

Personalpolitik in der Corona-Krise

Jutta Rump, Marc Brandt, Silke Eilers

Ludwigshafen, den 10. April 2020

Einleitung und Statistik

„Die Welt wird nach der Corona-Krise nicht mehr so sein wie zuvor“. Immer häufiger hört oder liest man in den vergangenen Tagen und Wochen diesen Satz. Er bezieht sich auf den sozialen Kontext, auf das Lehren und Lernen, aber auch auf die Unternehmensstrategie und Personalpolitik in deutschen Unternehmen.

Das Institut für Beschäftigung und Employability IBE geht der Frage nach, wie „Personalpolitik in der Corona-Krise“ vollzogen wird. Die Befragung fokussiert einerseits auf personalwirtschaftliche und organisatorische Handlungsfelder, Konzepte und Maßnahmen, die als adäquat im Umgang mit der Krise erachtet werden. Andererseits werden Ängste und Hoffnungen, die für jede/n Befragte/n mit dieser Ausnahmesituation verbunden sind, näher betrachtet.

Zwischen dem 23. März und dem 30. März 2020 haben 400 Geschäftsführer/innen, Führungskräfte, Personalleiter/innen, Personal-Fachleute, Betriebs- und Personalräte sowie HR-Experten/innen an der Befragung teilgenommen. 67,9% der Befragten gehören dem privatwirtschaftlichen Sektor an, 32,1% arbeiten in Institutionen des öffentlichen Dienstes. Im Mittelstand (bis zu 1000 Beschäftigte) sind 75,8% der Befragten tätig, in Groß-Unternehmen / Groß-Institutionen (ab 1000 Beschäftigte) 24,2% der Befragten.

Zur Diskussion stehen folgende Themenfelder:

- Staatliche Hilfen.
- Arbeitszeitmodelle.
- Arbeitsortmodelle.
- Betriebliche Unterstützungsleistungen für die Beschäftigten.
- Monetäre Maßnahmen.
- Reduktion des Personalbestands.
- Führung.
- Information und Kommunikation.
- Ängste und Befürchtungen.
- Chancen.

Ängste im Zusammenhang mit der Corona-Krise

Mit großer Besorgnis wird das Risiko der Insolvenz und des Personalabbaus gesehen. Auch langfristige Folgen, wie eine Rezession und eine Weltwirtschaftskrise, die ähnliche ökonomische Ausmaße und politische und gesellschaftliche Konsequenzen wie 1929 - 1939 haben könnte, werden hier angeführt. Dass die langfristigen und existenzgefährdenden Ängste deutlich häufiger als kurzfristig Ängste bedingt durch finanzielle Engpässe oder Liquiditätsprobleme genannt werden, zeigt, wie dramatisch die Folgen dieser Krise eingeschätzt werden. Ein zusätzlicher Faktor, der diese Ängste treibt, ist die ungewisse Dauer der Krise, deren Ende bislang von niemandem eindeutig benannt werden kann.

Als eher weniger relevant werden gesundheitliche Folgen betrachtet. Das mögliche Ausmaß der physischen und psychischen Konsequenzen innerhalb der Gesellschaft und innerhalb des Unternehmens scheint für viele Befragte somit (immer noch) wenig greifbar und vorhersehbar zu sein, während die Folgen für die eigene wirtschaftliche Situation sehr offensichtlich und akut sind. Die Akzeptanz der politischen Entscheidungen und damit verbundenen Einschränkungen ist dennoch sehr hoch.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über Ängste und Befürchtungen.

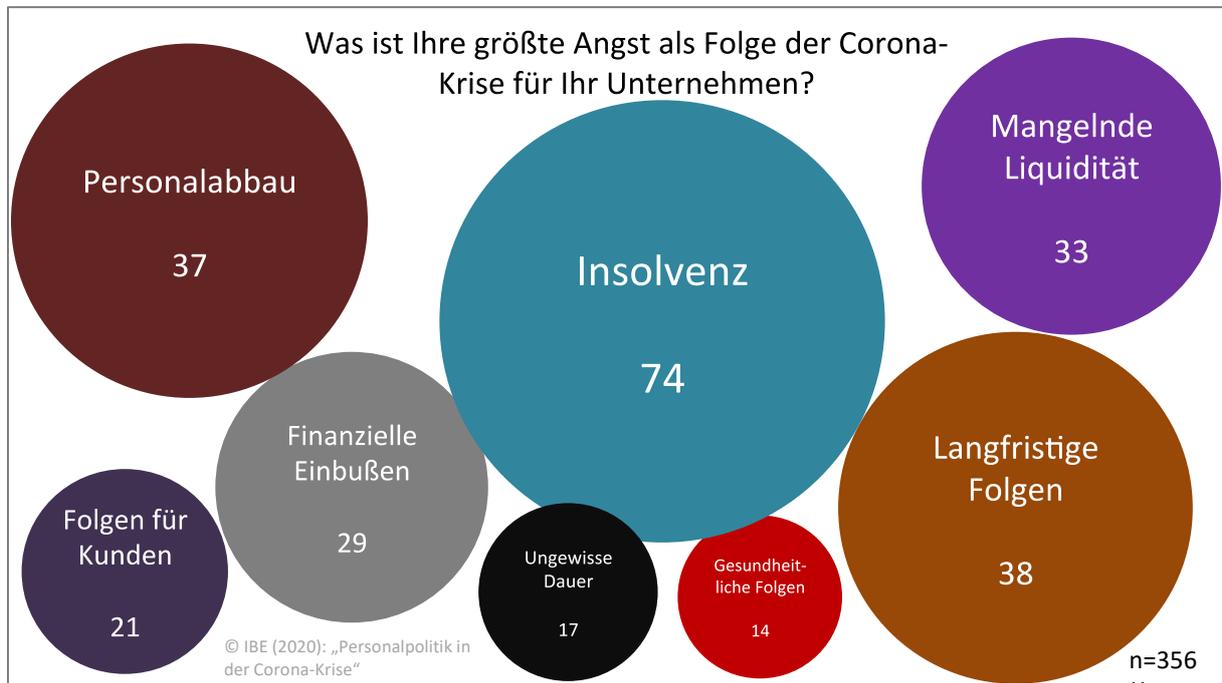


Abbildung 1: Ängste und Befürchtungen

Staatliche Hilfen

Fast alle Befragten (98,8%) halten staatliche Hilfen in der Corona-Krise für wichtig.

Von besonders hoher Relevanz¹ sind im Einzelnen unbürokratische Antragstellung bei Hilfsmaßnahmen (98,7%) sowie Kurzarbeit (98,5%). Von hoher Relevanz sind zudem:

- Staatliche Liquiditätshilfen.
- Hilfskredite.
- Steuererleichterungen.
- Arbeitslosenhilfe.
- Neues staatliches Konjunkturprogramm.

Eine geringe Relevanz wird dem „Helikoptergeld“ beigemessen.²

¹ Zusammenfassung der Werte zu „sehr relevant“ und „relevant“.

² Beim sogenannten „Helikoptergeld“ erhält jede/r Bürger/in einmalig einen Pauschalbetrag. In den USA sind \$ 1.000 im Gespräch.

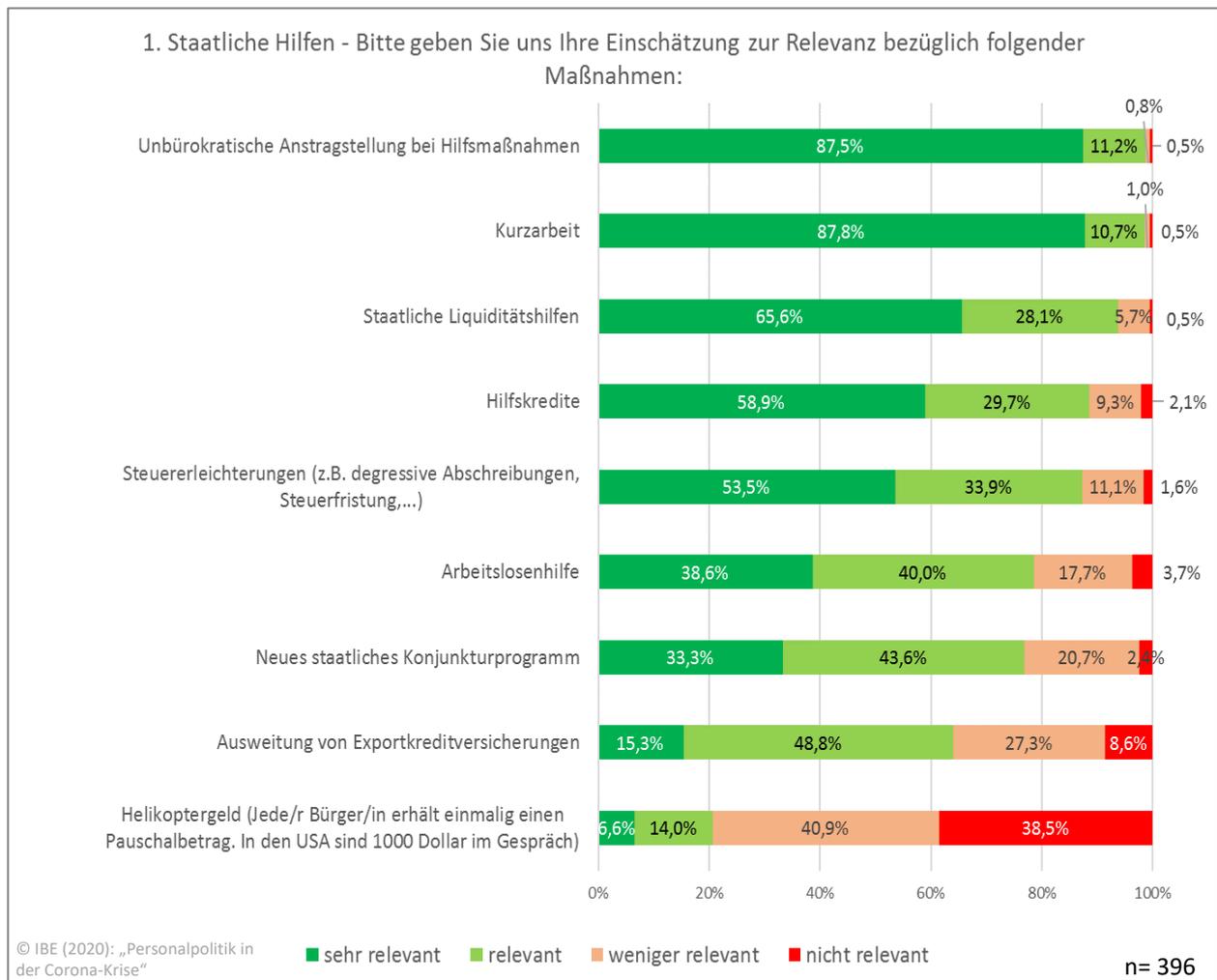


Abbildung 2: Staatliche Hilfen

Einerseits überrascht die hohe Bedeutung angesichts der aufgeführten Ängste und Befürchtungen von staatlichen Hilfsmaßnahmen nicht. Andererseits steht die Frage im Raum, was mit den guten Umsätzen und Gewinnen der letzten zehn Jahre passiert ist. Nicht wenige Unternehmen verfügten noch kurz vor der Krise über Liquidität im Überschuss. Wo ist das ganze Geld hin? „Hamstern“ Unternehmen jetzt Geld (so wie die Bevölkerung Toilettenpapier „hamstert“) oder haben viele Unternehmen in (digitale) Innovationsprojekte und -strategien investiert, die jetzt noch am Anfang stehen? Für Unternehmen, die sich in einer Innovations- und Investitionsphase befinden, ist eine disruptive Krise, die mit einem 0-Umsatz verbunden ist und die sie nicht selbst verschuldet haben, fatal.

Arbeitszeit

Wenn es um Maßnahmen der Arbeitszeit geht, sind 86,7% der Befragten der Ansicht, dass dieses Handlungsfeld eine hohe Relevanz hat im Umgang mit der Corona-Krise. Als besonders wirkungsvoll werden folgende Maßnahmen eingestuft:³

- Flexible Arbeitszeitmodelle (97,7%),
- Kurzarbeit (98%),
- Abbau von Überstunden und Mehrarbeit (94,4%),
- Flexible Arbeitszeitmodelle mit Arbeitszeitkonten (92%).

Befristungen von bestimmten Beschäftigtengruppen in bestimmten Unternehmensbereichen (83,8%) haben ebenfalls eine hohe Relevanz. Eine befristete Arbeitszeitreduktion für alle Beschäftigten sowie Sonderurlaub werden als weniger relevant betrachtet.

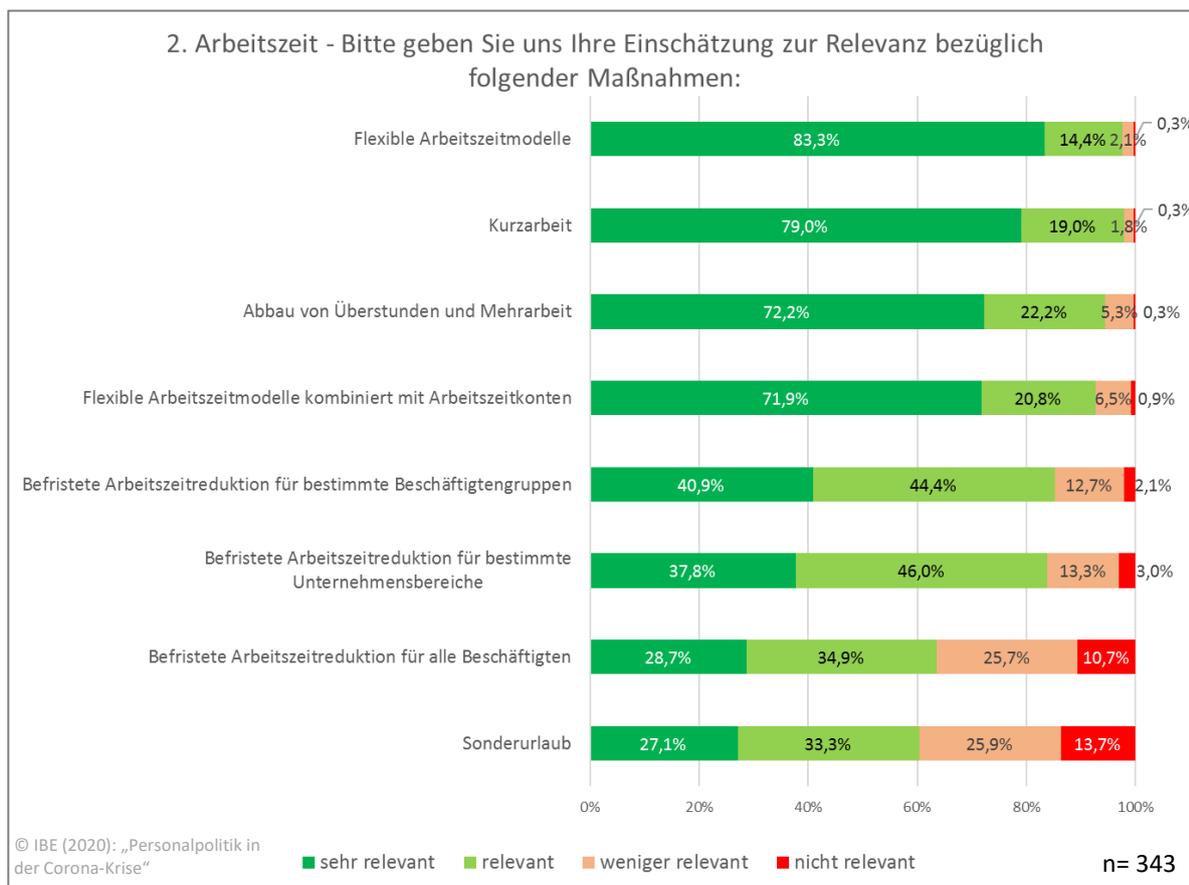


Abbildung 3: Arbeitszeit

³ Zusammenfassung der Werte zu „sehr relevant“ und „relevant“.

Arbeitszeit gilt schon immer als ein zentrales Instrument in Krisen-Situationen. Für nicht wenige (jüngere) Entscheider/innen ist der Zusammenhang zwischen Arbeitszeitmodellen und Krisenbewältigung eher ein theoretisches Konstrukt. Sie verbinden mit Arbeitszeitmodellen vor allem Employer Branding, New Work, Lebensphasenorientierung, Produktivitätssteigerungen. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass die große Mehrheit der Befragten durchaus um die Krisendimension von Arbeitszeit wissen und die Wirkungsreichweite kennen.

Arbeitsort

Vor dem Hintergrund von Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen spielt der Arbeitsort eine wichtige Rolle. Viele Beschäftigte dürfen bzw. müssen ihre Arbeit nach Hause verlagern. Welche Bedeutung messen die Befragten dem Maßnahmenbündel „Arbeitsort“ bei? 91% 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%),
- Social Distancing (98,3%),
- Arbeiten im Home-Office (96,2%) sowie mobile Arbeit (92,4%)

eine sehr wichtige Rolle.⁴ Daneben wird die temporäre Trennung von Teams / Abteilungen (94,7%) genannt. Als nicht relevant wird die Verlagerung der Arbeit zu einem Dienstleister, zum Lieferanten sowie zum Kunden eingestuft.

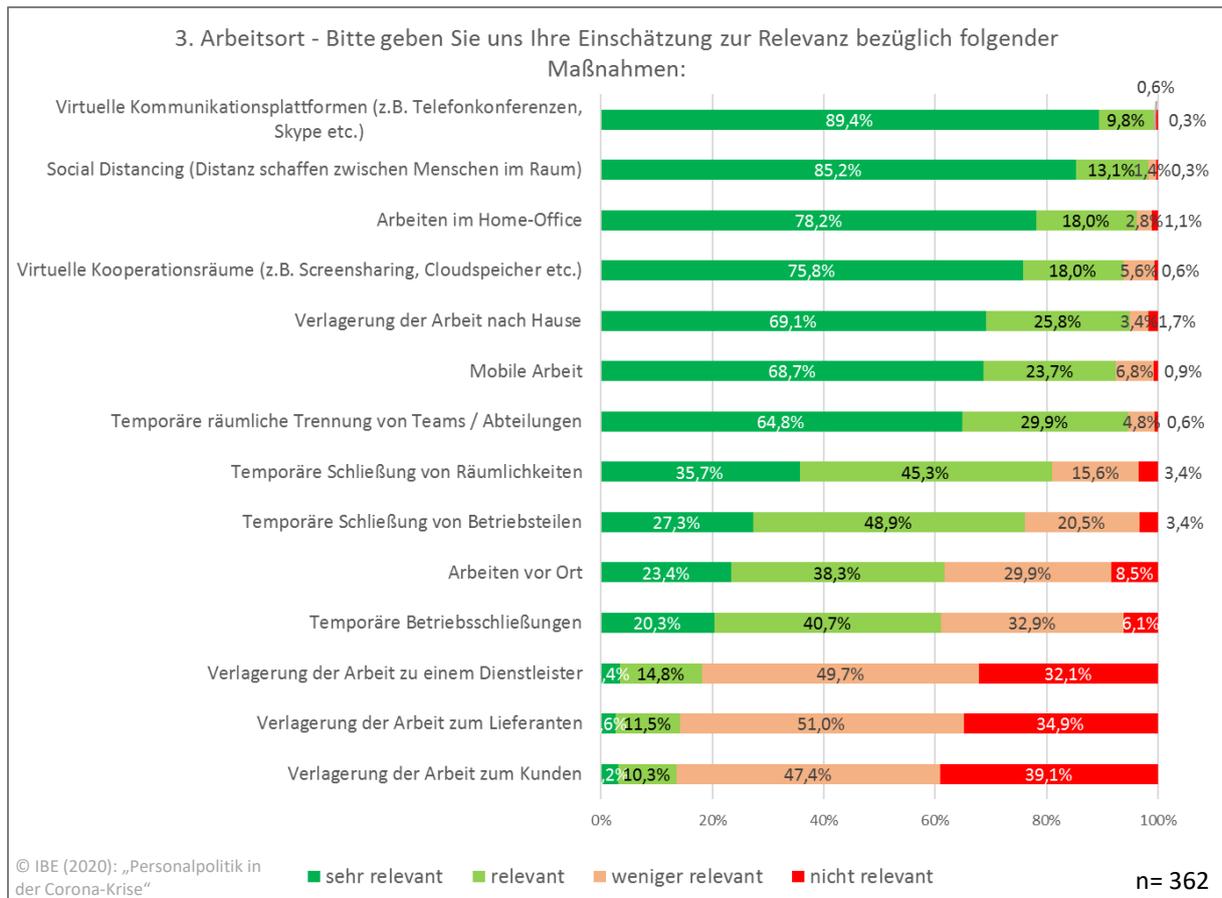


Abbildung 4: Arbeitsort

⁴ Zusammenfassung der Werte zu „sehr relevant“ und „relevant“.

Die Corona-Krise treibt mobile, virtuelle Organisations-, Arbeits- und Lernformen. Während beispielsweise Home-Office viele Jahre lang eine Arbeitsform für bestimmte Beschäftigtengruppen mit „Sonderstatus“ war, ist daraus innerhalb kürzester Zeit eine Arbeitsform für alle geworden. Eine Rückkehr in die alte Welt der Präsenzkultur im Sinne der Monopoly-Regel „Kehre zurück auf Los“ ist eher unwahrscheinlich. Natürlich werden wir nicht alle zu 100% im Home-Office bleiben, wenn die Krise vorbei ist, aber es ist doch sehr wahrscheinlich, dass wir mehr und mehr in Mischformen arbeiten werden. Ist uns dabei bewusst, dass sich jetzt schon Unternehmenskultur verändert hat, Führungsstile angepasst worden sind und die Arbeitsorganisation anderen Regeln folgt?

Unterstützung der Beschäftigten

Besonders in Krisensituationen rücken Menschen zusammen. Sie haben das Bedürfnis nach einem Arbeitgeber, der sich kümmert und eine Caring Company ist. Die Befragung macht deutlich, dass das viele Unternehmen erkannt haben. Wie zu erwarten sind laut 98,8% der Befragten Maßnahmen zur Unterstützung der Beschäftigten wichtig. In diesem Zusammenhang werden alle abgefragten Items als sehr relevant eingestuft.

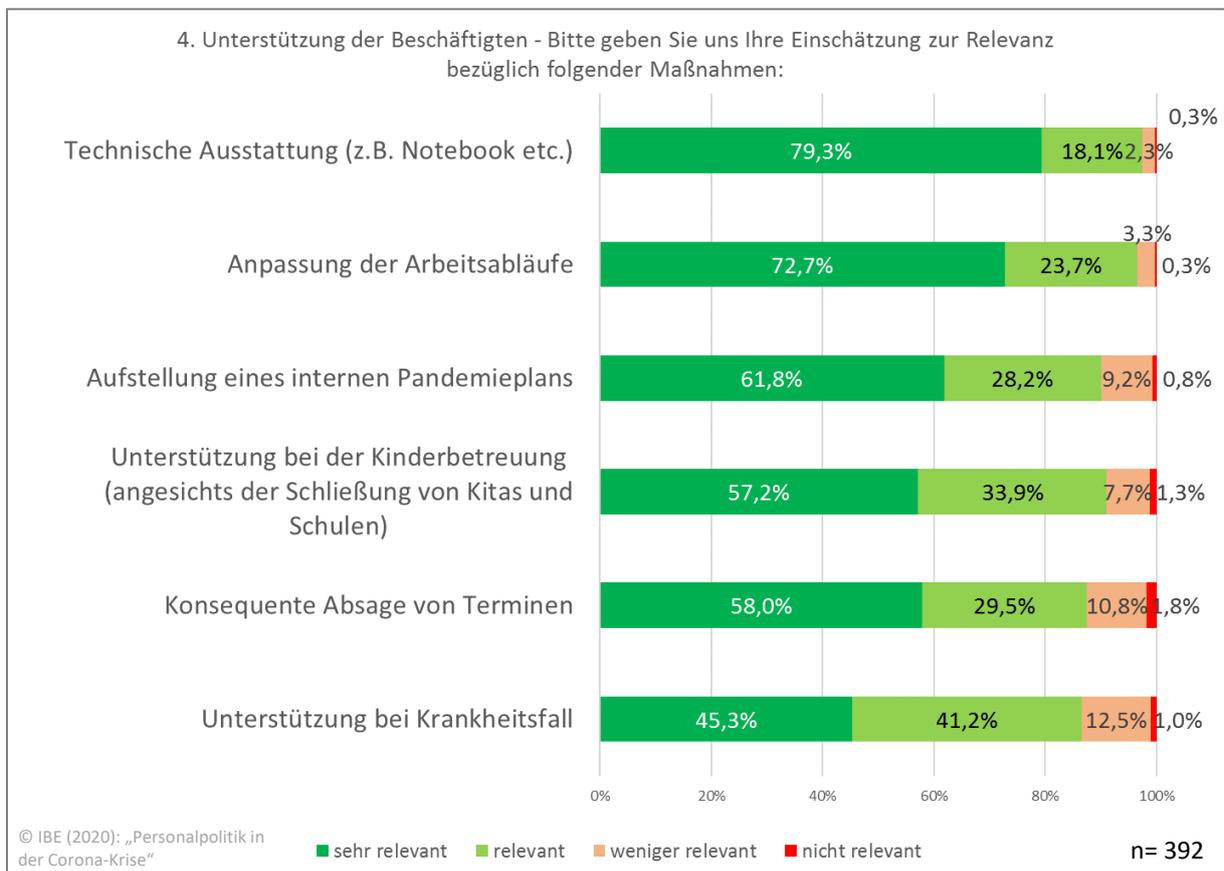


Abbildung 5: Unterstützung der Beschäftigten

Unternehmen, die die Bedeutung einer Caring Company erkannt haben, steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Denn in und nach der Krise erinnern sich Beschäftigte vor allem daran, wie sie unterstützt werden, wie fürsorglich der Umgang ist, wer Verantwortung übernommen hat. Die Unternehmenskultur und vor allem die Glaubwürdigkeit der gelebten Denk- und Handlungsmuster werden maßgeblich beeinflusst.

Kooperative Ansätze

Kooperative Ansätze können ebenfalls Möglichkeiten zur Krisenbewältigung sein. 96% der Befragten stimmen dem zu.⁵

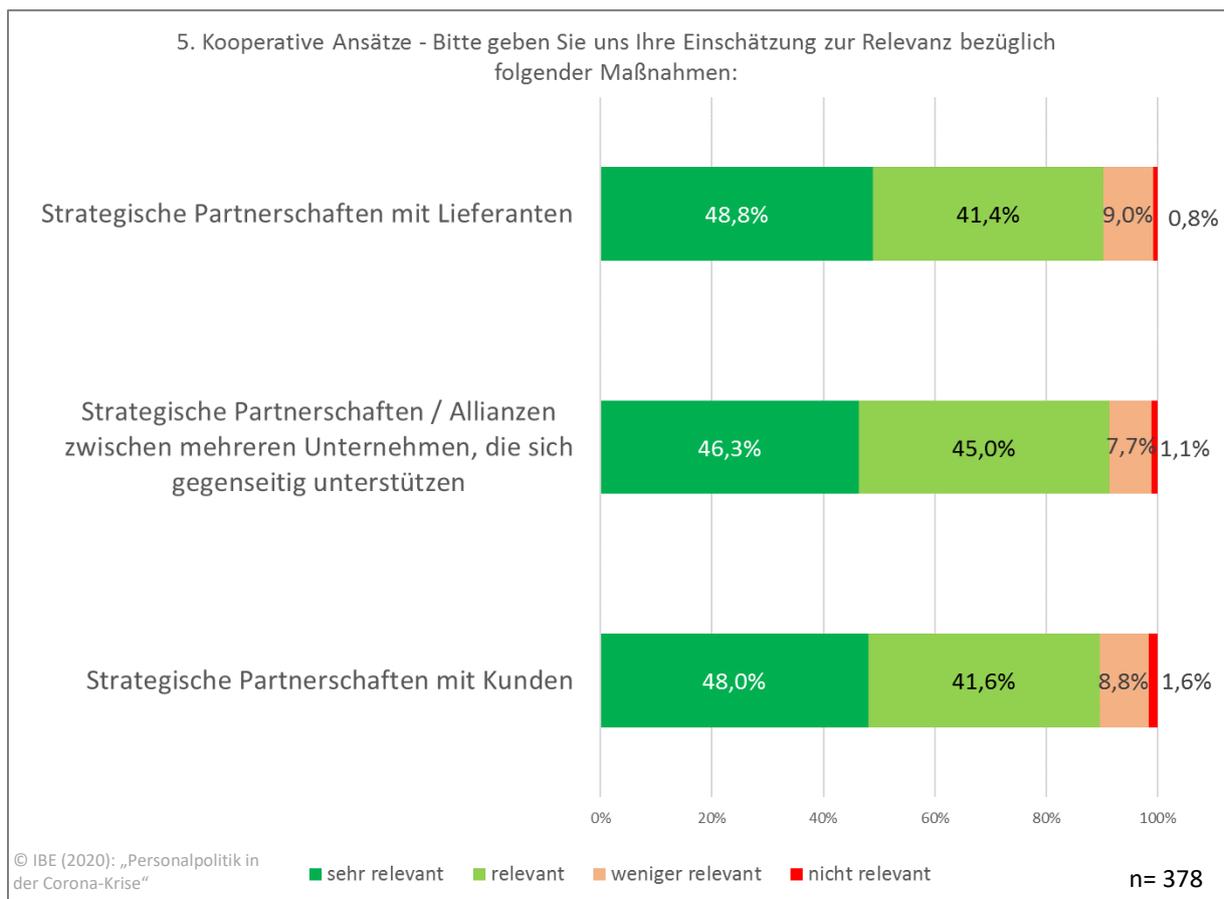


Abbildung 6: Kooperative Ansätze

Die Ergebnisse machen deutlich, dass den Befragten bewusst ist, dass das Ausmaß der Corona-Krise nicht alleine zu bewältigen ist. Zum einen zeigt sich diese Einsicht bzw. Einschätzung in den hohen Zustimmungswerten beim Handlungsfeld „Staatliche Hilfen“. Zum anderen sind die hohen Zustimmungswerte im Zusammenhang mit strategischen Partnerschaften und Allianzen ein Indikator dafür. Nicht nur Menschen rücken in Krisenzeiten zusammen, sondern auch Unternehmen.

⁵ Zusammenfassung der Werte zu „sehr relevant“ und „relevant“.

Monetäre Maßnahmen

Krisenbewältigung hat immer etwas mit der Reduktion von direkten und indirekten Personalkosten zu tun. Die Untersuchungsergebnisse sprechen eine deutliche Sprache. 94,7% der Befragten halten monetäre Maßnahmen für erforderlich. Als besonders relevante Maßnahmen werden

- Kurzarbeitergeld (97,6%),
- Budgets nicht quer Beet kürzen (95,8%),
- Akquise von Finanzhilfen / Subventionen (88,7%),
- Verschiebung von Lohn- und Gehaltssteigerung (78,8%)

eingestuft.⁶ Als weniger relevant gilt der temporäre Verzicht auf Teile des Entgeltes (60,2%).

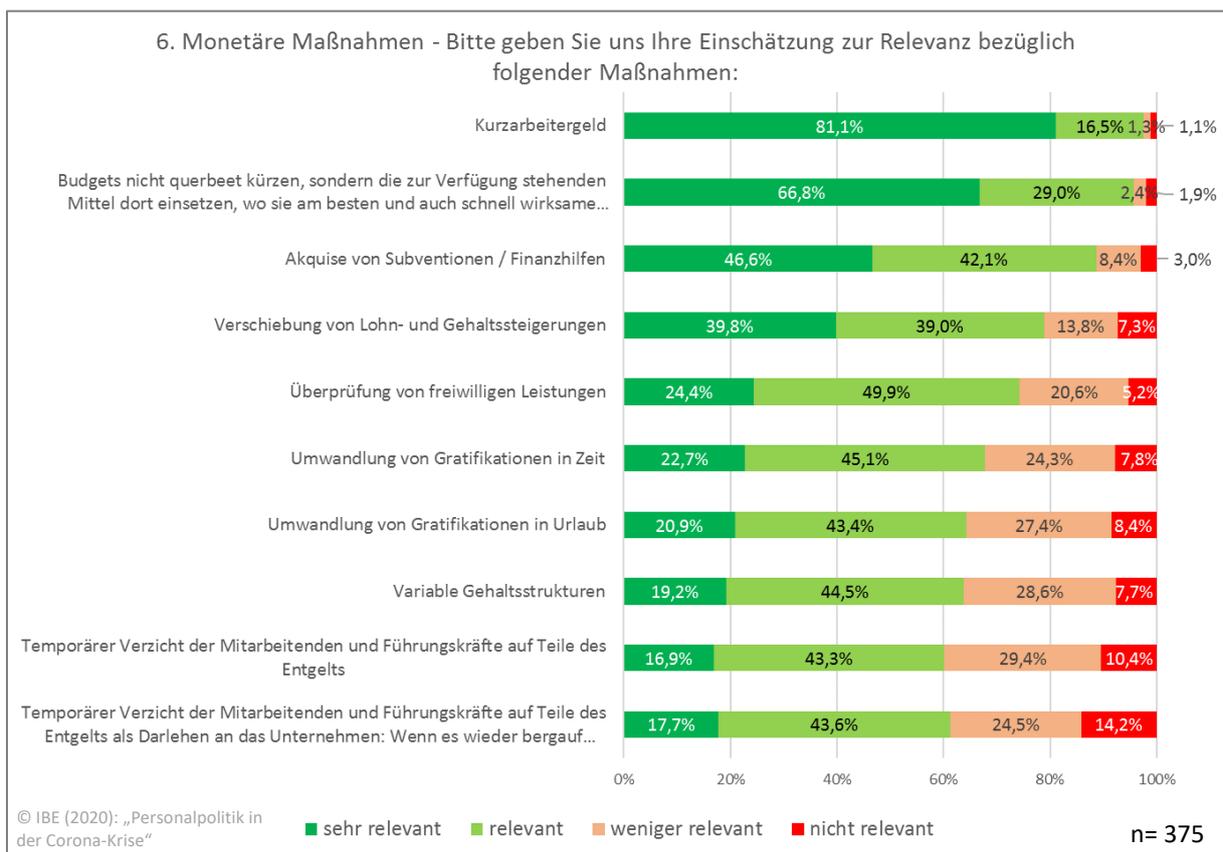


Abbildung 7: Monetäre Maßnahmen

⁶ Zusammenfassung der Werte zu „sehr relevant“ und „relevant“.

Reduktion des Personalbestandes

Auf die Frage, ob Maßnahmen zur Reduktion des Personalbestands wichtig sind, antworten 52,3% mit NEIN. Dennoch lässt sich Personalabbau als eine der zentralen Ängste identifizieren. Je länger die Corona-Krise andauert, umso mehr wird der Instrumentenkasten des Personalabbaus in den Fokus rücken.

Abgelehnt wird im Moment der Verkauf von Betriebsteilen. Als derzeit wenig relevant werden die Umgestaltung der Personalstruktur in Stammbesellschaft und Randbesellschaft sowie betriebsbedingte Kündigungen gesehen. Aufhebungsverträge und Kündigungen nach der Probezeit können laut der Hälfte der Befragten in Frage kommen. Vorgezogener Ruhestand und Altersteilzeit werden von zwei Drittel der Befragten als relevant eingestuft. Die höchsten Zustimmungswerte⁷ zeigen Einstellungsstopp (82,3%), Nicht-Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen (74,5%) sowie die Nicht-Verlängerung (76,6%) bzw. Auflösung von Personalleasingverträgen (71,4%). Unternehmen der Zeitarbeitsbranche sowie prekär Beschäftigten werden wohl schwere Zeiten bevor stehen.

⁷ Zusammenfassung der Werte zu „sehr relevant“ und „relevant“.

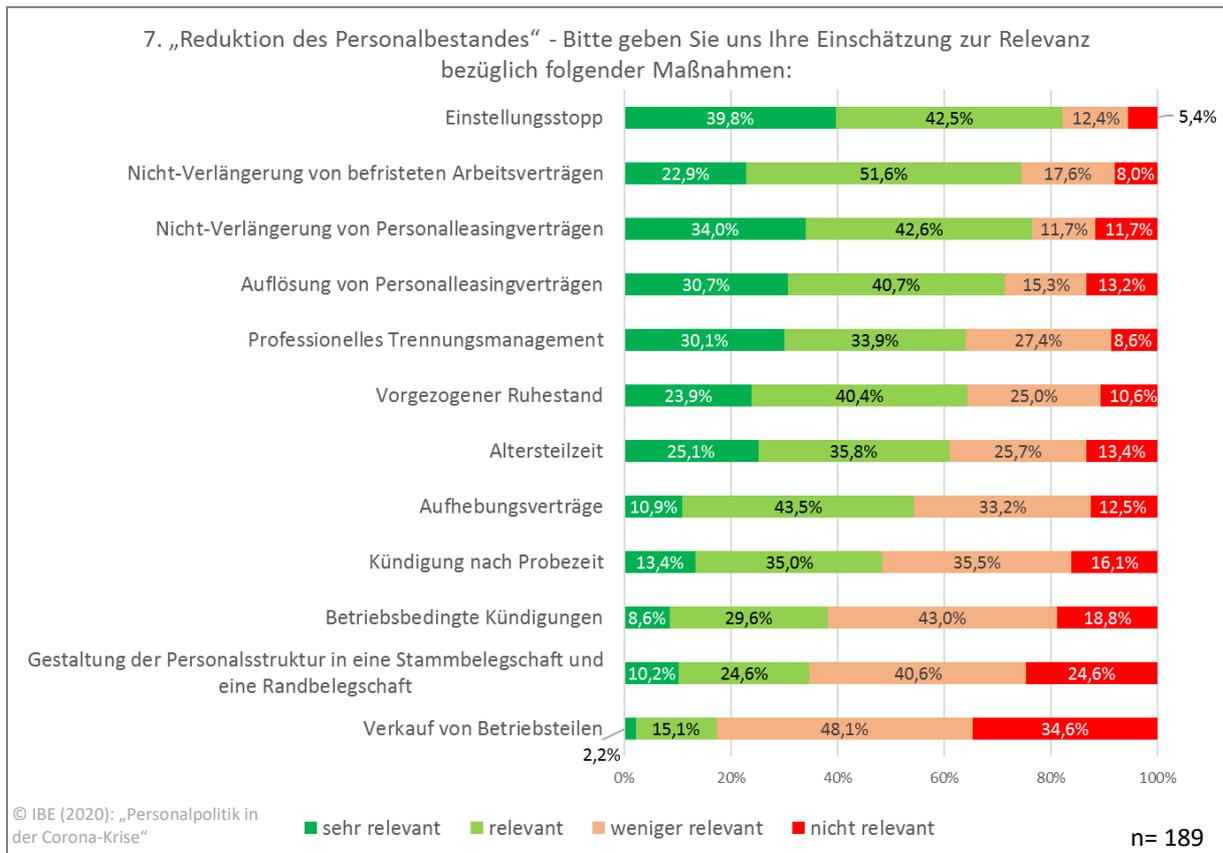


Abbildung 8: Reduktion des Personalbestandes

Wie bereits ausgeführt wird die Reduktion des Personalbestandes von weniger als die Hälfte der Befragten derzeit als Krisen-Handlungsfeld betrachtet. Viele Unternehmen sind sich der mittel- bis langfristigen Dimensionen von Downsizing bewusst. Es ist zudem davon auszugehen, dass der Fachkräftemangel eine Rolle spielt. Man möchte die Belegschaft halten, um nicht nach der Krise „mit leeren Händen dazustehen“ und gleichzeitig die Arbeitgebermarke und die Reputation auf dem Arbeitsmarkt beschädigt zu haben.

Führung

Führungskräfte scheinen in der Corona-Krise eine wichtige Rolle zu spielen. 97,3% der Befragten messen ihnen eine Bedeutung zu. Dabei wird insbesondere

- umsichtiges Agieren und nicht Überreagieren, ohne die Perspektive aus dem Auge zu verlieren (99,2%),
- Offenheit für kreative Wege zur Bewältigung der Krise („geht nicht – gibt es nicht“) (99,2%),
- Zurückhaltung bei Aktivitäten, die nicht unbedingt erforderlich sind (97,1%),
- differenziertes Führungsverhalten bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen (z.B. Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben, Anhörige von Risikogruppen,...) (95,3%)

als sehr hilfreich und sehr sinnvoll angesehen.⁸ Als etwas weniger relevant betrachten die Befragten antizyklisches Agieren und das Hinzuziehen von externen Experten/innen zur Bewältigung der Krise.

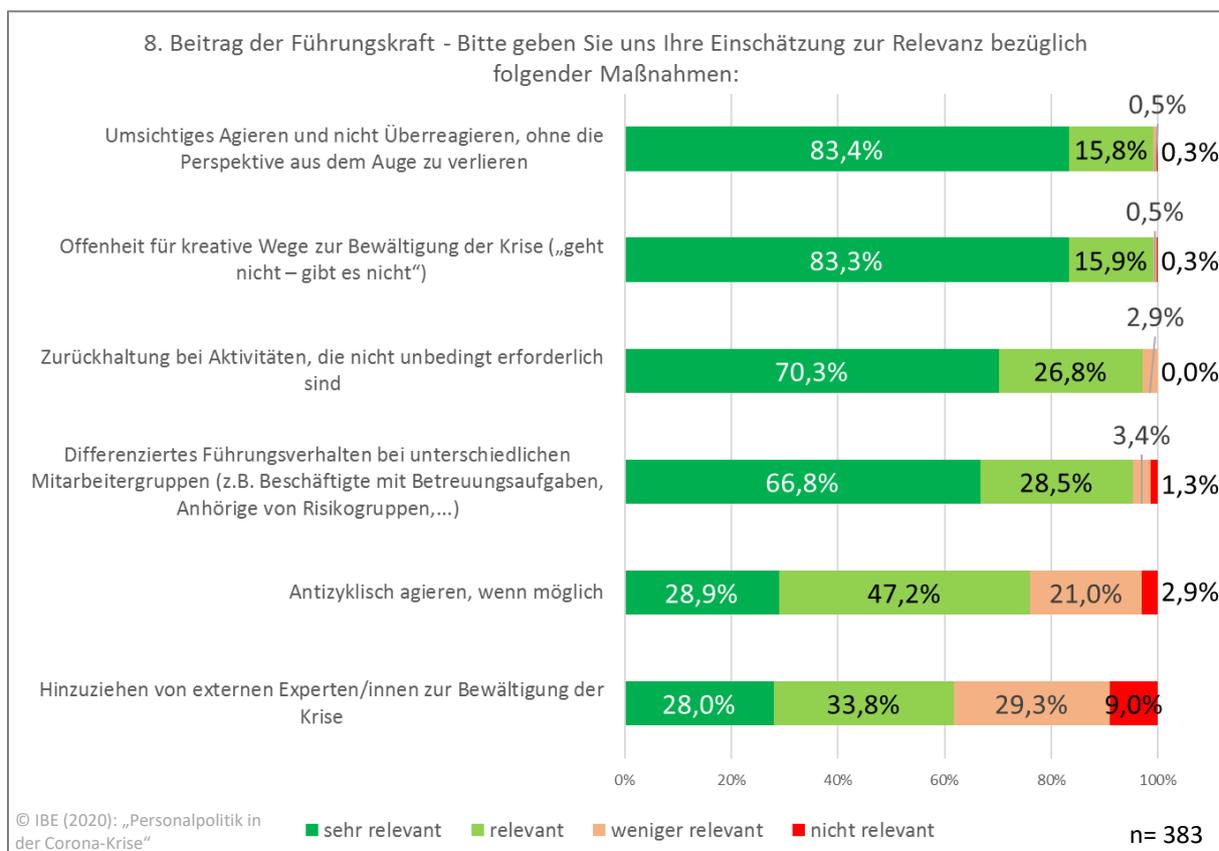


Abbildung 9: Führung

⁸ Zusammenfassung der Werte zu „sehr relevant“ und „relevant“.

Es zeigt sich, dass Management- und Leadership-Skills notwendig sind: Besonnen durch die Krise navigieren und gleichzeitig eine hohe Empathie für die Sorgen der Beschäftigten haben, kombiniert mit einer offenen, umfassenden und ehrlichen Information und Kommunikation. Die Anforderungen an eine Führungskraft mutieren zur „Eier legenden Wollmilchsau“. Die Corona-Krise treibt eine Veränderung der Sichtweise: Die Lösung kann also nicht in der intrapersonellen Sicht liegen, bei der eine Führungskraft alles beherrscht. Es braucht statt dessen den interpersonellen Ansatz. Wenn eine Person es nicht schafft bzw. nicht schaffen kann, dann sollten die Kompetenzen im Führungsteam und / oder im Team vorhanden sein.

Information und Kommunikation

In Krisen sind Information und Kommunikation das A und O. 98,7% der Befragten stimmen dem zu. Wenn es um Maßnahmen zur Information und Kommunikation in Krisenzeiten geht, zeigt sich ein klares Bild. Alle vorgeschlagenen Items werden mit hohen Werten bestätigt. Jeweils über 90% der Befragten halten sie für sehr relevant oder relevant:

- Offene und ehrliche Kommunikation.
- Umfassende Information.
- Bereichsübergreifende Kommunikation verbessern.
- Szenarien vom Best Case zum Worst Case erstellen und mit den Entscheidungsträgern diskutieren.

Ein Aspekt bildet jedoch die Ausnahme: Als weniger relevant wird die Diskussion der Szenarien mit den Beschäftigten bewertet (68,7%).

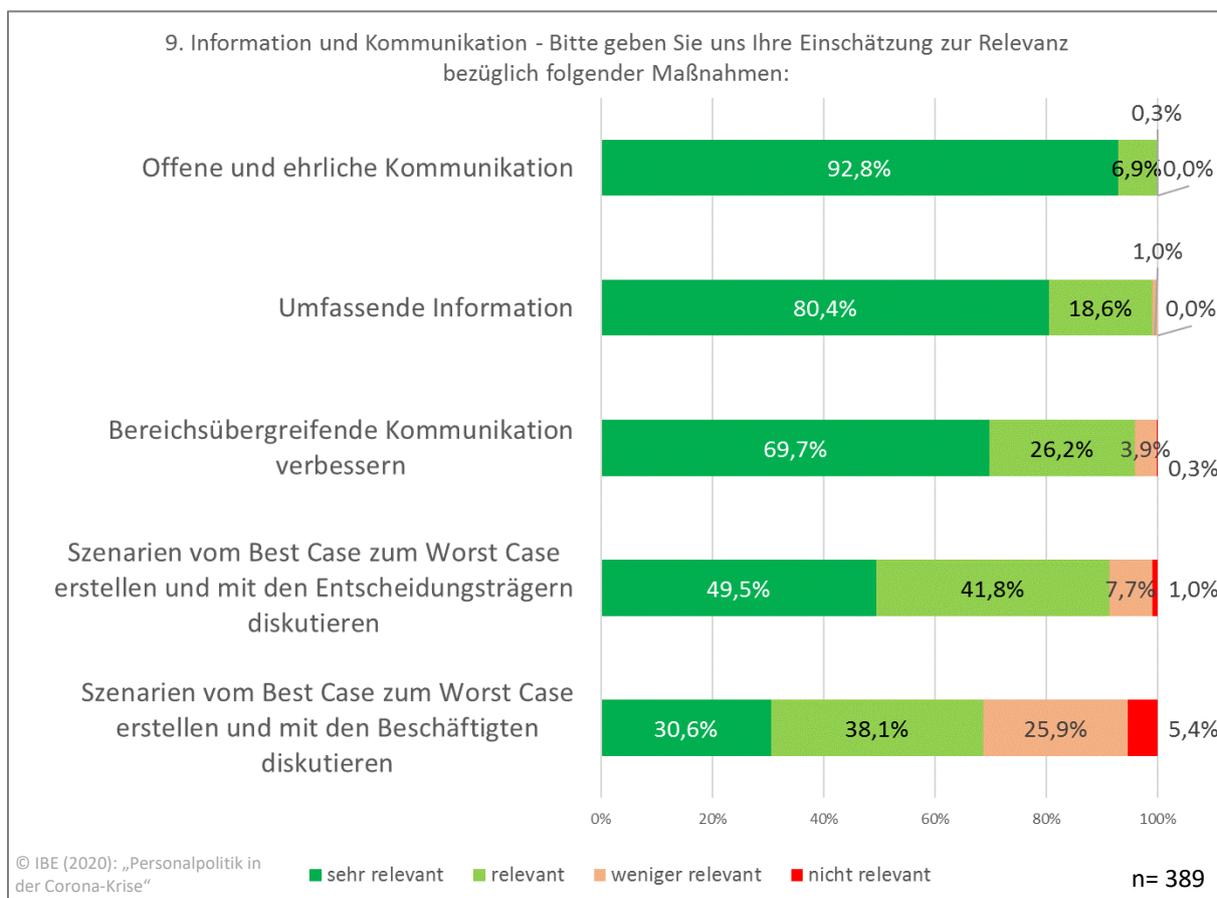


Abbildung 10: Information und Kommunikation

Chancen im Zusammenhang mit der Corona-Krise

Die Befragung „Personalpolitik in der Corona-Krise“ zeigt eindrücklich, dass viele der Befragten in dieser Krise auch Chancen sehen. Das Corona-Virus erzeugt Rückenwind für virtuelle Zusammenarbeit, mobile Arbeit, agile Organisationsformen und New Work. Zudem treibt die Krise die Digitalisierung der Prozesse im Unternehmen. Wenn die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, wird die Digitalisierung schneller und konsequenter umgesetzt werden. Darüber hinaus wird die Mobilität im Kontext des Arbeitsortes voranschreiten, während die Mobilität bei der „Sammlung von Kilometern“ und im Kontext von Geschäftsreisen weniger wird.

Die schulische und akademische Ausbildung, aber auch die Aus- und Weiterbildung haben bereits diesen Corona-Rückenwind erfahren. Hier zeigen sich schon nach kurzer Zeit enorme Zuwächse an Online-Formaten und digitalen Lerninhalten mit teils sehr kreativen Ansätzen. Vieles, was zuvor „auf die lange Bank geschoben wurde“, wird nun innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit umgesetzt, wenngleich es zuweilen noch nach dem Prinzip des „Trial and Error“ abläuft.

Wie in jeder Krise rücken die Menschen zusammen - nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Das Gefühl von „wir sitzen alle im selben Boot“ und der gemeinsamen Arbeit für das Unternehmen wurde lange nicht mehr so deutlich wie in diesen Zeiten.

Abbildung 11 gibt einen Überblick.

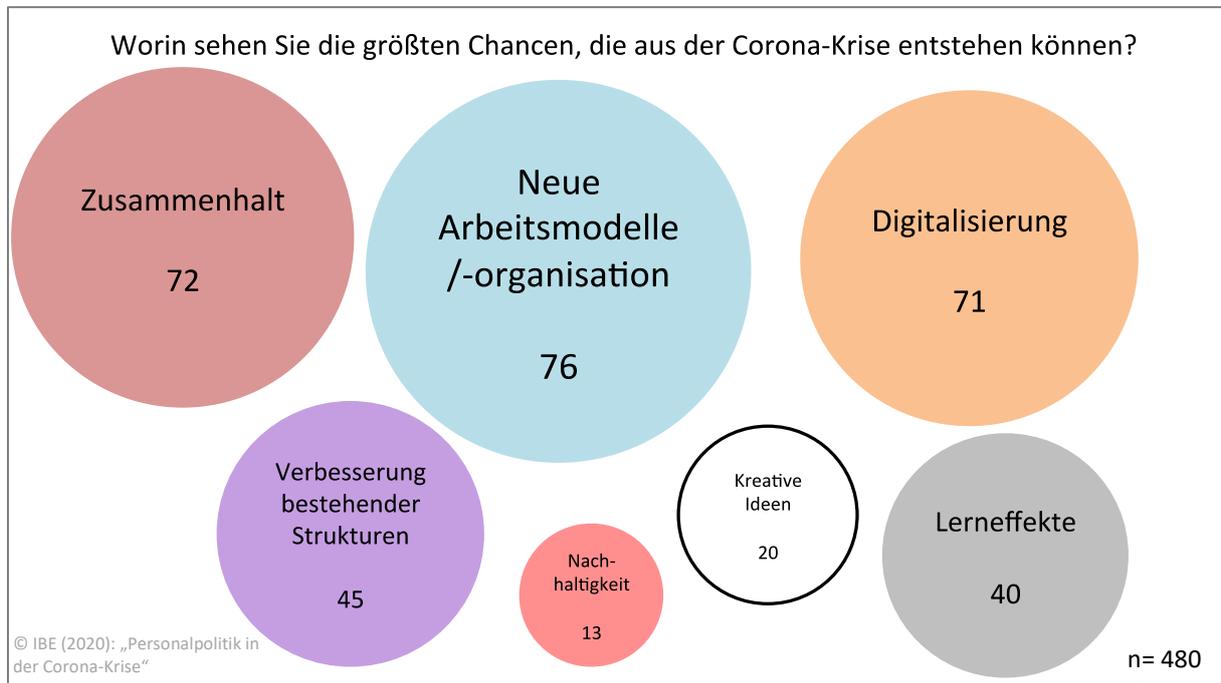


Abbildung 11: Chancen

Nicht zuletzt: Der gesunkene CO2-Ausstoß, der mit Kontaktbeschränkungen und Social Distancing einhergeht, kann Hinweise geben, welche gewohnten Abläufe möglicherweise auch anders zu bewerkstelligen sind. Hieraus lassen sich wichtige Lerneffekte für nachhaltiges Handeln ableiten. Ein Thema, das schon vor der Krise einen immer weiter wachsenden Stellenwert für viele Institutionen und Unternehmen eingenommen hat.

Zusammenfassung

Wie zu erwarten werden alle Handlungsfelder (Staatliche Hilfen, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsortmodelle, betriebliche Unterstützungsleistungen für die Beschäftigten, monetäre Maßnahmen, Reduktion des Personalbestands, Führung, Information und Kommunikation) als relevant eingestuft.

Zur Bewältigung der Corona-Krise spielen laut der Befragten im Moment die folgenden personalwirtschaftlichen und organisatorischen Maßnahmen eine sehr wichtige Rolle (Blick auf die Werte „sehr relevant“ > 80%):

- Offene und ehrliche Kommunikation (92,8%)
- Virtuelle Kommunikationsplattformen (89,4%)
- Kurzarbeit (87,8%)
- Unbürokratische Antragstellung bei Hilfsmaßnahmen (87,5%)
- Umsichtiges Agieren und kein Überreagieren von Führungskräften (83,4%)
- Offenheit gegenüber kreativen Wegen zur Bewältigung der Krise (83,3%)
- Flexible Arbeitszeitmodelle (83,3%)
- Social Distancing (82,2%)
- Umfassende Information (80,4%)

Maßnahmen zur Reduktion des Personalbestands stehen derzeit vergleichsweise wenig im Fokus, obwohl Downsizing zu den größten Ängsten zählt.

Keine Bedeutungen haben folgende Maßnahmen (wenig / nicht relevant > 75%):

- Helikoptergeld.
- Verlagerung der Arbeit zu Dienstleistern / Lieferanten / Kunden.
- Verkauf von Betriebsteilen.

Als zentrale Ängste lassen sich – neben Personalabbau – Insolvenz sowie langfristige ökonomische, politische und gesellschaftliche Folgen identifizieren. Demgegenüber werden auch zahlreiche Chancen wahrgenommen. Die Corona-Krise wird als Treiber für die nachhaltige Implementierung von neuen Organisations- und Arbeitsformen gesehen. Darüber hinaus wird die Ansicht vertreten, dass die Digitalisierung konsequenter und schneller umgesetzt wird. Da allerdings in Zukunft wahrscheinlich die finanziellen Mittel eher beschränkt sein werden, wird – so die Befragten – die digitale Transformation mit einer fundierten Prioritätenliste verbunden sein. Hier stellt sich die Frage, welche der zahlreichen Experimentierräume mit den hohen Freiheitsgraden vor dem Ende stehen bzw. eine Einschränkung erfahren.

Weitere Informationen und den kompletten Foliensatz zur Studie
finden Sie auf www.ibe-ludwigshafen.de