



BACHELORARBEIT

Christian Seifert

**Die Auswirkungen der Corona
Pandemie auf das Human
Resource Management**

2021

BACHELORARBEIT

Die Auswirkungen der Corona Pandemie auf das Human Resource Management

Autor/in:
Christian Seifert

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM18sA1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Natalie Dechant M.A.

Einreichung:
Mannheim, 24.05.2021

BACHELOR THESIS

The impact of the Corona pandemic on Human Resource Management

author:

Christian Seifert

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM18sA1-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krahl

second examiner:

Natalie Dechant

submission:

Mannheim, 25.05.2021

Bibliografische Angaben

Seifert, Christian:

Die Auswirkungen der Corona Pandemie auf das Human Resource Management

The impact of the Corona pandemic on Human Resource Management

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema „Die Auswirkungen der Corona Pandemie auf das Human Resource Management“. Im Zuge dessen wird mit Hilfe von Literaturrecherche die Frage beantwortet, ob und inwiefern die Corona Pandemie das Human Resource Management der Unternehmen beeinflusst hat. Zum Zeitpunkt des Verfassens befindet sich die Welt immer noch unter dem Einfluss der Corona-Pandemie und ein Ende ist noch nicht in Sicht.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung – Erste Hierarchieebene	1
2 Human Resource Management	2
2.1 Definition und historische Entstehung.....	2
2.2 Bestandteile und Herausforderungen des HRM	4
2.2.1 Employer Branding	4
2.2.2 Recruitment	6
2.2.3 Personalentwicklung	9
2.2.4 Personalführung.....	10
2.3 Aufgaben und Ziele des HRM.....	13
2.4 Megatrend New Work.....	16
3 Epidemie und Pandemie	18
3.1 Ursachen und Folgen	18
3.2 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen	20
3.3 Die Grippe	22
3.4 Maßnahmen zur Eindämmung	23
4 Auswirkungen auf das HRM	26
4.1 Rahmenbedingungen der Coronapandemie	26
4.2 Auswirkungen auf das HRM	33
4.2.1 Auswirkungen auf das Recruitment	34
4.2.2 Auswirkungen auf das Employer Branding	38
4.2.3 Auswirkungen auf die Personal- und Organisationsentwicklung	40
4.3 Auswirkungen auf den Megatrend „New Work“	42
5 Praxisbeispiel Gruppe Deutsche Börse.....	45
6 Schlussbetrachtung.....	48
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	50
Lebenslauf	VIII
Eigenständigkeitserklärung	IX

Abkürzungsverzeichnis

BSP	Bruttonsozialprodukt
CBT	Computer Based Training Web
CEO	Chief Executive Officer
CHRIS	Center of Human Resources Information Systems
CSR	Corporate-Social-Responsibility
ECDC	European Centre for Disease Prevention and Control
EB	Employer Branding
GDB	Gruppe Deutsche Börse
HRM	Human Resource Management
ICR	Institute for Competitive Recruiting
KKAG	Kommunikations-Kolleg AG
KOFA	Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung
MdB	Mitglied des Deutschen Bundestages
NGO	Non-Govermental-Organisation
UN	United Nations
WBT	Web Based Training
WHO	Weltgesundheitsorganisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dynamiken im Personalmanagement	5
Abbildung 2: Anteile der verschiedenen Recruiting-Kanäle	7
Abbildung 3: „Tripple Bottom Line“	15
Abbildung 4: Die vier zentralen Merkmale von Megatrends	16
Abbildung 5: Schätzung des Pandemieplans 2007	21
Abbildung 6: Darstellung der WHO Phasen.....	24
Abbildung 7: Täglich gemeldete Neuinfektionen Januar 2020 -April 2021	28
Abbildung 8: Konjunkturelle Kurzarbeit.....	29
Abbildung 9: Corona-Effekt auf die Arbeitslosigkeit	30
Abbildung 10: Arbeitslosenquote nach Personengruppen und Corona-Effekt.....	32
Abbildung 11: Was trifft auf das Recruiting in Ihrem Unternehmen aktuell zu?	35
Abbildung 12: Maßnahmen des „New Work“	43
Abbildung 13: Auswirkungen auf die Arbeit nach der Pandemie.....	49

1 Einleitung

Seit Anfang des Jahres 2020 hält der Corona-Virus die Welt in Atem. Der Virus entwickelte sich schnell zu einer globalen Pandemie und dadurch zu einer weltweiten Krise. Die Medien berichten seit Ausbruch des Virus täglich über den Verlauf der COVID-19 Pandemie. Hierbei werden immer wieder neue Prognosen zu möglichen Folgen und Auswirkungen getroffen. Die Pandemie hat alle Lebensbereiche der Menschen fest unter Kontrolle und die Regierungen der Länder versuchen fieberhaft den Virus unter Kontrolle zu bringen. Dabei ist zu erwähnen, dass es in der jüngsten Vergangenheit keine vergleichbare Situation gab.

Diese Ausarbeitung befasst sich konkret mit den resultierenden Folgen der Corona-Pandemie bezüglich des Human Resource Management (HRM). In diesem Rahmen werden vor allem die Auswirkungen auf Unternehmen beleuchtet, die unter dem Einfluss von Verordnungen der deutschen Regierung stehen.

Zu Beginn werden grundlegende Begriffe und Zusammenhänge des HRM erklärt. Wie ist es entstanden und welche Aufgaben und Ziele werden verfolgt. Im Zuge dessen wird ein Grundverständnis für die Teilbereiche Employer Branding, Recruitment, Personalentwicklung und Personalführung vermittelt. Daraufhin wird ein Blick auf den Trend „New Work“ geworfen, um die Zusammenhänge von Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt besser zu verstehen. Im weiteren Verlauf werden die Begriffe der Epidemie und Pandemie erklärt. Unter Betrachtung dieses Aspektes wird genauer auf die Ursachen und Folgen einer Epidemie oder Pandemie eingegangen. Darauf aufbauend folgt eine historische Betrachtung des Grippeerregers mit Bezug auf die „Spanischen Grippe“. Den Schlussteil des Kapitels Epidemie und Pandemie stellt die Darstellung von Maßnahmen zur Eindämmung dar.

Die vorliegende Ausarbeitung befasst sich mit der Frage: Wie hat die Corona-Pandemie das Human Resource Management der Unternehmen beeinflusst? Um diese Frage zu beantworten, wird das gesammelte Wissen aus Kapitel 2 und 3 auf die aktuelle Lage übertragen. Welche Entwicklungen und Einflüsse wurden festgestellt und welche Auswirkungen haben diese letztendlich auf das HRM? Im späteren Verlauf wird anhand eines Praxisbeispiels der Umgang der Gruppe Deutsche Börse mit der Corona-Pandemie wiedergegeben und analysiert.

Die gesamte Ausarbeitung basiert auf Literaturrecherche. Den Abschluss dieser Bachelorarbeit bildet eine zusammenfassende Schlussbetrachtung, bei der die gesammelten Informationen vom Autor reflektiert werden und hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung eingeschätzt werden.

2 Human Resource Management

In diesem Kapitel werden die Grundlagen des Human Resource Management näher erläutert. Dabei wird zunächst der Begriff an sich definiert und seine Entstehung sowie Entwicklung betrachtet. In den darauffolgenden Kapiteln werden einzelne Teilbereiche und die damit verbundenen Herausforderungen des Human Resource Management erklärt.

2.1 Definition und Entwicklung

Der Begriff „Human Resource Management“ (HRM) bezeichnet laut Gabler Kompaktlexikon Personal die Gesamtheit aller Aufgaben im Unternehmen, die sich auf Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalführung und Personalentwicklung beziehen (vgl. Bündebender/Strutz 2011, S.136). Mit dieser Definition wird vor allem das operative Kerngeschäft der Personalwirtschaft und des Personalwesens umrissen. Sinngemäß in die deutsche Sprache übersetzt bedeutet Human Resource Management die Verwaltung des Humankapitals. Im Ansatz des HRM wird das Personal also schlussfolgernd als menschliche „Ressource“ angesehen. Ähnlich wie bei materialistischen Ressourcen, gilt es im HRM-Ansatz, das Humankapital wirtschaftlich und nachhaltig für das Unternehmen einzusetzen. In der Forschung des HRM werden stetig neue Theorien und Modelle entwickelt, die in der Praxis die Professionalisierung des HR-Bereiches ausbauen sollen (vgl. Miebach 2017, XV). Treibende Kraft für die anhaltende Entwicklung und Weiterentwicklung von Theorien und Modellen stellt die stetig vorherrschende Dynamik im Bereich des HRM dar. So nehmen beispielsweise veränderte technologische, ökonomische und gesellschaftliche Anforderungen an die Arbeitswelt Einfluss auf die Arbeit im HR-Bereich. Der historische Entstehungsprozess des HRM wird in vier Phasen untergliedert.

In der ersten Phase bis 1970 beschränkt sich die Arbeit im Personalwesen auf die Verwaltung von Arbeitsverträgen, Lohn- und Gehaltsabrechnungen (vgl. Miebach 2017, 3). Also auf rein operationale Tätigkeiten im Bereich der Verwaltung. Mit Beginn der 1970er Jahre begann eine stetige Professionalisierung der Personalarbeit durch die Einführung von speziellen Methoden und Instrumenten im Bereich des HRM. Hierzu zählen Personalakquisition und -auswahl, sowie Personal und Potenzialentwicklung, Anreizsysteme und Trainingsmethoden (vgl. Miebach 2017, 3). Anfang der 1980er Jahre entstand der wissenschaftliche Ansatz des Human Resource Management (HRM) in den USA und wurde Mitte der 1980er Jahre in Großbritannien übernommen und weiterentwickelt (vgl. Felger/Paul-Kohlhoff 2004, 18). Zu diesem Zeitpunkt entstanden an den Universitäten Harvard und

Michigan die ersten wissenschaftlichen Konzepte im Bereich des HRM. Der Harvard-Ansatz wurde als Pflichtbestandteil im Rahmen des Lehrprogrammes des Master of Business and Administration-Kurses an der Universität Harvard unter anderem von Beer, Spector, Lawrence und Mills ausgearbeitet und befasst sich mit den internen und externen Faktoren, welche HRM-Praktiken beeinflussen können. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf Umweltfaktoren des Unternehmens gelegt. Hierzu gehören beispielsweise gesellschaftliche Werte, Gewerkschaften, demografische Veränderungen, der Arbeitsmarkt, die technologischen Entwicklungen und die allgemeinen Wirtschaftsbedingungen (vgl. Felger/Paul-Kohlhoff 2004, 19ff).

Ungefähr zur selben Zeit wurde an der Universität Michigan das sogenannte Michigan-Konzept von Tichy, Fombrun und Devanna entwickelt. Dieses Konzept befasst sich im Gegensatz zum Harvard-Konzept mit internen anstatt externen Faktoren der Beeinflussung. Beim Michigan-Konzept liegt der Fokus auf der inneren Konsistenz von personalpolitischen Maßnahmen und einer wechselseitigen Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie (vgl. Felger/Paul-Kohlhoff 2004, 21ff). Das übergeordnete Ziel bei diesem Konzept stellt die integrative Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategie dar. Das Harvard-, und das Michigan-Konzept sind maßgeblich pfadprägend für die Entwicklung und die Weiterentwicklung des Human Resource Management (vgl. Felger/Paul-Kohlhoff 2004, 19). Ab 1990 wird das Michigan- und das Harvard-Konzept von Unternehmen in der Praxis angewendet. Der Verantwortungsbereich des HR-Bereiches wird erweitert, indem die HR-Prioritäten auf die strategischen Geschäftsziele ausgerichtet werden (vgl. Miebach 2017, 4). Aufgabe ist es, die Geschäfts-, und Geschäftsbereichsziele optimal durch HR-Instrumente und HR-Beratung zu unterstützen. Dieser Abschnitt der Entwicklung des HRM wird von Miebach als Phase der HR-Strategie betitelt.

Die vierte Phase ab den 2000er Jahren beschreibt die Weiterführung und -entwicklung der zuvor gewonnenen Erkenntnisse. In dieser Phase geht es vor allem um die Führungs- und Managementrolle eines HR-Managers. Die Aufgabe des HR-Managers wird als die Integration in die oberste Managementverantwortung für die strategische Ressource Personal auf Grundlage von Kosten- und Leistungskennzahlen definiert, um einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen von Unternehmenszielen zu leisten (vgl. Miebach 2017, S.4). Dieser Ausbau der Anforderungen an das HR-Management wird ab den 2000er Jahren als Management 3.0 bezeichnet. „Mit Management 3.0 werden zukünftige Personalressourcen und damit HR-Kernkompetenzen zum kritischen Erfolgsfaktor für Organisationen“ (Miebach 2017, 4).

2.2 Teilbereiche und Herausforderungen im HRM

In dem folgenden Kapitel werden die einzelnen Teilbereiche des HRM genauer betrachtet. Während der Erläuterung der Teilbereiche wird zudem auf die Herausforderungen hingewiesen, mit denen sich der jeweilige Bereich des HRM auseinandersetzen hat.

2.2.1 Employer Branding

Employer Branding (EB) wird im Gabler Kompakt-Lexikon Personal wie folgt definiert: Das Ziel des Employer Branding ist die Schaffung oder positive Beeinflussung eines attraktiven Personal- bzw. Arbeitgeberimages (vgl. Bündenbender/Strutz 2011, 97). Hierfür werden vorwiegend Instrumente und Methoden des Personalmarketings verwendet, welche das Unternehmen insbesondere auf den für ihn relevanten externen Personalmarkt als verlässlicher und vertrauenswürdiger Arbeitgeber positionieren sollen (vgl. Bündenbender/Strutz 2011, 97).

Bereits in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts entstand die Diskussion um den Begriff „War of Talent“. Aus dem Englischen übersetzt „Krieg um Talente“. Dieser Begriff wurde erstmals 1997 in einer Studie der Unternehmensberatung MCKinsey & Company verwendet und fasst das Phänomen des Fachkräftemangels zusammen (FAZ Stellenmarkt 2021). Durch das Phänomen des Fachkräftemangels verschiebt sich der Arbeitsmarkt weg von einem Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt, bei dem davon ausgegangen wird, dass ein potenzieller Arbeitnehmer die Möglichkeit besitzt zwischen verschiedenen Arbeitsplatzoptionen zu wählen (vgl. Kirchgeorg 2012, V). Aus diesem Phänomen resultierend gewinnt das EB aus Unternehmenssicht deutlich an Relevanz, um den vorherrschenden äußeren Faktoren entgegenzuwirken. EB bildet im Unternehmen eine Schnittstelle zwischen Marketing, Markenführung und Personalmanagement. Primäre Aufgabe ist es, eine attraktive Arbeitgebermarke zu bilden, die bereits beschäftigte Mitarbeiter langfristig bindet und neue potenzielle Arbeitnehmer reizen soll. Der Aufbau einer glaubwürdigen und transparenten Arbeitgebermarke ist jedoch mit verschiedensten Herausforderungen verbunden, wie Abb. 1 darstellen soll.

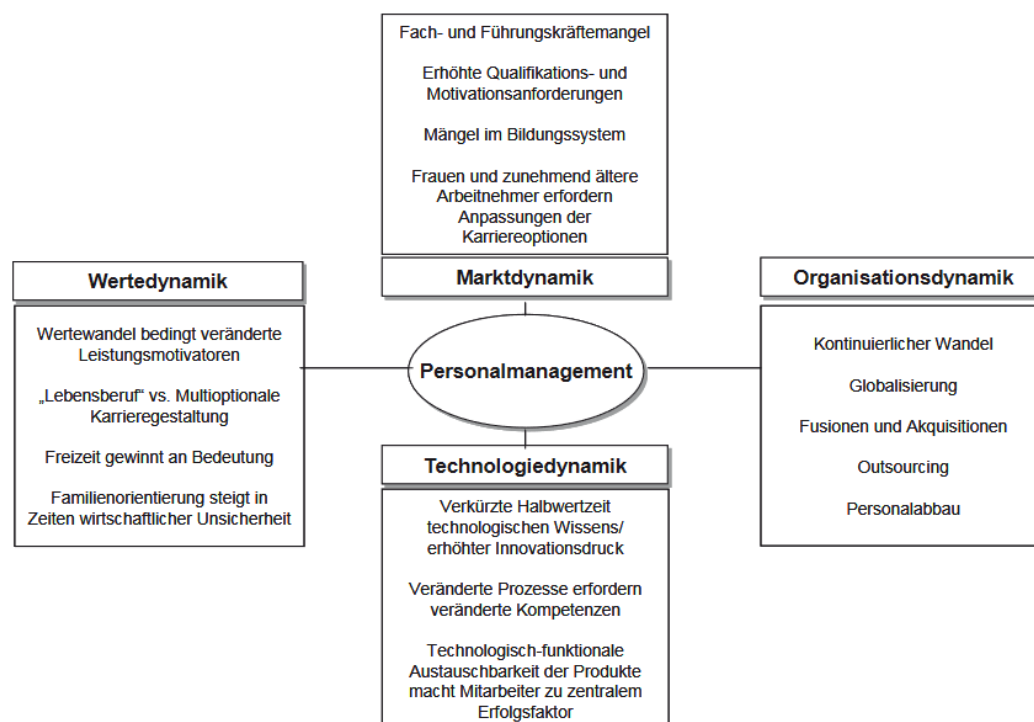


Abb. 1 Dynamiken im Personalmanagement
(Böttger 2012, 3)

Die in Abb. 1 gezeigte Marktdynamik umschreibt die demografische Entwicklung der Bevölkerung. Der anhaltende Prozess des demografischen Wandels hin zu einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft sorgt maßgeblich für einen quantitativen Anstieg des Fachkräftemangels (vgl. Böttger 2012, 3). Dieser Prozess führt unweigerlich zu dem in Abb.2 aufgezeigten Prozess der Wertedynamik. Auch die gesellschaftlichen Werte verändern sich von Generation zu Generation (vgl. Roth-Institut 2021). So entwickeln sich die priorisierten Werte weg von Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, Loyalität und Gehorsam, hin zu Flexibilität, eigenverantwortliches Handeln, Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance (vgl. Klaus/Schneider 2016, 48). Auch die Technologiedynamik bzw. der anhaltende Prozess der Digitalisierung haben direkten Einfluss. So gilt es beispielsweise, die durch die Digitalisierung entstandenen Onlinekommunikationsquellen, wie z.B. Social-Media-Plattformen, in die Strategie des EB zu integrieren. Ein weiterer Einfluss der Technologiedynamik auf die Arbeitswelt stellt der dadurch entstehende Ausbau der Wissenskompetenzen der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers dar (vgl. Böttger 2012, 13). Eine zentrale Aufgabe hierbei spielt die Zusammenarbeit zwischen Führungsebene eines Unternehmens und EB. Denn um eine glaubwürdige Arbeitgebermarke zu gestalten, muss die Führungsebene eines Unternehmens das Employer Branding aktiv unterstützen. Hieraus entsteht die in Abb.1. gezeigte Organisationsdynamik. Sie verdeutlicht die Wichtigkeit der genauen Abstimmung

des EB auf die Unternehmenskultur. Daraus folgend steht das EB vor der Herausforderung, resultierend aus dem vorherrschenden Fachkräftemangel und dem Wertewandel, eine Arbeitgebermarke zu schaffen, die sich in einem dynamischen Umfeld von der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt abheben kann und gleichzeitig Glaubwürdigkeit und Transparenz nach außen gewährleistet.

2.2.2 Recruitment/ E-Recruiting

Einmal jährlich, einige Monate vor Jahreswechsel, wird in Unternehmen üblicherweise eine Personalbedarfsplanung durchgeführt. Diese Planung ist fester Bestandteil der Unternehmensplanung und soll kurz-, mittel-, und langfristig die benötigte Mitarbeiterkapazität und -qualifikation sicherstellen (vgl. Miebach 2017, 83). Diese Planung beinhaltet die genaue Anzahl an benötigten Mitarbeitern pro Organisationseinheit einer Unternehmensgesellschaft für bestimmte Stichtage auf einer Zeitachse (vgl. Miebach 2017, 83). Geplant wird hierbei meist in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren in der Zukunft. Durch das Hinzufügen von Durchschnittsgehältern lassen sich so auch die Personalkosten der kommenden Jahre berechnen. Diese Personalbedarfsplanung dient dem HR-Bereich eines Unternehmens als Grundlage für zukünftige Recruitmentprozesse. Der englische Begriff Recruiting/Recruitment ist im deutschsprachigen Raum eher als Personalbeschaffung bekannt und befasst sich mit der Beschaffung des „richtigen“ Personals zur „richtigen“ Zeit.

Zu Beginn eines jeden Recruitment-Prozesses wird von HR und dem jeweiligen Fachbereich ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle erarbeitet. Ein solches Anforderungsprofil beinhaltet meist die fachlichen- und sozialen Kompetenzen, welche das Profil eines Mitarbeiters mit sich bringen sollte (vgl. Miebach 2017, 96). Nach Erstellung eines solchen Profils wird der Bewerber-Pool beziehungsweise die Zielgruppe evaluiert. In diesem Schritt werden Qualifikationen festgelegt, welche ein potenzieller Bewerber zu erfüllen hat. Beispielhaft hierfür sind unter anderem ein Bachelor- oder Master-Abschluss oder eine lange Berufserfahrung in dem jeweilig geforderten Fachgebiet.

Nach Festlegung des Anforderungsprofils und des Bewerber-Pools/Zielgruppe folgt die Auswahl der Rekrutierungsquellen/-medien. Hierbei stellt sich die Frage, welche Medien für die Veröffentlichung und Vermarktung der Stellenausschreibung genutzt werden sollen. Vor allem dieser Schritt hat durch die anhaltende Digitalisierung für viele Zielgruppen einen Wandel erlebt. So wird bei jüngeren Generationen eher darauf zu achten sein, dass

Stellenausschreibungen und Unternehmensinformationen auf digitalem Wege im Internet zu finden sind (vgl. Miebach 2017, 97). Soziale Netzwerke wie Facebook oder Instagram aber auch Online-Stellenbörsen, wie Stepstone oder Monster, gewinnen durch die Digitalisierung an Bedeutung für den Recruitment-Prozess. Durch diese Entwicklung entstand der Begriff des E-Recruitment. Dieser umfasst die Verlagerung aller Prozesse der Personalbeschaffung in das Digitale (vgl. Hörstmann-Jungmann 2014, 10). Ziel des E-Recruitment ist es, die Reichweite von Stellenausschreibungen und die Qualität der Personalbeschaffung zu erhöhen und gleichzeitig den Beschaffungsprozess zu beschleunigen und dessen Kosten zu senken (vgl. Hörstmann-Jungmann 2014, 10). So zeigt die „Studie Social Recruiting und Active Sourcing“ des Center of Human Resources Information Systems (CHRIS) aus dem Jahre 2019, dass der Anteil von Printmedien als Recruiting-Kanal weiter sinkt, während der Anteil der Online-Medien wächst (vgl. Weitzel/Laumer 2019, 4). Die folgende Umfrage (Abb.2) ist der gleichen Studie entnommen und zeigt die Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Vergleich 2013 und 2018. Befragt wurden hierbei nach eigenen Angaben der Herausgeber die Personalverantwortlichen der „Top-1.000-Unternehmen“ und der „Top-300 Unternehmen“ aus der IT-Branche. Hierbei handelt es sich nur um deutsche Unternehmen. (vgl. Weitzel/Laumer 2019, 4).

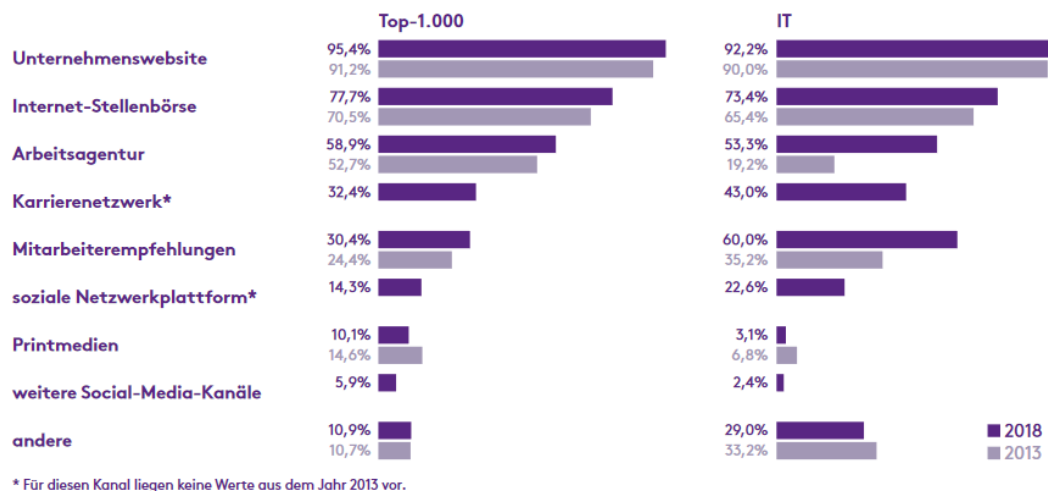


Abb. 2 Anteile der verschiedenen Recruiting-Kanäle
(Weitzel/Laumer 2019, 4)

Durch den herrschenden Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt kann es sein, dass die genannten Maßnahmen der Digitalisierung jedoch nicht ausreichen. Dadurch entstand der zu beobachtende Trend des sogenannten Active Sourcing. Dieser Begriff beschreibt die direkte Ansprache von potenziellen Bewerbern von Seiten des Unternehmens und ergänzt

die bereits angesprochenen Maßnahmen der Personalbeschaffung. Mit Entstehung der Social-Media-Kanäle im Internet bot sich den Unternehmen eine Möglichkeit, sich proaktiv auf die Suche nach passenden Mitarbeitern zu begeben, statt darauf zu hoffen, dass sich der passende Bewerber unter den eingegangenen Bewerbungen befindet. Ralph Dannhäuser und Barbara Braehmer beschreiben mit ihrer Überschrift „Active Sourcing: Aus der Not eine Tugend gemacht!“, treffend den Verlauf des Active Sourcing Trends (vgl. Dannhäuser/Braehmer 2017, 409). Denn die durch den Fachkräftemangel entstandene Notlösung des Active Sourcing entstand in den frühen 2000er Jahren und ist seitdem ein gängiger Begriff im Bereich der Personalbeschaffung. Trotz des hohen Potenzials dieser Personalbeschaffungsmaßnahme wird sie von den Unternehmen nur in einem geringen Anteil verwendet. Dies zeigt eine Studie von Baumgartner und Partner aus dem Jahr 2020 (vgl. Baumgartner und Partner 2020, 3). Hierbei geben nur 30% der knapp 500 befragten Personalverantwortlichen im Unternehmen an „Active Sourcing“ aktiv im Unternehmen zu nutzen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Active Sourcing mit hohen Kosten verbunden ist. Es entstehen beispielsweise Kosten für die Lizenzverträge mit entsprechenden Suchmedien und Kosten für die Weiterbildung der Inhouse Recruiter hin zu Sourcing Spezialisten. Auffällig ist zudem, dass bei der Studie von Baumgartner und Partner 75% der befragten Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern eine geeignete Möglichkeit sehen, entsprechendes Personal zu finden (vgl. Baumgartner und Partner 2020, 3). Denn in der Branche der Personaldienstleistung ist Active Sourcing fester Bestandteil des Arbeitsalltags.

Wurde durch die genannten Maßnahmen eine für das Unternehmen angemessene Anzahl an Kandidaten für eine ausgeschriebene Vakanz gefunden, folgt der Schritt des Vorselektierens (vgl. Miebach 2017, 96). Hierbei wird der engere Kreis der potenziellen Kandidaten festgelegt, welche im nächsten Schritt die Interview- und Assessment Center-Phase durchlaufen sollen. Dieser Prozess kann von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich verlaufen und wird jedes Mal dem Anforderungsprofil einer ausgeschriebenen Vakanz angepasst (vgl. Miebach 2017, 105). Während der Interview- und Assessment Center-Phase gilt es, die Kandidatenliste weiter zu verkleinern und die Kandidaten auf ihre Fach- und Sozialkompetenzen zu prüfen. Ziel ist es, am Ende den passenden Kandidaten für die jeweilige Vakanz herausgefiltert zu haben. Der letzte Schritt im Recruitment ist die Vertragsverhandlung und das darauffolgende Onboarding des neuen Mitarbeiters. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Recruitment-Prozess aufgrund der Vielzahl an Rekrutierungskanälen und regionalen sowie überregionalen Stellenbörsen stetig komplexer wird (vgl. Fratschner 2020).

2.2.3 Personalentwicklung/ Talent Development

Bündenbender und Strutz definieren den Begriff der Personalentwicklung als systematisch und oft langfristig angelegte Maßnahmen, „[...] mit denen die Qualifikationen der Mitarbeiter zur Erfüllung derzeitiger oder zur Vorbereitung auf neue Aufgaben und Anforderungen gestärkt oder verbessert werden sollen“ (Bündenbender/Strutz 2011, 212). Häufig steht im Mittelpunkt der Personalentwicklung die Förderung der Bereitschaft der Mitarbeiter hin zu Flexibilität. Die Mitarbeiter sollen sich durch Weiterbildungsmaßnahmen die Fähigkeit aneignen auf neuen fachlichen, sozialen oder anderen aufkommenden Herausforderungen optimal reagieren zu können (vgl. Bündenbender/Strutz 2011, 212). Den Mitarbeitern soll zudem die Erfordernis des lebenslangen Lernens vermittelt werden und gleichzeitig hierfür motiviert werden. Die zentrale Aufgabe der Personalentwicklung lässt sich mit dem Grundsatz zusammenfassen, die Mitarbeiter stetig weiterzubilden, um ihre Beschäftigungsfähigkeit hinsichtlich des Unternehmenserfolges langfristig zu erhalten. Betreffend des technologischen Wandels verändern sich Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisationen, Arbeitsorte und Umgebungsfaktoren stetig (vgl. Lippe-Heinrich 2019, 117). Durch diesen Wandel entstanden neue Wege der Weiterbildung, um mit der damit einhergehenden Geschwindigkeit Stand zu halten. In Zuge dessen entstand das sogenannte E-Learning, welches das Lernen durch elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien beschreibt. Diese Form des Lernens ermöglicht die Dezentralisierung des Lernortes. Mit dem Begriff des E-Learning sind zudem Begriffe wie Computer Based Training (CBT) und Web Based Training (WBT) verbunden.

Das CBT befasst sich mit dem Software-basierten Training, bei dem eine solche entsprechende Software auf einem Endgerät installiert wird. Dies ermöglicht das Lernen unabhängig von Netzwerkanschlüssen und bietet die Möglichkeit aufwendige Animationen zu verwenden (vgl. Kauffeld 2016, 91). WBT hingegen bedient sich dem Zugriff auf die Lernsoftware über das Internet. Vorteil bei dieser Form des Lernens ist die Möglichkeit der schnellen Anpassung von Lernmaterialien und dem interaktiven Gestalten von Lernprozessen durch beispielsweise Online-Seminare, so dass ein individuelles Lernen möglich ist (vgl. Kauffeld 2016, 91). Teilnehmer eines WBT haben zusätzlich den Vorteil der Kommunikation über Chat oder E-Mail mit anderen Teilnehmern des gleichen Trainings. Ein zu beobachtender Trend im Bereich des WBT stellen die sogenannten Webinare dar. Das Wort „Webinar“ setzt sich aus den beiden Wörtern „Web“ und „Seminar“ zusammen. Ein Webinar stellt also ein online durchgeführtes Seminar dar. Demzufolge handelt es sich hierbei um eine interaktive Gestaltung des online Lernens, bei dem die Teilnehmer zeitlich durch ein Log-In gebunden sind. Vorteil hierbei ist die generelle Dezentralisierung des

Lernortes, gleichzeitig können die Teilnehmer jedoch unter der Leitung des Lehrenden interaktiv kommunizieren. Wichtig zu erwähnen ist jedoch, dass E-Learning keinesfalls einen vollständigen Ersatz der traditionellen Lehrmethoden darstellen soll. So wurde bereits 2005 von Hils und Bahner festgehalten, dass E-Learning als Ergänzung der traditionellen Lehrmethoden als Teil des sogenannten Blended Learning anzusehen ist (vgl. Hils/Bahner, 2005, 31). Blended Learning beschreibt die Kombination von Online- sowie Offline-Lehrmethoden. Das Forschungsergebnis von Hils und Bahner wird auch 2019 noch bestätigt. In einer Online-Studie des mmb Instituts wurden im Zeitraum von November 2019 bis Januar 2020 insgesamt 61 Experten und Expertinnen im Bereich des digitalen Lernens befragt, welche Lehrformen für Unternehmen in den kommenden 3 Jahren eine zentrale Rolle spielen werden. In dieser Online-Befragung gaben 90% der Befragten an, dass Blended Learning in den nächsten drei Jahren eine zentrale Lernform für Unternehmen darstellen wird (vgl. mmb-Institut 2019, 3). Es gibt viele verschiedene Formen des E-Learnings, die in der Studie des mmb Instituts aufgegriffen werden. Jedoch wird im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht auf jede Form eingegangen. Dennoch ist zu erwähnen, dass laut der Studie des mmb Instituts 94% der befragten Experten eine große Rolle von Videos und Erklärfilmen sehen. Diese Form des Lernens bietet zwar keine Interaktivität jedoch besteht der große Vorteil darin, dass diese Videos zu jeder Zeit und von jedem Gerät mit Internetzugang abrufbar sind. Erklärfilme und Videos benötigen zudem meist nur einen einmaligen Internetzugang, wenn sie downloadbar sind. So können sich Lernende an jedem Ort zu jeder Zeit die Videos und Erklärfilme ansehen oder sie wiederholen. Zusammenfassend ist die Personalentwicklung „[...] ein kritischer Erfolgsfaktor für das Ziel des HR-Bereichs, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen“ (Miebach 2017, 121).

2.2.4 Personalführung

Führung wird von Rosentiel und Nerdinger als zielbezogene Einflussnahme definiert, bei der die Geführten dazu bewegt werden sollen, bestimmte Ziele, welche meist aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet werden, zu erreichen (vgl. Rosentiel/Nerdinger 2020, 21). Bezieht man diese Definition auf eine Arbeitsorganisation wird in der Regel von Personalführung gesprochen. Das Forschungsfeld der Führung ist hierbei sehr komplex und befasst sich unter anderem mit Führungstheorien, Führungskonzepten und Führungsstilen. Wichtig für den Bereich des HRM sind hierbei vor allem Führungstheorien und -konzepte, weil diese genutzt werden können, um Zusammenhänge zwischen Führungspersonen, Führungsverhalten, Situationsmerkmalen und Ergebnissen zu erklären und zu verstehen (vgl. Miebach

2017, 179). Der Forschungsbereich der Führung wird wie andere Bereiche des HRM nicht vom Wandel verschont. Eine wichtige Rolle spielt auch hier die Digitalisierung. Sie ist treibende Kraft für Veränderungen. Sie bezieht sich nicht nur auf das Kundenverhalten, sondern auch auf das Agieren der Wettbewerber. Viele Bereiche werden durch die Digitalisierung schneller und komplexer (vgl. Kreutzer 2018, V). Unternehmen sind dadurch verpflichtet den entstehenden Anforderungen durch die Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation und der Weiterentwicklung von Führungsprozessen, entgegenzuwirken (vgl. Kreutzer 2018, V).

Im Bereich der Führung wird in der Fachliteratur häufig von Führungskompetenzen gesprochen. Zu den Basiskompetenzen gehören laut Kompetenzatlas des KODE®-/ KODE®X-Systems nach Heyse und Erpenbeck (2004), die personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz sowie die Fach- und Methodenkompetenz (vgl. Heyse/Erpenbeck 2004, XVIII). Zudem gibt es verschiedene Kompetenzen, welche den sogenannten Querschnittskompetenzen zugeordnet werden. Diese stellen meist keine Schlüsselkompetenz dar, sondern vielmehr ein Zusammenspiel aus vielen verschiedenen Kompetenzen. Zu diesen Querschnittskompetenzen gehören u.a. die Innovationskompetenz, Medienkompetenz und die Führungskompetenz. Durch die Digitalisierung ist das Zusammenspiel von Medien- und Führungskompetenz zu einem Kernthema im Bereich des Führungserfolges geworden. So befindet sich die Führungskompetenz durch die Digitalisierung in einem Wandel hin zu digitaler Führungskompetenz (vgl. Ciesielski/Schutz 2016, 122). Im Zuge des digitalen Wandels entstand der Begriff des Führungsstils: „Digital Leadership“.

„Das Digital Leadership richtet ein Unternehmen konsequent auf den digitalen Wettbewerb aus und analysiert hierfür permanent die neuen digitalen Wettbewerber aus [...] und setzt diese in Relation zu den eigenen realen und digitalen Angeboten und Geschäftsmodellen“ (Kollmann 2020, 21).

Diese von Kollmann verfasste Definition beschreibt das Grundprinzip des Digital Leadership sehr treffend. Unter dem Aspekt der Führung geht es darum, eine Person im Unternehmen zu finden, welche die treibende Kraft des Digitalisierungsprozesses im Unternehmen verkörpern soll. Kollmann beschreibt in seinem Lehrbuch den Chief Executive Officer (CEO) als ideale Person für die Übernahme dieser Aufgabe, da er als zentrale, geschäftsführende Person sämtliche Prozesse, Produkte und Strukturen des Unternehmens kennt und gleichzeitig über die Machtbefugnis für Veränderungen im ganzen Unternehmen verfügt (vgl.

Kollmann 2020, 25). Somit wäre der CEO eines Unternehmens verantwortlich dafür, den digitalen Wandel des Unternehmens auf den verschiedenen Ebenen voranzutreiben und gleichzeitig Motivation innerhalb der Belegschaft für diesen Wandel zu erzeugen. Das HRM spielt in diesem Bereich eine wichtige Rolle, da es verantwortlich für die Organisation und Bereitstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten ist. Das HRM unterstützt hierbei die Führungskräfte eines Unternehmens indem entsprechende Führungskräfte trainings konzipiert und angeboten werden (vgl. Miebach 2017, 179). Geht man vom Begriff des Digital Leadership aus, ist jede Führungskraft dazu aufgerufen, die treibende Kraft der Digitalisierung in der jeweiligen Fachabteilung darzustellen. Die daraus entstehende Vorbildfunktion sorgt dafür, dass die Führungskräfte ihre digitalen Kompetenzen ausbauen müssen.

Im Zuge der Digitalisierung und dem damit einhergehenden Phänomen des Digital Leadership werden Führungskräfte immer öfter mit der sogenannten Führung auf Distanz konfrontiert. Zählt es für Führungskräfte schon lange zur Hauptaufgabe, Arbeitsprozesse zu steuern und zu koordinieren, so stehen sie nun vor der Herausforderung das Portfolio der Prozess-Steuerung und Mitarbeiterführung auch über Online-Medien realisieren zu können (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg 2012, 36). Längst ist es üblich, dass ein Team dezentral zusammenarbeitet. Dies bedeutet gleichzeitig, dass die Führungskraft längst nicht mehr in der Lage ist, die Arbeitsprozesse seiner Mitarbeiter zu überwachen. Aus diesem Grund ist es für Führungskräfte von großer Wichtigkeit, sich einen sicheren Umgang mit Online-Kommunikationsmedien anzueignen. Der Schlüssel zum Erfolg ist in dieser Zeit das Vertrauen. Die Führungskraft muss darauf vertrauen können, dass die Mitarbeiter leistungswillig sind, dass sie das gemeinsame Ziel mit Engagement erreichen wollen und dass sie bei Problemen oder Abweichungen diese kommunizieren (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg 2012, 40). Um erfolgreich auf Distanz führen zu können, werden verschiedene Lösungsansätze empfohlen. Ein wichtiges Instrument ist hierbei die soziale Vernetzung innerhalb eines Teams. Die Führungskraft wird angehalten, diese innerhalb des Teams zu fördern. Herrmann, Hüneke und Rohrberg beschreiben in ihrem Werk hierfür drei mögliche Ansatzpunkte.

Der erste Ansatzpunkt wird als „Aufgaben überlappend gestalten“ definiert. Hierbei sollen Tätigkeit so gestaltet werden, dass mehrere Teammitglieder eine bestimmte Teilaufgabe bearbeiten. Somit wird ein Austausch zwischen den bearbeitenden Mitarbeitern gesichert, welcher der kollegialen Beziehung und der Aufgabe zugutekommt (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg 2012, 40). Ein weiterer beschriebener Ansatzpunkt stellt das Erzeugen einer Feedback-Kultur dar. Die Führungskraft soll angehalten werden, seinen

Teammitgliedern aktiv Feedback zu geben und die Teammitglieder sollen dazu motiviert werden, sich auch untereinander und der Führungskraft aktiv Feedback zu geben. Der dritte von Herrmann, Hüneke und Rohrberg beschriebene Lösungsansatz beschreibt die Förderung von nicht aufgabenbezogener Kommunikation innerhalb des Teams (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg 2012, 40). Diese Maßnahme soll dafür sorgen, dass die zusammenarbeitenden Teammitglieder sich gegenseitig besser kennen lernen, obwohl sie häufig räumlich voneinander getrennt sind. Diese Form von Kommunikation sorgt für Kollegialität untereinander (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg 2012, 40). Ebenso wichtig wie die Kommunikation ist die ziel- und ergebnisorientierte Führung eines Teams bei Abwesenheit der Führungskraft, damit innerhalb des Teams ein Verständnis für die Vision und die gemeinsamen Ziele herrscht (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg 2012, 40). Dieses Verständnis soll zu fokussiertem Arbeiten und zur Erfüllung der gemeinsam gesetzten Ziele führen. Ähnlich wie bei dem Konzept des Blended Learnings aus Kapitel 2.2.3 verhält es sich mit der Führung auf Distanz. Ein reines Führen auf Distanz sollte keinesfalls eine „face-to-face“ Führung ersetzen (vgl. Groß/Utsch/Remdisch 2006, 42). Vielmehr ist auch hier die Rede vom sogenannten „Blended Leading“, bei welchem eine gesunde Mischung aus „Face-to-Face“ und technischen Medien als Elemente der Führung gefunden werden sollte (vgl. Groß/Utsch/Remdisch 2006, 42).

Unter Betrachtung der bereits genannten Aspekte der Führung im digitalen Zeitalter, lässt sich festhalten, dass sich Führungskräfte immer wieder neuen Herausforderungen im Bereich der Führung zu stellen haben und dass die Medienkompetenz einer Führungsperson heute eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Führung darstellt.

2.3 Aufgaben und Ziele des HRM

Dieses Kapitel befasst sich mit den allgemeinen Zielen und Aufgaben des Human Resource Management. Hierbei wird ein genauer Blick auf die ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Ziele des HRM geworfen.

Wird von der Ökologischen Zielsetzung gesprochen, wird meist auch von Nachhaltigkeit gesprochen. Nachhaltige Unternehmensführung und nachhaltige Produktion stehen schon lange im Mittelpunkt einer zukunftsgerichteten, modernen ökologischen- und sozialen Marktwirtschaft (vgl. Brüssel 2018, 11). Als Grund für diese Entwicklung wird oftmals der Klimawandel genannt, welcher bereits seit mehreren Jahren als eine der größten Herausforderungen der Menschheit betitelt wird (vgl. Howard-Grenville/Buckle/Hoskins 2014, 615).

Aus diesem Grund sehen sich immer mehr Organisationen in der Pflicht, ökologisch verantwortlicher und nachhaltiger zu handeln (Dron/Müller-Camen/Obereder 2018, 41). Grundlegend ist nun jedoch zu definieren, welche Bedeutung sich hinter dem Begriff der Nachhaltigkeit verbirgt. In der Literatur wird häufig davon gesprochen, dass unter Nachhaltigkeit der regulierte Verbrauch von Ressourcen, unter Berücksichtigung der zukünftigen Regeneration dieser Ressourcen, zu verstehen ist. Bedeutet also, dass darauf zu achten ist, dass nicht mehr verbraucht wird, als sich zukünftig regenerieren kann. Der Grund für das Umdenken der Unternehmen hin zu einem nachhaltigen Handeln findet sich in der Gesellschaft wieder. So fühlen sich Unternehmen durch unterschiedliche Stakeholder wie Konsumenten, Umweltaktivisten, Gewerkschaften oder Non-Governmental Organisations (NGOs) unter Druck gesetzt die Pflicht für ökologische Nachhaltigkeit zu übernehmen (Dron/Müller-Camen/Obereder 2018, 41).

So entstand der Begriff „Corporate-Social-Responsibility“ (CSR) welcher häufig mit unternehmerischer Nachhaltigkeit einhergeht. Anders als der in nahezu allen Lebensbereichen anwendbare Begriff der Nachhaltigkeit bezieht sich CSR gezielt auf die unternehmerische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (vgl. Brüssel 2018, 16). Ähnlich wie das bereits in Kapitel 2.2.4 angesprochene Digital Leadership handelt es sich bei „Corporate-Social-Responsibility“ um ein Geschäftsmodell, welches von Seiten des Managements umzusetzen ist (vgl. Schmidpeter 2018, VI). Klare Aufgabe ist es hierbei, die Ziele und Regeln eines Unternehmens und deren Umsetzung nach außen ökologisch nachhaltig zu kommunizieren. Durch das große gesellschaftliche Interesse im Bereich der Nachhaltigkeit hat die Politik in der EU-Kommission seit 2017 eine CSR-Berichtsverpflichtung für börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten auf den Weg gebracht (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021). Durch diese Verpflichtung zur Berichtserstattung kommen bestimmte Unternehmen um die Implementierung eines CSR-Konzeptes in die Unternehmensstrategie nicht mehr herum. Für Unternehmen kann dies einen positiven Effekt haben. Beispielsweise ist es durch die Implementierung von CSR möglich, einen Imagegewinn zu erzielen, Kundenbindung zu steigern, an Attraktivität für Investoren zu gewinnen oder die Mitarbeitermotivation zu steigern (vgl. Schrader 2013, 451). Im Zuge der Forschung im Bereich der CSR wurde festgestellt, dass Nachhaltigkeit ein enges Geflecht aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren darstellt. (vgl. Dron/Müller-Camen/Obereder 2018, 43). Der Schnittpunkt aller drei Faktoren wird als Nachhaltigkeit definiert. Aus dieser Erkenntnis entstand die „Tripple Bottom Line“ der Corporate-Social-Responsibility.



Abb. 3 „Tripple Bottom Line“
(Dron/Müller-Camen/Obereder 2018, 45)

Ähnlich wie bei „Digital Leadership“ fungiert das HRM eines Unternehmens als Unterstützung bei der Umsetzung von CSR-Konzepten. So entstand das sogenannte „Green HRM“ oder auch „grünes“ Personalmanagement (vgl. Dron/Müller-Camen/Obereder 2018, 42). Unter dieser Begrifflichkeit werden Aspekte und Praktiken im Bereich des Personalmanagements verstanden, welche das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit verfolgen. In der Forschung wird für erfolgreiches „Green HRM“ ein zustimmendes Verhalten der Belegschaft vorausgesetzt (vgl. Dron/Müller-Camen/Obereder 2018, 42). HRM muss also gezielte Maßnahmen ergreifen, welche das umweltorientierte Verhalten der Belegschaft am Arbeitsplatz fördert. In der gesellschaftlichen Zielsetzung des HRM geht es vor allem um die aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter eines Unternehmens. Unter diesen Begriff fallen ebenfalls Faktoren wie z.B. Gleichberechtigung am Arbeitsplatz sowie Einhalten der Arbeits- und Menschenrechte (vgl. Dron/Müller-Camen/Obereder 2018, 44). Der Mitarbeiter steht bei den gesellschaftlichen Zielen von HRM also gezielt im Mittelpunkt. Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, wird der Mitarbeiter als Ressource angesehen, welche es optimal ökologisch zu nutzen und zu erhalten gilt. Darunter versteht sich unter anderem der Erhalt der Erwerbstätigkeit, aber auch die Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen. Durch verschiedene Faktoren, wie gesellschaftliche Änderungen oder schwankende Umweltfaktoren, können sich die Erwartungen der Menschen an einen Arbeitsplatz verändern. Ziel des HRM ist es also, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Die ökonomischen Ziele des HRM unterscheiden sich kaum von den übergeordneten ökonomischen Zielen eines Unternehmens. Sie definieren sich wie die Unternehmensziele aus den Anliegen der jeweiligen Shareholder. Zu ihnen gehören unter anderem Wachstum und

Rendite. Das HRM befasst sich also damit, seine Arbeit ökonomisch effizient zu gestalten und somit zu den ökonomischen Zielen eines Unternehmens nachhaltig beizutragen.

2.4 Megatrend „New Work“

Das Konzept „New Work“ gibt es bereits seit den 1970er Jahren und wurde von dem austro-amerikanischen Soziophilosophen Frithjof Bergmann geprägt (vgl. t3n Magazin 2019). Übersetzt bedeutet der Begriff „Neue Arbeit“. Frithjof Bergmann entwickelte sein Konzept, um zu analysieren, welche Auswirkungen die Automatisierung der Automobilfabriken auf die zukünftige Arbeitswelt hat (vgl. t3n Magazin 2019). Der Trend des „New Work“ entstand jedoch wesentlich später. Erst mit dem Einzug der Digitalisierung in die Arbeitswelt wurde das Konzept von Frithjof Bergmann wieder relevant und entwickelte sich letztendlich zu einem Megatrend. Megatrends haben eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren und betreffen alle Lebensbereiche. Gleichzeitig beschränken sie sich nicht auf eine bestimmte Region, sondern sind als globale Phänomene definiert. Zudem sind Megatrends vielschichtig und mehrdimensional. Sie erzeugen durch diese Wechselwirkungen eine Dynamik, die einen evolutionären Druck nach sich ziehen (vgl. Zukunftsinstitut 2021a). Die folgende Abb. 15 stellt die vier Merkmale eines Megatrends grafisch dar.

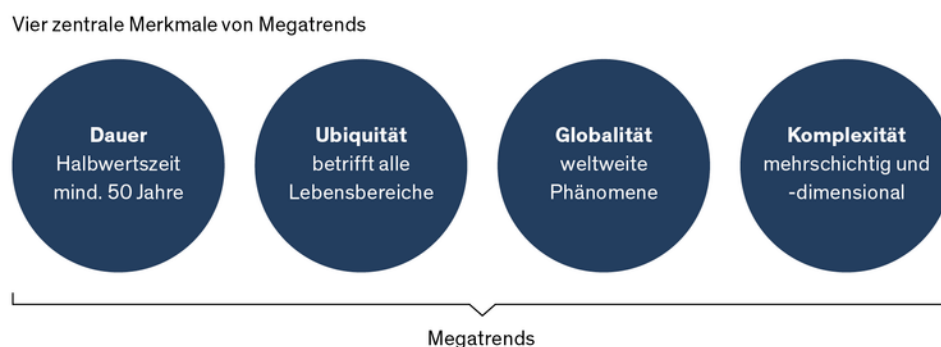


Abb. 4 Die vier zentralen Merkmale von Megatrends
(Zukunftsinstitut 2021a)

Unter Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes besteht der Treibstoff für „New Work“ in dem anhaltenden Trend der Digitalisierung und dem Trend des Wertewandels innerhalb der Gesellschaft (vgl. Zukunftsinstitut 2021b). Diese beiden Trends sind eng miteinander verknüpft. Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt maßgeblich verändert. Neue Jobprofile sind entstanden, Prozesse wurden automatisiert und neue Möglichkeiten der Arbeitsweise

haben sich ergeben (vgl. Haufe.Akademie 2021). Dieser Prozess hat dafür gesorgt, dass sich die Werte einer ganzen Generation gewandelt haben. Faktoren wie Potenzialentfaltung, Work-Life-Balance oder auch die flexible Arbeitsgestaltung prägen die Bedürfnisse der „Generation Y“ (vgl. Haufe.Akademie 2021). „New Work“ beschreibt also den strukturellen Wandel der Arbeitswelt. Im Zuge dessen ist zu erwähnen, dass das „New Work“-Konzept keine allgemein gültige Lösung für aufkommende Herausforderungen darstellt, sondern lediglich eine Erklärung und einen Leitfaden für dieses bietet. Jedes Unternehmen hat auf Basis seiner jeweiligen Bedürfnisse zu entscheiden inwieweit die Umsetzung des Konzeptes stattfinden soll (vgl. Haufe.Akademie 2021). Diese Bedürfnisse hängen von den jeweiligen Kunden, dem Wettbewerb, den eigenen Produkten oder Dienstleistungen, den Mitarbeitern und den jeweiligen Arbeitsprozessen eines Unternehmens ab.

Im späteren Verlauf dieser Ausarbeitung wird erneut auf den Trend „New Work“ eingegangen bezüglich der Auswirkungen auf Unternehmen und wie die Corona-Pandemie den Trend beeinflusst hat.

3 Epidemie und Pandemie

Dieses Kapitel befasst sich mit den grundlegenden Sachverhalten von Epidemien und Pandemien. Hierbei werden die Begrifflichkeiten und Herausforderungen, die Epidemien und Pandemien hervorrufen, genauer erläutert. Das erste der folgenden Kapitel befasst sich mit den Ursachen und Folgen hinsichtlich einer Epidemie oder Pandemie. Das darauffolgende Kapitel umfasst die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen, die entstehen können. Im Anschluss werden bereits aufgetretene Pandemien hinsichtlich ihrer Ursache und des Verlaufes näher betrachtet. Den Schluss des Kapitels „Epidemie und Pandemie“ bildet eine Erläuterung der Maßnahmen, welche zur Eindämmung und Bekämpfung einer Epidemie oder Pandemie ergriffen werden können.

3.1 Ursachen und Folgen

Zu Beginn werden die Begriffe Epidemie und Pandemie genauer betrachtet. In der Epidemiologie wird dann von einer Pandemie gesprochen, wenn es sich um eine hoch ansteckende Infektionskrankheit handelt, welche sich weltweit verbreitet (vgl. Kloepfer 2011, 10). Betrachtet man nun die Definition der Epidemie, stellt man fest, dass es zwei Arten von Epidemien gibt. Diese stellen wie die Pandemie eine hoch ansteckende Infektionskrankheit dar. Sie unterscheiden sich jedoch in der räumlichen und zeitlichen Verbreitung der jeweilig auftretenden Seuche. So unterscheidet man Epidemien, die sowohl zeitlich und räumlich auf ein bestimmtes Gebiet begrenzt sind und Epidemien welche zwar räumlich begrenzt sind, sich aber über einen langen Zeitraum hinweg ausbreiten (vgl. Kloepfer 2011, 10).

Bei Betrachtung der Menschheitsgeschichte ist festzustellen, dass der Begriff der Epidemie und Pandemie keinesfalls ein Begriff der Neuzeit darstellt. Schaut man zurück in das Mittelalter wird man unweigerlich auf eine der bekanntesten und tödlichsten Seuchen der Geschichte treffen. Nämlich auf die Pest oder auch den „Schwarzen Tod“ genannt. Rund ein Drittel der europäischen Bevölkerung ist im 14. Jahrhundert an den Folgen der Pest gestorben (vgl. Grossmann 2021). Im 18. Jahrhundert wurde Napoleons Feldzug gegen Russland nicht durch den Einsatz von Waffen entschieden, sondern durch die auftretende Seuche Fleckenfieber. Diese Seuche sorgte dafür, dass nach einem Jahr des Krieges nur noch weniger als ein Fünftel von Napoleons Truppen übrig waren. Das Fleckenfieber tötete während des Krieges mehr von Napoleons Truppen als der Gegner -Russland- (vgl. Vasold 2008, 77). Werfen wir einen Blick in die jüngere Vergangenheit, so werden wir erkennen, dass die letzte große und bekannte Pandemie nicht allzu lange zurückliegt. Die Spanische

Grippe wird häufig als eine der schlimmsten Grippeepidemien der Menschheit betitelt. Sie trat zwischen 1918 und 1920 auf.

Welche Ursachen sind also verantwortlich für das Auftreten und Verbreiten einer sogenannten Seuche? In der Regel handelt es sich um einen bakteriellen oder viralen Erreger. In den letzten drei Jahrzehnten seit 2010 wurde durchschnittlich ein neuartiger Erreger in einzelnen Regionen der Welt identifiziert (vgl. Burger 2011, 31). Einzelne dieser Erreger haben das Potenzial eine Pandemie auszulösen. Wie im Vorfeld dieses Kapitels bereits behandelt, handelt es sich bei einer Pandemie um eine sich weltweit ausbreitende Epidemie. Das Auftreten und Verbreiten eines solchen Erregers wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Einerseits können diese Faktoren spontan in der Natur auftreten, andererseits können sie durch menschliches Handeln hervorgerufen werden (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2021). Damit ein Erreger für den Menschen gefährlich werden kann muss er sich dem menschlichen Wirt auf mikrobieller Basis anpassen und sich somit in seinen Eigenschaften verändern. Hat sich ein Erreger an den menschlichen Wirt angepasst gibt es verschiedene Faktoren, die die Verbreitung des Erregers beeinflussen. Unter anderem spielen das Klima und Wetter eine Rolle inwieweit eine Ausbreitung begünstigt oder erschwert wird (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2021). Doch auch der Mensch kann Einfluss auf die Ausbreitung eines Erregers haben. So wird beispielsweise die Besiedlung von unbewohntem Territorium als mögliches Risiko aufgezählt. Der Mensch kann dadurch in Kontakt mit zoologischen Erregern kommen, welche dann vom Tier auf den Menschen übertragen werden können (vgl. Burger 2011, 31). Auch die Globalisierung wird als Faktor genannt, der die Verbreitung eines Erregers begünstigt. Der weltweit steigende Reise- Und Handelsverkehr spielen hierbei eine wichtige Rolle. Auch das Entstehen von sogenannten „Mega-Cities“ kann eine begünstigende Wirkung haben (vgl. Burger 2011, 31). Das Risiko hierbei liegt vor allem in dem resultierenden Mangel an Hygiene und sanitären Einrichtungen. Das Thema Hygiene spielt im Bereich der Ausbreitung eines Erregers eine zentrale Rolle. So stellt jede Situation, die gewisse Hygienestandards nicht mehr gewährleisten kann, ein Risiko dar. Hierzu gehören beispielsweise Kriege, Hungersnöte oder Umweltkatastrophen. Neben geografischen Faktoren können auch demografische Faktoren eine Rolle spielen. So haben ältere Menschen eine erhöhte Infektionswahrscheinlichkeit als jüngere Menschen (vgl. Burger 2011, 31).

Welche Folgen kann die globale Ausbreitung eines Erregers nun nach sich ziehen? Zu betrachten ist hierbei die Definition der Folgen. Aus historischer Sicht gesehen, besteht die Möglichkeit auf Basis vergangener Pandemien auf die Folgen einer zukünftigen Pandemie zu schließen. Jedoch haben sich seit der Vergangenheit wesentliche Faktoren wie

beispielsweise das Gesundheitssystem, die Infrastruktur und die Gesellschaft verändert und lassen eine genaue Prognose für die Zukunft nur bedingt zu. Wird in der Forschung von Folgen einer globalen Pandemie gesprochen wird meist von volks- und betriebswirtschaftlichen Kalkülen ausgegangen (vgl. Dombrowsky 2011, 33). Betrachtet werden meist „Zusammenbruchs Adaptionen“ wie beispielsweise Zusammenbrüche des Tourismus, des öffentlichen Verkehrs, der öffentlichen Versorgung, der Telekommunikation, der medizinischen und pflegerischen Versorgung oder der Versorgung mit frischen Lebensmitteln (vgl. Dombrowsky 2011, 33). Die Folgen einer Pandemie einzuschätzen, wird zudem durch den Faktor Mensch stark erschwert. Denn die Folgen werden von dem Verhalten von Individuen, Gruppen und Kollektiven maßgeblich beeinflusst. So ergibt sich, dass lediglich Szenarien prognostiziert werden können, die den Verlauf einer globalen Pandemie und deren Folgen durchspielen.

3.2 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen

Beim Versuch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen einer Pandemie zu definieren, stößt die Wissenschaft schnell an ihre Grenzen, denn genaue Folgen sind, wie in Kapitel 3.1 bereits erwähnt, nur sehr schwer zu erfassen, weswegen auch hier von verschiedenen Szenarien ausgegangen werden muss. Bei dem Versuch die gesellschaftlichen Auswirkungen einer Pandemie zu definieren, besteht lediglich die Möglichkeit aus vergangenen Katastrophen oder Krisen zu schlussfolgern und zu projizieren (vgl. Dombrowsky 2011, 36). Die Schwierigkeit hierin besteht in der empirischen Erhebung einer solchen Schlussfolgerung. Unter der Betrachtung von Referenz-Katastrophen oder Szenarien wird in der Forschung für Deutschland von einer traumatisierten, trauernden wie traurigen, vielleicht gar depressiven Republik ausgegangen, welche jedoch trotzdem dem alltäglichen Leben nachgeht (vgl. Dombrowsky 2011, 36). Die Folgen für einzelne Individuen in der Bevölkerung, welche durch entsprechende Bekämpfungsmaßnahmen entstehen, sind nur schwer abzuschätzen. In einem szenarischen Minimalkonzept wird davon ausgegangen, dass 17 Millionen Arbeitende ausreichen, um eine „funktionierende“ Gesellschaft innerhalb der Bundesrepublik Deutschland aufrechtzuerhalten (vgl. Dombrowsky 2011, 36). Somit ist der Gesichtspunkt von gesellschaftlichen und individuellen Folgen strikt voneinander zu trennen. Welche Folgen sich nach einer Epidemie oder Pandemie ergeben, hängt vor allem von den gewählten Bekämpfungsmaßnahmen und dem Verhalten der jeweiligen Bevölkerung ab.

Wie bereits erwähnt, können auch die ökonomischen Folgen einer Epidemie oder Pandemie nur szenarisch durchgespielt werden. Im Zuge dessen haben verschiedene Länder verschiedene Analysen bezüglich der Auswirkungen einer Epidemie oder Pandemie auf die

jeweilige Wirtschaft erstellt. Hierbei ist es von Land zu Land unterschiedlich, von welchem Ausmaß die jeweilige Analyse ausgeht. Bei den Analysen wurde meist ein szenarischer Rückgang des Bruttosozialproduktes (BSP) durchgespielt (vgl. Dombrowsky 2011, 42). Durch den globalen Einfluss, den eine Pandemie mit sich bringt, werden automatisch Folgen für den Welthandel entstehen. Die Globalisierung hat dafür gesorgt, dass Unternehmen ihre Ressourcen von überall auf der Welt beziehen oder zumindest die Möglichkeit dazu haben. Geht man von den wie in Kapitel 3.1 bereits besprochenen „Zusammenbruchs Adaptionen“ aus, so sehen sich einige Branchen während einer Pandemie vor größeren Herausforderungen wieder als manch andere. Sorgt eine Pandemie für Einreisestopps oder Beschränkungen im Bereich des Tourismus, können hohe Verluste für die Reise- und Tourismusbranche die Folge dessen sein. Demgegenüber steht beispielsweise die Gesundheitsbranche, welche während einer Pandemie mit einer höheren Auslastung zu rechnen hat (vgl. Busch 2020). Werden von einem Erreger beispielsweise ältere Menschen eher infiziert, stellt dies eine zusätzliche Belastung des Pflege- und Versorgungsbereiches dar. Dieser Bereich muss demnach zusätzliche Ressourcen aufbringen können, um eventuelle Ausfälle ausgleichen zu können. Die folgende Abbildung entstammt dem Anhang des nationalen Pandemieplans von 2007 und schätzt die „[...] Anzahl der Arztkonsultationen durch Pandemiefälle, Krankenhauseinweisungen und Tote bei 15 %, 30 % und 50 % Erkrankungsrate, ohne Therapie, ohne Prophylaxe. Basis der Berechnungen ist die Bevölkerungsschichtung von 2004 (Haas 2011, 164)“.

Erkrankungsrate	Zusätzliche Arztbesuche	Krankenhauseinweisungen	Todesfälle
15 Prozent	6,5 Mio	187.000	51.460
30 Prozent	13,1 Mio	374.116	102.920
50 Prozent	21,8 Mio	623.527	171.533

*Abb. 5 Schätzung des Pandemieplans 2007
(Haas 2011, 163)*

Dieses Szenario soll verdeutlichen, welcher zusätzliche Aufwand für ein Gesundheitssystem und die darin arbeitenden Menschen entsteht. Wirtschaftlich gesehen wird dieser Wirtschaftszweig einen Schub erfahren, bei dem er zusätzliche Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Das Gesundheitssystem gehört zu den systemrelevanten Bereichen, welche auch während einer Pandemie einem besonderen Schutz unterliegen. Es wird davon ausgegangen, dass niedergelassene Ärzte, Krankenhäuser, Apotheken, Pflegedienste, Bestattungsinstitute, die Friedhofverwaltungen, Krankentransporte sowie Taxiunternehmen mit einem wesentlichen Mehraufwand während einer Pandemie zu rechnen haben (vgl.

Dombrowsky 2011, 38). Weniger systemrelevante Wirtschaftsbereiche wie beispielsweise die Gastronomie oder Freizeitveranstalter können den Pandemiebekämpfungsmaßnahmen zum Opfer fallen und hätten dadurch mit hohen wirtschaftlichen Einbußen zu rechnen.

Somit lässt sich zusammenfassen, dass die wirtschaftlichen Folgen einer Epidemie oder Pandemie von sehr vielen unterschiedlichen Faktoren abhängen, die durch den Verlauf einer solchen sowie durch die Bekämpfungsmaßnahmen eines Staates beeinflusst werden. Eine genaue Definition von wirtschaftlichen Folgen ist demnach nicht möglich. Lediglich prognostizierte Szenarien lassen auf eventuelle Folgen schließen. Welche Folgen für die Wirtschaft eines Landes und die Weltwirtschaft entstehen, lässt sich nur im Verlaufe einer solchen Krise genauer definieren und prognostizieren.

3.3 Die Grippe

Dieses Kapitel befasst sich mit der Grippe und wird im späteren Verlauf genauer auf die „Spanische Grippe“ eingehen. Die Grippe findet ihren historischen Ursprung bereits im 16. Jahrhundert. Aus dieser Zeit gibt es historisch zuverlässige Quellen, welche das Krankheitsbild der Grippe widerspiegeln (vgl. Vasold 2008, 241). Der Begriff „Grippe“ hingegen findet seinen Ursprung im 18. Jahrhundert und stammt vermutlich von dem russischen Wort „Grip“ (Erfassen, Packen). Das 18. Jahrhundert wird zudem als das Jahrhundert beschrieben, in dem die Anzahl an Grippe-Erkrankungen deutlich zunahm (vgl. Vasold 2008, 241). Als Grund hierfür werden die Zunahme der Bevölkerungsdichte und des Reiseverkehrs genannt. Die wohl verheerendste Grippe-Pandemie erreichte Europa im Herbst 1918, im letzten Jahr des 1. Weltkrieges. Hierbei handelt es sich um die, bereits in Kapitel 3.1 erwähnte, „Spanische Grippe“. Die Pandemie brach im März 1918 in einem Armeestützpunkt im Mittleren Westen der Vereinigten Staaten von Amerika aus (vgl. Gloom 2020). Durch den stetig wachsenden Handelsverkehr und den anhaltenden Krieg verbreitete sich der Erreger schnell gen Westen und erreichte durch die US-Amerikanischen Truppentransporte im Winter 1918 Europa. Die Symptome der „Spanischen Grippe“ sind dieselben wie bei einer „normalen“ Grippe. Der Betroffene leidet unter starkem Husten, Kopfschmerzen, Fieber und Gliederschmerzen (vgl. Spinney 2021, 81). Die Haupttodesursache bei der „Spanischen Grippe“ war die Infektion der Atemwege und ein daraus folgendes Lungenversagen bei den Betroffenen. Das große Problem, das sich den Ärzten 1918 stellte, war dass zu Beginn der Pandemie von einem Bakterium ausgegangen wurde, welches die Krankheitssymptome hervorruft. Die Folgen dieser Missinterpretation des Erregers spiegelten sich in Fehldiagnosen und falschen Bekämpfungsmaßnahmen wider. Beispielsweise wurde die „Spanische

Grippe“ in Chile als Fleckenfieberepidemie identifiziert. Fleckenfieber wird durch Zecken und Läuse übertragen und fordert hiermit völlig andere Bekämpfungsmaßnahmen als die „Spanische Grippe“, die durch Tröpfcheninfektion verbreitet wird. Die Folge für Chile war, dass die „Spanische Grippe“ ungehindert wüten konnte und durch falsche Maßnahmen die Verbreitung sogar begünstigt wurde (vgl. Spinney 2021, 83).

Die „Spanische Grippe“ forderte vom Frühjahr 1918 bis 1920 in einem Verlauf von drei Wellen Schätzungen zu Folge weltweit zwischen 27 bis 50 Millionen Todesopfer (vgl. Maybaum 2018). Dabei wird davon ausgegangen, dass der Erreger während dieser Zeit rund 500 Millionen Menschen infizierte (vgl. Spinney 2021, 12). Die „Spanische Grippe“ wird in der Literatur häufig als die größte und verheerendste Vernichtungswelle seit dem Schwarzen Tod (Pest) im Mittelalter bezeichnet. Zudem hatte die Pandemie einen erheblichen Einfluss auf die Demografie der betroffenen Länder, denn das Virus fand vor allem in den Altersgruppen von 20 bis 40 Jahren seine Opfer (vgl. Maybaum 2018). Dies hatte zur Folge, dass die Gesellschaft eines Landes in kurzer Zeit alterte.

Bereits 1918 entstanden in Ländern, welche die nötigen Ressourcen aufbringen konnten, Maßnahmen zur Bekämpfung der vorherrschenden Pandemie. Bei einer so hoch infektiösen Krankheit wie der „Spanischen Grippe“, welche von Mensch zu Mensch über Tröpfcheninfektion verbreitet wird, haben sich bereits damals Maßnahmen des „Social distancing“ bewährt (vgl. Spinney 2021, 115). Es wurden Schulen, Theater und Gotteshäuser geschlossen, die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel eingeschränkt und Massensammlungen von Menschen verboten (vgl. Spinney 2021, 116). Zudem entstanden öffentliche Informationskampagnen, die den Gebrauch eines Taschentuchs beim Niesen sowie das Vermeiden von Menschenansammlungen und das regelmäßige Lüften der Behausung, empfahlen (vgl. Spinney 2021, 116).

3.4 Maßnahmen zur Eindämmung

Das Auftreten und der Verlauf einer Influenzapandemie ist durch die Wissenschaft nicht vorhersehbar (vgl. Haas 2011, 53). Es können lediglich Vermutungen darüber angestellt werden, welche Erkrankung das Potenzial besitzt, eine Influenzapandemie auszulösen. Durch diesen Umstand ist die Planung und Vorbereitung auf eine Pandemie eine Herausforderung, welche als Prozess der kontinuierlichen Anpassung und Überarbeitung angesehen werden muss (vgl. Haas 2011, 43). Aus diesem Grund wurde am 7. April 1948 in Genf die Weltgesundheitsorganisation (WHO) gegründet (vgl. Müller 2018). Die WHO ist eine Organisation der United Nations (UN) und „[...] definiert weltweit gültige Normen für

medizinische Diagnosen, informiert über ansteckende Krankheiten und unterstützt den Aufbau regionaler Gesundheitssysteme“ (Müller 2018). Der erste Artikel der WHO Satzung besagt, dass das übergeordnete Ziel der WHO die Erreichung des höchstmöglichen Gesundheitsniveaus aller Völker ist (vgl. WHO 2021a, 2). Die Errichtung eines „Weltinfluenzazentrums“ durch die WHO stellt laut Forschungsstand den Beginn der weltweiten Überwachung von Erkrankungen durch Inflenzaviren dar, und wird von Haas in seinem Werk als möglicher erster Schritt in Richtung einer Pandemieplanung bezeichnet (vgl. Haas 2011, 45). Im Jahr 1999 veröffentlicht die WHO die „Guidelines for pandemic planning“, welche in der Forschung als Grundstein für die internationale Auseinandersetzung mit dem Thema Pandemieplanung angesehen wird. Dieser von der WHO publizierte Pandemieplan wird stetig weiterentwickelt und überarbeitet. So wurde beispielsweise 2005 die erste Aktualisierung durch die WHO veröffentlicht und nur vier Jahre später wurde 2009 die 2. Aktualisierung durch die WHO publiziert. In Deutschland wurde am Robert-Koch-Institut (RKI) eine Expertengruppe zur Inflenzapandemieplanung einberufen (vgl. Haas 2011, 45). Das RKI veröffentlichte 2005 die erste Auflage des „Nationalen Inflenzapandemieplan“ für Deutschland. Die Grundlage für den Inflenzapandemieplan des RKI stellt das durch die WHO 1999 veröffentlichte Dokument dar, in welchem erstmals eine Einteilung eines Pandemieverlaufes in sechs Phasen erfolgte. Die folgende Abb. 7 soll die definierten Pandemiephasen der WHO veranschaulichen.

WHO Phase	Beschreibung
1-3	Überwiegend Infektionen von Tieren; Übertragung von Mensch zu Mensch nur eingeschränkt vorhanden
4	Fortgesetzte und effektive Übertragung von Mensch zu Mensch
5 & 6	Weitere geographische Ausbreitung über verschiedene WHO-Regionen
Post-Gipfel	Gipfel der Krankheitsaktivität in den meisten Ländern mit einer ausreichenden Influenzaüberwachung ist überschritten
Post-Pandemie	Krankheitsaktivität auf dem Niveau der saisonal auftretenden Influenzaepidemien in den meisten Ländern mit einer ausreichenden Influenzaüberwachung

Abb. 6 Darstellung der WHO Phasen
(WHO 1999, 9 ff.)

Diese von der WHO empfohlene Einteilung der Pandemieplanung in sechs Phasen wurden 2005 und 2009 jeweils überarbeitet, ist jedoch in seinen Grundbausteinen erhalten geblieben (vgl. Haas 2011, 48). Wichtig zu erwähnen ist, dass die Pandemiephasen nicht als

Instrument der Vorhersage oder des Risikos von einem Pandemieverlaufes anzusehen sind. Betrachtet man nun die von der WHO empfohlenen Maßnahmen zur Bekämpfung einer Influenzapandemie, ist zwischen pharmakologischen und nicht-pharmakologischen Maßnahmen zu unterscheiden. Unter pharmakologischen Maßnahmen versteht man beispielsweise den Einsatz von Impfstoffen sowie den Einsatz antiviraler Arzneimittel (vgl. Lehnert/Mertens/Peters 2016, 77). Dementgegen stehen die nicht-pharmakologischen Maßnahmen zur Influenzaprävention. „Diese haben zum Ziel, die Transmission des Erregers zu verhindern bzw. die Wahrscheinlichkeit einer Übertragung des Influenzavirus von Erkrankten auf Nichterkrankte zu senken“ (Lehnert/Mertens/Peters 2016, 77). Der für Deutschland geltende Nationale Pandemieplan Teil II des Robert-Koch-Instituts von 2016 sieht vor, dass bei den nicht-pharmakologischen Maßnahmen von zwei bedeutenden Rahmenbedingungen auszugehen ist. Demnach sind Maßnahmen im Bereich der Medizin von Maßnahmen außerhalb der Medizin strikt zu trennen. Maßnahmen im Bereich der Medizin betreffen beispielsweise Krankenhäuser oder niedergelassene Ärzte (vgl. Lehnert/Mertens/Peters 2016, 77). Die Maßnahmen, welche sich außerhalb des medizinischen Bereiches abspielen, werden ebenfalls noch einmal unterteilt, nämlich in Maßnahmen welche von Einzelpersonen umzusetzen sind und gruppenbezogene Maßnahmen. Bei Maßnahmen, welche von Einzelpersonen umgesetzt werden müssen, spricht man beispielsweise vom Tragen einer Maske innerhalb des eigenen Hauses oder der eigenen Wohnung, wenn ein mitbewohnendes Individuum erkrankt ist. Hingegen den Einzelmaßnahmen betreffen die gruppenbezogenen Maßnahmen, wie der Name bereits verrät, einzelne Gruppe oder gar eine ganze Gesellschaft und überlassen den Einzelpersonen kein Mitspracherecht. Diese Maßnahmen können beispielsweise das Verbot von Massenveranstaltungen, Schulschließungen, Einschränkungen im Bereich der Freizeitaktivitäten oder Maßnahmen im beruflichen Bereich darstellen (vgl. Lehnert/Mertens/Peters 2016, 78). Welche Maßnahmen umgesetzt werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zu diesen Faktoren gehören unter anderem regionale Bedingungen und die Betroffenheit von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen. Bei der Betroffenheit der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ist zu analysieren, welche Altersgruppen vorwiegend erkranken und deren medizinische Vorgeschichte (vgl. Haas 2011, 47). So können die getroffenen Maßnahmen zu Eindämmung der Verbreitung eines Influenzavirus je nach Pandemieverlauf stark variieren.

4 Die Auswirkungen auf HRM

Dieses Kapitel befasst sich mit den zu beobachtenden Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeit des Human Resource Management in Unternehmen. In dieser Ausarbeitung werden vor allem die Auswirkungen auf Unternehmen mit Sitz in Deutschland analysiert. Zu Beginn werden die Vorgaben der WHO zur Bekämpfung einer Pandemie untersucht und ein Blick auf die politische Umsetzung in Deutschland geworfen. Im Zuge dessen werden die resultierenden Folgen für den Arbeitsmarkt analysiert. Die darauffolgenden Kapitel verknüpfen die politischen Vorgaben und die daraus resultierenden Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt mit der Arbeit im Bereich des HRM. Hierbei werden die einzelnen Teilbereiche Employer Branding, Recruiting und Personalentwicklung genauer beleuchtet. Das Ende dieses Kapitels stellt eine aktuelle Trendanalyse dar, welche ein Verständnis für deren Verlauf während der Corona-Pandemie vermitteln soll.

4.1 Rahmenbedingungen der Corona-Pandemie

Am 31. Dezember 2019 erhält das WHO-Vertretungsbüro der Volksrepublik China die Nachricht über eine Häufung von auftretenden Lungenentzündungen bei Patienten, bei denen die Ursache zu diesem Zeitpunkt noch nicht bestimmbar ist. Die Fälle treten alle in Wuhan auf, eine Stadt in der Provinz Hubei in China. Noch am selben Abend übermittelt die WHO die Informationen an das European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) (vgl. WHO 2021b, 6). Nur fünf Tage später am 5. Januar 2020 veröffentlicht die WHO ein Dokument, welches allen Mitgliedsstaaten der WHO zur Verfügung steht, mit detaillierten Informationen hinsichtlich des in Wuhan auftretenden Krankheitsbildes. In diesem Dokument fordert die WHO die Mitgliedsstaaten auf entsprechende Vorsichtsmaßnahmen zu ergreifen, welche das Risiko von schweren Atemwegsinfektionen verringern sollen. In den darauffolgenden Tagen überprüfte die WHO in Kooperation mit dem ECDC das Risiko für den europäischen Raum und unterstützte die WHO Mitgliedstaaten bei der Berichterstattung hinsichtlich der globalen Entwicklung. Bereits am 9. Januar 2020 wurde von den chinesischen Behörden die Ursache für die bislang unerklärlichen Infektionen der Atemwege gefunden. Die chinesischen Behörden teilen der WHO mit, dass es sich bei den schweren Atemwegserkrankungen um eine neuartige Form des Coronavirus (Covid-19) handelt (vgl. WHO 2021b, 8). Bereits am 24. Januar 2020 wurden die ersten Fälle des neuen Coronavirus in Europa gemeldet. Drei Reiserückkehrer aus China wurden in Frankreich positiv auf den neuartigen Erreger getestet. Nur wenige Tage nach der Registrierung der ersten Fälle in Frankreich meldet der deutsche Automobilzulieferer „Webasto“ die Infektion eines

Mitarbeiters mit Covid-19 im Landkreis Starnberg in Bayern (vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2021). Nach der Identifizierung wurde der Patient medizinisch isoliert und die Kontaktpersonen des Betroffenen begaben sich in häusliche Quarantäne. Zu diesem Zeitpunkt wird das Risiko einer Ausbreitung des Virus vom Robert-Koch-Institut als gering eingeschätzt (vgl. Spahn 2020). Bereits einen Monat später soll sich diese Einschätzung der RKI als falsch erweisen. Denn am 26. Februar 2020 werden trotz getroffener Vorsichtsmaßnahmen die ersten Fälle von Covid-19 in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen registriert. Zwei Tage später wird die Risikoeinschätzung einer Verbreitung des Coronavirus vom RKI von „gering“ auf „hoch“ angehoben (Bundesministerium für Gesundheit 2021). Auch andere EU-Staaten registrieren zu diesem Zeitpunkt einen raschen Anstieg an Covid-19 Fallzahlen. Allen EU-Staaten voran stellt Italien die schnellste Verbreitung des neuartigen Erregers fest. Während Deutschland am 27. Februar 2020 insgesamt 27 kumulierte Fälle von Covid-19 nachweisen konnte, wurden in Italien am selben Tag bereits 528 Erkrankungsfälle mit dem neuartigen Erreger registriert (vgl. Johns Hopkins University 2021).

Kurze Zeit später beginnen betroffene Staaten in der EU Ihre Sicherheitsmaßnahmen zur Bekämpfung des Virus zu verschärfen. Anfang März 2020 registriert die WHO das vermehrte Aufkommen von staatlich angeordneten Lockdowns und den Beginn von Reisebeschränkungen innerhalb Europas (vgl. WHO 2021b, 20). Durch die anhaltende weltweite Ausbreitung des Covid-19 Erregers beschließt die WHO am 11. März die Verbreitung des Coronavirus offiziell als Pandemie einzustufen (vgl. WHO 2021b, 22). Auch Deutschland sieht auf Grund der ansteigenden Fallzahlen und der damit steigenden Belastung für das Gesundheitswesen in einem Lockdown die geeignete Maßnahme die Verbreitung des Virus zu unterbinden. Am 16. März 2020 beschließt die deutsche Bundesregierung den ersten bundesweiten Lockdown (vgl. Imöhl/Ivanov 2021). Dieser Lockdown sieht die Schließung von Schulen, Kitas, Lokalen, Kulturbetrieben und Geschäfte ohne dringenden Bedarf vor. Auch Unternehmen sollen ihre Arbeit ins Homeoffice verlegen und ihre Werke schließen (vgl. Imöhl/Ivanov 2021). Zu den Einschränkungen im Bereich der Wirtschaft werden zudem Beschränkungen im privaten Leben der Bevölkerung verordnet. So werden Ansammlungen von mehr als zwei Personen grundsätzlich verboten. Nur Familienmitglieder sind von dieser Regelung ausgenommen (vgl. Imöhl/Ivanov 2021). Aus dem zunächst nur für zwei Wochen angedachten Lockdown wird eine anhaltende Situation in Deutschland. Zwar wird bereits Mitte April 2020 von der Regierung eine Exit-Strategie aus dem Lockdown präsentiert, jedoch treten die ersten Lockerungen erst Anfang Mai in Kraft (vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2021). Betrachtet man die Covid-19 Fallzahlen in Deutschland im März, April und Mai, ist die Verlängerung des Lockdowns von zunächst zwei Wochen auf sechs Wochen bis zu den ersten Lockerungen, ist diese Entscheidung durchaus nachvollziehbar. Der

erste deutsche Lockdown trat am 22. März 2020 in Kraft bei einer kumulierten Fallzahl von ca. 25.000 Infizierten (vgl. Johns Hopkins University 2021). Bis Mitte April steigen die Zahlen in Deutschland trotz Lockdown-Beschränkungen um das Fünffache an, so dass Deutschland Mitte April ca. 125.000 Infizierte nachweisen kann (vgl. Johns Hopkins University 2021). Zu dieser Zeit registriert Deutschland am Tag ca. 3000 Neuinfektionen mit Covid-19, was bereits einen Rückgang der täglichen Infektionen darstellt, da zu Beginn des Monats April noch täglich ca. 6000 Neuinfektionen in Deutschland registriert wurden (vgl. Johns Hopkins University 2021). Die nachfolgende Statistik zeigt die täglich gemeldeten Neuinfektionen in Deutschland seit Januar 2020 bis Mitte April 2021. Diese Daten wurden zusammen von der WHO und der Johns Hopkins University erhoben und von der unabhängigen Website „Worldometer“ veröffentlicht. Die Statistik wurde später von Statista übernommen und zur Verfügung gestellt.

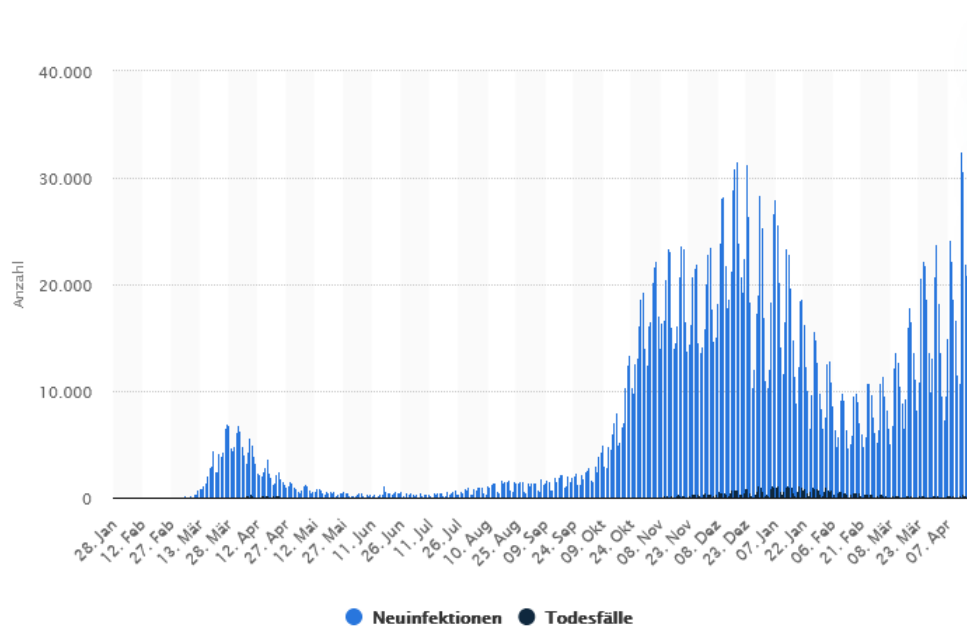


Abb. 7 Täglich gemeldete Neuinfektionen Januar 2020 -April 2021
(Statista 2021)

Die Statistik zeigt einen deutlichen Abfall der täglichen Neuinfektionen für Deutschland seit dem 12. April 2020 bis Ende Mai 2020. Am 6. Mai 2020 bespricht die Bundesregierung, inwieweit Lockerungen des Lockdowns in Kraft treten sollen (vgl. Imöhl/Ivanov 2021). An diesem Tag liegt der tägliche Wert der Neuinfektionen laut Statistik in Abb. 7 bei einem Wert von ca. 1000 Neuinfektion pro Tag. Unter Berücksichtigung der erhobenen Werte aus den Vortagen und -wochen, war an diesem Tag eine weiter fallende Tages-Inzidenz von Neuinfektionen zu erwarten.

Welche Folgen ergaben sich nun für den deutschen Arbeitsmarkt durch den ersten Lockdown? Durch die Bestimmungen der Regierung bezüglich des Lockdowns waren viele Unternehmen gezwungen, Standorte vorübergehend zu schließen oder die Belegschaft, wenn möglich, ins Homeoffice zu schicken. Dies hatte zur Folge, dass Unternehmen mit wirtschaftlichen Einbußen rechnen mussten. Eine Möglichkeit der Unternehmen, den Stellenabbau durch die geringere Auslastung zu verhindern, war und ist die Kurzarbeit. Kurzarbeit bedeutet, dass Beschäftigte in einem Betrieb weniger Stunden arbeiten als der Vertrag eigentlich vorgibt (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2021). Zudem besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter in Kurzarbeit gar nicht arbeiten müssen. Hierbei wird dann von „Kurzarbeit null“ gesprochen. Das Bezahlen von Kurzarbeitergeld für Angestellte, welche in eine Arbeitslosenversicherung einzahlen, ist von der Regierung durch die Coronapandemie angepasst worden, um den besonderen Bedingungen gerecht zu werden und die Unternehmen zu unterstützen (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2021). Die für die Unternehmen und die Arbeitnehmer wichtigste Änderung im Bezug der Kurzarbeit ist die Verlängerung der Bezugsmöglichkeit. Seit dem 01. März 2020 wurde die Bezugsmöglichkeit des Kurzarbeitergeldes bis zum 31. Dezember 2021 verlängert (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2021). Unter Betrachtung der Zahlen derer Personen, die im ersten Lockdown in Kurzarbeit angemeldet wurden, ist festzustellen, dass die Kurzarbeit ein wichtiges Instrument ist, um den kurzfristigen Stellenabbau in Unternehmen abzufedern. Allein im Monat April 2020 befanden sich laut der Bundesagentur für Arbeit insgesamt 5.995.000 Arbeitnehmer in Kurzarbeit (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, 5).

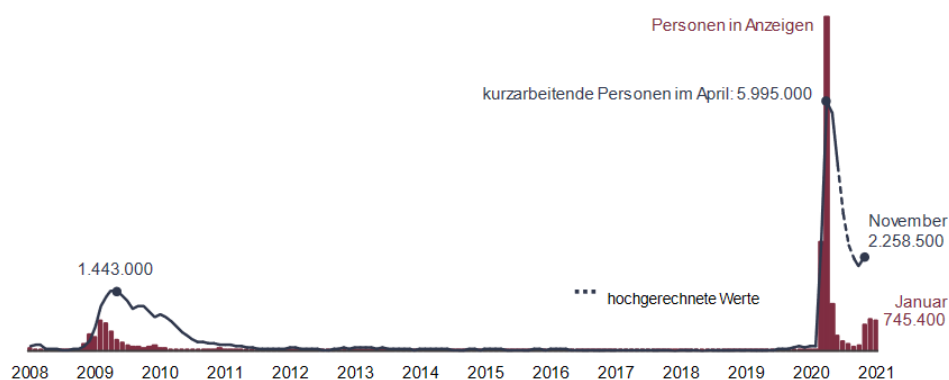


Abb. 8 Konjunkturelle Kurzarbeit
(Bundesagentur für Arbeit 2021, 5)

Wie die gezeigte Statistik der Bundesagentur für Arbeit in Abb. 8 zeigt, ist Kurzarbeit vor allem in Krisenzeiten ein wichtiges Instrument. Man sieht, dass während der Weltwirtschaftskrise 2009 in Deutschland rund 1,5 Millionen Arbeitnehmer in Kurzarbeit waren. Betrachtet man nun den Verlauf der Kurzarbeit in den Jahren 2010, 2011, und 2012 lässt dies vermuten, dass der Bezug von Kurzarbeitergeld eine gewisse Zeit benötigt, um sich nach einer Krise wieder zu akklimatisieren. Ebenfalls interessant zu sehen ist, dass die Weltwirtschaftskrise 2009 im Vergleich zur Coronapandemie 2020 eine nur verhältnismäßig kleine Anzahl an Arbeitnehmern in ein Kurzarbeiterverhältnis gebracht hat. Laut einer Studie der Bundesagentur für Arbeit waren Anfang April 2020 rund 2,3 Millionen Menschen in Deutschland als arbeitslos gemeldet (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, 8). Seit dem ersten deutschen Lockdown ist diese Zahl trotz der bestehenden Möglichkeit der Kurzarbeit gestiegen. Wie die in der folgenden Abb. 9 grafisch dargestellten Studienergebnisse zeigen, befindet sich die Zahl der Arbeitslosen seit Beginn des ersten deutschen Lockdowns in einem Auf und Ab.

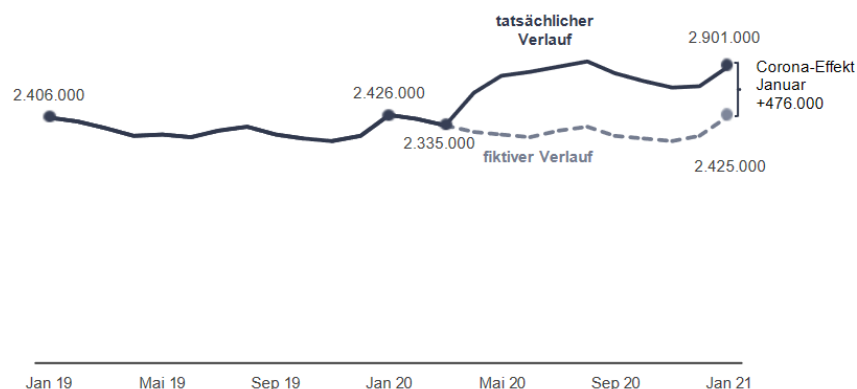


Abb. 9 Corona-Effekt auf die Arbeitslosigkeit
(Bundesagentur für Arbeit 2021, 8)

Laut Studie ist die Zahl der Arbeitslosen von März 2020 bis Januar 2021 um ca. 550.000 gestiegen. Vergleicht man diese Zahl mit den Zahlen der Menschen, welche sich in Kurzarbeit befunden haben oder noch befinden, wird deutlich, dass Kurzarbeit einen rapiden Anstieg der Anzahl an Arbeitslosen verhindern konnte. Während also die Arbeitslosenquote stieg, sank gleichzeitig die Arbeitskräftenachfrage der Unternehmen im Monat März des Jahres 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 13% (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021). Die Folge war, dass arbeitslos gemeldete Personen es schwerer hatten, zurück in ein Angestelltenverhältnis zu finden. Hinzuzufügen ist, dass einige Branche wesentlich härter von den Lockdown-Maßnahmen, bezüglich des Anstiegs der Arbeitslosenquote, betroffen sind

als andere. Aus der Studie der Bundesagentur für Arbeit geht hervor, dass Beschäftigte aus dem Bereich des Gastgewerbes durch die Krise häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen sind (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, 14). Der Anstieg der Arbeitslosigkeit im Gastgewerbe ist die Folge der weitgehenden Schließung sämtlicher Gastronomiebetriebe und der Einschränkungen touristischer Übernachtungen während des ersten Lockdowns. Insgesamt meldeten sich ca. 170.000 Menschen, welche zuvor im Gastgewerbe sozialversichert waren, im Verlauf von April 2020 bis Januar 2021 arbeitslos. Im Verhältnis zu den 550.000 insgesamt neu gemeldeten Arbeitslosen in diesem Zeitraum, stellt das Gastgewerbe rund ein Drittel dieser Gesamtzahl dar. Auch der Handel, die Instandhaltung von Kraftfahrzeugen, Verkehrsanbieter und die Lagerei stellen Branchen dar, in denen die Arbeitslosenquote während der Coronakrise stark anstieg (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, 14).

Während den Sommermonaten 2020 entspannte sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt zwar wieder, jedoch hatte diese Entspannung nur marginale Auswirkungen auf die Arbeitslosenquote, wie in Abb. 9 nachzuvollziehen ist. Bei Betrachtung des Verlaufes der ausgeschriebenen Stellen auf dem Arbeitsmarkt ergibt sich hierbei ein gewisser Konflikt, denn laut Bundesagentur für Arbeit wurden im Verlauf der Sommermonate 2020 wieder vermehrt Stellen ausgeschrieben. Darunter auch Branchen, welche zuvor von den Maßnahmen des ersten Lockdowns besonders hart getroffen wurden (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, 20). Vergleicht man die erhobenen Daten der Agentur für Arbeit für die Handelsbranche, ist festzustellen, dass die Anzahl an ausgeschriebenen Stellen im September 2020 sogar die Anzahl aus den Monaten vor dem ersten Lockdown übertreffen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, 20). Kritisch zu beurteilen ist jedoch der tatsächliche Effekt von Stellenausschreibungen auf die Arbeitslosenquote. Unter normalen Bedingungen außerhalb einer Krise könnte angenommen werden, dass eine erhöhte Arbeitnehmersnachfrage der Unternehmen zu einer Senkung der Arbeitslosenquote führen kann. Jedoch sind die Bedingungen während einer Krise wie der Coronapandemie nicht mit den Bedingungen unter normalen Umständen vergleichbar. Während einer Krise ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter weniger häufig ihren Arbeitsplatz wechseln (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, 19). Dies hat zur Folge, dass die Arbeitnehmerbindung eines Unternehmens einen Zuwachs erfährt. Gleichzeitig ist zu untersuchen, welche Stellen zur Besetzung ausgeschrieben sind. Einen wichtigen Faktor hierbei stellen die geforderten Qualifikationen dar. Nicht jeder Arbeitssuchende auf dem Arbeitsmarkt bringt die geforderten Qualifikationen mit, die für eine bestimmte Vakanz benötigt werden. An dieser Stelle macht es Sinn, einen Blick auf die Personengruppen zu werfen, die vermehrt unter den Folgen der wirtschaftlichen Einschränkungen zu leiden haben.

Arbeitslosenquote nach Personengruppen und Corona-Effekt

Deutschland; Januar 2021

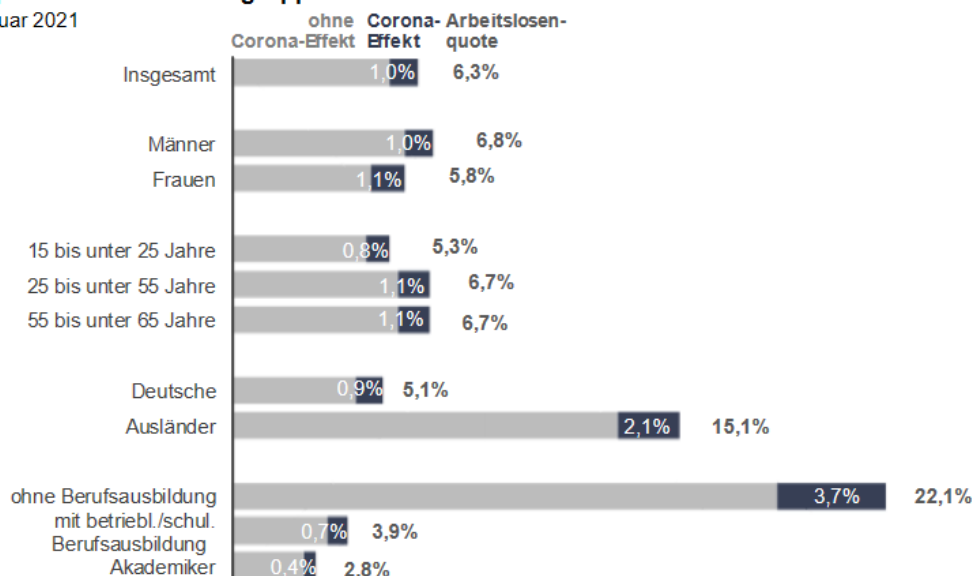


Abb. 10 Arbeitslosenquote nach Personengruppen und Corona-Effekt
(Bundesagentur für Arbeit 2021, 13)

Diese Statistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt deutlich, dass die ohnehin schon von erhöhter Arbeitslosigkeit betroffenen Personengruppen auch vermehrt von den wirtschaftlichen Folgen der Coronapandemie betroffen sind. Allen voran stieg die Arbeitslosenquote bei Menschen ohne Berufsausbildung am deutlichsten. Hierbei sind 3,7% der insgesamt 22,1% auf die Folgen der Coronapandemie zurückzuführen. Betrachtet man die in Abb. 10 gezeigte Statistik, bietet diese einen Erklärung für die unterschiedliche Erholung im Bereich der Arbeitslosenquote und den von Unternehmen ausgeschriebenen Vakanzen. Zwar wurden in den Sommermonaten des Jahres 2020 wieder vermehrt Stellen zur Besetzung ausgeschrieben, jedoch lässt der Vergleich der Statistiken annehmen, dass der Grund für die geringe Erholung der Arbeitslosenquote der Mangel an Qualifikationen der Arbeitssuchenden ist.

Unter Berücksichtigung der Werte aus den angefügten Statistiken, wird bereits deutlich, wie sich die Rahmenbedingungen, die während des ersten Lockdowns in Deutschland entstanden sind, entwickelt haben. Wie Abb. 7 zeigt, sind die Infektionszahlen in den Sommermonaten 2020 gesunken und von Ende Mai bis Mitte September auf einem relativ geringen Niveau geblieben. Dies hatte zur Folge, dass Maßnahmen, welche vor und während des ersten Lockdowns getroffen wurden, über die Sommermonate etappenweise gelockert wurden (vgl. Imöhl/Ivanov 2021). Jedoch hielt diese Entspannung der Situation nur für kurze

Zeit. Anfang Oktober 2020 stieg die Anzahl an Corona-Neuinfektionen drastisch an. Im Zuge dieser Entwicklung wurden nach und nach alle Lockerungen aus den Vormonaten zurückgenommen. Nicht nur Deutschland wurde von einer zweiten Infektionswelle hart getroffen. Die WHO registrierte am 15. Oktober 2020 einen signifikanten Anstieg von Neuinfektionen in allen europäischen WHO-Mitgliedsstaaten (vgl. WHO 2021b, 55). Diese zweite Welle spiegelt sich in den Zahlen für Deutschland wider. Die Arbeitslosenquote stieg erneut an, Unternehmen stellten erneut weniger ein und Unternehmen griffen wieder vermehrt auf das Konzept der Kurzarbeit zurück (vgl. Bundeagentur für Arbeit 2021). Seit Oktober 2020 befindet sich Deutschland in einer Lockdown-Situation mit immer wieder auftretenden, vorübergehenden Teillockerungen in einzelnen Wirtschaftsbereich (vgl. Imöhl/Ivanov 2021).

4.1 Auswirkungen auf das HRM

Die Coronapandemie und die Maßnahmen zur Bekämpfung dieser haben direkte Auswirkungen auf die Arbeit des HRM. Homeoffice, Infektionsschutz, Lockdown, Kontaktverbote, Ausgangssperren oder verordnete Produktionsstopps haben eine weltweite Krise hervorgerufen (vgl. Bach 2020). In der jüngsten Vergangenheit gab es keine vergleichbare Krise. Das Human Resource Management nimmt in diesen Zeiten eine besondere Funktion in der Unternehmensorganisation ein (vgl. Bundesverband der Personalmanager 2021). Die Corona-Krise hat in vielen Unternehmen deutlich gemacht, dass der „Mensch im Mittelpunkt“ zu stehen hat. Der Schutz der Mitarbeiter/innen und der Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit wurde in den ersten Monaten der Pandemie zu einem wichtigen und kritischen Faktor (vgl. Bundesverband der Personalmanager 2021). Das HRM stellt hierbei die zentrale Schnittstelle zur Bewältigung der aufkommenden Probleme dar. Covid-19 bringt für die Unternehmen neue und umfassende Anforderungen zum Schutze der Mitarbeiter mit sich. Gesetzliche Verordnungen wie beispielsweise Kontaktverbote, Abstandsregelungen oder Maßnahmen zur Hygiene und Desinfektion stellen Unternehmen vor die Herausforderung ihre bisherigen Arbeitsabläufe und -prozesse anzupassen und diese Änderungen rechtzeitig zu kommunizieren (vgl. Bach 2020). Das HRM ist maßgeblich dafür verantwortlich, dass Maßnahmen eingehalten werden und dass das Nichteinhalten solcher auch entsprechend sanktioniert wird. Auch die Kommunikation von neuen Richtlinien für Mitarbeiter, Quarantäne-Leitfäden, die Stilllegung einzelner Unternehmensbereiche und die Erfassung von Erkrankungen mit Covid-19 innerhalb der Belegschaft, liegen im Verantwortungsbereich des Human Resource Management.

Wie in Kapitel 4.1 erwähnt, hat die Coronapandemie dafür gesorgt, dass viele Unternehmen ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken mussten, um die endgültige Freisetzung dieser zu vermeiden. Auch bei dieser Maßnahme spielt das HRM eine wichtige Rolle. Das Beantragen von Kurzarbeit-Zuschüssen liegt in Verantwortungsbereich des Human Resource Management (vgl. Bach 2020). Ferner hat das HRM im Anschluss meist die Aufgabe, zu prüfen, ob die sich in Kurzarbeit befindenden Mitarbeiter ihre gewonnene Zeit für Schulungen oder andere Weiterbildungsmaßnahmen nutzen können. Durch Kurzarbeit und Homeoffice haben sich zudem die Kommunikationswege innerhalb einer Organisation verändert. Während vor der Corona-Pandemie eine Face-to-Face-Kommunikation meist uneingeschränkt möglich war, wird dieser Kommunikationsweg durch die erlassenen Vorgaben stark eingeschränkt (vgl. Kurz 2020).

Neben den bereits erwähnten neuen Herausforderungen müssen die HR-Prozesse eines Unternehmens auch unter den Bedingungen von Covid-19 reibungslos ablaufen. Bedeutet, dass unter den neuen Bedingungen die Effizienz und Qualität der Prozesse gleichbleiben muss (vgl. Bach 2020). Zum Kerngeschäft des Human Resource Management gehört beispielsweise die Gehaltsbuchführung. Durch das Anmelden von Kurzarbeit bei bestimmten Mitarbeitern hat HRM die Aufgabe diese Maßnahme in den Mitarbeiterstammdaten schnellstmöglich zu hinterlegen, um sicherzustellen, dass die Gehaltsabrechnungen reibungslos ablaufen (vgl. Bach 2020). Letztendlich lässt sich festhalten, dass die anhaltende Coronapandemie das Human Resource Management vor neue Herausforderungen stellt, die es unter den neu entstandenen Umständen zu bewältigen gilt.

4.1.1 Auswirkungen auf das Recruitment

Das Recruitment ist einer der Teilbereiche des HRM, die von den kurzfristigen Folgen der Coronapandemie besonders hart getroffen wurden. Ende März 2020 hat das „Institute for Competitive Recruiting“ (ICR) eine Blitzumfrage gestartet, bei der rund 500 Personalverantwortliche aus deutschen Unternehmen befragt wurden. Die Teilnehmer wurden zu ihrer Prognose bezüglich der eingehenden Bewerbungen, der zukünftigen Auslastung des Recruitments sowie zu den persönlichen Wahrnehmungen der Recruiter während der Krise befragt (vgl. Brickwedde 2020). Genauer ging es dabei um die Fragen, ob die Unternehmen mit weniger oder mehr Bewerbungen rechnen und ob damit zu rechnen ist, dass das Recruitment während der Krise verstärkt oder zurückgefahren wird. Das Ergebnis dieser Umfrage zu Beginn der Corona-Pandemie zeigt auf, dass 58 % der Befragten damit rechneten, dass die Recruiting-Aktivitäten auf dem Arbeitsmarkt während der Krise zurückgefahren

werden (vgl. Brickwedde 2020). Die Befragten erwarten weniger Einschränkungen für ihr eigenes Unternehmen als für den gesamten Markt. Nur 46 % der befragten Recruiter erwarten eine Verringerung der Rekrutierungsaktivitäten aufgrund der Corona-Krise, und sogar 10 % der Befragten erwarten eine Zunahme. Fast ein Drittel der Personalvermittler glaubt, dass die Verbreitung des Coronavirus und seine Folgen keinen wesentlichen Einfluss auf die Rekrutierung ihres Unternehmens haben werden (vgl. Brickwedde 2020).

Die Ergebnisse der Blitzumfrage werden durch eine Studie von „softgarden e-recruiting“ in Kooperation mit „Haufe-Lexware“ für den Zeitraum zwischen dem 15. April 2020 bis 4. Mai 2020 bestätigt. Bei dieser Studie wurden im genannten Zeitraum 130 Recruitingverantwortliche befragt. Hierbei gaben rund 57% der befragten Personalverantwortlichen an, dass sie während der Corona-Krise deutlich weniger rekrutieren und nur noch dringend benötigte Mitarbeiter eingestellt werden (vgl. Schiwietz 2020, 13). Diese rund 57 % spiegeln die Ergebnisse der vorhergenannten Blitzumfrage deutlich wider. Somit lässt sich bestätigen, dass die Vermutungen der Personalverantwortlichen zum größten Teil so eingetreten sind wie zu Beginn der Corona-Krise befürchtet. Noch wesentlich gravierender ist das Ergebnis von 46,6 %, bei dem die Befragten angaben, dass ihr Unternehmen wegen der Corona-Krise das Recruitment sogar ganz eingestellt hat. Die Studie von „softgarden e-recruiting“ in Kooperation mit Haufe-Lexware weist ein weiteres interessantes Phänomen auf. 14,1 % der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen sogar das Recruiting verstärkt wurde (vgl. Schiwietz 2020, 13). Auch dieses Ergebnis bestätigt die in der Blitzumfrage des ICR getroffenen Annahmen, bei der 10 % der Befragten eine Zunahme des Recruitings erwarteten. Die folgende Abb. 11 zeigt die gesamten Ergebnisse der „softgarden e-recruiting“-Studie.

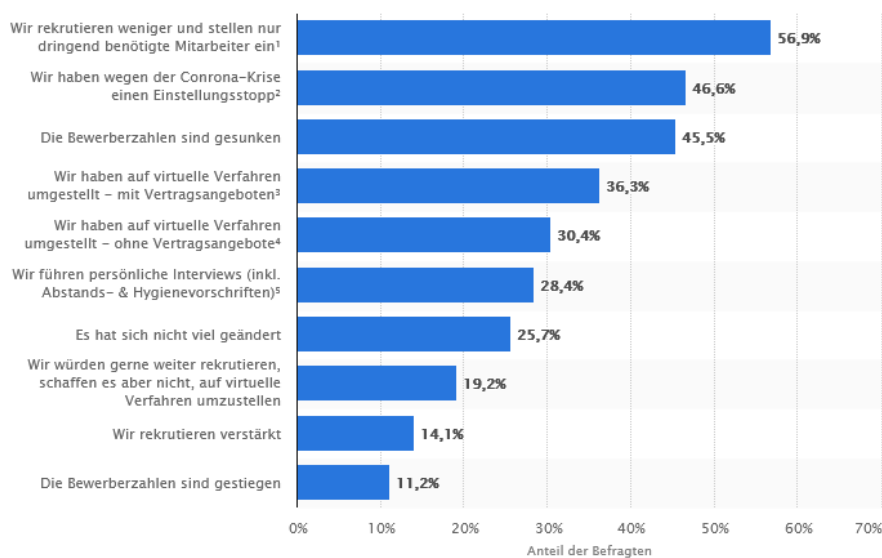


Abb. 11 Was trifft auf das Recruiting in Ihrem Unternehmen aktuell zu? (Schiwietz 2020)

Die Ergebnisse der Studie zeigen die direkten Auswirkungen auf das Recruiting zu Beginn der Corona-Pandemie. So gaben 45,5 % der Befragten an, dass die Bewerberanzahl zurückgegangen ist. Dieses Ergebnis in Kombination mit den Recruiting-Aktivitäten der Unternehmen zeigt auf, wie sich der Arbeitsmarkt in der Corona-Krise entwickelt hat und welche Folgen daraus für das Recruiting entstehen. Diese Kohärenz macht deutlich, dass auf dem Arbeitsmarkt wesentlich weniger Bewerber auf eine geringere Nachfrage von Seiten der Unternehmen trifft (vgl. hpu Unternehmensberatung). Diese Ergebnisse dürfen jedoch nicht auf den gesamten Arbeitsmarkt übertragen werden. Denn wie die Studienergebnisse zeigen gibt es auch hier Ausnahmen. Zu den Branchen, die sogar einen Anstieg der Recruiting-Aktivitäten und Bewerbern verzeichnen, gehören beispielsweise die IT-Branche und das verarbeitende Gewerbe (vgl. hpu Unternehmensberatung). Zu betrachten ist erneut Abb. 11, welche aufzeigt, dass 36 % der befragten Personalverantwortlichen angeben, dass unter den neu entstandenen Umständen durch das Coronavirus virtuelle Verfahren im Bereich des Recruitments angewendet werden. Auch andere Bereiche der Unternehmen erfahren durch die anhaltende Corona-Pandemie einen Schub im Bereich der Digitalisierung (vgl. Wintermann 2020). Homeoffice, digitale Kommunikationswege und das mobile Arbeiten haben deutliche Auswirkungen auf den Digitalisierungsprozess der Unternehmen (vgl. Wintermann 2020). Dieser generelle Schub der Digitalisierung könnte erklären, warum die IT-Branche im Bereich des Recruitments weniger Einbuße bezüglich der Bewerberanzahlen und der Recruitment-Aktivitäten zu verzeichnen hat als andere Branchen.

Durch die Corona-Krise waren nicht nur die Arbeitgeber zu Beginn verunsichert, auch für die potenziellen Bewerber hat sich die Situation stark verändert. Die wirtschaftliche Lage und die neuen Verordnungen der deutschen Regierung haben dafür gesorgt, dass die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer wesentlich gesunken ist (vgl. Rütten 2020). Dieses Phänomen hat eine zusätzliche Auswirkung auf die Anzahl der eingehenden Bewerbungen. Bewerber, welche trotz neuer Umstände bereit sind, ihren Arbeitgeber zu wechseln, weisen seit Anfang der Corona-Krise ein erhöhtes Informationsbedürfnis hinsichtlich der wirtschaftlichen Lage des Ziel-Unternehmens und des neuen Bewerbungsprozesses auf (vgl. Rütten 2020). Die Arbeit hat sich für die Recruiter eines Unternehmens durch die Corona-Krise stark gewandelt. Unternehmen, welche bereits vor der Corona-Krise vermehrt auf Online-Bewerbungsgespräche/Interviews gesetzt haben, besitzen einen wesentlichen Vorteil gegenüber Unternehmen, welche erst mit Beginn der Krise ihren Bewerbungsprozess digitalisiert haben (vgl. Rütten 2020). Recruiter stehen nun vor der Herausforderung, die Bewerbungsgespräche meist nur noch online abzuhalten und trotzdem die gewohnte Qualität aufrechtzuerhalten. Eine weitere Herausforderung stellt hier das Homeoffice dar.

Recruiter, die sich im Homeoffice befinden, müssen also meist von zuhause aus online-Bewerbungsgespräche führen. Ein kritischer Faktor hierbei stellt die Internetverbindung dar, denn nicht jeder Mitarbeiter, der sich im Homeoffice befindet, besitzt die Möglichkeit auf schnelles und stabiles Internet zuzugreifen (vgl. Der Tagespiegel 2020).

Eine weitere Tätigkeit der Recruiter hat durch die neue Corona bedingte Situation an Bedeutung gewonnen. Während die Bewerberzahlen sinken und generell weniger Personal eingestellt wird, hat sich das bereits in Kapitel 2.2.2 erwähnte „Active Sourcing“ als vielversprechende Maßnahme im Bereich der Personalbeschaffung herauskristallisiert (vgl. Rütten 2020). Auch wenn die Wechselbereitschaft auf dem Arbeitsmarkt generell gesunken ist, kann es sich lohnen, potenziell interessante Kandidaten direkt auf ihre momentane Lage und ihr Befinden anzusprechen. Zudem wird damit gerechnet, dass die Corona-Krise auch vermehrt Kandidaten auf den Arbeitsmarkt gebracht hat, die im Vorfeld auf eine direkte Ansprache eines Unternehmens nicht reagiert hätten (vgl. Rütten 2020). Unternehmen, welche bereits seit längerem ein digitales Bewerbermanagementsystem verwenden, haben den Vorteil, dass die Recruiter bereits mit diesem System vertraut sind und sich während der Corona-Krise in kein neues System einarbeiten müssen. Digitale Bewerbermanagementsysteme können in Zeiten von Homeoffice für einen weiterlaufenden und reibungslosen Bewerberprozess sorgen (vgl. Rütten 2020). Recruiter können durch eine solche Bewerbermanagement-Software auch im Homeoffice ihre gewohnte Arbeitsqualität beibehalten und die Kommunikation untereinander kann effizient gestaltet werden. Dass Bewerbermanagementsysteme während der Corona-Krise den Bewerberprozess vereinfachen können, zeigt die Konjunkturbefragung des Wirtschaftsinstituts Wolfgang Witte von November 2020. Im Verlauf vom 10. November 2020 bis zum 24. November 2020 nahem insgesamt 27 deutsche HR-Softwareanbieter an der Umfrage teil. 30 % der Befragten rechnen mit einem Umsatzwachstum von bis zu 10 %, rund ein Viertel der Befragten rechnen mit einem gleichbleibenden Umsatzniveau und nur 7,4 % der Befragten rechnen mit rückläufigen Umsätzen (vgl. Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte 2020). Dass die HR-Software-Unternehmen kaum Auswirkungen durch die Corona-Pandemie registrierten, macht deutlich, dass die Nachfrage in diesem Bereich gestiegen ist.

Generell lässt sich festhalten, dass der Recruiting-Mix in Zeiten von Corona einem Wandel unterliegt. So sind Maßnahmen wie die bereits genannten Online-Bewerbungsgespräche/Interviews, Bewerbermanagementsysteme und Active Sourcing im Aufschwung (vgl. Rütten 2020). Während der Krise stabil gebliebene Maßnahmen sind beispielsweise die Karriereseiten der Unternehmen, Stellenanzeigen bei Drittanbietern wie Monster.de oder Stepstone.de und das Recruiting über Social Media (vgl. Weller 2020). Von der Krise auch

größtenteils unberührt geblieben sind Mitarbeiterempfehlungen, Arbeitgeberbewertungsportale und Netzwerke. Sie gehören zu den transparenten Möglichkeiten im Recruitment und sind Krisen resistent (vgl. Rütten 2020).

4.1.2 Auswirkungen auf das Employer Branding

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt, handelt es sich bei Employer Branding um die Schaffung einer Arbeitgebermarke. Unter Einbezug von Personalmarketingmaßnahmen liegt das Ziel des Employer Branding darin, die aktuellen Arbeitgeber an das Unternehmen zu binden und auf dem Arbeitsmarkt interessante Kandidaten anzulocken. Das Employer Branding hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung für die Unternehmen gewonnen. In der Forschung herrscht Einigkeit darüber, dass während einer Krise die Bedeutung weiter steigt. Angeführte Gründe hierfür sind vor allem das Sicherheitsbedürfnis der aktuellen Mitarbeiter und das zusätzliche Informationsbedürfnis von potenziellen Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Koller/Hauska 2020). Somit ist es gerade in Krise-Zeiten für die Unternehmen wichtig Transparenz zu bieten. Durch die Verordnungen der deutschen Regierungen wie Kontaktbeschränkungen und Hygienemaßnahmen befinden sich während Corona ein Großteil der Mitarbeiter im Homeoffice (vgl. Kurz 2020). Dadurch fehlt der persönliche Kontakt innerhalb der Belegschaft und es könnte zu einer Distanzierung der Mitarbeiter zum Unternehmen kommen (vgl. Koller/Hauska 2020). Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter auf emotionaler Ebene an das Unternehmen zu binden. Unternehmen, die in Zeiten der Corona-Pandemie dafür sorgen, dass es den aktuellen Mitarbeitern unter den neuen Umständen gut geht, können eine langfristige Bindungen ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen erreichen (vgl. Schmidt 2021). So kann ein Team, welches die Krise gemeinsam bewältigt, zusammen nach Lösungen für aufkommende Herausforderungen sucht und gemeinsam daran wächst, optimistisch in die Zukunft blicken (vgl. Schmidt 2021). Aus Employer Branding-Sicht sind dieser Zusammenhalt und die gemeinsame Bewältigung einer Krise von großer Wichtigkeit. Es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter, welche eine solche positive Erfahrung erlebt haben, diese auch in ihrem privaten und beruflichen Umfeld kommunizieren (vgl. Schmidt 2021). Diese Kommunikation hat eine positive Auswirkung auf das Arbeitgeber-Image und sorgt gleichzeitig für Glaubwürdigkeit. Um diesen Zusammenhalt innerhalb eines Teams zu erreichen, benötigt es die gezielte Unterstützung durch das Unternehmen. Die durch das Employer Branding geschaffene Unternehmenskultur und die kommunizierte Mitarbeiterfreundlichkeit darf unter keinen Umständen während einer Krise

bröckeln. Das Gegenteil ist der Fall, denn während einer Krise sollten Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter legen.

Wie bereits in Kapitel 4.1.1 erwähnt, befindet sich der Arbeitsmarkt momentan in der Situation, dass weniger potenzielle Bewerber auf eine geringere Nachfrage von Seiten der Unternehmen treffen. Um die geringere Anzahl an potenziellen Bewerber davon zu überzeugen, dass ein Wechsel oder eine Bewerbung bei dem eigenen Unternehmen eine gute Entscheidung ist, kann das EB durch gezielte Personalmarketingmaßnahmen das Recruitment des Unternehmens in seiner Tätigkeit unterstützen (vgl. Koller/Hauska 2020). Auch hier gilt das Prinzip der Transparenz. Es ist wichtig, den Bewerbern bereits während des Bewerbungsprozesses zu vermitteln, wie die momentane Wirtschaftslage des Unternehmens ist, wie das Unternehmen mit den Verordnungen der Regierung umgeht und wie die aktuelle Stimmung innerhalb der Belegschaft ist (vgl. Schmidt 2021). Beim Betrachten mehrerer Publikationen während der Corona-Krise zum Thema Employer Branding wird deutlich, dass das Employer Branding maßgeblich dafür verantwortlich ist, wie das Unternehmen während und nach der Krise in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. So wird in einer Publikation dazu geraten, als Unternehmen eine Vorbildfunktion einzunehmen, bei der Sicherheit ausstrahlt und Empathie gezeigt werden soll. Berücksichtigt das Employer Branding alleine diese beiden Faktoren, wäre es möglich, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (vgl. Rausch 2020). Diese Handlungsempfehlung findet sich in anderen Quellen ähnlich wieder. Beispielsweis spricht Brite Schmidt in ihrem Artikel davon, dass die Unternehmen sich zum Ziel machen sollten, für andere Unternehmen als Vorbild im Umgang mit der Krise zu fungieren und dass dies durch die Vermittlung von Sicherheit und Empathie automatisch zu einer Positionierung als attraktiver Arbeitgeber führen würde (vgl. Schmidt 2020).

Zusammenfassend lässt sich für das Employer Branding festhalten, dass die Corona-Krise eine Chance und gleichzeitig ein Risiko für die Arbeitgebermarke darstellen kann. Wird die Employer-Branding-Strategie an die Krise angepasst und es resultiert aus den getroffenen Maßnahmen eine erhöhte Bindung der Arbeitnehmer, kann ein Unternehmen die Krise sogar gestärkt verlassen. Sollte die Strategie jedoch falsch gewählt sein und es resultiert eine Distanzierung der Mitarbeiter zum Unternehmen aus den getroffenen Maßnahmen, besteht die Möglichkeit, dass nach der Krise eine erhöhte Fluktuation der Mitarbeiter stattfinden wird (vgl. Koller/Hauska 2020).

4.1.3 Auswirkungen auf die Personalentwicklung

Mit Beginn des ersten Lockdowns in Deutschland veränderte sich gleichzeitig auch die Arbeit im Bereich der Personalentwicklung eines Unternehmens. Durch die Kontaktbeschränkungen und Hygienevorschriften wurden zu Beginn die meisten Mitarbeiter in das Homeoffice geschickt (vgl. Haufe 2020). Nun waren die Mitarbeiter nicht mehr vor Ort am Unternehmenssitz, sondern zuhause und mussten ihren Arbeitsalltag von dort aus nachgehen. In der Personalentwicklung hatte dies zur Folge, dass die zuständigen Mitarbeiter einen Großteil ihrer Zeit mit dem Verschieben und Absagen von geplanten Präsenz-Weiterbildungsmaßnahmen verbrachten (vgl. Haufe 2020). Das Kommunikations-Kolleg (KKAG), befragte im April 2020 insgesamt 250 deutsche und multinationale Unternehmen hinsichtlich der „aktuellen Auswirkungen von CORONA/Covid-19 auf die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung“ (KKAG 2020). Bei dieser Studie gaben rund 66 % der befragten Unternehmen an, dass die externen und internen Maßnahmen zur Personal- oder Organisationsentwicklung für unbestimmte Zeit abgesagt wurden. Die anderen 33 % der Befragten gaben jedoch an, dass ihr Unternehmen die Arbeit der Mitarbeiter mit gezielten Maßnahmen im Homeoffice unterstützen wollen. Dieses Studienergebnis zeigt den unterschiedlichen Umgang der Personalentwickler mit der Corona-Krise und den damit verbundenen neuen Herausforderungen. Die Veranstaltung von Präsenzveranstaltungen wurde durch die Verordnungen der deutschen Regierung beinahe unmöglich. Die Antwort auf dieses Problem kann im Bereich der Digitalisierung gefunden werden. Doch auch in diesem Thema unterscheidet sich die Einstellung der Unternehmen. Die bereits genannte Studie des Kommunikations-Kolleg ergab, dass bereits 33 % der befragten Unternehmen Online-Trainings anbietet und weitere 12 % der Befragten wollen entsprechende Maßnahmen zur Digitalisierung von Personal- und Organisationsmaßnahmen in Zeiten von Corona einführen (vgl. KKAG 2020). Dem entgegen stehen wiederum rund ein Drittel der Befragten, die in der Studie der KKAG angaben, dass trotz den neuen Umständen keine Online-Maßnahmen geplant sind.

Eine weitere Studie wurde vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) erhoben. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln und wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert. Das KOFA befragte im Zeitraum vom 14. bis zum 22. Mai 2020 insgesamt 377 Unternehmen zum Thema „Weiterbildung während der Corona-Pandemie“. Von den 377 befragten Unternehmen gaben 44,5 % an, dass sich die Weiterbildungsaktivitäten seit Beginn der Corona-Krise nicht verändert haben (vgl. Flake/Seyda/Werner 2020, 1). Wiederum 25 % gaben an, dass die Weiterbildungsaktivitäten gesunken sind und 12 % gaben sogar

an, dass die Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung gestiegen sind. Das KOFA stellte bei seiner Studie fest, dass besonders bei Unternehmen mit über 100 Beschäftigten ein Rückgang der Weiterbildungsaktivitäten zu verbuchen ist. Des Weiteren stellt das KOFA die Vermutung auf, dass bei Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern ihre Weiterbildungsmaßnahmen eher über die Budgetplanung gesteuert werden und es durch die Corona-Krise aus Gründen der Einsparungen zu Kürzungen dieses Budgets gekommen ist (vgl. Flake/Seyda/Werner 2020, 1). Die Teilnehmer der Studie wurden zudem gefragt, ob die Weiterbildungsaktivitäten, die vor Beginn der Corona-Krise geplant wurden, fortgesetzt wurden und wenn nicht aus welchem Grund die Maßnahmen abgesagt wurden. Insgesamt 35 % der Befragten gaben an, dass die geplanten Maßnahmen vollständig oder teilweise auch während der Corona-Krise durchgeführt werden. Die Unternehmen gaben hierbei an, dass die geplanten Maßnahmen auf digitalem Wege fortgesetzt werden, konnten. Die anderen 65 % gaben an, dass die Maßnahmen entweder aufgrund fehlender Alternativangebote abgesagt wurden oder weil das Unternehmen nach der Krise die Maßnahmen wie ursprünglich geplant fortsetzen wollen (vgl. Flake/Seyda/Werner 2020, 2). Neben den bereits genannten Ergebnissen der KOFA-Studie stellte das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung fest, dass die Nutzung digitaler Lernmethoden insgesamt gestiegen ist. Auch Unternehmen, die einen generellen Rückgang der Weiterbildungsaktivitäten zu verbuchen haben, geben an, dass die Nutzung der digitalen Lernangebote während der Corona-Krise gestiegen ist.

Unter Berücksichtigung der Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) und der Studie von Kommunikations-Kolleg lässt sich festhalten, dass die Corona-Krise einen Einbruch der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten zur Folge hatte. Gerade zu Beginn der Krise wurden oftmals geplante Maßnahmen abgesagt oder mussten auf digitalem Wege umgeplant werden. Interessant hierbei zu beobachten ist vor allem der unterschiedliche Umgang der Unternehmen mit dem Thema Personal- und Organisationsentwicklung während der Corona-Krise. Während einige Unternehmen angeben, dass die Aktivitäten auf digitalem Wege fortgesetzt werden, beharren andere Unternehmen auf die Aussetzung der geplanten Maßnahmen und die Fortsetzung dieser nach der Krise. Damit in Zeiten von Corona die Personal- und Organisationsentwicklung nicht vollends zum Erliegen kommt, müssen die Unternehmen auf digitale Lernmethoden zurückgreifen. Zumindest so lange, bis die Verordnungen der deutschen Regierungen Präsenzveranstaltungen wieder zulassen. Das KOFA geht davon aus, dass die Corona-Krise einen allgemeinen Schub der digitalen Lernmethoden zu verantworten hat und dass dieser Schub auch in Zeiten nach der Krise eine direkte Auswirkung auf das bereits in Kapitel 2.2.3 genannte „Blended Learning“ haben wird (vgl. Flake/Seyda/Werner 2020, 3). Bedeutet, dass der Mix aus Online- und

Offline-Lernmethoden sich hin zur stärkeren Ergänzung der Offline-Lernmethoden durch Online-Lernmethoden entwickeln wird.

4.2 Auswirkungen auf den Megatrend „New Work“

Die Corona-Pandemie hat nicht nur Auswirkung auf die Arbeit im Human Resource Management, sondern auch auf Trends in diesem Bereich. Im Folgenden werden die Gründe für Unternehmen, „New Work“ zu implementieren, genauer beleuchtet und im Anschluss analysiert, wie bzw. ob die Corona-Pandemie den Verlauf des Megatrends beeinflusst hat.

Welche Gründe gibt es für Unternehmen das „New Work“-Konzept in die Unternehmensstrategie aufzunehmen. Wie bereits erwähnt geht dieses Konzept einher mit dem Wertewandel der „Generation Y“. Unter Berücksichtigung des bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnten „War of Talents“ oder auch Fachkräftemangel genannt, wird deutlich, dass Unternehmen hinsichtlich der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt den Trend „New Work“ nicht ignorieren sollten, denn gute Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmen dar (vgl. Haufe.Akademie 2021). Viele Menschen suchen in der heutigen Zeit bei der Wahl des Arbeitgebers nach einem Arbeitsumfeld, welches die Möglichkeit der Selbstentfaltung bietet und in dem die eigene Leistung wertgeschätzt wird (vgl. Zukunftsinstitut 2021b). Haben Unternehmen ihre Unternehmenskultur nicht bereits dahingehend angepasst oder befinden sie sich noch nicht im Wandel, besteht die Möglichkeit, dass die Unternehmen zukünftig mit einer erhöhten Fluktuation zu rechnen haben und gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt an Wettbewerbsfähigkeit verlieren (vgl. Haufe.Akademie 2021). Diese Annahme der Haufe-Akademie wird durch die Studie „Arbeitsplatz der Zukunft 2018“ bekräftigt. Die Studie wurde von „IDG Research Services“ im Zeitraum vom 19. bis 26. Juni 2018 erhoben. In diesem Zeitraum wurden insgesamt 628 qualifizierte Interviews, davon 285 aus Unternehmenssicht und 342 aus Arbeitnehmersicht geführt (vgl. Freimark/Lixenfeld/Mauerer 2018, 45). Ein Ergebnis dieser Studie ist, dass „New Work“ in den individuellen Wünschen der Arbeitnehmer für das Arbeitsumfeld hoch priorisiert ist. Beispielsweise gaben 46,5 % der befragten Arbeitnehmer an, dass sie sich durch die Umsetzung eines „New Work“-Konzeptes eine bessere Work-Life-Balance und mehr Freiheit erhoffen (vgl. Freimark/Lixenfeld/Mauerer 2018, 16)

Wird das Konzept „New Work“ auf das Human Resource Management übertragen ist festzustellen, dass die Implementierung dieses Trends direkte Auswirkungen auf das HRM hat. Jedoch ist zu erwähnen, dass auch bei Verweigerung des Unternehmens, das Konzept

„New Work“ in die Unternehmensstrategie aufzunehmen, Folgen für das HRM entstehen. Beispielsweise stehen das Employer Branding und das Recruitment unter direktem Einfluss hinsichtlich der Entscheidung des Unternehmens „New Work“ zu implementieren oder zu ignorieren. Diesbezüglich befragte „Kienbaum Consultants International“ insgesamt 112 Unternehmen in Deutschland zum Thema „New Work“. 78 % der befragten Unternehmen gaben an, dass „New Work“ auf der Unternehmensagenda steht (vgl. Kienbaum 2017). Weitere 67 % gaben an, dass neben - der Geschäftsführung - das Human Resource Management des jeweiligen Unternehmens maßgeblich an der Umsetzung von New Work beteiligt ist

Des Weiteren wurden die Unternehmen befragt, welche Maßnahmen des „New Work“ in dem jeweiligen Unternehmen vorwiegend umgesetzt werden. Hierbei gaben 70 % der Befragten an, dass Homeoffice die meistgenutzte Maßnahme zur Umsetzung des „New Work“-Konzeptes ist. Unter Berücksichtigung der Umstände, die durch die Corona-Pandemie entstanden ist, wird diese Zahl einen Schub erhalten haben, denn wie bereits in Kapitel 4.1 erörtert, hatten Unternehmen zu Beginn der Corona-Krise durch die Verordnungen der deutschen Regierung keine andere Wahl als die Angestellten in das Homeoffice zu schicken, um den Fortlauf der Geschäftstätigkeiten zu gewährleisten. Die folgende Abb. 12 zeigt zudem die Ergebnisse der Studie hinsichtlich der umgesetzten Maßnahmen in den befragten Unternehmen.

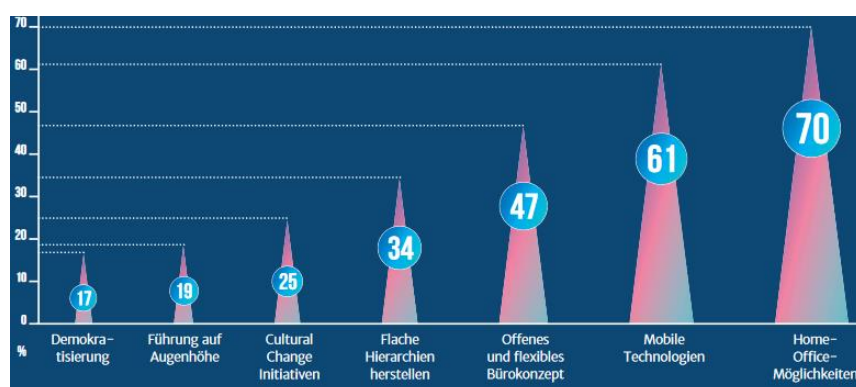


Abb. 12 Maßnahmen des „New Work“
(Kienbaum 2017)

Der Haufe - „HR-Report 2021“ gibt Aufschluss darüber, wie sich „New Work“ in den Unternehmen durch Corona widerspiegelt. In diesem Rahmen wurden 1.046 Fach- und Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dazu befragt, inwiefern sie einzelnen Dimensionen von „New Work“ in ihrem Unternehmen heute schon als umgesetzt ansehen (vgl. Haufe 2021). Platz 1 stellt hierbei mit 61 % die zeitliche Flexibilisierung der

Arbeit dar. Darauf folgt mit 55 % die projektbasierte Organisationsform und auf Platz 3 mit 54 % die Sinnstiftung der Arbeit. Der „HR-Report 2021“ zeigt ebenfalls auf, dass vor allem die örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit durch die Corona-Pandemie einen enormen Schub erhalten hat (vgl. Haufe 2021). Aus dem Report geht hervor, dass vor allem Änderungen der Organisationsstruktur hinsichtlich Führungsstrukturierung und Machtverteilung während der Corona-Krise zum Stagnieren gekommen sind.

Zu diesem Ergebnis kommen auch Jutta Rump, BWL-Professorin und IBE-Direktorin, und Thomas Sattelberger, FDP-Mitglied im Deutschen Bundestag (MdB). Beide wurden im Rahmen einer Podiumsdiskussion unter dem Namen „Restart 2021“, injiziert durch Horizont Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, zu ihrer Meinung bezüglich der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Megatrend „New Work“ befragt. Beide sehen die Entwicklung des „New-Work“ während der Krise als eher rückläufig als vorantreibend. Thomas Sattler sagt, dass diejenigen die in diesen Tagen von „New Work“ reden eigentlich nur Homeoffice meinen (vgl. Sturm 2021). Rump und Sattelberger haben die Ansicht, dass die Pandemie zwar positive Auswirkungen auf die Flexibilisierung der Arbeit in den Unternehmen hat, jedoch beklagen sie, dass viele Unternehmen die Corona-Pandemie als Chance nutzen vorangegangene Prozesse des „New Work“-Konzeptes zu revidieren (vgl. Sturm 2021). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bestimmte Bereiche wie die Flexibilisierung der Arbeit einen Schub durch die Corona-Pandemie erfahren haben. Jedoch stehen nicht alle Bereiche des „New Work“ unter einem positiven Einfluss.

5 Praxisbeispiel Gruppe Deutsche Börse

Die Gruppe Deutsche Börse (GDB) ist eine international tätige Börsenorganisation, welche als innovativer Marktinfrastrukturanbieter mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Technologien, die gesamte Wertschöpfungskette im Finanzgeschäft abdeckt (vgl. Gruppe Deutsche Börse 2021). Das Unternehmen in seiner heutigen Form besteht seit Dezember 1992, nachdem bei der Jahreshauptversammlung der Frankfurter Wertpapierbörse AG die Umbenennung in Deutsche Börse AG beschlossen wurde. Die neue Firma wurde im Anschluss an diese Entscheidung am 16. Dezember 1992 in das Handelsregister eingetragen (vgl. Gruppe Deutsche Börse 2021). Die GDB beschäftigt weltweit, Stand 31. Dezember 2020, 7.238 Mitarbeiter und verfügt über Standorte in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Australien (vgl. Deutsche Börse 2021, 56).

Börsen bieten Marktplätze, an denen Waren und Güter, sowie Wertpapiere, Rohstoffe, Devisen oder Derivate gehandelt werden. Im Englischen wird dieser Handel als „Stock Exchange“ bezeichnet. Das Konzept der Börse besteht bereits seit dem 16. Jahrhundert und soll den Handel örtlich und zeitlich konzentrieren (vgl. finanzfluss 2021). Hierbei gibt es verschiedene Arten von Börsen, die sich in der gehandelten Ware unterscheiden. Zu den größten Börsenplätzen dieser Welt gehören New York Stock Exchange, auch bekannt als Wall Street, BATS Exchange, welches ein multilaterales Handelssystem darstellt, und Nasdaq, welche die größte elektronische Börse der USA ist (vgl. World Federation of Exchange 2021). Die Deutsche Börse belegt im Größenvergleich den 12. Platz weltweit.

Wie hat die Corona-Pandemie die GDB beeinflusst und wie geht das Unternehmen mit der Situation um? Diese Frage lässt sich mit Hilfe des Geschäftsberichtes 2020 der GDB beantworten. Dieser wurde am 12. März 2021 von der Deutschen Börse veröffentlicht. Die Verordnungen haben auch von der GDB keinen Halt gemacht und somit die Arbeitsbedingungen beeinflusst. Im März 2020 wurde fast die gesamte Belegschaft der GDB in das Homeoffice geschickt (vgl. Deutsche Börse 2021, 56). Im Anschluss wurde ein Hygienekonzept mit strengen Reinigungs- und Desinfektionskonzepten entwickelt, so dass die GDB ab dem 27. April 2020 den Mitarbeitern die Möglichkeit bot, freiwillig zurück an die Unternehmensstandorte zu kehren, unter Berücksichtigung der lokalen Regelungen der jeweiligen Standorte (vgl. Deutsche Börse 2021, 56). In Kapitel 4.1.2 dieser Ausarbeitung wird erwähnt, dass durch einen anhaltenden Aufenthalt der Mitarbeiter im Homeoffice eine emotionale Distanz der Mitarbeiter zum Unternehmen entstehen kann und dass dies aus Sicht des EB ein Problem darstellt. Die GDB hat dies auch erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen. Die Mitarbeiter im Homeoffice werden kommunikativ begleitet und in

regelmäßigen Abständen mit Information zur Entwicklung der Situation versorgt. Zudem schaffte die GDB unter diesen besonderen Umständen die Möglichkeit für die Mitarbeiter den Kontakt zu globalen psychologischen Netzwerken und Vertrauensstellen aufzubauen, um die Mitarbeiter emotional unterstützen zu können (vgl. Deutsche Börse 2021, 56). Durch diese Maßnahmen wird in dem Geschäftsbericht davon gesprochen, dass die schwierige Situation gut gemeistert wurde.

In ihrem Geschäftsbericht 2020 gibt die Deutsche Börse AG zudem an, dass die Mitarbeiteranzahl im Vergleich zum Vorjahresstichtag um 11,3 % gestiegen ist. Diese Zahl ist insofern interessant, da während der Corona-Pandemie die Recruiting-Aktivitäten der meisten Unternehmen stark zurück gegangen sind. Der Geschäftsbericht der GDB aus dem Jahr 2019 zeigt auf, dass in diesem Jahr die Belegschaft um 8,4 Prozent gewachsen ist (vgl. Deutsche Börse 2020, 56). Diese beiden Zahlen im Vergleich belegen, dass die GDB anders als die meisten Unternehmen ihre Recruiting-Aktivitäten in Zeiten von Corona sogar erhöht hat. In Kapitel 4.1.1 dieser Dissertation wird erläutert, dass vor allem IT-Unternehmen während der Krise die Aktivitäten auf dem Arbeitsmarkt verstärkt haben. Diese Erklärung lässt sich auch auf die GDB übertragen, da sie eine Vielzahl an technologischen Produkten in ihrem Portfolio anbietet. Somit ist die GDB als IT-Unternehmen anzusehen.

Unter dem Namen „Capital Market Academy“ betreibt die GDB einen Trainingsanbieter, der sowohl für die interne Personal- und Organisationsentwicklung Angebote bereithält, sowie von externen Stakeholdern in Anspruch genommen werden kann. Im zweiten Quartal des Jahres 2020 hat die Capital Market Academy ihr Angebot für Mitarbeiter der Gruppe komplett digitalisiert (vgl. Mayer 2020). Ulf Mayer – Head of Capital Market Academy – betont hierbei, dass diese Umstellung keine Probleme dargestellt hat, da die nötigen Anwendungen bereits im Einsatz waren (vgl. Mayer 2020). Selbst Lehrgänge, welche für mehrere Tage in Präsenz geplant waren, wurden auf digitalem Wege umgesetzt. Ulf Mayer spricht davon, dass die Resonanz auf die Online-Lehrmethoden durchaus positiv ist, jedoch die Nachfrage nach Präsenzveranstaltungen nach wie vor vorhanden ist (vgl. Mayer 2021). Unter den besonderen Umständen der Corona-Pandemie plant die „Capital Market Academy“ sogenannte Hybridveranstaltungen, bei denen eine Präsenzveranstaltung mit verringerter Teilnehmeranzahl stattfindet, bei welcher gleichzeitig Teilnehmer über Online-Medien zugeschaltet sind. Die Capital Market Academy erhofft sich durch diese Hybridisierung die Vorteile aus Offline- und Online-Lehrmethoden optimal verbinden zu können (vgl. Mayer 2020). Unter der Berücksichtigung der in Kapitel 4.1.3 genannten Studien lässt sich festhalten, dass die GDB ihre Personal- und Organisationsentwicklung während der

Corona-Pandemie aufrechterhalten konnte und laut eigener Aussage keine Probleme damit hatte, die geplanten Lehrveranstaltungen auf digitalem Wege fortzusetzen.

Welche Auswirkungen hatte die Pandemie auf die Trendentwicklung des „New Work“-Konzeptes bei der Gruppe Deutsche Börse. Hierzu verfasste Heike Eckert – Member of the Executive Board – der GDB - verantwortlich für den Bereich HR und Compliance, einen Artikel. In diesem Beitrag wird davon gesprochen, dass das gesammelte Wissen aus der Zeit mit Corona genutzt werden soll, um die Dynamik der Zusammenarbeit bewusst zu gestalten (vgl. Eckert 2021). Diese Aussage spielt auf die Hierarchiegestaltung eines Unternehmens im Sinne des „New Work“-Konzeptes an. Dies bedeutet, flache Hierarchieebenen und die Gestaltung der Arbeit auf Vertrauensbasis. Des Weiteren geht Heike Eckert darauf ein, dass die soziale Distanzierung durch die Kontaktbeschränkungen und Homeoffice zu der Erkenntnis geführt hat, dass die persönliche Interaktion von großer Wichtigkeit ist (vgl. Eckert 2020). Daraus resultierend wird die tatsächliche Gestaltung der Büroräume als zukünftiges Schlüsselement der neuen Arbeitsmodelle betitelt (vgl. Eckert 2021). Darüber hinaus wirft Heike Eckert in ihrem Artikel einen Blick in die Zukunft, in dem sie die Aussage trifft, dass über die Krise hinaus die Möglichkeit für die Mitarbeiter bestehen bleibt ihre Arbeit unabhängig vom Arbeitsort zu gestalten. Sie betont jedoch, dass es von den jeweiligen Aufgaben und Anforderungen der Mitarbeiter abhängt, inwieweit ein Arbeiten aus der Ferne ermöglicht werden kann (vgl. Eckert 2021). Unter Betrachtung dieses Artikels, lässt sich festhalten, dass die GDB auch in Corona-Zeiten den Trend „New Work“ nicht aus den Augen verloren hat und dass die Umsetzung eines „New Work“-Konzeptes einen bestimmten Stellenwert innerhalb des Unternehmens eingeht.

Die genannten Punkte lassen darauf schließen, dass die GDB auch während der Pandemie ihre Geschäftsprozesse aufrechterhalten konnte und dass das HRM des Unternehmens mit den neu entstandenen Herausforderungen umgehen konnte.

6 Schlussbetrachtung

Fest steht, dass die Corona-Pandemie langfristige Auswirkungen auf das Leben der Menschen hat. Die mentalen Folgen resultierend aus monatelangen Lockdowns und dauerhaften Social-Distancing werden die Gesellschaft auch nach der Corona-Pandemie begleiten. Wie schnell wird die Gesellschaft nach der Pandemie zu ihrem vorherigen „Status quo“ zurückkehren oder wird ein neuer Status quo entstehen?

Unter Betrachtung der in den vorangegangenen Kapiteln erwähnten Auswirkungen auf das HRM, lässt sich festhalten, dass die Corona-Pandemie langfristige Folgen haben wird und Prozesse, die coronabedingt angepasst wurden, haben das Potenzial, auch nach der Krise beibehalten zu werden.

Da das HRM für die Arbeit mit und für die Menschen steht, wird auch in diesem Bereich mit langfristigen Folgen zu rechnen sein. Im folgenden Abschnitt werden die Gedankengänge des Autors hinsichtlich der Forschungsergebnisse in Bezug auf die Zeit nach der Krise wiedergegeben.

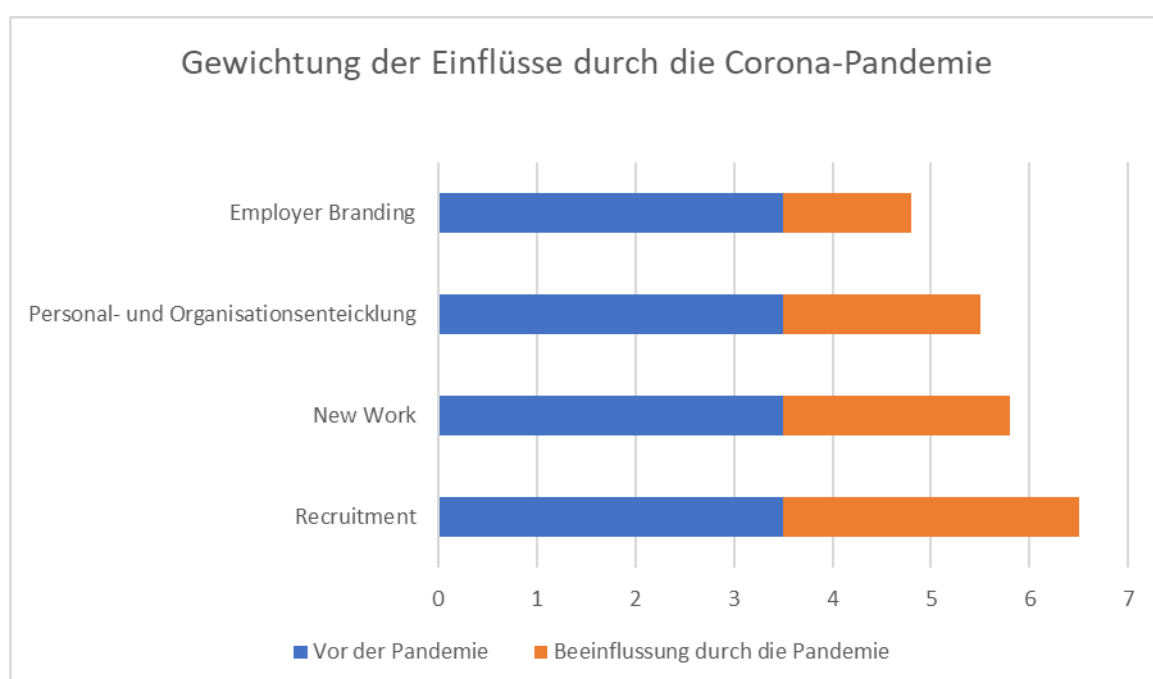
Das HRM hat durch die Corona-Pandemie einen Wandel durchlebt. Prozesse wurden digitalisiert, die Kommunikation mit den Mitarbeitern konnte in den meisten Fällen nur auf Distanz stattfinden und die Arbeit des HRM ist in den Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung gerückt. Zu Beginn der Krise kam es in deutschen Unternehmen zu Einstellungsstopps, Mitarbeiter mussten sich in Kurzarbeit begeben oder verloren gegebenenfalls sogar ihre Anstellung. Unter Betrachtung der Entwicklung des Arbeitsmarktes während der Krise ist zu vermuten, dass sich der Arbeitsmarkt auch nach der Krise nur langsam erholen wird. Der Fachkräftemangel wird auch in Zukunft eine Rolle spielen. Unternehmen haben in Zeiten der Corona-Pandemie jedoch die Möglichkeit geboten bekommen, die Bindung zu ihren Mitarbeitern mit gezielten Maßnahmen, zu erhöhen. Diese Chance kann langfristig die Auswirkungen des Fachkräftemangels abfedern. Unternehmen, die diese Chance jedoch nicht nutzten und unter diesen besonderen Umständen die Mitarbeiter nicht zusätzlich unterstützt haben, laufen Gefahr, dass nach der Krise die Fluktuation innerhalb der Belegschaft steigt und die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich sichtbar werden. Auch die Arbeit im Recruitment hat vor allem durch Social-Distancing seine Prozesse anpassen müssen, Bewerbungsgespräche aus dem Homeoffice zu führen und meist nur noch auf digitalem Wege. Diese Form der Interviews kann natürlich Kosten für beispielsweise Anreise und Unterkunft der Bewerber einsparen, jedoch ist fraglich, ob diese distanzierte Form der Bewerbungsgespräche auch nach der Krise im großen Stil beibehalten wird. Was jedoch von vielen Unternehmen voraussichtlich weitergeführt wird, ist das Angebot für Mitarbeiter,

einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice zu verbringen. Unternehmen, die vor der Krise in dem Glauben waren, dass Homeoffice die Produktivität senken würde, da die Vorgesetzten die Arbeitsprozesse nicht mehr direkt überwachen können, wurden oftmals eines Besseren belehrt. Das Arbeiten auf Vertrauensbasis, wie es der Trend „New Work“ auch vorlebt, konnte sich im Zuge der Pandemie beweisen. Auch wenn die Pandemie nicht von jedem Unternehmen genutzt wurde, um das „New Work“-Konzept umfangreicher zu implementieren, werden einige Bereiche auch nach der Krise von den neuen Erkenntnissen profitieren.

Der Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung ist ebenfalls von den Einflüssen der Corona-Pandemie betroffen. Präsenzveranstaltungen wurden abgesagt oder waren nur noch in sehr kleinem Kreis möglich. Die Pandemie hat dafür gesorgt, dass die Nutzung und Akzeptanz von Online-Lehrmethoden gestiegen ist. Dieses Phänomen wird langfristig dafür sorgen, dass das Blended Learning in Zukunft die vermehrte Nutzung von Online-Lehrmethoden zur Unterstützung der Offline-Lehrmethoden vorsehen wird.

Insgesamt bleibt abzuwarten welche Erkenntnisse aus der Zeit mit dem Corona-Virus sich auch nach der Pandemie behaupten werden. Letztendlich hängt es von den jeweiligen Unternehmen ab, wie sie mit den neu errungenen Erfahrungen umgehen und welche davon zukünftig berücksichtigt werden.

Die folgende Abb. 13 soll die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit grafisch darstellen. Die Grafik zeigt eine Gewichtung, um zu verdeutlichen, wie stark die behandelten Bereiche des HRM im Vergleich zueinander von der Pandemie beeinflusst sind.



*Abb. 13 Auswirkungen auf die Arbeit nach der Pandemie
(Eigene Darstellung 2021)*

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bach, Georg (2020): Covid-19: Warum HR gerade jetzt so wichtig ist. www.human-resourcesmanager.de/news/covid-19-warum-hr-gerade-jetzt-so-wichtig-ist.html (23.05.2021).

Baumgartner und Partner (2020): Rekrutierungstrends 2020 – Wachstum oder Rückgang? Wo steht HR in 2020? v.fastcdn.co/u/51302ef2/56012006-0-persona-service-Wach.pdf (23.05.2021).

Böttger, Eva (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement. Wiesbaden, 1-17.

Brickwedde, Wolfgang (2020): Blitzumfrage: Recruiting in Zeiten von Corona. www.competitiverecruiting.de/Ergebnisreport-ICR-Blitzumfrage-Recruiting-in-Zeiten-von-Corona.html#.YIqVXKFCsUI (23.05.2021).

Brüssel, Christoph (2018): Kernkompetenz Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Was haben Unternehmen von der Nachhaltigkeit. In: Brüggemann, Stefan/Brüssel, Christoph/Härthe, Dieter (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik. Wiesbaden, 11-24.

Bündenbender, Ulrich/Strutz, Hans (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. 3. Aufl. Wiesbaden.

Bundesagentur für Arbeit (2021): Auswirkungen der Corona-Krise auf den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202101/arbeitsmarktberichte/am-kompakt-corona/am-kompakt-corona-d-0-202101-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (23.05.2021).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): CSR-Berichtspflicht für Unternehmen seit 2017. www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/csr-berichtspflichten.html (23.05.2021).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021): Wie Keime sich ausbreiten. www.gesundheitsforschung-bmbf.de/de/wie-keime-sich-ausbreiten-6432.php (23.05.2021).

Bundesministerium für Gesundheit (2021): Coronavirus-Pandemie (SARS-CoV-2): Chronik bisheriger Maßnahmen und Ereignisse. www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html (23.05.2021).

Bundesverband der Personalmanager (2020): Sechs Thesen zur neuen Rolle der Human Resources. www.bpm.de/meldungen/sechs-thesen-zur-neuen-rolle-der-human-resources (23.05.2021).

Burger, Reinhard (2011): Wächst die Gefahr einer Pandemie. In: Klopfer, Michael (Hrsg.): Pandemien als Herausforderung für die Rechtsordnung. Baden-Baden, 31-32.

Busch, Susanne (2020): Corona-Krise: Welche Folgen hat die Pandemie für unser Gesundheitssystem? www.bpb.de/politik/innenpolitik/coronavirus/309530/gesundheitsversorgung (23.05.2021).

Ciesielski, Martin A./Schutz Thomas (2016): Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen. Berlin, Heidelberg.

Dannhäuser, Ralph/Braehmer, Barbera (2017): Active Sourcing in der Praxis. In: Dannhäuser, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Wiesbaden, 407-433.

Der Tagesspiegel (2020): Zu schlechtes Internet für Homeoffice. www.tagesspiegel.de/wirtschaft/zu-schlechtes-internet-fuer-homeoffice-in-der-coronakrise-raecht-sich-der-lahmende-netzausbau/25676508.html (23.05.2021).

Deutsche Börse (2020): Geschäftsbericht 2019. www.deutsche-boerse.com/resource/blob/1749860/8ee22f267b84c67dc6776364e4d5d7f4/data/GDB-Geschaeftsbericht-2019.pdf (23.05.2021).

Deutsche Börse (2021): Geschäftsbericht 2020. www.deutsche-boerse.com/resource/blob/2375576/1ab65947ef0c6c63ffcb88c5aa7be19d/data/GDB-Brief-des-Vorstandsvorsitzenden-GB-2020.pdf (23.05.2021).

Deutscher Gewerkschaftsbund (2021): Corona und Kurzarbeit: Was ArbeitnehmerInnen und Betriebsräte wissen müssen. www.dgb.de/themen/++co++a94a239e-6a99-11ea-bab2-52540088cada (23.05.2021).

Dombrowsky, Wolf R. (2011): Die gesellschaftlichen, infrastrukturellen und ökonomischen Folgen einer Pandemie. In: Klopfer, Michael (Hrsg.): Pandemien als Herausforderung für die Rechtsordnung. Baden-Baden, 33-44.

- Dron, Marie-Delia/Müller-Camen, Michael/Obereder, Lisa (2018): Green HRM. In: Venegas, Barbara Covarrubias/Domnanovich, Julia/Thill, Katharina (Hrsg.): Personalmanagement. Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis. Wiesbaden, 41-55.
- Eckert, Heike (2021): Brave new working world. www.linkedin.com/pulse/brave-new-working-world-heike-eckert?trk=public_profile_article_view (23.05.2021).
- FAZ Stellenmarkt (2021): War of Talents: Der Kampf um die besten Fachkräfte. stellenmarkt.faz.net/karriere-lounge/markt/war-for-talents/ (23.05.2021).
- Felger, Susanne/Paul-Kohlhoff, Angela (2004): Human Resource Management. Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung. Düsseldorf.
- finanzfluss (2021): Die Börse für Anfänger: Börse einfach erklärt! www.finanzfluss.de/blog/boerse-fuer-anfaenger/ (23.05.2021).
- Flake, Regina/Seyda, Susanne/Werner, Dirk (2020): KOFA Kompakt: Weiterbildung während der Corona-Pandemie. www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/KOFA_Kompakt/Weiterbildung_waehrend_Corona-Pandemie.pdf (05.05.2021).
- Fratschner, Friedrich A. (2020): Recruiting-Trends 2020: Wachstum oder Rückgang? www.humanresourcesmanager.de/news/recruiting-trends-2020-wachstum-oder-rueckgang.html (23.05.2021).
- Freimark, Alexander Jake/Lixenfeld, Christoph/Mauerer, Jürgen (2018): Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2018. www.arbeitsplatzderzukunft.de/wp-content/uploads/IDG-Studie_Arbeitsplatz-der-Zukunft_2018.pdf (23.05.2021).
- Glootz, Tanja (2020): Die Spanische Grippe – ein Virus befällt die Welt. www.vdek.com/magazin/ausgaben/2020-02_corona/spanische_grippe.html (23.05.2021).
- Grossmann, Stefanie (2021): Pest, Spanische Grippe, Corona: Seuchen und ihre Bekämpfung. www.ndr.de/geschichte/chronologie/Pest-Spanische-Grippe-Corona-Seuchen-und-ihre-Bekaempfung,seuchenbekaempfung100.html (23.05.2021).
- Groß, Mathias/Utsch, Andreas/Remdisch, Sabine (2006): Führen auf Distanz: vom E-Leading zum Blended Leading. In: wissensmanagement. 01/2016, 40-42.
- Gruppe Deutsche Börse (2021): Gruppe Deutsche Börse – Unternehmensporträt. www.deutsche-boerse.com/dbg-de/unternehmen/gruppe-deutsche-boerse (23.05.2021).

Haas, Walter (2011): Präventionsmaßnahmen in einer Pandemie und die Strategien ihrer Bekämpfung auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene. In: Klopfer, Michael (Hrsg.): Pandemien als Herausforderung für die Rechtsordnung. Baden-Baden, 42-53.

Haufe (2020): Personalentwicklung kommt zum Erliegen. www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zeigt-personalentwicklung-kommt-zum-erliegen_80_517684.html (23.05.2021).

Haufe (2021): HR-Report 2021. www.haufe.de/personal/hr-management/hr-report-2021-aktueller-stand-zu-new-work_80_534400.html (23.05.2021).

Haufe.Akademie (2021): New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif? www.haufe-akademie.de/new-work (23.05.2021).

Herrmann, Dorothea/Hüneke, Knut/Rohrberg Andrea (2012): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. 2. Aufl. Wiesbaden.

Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogram. Stuttgart.

Hils, Matthias/Bahner, Jens (2005): Electronic Human Resource Management (E-HRM in Deutschland. In: Wechselwirkungen, Jahrbuch aus Lehre und Forschung der Universität Stuttgart. Stuttgart, 29-41.

Hörstmann-Jungmann, Melanie (2014): E-Recruitment Chancen und Risiken. Hamburg.

Howard-Grenville, Jennifer/Buckle, Simon J./Hoskins, Brian J. (2015): Climate change an management. In: Academy of Management Journal 57(03), 615-623.

hpu Unternehmensberatung (2020): Wie die Corona-Krise Einfluss auf das Recruiting nimmt. www.hpu.de/wie-die-corona-krise-einfluss-auf-das-recruiting-nimmt/ (23.05.2021).

Imöhl, Sören/Ivanov, Angelika (2021): Coronavirus: So hat sich die Lungenkrankheit in Deutschland entwickelt. www.handelsblatt.com/politik/deutschland/covid-19-in-deutschland-coronavirus-so-hat-sich-die-lungenkrankheit-in-deutschland-entwickelt/25584942.html (23.05.2021).

Johns Hopkins University (2021): COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). coronavirus.jhu.edu/map.html (23.05.2021).

Kauffeld, Simone (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. 2. Aufl. Wiesbaden.

Kienbaum, Fabian (2017): New Work Pulse Check 2017. www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/ (23.05.2021).

Kirchgeorg, Manfred (2021): Geleitwort. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement. Wiesbaden, V-VI.

KKAG (2020): Die aktuellen Auswirkungen von CORONA/Covid-19 auf die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung. <http://www.kkag.com/wp-content/uploads/2020/04/KKAG-Report-Covid-19-DE-1.pdf> (23.05.2021).

Klaus, Hans/ Schneider, Hans J. (2016): Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. 12. Aufl. Wiesbaden.

Kloepfer, Michael (2011): Einleitung. In: Klopfer, Michael (Hrsg.): Pandemien als Herausforderung für die Rechtsordnung. Baden-Baden, 9-20.

Koller, Agnes/Hauska, Julia (2020): Employer Branding in Corona-Zeiten? Ain't nobody got time for that. blog.personal-manager.at/2020/09/24/employer-branding-in-corona-zeiten-aint-nobody-got-time-for-that/ (23.05.2021).

Kollmann, Tobias (2020): Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft. Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T. (2018): Führungs- und Organisations-konzepte im digitalen Zeitalter kompakt. Agilität erreichen, Prozesse beschleunigen, Change-Management implementieren. Wiesbaden.

Kurz, Vanessa (2020): Arbeitgeber-Kommunikation in der Corona-Krise. www.hr-monkeys.de/corona-employer-branding/ (23.05.2021).

Lehnert, Regina/Mertens, Thomas/Peters, Georg (2016): Nationaler Pandemieplan Teil II – Wissenschaftliche Grundlagen. Berlin.

Lippe-Heinrich, Angelika (2019): Personalentwicklung in der digitalisierten Arbeitswelt. Konzepte, Instrumente und betriebliche Ansätze. Wiesbaden.

Maybaum, Thorsten (2018): Spanische Grippe: Ein Virus – Millionen Tote. www.aerzteblatt.de/archiv/197155/Spanische-Grippe-Ein-Virus-Millionen-Tote (23.05.2021).

Mayer, Ulf (2020): Online-Lernen in Zeiten von COVID-19: Es geht erstaunlich gut!
www.deutsche-boerse.com/dbg-de/produkte-services/insights-trading-clearing-de/Online-Lernen-in-Zeiten-von-COVID-19-Es-geht-erstaunlich-gut—2214984 (23.05.2021).

Miebach, Bernhard (2017): Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation. Wiesbaden.

mmb-Institut (2020): Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren.
www.mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2019-2020.pdf
(23.05.2021).

Müller, Manfred (2018): 70 Jahre Weltgesundheitsorganisation. www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/267026/70-jahre-who (23.05.2021).

Rausch, Svenja (2020): So optimieren Sie Ihr Employer Branding in Krisenzeiten.
www.personalwirtschaft.de/recruiting/employer-branding/artikel/so-optimieren-sie-ihr-employer-branding-in-krisenzeiten.html (23.05.2021).

Rosentiel, Lutz von/ Nerdinger, Friedmann W. (2020): Grundlagen der Führung. In.: Rosentiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. Aufl. Stuttgart, 21-55.

Roth-Institut (2021): Neue Werte, alte Werte – Wertewandel in der modernen Arbeitswelt. www.roth-institut.de/roth-wissens-journal/wissen-fuehrung/neue-werte-alte-werte-wertewandel-in-der-modernen-arbeitswelt/ (23.05.2021).

Rütten, Marcel (2020): Wie Corona den Recruiting-Mix verändert hat. www.hr4good.com/2020/12/29/wie-corona-den-recruiting-mix-verandert-hat/ (23.05.2021).

Schiwietz, Saphir (2020): Recruiting in Zeiten von Corona. go.softgarden.de/recruitinginzeiteenvoncorona (23.05.2021).

Schmidpeter, René (2018): CSR und Geschäftsmodelle. In: Schmidpeter, René (Hrsg.): Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin, V-VI.

Schmidt, Brite (2021): Weswegen Employer Branding in Zeiten von Corona wichtig ist. recruiting.xing.com/de/wissen-veranstaltungen/wissen/employer-branding/weswegen-employer-branding-zeiten-von-corona (23.05.2021).

Schrader, Christian (2013): Nachhaltigkeit in Unternehmen –Verrechtlichung von Corporate Social Responsibility (CSR). In: Zeitschrift für Umweltrecht 09/2013, 451-458.

Spahn, Jens (2020): Coronavirus: So hat sich die Lungenkrankheit in Deutschland entwickelt. www.handelsblatt.com/politik/deutschland/covid-19-in-deutschland-coronavirus-so-hat-sich-die-lungenkrankheit-in-deutschland-entwickelt/25584942.html (23.05.2021).

Spinney, Laura (2021): 1918 die Welt im Fieber. Wie die Spanische Grippe die Gesellschaft veränderte. 12. Aufl. Regensburg.

Statista (2021): Täglich gemeldete Neuinfektionen und Todesfälle mit dem Coronavirus (COVID-19) in Deutschland seit Januar 2020. de.statista.com/statistik/daten/studie/1100739/umfrage/entwicklung-der-taeglichen-fallzahl-des-coronavirus-in-deutschland/ (23.05.2021).

Sturm, Anja (2021): Wie es mit New Work nach Corona weitergeht. www.horizont.net/marketing/nachrichten/horizont-restart-neue-arbeit-in-rauer-see-188400 (23.05.2021).

t3n Magazin (2019): New-Work-Urvater Frithjof Bergmann: Der alte Mann und das Mehr. www.t3n.de/magazin/new-work-urvater-frithjof-bergmann-alte-mann-mehr-247621/ (23.05.2021).

Vasold, Manfred (2008): Grippe, Pest und Cholera, Eine Geschichte der Seuchen in Europa. Stuttgart.

Weitzel, Tim/Laumer, Sven (2019): SOCIAL RECRUITING UND ACTIVE SOURCING. www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_01_Social_Recruiting_Web.pdf (23.05.2021).

Weller, Kathrin (2020): Arbeitsmarktstudie 2020: So sieht der Corona-Arbeitsmarkt aus. www.wollmilchsau.de/human-resources/arbeitsmarktstudie-2020-so-sieht-der-corona-arbeitsmarkt-aus/ (23.05.2021).

WHO (1999): Influenza Pandemic Plan. The Role of WHO and Guidelines for National and Regional Planning. apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/66155/WHO_CDS_CSR_EDC_99.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y (23.05.2021).

WHO (2021a): CONSTITUTION OF THE WORLD HEALTH ORGANIZATION. www.euro.who.int/de/about-us/organization/who-worldwide (23.05.2021).

WHO (2021b): A timeline of WHO's response to COVID-19 in the WHO European Region. www.who.int/iris/bitstream/handle/10665/339983/WHO-EURO-2021-1772-41523-56652-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y (23.05.2021).

Wintermann, Ole (2020): Die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitswelt: Was bleibt und was nicht? www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-arbeitswelt-digitalisierung/projektnachrichten/die-auswirkungen-der-corona-krise-auf-die-arbeitswelt (23.05.2021).

Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte (2020): HR-Software-Konjunkturbefragung Herbst 2020. www.hr-konjunktur.de/konjunkturbefragungen.html (23.05.2021).

World Federation of Exchange (2020): Market Statistics – January 2020. focus.world-exchanges.org/issue/january-2020/market-statistics (23.05.2021).

Zukunftsinstitut (2021a): Die Megatrends. www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/ (23.05.2021).

Zukunftsinstitut (2021b): Megatrend New Work. www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/ (23.05.2021).

Lebenslauf

Christian Seifert



Persönliche Daten

Name Christian Seifert
 Anschrift Ginsterweg 4
 65451 Kelsterbach
 Tel. 0172 / 170 83 89
 E-Mail Christian.seifert03@outlook.de
 geb. 14.08.1995 in Frankfurt am Main

Ausbildung

2018- 2021
 Hochschule Mittweida in Frankfurt am Main
 B.A. Business Management (Internationales
 Automobilbusiness)

2014-2018
 Ausbildung Kfz-Mechatroniker
 Porsche Zentrum Frankfurt am Main

2006-2014
 Max-Planck-Gymnasium Rüsselsheim
 Abschluss: Abitur

Kenntnisse & Fähigkeiten

Fremdsprachen

Englisch sehr gut in Wort und Schrift

PC-Kenntnisse

Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint) SAP
 HCM
 SuccessFactors

Berufliche Laufbahn

15.06.2020-01.11.2020

Deutsche Börse AG

Praktikant Human Resources

- ◆ Terminkoordinierung von Vorstellungsgesprächen sowie deren Vor- und Nachbereitung
- ◆ Selbstständige Bearbeitung des Zeugnisprozesses (Koordinierung, Erstellung und Versendung)
- ◆ Unterstützung der Referenten in anliegenden Themen
- ◆ Mitwirken bei aufkommenden Projekten
- ◆ Screenen von eingehenden Bewerbungen

01.10.2018-01.03.2020

Page Personnel

Werkstudent

- ◆ Unterstützung der Berater bei der branchenübergreifenden Identifizierung und Ansprache von Fach- und Führungskräften
- ◆ Aktive telefonische Erstansprache
- ◆ Erstellung von Zielfirmenlisten
- ◆ Recherche und Zusammenstellung von Informationen über Märkte und Unternehmen
- ◆ Mitarbeit in der Planung und Steuerung von Recruitment-Projekten

seit 2019 - fortlaufend

IT-Startup (tamabee UG)

Unabhängiger Berater

- ◆ Beratung bei der Entwicklung einer Marketingstrategie
- ◆ Beratung bei der Zielgruppenerstellung Erstellung von Präsentationen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname