



## DIE TOP VERÄNDERUNGSTHEMEN FÜR HR NACH COVID

Zusammenfassung der wichtigsten Trends – Eine Anregung zum aktiven Gestalten für Personalverantwortliche

Sicherlich hat die Corona-Pandemie das Arbeiten wie wir es kannten auf den Kopf gestellt. Dazu wurde genug geschrieben, bewertet, befürwortet und entgegnet. Wenn nun das viel zitierte ‘New Normal’ Einzug erhält, werden wieder Themen für das HR-Management in den Fokus gerückt, die die Arbeit von Personalern\* in den nächsten Jahren beeinflussen – und auch ändern – werden. Teilweise sind es bereits vor der Krise existierende Themen, die nun allerdings mit neuer Wucht nach vorne kommen, teilweise haben sich auch neue Inhalte und deren Kombinationen durch die Erfahrungen der letzten Monate ergeben.

Die nachfolgende Zusammenstellung von 6 Top-Themen resultiert aus einer breit angelegten Recherche zu Studien, in fachbezogenen Internetquellen und durch direkte Gespräche mit HR-Verantwortlichen sowie mit HR-Tech Start-ups. Es bleibt eine subjektive Übersicht, die keinen Anspruch auf wissenschaftliche Korrektheit hat, sondern als Denkanstoß dienen soll – nein, noch lieber, als Anregung jetzt zu handeln, zu gestalten. Und auch gerne darüber zu diskutieren und in Austausch zu treten.

- 1) HR-Tech/Professionalisierung in der HR-Digitalisierung
- 2) Hybrides Arbeiten
- 3) Nachhaltigkeit
- 4) Frauenförderung für Top-Positionen
- 5) Mentale Gesundheit
- 6) Flexibilisierung von Beschäftigungsmodellen (Contingent Workforce)

## 1) HR-Tech/Professionalisierung in der HR-Digitalisierung

Es gibt viele Stimmen, die sagen, dass Corona der größte Digitalisierungstreiber war. Die Beschleunigung eines in den meisten Unternehmen sowieso schon eingeschlagenen Weges ist definitiv zu erwarten. Aus HR-Sicht kann jeder selbst hinterfragen, zu welcher Gruppe seine eigene Organisation bezogen auf den „Reifegrad der Digitalisierung“, insbesondere der sog. funktionsspezifischen ‚HR-Tech‘-Lösungen, zu zählen ist:

HR-Tech Beginners: nutzen nur vereinzelt oder zögerlich digitale Tools für die Personalarbeit, sehen sich aber dem Druck des Umfelds ausgesetzt, entweder aus dem Unternehmen selbst oder extern durch die Entwicklung in anderen Unternehmen oder durch Branchentrends

HR-Tech Operators: nutzen digitale Anwendungen hauptsächlich zur effizienteren Abwicklung von Prozessen wie z.B. die Personalverwaltung

HR-Tech Managers: erkennen die Bedeutung von digitalen Tools für die HR-Arbeit intern und extern, verwenden diverse, aktuelle Features, oft aber nicht integriert oder nur punktuell, wie z.B. digitalisierte Mitarbeiter-Surveys oder digitale Bewerbungsverfahren

HR-Tech Masters: nutzen HR-Tech-Lösungen (u.a. auch KI-basiert) vollintegriert für Business-Ziele und Wertschöpfung, insbesondere auch ‚Predictive Analytics‘ um Personalbedarf und –aufgaben vorausschauend zu planen und nutzen die generierten Daten für weitreichende Analysen.

HR-Verantwortliche sind hier auf jeden Fall gefragt, sich mit den technologischen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und eine eigene Haltung dazu zu entwickeln, die den Veränderungen Rechnung trägt. Gerade über den Einsatz von KI und den damit in Verbindung stehenden Konsequenzen bei Personalauswahl oder -entscheidungen wird heftig diskutiert, inklusive Ethik-Standards und eingeschleusten Biases. Weit über die engere HR-Technologie hinaus sind Personaler aber auch gefragt, bei dem (teilweisen) zukünftigen Ersatz von Mitarbeitern durch Robotics mögliche Wege aufzuzeigen und die weitreichende Transformation zu gestalten.

## 2) Hybrides Arbeiten

Selbst eingefleischte Homeoffice-Gegner hörte man zugeben, „dass es besser ging als erwartet“. Nicht alle sind dabei so konsequent wie Mark Zuckerberg, der sagte „Wir dachten, die Produktivität bricht ein. Doch das ist einfach nicht passiert“ – und nun ab Mitte Juni allen Facebook-Mitarbeitern die freie Entscheidung überlässt, von wo aus sie arbeiten.

Viele Arbeitnehmer (und natürlich Arbeitgeber) sind froh, wieder den persönlichen Austausch, die direkte Zusammenarbeit mit Kollegen im Büro zu haben. Dennoch ist weitgehend einmütig zu vernehmen, dass eine Kombination von Homeoffice und Büro-Präsenzzeiten gewünscht – und dort wo für die Aufgaben möglich – auch umgesetzt wird. Für HR bedeutet das große Herausforderungen, was bisherige Prozesse anbelangt. Aber auch scheinbar „kleine Nebeneffekte“ könnten HR noch als wichtigen Partner der Führungskräfte fordern: wenn z.B. bei Meetings in Zukunft teilweise Mitarbeiter am gleichen Konferenztisch versammelt sind und andere sich meist nur online dazu einklinken – entstehen dann Mitarbeiterbeziehungen unterschiedlicher Ausprägung (um mal nicht vorpreschend von ‚Zwei-Klassen-System‘ zu sprechen...)?

Jedenfalls kommt Microsoft nach seiner groß angelegten Studie „The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are we ready?“ (März 2021) zu dem Schluss, dass das hybride Arbeiten komplett die Arbeitswelt auf den Kopf stellen wird und in vielerlei Hinsicht neu gedacht und gehandelt werden muss.

### 3) Nachhaltigkeit

Die schon vor Corona deutliche Dringlichkeit und zunehmende Bereitschaft von Unternehmen, ihren Beitrag zu sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit (ESG) zu leisten, wird deutlich an Fahrt aufnehmen. Dies ist zumindest die einhellige Meinung vieler Forschungsinstitute (z.B. Fraunhofer), Organisationen (z.B. Weltwirtschaftsforum) oder prominenter Führungskräfte (z.B. Larry Fink, CEO von BlackRock, in seinem jährlichen Brief an CEOs). Bei Weitem ist das kein Thema mehr, das wie in Anfängen von Corporate Social Responsibility (CSR) ‚nebenher‘ mit ein paar Maßnahmen aufgefangen werden kann oder nur umweltfreundlichere Produktion, Transport und Produkte umfasst. Sondern es geht um eine strategische, in die gesamte Wertschöpfungskette eingebettete Integration von Nachhaltigkeit. Das heißt auch für HR-Verantwortliche, sich die eigenen Prozesse unter der Nachhaltigkeitslupe genauer anzuschauen.

Darüber hinaus sind sie gefordert, die großen Umwälzungen und Transformationen in der Organisation auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen zu unterstützen und mitzugestalten. Auch im Recruiting neuer, vor allem jüngerer Mitarbeiter, werden sie zu dem Thema Stellung beziehen müssen. Hier gilt es vorbereitet zu sein, denn gut informierte und kritisch denkende Arbeitnehmer durchschauen sehr schnell die Inkonsistenz von Sagen und Tun gerade bei ökologischen Aussagen, also dem „Greenwashing“.

### 4) Frauenförderung für Top-Positionen

Eigentlich schon seit vielen Jahren ein Dauerbrenner in den Medien und Diskussionsforen, sticht das Thema Frauenförderung und Frauenkarrieren, insbesondere Frauen in (Top-) Führungspositionen, die anderen Diversity-Themen aus. Gerade in Corona-Zeiten war es nicht verschwunden, sondern im Gegenteil, es wurden Gesetzesvorhaben auf den Weg gebracht, die eine Frauenquote für bestimmte Vorstände vorsehen bzw. ein anderes, das Vorständinnen die Möglichkeit zu Mutterschutz und Elternzeit einräumt. Außerdem wurde im Rahmen von Homeoffice Frauenberufstätigkeit kontrovers diskutiert: die einen sahen ein ‚Zurück in alte Geschlechterrollen‘ bei der Hausarbeit und Kinderbetreuung, die anderen sahen ganz neue Möglichkeiten, endlich wirklich eine Work-Life-Balance für Eltern zu erreichen.

Personaler werden nicht nur aufgrund der gesetzlichen Regelungen und des Drucks aus der Gesellschaft die internen Potenziale für die Entwicklung von Frauen bis in die Top-Positionen erheben und fördern müssen, in noch stärkerem Maße als bisher. Sie werden auch gefragt sein, Führungskulturen und -strukturen neu zu gestalten, zu flexibilisieren und mehr Top-Führungsfrauen als Vorbilder gerade in den technologischen Bereichen zu unterstützen.

### 5) Mentale Gesundheit

Die Mehrbelastung vieler Arbeitnehmer während der Lockdown-Monate zuhause im Homeoffice, oft mit Kindern im Homeschooling oder aber alleine und abgetrennt von persönlichen Begegnungen, haben die Folgen von psychischen Belastungen nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Arbeitgeber, noch stärker in den Fokus gebracht. Auch wenn das ganzheitliche Thema Gesundheit am Arbeitsplatz in den Jahren davor schon an Bedeutung gewonnen hatte, so hat man den Eindruck, dass gerade mentale Gesundheit aus der etwas verborgenen Ecke auch am Arbeitsplatz geholt wird. HR kann hier einen wesentlichen Beitrag leisten, um Arbeitnehmern verstärkt und unkompliziert Unterstützung zukommen zu lassen.

Als Beispiel für diese gestiegene Bedeutung mag hier SAP genannt sein, die im April 2021 mit dem ‚*Mental Health Day*‘ ihrer gesamten weltweiten Belegschaft einen zusätzlichen Urlaubstag gaben, um dem psychischen Wohlbefinden Aufmerksamkeit zu schenken.

Auch die starke Diskussion um den ‚Purpose‘ eines Unternehmens bzw. der Arbeitnehmer in ihren Jobs – insbesondere in der jüngeren Generation – steht damit in Verbindung. Denn die Reflexion

darüber, ob die Arbeit in Balance steht zu den eigenen Werten und Motivationen, ist erwiesenermaßen eine Voraussetzung für positive Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Resilienz, oder andersherum, für Vermeidung von Stress und Überlastung.

#### 6) Flexibilisierung von Beschäftigungsmodellen (Contingent Workforce)

Im Rahmen vom zunehmenden agilen Arbeiten und Flexibilisierung von Zeitrahmen und Ort (s. Hybrides Arbeiten), wird es einfacher bzw. zum Teil auch notwendig, auf externe Arbeitskräfte, insbesondere Experten, zurückzugreifen und für temporäre Einsätze einzubinden. Gerade diejenigen Unternehmen waren in der Corona-Krise begünstigt, die die benötigten Skills bedarfsgerecht hoch- oder runterfahren konnten. Es wird erwartet, dass auf Basis dieser Erfahrung diese flexiblen Beschäftigungsmodelle auch in Deutschland zunehmen werden, wie es in einigen Ländern wie Großbritannien oder Niederlande bereits der Fall ist.

Es entsteht also eine Kombination aus festangestellten Mitarbeitern mit einem zusätzlichen Arbeitskräftepool, dessen Mitglieder vom Unternehmen auf Abrufbasis (befristet) eingestellt oder beauftragt werden (Contingent Workforce). Es wird eine besondere Herausforderung für HR-Verantwortliche werden, diese Freiberufler, unabhängigen Auftragnehmer und Berater, in sinnvoller Weise einzubinden, die gestiegene Komplexität zu strukturieren und Abläufe neu danach auszurichten.

Während Disruption vor Corona hauptsächlich in Zusammenhang mit Tech-Start-ups verwendet wurde, haben wir die Worte „Disruption der Arbeitswelt“ oder „radikaler Umbruch in der Art, wie wir Arbeiten“ ständig gelesen oder gehört. Gleichzeitig wurde aber auch immer wieder betont: trotz aller Digitalisierung und Automatisierung besteht die große Chance, eine menschlichere, gesündere und nachhaltigere Arbeitswelt zu schaffen. Wer, wenn nicht HR-Verantwortliche, ist so befähigt und so mitten im Geschehen, um diese optimistische Vision aktiv mitzugestalten?

#### Kontakt

Cornelia Sengpiel  
 Managing Partner  
 Cambios GmbH  
 Thurn-und-Taxis-Platz 6  
 60313 Frankfurt  
 c.sengpiel@cambios.de  
 + 49 69 25 73 75 289  
 + 49 174 9115615  
 www.cambios.de



**HRMgreen Manager**  
 Offizieller Auditor für HRMgreen zur Zertifizierung zum  
 Green House of Choice und Manager von HRMgreen-Projekten

\*alle verwendeten Begriffe sind gender-neutral zu betrachten