



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 6/2022

Page Topic

03 [DE] Prognose: Deutliche Gehaltsanpassungen für 2023 erwartet

07 [DE] Keine Angst vor Business Netzwerken: So nutzen Sie LinkedIn im Job

11 [DE] Remote Work – So hilft People Analytics bei der Organisationstransformation

20 Kienbaum - Leading by #WePowerment
Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan

21 Contacts



Prognose: Deutliche Gehaltsanpassungen für 2023 erwartet

Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2023

Steigende Energiepreise, Lieferengpässe in der Produktion und der Fachkräftemangel stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Arbeitnehmende wünschen sich gleichzeitig höhere Gehälter aufgrund steigender Lebenshaltungskosten. Mit der "Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2023" weisen wir die zu erwartenden Gehälter und Inflationsraten für 46 Länder aus. Mit welchen Steigerungen die befragten Unternehmen rechnen, haben wir in diesem Artikel zusammengefasst.

Welchen Einfluss haben die Inflation und der gesamtwirtschaftliche Kontext auf Gehälter? Können Arbeitnehmende im kommenden Jahr eine saftige Lohnerhöhung erwarten oder sind den Unternehmen durch die möglicherweise anstehende Rezession die Hände gebunden? Unsere Beobachtung: Ja, die Arbeitnehmende können mit deutlichen Steigerungen rechnen. Allerdings wird durch hohe Inflationsraten die reale Erhöhung eher niedrig ausfallen, teilweise sogar negativ. Diese und weitere Erkenntnisse erlangt die aktuelle

Studie "Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2023". Die Studie bietet einen Überblick über die geplanten Gehaltsentwicklungen zum Jahreswechsel von mehr als 800 Teilnehmenden aus Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen.

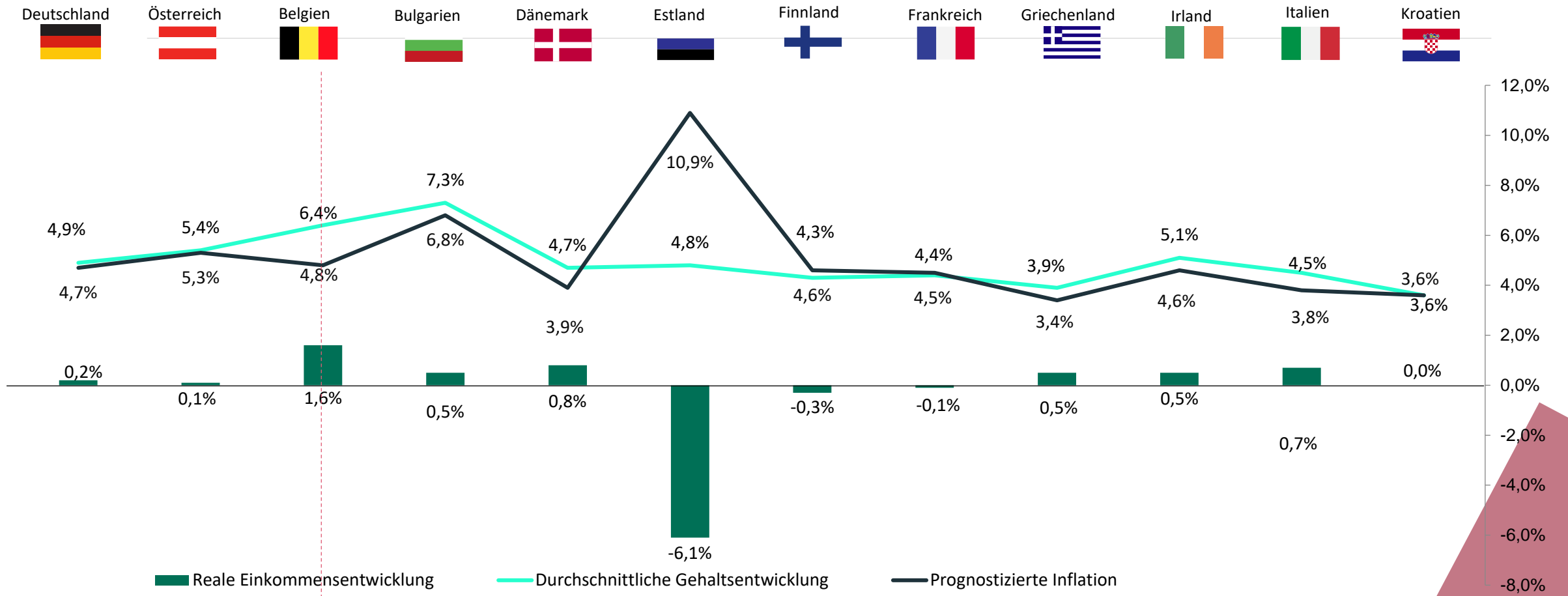
Preisentwicklung als größter Einflussfaktor auf die Gehaltsentwicklung in Europa

Die von den Teilnehmenden erwarteten Gehaltssteigerungen mit Blick auf 2023 liegen in den EU-Ländern zwischen 3,6 und 8,1 Prozent. Dabei wird in Polen mit 8,1 Prozent die höchste durchschnittliche Gehaltsentwicklung erwartet. Deutschland liegt mit einer nominalen Gehaltsentwicklung von 4,9 Prozent im Mittelfeld. Österreich liegt mit durchschnittlich 5,4 Prozent leicht über Deutschland.

In Europa zeigen die prognostizierten Gehaltssteigerungen der Teilnehmenden nach Hierarchieebene teils deutliche Unterschiede. Für Spezialisten und Fachkräfte werden in vielen Ländern mitunter die stärksten Gehaltssteigerungen erwartet.



Die Gehaltsentwicklung in den EU-Ländern* ist für das Jahr 2023 mit Werten zwischen 3,6 % und 8,1 % prognostiziert (1/2)



* unsere Befragung hat Zahlen zu 25 EU-Ländern geliefert

Größter Einflussfaktor auf die Entwicklung der Gehälter in den EU-Ländern ist dabei die Preisentwicklung des Landes, gefolgt von der gesamtwirtschaftlichen Situation. Themen wie z.B. die individuelle Performance fallen als treibender Einflussfaktor auf die Gehaltsentwicklung eher zurück.

In den meisten Nicht-EU-Ländern hat die wirtschaftliche Situation des Landes den größten Einfluss auf die Gehaltsentwicklung. Die Preisentwicklung und die Performance des Unternehmens sind hier die zweit bzw. dritt häufigsten genannten Einflussfaktoren.

Außerhalb der EU ist die durchschnittliche geplante nominale Gehaltsentwicklung in Argentinien mit 37,0 Prozent am höchsten, bei einer extrem hohen Inflation von 50,6 Prozent. Am niedrigsten ist die erwartete Entwicklung in Lichtenstein mit 2,5 Prozent. Knapp darüber liegt die Schweiz mit 2,9 Prozent.

Der Druck der Arbeitnehmenden auf die Unternehmen für signifikante Gehaltssteigerungen ist groß

Die von den Unternehmen angeführte Preisentwicklung als größter Einflussfaktor auf die Gehaltssteigerungen macht sich auch in steigenden Lebenshaltungskosten bei den Arbeitnehmenden bemerkbar. Dies führt dazu, dass von den Arbeitnehmenden spürbar Druck auf die Unternehmen ausgeübt wird, signifikante Gehaltssteigerungen durchzuführen. 97 Prozent der befragten Unternehmen berichten von höheren Erwartungen der Arbeitnehmenden im Kontext der aktuellen Situation. Im Schnitt erwarten die Arbeitnehmenden in Deutschland eine Anpassung der Gehälter von 7,5 Prozent. Der größte Druck auf die Gehälter kommt dabei aus den Unternehmensbereichen IT und dem Einkauf, welchem in der aktuellen Situation sicherlich eine besondere Rolle zukommt.

Die Teilnehmenden der Studie sind sich dieser Situation bewusst und planen dementsprechend auch höhere Budgets für die kommende Gehaltsrunde ein. Diese verbleiben jedoch im Durchschnitt unter den Erwartungen der Arbeitnehmenden. Dabei scheint es größeren Unternehmen leichter zu fallen, auf den Druck der Arbeitnehmenden zu reagieren. Diese planen um ein ca. 1 Prozentpunkt höheres Budget als kleinere Unternehmen.

Im Kontext des Fachkräftemangels und knappen Budgets planen 66 Prozent der befragten Unternehmen deutlichere Erhöhungen bei wichtigen Schlüsselfunktionen. Diese werden mit zusätzlichen 6 Prozentpunkten im Durchschnitt fast doppelt so hoch ausfallen.

Die Studie deutet darauf hin, dass der Druck auf die Unternehmen deutlich gestiegen ist und dass diese sich dessen bewusst sind. Nach mehreren Jahren von verhaltenen Gehaltssteigerungen ist zum Jahreswechsel mit deutlichen Gehaltssteigerungen zu rechnen.

Für die Unternehmen gewinnen strukturierte Prozesse zur Budgetverteilung auf einzelne Bereiche und Units damit an Bedeutung. Der gezielte Einsatz der Budgets für Gehaltsanpassungen ist in Zeiten des Fachkräftemangels und der Arbeiterlosigkeit nicht zu vernachlässigen. In diesem Kontext gilt es einen größeren Schwerpunkt auf saubere Performance- und Talentprozesse zu legen, um eine Differenzierung in der Verteilung der Budgets auch angemessen begründen zu können.

Die Studie „Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2023“ ist im [Kienbaum Shop](https://shop.kienbaum.com/) kostenfrei erhältlich.
<https://shop.kienbaum.com/>

Written by:

Nils Prüfer

Director | Compensation & Performance Management

Nils.Pruefer@kienbaum.de

Dr. Michael Kind

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

Alfred Berger

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Alfred.Berger@kienbaum.de

Dr. Sebastian Pacher

Director | Compensation & Performance Management

Sebastian.Pacher@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/prognose-deutliche-gehaltsanpassungen-fuer-2023-erwartet/>

Kienbaum Compensation & Performance Management:

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/>

Keine Angst vor Business Netzwerken: So nutzen Sie LinkedIn im Job

Fünf Schritte zu Ihrer professionellen Social Media Positionierung

„Das eine tun ohne das andere zu lassen!“ Diese Anregung gebe ich Kandidat:innen in der Outplacement-Beratung mit, wenn sie fragen, wie stark sie sich mit LinkedIn befassen sollten.

Bei der Frage höre ich stets eine gewisse Furcht heraus, nach der professionellen Profilerstellung mit vielseitigen Aktivitäten auf LinkedIn allzu sehr von diesem sozialen Netzwerk vereinnahmt zu werden und sich schlussendlich vom eigentlichen Ziel – der Jobsuche – ablenken zu lassen. Es ist wahr, man kann sich hier leicht verlieren, denn **„die digitale Vernetzung lässt die Kommunikationsmöglichkeiten explodieren und erzeugt ein neues Level an Komplexität.“** (Zukunftsinstitut.de, Apr. 2022*).

Fokussieren Sie sich auf die Vorteile, die Ihnen LinkedIn bietet

Die globale Vernetzung über Kontinente und Hierarchiestufen hinweg, den wahrlich unendlichen Fundus an Informationen zu Unternehmen, Personen und Content sowie die Möglichkeit der sequenziellen Kommunikation; doch berücksichtigen Sie dabei stets, dass die Inhalte auf LinkedIn „nur“ ein Abbild von Aktivitäten der Realität darstellen. So erstrebenswert viele Views und Likes unter einem Beitrag auch sind, so schnell verpufft deren Bedeutsamkeit im Social Media-Rauschen.

Wirklich nachhaltige soziale Resonanzen entstehen dann, wenn Aktivitäten in der digitalen Welt, sei es auf LinkedIn oder auf einem anderen sozialen Netzwerk, in die Realität verlagert werden.

Viel bedeutsamer sind die vielfältigen Verbindungen, die sich beim **Verschmelzen** der On- und Offline-Welt ergeben – in der sogenannten **Real-Digitalität**.

* <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/>

Real-digital – Was bedeutet das?

On- und Offline-Welt verschmelzen immer stärker und gehen vielfältige Verbindungen ein. Hierbei trennt man nicht mehr zwischen „real“ und „digital“, sondern betrachtet das Zusammenspiel beider Dimensionen ganzheitlich.

Wenn zum Beispiel ein interessanter LinkedIn-Post oder die Erinnerung an einen Geburtstag eines/r ehemaligen Kollegen/Kollegin dazu führt, dass zwei Menschen miteinander beispielsweise am Telefon, bei einem „virtuellen Kaffee“ oder face-to-face bei einem Spaziergang in den Austausch gehen, dann leben wir einen Teil des Megatrends Konnektivität. Real-Digitalität verdeutlicht, dass „es beim digitalen Wandel im Kern weniger um technologische Novität geht als um **soziale Resonanzen**.“ (Zukunftsinstitut.de, Apr. 2022).

Also warten Sie nach der professionellen Profilerstellung nicht einfach nur, dass jemand Ihren „Köder“ attraktiv findet, sondern machen Sie den ersten Schritt – nehmen Sie Kontakt auf, erweitern Sie Ihr Netzwerk – und holen Sie Ihre LinkedIn-Aktivitäten in eine andere Dimension: die Real-Digitalität.

Fünf konkrete Tipps für Ihren Social Media Auftritt

1. Heben Sie sich auch optisch von der Masse ab

Der erste Eindruck zählt! Die sogenannte Visitenkarte ist der oberste Teil Ihres Profils und ein visueller Anker für Besucher:innen. Individualisieren Sie Ihr Profil, indem Sie eine Harmonie zwischen Ihrem Profilbild und Ihrem Hintergrundbild erzeugen und achten Sie auf einen kurzen sowie prägnanten Profilslogan unter Ihrem Namen, welcher eine schnelle Einordnung Ihrer Funktion und fachlichen Expertise ermöglicht.

2. Heben Sie Ihre beruflichen Stationen hervor

Unter Ihrer Visitenkarte befindet sich das Infofeld. Diesen Bereich sollten Sie nutzen, um Ihre beruflichen Kompetenzen in einem Freitext zu präsentieren. Heben Sie Ihre besonderen Erfolge oder aktuellen Projekte hervor und formulieren Sie – sofern Sie es wünschen – einen Call-to-Action, der Besucher:innen zur Kontaktaufnahme animiert. Versuchen Sie dabei möglichst, Redundanzen zu vermeiden und verzichten auf Informationen, die auf Ihrem Profil bereits ersichtlich sind.

3. Stellen Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten heraus

Unterhalb des Bereiches Ausbildung sollten Sie Ihre Hard Skills darstellen. Auch hierbei gilt es, Redundanzen zu vermeiden und z.B. keine Sprachkenntnisse aufzuführen, für die es einen eigenen Profilbereich gibt. Zudem sollten Sie keine Soft Skills wie Team- oder Kommunikationsfähigkeit auflisten, die man anhand Ihres beruflichen Werdegangs ohnehin voraussetzen würde.

4. Platzieren Sie gezielt relevante Inhalte

Gestalten Sie Ihr Profil visuell ansprechend und informativ, indem Sie relevante Websites und Medien (Fotos, Videos, Power-Point-Präsentationen, etc.) verlinken. Stellen Sie sich dafür die Frage, welche Themen man mit Ihnen in Verbindung bringen soll und positionieren Sie sich gezielt als Experte für diese.

5. Erzeugen Sie eine größere Reichweite

Legen Sie hierfür Ihr Profil in mehreren Sprachen an, um Ihre Internationalität zu unterstreichen und für Kontakte aus aller Welt leichter auffindbar zu sein. Zudem können Sie Ihre LinkedIn-URL personalisieren und überflüssige Zeichen entfernen – z.B. in dem

Format: <https://www.linkedin.com/in/vorname-nachname/> . So erhöhen Sie mit wenig Aufwand Ihre Auffindbarkeit und Reichweite.

Haben Sie weitere Fragen zur optimalen Gestaltung Ihres LinkedIn-Profiles oder wollen Ihr bestehendes Profil von unseren Social Media Experten überprüfen lassen?

Unsere Social Media Expert:innen stehen Ihnen gerne zur Seite.
<https://outplacement.kienbaum.com/linkedin-profil/>

Written by:

Julia Held

Principal | Executive Newplacement

julia.held@kienbaum.de

LinkedIn Profile: <https://www.linkedin.com/in/juliaheld/>

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://outplacement.kienbaum.com/news/professionelle-social-media-positionierung/>

Kienbaum NewPlacement:

<https://outplacement.kienbaum.com/>

Remote Work – So hilft People Analytics bei der Organisationstransformation

PEOPLE MANAGEMENT ALS HERAUSFORDERUNG IN REMOTE UND HYBRID WORK KONZEPTEN

In vielen Unternehmen wird Remote Work gelebt, da es sich als Arbeitskonzept in pandemischen Zeiten bewährt hat. Doch Studien zeigen, dass Remote und Hybrid Work negative Auswirkungen auf Führungskräfte im mittleren Management haben können. Eine Analyse darüber, welchen Herausforderungen sich Führungspersonen bei Remote Work stellen müssen und wie Hybrid Work effektiv organisiert und gestaltet werden kann.

Auch nach 2 Jahren Pandemie steht das Thema Remote Work auf den Agendas der HR-Abteilungen und Unternehmen. Dabei ist die Erkenntnis, dass Remote Work effektiv sein kann, keineswegs mehr neu, da verschiedene Studien zeigen, dass Produktivität und Performance nicht unter teilweiser bis vollständiger Remote Work leiden (siehe Capgemini, 2020; Kienbaum & Bundesverband der

Personalmanager*innen, 2022*). Dennoch stellt diese Erkenntnis die Weichen für eine effektive Ausgestaltung hybrider Arbeit (Hybrid Work), die Anteile von Präsenzarbeit und Remote Work vereint. Unternehmen präferieren zukünftig 2 bzw. 3 Tage pro Woche in Remote Work (Kienbaum & Bundesverband der Personalmanager*innen, 2022). Im Fokus von HR-Abteilungen und Unternehmen steht deshalb zunehmend die Frage, wie Remote und Hybrid Work effektiv organisiert und gestaltet werden können. „Organisiert“ meint dabei beispielsweise unternehmensweite Regelungen, wer wann remote arbeiten darf und wie die Büroarbeit, je nach Grad der Flexibilität, mit technischen Systemen organisiert wird. Nur 46% haben bislang eine solche Regelung (Kienbaum & Bundesverband der Personalmanager*innen, 2022).

* <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/remote-leadership-2022/>

People Management als Herausforderung in Remote und Hybrid Work Konzepten

Unsere aktuelle Kooperationsstudie* mit dem Bundesverband der Personalmanager*innen (2022) ergab dennoch, dass Remote Work auch nach 2 Jahren seit Beginn der Pandemie nicht effektiv umgesetzt wurde. Zwar berichteten mehr als 200 Führungskräfte mehrheitlich, dass Remote Work zu einem veränderten Führungsverständnis geführt hat, indem Performance Management reduziert und die Übertragung von Vertrauen (60%) und Eigenverantwortung (66%) an die Mitarbeitenden erhöht wurden. Allerdings erlebt die Mehrheit der Führungskräfte jedoch auch eine erhöhte Arbeitsbelastung (62%), Überarbeitung (50%) und Erschöpfung (38%) in Remote Work. Diese scheint insbesondere auf Schwierigkeiten in der Umsetzung des People Managements zurückzuführen zu sein. Die Mehrheit der Führungskräfte sieht erhebliche Schwierigkeiten beispielsweise im Team Building (75%), Onboarding (67%) und damit auch in der Bindung der Mitarbeitenden (66 %). Nicht verwunderlich ist deshalb, dass zwei von drei Führungskräften (66%) auch eine erhöhte Fluktuation erwarten.

* https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2022/10/Studie_Remote_Leadership_2022.pdf

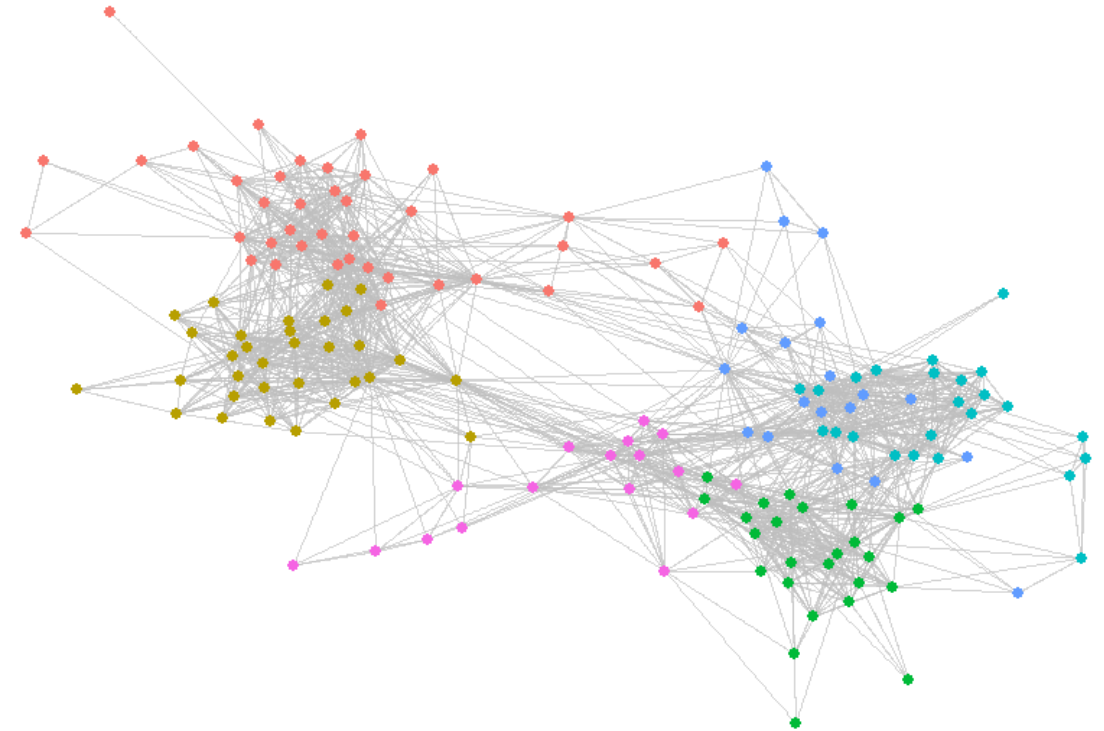
Neue Anforderungen an soziale Interaktion

Die veränderte soziale Interaktion in Remote Work – die das zentrale Element von Führung, verstanden als sozialer Einflussprozess im Hinblick auf die Zielerreichung, darstellt – stellt Führungskräfte demnach vor erhebliche Herausforderungen, die sich negativ auf die Bindung der Mitarbeitenden und die Fluktuation auswirken können. Ein Team zu formen und damit auch Kultur zu gestalten, erfordert andere Maßnahmen in Remote Work. Beispielsweise fällt wichtige informelle Kommunikation in Präsenz mit und zwischen Teammitgliedern weg und der Großteil der Kommunikation muss formal über Telefonate und Konferenzen organisiert werden. Gleichzeitig mussten viele Führungskräfte feststellen, dass sich Führungsstile nicht eins zu eins auf den Remote-Kontext übertragen lassen. Das betrifft insbesondere traditionelle, eher direktive und transaktionale Führungsstile. Folglich benötigen Führungskräfte Unterstützung in der effektiven Gestaltung von Remote Work.

Organisationale Netzwerkanalyse (ONA) als Lösung, Remote Leadership und Hybrid Work zu gestalten

Aus einer People Analytics*-Perspektive kann die Methode der organisationalen Netzwerkanalyse (ONA) unterstützen, Remote Work zu gestalten. Die ONA ist ein statistisches Verfahren, das Beziehungen in einem Netzwerk visualisiert (siehe Abbildung 1). Übertragen auf Remote Work, kann die ONA also datenbasiert den Status-Quo erfassen, welche Mitarbeitenden miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Netzwerke können auf Ebene der Organisation, Business Units oder Teams erstellt und analysiert werden. Die Daten, die für eine ONA herangezogen werden, können dabei beispielsweise aus E-Mail-Kommunikation, Meetingdaten und Projektkollaborationen generiert werden. Die ONA nutzt informelle Verhaltensdaten, um aktuelle, häufig formale Strukturen nachzumodellieren (z.B. das Organigramm, die Kommunikationswege etc.). Dadurch kann die ONA den beabsichtigten formalen Strukturen, die tatsächlich gelebte, informelle Realität in der Organisation gegenüberstellen.

Abbildung 1



* <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/hr-transformation/people-analytics/>

Wichtige Kennzahlen zur Analyse von Netzwerken

Das erstellte Netzwerk kann dann anhand von Kennzahlen analysiert werden. Dabei gibt es Kennzahlen, die das Netzwerk allgemein beschreiben. Beispielsweise der Durchmesser (*Graph Diameter*), die durchschnittliche Distanz (*Average Distance*) und die Dichte (*Density*). Der Durchmesser beschreibt dabei die größte Distanz zwischen zwei Personen im Netzwerk. Die durchschnittliche Distanz beschreibt die mittlere Distanz zwischen allen Paaren von Punkten im Netzwerk. Die Dichte repräsentiert den Quotienten aus den bestehenden Pfaden und den maximal möglichen Pfaden im Netzwerk. Das bedeutet, dass die Dichte beschreibt, wie gut die Punkte, d.h. Personen, im Netzwerk miteinander vernetzt sind, gemessen an der maximal möglichen Vernetzung untereinander.

Zentralitätsmaße

Des Weiteren existieren Kennzahlen, die sich auf bestimmte Personen, d.h. Punkte im Netzwerk, beziehen und so helfen, das Netzwerk besser zu beschreiben und zu verstehen. Beispielsweise zeigt das

Netzwerk für jede Person (jeden Punkt im Netzwerk) mit wie vielen anderen Personen diese vernetzt ist (*Degree Centrality*). Außerdem kann die ONA identifizieren, wie viele direkte und indirekte Kontakte eine Person hat (*Closeness Centrality*). Closeness Centrality kann so aufzeigen, welche Personen im Netzwerk Informationen am effektivsten verbreiten können (McNulty, 2022). Eine weitere interessante Kennzahl gibt an, inwiefern eine Person wichtig für die Vernetzung anderer Personenpaare ist (*Betweenness Centrality*). Ein Netzwerk mit wenigen Personen mit hoher Betweenness Centrality kann Gefahr laufen, in lose Komponenten, d.h. Teilnetzwerke, separiert zu werden.

Komponenten, Communities und Cliques

Die ONA erlaubt neben der Analyse der Zentralität auch die Identifikation einzelner nicht miteinander verbundener Netzwerke, sogenannte *Komponenten*. Außerdem kann ein Clustering durchgeführt werden, dass Punkte bzw. Personen, die eng verbunden sind, d.h. eine hohe Dichte besitzen, in sogenannte *Communities* oder *Cliques* einteilt (siehe farblich markierte Punkte in Abbildung 1). So

kann die ONA herausfinden, welche Personen im Netzwerk eng miteinander verwoben sind. Dabei kann sie herausstellen, ob es Gruppen von Personen gibt, die in sich stark vernetzt sind, aber kaum mit anderen Personen, die wiederum eine eigene Gruppe formieren.

ONA schafft im Kontext von Remote Leadership und Hybrid Work einen Mehrwert

Im Hinblick auf Remote Leadership kann eine ONA helfen, 1) soziale Interaktion im Team zu visualisieren und besser zu verstehen, 2) wichtige Personen, Communities und Cliques zu identifizieren, 3) datenbasierte Lösungen und Maßnahmen zur Gestaltung von Remote bzw. Hybrid Work zu entwickeln und 4) den Erfolg oder Misserfolg dieser Maßnahmen sichtbar zu machen. Die Anwendungsfälle können dabei vielfältig sein:

- **Führungsstil.** Die ONA kann beispielsweise in Kombination mit Assessments zum Führungsverhalten (z.B. Kienbaum Leadership Compass) eingesetzt werden. Dabei kann untersucht werden, welche Führungsstile in Teams mit hoher Dichte oder

ausgeprägten Zentralitätsmaßen vorherrschen. Diese Führungsstile können und sollten dann gezielt entwickelt und gefördert werden.

- **Innovation.** Auch im Hinblick auf Innovationen kann die Visualisierung des Netzwerks helfen. Innovation braucht Austausch und frische Perspektiven. Das bedeutet, dass die Kommunikation und der Wissensaustausch sowohl im Team als auch mit anderen Teams entscheidend für Innovationen sind (Arena et al., 2022). Inwiefern diese Verbindungen in und zwischen Teams existieren, kann die ONA visualisieren. Davon ausgehend können Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation bzw. des Austausches zwischen Mitarbeitenden und Teams eingeleitet werden.
- **Engagement.** Das Engagement der Mitarbeitenden kann über regelmäßige, kurze Befragungen (z.B. mit Peakon) erfasst werden. In Kombination mit der ONA kann so untersucht werden, welche Netzwerkstrukturen das Engagement fördern oder wie das Engagement der Mitarbeitenden eventuell bestimmte Netzwerkstrukturen begünstigt. Erkenntnisse über diese Zusammenhänge können für die Gestaltung von Bindung sowie für die Reduktion von Fluktuation genutzt werden.

- **Produktivität.** Die Netzwerkdaten der ONA können auch Aufschluss zum Thema Produktivität bieten. Beispielsweise kann untersucht werden, ob bestimmte Netzwerkstrukturen mit der Produktivität korrelieren. Außerdem kann analysiert werden, ob bestimmte Kommunikations- und Kollaborationstechnologien, die im Rahmen von Remote Work eingeführt wurden, wirklich das Arbeiten und die Produktivität verbessert haben. Die Führungskraft und die Organisation können dann entscheiden, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen bzw. welche Technologien sinnvoll sind.
- **Gesundheit.** Studien zeigen uns auch die Schattenseiten von Remote Work. Isolation, ein erhöhtes Arbeitsaufkommen und damit verbundene Überstunden führten nachweislich zu erhöhten psychischen Erkrankungen (Capgemini, 2020). Eine ONA kann auch hier helfen, isolierte Teammitglieder zu identifizieren und so ungewollter Fluktuation, einem erhöhten Krankenstand oder einer Abnahme der Motivation vorzubeugen.

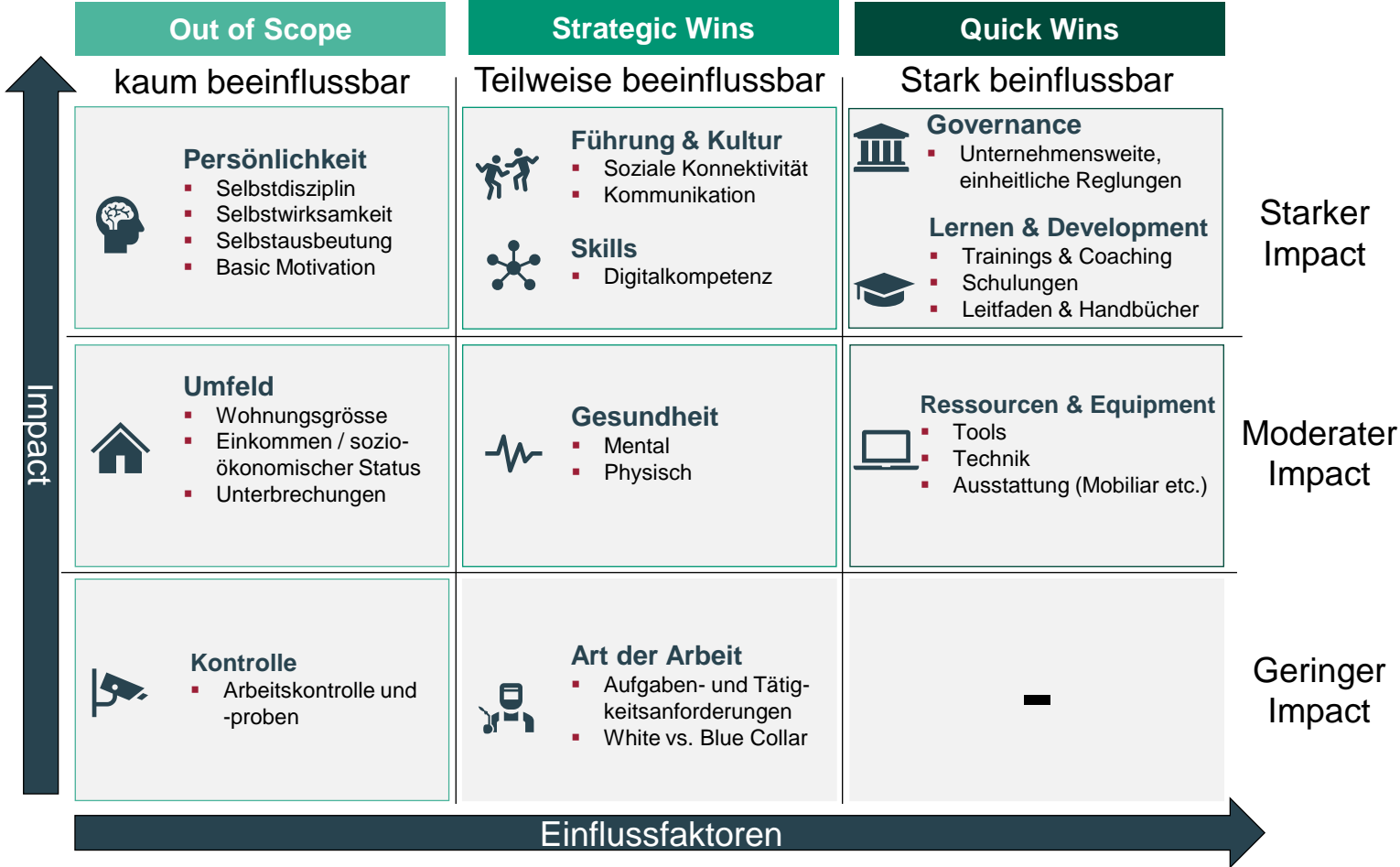
Insgesamt bieten die Kennzahlen der ONA Führungskräften und Unternehmen ein besseres Verständnis darüber, welche Personen Schlüsselpersonen für ein dichtes Netzwerk, mit möglichst wenig

fragmentierten Komponenten, darstellen und welche wichtig sind, um Informationen bestmöglich zu teilen. Dabei kann die ONA sowohl die Auswirkungen als auch die Notwendigkeit von Transformationen in Remote Leadership und Hybrid Work sichtbar machen. So kann die ONA Führungskräfte und Unternehmen in den Herausforderungen des People Managements unter den Bedingungen von Remote und Hybrid Work unterstützen.

Stellschrauben und Maßnahmen zur Gestaltung von Hybrid Work Konzepten

Der Einsatz einer ONA im Kontext von Remote Work erfordert je nach Anwendungsfall und Ergebnis unterschiedliche Maßnahmen, um Hybrid Work erfolgreich zu gestalten. Bereits Anfang 2022 hatten Jochmann und Fastenroth eine Übersicht zu "Einflussfaktoren im Mobile Office während COVID-19" vorgestellt. Ausgehend von qualitativen Interviews mit Führungskräften aus Konzernen und Mittelstand sowie einer intensiven Literaturrecherche wurden die Einflussfaktoren thematisch geclustert und in „stark, teilweise und kaum durch die Unternehmen beeinflussbar“ unterteilt.

Kienbaum Hybrid Work Impact Model



Jochmann & Fastenroth, 2021

Diese Übersicht haben wir um eine Impact-Achse erweitert (siehe Abbildung 2). Diese zusätzliche Dimension soll Unternehmen zeigen, welche Maßnahmen in ihrer Situation zielführend sein können und wie schnell und effektiv diese umsetzbar sind. Für die Transformation von reiner Remote Work zu einem Hybrid Work-Ansatz stellen zunächst diejenigen Einflussfaktoren, die stark beeinflussbar und mit einem starken Impact verbunden sind, sogenannte *Quick Wins*, für Unternehmen dar. Die Ausarbeitung einheitlicher, transparenter und fairer Regelungen, wer wann wie oft remote arbeiten darf, wäre ein solcher Quick Win im Sinne der Governance. Einflussfaktoren, die teilweise beeinflussbar und mit einem moderaten bzw. starken Impact verknüpft sind, stellen vor allem *Strategic Wins* dar. Strategic Wins sind Maßnahmen, die aufwendiger sind, sich aber langfristig positiv auf die Organisation und die Mitarbeitenden auswirken. Beispielsweise wäre das Entwickeln und Einführen eines neuen Führungsansatzes, der Remote Work-tauglicher ist, ein solcher Strategic Win.

Fazit

Die überwiegend erzwungene Umsetzung von Remote Work hat gezeigt, dass Remote Work funktioniert und so die Organisation der Arbeit fundamental verändert. Jetzt sind langfristige Hybrid Work-Konzepte gefragt, die neue Führungsansätze und ein verändertes People Management forcieren. Die Methode der ONA kann hier einen entscheidenden und insbesondere datengetriebenen Beitrag leisten, diese Transformation zu gestalten. In Verbindung mit dem Wissen um die Beeinflussbarkeit und den Impact wichtiger Stellschrauben in Remote Work, können so langfristige Hybrid Work-Konzepte erarbeitet werden.

Quellen:

Arena, M. et al. (2022). The Adaptive Hybrid: Innovation with Virtual Work. Management and Business Review 2(01). 2-10.

Capgemini (2020). The Future of work: From remote to hybrid. Online abgerufen: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/03/The-Future-of-Work_Final.pdf

Kienbaum & Bundesverband der Personalmanager*innen (2022). Remote Leadership. Online abgerufen: https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2022/10/Studie_Remote_Leadership_2022.pdf

McNulty, K. (2022). Handbook of Graphs and Networks in People Analytics. Online abgerufen: <https://ona-book.org/gitbook/index.html>

Written by:

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director

Walter.Jochmann@kienbaum.de

Lukas M. Fastenroth

Senior Consultant & Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/remote-work-so-hilft-people-analytics-bei-der-organisationstransformation/>



Kienbaum - Leading by #WePowerment

Japanese Corporate Business

The Japanese Corporate Business Group (JCB) was established in 2001. It is the answer to the central challenge faced by international companies: the integration of different corporate and business cultures. The company's objective is to support European subsidiaries of Japanese companies with integrated Human Resource Management in each other's local markets. Thanks to their special cultural and linguistic skills, our consultants offer the best foundation for real cross-cultural consulting. We speak the language of our clients, not only figuratively but also literally. JCB's clientele currently includes over 200 Japanese subsidiaries throughout Europe.

Kienbaum Japan

By opening our office in Tokyo in 2006, we are consistently pursuing our principle of regional presence in a global network. Our local presence enables us to communicate even more intensely with our Japanese clients. Not only do our consultants know the regional market, they also have knowledge of the international sector. Our expertise in the Japanese market is a result of our long-term support of Japanese companies and of having advised subsidiaries of foreign companies in Japan. In a process based on partnership and transparency, we find the best executives and specialists for our clients. ²⁰



Kienbaum Consultants Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 487
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

