**Christian Hirt**

Senior Lecturer
am Institut für Personalpolitik,
Universität Graz

christian.hirt@uni-graz.at

**Almina Bešić**

Assistenzprofessorin
am Institut für Internationales
Management, Johannes Kepler
Universität Linz

almina.besic@jku.at

**Jelena Đurđević**

Studentische Mitarbeiterin
in der Forschung am Institut für
Internationales Management,
Johannes Kepler Universität Linz

jelena.djurdjevic@jku.at

# Telearbeit und Digitalisierung: COVID-19 und die Auswirkungen auf das Personalmanagement

## Wie hat sich das Personalmanagement in österreichischen Unternehmen aufgrund der COVID-19 Pandemie verändert, und welche Erkenntnisse können daraus abgeleitet werden?

Welche Herausforderungen und Veränderungen hat die COVID-19 Pandemie für das Personalmanagement gebracht? Im vorliegenden Beitrag zeigen wir anhand der Ergebnisse einer Online-Befragung mit 73 Personalverantwortlichen, wie die Pandemie das Personalmanagement nachhaltig beeinflusst hat. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Unternehmen langfristige Auswirkungen, vor allem im Bereich der Nutzung neuer Kommunikationstechnologien und der Telearbeit erwarten. Herausforderungen ergeben sich im Hinblick auf die Work-Life Balance der MitarbeiterInnen, sowie einer zunehmenden virtuellen Arbeitswelt. Personalverantwortliche sehen sich als AnsprechpartnerInnen, die durch gezielte Kommunikation die Anpassung an die neuen

Bedingungen der Arbeitswelt unterstützen können. Insbesondere erfolgt das durch die unternehmensweite Förderung von digitaler Kompetenz und dem Ausbau der Kommunikationsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Eine praktische Umsetzung der aus der Studie gewonnen Erkenntnisse kann Unternehmen dabei begleiten, sich besser für eine ungewisse Zukunft aufzustellen.

## Einleitung

Die COVID-19 Pandemie hat zu einem Umbruch in der Arbeitswelt geführt. Vor allem der Umstieg zu Telearbeit hatte massive Auswirkungen auf die Personalarbeit in Unternehmen. Im Laufe der Pandemie übernahmen PersonalmanagerInnen vermehrt organisatorische Tätigkeiten, und wurden überwiegend zu Ansprechpersonen von MitarbeiterInnen im virtuellen Arbeitsumfeld. Im Gegensatz zur vorangegangenen globalen Finanzkrise ist die COVID-19 Pandemie eine Krise die speziell den HR Bereich betrifft, und dadurch PersonalmanagerInnen in die Rolle als StrategiebewältigerInnen versetzt.[1] Dadurch rückte das Humanressourcenmanagement (HRM) von seiner peripheren Rolle zu einer der wichtigsten Komponenten der neuen Arbeitswelt auf. Die Pandemie zeigte neben der Veränderung des Arbeitskontextes die Notwendigkeit einer stärkeren Stakeholder Orientierung auf, bei der insbesondere den MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle zukommt.[2] Die Aufgabe des Personalmanagements ist es im Rahmen der Pandemiebewältigung MitarbeiterInnen und Aufgaben zu koordinieren, und eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Unternehmenszielen zu schaffen. Um die Rolle der Personalfunktion langfristig zu stärken und einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten, ist daher ein Fokus sowohl auf die operative als auch auf die strategische Ebene entscheidend.[3]

Unternehmen die vor der Pandemie oftmals gut funktionierende Personalmanagementkonzepte und Arbeitspraktiken hatten, mussten innerhalb von kürzester Zeit ihre Arbeitsweisen an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Der Übergang zu Telearbeit, die damit verbundenen Veränderungen in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung und eine angemessene IT-Ausstattung, haben Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen vor unerwartete Herausforderungen gestellt. Abgesehen von einer Digitalisierung der Geschäftspraktiken ergaben sich neue Anforderungen insbesondere hinsichtlich der Vernetzung, Kommunikation und Motivation der MitarbeiterInnen.[4]

Jene Unternehmen, denen es gelingt, nicht nur zu reagieren, sondern zu agieren, und neue Arbeitsmodelle sowie eine an die neue Situation angepasste Organisationskultur zu schaffen, können die Krise als eine Chance für eine Neuausrichtung nutzen. Für PersonalmanagerInnen ergibt sich so die Chance Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu gestalten, und Arbeitsabläufe zu optimieren. Langfristig kann dies zu einer höheren MitarbeiterInnenzufriedenheit und zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz führen.

## Forschungsprojekt: Auswirkungen der Pandemie auf das Personalmanagement

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Auswirkungen die COVID-19 Pandemie auf das Personalmanagement in österreichischen Unternehmen hat, und was wir daraus lernen können. Im Rahmen einer groß angelegten, komparativen Studie in Mittel- und Osteuropa wurde mittels Fragebogen eine quantitative Studie mit 73 österreichischen KMUs im Zeitraum November 2020 bis Jänner 2021 durchgeführt. Ziel war es, die Rolle der Personalarbeit während der Pandemie besser zu verstehen, und die Auswirkungen auf das Personalmanagement zu analysieren.[5] Im Folgenden wird nur auf die Daten für Österreich eingegangen. Der Großteil der Stichprobe setzte sich aus KMUs in der Immobilien-, Tourismus-, Medien, Verkehrs-, und Versicherungsbranche zusammen. Mehr als die Hälfte der Befragten (52%) waren leitende Führungskräfte, 29% Angestellte, 15% aus dem mittleren Management und 4% GeschäftsführerInnen. In fast allen Unternehmen gab es eine Personalabteilung.

Die wichtigsten Erkenntnisse unserer Studie werden für die Unternehmen allgemein und den Personalbereich im Besonderen gesondert dargestellt. Danach geben wir einen Überblick über die Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement in Bezug auf Telearbeit und Digitalisierung. Dabei werden auch Erkenntnisse aus einem zur COVID-19 Pandemie durchgeführten Expertenworkshop an der Universität Graz im September 2021 und aktuelle Literatur berücksichtigt.

## Allgemeine Auswirkungen auf die Unternehmen

Die befragten Unternehmen sahen die Pandemie überwiegend als Chance. Allerdings wurden auch negative Auswirkungen auf die Unternehmen und ihre Beschäftigten genannt.

Grundsätzlich wurden langanhaltende wirtschaftliche Probleme erwartet. Über die Hälfte der Befragten rechnete mit spürbaren Auswirkungen der Pandemie über das Jahr 2025 hinaus. Interessanterweise kam es bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen zum Zeitpunkt der Umfrage zu keinen Betriebsunterbrechungen, und auch die Zahl der Beschäftigten blieb im Zeitraum März bis November 2020 in knapp der Hälfte der Unternehmen unverändert.

Eine besondere Rolle kam in den Unternehmen dem Krisenmanagement zu. Obwohl mehr als die Hälfte der Befragten in den KMUs angab, dass ein Notfallplan erst während der Pandemie entwickelt wurde, ermöglichten Krisenmanagementmaßnahmen eine fortlaufende Marktpräsenz zu gewährleisten, und Entscheidungen bezüglich strategischer Investitionen und der Belegschaft zu treffen. Die Mehrheit der Befragten bestätigte, dass solche Maßnahmen zu einer Steigerung der organisatorischen Effizienz führten. In Bezug auf Kostenreduktionen gaben rund 60% der Befragten eine Verschiebung von geplanten Ausgaben, und 69% allgemeine Kostenreduktionen in den Unternehmen an. Die meisten Unternehmen implementierten als konkrete Krisenmanagementmaßnahme ein Kommunikations-Toolkit und mehr als 60% der Unternehmen zogen die Einführung neuer Technologien und Verfahren in Betracht. Dies ist auch in der zunehmenden Bedeutung von Telearbeit ersichtlich, die auf fast alle Unternehmen zutrifft.

### Auswirkungen auf den Personalbereich

Die Analyse der Daten zeigt deutlich, dass die strategische Bedeutung der Personalabteilung in den Unternehmen zugenommen hat. Auch war laut 80% der Befragten zu erwarten, dass sich durch das während der Krise erworbene Know-how der Stellenwert der professionellen Personalarbeit weiterhin erhöhen würde. Fast alle Befragten erachteten es aus diesem Grund für wichtig, durch eine Anpassung von Arbeitsplätzen und Trainingsmaßnahmen, Schlüsselpersonen und Talente an das Unternehmen zu binden.

„Bei mehr als 60% der Beschäftigten wurden Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz als wichtige Entwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen, während rund die Hälfte die Förderung der Work-Life Balance als bedeutend erachtete."

Mittelfristig lassen sich die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die HR-Bereiche hauptsächlich in einer höheren Arbeitsplatzflexibilität – z.B. durch Telearbeit – und der zunehmenden Bedeutung von interner Kommunikation nachvollziehen (siehe Abbildung 1).

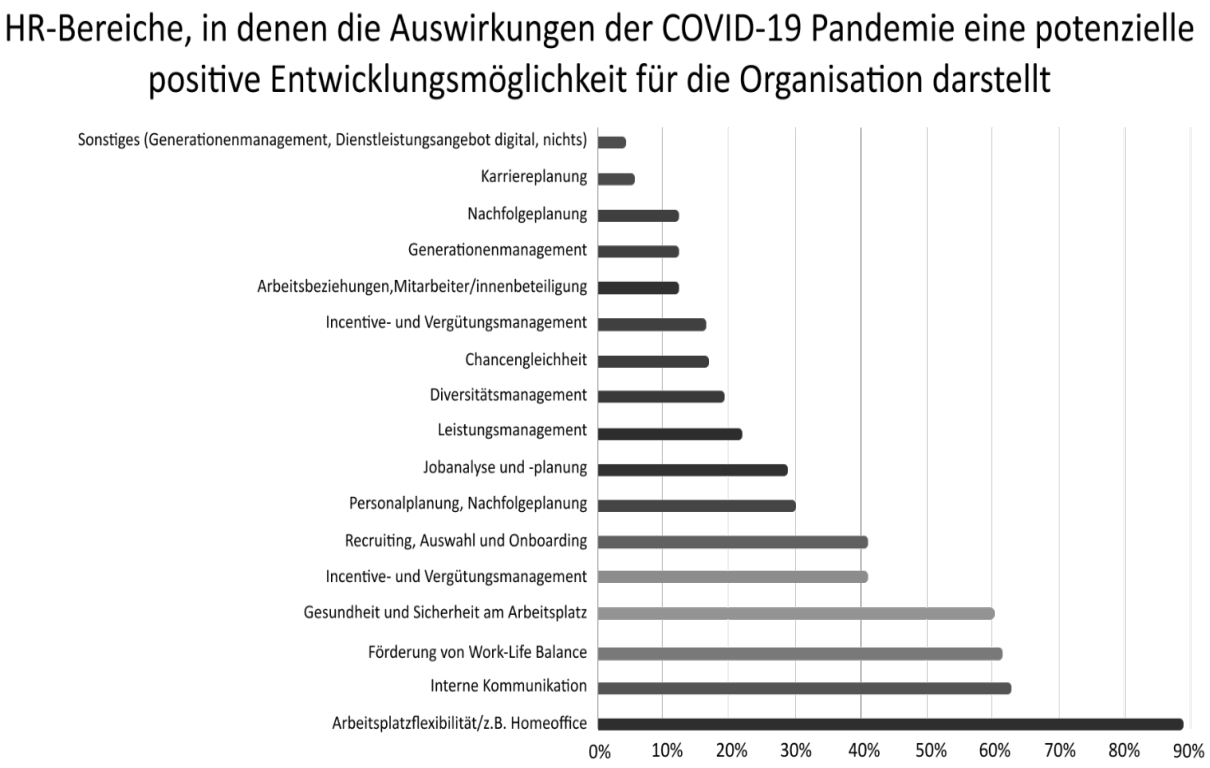


**Abbildung 1: Positive Auswirkungen auf die Unternehmen (eigene Darstellung)**

**Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement: Telearbeit und Digitalisierung**

Durch die Zunahme an Telearbeit wurde eine ausgeglichene Work-Life Balance als besonders herausfordernd wahrgenommen. Viele MitarbeiterInnen mit Kindern im betreuungsbedürftigen Alter hatten durch die Pandemie vermehrt Schwierigkeiten, eine klare Trennlinie zwischen Beruf und Privatleben zu ziehen. Zusätzlich hatten die neuen Arbeitsbedingungen auch für alleinstehende Personen negative Auswirkungen, analog wie in der Literatur dargestellt, z.B. in Bezug auf die Sinnfindung in der Arbeit, dem Gefühl des Alleinseins und einer allgemeinen Antriebslosigkeit.[6] Rund die Hälfte der TeilnehmerInnen unserer Studie erlebte eine Zunahme der Arbeitsbelastung, besonders auch im Hinblick auf die familiäre Situation. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass eine Vereinbarung von Beruf und Privatleben nur mehr schwer möglich war. Hier können Maßnahmen des Personalmanagements unterstützend wirken, wie z.B. Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen während der Pandemie, aber auch Trainings und eine vermehrte individuelle Unterstützung, die den MitarbeiterInnen helfen kann, sich besser an die jeweiligen Situationen anzupassen.[7]

Durch die Pandemie wurde auch deutlich, dass die Krise bestimmte Kompetenzen und Verhaltensweisen erfordert. Fast alle Befragten gaben an, dass in Krisensituationen vor allem die Kommunikationsfähigkeit entscheidend war. Zusätzlich waren Flexibilität, ein gewisses Maß an Selbstorganisation und auch Teamarbeit äußerst wichtige Faktoren, die Pandemie zu meistern.

Unsere Analyse bestätigt, dass die vermehrte Telearbeit eine hohe Anpassungsfähigkeit erfordert, die für viele MitarbeiterInnen erst zur Auseinandersetzung mit neuen digitalen Technologien führt. Die Erfahrungen mit neuen digitalen Technologien waren grundsätzlich gut, was auch in einer Studie mit österreichischen Unternehmen seitens Ortlieb, Glauninger & Weiss (2021) gezeigt wurde.[8] Administrative Kompetenzen und traditionelle Arbeitsweisen traten vermehrt in den Hintergrund.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigten auch, dass die Personalaufgaben in ca. 80% der befragten Unternehmen angestiegen sind. Als große Herausforderungen wurden die Arbeitszeiteinteilung und die Arbeitskontrolle der MitarbeiterInnen genannt, aber auch das Recruiting, wo bei fast 70% der Befragten drastische Veränderungen der Recruiting Methoden zum Vorschein kamen. In einer Studie für Bosnien und Herzegowina analysierten Bešić, Hirt & Rahimić (2022) Personalmaßnahmen vor und während der COVID-19 Pandemie.[9] Analog zu den vorliegenden Daten für Österreich zeigten sich massive Veränderungen in Bezug auf das Recruiting, welches aufgrund von COVID-19 vermehrt online stattfindet. Unsere Analyse zeigt die größten Veränderungen in den Bereichen Kommunikation, Recruiting und Training (siehe Abbildung 2).

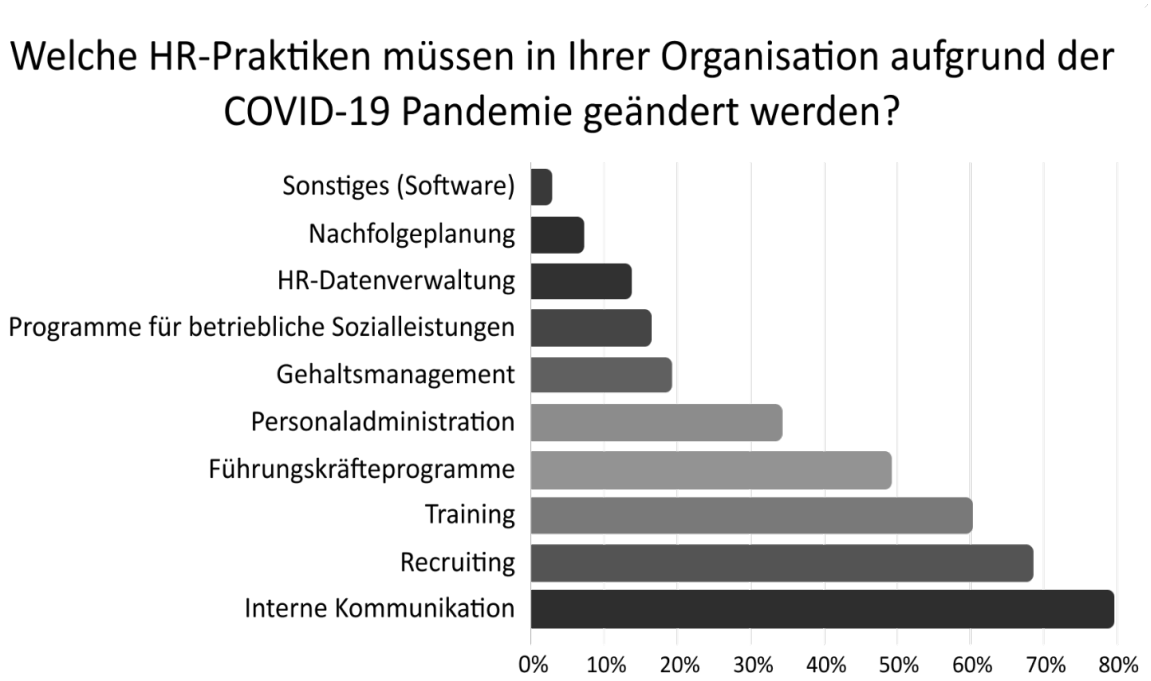


**Abbildung 2: Veränderung der HR-Praktiken (eigene Darstellung)**

Eine weitere Herausforderung der Pandemie lag in der Personaleinsatzplanung. Der Ausfall von MitarbeiterInnen aufgrund einer COVID-19 Infektion, aber auch Schwierigkeiten die Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten, erhöhte den Bedarf an Personalmanagementmaßnahmen. Ein geringerer Handlungsbedarf in der Umgestaltung von Maßnahmen betraf das Gehaltsmanagement oder die HR-Datenverwaltung.

Hinsichtlich Personalentwicklung wurden vermehrt E-Learning Maßnahmen eingesetzt, und Online-Trainings für MitarbeiterInnen angeboten, die auch positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit hatten. Durch unsere Studie wurde auch bestätigt, dass Unternehmen die bereits im Vorfeld digitale Strukturen etabliert hatten, weniger unter den Folgen der COVID-19 Pandemie litten.[10]

Die wichtigsten Erkenntnisse lassen sich in den abschließenden ‚lessons learnt' zusammenfassen:

- Personalabteilungen können in Krisenzeiten durch eine gezielte Unterstützung einen wichtigen Unternehmensbeitrag leisten, indem sie dafür sorgen, dass sich die MitarbeiterInnen schneller an die neuen Bedingungen anpassen können. Wenn es ihnen gelingt, schnell und kompetent vom Reagieren zum Agieren überzuleiten, und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, kann die Rolle der Personalarbeit im Unternehmen gestärkt werden.

- Die Einbindung neuer MitarbeiterInnen stellt für Unternehmen an sich eine Herausforderung dar, vor allem im Hinblick auf gemeinsame Werte und Ziele sowie die Unternehmenskultur.[11] Beispiele finden sich im Onboarding-Prozess, bei dem die Digitalisierung neue Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt. Anstatt klassischer Unternehmensbesichtigungen können z.B. virtuelle Führungen angeboten werden, bzw. Gespräche in virtuelle Räume verlegt werden.
- Auch Weiterbildungen können mit verhältnismäßig geringem Aufwand auf E-Learning umgestellt werden. Wichtig ist jedoch die Evaluierung des Feedbacks, damit Personalabteilungen effektiv prüfen können, welche Praktiken beibehalten werden sollten.
- Um die durch die COVID-19 Pandemie an Unternehmen herangetragenen Veränderungen optimal meistern zu können, bedarf es entscheidender Kompetenzen. Insbesondere ist auf die Aneignung digitaler Kompetenzen und den Ausbau der Kommunikationsfähigkeit der MitarbeiterInnen Wert zu legen, damit Flexibilität und Teamarbeit im Unternehmen gelebt werden können.

### Lessons Learnt

- Die COVID-19 Pandemie wird von Unternehmen überwiegend als Chance wahrgenommen.
- Die strategische Bedeutung der Personalabteilung nimmt durch die COVID-19 Pandemie zu.
- Für die Personalarbeit ist in Krisenzeiten nicht das Reagieren sondern das Agieren – gezielte Maßnahmen setzen – entscheidend.
- Die COVID-19 Pandemie verstärkt die Entwicklung von „New Work“ und alternativen Arbeitsmodellen – Telearbeit und Home-Office sind weitgehend etabliert.
- Kommunikation und Digitalisierung beschreiben die Kompetenzanforderungen der Zukunft.
- Digitalisierung ist ein wesentlicher Bestandteil neuer Recruiting Methoden.
- Ein beziehungsorientiertes Personalmanagement kann eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit in Krisenzeiten ermöglichen.
- Die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie werden die Unternehmen längerfristig begleiten.

## Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die COVID-19 Pandemie zu zahlreichen Herausforderungen sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene geführt hat. Vor allem hat die Pandemie wesentlich zu Veränderungen in den Arbeitsweisen und der Kommunikation zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen beigetragen. Der Begriff „New Work“ und die große Bedeutung der Telearbeit spiegeln diese massiven Veränderungen der Arbeitswelt wider.[12] Eine solche Veränderung bietet aber auch die Möglichkeit flexiblere Arbeitszeiten und bedürfnisgerechtere Arbeitsmodelle zu entwerfen.[13] In Bezug auf den Ort, an dem die Arbeit verrichtet wird, treten neue Formen wie Mobile-

Office als Alternative zur Telearbeit in den Vordergrund. Der Vorteil dieser neuen Modelle besteht in einer verbesserten Kommunikation sowie einer effektiveren Zusammenarbeit.[14] Die Bedeutung der Kommunikation und effektiven Zusammenarbeit wurde auch in unserer Studie bestätigt.

Ein solcher Ansatz eines beziehungsorientierten Personalmanagements zielt auf die Bindung und Stärkung der Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen und dem Unternehmen ab, und sichert dadurch eine höhere Loyalität der MitarbeiterInnen.[15]

Gelingt es die Erkenntnisse aus der Studie in die Praxis umzusetzen, wird auch zukünftig die Bedeutung von Personalabteilungen in österreichischen Unternehmen ansteigen. Grundvoraussetzung sind Flexibilität und Agilität, aber auch die Fähigkeit die Arbeitsorganisation und die Anwendung von neuen Technologien sowie die Selbstentfaltung der MitarbeiterInnen zu unterstützen. Auch wenn zukünftige Ereignisse nicht vorhersehbar sind, können Unternehmen deren Personalabteilungen Veränderungen ständig im Auge behalten, und aus den Erfahrungen der COVID-19 Pandemie lernen, den zukünftigen Herausforderungen besser gewappnet entgegentreten.

## Literatur


1 vgl. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies, 51(5): 697-713. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9

2 vgl. Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. Human Resource Management Journal, 31(4): 819– 833. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343

3 Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. Journal of Management Studies, 58(5): 1378–1382. Portico. https://doi.org/10.1111/joms.12695

4 vgl. Branicki, L., Kalfa, S., & Brammer, S. (2022). Surviving Covid-19: The Role of Human Resource Managers in Shaping Organizational Responses to Societal Paradox. British Journal of Management, 33(1): 410-434. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12570

5 vgl. Poór, J., Kálmán, B., Varga, E., Szeiner, S., Ildikó Kovács, E., Kerekes, K., Tóth, A., Szűcs, P.B., Kunos, I. & Dajnoki, K. (eds). Coronavirus crisis challenges and HR responses in six countries of Central and Eastern Europe 2022. J. Selye University, Komárno (ISBN: 978-80-8122-424-9)

6 vgl. Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A. (2018). America's loneliest workers, according to research. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/03/americas-loneliest-workers-according-to-research [abgerufen am 29.03.2022]

7 vgl. Carnevale, J.B., & Hatak I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Journal of Business Research, 116: 183–187. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037

8 vgl. Ortlieb, R., Glauninger, E. & Weiss, S. (2021). Erfahrungen mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien. Was können Arbeitgeber und Beschäftigte aus der Corona-Krise lernen? Erster Ergebnisbericht von schriftlichen Befragungen, Round-Table-Gesprächen und Interviews im Rahmen des Forschungsprojekts DIALOG (Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten). Graz. https://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Ortlieb_et_al_2021_ Erfahrungen_mit_Homeoffices_und_neuen_digitalen_Technologien_Maerz_2021.pdf

9 vgl. Bešić, A., Hirt, C., & Rahimić, Z. (2022). 'We are quite well prepared' – Developing HR systems in response to the Covid-19 pandemic in Bosnia and Herzegovina. In M. Wieczorek-Kosmala, I. Gurkov, & T. Steger

(Hrsg.), Challenges of Management in the COVID-19 Reality: Journal of East European Management Studies (JEEMS) – Special Issue (1. Aufl., S. 28–48). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. https://doi.org/10.5771/9783957103987-28

[10] vgl. Chandrasekaran, R. (2021), The future of work: How HR drives digital transformation in the new normal, Strategic HR Review, 20(3): 84-87. https://doi.org/10.1108/SHR-11-2020-0094

[11] vgl. Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (S. 3–50). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-001

[12] vgl. Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer IAO. S.4-112.

[13] vgl. Bruch, H., Lohmann, T., R. Szlang, J., & Heißenberg, G. (2019). People-Management 2025. Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen. pwc, 3-17.

[14] vgl. Redmann, B., & Wintermann, B. (2020) New Work: Potenziale nutzen - Stolpersteine vermeiden. Bertelsmann Stiftung. 5-70.

[15] vgl. Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. Journal of Applied Psychology, 102(8): 1222–1236. https://doi.org/10.1037/apl0000216

## Information zu den AutorInnen

Dr. Christian Hirt ist Senior Lecturer am Institut für Personalpolitik der Universität Graz. Er lehrt im In- und Ausland, und forscht hauptsächlich zu Themenstellungen des Strategischen Internationalen Personalmanagements, der Personalentwicklung und des interkulturellen Managements.

Ass.-Prof.in Dr.in Almina Bešić ist Assistenzprofessorin am Institut für Internationales Management der Johannes Kepler Universität Linz. Sie ist ebenfalls als Beraterin für das European Migration Network (EMN), sowie als Lektorin an der UniForLife der Uni Graz tätig. In Ihrer Forschung, Lehre und Beratung fokussiert sich Frau Bešić auf Integration von Migrant*innen am Arbeitsmarkt im EU Kontext, Internationales Personalmanagement, sowie Gender und Diversity.

Jelena Đurđević ist als studentische Mitarbeiterin in der Forschung am Institut für Internationales Management an der Johannes Kepler Universität Linz tätig.