www.personalwirtschaft.de
Q1 2022

Personalwirtschaft

Dossier: Hybrid HR

HR IN DER NEUEN ARBEITSWELT

Exklusive Studienergebnisse

+++ **Kulturwandel:** Spannungsfelder zwischen Remote und Präsenz +++ **Digitalisierung:** HR kommt nur zäh voran +++ +++ **Neue Aufgaben:** Was Personalarbeit in Zukunft leisten muss +++ **Leadership:** Kernbotschaften für gute Führung +++

Zugehört und **weitergedacht**

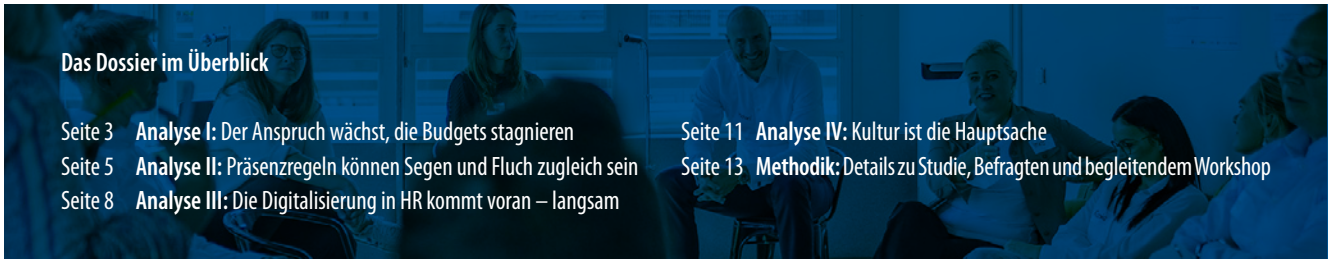
Schon am Ende des ersten Pandemiejahres 2020 deutete sich an, dass die Idee der „hybriden Arbeitswelt" eine sein würde, die bleibt – und dass sie unsere Form der Zusammenarbeit in jeglicher Art und Weise neu formatieren würde. Daraus erwächst ein neuer Anspruch und ein neuer Aufgabenzuschnitt für Personalabteilungen: „Hybrid HR" – eine neue Personalfunktion für eine neue Arbeitswelt.

Gemeinsam mit unseren Partnern Empleox, milch & zucker und PageGroup und in Zusammenarbeit mit dem Research-Team im F.A.Z.-Fachverlag möchten wir diese Veränderung der HR-Arbeit genauer beleuchten. Im Juli und August 2021 haben wir daher in einer quantitativen Studie 208 Personalmanagerinnen und -manager zum Status quo und zur Zukunft der HR-Arbeit befragt; die Ergebnisse konnten wir im September im Rahmen eines qualitativen Workshops mit 22 HR-Praktikerinnen und -Praktikern abgleichen und vertiefen.

Ein Produkt dieser Arbeit haben Sie nun vor Augen: Dieses Whitepaper enthält ausgewählte Elemente aus dem Studienband „Hybrid HR", der die zentralen Befragungsergebnisse zusammenfasst. Weitere Informationen zur Studie und zum begleitenden Workshop gibt es im Online-Special unter www.pwgo.de/hybrid.

Mit unseren Studienpartnern haben wir seit dem Sommer intensiv über Schwerpunkte und Formulierungen gerungen, haben Ergebnisse interpretiert und diskutiert – und zum Glück auch viel gelacht und gelernt. Ich glaube, das hat sich gelohnt. Unter dem Strich steht die Analyse einer HR-Profession, die im Zentrum des Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft steht – und sich dabei selbst neu justiert. Vor allem ist HR gerade eins: in Bewegung. Also kommen Sie, wir gehen ein Stück mit!

Cliff Lehnen
Chefredakteur



Das Dossier im Überblick

Seite 3 **Analyse I:** Der Anspruch wächst, die Budgets stagnieren
Seite 5 **Analyse II:** Präsenzregeln können Segen und Fluch zugleich sein
Seite 8 **Analyse III:** Die Digitalisierung in HR kommt voran – langsam
Seite 11 **Analyse IV:** Kultur ist die Hauptsache
Seite 13 **Methodik:** Details zu Studie, Befragten und begleitendem Workshop

IMPRESSUM

VERLAG:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe,
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
www.faz-bm.de

HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

GESCHÄFTSFÜHRER:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Eine Publikation von
F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

CHEFREDAKTEUR:
Cliff Lehnen (V.i.S.d.P.)

REDAKTION:
Angela Heider-Willms, Cliff Lehnen,
Jacqueline Preußer, Nicolas Richter

GESTALTUNG:
www.auhage-schwarz.de

BILDNACHWEIS:
Bettina Beichert, Beichert BusinessPhoto
Alle Fotos entstanden während des die Studie begleitenden Workshoptags in Frankfurt am Main im September 2021.

NUTZUNGSRECHTE:
Sämtliche Inhalte dieses Dossiers sind urheberrechtlich geschützt. Die Erteilung von Lizenzen und Einräumung von Nutzungsrechten erfolgt über das Archiv von F.A.Z. BUSINESS MEDIA (www.faz-rechte.de). Es gelten gesonderte Allgemeine Geschäftsbedingungen.

© Alle Rechte vorbehalten. F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2021.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS:
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts dieser Publikation übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der Inhalt dieses Dossiers ist in ähnlicher Form in der Ausgabe 12/2021 der Personalwirtschaft erschienen.

Gestärkt nach vorne blicken

Während der ersten Infektionswelle der Corona-Pandemie hat sich HR als Krisenmanagerin bewährt. Auf dieses Fundament muss jetzt aufgebaut werden – gleichzeitig wird das Aufgabengebiet von HR immer vielfältiger.

▸ Die hybride Arbeitswelt – ein neues Austarieren von Nähe und Distanz, von analoger und virtueller Zusammenarbeit, von Führungs- und Organisationskulturen – setzt HR unter Druck. Die Pandemie hat Entwicklungen beschleunigt, die schon vorher in Bewegung waren. Zugleich bieten sich Chancen für neue, dem Menschen und der Zukunft zugewandte Formen von Personalarbeit. HR also hat eine Menge zu tun – wie ein Jongleur, der zugleich viele Bälle in der Luft hält und immer noch ein paar weitere zugeworfen bekommt.

Bereits seit Dave Ulrich – seit über 20 Jahren also – gelten die Automatisierung und Auslagerung von HR-Standardprozessen dabei als Heilsbringer. Insofern verwundert es nicht, dass auch in dieser Befragung ein besonders dringlicher Kompetenzaufbau in diesen Aspekten angemahnt wird. 67 Prozent der Studienteilnehmenden wollen sich hier verbessern (siehe Abbildung 1). Insbesondere die Befragten aus mittleren Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 500 bis unter 5000 sehen hier noch einen Nachholbedarf, ebenso wie die Teilnehmenden in HR-Leitungsfunktionen.

In zahlreichen Unternehmen unterstützt HR im Bereich der Organisationsentwicklung. Um die neuen Herausforderungen, die sich durch hybrides Arbeiten ergeben, meistern zu können, stehen Themen wie Change Management und agile Methoden oft ganz oben auf der Agenda. Das spiegelt sich in den Kompetenzen wider, die es aus Sicht der Befragten in den kommenden zwölf Monaten im Bereich HR aufzubauen gilt. Knapp die Hälfte der Befragten sieht neuen Kompetenzbedarf im Themenfeld Agilität, und 43 Prozent benötigen Input im Change Management.

Der Kompetenzbedarf wächst …

Die erwartete Manifestierung von Remote Work in den Unternehmen erfordert auch eine Weiterentwicklung entsprechender Kompetenzen in den Personalabteilungen. 42 Prozent der Befragten insgesamt sehen hier in den kommenden zwölf Monaten Bedarf – bei den befragten HR-Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung sind es sogar 60 Prozent. Weitere wichtige Entwicklungsbereiche sind das Employer Branding und die mentale Gesundheit. Beide Themen werden von der wachsenden Knappheit auf dem Arbeitsmarkt befeuert. Unternehmen stehen zunehmend im Wettbewerb um passende Arbeitskräfte. Das erfordert ein höheres Augenmerk auf ein für Bewerber attraktives Unternehmensbild. Aber auch die Fürsorge für die Mitarbeitenden rückt stärker in den Fokus – gerade wenn sie aufgrund von Remote Work nicht im täglichen Blickfeld der Führungskräfte sind.

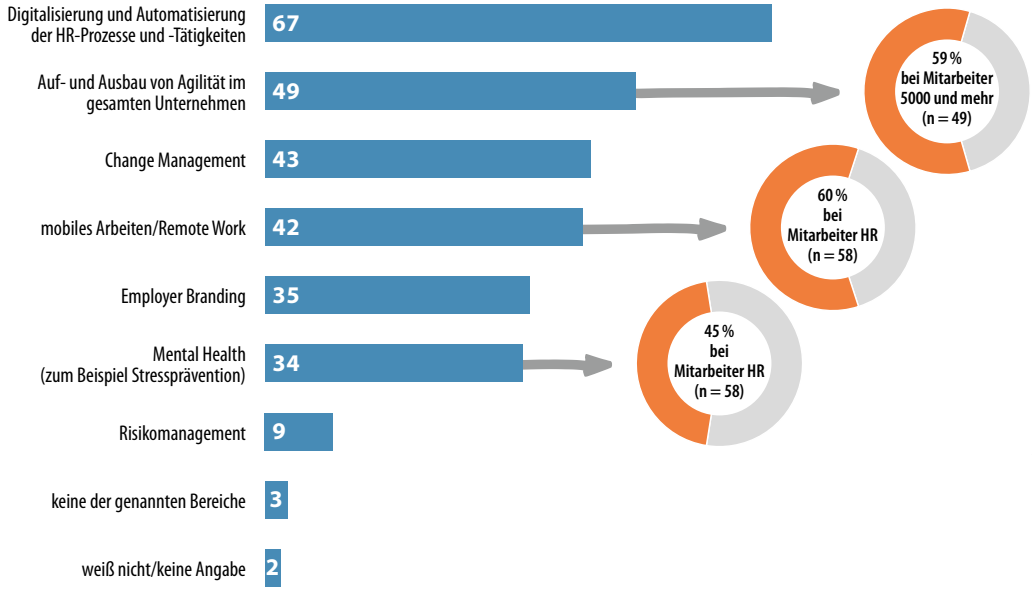
… das Budget aber nicht

Allerdings: Wo mehr Aufgaben sind, da braucht man auch mehr Budget oder mehr Mitarbeitende. Im Idealfall beides. HR aber steht 2021 mit vielen neuen Aufgaben da, bei weitgehend unveränderten Ressourcen.

Digitalisierung, Agilität und Change stehen im Fokus

Abbildung 1

Antwort auf die Frage: „In welchen Bereichen wird Ihre HR-Abteilung in den kommenden zwölf Monaten zusätzliche Kompetenzen aufbauen müssen?"; in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 208 [1)]



Quelle: F.A.Z. Business Media | research

1) Mehrfachnennungen möglich

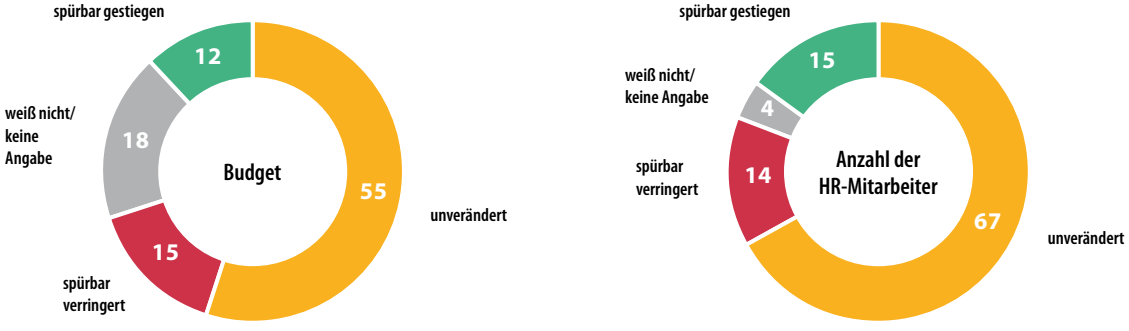
Auf die Frage „Inwieweit hat sich das Budget, das Ihrer HR-Abteilung zur Verfügung steht, in den vergangenen zwölf Monaten verändert" antworten 55 Prozent der Befragten, es sei gleich geblieben (siehe Abbildung 2). HR-Führungskräfte geben hier an, dass sich die finanziellen Ressourcen tendenziell sogar eher verringert haben (30 Prozent). Dasselbe gilt für die Befragten, die in einem großen Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden tätig sind.

Ähnlich sieht es bei den personellen Ressourcen aus. 67 Prozent der Befragten geben an, dass die Mitarbeiteranzahl in ihrer HR-Abteilung im vergangenen Jahr unverändert blieb. Je nach Unternehmensgröße zeigt sich allerdings eine steigende oder sinkende Tendenz der Anzahl von Teammitgliedern. In Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden ist tendenziell eine Vergrößerung des HR-Teams zu sehen, in Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden eher eine Verringerung der personellen Ressourcen. Das ist ein ziemlich ernüchterndes Bild. Zumal viele Personalabteilungen in der Pandemie an Sichtbarkeit und auch an Ansehen gewonnen haben. ■

Corona hat die HR-Budgets und die Anzahl der HR-Mitarbeiter überwiegend nicht verändert

Abbildung 2

Antwort auf die Frage: „Inwieweit hat sich das Budget, das Ihrer HR-Abteilung zur Verfügung steht, in den vergangenen zwölf Monaten verändert?"; in Prozent der Befragten; n = 208



Neue Welten schaffen

Wie gestalten wir sie nun, die neue hybride Zukunft? Angestellte haben größtmögliche Freiheit auf dem Wunschzettel, Unternehmen gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber. Beides zu erfüllen wird nicht ohne Reibungspunkte machbar sein.

▸ Mit den eingeführten Kontaktbeschränkungen zu Pandemiebeginn wurden Bürotätigkeiten vielerorts zunächst über Nacht nach Hause verlegt – begleitet von anfänglicher Skepsis: Kann das funktionieren? Heute wissen wir: Ja, es funktioniert, unter gewissen Bedingungen. Hybride Arbeit, also das wechselnde Arbeiten im Büro und von einem anderen Ort aus, kann positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit wirken, die Effizienz steigern und Kosten sparen. Zudem haben sich Wissensarbeiter in aller Welt an die Vorteile der hybriden Arbeitswelt gewöhnt. Die in Krisenzeiten bewährte zeitliche und räumliche Flexibilität wird deshalb auch in Zukunft Bürotätigkeiten prägen.

Räumlich flexibles Arbeiten hat für die Beschäftigten zahlreiche Vorteile. Unter anderem wird immer wieder auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, den Wegfall der Wegezeiten und ein größeres Einzugsgebiet für die Bewerbung bei potenziellen Arbeitgebern verwiesen. Diese hingegen erhoffen sich eine höhere Arbeitgeberattraktivität durch eine teilweise Wahlfreiheit des Arbeitsorts. Das spiegelt sich auch in der Befragung: Neun von zehn Teilnehmenden sind überzeugt, dass örtliche und zeitliche Flexibilität Arbeitgeber heute und in Zukunft für Jobinteressenten anziehend machen. Mehr als die Hälfte der befragten Personalerinnen und Personaler plädieren dafür, dass Unternehmen ihren Bürobeschäftigten künftig eine Präsenzzeit von 40 bis 60 Prozent anbieten sollten – das entspricht zwei bis drei Tagen pro Woche im Büro, je nach Terminlage und Kommunikationsbedarf.

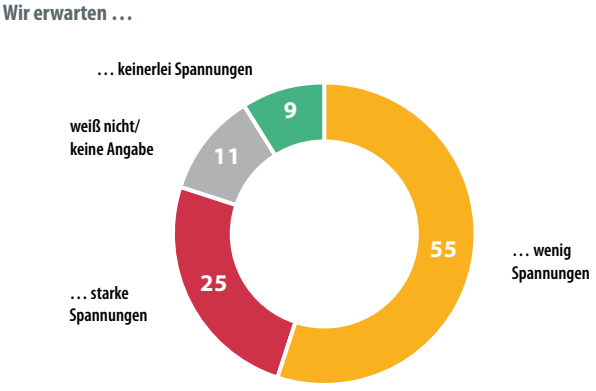
Flexibilitätsfrage teilt die Arbeitswelt

Der Rest? „Work from home" nennen es die einen, „Work from anywhere" die anderen. Acht Prozent der Befragten sprechen sich für eine vollständige örtliche Flexibilität aus. In großen Unternehmen ist die erwartete Anwesenheitszeit tendenziell geringer als in kleinen Unternehmen, wo man der Präsenzzeit noch etwas mehr Gewicht zu geben scheint. Besonders im Dienstleistungsbereich wird auf weitreichende Fle-

Unterschiedliche Präsenzregeln im Unternehmen sorgen für Unruhe in der Belegschaft

Abbildung 3

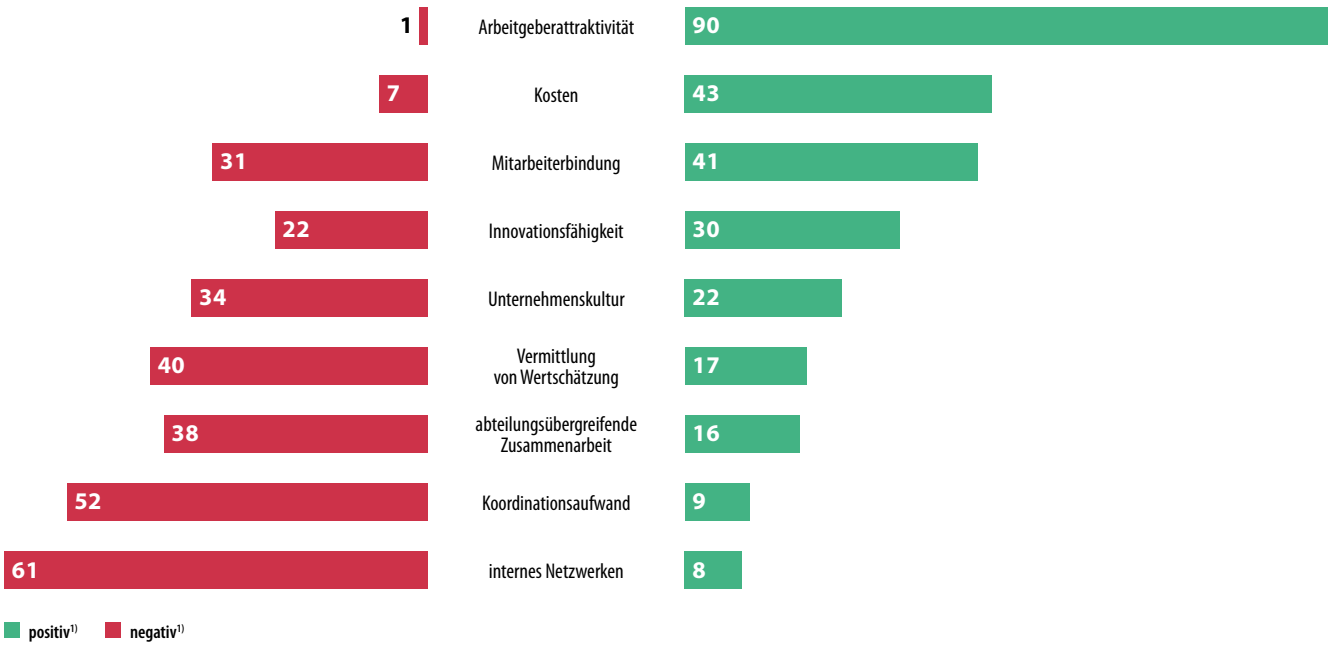
Antwort auf die Frage: „Inwieweit erwarten Sie Spannungen innerhalb der Belegschaft, wenn sich die Präsenzregeln zwischen verschiedenen Funktionen (zum Beispiel Produktionsmitarbeiter und Wissensarbeiter) künftig deutlich voneinander unterscheiden?"; in Prozent der Befragten; n = 208



Angst um Kultur, Kommunikation und Koordination

Abbildung 4

Antwort auf die Frage: „Wie wirkt sich eine wachsende Ortsunabhängigkeit des Arbeitsplatzes aus Ihrer Sicht auf folgende Aspekte aus?"; in Prozent der Befragten; n = 208



1) fehlende Werte zu 100: neutral und weiß nicht/keine Angabe

xibilität gesetzt. Befragte aus Industrieunternehmen hingegen sehen die völlig freie Wahl des Arbeitsorts deutlich seltener. Das liegt einerseits in der Natur der Sache: Ortsunabhängiges Arbeiten kann nicht allen Mitarbeitenden angeboten werden, schließlich können manche von ihnen ihrer Tätigkeit nur vor Ort nachgehen, wie etwa in der Produktion (dasselbe gilt aber auch im Labor, im OP oder am Verkaufstresen). Sie müssen wochentäglich, wenn nicht sogar auch am Wochenende, in den Betrieb fahren und sich in Schichtsysteme eingliedern, während manchem Wissensarbeiter – mindestens in der Stellenanzeige, immer öfter im Intranet, hier und da gar in der Betriebsvereinbarung – die maximale Freiheit in Aussicht gestellt wird.

Das passt nicht zusammen, fürchtet ein großer Teil der Studienteilnehmenden: Der ungleich verteilte Zugang zum Remote-Arbeiten kann zu Spannungen innerhalb der Belegschaft führen. Acht von zehn Befragten erwarten mindestens geringe Spannungen, jeder vierte Befragte sogar starke Spannungen in der Belegschaft (siehe Abbildung 3). Nur ein Be-

Michael Baier, Managing Director, Michael Page:

„Das Stichwort lautet hybrides Arbeiten: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben festgestellt, dass sie im Homeoffice sehr produktiv sein können; sie erkennen aber, dass auch die Arbeit im Büro Vorteile hat. Die Unternehmen müssen sich diesen Bedürfnissen anpassen."

Welche Auswirkungen hat das flexible, hybride Arbeiten auf Unternehmenskultur und -kommunikation? „Die Kommunikation verändert sich natürlich: Die Zeit vor Ort im Büro wird vermehrt für das Zwischenmenschliche genutzt. Bei der Unternehmenskultur werden Führungskräfte vor eine große Herausforderung gestellt: Sie müssen nicht nur ihr Team individuell führen, sondern auch die Unternehmenswerte vermitteln – vor allem bei neuen Personen im Team."

Was sind Ihre Tipps, um auch während Remote-Arbeit Nähe und Wertschätzung zu seinen Angestellten aufzubauen, zu übermitteln und zu halten? „Führungskräfte sind heute People Manager. Sie müssen Nähe und Vertrauen zwischen sich und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufbauen. Für die Arbeit aus dem Homeoffice heißt das, auch Zeit für das private Gespräch einzuplanen. Ein ehrliches ‚Wie geht es dir heute?' kann Wunder wirken."

fragter von zehn geht davon aus, dass die hybride Arbeitswelt keinerlei atmosphärische Störung nach sich zieht (neun Prozent). Umfrage-Teilnehmende, die außerhalb der HR-Abteilung arbeiten, rechnen ganz besonders oft mit Problemen. Das sind bemerkenswerte Zahlen. Unternehmen, HR-Abteilungen im Besonderen, müssen die möglichen kulturellen Verwerfungen – den sprichwörtlichen Clash of Cultures – im Blick behalten.

Remote Work verändert die Unternehmen

Doch was macht die neue Ortsunabhängigkeit eigentlich mit der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation? Nun, in einem Punkt ist man sich, wie gesagt, einig: 90 Prozent der befragten Personalerinnen und Personaler sind davon überzeugt, dass die Arbeitgeberattraktivität steigt (siehe Abbildung 4). Mehr als vier von zehn Befragten (43 Prozent) gehen auch davon aus, dass sich Kostensenkungen erzielen lassen, wenn weniger Arbeitsplätze und damit Bürofläche vorgehalten werden müssen. Dann ist allerdings ein funktionierendes Desksharing- Konzept wichtige Voraussetzung – an dem zahlreiche Unternehmen im Reboarding-Modus aktuell tüfteln.

Hinsichtlich der Mitarbeiterbindung sind die Befragten gespalten. 41 Prozent erwarten eine höhere Mitarbeiterbindung, wenn ortsunabhängiges Arbeiten möglich ist, 31 Prozent hingegen erwarten eine Verschlechterung, weil die Präsenz im Unternehmen geringer wird. Auch in Bezug auf die Innovationsfähigkeit sind die Befragten unentschieden. Doch was alle wesentlichen Faktoren rund um Kultur, Kommunikation, Koordination und Kohäsion betrifft, schlagen die befragten Personaler Alarm: Es werde schwerer, auf der einen Seite die Wertschätzung für den Einzelnen, aber auf der anderen Seite auch die Unternehmenskultur insgesamt zu transportieren. Gerade bei diesen beiden Punkten erwarten die Befragten negative Einflüsse durch hybrides Arbeiten, ebenso wie in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, beim Koordinationsaufwand und vor allem beim internen Netzwerken. Unter diesem Eindruck scheint fraglich, ob der oben angesprochene Aspekt der simplen Kosteneinsparung durch Flächenreduktion nicht aufgezehrt zu werden droht von Brüchen in der Kulturarbeit, die nicht ohne Weiteres zu kitten oder digital nachzubilden sind.

Problemfeld Kultur

Deutlich wird: Hybrides Arbeiten verändert zahlreiche Faktoren der Unternehmenskultur. Die Art und Weise der Begegnung im Arbeitsalltag und des Umgangs miteinander wird eine andere. Neue Werte spielen auf einmal eine Rolle. Vormals scheinbar abgeschlossene Kulturen verändern sich, mit positiven und negativen Auswüchsen. Eine neue Offenheit etwa scheint sich für Kandidaten und Kandidatinnen mit ungeraden Lebensläufen aufzutun. „Kompetenzen und Fähigkeiten werden zukünftig wichtiger als Formal- und Ausbildungsqualifikationen" – diese Aussage halten 58 Prozent der Befragten für richtig. Vielleicht auch eine gute Losung für die HR-Arbeit der Zukunft: zielorientiert, pragmatisch, im Hier und Jetzt – und doch mit dem Blick voraus. ■

> „Ich glaube, dass Personalerinnen und Personaler die Digitalisierung ihres Unternehmens manchmal auch etwas schwarz sehen, nach dem Motto: ‚Was andere Firmen alles machen!' Aber auch da wird meistens nur mit Wasser gekocht."
>
> **Ina Meyer,** Director Human Resources Germany, Berlitz Deutschland

Birger Schnepp, Director Marketing, milch & zucker:

„Remote Leadership ist ein wichtiger Bestandteil für die Unternehmenskultur der Zukunft. Doch welche Skills benötigt eine Führungskraft, um Remote Leadership erfolgreich umzusetzen? Die Studie zeigt: Gute Führung ist in einer hybriden Arbeitswelt wichtiger denn je!"

Was für Fähigkeiten und Instrumente brauchen CEOs bei zunehmender Digitalisierung und Remotearbeit? Die Herausforderung besteht für sie darin, Motivieren, Führen und Coachen ihrer Teams in die digitale Welt und Arbeitsprozesse zu übersetzen. „Digital" verändert vor allem die Motivation des Teams durch Präsenz des Managers, die Fähigkeit, Emotionen im Team zu erkennen und das Vertrauen darin, dass Aufgaben in gewohnter Qualität und Timing gelöst werden.

Was ist Ihr Tipp zur konkreten Verbesserung von Führungskultur? Remote-Führungskultur heißt auch, das Know-how zu haben, digitale Tools wie kollaborative Plattformen oder Videokonferenzsoftware im Alltag zu nutzen. Hier sehe ich die größte Chance für moderne Führungskultur, denn nur wenn man persönlich die neuen Tools professionell nutzt und vorlebt, folgt das Team.

Mehr Tempo, bitte

Die Digitalisierung von HR-Prozessen geht zwar vorwärts – aber viel zu langsam. Viele Personalabteilungen sind für die Zukunft noch nicht gerüstet. Das fällt vor allem Außenstehenden auf.

▸Die Corona-Pandemie hat in weiten Teilen von Wirtschaft und Gesellschaft einen starken Digitalisierungsschub ausgelöst. In vielen Unternehmen sind die direkten Auswirkungen spürbar – und zwar zunächst einmal positiv: Die Mehrheit der befragten Personalerinnen und Personaler ist der Ansicht, dass HR seit 2020 in Sachen Digitalisierung einen Sprung nach vorne gemacht hat. 51 Prozent stimmen der Aussage „Die Pandemie hat für einen nachhaltigen Digitalisierungsschub in unserer HR-Abteilung gesorgt" zu.

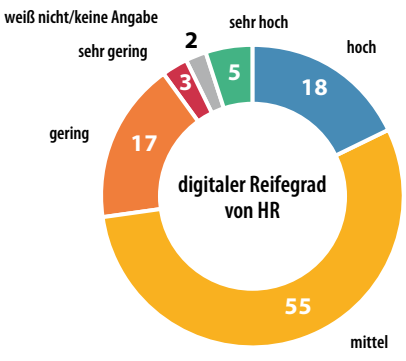
Selbst- und Fremdbild divergieren

Allerdings gibt es in den Personalabteilungen hinsichtlich des Digitalisierungsgrads nach Ansicht der Befragten durchaus noch Nachholbedarf: 55 Prozent schätzen den digitalen Reifegrad ihrer HR-Abteilung als „mittel" ein, lediglich fünf Prozent bewerten ihn als „sehr hoch", 18 Prozent als „hoch" (siehe Abbildung 5). Nicht verwunderlich: In großen Unternehmen wird der Reifegrad der eigenen Digitalisierung eher als hoch eingeordnet als in kleineren Unternehmen. Bemerkenswert allerdings: HR-Führungskräfte bewerten die Digitalisierung der eigenen Abteilung häufiger als „hoch" (30 Prozent) als HR-Teammitglieder ohne Leitungsfunktion (19 Prozent).
Diese Diskrepanz spiegelt sich auch im Vergleich von HR zum Rest des Unternehmens: Die eigene HR-Abteilung beurteilen die meisten Befragten (59 Prozent) als digital auf Augenhöhe mit den übrigen Unternehmensbereichen. Auch hier sehen höhergestellte Personalerinnen und Personaler den Digitalisierungsstand ihres Teams tendenziell in einem besseren Licht als die restlichen HR-Mitarbeitenden: 26 Prozent der HR-Leitung finden, dass ihre Abteilung Unternehmensvorreiter in Sachen Digitalisierung ist, während 24 Prozent der Personalerinnen und Personaler ohne Führungsverantwortung das eigene Team eher als Nachzügler wahrnehmen. Vielleicht noch ernüchternder: Unter Befragten außerhalb von HR steigt dieser Negativanteil sogar auf 38 Prozent. Und: Fast jeder dritte befragte Nicht-HRler bewertet den digitalen Reifegrad von HR mit „gering" oder „sehr gering" (31 Prozent).
HR droht also in zweifacher Hinsicht seinen wahren Digitalisierungsstand zu verkennen: Innerhalb der Abteilung scheint die HR-Leitung in ihrer Wahrnehmung häufiger „über den Wolken zu fliegen", wo der Himmel ungetrübt ist und kein Wetterchen den Blick stört; außerhalb der Abteilung ist der Ruf, der HR vorauseilt, nicht unbedingt der eines digitalen Vorreiters. Beide Erkenntnisse sollten beim künftigen Abgleich von Selbst-und Fremdbild zurate gezogen werden.

Digitaler Reifegrad: Luft nach oben

Abbildung 5

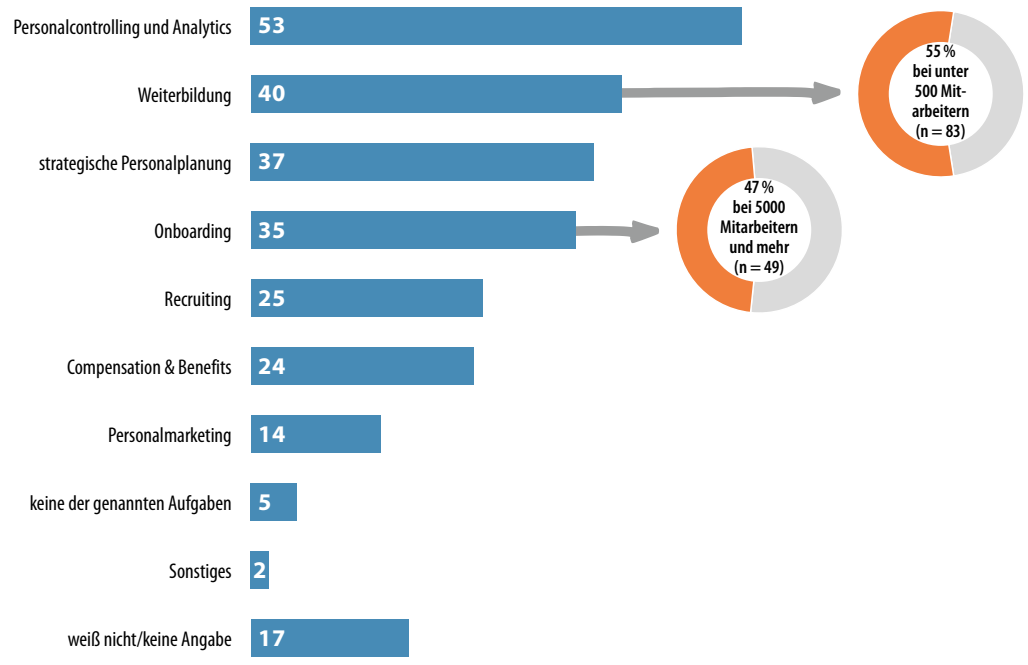
Antworten auf die Frage: „Wie schätzen Sie den digitalen Reifegrad Ihrer HR-Abteilung ein?"; in Prozent der Befragten; n = 208



Weiterbildung, Onboarding und Recruiting werden digitaler

Abbildung 6

Antwort auf die Frage: „Welche drei HR-Aufgaben müssen in Ihrem Unternehmen am dringlichsten weiter digitalisiert werden, um den Anforderungen an ein zukunftsweisendes HR-Management gerecht zu werden?"; in Prozent der Befragten; n = 208 [1)]



1) Mehrfachnennungen möglich

Digitalisierung als Priorität

Abgesehen von dieser Einschätzung steht für viele der Befragten fest: Digitalisierung wird zu einem der Hauptthemen ihrer Arbeit und ein Bereich, in dem sie sich dringlich weiterbilden müssen. Auf die Frage „In welchen Bereichen wird Ihre HR-Abteilung in den kommenden zwölf Monaten zusätzliche Kompetenzen aufbauen müssen?" antworteten 67 Prozent: bei der Digitalisierung und Automatisierung der HR-Prozesse und -Tätigkeiten. Damit ist es laut Einschätzung der Befragten in keinem anderen Bereich so wichtig, die eigenen Fähigkeiten auszuweiten wie im digitalen (wie andere Bereiche im Vergleich abgeschnitten haben, sehen Sie in Abbildung 1).

Doch welcher HR-Bereich hat den stärksten Digitalisierungsbedarf? Eine deutliche Weiterentwicklung in der eigenen Personalabteilung wünscht sich mehr als die Hälfte der Befragten zukünftig vor allem in den Bereichen Personalcontrolling & HR Analytics (53 Prozent, siehe Abbildung 6).

In den anderen HR-Subthemen sind sich die befragten Personalexpertinnen und -experten weniger einig: In der Weiterbildung wünschen sich immerhin noch 40 Prozent eine weitergehende Digitalisierung, bei der strategischen Personalplanung sind es 37 Prozent und im Onboarding 35 Prozent. Ein Viertel der Befragten sieht einen Digitalisierungsbedarf im Recruiting (25 Prozent), im Bereich Compensation & Benefits sind es mit 24 Prozent nur geringfügig weniger. Im Personalmarketing halten nur 14 Prozent einen Digitalisierungsschub für nötig. Vereinzelt äußern die Befragten den Wunsch, das Aktensystem sowie administrative Prozesse zu digitalisieren und miteinander zu verknüpfen.

Interessant: Der Fokus auf den Bereich HR-Controlling und Analytics ist unter HR-Gesamtleitern (68 Prozent) besonders ausgeprägt. Auch die Themen Weiterbildung (45 Prozent) und Recruiting (32 Prozent) werden hier höher gerankt als im Studiendurchschnitt. Und auch hier macht die Unternehmensgröße einen Unterschied bei der Beurteilung der Herausforderungen: Die Hälfte der Befragten, die in kleineren Unternehmen arbeiten (< 500 Mitarbeitende), findet, der Bereich Weiterbildung sollte bei der Digitalisierung Priorität haben. Für die Befragten in größeren Unternehmen stehen wiederum Controlling und Analytics mehrheitlich an erster Stelle.

HR holt bei den Basics auf

Je tiefer der Blick in die Realitäten der Personalabteilungen hineingeht, desto deutlicher tritt mancher Graben zwischen Digitalisierungswunsch und analoger

Wirklichkeit hervor. Denn der Status quo der Digitalisierung ist in vielen HR-Abteilungen noch nicht dort, wo man gerne sein würde. Bestes Beispiel: Robotik und KI im Recruiting – zwei Themen, die seit Jahren so intensiv auf Podien und in Fachmedien propagiert werden, dass der Eindruck entsteht, sie seien fester Bestandteil des HR-Alltags.

Die nüchterne Realität: Robotik- oder KI-Anwendungen im Recruiting (etwa Chatbots, CV Parsing- oder Matching-Tools) werden bei gerade einmal acht Prozent der Befragten im Unternehmen genutzt, also in etwa jedem zwölften. Reporting- oder Analytics-Tools kommen derzeit nur bei jedem fünften Befragten (21 Prozent) zum Einsatz, über eine Talentmanagement-Software verfügen 23 Prozent. Digitale Weiterbildungsmaßnahmen bieten aktuell 41 Prozent der befragten Unternehmen an – auch diese Zahl wirkt im Lichte der seit dem Frühjahr 2020 notwendig gewordenen Entwicklungssprünge (und der seitdem erfolgten Vervielfältigung des Angebots) eher mau.

Die Basics für die digitale Zusammenarbeit hingegen sind in den meisten Personalabteilungen vorhanden. Mit Collaboration-Tools zur Kommunikation und Datenbearbeitung, wie beispielsweise Microsoft Teams oder Slack, arbeiten 76 Prozent der Befragten. Die digitale Akte (E-Akte) gibt es bei 53 Prozent, digitale Signaturen verwenden 36 Prozent der Befragten, Self-Service-Apps 34 Prozent.

Analytics teilweise ja, KI eher nein

In den kommenden Jahren könnte sich dieser Status quo in die von den Personalerinnen und Personalern gewünschte Richtung verändern. Bei den Basics – Collaboration-Tools, E-Akte, E-Signatur – sollen bestehende Lücken, so die Angaben der Befragten, bald geschlossen werden. Rund neun von zehn Unternehmen wollen künftig mindestens mit diesen Basisanwendungen ausgestattet sein. 51 Prozent der Befragten planen zudem, mit Reporting- und HR-Analytics-Software zu arbeiten. Self-Service-Apps oder eine Talentmanagement-Software sollen bei jeweils 38 Prozent der Befragten eingeführt werden. Was den Einsatz einer Talentmanagement-Software angeht, scheinen die Unternehmen allerdings zwiegespalten zu sein. 31 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen aktuell erst gar nicht darüber nachgedacht wird, eine solche Software zu installieren. Bei 60 Prozent der Befragten ist das Thema KI noch kein Teil der Diskussion über die Zukunft der HR-Abteilungen.

Ein Weiteres macht die Befragung deutlich: Die Digitalisierung der HR-Arbeit wird innerhalb der Unternehmen nur selten als Ziel- und Messgröße ausgegeben. Der Druck, sich über die Basics der Digitalisierung hinaus weiterzuentwickeln, scheint auch deshalb in den meisten HR-Abteilungen nicht besonders stark zu sein. Drei von vier Befragten (76 Prozent) beantworten die Frage „Wird Ihre HR-Abteilung derzeit an ihrem Digitalisierungsgrad gemessen?“ mit „Nein“. Stattdessen werde ihre Leistung daran gemessen, wie zufrieden die Mitarbeitenden sind, wie schnell und gut Stellen besetzt werden und wie das Kosten-Nutzen-Verhältnis ihrer Arbeit ist. Alles fraglos wichtige Faktoren, die zeigen, dass HR zwischen operativer und strategischer Ausrichtung regelmäßig im Spagat operiert – und das bei stagnierenden Budgets (siehe Abbildung 2). ■

Dominik Josten, Director Marketing & Business Development, Empleox:

„Die Studie zeigt, wie vielfältig die Anforderungen für HR heute sind. Besonders deutlich wurde die Wichtigkeit digitalisierter Prozesse und leistungsfähiger Software. Der Ausbau der HR-Digitalisierung ist essenziell, um den Herausforderungen von heute und morgen gerecht zu werden.“

Die meisten Befragten schätzen den digitalen Reifegrad ihrer Personalabteilung nur „mittel“ ein. Wie bewerten Sie diese Einschätzung?
Hier stimme ich zu. Der Digitalisierungsgrad der meisten Personalabteilungen entspricht, wenn überhaupt, mehr dem von „digitalen Papierprozessen“, aber nicht von „digital gedachten“ Prozessen. Hier ist noch viel Luft nach oben, Möglichkeiten moderner Software für bessere Prozesse zu nutzen, statt alte, analoge Prozesse in Software abzubilden.

Reichen die Digitalisierungsmaßnahmen von HR aus? Falls nicht, wo sollte Ihrer Meinung noch nachjustiert werden? Es müsste viel mehr darum gehen, mit Digitalisierung einen wirklichen Wettbewerbsvorteil zu gestalten. Stattdessen werden Prozesse meist nicht grundlegend neu gedacht. Es wird eher aus dem Gefühl heraus, sonst abgehängt zu werden, digitalisiert, aber nicht aus Überzeugung, vorneweg gehen zu wollen. Gerade Prozesse, die es vor der Digitalisierung praktisch nicht gab, stehen deshalb kaum im Fokus. So wird enorm viel Potenzial, wirklich einen Unterschied zu machen, verschenkt.

Führung **ausbauen**

Wie kann Wertschätzung vermittelt und ein hybrid arbeitendes Team zusammengehalten werden? Die veränderten Arbeitsbedingungen fordern Unternehmen auf ungekannte Weise, sich mit dem Thema Führungskultur zu befassen.

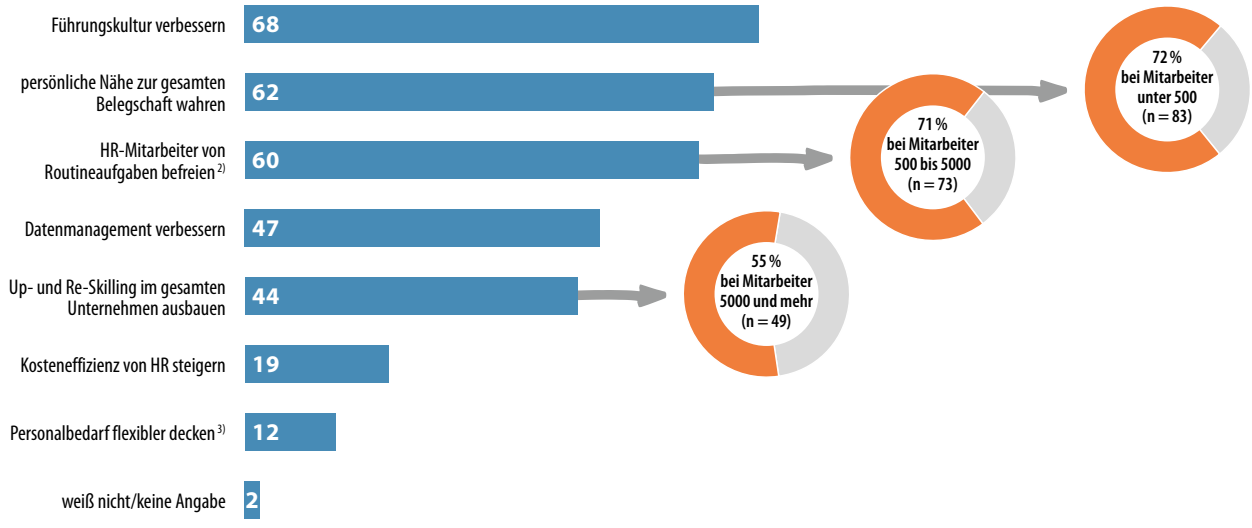
▸ HR muss zeitgemäß unterstützen und befähigen. Die Zusammenarbeit über digitale Plattformen und Kommunikationstools sowie eine zunehmende zeitliche und räumliche Flexibilität stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Sie haben ihre Mitarbeitenden nicht alle an einem Ort und können deren Treiben nicht live mitverfolgen. Stattdessen gilt es nun immer öfter, aus der Ferne herauszufinden, wie es um sie steht – beruflich ohnehin, nicht selten aber auch gesundheitlich oder privat. Diese neuen Wege der Kommunikation, des Austauschs und auch des Check-ins müssen erlernt werden, um Teams erfolgreich zu führen. Die Aufgabe von HR ist es, die Führungskräfte dabei zu unterstützen.

Das ist den meisten Personalerinnen und Personalern bewusst (siehe Abbildung 7). 68 Prozent der Befragten sehen die Verbesserung der Führungskultur als wichtigste HR-Aufgabe, 62 Prozent nennen zudem den Erhalt der persönlichen Nähe zur gesamten Belegschaft als vordringlich. Das unterstreicht den Wert empathischer, zugewandter und zeitgemäßer Führung in hybriden Zeiten. Die veränderten Arbeitsbedingungen und der Krisenmodus durch die Corona-Pandemie haben gezeigt, dass Leadership in vielen Unternehmen noch ausbaufähig ist und es in diesem Bereich neue Herausforderungen gibt. HR scheint sehr sensitiv für den Erfolgsfaktor „gute Führung“ und damit, in diesem Punkt, tatsächlich

Führungskultur muss verbessert werden

Abbildung 7

Antwort auf die Frage: „Was sind für Sie die wichtigsten Ziele für Ihre Personalabteilung, die sich aus den Erfahrungen seit März 2020 ableiten lassen?“; in Prozent der Befragten; n = 208 [1]



1) Mehrfachnennungen möglich 2) z. B. durch Automatisierung oder Auslagerung 3) z. B. durch Arbeitnehmerüberlassung, Interim-Einsätze etc.

in Fühlung mit den aktuellen Bedürfnissen von Organisationen und Mitarbeitenden zu sein.
Wie gelingt es, ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Team herzustellen, wenn sich nicht alle an einem Platz befinden? Wie können mehr HR-Ressourcen gebündelt werden, um hierauf eine Antwort zu finden und die zukünftige Unternehmenskultur zu gestalten? 60 Prozent der Befragten halten es für wichtig, HR-Mitarbeitende beispielsweise durch Automatisierung oder Auslagerung von Routineaufgaben zu befreien. Des Weiteren möchten 47 Prozent der Befragten das Datenmanagement zukünftig verbessern, 44 Prozent das Up- und Reskilling (Umschulung, Fort- und Weiterbildung vor allem im Kontext von Digitalisierung und Transformation) im Unternehmen ausbauen. Allein in diesen wenigen Aspekten zeigt sich die große Breite der HR-Herausforderungen der 2020er-Jahre.

Großunternehmen setzen Fokus anders

Je nach Unternehmensgröße wird die Verbesserung der Führungskultur als erste oder zweite Priorität gesehen (siehe Abbildung 8). In kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden ist es für Personalerinnen und Personaler am wichtigsten, die persönliche Nähe zur Belegschaft zu wahren (72 Prozent). HR-Expertinnen und -Experten, die in größeren Unternehmen arbeiten, sehen Leadership als ihren Hauptfokus in den kommenden Monaten an. Mittelständische Unternehmen mit 500 bis unter 5000 Mitarbeitenden schenken tendenziell unter all den Zielen der Befreiung von Routineaufgaben eine größere Aufmerksamkeit als kleinere oder größere Betriebe. Bei größeren Unternehmen (5000 Mitarbeitende und mehr) wird Up- und Reskilling tendenziell als wichtiger gesehen als in kleineren Betrieben.

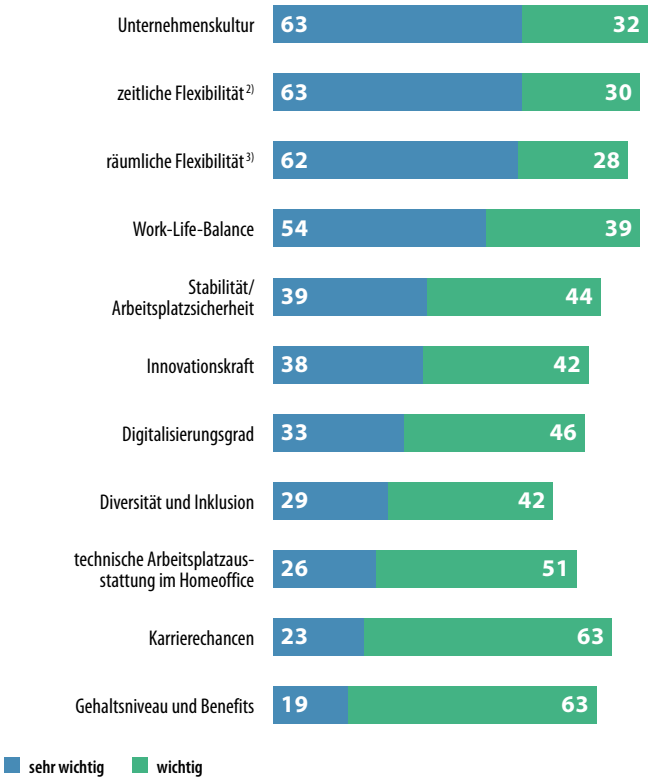
Auf diese Kernbotschaften kommt es an

HR steht vor der Aufgabe, beim Employer Branding ein breites Portfolio an Kernbotschaften zu vermitteln, um Mitarbeitende sowie Kandidatinnen und Kandidaten für die eigene Arbeitgebermarke zu begeistern. Für die Befragten sind alle zur Wahl gestellten Kernbotschaften von hoher Wichtigkeit. Eine Rangfolge lässt sich dennoch festhalten. Als wichtigste Botschaften im Employer Branding sehen die Befragten vor allem die Themen Unternehmenskultur sowie örtliche und zeitliche Flexibilität, Work-Life-Balance und, mit leichtem Abstand, Arbeitsplatzsicherheit – Themen, die seit 2020 extrem an Bedeutung gewonnen und zum Befragungszeitpunkt im Sommer 2021 viele Fachdiskussionen geprägt haben. Es wird interessant sein, wie die Bewertung dieser Faktoren sich im Zeitverlauf gestaltet. Denn klassische Attraktivitätsfaktoren wie Karrierechancen sowie Gehalt und Benefits finden sich am entgegengesetzten Ende der Skala – wichtig ja, aber derzeit nicht „on top of mind“. Die Rede von den sogenannten „Hygienefaktoren“ kommt hier in den Sinn. Auch die Kommunikation der Innovationskraft und des Digitalisierungsgrads des Unternehmens wird als wichtig, aber nicht prioritär eingeschätzt. Dennoch von großer Bedeutung sind für die Befragten beim Employer Branding zudem: Innovationskraft (80 Prozent), der Digitalisierungsgrad (79 Prozent), die technische Arbeitsplatzausstattung im Homeoffice (77 Prozent) sowie das Thema Diversity und Inklusion (71 Prozent). ■

Abbildung 8

Karrierechancen, Gehalt und Benefits verlieren im Employer Branding an Stellenwert: Flexibilität und Unternehmenskultur rücken in den Fokus

Antwort auf die Frage: „Wie wichtig werden in Zukunft folgende Kernbotschaften für das Employer Branding sein?“; in Prozent der Befragten (nach Mitarbeiteranzahl); n = 208 [1)]



1) Mehrfachnennungen möglich 2) verschiedene Arbeitszeitmodelle
3) z. B. freie Wahl zwischen Homeoffice und Büro

> „Das ‚Familiäre‘ macht auch aus, dass man gut zusammenarbeiten kann. Nicht die physische Nähe ist wichtig, sondern das Zusammengehörigkeitsgefühl.“
>
> **Tini Masuch,** Senior Talent Acquisition Manager, sevDesk

Auf den **Punkt gebracht**

HR erfindet sich gerade ein Stück weit neu – wenn auch nicht immer freiwillig und mit begrenzten Ressourcen. Doch in Sachen Führungs- und Unternehmenskultur gibt es einen klaren Zukunftskompass. Die wichtigsten Studienergebnisse auf einen Blick.

① HR kommt gestärkt aus der Krise
Die Corona-Pandemie hat **HR neue Sichtbarkeit und Anerkennung** verschafft. Man war als Krisenmanagerin gefragt, musste zügig entscheiden und handeln – und hat in dieser Rolle auch vielfach reüssiert. 56 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu: „Unser umsichtiges und schnelles Handeln in der Krise hat die Wertschätzung für HR in unserem Unternehmen gestärkt." Eine gute Basis für eine starke, präsente HR-Rolle in Zukunft.

② Die Aufgabenvielfalt nimmt zu
Die To-do-Liste von HR ist voll – und wird immer voller. HR leidet traditionell unter hohem Umsetzungsdruck, viele Abteilungen klagen über zu wenig Zeit zum Luftholen oder für strategische Erwägungen. Jetzt kommen mit der durch die Krise **beschleunigten Digitalisierung, der Steuerung des mobilen und zunehmend agilen Arbeitens und kontinuierlichem Change Management** neue Aufgaben hinzu, bei denen sich HR noch nicht auf der Höhe sieht.

③ Mehr Ressourcen? Fehlanzeige!
HR muss mit stagnierenden personellen und budgetären Rahmenbedingungen auskommen. Die Schlussfolgerung aus gestiegener Wertschätzung und angewachsener To-do-Liste wäre eine Aufstockung der Ressourcen. Die aber bleibt aus: Der weitaus größte Teil der Befragten geht mit ähnlichen Budgets wie vor Jahresfrist ins Rennen. 30 Prozent der HR-Führungskräfte geben sogar an, dass sich die finanziellen Ressourcen tendenziell eher verringert haben. **HR gerät noch stärker unter Zeit- und Umsetzungsdruck.**

④ Die hybride Arbeitswelt wird Realität
Eine Büropräsenz zwischen 40 und 60 Prozent der Arbeitszeit für Officekräfte hält das Gros der Befragten für das Optimum. Sie erhoffen sich dadurch eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei gleichzeitigen Kostensenkungen. **Räumliche und zeitliche Flexibilität sowie Work-Life-Balance und Unternehmenskultur werden als wichtigste Attraktivitätsfaktoren gerankt** – aktuell deutlich präsenter als Karrierechancen, Gehalt und Benefits.

⑤ Sorge vor internen Spannungen wegen Präsenzzeiten
Vier von fünf Befragten erwarten Spannungen im Unternehmen wegen unterschiedlicher Präsenzregeln. **Jeder vierte Befragte geht sogar von starken Spannungen aus,** wenn Bürokräfte künftig ungebunden arbeiten, Kollegen im gleichen Unternehmen aber in Werkshallen, Labors, Praxen oder Verkaufsräumen anwesend sein und Schichtpläne einhalten

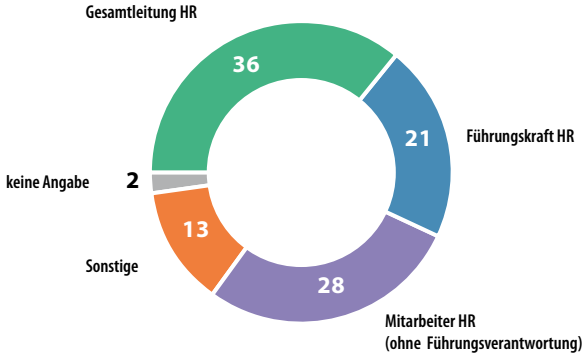
UNSERE METHODIK

Für die Studie „Hybrid HR" wurden insgesamt **208 Personalmanagerinnen und -manager** zu Veränderungen in den Aufgaben und der Ausrichtung von Personalarbeit in der neuen Arbeitswelt befragt. Die Onlinebefragung führte F.A.Z. Business Media | research im Juli und August 2021 durch. Ausschließlich Praktikerinnen und Praktiker aus Unternehmen und Organisationen konnten an der Befragung teilnehmen.

Zusätzlich trafen sich im September 2021 **22 Personalmanagerinnen und -manager auf Einladung der Studienherausgeber zu einem Workshoptag in Frankfurt am Main**, um die Ergebnisse der Onlinebefragung in drei Fokusgruppen zu diskutieren, einzuordnen und zu vertiefen. Hier wurden Rollen, Aufgaben und Herausforderungen von HR besprochen, Thesen für die Zukunft der Profession formuliert und Beispiele guter Praxis ausgetauscht. Alle Fotos in dieser Titelstrecke sind im Rahmen des Zukunftsworkshops entstanden.

Funktion im Unternehmen

in Prozent der Befragten; n = 208



müssen. Hier wird HR gemeinsam mit dem Management kommunikativ vorsorgen und im Falle des Falles zügig antworten müssen.

⑥ Angst um Kultur, Kommunikation und Koordination
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, interne Netzwerke und die Vermittlung von Wertschätzung leiden unter zu viel Distanz. Davon sind die Studienteilnehmenden überzeugt. Arbeitgeberattraktivität und Kosteneinsparungen mögen für eine Virtualisierung der Arbeitsplätze sprechen; **Kultur, Kommunikation und Koordination betreffend, schlagen die befragten Personalerinnen und Personaler aber Alarm** und erwarten vor allem negative Einflüsse durch hybrides Arbeiten.

⑦ HR macht Digitalisierungssprung – aber da geht noch mehr
HR hat seit dem Frühjahr 2020 einen nachhaltigen Digitalisierungsschub erlebt. Diese These unterschreibt jeder zweite Befragte. Gerade bei den Basics, bei E-Akte, E-Signatur und Collaboration Tools (insbesondere Microsoft Teams oder auch Slack), hat man aufgeholt und schließt weiter Lücken. Und doch fehlt noch einiges zur völlig schmerzfreien digitalen HR-Erfahrung. 67 Prozent der Befragten sehen dringlichsten Bedarf der **Kompetenzerweiterung bei der Digitalisierung und Automatisierung** der HR-Prozesse und -Tätigkeiten.

⑧ Schiefes Selbstbild in Sachen Digitalisierung
HR sieht sich selbst digital gut aufgestellt – andere Abteilungen sind da eher skeptisch. Mehr noch: HR-Leiter und Führungskräfte betrachten die digitale Performance ihrer Abteilung im Schnitt merklich positiver als Kolleginnen und Kollegen ohne Führungsverantwortung. **Hier deutet sich eine gewisse Hybris an,** ein Flug „über den Wolken", worunter – so sagt man – alle Ängste, alle Sorgen verborgen bleiben. Ein Sinkflug Richtung Realität wäre mancher HR-Leitung zu empfehlen.

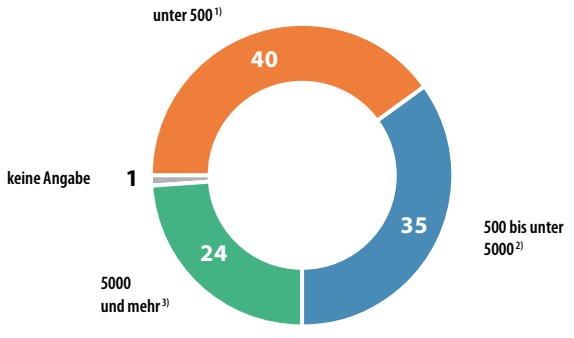
⑨ Digital ist besser? Geht so.
Warum tut sich HR in Digitalthemen insgesamt eher schwer? Sicher auch, **weil die eigene Digitalisierung für viele Personalabteilungen keine relevante Kenngröße ist.** Drei von vier Befragten (76 Prozent) beantworten die Frage „Wird Ihre HR-Abteilung derzeit an ihrem Digitalisierungsgrad gemessen?" mit Nein. Dass daraus kein ausgemachter Technik-und-Tools-Fokus erwächst: irgendwie nachvollziehbar. Wer HR digital aufwerten will, muss auch hierfür KPIs ansetzen.

⑩ Gute Führung war nie so wichtig wie heute
Zukunftsfähige Unternehmen brauchen eine gute Führungskultur. 68 Prozent der befragten Personalerinnen und Personaler sehen die Verbesserung der **Führungskultur als wichtigstes Ziel für die Personalabteilung.** Die Vermittlung von Wertschätzung hat in der Krise teilweise gelitten. Neue Nähe aufzubauen – technisch kompetent, persönlich authentisch – ist Leadership-Aufgabe. HR muss und will hier befähigen.

⑪ Kompetenzen und Fähigkeiten werden wichtiger
Immer mehr HRler interessiert, was Kandidaten wirklich können. Was im Zeugnis oder auf dem Zertifikat steht, wird hingegen zunehmend unwichtiger. **Eine neue Offenheit scheint sich für Kandidatinnen und Kandidaten mit ungeraden Lebensläufen aufzutun.** „Kompetenzen und Fähigkeiten werden zukünftig wichtiger als Formal- und Ausbildungsqualifikationen" – diese Aussage halten 58 Prozent der Befragten für richtig.

Anzahl der Mitarbeitenden

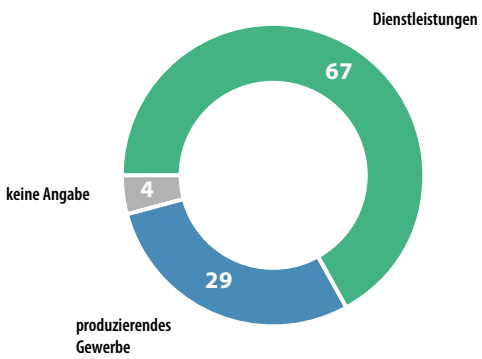
in Prozent der Befragten; n = 208



1) kleine Unternehmen 2) mittlere Unternehmen 3) große Unternehmen

Branchenzugehörigkeit des Unternehmens

in Prozent der Befragten; n = 208



Noch mehr zum Thema Hybrid HR lesen Sie auf unserer Webseite.

Key Learnings

So haben sich die Anforderungen an HR gewandelt

Die Personalabteilung steht im Zentrum des Wandels der Arbeitswelt – und muss sich dabei selbst neu justieren. Wie, das zeigt unsere Studie „Hybrid HR“. Hier lesen Sie die elf wichtigsten Learnings aus Befragung und Workshoptag.

Mehr erfahren ❯

Veranstaltung in Frankfurt

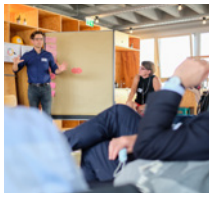
Bilderstrecke: Eindrücke vom Workshoptag

Im September trafen sich 22 Personalmanagerinnen und -manager auf Einladung der Studienherausgeber zu einem Workshoptag in Frankfurt am Main, um die Ergebnisse der Onlinebefragung in drei Fokusgruppen zu diskutieren, einzuordnen und zu vertiefen.

Mehr erfahren ❯

Methodik und Partner

Über die Personalwirtschaft-Studie „Hybrid HR“



Quantitativ und qualitativ haben wir – gemeinsam mit unseren Partnern Empleox, milch & zucker sowie PageGroup und in Zusammenarbeit mit dem Research-Team im F.A.Z.-Fachverlag – untersucht, wie HR auf die neue, hybride Arbeitswelt reagiert. So sind wir vorgegangen.

Mehr erfahren ❯

Aus dem Archiv

Essay: Das Ende des Entweder-oder

Die Coronakrise hat der Welt einen neuen Takt gegeben. Noch dichter, noch komplexer sind die Dinge geworden, Management wird immer mehr zum Balanceakt. Das verlangt nach einer neuen Personalfunktion: Hybrid HR. Eine Skizze.

Mehr erfahren ❯

Unsere Online-Berichterstattung zum Thema finden Sie unter **pwgo.de/hybrid**