

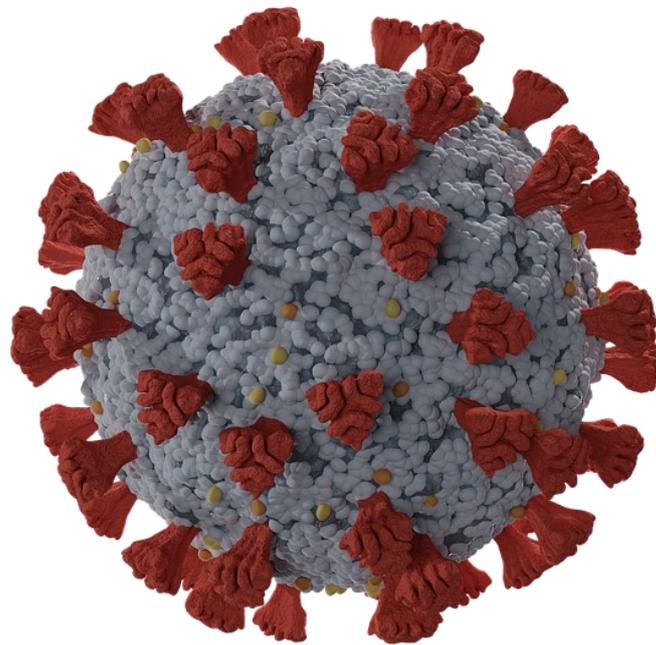
emi

Europäisches  
Management  
Institut

Joachim Riedl  
Stefan Wengler

PERSOINET

# Coronafolgen im Personalmanagement



**Studie**  
Januar 2021

---

## **Bibliographische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

---

## **Impressum**

### **Europäisches Management Institut e.V.**

an der Hochschule Hof

✉ Alfons-Goppel-Platz 1, 95028 Hof, Germany  
emi@hof-university.de      www.hof-university.de

Autoren: Dr. Joachim Riedl, Dr. Stefan Wengler, Hochschule Hof

Datenerhebung: Marcin Czaban, M.Sc., Anna Degenkolb, M.Sc., Simon Steudtel, M.Sc.

Redaktion: Dipl.-Kfm. Martin Lochmüller, AccessMM, Weidenberg

Print    ISBN 978-3-945456-27-9

EPDF    ISBN 978-3-945456-28-6

© 2021 Europäisches Management Institut e.V.

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen es, bedarf der vorherigen Zustimmung des Institutes. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Letzte Bearbeitung 30.01.2021

Druck und Bindung: Online-Druck GmbH & Co. KG, Krumbach

## Inhalt

1	Untersuchungssteckbrief .....	3
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	3
1.2	Der Trend zu neuer Arbeitsorganisation in der Literatur .....	7
1.2.1	Studien vor Corona.....	7
1.2.2	Ausgewählte Studienergebnisse seit der Pandemie.....	9
1.3	Beteiligte Institutionen.....	13
1.4	Methodisches Vorgehen.....	13
1.5	Befragungsschwerpunkte und Gesprächsleitfaden .....	14
1.5	Ablauf der Datenerhebung.....	16
1.6	Beschreibung des Samples .....	16
2	Auswirkungen der Pandemie nach Themenkomplexen .....	19
2.1	Veränderung des Auftragseingangs und Ableitung des Indikators Betroffenheit durch die Pandemie .....	19
2.2	Herausforderungen und positive Entwicklungen aufgrund der Pandemie .....	22
2.3	Wirtschaftliche Folgen .....	27
2.3.1	Inanspruchnahme von finanzieller Unterstützung.....	27
2.3.2	Prognose des weiteren Auftragseingangs .....	28
2.3.3	Existenzgefährdung durch Corona .....	29
2.3.4	Personelle Kapazitätsanpassungen aufgrund der Pandemie .....	31
2.3.5	Rückgang von Dienstreisen.....	34
2.4	Gesundheitsaspekte .....	35
2.4.1	Umsetzung der Hygienekonzepte.....	35
2.4.2	Bestätigte Coronafälle .....	36
2.5	Veränderung der Arbeitsgestaltung .....	37
2.5.1	Trend zu Home-Office .....	37
2.5.2	Zukunftserwartungen in Bezug auf Home-Office .....	39
2.5.3	Akzeptanz bei den Mitarbeitern .....	40
2.5.4	Einschätzung der Produktivität der Mitarbeiter im Home-Office .....	41
2.5.5	Wichtigste Herausforderungen zur Umsetzung des Home-Office in der Zukunft .....	42
2.5.6	Eingesetzte Kommunikationstools .....	43

3	Zukunft New Work - Chancen und Risiken .....	44
3.1	Wahrgenommene Risiken von New Work .....	44
3.2	Wahrgenommene Chancen von New Work.....	46
4	Fazit .....	47
5	Literatur .....	51

# 1 Untersuchungssteckbrief

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

COVID-19<sup>1</sup> traf Deutschland im Januar 2020 vollkommen unvorbereitet.<sup>2</sup> Trotz zahlreicher Berichte aus China um den Jahreswechsel über die Ausbreitung eines neuartigen Coronavirus wurden die deutschen Behörden erst Ende Januar 2020 durch die Infektion der ersten in Deutschland nachgewiesenen COVID-19-Patienten sensibilisiert.<sup>3</sup> Die anschließend exponentiell verlaufende Verbreitung des Virus führte Mitte März 2020 zum erstmaligen „Lock-down“ in Deutschland, nachdem die Weltgesundheitsorganisation WHO wenige Tage zuvor COVID-19 als globale Pandemie eingestuft hatte.<sup>4</sup>

In enger Abstimmung mit den Bundesländern verfügte die Bundesregierung daher im März 2020 ein generelles Kontaktverbot, demzufolge sich nur noch maximal zwei Personen verschiedener Haushalte treffen durften. Weiterhin wurde eine globale Reisewarnung für alle Länder der Welt ausgesprochen und ein umfangreiches Hilfspaket zur Eindämmung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen der Pandemie verabschiedet. Die massiven Eingriffe in die Persönlichkeitsrechte wurden mit den unkalkulierbaren Infektions- und Behandlungszahlen begründet. Das Hauptziel bestand darin, kurzfristig eine Überlastung des Gesundheitssektors zu vermeiden. Dieser erste Lockdown in Deutschland endete nach sieben Wochen; Anfang Mai 2020 erfolgten die ersten Lockerungen, wobei Großveranstaltungen weiterhin verboten und alle Reisewarnungen bis Mitte Juni 2020 in Kraft blieben.

Gleichzeitig zu den Einschränkungen bemühte sich die Bundesregierung, die Versorgung der Bevölkerung unterbrechungsfrei aufrecht zu erhalten. Dies gelang überwiegend reibungslos, da alle Geschäfte weiterhin öffnen durften, die Produkte des täglichen Bedarfs verkaufen, beispielsweise Lebensmittel und Hygieneartikel. Jedoch blieb die Anzahl der Personen, die sich zur selben Zeit in den Geschäften aufhalten durften, drastisch eingeschränkt auf Basis einer Vorgabe von 10m<sup>2</sup> Ladenfläche pro Person.

---

<sup>1</sup> Als Covid-19 (Abk. für Coronavirus-Disease-2019) wird die durch das neuartige Coronavirus „Sars-CoV-2“ ausgelöste Atemwegskrankheit bezeichnet, die sich weltweit ausgedehnt hat und von der WHO seit 12.3. 2020 als Pandemie bezeichnet wird. Vgl. o.V. (2020d).

<sup>2</sup> Der geringe Vorbereitungsgrad der Bundesregierung überrascht angesichts einer bereits im Jahr 2012 im Auftrag der Bundesregierung durchgeführten Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ unter der fachlichen Federführung des Robert Koch-Instituts (RKI) und der Mitwirkung weiterer Bundesbehörden. Vgl. o.V. (2013).

<sup>3</sup> Schilling et al. (2020).

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2020m), Schilling et al., 2020.

Weiter wurde eine Abstandsregelung von >1,5 Metern („Social Distancing“) eingeführt sowie den Menschen eine generelle Maskenpflicht in Geschäften und im ÖPNV auferlegt. Im Gegensatz zum privaten Bereich wurden die Einschränkungen für den Industriesektor auf ein Minimum begrenzt, um die Versorgung der Bevölkerung nicht zu gefährden und die wirtschaftlichen Folgen des „externen Schocks“<sup>5</sup> COVID-19 für die deutsche Wirtschaft einzudämmen.<sup>6</sup> Nach Ansicht von Experten seien die deutschen Unternehmen aufgrund ihrer internationalen Verflechtungen stark von den Folgen der Pandemie betroffen,<sup>7</sup> wenngleich es andere Industrienationen noch stärker getroffen habe.<sup>8</sup> Im Vergleich zu vorherigen Krisen, etwa der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2007/08, träten dieses Mal nämlich instabile Lieferketten (im Sinne eines Angebotsschocks) sowie eine Diskontinuität des Absatzes (im Sinne eines Nachfrageschocks) simultan auf. Vor allem der zu erwartende massive Rückgang des „sozialen Konsums“ via Restaurantbesuche, Inlandstourismus, Kulturveranstaltungen oder Messen, die sehr geringe Wahrscheinlichkeit von zeitlichen Nachholeffekten dieser Konsumausfälle, die daraus resultierenden, voraussichtlich permanenten Einkommensverluste sowie das Vorsichtsparen der Konsumenten gäben wenig Hoffnung auf eine schnelle Erholung. Im Juni 2020 konstatierte das Ifo-Institut, dass die Bayerische Wirtschaft unter den Folgen der Pandemie „massiv leide“ sei und dass viele Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe und im Handel auch in Zukunft „weiter betroffen“ sein werden.<sup>9</sup> Innerhalb Deutschlands wurde errechnet, dass der Rückgang des Realeinkommens in Bayern nach Nordrhein-Westfalen am stärksten ausfalle, maßgeblich verursacht durch den „indirekten Effekt“ der besonderen Abhängigkeit von den internationalen Lieferketten.<sup>10</sup>

Eine entsprechend hohe Bedeutung kam daher den Anfang März 2020 und Mitte Juni 2020 von der Bundesregierung beschlossenen Maßnahmenpaketen „Corona-Schutzschild für Deutschland“ zu, die unter anderem Zuschüsse und Liquiditätshilfen für Freiberufler, Selbständige und Unternehmen, steuerliche Hilfsmaßnahmen, eine

---

<sup>5</sup> In der Ökonomie spricht man von einem externen Schock, wenn sich externe Einflussfaktoren disruptiv verändern und dadurch die Handlungen der ökonomischen Akteure nachhaltig beeinflusst werden.

<sup>6</sup> Boumans et al. (2021).

<sup>7</sup> Vgl. Bofinger et al. (2020).

<sup>8</sup> Vgl. Flach, Steininger, (2020), S. 18.

<sup>9</sup> Dorn et al (2020), S. 61.

<sup>10</sup> Vgl. Flach, Steininger, (2020), S. 19.

Absenkung der Voraussetzungen zur Beantragung von Kurzarbeitergeld<sup>11</sup> sowie eine sechsmonatige Absenkung der Mehrwertsteuer zur Entlastung der Konsumenten umfassten.<sup>12</sup> Zudem sollte die Verkehrsinfrastruktur, ÖPNV, Bahn- und Luftverkehr weiterhin aufrechterhalten bleiben, um weitere Störungen des ökonomischen Systems auf ein Minimum zu begrenzen. Dennoch prognostizierten Ökonomen und Unternehmen zu Beginn der Pandemie für Deutschland und ebenso für die gesamte Weltwirtschaft eine Rezession.<sup>13</sup>

Die durch die Pandemie ausgelöste Flut an neuen Verordnungen und Maßnahmen macht deutlich, dass sich Unternehmen in erster Linie möglichst flexibel den externen Gegebenheiten anpassen müssen – nicht umgekehrt. Dabei stellen die durch die Pandemie veranlassten Einschränkungen alle bisherigen Anpassungserfahrungen in den Schatten. Insbesondere die Gleichzeitigkeit der notwendigen Anpassungen der Lieferkette und der Produktionskapazitäten an die stark schwankende Nachfrage sowie das Bemühen um eine coronafreie Produktion<sup>14</sup> verlangten den Entscheidungsträgern im ersten Halbjahr 2020 viel ab. Das „Management unter Unsicherheit“ gewann plötzlich wieder an Bedeutung – eine Fähigkeit, die in den vorausgehenden zwölf Jahren des Aufschwungs seit Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2007/08 schon fast verlernt worden war.

Aus diesem Grund sah sich das Europäische Management-Institut an der Hochschule Hof (emi e.V.) dazu veranlasst, eine Studie zu den COVID-19-Folgen durchzuführen, um die mittel- bis langfristigen ökonomischen Implikationen der Pandemie besser abschätzen zu können. Auch wenn zu Beginn der Pandemie der mediale und Management-Fokus auf der Lieferkette und der Ausgestaltung bzw. Sicherstellung der Produktionsprozesse lagen<sup>15</sup>, so werden aus unserer Sicht mittelfristig viel stärker die internen und externen Koordinations- und Interaktionsprozesse betroffen sein. Durch die Verlagerung vieler

---

<sup>11</sup> Ähnlich wie in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/08 könnte erneut das Kurzarbeitergeld die entscheidende Stabilisierungsmaßnahme der Bundesregierung gewesen sein. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland hat das Kurzarbeitergeld während der Corona-Pandemie zeitweise in Anspruch genommen (vgl. o.V. 2020a): Seit April 2020 ist die in Kurzarbeit befindliche Anzahl der Arbeitnehmer kontinuierlich von 6 Mio. auf ca. 2 Mio. Beschäftigte zum Jahresende 2020 abgesunken.

<sup>12</sup> Vgl. o.V. (2020b), o.V. (2020c).

<sup>13</sup> Boumans et al. (2021), S. 54, Dorn et al. (2020a).

<sup>14</sup> Vgl. o.V. (2020l).

<sup>15</sup> Vgl. ebd.

Tätigkeiten ins Home-Office<sup>16</sup> wurden die traditionell organisierten Arbeitsprozesse von einem auf den anderen Tag aufgebrochen und auch die Mitarbeiter mussten lernen, sich selbständig und neu zu organisieren. Weltweit rücken damit auch Fragen der gesundheitlichen Folgen für die Mitarbeiter in den Fokus.<sup>17</sup> Unternehmensseitig steht der Umfang der notwendigen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten und unter den verschiedenen Gruppen im Fokus. Ähnliches gilt extern für den Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern. Vor allem die Kundenkommunikation und -interaktion müssen neu gedacht werden. Die Leistungsfähigkeit der Unternehmens-IT wird einem echten Härtestest unterzogen. Mit Blick auf die weitere Entwicklung stellt sich die Frage, ob die Pandemie insgesamt eher positive oder negative Effekte auf den Fortschritt der digitalen Transformation der Unternehmen haben wird. Aufgrund der Breite der Thematik konzentriert sich die von emi e.V. durchgeführte Studie auf die folgenden drei Aspekte:

- Die ökonomische Folgenabschätzung der COVID-19-Pandemie für die Unternehmen auf Basis von Selbsteinschätzungen,
- den Umfang der Inanspruchnahme von öffentlichen Unterstützungsleistungen durch die Unternehmen sowie
- die Abschätzung der Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse, mit besonderem Fokus auf die Ausgestaltung der Arbeitsprozesse und des Home-Office.

Hinsichtlich der ökonomischen Folgen für und der Inanspruchnahme von Corona-Hilfen durch die Unternehmen bleibt die Studie notwendiger Weise eher an der Oberfläche, da die Selbsteinschätzungen der Unternehmen unvollständig sind und die Befragten über den weiteren Entwicklungsverlauf nur spekulieren konnten. Aufgrund dessen wurden im Zuge der kontinuierlichen Anpassung des Forschungsdesigns verstärkt die Folgen im Bereich des Personalmanagements in den Fokus gerückt. Dies betrifft beispielsweise Fragen zur Veränderungen der Arbeitsorganisation, die Erfahrungen im Anpassungs- und Umstellungsprozess sowie die Einschätzungen der Unternehmensvertreter hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen in Bezug auf „New Work“.

---

<sup>16</sup> Die Englisch klingende Bezeichnung Home-Office bezeichnet ursprünglich den *Arbeitsort* „zu Hause“ – als Gegensatz zu „an der Arbeitsstelle“, „in der Firma o.ä.“, hat jedoch mittlerweile eine Bedeutungserweiterung erfahren, so dass auch die entsprechende Form der Arbeitserbringung unter Nutzung digitaler Technologien als Home-Office bezeichnet wird („*unsere Mitarbeiter machen Home-Office*“ o.ä.). Entgegen der Erwartung wird der Begriff im angelsächsischen Sprachraum so zumeist nicht genutzt, gebräuchlicher sind vielmehr Begriffe wie „Remote Work“, „Working From Home“ bzw. die Abkürzung WFH. Vgl. z.B. McDowell et al. (2020), Brynjolfsson et al. (2020), Bouziri et al. (2020).

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Hall et al. (2020), Möhring et al. (2020), Zacher et al. (2020).

Bevor im Detail auf die Ergebnisse der durchgeführten Studie eingegangen wird, erfolgt ein Einblick in andere empirische Forschungsbeiträge und Veröffentlichungen zum Thema und die darin enthaltenen Erkenntnisse.

## 1.2 Der Trend zu neuer Arbeitsorganisation in der Literatur

### 1.2.1 Studien vor Corona

Der zunehmende Einsatz digitaler Technologien fördert die Verbreitung neuer, teilweise viel flexiblerer Arbeitsformen.<sup>18</sup> Im Zusammenhang damit stehen einerseits Fragen nach der räumlichen Entgrenzung, bedingt durch das Home-Office als Ersatz für die Arbeit beim Arbeitgeber vor Ort. Des Weiteren gibt es eine zeitliche Entgrenzung durch eine teilweise Entkoppelung der Arbeitstätigkeit von Mitarbeitern außerhalb dessen, was bisher als Regelarbeitszeit definiert war. Beide Entgrenzungen stellen die Arbeitnehmer wie auch die Arbeitgeber vor große organisatorische Herausforderungen.

Bereits im Jahr 2015 hatte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die Auswirkungen des mobilen und entgrenzten Arbeitens untersucht. Wie die empirischen Ergebnisse zeigten<sup>19</sup>, war das Home-Office zu diesem Zeitpunkt vor der Pandemie noch eindeutig eine Ausnahme, eher Führungskräften vorbehalten und vor allem in größeren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern akzeptiert. Wo es zum Einsatz kam, erfolgte dies zumeist nur tageweise und nicht als Haupt-Arbeitsform. Die Studie konstatierte, dass entgrenztes Arbeiten prinzipiell eine höhere Zufriedenheit und Verbundenheit der Arbeitnehmer mit ihren Betrieben erzeugen kann. Das Arbeiten und die Erreichbarkeit der Mitarbeiter außerhalb ihrer Arbeitszeiten nahm deutlich zu. In der Folge zeigten sich aber auch Konflikte zwischen dem Arbeits- und Privatleben der Betroffenen.

Die nach wie vor geringe Anzahl an Beschäftigten im Home-Office, wurde bislang vielfach auf unternehmenskulturelle Gründe zurückgeführt.<sup>20</sup> Die Erwartungshaltung von 70 Prozent der Vorgesetzten bestand darin, dass die Beschäftigten im Büro anwesend sein sollten. Lange Zeit standen Formen des mobilen Arbeitens außerhalb des Unternehmens unter dem „Generalverdacht“, es werde von den Mitarbeitern missbräuchlich ausgenutzt, Vorgesetzte litten unter „Kontrollverlust“.<sup>21</sup>

Auch bei Vorhandensein technischer Möglichkeiten wurde es gerade Frauen vielfach nicht erlaubt, von zu Hause aus zu arbeiten. Zusammenfassend wird konstatiert, dass für eine

---

<sup>18</sup> Vgl. Kunze et al. (2020), Samtleben et al. (2020).

<sup>19</sup> Vgl. o.V. (2015).

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Lott und Abendroth (2019).

<sup>21</sup> Wintermann (2020), S. 658.

weitere Verbreitung des mobilen Arbeitens und des Home-Office grundsätzliche Änderungen in der Unternehmenskultur erforderlich wären. Im konkreten Fall bestimmt die Art der Tätigkeit maßgeblich, inwiefern von zu Hause aus gearbeitet werden kann.<sup>22</sup>

Bei der Frage nach der Gestaltung der Arbeit sowie der Regelung von Arbeitszeiten müssen die positiven und negativen Auswirkungen selbst organisierten Arbeitens auf die Work-Life-Balance sowie die Gesundheit von Beschäftigten diskutiert werden.<sup>23</sup> Prinzipiell zeigt die Forschung, dass selbstorganisiertes Arbeiten bis zu einem gewissen Grad überwiegend positive Effekte haben kann. Ein zu viel an Autonomie führt jedoch meist zu einer Arbeitsintensivierung und Mehrarbeit, längeren Arbeitszeiten und einer überdurchschnittlich hohen psychischen Belastung.

Überraschend sind die Erkenntnisse hinsichtlich der Auswirkungen von Home-Office auf die berufliche Weiterentwicklung: Mehrarbeit im Home-Office scheint sich karriere-technisch nicht auszuzahlen, da diese weniger stark wahrgenommen wird. Auch werden Mitarbeiter im Home-Office durchschnittlich schlechter bewertet, weil sie im Betrieb sehr viel weniger präsent sind.<sup>24</sup>

Daten empirischer Untersuchungen zeigen, dass selbstbestimmtes Arbeiten und Home-Office sowohl bei Männern als auch bei Frauen zu längeren Arbeitszeiten führen.<sup>25</sup> Im Gegensatz zu den Männern wählen Frauen dieses Arbeitsarrangement überwiegend, um flexibler für die Haus- und Sorgearbeiten inkl. der Kinderbetreuung zu sein, für die sie anschließend noch zusätzliche Zeit aufwenden, statt an die eigene Regeneration zu denken.<sup>26</sup> Dies führt nicht nur zu einer Doppelbelastung bei Frauen, sondern verstärkt damit auch noch die tradierte Rollenverteilung weiter.<sup>27</sup> Frauen, die sich um betreuungspflichtige Kinder kümmern müssen, sind zwar nur wenig unzufriedener als der Durchschnitt, schätzen aber selbst ihre Produktivität im Home-Office als niedriger ein.<sup>28</sup>

Dies gilt jedoch vorrangig für Frauen, die nicht als Führungskräfte arbeiten; weibliche Führungskräfte verhalten sich ähnlich wie ihre männlichen Counterparts und wenden sogar weniger Zeit für informelle Haus- und Sorgearbeiten auf.<sup>29</sup> Um das Home-Office in Zukunft also tatsächlich als ein Vereinbarkeitsinstrument (von Beruf und Familie) nutzen

<sup>22</sup> Vgl. Alipour et al. (2020).

<sup>23</sup> Vgl. Lott (2020).

<sup>24</sup> Vgl. Lott (2017).

<sup>25</sup> Vgl. Lott (2019), Samtleben et al. (2020).

<sup>26</sup> Vgl. exemplarisch die Episoden, welche die Befragten schildern bei Czymara et al. (2020).

<sup>27</sup> Vgl. Lott (2019).

<sup>28</sup> Ernst (2021) S. 4 und 6.

<sup>29</sup> Vgl. Samtleben et al. (2020).

zu können, bedürfe das Home-Office somit vor allem einer deutlicheren Unterstützung durch die Unternehmen und Vorgesetzten<sup>30</sup> sowie klarer Regelungen, um derartige Doppelbelastungen zu vermeiden und eine ausreichende Erholungsphase der Beschäftigten sicherzustellen.<sup>31</sup>

### 1.2.2 Ausgewählte Studienergebnisse seit der Pandemie

Wie eine vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im September 2020 herausgegebene Studie zeigt, gehört das Home-Office bei weitem noch nicht zum normalen Arbeitsalltag, auch wenn die Corona-Pandemie bereits Einfluss ausgeübt hat.<sup>32</sup> Während etablierte Panel wie das Sozio-ökonomische Panel (SOEP)<sup>33</sup> des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) oder der Mikrozensus in ihren Untersuchungen zu einem Anstieg des Anteils der im Home-Office tätigen Erwerbstätigen von 12 auf über 20 Prozent kommen, weist die BMAS-Studie mit einem Anstieg von 24 auf 36 Prozent noch höhere Zahlen aus. Je nach Qualifikation, Tätigkeit und Branche zeigen sich dabei erhebliche Unterschiede. Wesentlicher Treiber für die weite Verbreitung von mobiler Arbeit und Home-Office sind organisatorische Maßnahmen seitens der Unternehmen zur Unterstützung des Home-Office. Dazu gehören die Schaffung von technischen und formellen Voraussetzungen, die Prüfung der Machbarkeit mobilen Arbeitens durch den Arbeitgeber und die Möglichkeit der Beschäftigten, ihre Arbeit selbstverantwortlich zu erledigen. Sind diese gegeben, wirkt sich das flexible Arbeiten positiv auf die Arbeitszufriedenheit<sup>34</sup> und die Produktivität der Mitarbeiter aus – und kann sogar zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität führen. Hier stimmen die aktuellen Studien weitgehend mit Studien überein, die vor der Corona-Pandemie durchgeführt wurden.

Letztlich kommt es auf einen „gesunden Mix“ zwischen Home-Office und regelmäßiger Anwesenheit vor Ort an, um die betriebliche Kommunikation innerhalb von Abteilungen und Teams nicht zu gefährden, aber auch die im Home-Office erlebte Isolation, den Stress und die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben einzudämmen. Dabei kennt die betrieblich Realität für die Mitarbeiter viele Facetten: Während die einen noch darum kämpfen, mehr Home-Office ausüben zu dürfen, gibt es andererseits es bereits auch Stimmen von Mitarbeitern, die wieder mehr im Betrieb arbeiten möchten.<sup>35</sup> Der Wunsch, zukünftig zumindest ein bis zwei Tage in der Woche im Home-Office bzw. von einem

---

<sup>30</sup> Vgl. Lott (2020).

<sup>31</sup> Vgl. Lott (2017), ders. (2019), ders. (2020), Samtleben et al. (2020).

<sup>32</sup> Vgl. o.V. (2020g).

<sup>33</sup> Vgl. o.V. (2021).

<sup>34</sup> Ernst (2020), S. 4.

<sup>35</sup> Umbs (2020).

selbstbestimmten Ort aus zu arbeiten, wird mittlerweile von einer deutlichen Mehrheit der Arbeitnehmer geäußert.<sup>36</sup>

Bei Befragungen von Mitarbeitern zur Selbsteinschätzung ihrer Produktivität im Home-Office sehen diese mehrheitlich eher einen Leistungszugewinn als einen –rückgang.<sup>37</sup>

Detaillierte Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigen, dass in der Pandemie vor allem Frauen verstärkt ins Home-Office gegangen sind und nun prozentual mehr im Home-Office arbeiten als Männer.<sup>38</sup> Wesentlichen Einfluss darauf haben sicherlich die ausgeübten Funktionen im Unternehmen, denn insbesondere Arbeitsplätze der Verwaltung und mit Querschnittsfunktion (34%), aus dem Marketing und Vertrieb (22%) sowie dem Dienstleistungsbereich (20%) sind neu ins Home-Office verlagert worden. Wurde früher berichtet, dass Frauen das Home-Office weniger erlaubt wird als Männern<sup>39</sup> (s.o.), dann wird nunmehr festgestellt, dass pandemiebedingt Frauen überdurchschnittlich im Home-Office tätig sind. Auch die besonderen Belastungen der Frauen durch Doppelbelastungen stehen dabei im Interesse der Forscher.<sup>40</sup> Insgesamt wird vermutet, dass die Gender-Ungleichheiten durch das Home-Office eher zu- als abnehmen.<sup>41</sup> Geschlechtsunabhängig bedeutet Home-Office für die Arbeitnehmer zusätzliche körperliche Belastungen durch starke Zunahme der sitzenden Tätigkeit und Bildschirmarbeit, während die aus gesundheitlicher Sicht sinnvollen Phasen der körperlichen Aktivität abnehmen.<sup>42</sup>

Neben dem Wechsel des Arbeitsortes veränderten sich aufgrund der Corona-Pandemie auch die Arbeitszeiten: Das verstärkt auftretende Home-Schooling zwang nämlich viele Arbeitnehmer, auf Randarbeitszeiten auszuweichen, um der notwendigen Betreuung ihrer Kinder nachkommen zu können. Dies reduzierte die selbsterlebte Produktivität der Arbeitnehmer deutlich.<sup>43</sup>

Die Corona-Pandemie hat nicht nur zu einer neuen Realität für die Arbeitnehmer, sondern auch aus Arbeitgebersicht zu einem regelrecht „Digitalisierungsschub“ geführt, indem sich

---

<sup>36</sup> Vgl. o.V. (2020g), o.V. (2020h), o.V. (2020j), Kunze et al. (2020).

<sup>37</sup> 42 Prozent der Befragten bei *Ernst* gegen von einem Produktivitätsanstieg bei sich aus, nur 20 % von einem Rückgang. Vgl. Ernst (2020), S. 6.

<sup>38</sup> Vgl. Frodermann et al. (2020).

<sup>39</sup> Vgl. Möhring et al. (2020).

<sup>40</sup> Vgl. z.B. Demmelhuber et al. (2021).

<sup>41</sup> Czymara et al. (2020), S. 11.

<sup>42</sup> McDowell et al. (2020), S. 5.

<sup>43</sup> Vgl. Frodermann et al. 2020, Ernst (2021).

die Unternehmen für neue Arbeits- und Kommunikationsformen geöffnet haben.<sup>44</sup> Der Umfang der Veränderungen hing einerseits davon ab, inwieweit ein Unternehmen bereits „vorbereitet“ war und welcher Branche es angehörte.<sup>45</sup> Ähnlich wie in den anderen Studien überwiegen – bei allen Vorbehalten hinsichtlich der Entgrenzung der Arbeit – vor allem die positiven Einschätzungen der Arbeitnehmer hinsichtlich des Home-Office<sup>46</sup>: eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine höhere Produktivität sowie eine höhere Zufriedenheit der Arbeitnehmer<sup>47</sup> insgesamt. Dem gegenüber stehen jedoch der geringere Kontakt mit den Kollegen und den Vorgesetzten sowie ein eingeschränkterer Zugang zu Unterlagen.<sup>48</sup>

Angesichts des Wunsches vieler Arbeitnehmer, auch nach der Pandemie ganz oder teilweise weiterhin im Home-Office arbeiten zu dürfen, werden sehr viel weitreichendere Maßnahmen von Seiten der Politik, der Unternehmen sowie der Arbeitnehmervertretungen notwendig sein. Trotz aller positiver Rückmeldungen scheinen nach wie vor zahlreiche rechtliche Fragen offen sowie die verfügbaren technischen Ausstattungen nicht ausreichend zu sein, um einen dauerhaften und nahtlosen Übergang von der Präsenzarbeit in das Home-Office gewährleisten zu können.<sup>49</sup>

Eine etwas andere Perspektive nimmt die Studie von Fraunhofer IAO ein, die in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) eine Umfrage unter den Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen und öffentlicher Institutionen durchführte.<sup>50</sup> Abgesehen von der hohen Umstellungsgeschwindigkeit zeigen sich dabei zwei Vorgehensweisen: Während 70 Prozent der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter komplett ins Home-Office schickten, wählten die übrigen Unternehmen ein 50:50 Modell. Erstaunlich ist, dass bei über 50 Prozent der befragten Unternehmen Home-Office bis dato im Grunde genommen nicht existent war. Das lag bzw. liegt nach wie vor auch daran, dass es an entsprechenden Betriebsvereinbarungen fehlt. Hinzu kommen unternehmenskulturelle Barrieren, das heißt Vorbehalte bzgl. des Home-Office auf der Ebene der Geschäftsführung und der Bereichsleitungen.

Die IT-Infrastruktur für das mobile Arbeiten umfasst oft lediglich eine Grundausstattung und nicht die auf Dauer angelegte technische Einrichtung mit ergonomisch gestaltetem

---

<sup>44</sup> Vgl. o.V. (2020h).

<sup>45</sup> Vgl. ebenda.

<sup>46</sup> Vgl. o.V. (2020h).; Kunze et al. (2020).

<sup>47</sup> Ernst (2020), S. 4.

<sup>48</sup> Vgl. o.V. (2020h).

<sup>49</sup> Vgl. Kunze et al. (2020).

<sup>50</sup> Vgl. o.V. (2020i).

Arbeitsplatz zu Hause, zusätzlichen Bildschirmen etc. Umso bedeutsamer ist, dass trotz der unternehmenskulturellen Vorbehalte sowie der ausstattungstechnischen Unzulänglichkeiten viele Personalverantwortliche eine Ausweitung des Home-Office auch nach der Pandemie anstreben.<sup>51</sup> In diesem Zusammenhang erscheint es besonders wichtig, einerseits die Führungskräfte im Bereich der „Führung über Distanz“ und andererseits die Mitarbeiter hinsichtlich einer eigenverantwortlichen Selbstorganisation zu schulen, um die Reibungsverluste gering zu halten und alle für die Notwendigkeit der kontinuierlichen Fortführung der Kommunikation zu sensibilisieren. Gleiches gilt für die Ausgestaltung der Kundenschnittstelle, die zukünftig die fehlenden Präsenzzeiten beim Kunden vor Ort auffangen muss.<sup>52</sup> Inwiefern die Zunahme des Home-Office zu einer deutlichen Reduzierung der Büroarbeitsflächen führen wird<sup>53</sup>, bleibt abzuwarten. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie (s.u.) gehen in eine ähnliche Richtung.

Viele Unternehmen haben die Möglichkeiten zum Home-Office während der Pandemie stark erweitert. Es zeigte sich, dass die Möglichkeit zum Wechsel ins Home-Office auch die Notwendigkeit zur Beantragung von Kurzarbeit reduzieren kann. Auch die erwünschte eindämmende Wirkung bei der Ausbreitung des Corona-Virus wird dem Home Office zugesprochen.<sup>54</sup>

Vor dem Hintergrund der Umweltwirkungen ist es erstaunlich, dass in der regionalen Verteilung des Home-Office die Unternehmen ausgerechnet in den Städten ab 500.000 Einwohnern Vorreiter sind. Demgegenüber sind die Unternehmen auf dem Land, wo bekanntlich größere Strecken zur Arbeitsstelle zu überwinden sind, der Umwelteffekt und die Zeitersparnis für die Mitarbeiter größer ausfallen, zurückhaltender gegenüber dem Home-Office.<sup>55</sup>

Die Bundesregierung steht einer weiteren Ausdehnung des Home-Office positiv gegenüber, der Arbeitsminister hat im Oktober 2020 eine, allerdings kontrovers diskutierte Gesetzesinitiative für ein Mobile Arbeit Gesetz eingebracht.<sup>56</sup> Auch seitens der empirischen Forschung wird ein weiterer Anstieg des Home-Office prognostiziert.<sup>57</sup>

---

<sup>51</sup> Ebenda.

<sup>52</sup> Ebenda.

<sup>53</sup> Vgl. o.V. (2020k).

<sup>54</sup> Vgl. Alipour et al. (2020).

<sup>55</sup> Ebenda, S. 32.

<sup>56</sup> Vgl. o.V. (2020i).

<sup>57</sup> Vgl. z.B. Ernst (2020), S. 7.

### 1.3 Beteiligte Institutionen

Die vorliegende Kooperationsstudie wurde durchgeführt im Auftrag des Europäischen Management Instituts an der Hochschule Hof (emi e.V.). Die Datenerhebung fand statt durch Mitglieder der Forschungsgruppe ERUX des Instituts für Informationssysteme der Hochschule Hof (iisys), die Auswertung erfolgte unter ehrenamtlicher Supervision des gemeinnützigen Forschungsinstituts AccessMM e.V., Weidenberg. Bei der Kontaktaufnahme zu Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen und bei der Entwicklung des Erhebungsinstruments fand eine enge Zusammenarbeit mit Personet e.V., Bayreuth, statt, einem Netzwerk, das sich zum Ziel gesetzt hat, Kompetenzen und das Know-how von Unternehmen im Personalbereich zu bündeln.<sup>58</sup> Der Schwerpunkt der Mitglieder von Personet e.V. liegt bei mittelständischen Unternehmen in Nordbayern.

### 1.4 Methodisches Vorgehen

Um komplexe Fragestellungen empirisch zu erfassen, sind standardisierte quantitative Fragebogenerhebungen in Form der weit verbreiteten schriftlichen oder Online-Befragungen wenig geeignet. Hierzu braucht es einen qualitativen Ansatz, da die möglichen Antworten nicht ausreichend vorstrukturiert werden können und der Gesprächsverlauf der Situation und der Auskunftsbereitschaft der Befragten flexibel anzupassen sind.

Die Befragung von Führungskräften erfolgt am besten in Form qualitativer Experteninterviews. Dies ermöglicht es, den Expertenstatus der Führungskräfte im Rahmen eines fachlichen Gesprächs auf Expertenniveau zu würdigen und mit Nachfragen einen tieferen Einblick in spezifische Fragestellungen, die Motive der Beteiligten und ihre verfolgten Ziele zu gewinnen.

Experteninterviews sind zeitlich und finanziell weitaus aufwändiger als standardisierte Befragungen, daher muss der Umfang der Erhebung begrenzt werden. In der besonderen Situation der Covid-19-Pandemie waren Face-to-Face-Interviews kaum organisierbar, so dass die Erhebung in Form von Telefoninterviews durchgeführt wurde.

Operativ wurde so vorgegangen, dass Unternehmen in schriftlicher Form vorinformiert wurden, dass sie zum Zweck der Befragung telefonisch kontaktiert würden. Die Praxis zeigt, dass Führungskräfte für längere Interviews nur schwer zu gewinnen sind. Personet e.V. leistete einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Erhebung, indem die Mitglieder schriftlich angesprochen und um Mitarbeit gebeten wurden. Nach Eingang der Bereitschaft

---

<sup>58</sup> Herrn Manuel Wolz und Herrn Werner Kotschenreuther gebührt Dank für viele wertvolle Hinweise und nachhaltige Unterstützung bei der Datenerhebung.

zur Mitwirkung wurden die Unternehmen telefonisch kontaktiert und mit den Führungskräften ein Termin für die Befragung vereinbart.

## 1.5 Befragungsschwerpunkte und Gesprächsleitfaden

Experteninterviews brauchen eine Grundstruktur, um sicherzustellen, dass mit den unterschiedlichen Experten jeweils alle wichtigen Forschungsgebiete diskutiert werden und damit die Aussagen am Ende zusammengefasst und ausgewertet werden können. Es ist üblich, die wesentlichen Forschungsgebiete auf Basis einer explorativen Voranalyse zu bündeln und in einem Gesprächsleitfaden zusammenzufassen. Im Gegensatz zu einem standardisierten Fragebogen wird im Gesprächsleitfaden keine feste Frageformulierung und Reihenfolge definiert, ebenso wenig gibt es Antwortvorgaben.

In der durchgeführten Studie wurde auf Basis der Exploration, der Reflexion betriebswirtschaftlicher Sachverhalte durch Experten und der Diskussion mit den Vertretern von Personet e.V. wesentliche Forschungsthemen identifiziert. In Anbetracht der Zeitknappheit der zu befragenden Führungskräfte aus dem Personalbereich während der Covid-19-Phase und um die Bereitschaft zur vollständigen Teilnahme ohne Gesprächsabbruch nicht überzustrapazieren, musste der Umfang der zu behandelnden Themenfelder begrenzt werden. Angestrebt war ein Gesprächsverlauf von etwa einer Stunde pro Experte.

Folgende Themenfelder fanden Eingang in den Gesprächsleitfaden:

- **Auftragseingang und Entwicklung:** Der Auftragseingang und seine aktuelle Entwicklung sind Kriterium für die Abschätzung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens. Sie sind zudem Indikator für weitere zusammenhängende Themen wie beispielsweise die Betroffenheit der Mitarbeiter von Kurzarbeit und die Beantragung von öffentlichen Hilfen.
- **Herausforderungen und ggf. auch positive Entwicklungen durch die Pandemie:** Worin liegen unternehmensindividuelle Bedrohungen und Gelegenheit? Der Gesprächsverlauf sollte insofern offen sein, dass nicht nur negative Entwicklungen, sondern auch Vorteilhaftes, wie etwa die Senkung von Reiskosten, der verstärkte Einsatz moderner Kommunikationstechnologien für Konferenzen etc. thematisiert werden konnten.
- **Existenzgefährdung und finanzielle Unterstützung:** Hier geht es darum, ob die Pandemie das Überleben des Unternehmens in Frage stellt und in welchem Umfang Hilfen der öffentlichen Hand in Anspruch genommen werden.
- **Personelle Kapazitätsanpassungen:** Anzusprechen waren hier unter anderem die Kurzarbeit und angepasste Einstellungsrichtlinien des Unternehmens, zugleich aber auch die personelle Ausstattung der Personalabteilung.

- **Hygienekonzepte:** Dies betrifft die Entwicklung von Hygienekonzepten für den Umgang mit Corona und den damit erzielten Erfolg.
- **Reisetätigkeit:** In welchem Umfang haben die Unternehmen die Reisetätigkeiten im In- und Ausland eingeschränkt, inwiefern verändert dies die Arbeitsstrukturen?
- **Home-Office und mobiles Arbeiten:** Welches Ausmaß hat das Home-Office eingenommen, inwiefern wird mobiles Arbeiten praktiziert?
- **Digitalisierung, Kommunikationstools, New Work:** Wie hat sich die Kommunikation im Unternehmen verändert, welchen digitalen Tools werden eingesetzt, gibt es eine Entwicklung hin zu neuen Arbeitsformen?

Jeder der Befragungsschwerpunkte wurde im Gesprächsleitfaden thematisiert. Zunächst sollten die Befragten alle Antworten in ihren eigenen Worten frei formulieren können (beispielsweise, *wie sich die Auftragseingänge entwickelt haben*).

Abb. 1: Themenfelder und Erhebungsformen	
Themenfeld	Erhebungsform
<b>Auftragseingang und Entwicklung</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit
	Quantitativ, sofern möglich: Auftragseingang in Prozent im Vergleich zum VJ bzw. den zwei Quartalen vor Corona
	Quantitativ, sofern möglich: Prognose des Auftragseingangs in den nächsten sechs Monaten in Prozent zum VJ
<b>Chancen und Risiken</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit
<b>Existenzgefährdung und finanzielle Unterstützung</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit
	Quantitativ: Existenzgefährdung der Branche in Prozent
<b>Personelle Kapazitätsanpassungen</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit
	Quantitativ: Umfang der Kurzarbeit in Prozent
	Quantitativ, sofern möglich: Einstellungsstopp
<b>Hygienekonzepte - Umgang mit Corona</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit
<b>Reisetätigkeit</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit
	Quantitativ: Abnahme der Reisetätigkeit in Prozent
<b>Home-Office und mobiles Arbeiten</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit
	Quantitativ: Prozent der Belegschaft vor Corona
	Quantitativ: Prozent der Belegschaft während Corona
	Quantitativ: Prozent der Belegschaft in der Zukunft
<b>Digitalisierung, Tools, New Work</b>	Expertengespräch, offene Antwortmöglichkeit

Um den Gehalt der Studie zu erhöhen und die Ergebnisse vergleichbar zu machen, bestand die Intervieweranweisung darin, bei sämtlichen quantifizierbaren Themen zusätzlich nachzufragen, ob die Angabe eines rechnerischen Wertes möglich ist (z.B. *um wie viele Prozent* sich der Auftragseingang verändert hat). Abb. 1 (Vorseite) zeigt die Themenschwerpunkte und entsprechenden Erhebungsformen:

## 1.5 Ablauf der Datenerhebung

Wesentliche Festlegungen des Forschungsdesigns sind nachfolgend in Stichpunkten dargestellt:

- Telefonische Experteninterviews mit Führungskräften aus dem Personalmanagement. Convenience Sample mit einem Schwerpunkt mittelständischer Unternehmen verschiedener Branchen, überwiegend aus Nordbayern, Unterstützung durch Personet e.V.
- Datenerhebung vom 18. August bis 2. November 2020, mittlere Gesprächsdauer ca. 30 Minuten.
- Die Erreichbarkeit der vorrecherchierten potentiellen Gesprächspartner war aufgrund der Arbeitsbelastung in Zeiten der Corona-Pandemie noch deutlich schlechter als in vergleichbaren Studien vor der Pandemie. Im Erhebungszeitraum konnten von vier qualifizierten Interviewern insgesamt 52 vollständige Interviews geführt werden.
- An der Erhebung nahmen 30 Unternehmen teil, die Mitglieder des Personet e.V. sind (56,6 Prozent). 22 weitere Unternehmen wurden aus dem Kreis der Mitgliedsunternehmen von emi e.V. sowie aus dem Netzwerk der Projektleiter kontaktiert.
- Die ursprünglich geplante wesentlich breitere Befragung mit Differenzierung verschiedener Branchenschwerpunkte musste aufgrund der Schwierigkeiten der Terminfindung unter den besonderen Corona-Bedingungen aufgegeben werden. Wenngleich branchenspezifische Splits der Ergebnisse aufgrund dieser Einschränkung nun nur noch in Einzelfällen und in Form explorativ zu verstehender Hinweise möglich sind, so ist doch sichergestellt, dass durch einen breiten Branchenmix der einbezogenen Unternehmen ein aussagekräftiges Bild im Querschnitt von Industrie und Handel möglich ist.

## 1.6 Beschreibung des Samples

Analysen bedeutender Einflüsse auf das Wirtschaftsgeschehen gewinnen größere Aussagekraft, wenn man unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen in ihrer Betroffenheit unterscheidet, da Durchschnittsbetrachtungen über alle Unternehmen hinweg die Einflusswirkung – im vorliegenden Fall diejenige der Pandemie – eher verschleiern als erhellen.

Abb. 2: Zusammensetzung des Samples nach der Branche	Anzahl <sup>59</sup>
Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakerzeugnissen	2
Herstellung von Textilien, Bekleidung, Leder, Lederwaren und Schuhen	7
Herstellung von Holzwaren, Papier, Pappe und Waren daraus, Herstellung von Druckerzeugnissen	1
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren sowie von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	9
Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen	1
Herstellung von DV-Geräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	3
Maschinenbau	7
Fahrzeugbau	10
Sonstige Herstellung von Waren, Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	5
Energieversorgung	1
Baugewerbe	2
Handel	5
Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	1
Gastgewerbe	1
Telekommunikation	1
Informationstechnologische und Informationsdienstleistungen	2
Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	4
Erbringung von freiberuflichen und technischen Dienstleistungen	2
Wissenschaftliche Forschung und Entwicklung	1
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	1
Gesundheitswesen	1

Bei der Konzeption der Studie wurden ausreichende Zellenbesetzungen für die einzelnen Branchen und Unternehmensgrößen geplant ( $n > 30$ ), um bei der Auswertung reliable Aussagen zu ermöglichen. Leider erwies sich die Bereitschaft der Unternehmen zur Teilnahme an der Erhebung als weit geringer als geplant, was vielfach damit begründet wurde, dass man in Anbetracht der aktuellen einmaligen Herausforderungen keine Zeit für

<sup>59</sup> Mehrfachzugehörigkeiten möglich ( $n=52$ , 67 Nennungen).

empirische Untersuchungen habe, oder dass man sich, aus gleichem Grund, keine verlässlichen Aussagen zutraue.

Abb. 2 (Vorseite) zeigt, auf welche **Branchen** sich die Unternehmen im Sample verteilen. Dabei sind einige Unternehmen aufgrund ihrer diversifizierten Geschäftstätigkeit mehreren Branchen zugeordnet.<sup>60</sup>

Nach der **Unternehmensgröße** lassen sich zwei Gruppen unterscheiden. Kleine und mittlere Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl bis 499, des weiteren größere Unternehmen ab 500 Beschäftigten.<sup>61</sup>

<b>Abb. 3: Verteilung der Mitarbeiterzahl in den befragten Unternehmen</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>Anzahl der Unternehmen</b>	<b>Prozentanteil</b>
Kleine bis mittlere Unternehmen	0 bis 499	17	32,7
Großunternehmen	> 499	35	67,3

- Die teilnehmenden Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 9 und 24.100 Mitarbeiter. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt 2808.
- Größere Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern sind im Sample überrepräsentiert. Dies war bei der Auswahl der Unternehmen beabsichtigt, da solche Unternehmen umfangreichere Arbeitsstrukturen aufbauen und umfänglicher von Veränderungen der Bestimmungen unter Corona betroffen sind. Zudem ist davon auszugehen, dass große Unternehmen sich systematischer mit Themen wie den Auswirkungen des neuen Arbeitens auseinandersetzen.

Wie dargestellt, ist die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen im Sample nicht so, dass Branchenauswertungen möglich sind. Alternativ wurden die Unternehmen in die vier Wertschöpfungsgruppen Zulieferer, Hersteller, Händler und Dienstleister eingeteilt, um zu überprüfen, ob sich auf dieser Basis reliable Befunde über die Betroffenheit der Unternehmen und die von ihnen eingeleiteten Maßnahmen ermitteln lassen.:

<sup>60</sup> Die Branchenklassifikation in Abb. 2 entspricht im Wesentlichen den Vorgaben der amtlichen Statistik, vgl. <https://www.destatis.de/static/DE/dokumente/klassifikation-wz-2008-3100100089004.pdf>, 14. 12. 2020.

<sup>61</sup> Zugrunde gelegt wurde die weltweite Beschäftigtenzahl.

<b>Abb. 4: Verteilung der befragten Unternehmen nach Wertschöpfungsstufen</b>		
<b>Wertschöpfungsstufe</b>	<b>Anzahl der Unternehmen<sup>62</sup></b>	<b>Prozentanteil</b>
Zulieferer	15	22,4
Hersteller	27	40,3
Händler	7	10,4
Dienstleister	18	26,9

Im Folgekapitel wird untersucht, ob diese Gliederung des Samples ein geeignetes Splitkriterium darstellt, um die Auswirkungen der Pandemie weiter aufzuschlüsseln.

## 2 Auswirkungen der Pandemie nach Themenkomplexen

### 2.1 Veränderung des Auftragseingangs und Ableitung des Indikators Betroffenheit durch die Pandemie

*Frage: Lassen Sie uns die derzeitige wirtschaftliche Situation einmal anhand ihres Unternehmens betrachten, indem wir die letzten beiden Quartale von 2019 und die ersten beiden Quartale von 2020 hinsichtlich der ökonomischen Situation miteinander vergleichen. Wie hat es sich in Ihrem Unternehmen entwickelt?*

<b>Abb. 5: Veränderung des Auftragseingangs in Q1/2 2020 in Prozent</b>					
	<b>Gesamt (n=34)<sup>63</sup></b>	<b>Zulieferer (n=10)</b>	<b>Hersteller (n=18)</b>	<b>Händler (n=6)</b>	<b>Dienst- leister (n=11)</b>
<b>Mittelwert</b>	<b>-20,2</b>	<b>-23,2</b>	<b>-20,4</b>	<b>-16,5</b>	<b>-13,1</b>
<b>Median</b>	-17,5	-22,5	-16,3	-28,8	-7,5
<b>Std.-abweichung</b>	27,2	19,7	24,9	30,0	29,8
<b>Minimum</b>	-94,0	-65,0	-92,5	-40,0	-94,0
<b>Maximum</b>	35,0	10,0	17,5	35,0	17,5

<sup>62</sup> Mehrfachzugehörigkeiten möglich (n=52, 66 Nennungen).

<sup>63</sup> Von 52 Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, gaben 18 keine Einschätzung ab.

- Wie Abb. 5 zeigt, sehen sich die Unternehmen in den vier Wertschöpfungsstufen unterschiedlich stark betroffen, mit einem mittleren Auftragsrückgang um 20,2 Prozent. Zugleich zeigt sich jedoch, dass die mitgeteilten Einbußen in den Wertschöpfungsstufen nicht den Berichten entsprechen, die in den öffentlichen Medien über die Auswirkungen der Pandemie wiederholt diskutiert werden. Wird nämlich allgemein davon ausgegangen, dass die Herstellerbetriebe überwiegend recht gut durch die Pandemie kommen, da es einen „Lockdown“ für die Produktion nicht gab und die vorübergehenden Lieferprobleme überwunden werden konnten, sehen sich die Hersteller im Sample im Mittel genauso (20,4 Prozent Rückgang) betroffen wie die Gesamtstichprobe. Demgegenüber sind die Händler und Dienstleister im Sample nach eigener Aussage unterdurchschnittlich betroffen – ein Befund, der mit anderen Studien und der allgemeinen Wahrnehmung nicht übereinstimmt. Als Erklärung dafür kommt in Frage, dass sich unter den teilnehmenden Händlern im Sample Versandhändler befinden, die, im Gegensatz zum stationären Handel, von der Pandemie sogar profitierten. Auch unter den Dienstleistern sind Wirtschaftsprüfer und Steuerberater deren Tätigkeit praktisch unverändert geblieben ist.
- Hinsichtlich der Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen, lässt sich kein signifikanter Einfluss der Pandemie auf die Veränderung des Auftragseingangs in Q1 und Q2 2020 feststellen.<sup>64</sup>

Im Ergebnis kann erstens konstatiert werden, dass die Pandemie insgesamt zu einem Rückgang des Auftragseingangs geführt hat, der nicht spezifisch unternehmensgrößenabhängig ist. Dieser allgemeine Rückgang wurde, gemessen an Indikatoren wie Wirtschaftsleistung, Umsätzen, Bruttosozialprodukt usw. von vielen Institutionen dokumentiert,<sup>65</sup> so dass sich die vorliegende Studie für die ersten beiden Quartale *hinsichtlich der Gesamttendenz* in die bekannten Ergebnisse einreicht.

Methodisch ist zweitens zu konstatieren, dass Auswirkungen nach den hier unterschiedenen Wertschöpfungsstufen nicht dem Kenntnisstand der Pandemiewirkungen entsprechen, da das Sample die Besonderheiten der Betroffenheit beispielsweise des stationären Handels, spezifischer Zulieferbranchen und weiter Teile des Dienstleistungssektors nicht abdeckt.

Es wurde daher versucht, einen anderen Indikator zur Aufteilung des Samples zu entwickeln. Auf Basis einer Einzelanalyse der quantitativen Angaben zum Auftragseingang und der qualitativen Antworten zu den offenen Fragen wurde der Indikator

---

<sup>64</sup> Regressionsanalyse,  $p > 0,05$ .

<sup>65</sup> Vgl. z.B. o.V. (2020e), o.V. (2020f) und Quellen.

„Betroffenheit durch die Pandemie“ gebildet. In Anbetracht des begrenzten Stichprobenumfangs wurden dabei lediglich drei Kategorien der Auswirkungen von Corona auf den Geschäftsbetrieb gebildet, nämlich „Negativ betroffen“, „indifferent“ und „positiv betroffen“. Abb. 6 zeigt, wie sich die Betroffenheit verteilt und Unternehmen aus welchen Branchen zu den drei gebildeten Kategorien gerechnet werden können:

<b>Abb. 6: Gliederung des Samples nach der Betroffenheit durch die Pandemie</b>		
<b>Betroffenheit</b>	<b>Branche der Unternehmen im Sample</b>	<b>Anzahl</b>
<b>Positiv (n=13, 25%)</b>	Baugewerbe	1
	Dienstleister Telekommunikation	1
	Energieversorgung	1
	Handel mit Lebensmitteln	1
	Herstellung von Baustoffen	1
	Herstellung von Kunststoffwaren	2
	Herstellung von Metallerzeugnissen	1
	Herstellung von Möbeln	1
	Herstellung von Software	1
	Herstellung von Textilien	1
	Versandhandel	2
	<b>Neutral (n=16, 31%)</b>	Baugewerbe
Dienstleister Bildung		1
Dienstleister Finanz, Versicherung, Steuerberatung		5
Dienstleister Gesundheitswesen		1
Herstellung von Gewürzen		1
Herstellung von Glas, Porzellan, Keramik		1
Herstellung von Kunststoffwaren		3
Herstellung von Metallerzeugnissen		1
Herstellung von Software und IT-DL		1
Herstellung von Spielzeug		1
<b>Negativ (n= 23, 44%)</b>	Dienstleistung Callcenter	1
	Gastgewerbe	1
	Grundstoffherzeugung	1
	Handel mit KFZ	1
	Herstellung von Elektronik	1
	Herstellung von Getränken	1
	Herstellung von Glas, Porzellan, Keramik	2
	Herstellung von Kunststoffwaren	2
	Herstellung von medizinischen Hilfsmitteln	1
	Herstellung von Metallerzeugnissen	7
Herstellung von Textilien	5	
<b>Gesamt Unternehmen</b>		<b>52</b>

- Es zeigt sich, dass die Pandemie bei einem Viertel der befragten Unternehmen sogar mit steigenden wirtschaftlichen Kennziffern einhergeht. Eine „neutrale“ Auswirkung erfahren 31 Prozent der Unternehmen, 44 Prozent sind mehr oder minder stark negativ betroffen.
- Gleichzeitig ist auffallend, dass wiederholt Unternehmen unterschiedlich betroffen sind, obwohl sie identischen Branchen zuzurechnen sind (Beispielsweise die Hersteller von Kunststoffwaren, die in allen drei Kategorien „positiv“, „neutral“ und „negativ“ anzutreffen sind). Offensichtlich ist die Pandemie nicht nur ein externer Schock für die Gesamtwirtschaft, zugleich hat sie die Unternehmen in Bezug auf den Entwicklungsstand der Digitalisierung sehr unterschiedlich vorbereitet getroffen.

Mit dem Indikator der Betroffenheit durch die Pandemie liegt damit ein Splitkriterium vor, das es in der Folge ermöglicht, die Aussagen der Unternehmen hinsichtlich ihrer corona-bedingten Maßnahmen im Personalmanagement weiter aufzuschlüsseln, was in den üblichen Kriterien der Unternehmensgröße, der Branche und der Wertschöpfungsstufe im vorliegenden Datenbestand aus den genannten Gründen leider nicht möglich ist.

## 2.2 Herausforderungen und positive Entwicklungen aufgrund der Pandemie

*Frage: Wo sehen Sie aktuell die größten Herausforderungen in ihrem Unternehmen aufgrund von Corona? Was hat sich vielleicht auch positiver entwickelt als erwartet?*

Gefragt nach den größten Herausforderungen in ihrem Unternehmen aufgrund von Corona machen die 52 befragten Unternehmen differenzierte und ausführliche Angaben. Aus den insgesamt 90 Nennungen lassen sich fünf wesentliche Kategorien ableiten, was die Unternehmen am stärksten bewegt:

- Unsicherheit der Geschäftsaussichten/Geschäftsentwicklung
- Organisation der internen Geschäftstätigkeit
- Entwicklung und Implementierung der Hygienepläne
- Umstellung auf und der Umgang mit Home-Office
- Veränderungen in der externen Geschäftstätigkeit

Abbildung 7 (Folgeseite) zeigt die Kategorien und die darunter vorkommenden typischen Einzelnennungen im Überblick.

<b>Abb. 7: Die größten Herausforderungen im Unternehmen aufgrund der Pandemie</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Exemplarische Einzelaussagen</b>	<b>n</b>
<b>Unsicherheit der Aussichten und der Geschäftsentwicklung (n=29, 32%)</b>	Geschäftsentwicklung nicht planbar, Kundenverhalten nicht vorhersehbar	13
	Allgemeine Zukunftsunsicherheit, zweiter Lockdown, allgemeine wirtschaftliche Entwicklung	11
	Verzögerung der Digitalisierung	2
	Beschleunigung des Strukturwandels	2
	Hohe Unsicherheit bei den Beschäftigten	1
<b>Organisation der internen Geschäftstätigkeit (n=21, 23%)</b>	Aufrechterhaltung der Produktion trotz Krankheit, Produktion freihalten von Corona, Stilllegung der Produktion vermeiden, klare Schichtzuordnung der MA	12
	Flexibilität der Organisation, flexibler Auf- und Abbau von Kapazitäten, u.a. Abbau von Urlaubstagen, Kurzarbeit, Leiharbeit	6
	Personalabbau, Verlust von Kompetenzen	2
	Grundsatzfrage: Welche Aktivitäten sind wirklich noch "offline" erforderlich?	1
<b>Entwicklung und Implementierung der Hygienepläne (n= 16, 18%)</b>	Implementierung und Durchsetzung Hygienekonzept (Büro/Home-Office vs. Produktion; Betriebsgelände vs. Baustelle, Bundesländer, Gäste; zusätzliche Kosten)	10
	Motivation der Mitarbeiter, Sensibilisierung, Verständnis für körperliche Belastungen durch Masken, Desinfektion	3
	Umgang mit Erkältungen (u.a. auch bei Kindern)	2
	Umgang mit Pendlern aus Tschechien	1
<b>Veränderungen in der externen Geschäftstätigkeit (n=14, 16%)</b>	Kundenkontakte aufrecht erhalten (persönlicher Kontakt schwieriger geworden, mehr Digitalisierung erwünscht)	7
	Instabilität der Supply Chain (Lieferkosten gestiegen, Lieferverfügbarkeit reduziert, stärkere Lagerhaltung)	4
	Wegbrechen des Fachhandels (zukünftige Rolle, Überleben, Plattformen)	3
<b>Umstellung auf und Umgang mit Home-Office (n=10, 11%)</b>	Mobiles Arbeiten, selbständige Gestaltung des Arbeitsalltags, Stundenerfassung, mangelhafte Kommunikation/fehlende soziale Kontakte)	6
	Kurzfristiges Einrichtung neuer Home-Office-Plätze	4
<b>Gesamt (Nennungen von 52 Unternehmen)</b>		<b>90</b>

- Am meisten macht den Unternehmen die *Unsicherheit der Geschäftsaussichten* bzw. der *zukünftigen Geschäftsentwicklung* zu schaffen. Die geringe Planbarkeit, das unvorhersehbare Kundenverhalten sowie die Angst vor einem zweiten Lockdown werden als wesentliche Herausforderungen benannt. Die volle Konzentration des Managements auf die Bewältigung der Corona-Herausforderungen hat im Einzelfall zur Folge, dass sich die „echte“ digitale Transformation einiger Unternehmen verzögerte. Gleichzeitig wurde der Strukturwandel (u.a. in der Automobilindustrie) vorangetrieben, da viele grundsätzliche Weichenstellungen getroffen werden mussten und das Management zahlreicher Unternehmen die Corona-Pandemie als den geeigneten Zeitpunkt dafür ansahen.
- Das zweite Hauptaugenmerk der Unternehmen liegt auf der *Organisation der internen Geschäftstätigkeit*, die es trotz Corona und erhöhter Krankheits- und Ausfallraten aufrechtzuhalten galt. Vor allem waren die Unternehmen darum bemüht, mittels einer strikten Zwei-Schicht-Zuordnung sowohl in der Produktion als auch im Büro den Kontakt zwischen diesen beiden Schichten nach Möglichkeit zu vermeiden. Gleichzeitig war eine erhöhte Flexibilität der Mitarbeiter erforderlich, da – aufgrund der Unsicherheit in der Geschäftsentwicklung – die internen Planungen lediglich sehr kurzfristig erfolgen konnten. Kapazitäten mussten entsprechend kurzfristig auf- oder abgebaut, Personal in Kurzarbeit geschickt, Urlaubstage abgebaut oder sogar Mitarbeiter entlassen werden. Letzteres hielt sich letztlich zur Überraschung vieler Unternehmen in Grenzen – u.a. aufgrund des von der Regierung aufgestockten und verlängerten Kurzarbeitergeldes.
- Eine wesentliche Herausforderung stellt die *Entwicklung und Implementierung der Hygienekonzepte* in den Unternehmen dar. Nur die wenigsten Unternehmen waren auf eine solche Pandemie organisatorisch vorbereitet. Die Verantwortlichen befürchteten vor allem eine mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf Vorschriften wie das Tragen von Masken und die erhöhten Desinfektionsanforderungen einzulassen. Diese Vorschriften bringen erhebliche persönliche Einschränkungen und zusätzliche körperliche Belastungen mit sich. In Tätigkeiten mit körperlichen Belastungen führt die Maskenpflicht zu zusätzlicher Beanspruchung durch schwereres Atmen.
- Zu Beginn der Pandemie waren zahlreiche Fragen offen. Es herrschte große Unsicherheit darüber, wie die Unternehmen zukünftig mit gesundheitlich angeschlagenen Kollegen umzugehen hatten, beispielsweise bei Schnupfen oder Husten. Auch der Umgang mit Pendlern aus ausgewiesenen Hot-Spot-Gebieten in benachbarten Bundesländern und in Nachbarländern war unklar.
- Mit der massenhaften *Umstellung auf das Home-Office* und das mobile Arbeiten betraten viele Unternehmen Neuland. Während der Fokus in den Medien anfangs

überwiegend auf der rein technischen Umstellung lag, die viele Unternehmen unvermittelt traf, erkannten die Teilnehmer der Studie andere Herausforderungen als noch gravierender: Die eigenen Mitarbeiter mussten von einem auf den anderen Tag ihren Arbeitsalltag zu Hause selbst gestalten und einteilen. Home-Office, also das Arbeiten von zu Hause, ist in vielen Berufen bei all der im eigenen Haus möglichen Ablenkung kein leichtes Unterfangen. Zudem mussten die Mitarbeiter lernen, mit einer eingeschränkten Kommunikation und anderen Kommunikationskanälen umzugehen. Die Personalverantwortlichen sehen dabei die Verantwortung, dass die Mitarbeiter trotzdem leistungsfähig bleiben und den Verzicht auf soziale Kontakte verarbeiten. Dies entspricht dem Verständnis einer *Caring Company*,<sup>66</sup> die um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter bemüht ist.

- Gleichzeitig mussten die Vorgesetzten lernen, dass die klassische Stundenerfassung obsolet wird und man sich in Richtung einer Vertrauensarbeitszeit entwickeln muss. Der Zugriff auf die eigenen Mitarbeiter war nicht mehr so unmittelbar wie zuvor, was zu erheblichen Einschränkungen in der Abarbeitung bestimmter Aufgaben führen kann.
- Die *Veränderungen in der externen Geschäftstätigkeit* bestehen vor allem in zwei Herausforderungen: erstens bestand in einigen Branchen große Unsicherheit, ob das **Aufrechterhalten der Lieferkette** möglich war. Insbesondere Unternehmen, die auf Lieferungen aus den von der Pandemie stark betroffenen Märkten China und Italien angewiesen waren, wurden in ihrer Geschäftstätigkeit über Wochen hinweg stark beeinträchtigt. Die zweite Herausforderung bestand in der **Aufrechterhaltung des Kundenkontaktes**. Persönliche Besuche, wie diese vor Corona alltäglich waren, waren plötzlich nicht mehr erwünscht. Die Unternehmen mussten auf digitale Formen der Kommunikation und Interaktion umstellen, was gleichermaßen bei den eigenen Mitarbeitern wie bei den Kunden zu Anpassungsschwierigkeiten führte.
- In einigen Branchen war und ist das Wegbrechen des wichtigen Fachhandels durch die wochenlangen Geschäftsschließungen ein Problem. Auch auf Seiten des Fachhandels mangelt es an einer Vorbereitung auf die digitale Zukunft.

Gegenüber der Vielzahl an wahrgenommenen Herausforderungen und Bedrohungen nehmen die positiven Folgen der Pandemie erwartungsgemäß einen kleineren Stellenwert ein. Dennoch gilt die alte Erkenntnis, dass die in der *crisis* auftretende Zuspitzung der Ereignisse stets auch eine andere Seite hat (Abb. 8, Folgeseite):

---

<sup>66</sup> Vgl. Rump et al. (2020), S. 223.

<b>Abb. 8: Was hat sich positiver entwickelt als erwartet?</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Exemplarische Nennungen</b>	<b>n</b>
<b>Corona als Beschleuniger für ... (n=56, 76%)</b>	Einführung von Home-Office	11
	Flexibilisierung von Arbeitszeit- und -ort	8
	Neue Wege in der Kundenkommunikation	8
	Digitale interne Kommunikation	10
	Prozessoptimierung (agiler, schneller, kostenoptimierter)	7
	Digitalisierung von Prozessen	10
	Risikobewussteres Management	2
<b>interner Zusammenhalt gestärkt (n=9, 12%)</b>	Alle stehen eng zusammen, häufigere Abstimmungsrounden, persönlicher digitaler Austausch	9
<b>Coronafolgen nicht so schlimm wie befürchtet (n=9, 12%)</b>	Auftragslage gut, Auslastung positiv, Lieferkette hat sich erholt,...	8
	IT-Systeme haben sich als stabil erwiesen	1
<b>Gesamt (Mehrfachnennungen von 52 Unternehmen)</b>		<b>74</b>

- Die Pandemie wird explizit als Beschleuniger von Entscheidungsprozessen gesehen. Die befragten Personalmanager waren zwar stark mit organisatorischen Aufgaben belastet, finden es aber andererseits sehr erfreulich, dass die seit langem in der Schublade liegenden Konzepte zur Flexibilisierung von Arbeitsprozessen und Arbeitszeit an Aktualität gewonnen haben.<sup>67</sup>
- Generell wird die Digitalisierung für personalrelevante Prozesse als vorteilhaft gesehen. Die interne Kommunikation wird durch das Social Distancing und Home-Office nicht nur behindert, sie kann im Gegenteil durch digitale Tools auch eine positive Entwicklung nehmen.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Auch in anderen Studien wird gefunden, dass Arbeitszeitgestaltungen und -regelungen aktuell im Zentrum des Interesses stehen, vgl. zum Beispiel bei Rump et al. (2002), S. 221

<sup>68</sup> Ähnlich in der Studie der Bertelsmann Stiftung und des Münchner Kreises, die feststellen, dass die interne Kommunikation durch digitale Tools die größte organisatorische Veränderung in den Unternehmen bewirkt. Vgl. o.V. (2020n), S. 5.

- Wird auf der Seite der Nachteile diskutiert, dass die persönlichen Kontaktmöglichkeiten eingeschränkt waren, so ist die Gegenseite dieser Medaille, dass die bedrohliche Situation der Pandemie das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Belegschaft sogar gestärkt hat. Immerhin 12 Prozent der Personalverantwortlichen sagen explizit, dass der interne Zusammenhalt unter den Mitarbeitern und im Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sogar noch gewachsen ist.
- In ähnlicher Weise wird argumentiert, dass die anfänglichen Befürchtungen, wie schlimm die Auswirkungen sich entwickeln könnten, nicht eingetreten sind. Hier kommt auch zu einem guten Teil zum Ausdruck, dass man über die eigenen Reaktionsmöglichkeiten in der Krisensituation ganz zufrieden ist.<sup>69</sup>

## 2.3 Wirtschaftliche Folgen

### 2.3.1 Inanspruchnahme von finanzieller Unterstützung

*Frage: War ihr Unternehmen auf finanzielle Unterstützung angewiesen bzw. hat Ihr Unternehmen eine solche in Anspruch genommen? Kurzarbeitergeld fällt nicht darunter.*

- 17,3 Prozent der befragten Unternehmen geben an, finanzielle Unterstützung zur Bewältigung der Pandemiefolgen in Anspruch genommen zu haben. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass über vier Fünftel der Befragten in der ersten Phase der Pandemie keine öffentlichen Hilfen beantragt haben.

<b>Abb. 9: Inanspruchnahme von finanziellen Hilfen in Abhängigkeit von der Betroffenheit durch die Pandemie</b>				
		<b>Haben Sie finanzielle Unterstützung in Anspruch genommen (Anzahl)?</b>		<b>Gesamt</b>
		<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	
<b>Betroffenheit</b>	negativ	7	16	23
	neutral	2	14	16
	positiv	0	13	13
<b>Gesamt</b>		<b>9</b>	<b>43</b>	<b>52</b>

<sup>69</sup> Einschränkung ist zu betonen, dass die Folgen des zweiten Lockdowns zum Zeitpunkt dieser Befragung noch nicht absehbar waren.

- Wie Abb. 9 zeigt, wurden finanzielle Hilfen entgegen manchen öffentlichen Vermutungen seitens der Unternehmen in verantwortlicher Weise beantragt. Kein einziges Unternehmen, das auf Basis der Experteninterviews als „Profiteur der Krise“ (entspricht einer positiven Betroffenheit in Abb. 9) zu bezeichnen ist, hat finanzielle Hilfen beantragt.
- Selbst von den negativ betroffenen 23 Unternehmen geben 16 (70 Prozent!) an, dass sie keine öffentlichen Hilfen in Anspruch genommen haben.

### 2.3.2 Prognose des weiteren Auftragseingangs

*Frage: Bitte geben Sie eine Prognose hinsichtlich des Auftragseingangs für die nächsten 6 Monate im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (in %) an.*

Ergänzend zur Frage nach dem Ist-Auftragseingang (vgl. 2.1) wurde die Unternehmen gefragt, welche **Zukunftserwartungen** sie in Bezug auf den Auftragseingang haben. Bei dieser individuellen Prognose der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung muss berücksichtigt werden, dass diese Prognose im dritten Quartal 2020 abgegeben wurde, so dass die Folgen der erneuten Verschärfung der Pandemie im 4. Quartal 2020 und des erneuten schrittweisen Lockdowns noch nicht bekannt waren.

- Nur 36 der 52 befragten Unternehmen trauten sich zu, eine Prognose über den Auftragseingang abzugeben.<sup>70</sup> Im Ergebnis liegen die Prognosen der Unternehmen zwischen -50 Prozent und +20 Prozent. Das statistische Mittel liegt bei **-7 Prozent** (Median -3 Prozent). Zum Vergleich: Die Bayerischen Unternehmen erwarteten für den Umsatz 2020 bei einer Befragung des Ifo-Instituts im Juni 2020 einen Rückgang um 20 Prozent.<sup>71</sup>

Dabei erweist sich der oben gebildete Indikator der Betroffenheit der Unternehmen durch die Ist-Situation als relevanter Bestimmungsfaktor für die weitere Prognose (vgl. Abb. 10, Folgeseite):

- Unternehmen, die aktuell negativ betroffen sind, haben im Mittel weit schlechtere Erwartungen für den weiteren Verlauf des Auftragseingangs als Unternehmen, die kaum betroffen sind oder die sogar eine positive Geschäftsentwicklung erfahren haben.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass die befragten Personen überwiegend im Personalmanagement tätig sind und daher angaben, dass solche Prognosen im Zuständigkeitsbereich anderer Abteilungen liegen.

<sup>71</sup> Vgl. Dorn et al. (2020), S. 57.

<sup>72</sup> Die Mittelwertsunterschiede sind statistisch hochsignifikant (Anova,  $F=25,991$ ,  $p < 0,001$ ).

<b>Abb. 10: Prognose des weiteren Auftragseingangs in Abhängigkeit von der aktuellen Betroffenheit durch die Pandemie</b>			
<b>Betroffenheit durch die Pandemie</b>	<b>Mittelwert Prognose (%)</b>	<b>N</b>	<b>Std.-Abweichung</b>
negativ	-20,0	15	14,0
neutral	-3,3	11	4,7
positiv	9,5	10	7,2
Insgesamt	-6,7	36	15,9

- Die hohe Standardabweichung zeigt, dass die Streuung der Antworten bei den Unternehmen mit aktuell negativer Betroffenheit weit größer ist als bei den anderen Gruppen.
- Eine weitere statistische Analyse zeigt, dass die Unternehmensprognose des zukünftigen Auftragseingangs nicht signifikant davon abhängt, wie groß die befragten Firmen sind.

### 2.3.3 Existenzgefährdung durch Corona

*Frage: Für wie viele Unternehmen ihrer Branche ist die Corona-Pandemie existenzgefährdend. Geben Sie dies bitte in Prozent an? Welche Arten von Unternehmen betrifft das vor allem?*

<b>Abb. 11: Durch die Pandemie existenzgefährdete Unternehmen und Branchen</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Einzelnennungen</b>	<b>n</b>
<b>Kleine und mittlere Unternehmen</b> (n=24, 32%)	Kleine Autohäuser	1
	Kleine und mittlere Brauereien	1
	kleinere Filialbetriebe	1
	Kleinunternehmen	17
	Mittelständische Unternehmen	3
	Familiengeführte Unternehmen	1

(Tabelle Fortsetzung Folgeseite)

<b>Spezialbranchen</b> (n=16, 22%)	Anbieter von Nischenprodukten	1
	Bildungseinrichtungen, die auf Gelder von der Wirtschaft angewiesen sind	1
	Kalkunternehmen	1
	Accessoires & Souvenirs	1
	Nice-to-Have Dienstleistungen	1
	Banken, die im gewerblichen Kreditgeschäft engagiert sind	1
	Hotelbranche	1
	Praxen wie MVZ	1
	Softeis-Hersteller	1
	Spezialgewebe-Hersteller	1
	Spezialkrankenversicherer	1
	Selbstständige und Freelancer	2
	Unternehmen im Projektgeschäft	1
	Veranstaltungstechnik und Messe	1
Unternehmen, die nach außen telefonieren	1	
<b>Unternehmen, die Fehler machen</b> (n=11, 15%)	Firmen, die nicht modern sind und Leute kontrollieren	1
	Unternehmen, die schon vorher schlecht dastanden	8
	Geschäftstypenabhängig	2
<b>Industrie und Zulieferer</b> (n=8, 11%)	Maschinenbau und Stahlbranche	2
	Zuliefererbranche der Automobilindustrie	2
	GPK (technische Keramik nicht)	2
	Zulieferer der Maschinenindustrie	1
	Zulieferer, mit stärkeren Mitbewerbern	1
<b>Unspezifisch, alle</b> (n=7, 10%)	Gesamte Branche	1
	alle	6
<b>Handel</b> (n=6, 8%)	Einzelhandel	3
	Fachhandelspartner mit kleinen Geschäften in der Innenstadt	1
	Textilhändler	2
<b>Größere Unternehmen</b> (n= 2, 3%)	Auch größere Unternehmen	1
	Große Mittelständler wie Leoni	1
<b>Gesamt (Mehrfachnennungen von 52 Unternehmen)</b>		<b>74</b>

- 37 der 52 befragten Unternehmen trauten sich zu, eine Prognose über die Existenzgefährdung in ihrer Branche abzugeben.<sup>73</sup> Im Ergebnis liegen die Prognosen der Unternehmen zwischen „Keiner“ (0 Prozent) und „alle“ (100 Prozent). Das statistische Mittel liegt bei 17,7 Prozent (Median 10 Prozent).
- Die ungestützte Abfrage, welche Branchen und Unternehmen besonders existenzgefährdet sind, findet als erstes den Hinweis auf die Gefährdung der kleinen und mittleren Unternehmen. Nur ausnahmsweise wird auch eine Gefährdung von großen Unternehmen angenommen.
- Interessanter Weise wird die Existenzgefährdung nicht ausschließlich auf die Pandemie zurückgeführt. Immerhin 15 Prozent der Befragten deuten an, dass die Existenzgefährdung von Unternehmen auch damit zusammenhängt, dass diese Fehler in der Geschäftspolitik machen.

### 2.3.4 Personelle Kapazitätsanpassungen aufgrund der Pandemie

*Frage: Wird über personelle Kapazitätsanpassungen in Ihrem Unternehmen bereits nachgedacht oder wurden solche bereits umgesetzt? Um welche handelt es sich dabei?*

- 71,2 Prozent der befragten Unternehmen nutzen **Kurzarbeit** zur personellen Kapazitätsanpassung während der Pandemie.<sup>74</sup>

Abb. 12: Kurzarbeit in Abhängigkeit von der Betroffenheit von der Pandemie				
		Kurzarbeit genutzt		Gesamt
		Ja	Nein	
Betroffenheit	negativ	23	0	23
	neutral	9	7	16
	positiv	5	8	13
Gesamt		37	15	52

<sup>73</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass die befragten Personen überwiegend im Personalmanagement tätig sind und daher angaben, dass solche Prognosen im Zuständigkeitsbereich anderer Abteilungen liegen.

<sup>74</sup> Zum Vergleich: In einer Kurzumfrage des Ifo-Instituts im Juni 2020 hatten 55 Prozent der *Bayerischen* Unternehmen angegeben, bereits Kurzarbeit eingeführt zu haben. Vgl. Dorn et al. (2020a).

- Wie Abb. 12 (Vorseite) zeigt, gibt es den zu erwartenden systematischen Zusammenhang zwischen der Betroffenheit durch die Pandemie und der Nutzung von Kurzarbeit.<sup>75</sup> Dennoch bringt die Nutzung von Kurzarbeit mehr als die oben diskutierten Indikatoren des Auftragseingangs oder der Inanspruchnahme von öffentlichen Hilfen zum Ausdruck, dass tatsächlich eine Mehrheit der Unternehmen (37 von 52, entsprechend 71 Prozent) gezwungen ist, auf die Pandemie mit Maßnahmen zu reagieren.
- Demgegenüber steht die Nutzung von Kurzarbeit im Sample nicht in signifikantem Zusammenhang mit der Größe der Unternehmen.

Über die Kurzarbeit hinaus ist in den Unternehmen der Einstellungsstopp ein vielfach eingesetztes Instrument, um Kosten zu sparen und damit die Handlungsfähigkeit in Krisenzeiten zu erhalten. Dabei ist der Umgang mit dem Instrument differenziert. Er reicht von bereichsbedingten Einstellungsstopps bis zu einem generellen Einstellungsstopp für das Gesamtunternehmen (Abb. 13):

<b>Abb. 13: Nutzung eines Einstellungsstopps und jeweiliger konkreter Umgang mit Einstellungen</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Form der Umsetzung, Anmerkung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>% von 52 Unternehmen (Mehrfachnennungen)</b>
<b>Ja (n=28, 54%)</b>	uneingeschränkter dauerhafter Einstellungsstopp	9	17,3
	Einstellungsstopp nach Fachbereichen	5	9,6
	Prüfung jeder Neubesetzung durch Geschäftsleitung	5	9,6
	Vorübergehender Einstellungsstopp, jetzt wieder Neueinstellungen	5	9,6
	Nur noch Auszubildende werden eingestellt	2	3,8
	Nur Schlüsselstellen werden noch besetzt	2	3,8
	Nur Ersatzbedarf wird eingestellt	2	3,8
<b>Nein (n=24, 46%)</b>	nur etwas zurückhaltender	9	17,3
	weitgehend normale bis gesteigerte Einstellungspolitik	6	11,5
	Keine Anmerkung, sonstiges	9	17,3

<sup>75</sup> Kontingenzkoeffizient  $C_{\text{korrr}}$ : 0,505,  $p < 0,001$ .

- 28 der 52 befragten Unternehmen (54 Prozent) haben während der Pandemie einen **Einstellungsstopp** veranlasst.

13 von 52 Unternehmen (25 Prozent) sahen sich während der Pandemie gezwungen, auch innerhalb der Stammebelegschaft **Personalabbau** zu betreiben. Erwartungsgemäß betrifft dies nicht die Unternehmen, die sich selbst aufgrund der Pandemie als positiv betroffen ansehen (Abb. 14).<sup>76</sup>

Abb. 14: Personalabbau in der Stammebelegschaft in Abhängigkeit von der Betroffenheit von der Pandemie				
		Personalabbau		Gesamt
		Ja	Nein	
Betroffenheit	Negativ	8	15	23
	Neutral	5	11	16
	Positiv	0	13	13
Gesamt		13	39	52

- Insgesamt erscheint bemerkenswert, dass drei Viertel der Unternehmen an der Stammebelegschaft festhalten. Die Überlegung, dass ein kurzfristiges Hin- und Her im Personalbestand für das Unternehmen mehr Nachteile als Vorteile hat, spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Hoffnung, dass die Pandemie in überschaubarem Zeitraum überwunden werden kann.
- Auch die **Kündigung befristeter Verträge** wurde von den Unternehmen sehr zurückhaltend eingesetzt (Abb. 15).<sup>77</sup> Nur 15 von 50 antwortenden Unternehmen (30 Prozent) haben zu diesem Mittel gegriffen. Die offenen Antworten und Kommentare zeigen, dass dafür dieselben Argumente zählen wie für den zurückhaltenden Umgang mit Personalabbau allgemein.

<sup>76</sup> Der Zusammenhang zwischen der Betroffenheit und dem Personalabbau ist am Rande der statistischen Signifikanz: Kontingenzkoeffizient  $C_{\text{kor}} = 0,318$ ,  $p = 0,054$ .

<sup>77</sup> Der Zusammenhang zwischen der Betroffenheit und der Kündigung befristeter Arbeitsverträge ist statistisch signifikant: Kontingenzkoeffizient  $C_{\text{kor}} = 0,386$ ,  $p = 0,013$ .

<b>Abb. 15: Auflösen befristeter Verträge in Abhängigkeit von der Betroffenheit von der Pandemie</b>				
		<b>Personalabbau</b>		<b>Gesamt</b>
		<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	
<b>Betroffenheit</b>	Negativ	7	14	21
	Neutral	8	8	16
	Positiv	0	13	13
<b>Gesamt</b>		15	35	50 <sup>78</sup>

- Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Unternehmen, wo immer sie nicht unmittelbar gezwungen waren, auf Maßnahmen der Personalreduktion verzichtet haben oder diese zumindest so zurückhaltend wie möglich eingesetzt haben. Alle Äußerungen zeigen, dass in der Breite der Wirtschaft keineswegs „Katastrophenstimmung“ herrscht, sondern dass die meisten Unternehmen von der Hoffnung auf eine baldige erfolgreiche Weiterführung der Geschäfte getragen sind.

### 2.3.5 Rückgang von Dienstreisen

Dass Dienstreisen aufgrund der Pandemie verringert werden mussten, ist eine triviale Erkenntnis. Welchen Umfang dies in der Realität angenommen hat, belegen die Angaben der befragten Unternehmen:

- Den Rückgang der Dienstreisen beziffern die Unternehmen für die Phase des ersten Lockdowns zwischen 80% (4 Prozent der Befragten) und 100 Prozent (56 Prozent der Unternehmen).
- Der mittlere Rückgang der Dienstreisen beträgt 96 Prozent. Dieser Rückgang ist nicht signifikant mit der Unternehmensgröße korreliert.
- Im Herbst, in der Phase der Lockerungen nach dem ersten Lockdown, begannen einige Unternehmen vorsichtig, notwendige Dienstreisen wieder aufzunehmen. Auch in dieser Phase lag der Umfang der Dienstreisen aber noch um 67,7 Prozent unter dem Niveau von vor der Pandemie.

<sup>78</sup> Zwei von 52 Befragten konnten keine Angabe machen.

## 2.4 Gesundheitsaspekte

### 2.4.1 Umsetzung der Hygienekonzepte

*Frage: Eine große Herausforderung der vergangenen Monate im Bereich der Arbeitsorganisation war das Thema „Hygienekonzepte“. Wie lang hat die Umsetzung gedauert und wie zufrieden sind Sie damit?*

Die Schnelligkeit der Entwicklung und Umsetzung der Hygienekonzepte wurde von den Unternehmen in offener Antwort geschildert. Aufgrund der verschiedenen Reaktionen lassen sich vier Kategorien unterscheiden: „Sehr schnell“ (*Unverzüglich, von heute auf morgen* usw.), „schnell“ (*drei Wochen, März* etc.), „mittel“ (*8-10 Wochen* etc.) und „gemächlich“ (*Sommer, bis Juni* etc.).

- Wie Abb. 16 (Folgeside) zeigt, beschreiben über 82 Prozent der Unternehmen den Prozess der Etablierung eines Hygienekonzepts als schnell oder sehr schnell.
- Dabei zeigt die letzte Spalte der Abbildung, dass die Schnelligkeit der Einführung deutlich mit der mittleren Beschäftigtenzahl der Unternehmen in Zusammenhang steht. Offensichtlich gehen größere Unternehmen solche organisatorischen Prozesse konzentrierter und schneller an, während in den relativ kleineren Unternehmen Vieles eher improvisiert wird, wodurch sich formale Umsetzungsprozesse in die Länge ziehen.

Abb. 16: Selbsteinschätzung der Schnelligkeit der Umsetzung von Hygienekonzepten				
Kategorie	N	Prozentanteil	Std.-Abweichung	Mittlere Beschäftigtenzahl
sehr schnell	15	28,8	5036,981	3405
schnell	28	53,8	5162,418	2801
mittel-gemächlich <sup>79</sup>	9	17,3	3124,869	1835
Insgesamt	52	100,0	4783,040	2808

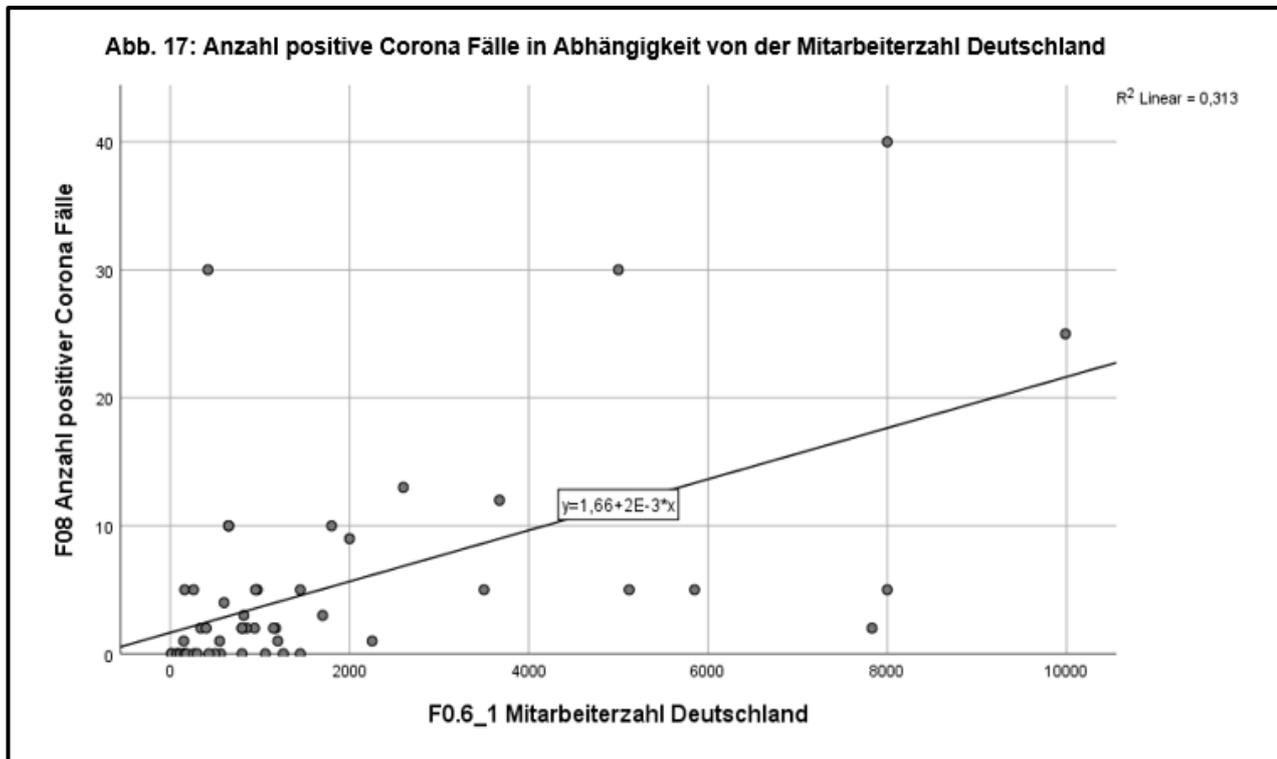
- Mit der Umsetzung der Hygienekonzepte zeigen sich die Unternehmen in den ausführlichen offenen Antworten insgesamt **durchwegs zufrieden**. Man bringt das Gefühl zum Ausdruck, dass man in einer herausfordernden Situation in der Lage war, rechtzeitig und angemessen zu reagieren.

<sup>79</sup> Die beiden „langsameren“ Kategorien „Mittel“ und „Gemächlich“ wurden aufgrund der geringen Fallzahlen zusammengefasst.

## 2.4.2 Bestätigte Coronafälle

Frage: Gab bzw. gibt es in Ihrem Unternehmen bestätigte Corona-Fälle?

- Die befragten Unternehmen hatten im Inland bis Herbst 2020 im Durchschnitt 5,1 Corona-Fälle (Median 2), mit Extremwerten zwischen „Null Erkrankungen“ (33 Prozent der Unternehmen) bis „30 und mehr Fälle“ (5,7 Prozent).



- Wie Abb. 17 zeigt, besteht der zu erwartende Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzahl und der Zahl der Corona-Erkrankungen.<sup>80</sup> Allerdings gibt es eine ganze Zahl von größeren Abweichungen von der Regressionsgerade. Dies zeigt, dass es zwischen der Mitarbeiterzahl und der Zahl der Corona-Fälle keinen „schicksalhaften“ Zusammenhang gibt, sondern dass Unternehmen je nach Branche und durchgeführten Schutzmaßnahmen durchaus die Möglichkeit haben, besser (oder schlechter) als die Mehrheit zu performen.
- Zwischen der wirtschaftlichen Betroffenheit durch die Pandemie und der Zahl der Corona-Fälle im Unternehmen besteht **kein** signifikanter Zusammenhang.

<sup>80</sup> Dem Bestimmtheitsmaß  $R^2$  (in der Abbildung rechts oben) ist zu entnehmen, dass sich die Anzahl positiver Corona-Fälle zu 31,3 Prozent aus der Mitarbeiterzahl der Unternehmen erklärt.

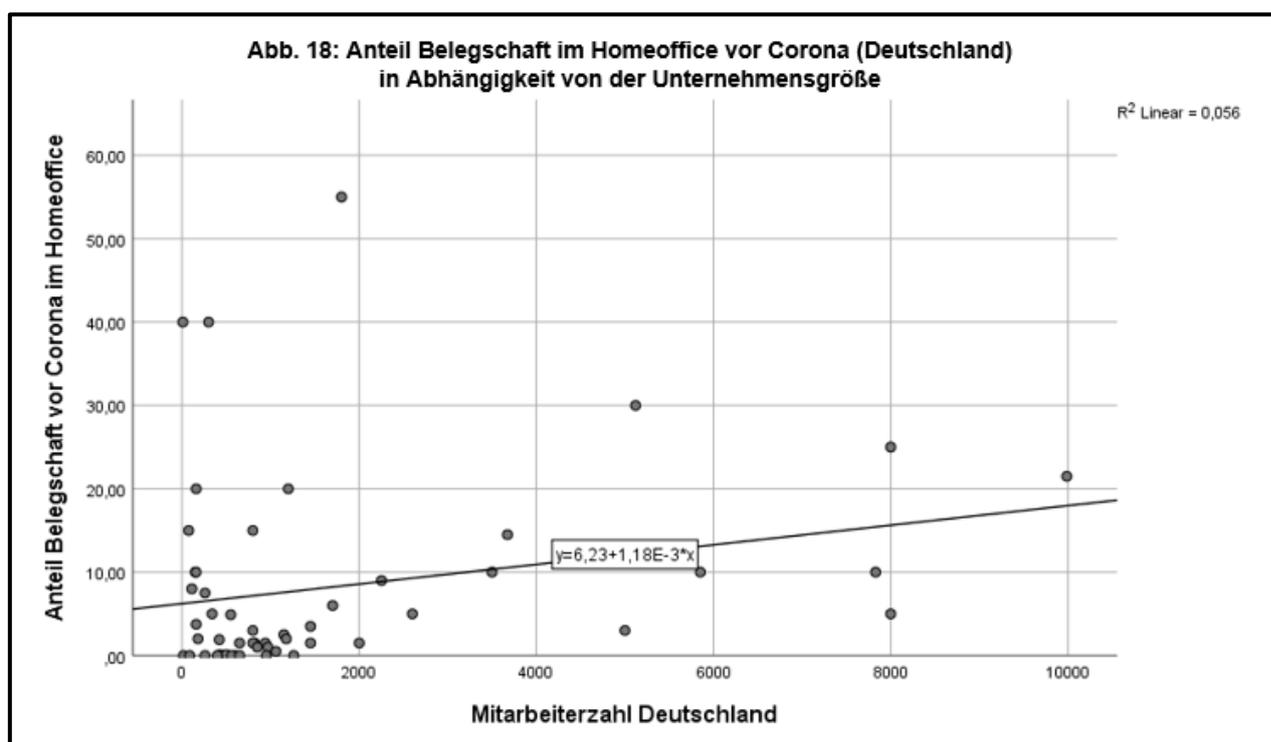
## 2.5 Veränderung der Arbeitsgestaltung

### 2.5.1 Trend zu Home-Office

*Frage: Kommen wir zum Thema Home-Office, Anywhere Office und mobiles Arbeiten. Inwieweit hat ihr Unternehmen aufgrund von Corona auf Home-Office oder Anywhere Office und mobiles Arbeiten umgestellt?*

Im Verlauf der Expertengespräche wurden zu dieser Frage die Anteile des Home-Office<sup>81</sup> vor und während der Pandemie ermittelt.

- **Vor Corona** war der Anteil des Home-Office bei den befragten Unternehmen gering. Nach Angaben der Unternehmen waren im Mittel 8,3 Prozent der Mitarbeiter im Home-Office (Median 3,2 Prozent).



- Allerdings zeigen die Einzelwerte zwischen 0 und 55 Prozent Home-Office, dass es branchenabhängig auch in der Vergangenheit bereits sehr große Unterschiede gegeben hat. Während beispielsweise in der Produktion, bei Gesundheitsdienstleistungen

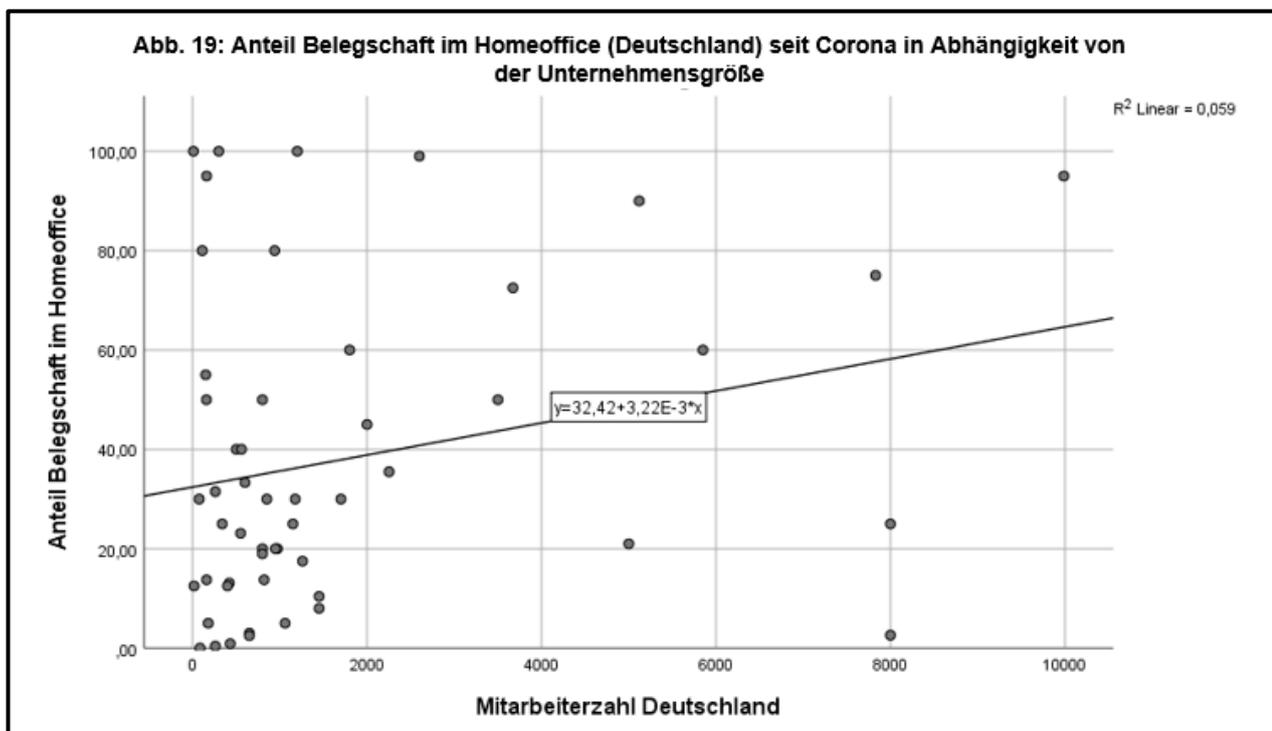
<sup>81</sup> Bei der Konzeption war überlegt worden, Unterschiede zwischen Home-Office, Anywhere Office und mobiles Arbeiten herauszuarbeiten. Auf konkrete Nachfragen bevorzugten 44 Prozent der Unternehmen die Bezeichnung mobiles Arbeiten, 39 Prozent bevorzugten die Bezeichnung Home-Office. Nur zwei Prozent verwenden die Bezeichnung Anywhere-Office. 15,4 Prozent haben keine Präferenz. Da aber die Experten während den Befragungen fast ausschließlich den Begriff Home-Office verwendeten, wird dieser im hier vorliegenden Bericht durchgehend verwendet und auf weitere Unterscheidungen verzichtet. Vgl. ähnlich Demmelhuber et al. (2021), S. 1.

und im stationären Handel Home-Office nicht möglich ist, hatten IT-Dienstleister, Steuerberater und andere bereits hohe Anteile von Home-Office umgesetzt.

- Wie Abb. 18 (Vorseite) zeigt, besteht in der Stichprobe branchenübergreifend kaum ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Realisierung von Home-Office.

Durch die Pandemie hat sich der **Anteil des Home-Office** massiv verändert. In vielen Unternehmen fungiert die Pandemie damit als Beschleuniger für eine Entwicklung, die von Verantwortlichen mit Affinität zum digitalen Wandel seit langem befürwortet wurde.

- Nur noch ein Unternehmen gibt an, „überhaupt kein“ Home-Office zu betreiben. Am anderen Ende sind es 6 Unternehmen (13,4 Prozent der Befragten), bei denen 90 bis 100 Prozent der Mitarbeiter im Home-Office sind.
- Der mittlere Anteil Home-Office ist auf 38 Prozent (Median 30 Prozent) der Mitarbeiter gestiegen, das ist ein umfangmäßig bedeutender und hochsignifikanter Anstieg gegenüber der Zeit vor der Pandemie.
- Wie Abb. 19 zeigt, steht auch der erhöhte Einsatz des Home-Office seit der Pandemie nur in schwachem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße.

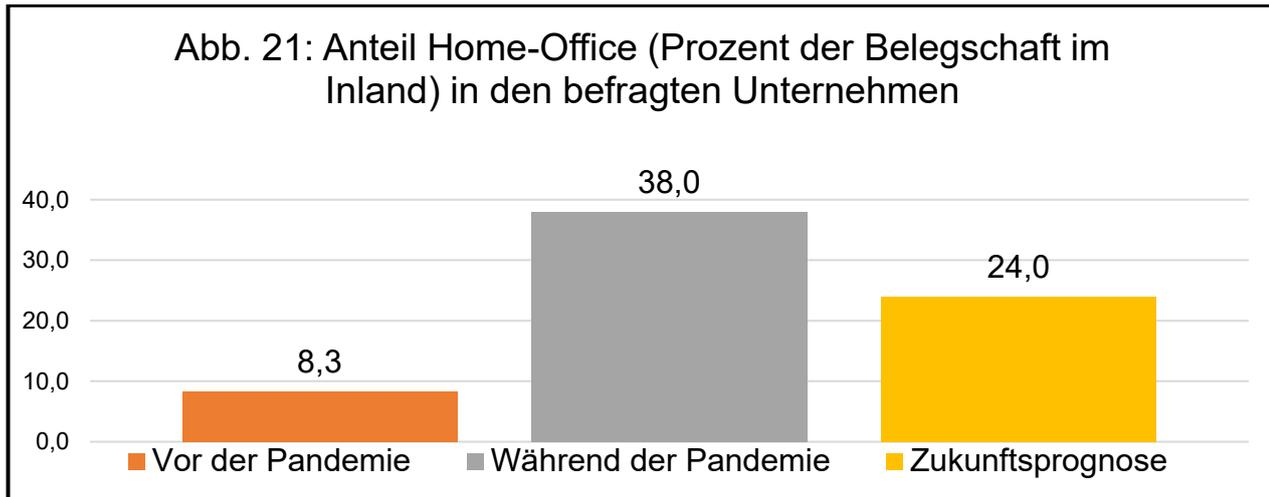


## 2.5.2 Zukunftserwartungen in Bezug auf Home-Office

Frage: Glauben Sie, dass Corona zu einem langfristigen Bestehen von Home-Office, Anywhere Office und mobilem Arbeiten führen wird?

Abb.20: Zukunftserwartungen zum Thema Home-Office und mobiles Arbeiten		
Teilkategorie	Häufigste Einzelnennungen	n
<b>Dauerhafte Etablierung von Home-Office</b> (n=30, 60% von 50 Nennungen)	Es wird in Zukunft so bleiben oder mehr werden	15
	Nachhaltige Veränderung, da Home-Office gut funktioniert	2
	Wer auf den Geschmack gekommen ist, möchte das auch in Zukunft nutzen	1
	Ein Kulturwechsel in der Arbeitswelt ist in Gang gekommen	3
	Home-Office in Verbindung mit festgelegter Anwesenheit	3
	Dort wo es möglich ist, soll es erhalten bleiben	6
<b>Übergangslösung, Rückführung angestrebt</b> (n=16, 32%)	Nach der Pandemie wird das Home-Office wieder reduziert	5
	Es wird immer wichtiger, dass man ins Büro kommen kann	1
	Home-Office nur nach Bedarf und Anfrage	9
	Man will kein Home-Office-Unternehmen werden	1
<b>Festlegung von Rahmenbedingungen</b> (n= 4, 8%)	Führungskräfte und Arbeitsgruppen müssen die Regelungen für Home-Office auf Dauer noch erarbeiten	3
	Home-Office muss praxistauglich sein und sich lohnen	1
<b>Gesamt (Angaben von 52 Unternehmen)</b>		<b>50</b>

- Wie Abb. 20 zeigt, gehen fast alle Zukunftserwartungen der befragten Unternehmen in die Richtung einer weitgehenden oder mindestens teilweisen Etablierung des Home-Office. Kein einziges Unternehmen lehnt das Home-Office pauschal ab.
- **Quantitativ** erwarten die Unternehmen im Mittel für die Zukunft einen Anteil von 24 Prozent (Median 20 Prozent) der Mitarbeiter im Home-Office (Abb. 21, Folgeseite), das ist ziemlich genau die Mitte zwischen dem Anteil vor der Pandemie und dem aktuellen Anteil des Home-Office.



### 2.5.3 Akzeptanz bei den Mitarbeitern

Abb. 22: Akzeptanz des Home-Office bei der Belegschaft

Kategorie	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
sehr gut	21	40,4	46,7
gut	19	36,5	42,2
differenziert	5	9,6	11,1
schlecht	0	0	0
unbekannt	7	13,5	

- Die Unternehmen, vor allem die hier befragten Personalmanager, haben ein gutes Bewusstsein dafür, wie die Mitarbeiter gegenüber dem Home-Office eingestellt sind. Nur 7 von 52 Unternehmen (13,5 Prozent) können hierzu keine Aussage machen.
- Die Mitarbeiter sind aus Unternehmenssicht dem Home-Office gegenüber sehr positiv eingestellt. Mehr als drei Viertel (76,9 Prozent) beurteilen das Home-Office als gut oder sehr gut. Dieser Befund steht in Übereinstimmung mit anderen Studien zum Thema der Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>82</sup>
- In diesem Zusammenhang gibt es keine Abhängigkeit von der Unternehmensgröße oder von der Betroffenheit der Unternehmen durch die Pandemie.

<sup>82</sup> Vgl. z.B. Ernst (2020), S. 4 ff.

## 2.5.4 Einschätzung der Produktivität der Mitarbeiter im Home-Office

<b>Abb. 23: Meinung der Vorgesetzten zur Produktivität der Mitarbeiter im Home-Office</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>	<b>Gültige Prozente</b>
<b>Sehr gut</b>	13	25,0	35,1
<b>Gut</b>	15	28,8	40,5
<b>Differenziert</b>	3	5,8	8,1
<b>Eher schlecht</b>	6	11,5	16,2
<b>Unbekannt</b>	15	28,8	

- Wie Abb. 23 zeigt, sind die Kenntnisse über die Produktionsauswirkungen des Home-Office nicht ganz so hoch wie die Kenntnisse über die Mitarbeitermeinung. 28,8 Prozent der Befragten können über die Produktivität keine Aussage machen.
- Insgesamt werden aber auch die Auswirkungen auf die Produktivität mehrheitlich (zusammen 75 Prozent der gültigen Antworten) als sehr gut oder gut eingeschätzt.

Damit geben die Unternehmen der emi-Studie explizit ein anderes Urteil ab als beispielsweise die vom Ifo-Institut befragten Unternehmen, von denen „die Mehrheit tendenziell eine Verschlechterung der Arbeit ihrer Angestellten im Homeoffice“ wahrzunehmen glaubt, während Unternehmen, die positive Veränderungen beschreiben, in der Minderheit sind.<sup>83</sup> Das Ifo-Institut stellt fest „dass Teilnehmer, die Probleme bei der Umsetzung von Homeoffice angegeben hatten, tendenziell auch eine stärkere Verschlechterung von Qualität und Quantität der Arbeit sehen als die Befragten, die keine Probleme bei der Umsetzung hatten“.<sup>84</sup> Dieser Befund könnte den Unterschied in der Einschätzung der Unternehmen aus der emi-Studie erklären, da unsere Befragten ja nicht vorrangig Probleme, sondern ihre Erfolge in der Umsetzung des Home-Office für sich reklamieren.

<sup>83</sup> Vgl. Demmelhuber et al. (2020), S. 3.

<sup>84</sup> Ebenda.

## 2.5.5 Wichtigste Herausforderungen zur Umsetzung des Home-Office in der Zukunft

- Abb. 24 zeigt, dass die Unternehmen die mit Abstand größte Herausforderung in der Findung von Regelungen für das Home-Office, für Arbeitsverträge, Zeiterfassung etc. sehen, wobei der Abstimmung mit dem Betriebsrat eine große Bedeutung beigemessen wird.
- An zweiter Stelle der Aufgaben werden vielfältige Maßnahmen zur Verbesserung der technischen Ausstattung genannt.
- Fragen der Gendergerechtigkeit, insbesondere die in anderen Studien gefundene Problematik der erhöhten Belastung von Frauen im Home-Office,<sup>85</sup> wurde in der ungestützten Abfrage von keinem einzigen Gesprächspartner thematisiert.

Abb. 24: Herausforderungen und Aufgaben zur Umsetzung des Home-Offices		
Kategorie	Einzelnennungen	n
Regelungen erarbeiten (n=36, 57,1%)	Kleines Nachjustieren nötig	2
	Es muss klar sein, wie Zeiterfassung gemacht wird	1
	Festlegung, was das richtige Maß für mobiles Arbeiten ist	4
	Neue Arbeitsverträge oder Zusatzverträge über Home-Office	4
	Schriftliche Regelung für Home-Office	2
	Bürokonzepte müssen überdacht werden	1
	Regelung, wann Home-Office und wann im Büro, für welche Tätigkeiten sinnvoll	3
	Einvernehmliche Regelung mit dem Betriebsrat	5
	Kommunikationswege klar definieren	2
	Digitale Personalakte umsetzen	1
	Feinjustierung der Datenschutzregelungen	1
	Vereinbarung zur Datennutzung mit Betriebsrat	1
	Betriebsvereinbarung muss noch gemacht werden	4
	Richtlinie, wer in welchem Umfang in das Home-Office darf und wann ggf. das Recht darauf wieder zu entziehen ist	5

(Tabelle Fortsetzung Folgeseite)

<sup>85</sup> Vgl. z.B. Frodermann et al. (2020), Demmelhuber et al. (2020).

<b>Technische Ausstattung verbessern</b> (n=14, 22,2%)	Investitionen in Hardware und Infrastruktur	9
	Mitfinanzierung des Internets für Mitarbeiter zuhause	2
	Thema der Ergonomie zuhause	1
	Investitionen in Software und Tools	2
<b>Änderung des Führungsverhaltens</b> (n=4, 6,3%)	Abstimmung von Vorgesetzten mit Mitarbeitern	1
	Vorgesetzten müssen sich darauf einstellen	2
	Handlungsempfehlungen für Vorgesetzte	1
<b>Erst einmal Erkenntnisse sammeln</b> (n=2, 3,2%)	Eigene Studie zu Zukunftsthemen im Unternehmen	1
	Führungskräfteumfrage, wie diese sich Home-Office vorstellen	1
<b>Sonstiges</b> (n=7, 11,1%)	Vertrauen in die Mitarbeiter wurde nicht belohnt	1
	Diskussion wie mobiles Arbeiten konkret ausschauen soll	1
	Datenschutzbedenken	1
	Finanzielle Probleme lösen	2
	Einhaltung Arbeitssicherheitsrichtlinien überprüfen	1
	Effektive Einbindung ins Arbeitsleben	1
<b>Gesamt, (Mehrfach-) Nennungen von 52 Unternehmen</b>		<b>63</b>

### 2.5.6 Eingesetzte Kommunikationstools

*Frage: Wie stellen Sie die Kommunikation im Team in Zeiten des Home-Office sicher und durch welche digitalen Systeme wird diese unterstützt?*

Einige Unternehmen setzen mehrere Tools ein, dennoch besteht übergreifend das Bemühen, die eingesetzte Software zu vereinheitlichen, um die Kommunikation innerhalb des Unternehmens möglichst barrierefrei zu gestalten.

- Wie Abb. 25 (vgl. Folgeseite) zeigt, sind Microsoft Teams und Skype die meistgenutzten Tools.

**Abb. 25: Genutzte Kommunikationstools in den Unternehmen**

Software	Häufigkeit (Mehrfachnennungen)	Prozent von 52 Unternehmen
Microsoft Teams	24	46,2
Skype, Skype for Business	20	38,5
GotoMeeting	7	13,5
Webex	6	11,5
Zoom	6	11,5
Cisco Systems	2	3,8
Andere (je 1)	9	17,3

### 3 Zukunft New Work - Chancen und Risiken

*Frage: Welche Chancen und Risiken der Zukunft sehen Sie in Ihrem Unternehmen hinsichtlich des Themas New Work aufgrund der aktuellen Entwicklungen?*

#### 3.1 Wahrgenommene Risiken von New Work

- Die Unternehmen sehen an erster Stelle Herausforderungen durch eine abnehmende Kommunikation und Identifikation mit dem Betrieb. In diesem Zusammenhang wird auch befürchtet, dass die Fluktuationsraten steigen könnten (vgl. Abb. 26, Folgeseite).
- Als zweitwichtigste Herausforderung wird die Neuorganisation von Arbeitsprozessen genannt. Das reicht von der Arbeitsgestaltung über die Beteiligung der Mitarbeiter bis zur Sicherstellung des Kundenkontakts.
- Die Gefahr des Missbrauchs von Home-Office wird deutlich seltener genannt als die Befürchtung, dass Home-Office zur Überforderung der Mitarbeiter führen kann. Insgesamt bringen die Unternehmen ein modernes und von Vertrauen geprägtes Bild von den Mitarbeitern zum Ausdruck. Dazu gehört auch die sich verbreitende Einsicht, dass die Führung angepasst werden muss.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Ähnlich die Ergebnisse bei Rump et al. (2020), S. 226 f.

<b>Abb. 26: Risiken von New Work aus Sicht der Unternehmen</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Exemplarische Einzelnennungen</b>	<b>n</b>
<b>Fehlende soziale Interaktion, abnehmende Identifikation (n=32, 35,8%)</b>	Das Miteinander leidet, fehlende soziale Interaktion	9
	Andere Kommunikation notwendig, kein Face-to Face möglich	3
	Kommunikation und Gemeinschaft geht etwas verloren	4
	Wir-Gefühl geht verloren, Zusammengehörigkeit leidet	4
	Identifikation mit dem UN nimmt ab, Entfremdung	3
	Mitarbeiter verlieren Bindung, fehlendes Zugehörigkeitsgefühl	6
<b>Organisation von Arbeit und Prozessen (n=16, 19,8%)</b>	Kundenservice in Kernzeiten gewährleisten, Videoberatung	3
	Ausgewogenheit Home-Office und Büro herstellen	3
	Erlebnisorientierte Gestaltung von Bürogebäuden	1
	Heterogene Teams müssen die Flexibilität gewährleisten	1
	Fehler aufgrund mangelnder Kommunikation vermeiden	2
	Involvierung der Mitarbeiter sicherstellen, Feedback wichtig	2
	Mitarbeiter an neue Routinen gewöhnen	1
	Bedürfnisse von Mitarbeitern und Firma synchronisieren	1
	Flexible Arbeitszeiten müssen ermöglicht werden	2
<b>Gefahr der Überforderung im Home-Office (n=11, 13,6%)</b>	Gefahr, dass Kollegen sich überfordern, Home-Office/Kinder	4
	Vermischung zwischen Arbeitswelt und privater Welt	3
	„Gesundheitsrisiko Küchenstuhl“	1
	Home-Office erfordert Disziplin, nicht immer erreichbar sein	3
<b>Missbrauch (n=7, 8,6%)</b>	Einige MA nutzen die Vorgaben anders, als sie gedacht sind	3
	Problem Arbeitskontrolle, Missbrauch Vertrauensarbeitszeit	4
<b>Sonstiges (n=18, 22,2%)</b>	Führung wird sich ändern müssen, Schulungen erforderlich	4
	Fehlerlose IT sicherstellen, sonst komplett hilflos	2
	Ungerecht: Kein Homeoffice für Produktionsmitarbeiter	5
	Mitarbeiter gewinnen, obwohl Firma das Home-Office nicht will	3
	Ältere Generation nicht so gut aufgestellt wie Jüngere	4
<b>Gesamt, (Mehrfach-) Nennungen von 52 Unternehmen</b>		<b>81</b>

### 3.2 Wahrgenommene Chancen von New Work

Abb. 27: Chancen von New Work aus Sicht der Unternehmen		
Kategorie	Exemplarische Einzelnennungen	n
<b>Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung</b> (n=23, 25,6%)	Gewinn an Souveränität für die MA, Wochenarbeitszeitkonto	6
	Flexible Arbeitszeitgestaltung für viele, z.B. Eltern	14
	Von Flexibilität für Mitarbeiter profitiert auch das Unternehmen	3
<b>Fortschreitende Digitalisierung</b> (n=20, 22,2%)	Digitalisierung gewinnt an Schwung	5
	Viele digitale Tools, anyplace any device anytime	4
	Kundenkommunikation digital aufrechterhalten	1
	Kunden können durch VR-Brillen Produkt erleben	1
	Die Kunden sind offen für Digitalisierung	2
	Videoschalten funktionieren als Ersatz für Präsenz	3
	Mehr Vorstellungsgespräche online	1
	Verbesserte digitale Konferenzmöglichkeiten und Seminare	3
<b>Beschleunigung interner Prozesse, Change</b> (n=20, 22,2%)	Alles wird etwas beschleunigt, weil man etwas tun musste	2
	Weniger Termine und Reisen finden statt, mehr Effektivität	3
	Prozessoptimierung, alles geht schneller	2
	Neue Bürokonzepte und Raumkonzepte	5
	Strukturen überdacht, viel ausprobiert und gelernt, New Work	5
	Bereitet Crowdsourcing und Crowdworking den Boden	1
	Perspektivwechsel: Aufgabenerledigung statt Zeit absitzen	1
	Flexiblere interne Regelungen, bessere Organisationsfähigkeit	1
<b>Bessere Positionierung auf dem Arbeitsmarkt</b> (n=17, 18,9%)	Höhere Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt, vor allem für Jüngere	8
	Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance	4
	Moderne Bürokonzepte und IT machen attraktiv als Arbeitgeber	2
	Recruiting: Neue Mitarbeiter müssen nicht in der Region sitzen	3
<b>Sonstiges</b> (n=10, 11,1%)	Mobiles Arbeiten und Home-Office funktionieren dauerhaft gut	6
	Kosten sparen, da weniger Immobilien benötigt	2
	Mitarbeiter schätzen Vertrauen bei Home-Office	1
	Minimale Krankenquote	1
<b>Gesamt, (Mehrfach-) Nennungen von 52 Unternehmen</b>		<b>90</b>

- Erfreulicher Weise fallen den Unternehmen zu den Chancen von New Work noch etwas mehr Punkte ein als zu den Risiken. Das zeigt, dass insgesamt eine positive Grundstimmung herrscht, aus den durch die Pandemie induzierten Veränderungsprozessen am Ende gestärkt hervorzugehen.
- Da die Befragten mehrheitlich im Personalmanagement arbeiten, verwundert es nicht, dass an erster Stelle der Vorteile die Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung steht. Davon profitieren sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter.
- Die Digitalisierung betrifft die am zweitwichtigsten genannten Aspekte, dies betrifft eine Vielzahl einzusetzender Tools zum digitalen Kundenkontakt, als Dienstreiseersatz, für Konferenzen, Seminare, Vorstellungsgespräche etc.
- Die Personalmanager sind offen für neue Formen der Arbeitsorganisation und sehen in diesem Zusammenhang die internen Prozesse als wesentlich beschleunigt. Es ist beinahe, wie wenn die Pandemie „frischen Wind“ in die Unternehmen geblasen hätte, denn vielfach betonen die Befragten, dass nun (endlich) Konzepte angegangen werden, die schon jahrelang auf dem Tisch gelegen hätten. Neue Bürokonzepte, weg von „festen Arbeitsplatz“ mit Blumen auf der Fensterbank und Kaffeemaschine im Eck, stattdessen flexible Teams an wechselnden Einsatzorten, digital verbunden und mit hoher Responsiveness, so kann man sich das Leitbild vorstellen, das viele Personalmanager vor Augen haben.
- Vielfach erwarten sich die Personalmanager durch die Digitalisierung, die Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitszeit und die modernen Organisationskonzepte unter Nutzung aktueller Hard- und Software auch eine große Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.

## 4 Fazit

Covid-19 traf Deutschland unvorbereitet. Während die Bundesregierung bemüht war, durch zum Teil drastische Maßnahmen die Pandemie einzudämmen, sahen sich die Unternehmen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert: Neben der Aufrechterhaltung ihrer Lieferketten und ihrer eigenen Produktion sowie der Sicherstellung ihres Absatzes mussten die Unternehmen relativ kurzfristig auf zentrale Fragen des Personalmanagements reagieren sowie grundsätzliche Veränderungen in ihrer Arbeitsorganisation vornehmen. Entsprechend stellte sich die Frage, wie die Unternehmen mit der neuen Situation umgegangen sind und welche Veränderungen sie aufgrund von Covid-19 vorgenommen haben.

Aus diesem Grund führte das Europäische Management-Institut an der Hochschule Hof (emi e.V.) im Anschluss an die erste Corona-Welle eine Umfrage zu den Coronafolgen für

die Unternehmen durch. Während anfänglich Lieferkette, Produktion und Absatz im Vordergrund des medialen Interesses standen, so vermutete das Forschungsteam in Verbindung mit seinem Kooperationspartner Personet e.V. die grundsätzlicheren, tiefgreifenderen und nachhaltigeren Veränderungen im Personalmanagement sowie in der Arbeitsorganisation der Unternehmen.

An der Studie nahmen mehr als 50 Unternehmen aus ganz Deutschland teil, wobei ein Großteil der Unternehmen aus Nordbayern stammte. Es handelte sich um ein Convenience Sample mit einem sehr breiten Branchenmix, um ein möglichst aussagekräftiges Bild im Querschnitt von Industrie und Handel zu erhalten. Während ein Drittel der Unternehmen kleinere und mittlere Unternehmen waren, stellen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern zwei Drittel des Samples. Im Rahmen der Experteninterviews, die aufgrund der anhaltenden Pandemie telefonisch durchgeführt wurden, wurden vorwiegend Personalleiter oder deren Stellvertreter befragt, um ein ganzheitliches Bild von der jeweiligen Unternehmenssituation zu erhalten.

Wie die Befragung zeigt, ging der Auftragseingang in den ersten sechs Monaten 2020 um durchschnittlich 20 Prozent zurück, wobei es unternehmensindividuell große Unterschiede gab: Während sich 25 Prozent der befragten Unternehmen zu den Gewinnern der Pandemie zählen konnten und ein Auftragsplus von bis zu 35 Prozent erzielten, stellte sich für 31 Prozent der Unternehmen die Pandemie als ein wirtschaftlich mehr oder weniger „neutrales“ Ereignis dar. Demgegenüber wurden 44 Prozent der Unternehmen von der Pandemie negativ oder sogar stark negativ getroffen – mit einem Rückgang des Auftrags- eingangs um bis zu 94 Prozent.

Fünf wesentliche Herausforderungen nannten die Unternehmen im Zusammenhang mit der ersten Corona-Welle:

- Unsicherheit der Geschäftsaussichten bzw. Geschäftsentwicklung,
- Organisation der internen Geschäftstätigkeit,
- Entwicklung und Implementierung der Hygienepläne,
- Umstellung auf und der Umgang mit Home-Office,
- Veränderungen in der externen Geschäftstätigkeit.

Interessanterweise brachte die Pandemie nicht nur negative, sondern auch zahlreiche positive Aspekte hervor: Insgesamt wurden die Folgen als nicht so schlimm empfunden, wie dies ursprünglich erwartet worden war. Angesichts ausbleibender Massenentlassungen, der Zahlung von Kurzarbeitergeld (teilweise sogar zzgl. freiwilliger Aufstockungen durch die Unternehmen) und einer bis dato überraschend geringen Anzahl an Insolvenzen waren die Menschen persönlich nur sehr eingeschränkt finanziell betroffen. Vor allem wirkte die Pandemie aber wie ein Entscheidungs-Booster, gerade bei so grundsätzlichen

Themen wie der Flexibilisierung von Arbeitsprozessen und Arbeitszeiten, gegen die sich die Geschäftsführungen zahlreicher Unternehmen lange gesträubt hatten. Zudem wird immer wieder betont, wie positiv sich die Krise auf den internen Zusammenhalt innerhalb der Unternehmen auswirkt, sowohl denjenigen der Mitarbeiter untereinander als auch den zwischen den Geschäftsführungen und ihren Mitarbeitern. Diesen Effekt hatten selbst viele unternehmensinterne Schulungen in dieser Weise so nicht zu erreichen vermocht.

Die Analyse der konkreten wirtschaftlichen Folgen der Pandemie kommt zu sehr interessanten Ergebnissen: Wirtschaftliche Hilfen und Fördergelder wurden vor allem von den Unternehmen beantragt, die hart betroffen waren. Interessanterweise wurde die Existenzgefährdung einiger Unternehmen nicht ausschließlich auf Corona zurückgeführt, sondern die Interviewpartner waren sich durchaus bewusst, dass auch Managementfehler im Vorfeld zu diesen prekären Situationen geführt haben und die Pandemie einigen Unternehmen nun nur noch einen letzten Stoß verpassen würde.

Über 70 Prozent der befragten Unternehmen beantragten Kurzarbeit für Teile Ihrer Belegschaft. Dies zeigt, wie stark die Wirtschaft insgesamt betroffen war und welcher Druck bestand, geeignete Maßnahmen zu initiieren. Neben der Kurzarbeit wurde anfangs auch vermehrt auf einen Einstellungsstopp gesetzt. Besonders hervorzuheben ist die hohe Loyalität der Unternehmen zu ihrer Stammbeslegschaft: Mehr als drei Viertel der Unternehmen wollten keine Kündigungen aussprechen. Selbst bei befristeten Verträgen war man mit Kündigungen zurückhaltend. Dies zeugt von großem Optimismus der Unternehmen auf eine baldige Erholung. Eventuell wurden die nach wie vor positiven Erinnerungen an das schnelle Ende der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/08 geweckt, als bereits nach wenigen Monaten die wirtschaftliche Erholung wiedereinsetzte.

Insgesamt zeigen sich die Unternehmen sehr zufrieden mit ihrem eigenen Krisenmanagement: Die Entwicklung und Umsetzung der Hygienekonzepte erfolgte relativ schnell – je größer das Unternehmen, desto schneller ging es. Auch beim Thema „Home-Office“ tat sich viel: Während vor der Pandemie lediglich 8 Prozent der Belegschaft das Home-Office (zeitweise) nutzten, befanden sich in der ersten Welle bereits knapp 40 Prozent der Mitarbeiter im Home-Office – zum Teil über Wochen. In der Zwischenzeit ist das Home-Office bei vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken, wenn auch der Anteil der dafür dauerhaft in Frage kommenden Tätigkeiten etwas geringer, nämlich auf knapp 24 Prozent geschätzt wird. Dies ist eine Verdreifachung gegenüber den Zeiten vor der Pandemie und wird in der mittelfristigen Gestaltung der zukünftigen Arbeitsprozesse und der Arbeitszeiten – in Kombination mit der verstärkten Einführung weiterer, neuer digitaler Technologien – ein mittleres Beben in den Unternehmen auslösen. Unterstützt wird dieser Trend von der positiven Annahme des Home-Office durch die Mitarbeiter, die in großer Übereinstimmung mit den befragten Personalverantwortlichen vorrangig positive

Auswirkungen auf ihre eigene Arbeitsproduktivität erkennen. Gleichzeitig ist allen Beteiligten bewusst, dass die Unternehmen für eine langfristige Etablierung des Home-Office im Arbeitsalltag noch zahlreiche neue Regelungen finden und verabschieden müssen. Die technische Ausstattung der Mitarbeiter im Home-Office bedarf deutlicher Verbesserung. Und schließlich wird immer wieder betont, dass sich auch das Führungsverhalten anpassen muss. Nicht in allen Unternehmen ist auf der Führungsebene ausreichende „digitale Kompetenz“ vorhanden.<sup>87</sup>

Die neue Arbeitsorganisation wird vielfach als *New Work* bezeichnet. Trotz der prinzipiell positiven Einstellung der Personalverantwortlichen werden hierzu auch Bedenken formuliert, dass eine verstärkte Heimarbeit und die damit verbundene fehlende persönliche Interaktion mit den Kollegen zu einer abnehmenden Identifikation mit dem Unternehmen und zu einer höheren Fluktuation bei den Mitarbeitern führen könnte. Auch die rechtliche Anpassung von Arbeitsverhältnissen und die Vermeidung von Überforderung der Mitarbeiter im Home-Office werden als wesentliche Herausforderung genannt. Ein Missbrauch des Home-Office durch die Belegschaft wird hingegen kaum befürchtet, was von einem hohen Vertrauen gegenüber den eigenen Mitarbeitern zeugt.

Insgesamt überwiegt bei den Befragten der vorliegenden Studie die positive Grundstimmung gegenüber *New Work*: Vor allem die erwartete Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung und die weiter fortschreitende Digitalisierung in der Kommunikation werden aus Sicht der Personalverantwortlichen zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität führen. Somit hat die Pandemie regelrecht für einen neuen Schwung in den Unternehmen gesorgt und zahlreiche positive Impulse in der Arbeitsorganisation und im Personalmanagement gebracht, die es nun im Unternehmensalltag zu verstetigen gilt. Ob es zu einem dauerhaften Aufbrechen der „postindustriellen Arbeitsmoral“, der „hierarchischen Top-down-Strukturen“ und der festen „Arbeitszeiten, die eine Scheinproduktivität erzeugen“ kommen wird,<sup>88</sup> oder ob die Unternehmen nach Überwindung der Pandemie wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen werden, bleibt freilich abzuwarten.

---

<sup>87</sup> Vgl. Wintermann (2020).

<sup>88</sup> Ernst (2020), S. 12.

## 5 Literatur

- Alipour, J.-V., Falck, O., & Schüller, S. (15. Juli 2020). Home-Office während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. ifo Schnelldienst 7/2020, S. 30-36, <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/Home-Office-waehrend-der-pandemie-und-die-implikationen>, 27.01.2020
- Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., Fuest, C., Hüther, M., Südekum, J., Weder di Mauro, B. (2020): Wirtschaftliche Implikationen der Corona-Krise und wirtschaftspolitische Maßnahmen, Wirtschaftsdienst, 100, S. 259-265, <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2020/heft/4/beitrag/wirtschaftliche-implikationen-der-corona-krise-und-wirtschaftspolitische-massnahmen.html>, 27.01.2021
- Boß, Daniela, et al.: Oberfranken vor großen Herausforderungen: Eine regionale Analyse der Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarfe in Oberfranken, [http://www.quoro.uni-bayreuth.de/pool/PDF/Teilergebnisberichte/AP1\\_Regionalanalyse.pdf](http://www.quoro.uni-bayreuth.de/pool/PDF/Teilergebnisberichte/AP1_Regionalanalyse.pdf), 14.12.2020.
- Boumans, D., Link, S., Sauer, S. (2020), Covid-19: Die Weltwirtschaft auf der Intensivstation, Erkenntnisse aus seiner weltweiten Expertenumfrage, in: ifo Schnelldienst 5/2020, S. 52-56, 13. 05. 2020, <https://www.ifo.de/publikationen/2020/zeitschrift-einzelheft/ifo-schnelldienst-052020>, 27.01.2021.
- Bouziri, H., Smith, D., Descatha, A., Dab, W., Jean, K.: Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health? In: Occup Environ Med. (2020) 77, S. 509–510.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., TuYe, H.: Covid-19 and Remote Work: An Early Look at Us Data. (11/2020), <https://www.nber.org/papers/w27344>, 27.01.2021.
- Czymara, C. S., Langenkamp, A., Cano, T., (2020), Cause for concerns: gender inequality in experiencing the COVID-19 lockdown in Germany, in: European Societies, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616696.2020.1808692>, 27.01.2021.
- Demmelhuber, K., Englmaier, F., Leiss, F., Möhrle, S., Peichl, A., Schröter, T. (2020), Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit, in: ifo Schnelldienst Digital, 2020 Nr. 14, veröffentlicht am 23.11.2020, <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-vor-und-nach-corona-auswirkungen-und> (sic!), 27.01.2021.
- Dorn, F., Fuest, C., Göttert, M., Krolage, C., Lautenbacher, S., Link, S., Peichl, A., Reif, M., Sauer, S., Stöckli, M., Wohlrabe, K., Wollmershäuser, T. (2020a), Die volkswirtschaftlichen Kosten des Corona-Shutdown für Deutschland: Eine Szenarienrechnung, in: ifo Schnelldienst 4/2020, S. 29-35, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-04-2020-04-15.pdf>, 27.01.2021.

- Dorn, F., Fuest, C., Göttert, M., Krolage, C., Lautenbacher, S., Lehmann, R., Link, S., Möhrle, S., Peichl, A., Reif, M., Sauer, S., Stöckli, M., Wohlrabe, K., Wollmershäuser, T., (2020b): The Economic Costs of the Coronavirus Shutdown for Selected European Countries: A Scenario Calculation, Econpol Policy Brief 25. 4.2020, [https://www.econpol.eu/publications/policy\\_brief\\_25](https://www.econpol.eu/publications/policy_brief_25), 27.01.2021.
- Ernst, C. (2020), Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie, Eine Ad-hoc-Studie der Technischen Hochschule Köln, [https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie\\_corona-homeoffice\\_\\_2020-04-18.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie_corona-homeoffice__2020-04-18.pdf), 27.01.2021.
- Flach, L., Steininger, M. (2020), Globalisierung nach Covid-19: Die Folgen der Pandemie für die deutsche Wirtschaft, in: ifo Schnelldienst 7/2020, S. 17-23, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-ifo-vorschlaege-corona-recovery-2020-07-15.pdf>, 27.01.2021.
- Frodermann, C., Grunau, P., Haepf, T., Mackeben, J., Ruf, K., Steffes, S., & Wanger, S. (2020), „IAB-Kurzbericht 13/2020: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat“, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, veröffentlicht am 25.06.2020, <http://doku.iab.de/kurzber/2020/kb1320.pdf>, 27.01.2021.
- Hall, G., Laddu, D., Phillips, S., Lavie, C., Arena, R.: A tale of two pandemics: how will COVID-19 and global trends in physical inactivity and sedentary behavior affect one another? In: Prog Cardiovasc Dis., 2020 (E-Publikation vor Abdruck).
- Holst, H., Fessler, A., Niehoff, S. (2020), Covid-19, social class and work experience in Germany: inequalities in work-related health and economic risks, in: European Societies, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616696.2020.1828979>, 27.01.2021.
- Kunze, F., Hampel, K. und Zimmermann, S. (2020), „Home-Office in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?“, Policy Paper No. 2, veröffentlicht am 16.07.2020, <https://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/51524>, 27.01.2021.
- Lott, Y. (2017), „Selbstorganisiertes Arbeiten als Ressource für Beschäftigte nutzen!“, Hans-Böckler-Stiftung, Policy Brief No. 3, veröffentlicht im August 2017, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_pb\\_003\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_pb_003_2017.pdf), 27.01.2021.
- Lott, Y. (2019), „Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen“, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Report Nr. 47, veröffentlicht im März 2019, [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8350](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8350), 27.01.2021.
- Lott, Y. (2020), „Work-Life Balance im Home-Office: Was kann der Betrieb tun?“, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Report Nr. 54, veröffentlicht im Januar 2020, [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8828](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8828), 27.01.2021

- Lott, Y. und Abendroth, A. (2019), „Reasons for not working from home in an ideal worker culture: Why women perceive more cultural barriers“, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper No. 211, veröffentlicht im November 2020, [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8757](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8757), 27.01.2021.
- McDowell, C., P., Herring, M., P., Lansing, J., Brower, C., Meyer, J., D. (2020), Working From Home and Job Loss Due to the COVID-19 Pandemic Are Associated With Greater Time in Sedentary Behaviors, in: *Frontiers in Public Health*, Vol. 8, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.597619/full>, 27.01.2021
- McKibbin, W., Fernando, R. (2020), „The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios“, CAMA Working Paper 19/2020, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3547729](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3547729), 27.01.2021.
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., u.a. (2020a), Inequality in employment during the Corona lockdown: Evidence from Germany, <https://uni-tuebingen.de/en/fakultaeten/wirtschafts-und-sozialwissenschaftliche-fakultaet/faecher/fachbereich-sozialwissenschaften/politikwissenschaft/institut/lehrende/comparative-public-policy-professor-seeleib-kaiser/journal-of-european-social-policy/jesp-european-social-policy-blog/newsfullview-jesp/article/inequality-in-employment-during-the-corona-lockdown-evidence-from-germany/>, 27.01.2021.
- o.V. (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige, (Hrsg. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden), <https://www.destatis.de/static/DE/dokumente/klassifikation-wz-2008-3100100089004.pdf>, 14.12.2020
- o.V. (2013): „Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012“, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Drucksache 17/12051, veröffentlicht am 03.01.2013, <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712051.pdf>., 27.01.2021.
- o.V. (2015): „Mobiles und entgrenztes Arbeiten, veröffentlicht im November 2015, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf>, 27.01.2021.
- o.V. (2020a): „Anzahl der Kurzarbeiter in Deutschland von 1991 bis 2019 (Jahresdurchschnittswerte) und in den Monaten von Januar bis November 2020, veröffentlicht am 09.12.2020, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2603/umfrage/entwicklung-des-bestands-an-kurzarbeitern/#professional>, 27.01.2021.
- o.V. (2020b): „Kampf gegen Corona: Größtes Hilfspaket in der Geschichte Deutschlands“, Pressemitteilung vom 13.03.2020/22.05.2020, <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Schlaglichter/Corona-Schutzschild/2020-03-13-Milliarden-Schutzschild-fuer-Deutschland.html>, 27.01.2021
- o.V. (2020c): "Umsetzung des Konjunkturpakets - Mit Zuversicht und voller Kraft aus der Krise ", Pressemitteilung vom 12.06.2020, <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2020/06/2020-06-12-Umsetzung-Konjunkturpaket.html>, 27.01.2021

- o.V. (2020d): WHO announces COVID-19 outbreak a pandemic, <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic>, 03.01.2020
- o.V. (2020e): Welche Folgen hat Corona für die Wirtschaft, <https://www.lpb-bw.de/wirtschaft-und-corona>, 03.01.2021
- o.V. (2020f): Dashboard Bruttoinlandsprodukt des Statistischen Bundesamtes, [https://service.destatis.de/DE/vgr\\_dashboard/bip\\_vj.html](https://service.destatis.de/DE/vgr_dashboard/bip_vj.html), 03.01.2021
- o.V. (2020g): „Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Home-Office“, veröffentlicht im Oktober 2020, [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1), 27.01.2021
- o.V. (2020h): „Digitalisierung und Home-Office entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise“, DAK-Sonderanalyse im Rahmen des Gesundheitsreports, veröffentlicht am 22.07.2020, <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>, 27.01.2021
- o.V. (2020i): „Arbeiten in der Corona-Pandemie - auf dem Weg zum New Normal“, veröffentlicht am 09.07.2020, <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html>, 27.01.2021
- o.V. (2020j): „Home-Office: Besser klar geregelt“, Böckler Impuls, 15/2020, S. 2., [https://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2020\\_15\\_gesamt.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/impuls_2020_15_gesamt.pdf), 27.01.2021
- o.V. (2020k): „Mehr Home, weniger Office: Wann sich eine Flächenoptimierung für Nutzer rechnet“, veröffentlicht im Oktober 2020, <https://www.pwc.de/de/real-estate/mehr-home-weniger-office.pdf>, 27.01.2021.
- o.V. (2020l): 5. VDMA Blitzumfrage zum Coronavirus 2020, veröffentlicht am 28. Mai 2020, <http://vws.vdma.org/viewer/-/v2article/render/48938827>, 27.01.2021.
- o.V. (2020m): „Timeline of WHO's response to COVID-19“, <https://www.who.int/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline>, 27.01.2021.
- o.V. (2020n): Zukunftsstudie Münchner Kreis, Sonderstudie zur Corona Pandemie, Hrsg: Bertelsmann Stiftung, Münchner Kreis, veröffentlicht im Juli 2020, [https://www.muenchner-kreis.de/fileadmin/user\\_upload/2020-07-23\\_ZukunftsstudieVIII\\_Sonderstudie\\_Corona\\_final.pdf](https://www.muenchner-kreis.de/fileadmin/user_upload/2020-07-23_ZukunftsstudieVIII_Sonderstudie_Corona_final.pdf), 27.01.2021.
- o.V. (2020i): Mobile Arbeit stärken, Gesetzesinitiative für eine gesetzliche Regelung zur mobilen Arbeit, <https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/mobile-arbeit.html>, 21.01.2021
- o.V. (2021): Sozio-oekonomisches Panel, [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.412809.de/presse/glossar/sozio\\_oekonomisches\\_panel\\_soep.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.412809.de/presse/glossar/sozio_oekonomisches_panel_soep.html), 27.01.2021
- Ragnitz, J. (2020), Langfristige wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie, in: ifo Schnelldienst 11/2020, S. 25-30, veröffentlicht am 11.11.2020, <https://www.ifo.de/publikationen/2020/zeitschrift-einzelheft/ifo-schnelldienst-112020>, 27.01.2021.

- Rump, J., Brandt, M., Eilers, S. (2020), Personalpolitik in der Corona-Krise, Eine Herausforderung auch für die strategische Personalplanung, in *Strategische Personalplanung, aktuelle Trends und Entwicklungen*, S. 217-231, [https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/04/IBE-Studie\\_Personalpolitik-in-der-Corona-Krise.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/04/IBE-Studie_Personalpolitik-in-der-Corona-Krise.pdf), 27.01.2021
- Samtleben, C., Lott, Y. und Müller, K.-U. (2020), Auswirkungen der Ort-Zeit-Flexibilisierung von Erwerbsarbeit auf informelle Sorgearbeit im Zuge der Digitalisierung, Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, veröffentlicht am 17.02.2020, <https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/204.auswirkungen-der-ort-zeit-flexibilisierung-von-erwerbsarbeit-auf-informelle-sorgearbeit-im-zuge-der-digitalisierung.html>, 27.01.2021
- Sauer, S., Wohlrabe, K. (2020), Konjunkturumfragen im Fokus: Deutsche Wirtschaft in Corona-Schockstarre, in: *ifo Schnelldienst 4/2020*, S. 44-47, veröffentlicht am 15.04.2020, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-04-2020-04-15.pdf>, 27.01.2021.
- Schilling, J., J., Lehfeld, A.-S., Schumacher, D., Ullrich, A., Diercke, M., Buda, S., Haas, W. (2020), „Krankheitsschwere der ersten COVID-19-Welle in Deutschland basierend auf den Meldungen gemäß Infektionsschutzgesetz, in: *Journal of Health Monitoring*, 2020 5(S11), S. 1-20, [https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsJ/JoHM\\_S11\\_2020\\_Krankheitsschwere\\_COVID\\_19.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsJ/JoHM_S11_2020_Krankheitsschwere_COVID_19.pdf?__blob=publicationFile), 27.01.2021.
- Umbs, C. (2020), Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft?, in: *Wirtschaftsinformatik & Management 2020 12 (4)*, S. 270-272, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7335487/>, 27.01.2021
- Wernet, T. (2021), Disruption im Handel dank Corona, Neue Erfolgsfaktoren für On- und Offline-Kanäle, in: *Wirtschaftsinformatik & Management (2021)*, veröffentlicht am 21.01.2021, <https://link.springer.com/article/10.1365%2Fs35764-020-00311-w>, 27.01.2021.
- Wintermann, O. (2020), Perspektivische Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und die Art des Arbeitens, in: *Wirtschaftsdienst 100*, S. 657-661, <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2020/heft/9/beitrag/perspektivische-auswirkungen-der-corona-pandemie-auf-die-wirtschaft-und-die-art-des-arbeitens.html>, 27.01.2021
- Zacher, H., Rudolph, C. (2020): Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic, in: *American Psychologist June 2020*, [https://www.researchgate.net/publication/342302879\\_Individual\\_Differences\\_and\\_Changes\\_in\\_Subjective\\_Wellbeing\\_during\\_the\\_Early\\_Stages\\_of\\_the\\_COVID-19\\_Pandemic](https://www.researchgate.net/publication/342302879_Individual_Differences_and_Changes_in_Subjective_Wellbeing_during_the_Early_Stages_of_the_COVID-19_Pandemic), 27.01.2021.

## Kooperationspartner

e m i |

Europäisches  
Management  
Institut

PERSO NET

hochschule  
hof  
University of Applied Sciences

iisys  
Institut für  
Informationssysteme  
der Hochschule Hof

AMM  
Access  
Marketing  
Management

# Coronafolgen im Personalmanagement

Covid-19 traf Deutschland vollkommen unvorbereitet. Während die Bundesregierung bemüht war, durch zum Teil drastische Maßnahmen die Pandemie einzudämmen, sahen sich die Unternehmen mit zahlreichen Herausforderungen wie der Aufrechterhaltung ihrer Lieferketten und ihrer eigenen Produktion, der Sicherstellung ihres Absatzes sowie einigen grundlegenden Veränderungen in ihrer Arbeitsorganisation konfrontiert.

Der vorliegende Bericht untersucht die Folgen der Corona-Pandemie für die Unternehmen und fokussiert sich dabei insbesondere auf die Auswirkungen auf das Personalmanagement sowie die Arbeitsorganisation. An der Studie nahmen mehr als 50 Unternehmen verschiedener Branchen aus ganz Deutschland teil, so dass sich durch den breiten Querschnitt von Industrie und Handel ein aussagekräftiges Bild zeichnen lässt.

Während es aus wirtschaftlicher Sicht Gewinner und Verlierer der Krise gibt, so wirkt die Corona-Pandemie bei allen Unternehmen wie ein Entscheidungs-Booster, der zahlreiche, von den Personalverantwortlichen als sehr positiv eingeschätzte Veränderungen in der Arbeitsorganisation sowie der Arbeitszeitgestaltung in Gang gesetzt hat. Zukünftig wird „New Work“ aus den Unternehmen nicht mehr wegzudenken sein, wobei die Unternehmen für eine erfolgreiche und nachhaltige Umstellung auf „New Work“ in den kommenden Jahren noch viele organisatorische, technische und vor allem auch managementbezogene Fragestellungen klären müssen.

Die vorliegende Kooperationsstudie wurde im Auftrag des Europäischen Management Instituts an der Hochschule Hof (emi e.V.) durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte durch Mitglieder der Forschungsgruppe ERUX des Instituts für Informationssysteme (iisys) an der Hochschule Hof, während unter der ehrenamtlichen Supervision des gemeinnützigen Forschungsinstituts AccessMM e.V., Weidenberg, die Daten ausgewertet wurden. Zudem unterstützte das Netzwerk Personet e.V., Bayreuth, die Kontaktaufnahme zu einigen ihrer Mitgliedsunternehmen sowie bei der Entwicklung des Erhebungsinstruments.

## Die Autoren

### **Dr. Joachim Riedl**

Leiter des Studiengangs Marketing Management an der Hochschule Hof

Mitglied im Vorstand des Europäischen Management Institutes

an der Hochschule Hof e.V. (emi e.V.)

Mitglied im Vorstand von Access Marketing Management e.V., Weidenberg

### **Dr. Stefan Wengler**

Professor für Marketing und technischen Vertrieb an der Hochschule Hof und

Mitglied im Vorstand von Access Marketing Management e.V., Weidenberg

