

BLC Interview

Thema: Personalwirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Krise

Interview: Dr. Marcel Halgmann

Am 13. Juni 2020 hat Dr. Marcel Halgmann ein Interview mit dem Personalforscher und Mitglied des Beirats der BLC Betriebsrat Consulting GmbH, Prof. Dr. Florian Schramm, zu den personalwirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise geführt. Lesen Sie im nachfolgenden BLC Interview, welche sozioökonomischen und insbesondere personalwirtschaftlichen Folgen zu erwarten sind. Das BLC-Interview behandelt drei Themenbereiche. Im ersten Teil befassen wir uns mit den sozioökonomischen Auswirkungen der Corona-Krise in Deutschland. Danach blicken wir mit Prof. Dr. Schramm auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Krisenmanagement in Betrieben. Im dritten Teil des Interviews stehen Einschätzungen zu personalwirtschaftlichen Herausforderungen der Corona-Krise für Personalmanagement und Betriebsräte.

I. Sozioökonomische Auswirkungen der Corona-Krise

Dr. Halgmann (H): Guten Tag Florian, heute wollen wir zunächst über die sozioökonomischen Auswirkungen der Corona-Krise sprechen. Deutschland befindet sich seit drei Monaten in der Corona-Krise. Wie nimmst Du die wirtschaftlichen Entwicklungen seit Mitte März 2020 wahr?

Prof. Dr. Schramm (S): Ich nehme es so wahr, dass es eine sehr heftige Wirkung der Corona Pandemie ist. Die Einschnitte sind sehr tiefgehend, überraschend und es ist unklar wie es weitergeht. Vermutlich ist dies für Krisen ganz typisch. Zum Beispiel die Finanz- und Wirtschaftskrise, die auch plötzlich und überraschend kam. So verschieden die Ursachen und konkreten Erscheinungsformen sind, so ist das Überfallen und unvorbereitet sein, ähnlich. Vor vier oder fünf Monaten gab es kaum Überlegungen dahingehend, dass die halbe Welt stillsteht.

H.: Welche Phänomene haben Personalforscherinnen und -forscher in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008-2010 beobachtet?

S.: Aus der Personaler-Perspektive gab es einen deutlichen Wirtschaftseinbruch. Das führte zu einem starken Bedarf, Personalkapazität herunterzufahren und das war auch in einer Zeit hoher Arbeitslosigkeit. Das interessante Phänomen damals war, dass die Produktion, d.h. die Wirtschaftsleistung gesunken ist. Die Beschäftigung ist hingegen nicht so stark eingebrochen. Das hatte damit zu tun, dass die staatliche Stützung eine Rolle spielte und die Kalküle von Unternehmen auf den Erhalt und die Sicherung von Beschäftigung ausgerichtet waren. Ein Grund war, dass nach Überwindung der Krise qualifiziertes Personal benötigt wurde. Das war ein bis dato wenig bekanntes und unerwartetes Phänomen.

H.: In der damaligen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008-2010 gab es etwa 1,5 Millionen Kurzarbeiterinnen und Kurzarbeiter. Wir haben jetzt eine neue Situation: Nach aktuellen Berechnungen des ifo Instituts haben wir tatsächlich 7,3 Millionen Kurzarbeiterinnen und Kurzarbeiter. Es wird deutlicher, dass Unternehmen zu Rationalisierungsmaßnahmen greifen. Welche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sind Stand heute zu erwarten?

Derzeit wird in Medien und Politik der Einbruch der Wirtschaftsleistung diskutiert, der je nach Betroffenheit sehr unterschiedlich ist. Zum Beispiel kann der Einbruch in der Gastronomie vernichtend sein. Auch stark betroffen sind bestimmte Bereiche der Exportwirtschaft und der Tourismus. Währenddessen sind andere Bereiche wie die Lebensmittelproduktion eher weniger

betroffen. Wie sich das insgesamt auswirkt, ist davon abhängig wie und vor allem wie zügig der externe Schock verarbeitet wird. Wenn es im Wesentlichen eine Corona-Welle war, dann ist die Frage, wie gut es gelingt, den bestehenden Schaden aufzuarbeiten. Dazu gibt es unterschiedliche Schätzungen. Zum einen, dass es relativ zügig gehen kann. Es gibt Schätzungen, dass es doch sehr viel schwieriger ist, z. B. beschädigte Lieferketten wiederaufzubauen. Es sind zwei Unsicherheiten zu bedenken. Einmal die gesundheitlichen Auswirkungen der Corona Pandemie, wobei nicht klar ist, ob weitere Wellen kommen. Die zweite Thematik bezieht sich auf die Erholung von der Krise. Optimistisch gesehen kann es sein, dass die größten Auswirkungen bereits vorliegen. Ab diesem Moment lässt sich der Aufbau vollziehen. Die pessimistische Variante ist: Es kommt eine weitere Welle und es wird erstaunlich lange dauern, bis die Wirtschaft - wie sie war - wiederhergerichtet ist.

H.: Wenn wir auf den deutschen Arbeitsmarkt schauen. Für welche Akteure wird es besonders schwierig sein, gut durch die Krise zu kommen?

S.: Es lassen sich bestimmte Branchen identifizieren, die durch die Pandemie ganz evident besonders betroffen sind. Am Beispiel der Gastronomie lässt sich das gut festmachen, die in schweren Nöten ist. In dieser Branche gibt es viele Beschäftigte mit „Jedermanns-Qualifikationen“, die einen geringen Lohn haben und schwer Alternativen finden. Das ist ein Kreis von typischen Verlierern dieser Entwicklung. Zudem gibt es auch andere Branchen die wahrscheinlich als Verlierer aus der Krise hervorgehen. Zum Beispiel die meisten Branchen der Exportwirtschaft. Die Auswirkungen in der Automobilindustrie setzen sich auch in Beschäftigung um. Im Augenblick durch Kurzarbeit, aber mittelfristig durch fehlende Neueinstellungen und Personalabbau. Es ist die Frage, ob sich die Lage erholt und da kombinieren sich die Effekte der Epidemie mit dem sonstigen wirtschaftlichen Wandel. Zum Beispiel besteht in der Automobilindustrie in Deutschland großer Veränderungsdruck und da werden wahrscheinlich sehr problematische Situation massenhaft auftauchen.

H.: Zum Beispiel in Puncto E-Mobilität wird der Wandel deutlich. Wenn wir uns einmal von der Automobilindustrie lösen und auf die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Arbeitsabläufen schauen. Welche Firmen können hier als Gewinner aus der Krise herausgehen?

S.: Bestimmte Firmen, die im Kerngeschäft die Digitalisierung haben, werden bei steigendem Digitalisierungsdruck besonders gute Umsätze erzielen. Die Masse von Unternehmen bekommt eher keinen Digitalisierungsschub.

H.: Am 12. Juni 2020 hat die Bundesregierung ein Konjunkturpaket auf den Weg gebracht, das einen konjunkturellen Aufschwung nach der Corona-Krise sichern soll. Welchen Eindruck hast Du von der Wirksamkeit der Konjunkturmaßnahmen?

S.: Mein Eindruck ist, dass die gesamtwirtschaftliche Lage vor Beginn der Epidemie ausgesprochen günstig und robust war. Die Pandemie kam somit in einer Phase, in der einige Rückschläge wegzustecken sind. In vorherigen Krisen war die Gesamtwirtschaft in einer schlechteren Verfassung. Bisher war die Gesamtwirtschaft ziemlich gut aufgestellt und somit ist die Patientin recht kräftig. Nun treten vermehrt Schäden auf, über die wir bereits gesprochen haben. Nun stellt sich die Frage, welches Medikament wie gut und wie stark wirkt. Bei den staatlichen Akteuren existiert - meiner Ansicht nach - eine große Bereitschaft, Mittel im Sinne einer wirtschaftlichen Erholung einzusetzen. In einem Ausmaß, das mir ungewöhnlich vorkommt.

II. Krisenmanagement im Betrieb

H.: Als nächstes wollen wir auf das Krisenmanagement in Betrieben blicken. Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse zum betrieblichen Umgang mit Krisen sind Dir bekannt?

S.: Tendenziell ist mein Bild eher negativ. Ich sehe bei Krisen weniger Chancen als vielmehr Probleme. Eine klassische Reaktion ist, dass ein Betrieb auf die Bremse tritt und Personalkapazitäten abbaut. Das kann existenzgefährdend für die Beschäftigten sein und Arbeitsplatzunsicherheit sowie Belastungen erzeugen. Darüber hinaus ist der deutsche Arbeitsmarkt durch langfristige Arbeitsbeziehungen geprägt. In solchen Situationen werden langfristige Arbeitsbeziehungen abgebrochen und langfristig aufgebautes Humankapital entwertet. Der Haupteffekt ist somit eher negativ.

H.: Wie schätzt Du die bisher medial bekannt gewordenen strategischen Entscheidungen in der Corona-Krise auf Betriebsebene ein?

S.: Ich denke, dass eine Differenzierung nach der Betroffenheit von Branchen wichtig ist. Wir haben zum Beispiel im Flugverkehr sehr starke Bedrohungen und die Notwendigkeit zur Kapazitätssenkung. Zum Glück haben wir eine gesamtwirtschaftlich gute Lage und Betriebe eher die Absicht, Humankapital, die Beschäftigten, zu pflegen. Die millionenfache Inanspruchnahme von Kurzarbeit ist ein Ausdruck davon. Es lässt sich eine Personalstrategie erkennen, die auf das Durchhalten und die Pflege des Humankapitals aus zu sein scheint.

H.: Welche wirtschaftlichen Chancen bietet eine derartige Krisensituation für Betriebe?

S.: Es gibt verstärkende Nebeneffekte, wie den der Digitalisierung. Das ist ein Phänomen, das wichtige Impulse beinhaltet. Aus meiner Wahrnehmung ist das offensichtlichste die Anzahl der Beschäftigten, die im Homeoffice arbeiten. [Anm. d. Red.: DIW, 12. Mai 2020, SOEP-CoV-Studie: 35 Prozent aller Beschäftigten arbeiten zurzeit im Homeoffice. Hier liegt eine enorme Steigerung von bisher 12 Prozent nach DIW-Berechnungen vor]. Es gibt mehr Homeoffice-Arbeitsplätze als vor einem Jahr und dieser Trend wird zukünftig eine Rolle spielen. Es ist ein Veränderungsschub zu beobachten. In Teilen werden Entscheidungen zum Homeoffice zurückgenommen werden. Andererseits werden Entscheidungen auch beibehalten und weiterentwickelt werden. Aus der Arbeitszeitforschung wissen wir, dass die Beschäftigten daran festhalten wollen. Auch was die Arbeitszeitpräferenzen und die Interessen der Beschäftigten betrifft. Wir wissen auch, dass die Beschäftigten zu großen Teilen flexibel und selbstbestimmt arbeiten wollen. Diese Chance werden sich die Beschäftigten wahrscheinlich bewahren wollen. Ich kann mir vorstellen, dass ähnliche Ideen auch auf Arbeitgeberseite diskutiert werden. In der Personalarbeit wird das ein wichtiges Feld in den nächsten Jahren sein. Auch werden Strukturen verändert werden müssen. Bisher bestehen alte Strukturen und die Beschäftigten arbeiten von zu Hause aus. Die Organisationssteuerung wird diese Punkte integrieren und betriebliche Strukturen und Abläufe verändern sowie smarter machen müssen. Das ist eine organisationale Innovation, die dort ansteht.

III. Herausforderungen für Personalmanagement und Betriebsräte

H.: Du hast bereits die Aufgaben von Personalmanagerinnen und Personalmanagern angesprochen. Was sind denn die operativen und strategischen Aufgaben, die den Alltag von Personalabteilungen derzeit bestimmen?

S.: In der konkreten Krisensituation ist nach der Krisenbetroffenheit zu unterscheiden und da ist die Stellschraube Personalkapazität maßgeblich. Erstens ist zu überlegen, ob Personalkapazitäten angepasst werden müssen und wie verträglich, langfristig und aufwändig das ist. Welche Alternativen gibt es hierzu? Zum Beispiel Kurzarbeit als Unterstützungsmaßnahme. Zweitens sind Arbeitsschutzthemen relevant. Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz bekommt einen neuen Fokus und strategische Bedeutung. Personalkapazität (1), dann der Arbeits- und Gesundheitsschutz (2) und zudem drittens Organisationsbedarf zum Beispiel zum Homeoffice. Daraus abgeleitet: Wie verändert sich Personalführung? Durch die Krise bedingt wird vermehrt Homeoffice

praktiziert und in diesen Fällen wird Personalführung wichtiger. An bestimmten Stellen werden Chancen auftauchen, die es bisher nicht gegeben hat. Ich denke, dass Handlungsbedarf in mehreren personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern wie bei der Personaleinstellung besteht. Virtuelle Einstellungsverfahren sind unüblich und da besteht zunächst eine Skepsis, sodass Erfahrungen notwendig sind. Gleiches gilt für die Personaleinführung, das sogenannte Onboarding. Dort stand bisher das persönliche Integrieren von Beschäftigten in Arbeitsabläufe im Vordergrund. Insgesamt ist die Personalwirtschaft an unterschiedlichen Stellen berührt.

H.: In welchen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern wie Personalauswahl, Personalentwicklung und Vergütungsmanagement sollten Betriebe in der Krise investieren?

S.: Während einer Krisenlage sind Betriebe oft nicht fähig oder willens für die Zeit danach zu investieren. Aus Kapitalperspektive geht es um die Eigenkapitalrendite, auch um den Erhalt von Organisationen. Für die Beschäftigten ist der Erhalt von Beschäftigung die zentrale Zielsetzung. Das ist die *conditio sine qua non* und alles andere kommt danach. Es also zu schaffen, dass die Betriebe durch die Krise kommen und Beschäftigung erhalten können, ist entscheidend.

H.: Angenommen ein Betrieb würde es schaffen, einigermaßen gut aus der Krise zu kommen. Momentan verändern sich Arbeitsplätze, das Thema Homeoffice gewinnt an Bedeutung. Dann geht es auch um Einsparpotentiale. Ein Thema wäre, ob der Arbeitsplatz langfristig vor Ort oder außerhalb des Betriebs ist. Welche Sicht hast Du hierzu?

S.: In der Krisenzeit sind Betriebe in der Regel nicht besonders innovativ. Es ist richtig, dass ein Druck existiert, sich zu rationalisieren und Chancen zu nutzen. Durch das viel verbreitete Homeoffice werden Interessen bei den Beschäftigten geweckt und stabilisiert. Es sind daher Arbeitskonzepte denkbar, in denen ein Teil der Arbeitsplätze zu Hause ist. Wenn der Arbeitgeber die Büroflächen nicht mehr vorhalten muss, erhöht das die Rendite. Das ist auch für Betriebsräte aufgrund der Mitbestimmungsrechte relevant.

H.: Kannst Du Dir mit Deinem Team hierzu eigene personalwirtschaftliche Forschungsprojekte vorstellen?

S.: Wir haben einen Forschungsantrag auf den Weg gebracht. Ich erkläre Dir kurz die Idee dahinter: Ausgehend von der Epidemie gibt es vermehrt Homeoffice, das ein kurzfristiges Verlagern der Arbeit von den Betrieben nach Hause unter Beibehalt der bisherigen Strukturen beinhaltet. Wir gehen davon aus, dass die Verlagerung von Arbeit auch auf Dauer sinnvoll sein kann. Die Organisationen müssen sehen, wie sie sich auf organisationaler Ebene an diese neue Entwicklung anpassen. Unser Forschungsantrag behandelt, ob das interne Crowdfunding ein geeignetes Gestaltungskonzept sein könnte. Mit internem Crowdfunding ist ein bestimmtes digitales Arbeitskonzept gemeint, das sich an Beschäftigte richtet und die interne Ausschreibung und Zusammenstellung von Teams beinhaltet. Das ist eine moderne Steuerungsform, die faktisch kaum praktiziert wird. Wir können uns vorstellen, dass mit dem internen Crowdfunding das Homeoffice zukunftsfähig gestaltet werden kann. Dieses wollen wir in einer Interviewstudie mit Managerinnen und Managern herausfinden.

H.: In einer Vielzahl personalwirtschaftlicher Entscheidungen kommt die betriebliche Mitbestimmung zum Tragen. Warum kann eine intensive Zusammenarbeit von Personalmanagement und Betriebsrat zum Bewältigen der Krise hilfreich sein?

S.: Ich persönlich denke, dass unabhängig von der Krise eine gute Zusammenarbeit von Management und Betriebsräten förderlich ist. Das gilt auch in dieser Situation. Meine Vermutung ist, dass die Sicherung der Beschäftigungsperspektive als gemeinsames Interesse im Vordergrund steht.

H.: Ein wesentliches Handlungsfeld der BLC Betriebsrat Consulting GmbH ist die Begleitung von Betriebsänderungen. Welche Aufgaben nehmen Betriebsräte hierzu im Betrieb wahr?

S.: Betriebsänderung heißt ja auch Verkleinern, Umstrukturieren, Schließen von Betrieben. Das erfordert eine starke Betonung der Beschäftigungssicherung. Das Problem ist meiner Ansicht nach, dass in Krisensituationen die langfristige und kooperative Ausrichtung schwerfällt. Betriebsräte werden in der Regel mit den Fakten konfrontiert, ohne dass Alternativen bestehen. Das kann dann in harten Verteilungskonflikten enden.

Als Fazit: Generell stehen der Erhalt und die Sicherung von Beschäftigung im Vordergrund, ein zweiter Punkt ist die starke Wirkung in Richtung Digitalisierung und als dritter Punkt sind Arbeits- und Gesundheitsschutz in diesen Zeiten zu nennen.