



# 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.

VON CLIFF LEHNEN



## ① Die neue Welt

„Ja! – und doch: Nein!“

Fritz von Thurn und Taxis

Seit einigen Jahren ist „Disruption“ ein Zauberwort unter Start-ups und Beratern. Von Disruption ist die Rede, wenn ein bestehendes Gefüge – meist ein Markt oder ein einzelnes Geschäftsmodell – mit einem Schlag umgeworfen wird: alles neu gedacht, alles neu gemacht. Doch was es heißt, wenn sich die Welt, wie wir sie kannten, mit einem Mal auf links dreht, haben die meisten von uns, ob nun Redakteur oder HR-Managerin, ob Familienvater, Großmutter, Ärztin oder Lehrer, im Frühjahr 2020 lernen müssen: Die Coronakrise hat die Gesellschaft tiefgreifend verändert. Sie hat die Regeln des täglichen Miteinanders umgeschrieben, Politik und Bürgerschaft herausgefordert und unser Verständnis von Demokratie und Gemeinwohl auf die Probe gestellt. Und sie hat die Taktung der Wirtschaft neu justiert. Zahlreiche Branchen stehen mit dem Rücken zur Wand.

Am Ende dieses denkwürdigen Jahres ist VUCA nicht mehr bloß ein Konzept, über das auf Vortragsbühnen und in Lehrbüchern referiert wird; spätestens seit März sind uns die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit in die Kleider gekrochen wie jetzt im Winter die Kälte – wie dieses unangenehme Frösteln, das man den ganzen Tag nicht mehr loswird. Veränderung lässt sich nicht mehr abschütteln, Rasanzen nicht mehr negieren, Dringlichkeit nicht mehr verdrängen. Alle Gewissheiten sind dahin. Der Rhythmus, mit dem sich Nachrichtenlagen ändern, Börsenkurse drehen, Shitstorms zusammenbrauen, mit dem Milliardenpakete verabschiedet werden, Telegram-Verschörungen ans Netz gehen und DHL-Boten klingeln, war nie hektischer. Corona mag die weltweite Mobilität der Menschen zurückgefahren haben; allein das Tempo wurde dadurch nicht gedrosselt. Die Verdichtung hat, im Gegenteil, zugenommen. Die Disruption, die wir erleben, ist keine

„Unterbrechung“ (was eine mögliche Übersetzung des Begriffs wäre). Sie hat Veränderungen eher beschleunigt als in Gang gesetzt, schon zuvor Erschüttertes rutschen oder kippen lassen. In Summe ist alles anders und noch komplexer als zuvor. Und so ist es zur vielleicht wichtigsten Kompetenz unserer Zeit geworden, die Geschwindigkeit und Tragweite verschiedenartiger Veränderungsprozesse und die Gleichzeitigkeit paradox erscheinender Lösungsansätze auszuhalten.

Die Suche nach verlorener Sicherheit treibt Menschen in Richtung der Extreme: zum Entweder-oder. Schwarz oder weiß, rein oder raus, an oder aus. Eins oder Null. Doch die Explosion der Komplexität, mit der uns dieses Jahr zurücklässt, verlangt ein Denken im Sowohl-als-auch. Ein Aushalten vermeintlicher und tatsächlicher Paradoxien. Ein ständiges Wägen und Wagen im Raum der Möglichkeiten. Ein Leben im Spannungsfeld.

## ② Die neue Arbeitswelt

„Vorher hatten wir 95 Prozent analog und fünf Prozent digital. Jetzt haben wir 95 Prozent digital und fünf Prozent analog. Auf Dauer wär's schön, wenn das Verhältnis 50 zu 50 wär.“

Dorothee Bär

Auch im Berufsumfeld gilt es mehr denn je, mit widerstrebenden Paradigmen umzugehen. Das Schlagwort der „hybriden Arbeitswelt“ hat im abgelaufenen Jahr Karriere gemacht – es subsumiert vor allem die in der Breite angelangte Entkopplung der Arbeit von festen Zeiten und Orten, die flächendeckende Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools, die Kombination von Präsenz- und Remote-Zusammenarbeit und, damit verknüpft, eine beschleunigte und mit höherer Dringlichkeit vollzogene Veränderung von Führungs- und Unternehmenskulturen. Schon in dieser kurzen Zusammenschau wird deutlich, wie sehr HR im

## Die Spannungsfelder hybrider HR-Arbeit



Wer in der neuen Welt bestehen will, braucht das, was die Psychologie Ambiguitätstoleranz nennt: Die Gleichzeitigkeit des vermeintlich Unvereinbaren akzeptieren und darin handlungsfähig bleiben. Für HR-Managerinnen und -Manager stehen die 20 Begriffspaare für (empfundene) Widersprüche und Paradoxien im hybriden Arbeitsalltag.

Zentrum des sich vollziehenden Wandels steht: Eine sich schneller und deutlicher als zuvor herauschälende hybride Arbeitswelt braucht eine HR-Funktion, die mit ihr Schritt hält und ihren gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen entspricht.

HR hat seit März 2020 neue Aufmerksamkeit erlangt: Plötzlich war man – vernetzt quer durch die Organisation und mit direktem Zugang zu den Mitarbeitenden – als Krisenmanagerin gefragt. Personalerinnen und Personaler organisierten Homeoffice-Lösungen, Notfall- und Vertretungspläne, Schutzmaßnahmen für Kunden und Belegschaft. Auch die Koordination der Wege zurück ins Office lag im Frühsommer vielfach bei HR, ebenso wie die langfristige Belegungsplanung und der Bezug zum Gesundheitsmanagement und zur internen Kommunikation. Und als das alles stand, kam prompt die zweite Welle. Als zentrale Schnittstelle im Unternehmen wurde HR zum Anker in der Krise, um das ständige Hin und Her zu managen: Personalerinnen waren unter den Ersten, die lernen mussten, das Austarieren immer wieder auszuhalten.

Zugleich erlebt die gesamte Büroarbeitswelt einen Digitalisierungssprung. Mit dem Lockdown arbeiteten Teams plötzlich in virtuellen Räumen, Dienstreisen wurden abgesagt, Videokonferenzen zum neuen Standard, und selbst die größten Anhänger der Präsenzkultur gestanden ein: Kaum denkbar, was remote alles möglich ist! Nach Monaten des Abstandhaltens folgte vielfach die „video fatigue“, das Sehnen nach echten Begegnungen frei von technischen Unterbrechungen, ohne Störung durch den eigenen Nachwuchs oder den klingelnden Amazon-Boten, der, wenn man es dann aus der Telko zur Tür geschafft hat, längst großlos zurück in den Sprinter gesprungen ist. Immerhin: Das Paket steht vor der Tür – so verloren und verbeult wie der davonbretternde Kastenwagen, dem es entsprang.

### ③ Die neue HR-Organisation

„Multiperspektivität zulassen! Diskrepanzen aushalten! Rollenkonflikte bewältigen! Balanceakte wagen! ... Der Kontext schlägt jedes Dogma.“

Martin Claßen

Was wir in dieser Zeit der Disruption gelernt haben: Digitalisierung beschleunigt und erleichtert vieles; doch sie ersetzt nicht alles. Technik öffnet viele Türen; doch oft steht sie erst einmal im Weg. Distanz ist das Gebot der Stunde; doch gute Personalarbeit lebt auch von Nähe. Die hektisch zwischen der alten und der neuen Welt gebauten Brücken haben erstaunlich gut gehalten; doch neben aller Flexibilität brauchen tragfähige Systeme Stabilität.

HR kann, inmitten des Strukturbruchs, die richtige Abteilung sein, um Organisationen diese Stabilität zu geben, Ruhe ins Spiel zu bringen. Zu tun gibt es ja offensichtlich noch genug. Man denke an: rechtlich sichere und technisch überzeugende Homeoffice-Regelungen statt Behelfslösungen; Führung aus der Ferne mit System und Struktur; Remote Onboarding und Kulturvermittlung, die auch auf Distanz gelingt; sinnvolle und funktionierende digitale Prozesse quer durch die HR-Funktion. Und, und, und.

Der Schlüssel zum Meistern der Disruption, so wird deutlich, liegt im geglückten Balancieren der Welten: das Neue, das Alte; das Digitale, das Analoge; die Nähe, die Distanz; die Technik, das Menschliche; das Operative, das Strategische. Corona hat HR einen Wahrnehmungs- und Digitalisierungsschub verpasst – jetzt ist die Chance, diesen Impuls zu nutzen, um einen neuen Reifegrad zu erreichen: Hybrid HR.



Die hybride HR-Organisation – hier als erste Skizze mit Potenzial zur handfesten Vision – ist in hohem Maße lernfähig, flexibel und adaptiv der Umwelt gegenüber (Agilität); sie zeigt sich zugleich sichtbar, nahbar und vertrauenswürdig (Stabilität) nach innen. Hybrid HR balanciert Digitalisierung (Offenheit gegenüber Automatisierung, Datenanalyse und Robotik bei standardisierbaren Prozessen) mit Menschlichkeit (persönliche Präsenz und Ansprechbarkeit im Operativen; Kreativität, Innovationskraft und Weitblick in der HR-Strategie). Sie hat aus der Krise gelernt und übernimmt sinnvolle Veränderungen der Corona-Zeit in den zukünftigen Alltag. Hybrid HR ist die mögliche nächste Ausbaustufe, der neue Zielreife einer Personalorganisation nach der Krise. Hybrid HR ist HR nach der Disruption.

Um in diesen Zustand zu gelangen, so viel ist klar, muss sich die Personalfunktion einer Rossskur unterziehen. Nicht selten gilt HR als schwerfällig, langsam und träge, und allzu oft stimmt das. Als bürokratischer Apparat, als grauer Verwaltungsriegel, hat diese Funktion keine Zukunft. Die neue Welt braucht eine HR-Funktion, die auch leichtfüßig und bunt sein kann. Wenn sie in der Organisation von morgen taktgebend sein will, muss sie balancieren, jonglieren und begeistern können. Dem etwas in die Jahre gekommenen Verwaltungsdirektor, der akkurat und solide sein Werk versieht, gehört ein Zirkuskind zur Seite gestellt: lernbegierig, wagemutig – und ein bisschen wild.

Nicht zuletzt braucht die HR-Abteilung der Zukunft noch eine dritte Instanz im Bunde: eine Kraft, die sanieren und unangenehme

## MEHR ZUM THEMA

**Hybrid HR: Von der Skizze zur Vision**

Die vorliegende Ausgabe ist der Startpunkt unseres Leitthemas für 2021: „Hybrid HR: Eine neue HR-Funktion für eine neue Arbeitswelt“. Wir erlauben uns, HR gerade jetzt neu zu denken – mit einem großen Netzwerk aus Expertinnen und Fachleuten und mit Ihnen, unseren Leserinnen, Nutzern, Kritikern, Unterstützerinnen und Sparringspartnern. Wir werden nachfragen, nachhören, nachforschen. Und daraus werden wir Schlüsse ziehen. Also seien Sie gewiss: Wir kommen auf Sie zu!

**Beschleunigungsliteratur**

Drei Bücher zum Thema Veränderung, die schon vor Corona lesenswert waren, doch heute umso wichtiger, ja: hellsichtiger, erscheinen:

Martin Claßen: **Spannungsfelder im Change Management. Veränderungen situativ gestalten.** Handelsblatt Fachmedien, 2019. 39,00 Euro.

Hans-Joachim Gergs: **Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management.** Beltz, 2016. 34,95 Euro.

Frank Wippermann: **Change Management in komplexen Situationen. Werkzeuge – Organisation – Führung.** Erich Schmidt, 2015. 34,95 Euro.

Entscheidungen treffen kann. Die letzten zehn HR-Jahre waren geprägt von Aufbau und Umbau. Die Krise wird in vielen Branchen die Kompetenz erfordern, Abbauten zu managen. Das braucht Erfahrung, kühlen Kopf und eine smarte, manchmal harte Hand. Und immer wieder: neue Ideen und den Blick nach vorn. ■

## Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 29. Januar 2021, dann wieder im gewohnten Format.

## IMPRESSUM

VERLAG  
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main  
Telefon: 069 7591-3239  
E-Mail: [verlag@faz-bm.de](mailto:verlag@faz-bm.de)  
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242  
Website: [www.faz-bm.de](http://www.faz-bm.de)

REDAKTION  
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,  
Subbelrather Str. 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,  
E-Mail: [kontakt@personalwirtschaft.de](mailto:kontakt@personalwirtschaft.de), [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)

HERAUSGEBER  
Erwin Stickling (sti)

CHEFREDAKTEUR  
Cliff Lehnen (cl)

REDAKTION  
Sven Frost (sff), Angela Heider-Willms (ahw), Elke Schwuchow (es),  
Tim Stakenborg (ts)

KORREKTORAT  
Britta Dubilier

AUTOREN UND FREIE MITARBEITER DIESER AUSGABE  
Nicolas Richter (nr), David Schahinian (ds)

BEIRAT  
Roland Hehn, Heraeus; Professor Dr. Wolfgang Jäger, Hochschule  
RheinMain; Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur; Isabell Krone,

i-Restart; Professor Dr. Gunther Olesch, Phoenix Contact; Thomas  
Sattelberger, Publizist und Politiker; Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp,  
DB Mobility Logistics; Professor Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF  
VDS Versand- und DatenService Matthias Bick e.K.  
Telefon: 05521 855535  
E-Mail: [personalwirtschaft@vds-herzberg.de](mailto:personalwirtschaft@vds-herzberg.de)  
Oder über <https://shop.faz-bm.de/personalwirtschaft>  
Erscheinungsweise: 12-mal jährlich, 47. Jahrgang 2021  
Bezugspreis: Standard-Abo jährlich 195 €, Halbjahres-Abo 102,50 €,  
Einzelpreis 18 €. Für Studierende und Auszubildende jährlich  
51 €. Alle Preise zzgl. Versand. Auslandsabonnement auf Anfrage.

ARCHIV  
Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

ANZEIGEN  
Denise Fei (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3413  
E-Mail: [denise.feif@faz-bm.de](mailto:denise.feif@faz-bm.de)  
Christian Wenzel (Anzeigenmarketing), Telefon: 069 7591-3554  
E-Mail: [christian.wenzel@faz-bm.de](mailto:christian.wenzel@faz-bm.de)  
Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66  
E-Mail: [joerg.walter@wanema.de](mailto:joerg.walter@wanema.de)  
Lea Linder (Anzeigendisposition), Telefon: 069 7591-3510  
E-Mail: [anzeigen.personalwirtschaft@faz-bm.de](mailto:anzeigen.personalwirtschaft@faz-bm.de)

HERSTELLUNG: Dione Bork  
GESTALTUNG: [www.auhage-schwarz.de](http://www.auhage-schwarz.de)  
BILDNACHWEIS: i-stock/gettyimages  
ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Mörfelden-  
Walldorf

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der  
F.A.Z.-Gruppe  
Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die  
Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt einge-  
sandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme  
zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte,  
einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken.  
Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen  
sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen  
Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streit-  
beilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass  
wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherstreit-  
schlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe