

# **Erfolgreiches Personalmanagement in der Corona-Krise**

## **Ergebnisbericht einer Online Befragung**

Prof. Dr. Ludwig Voußem, Prof. Dr. Carina Braun, Prof. Dr. Susanne Nonnast  
Mai 2020

## Zielsetzung der Studie

- Während die Meinungsforschung zu verschiedenen Aspekten der Corona-Krise floriert, fehlt es an detaillierten Erkenntnissen, welche **Implikationen die Krise für das Personalmanagement** einzelner Organisationen hat.
- Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden deshalb **Personalmanager\*innen ebenso wie Führungskräfte und Geschäftsleitungen** nach den personalbezogenen Herausforderungen und Maßnahmen in den Unternehmen befragt. Die Positionierung der Teilnehmer\*innen in verantwortungsvollen Positionen garantieren einen guten Überblick über ihre Organisationen und valide Aussagen.
- Die vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer **Online-Befragung**, die im Zeitraum zwischen dem 06.04.2020 und dem 03.05.2020 durchgeführt wurde.
- Weil sich die Maßnahmen des Personalmanagements in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Krisenbetroffenheit und Systemrelevanz eines Unternehmens unterscheiden, werden an verschiedenen Stellen die Ergebnisse nach diesen **Kontextmerkmalen differenziert** und ergänzend ausgewiesen. Die Ergebnisse bieten einen Überblick über aktuelle Herausforderungen, umgesetzte und geplante Maßnahmen sowie die selbstberichtete Fähigkeit der Unternehmen, die aktuellen Herausforderungen zu meistern.

## Management Summary

- Als **stärkste Krisenauswirkungen** werden insgesamt unternehmensinterne Auswirkungen genannt. Insbesondere Einschränkungen in den Produktions- und Arbeitsprozessen sowie eine reduzierte Nachfrage nach den eigenen Produkten treffen eine Mehrheit der Unternehmen.
- Die **Krise trifft einzelne Unternehmen dabei auf sehr unterschiedliche Art**: Beispielsweise stellen veränderte externe Rahmenbedingungen, wie Einschränkungen bei den Lieferketten oder Beschränkungen durch Grenzschießungen, vor allem große Unternehmen vor Herausforderungen.
- Die Systemrelevanz von Unternehmen hat Einfluss auf die **Personalagenda**, also die **Priorisierung von personalbezogenen Zielen**: Nicht systemrelevante Unternehmen priorisieren die Reduktion von Personalkosten und -kapazität deutlich höher. Dagegen priorisieren systemrelevante Unternehmen die Aufrechterhaltung der Mitarbeitermoral höher.
- Unternehmen betreiben ein sehr **professionelles Personalmanagement** und versuchen zunächst mit „weichen“ Maßnahmen, die Krise zu bewältigen. 70% der befragten Unternehmen lassen Überstunden abbauen, 63% der Unternehmen treffen Regelungen zum Abbau von Erholungsurlaub.
- Der **Personalbereich** ist in 39% der befragten Unternehmen eine treibende Kraft bzw. verantwortlich für die grundlegende Krisenstrategie. Gleichzeitig steigt in der Mehrheit der befragten Unternehmen auch die Arbeitsbelastung in der Personalabteilung.
- Die Mehrheit der Unternehmen (63%) hat verschiedene Ansätze ergriffen, um **Arbeitsabläufe anzupassen**: Neben der Umsetzung von Hygienemaßnahmen und Home-Office Regelungen kommen häufig auch kreative Schichtmodelle zum Einsatz.
- Die **Unterstützung für das Krisenmanagement in der Belegschaft** wird aktuell als sehr groß beschrieben. Beispielsweise beurteilen 75% der Respondenten das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung eher positiv.
- 74% der Studienteilnehmer sehen in der Corona-Krise tendenziell auch eine **Chance für die Entwicklung der Organisationskultur**.

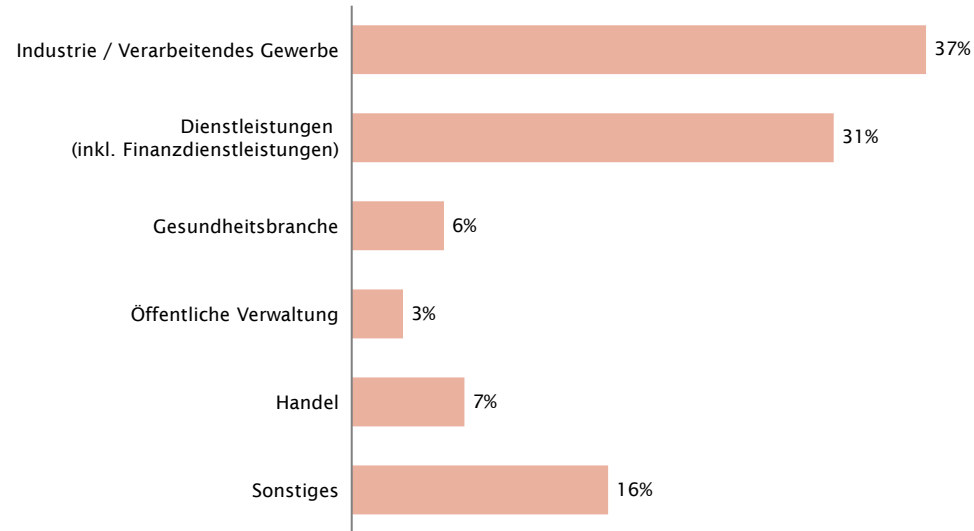
## Inhalte dieses Berichts

Studienteilnehmer*innen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informationen zur Position der Studienteilnehmer*innen</li><li>▪ Informationen zu den befragten Unternehmen</li></ul>
Krisenbetroffenheit	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Krisenbetroffenheit in unterschiedlichen Bereichen</li><li>▪ Differenzierung nach Größe und Systemrelevanz der Organisationen</li></ul>
Personalagenda	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Priorisierung unterschiedlicher personalbezogener Ziele</li><li>▪ Differenzierung nach Systemrelevanz der Organisationen</li></ul>
Kapazitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maßnahmen zur Reduktion von Personalkosten und -kapazität</li><li>▪ „Eskalationspfad“ in der Umsetzung von Maßnahmen</li><li>▪ Einheitliche vs. selektive Umsetzung der Maßnahmen</li></ul>
Rolle des Personalbereichs	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Involvierung des Personalbereichs in der Krisenbewältigung</li><li>▪ Anpassungen von Arbeitsabläufen</li><li>▪ Arbeitsbelastung in der Personalabteilung</li></ul>
Arbeit und Führung in der Krise	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Befähigung der Organisation zur Arbeit im Home Office</li><li>▪ Reflektion der eigenen Rolle, der Mitarbeitersicht und der organisationalen Ebene</li></ul>

## Die Studienergebnisse basieren auf einer Online-Befragung mit 168 Teilnehmer\*innen aus unterschiedlichen Branchen

### Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen

Antworten in Prozent der Gesamtnennungen



### Hintergrund zur Studie

- Die Teilnehmer\*innen wurden durch persönliche Mailings und Platzierung von Einladungslinks auf verschiedenen einschlägigen Internetseiten auf die Studie aufmerksam gemacht.
- Die Daten wurden anonym erhoben, ausgewertet und verarbeitet. Eine Zuordnung der Antworten zu einzelnen Unternehmen erfolgte zu keinem Zeitpunkt.
- Insgesamt beteiligten sich 168 Teilnehmer\*innen an der Studie. Die den folgenden Analysen zugrunde liegende Teilnehmerzahl kann aufgrund fehlender Antworten jeweils leicht davon abweichen.

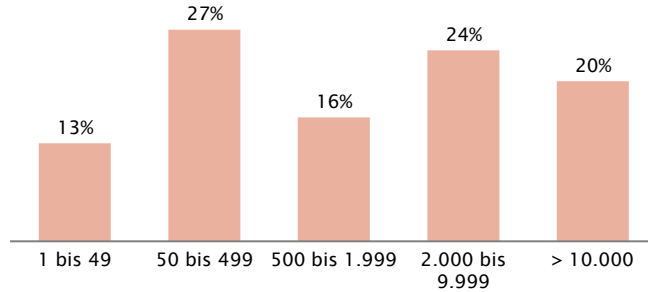
### Branchenverteilung

- Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren einen breiten Querschnitt unterschiedlicher Branchen.
- Vor allem Industrie / verarbeitendes Gewerbe und Dienstleistungen (inkl. Finanzdienstleistungen) sind in der aktuellen Studie, wie in der deutschen Wirtschaft allgemein, stark vertreten.

## Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren einen breiten Querschnitt unterschiedlicher Größen

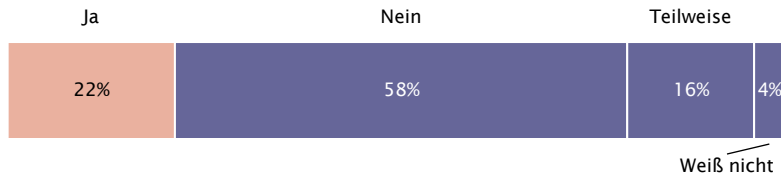
### Unternehmensgröße

Anzahl an Mitarbeiter\*innen  
Antworten in Prozent der Gesamtnennungen



### Systemrelevanz

Ist Ihre Organisation als systemrelevant eingestuft?



### Größe der Unternehmen

- In der Befragung sind die unterschiedlichsten Unternehmensgrößen repräsentiert – vom Kleinunternehmen mit unter 50 Mitarbeiter\*innen bis zum Großunternehmen, das mehr als 10.000 Mitarbeiter\*innen beschäftigt.
- Die Unternehmensgröße beeinflusst sowohl die krisenbezogenen Herausforderungen als auch die Ressourcen, auf die im Personalmanagement zurückgegriffen werden kann. Im Bericht werden die Ergebnisse daher an verschiedener Stelle entsprechend der Unternehmensgröße differenziert dargestellt.

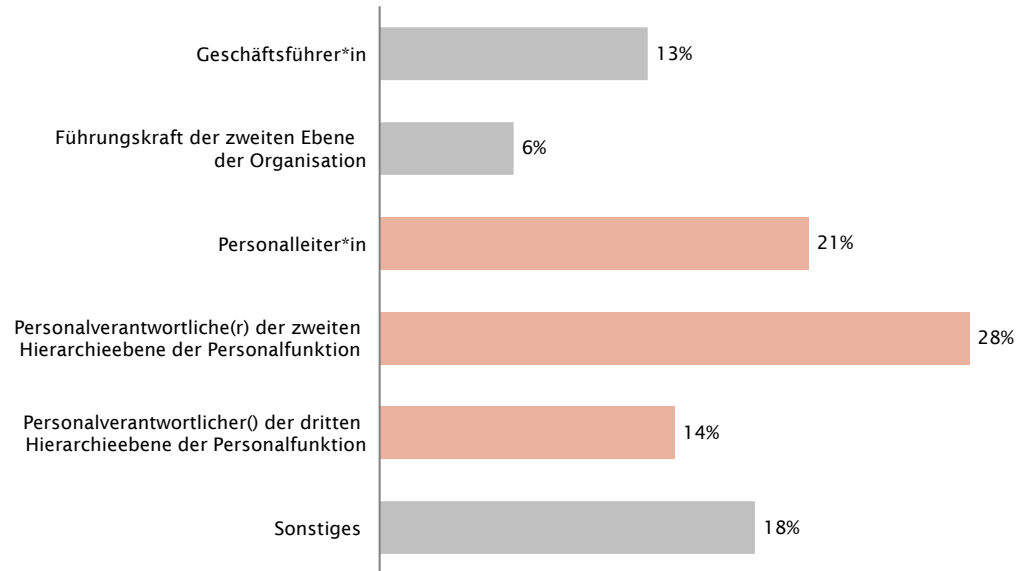
### Systemrelevanz

- In der Corona-Krise wird eine Klassifizierung von Unternehmen bedeutsam, die bis vor kurzem wenig Alltagsbedeutung hatte: Die Systemrelevanz von Unternehmen; also die Bestimmung der Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit trotz oder gerade wegen der Corona Epidemie möglichst wenig eingeschränkt werden soll.
- Immerhin 22% der Respondenten arbeiten für ein systemrelevantes Unternehmen.

## Die Mehrheit der Studienteilnehmer\*innen ist in der Personalfunktion der Unternehmen tätig

### Position der Studienteilnehmer\*innen

Antworten in Prozent der Gesamtnennungen



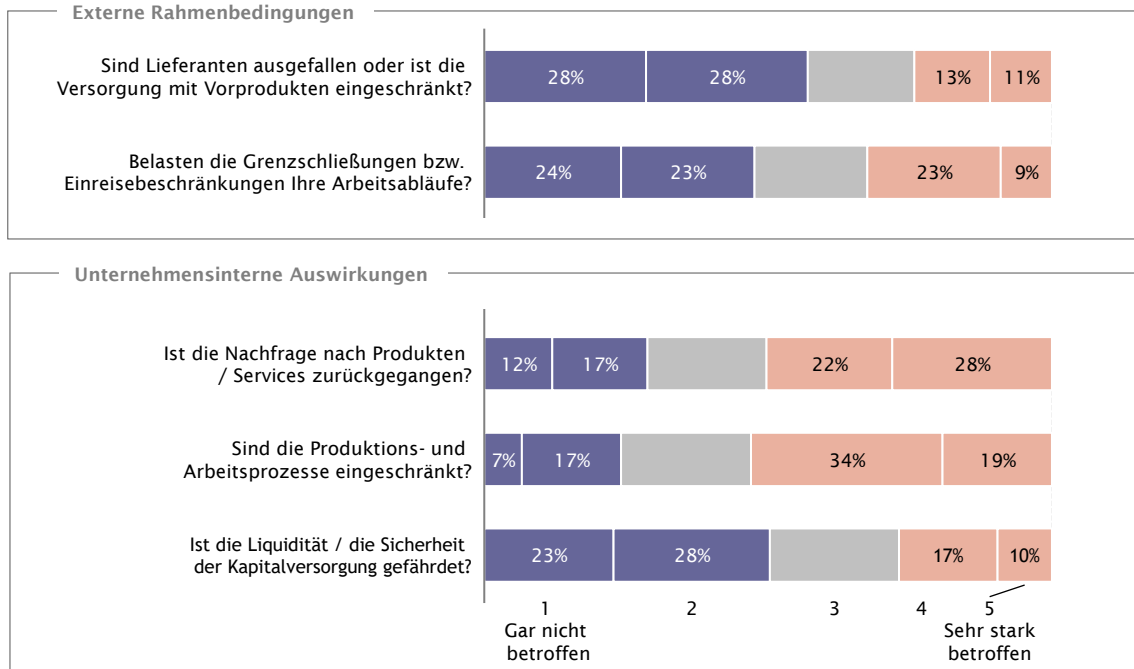
### Position der Teilnehmer\*innen

- Die Mehrheit (63%) der Respondenten gibt an, in der Personalfunktion tätig zu sein, häufig in verantwortlicher Position auf der ersten bzw. zweiten Hierarchieebene.
- Eine zweite Teilnehmergruppe bilden Führungspersonen, die sich nicht spezifisch in der Personalfunktion verorten: Knapp jede fünfte Teilnehmer\*in arbeitet in einer allgemeinen Managementposition.

# Die Krise trifft die Unternehmen in sehr unterschiedlicher Intensität

## Krisenbetroffenheit

Ausmaß an Krisenbetroffenheit in unterschiedlichen Bereichen der Organisation



### Bereiche der Krisenbetroffenheit

- Ein höchst unterschiedliches Maß an Krisenbetroffenheit in den befragten Unternehmen zeigt sich an einer großen Spannweite der Antworten: Beispielsweise berichten 29% der Befragten, eher gering von einer reduzierten Nachfrage nach den eigenen Produkten / Services betroffen zu sein (Antworten von „1“ und „2“ auf der fünfstufigen Skala). 28% der befragten Unternehmen sind dagegen „sehr stark“ betroffen.
- Besonders die unternehmensinternen Auswirkungen „reduzierte Nachfrage nach den eigenen Produkten“ sowie „eingeschränkte Produktions- und Arbeitsprozesse“ werden als stärkste Krisenauswirkungen genannt.

### Zusatzanalyse: „Hohe Krisenbetroffenheit“

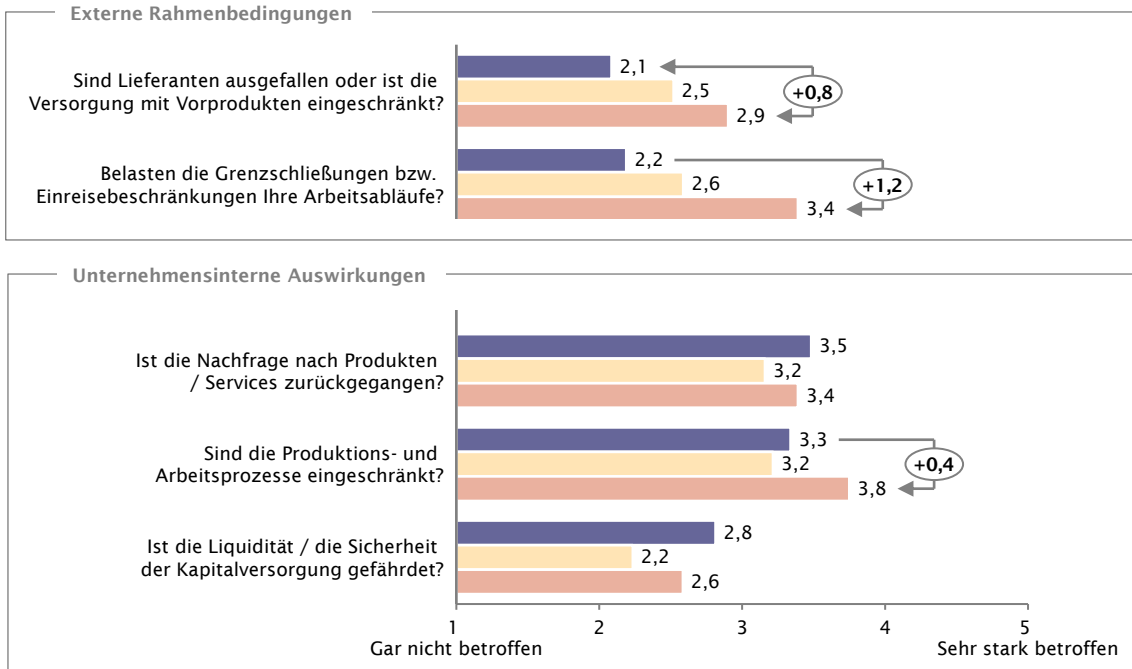
- Die Corona-Krise trifft eine Mehrheit der Unternehmen. Eine Zusatzanalyse zeigt, dass 79% der Befragten eine hohe Krisenbetroffenheit (Zustimmungswerte von „4“ oder „5“) in mindestens einem der analysierten Bereiche berichten.



# Große Unternehmen sind stärker von Veränderungen in den externen Rahmenbedingungen betroffen

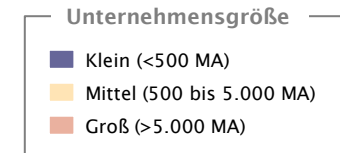
## Krisenbetroffenheit differenziert nach Unternehmensgröße

Ausmaß an Krisenbetroffenheit in unterschiedlichen Bereichen der Organisation



## Unternehmensgröße

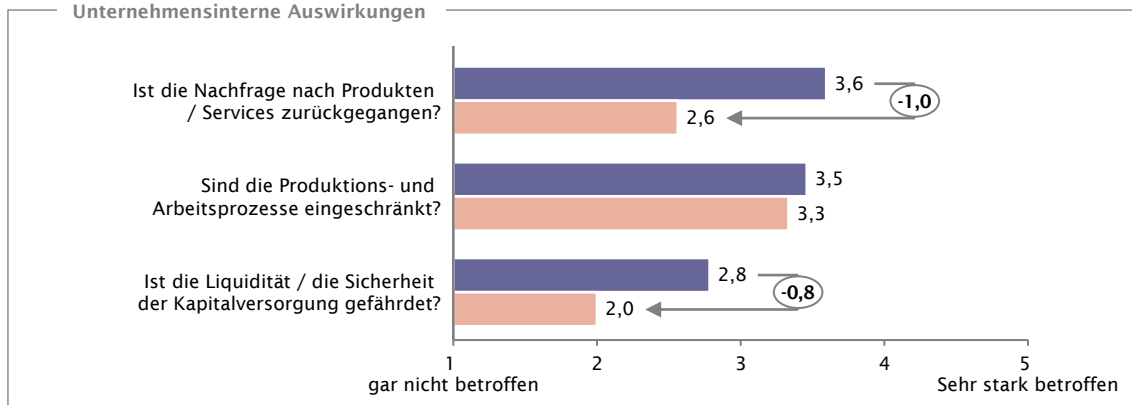
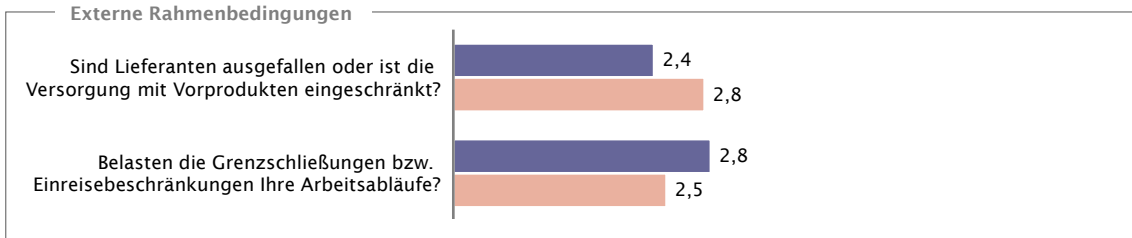
- Die Veränderungen in den externen Rahmenbedingungen („Lieferanten ausgefallen oder Versorgung mit Vorprodukten eingeschränkt“ und „Belastungen aufgrund der Grenzschließungen bzw. Einreisebeschränkungen“) stellen vor allem große Unternehmen mit ihren verteilten Lieferketten und ihrer internationalen Geschäftstätigkeit vor besondere Herausforderungen
- Bei den unternehmensspezifischen Faktoren zeigt sich ein Größeneffekt lediglich an einer Stelle: Große Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden sehen sich in ihren Produktions- und Arbeitsprozessen deutlich eingeschränkter – und dementsprechend werden hier die notwendigen Veränderungen der Arbeitsprozesse auch höher priorisiert.



# Systemrelevante Unternehmen trifft die Krise selektiver als nicht systemrelevante Unternehmen

## Krisenbetroffenheit differenziert nach Systemrelevanz

Ausmaß an Krisenbetroffenheit in unterschiedlichen Bereichen der Organisation

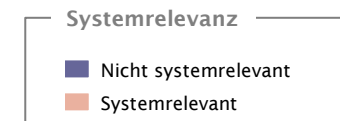


### Systemrelevanz

- Systemrelevante Unternehmen sind von den unternehmensinternen Auswirkungen „rückläufige Produktnachfrage“ und „gefährdete Liquidität“ signifikant weniger betroffen.
- Aber auch systemrelevante Unternehmen sind von den Veränderungen der externen Rahmenbedingungen und von den Einschränkungen in den Arbeitsprozessen getroffen. Hier zeigen sich keine Unterschiede zu den sonstigen Unternehmen.

### Zusatzanalyse: Brancheneinfluss

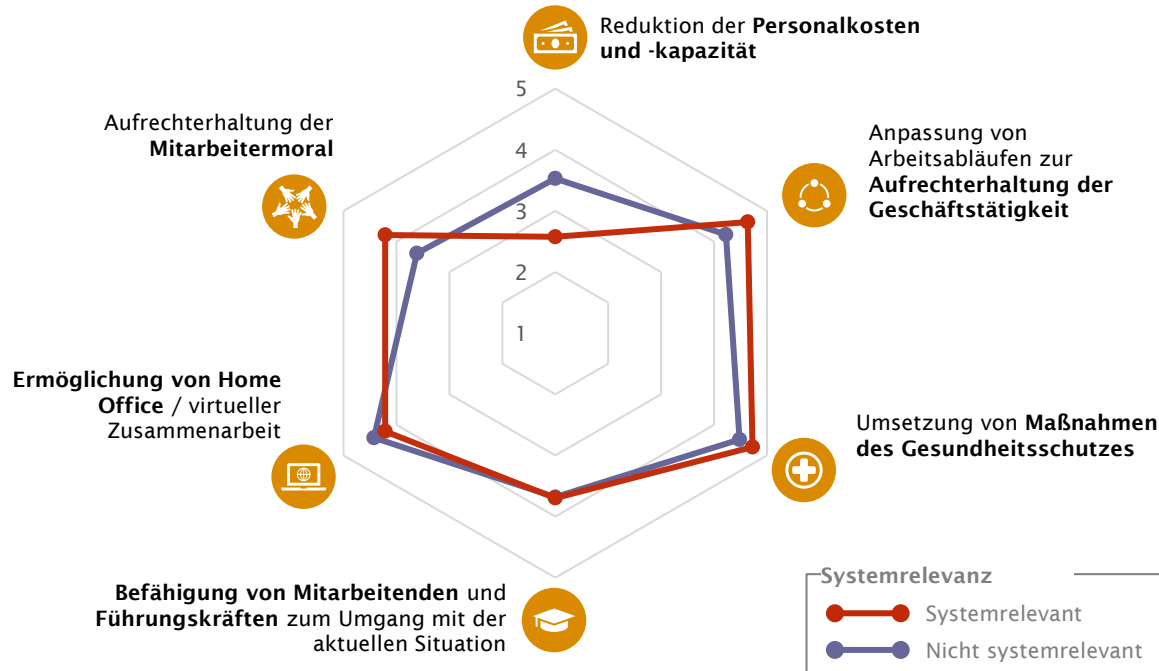
- Am stärksten von der Krise betroffen sind Unternehmen im Handel, in der Industrie sowie im Dienstleistungssektor.
- Die Öffentliche Verwaltung und die Gesundheitsbranche zeigen – relativ betrachtet – die niedrigste Betroffenheit.



# Die Personalagenda in der Corona-Krise wird von der Systemrelevanz der Unternehmen bestimmt

## Priorisierung verschiedener personalbezogener Ziele nach der Systemrelevanz

1 = „sehr niedrig priorisiert“, 5 = „sehr hoch priorisiert“



### Allgemein hoch priorisierte Ziele

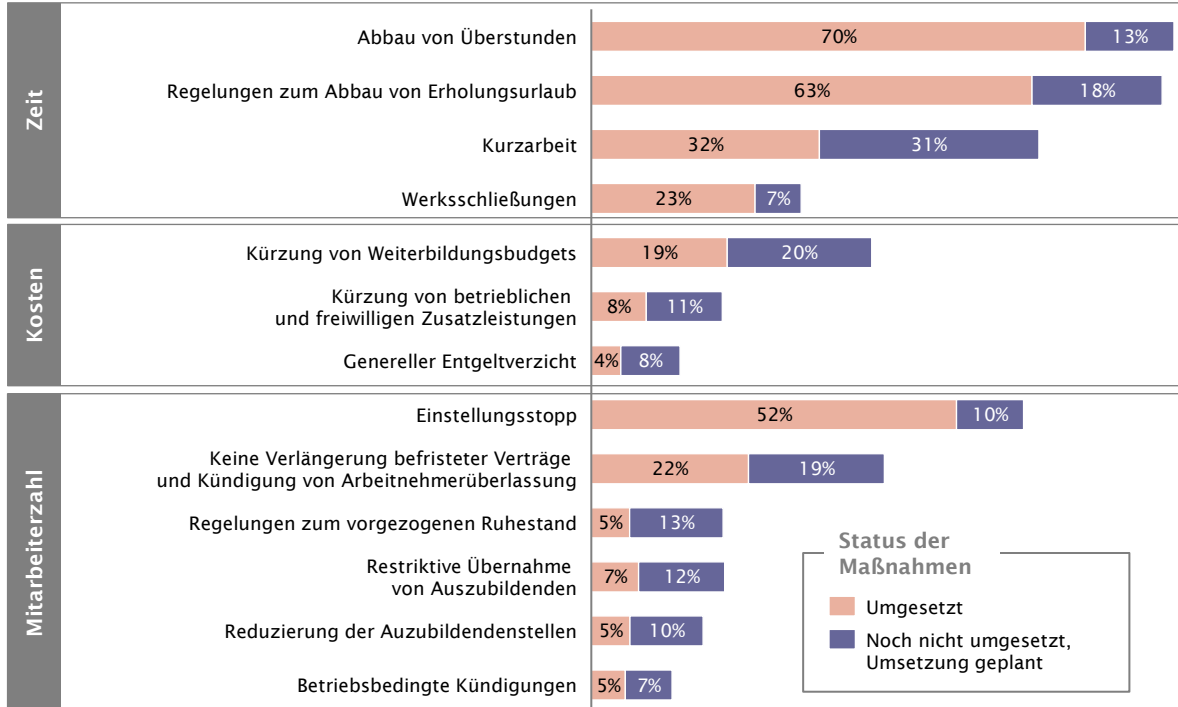
- Alle befragten Unternehmen arbeiten mit hoher Priorität an der Anpassung von Arbeitsabläufen, um die laufende Geschäftsfähigkeit zu sichern.
- Zu den hoch priorisierten Zielen gehören auch intensive Bemühungen zur Umsetzung von Maßnahmen des Gesundheitsschutzes sowie der Ermöglichung von Home Office und virtueller Zusammenarbeit.

### Einfluss der Systemrelevanz

- Systemrelevante Unternehmen sind, wie auf der vorherigen Seite dargestellt, selektiver von der Corona-Krise betroffen. Dementsprechend unterscheidet sich auch die Personalagenda zwischen systemrelevanten und nicht systemrelevanten Unternehmen.
- Systemrelevante Unternehmen priorisieren Maßnahmen zur Reduktion von Personalkosten und -kapazität deutlich geringer als nicht systemrelevante Unternehmen.
- Auf der anderen Seite werden die Anpassung von Arbeitsabläufen sowie die Aufrechterhaltung der Mitarbeitermoral hier signifikant höher priorisiert.

# Abbau von Überstunden, Abbau von Erholungsurlaub sowie Einstellungsstopps werden großflächig umgesetzt

## Nutzung unterschiedlicher Maßnahmen des Kapazitätsmanagements

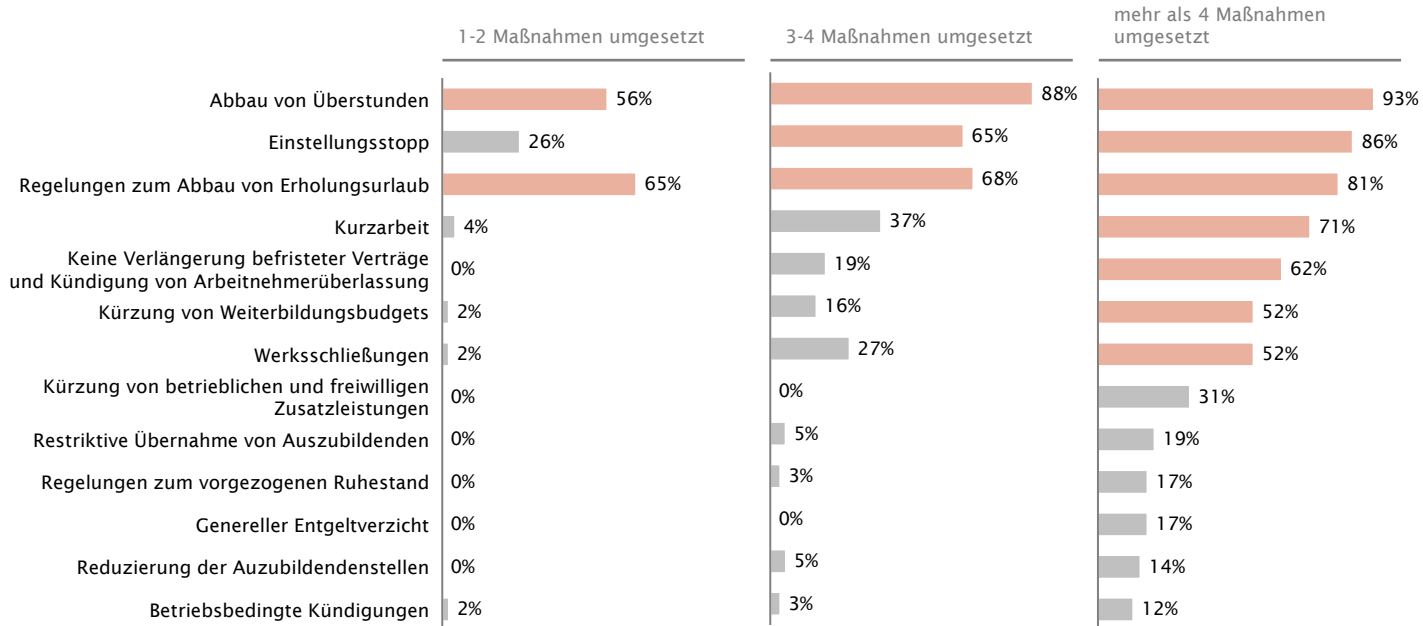


### Umgesetzte Maßnahmen zur Reduktion von Personalkosten und -kapazität

- Drei Maßnahmen werden bereits in der Mehrheit der befragten Unternehmen umgesetzt: Abbau von Überstunden, Abbau von Erholungsurlaub und Einstellungsstopps.
- Kurzarbeit, die in den Medien am intensivsten diskutierte Maßnahme, wird von ungefähr einem Drittel der befragten Unternehmen bereits genutzt, ein weiteres Drittel der befragten Unternehmen plant die Einführung.
- Neben diesen unmittelbar wirksamen Maßnahmen werden auch Maßnahmen mit einem mittelfristigen Zeithorizont genutzt bzw. vorbereitet. Hierunter fallen vor allem eine Kürzung von Weiterbildungsbudgets sowie das Nicht-Verlängern befristeter Verträge.
- Maßnahmen zur Reduzierung des Personalbestands (vorgezogener Ruhestand, Betriebsbedingte Kündigungen, Reduzierung der Ausbildungsstellen) werden von wenigen (5-7%) der befragten Unternehmen genutzt – allerdings planen etwas mehr Unternehmen, diese Maßnahme einzusetzen.

## Unternehmen folgen einem klaren „Eskalationspfad“ in der Umsetzung von Maßnahmen des Kapazitätsmanagements

**Nutzung unterschiedlicher Maßnahmen des Kapazitätsmanagements in Abhängigkeit der Gesamtzahl an bereits umgesetzten Maßnahmen**



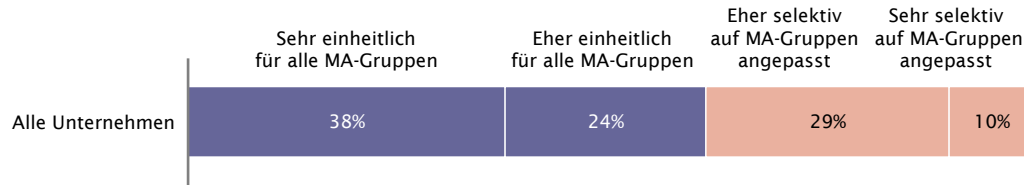
### Eskalationspfad im Kapazitätsmanagement

- Als erste Krisenreaktion werden Abbau von Überstunden und von Erholungsurlaub umgesetzt.
- In Unternehmen, die drei bis vier Maßnahmen des Kapazitätsmanagements umsetzen, werden zusätzlich Einstellungsstopps mehrheitlich eingesetzt.
- Die einschneidenderen Maßnahmen Kurzarbeit und Nicht-Verlängern befristeter Verträge werden in Unternehmen in der Regel erst dann genutzt, wenn die anderen Maßnahmen bereits umgesetzt wurden.

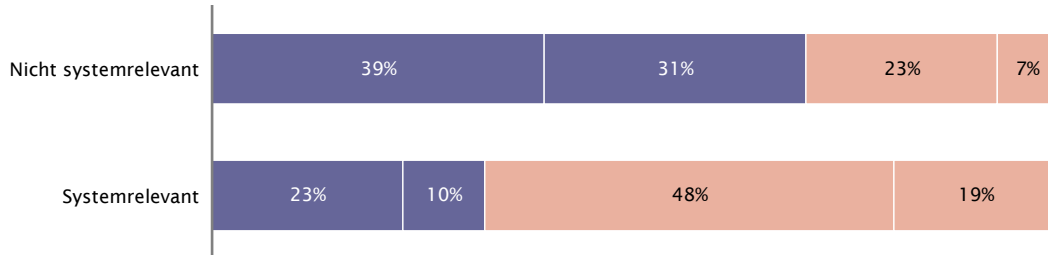
## Systemrelevante Unternehmen setzen Maßnahmen des Kapazitätsmanagements selektiver ein

### Einheitliche vs. selektive Umsetzung von Maßnahmen

Werden die Maßnahmen zur Reduktion von Personalkosten und -kapazität einheitlich für alle MA-Gruppen umgesetzt oder werden diese selektiv auf spezifische MA-Gruppen angepasst?



### Umsetzung von Maßnahmen, differenziert nach Systemrelevanz



### Segmentierung von Maßnahmen

- Unternehmen gehen sehr unterschiedlich bei der Umsetzung der Maßnahmen des Kapazitätsmanagements vor.
- Maßnahmen des Kapazitätsmanagements werden von 38% der befragten Unternehmen „sehr einheitlich“ für alle Mitarbeitergruppen umgesetzt. Auf der anderen Seite differenzieren 39% der befragten Unternehmen jedoch und passen die Maßnahmen zur Reduktion von Personalkosten und -kapazität (eher / sehr) selektiv an die Mitarbeitergruppe an.
- Als klarer Trend ist erkennbar, dass systemrelevante Unternehmen die Maßnahmen des Kapazitätsmanagements deutlich selektiver ausgestalten.

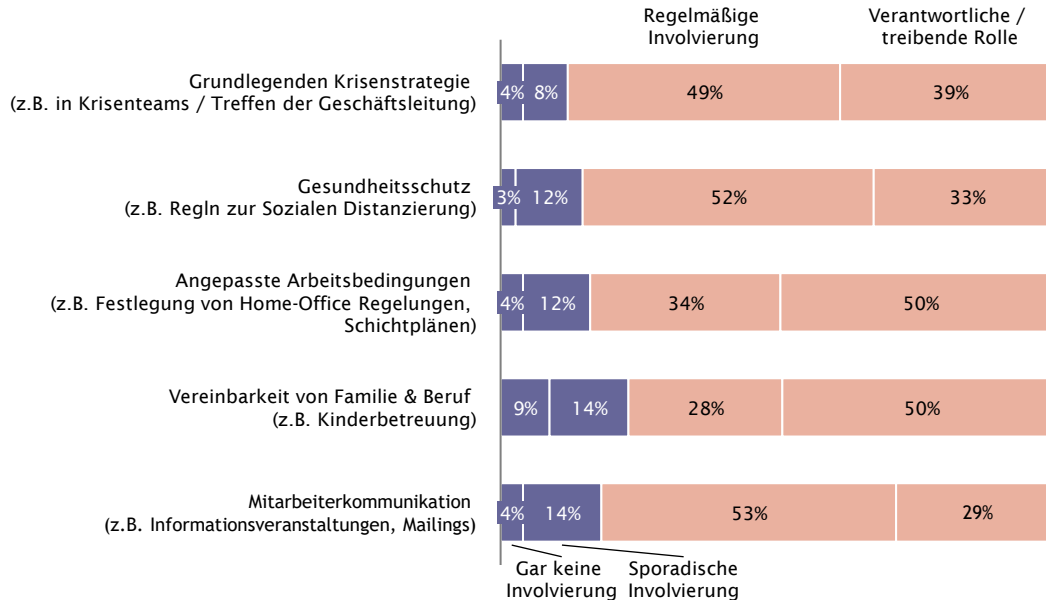
### Zusatzanalyse: Betroffene Berufsgruppen

- Auch ein Blick auf die betroffenen Berufsgruppen zeigt ein uneinheitliches Bild: Während in einigen Unternehmen Produktions- und Vertriebsmitarbeiter am ehesten von den Maßnahmen zur Reduktion von Personalkosten und -kapazität betroffen sind, werden sie in anderen Unternehmen explizit davon ausgeschlossen!

## Der Personalbereich übernimmt Verantwortung für wesentliche Maßnahmen der Krisenbewältigung

### Rolle des Personalbereichs

Wie stark ist der Personalbereich in Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in folgenden Themenbereichen involviert?



### Rolle des Personalbereichs

- Der Personalbereich ist in 39% der befragten Unternehmen eine treibende Kraft bzw. verantwortlich für die grundlegende Krisenstrategie. In weiteren 49% der befragten Unternehmen ist der Personalbereich zumindest regelmäßig in der Entwicklung der Krisenstrategie involviert. Ähnlich sieht es bei der Involviertheit zu Maßnahmen des Gesundheitsschutzes aus.
- Bei den drängenden Themen „Angepasste Arbeitsbedingungen“ (z.B. Home-Regelungen, Schichtpläne) und „Vereinbarkeit von Familie & Beruf“ ist der Personalbereich sogar in der Hälfte der befragten Unternehmen in der verantwortlichen bzw. treibenden Rolle.

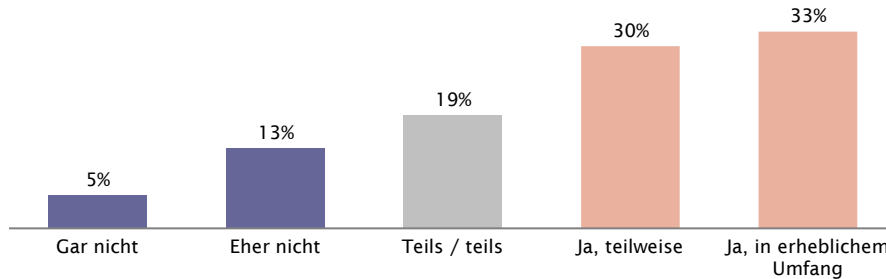
### Zusatzanalyse: Zusammenhang zur Priorisierung personalbezogener Ziele

- In Unternehmen, in denen die Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften zum Umgang mit der aktuellen Situation höher priorisiert wird, übernimmt der Personalbereich auch eine stärker verantwortliche Rolle in der Krisenbewältigung.

## Die Mehrheit der Unternehmen hat kreative Anpassungen der Arbeitsabläufe umgesetzt

### Anpassungen der Arbeitsabläufe

Wurden in Ihrer Organisation kreative Anpassungen in Arbeitsabläufen zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit getroffen?



### Häufigste Nennungen zu Anpassungen der Arbeitsabläufe (Offene Antworten)

Schichtmodelle mit strikter Separierung der Gruppen zur Vermeidung von flächendeckenden Ansteckungen

Umsetzung von Hygienemaßnahmen (Masken, Schutzscheiben, Abstandsregelungen)

Maßnahmen zur Ermöglichung von Home Office: IT-Ausstattung, Online-Schulungen

Flächendeckende Home Office Regelungen, virtuelle Kommunikation auch im Kundenkontakt

### Anpassungen von Arbeitsabläufen

- In 63% der befragten Unternehmen mussten in kurzer Zeit Anpassungen in den Arbeitsabläufen zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit vorgenommen werden – in einem Drittel der Unternehmen sogar in erheblichem Umfang.
- Bei den Beschreibungen der getroffenen Anpassungen dominieren zwei Gruppen von Maßnahmen: (1) Schichtmodelle, oft gepaart mit dem Verzicht auf eine Übergaben zwischen Schichten in Produktionsbereichen und mit einer Zonierung bei Bürotätigkeiten; (2) die Umstellung auf virtuelle Zusammenarbeit aus dem Home Office, bei internen Prozessen genauso wie in der Kundeninteraktion.

### Zusatzanalyse: Einfluss von Krisenbetroffenheit und Branche

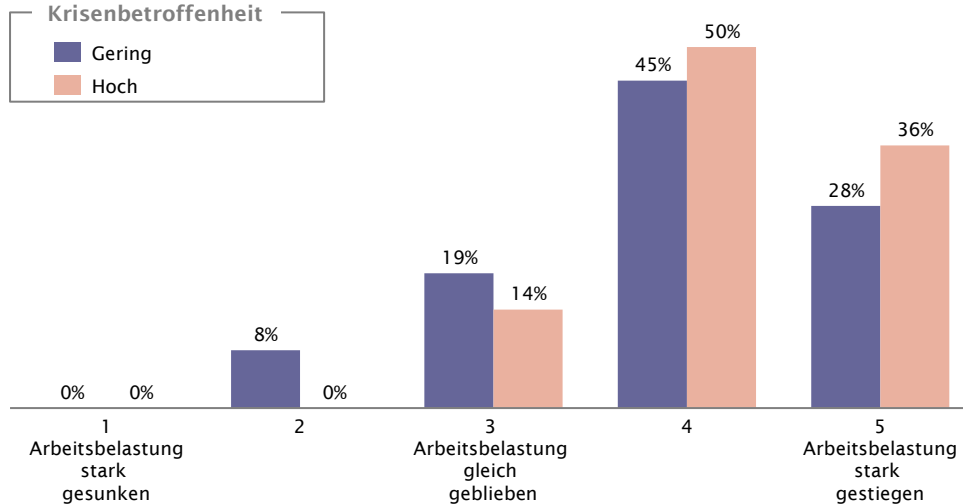
- Stark von der Krise betroffene Unternehmen mussten ihre Arbeitsprozesse auch in besonderem Maße anpassen.
- Bei den Branchen zeigt sich, dass insbesondere der Handel seine Abläufe am stärksten anpassen musste.



## Die Arbeitsbelastung in der Personalabteilung ist in Folge der Corona-Krise gestiegen

### Arbeitsbelastung in der Personalabteilung, differenziert nach Krisenbetroffenheit

Wie hat sich die aktuelle Krise auf die Arbeitsbelastung der Personalabteilung Ihrer Organisation ausgewirkt?



### Arbeitsbelastung im Personalbereich

- Eine gesteigerte Bedeutung des Personalbereichs und umfangreiche Aufgaben in der Krisenbewältigung gehen auch mit einer erhöhten Arbeitsbelastung einher: Insgesamt 77% der Befragten geben an, dass die Arbeitsbelastung in Folge der Krise gestiegen sei.
- Keine Teilnehmer\*in der Studie berichtet, die Arbeitsbelastung im Personalbereich sei in Folge der Krise „stark gesunken“.

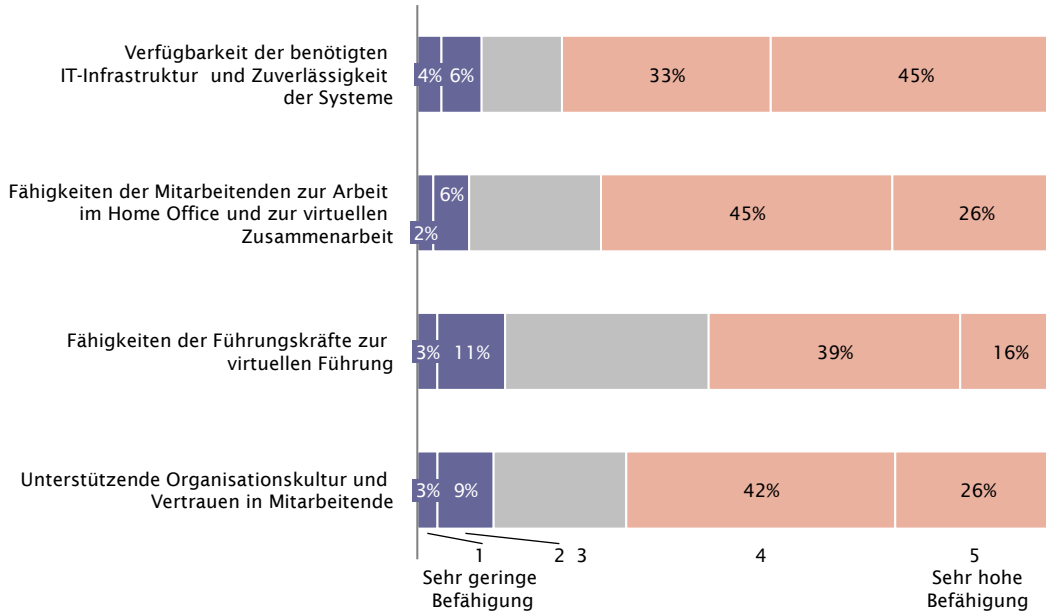
### Zusatzanalyse: Kontextfaktoren und Arbeitsbelastung in der Personalabteilung

- Vergleicht man die teilnehmenden Unternehmen, so zeigt sich, dass die Arbeitsbelastung im Personalbereich umso mehr steigt, je intensiver dieser in das Krisenmanagement involviert ist (vgl. vorherige Seite zur Rolle des Personalbereiches in der Krisenbewältigung).
- Eine stärkere Krisenbetroffenheit und die Umsetzung von mehreren Maßnahmen zur Reduktion von Personalkosten und -kapazität führen ebenfalls zu einer steigenden Arbeitsbelastung.

## Die Befähigung zur Arbeit im Home Office wird überwiegend positiv beurteilt

### Befähigung zur Arbeit im Home Office

Wie schätzen Sie die Befähigung Ihrer Organisation zur Arbeit im Home Office und zur virtuellen Zusammenarbeit ein?



### Umsetzung von Home Office Regelungen

- In der Folge der krisenbedingten Einschränkungen mussten viele Unternehmen in kürzester Zeit auf virtuelle Zusammenarbeit umstellen. Die Ergebnisse der Studie zeigen eine überwiegend positive Beurteilung unterschiedlicher Bereiche der Befähigung zur Arbeit im Home Office.
- Von den unterstützenden Faktoren wird die IT-Infrastruktur etwas positiver bewertet als die Befähigung der eigenen Führungskräfte, virtuell zu führen. Dennoch bewertet die Mehrheit der Befragten die Fähigkeiten der eigenen Führungskräfte eher positiv.

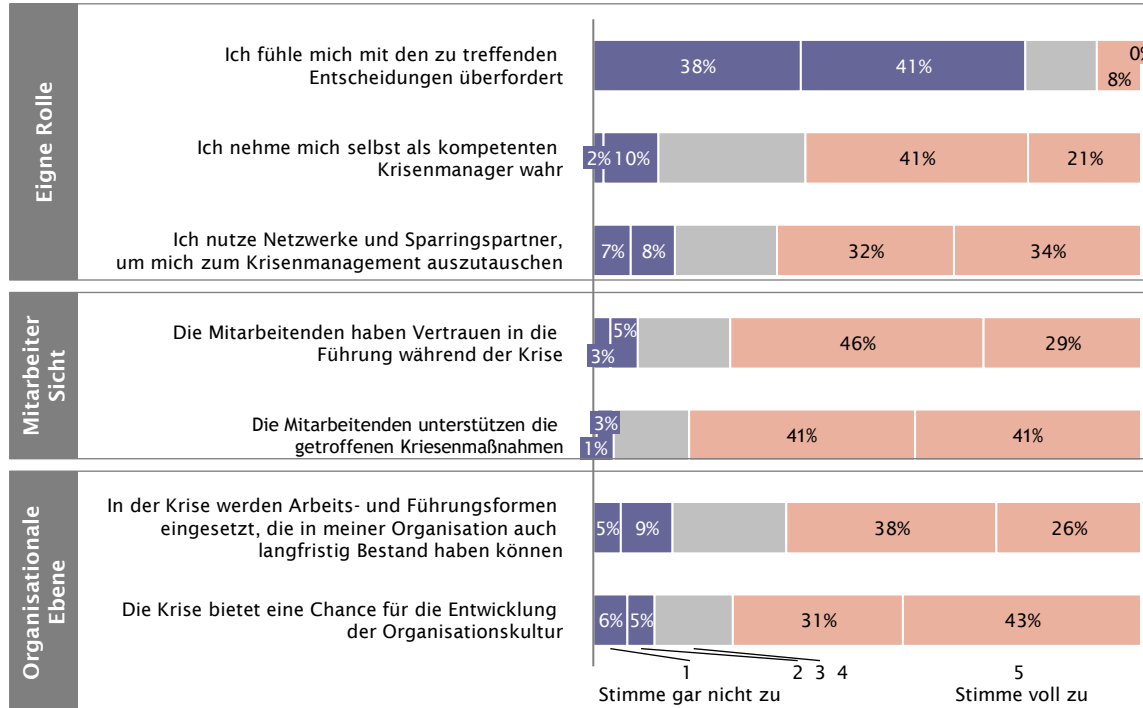
### Zusatzanalysen

- Unternehmen, die die Umstellung auf Home Office Regelungen besonders erfolgreich bewältigt haben, sehen auch am ehesten Chancen in der aktuellen Krise für die langfristige Entwicklung der Organisationskultur (siehe folgende Seite).
- Große Unternehmen sind bei der Befähigung ihrer Organisation zur Arbeit im Home Office im Vergleich zu kleinen Unternehmen – trotz der oft besseren Ressourcenausstattung – nicht im Vorteil.

# Die Mehrheit der Befragten sieht in der Krise auch Chancen für die Entwicklung der Organisationskultur

## Arbeit und Führung in der Krise

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



### Persönliche Wahrnehmung

- Eine Mehrheit der Respondenten nutzt Netzwerke, um sich über das Krisenmanagement auszutauschen, und nimmt sich selbst als kompetente Krisenmanager wahr.

### Reaktion der Mitarbeitenden

- Die Unterstützung für das Krisenmanagement in der Belegschaft wird aktuell als sehr groß beschrieben. Beispielsweise beurteilen 75% der Respondenten das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung eher positiv.
- Eine Zusatzanalyse zeigt allerdings, dass diese Unterstützung umso geringer ausfällt, je mehr Maßnahmen des Kapazitätsmanagements ergriffen werden und je härter diese werden (müssen).

### Organisationale Ebene

- Mehr als die Hälfte der Befragten stimmen der Aussage (eher) zu, dass die neuen Arbeits- und Führungsformen dauerhaft Bestand haben können.
- 74% der Studienteilnehmer sehen in der Corona-Krise tendenziell auch eine Chance für die Entwicklung der Organisationskultur.



**Prof. Dr. Ludwig Voußem**

Professor für Internationales Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der OTH Regensburg

[ludwig.vousseml@oth-regensburg.de](mailto:ludwig.vousseml@oth-regensburg.de)



**Prof. Dr. Carina Braun**

Professorin für Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der OTH Regensburg

[carina.braun@oth-regensburg.de](mailto:carina.braun@oth-regensburg.de)



**Prof. Dr. Susanne Nonnast**

Professorin für Personalmanagement an der OTH Regensburg

[susanne.nonnast@oth-regensburg.de](mailto:susanne.nonnast@oth-regensburg.de)

**Wir danken den Teilnehmer\*innen  
der Studie!**

Prof. Dr. Ludwig Voußem  
Prof. Dr. Carina Braun  
Prof. Dr. Susanne Nonnast

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg  
Prüfeninger Str. 58  
93049 Regensburg

Email: [ludwig.vousseem@oth-regensburg.de](mailto:ludwig.vousseem@oth-regensburg.de)

Regensburg, Mai 2020

Alle Rechte vorbehalten

Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an  
Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung der Autoren erlaubt.