



# UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER CORONAKRISE

Kurzauswertung empirischer Erhebungen

Erstellt durch: Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.  
Projekt „Stärkung betrieblicher Weiterbildung – ProfiWB“

Erschienen: Oktober 2020



Das Projekt „Stärkung betrieblicher Weiterbildung – Professionalisierung nebenberuflicher Weiterbildner\*innen (ProfiWB)“ wird gefördert durch die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales in Berlin.

## Ausgangssituation und Untersuchungsdesign

Die verstärkte Ausbreitung des Corona-Virus mit dem anschließenden Lockdown des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens Mitte März 2020 erschwerten den Zugang zu Unternehmen und führte dazu, dass einige im Projektantrag formulierten Arbeitspakete nicht wie geplant gestartet und umgesetzt werden konnten. Da sich das Projektziel – die Stärkung der betrieblichen Weiterbildung – aber nicht geändert hat, wurde durch das Vorschalten empirischer Erhebungen der Weg geändert und entsprechend umgestaltet. Ausgangspunkt konnte nicht mehr die explorativ in ausgewählten Unternehmen erhobene Datenbasis zur betrieblichen Weiterbildung, zur Identifizierung von Lernanlässen, Wissensträgern und „heimlichen Weiterbildner/innen“ sein. Stattdessen wurde eine Serie unterschiedlicher Erhebungen geplant und zum Großteil bereits umgesetzt, um sich ein Bild über die aktuelle Situation in den Unternehmen machen zu können:

1. Telefonische Befragung zur Stimmung in den Unternehmen
2. Online-Befragung als Momentaufnahme zur Unternehmensführung in der Corona-Krise
3. Weiterführende, die Lockdown-Situation retrospektiv betrachtende Interviews mit Unternehmen, die in der Online-Befragung den Wunsch der Kontaktaufnahme geäußert haben.

Im Ergebnis der Erhebungsserie sollten Unternehmen für die geplanten Fallstudien gewonnen sowie Unterstützungsbedarfe in den Unternehmen identifiziert werden, die zur Spezifizierung des weiteren Projektvorgehens dienen. Auf dieser Basis entwickelt das Projektteam Unterstützungsangebote, mit denen sich die Betriebe sofort und für zukünftige Herausforderungen wappnen können. Im Folgenden werden die Ergebnisse der telefonischen Umfrage zur Stimmung in den Betrieben sowie der Online-Umfrage zusammenfassend dargestellt.

Der **telefonischen Erhebung des Stimmungsbildes** in den Unternehmen lagen Themen und Fragen aus dem bereits erarbeiteten Interviewleitfaden zur Gesprächsführung mit Geschäftsleitungen zugrunde und wurden durch gezielte Fragen zur aktuellen Situation während der Pandemie ergänzt. Die Fragestellungen der **Online-Umfrage** sind daran angelehnt. Dadurch konnten Informationen und Stimmungen zu den folgenden Themen erhoben werden:

1. Herausforderungen für die Unternehmen (in der Zeit des Lockdowns)
2. Umgang mit der Krisensituation: Was unternahmen die Betriebe, um arbeitsfähig bzw. überhaupt als Unternehmen am Markt zu bleiben?
3. Unterstützungsbedarfe (und Hilfen, die als Unterstützungsangebote fehlen: Wobei benötigten die Betriebe ad-hoc sowie langfristig Unterstützung? Welche Angebote werden benötigt oder fehlen gänzlich, um das Unternehmen während des bzw. nach dem Lockdown arbeitsfähig zu halten?)
4. Neue Unternehmensstrategien, die sich aus der aktuellen Situation bereits entwickelt haben (z.B. in Bezug auf interne und externe Kommunikation, neue Dienstleistungen, Kooperationen, Produkte etc.)?

Die **telefonische Umfrage** wurde als **erste Befragung** der „Befragungsserie“ in der Zeit von Mitte März 2020 bis Ende Mai 2020 umgesetzt. In dieser Zeit konnten 31 Telefoninterviews geführt werden, wovon 24 Gespräche mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen waren (Handwerk, Dienstleistungen, Bildung). Die Stimmung der Unternehmen wird demnach aus den direkten Gesprächen mit den Betroffenen dargestellt. Der Großteil dieser befragten Unternehmen beschäftigt zwischen

zehn und 49 Personen. Die verbleibenden 7 Gesprächspartner waren Multiplikatoren (Kammern, Verbände), die ein Bild der betrieblichen Situationen aus ihrer Sicht darstellen konnten.

Die **Online-Befragung** wurde als **zweite Befragung** der „Befragungsserie“ in der Zeit vom 28. Mai 2020 bis zum 26. Juni 2020 umgesetzt. In dieser Zeit haben 43 Personen an der Umfrage teilgenommen. Zum Vergleich mit den Ergebnissen des telefonischen Stimmungsbildes wurden ausschließlich die vollständigen Datensätze (25) hinzugezogen. Auch hier sind die Ergebnisse kleinbetrieblich geprägt: Der Großteil der befragten Unternehmen beschäftigt 49 Mitarbeiter\*innen. Neben dem Dienstleistungsbereich kommen die Unternehmen aus folgenden Bereichen: Aus- und Weiterbildung, Erziehung, Beratung; Elektrohandwerk/Elektrotechnik; Energie; Forschung; Industriedienstleistung und Anlagenbau; IT; Automotive; Kfz-Branche und öffentlicher Dienst.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den oben genannten Themenbereichen, zusammengefasst dargestellt.

### **Herausforderungen für Unternehmen**

Im Rahmen der **telefonischen Erhebung des Stimmungsbildes** wurde die größte Herausforderung im finanziellen Bereich benannt: Trotz der Möglichkeit für viele Unternehmen, Unterstützungen für die Finanzierung der Kurzarbeit oder auch Sofortkredite zu beantragen, waren Einbrüche der Umsätze und Aufträge ad-hoc und langfristig zu verkraften. Besonders problematisch war die Situation in kleineren Unternehmen, wo finanzielle Rücklagen weitgehend fehlen.

Was die hygienischen Vorgaben angeht, konnten insbesondere zu Beginn des Lockdowns Schutzvorkehrungen und Maßnahmen (Abstand, Masken etc.) nicht immer eingehalten werden; in späteren Gesprächen wurde dieses Thema nicht mehr als Herausforderung angesprochen.

Logistische Herausforderungen wurden von den Unternehmen größtenteils noch nicht selbst erfahren, stattdessen antizipierten einige mögliche Schwierigkeiten: Sollte der Lockdown längere Zeit anhalten, könnten internationale Aufträge aufgrund der fehlenden Reisemöglichkeiten erschwert werden. Daneben könnte aber auch das Wegbrechen von Lieferketten langfristig zu Herausforderungen führen.

Die Analyse der 25 vollständigen Antworten der **online-Befragung** zeigt, dass der Großteil der Befragten in Bezug auf die Folgen der Pandemie nicht sehr oder gar nicht besorgt ist. Lediglich zwei der Unternehmen gaben an, dass sie sehr besorgt seien (vgl. Abbildung 1). Was genau die Ursache für die Besorgnis ist, wurde nicht erfasst und lässt sich deshalb nicht spezifizieren. Da aber beide besorgten Unternehmen angegeben haben, im Zuge der Pandemie finanzielle Herausforderungen bewältigen zu müssen, kann vermutet werden, dass darin eine mögliche Ursache für die Besorgnis liegt. Zu beachten ist dabei, dass diese Aussagen eine Momentaufnahme darstellen. Es ist durchaus möglich, dass die Besorgnis bei den anderen Unternehmen inzwischen durch die weitere Entwicklung gestiegen ist.

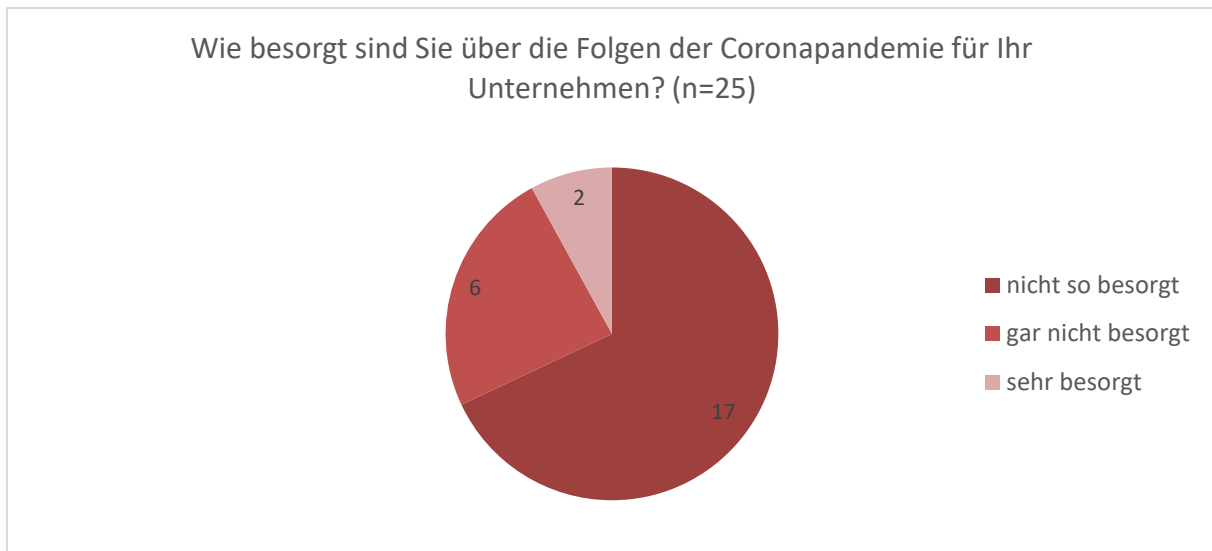


Abbildung 1: Grad der Besorgnis der Befragten

Die Ursache bei den beiden Unternehmen, die angegeben haben sehr besorgt zu sein, lässt sich in den finanziellen Herausforderungen im Zuge der Corona-Pandemie vermuten, die beide Unternehmen im Rahmen der Befragung angegeben haben.

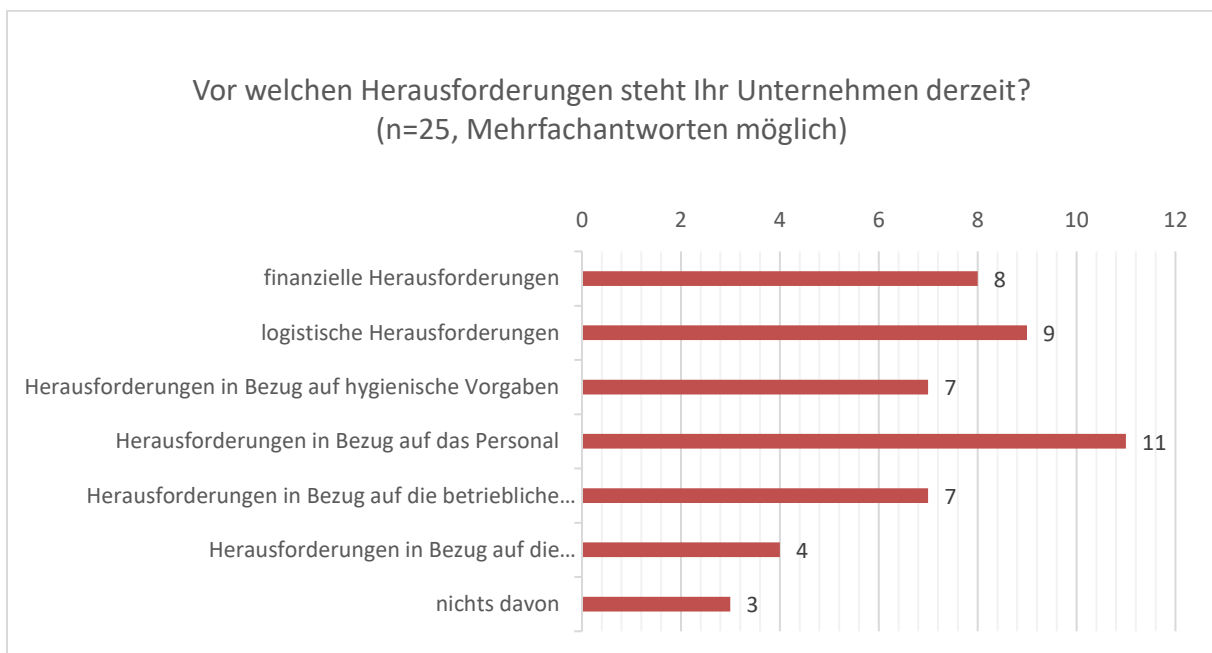


Abbildung 2: Herausforderungen im Rahmen der Pandemie für die befragten Unternehmen

Deutlich wurde in der online-Befragung, dass die größte Herausforderung der Unternehmen in Bezug auf das Personal zu finden ist. Dazu zählen u.a. das Fehlen bzw. unzureichende Vorhandensein von digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie Personalmangel aufgrund eines hohen Krankenstandes oder notwendiger Kinderbetreuung. Daneben sind auch die finanziellen und logistischen Herausforderungen erheblich.

## Umgang mit der Krisensituation

Was unternehmen die Betriebe, um arbeitsfähig bzw. überhaupt als Unternehmen am Markt zu bleiben?

Die Ergebnisse der **telefonischen Stimmungsumfrage** belegen, dass die Coronapandemie in nur wenigen Unternehmen keine negativen Auswirkungen zeigte. Nur Unternehmen, die in dieser Zeit Auftragsüberhänge abbauen konnten sowie Unternehmen, in denen das Geschäft wie gewohnt weiterlief, gaben an keine negativen Auswirkungen zu spüren.

Der Großteil der Betriebe hat jedoch Veränderungen und Auswirkungen des Lockdowns verspürt und verschiedene Methoden ergriffen, um mit der Situation umzugehen. Um Auswirkungen finanziell abzufedern, wurden die Mitarbeitenden in Kurzarbeit geschickt, generell nach finanziellen Hilfen gesucht oder Anträge auf Kurzarbeit für den Bedarfsfall ausgefüllt und vorbereitet. Was Personalentwicklung und Personalmanagement angeht, passt dazu sehr gut, dass Unternehmen versuchten, alle Mitarbeitenden grundsätzlich an Board zu behalten und bewusst aufgrund der unsicheren Situation vorübergehend keine neuen Mitarbeitenden einstellten.

Logistisch wurden geplante Veranstaltungen und Aufträge wegen Reisebeschränkungen verschoben, eingeschränkten Lieferzeiten mit einem zeitlich veränderten Bestellsystem begegnet oder Auszubildende mit Aufgaben im Homeschooling versorgt. Auch hygienische Maßnahmen wurden umgesetzt: So wurden generell die gesetzlichen Vorgaben eingehalten, wobei einige Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum komplett geschlossen waren oder die Kunden bzw. Mitarbeitenden bestimmte Bereiche des Unternehmens nicht mehr oder nur in geringerer Anzahl als zuvor betreten durften. Die Mehrheit der Betriebe sowie auch der befragten Multiplikatoren reagierte auf die Situation durch eine veränderte betriebliche Arbeitsorganisation: Sofern möglich hat sich der Großteil der Befragten zur Umsetzung der täglichen Arbeit im Home-Office entschieden. Vorteile hatten dabei jene Unternehmen, die bereits vor dem Lockdown die Arbeit im Home-Office vorbereitet hatten (inkl. technischem Setting, Schulung der Mitarbeitenden in digitalen Tools etc.). Dort, wo die betriebliche Arbeit nicht durch Home-Office abgedeckt werden konnte, wurde Kurzarbeit umgesetzt oder die Produktion gedrosselt. Besonders wichtig schien für diese Zeit der regelmäßige Austausch der Geschäftsführung mit den Mitarbeitenden zu Schwierigkeiten und Lösungsmöglichkeiten für eine optimale Arbeitsorganisation. Insbesondere, wenn die Mitarbeitenden vorrangig von Zuhause gearbeitet haben, erwies sich diese Form der Unternehmenskommunikation als evident. Es wurden regelmäßige virtuelle Teammeetings angesetzt bzw. generell über Videokonferenzen kommuniziert sowie Absprachen unter den Mitarbeitenden zur Organisation der telefonischen Erreichbarkeit forciert.

Bei Betrachtung des Umgangs mit der Situation in Hinsicht auf die strategische Unternehmensentwicklung kann festgestellt werden, dass sowohl Kundenwünsche verstärkt umgesetzt wurden bzw. der Service für die Kunden ausgebaut wurde, als auch intern nach neuen und alternativen Geschäftsideen und Produkten gesucht wurde oder bereits Pläne vorhanden sind, um Maschinen zur Herstellung anderer Waren (z.B. Mund-Nase-Masken) umzurüsten. Daneben wurden Inhalte zudem verstärkt online vermittelt und auf E-Learning in größerem Maße umgestellt. Prinzipiell ist festzuhalten, dass die Mehrheit der Unternehmen trotz der zum Teil erheblichen Einschränkungen und Einbußen zum Zeitpunkt der Erhebung relativ optimistisch war, dass sie gut und mit vergleichsweise geringem Schaden durch die Krisensituation kommt.

Die Befragten der **Online-Umfrage** gaben an, während der Zeit des Lockdowns zur Organisation und Kommunikation im Unternehmen auf digitale Hilfsmittel (E-Mail und/ oder Slack) sowie Telefon- und/ oder Videokonferenzen zurückgegriffen zu haben. Auch über analoge Mittel (Telefon, Post und/ oder Fax) wurde vergleichsweise häufig kommuniziert. Darüber hinaus gab mehr als die Hälfte der Befragten jeweils an, den Austausch und die Arbeitsorganisation über Organisationstools wie z. B. Trello und Social-Media- Kanäle zu bewerkstelligen. Selbst über firmeninterne Wikis bzw. ein Intranet haben sich einige Unternehmen organisiert.

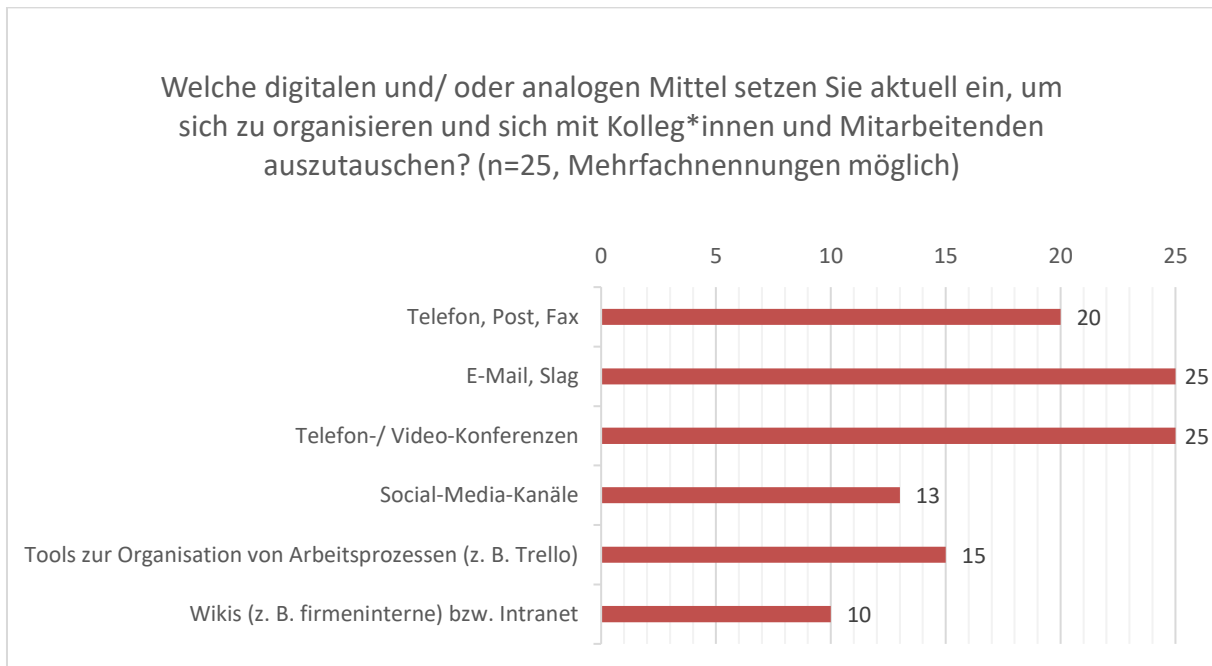


Abbildung 3: Einsatz digitaler und/oder analoger Mittel zur betrieblichen Organisation und Kommunikation während des Lock-downs

In Bezug auf strategische Unternehmensentscheidungen, die vor der Pandemie getroffen wurden, haben fast alle Befragten angegeben, dass die Ausstattung der Mitarbeitenden mit technischen Geräten wesentlich zur Bewältigung der Krisensituation beigetragen hat. Vermutlich verbirgt sich dahinter, dass dadurch bereits vor der Pandemie die Möglichkeit geschaffen wurde, flexibel von unterwegs oder zuhause aus zu arbeiten. Auch wurden in mehr als der Hälfte der Unternehmen bereits vor der Pandemie Geschäftsprozesse umgestellt (z. B. in Form digitaler Auftragsabwicklung), wodurch flexible Arbeitsprozesse im Vorfeld des Lockdowns eingeübt werden konnten.

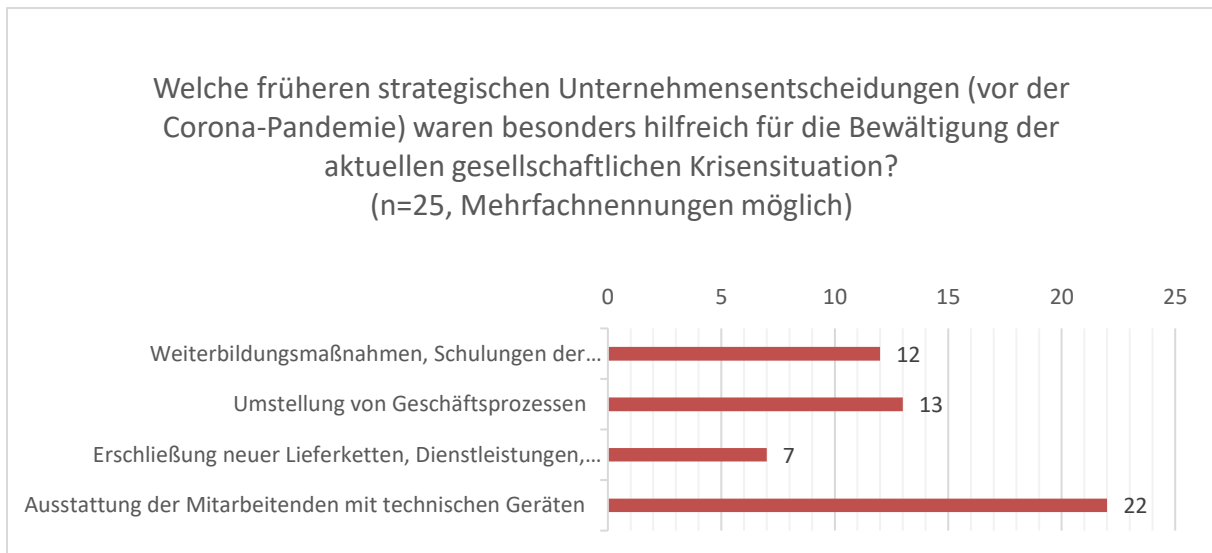


Abbildung 4: Frühere strategische Unternehmensentscheidungen, die zur Bewältigung der Krisensituation beitragen

Schließlich wurden den Angaben der Befragten zufolge Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen der Mitarbeitenden in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen bereits vor der Pandemie und dem Lock-down durchgeführt. Dadurch wurden möglicherweise digitale Kompetenzen oder Kommunikations-Skills trainiert, die für die Bewältigung der Krisensituation in der Zeit des Lockdowns für das Unternehmen hilfreich gewesen sein dürften.

## Unterstützungsbedarfe

Bezüglich der Unterstützungsbedarfe waren Fragen relevant wie: Wobei benötigen die Betriebe ad-hoc sowie langfristig Unterstützung? Welche Angebote werden benötigt oder fehlen gänzlich, um das Unternehmen während des bzw. nach dem Lockdown arbeitsfähig zu halten?

Gerade bei den kurzfristigen Unterstützungsbedarfen fällt im Rahmen der **Telefoninterviews** auf, dass zum damaligen Zeitpunkt viele Unternehmen selbst häufig keinen Unterstützungsbedarf sahen. Wenn kurzfristige Hilfe benötigt wurde, bezog sich dies vor allen Dingen auf finanzielle Hilfe allgemein sowie das Kurzarbeitergeld. In Bezug auf den kurzfristigen Unterstützungsbedarf bei der strategischen Unternehmensentwicklung wurden Informationen und konkrete Anweisungen benannt, wie mit schwierig umsetzbaren Kontakteinschränkungen im täglichen Betriebsablauf zu verfahren ist. Auch wurde moniert, dass es an Beratungs- und Unterstützungsangeboten generell fehle, die über finanzielle Hilfen hinausgehen.

Was die langfristige Unterstützung angeht, zeigt sich auch hier, dass ein Großteil der befragten Unternehmen zunächst keinen Bedarf äußerte oder diesen noch gar nicht abschätzen konnte. Nicht explizit als Unterstützungsbedarf benannt, kann aber doch davon ausgegangen werden, dass Unternehmen für Unterstützung bei der Weiterentwicklung und Umsetzung der Digitalisierung – insbesondere in Hinblick auf die für die Arbeit der Mitarbeitenden im Homeoffice und dafür ggf. fehlende digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden – zumindest aufgeschlossen sind.

Innerhalb der **Online-Umfrage** wurde von den Teilnehmenden der größte Unterstützungsbedarf für die betriebliche Arbeitsorganisation (z. B. bei der alltäglichen Organisation des Unternehmens und

der Umsetzung von Home- Office-Arbeit) sowie für die strategische Unternehmensentwicklung formuliert (z. B. bei der Umstellung auf digitale Geschäftsprozesse oder bei der Umsetzung der digitalen Infrastruktur).

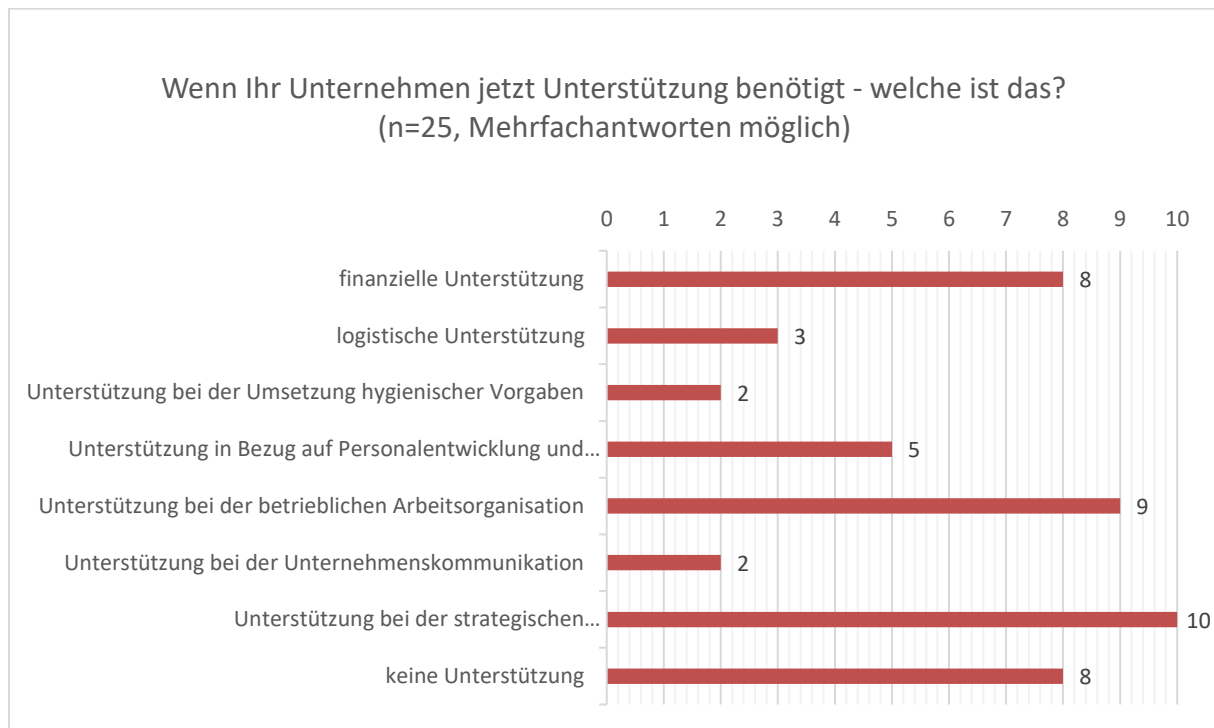


Abbildung 5: Unterstützungsbedarfe der Unternehmen

Diese Ergebnisse decken sich mit einer empirischen Studie von Hays + rheingold institut (2020: 10), in der die befragten Führungskräfte die „fehlende persönliche und räumliche Nähe“ insbesondere deshalb „(a)ls besonders herausfordernd“ benennen, weil „(a)lles vorher strukturiert und geplant werden (muss), was mit einem erhöhten Zeitaufwand einhergeht“.

Dieser zuvor genannte Unterstützungsbedarf ist insbesondere für Unternehmen relevant, die vor der Pandemie und dem Lock-down nicht oder nicht ausreichend in die Digitalisierung der Geschäftsprozesse und die Weiterbildung der Mitarbeitenden in Bezug auf digitale Kompetenzen investiert haben. Konsequenz aus der finanziellen Herausforderung ist, dass sich die Unternehmen nach wie vor Unterstützung in finanzieller Form wünschen. Dass aus den angegebenen logistischen Herausforderungen nicht ein ähnlich hoher logistischer Unterstützungsbedarf hervor geht, liegt vermutlich daran, dass das Ende des Lockdowns und damit einhergehende Lockerungen zum Befragungszeitpunkt und insbesondere zum Ende der Befragung immer sichtbarer wurden und teilweise schon umgesetzt waren. Damit wurde absehbar, dass Transportwege wieder öffnen, Reisebeschränkungen wegfallen und Lieferengpässe kurz- bzw. mittelfristig abgebaut werden würden, obwohl zum Befragungszeitpunkt selbst noch logistische Herausforderungen bestanden haben mögen. Möglicherweise haben aus einer ähnlichen Argumentation heraus acht der befragten Unternehmen angegeben, überhaupt keine Unterstützung zu benötigen.



## Unternehmensstrategien

Interessant war zu erfahren, ob sich aus der aktuellen Situation bereits neue Unternehmensstrategien entwickelt haben (z.B. in Bezug auf interne und externe Kommunikation, neue Dienstleistungen, Kooperationen, Produkte etc.) und welche Wege zur Ideenfindung beschritten wurden.

Hinsichtlich des Themenbereichs „Unternehmensstrategien“ haben sich insbesondere Strategien für die betriebliche Arbeitsorganisation aus dem Lockdown für die Unternehmen ergeben. Da die Pandemie die Digitalisierung u.a. in Form des Arbeitens im Homeoffice beschleunigt hat, sind bereits jetzt zahlreiche Veränderungen erkennbar:

- von der allgemeinen Idee, dass das Unternehmen mit dem Thema Homeoffice in Zukunft offener bzw. überhaupt umgehen wird
- über konkretere Vorstellungen, dass Büro- und Homeoffice-Zeiten sowie Video- und reale Meetings zukünftig stärker miteinander in Einklang gebracht werden
- bis dazu, dass Büroräume wegen während des Lockdowns festgestellten mangelnden Bedarfs gekündigt wurden.

Obwohl daraus noch keine vollständigen Strategien ablesbar sind, begreifen einige Befragte den Lockdown doch als Chance, aus der Krise generell etwas Positives für das Unternehmen mitzunehmen und mögliche Widerstände gegen die Digitalisierung betriebsintern zu verringern. Bei der Kategorie „Erschließung neuer Lieferketten, Dienstleistungen oder Kundenstämme“ zeigt sich dementsprechend, dass die Unternehmen durch den Lockdown vor allem die Chance genutzt haben, ihre Online-Angebote in Form von E-Learning oder digitaler Kommunikation neu auf- oder weiter auszubauen.

## Fazit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Großteil der Betriebe die Situation des Lockdowns zwar als Veränderung erlebt hat, diese aber als zu bewältigen einschätzt. Für viele Betriebe lag eine wichtige Handlungsmöglichkeit in der betrieblichen Arbeitsorganisation: Sofern passfähig zum Unternehmenszweck hat sich der Großteil der Unternehmen zur Umsetzung der täglichen Arbeit aus dem Home-Office entschieden. Das bestätigt die auch in anderen Untersuchungen aufgezeigten Ergebnisse einer stärkeren Sensibilisierung für die Digitalisierung und erste Umsetzungsmaßnahmen. Inwieweit sich daraus ein genereller Digitalisierungsschub ableiten lässt, kann allerdings nicht valide eingeschätzt werden.

Bei den Unterstützungsbedarfen sind kurzfristige und langfristige zu unterscheiden: Während die kurzfristig notwendige Unterstützung insbesondere auf finanzielle Hilfen abzielt, lässt sich der langfristige Unterstützungsbedarf wohlmöglich als Folge des umgehend installierten Home-Office-Settings auf den Bereich Digitalisierung spezifizieren. Strategisch ist relevant, dass viele der befragten Unternehmen im Vorfeld des Lockdowns zumindest die technischen Voraussetzungen für das Arbeiten im Home-Office geschaffen zu haben scheinen, die Kompetenzen im Umgang jedoch fehlen. Deshalb sollte das Projekt ProfiWB Unterstützungsangebote insbesondere für die Stärkung der digitalen

Kompetenzen von Mitarbeitenden und den Aufbau einer nachhaltigen, konsistenten Digitalisierungsstrategie entwickeln, die den Unternehmen langfristig für die strategische Unternehmensentwicklung dienen.

Welche weiteren Unterstützungsangebote das Projekt entwickeln wird ist abhängig von konkreten Qualifizierungsbedarfen, die gegenwärtig im Rahmen von Fallstudien erhoben werden.