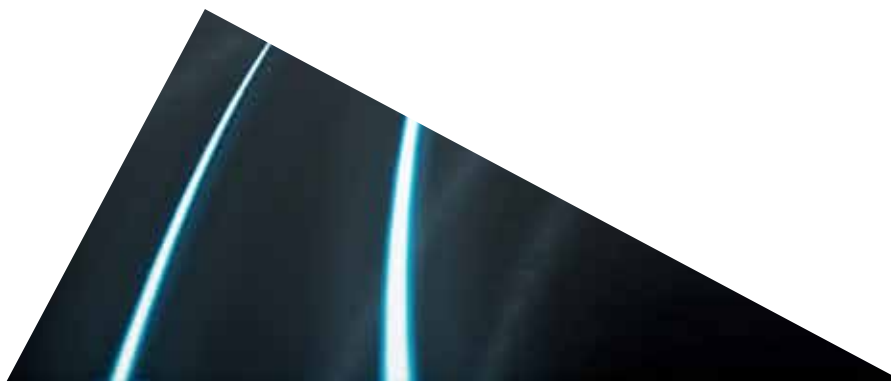




# HR Pulse Check

## Die HR-Funktion in und nach der Corona-Krise

Ergebnisbericht  
August 2020





# Über den HR Pulse Check

## Die HR-Funktion in und nach der Corona-Krise

Im Mai 2020 hat Kienbaum 190 HR-Führungskräfte zu ihrer Einschätzung der Auswirkungen der Corona-Krise auf die Geschäftsentwicklung, Belegschaft und Personalarbeit ihres Unternehmens befragt.

Der HR Pulse Check wurde als branchenübergreifende Online-Befragung durchgeführt und um teilstrukturierte Interviews ergänzt; der zugrundeliegende Fragebogen bestand aus mehrheitlich selbstentwickelten Items, die über Einfach- bzw. Mehrfachauswahl beantwortet werden sollten.

Im Kontext der wohl schwierigsten wirtschaftlichen Lage und schwersten humanitären Krise seit Bestehen der Bundesrepublik sollen die Ergebnisse Entscheidungsträgern in der HR-Funktion als Zwischenbilanz mit Implikationen zur Ausrichtung der Personalarbeit dienen.

Der vorliegende Ergebnisbericht umfasst drei Teile – und schließt mit einem Point of View zur Ausrichtung der HR-Funktion ab:

### 1 Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung

Auswirkungen der Corona-Krise auf die Unternehmensentwicklung inkl. Hebeln zur Bewältigung der akuten Krise und Fokusthemen für die Zeit unmittelbar nach der Krise.

### 2 Auswirkungen auf die Belegschaft und Personalarbeit

Auswirkungen der Corona-Krise auf die Belegschaft und Personalarbeit mit Blick auf HR-Werttreiber, Positionierung der HR-Funktion und Relevanz von HR-Prozessen.

### 3 Antwortverhalten der befragten und betroffenen Unternehmen

Segmentiertes Antwortverhalten in Abhängigkeit vom Grad der Betroffenheit durch die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise.



# Die 3 Phasen der Corona-Krise

## Herausforderungen und Handlungsfelder im Überblick

Schematisch lässt sich die Corona-Krise grob in drei Phasen einteilen – mit jeweils eigenen Herausforderungen und Handlungsfeldern; die Fragen des Pulse Checks bezogen sich auf die Monate in der akuten Krise und unmittelbar danach.

### 1 Krise

~ März bis Mai 2020

- Akuter Krisenmodus
- Anschwellendes Infektionsgeschehen und schrittweiser Shutdown
- Defensive Haltung und allgemeine Betroffenheit

### 2 Transformation

~ Juni bis Ende 2020

- Wirtschaftlicher „Wiederaufbau“
- Jenseits des Krisenmodus' und Varianz in den wirtschaftlichen Auswirkungen
- Betroffenheit rangiert zwischen schweren Schäden und schneller Anfahrt

### 3 „New Normal“

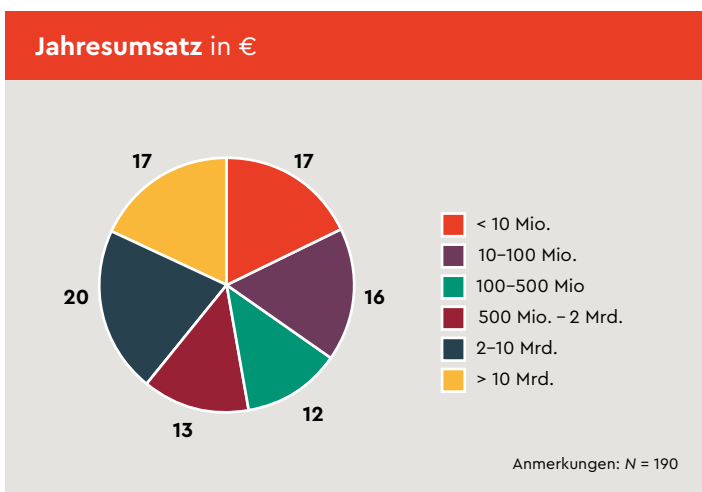
~ ab Anfang 2021

- Unterschiedliche Szenarien von optimistischer Aufholjagd bis zähem Überlebenskampf denkbar
- Unternehmerisches Handeln unter neuen Vorzeichen wie Nachhaltigkeit, Verantwortung und Regionalität

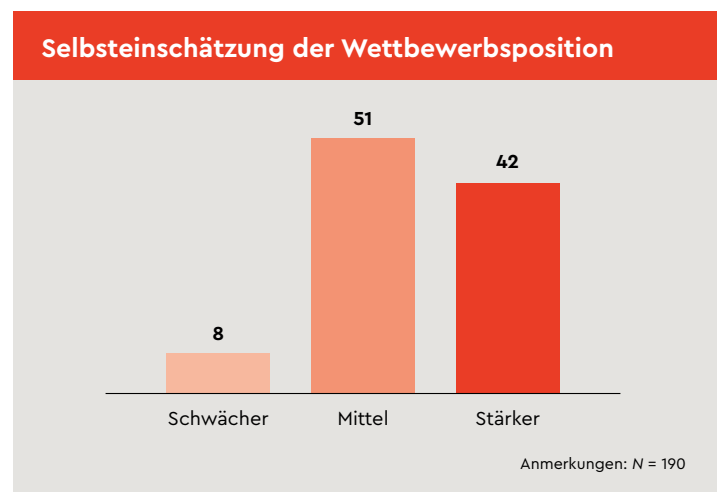
# Die Unternehmen aus der Studie

Rund ein Drittel der Befragten repräsentieren Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 500 Millionen Euro pro Jahr – somit hat die Stichprobe einen hohen Anteil an den größten Unternehmen in Deutschland. **(Abbildung 1)**

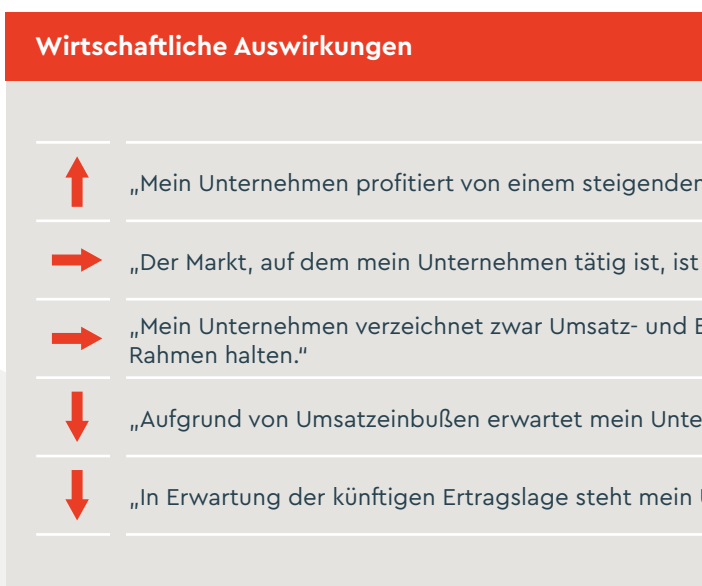
Wiederum rund ein Drittel der Befragten vertreten Unternehmen, die aufgrund der wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie bedeutsame bis existenzielle Umsatzeinbußen erwarten – nur wenige bezeichnen sich als Profiteure der Krise. **(Abbildung 3)**



**Abbildung 1:** Jahresumsatz in € (Anteil in %)



**Abbildung 2:** Selbsteinschätzung der Wettbewerbsposition mit Blick auf Umsatz, Wachstum, Innovation und digitale Transformation (Anteil in %)



**Abbildung 3:** Wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie



1

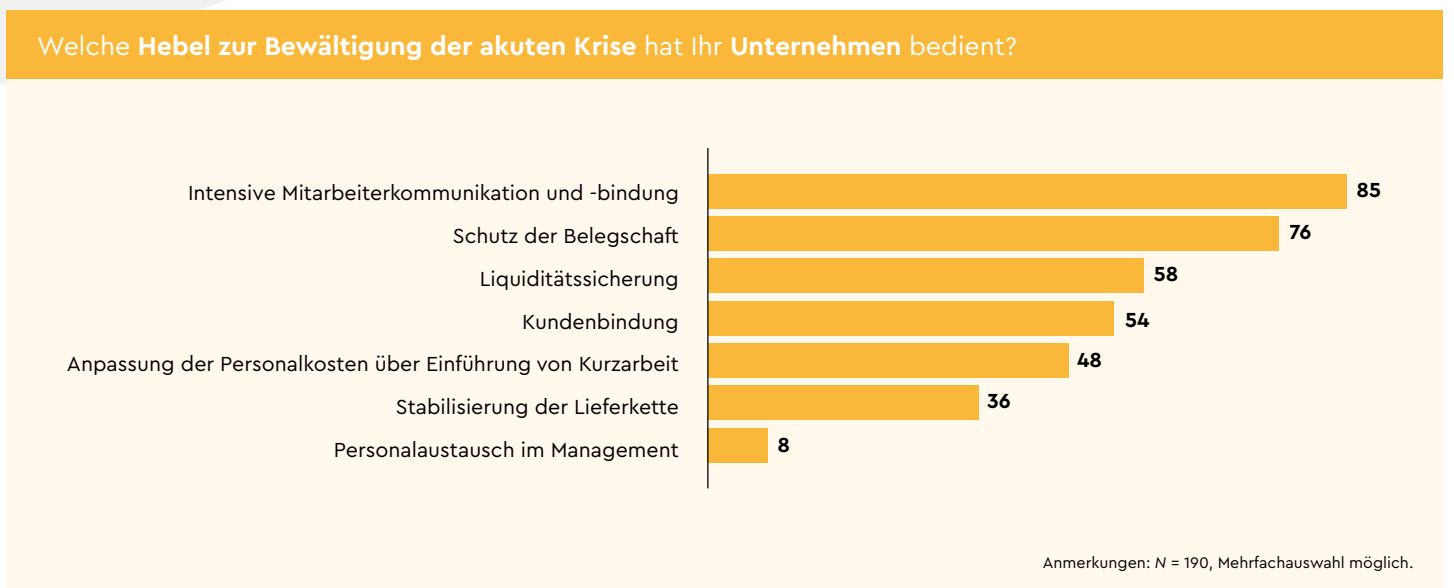
# Auswirkungen auf die Unternehmens- entwicklung

# Die akute Krise

In der akuten Krise wurden eine intensive Mitarbeiterkommunikation und -bindung sowie der Schutz der Belegschaft als deutlich wichtiger erachtet als Maßnahmen der Liquiditätssicherung und Kundenbindung.

Harte Personalmaßnahmen – wie ein Austausch des Managements – waren kein Instrument zur Bewältigung der akuten Krise – und sind auch nicht Treiber der Transformation „nach Corona“ (S. 7).

**(Abbildung 4)**



**Abbildung 4:**  
Hebel zur Bewältigung der akuten Krise (Zustimmung in %)

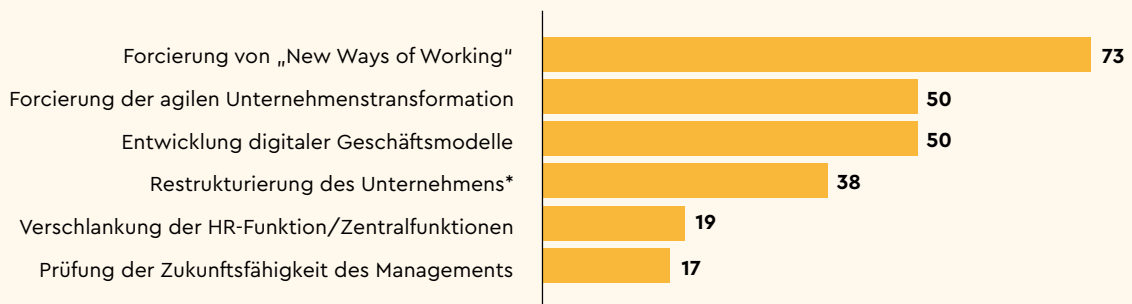


# Die Zeit nach der Krise

Die priorisierten Handlungsfelder für die Zeit nach der Krise sind klar „New Ways of Working“, gefolgt von agiler Unternehmenstransformation und Business Innovation; doch es wird auch Restrukturierungen und Personalaustausch geben. **(Abbildung 5)**

Eine überwältigende Mehrheit antizipiert graduelle bis disruptive Veränderungen im Arbeits- und Wirtschaftsumfeld. **(Abbildung 6)**

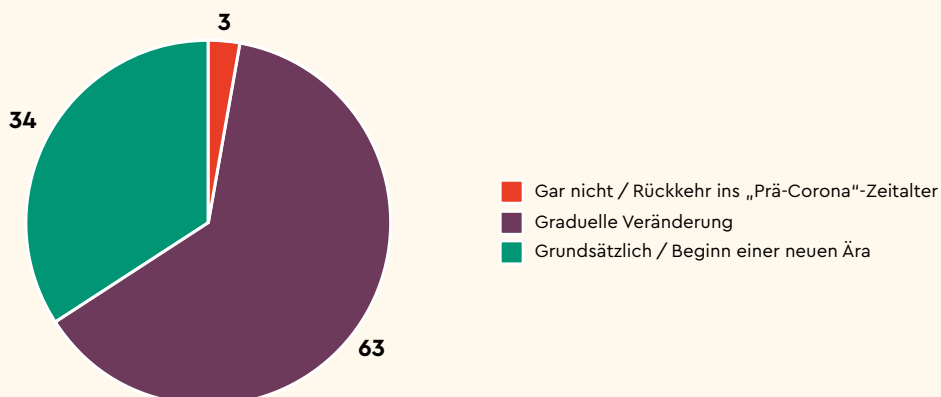
Welche der folgenden Themen werden zukünftig in den Fokus Ihres Unternehmens rücken?



Anmerkungen: N = 190, Mehrfachauswahl möglich.  
\*Inkl. Gesamtkostenprogramm, Outsourcing, Partnering und M&A.

**Abbildung 5:**  
Zukünftiger Unternehmensfokus (Zustimmung in %)

Wie wird sich die „neue Normalität“ nach der Krise von der „alten Normalität“ unterscheiden?



Anmerkungen: N = 190

**Abbildung 6:**  
Veränderung des Arbeits- und Wirtschaftsumfelds (Zustimmung in %)



2

## Auswirkungen auf die Belegschaft und Personalarbeit

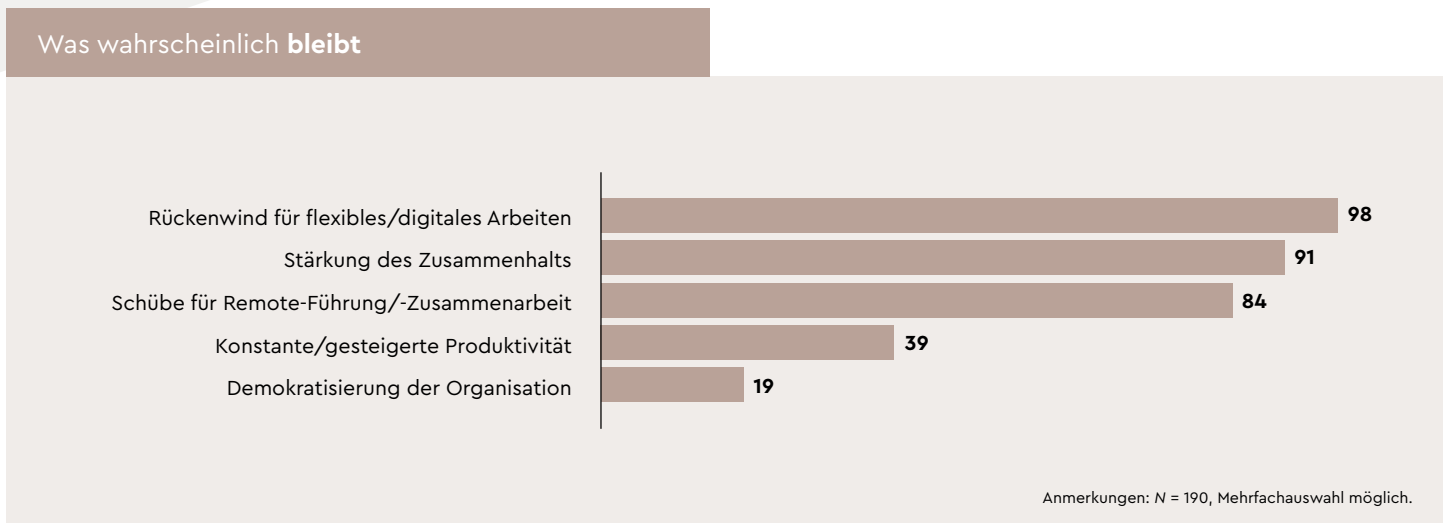




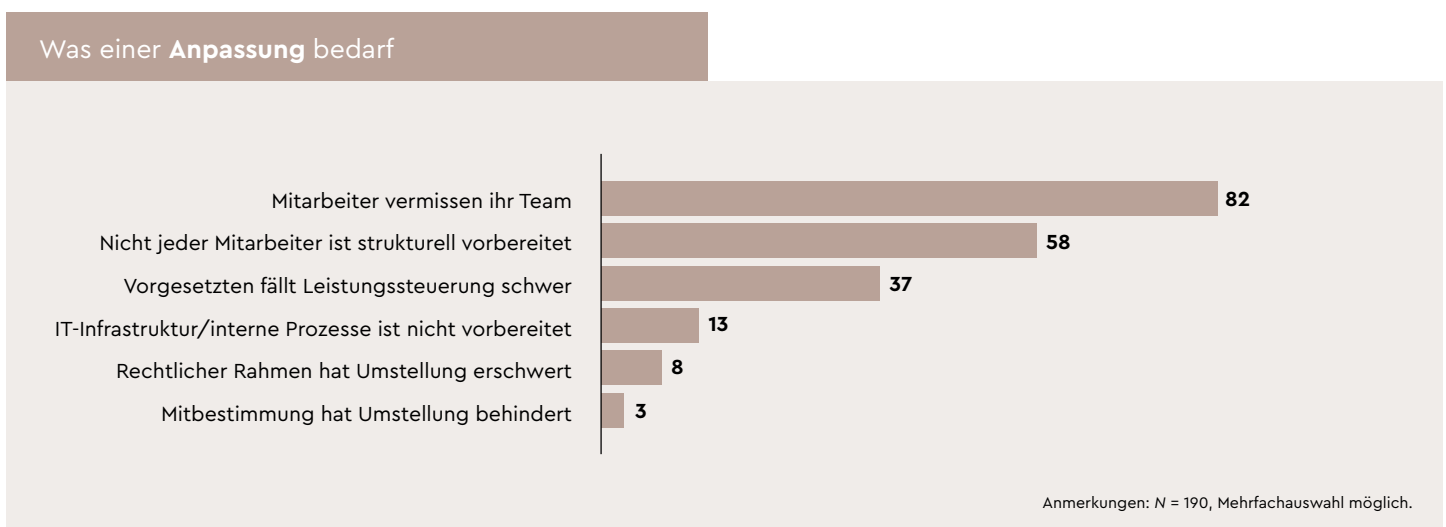
# Neue Erkenntnisse in den Arbeitsprozessen

Erfahrungsberichte aus der akuten Krise haben positive wie negative Erkenntnisse in den Arbeitsprozessen beschrieben – vor allem die Umstellung auf mobiles Arbeiten erscheint als Janusgesicht mit (teils überraschenden) Chancen und Risiken. **(Abbildung 7 und 8)**

Eine sinkende Produktivität – oft als Argument gegen die Flexibilisierung von Arbeit verwendet – hat sich nicht eingestellt; dennoch können individuelle Präferenzen und der organisationale Rahmen einen Engpass bilden.



**Abbildung 7:**  
Positive Erfahrungen in der akuten Krise (Zustimmung in %)



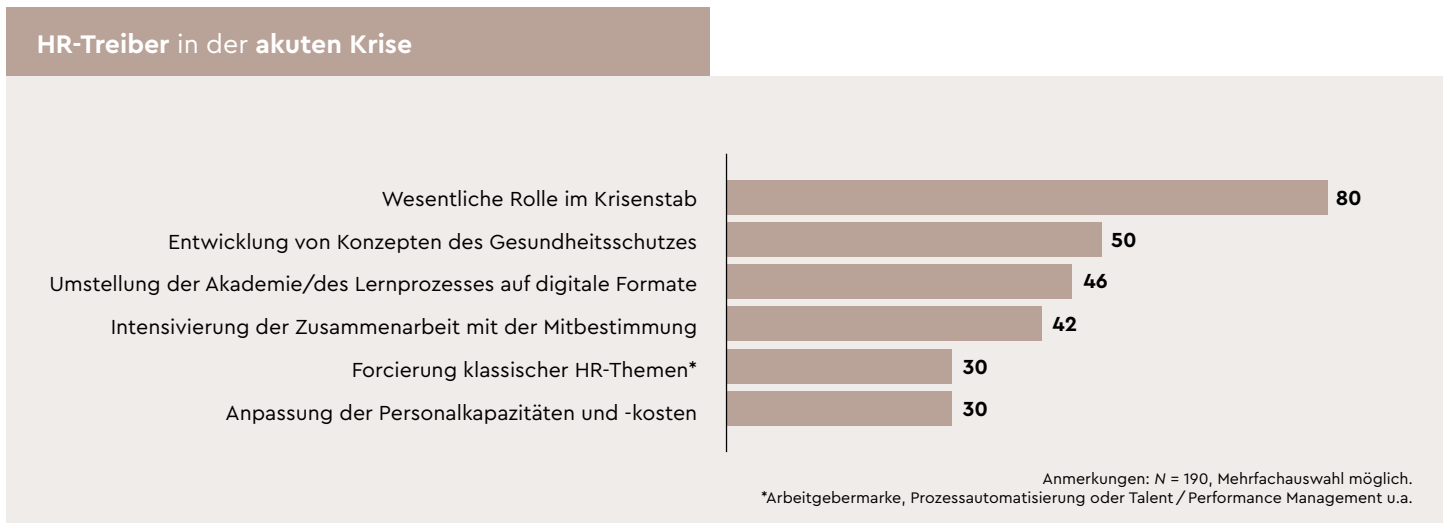
**Abbildung 8:**  
Negative Erfahrungen in der akuten Krise (Zustimmung in %)



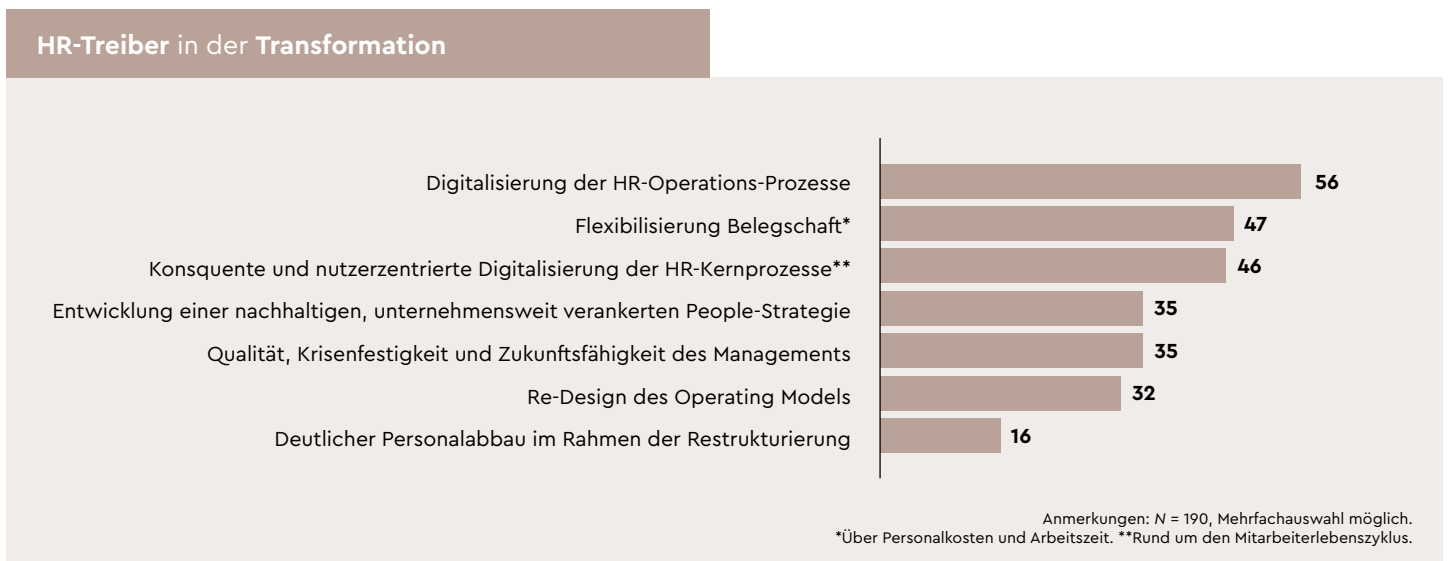
# Der neue Fokus der Personalarbeit

Krisenmanagement, Gesundheitsschutz und digitales Lernen standen im Fokus der HR-Funktion in der akuten Krise; andere Personalprozesse waren weniger bedeutend und unterlagen weniger starken Veränderungen. Die Rolle der Mitbestimmung wird als hoch konstruktiv bewertet; auch bestätigt sich der positive Beitrag der Einführung von Kurzarbeit auf Personalkapazitäten und -kosten. **(Abbildung 9)**

Jenseits der Krise werden die konsequente Digitalisierung der HR-Operations- und HR-Kernprozesse zusammen mit der Flexibilisierung der Belegschaft in den Fokus der Personalarbeit rücken. **(Abbildung 10)**



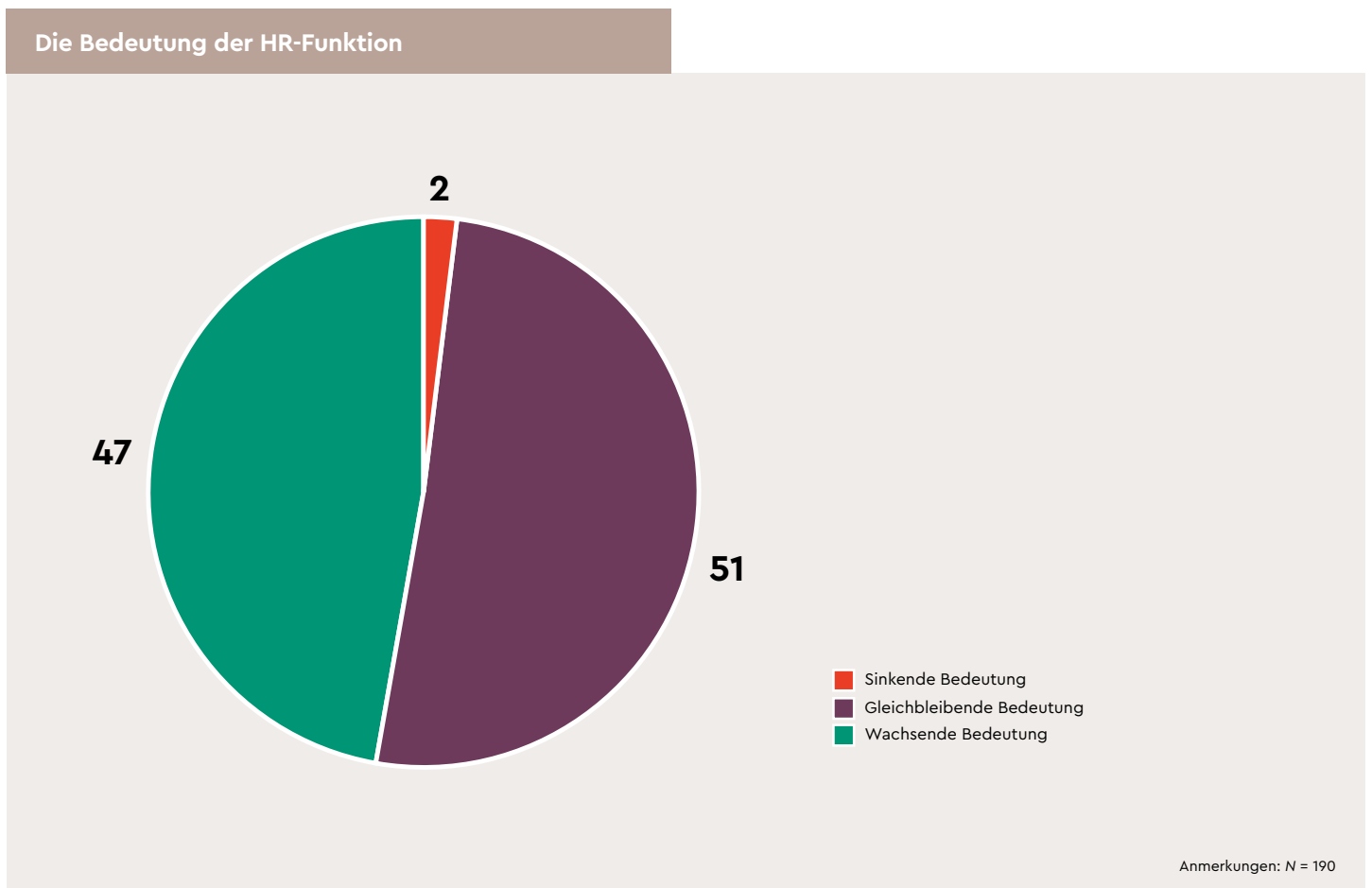
**Abbildung 9:** Auswirkungen der Corona-Krise auf die aktuelle Personalarbeit (Zustimmung in %)



**Abbildung 10:** Fokusthemen der Personalarbeit in den kommenden Wochen und Monaten (Zustimmung in %)

# Die Bedeutung der HR-Funktion

**Die Bedeutung der HR-Funktion nimmt insgesamt zu:**  
 In zwei von drei Unternehmen kommuniziert das Top-Management offen eine hohe strategische Relevanz der HR-Funktion. Für die HR-Funktion ergibt sich damit eine **veränderte Positionierung** zwischen oft defensiver **Selbstwahrnehmung** und den strategischen Anforderungen **des Vorstands / der Geschäftsführung**.



**Abbildung 11:**  
 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Positionierung der HR-Funktion (Zustimmung in %)

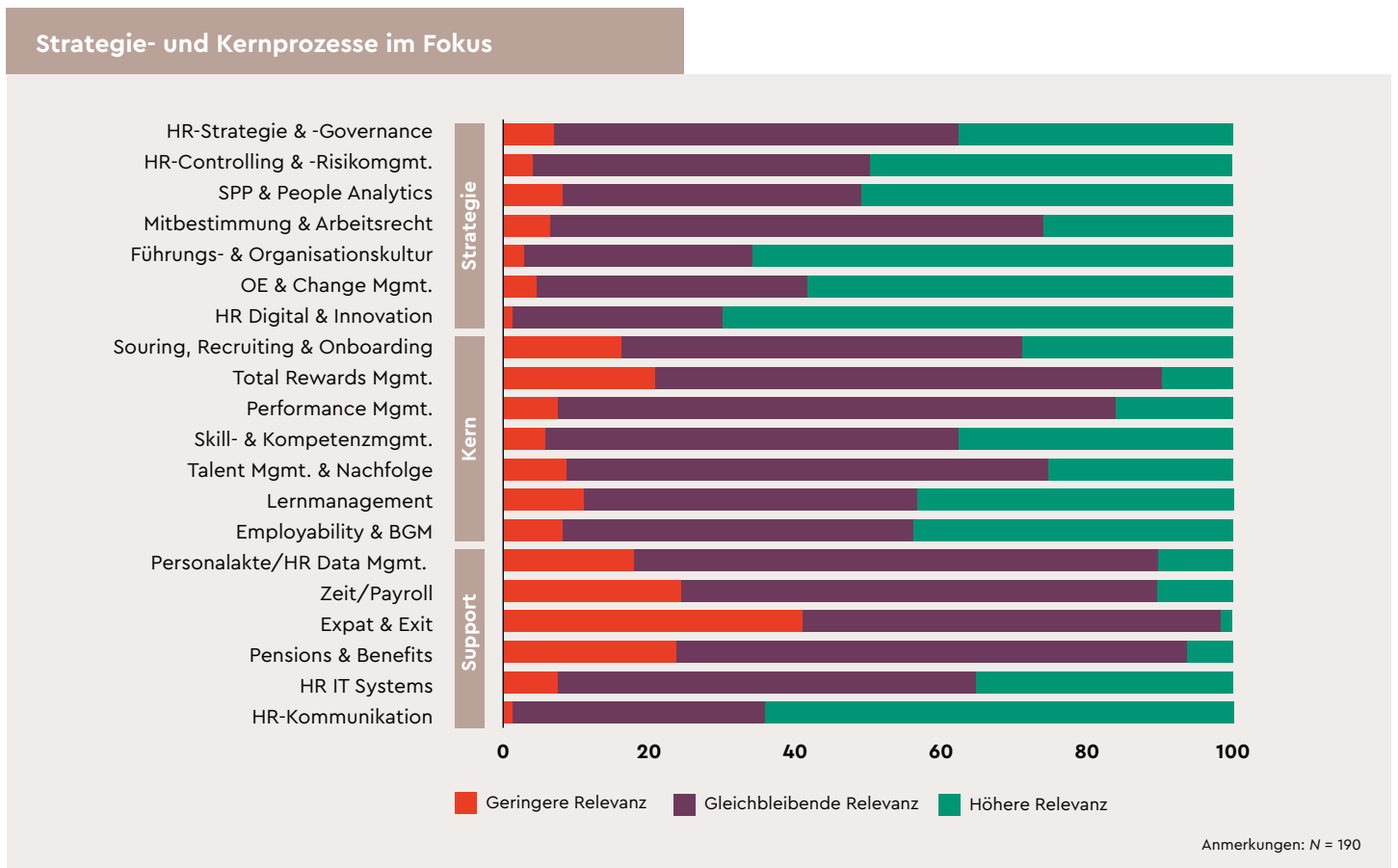
# HR-Prozesse unter dem Eindruck der Corona-Krise

## Strategie- und Kernprozesse im Fokus

In Zukunft wird den fünf Prozessen **HR Digital & Innovation** (69,9 %), **Führungs- & Organisationskultur** (65,9 %), **HR-Kommunikation** (64,2 %), **Organisationsentwicklung & Change Management** (58,4 %) sowie **Strategische Personalplanung & People Analytics** (50,9 %) die höchste Bedeutung beigemessen.

Vor diesem Hintergrund werden die HR-Treiber in der Transformation zusätzlich validiert (S. 10): Die forcierte Digitalisierung von HR-Operations- und HR-Kernprozessen wird zur strategischen HR-Schlüsselinitiative für die Zeit nach der Krise.

Insgesamt werden Strategie- und Kernprozesse stärker als Support-Prozesse betont. Somit steigt der ohnehin hohe Druck auf die Vergünstigung und Verschlinkung von Service-Aufwänden weiter an.



**Abbildung 12:** Bewertung der zukünftigen Relevanz der HR-Prozesse unter dem Eindruck der Corona-Krise (Zustimmung in %)



3

## Antwortverhalten der befragten und betroffenen Unternehmen

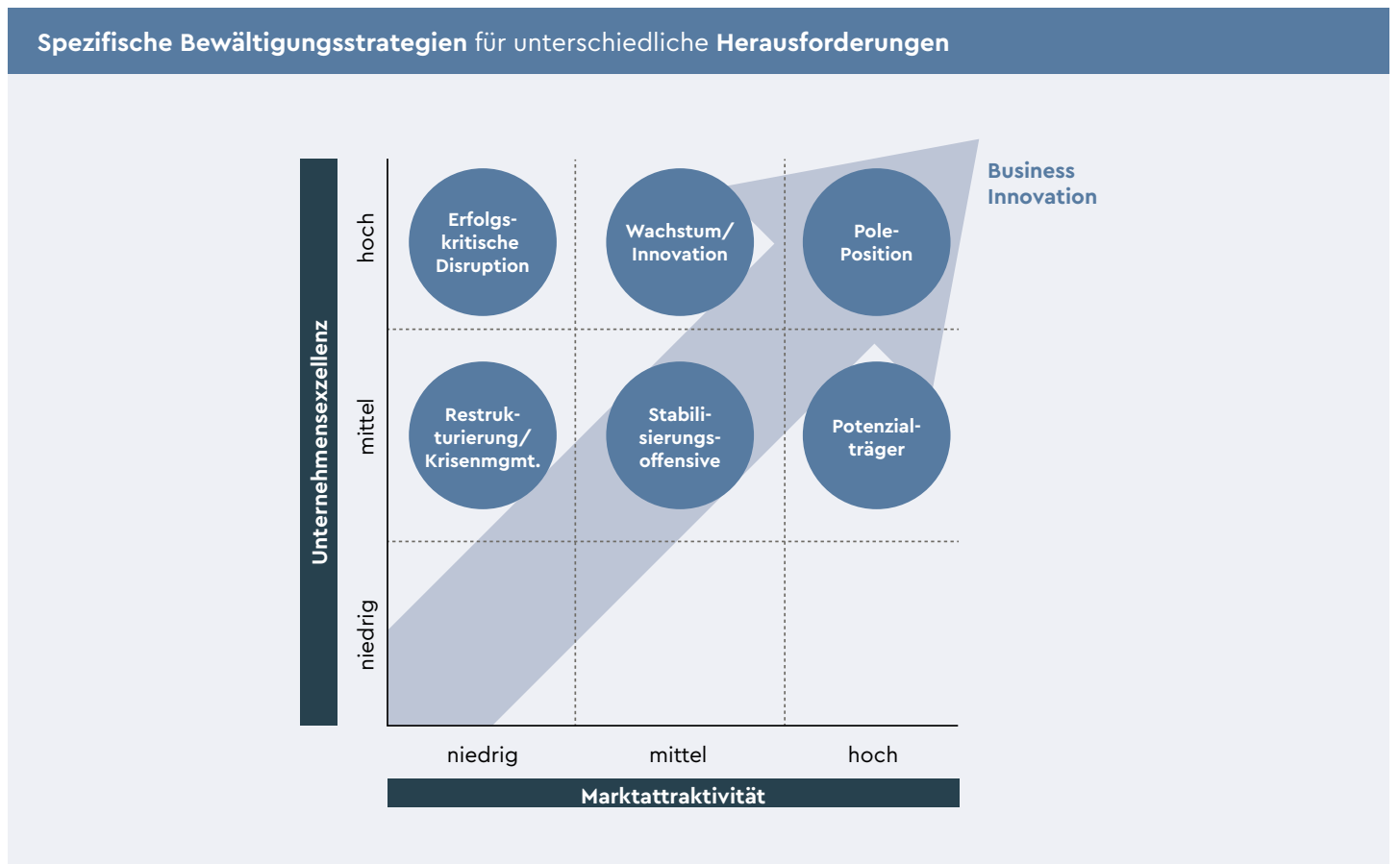
# Spezifische Bewältigungsstrategien für unterschiedliche Herausforderungen

In Abhängigkeit von ihrem Reifegrad / Erfolg, der Attraktivität ihrer Branche und der Orientierung ihres Geschäftsmodells (Innovation vs. Effizienz) lassen sich Unternehmen zu distinkten Clustern formieren.

Diese sogenannten „**Organisationas**“ reichen von Unternehmen, die gestärkt aus der Krise hervorgehen, bis zu Unternehmen, die längerfristige Umsatzeinbußen und massive Anpassungen ihrer Organisationsstrukturen antizipieren.

Die Organisationstypen reflektieren unterschiedliche Herausforderungen und erfordern spezifische Bewältigungsstrategien, insbesondere in der Ausrichtung von Personalinstrumenten (S. 15).

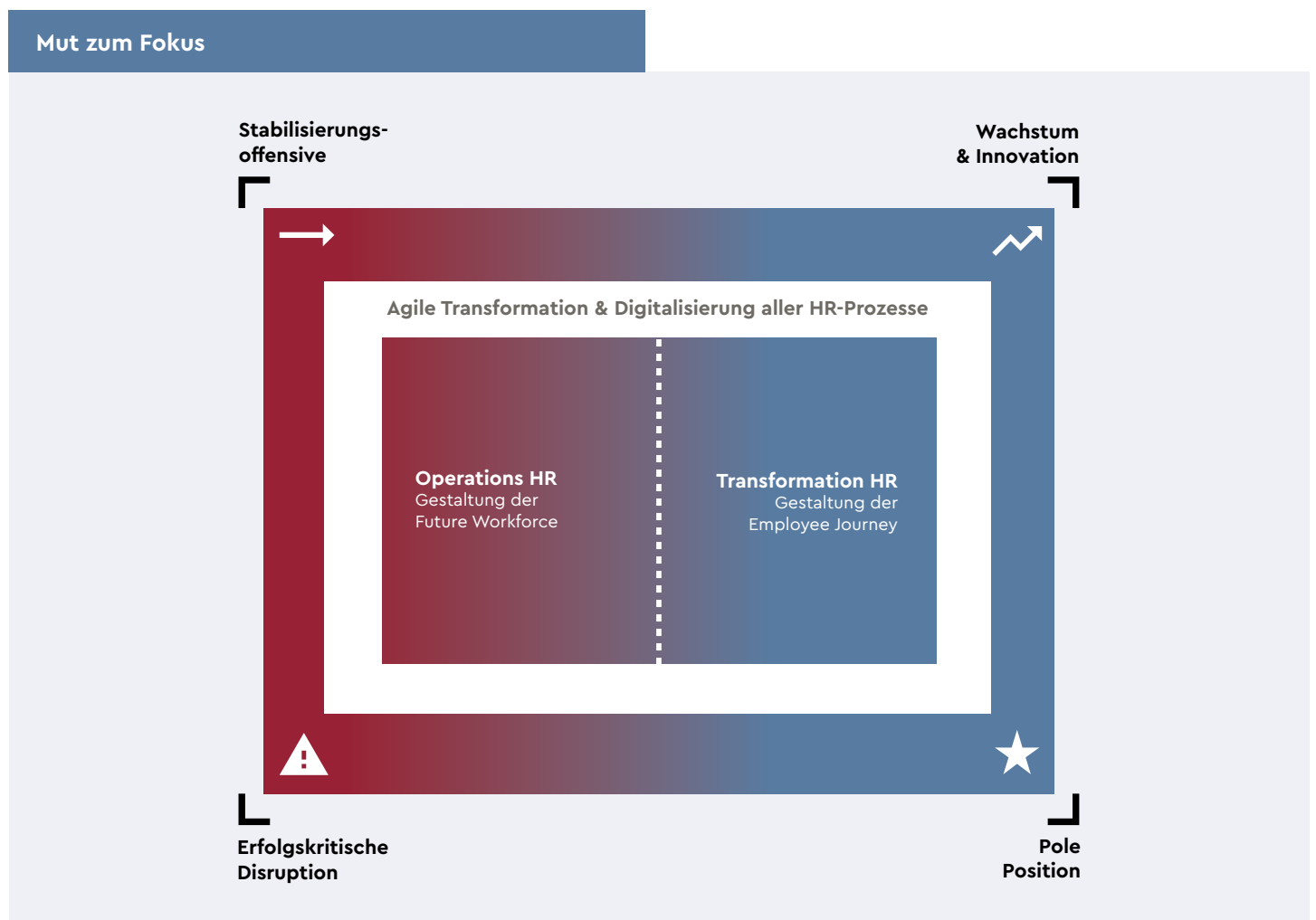
Im Exzellenzcluster wird die Rolle von HR-Funktionen generell gestärkt, weil der Bedarf an hochkompetenten und -professionellen Personalbereichen zur Bearbeitung strategisch relevanter Personalthemen steigt.



**Abbildung 13:** Vorschlag einer Organisationstypologie für das Krisenmanagement

# Agile Transformation und Digitalisierung

Personalbereiche sollten sich an der Geschäftssituation ihres Unternehmens ausrichten, da Strategien „zwischen den Stühlen“ an Schlagkraft verlieren; agile Transformation und Digitalisierung haben einen generellen Unterstützungseffekt.



**Abbildung 14:**  
Ausrichtung der HR-Funktion an der Geschäftssituation



# Bewältigungsstrategien nach Organisationstypen

Differenziert man das Antwortverhalten in Abhängigkeit vom Grad der Betroffenheit, so unterscheiden sich die Organisationstypen punktuell markant in ihren Bewältigungsstrategien.

Niedrige Betroffenheit (N = 56)	Mittlere Betroffenheit (N = 71)	Hohe Betroffenheit (N = 63)
<b>Wettbewerbsposition</b> <b>63 %</b> Stark	<b>Wettbewerbsposition</b> <b>58 %</b> Mittel	<b>Wettbewerbsposition</b> <b>54 %</b> Mittel
<b>Hebel der Krisenbewältigung</b> <b>41 %</b> Liquiditätssicherung <b>43 %</b> Kundenbindung <b>13 %</b> Anpassung der Personalkosten	<b>Hebel der Krisenbewältigung</b> <b>51 %</b> Liquiditätssicherung <b>66 %</b> Kundenbindung <b>47 %</b> Anpassung der Personalkosten	<b>Hebel der Krisenbewältigung</b> <b>81 %</b> Liquiditätssicherung <b>52 %</b> Kundenbindung <b>78 %</b> Anpassung der Personalkosten
<b>Was wahrscheinlich bleibt</b> <b>100 %</b> Flexibles / digitales Arbeiten	<b>Was wahrscheinlich bleibt</b> <b>100 %</b> Flexibles / digitales Arbeiten	<b>Was wahrscheinlich bleibt</b> <b>94 %</b> Flexibles / digitales Arbeiten
<b>Was der Anpassung bedarf</b> <b>5 %</b> IT-Infrastruktur / interne Prozesse	<b>Was der Anpassung bedarf</b> <b>21 %</b> IT-Infrastruktur / interne Prozesse	<b>Was der Anpassung bedarf</b> <b>13 %</b> IT-Infrastruktur / interne Prozesse
<b>Unternehmensfokus</b> <b>57 %</b> Forcierung von „New Ways of Working“ <b>50 %</b> Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle <b>13 %</b> Restrukturierung des Unternehmens <b>7 %</b> Verschlankeung der HR-Funktion / Zentralbereiche <b>7 %</b> Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Managements	<b>Unternehmensfokus</b> <b>85 %</b> Forcierung von „New Ways of Working“ <b>60 %</b> Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle <b>28 %</b> Restrukturierung des Unternehmens <b>11 %</b> Verschlankeung der HR-Funktion / Zentralbereiche <b>14 %</b> Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Managements	<b>Unternehmensfokus</b> <b>80 %</b> Forcierung von „New Ways of Working“ <b>38 %</b> Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle <b>67 %</b> Restrukturierung des Unternehmens <b>35 %</b> Verschlankeung der HR-Funktion / Zentralbereiche <b>30 %</b> Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Managements
<b>HR-Treiber in der Krise</b> <b>25 %</b> Mitbestimmungsmanagement <b>38 %</b> Forcierung klassischer Personalthemen <b>7 %</b> Personalkapazitäten und -kosten	<b>HR-Treiber in der Krise</b> <b>41 %</b> Mitbestimmungsmanagement <b>39 %</b> Forcierung klassischer Personalthemen <b>30 %</b> Personalkapazitäten und -kosten	<b>HR-Treiber in der Krise</b> <b>49 %</b> Mitbestimmungsmanagement <b>21 %</b> Forcierung klassischer Personalthemen <b>51 %</b> Personalkapazitäten und -kosten
<b>HR-Treiber in der Transformation</b> <b>32 %</b> Flexibilisierung der Belegschaft <b>32 %</b> Entwicklung einer People-Strategie <b>4 %</b> Personalabbau	<b>HR-Treiber in der Transformation</b> <b>45 %</b> Flexibilisierung der Belegschaft <b>47 %</b> Entwicklung einer People-Strategie <b>13 %</b> Personalabbau	<b>HR-Treiber in der Transformation</b> <b>62 %</b> Flexibilisierung der Belegschaft <b>27 %</b> Entwicklung einer People-Strategie <b>29 %</b> Personalabbau



# Unterschiede in Strategie- und Kernprozessen

Auch die Relevanz der HR-Prozesse variiert mit dem Grad der Betroffenheit: Signifikante Unterschiede zeigen sich in Strategie- und Kernprozessen.

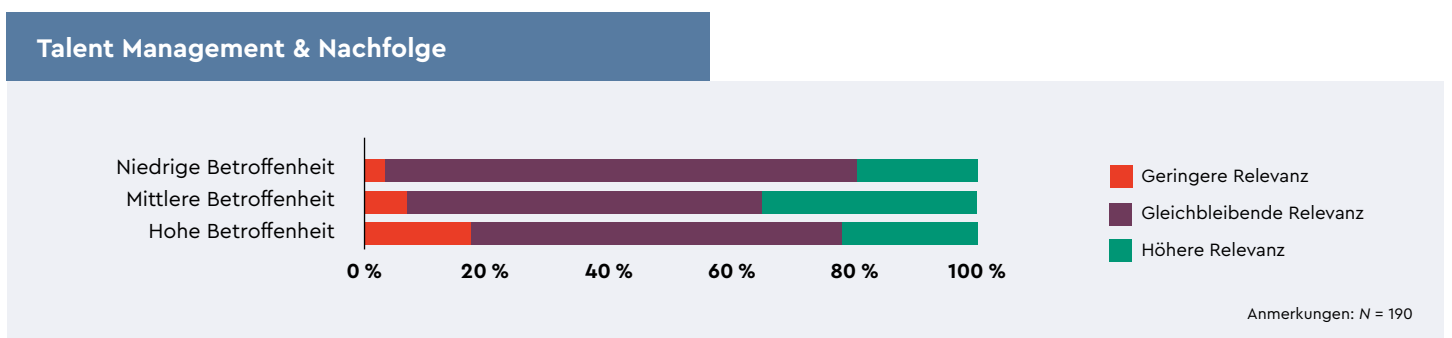
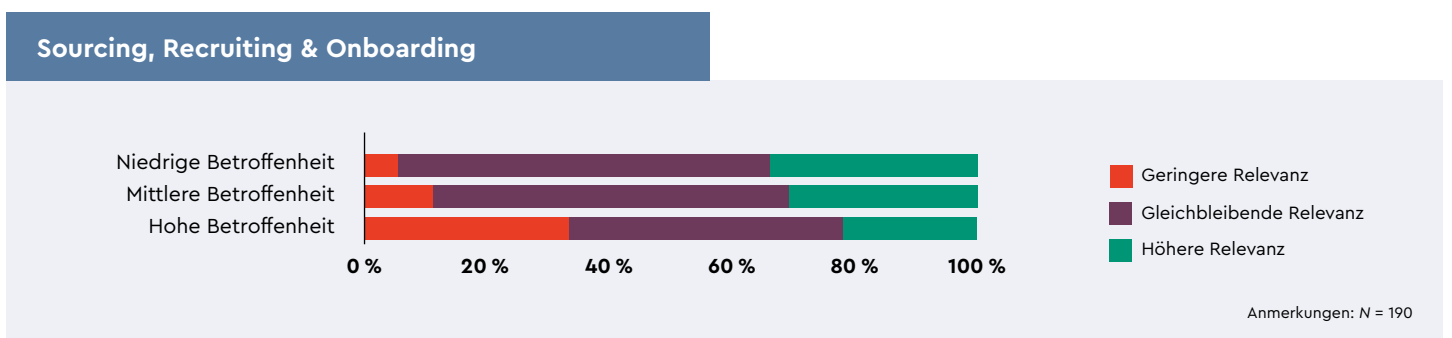
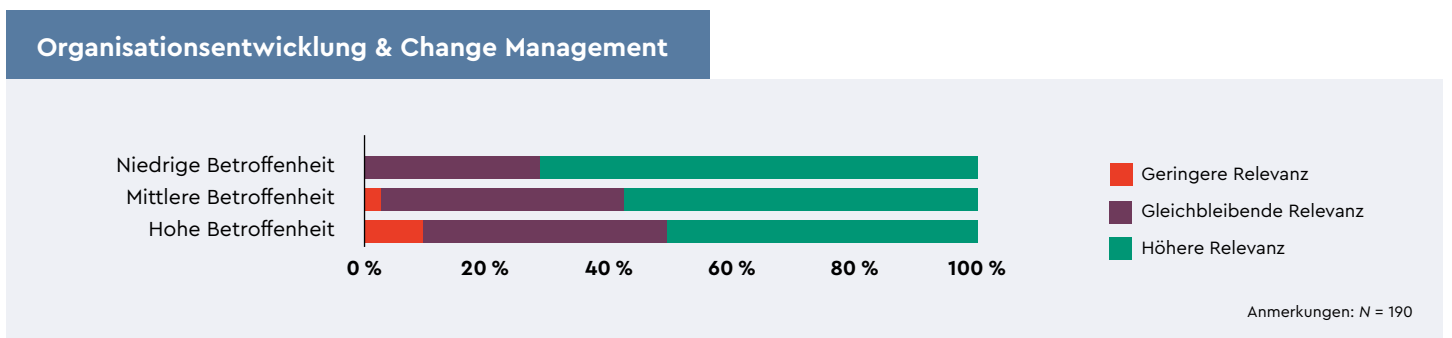
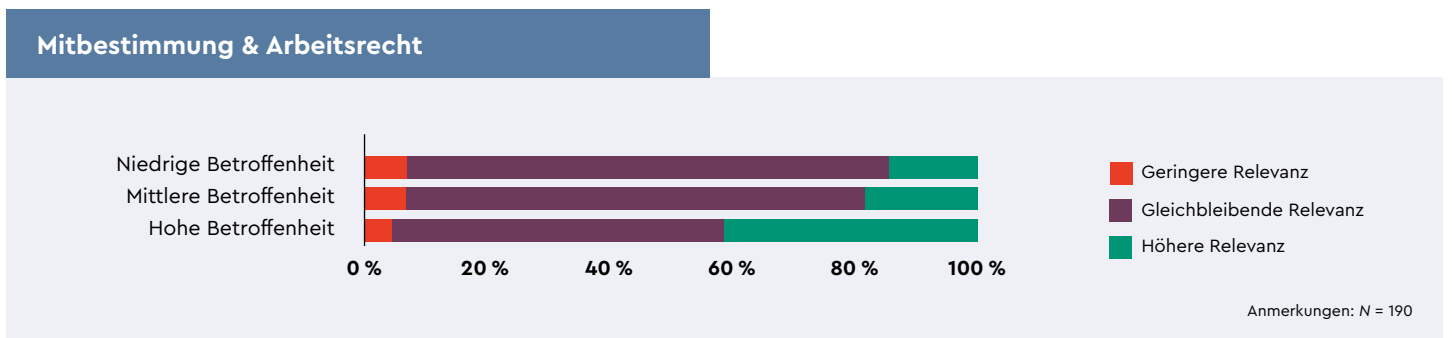


Abbildung 15:  
Relevanz der HR-Prozesse



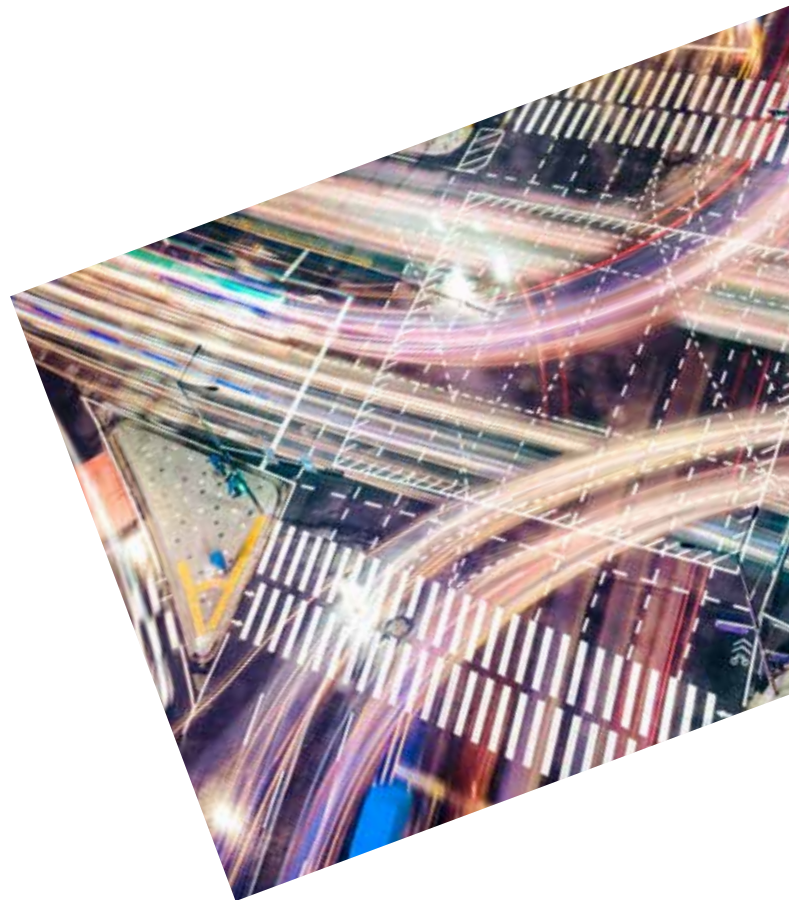
# Organisationen am Scheideweg

## Der schwierige Kampf der mäßig Betroffenen

Grundsätzlich bekommen Unternehmen, die über eine **starke Wettbewerbsposition** verfügen, die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise weniger stark zu spüren. Auch kann über alle Unternehmen hinweg ein Schub für **flexibles / digitales Arbeiten** beobachtet werden, wobei **IT-Infrastrukturen / interne Prozesse** keinen Engpass zu bilden scheinen.

Die **Extrempositionen** reagieren erwartungsgemäß: Namentlich Unternehmen mit **hoher Betroffenheit** spüren einen starken Veränderungsdruck und versuchen sich mit „harten“ Maßnahmen hinsichtlich Arbeitskosten, -zeit und -verhältnis über die Krise zu retten; dementsprechend intensiv gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Mitbestimmung und ergibt sich ihre Priorisierung arbeitsrechtlicher Themen gegenüber anderen Strategie- und -Kernprozessen.

Interessanterweise geben Unternehmen mit **mittlerer Betroffenheit** oft „spitze“ Antworten mit Blick auf Krisenhebel und Transformationstreiber: Von allen drei Organisationstypen ergreifen sie am häufigsten Maßnahmen der **Kundenbindung** (66 %), forcieren am stärksten die **Einführung von „New Ways of Working“** (85 %) und treiben die **Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen** (60 %) und einer **People-Strategie** (47 %) am schnellsten voran – was die Schlussfolgerung nahelegt, dass Unternehmen von mittlerer Betroffenheit sich in der entscheidenden Phase zwischen Existenzkrise und Wachstumschance befinden und diese positive Veränderungsenergie auf erfolgskritische Initiativen fokussieren.





# Übergeordnete Zusammenfassung & Schlussfolgerungen



# Übergeordnete Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Teil 1/2

## Zentrale Ergebnisse

Managementqualität wird insgesamt nicht als Krisenhebel verstanden oder als Transformationsthema diskutiert – für das Management ist also kein Personalaustausch vorgesehen (mit Ausnahmen in stark krisengeschüttelten Unternehmen).

Generell werden „New Ways of Working“, agile Organisation und digitale Transformation als Schlüsselinitiativen der Unternehmensentwicklung ausgewiesen.

Dass rund 40 Prozent der Befragten eine konstante bis gesteigerte Produktivität auf Individual- und Team-Ebene beobachten, macht eine vollständige Rückkehr zur Präsenzkultur schwer vermittelbar; gleichzeitig besteht Anpassungsbedarf in Fragen der Teamführung, persönlichen Arbeitsorganisation, IT-Infrastruktur und Leistungssteuerung.



## Implikationen für Unternehmensführung und Personalarbeit

Auch wenn das Ausmaß der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise nicht allein durch das Managementverhalten beeinflusst wird, stellt sich grundsätzlich die Frage, inwiefern die Führungskompetenz und Steuerungsqualität eines Unternehmens zukunftsfähig aufgestellt sind.

Diese Schlüsselinitiativen wirken sich insofern auf die Gestaltung der Personalarbeit aus, als dass Personalbereiche solche Werttreiber priorisieren sollten, die spezifische Wirkzusammenhänge mit diesen Initiativen aufweisen (z.B. Anpassung der Employee Experience entsprechend den „New Ways of Working“, Performance Management und Leadership Frameworks zur Unterstützung der agilen Organisation und Rekrutierung von digitalen Profilen und Talenten im Rahmen der digitalen Transformation).

In Zukunft empfehlen sich hybride Arbeitsmodelle, die den persönlichen Austausch (in Präsenz) zulassen und gleichzeitig Angebote für partiell zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten unterbreiten.



# Übergeordnete Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Teil 2/2

## Zentrale Ergebnisse

Die Bewertung der HR-Prozesse zeigt eine Bedeutungsverlagerung in Richtung des strategischen Sektors – dieser Trend steht im Kontrast zur aktuellen Ressourcenallokation und Rollendifferenzierung, wie sie in den HR-Funktionen der meisten Unternehmen beobachtet werden können.

Die deutsche Unternehmenslandschaft erwartet ein hohes Maß an Reorganisation – in Abhängigkeit vom Grad der Betroffenheit entweder in Form effizienzgetriebener Restrukturierungen mit Einsparungen und Leistungsverschiebungen oder in Form von Wachstums- und Innovationsoffensiven.

Stark betroffene Unternehmen zeigen erwartungskonform klassische Reaktionsmuster im Krisenmodus – mit einem starken Fokus auf Bottom-line-Themen wie etwa Restrukturierungen oder Effizienz- und Kostenprogramme.



## Implikationen für Unternehmensführung und Personalarbeit

Um in der Transformation des Unternehmens zum entscheidenden Faktor aufzurücken, muss sich die Ressourcenallokation von Personalbereichen signifikant verschieben; auch die großen HR-Rollen Business Partner, Center of Competence und Shared Service Center sollten konsequenter in der HR-Prozesslandkarte berücksichtigt werden (z.B. Bereinigung der Business-Partner-Rolle um administrative Prozessanteile).

Vor dem Hintergrund dieser gespaltenen Unternehmenslandschaft gewinnen differenzierte Personalkörperstrategien an Bedeutung, da sich die Dualität von transaktionalen und transformationalen Stoßrichtungen auch in der Belegschaft abbilden wird (quantitativ in der Personalplanung / Menge, qualitativ im Kompetenzmanagement / Profil).

Betroffene Unternehmen sollten innovations- und veränderungsorientierte Themen wie Geschäftsmodellentwicklung und die strategische Verankerung neuer Führungskonzepte nicht ignorieren – Restrukturierung taugt nicht als langfristige Überlebensstrategie.

# Ansprechpartner und Kontakt

Das Studienteam:



**Prof. Dr. Walter Jochmann**  
Managing Director und Partner  
[walter.jochmann@kienbaum.de](mailto:walter.jochmann@kienbaum.de)



**Frank Stein**  
Senior Consultant  
[frank.stein@kienbaum.de](mailto:frank.stein@kienbaum.de)



**Lukas M. Fastenroth**  
Research Fellow & Consultant  
[lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de](mailto:lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de)

Pressekontakt:



**Kerstin Wandt**  
Senior Communications Expert  
[kerstin.wandt@kienbaum.de](mailto:kerstin.wandt@kienbaum.de)

