

Eine Bewährungsprobe HR steht in der Coronakrise in den Unternehmen im Fokus

Die Coronakrise verändert auch die Prioritäten von HR. Was bisher schon wie eine abgedroschene Phrase klang, bekommt angesichts der Corona-gefahr für das Leben jedes Einzelnen eine neue Brisanz: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Mehr denn je muss HR informieren, unterstützen und begleiten – und dabei die Weichen für die Zukunft stellen.

Die Welt ist eine andere geworden. Innerhalb weniger Wochen hat das Coronavirus (Sars-CoV-2) das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben in der Welt nahezu lahmgelegt. Um die exponentielle Verbreitung der Krankheit Covid-19 einzudämmen, wurden auch in Deutschland von der Politik drastische Maßnahmen ergriffen. Veranstaltungsverbote, Quarantäneregelungen, Schließung von Geschäften, Hotels und Restaurants, Reisebeschränkungen, Kontaktverbote, Abstandsregelungen – die Schutzmaßnahmen für die Bevölkerung werden massive wirtschaftliche Folgen haben und bedrohen zahlreiche Unternehmen in ihrer Existenz. Kurzarbeit bietet vielen Unternehmen eine Entlastung bei den Personalkosten und kann Personalabbau erst einmal verhindern.

Am 2. April fand laut ARD DeutschlandTrend eine Mehrheit (72 %) der Deutschen, dass die Bundesregierung beim Coronakrisenmanagement einen guten Job macht (www.tagesschau.de/inland/deutschlandtrend/index.html, abgerufen am 16.4.2020). Auch in einer YouGov-Umfrage zeigten sich die Menschen mehrheitlich mit den Maßnahmen zufrieden (yougov.de/news/2020/03/26/zwei-drittel-erwarten-weitere-einschrankungen-wege/, abgerufen am 16.4.2020). Die Menschen sind sich der wirtschaftlichen Risiken der Krise bewusst. Dies hat die Jobplattform Stepstone in einer Studie „Arbeit in der Corona-Krise“ herausgefunden (www.stepstone.de/wissen/arbeit-corona-status-quo/, abgerufen am 16.4.2020). 95 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass die aktuelle Krise Gesellschaft und Wirtschaft nachhaltig verändern wird. 6 000 Menschen wurden Ende März unter anderem danach befragt, wie sie die Auswirkungen der Coronakrise im Job derzeit erleben. Über 40 Prozent der Befragten geben an, dass die Zusammenarbeit aufgrund der aktuellen Situation eingeschränkt ist. Auf die gesamte Volkswirtschaft übertragen, ist dies ein bedeutender Einschnitt, heißt es bei Stepstone. Die wirtschaftlichen

Folgen durch die Coronakrise führen zu Unsicherheit in deutschen Unternehmen und in der Wirtschaft: 18 Prozent der deutschen Unternehmensentscheider halten eine Insolvenz der eigenen Firma für wahrscheinlich. 75 Prozent halten dies für unwahrscheinlich. Das sind Ergebnisse einer Umfrage von Data & Analytics Group und YouGov unter 529 vom 19. bis 25. März befragten Unternehmensentscheidern (yougov.de/news/2020/04/01/etwa-jeder-funfte-deutsche-unternehmensentscheider/, abgerufen am 16.4.2020).

NEUE PRIORITÄTEN

Für das Personalmanagement bedeutet die Coronakrise eine Verantwortung in einem Ausmaß, wie es noch vor Monaten unvorstellbar war. Die Krise rückt das Handeln von HR in den Fokus und verschiebt personalpolitische und organisatorische Prioritäten. Es geht um bestmöglichen Gesundheitsschutz für die Mitarbeiter, Arbeitsorganisation, die relevante Funktionen und Prozesse im Unternehmen sicherstellt, um transparente Kommunikation, Solidarität in der Belegschaft und eine menschliche Begleitung der Mitarbeiter und ihrer Familien. Trotz allem Bewusstsein über die Notwendigkeit der Maßnahmen lösen die massiven Einschnitte bei den Menschen zunehmend Ängste aus. Auf den Personalern ruht die Hoffnung vieler Menschen im Land, dass sie ihren Arbeitsplatz nicht verlieren. Laut der Stepstone-Studie sorgen sich 37 Prozent der Befragten um die Sicherheit des Arbeitsplatzes, 48 Prozent um die wirtschaftlichen Konsequenzen beim Arbeitgeber.

In den Unternehmen sind durch die Bedrohung des Coronavirus schlagartig neue Zeiten angebrochen. Schnell wurden Krisenstäbe eingerichtet und Notfallmaßnahmen getroffen wie Dienstreiseverbot, Homeofficevereinbarung, Durchführung virtueller Meetings, Einstellungsstopp, Kurzarbeit. Nahezu die gesamte Geschäftswelt wurde, wo es möglich war, in den digitalen Raum verlagert. Zudem müssen nun Personalbedarfe, technische Infrastruktur, Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur auch



für die Perspektiven nach der Krise auf den Prüfstand gestellt werden. „Viele HRler machen einen großartigen Job, um Unternehmen am Laufen zu halten oder Schaden abzuwenden“, weiß Norma Schöwe, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). „Wir haben schnell und pragmatisch auf die Bedarfe unserer Mitglieder reagiert und unsere Austauschangebote ERFA, Hauptstadtdialog, den neuen CHRO-Talk sowie die auch für Nichtmitglieder offenen Netzwerktreffen digital aufgesetzt. Besonders gefragt waren hier die Themen der Stunde, nämlich Kurzarbeit, betriebliche Mitbestimmung oder virtuelles Führen.“ In der HR-Community erlebt Schöwe sehr viel Engagement und Verantwortungsbewusstsein. Die Krise werde zudem zeigen, inwieweit Unternehmen schon bereit seien für eine neue Arbeitswelt und wo die Bekenntnisse zu neuem und mobilem Arbeiten nicht ernst gemeint waren.

KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG

„Die Coronakrise ist eine Bewährungsprobe für HR“, betont Kai Anderson, Vorstand des HR Beratungsunternehmens Promerit AG. Die meisten Unternehmen hätten die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zur Toppriorität gemacht, was absolut richtig sei. Dennoch müsse HR seinen Werkzeugkoffer für die Krise überprüfen. „Kommunikation und Führung sind jetzt gefragt, um den Menschen Orientierung zu geben“, rät Anderson. Viele HR-Funktionen hätten diesbezüglich noch Nachholbedarf. Führungsthemen sollten von HR gezielt adressiert und unterstützt werden.

„Vor allem junge und wenig krisenerfahrene Führungskräfte brauchen jetzt praktische Unterstützung in Form von Trainings, Mentoring oder Coachings“, so Anderson. „Arbeitsorganisation oder Mitbestimmung ist HR-Pflichtprogramm, das Thema Virtual Collaboration in vielen Unternehmen aber noch die Kür.“



Der erste Schritt im Krisenmanagement war in vielen Unternehmen – quasi über Nacht – die Weiterarbeit im Homeoffice.

„Durch die notwendige Nutzung neuer digitaler Arbeitsmethoden und Tools erleben viele Führungskräfte die digitale Transformation im Zeitraffer“, sagt Anderson. Und viele, die diesen Methoden bisher ablehnend gegenüber gestanden hätten, merken nun: Es gehe ja.

Anderson sieht vor allem die Unternehmen im Vorteil, die bewährte und neue Methoden in den digitalen Tools bereits zusammengeführt haben. „Denn nur die alten langweiligen Arbeitsformate eins zu eins auf neue Technologien zu übertragen, macht die Arbeit kein Stück besser“, so Anderson. Er rechnet damit, dass der Anteil virtueller Arbeit in Projekten durch Corona um 20 bis 30 Prozent steigen wird und sieht das als Win-win-Situation für Unternehmen, Mitarbeiter und Umwelt.

Die Coronakrise katapultierte jedoch erstmal völlig unerwartet Tausende Arbeitnehmer ins Homeoffice. Was einfach und bequem klingt, ist eine Herausforderung für die Führungskräfte und jeden einzelnen Mitarbeiter. Denn Arbeitsformate lassen sich eben nicht eins zu eins in die virtuelle Welt übertragen. Remote Work, Onlinekonferenzen, virtuelle Workshops – die Arbeit im Homeoffice braucht neue Strukturen. Zudem sind Internetsicherheit und Datenschutz zu gewährleisten. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat in einem aktuellen Dossier Empfehlungen von Experten zusammengetragen – von Arbeitsorganisation über technische Sicherheit bis hin zu Kommunikation und Führung ([www.inqa.de/DE/Corona/corona.html; jsessionId=33CB11956E180BED1DCA419E9E6A5884](http://www.inqa.de/DE/Corona/corona.html?jsessionId=33CB11956E180BED1DCA419E9E6A5884), abgerufen am 16.4.2020). Nicht alle Unternehmen konnten auf die neue Situation souverän reagieren. Während die einen Unternehmen im Homeoffice mehr oder weniger nahtlos voll arbeits-

fähig waren, waren andere Unternehmen noch damit beschäftigt, im Schnellverfahren rechtliche Grundlagen und technische Infrastruktur abzuklären. Die Arbeitgeberbewertungsplattform Glassdoor hat einige Reaktionen von Mitarbeitern auf das Krisenmanagement der Unternehmen zusammengestellt. So heißt es da unter anderem: „Nach dem Ausbruch des Coronavirus dauerte es noch drei Wochen, bis die Mitarbeitenden im Home-Office arbeiten konnten, da das Unternehmen nicht mal in diesem Notfall Laptops zur Verfügung stellen wollte oder konnte.“ (www.glassdoor.de/blog/berufstaetige-reagieren-auf-den-coronavirus-in-glassdoor-bewertungen/, abgerufen am 16.4.2020)

VERBUNDENHEIT UND ZUSAMMENHALT

Gut aufgestellt sind Unternehmen, für die Agilität und Digitalisierung schon kein Neuland mehr waren, bevor Covid-19 die Geschäftswelt zum Umdenken gezwungen hat. Beim Unternehmen New Work SE (ehemals Xing SE) war die Umstellung auf Remote-Work kein Problem. „Homeoffice war bei uns schon immer eine Option und die technische Infrastruktur darauf ausgerichtet“, berichtet Xenia Meuser, Vice President Human Resources auf Anfrage. Noch bevor die Coronakrise sich in Deutschland zuspitzte, hatten sich bei New Work SE die Ereignisse überschlagen. Aufgrund von Empfehlungen der spanischen Regierung arbeiteten die spanischen Kollegen bereits im Homeoffice.

Während für den deutschen Standort gerade ein solcher Schritt zur Debatte stand, wurde eine Infektion in der deutschen Belegschaft bekannt. Dann ging alles sehr schnell. Alle Mitarbeiter zogen ins Homeoffice, wo die Arbeit, wie Meuser sagt, reibungslos und strukturiert weiterging. „Corona gibt uns gerade recht, dass es klug ist, den Mitarbeitern zu vertrauen und sie zu befähigen, selbstorganisiert zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen.“ Nichtsdestotrotz bedeute so eine durchgreifende Maßnahme eine mentale Umstellung, weiß die Personalerin. So sei es eine der wichtigsten Aufgaben, die Verbindung zu den Mitarbeitern nicht zu verlieren und auch in der Belegschaft „über die Ferne weiterhin Nähe zu erzeu-



gen“. Dies bedeute einen höheren Kommunikationsaufwand, in den neben HR auch Corporate Communication eingebunden worden sei. Ein

Krisenteam wurde eingerichtet, welches regelmäßig über die internen Kommunikationstools mit den Mitarbeitern kommuniziert und zeitnah persönlich alle aufkommenden Fragen beantwortet. Regelmäßige virtuelle Teamevents wurden gestartet und virtuelle lockere Zusammenkünfte in die tägliche Agenda aufgenommen – solche, die man sonst eigentlich nicht plant, wie der Plausch in der Kaffeeküche.

„Wie es derzeit in der Gesellschaft zu beobachten ist, erleben wir auch bei uns im Unternehmen eine starke Solidarität“, erzählt Meuser. Mitarbeiter ohne Kinder hätten sich beispielsweise bereit erklärt, den Kollegen, die ihre Kinder während des Lockdowns betreuen mussten, ihren Resturlaub zu schenken. Vor zwei Jahren habe man im Unternehmen eine große Kulturanalyse durchgeführt, die gezeigt habe, dass der Aspekt „füreinander da sein“ ein wichtiger Bestandteil der Unternehmens-DNA sei. Jetzt in der Krise bestätige sich, wie stark die Bande im Unternehmen doch seien. „Ich glaube, dass alle, die behauptet haben, New Work sei nur ein vorübergehender Trend, durch die Krise eines Besseren belehrt werden“, sagt Meuser. „Und Digitalisierung ist eben nur ein Aspekt von New Work.“

ARBEITSZEIT UND ARBEITSORT

Viele Unternehmen hatten sich bereits vor Corona im Zusammenhang mit den New-Work-Bewegungen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen auseinandergesetzt. Doch in der Krise wird Arbeits-





zeit zu einem zentralen Instrument mit großer Dimension. Das zeigt die Studie „Personalpolitik in der Corona-Krise“ (www.ibeludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/04/Folien_IBE-Studie_Personalpolitik-in-der-Corona-Krise.pdf, abgerufen am 16.4.2020). Das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) hat Ende März 400 Führungskräfte, Personalleiter, HR-Experten sowie Betriebs- und Personalräte befragt, welche personalwirtschaftlichen und organisatorischen Handlungsfelder, Konzepte und Maßnahmen im Umgang mit der Krise als adäquat erachtet werden. 86,7 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass das Handlungsfeld Arbeitszeit im Umgang mit der Coronakrise eine hohe Relevanz hat. Als besonders wirkungsvoll stufen die Befragten Kurzarbeit (98 %) und flexible Arbeitszeitmodelle (97,7 %) ein.

Die Untersuchung zeige, so schlussfolgern die Studienautoren, dass die große Mehrheit der Befragten durchaus um die Krisendimension von Arbeitszeit wüsste und die Wirkungsreichweite kenne. Ein weiteres Maßnahmenbündel bildet laut Studie der Arbeitsort. 91 Prozent sind der Ansicht, dass Maßnahmen zum Arbeitsort in dieser Krise eine hohe Relevanz haben. Dabei spielen vor allem virtuelle Kommunikationsplattformen (99,2 %) sowie virtuelle Kooperationsräume (93,8 %) eine Rolle. Für 98,8 Prozent der Befragten sind Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigten wichtig. Diese reichen von technischer Ausstattung über Unterstützung bei der Kinderbetreuung bis hin zur Hilfe

im Krankheitsfall. „In und nach der Krise erinnern sich Beschäftigte vor allem daran, wie sie unterstützt werden, wie fürsorglich der Umgang ist, wer Verantwortung übernommen hat“, heißt es in der Zusammenfassung der Studienautoren.

SOLIDARITÄT, PARTNERSCHAFTEN, DIGITALE KOLLABORATION

Neben allen negativen Auswirkungen setzt die Coronakrise auch eine Menge positive Kräfte frei. Mitmenschlichkeit und Hilfsbereitschaft rücken in den Vordergrund. Denn es wird klar: Die Bewältigung der Herausforderungen ist alleine nicht machbar. Die Krise ist auch eine Chance für Unternehmen zu beweisen, dass die viel beschworene Corporate Social Responsibility nicht nur ein leeres Etikett ist.

Der Lebensmittelhändler Aldi Süd hat speziell die Versorgung von Menschen im Blick, deren Arbeit in der Krisenzeit immer mehr zunimmt. Innerhalb kurzer Zeit entstand in der Cafeteria des Universitätsklinikums Frankfurt / Main eine Minifiliale mit sechs Mitarbeitern. Einkaufen dürfen dort ausschließlich die rund 6 000 Beschäftigten des Klinikums.

Vielleicht brauchte es erst eine solche Krise, damit Menschen in systemrelevanten Berufen ihre verdiente Wertschätzung erfahren. Sie

Neues Format: DGFP // CHRO-Talk.digital

Der Talk mit herausragenden Persönlichkeiten aus dem HR-Management entstand ursprünglich als Format zum DGFP // congress. In kleiner Runde diskutieren Interessierte mit Personalern in Spitzenfunktionen über ihren Blick auf HR, ihren Werdegang und die persönlichen und beruflichen Herausforderungen an der Spitze ihrer Unternehmen. Getreu der Devise #stayathome geschieht dies zunächst digital im Rahmen einer „virtuellen Kaminrunde“. Den Auftakt machte am 16. April Dr. Ariane Reinhart, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Continental AG sowie Vorstandsvorsitzende der DGFP. Am 7. Mai findet die nächste Gesprächsrunde statt mit Bettina Volkens, ehemalige Personalvorständin der Lufthansa AG. Am 22. Juni folgt Marion Rövekamp, Personalvorständin der EWE AG (s. Herausgeber-Interview, S. 46). Die Anmeldung erfolgt über dgfp.de.

stellen sicher, dass die Grundversorgung im Land gewährleistet ist, teils bis zur völligen Erschöpfung. Während vielen Branchen die Arbeit weggebrochen ist, herrscht in anderen, wie der Pflege oder im Lebensmittel-einzelhandel, Personalmangel. Arbeitgeber, die ihr Personal nicht beschäftigen können oder aber dringend Personal benötigen, werden kreativ. So musste McDonald's Deutschland seine Restaurants im Rahmen der Schutzmaßnahmen schließen und beschloss, den systemrelevanten Sektor zu unterstützen. Mitarbeiter, die von den eigenen Restaurationsschließungen oder dem eingeschränkten Betrieb durch die Coronakrise betroffen sind und trotzdem ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen wollen, können in Aldi-Filialen in Deutschland eingesetzt werden, teilte das Unternehmen mit. Dafür haben McDonald's Deutschland und Aldi eine Personalpartnerschaft geschlossen. Dabei werden Mitarbeiter von McDonald's gezielt an Aldi vermittelt und dort nach Bedarf eingesetzt. Sie werden zu den bei Aldi üblichen geltenden Konditionen befristet eingestellt und können nach dem Einsatz wieder zu McDonald's zurückkehren.

„Jeder Einzelne ist in Deutschland aktuell aufgefordert, seinen Teil zur Bewältigung der Krise beizutragen. Mit dieser Lösung schaffen wir das und bieten gleichzeitig eine klassische Win-win-Situation: Unsere Mitarbeiter können – wenn sie das wollen – weiter beschäftigt werden. Gleichzeitig profitiert Aldi von zusätzlichen Ressourcen. Und damit wird für die Gesellschaft in Deutschland sichergestellt, dass Aldi auch während der Krise vollumfänglich agieren kann“, erklärt Holger Beeck, Vorstandsvorsitzender von McDonald's Deutschland.

Auf Personalpartnerschaften setzt auch der Recruitinganbieter mobileJobs. Das Unternehmen will kostenlos vermitteln zwischen Unternehmen, die einen akuten temporären Bedarf an Mitarbeitern haben und Unternehmen, die gezwungen sind, Kurzarbeiter anzumelden (www.mobilejob.com/personalpartnerschaften).

Es wurden in der Krise zudem einige Initiativen in Gang gesetzt, die neue Ideen und Innovationsbereitschaft beflügeln und den Wissensaustausch vorantreiben. Wie können wir als Gesellschaft die

Herausforderungen, die im Zuge der Coronakrise entstehen, mit neuen Lösungen gemeinsam meistern? Das ist die Frage, die sich Akteure aus sieben sozialen Initiativen gemeinsam mit der Bundesregierung gestellt haben. Mit dem Hackathon #wirvsvirus hatten sie im März für zwei Tage einen digitalen Raum geschaffen, um gemeinsam Lösungsansätze für gesellschaftlich relevante Fragestellungen im Hinblick auf die Coronakrise zu entwickeln

(wirvsvirusackathon.org, abgerufen am 16.4.2020).

44 000 Menschen haben mitgemacht und gezeigt, wie viel Kraft und Potenzial in der digitalen Kollaboration liegt. Analog zu der Bewegung wurde auf persoblogger.de eine Blogparade für die HR-Fachwelt gestartet, die Impulse für den Umgang mit der Krise aus HR-Sicht liefert (persoblogger.de/2020/03/21/blogparade-wie-hr-in-der-corona-krise-staat-und-gesellschaft-unterstuetzen-kann-hrvscoren-krise/, abgerufen am 16.4.2020).

ZUVERSICHT UND NEUBEGINN

„Wie auch immer die Krise verläuft: Es wird ein Danach geben“, so DGFP-Geschäftsführerin Schöwe. Sie hofft, dass das erweiterte Kurzarbeitergeld dazu beiträgt, dass Kapazitäten in den Unternehmen erhalten werden können. „Die Politik hat sehr schnell und in einem noch nie da gewesenen Umfang auf die Krise reagiert, dabei auch differenziert unterschiedliche Unternehmensgrößen bedacht. Es macht uns zuversichtlich, dass die Akteure im politischen Raum großes Interesse am offenen Dialog und an konstruktiver Kritik signalisieren.“

Mittlerweile sind sich viele Menschen einig: Ein Zurück zur Normalität wird es so einfach nicht geben. Die Coronakrise markiert auch einen Schritt in eine neue Welt. Wie viele Unternehmen aufgrund der Krise schließen müssen, wie viele Menschen ihren Job verlieren, wie Lieferketten neu geordnet werden, kann heute noch niemand genau sagen. Jeder Einzelne wird sicher seine eigenen Lehren aus der Krise ziehen. Wie unsere Arbeitswelt aussehen wird, hängt auch maßgeblich von den politischen Weichen ab, die jetzt gestellt werden. ●

Sabine Schmitt