenden in Zukunft Remote Work ausüben. 2021 konnten Kienbaum und StepStone² zeigen, dass die durchschnittliche Arbeitszeit in Remote Work von 18 % vor der Pandemie auf 51 % seit Beginn der Pandemie gestiegen ist. Die Entwicklung zu einer hybriden Arbeitswelt zeichnete sich also bereits ab, vor allem, weil diese Zahlen alle Arbeitnehmenden betrachten, also auch diejenigen, die auch im Lockdown ihren Arbeitsplatz nicht verlassen konnten.

Die Anforderungen, die Remote und Hybrid Work stellen, sind auch zwei Jahre nach Beginn der Pandemie immens. Einerseits ergeben sich Anforderungen an die Arbeitsgestaltung, z. B. wie, wann, wo mit welchen Tools aus der räumlichen und zeitlichen Distanz

gearbeitet wird. Andererseits bedeutet die veränderte Arbeitsgestaltung auch neue Anforderungen an Führung.

Remote Leadership (engl. für Führung auf Distanz) ist so zum neuen Modus Operandi für Führungskräfte geworden. Diese veränderte Art, Mitarbeitende, Teams und Unternehmen zu führen, stellte viele Führungskräfte vor intensive Herausforderungen. Einige Führungskräfte arbeiteten zwar auch vor der Pandemie zumindest schon teilweise remote, für viele Führungskräfte war die vollständige Umstellung auf Remote Work jedoch eine neue Herausforderung, die sie zusätzlich in der Pandemie bewältigen mussten.

Besonders herausfordernd waren und sind die Implikationen für Performance und People Management.

i

REMOTE WORK

Mit Remote Work wird vorwiegend Wissensarbeit aus dem Büro bezeichnet. Hierbei wird den arbeitenden Personen die Auswahl des Ortes, an dem sie ihre Arbeit ausführen, selbst überlassen. Die Arbeit findet räumlich, zeitlich und teilweise auch kulturell getrennt mittels digitaler Technologien statt.

REMOTE LEADERSHIP

Die aus Remote Work resultierenden neuen Anforderungen an Führungskräfte werden als Remote Leadership bezeichnet. Remote Leadership beschreibt die Führung von Teams und Mitarbeitenden aus insbesondere räumlicher, aber auch zeitlicher und kultureller Distanz mittels digitaler Technologien.

Remote Leadership

ist so zum neuen Modus Operandi für Führungskräfte geworden

Dabei stand effektives Performance Management primär auf der Agenda von Manager*innen und Forschenden, weshalb viele Studien zunächst die Frage fokussierten, ob Produktivität und Performance auch unter Remote Work erhalten werden können. Die Ergebnisse der bisher überschaubaren Studienlage ergeben zusammengefasst, dass Produktivität und Performance nicht gesunken, sondern teilweise – insbesondere zu Beginn von Remote Work in der Pandemie – gestiegen sind^{1,3,4,5}.

Produktivität und Performance sind jedoch auch abhängig von der Art der Arbeitsaufgabe und der sozialen Konnektivität der Mitarbeitenden. Damit rückte das People Management, die Frage nach Bindung und Zusammenhalt, mehr und mehr auf die Agenda. So berichteten 2021 z. B. 40 % der Arbeitnehmenden eine verringerte Produktivität in Führungsaufgaben und 56 % in kollaborativen Arbeitsaufgaben gegenüber 24 % in individuellen Arbeitsaufgaben. Außerdem wurde die Produktivität in Remote Work um 23 % höher eingeschätzt, wenn die Teilnehmenden mit der sozialen Konnektivität zufrieden waren⁶. Diese Ergebnisse deuten an, wie eng Performance und People Management verknüpft sind und wie wichtig ihre effektive Gestaltung durch Führungskräfte ist.

Die Mehrzahl der Studien zu Remote Work konzentriert sich zur Zeit auf Produktivität und Performance und teilweise auch auf die daraus resultierende Belastung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Diese Studien adressieren dabei vornehmlich die Perspektive der Mitarbeitenden, also der Geführten. Die Perspektive der Führungskräfte wird jedoch bislang selten berücksichtigt.

Unsere Studie möchte diese Lücke schließen. In dieser Studie beleuchten wir deshalb die Perspektive der Führungskräfte. Ausgangspunkt ist die Hypothese, dass insbesondere das mittlere und operative Management eine bedeutende Belastung durch Remote Work und Remote Leadership erlebt hat.

i

HYBRID WORK

Mit Hybrid Work wird ein Arbeitsmodell bezeichnet, das sich durch den Übergang von Remote Work zu einer festen Aufteilung zwischen mobilem Arbeiten / Homeoffice und Arbeiten in Präsenz am Unternehmensstandort kennzeichnet.

Diese Belastung begründet sich in einer „Sandwich-Position“ der mittleren Führungsebenen, die sich sowohl mit dem Druck von oben durch das Top-Management als auch von unten durch die Mitarbeitenden konfrontiert sahen. Aufseiten des Top-Managements äußerte sich dieser Druck vor allem in der Umsetzung notwendiger pandemiebedingter Maßnahmen und Vorgaben bei gleichzeitiger Forderung, Arbeitsorganisation und Produktivität aufrechtzuerhalten.

Diese Forderungen musste das mittlere Management direkt an die Mitarbeitenden weitergeben und durchsetzen – und das während sie sich selbst an die Bedingungen der Pandemie sowie die neue Arbeits- und Führungssituation anpassen mussten. Die daraus resultierenden Belastungen und Erfahrungen sind deshalb Gegenstand dieser Studie.

Ziel der Studie ist es daher, die folgenden Fragen zu beantworten:

- 1. Wie erleben Führungskräfte, insbesondere das mittlere Management, Remote Leadership seit Beginn der Pandemie?**
- 2. Unter welchen Belastungen und Herausforderungen stehen Führungskräfte, insbesondere das mittlere Management, in Remote Leadership?**
- 3. Wie haben sich People und Performance Management unter Remote Leadership seit Beginn der Pandemie verändert?**

Die Teilnehmenden unserer Studie



Personen- und positionsbezogene Angaben

Insgesamt wurden **240 Führungskräfte befragt**, die alle mit den Folgen der pandemiebedingten Umstellung auf Remote Work und damit auch auf Remote Leadership konfrontiert waren. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte sind weiblichen Geschlechts (66%). Da in die Erhebung **ausschließlich Führungskräfte** eingegangen sind, spiegelt sich dies im Altersdurchschnitt der Stichprobe wider.

Insbesondere **operative Führungspositionen des mittleren Managements** werden in unserer Stichprobe abgebildet: Je 36% der befragten Führungskräfte geben an, eine Bereichs- oder Abteilungsleitung sowie 16% eine Team- oder Projektleitung zu bekleiden. Dementsprechend verfügt die Mehrheit der Führungskräfte über eine Führungserfahrung von elf bis 20 Jahren.



Abb. 1

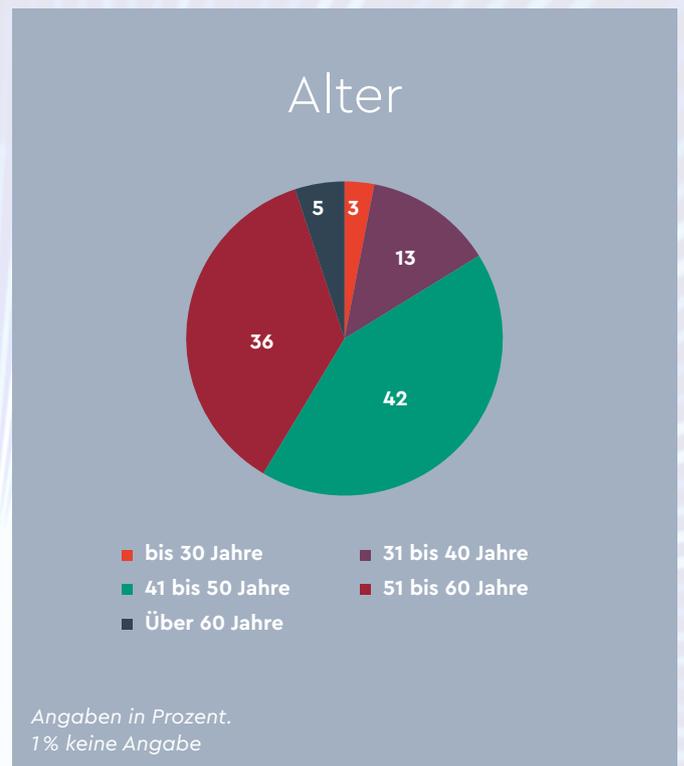


Abb. 2

91 % — disziplinarische Führung

40 % — fachliche Führung

Abb. 3

Insgesamt
wurden **240 Führungskräfte** befragt

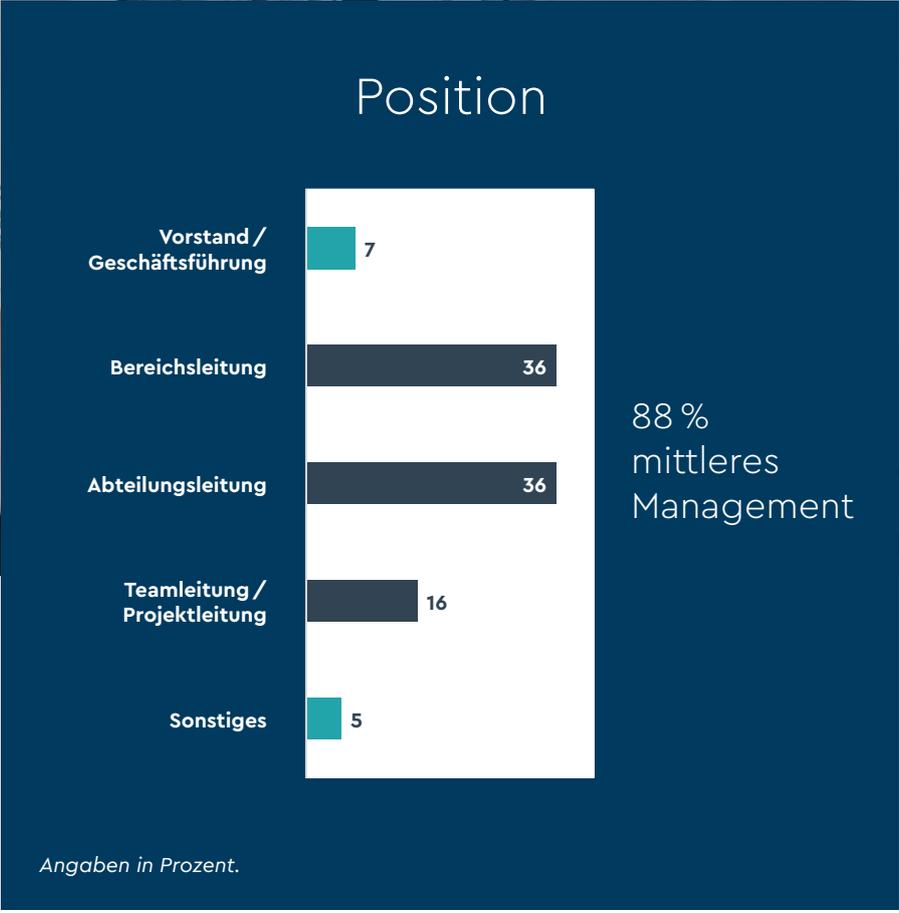


Abb. 4

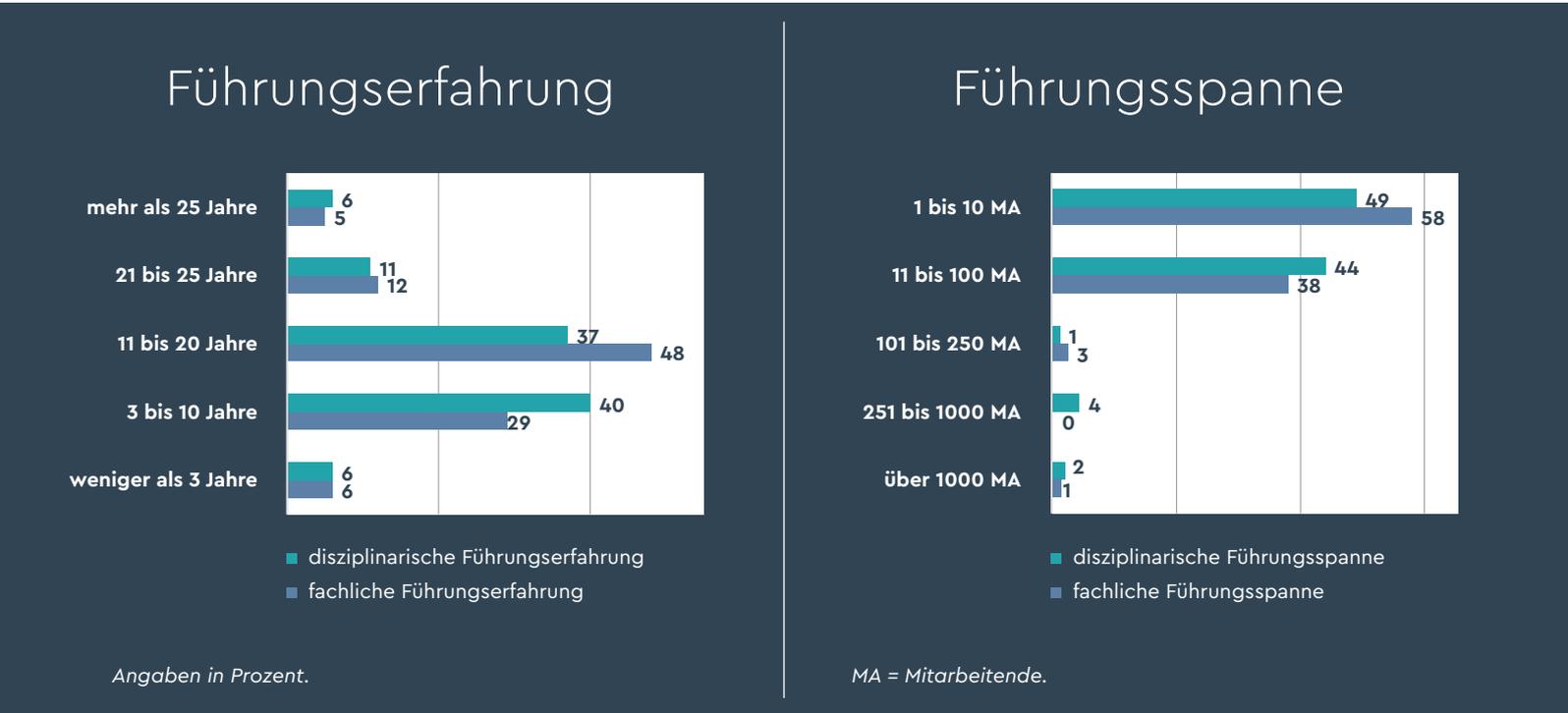


Abb. 5

Remote Work: Entwicklung in der Pandemie

```

psalloc);
struct group {
psalloc);
struct group_info *group_info)
struct group_info *group_info)
->blocks[0] != group_info->small_block) {
->blocks[0] != group_info->small_block) {
0; i < group_info->nblocks; i++)
age((unsigned long)groupinfo->blocks[i]);
0; i < group_info->nblocks; i++)
age((unsigned long)groupinfo->blocks[i]);
fo);
fo);
psfree);
psfree);
upinfo to a user-space array */
_touser(gid_t _user *grouplist,
upinfo to a user-space array */
t struct group_info *group_info)
_touser(gid_t _user *grouplist,
t struct group_info *group_info)
count = groupinfo->ngroups;
count = groupinfo->ngroups;
< group_info->nblocks; i++) {
int cpcount = min(NGROUPSPERBLOCK, count);
< group_info->nblocks; i++) {
int len = cpcount * sizeof(*grouplist);
int cpcount = min(NGROUPSPERBLOCK, count);
int len = cpcount * sizeof(*grouplist);
_touser(grouplist, group_info->blocks[i], len))
info->blocks[i], len))

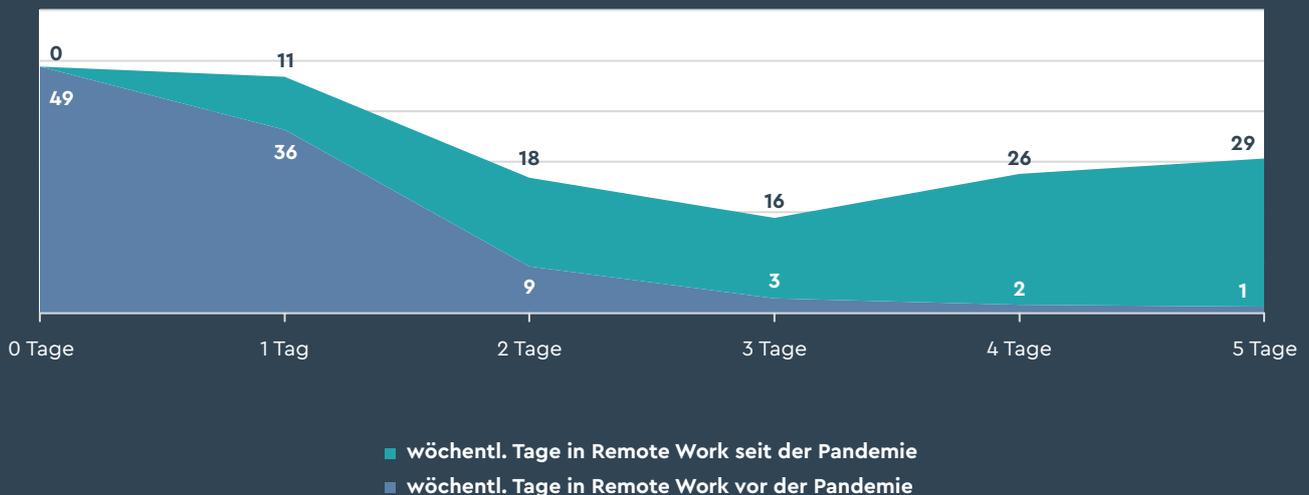
```

Arbeitsgestaltung

Zunahme von Remote Work in den Unternehmen



Abb. 6



N = 240
Angaben in Prozent.

Abb. 7

Führungskräfte sehen sich mehrheitlich mit zusätzlicher Remote Work konfrontiert

Vier von fünf der Befragten geben an, dass es Remote Work bereits vor dem Ausbruch der Pandemie in ihren Unternehmen gab (*Abbildung 6*). Ein geringer Anteil (18 %) der Befragten arbeitet erst seit Beginn der Pandemie remote. Ein Großteil der befragten Führungskräfte war also mit einer massiven Ausweitung von Remote Work in ihren Teams konfrontiert.

Abbildung 7 zeigt einen Vergleich der wöchentlichen Tage in Remote Work vor und seit der Pandemie. Jede/r Befragte scheint zu Remote Work gewechselt (0 % arbeiten null Tage in remote) zu sein. Während vor der Pandemie mehr als jede/r Dritte einen Tag remote arbeitete, ist es seit Beginn der Pandemie fast jede/r Zweite. Einen Zuwachs um 200 % hat es bei denjenigen gegeben, die zwei Tage remote arbeiten.

Eine bemerkenswerte Umverteilung beobachten wir bei drei, vier und fünf Tagen: Vor Beginn der Pandemie arbeiteten lediglich 3 % an drei Tagen, 2 % an vier Tagen und 1 % an allen fünf Tagen im Homeoffice. Diese Zahlen sind stark gestiegen: Nun sind es 20 % an drei Tagen, 28 % an vier Tagen und 30 % an fünf Tagen.

Das zeigt uns, dass alle befragten Führungskräfte mit der Situation des mobilen Arbeitens vertraut sind und zuverlässige Aussagen über ihr persönliches Erleben des Wechsels auf Remote Work treffen können.



Das zeigt uns, dass alle befragten
Führungskräfte mit der Situation
des mobilen Arbeitens vertraut sind

Arbeitsgestaltung

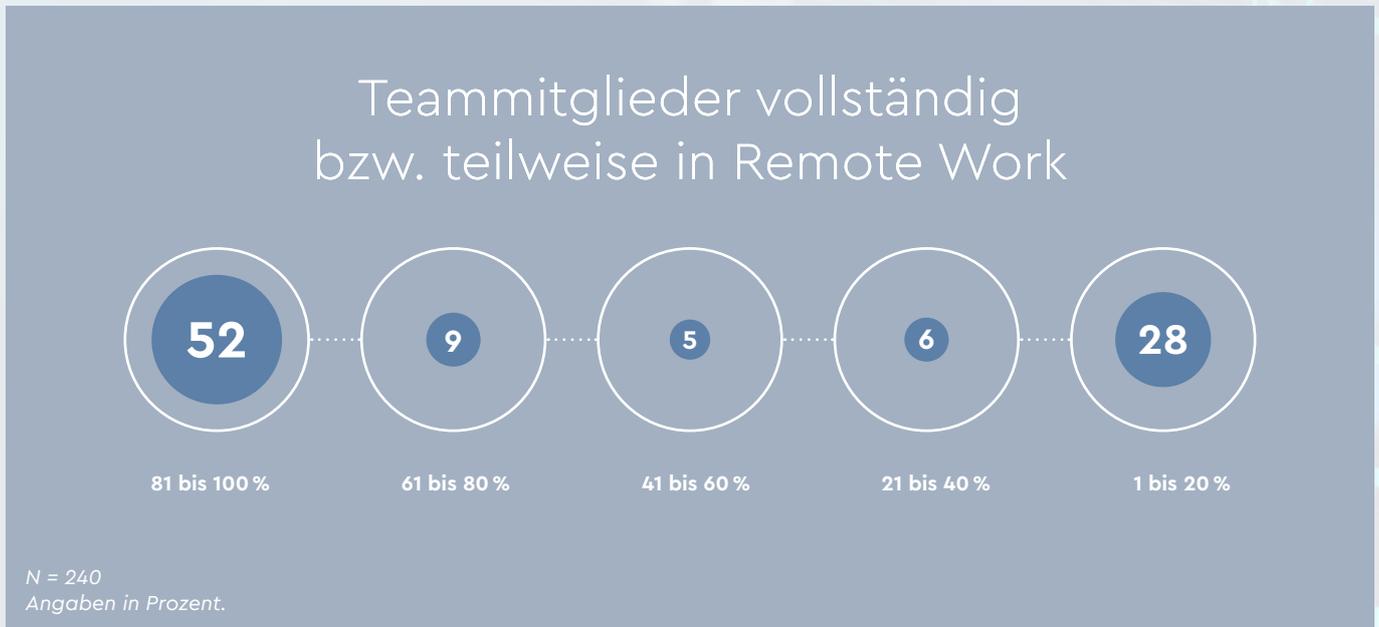


Abb. 8

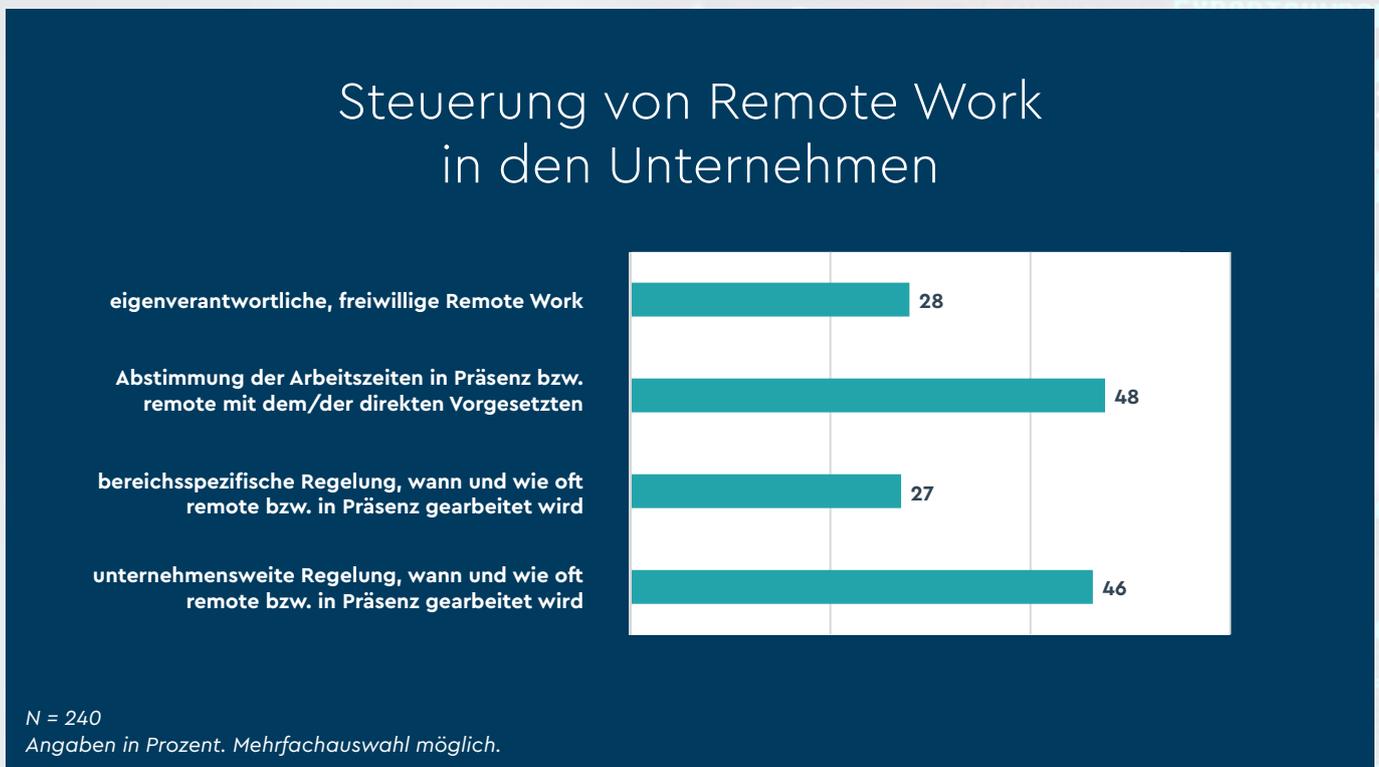


Abb. 9

Die meisten Unternehmen
arbeiten noch immer
Hybrid-Work-Konzepte aus

Entweder alle oder kaum einer

Entweder alle oder kaum einer: Das legt die zweigipflige Verteilung der Befragungsergebnisse zu der Anzahl der Teammitglieder, die mobil arbeiten, dar (*Abbildung 8*). Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte (52 %) gibt an, dass in ihren Teams über 80 % der Mitarbeitenden in Remote Work arbeiten. Auf der anderen Seite geben weitere 28 % an – und damit die zweitgrößte Mehrheit –, dass lediglich

maximal jede/r Fünfte in ihren Teams in Remote Work arbeitet. Die verbliebenen knapp 20 % der befragten Führungskräfte verteilen sich recht gleichmäßig mit ihren Angaben auf dem Spektrum 21 bis 80 %. Eine solche Ungleichheit in der Verteilung (siehe Box) ließe sich beispielsweise durch die Remotefähigkeit der jeweiligen Berufe in bestimmten Branchen und Berufsfeldern erklären.

Mehr als zwei Jahre Pandemie und noch immer keine klaren einheitlichen Regelungen

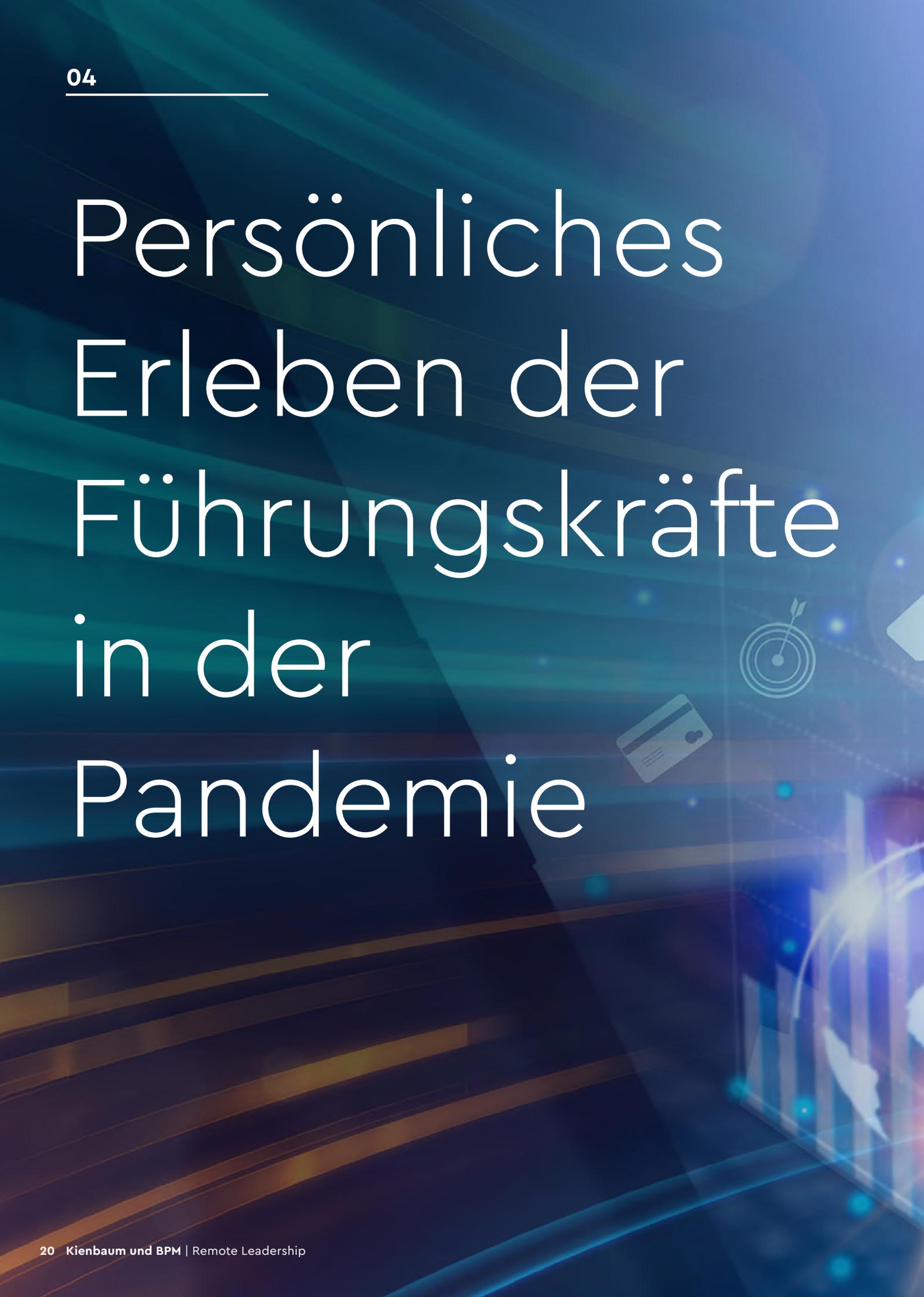
Es scheint erstaunlich, wie divers die Festlegung von Remote Work in Unternehmen ausgestaltet wird (*Abbildung 9*). Da hier das Auswählen mehrerer Antwortalternativen möglich war, zeigt sich, dass pro Unternehmen mehrere Steuerungsformen gleichzeitig verfolgt werden: Die meisten Unternehmen arbeiten noch immer Hybrid-Work-Konzepte aus. Knapp die Hälfte aller befragten Führungskräfte bekennt sich zu einfacher Abstimmung mit dem/der direkten Vorgesetzten über die Arbeitszeiten in Präsenz bzw. mobil. Weitere 46 % legen offen, dass es unternehmensweite Regelungen für die mobile bzw. Präsenzarbeit gebe. Jeweils knapp ein Drittel der befragten Führungskräfte bejaht, es gebe sowohl eigenverantwortliche, freiwillige mobile Arbeit als auch bereichsspezifische Regelungen.

i

HERAUSFORDERUNG VON GEMISCHTEN TEAMS

Die zweigipflige Verteilung spiegelt Erkenntnisse aus unseren Experteninterviews wider. Eine Teilnehmerin berichtete, dass Remote Leadership noch herausfordernder sei, wenn man sowohl Teammitglieder habe, deren Arbeit remote abzubilden ist, als auch Teammitglieder, die nicht remote arbeiten können. Die Herausforderung liegt insbesondere in Fairness und Akzeptanz, aber auch in der praktischen Umsetzung, da die Führungskraft Präsenzmitarbeitende aus remote bzw. Remote Worker aus der Präsenz im Büro steuern müsste. Die Gestaltung sozialer Konnektivität könnte so erschwert sein.

Persönliches Erleben der Führungskräfte in der Pandemie





Bewertung der Belastungssituation

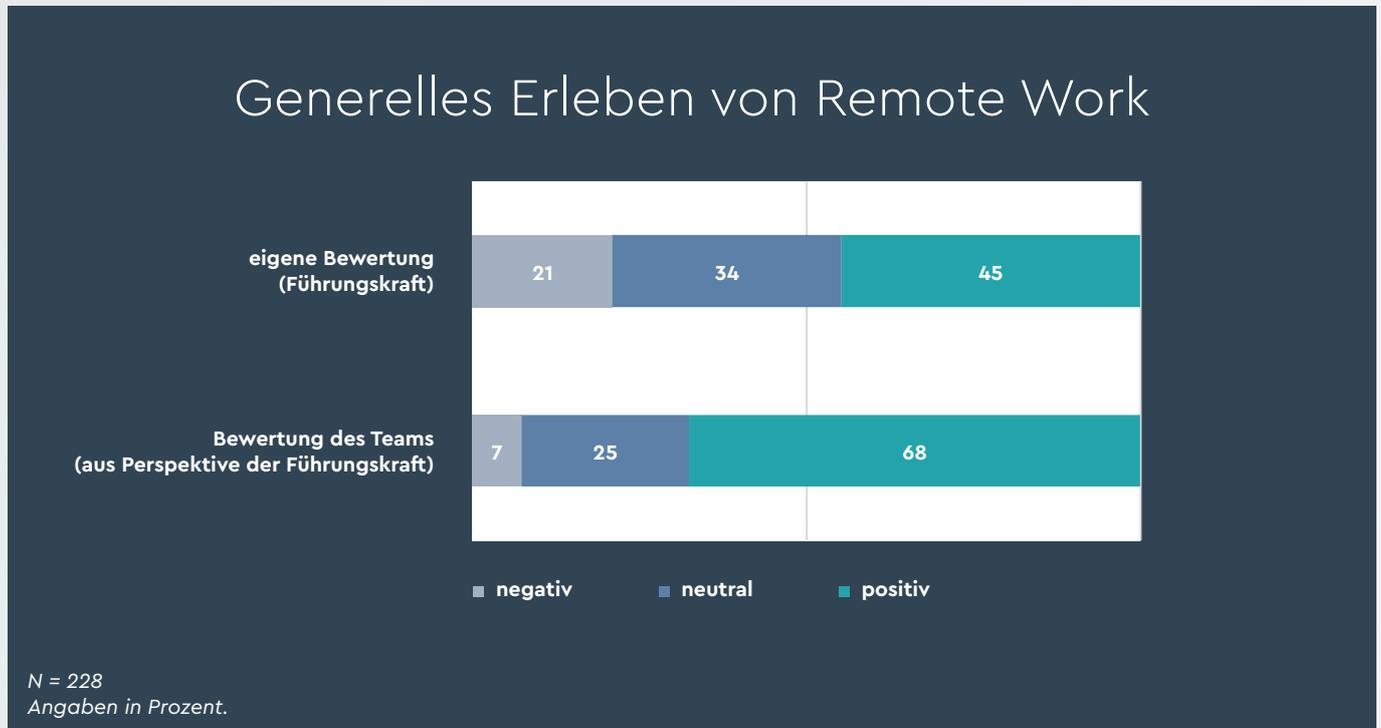


Abb. 10

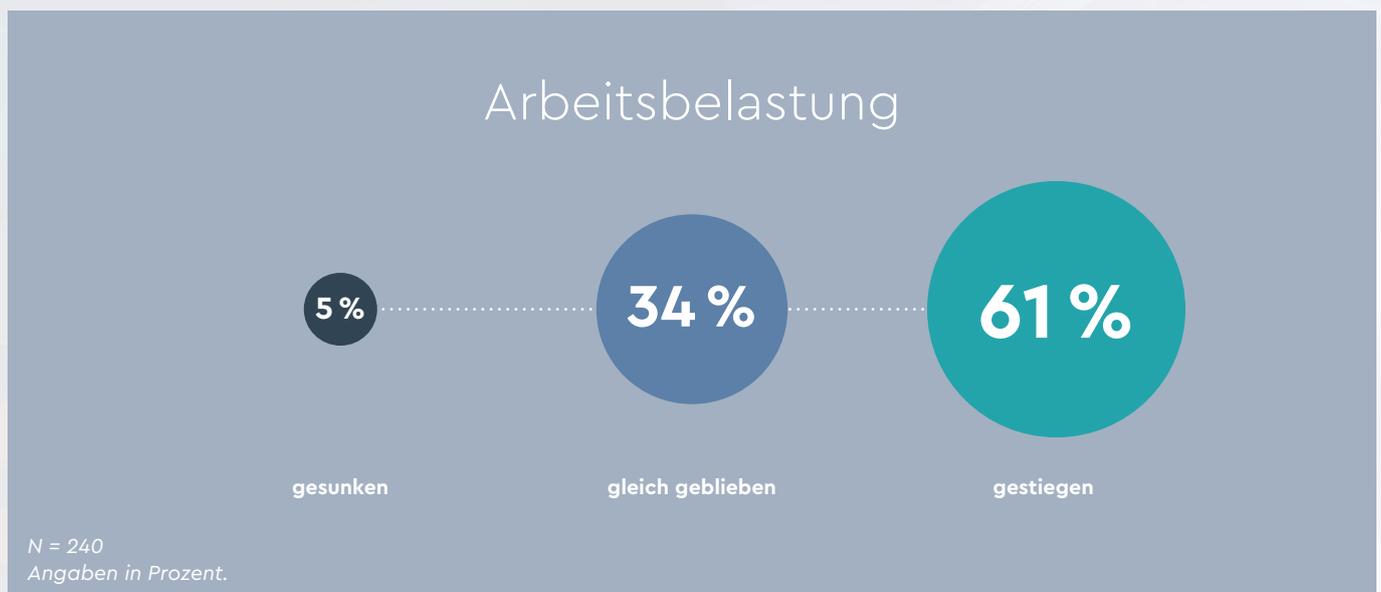


Abb. 11

Die Perspektive der Führungskräfte: Diskrepanz zwischen eigenem Erleben und dem Erleben ihres Teams

Führungskräfte erleben Remote Work grundsätzlich weniger positiv, als sie glauben, dass ihr Team es tut (*Abbildung 10*). Hinzu kommt die Tatsache, dass Führungskräfte während der Pandemie häufiger im Büro präsent sein mussten als ihre Mitarbeitenden, was vielfach zur Wahrnehmung einer besonderen Belastung bzw. Minderprivilegierung führte. Tatsächlich liegen die befragten Führungskräfte selbst in ihrer positiven Einschätzung von Remote Work mit 45 % deutlich hinter ihrer eigenen Einschätzung, wie es ihrem Team damit ergeht – Führungskräfte glauben, ihre jeweiligen Teams würden das mobile Arbeiten zu

23 % positiver erleben als sie selbst. Weitere 21 % der befragten Führungskräfte geben an, Remote Work sogar als negativ zu erleben, während sie davon ausgehen, nur 7 % ihrer jeweiligen Teammitglieder würden diese negative Einschätzung teilen. Hier zeigt sich, dass nach subjektiver Einschätzung der Führungskräfte, sie sich selbst als Verlierer der pandemiebedingten Remote Work sehen. Führungskräfte erleben Remote Work etwas nüchterner. Es scheint, als würde das Team in den Augen der Führungskräfte mehr von Remote Work profitieren als die Führungskräfte selbst.

Gesteigerte Arbeitsbelastung durch Remote Work

Dies passt zu unserem Befund, dass knapp zwei Drittel der befragten Führungskräfte angeben, ihre Arbeitsbelastung habe durch Remote Work deutlich zugenommen (*Abbildung 11*). Ein weiteres Drittel sieht hier keine Veränderung, während ein marginaler Anteil der Befragten indiziert, dass die Arbeitsbe-

lastung gesunken sei. Dieses Ergebnis ist ein erster Hinweis auf die hypothetisierte Belastung der Führungskräfte – interessant ist, dass trotz gesteigerter Belastung fast die Hälfte der Führungskräfte Remote Work positiv erlebt.

Interessant ist, dass trotz
gesteigerter Belastung fast
die Hälfte der Führungskräfte
Remote Work positiv erlebt

Überwiegend negative Veränderungen im Arbeitsalltag durch Remote Work seit Beginn der Pandemie

Ein Blick auf den Arbeitsalltag der befragten Führungskräfte zeigt, an welchen Stellen sich negative, positive oder keine Veränderungen durch den Wechsel auf Remote Work ergeben haben (Abbildung 12). Deutlich ist, dass der Anteil negativer Veränderungen insbesondere in den People-bezogenen Themenfeldern überwiegt. Vor allem die Kommunikation mit Mitarbeitenden leidet unter der Herausforderung der Remote Leadership.

Damit gehen die Organisation von Meetings und Abstimmungen sowie Feedbackgespräche einher. Hier muss angemerkt werden, dass die Organisation von

Meetings und Abstimmungen als einziger Faktor ambivalent bewertet wird, denn ein fast ebenso großer Anteil indiziert hier eine nennenswerte Verbesserung durch Remote Leadership. Weiterhin berichten die Führungskräfte, weniger multitaskingfähig zu sein. Deutlich wird in den Befragungsergebnissen, dass die Führungskräfte ihre Termineffizienz durch die Umstellung auf Remote massiv steigern konnten, dabei aber einen spürbaren Preis im Sinne von massiver Terminverdichtung und damit letztendlich Erschöpfung gezeigt haben.

Gesteigertes Vertrauen in Mitarbeitende

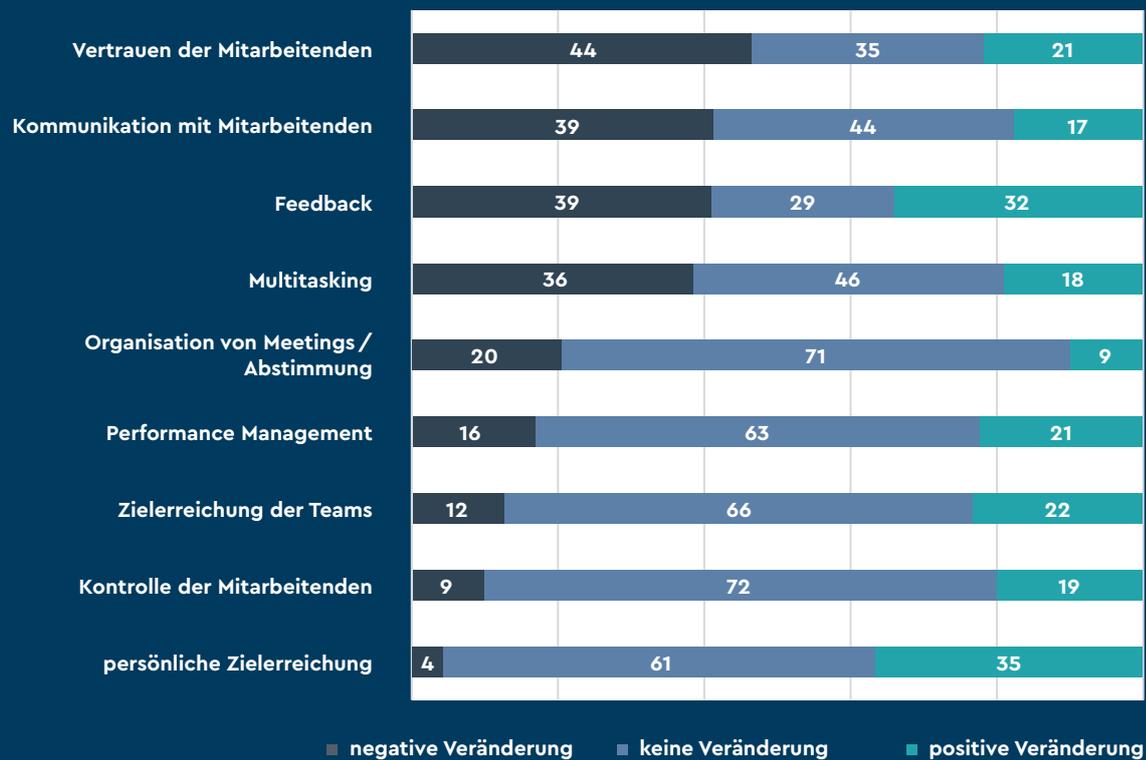
Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass 35 % der befragten Führungskräfte angeben, ihren Teams nun mehr Vertrauen entgegenzubringen. Offen bleibt allerdings, ob dieses gesteigerte Vertrauen gezwungenermaßen durch die Pandemie oder aus Überzeugung gewährt wurde. Die

Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass mehr Vertrauen und Freizügigkeit zunächst nolens volens gewährt, dann aber von den Führungskräften zunehmend als positiver Zugewinn gewertet wurden.

Insbesondere die Kommunikation mit Mitarbeitenden leidet unter der Herausforderung der Remote Leadership

Arbeitsalltag

Massive Veränderungen des Arbeitsalltags

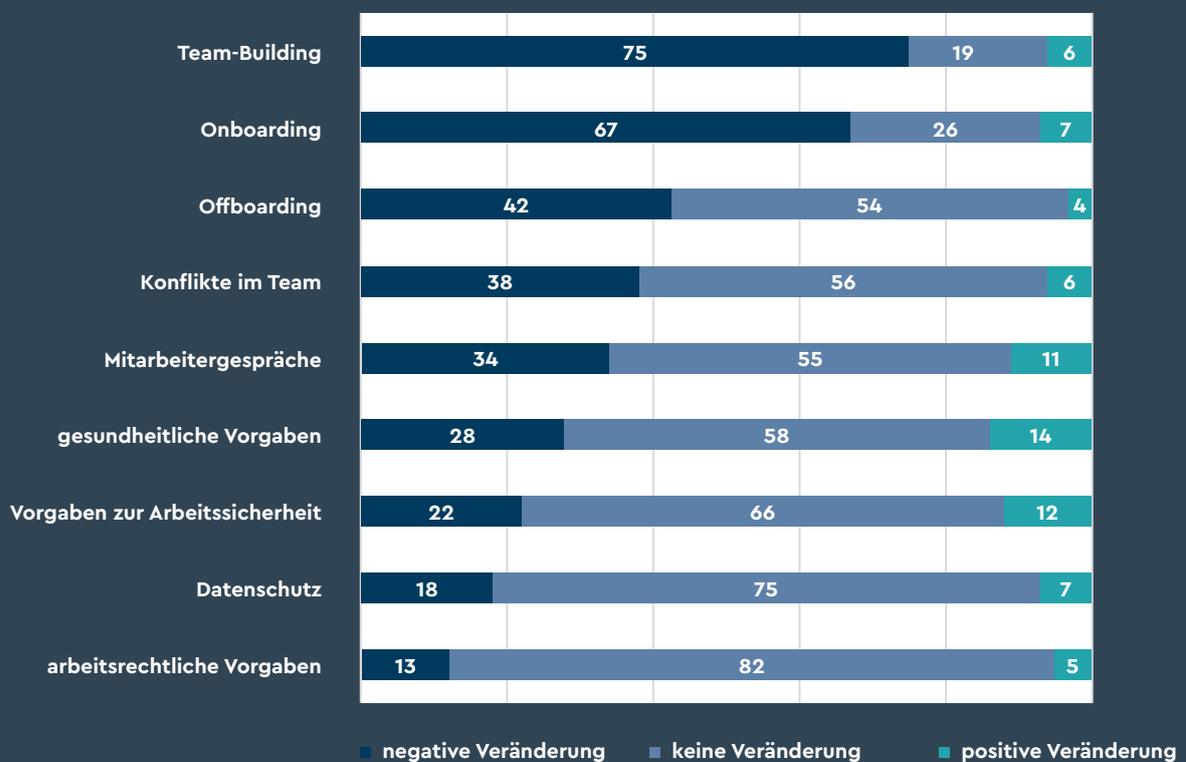


N = 228
Angaben in Prozent.

Abb. 12

Effizienz von Prozessen & Funktionalitäten

Veränderung durch Remote Leadership



N = 228
Angaben in Prozent.

Abb. 13

Überwiegend negative Veränderungen durch Remote Leadership

Die Frage nach Veränderungen spezifischer Aspekte legt nahe, welche Bereiche besonders unter der Umstellung auf Remote Work leiden (Abbildung 13): Drei Viertel der befragten Führungskräfte erleben Verschlechterungen im Team-Building, etwa zwei Drittel bei Onboarding-Prozessen von neuen Mitarbeitenden und etwa ein Drittel in Mitarbeitergesprächen. Auffällig ist, dass 38 % negative Veränderungen bei Konflikten im Team angaben.



Wenn es Veränderungen gab, werden diese also negativ erlebt

Remote Leadership als Negativfaktor für gutes People Management

Dies erscheint logisch vor dem Hintergrund, dass die Führungskräfte die mitarbeiterbezogenen Themen, die mit Kommunikation und Abstimmungen einhergehen, ebenfalls als negativ verändert wahrnehmen. Die Beobachtung, dass insbesondere solche People-bezogenen Faktoren gelitten haben, wird dadurch unterstützt, dass in härteren Faktoren wie arbeitsrechtlichen Vorgaben oder Datenschutz kaum Ver-

änderung wahrgenommen wird. Erschreckend ist allerdings, wie wenig positive Veränderungen grundsätzlich erlebt werden: Im Schnitt gibt nicht einmal jede zehnte Führungskraft positive Veränderungen an. Wenn es Veränderungen gab, werden diese also negativ erlebt.

Steigender Druck in Remote Leadership – Druck von oben durch das Top-Management stärker gestiegen als von unten durch die Mitarbeitenden

Drei Viertel der befragten Führungskräfte geben an, seitens ihrer Mitarbeitenden einen massiv erhöhten Druck verspürt zu haben und Remote Work als primäres Mittel der Arbeitsorganisation zu ermöglichen. Die Ergebnisse deuten an, wieso Führungskräfte ihre Arbeitsbelastung als verschlechtert beschreiben: Mehr als die Hälfte fühlt sich verantwortlicher als vor der Pandemie für ihre/seine Mitarbeitenden und verspürt erhöhten Leistungsdruck. Vor dem Hintergrund, dass 47 % zusätzlich mit erhöhter eigener Verfügbarkeit konfrontiert sind und knapp die Hälfte Druck durch das Top-Management verspürt, ist es wenig verwunderlich, dass die Arbeitsbelastung gestiegen ist.

Analog zur Beobachtung, dass Führungskräfte denken, ihr Team erachte Remote Work positiver als sie selbst, ergibt sich auch der Befund, dass Führungs-

kräfte ihre eigene Verfügbarkeit als deutlich erhöht sehen, sich dieses Muster aber nicht auf die Verfügbarkeit ihrer Mitarbeitenden übertragen lässt: Hier dritteln sich die Angaben auf geringere Verfügbarkeit, gestiegene Verfügbarkeit oder keine Veränderung.

Hervorzuheben ist allerdings die positive Wirkung von Remote Leadership auf die Work-Life-Balance, die ein großer Teil der Führungskräfte seit Beginn der Pandemie für sich persönlich besser realisieren konnte.



Umgang mit Druck & Anforderungen

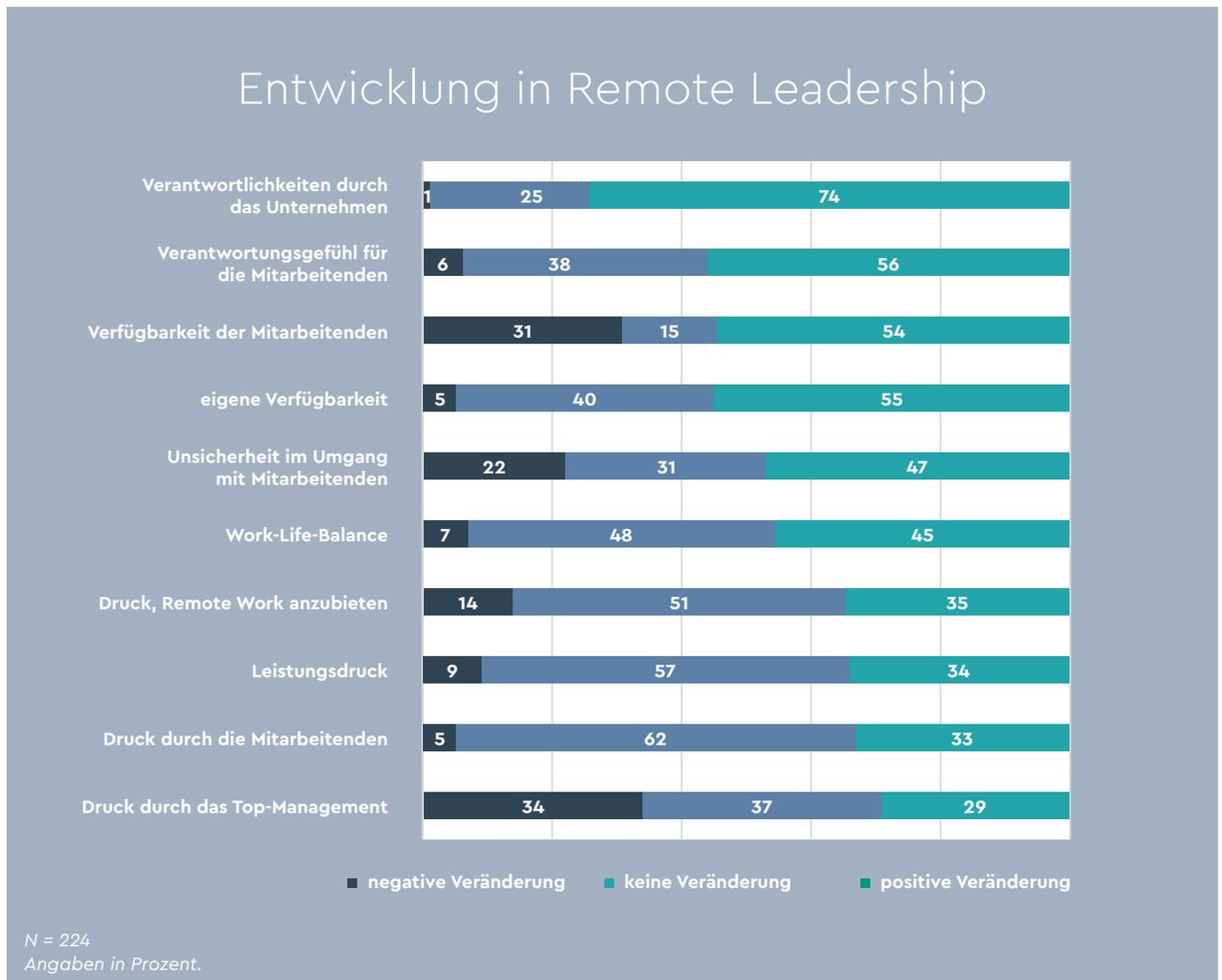


Abb. 14

Mehr als die Hälfte fühlt sich verantwortlicher als vor der Pandemie für ihre/seine Mitarbeitenden und verspürt erhöhten Leistungsdruck

Auswirkungen auf die mentale Gesundheit

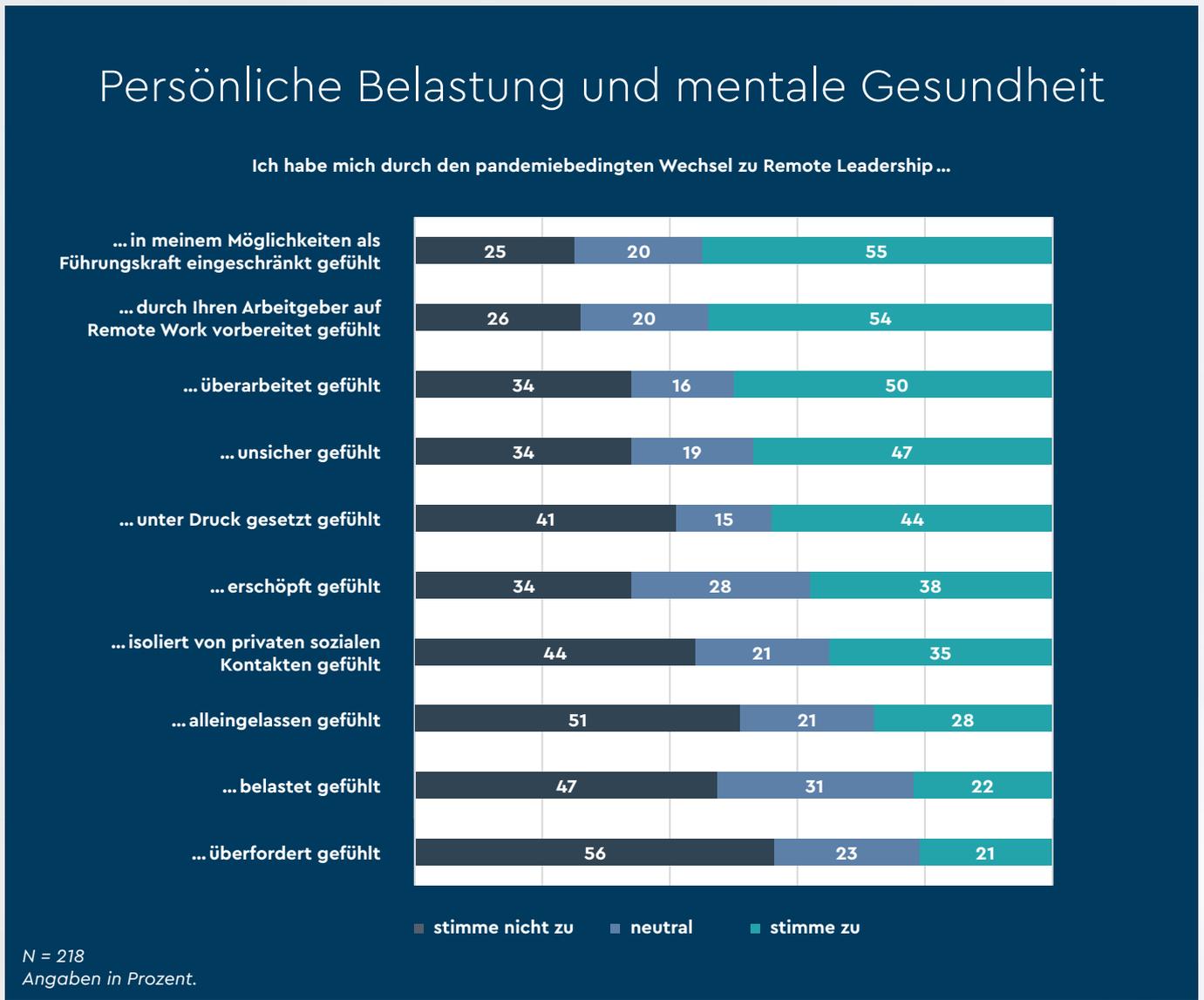


Abb. 15

Knapp zwei Drittel fühl(t)en sich überfordert, knapp die Hälfte fühl(t)e sich alleingelassen

Mangelnde Vorbereitung auf und eingeschränkte Möglichkeiten in Remote Leadership

Die Mehrheit gibt an, durch den/die Arbeitgeber/in nicht ausreichend auf Remote Work vorbereitet gewesen zu sein. Hier ist wichtig anzumerken, dass 44 % angeben, durch Remote Leadership in ihren Möglichkeiten als Führungskraft eingeschränkt zu sein. Die Wahrnehmung des Verlustes eines erheblichen Teils des traditionellen Führungsinstrumentariums führte zu einer gefühlten verringerten Autonomie und einer

wahrgenommenen Einschränkung von Handlungsspielräumen. Diese Wahrnehmungen können nachweislich negativ auf Performance und Zufriedenheit wirken. Zusätzliche Risikofaktoren hierfür sind Isolation und Belastung, weshalb die dargestellten Parameter als Anstoß für handlungsgeleitete Implikationen dienen sollten.

Der Verlierer von Hybrid Work: Mentale Gesundheit der Führungskräfte

Die Parameter zur persönlichen Belastung und mentalen Gesundheit zeigen ein auffälliges Muster. Knapp zwei Drittel fühl(t)en sich überfordert, knapp die Hälfte fühl(t)e sich alleingelassen, dicht gefolgt von Unsicherheit und Belastung. Des Weiteren erlebten 38 % Erschöpfung – wobei zu beachten ist, dass auch 34 % angeben, keine Erschöpfung erlebt zu haben.



Gesteigerte Arbeitsbelastung auf Kosten mentaler Gesundheit

Diese Befunde zur mentalen Gesundheit der Führungskräfte verwundern nicht, da die befragten Führungskräfte mehrheitlich eine gesteigerte Arbeitsbelastung durch einige negative Veränderungen in ihrem Alltag als Führungskraft durch Remote Work erleben.

Effizienz des People Managements

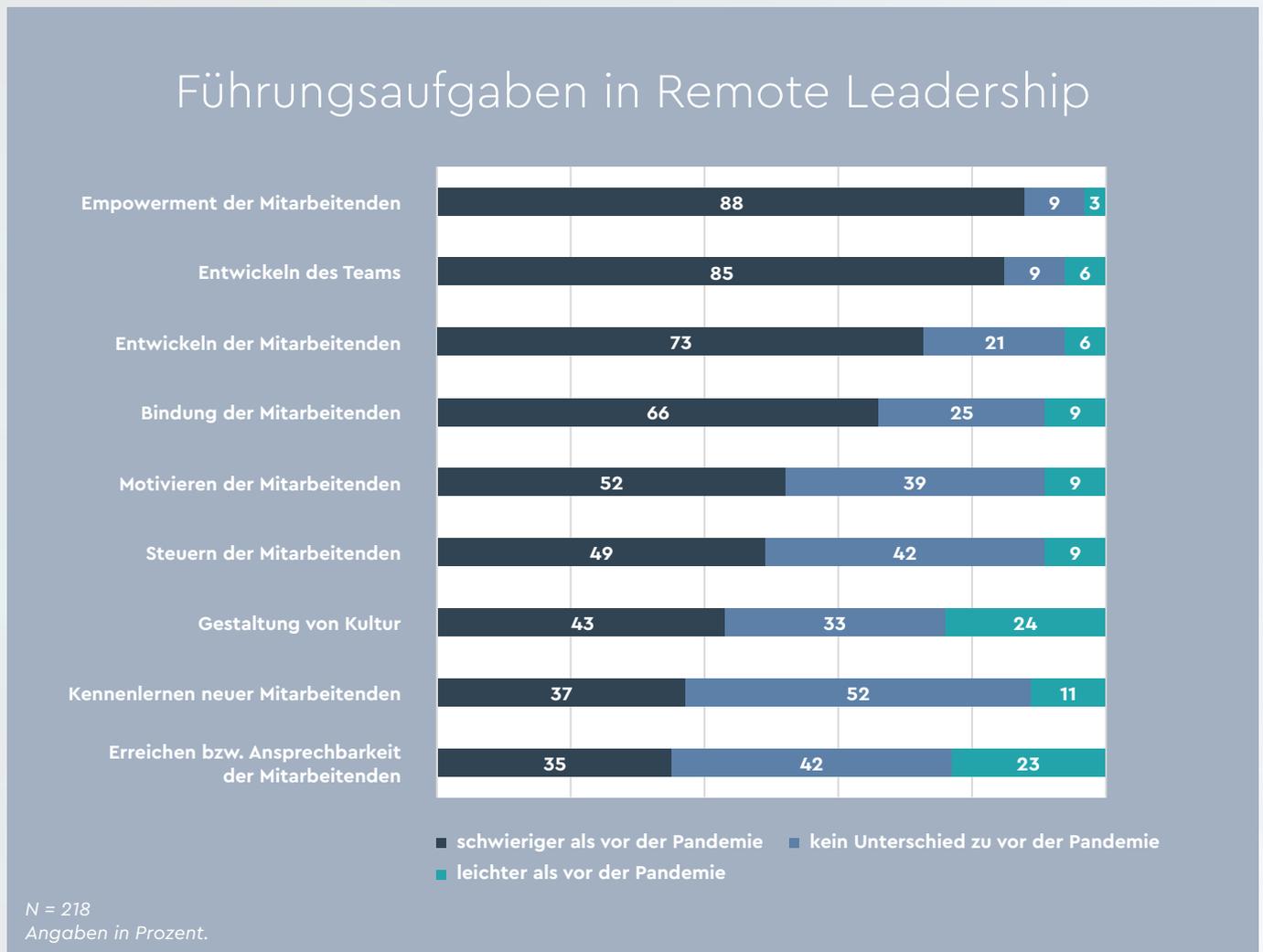


Abb. 16

Der Trend, dass People-bezogene Themen schwerer fallen, setzt sich auch hier fort

People Management ist zentrale Herausforderung in Remote Leadership

Der Trend einer Erschwerung von gutem People Management setzt sich auch hier fort (*Abbildung 16*). Neben der Gestaltung von Kultur und dem Kennenlernen neuer Mitarbeitenden zählt das Entwickeln eines Teams zu den größten Herausforderungen. Auch die Bindung und das Motivieren der Mitarbeitenden empfinden die befragten Führungskräfte als schwieriger

als zuvor. Abseits von Empowerment und Ansprechbarkeit der Mitarbeitenden – was knapp einem Viertel der Führungskräfte in Remote Leadership leichter fällt – gibt es keine Aspekte, die sich nicht als schwieriger als vor der Pandemie erweisen.

Gestaltung sozialer Konnektivität als notwendiger Imperativ in Remote Leadership

Die Ergebnisse und die Tatsache, dass auch nach zwei Jahren Remote Leadership in der Pandemie erhebliche Defizite im People Management erlebt werden, bringt die Notwendigkeit zum Ausdruck, Führungskräfte besser im Umgang mit ihren Mitarbeitenden im Remote-Setting zu schulen und ihnen Tools an die Hand zu geben, mit denen sie ihre Mitarbeitenden effektiv wieder erreichen. Hier müssen klare Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden, damit auch das People Management zukünftig in Remote und Hybrid Work effektiv gestaltet werden kann.



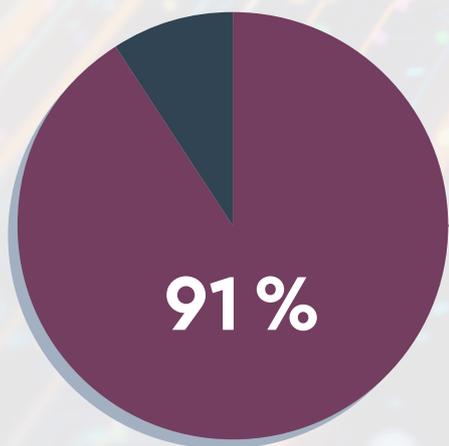
Reduziertes Performance Management in Remote Work



Gelockertes Performance Management trotz gleich gebliebener, teils sogar gestiegener Performance

Interessanterweise hat die Leistungsmessung seit Beginn der Pandemie in allen Dimensionen deutlich abgenommen (*Abbildung 18*). So galt vor der Pandemie die individuelle Zielvereinbarung bei knapp drei Vierteln als das am häufigsten genutzte Tool zum Performance Tracking – seit Beginn der Pandemie gilt dies nur noch für die Hälfte aller befragten Führungskräfte. Ein (knapp) 15-prozentiger Rückgang wird sowohl in der Vorgesetztenbeurteilung als auch in der kriteriengestützten Leistungsbeurteilung vermerkt. Geringere Rückgänge verzeichnen wir bei mit dem Team vereinbarten Zielen/OKRs sowie bei qualitativen KPIs, die lediglich um 9 % bzw. 10 % gesunken sind.

Hervorzuheben ist, dass sich die Rangfolge der Leistungsmessungsinstrumente untereinander vor und seit Beginn der Pandemie nicht verändert hat. Die Feststellung, dass das mobile Arbeiten die Performance merklich nicht beeinträchtigt – wie oft zu Beginn der Pandemie vermutet –, scheint bei unseren befragten Führungskräften angekommen zu sein. **Sie reduzieren starkes Performance Management.** Das geht Hand in Hand mit dem Befund, dass die meisten Führungskräfte mehr Vertrauen und Eigenverantwortung schenken und das trotz ihrer veränderten Führungssituation.



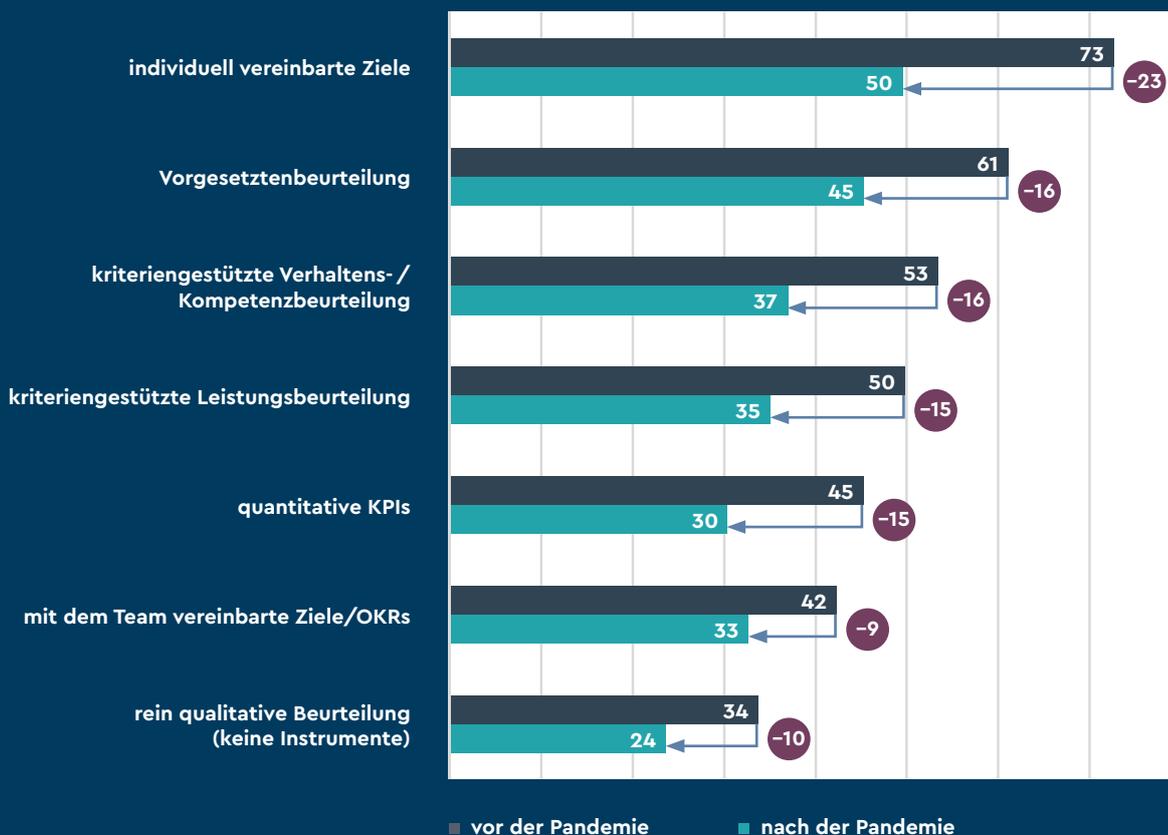
Effektivität von Remote Work

der Führungskräfte erachten Remote Work für langfristig effektiv

Abb. 17

Leistungsmessung

Leistungsmessung vor und seit Covid-19



N = 208
Angaben in Prozent.
Mehrfachauswahl möglich.

Abb. 18

Die meisten Führungskräfte schenken mehr Vertrauen und gewähren mehr Eigenverantwortung

Rückmeldungen an Mitarbeitende

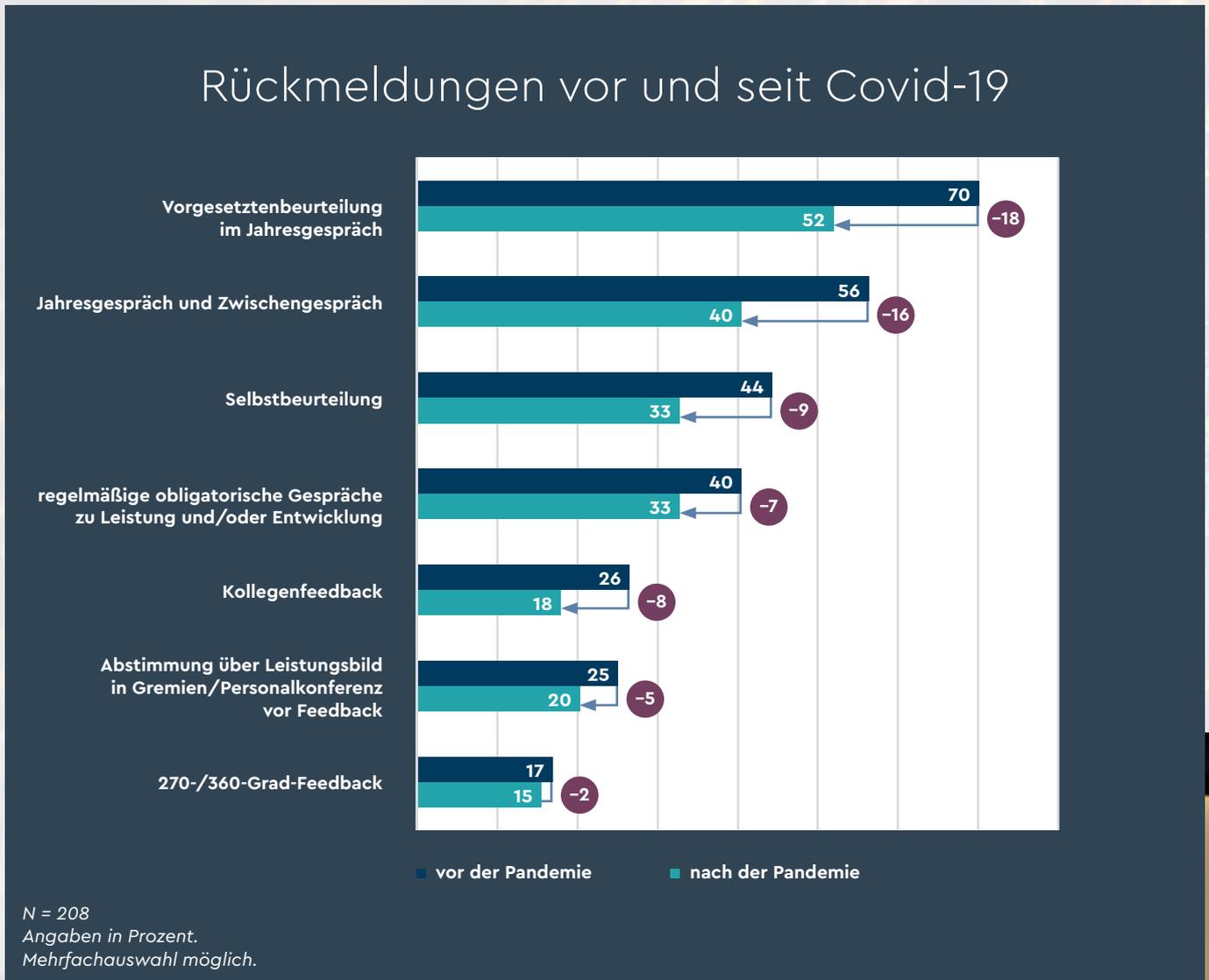


Abb. 19

Die Rückmeldungen haben seit Beginn der Pandemie stark in ihrer Häufigkeit abgenommen

Fast alle Führungskräfte halten Remote Work für langfristig effektiv

Darüber hinaus ist es erstaunlich, dass 91% der Führungskräfte Remote Work als langfristig effektiv bewerten (*Abbildung 17*), obwohl die bisherige Analyse

deutliche negative Veränderungen und Belastungen offenbart. Dieses Ergebnis knüpft an die mehrheitlich positive Bewertung von Remote Work allgemein an.

Rückmeldungen haben seit Beginn der Pandemie stark in ihrer Häufigkeit abgenommen – unabhängig von ihrer Form

Analog zu den gelockerten Leistungsbeurteilungsmessungen beobachten wir einen interessanten Trend (*Abbildung 19*) bei den Rückmeldungen. Die stärksten Abnahmen ergeben sich für Vorgesetztenbeurteilungen im Jahresgespräch (18%). Die Rückmeldungen haben seit Beginn der Pandemie stark in ihrer Häufigkeit abgenommen – und das unabhängig von der Art der Rückmeldung. Vor der Pandemie

arbeiteten 56% mit Jahresgesprächen und Zwischengesprächen, seit Beginn der Pandemie sind es noch 40%. Dies ist bemerkenswert, da allgemein die Wirkung von Rückmeldungen und Feedback für Leistung bekannt ist. Nichtsdestotrotz nehmen die von uns befragten Führungskräfte eine gesteigerte Performance und Produktivität ihrer Mitarbeitenden wahr.

Weniger Rückmeldungs- gespräche und gelockertes Performance Management

Auch hier lässt sich beobachten, dass das Performance Management deutlichen Veränderungen durch die Covid-19-Pandemie unterliegt: Das Performance Management hat sich sogar gelockert, was grundsätzlich gegen die initiale Annahme, unter mobiler Arbeit würden Performance und Produktivität leiden, spricht. *Abbildung 20* zeigt zusätzlich noch einmal

die fünf beliebtesten Instrumente der Leistungsmessung bzw. der Rückmeldungen. Die Mehrheit der Führungskräfte präferiert individuell vereinbarte Ziele, OKRs in Kombination mit regelmäßigen Leistungs-, Jahres- und Zwischengesprächen.

Top-5-Instrumente der Leistungsmessung und Rückmeldung

Leistungsmessung

individuell vereinbarte Ziele **66 %**

1

mit dem Team vereinbarte
Ziele/OKRs **61 %**

2

kriteriengestützte Verhaltens-/
Kompetenzbeurteilung **37 %**

3

kriteriengestützte
Leistungsbeurteilung **34 %**

4

quantitative KPIs **28 %**

5

Angaben in Prozent.

Abb. 20



Rückmeldungen



57 % regelmäßige Leistungs-/
Entwicklungsgespräche



42 % Jahres- und Zwischengespräch



41 % 270°-/360°-Feedback



37 % Vorgesetztenbeurteilung



30 % Selbstbeurteilung

Zur Anwendung kommende Leistungsindikatoren

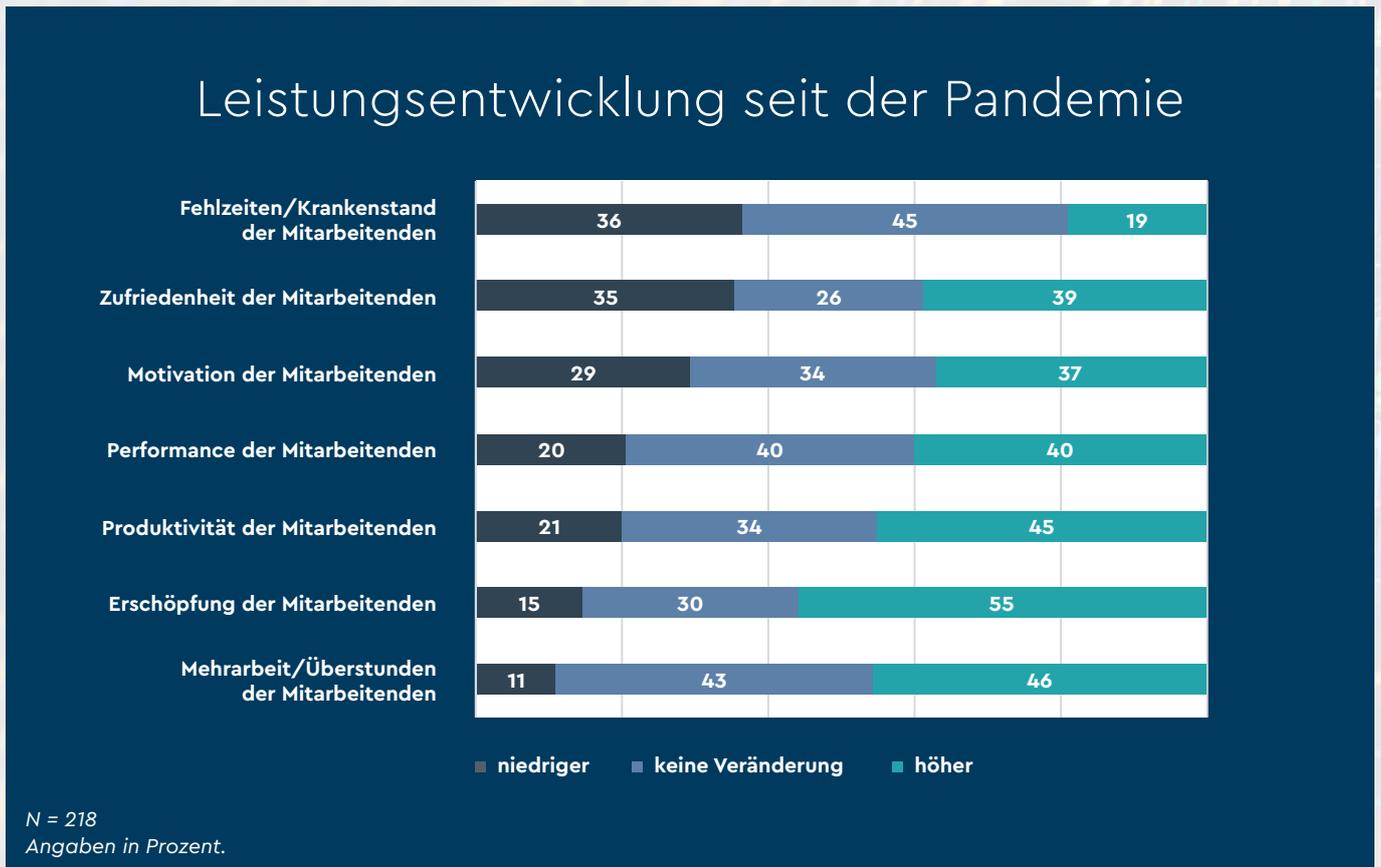


Abb. 21

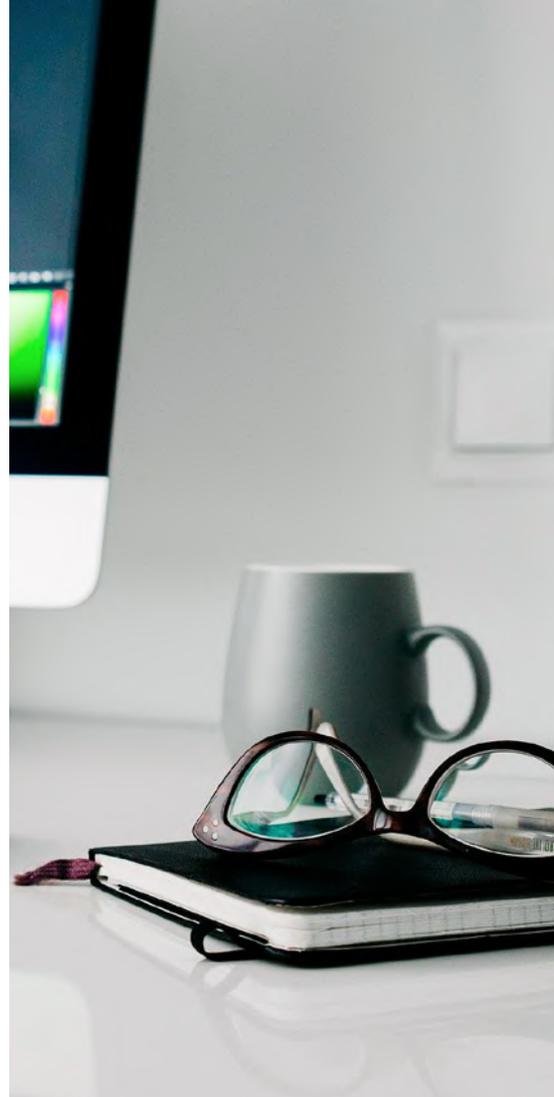
35 % der befragten Führungskräfte glauben, ihre Mitarbeitenden seien weniger zufrieden

Anstieg aller harten Leistungsindikatoren

Ein Blick auf die Veränderung der Leistungen ist ambivalent: zwar geben 40 % der befragten Führungskräfte an, die Performance ihrer Mitarbeitenden sei gestiegen und sogar 45 % berichten, ihre Produktivität sei seit Beginn der Pandemie gestiegen. Allerdings scheint dies deutlich zulasten der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu gehen: 46 % berichten, ihre Mitarbeitenden machten deutlich mehr Überstunden als vor der Pandemie und mehr als die Hälfte der Führungskräfte gibt an, ihre Mitarbeitenden seien deutlich erschöpfter.

Diskrepanz zu weichen Leistungsindikatoren

Die subjektive Zufriedenheit als „weicher“ Leistungsindikator steigt nicht: 35 % der befragten Führungskräfte glauben, ihre Mitarbeitenden seien weniger zufrieden. Erstaunlicherweise ist aber deren Motivation gestiegen. Setzt man das Puzzle dieser Indikatoren zusammen, offenbart sich ein gefährliches Bild: Produktivität und Performance, Überstunden und Motivation steigen – zulasten der Erschöpfung. Dies spiegelt sich in der drastischen Entwicklung der Werte zur mentalen Gesundheit wider.



i

VIRTUELLER PRÄSENTISMUS

Die Zunahme von Produktivität und Performance trotz des eingeschränkten Führungsinstrumentariums sowie des reduzierten Performance Managements kann als Leistungsparadoxon verstanden werden. Leistungssteigerungen scheinen jedoch auf Überstunden bzw. Mehrarbeit und Erschöpfung zurückzuführen zu sein und gehen deshalb zulasten der Mitarbeitendengesundheit. Dass die Fehlzeiten bzw. der Krankenstand zusätzlich gesunken sind, könnte eine Form von virtuellem Präsentismus andeuten. In den Experteninterviews beispielsweise gaben Führungskräfte an, dass Mitarbeitende mit bestimmten, weniger schlimmen Krankheiten (z. B. einer Grippe) zwar nicht ins Büro gekommen hätten, aber durch die neue Mobilität und Erreichbarkeit von zu Hause arbeiten konnten.

Feedbackverhalten

Vertikales Feedback

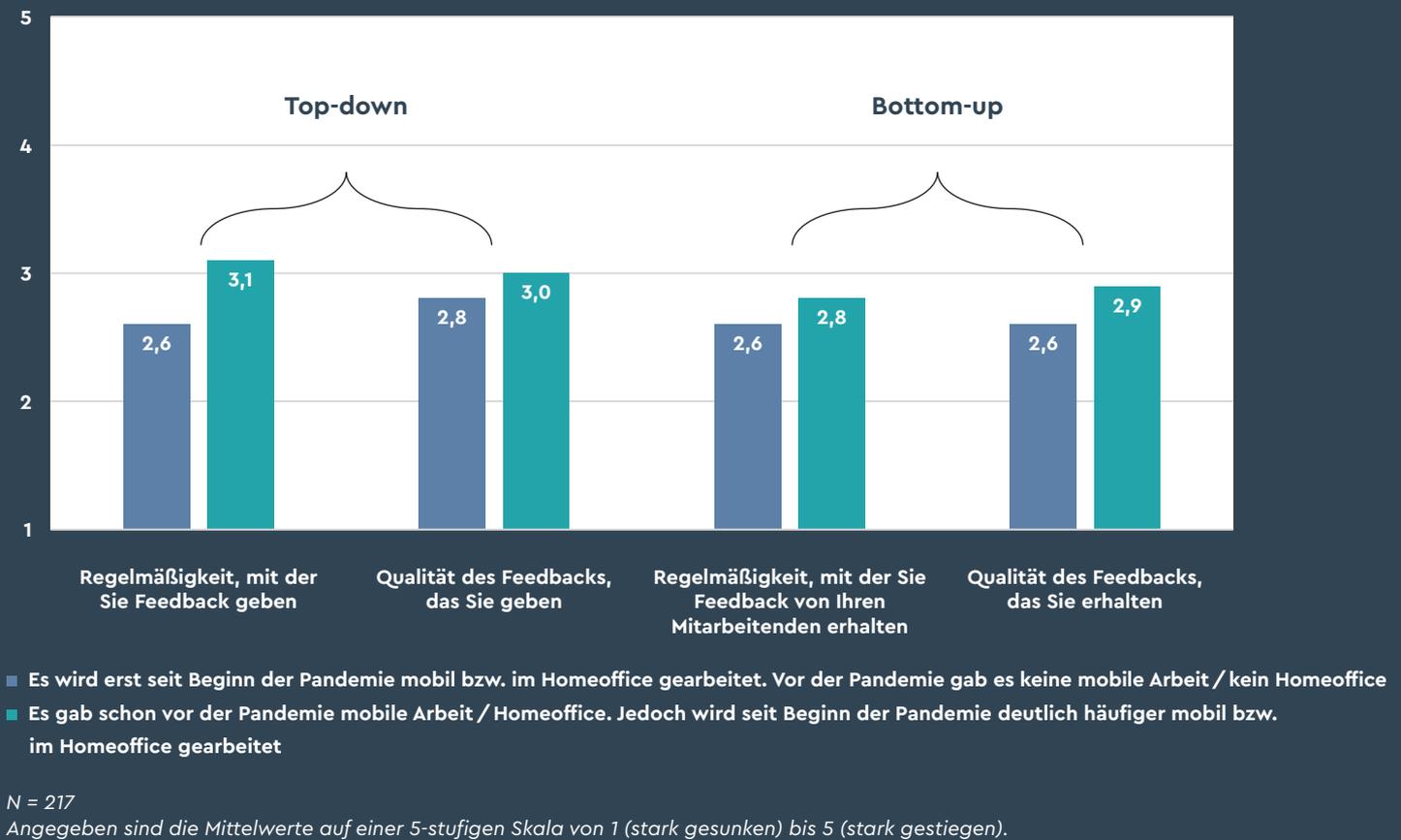


Abb. 22

Führungskräfte, die quasi von 0 % auf 100 % umstellen mussten, berichten über eine weniger positive Entwicklung des vertikalen Feedbacks

Vertikales Feedback ist abhängig davon, wie stark sich die Führungskraft an Remote Work anpassen musste

Ein signifikanter Unterschied zeigt sich zwischen Führungskräften, die schon vor der Pandemie mobil gearbeitet haben, und jenen, die erst seit Beginn der Pandemie mobil arbeiten (*Abbildung 22*): Erstere sind geübter in Remote Leadership und geben signifikant häufiger Feedback an Mitarbeitende (top-down). Deskriptiv zeigt sich ein solcher Trend für diese Gruppe auch für die Qualität des Feedbacks, das sie geben, sowie Quantität und Qualität der Rückmeldungen, die sie erhalten (bottom-up). Vertikales Feedback scheint in Remote von dem Grad der Anpassung an Remote Work abhängig zu sein. Führungskräfte, die

quasi von 0 % auf 100 % umstellen mussten, berichten über eine weniger positive Entwicklung des vertikalen Feedbacks.



Vertrauen und Flexibilität als Eckpfeiler, um Bindung in der Pandemie positiv zu gestalten

Die Mehrheit (83 %) der Führungskräfte gibt an, Mitarbeitenden die flexible Gestaltung von Beruf und Privatleben zu ermöglichen, um sie weiterhin an das Unternehmen zu binden. Die flexible Arbeitsgestal-

tung (zeitlich, räumlich) wird mitunter durch Eigenverantwortung (66 %), Vertrauen (60 %) und Wertschätzung (53 %) realisiert.

Mangel an harten Retentionsmaßnahmen

Trotz aller soften Retentionsmaßnahmen werden auffallend wenige harte Maßnahmen ergriffen, zu denen wir Lernangebote (36 %), Karriereangebote (15 %) und

insbesondere die Anpassung von Vergütung (12 %) zählen.

Paradox: Mangel an Retentionsmaßnahmen trotz erwarteter Fluktuation

Auch hier lässt sich beobachten, dass das Performance Management deutlichen Veränderungen durch die Covid-19-Pandemie unterliegt: Das Performance Management hat sich sogar gelockert, was grundsätzlich gegen die initiale Annahme, unter mobiler Arbeit würden Performance und Produktivität leiden,

spricht. *Abbildung 23* zeigt zusätzlich noch einmal die fünf beliebtesten Instrumente der Leistungsmessung bzw. der Rückmeldungen. Die Mehrheit der Führungskräfte präferiert individuell vereinbarte Ziele, OKRs in Kombination mit regelmäßigen Leistungs-, Jahres- und Zwischengesprächen.

Ausprägung des Retention Managements

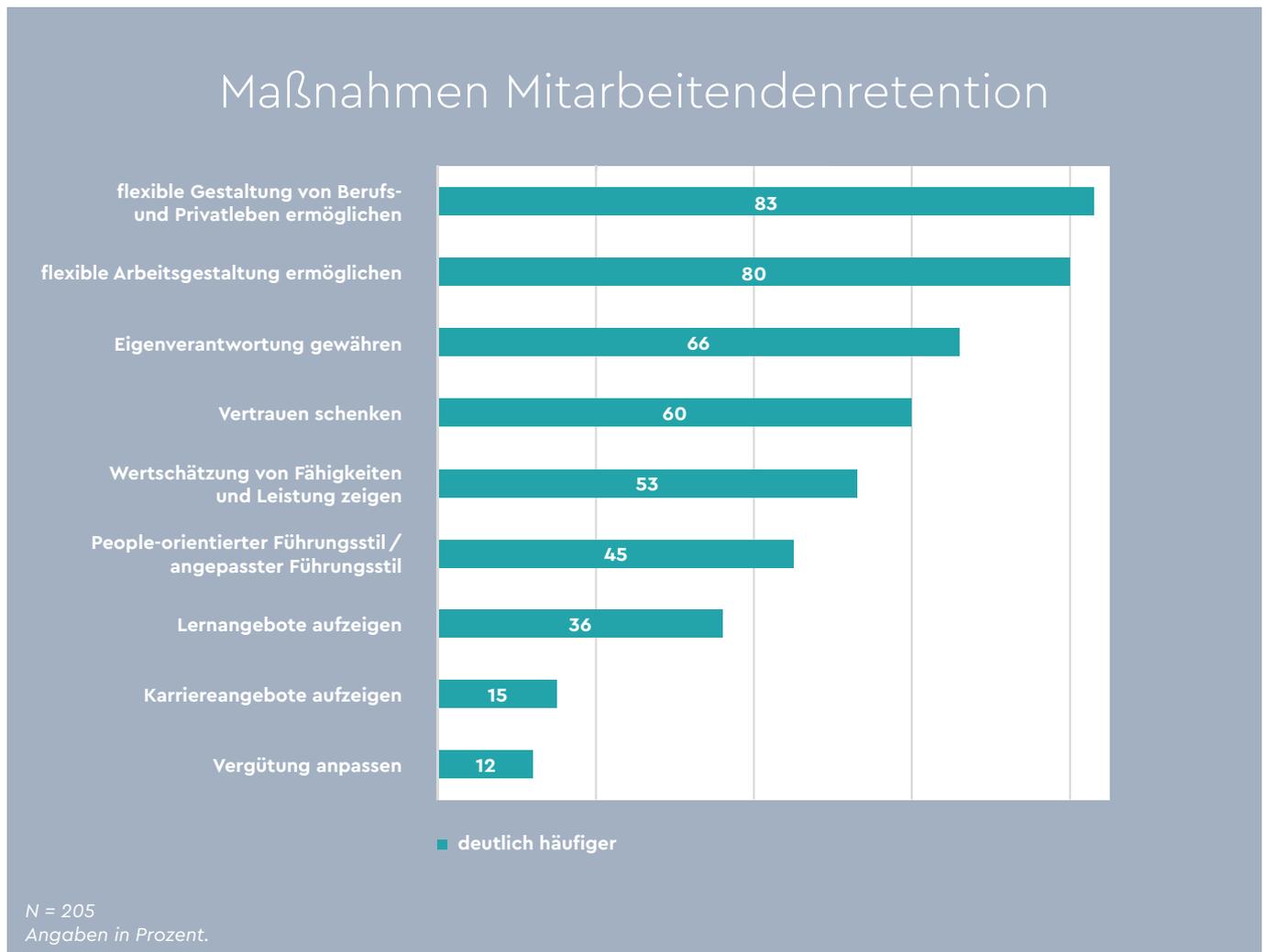
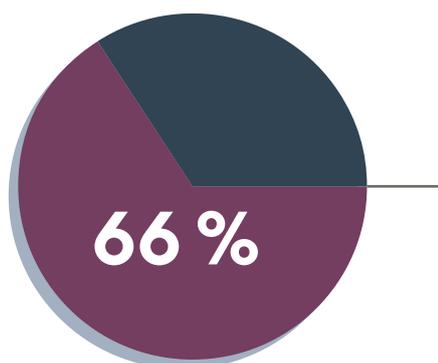


Abb. 23



Fluktuationsentwicklung

der Führungskräfte erwarten einen Anstieg der Fluktuation

Abb. 24

Ausprägungen von Hybrid Work in und nach der Pandemie



Zukünftige Arbeitsgestaltung

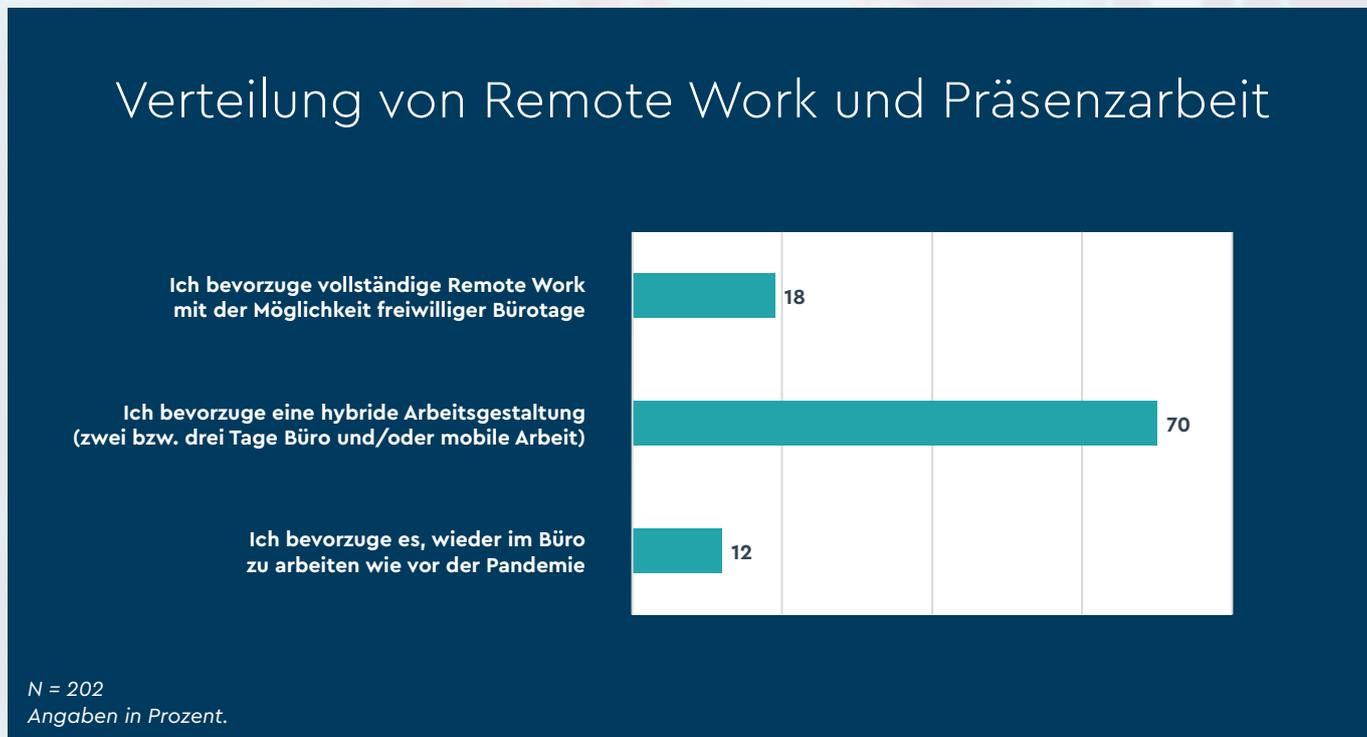
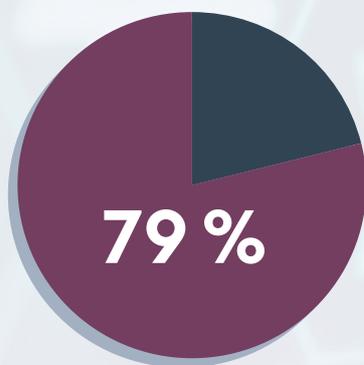


Abb. 25



Zukunft von Hybrid Work

der Führungskräfte arbeiten aktuell hybrid und wollen es auch in Zukunft so beibehalten

Abb. 26

Ausblick auf die Arbeitsgestaltung: zwei bis drei Tage in Remote Work bzw. Präsenz

Deutlich wird in den Befragungsergebnissen auch, dass die Coronapandemie zu einem Katalysator für die Arbeitswelt von morgen geworden ist. Die Büro- und Wissensarbeit der Zukunft wird hybrid sein. Den befragten Führungskräften ist dies bewusst und sie versuchen, sich darauf einzustellen.

Die deutliche Mehrheit (70 %) plädiert für eine hybride Ausgestaltung bereits in der nahen Zukunft – und dies nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für sich selbst: Zwei bzw. drei Tage im Büro und/oder Remote Work sind das angestrebte Optimum. Nur 12 % aller befragten Führungskräfte möchten wieder vollständig im Büro arbeiten – die Zukunft ist hybrid. Diese Ergebnisse decken sich mit bisherigen Befragungen^{7,8}.

Die positive Einstellung gegenüber Hybrid Work (79 %) konvergiert mit der positiven Einstellung

gegenüber Remote Work sowie der fast vollständigen Überzeugung, dass Remote Work langfristig effektiv sein kann. Nach wie vor ist dies bemerkenswert vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten und Entwicklungen, speziell im People Management und der persönlichen Belastung. Für die Zukunft scheint es deshalb zentral, Lösungen für die am stärksten von Remote Work betroffenen Themen in Remote Leadership zu entwickeln.

Insgesamt zeigt sich, dass Remote Leadership gänzlich neuer Führungs- und Managementstile bedarf. Unsere Befragungsergebnisse haben klar gezeigt, dass sich viele Führungskräfte hier von ihren C-Level und auch den HR-Abteilungen alleingelassen fühlen und sich mehr Unterstützung wünschen.



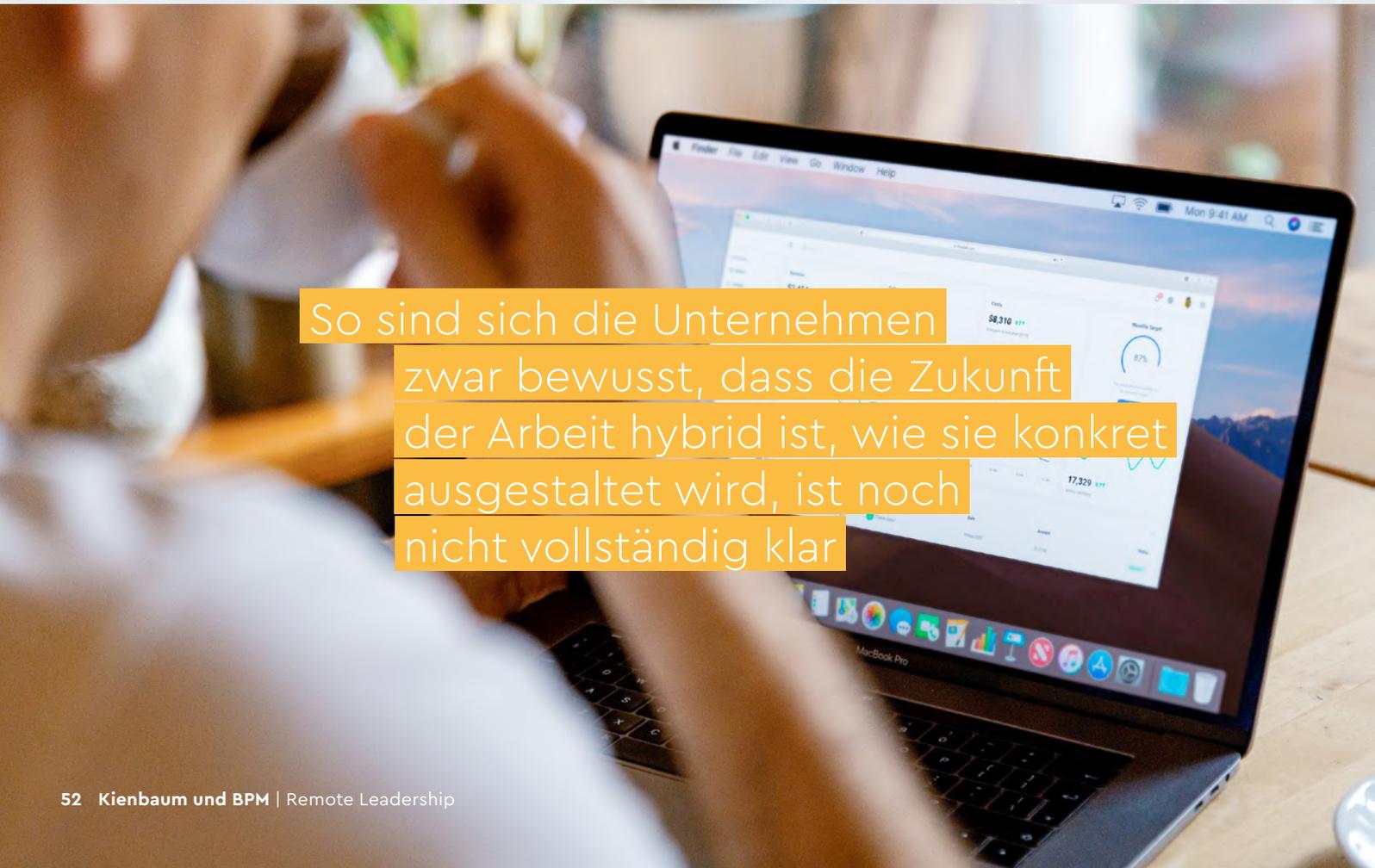
Die positive Einstellung gegenüber Hybrid Work konvergiert mit der positiven Einstellung gegenüber Remote Work

Führungskräfte und Teams scheinen überzeugter von Hybrid Work als die Unternehmen

Dass die Zukunft der Arbeit hybrid sein soll, wird dadurch unterstrichen, dass Führungskräfte mehrheitlich überzeugt davon sind, dass sie selbst, die Unternehmen und auch die Teams Hybrid Work positiv sehen (Abbildung 25). Allerdings denken die Führungskräfte, dass Hybrid Work von ihrem Team etwas weniger und von Unternehmen deutlich weniger positiv gesehen wird. Diese Einschätzung könnte die bisher fehlende Umsetzung und/oder Konzeption einer einheitlichen Regelung (Abbildung 9) zu Remote Work reflektieren. So sind sich die Unternehmen zwar bewusst, dass die Zukunft der Arbeit hybrid ist,

wie diese aber konkret ausgestaltet wird, ist noch nicht vollständig klar.

Hier liegt eine große Aufgabe brach, der sich der Bundesverband der Personalmanager*innen und das Kienbaum Institut @ ISM künftig intensiv widmen wollen.



So sind sich die Unternehmen zwar bewusst, dass die Zukunft der Arbeit hybrid ist, wie sie konkret ausgestaltet wird, ist noch nicht vollständig klar

Sicht auf Hybrid Work von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitenden

Positivität gegenüber hybrider Arbeit in der Zukunft



Abb. 27

Fazit und Implikationen



Führungskräfte und insbesondere das mittlere Management erlebten in der Pandemie eine massiv gesteigerte Belastung

Die Studienergebnisse unterstützen unserer Hypothese: Führungskräfte erlebten eine gesteigerte Belastung und zunehmende Erschöpfung durch Remote Work in der Pandemie. Die Auslöser dafür sind der gesteigerte Arbeitsaufwand, die negativen Veränderungen und Schwierigkeiten speziell im People Management sowie eine mangelhafte Vorbereitung auf Remote Work seit Beginn der Pandemie. Der Verlust

großer Teile des klassischen Führungsinstrumentariums, gesteigerte Erwartungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf Kommunikation und Orientierung sowie eine Verantwortungsdelegation von oben brachten vor allem das mittlere Management in eine Sandwich-Position, die für viele Führungskräfte nur schwer souverän zu beherrschen war.

Neues Führungsverständnis im Hinblick auf Vertrauen und Performance Management

Dementgegen steht die positive Entwicklung, dass Führungskräfte gezwungenermaßen mehr Vertrauen und Eigenständigkeit gewähren mussten und gleichzeitig das klassische Performance Management gelockert haben. Die Pandemie hat so die Umsetzung moderner und digitaler Führungsansätze beschleunigt. Führungskräfte müssen sich deshalb darüber klar werden, dass ihr Führungsverhalten vor der Pandemie nicht eins zu eins auf den Remote-Kontext übertragbar ist. Dies wird auch für die Führungssituation im New Normal gelten. Um Mitarbeitende zu motivieren und langfristig zu binden, sollte deshalb unbedingt das Führungsverhalten an die neuen Anforderungen angepasst werden.

Jetzt ist es aber an der Zeit, die Transition in eine hybride Arbeitswelt aktiv und effektiv anzugehen

People Management als wichtigster Ansatzpunkt in Remote Leadership

Führung stellt in erster Linie einen sozialen Einflussprozess dar und zeichnet sich folglich durch Interaktion und Kommunikation mit den geführten Mitarbeitenden aus. Die Ergebnisse zu den Leistungsindikatoren, die auf Kosten der Mitarbeitendengesundheit zu gehen scheinen, die Ambivalenz in der Mitarbeitendenmotivation und -zufriedenheit sowie die negativen Erwartungen an Bindung und Fluktua-

tion implizieren, dass dieser soziale Einflussprozess in Remote Leadership schwieriger geworden ist. Konsequenterweise müssen Maßnahmen und Lösungen entwickelt werden, wie People Management zukünftig in Remote und Hybrid Work gestaltet werden soll. Andernfalls laufen Unternehmen und Führungskräfte Gefahr, dass kaum Bindung entsteht und die Wettbewerbsfähigkeit im War for Talent gefährdet wird.

Trotz Belastung und Schwierigkeiten sind Führungskräfte von Remote und Hybrid Work überzeugt

Hervorzuheben ist, dass die Führungskräfte trotz der schwierigen Entwicklungen und Belastungen in pandemiebedingter Remote Work diese als positiv und langfristig effektiv erachten. Die Führungskräfte sind bereit für eine hybride Arbeitswelt und Remote Leadership. Die Aufgabe von Unternehmen, Beratern und Wissenschaftlern ist nun, die notwendigen

Weichen zu stellen, damit diese Gestaltung des New Normal von Erfolg gekrönt ist. Im Fokus stehen hier Remote People Management, neue Führungsstile und -konzepte sowie Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen zu Führung, Steuerung und Gesundheit bzw. Belastung.

Durchführungzeitpunkt verstärkt die Brisanz der Studienergebnisse

Die Tatsache, dass die vorliegende Studie zwei Jahre nach Beginn der Pandemie durchgeführt wurde und dennoch nach wie vor ein erheblicher Orientierungsbedarf besteht, verstärkt die Dringlichkeit effektiver Lösungen und Maßnahmen für die Gestaltung des New Normal. Natürlich stand am Anfang der Pandemie der Erhalt der Geschäftsfähigkeit und damit auch das Überleben der Unternehmung im Vordergrund, weshalb wenig Zeit für Planung und Vorbereitung gegeben war. In Anbetracht der Entwicklung von

Covid-19, den bisherigen Erfahrungen und Erkenntnissen ist es aber jetzt an der Zeit, die Transition in eine hybride Arbeitswelt aktiv und effektiv anzugehen.

Der Bundesverband der Personalmanager*innen und das Kienbaum Institut @ ISM werden sich – auch im Sinne einer anwaltschaftlichen Beratung und Betreuung von Führungskräften – weiter auf diesem Feld engagieren.

Kontakt

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director & Partner, Kienbaum
sowie Geschäftsführer Kienbaum
Institut @ ISM
walter.jochmann@kienbaum.de

Lukas M. Fastenroth

Senior Consultant & People Analytics Lead,
Kienbaum sowie Academic Director
Kienbaum Institut @ ISM
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Lea Marie Dreifert

Wissenschaftliche Mitarbeiterin &
Doktorandin
Kienbaum Institut @ ISM
lea.dreifert@kienbauminstitut-ism.de

Inga Dransfeld-Haase

Präsidentin Bundesverband der Personal-
manager*innen und People & Culture
Senior Partner DACH BP Europe
inga.dransfeld-haase@bp.com

Dr. Bernd Blessin

Bereichsleiter Personal, Organisation und
Transformation
L-Bank, Staatsbank Baden-Württemberg,
Präsidiumsmitglied Bundesverband der
Personalmanager*innen (BPM)
bernd.blessin@web.de

Dr. Thymian Bussemer

Bereichsleiter HR Strategie &
Innovation bei der Volkswagen AG,
Vizepräsident des Bundesverbands der
Personalmanager*innen (BPM)
thymian.bussemer@volkswagen.de

Kienbaum



Kienbaum Consultants
International GmbH
contact@kienbaum.com



Bundesgeschäftsstelle
Bundesverband der
Personalmanager*innen
info@bpm.de

Quellen

- ¹ Capgemini (2020). The Future of work: From remote to hybrid.
https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/03/The-Future-of-Work_Final.pdf
- ² Kienbaum & StepStone (2021). Future Skills & Future Learning. Unveröffentlichte Daten.
- ³ Fraunhofer IAO & DGFP (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im „New Normal“. Online abgerufen:
<https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf>
- ⁴ DAK (2020). Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Online abgerufen:
<https://www.dak.de/dak/download/fohlen-2295280.pdf>
- ⁵ Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). Konstanzer Homeoffice-Studie. Online abgerufen:
https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/51524/Kunze_2-926cp7kvkn359.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- ⁶ Boston Consulting Group (2021). Decoding Global Ways of Working. Online abgerufen:
<https://web-assets.bcg.com/74/33/14077446434fa8685891ba0e2e69/bcg-decoding-global-ways-of-working-mar-2021.pdf>
- ⁷ Boston Consulting Group (2020). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. Online abgerufen:
<https://web-assets.bcg.com/2f/4f/acb18f9c4a68b1cf0367479fc44c/bcg-what-12000-employees-have-to-say-about-the-future-aug-2020.pdf>
- ⁸ Shift Collective (2021). The Future is Hybrid. Online abgerufen:
https://uploads-ssl.webflow.com/5f3a40b5de1569ed3930bbdf/60587b634248d305dc4d721c_Shift-Collective_Hybrid-Work-Studie.pdf

Bildnachweise:

iStockphoto auf Seiten: 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 28,
30, 31, 32, 35, 36, 38, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 52, 54, 56, 59, 60
Shutterstock auf Seiten: 12, 13
Pixabay auf Seiten: 33, 37, 38, 41, 43, 52
Unsplash auf Seite: 51
Porträts auf Seite 3: Herr Jochmann und Herr Fastenroth – Kienbaum
Herr Bussemer und Herr Blessin – BPM





Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 80172-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Hinweis: Die Verbreitung, Vervielfältigung
und öffentliche Wiedergabe dieser Publikation
bedürfen der schriftlichen Zustimmung von
Kienbaum Consultants International GmbH.