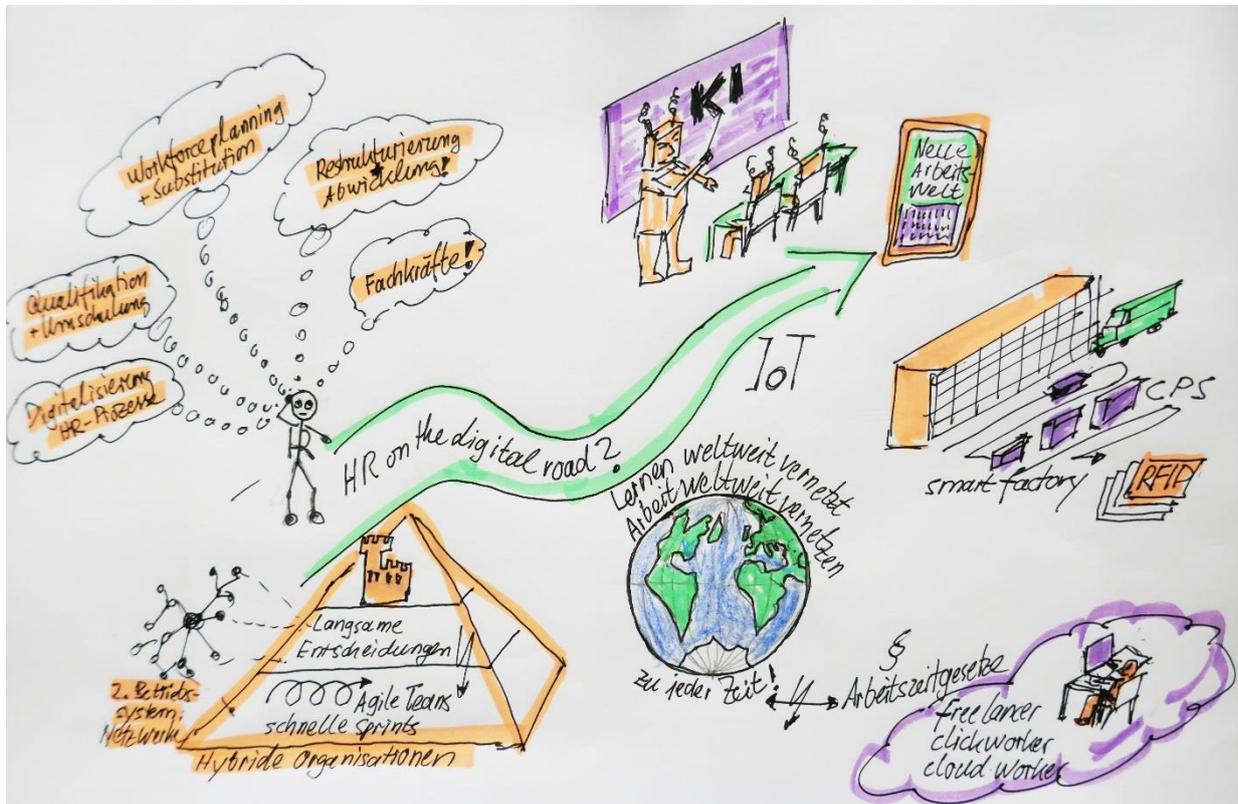


Human Resources, Corona und die Transformation der Arbeitswelt



In Zeiten der Corona-Krise 2020

- Krisenmodus bis weit in das Jahr 2021, mit Insolvenzen und Unternehmensaufkäufen - trotz Kurzarbeit und Förderprogrammen
- Die Wirtschaft und Gesellschaft lernen mit der Krise zu leben
- Die Corona-Krise wirkt als Katalysator der Digitalisierung
- Viele Unternehmen stehen am Wendepunkt ihrer grundsätzlichen strategischen Ausrichtung
- Die Arbeitswelt ändert sich rasant: Video-Konferenzen, Homeoffice, Collaboration tools, vernetztes Arbeiten werden zum neuen Standard
- Die Globalisierung wandelt sich zur Glokalisierung – Regionalität gewinnt
- Gesellschaftliche Tiefenströmungen, wie z.B. Gesundheits- und Sicherheitsbedürfnisse, Umwelt und Nachhaltigkeit verändern die Unternehmenskultur und beeinflussen das Personalmanagement

Hans-Jürgen Krieg
Strategie-Wirkstatt

Hans-Joachim Freyberg
Freyberg Change Consult

Vorwort

"...Was hat HR mit der verdammt digitalen Transformation zu tun, verdammt nochmal?" So die Überschrift in einer Blogparade, die Mitte 2015 im Forum "humanresourcesmanager.de" gestartet wurde. In den letzten Jahren hatte die Zahl von Publikationen zu dem Thema zwar zugenommen, viele Personalmanager stehen jedoch noch immer in den Startlöchern oder sie sind die ersten fünf Kilometer eines Marathons gelaufen, wie eine Studie zeigt, die wir auf Basis einer Befragung unter HR-Managern und ergänzenden Interviews im Herbst 2019 abgeschlossen hatten.

Zwischenzeitlich, im April 2020, beherrscht ein Virus die Schlagzeilen in aller Welt. Es bestimmt das politische, gesellschaftliche und vor allem wirtschaftliche Leben in einem Ausmaß, wie es seit dem zweiten Weltkrieg nicht mehr der Fall war. Ein "business as usual" gibt es nicht mehr. Bisher hatte man Disruptionen für bestimmte Branchen infolge der Digitalisierung vorausgesagt. Heute erwartet man Disruptionen in Verbindung mit der Corona-Krise, die es notwendig machen wird, die Zukunft neu zu bewerten - wenngleich dies einem Blick in die Glaskugel gleicht.

Aktuell wird „auf Sicht“ gesteuert. Oberste Priorität hat die Steuerung aller Kostenblöcke und Sicherung der Liquidität. Dazu zählt die Steuerung der Personalkosten, unter Nutzung aller rechtlichen Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten, verbunden mit einer hoch flexiblen Personaleinsatzplanung. Niemand kann heute mit Gewissheit vorhersagen, wann und wie diese Krise enden wird. Ein langsames Hochfahren stillgelegter Produktionen wird wohl schon ab Mai 2020 möglich sein. Es wäre aber illusorisch zu glauben, dass man im Laufe des Jahres zur Normalität übergehen könne. Glaubt man den Virologen müssen 60-70% der Bevölkerung, also etwa 50 Millionen in Deutschland, infiziert werden, bevor die Epidemie als überwunden gilt. Nach ca. fünf Wochen waren etwa 110 TSD infiziert (Stand 9.4.2020). Wenn die Intensivbettenkapazität nicht überfordert werden soll, wird man etwa 3 – 4 TSD Neuinfizierte pro Tag dulden können. Dann steht man am Ende des Jahres bei ca. 1 MIO Infizierten. Selbst wenn die doppelte Anzahl erreicht würde, wären das erst zwischen 3-4% des erforderlichen „Durchseuchungsgrades“. Das heißt, wir werden uns für längere Zeit auf eine wellenförmige Bewegung von Lockerungs- und Anspannungsmaßnahmen einrichten müssen. Medikamentöse Behandlungserfolge können vielleicht eine Beschleunigung der Durchseuchung erlauben. Aber erst ein Impfstoff kann als wirklicher game changer ein vorzeitiges Ende der Pandemie, möglicherweise im Jahr 2021 bewirken.

Was bedeutet das nun für die HR-Arbeit für dieses Jahr und die Zeit danach?

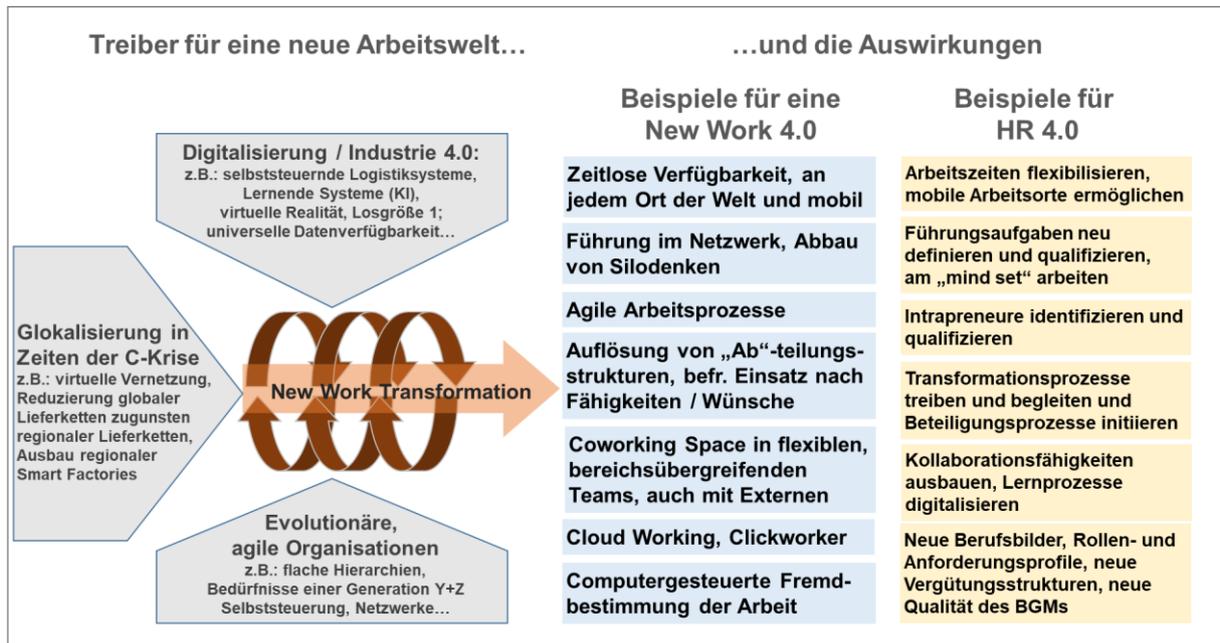
Was wir vermuten: Die Ergebnisse unserer Studie werden durch die Corona-Krise nicht weggewischt werden. Eher wirkt die Krise für bestimmte, durch uns angesprochene Entwicklungen wie ein Katalysator. Wir haben die Studie daher nochmals überprüft und die Ergebnisse im Kontext der vermutlichen Folgen der Corona-Krise kommentiert (**rote Schrift**):

HR und die Transformation der Arbeitswelt

Bislang wird eine neue Arbeitswelt „New Work“ als Folge der Digitalisierung und / oder Umsetzung der Industrie 4.0 gesehen. Nach unserer Einschätzung - und bestätigt durch die Umfrage - gibt es jedoch unabhängig vom technologischen Treiber Digitalisierung einen agilen Treiber, der sich in neuen Organisationsmodellen (vgl. z.B. Laloux, Kotter) und Prozessen (z.B. SCRUM) zeigt. Diese neuen Organisationsmodelle sind durch einen höheren Grad an dezentraler Selbststeuerung geprägt. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass sich die Arbeitswelt rasant verändert – mit mehr oder weniger Digitalisierung.

Infolge der Corona-Krise wird man nach einiger Zeit die Erfahrung gemacht haben, dass ...“Tele- und Videokonferenzen, ... sich als durchaus praktikabel und produktiv herausstellten“ (Matthias Horx, 22.03.2020). Wir erwarten insgesamt eine Beschleunigung dezentraler Arbeitsprozesse, eine größere Akzeptanz von Home Offices und als Folge der wirtschaftlichen Restriktionen eine Zunahme flexibler Arbeitsverhältnisse, wie z.B. Cloud Working. Auch Lernprozesse werden weiter digitalisiert werden, da man darauf in Schulen und Hochschulen angewiesen ist und dieses Lernen einen Schub erfahren wird.

Gesellschaftliche Tiefenströmungen, wie z.B. Gesundheits- und Sicherheitsbedürfnisse, Nachhaltigkeit und eine neue „Wir-Kultur“ verändern die Unternehmenskultur und beeinflussen das Personalmanagement. Die Bedeutung der employee experience für die Gestaltung der HR-Arbeit wächst.



© Strategie-Wirkstatt

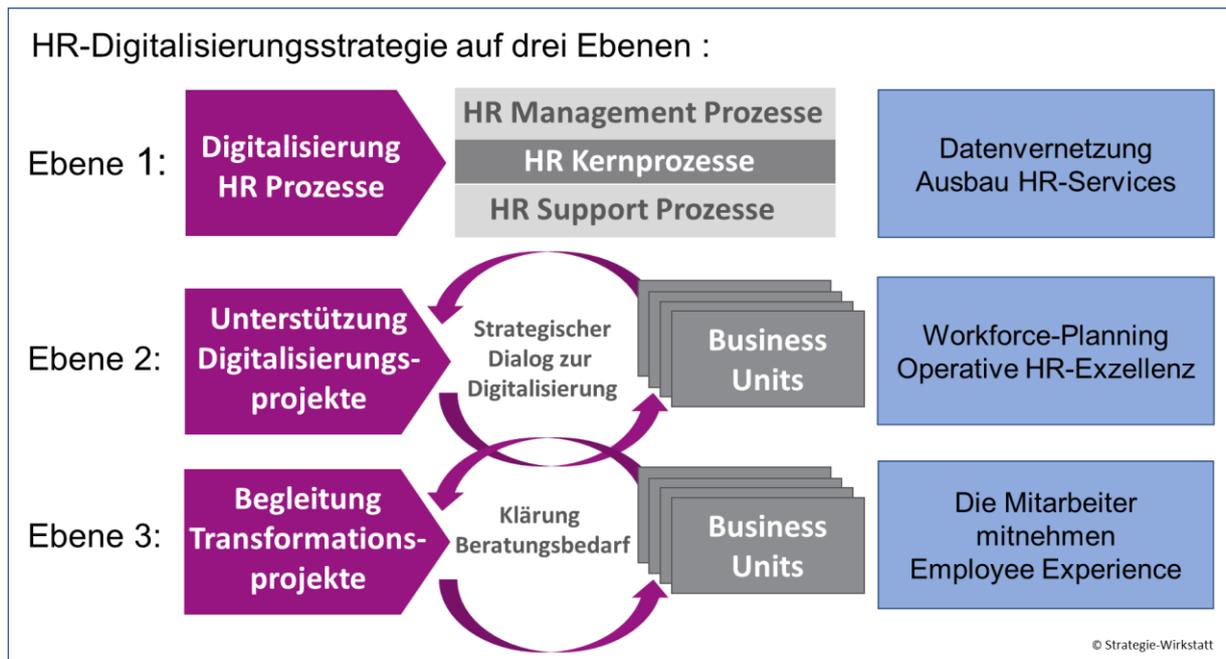
Die Unternehmenssituation ist in den befragten Unternehmen (Stand 2019) gekennzeichnet durch...

- ...einen eher schleichenden Digitalisierungsprozess, bzw. Pilotprojekten in einzelnen Unternehmensbereichen. Koordinierte Gesamtprojekte, die in einer Roadmap zur Digitalisierung beschrieben werden, sind eher (noch) die Ausnahme. Daraus erklärt sich auch, dass es wenige, bewusst angelegte Transformationsprozesse gibt.
- ...sehr unterschiedliche Erkenntnisstände zum Potenzial der Digitalisierung sowohl im Unternehmen als auch speziell im HR-Bereich.
- ...einen teilweisen geringen Einbezug von HR in Digitalisierungsprojekte des Unternehmens. Zum einen ist der Kenntnisstand über Digitalisierungsprojekte im Unternehmen bei HR nicht immer vorhanden, zum anderen gibt es auch keine Ideen, wie HR die Fachbereiche in Digitalisierungsprojekten unterstützen könnte. Möglicherweise wird diese „Unterstützer-Rolle“ auch von keiner Seite so gesehen.

Wir vermuten, dass in Folge der Corona-Krise und in Verbindung mit Kapitalspritzen in enormer Höhe Digitalisierungsprojekte vorangetrieben werden, insbesondere wenn dadurch eine virtuelle Steuerung ermöglicht wird, z.B. durch Fernwartung, oder wenn virtuelle Kontakte gefördert werden, z.B. durch Avatar Meetings. Die Corona-Krise wird auch globale Lieferketten in Frage stellen und einen Trend zur Regionalisierung fördern. Hochautomatisierte, digital vernetzte smart factories werden die klassischen Beschäftigungsstrukturen mit Meistern und qualifizierten Facharbeitern verändern.

Wir empfehlen, die eigene HR-Rolle im Rahmen der Digitalisierung zu überprüfen und eine HR-Digitalisierungs-Strategie auf drei Ebenen zu verfolgen:

1. HR-interne Digitalisierungsprojekte (Datenvernetzung, Digital Recruiting, digitale Personalakt, HR-dashboards zur Personalsteuerung), Verbesserung der HR Services und der operativen Exzellenz.
2. Unterstützung von Digitalisierungsprojekten der Organisation durch Planung und Umsetzung aller HR-relevanten Maßnahmen (Workforce Planning, Qualifizierung...).
3. Begleitung der strukturellen und kulturellen Veränderungen in der Organisation in definierten Transformationsprozessen.



Die vielschichtigen Konsequenzen und spezifischen Herausforderungen aus der Digitalisierung für die **strategische Personalplanung** werden von den Fachbereichen und teilweise auch von den HR-Bereichen unterschätzt. So beschäftigen sich zum Beispiel nur ein Teil der HR-Bereiche mit den Auswirkungen auf die Strukturen von Jobfamilien. Es besteht eine große Unsicherheit – sowohl bei den Fachbereichen als auch bei HR – wie die quantitativen und qualitativen Auswirkungen der Digitalisierung für die nächsten drei bis fünf Jahre einzuschätzen sind.

Diese Unsicherheiten haben sich durch Corona aktuell verstärkt. Wir rechnen jedoch für die Zeit nach Corona eher mit einem Beschleunigungseffekt in der Digitalisierung. Bei allen Herausforderungen, die aktuell in der Personalplanung bestehen und die dazu verleiten, nur die kurzfristige Krisenbewältigung im Auge zu haben, sollten die Personalentscheidungen, die heute getroffen werden, auf eine Zeit nach Corona abgestimmt sein.

Wir betrachten die strategische Personalplanung als die wichtigste HR-Managementaufgabe der nächsten Jahre. Momentan wird „auf Sicht“ gesteuert. Wir empfehlen aber, mit den internen HR-Kunden in einen regelmäßigen Austausch zu treten und eine „konstruktive Penetranz“ zu zeigen, wenn es darum geht, frühzeitig die Weichen zu stellen. Sowohl für das Recruiting und erst recht für die Personalentwicklung braucht es einen zeitlichen Vorlauf, um den Bedarf an Fachkräften zu sichern und Substituierungsprozesse zu managen.

Voraussetzung für einen intensiveren Dialog mit den Fachbereichen ist die Kenntnis von dem Entstehen neuer **Berufsbilder, Aufgaben- und Anforderungsprofile**. Es fehlt in dieser Hinsicht an einem Überblick zu Tätigkeitsinhalten und den Bedarfen in den Fachbereichen. Seitens HR scheint man schon weiter zu sein. So fließen neue Berufsbilder bereits in das Recruiting und in die Personalentwicklungsarbeit ein. Die Kenntnis von zukünftigen Berufsbildern zählt zu den Kernkompetenzen eines HR-Managers und ist ein wichtiger Stellhebel, um eine Beraterrolle gegenüber Fachbereichen wahrzunehmen.

In einer Arbeitswelt 4.0 werden aber nicht nur neue Berufsbilder mit neuen Kompetenzen (vgl. BERUFENET) gebraucht werden, die Digitalisierung wird auch eine neue Arbeitskultur und damit verbundene Kompetenzen aller Mitarbeiter und Führungskräfte erfordern. Wir empfehlen, auch darauf einen Fokus in der Personalentwicklung zu legen.

Das **Recruiting und die externe und interne Personalmarktsituation** sind geprägt von

- einem War for Talents für Spezialfunktionen (Softwareentwickler, Datenanalysten, Datenschützer etc.) und einem Onboarding, welches gewonnene Fachkräfte in ihrer Selbstorganisation und Eigenverantwortung unterstützt.
- Qualifizierungsanstrengungen zur Weiterentwicklung interner Fach- und Führungskräfte (vgl. auch Teil 7 / Personalentwicklung).
- Personalfreisetzen im Substituierungsprozess durch Computer.

Das Recruiting und Onboarding wird im Zeichen der Corona-Krise neue digitale Wege gehen müssen. Die Nutzung digitaler Möglichkeiten zur Personalauswahl sind in vielen größeren Unternehmen schon weit fortgeschritten und werden nun verstärkt werden, da zum Beispiel ein Probearbeiten vor Ort im Rahmen des Auswahlprozesses durch Abstandsregeln erschwert wird. Techniken des virtuellen Probearbeitens oder virtueller Assessment Center werden verfeinert werden.

Im Onboarding müssen Informationen über das Unternehmen, die Aufbauorganisation, Schlüsselpersonen, Schlüsselprozesse und das Knowhow zur fachlichen Einarbeitung digital aufbereitet zur Verfügung stehen, sodass sich der neue Mitarbeiter „on demand“ mit seiner neuen Arbeit und den dazugehörigen Regeln vertraut machen kann. Der Fachbereich muss in Zusammenarbeit mit HR solche digitalisierten Einarbeitungsprogramme zur Verfügung stellen.

Substituierungsprozesse werden branchenspezifisch sehr unterschiedlich ausfallen und nicht alles was heute schon technisch möglich ist, wird realisiert werden. **Allerdings werden die Anstrengungen, Menschen durch Computer und Roboter zu ersetzen, durch die Corona-Krise wachsen. Es mag zynisch klingen. Aber dem Kollege Roboter kann der Corona-Virus nichts anhaben.** Die Weiterentwicklung von Fachkräften steckt vielfach noch in den Kinderschuhen und Lösungsoptionen für freigesetzte Mitarbeiter sind überwiegend nicht vorhanden.

Wir empfehlen, über die aktuellen Kurzarbeitsregelungen hinaus, über Pool-Lösungen für (vorübergehend) frei gesetzte Mitarbeiter nachzudenken und sich über aktuelle staatliche Förderprogramme (z.B. Qualifizierungschancengesetz 2019 und darauf aufbauend das "Arbeit-von-morgen-Gesetz", welches im Herbst 2019 vorgelegt wurde) schlau zu machen.

Wir erwarten von politischer Seite ein Konjunkturprogramm, welches über aktuelle Stützungsmaßnahmen der Wirtschaft hinausgeht, und möglicherweise neue Wege und Chancen eröffnet, mit Substituierungsprozessen umzugehen.

Es ist auch denkbar, dass in Erkenntnis der Verletzlichkeit globaler Lieferketten, regionale hochautomatisierte Produktionen in Smart Factories aufgebaut werden. In Regionen, in denen sich auch die Abnehmer befinden. Diese Smart Factories sind zwar nicht mehr so personalintensiv, dennoch könnte diese Entwicklung für eine Entlastung auf dem deutschen Arbeitsmarkt sorgen.

Die Transformation der Arbeitswelt wird auch Auswirkungen auf die **Vergütung und auf Benefits** mit sich bringen. Dies betrifft

- die Bewertungssystematik in Tarifwerken und die Struktur von Jobfamilien
- das Angebot an Benefits mit dem Ziel der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung.

Die Dynamik im Entstehen neuer Berufsbilder und dem Verschwinden überholter Tätigkeiten ist so groß, dass sie Tarifwerke, die auf mehrere Jahre, wenn nicht Jahrzehnte angelegt sind, grundsätzlich in Frage stellt. Der Trend, sich durch Neugründung von eigenen Gesellschaften (Stichwort: Digital Units) von der Tarifgebundenheit zu befreien, wird zunehmen, wenn Tarifwerke nicht flexibler aufgebaut werden.

Wir empfehlen, als ersten Schritt unternehmenseigene Stellenbeschreibungen durch flexible Aufgabenmodule zu ersetzen und die Struktur von Jobfamilien in Frage zu stellen.

Die nicht monetären Bedürfnisse der jungen Generation X und Z sollten erhoben und das Angebot an Benefits danach ausgerichtet werden. **Wir vermuten, dass gesellschaftliche Tiefenströmungen, wie z.B. Gesundheits- und Sicherheitsbedürfnisse, Umwelt und Nachhaltigkeit und ein Bedürfnis nach persönlichen Beziehungen zunehmen werden und Unternehmen, die dies in ihren Benefits berücksichtigen können, einen Vorteil im employer branding haben.**

Die Herausforderungen in der **Personalentwicklung** liegen

- in der fachlichen Qualifikation/Umschulung
- Ermöglichung einer horizontalen Karriereentwicklung, die sich auszahlt
- in der Ausrichtung auf eine neue Arbeitskultur

Diese Arbeitskultur ist geprägt durch bereichsübergreifende Vernetzung, Selbststeuerung und Eigenmotivation. Die Veränderungen erfordern ein Investitionspaket mit personellen und finanziellen Ressourcen für die fachliche Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung. Nach einer Studie des World Economic Forums 2018 benötigen 54% der Beschäftigten großer Unternehmen erhebliche Umschulungs- und Fortbildungsmaßnahmen innerhalb der nächsten 3-4 Jahre.

Die Corona-Krise wird die Einrichtung von Home Offices, die Digitalisierung der Informations- Kommunikations- und Kooperationsprozesse sowie das Wissensmanagement, mit dem Anspruch Wissen zu teilen, beschleunigen. Dies bedarf der Unterstützung der Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter – nicht nur in der technischen Nutzung. Digitale Kompetenzen bei Führung und Zusammenarbeit müssen als neue Kulturtechnik aufgebaut und durch eine Kultur der Selbstverantwortung und Selbststeuerung nachhaltig gesichert werden. Hierbei kommt es darauf an, die Erfahrungen von Führungskräften und Mitarbeitern einzubeziehen und die „**employee experience**“ als HR-Konzept auszubauen. Insbesondere „**lessons-learned-workshops**“ während und nach der Corona-Krise können dazu beitragen, aus den Erfahrungen der Mitarbeiter zu lernen, die positiven Seiten neuer kulturelle Zusammenarbeitsformen heraus zu arbeiten und zu stabilisieren und einen Rückfall in ein „Weiter so – wie früher“ zu vermeiden.

Wir empfehlen darüber hinaus, modulare Karriere-Laufbahnen zu entwickeln. Karriere sollte nicht allein von „unten nach oben“ bewertet werden, sondern auch als kumulative Fachentwicklung (Baukastensystem) gefördert werden.

Die **Führungskultur** wird sich in vielen Unternehmen noch verändern müssen, wenn das Silo-Denken durch eine Netzwerkkultur abgelöst und die Selbststeuerung von Teams gefördert werden soll. Die Aussage erscheint trivial, zumindest nicht neu. In der Realität aber behindert Bereichsegoismus nach wie vor die Vernetzung. Bei Licht betrachtet geht es hier um eine erzwungene "Revolution" der Kooperations- und Führungsprozesse - mit einer neuen Kultur.

Erste Interviews, die von uns nach zwei Wochen des Shutdowns geführt wurden, weisen darauf hin, dass durch ein Umswitchen in den Krisenmodus, Bereichsegoismen und Silodenken aufgelöst und (Überlebens-)Kräfte mobilisiert werden, um die Krise zu überwinden. Auch hier wird es wichtig sein, nach der ersten Phase des Exit-Prozesses lessons learned anzubieten, um daraus Hinweise auf Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Qualifikation und Organisationsentwicklung abzuleiten.

Die Coronakrise kann eine Chance eröffnen, dauerhaft eine alte hierarchisch betonte, abteilungsbezogene Kultur zugunsten einer Netzwerkkultur abzulösen.

Wir empfehlen, Führung über Führungsrollen neu zu definieren (niemand führt, nur weil er Abteilungsleiter ist). Führungskräfte sollten projektbezogen in neue Führungsrollen eingesetzt werden, z.B. als „Productowner“, Projektleiter oder Scrum-Master.

Die Rolle von HR in der Förderung von **Team- und Netzwerkstrukturen** wird von den Teilnehmern unserer Studie in Frage gestellt. Vielfach wird dieses Thema den Fachbereichen überlassen. Wir sehen die Thematik als Teil der Team- und Organisationsentwicklung und zählen diese zu den Kernprozessen des Personalmanagements.

Die technischen Möglichkeiten erlauben eine **Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit**. Kollaborationswerkzeuge kommen weltweit zum Einsatz. Die technische Realisierung wird von IT-Bereichen und den Nutzern vorangetrieben. In Folge der Corona-Krise wird die Nutzung digitaler Kollaborationswerkzeuge einen deutlichen Schub erhalten.

HR ist gefordert,

- den rechtlichen Rahmen auszuloten, z.B. in der Auslegung des Urteils des EuGh vom Mai 2019 zur Dokumentationspflicht von Arbeitszeiten
- die technische Implementierung durch eine (inter)-kulturelle Schulung in der Anwendung von Kollaborationstools zu unterstützen (siehe Aussagen zur Personalentwicklung).

Letzteres resultiert aus der Erkenntnis, dass die virtuelle Kommunikation ein höheres Konfliktpotenzial hat, als die direkte Kommunikation.

Der Umgang mit Belastungsstress und die Förderung von Resilienz werden zu zentralen Themen des Betrieblichen Gesundheits-Managements. Allerdings kann das Empfinden von Stress, z.B. durch ständige mobile Erreichbarkeit, sehr unterschiedlich wahrgenommen werden.

Wir empfehlen, den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten durch eine entsprechende Personaleinsatzplanung Rechnung zu tragen und Führungskräfte dazu zu befähigen, negative Belastungssymptome frühzeitig zu erkennen. **Darüber hinaus bedarf es psychologischer Hilfestellungen für Mitarbeiter, die infolge der Corona-Krise vermehrt in Home Offices arbeiten und familiäre sowie berufliche Anforderungen in Einklang bringen müssen.**

Nirgendwo ist die Lücke zwischen dem Anspruch von HR und der Wirklichkeit größer als in seiner **Rolle bei strategischen Beteiligungs- und Transformationsprozessen.** Dass man dem Anspruch, Transformationsprozesse begleiten zu wollen, nicht gerecht wird, wird von unseren Studien-Teilnehmern mit fehlenden Ressourcen, d.h. Kapazität und Kompetenzen, begründet.

Das Ressourcenproblem ist in den Corona-Zeiten besonders akut. In der aktuellen Krise muss das pure Überleben des Unternehmens gesichert werden. HR kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Die Krise kann dazu genutzt werden, die Vernetzung von HR-Daten voran zu treiben. Eine optimale Datenvernetzung ist notwendig, um geräuschlos und flexibel den Personaleinsatz zu steuern und eine operative Exzellenz vorzuweisen. Sie ist auch Voraussetzung dafür, Personalszenarien mit den Fachbereichen überhaupt aufrufen und diskutieren zu können. HR kann in Zeiten der Krise an Ansehen gewinnen und dies nutzen, um für die „Zeit danach“ seine Rolle im Unternehmen neu auszurichten.

Wir empfehlen, die Rolle von HR in Bezug zu Transformationsprozessen zu reflektieren: Welche Rolle will man einnehmen, welche Rolle wird HR im Unternehmen zugeschrieben und was will man daran verändern? Ist die Rolle klar gezogen, können die eigenen Ressourcen durch **Kompetenz-Netzwerke** mit internen und externen Ressourcen erweitert werden.

Unser Resümee richten wir abschließend auf vier Aspekte:

1. **Die Corona-Krise:** Die Krise wird uns noch länger beschäftigen – vielleicht 1,5 Jahre. Wir werden eine Art „stop and go“ der schon bekannten Einschränkungsmaßnahmen erleben, um das Gesundheitssystem nicht zu überlasten.

Was bedeutet das für die Unternehmen?

- Trouble shooting - den Mangel verwalten – und auf Sicht fahren. Liquidität sichern – Kosten reduzieren. Lieferketten sichern.
- Die Krise wirkt als Katalysator der Digitalisierung: Arbeitsprozesse digitalisieren (Home Office und Kollaboration). Kontakt zu Kunden sichern – Vertriebswege neu ausrichten und digitalisieren (e-commerce weiter ausbauen).
- Entscheiden und Handeln in großer Unsicherheit – Unsicherheiten ertragen lernen. Das Geschäftsmodell und die Geschäftsprozesse auf Krisentauglichkeit hin überprüfen. Das Unerwartete managen lernen – in Szenarien denken lernen - Szenarien entwickeln.

Was bedeutet das für HR?

- Flexible Personaleinsatzplanung – Kurzarbeit – ggf. Personalfreistellungen.
- Alle HR-Prozesse werden unter der Perspektive Digitalisierungspotential einer kritischen Prüfung unterzogen. Das Potential von HR-Software gerät verstärkt in den Blick.
- Die Vernetzung von HR-Daten wird vorangetrieben. Eine optimale Datenvernetzung ist notwendig, um geräuschlos und flexibel den Personaleinsatz zu steuern.
- Strategische Personalplanung unter Unsicherheit mittels Personalszenarien.
- Die Mensch-Maschine und die Mensch-Mensch Interaktion in allen HR-Prozessen wird neu gewichtet. Beispiele sind ein computergesteuertes Recruiting in der Vorauswahl (Mensch-Maschine) oder virtuelle Kollaborationsformen (Mensch-Maschine-Mensch).
- Lessons-learned-Prozesse während und nach der Corona-Krise liefern Hinweise auf Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Qualifikation und Organisationsentwicklung, sowie die Gestaltung einer neuen Arbeitswelt.

2. **Der unterschiedliche strategische Reifegrad von HR-Organisationen:** Die Divergenz in der strategischen Ausrichtung der HR-Bereiche, bezogen auf die Aspekte Digitalisierung, Agile Organisationsmodelle und New Work ist unterschiedlich ausgeprägt und wird Konsequenzen auf die langfristige Bewältigung der Corona-Krise haben. Wir sind bei unseren Gesprächspartnern, bzw. bei den HR-Organisationen, die sie vertreten, auf alle „strategischen Reifegrade“ gestoßen, von „unbekümmert“ bis „strategisch ausgerichtet“.



3. **Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit:** Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit in Bezug auf das Strategische HR-Management und die Begleitung von Transformationsprozessen ist gravierend. Die Ursachen können jeweils sehr unterschiedlich sein:
- Ständige Umstrukturierungen mit hohem Abwicklungsaufwand lassen wenig Gestaltungsspielraum
 - Mangelnde Ressourcen – quantitativ wie auch qualitativ
 - Unklares Rollenverständnis oder auch wenig Mut, dieses zu vertreten und unklare Rollenzuschreibungen der Organisation
 - Kein Anspruch auf Strategisches HR Management

Wir vermuten, dass sich diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit auch in der jetzt notwendigen operativen Exzellenz zur Bewältigung der Corona-Krise zeigen wird. Viele HR-Bereiche haben ihre Datenvernetzung noch nicht so weit vorangetrieben, dass sie wirklich in der Lage wären, die Personaleinsatzplanungen „geräuschlos“ umzusetzen. Aber die Krise kann vielleicht auch als Chance genutzt werden, dies zu ändern.

4. Schlussfolgerungen für die Zukunft: Wir vermuten für die Entwicklung des HR Managements zwei zeitliche Phasen:

- 1. Phase:** Zur Zeit und für die nächsten 3-5 Jahre sehen wir sehr starke Herausforderungen und Turbulenzen in der Personaleinsatzplanung, im Workforce Planning, im Recruiting und in der Personalentwicklung, verbunden mit viel administrativen und operativen Aufwand bei gleichzeitiger Digitalisierung der HR-Prozesse und der Entwicklung neuer HR-Konzepte.

Diese operativen Herausforderungen werden aktuell durch die Corona-Krise verstärkt:

- Transparenz der Personalkosten herstellen - auch als Basis für die Personaleinsatzplanung. Datenvernetzung vorantreiben.
- Zeitarbeit / Arbeitnehmerüberlassungen zurückfahren.
- Zeitkonten der Mitarbeiter bereinigen und neu ausrichten.
- Arbeitszeitmodelle flexibilisieren / Verkürzung der Arbeitszeit.
- Beschäftigungsmodelle flexibilisieren.
- Kurzarbeit vorbereiten und organisieren.
- Entlassungen planen und vorbereiten.

HR wird das Dilemma zu bewältigen haben, trotz der vielen operativen Aufgaben, sich noch Zeit für Strategische Personalplanung heraus zu schneiden. Wenn das misslingt, wird die operative Hektik eher weiter verstärkt.

Zwar werden die HR-Bereiche im Rahmen der Corona-Krise durch Entscheidungen zu Kurzarbeit, Personalfreisetzen und neue organisatorische Regelungen einen Bedeutungszuwachs erfahren. Die Grundproblematik, einen ausbalancierten Weg zwischen operativen Tagesgeschehen und strategischen Weitblick zu finden, wird sich in diesen Zeiten verstärken. Dabei wird es notwendig sein, sich besser als bisher mit anderen Service-Bereichen (z.B. IT) zu vernetzen.

- 2. Phase:** Für die zweite Phase, d.h. für 5 Jahre oder später sehen wir zwei mögliche Szenarien:

- **Szenario 1:** Wir vermuten eine **weitgehende Transparenz und Demokratisierung von Personaldaten** durch People Analytics. Die Manager Self Services werden weiterentwickelt werden, mit der Konsequenz, dass die Entscheidungen im Human Resources Management weitgehend in den Fachbereichen getroffen werden. HR wird sich stärker auf eine Beraterrolle und auf die Durchführung von Entscheidungen ausrichten.
- **Szenario 2: Die KI-unterstützte Entscheidungsfindung** macht so große Fortschritte, dass Manager auch in HR-Themen keine Beratungsleistungen brauchen. Alle Daten sind vorhanden. Die Auswirkungen ihrer Entscheidungen können sie unmittelbar simulieren. Die Abwicklung ist weitgehend automatisiert. HR wird in den Feldern tätig werden, wo Roboter weniger Akzeptanz finden, z.B. im Coaching oder der Lösung von Konflikten.

Die Autoren

Hans-Jürgen Krieg, studierte Wirtschaftsingenieurwesen am heutigen KIT Karlsruhe und wechselte nach 14 Jahren operativer und strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung. Fortbildungen in Organisationsentwicklung, Systemischer Beratung, Gruppendynamik und Coaching. Ausbildung zum Facilitator für RTSC-Konferenzen. Fokus der selbstständigen Tätigkeit auf Team- und Organisationsentwicklung. Später auf Transformationsprozesse. Besondere Expertise in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space). Ab 2004 bei der Lurse Personal + Management AG. Beratung im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen. Im September 2007 Gründung der "Strategie-Wirkstatt". Langjähriger Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim und Interims-Personalmanager.



Hans-Joachim Freyberg studierte Sozialpädagogik und Psychologie. Seit 1990, nach seiner Anstellung an der GHS Essen als wissenschaftlicher Mitarbeiter, freiberufliche Tätigkeit als Berater, Moderator und Trainer. Fortbildungen in "Themenzentrierter Interaktion", "Systemische Psychologie", "Geschäftsprozessoptimierung" und "Organisationsgestaltung". Ausbildung zum EFQM-Assessor (European Foundation for Quality Management). Fokus Anfang der 90er Jahre auf Einführung und Begleitung von Gruppenarbeit bzw. teilautonomen Arbeitsgruppen in der Produktion. Später Change- und Integrationsprojekte in der IT großer Unternehmen. Aktueller Schwerpunkt: Beratung und Begleitung von Change- und Integrationsprozessen in der HR. Ein besonderes Gewicht haben hier die Beratung des HR-Managements und die Architektur von Teamentwicklungsprozessen.

