



**FEEDBACK**

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf [www.auaplus.de](http://www.auaplus.de)

**Digitalisierungsschub durch Corona**

# HR in der Pflicht

Eine aktuelle Studie zeigt: Digitalisierung schafft Zukunftsperspektiven, aber braucht die Flexibilisierung von Personal und Organisation. Die Personalfunktion spielt dabei die entscheidende Rolle und wird zum Hoffnungsträger.

**INVESTITIONSBEDARF**

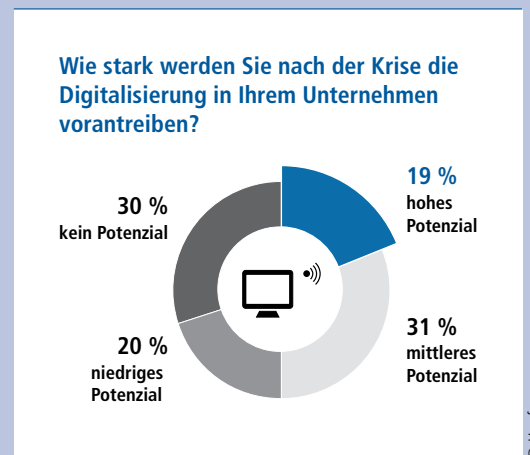
Es ist schon fast ein geflügeltes Wort geworden: Corona verursacht einen Digitalisierungsschub. Die Aussage entspricht den Tatsachen. Eine Befragung unter gut 1.600 Menschen aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die Haufe bereits Ende April dieses Jahres vorgenommen hat, zeigt uns das zweifelsfrei. Immerhin 70 % der Befragten gaben damals an, sie könnten ihre Kernprozesse weiter digitalisieren. Und die meisten von ihnen sagten, sie wollten ihre Aktivitäten nach Corona noch intensivieren.

Gefragt, wo sie in den Jahren 2021 bis 2023 den größten Investitionsbedarf sähen, antwortete fast jeder zweite (49 %) mit Digitalisierung (vgl. Grafik 1). Auf Platz zwei landeten Investitionen in Personal und Organisation (43 %).

Dass das eine dicht auf das andere folgt, ist kein Zufall. Denn Digitalisierung ist ohne Investition in die Modernisierung und Flexibilisierung von Personal und Organisation nicht zu haben. Dafür liefert unsere Studie „Wir nach Corona. Digitalisierungspotenziale heben“ eindrückliche Belege.

Die Online-Befragung von 1.612 Mitarbeitern aus Unternehmen mit Sitz im DACH-Raum bildet einen breiten

**GRAFIK 2 – UNTERSCHIEDLICHES DIGITALISIERUNGSPOTENZIAL**



Mix an Branchen und Unternehmensgrößen ab. Unter den Befragten waren auch 200 Beschäftigte, die sich der HR-Funktion im Unternehmen zurechnen. Durchgeführt wurde die Erhebung vom Reimund Research Institut, Darmstadt (Markt- und Kommunikationsforschung).

**WER DIGITALISIERT, FLEXIBILISIERT DIE ARBEITSWELT**

Am deutlichsten wird der Zusammenhang von Digitalisierung und Flexibilisierung, wenn wir uns jene Befragten ansehen, die in ihren Unternehmen das größte Digitalisierungspotenzial sehen. Sie machen 19 % der Stichprobe aus, können ihre Kernprozesse weiter digitalisieren und stimmen der Aussage „Wir werden die Digitalisierung im Unternehmen nach der Krise entschiedener vorantreiben“ auf einer zehnstufigen Skala mit den Höchstwerten 9 und 10 zu. Wir nennen sie die digitalen „High Potentials“.

Diese digitalen „High Potentials“ wollen deutlicher als der Durchschnitt der Befragten ihre Arbeitswelt flexibilisieren, virtuell führen, ihren Mitarbeitern mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung abverlangen, für mehr Informationsaustausch und Transparenz sorgen sowie die Digitalkompetenzen im Unternehmen ausbauen (vgl. hierzu Grafik 3).

**GRAFIK 1 – DIGITALISIERUNG GENIESST TOP-PRIORITÄT**



## WER DIGITALISIERT, ERHÖHT SEINE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Das kommt nicht von ungefähr. Denn diese Befragten zielen auf eine Steigerung ihrer Anpassungsfähigkeit und Reaktionsschnelligkeit. Das zeigt Grafik 4.

Digitalisierung ist für diese Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingung und sich schnell ändernde Umfeldbedingungen der Hebel. Sie wirkt in Form erhöhter Kundenorientierung sowie Reaktionsschnelligkeit auf Marktveränderungen nach außen.

Doch braucht es ebenso Menschen, die diese Flexibilität sowie den größeren Gestaltungsraum schultern und leben können. Auch hier ist Digitalisierung ein Hebel und wirkt durch flexiblere Prozesse nach innen. Flexibilisierung von Personal und Organisation sowie Digitalisierung gehen damit notwendiger- und sinnvollerweise Hand in Hand.

## ZUVERSICHT WÄCHST MIT DIGITALISIERUNG UND FLEXIBILISIERUNG

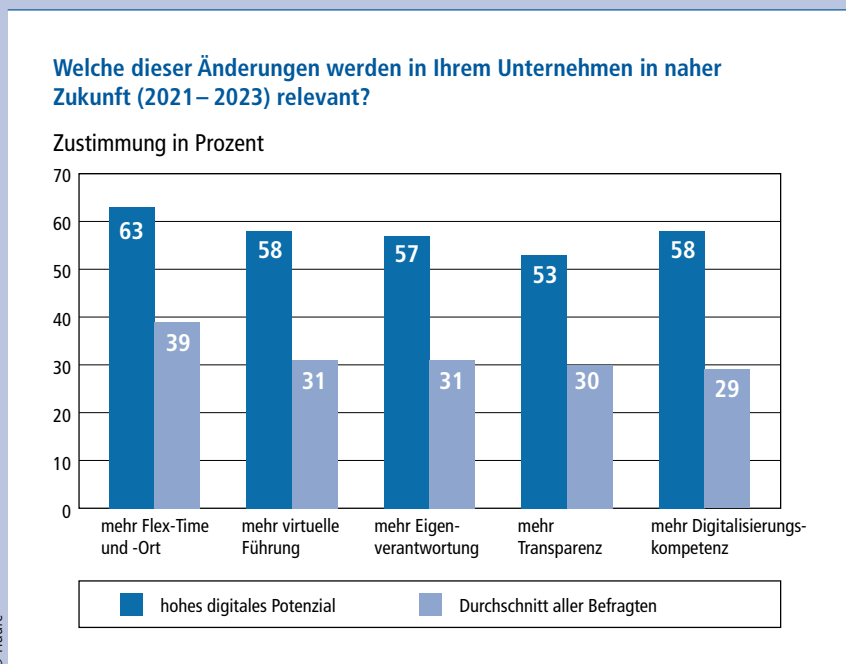
Noch etwas ist von Bedeutung. Beide, Digitalisierung und die Flexibilisierung von Personal und Organisation, sorgen für Zuversicht. Das gilt auch und besonders in Zeiten, wo Corona uns aller Gewissheiten beraubt und unsere Geschäfte massiv beeinträchtigt.

In unserer Erhebung sind die digitalen High Potentials deutlich zuversichtlicher als der Durchschnitt der Befragten – sowohl die Unternehmenszukunft als auch die persönliche Zukunft betreffend (vgl. Grafik 5).

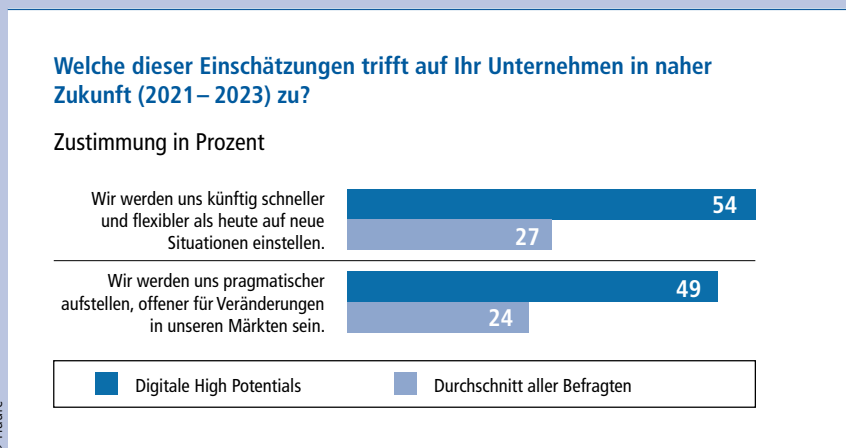
Zugleich erweisen sich jene Befragten, die ihr Personal und ihre Organisation modernisieren und flexibilisieren, als zuversichtlicher als jene, die in dieser Hinsicht zögern. Die Befragten, die zuversichtlich in die Unternehmenszukunft blicken, liegen in ihren Einschätzungen zu den in Grafik 3 dargestellten Fragen (Digitalisierung trifft auf moderne Arbeitswelt) bis zu zehn Prozentpunkte über den Einschätzungen des Durchschnitts aller Befragten.

Die digitale Transformation darf daher als Hebel gesehen werden, der sowohl Zuversicht als auch Zukunftsperspektiven nach Corona eröffnet. Allerdings nur dann, wenn das Zusammenspiel von Implementierung neuer Technologien mit der Flexibilisierung der Arbeitswelt berücksichtigt wird. Und wer, wenn nicht HR, sollte diese Transformation auf zwei Ebenen professionell und engagiert treiben? Die HR-Fachleute unter unseren Befragten scheinen diese Chance und Herausforderung erkannt zu haben. Sie wollen deutlich stärker digitalisieren als der Durchschnitt der Befragten. Der Anteil an Personalfachleuten, die ihre Aktivitäten zur Digitalisierung nach Corona sogar noch verstärken wollen, liegt bei 79 %, während er im Durchschnitt aller Befragten nur 71 % ausmacht. Erwartungsgemäß schätzen die Personalfachleute auch alle Themen rund um Arbeitsorganisation, Weiterbildung und sonstige Personalthemen wichtiger ein als der Durchschnitt der Befragten. Doch genau hier liegt die große Herausforderung für die Unternehmensfunktion nach Corona. Wenn HR seine Agenda zum Aufbruch in die digitale Transformation durchbringen und damit einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten will, muss man den Rest der Organisation mit Blick auf die nötige Modernisierung von Personal und Organisation überzeugen.

GRAFIK 3 – DIGITALISIERUNG TRIFFT AUF MODERNE ARBEITSWELT



GRAFIK 4 – DIGITALISIERUNG TRIFFT AUF FLEXIBILITÄT UND ANPASSUNGSWILLEN



ten will, muss man den Rest der Organisation mit Blick auf die nötige Modernisierung von Personal und Organisation überzeugen.

## HIER HAT HR DIE ORGANISATION NOCH NICHT HINTER SICH

Abweichende Bewertungen der Dringlichkeit zeigen sich dort, wo HR deutlicher als der Durchschnitt der Befragten folgenden Aussagen zustimmt: Wir brauchen

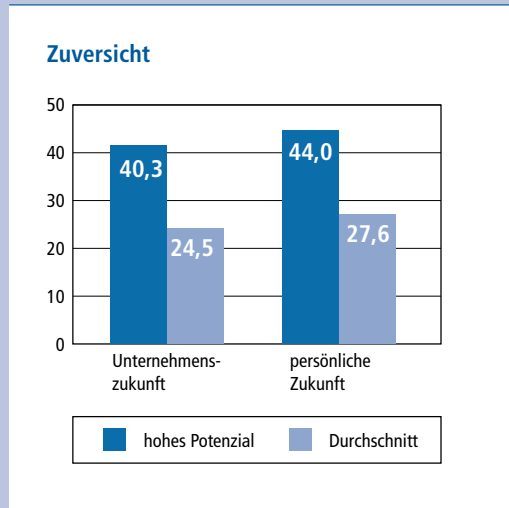
- individuellere Regeln für Arbeitszeit und Arbeitsort (HR 44 % vs. total 39 %),
- mehr Digitalkompetenz (HR 41 % vs. total 29 %),
- mehr Informationsaustausch und Transparenz (HR 37 % vs. total 30 %),
- mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung (HR 36 % vs. total 31 %),
- mehr virtuelle Führung über digitalisierte Kommunikationskanäle (HR 36 % vs. total 31 %).

## UNSER AUTOR



**Andreas Meya**  
ist Head of Market Intrapreneurs bei Haufe, Freiburg i. Br.

GRAFIK 5 – DIGITALISIERER SIND OPTIMISTISCHER

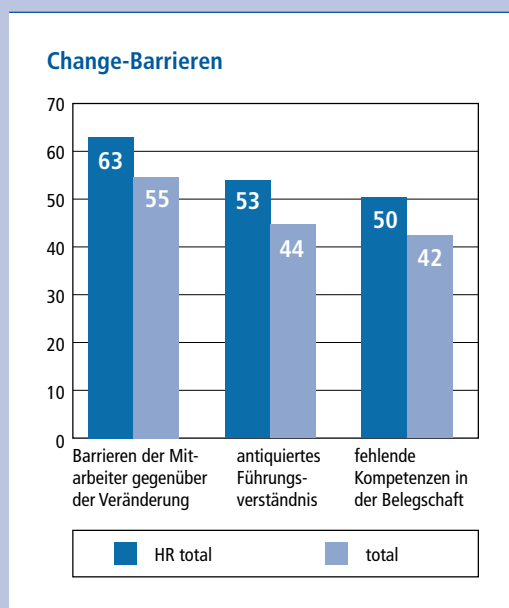


© Haufe

Am deutlichsten aber klafft die Lücke mit Blick auf den notwendigen Change-Bedarf, der mit der Digitalisierung und der Flexibilisierung der Arbeitswelt einhergeht (siehe hierzu anschaulich Grafik 6). Dort sieht HR – zu Recht – höhere Hürden als der Durchschnitt aller Befragten. Deshalb gilt: Corona kann der Digitalisierung zum Durchbruch und digitalisierenden Unternehmen zu Zuversicht und Zukunftsperspektiven verhelfen. Allerdings nur dann, wenn es HR gelingt, auf den Zusammenhang von Flexibilisierung der Arbeitswelt und Digitalisierung hinzuweisen und die beiden Aspekte im Unternehmensalltag überein zu bekommen.

Wenn die Personalfachleute hier einen guten Job machen und die beiden Hebel künftig betätigen, kann aus dem größten Wirtschaftseinbruch der vergangenen Jahre eine Riesenchance werden, die Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfestigkeit des Unternehmens nachhaltig zu steigern. Den Schlüssel dafür besitzt HR.

GRAFIK 6 – DIE ORGANISATION SIEHT GERINGEREN CHANGE-BEDARF ALS HR



© Haufe

**Herr Rotzinger, warum haben Sie ausgerechnet am Höhepunkt der ersten Pandemiewelle im April eine Studie zu den Zukunftserwartungen in der Wirtschaft im DACH-Raum in Auftrag gegeben?**

Uns hat natürlich brennend interessiert, wie die Befragten mit dieser ungeheuren Herausforderung umgehen. Dafür gibt es ja keine Blaupause. Und wer sagt, er habe im April gewusst, wohin uns das alles führt, den sollten wir nicht allzu ernst nehmen.

**Dann durften Sie wohl wenig Handfestes von den Ergebnissen erwarten?**

Im Gegenteil. Gerade in einer solchen Situation sind Stimmungen, Meinungen und Erwartungen von überragender Bedeutung. Denn Wirtschaft ist zu 50 % Psychologie, wie schon Ludwig Erhard wusste. Und was die anderen 50 % betrifft: Zukunft wird gemacht, da wird es dann sehr konkret.

**Wenn das mit der Zukunft nur so einfach wäre. Corona hat vielen Unternehmen den Boden unter den Füßen weggezogen.**

Das ist in der Tat so. Laut unserer Studie traf das im April in dieser Drastik aber nur auf 15 % der Befragten zu. Die anderen glaubten durchaus, dass es auf Sicht wieder aufwärts geht. Und wissen Sie, was das Spannendste ist?

**Nein, sagen Sie es mir.**

Es gibt eine Gruppe unter den Befragten, die macht immerhin 29 % der Stichprobe aus und wir nennen sie „die Hoffnungsvollen“. Diese Gruppe blickt auffallend optimistisch in die nahe Zukunft, obwohl sie auch in den kommenden Jahren keine wirkliche Umsatzbelebung erwartet.

**Woran liegt das?**

Sie vertrauen der eigenen Anpassungsfähigkeit sowie der Stärke der eigenen Organisation und des eigenen Personals. Auf externe Schocks muss man reagieren. Und es gibt Menschen und Organisationen, die genau das in ihrer DNA haben. Diese „Hoffnungsvollen“ unserer Befragung leben das eindrücklich vor und lassen sich ihre Zuversicht trotz Umsatzeinbußen nicht nehmen. Das ist übrigens eine typische Eigenschaft vieler mittelständischer Unternehmen, darunter vieler Hidden Champions.

**Was zeichnet diese Unverwüstlichen aus?**

Alle, die in unserer Befragung optimistisch in die Unternehmenszukunft blicken, arbeiten an ihrer Anpassungsfähigkeit, flexibilisieren ihre Organisation sowie ihre Arbeitswelt und sehen das enorme Digitalisierungspotenzial.

**Was planen und tun sie konkret?**

Sie wollen noch stärker Prozesse von Kommunikation über das Management diverser Abläufe im Unternehmen bis hin zur Weiterbildung und Entscheidungsfindung digitalisieren. Sie bauen Silos ab, geben ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung und Gestaltungs-

## Interview

# „Auf externe Schocks muss man reagieren“

Abseits der nackten Zahlen hatten wir noch ein paar vertiefende Fragen zur Studie und dem Zustandekommen der Ergebnisse. Deshalb haben wir mit dem Herausgeber von „Wir nach Corona“ Joachim Rotzinger, Geschäftsführer Business Group Corporations in der Haufe Group, Freiburg, gesprochen.



**Joachim Rotzinger**  
Geschäftsführer Business Group  
Corporations in der Haufe  
Group, Freiburg i. Br.

freiraum und sind sensibler für alles, was an Herausforderungen von außen auf sie einströmt. Und alle drei Aspekte, Digitalisierung, Flexibilisierung und Anpassungsfähigkeit, spielen zusammen.

## **Machen wir es konkret: Beschreiben Sie uns einmal dieses Zusammenspiel.**

Digitalisierung geht nicht ohne Flexibilisierung von Personal und Organisation. Flexibilisierung wiederum erhöht die Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit von Menschen und Organisationen. Und digitale Tools und Prozesse zahlen genau darauf ein.

Denken Sie an Hilfsmittel wie Kollaborationsplattformen und Videokonferenzsysteme, die sich in der Corona-Krise bewährt haben, Arbeit unter gänzlich neuen Bedingungen nahtlos aufrechtzuerhalten. Denken Sie an Weiterbildungslösungen, die Ihnen personalisiertes, zielgenaueres und selbstbestimmtes Lernen, oft auch am Arbeitsplatz, ermöglichen. Oder denken Sie an Lösungen,

die helfen, schnell die richtigen Menschen auf den richtigen Job zu bringen oder für das eilig anberaumte Projekt zu scouten. All das macht Menschen und Organisationen beweglicher und reaktionsschneller.

## **Wenn die Flexibilität von Menschen und Organisationen in der Digitalisierung so eine große Bedeutung hat, dann müssten Personalfachleute eine entscheidende Rolle spielen.**

So ist es. Personaler müssen und können diese Aspekte zusammenbringen. Wie unsere Erhebung zeigt, sind sie sich dieser Herausforderungen auch bewusst. Allerdings lassen unsere Daten vermuten, dass sie nicht in allen Punkten die Organisation hinter sich haben. Da müssen sie noch Überzeugungsarbeit leisten – und selbst als Digitalisierer und Modernisierer ihrer Prozesse und Praktiken ein leuchtendes Beispiel abgeben.

## **Herr Rotzinger, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Interview führte Andreas Krabel. ■