

Demmelhuber, Katrin et al.

Article

Coronakrise: Krisenmanagement und Zukunftsstrategien von Unternehmen

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Demmelhuber, Katrin et al. (2021) : Coronakrise: Krisenmanagement und Zukunftsstrategien von Unternehmen, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 74, Iss. 03, pp. 33-37

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/232341>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Katrin Demmelhuber, Regina Dirnberger, Florian Englmaier, Felix Leiss,
Sascha Möhrle und Andreas Peichl

Coronakrise: Krisenmanagement und Zukunftsstrategien von Unternehmen

Die Coronakrise stellt eine historische Ausnahmesituation dar, auf die Gesellschaft und Wirtschaft mittels Krisenmanagement schnell und mit teilweise drastischen Mitteln reagieren mussten. Da die mit der Pandemie verbundenen Einschränkungen voraussichtlich noch einige Zeit das Wirtschaftsleben beeinflussen werden, ist eine Analyse der unternehmensintern getroffenen Maßnahmen von großer Bedeutung, auch um diese Instrumente zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Darüber hinaus hat die Krise den digitalen Wandel beschleunigt und damit neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit eröffnet, die den Arbeitsalltag und die zukünftige Strategieentwicklung vieler Unternehmen stark prägen werden.

Mit Daten aus einer Sonderumfrage¹, die das ifo Institut gemeinsam mit der Unternehmensberatung Mercer|Promerit und FidAR e.V. im Juli 2020 unter 1 188 Geschäftsführer*innen, Manager*innen und Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen durchgeführt hat, analysieren wir die Frage, ob und inwieweit sich die Corona-Pandemie auf das Personalmanagement, die Investitionsplanungen sowie die Unternehmenskultur auswirkt und welche Veränderungen für die Zukunft erwartet werden.

In dieser Studie präsentieren wir die Ergebnisse zu den getroffenen Maßnahmen während der Krise und den zukünftigen Veränderungen der Arbeitswelt.²

Unternehmensreaktionen auf die Coronakrise wurden bereits in anderen Studien untersucht. Buchheim et al. (2020) finden mit Hilfe von Daten aus der ifo Konjunkturumfrage heraus, dass Unternehmen, die längere Einschränkungen des öffentlichen Lebens erwarten, häufiger tiefgreifende Maßnahmen durchführen, die teils schwer zu revidieren sind, wie den Abbau von Beschäftigung oder die Stornierung bzw. den Aufschub von Investitionsprojekten. Sauer und Wohlrabe (2020) präsentieren Ergebnisse der ifo Konjunkturumfrage, wonach die besonders von der Krise betroffenen Bereiche, wie das Gastgewerbe und die Reisebranche, deutlich öfter Liquiditätshilfen von Sei-

¹ Der Onlinefragebogen wurde mittels SoSci Survey realisiert und den Teilnehmern auf www.soscisurvey.de zur Verfügung gestellt. Der Befragungszeitraum war 6. bis 19. Juli 2020. Die Umfrage erfolgte durch eine Kombination aus Schneeballverfahren (Kooperation mit Mercer|Promerit und FidAR e.V.) und Panelbefragung (ifo Managerbefragung).

² Die umfassenden Resultate finden sich in Demmelhuber et al. (2021). In einem weiteren Beitrag (Demmelhuber et al. 2020) haben wir bereits die Auswirkungen durch Homeoffice und die unterschiedliche Betroffenheit der Geschlechter im Detail analysiert.

IN KÜRZE

Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse einer Umfrage unter Manager*innen und Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen zu den getroffenen Maßnahmen während der Krise und Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Veränderungen der Arbeitswelt vor. Die Studie zeigt den Anstieg digitaler Lösungen als Reaktion auf die Coronakrise, die auch den Arbeitsalltag der Zukunft stark prägen werden. Gleichzeitig rücken die Themen Nachhaltigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Führungskultur stärker in den Fokus der Managementebene. Es deuten sich somit langfristige Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und Personalarbeit an.

ten des Staates in Anspruch genommen haben als andere Sektoren. Den Einsatz von Kurzarbeit zur Bewältigung der Krise beleuchten seit Mai 2020 regelmäßig Link und Sauer (2020a; 2020b; 2020c; 2020d), am aktuellen Rand nimmt die Zahl der Beschäftigten in Kurzarbeit durch den Lockdown wieder zu, vor allem im Gastgewerbe und dem Handel (vgl. Link und Sauer 2020e).

UNTERNEHMEN SETZEN VERSTÄRKT AUF DIGITALE ZUSAMMENARBEIT UND LÖSUNGEN

Um die negativen Folgen der Corona-Pandemie abzufedern, setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen auf die technischen Möglichkeiten des 21. Jahrhunderts, indem sie die Präsenzarbeit soweit möglich in die digitale Umgebung verlagern (vgl. Tab. 1). Insbesondere die Nutzung von Homeoffice (76%) und anderer digitaler Lösungen (63%) hat als Reaktion auf die Krise zugenommen. Vor allem große Unternehmen (mit mehr als 500 Mitarbeitern) nutzten diese Maßnahmen (93% bzw. 85%). Aber auch kleinere Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitern setzten verstärkt auf Digitalisierung. Dieses Ergebnis entspricht den Resultaten von Bertschek und Erdsiek (2020), die einen Digitalisierungsschub durch Corona unter Soloselbständigen dokumentieren. Digitale Werkzeuge tragen also zur Bewältigung der Krise bei, unabhängig von der Größe der Organisation. Auch Investitionen in IT und digitale Kompetenzen sind in 35% der von uns

Tab. 1

Getroffene Maßnahmen im Zuge der Coronakrise, Juli 2020

| Getroffene Maßnahme (in % der Unternehmen) | Alle Unternehmen | Nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter) | | |
|---|------------------|---|--------|-------|
| | | 1-49 | 50-499 | > 500 |
| Verstärkte Nutzung von Homeoffice | 76 | 64 | 78 | 93 |
| Verstärkte Nutzung standardisierter digitaler Lösungen | 63 | 51 | 66 | 85 |
| Ausbau der Internetpräsenz | 23 | 22 | 22 | 27 |
| Investitionen in IT/digitale Techniken/Kompetenzen | 35 | 30 | 35 | 49 |
| Kurzarbeit | 52 | 43 | 57 | 56 |
| Inanspruchnahme von staatlichen Soforthilfen etc. | 28 | 31 | 27 | 21 |
| Verschiebung von Investitionsprojekten | 45 | 35 | 48 | 58 |
| Standortschließungen, Werksschließungen, Produktionsstopp | 12 | 7 | 12 | 24 |
| Streichung von Investitionsprojekten | 20 | 13 | 23 | 28 |

Anzahl der Befragten: 1 101.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

befragten Firmen getätigt worden, um die Basis für den digitalen Wandel zu schaffen.

Digitalisierung war auch ein Instrument, um das Personalmanagement handlungsfähig zu halten, schließlich mussten die Personalverantwortlichen z.B. in der Lage sein, Kurzarbeit für ihre Mitarbeiter in die Wege zu leiten. Um die schwächelnde Nachfrage während der Coronakrise auszugleichen, setzte im Befragungszeitraum (Juli) rund die Hälfte der Befragten (52%) Kurzarbeit ein, wobei es erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen gibt. Während im Verarbeitenden Gewerbe und im Handel mehr als die Hälfte (68% bzw. 59%) der Unternehmen Kurzarbeit angeordnet hatten, waren es im Dienstleistungssektor und im Baugewerbe erheblich weniger (40% bzw. 29%). In all jenen Unternehmen mit Kurzarbeit waren durchschnittlich rund 55% der Mitarbeiter davon betroffen; sie haben ihre Arbeitszeit im Mittel um 44% reduziert. Nach den Ergebnissen der ifo Konjunkturumfrage vom November gab es einen Anstieg der Kurzarbeit, vor allem in den Wirtschaftsbereichen, die stark von den verschärften Beschränkungen des öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens betroffen sind, wie das Gastgewerbe und der Handel. In den wirtschaftsnahen Dienstleistungen gab es nur gering-

fügige Veränderungen in den Kurzarbeiterzahlen, im Verarbeitenden Gewerbe setzte sich der rückläufige Trend fort. Das Baugewerbe befindet sich trotz einer leichten Zunahme weiterhin unter den Wirtschaftsbereichen mit dem geringsten Umfang an Kurzarbeit (vgl. Link und Sauer 2020e).

Als weitere kurzfristige Maßnahmen haben 28% der Unternehmen nach eigenen Angaben auf staatliche Soforthilfen und Kreditbürgschaften zurückgegriffen, um die Liquidität aufrechtzuerhalten. Zudem haben 45% der Befragten Investitionen verschoben. Drastische, nicht revidierbare Maßnahmen hingegen, wie beispielsweise Produktionsstopps (12%) oder die Streichung von Investitionsprojekten (20%), gab nur eine Minderheit der Teilnehmer an. Allerdings nutzten größere Unternehmen solche Instrumente deutlich öfter als kleine Betriebe. Vor allem Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe (16% bzw. 26%) griffen im Zuge der Coronakrise auf Produktionsstopps und Investitionsstreichungen zurück, wohingegen der Handel (6% bzw. 16%) und die Dienstleister (11% bzw. 18%) davon kaum Gebrauch machten.

NUR WENIGE UNTERNEHMEN SETZEN AUF ENTLASSUNGEN

Seit Ausbruch der Coronakrise bis zur Befragung im Juli hat sich die Anzahl der Beschäftigten bei den meisten Unternehmen (63%) nicht verändert (vgl. Tab. 2). Bei 28% der Firmen hat die Beschäftigtenzahl allerdings abgenommen. Dieser Abbau erfolgte insbesondere über die Reduzierung von Neueinstellungen und Nicht-Verlängerung von bestehenden Verträgen. Auf alle Unternehmen bezogen kam es allerdings nur in 11% der Firmen zu einem Abbau der Beschäftigten durch Entlassungen. Tendenziell ist der Beschäftigungsabbau im Verarbeitenden Gewerbe (35%) etwas stärker ausgeprägt als im Dienstleistungssektor oder im Handel (jeweils 24%). Währenddessen haben 9% der Befragten die Anzahl der Mitarbeiter im Vergleich zu Februar 2020 sogar erhöht, was insbesondere auf Neueinstellungen zurückzuführen ist. Hierbei waren

Tab. 2

Veränderung der Beschäftigtenzahl seit Ausbruch der Coronakrise und Maßnahmen zum Beschäftigungsabbau und -aufbau (in %)

| | Ausgewählt |
|---|------------|
| <i>Panel A: Beschäftigungsabbau</i> | 28 |
| Entlassungen | 11 |
| Nicht-Verlängerung | 17 |
| Reduzierung von Neueinstellungen | 18 |
| Reduzierung externer Mitarbeiter | 12 |
| <i>Panel B: Beschäftigungsaufbau</i> | 9 |
| Neueinstellungen | 8 |
| Externe Mitarbeiter | 2 |
| <i>Panel C: Keine Veränderung der Beschäftigtenzahl</i> | 63 |

Anzahl der Befragten in Panel A: 303 und in Panel B: 92.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

kaum Unterschiede zwischen den Wirtschaftssektoren zu beobachten. Laut der Bundesagentur für Arbeit hat sich die Arbeitslosenzahl im November gegenüber dem Vorjahr um 519 000 erhöht, ist aber im Vergleich zum Oktober stärker zurückgegangen als in den Vorjahren.

DER ARBEITSALLTAG DER ZUKUNFT WIRD DIGITALER UND DEZENTRALER

Eine zentrale Frage in der aktuellen Diskussion lautet, ob die Corona-Pandemie nachhaltige und langfristige Veränderungen in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt verursachen wird. Daher wurden die Teilnehmer auch zu ihrer Einschätzung der zukünftigen Unternehmensausrichtung in der Zeit nach Corona befragt. Insgesamt erwarten die Unternehmen einen deutlichen Wandel im Arbeitsalltag durch die Coronakrise. Lediglich 38% sehen keine oder nur leichte Veränderungen auf ihr Unternehmen zukommen, während der Großteil (62%) moderate bis große Veränderungen erwartet.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung der zukünftigen Arbeitswelt erwarten 67% der Befragten, dass die Bedeutung von Homeoffice im Vergleich zu der Zeit vor Corona zunimmt (vgl. Tab. 3). Außerdem sehen 82% der Teilnehmer eine Zunahme von virtuellen Meetings, während 72% eine langfristige Abnahme von Dienstreisen in ihren Unternehmen erwarten. Dies ist ein Beleg dafür, dass die Substitution von Geschäftsreisen durch Online-Tools, Webmeetings, -konferenzen und -schulungen ansteigt. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass der Arbeitsalltag in Zukunft stärker digitalisiert und dezentraler aufgebaut sein wird. Vor allem große Unternehmen (mit mehr als 500 Mitarbeitern) rechnen mit einer Zunahme von Homeoffice und virtuellen Meetings (92% bzw. 97%) und einer Abnahme von Dienstreisen (89%), während diese Trends bei klei-

Tab. 3

Erwartungen hinsichtlich langfristiger Entwicklungen (in %)

| | Zunahme | Keine Veränderung | Abnahme |
|-------------------------|---------|-------------------|---------|
| Homeoffice | 67 | 32 | 1 |
| Virtuelle Meetings etc. | 82 | 13 | 4 |
| Dienstreisen | 1 | 26 | 72 |

Anzahl der Befragten: 1 022.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

nen bis mittleren Unternehmen etwas weniger stark ausgeprägt sind.

Auch die Branchen unterscheiden sich erheblich hinsichtlich der Erwartungen zu langfristigen Auswirkungen (vgl. Tab. 4). So rechnen drei Viertel der Unternehmen im Dienstleistungssektor mit einer Zunahme der Homeoffice-Tätigkeit, wohingegen nur 57% der Handelsunternehmen eine solche Steigerung erwarten. Bei Dienstreisen erwarten rund drei Viertel der Dienstleistungsunternehmen und des Verarbeitenden Gewerbes eine Abnahme, wohingegen nur 38% der Handelsteilnehmer dies annehmen. Auch bei virtuellen Meetings, Terminen und Konferenzen rechnen mehr als 80% der Dienstleister und Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit einer Zunahme. Diese Ergebnisse zeigen, dass sich der Dienstleistungssektor durch die Corona-Pandemie langfristig noch stärker verändern wird als andere Branchen. Ein wichtiger Grund hierfür ist sicherlich, dass sich die genannten Maßnahmen bei vielen Dienstleistern leichter umsetzen lassen als beispielsweise im (stationären) Handel, in dem physische Präsenz eine größere Rolle spielt.

HÖHERE INVESTITIONEN IN DIE MITARBEITER

Diese künftigen strukturellen Veränderungen spiegeln sich auch teilweise in der Investitionsplanung der Unternehmen wider. Rund ein Viertel der Firmen

Tab. 4

Erwartungen hinsichtlich langfristiger Entwicklungen nach Branche (in %)

| | Alle Branchen | Nach Branche | | |
|-------------------------|---------------|------------------|------------------------|--------|
| | | Dienstleistungen | Verarbeitendes Gewerbe | Handel |
| Homeoffice | | | | |
| Keine Veränderung | 32 | 24 | 37 | 41 |
| Zunahme | 67 | 75 | 61 | 57 |
| Abnahme | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Dienstreisen | | | | |
| Keine Veränderung | 26 | 26 | 23 | 31 |
| Zunahme | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Abnahme | 72 | 73 | 75 | 38 |
| Virtuelle Meetings etc. | | | | |
| Keine Veränderung | 13 | 12 | 11 | 20 |
| Zunahme | 82 | 84 | 86 | 75 |
| Abnahme | 4 | 4 | 3 | 5 |

Anzahl der Befragten in Panel A: 1 013, in Panel B: 1 018 und in Panel C: 1 022.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

Tab. 5
Investitionsplanung: Höhere Investitionen nach der Krise (in %)

| Höhere Investitionen in | |
|---|----|
| Mitarbeiter (Schulungen etc.) | 27 |
| Arbeitsplatz (Telearbeit oder Büroplätze) | 21 |
| Produktion (R&D etc.) | 17 |
| Lieferkettenmanagement | 16 |
| Andere | 2 |

Anzahl der befragten Unternehmen: 1 038.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

Tab. 6
Arten von Investitionen bei Unternehmen, die mehr in Mitarbeiter nach der Krise investieren wollen (in %)

| | |
|---|----|
| Schulungen | |
| zu digitaler Führung | 40 |
| zu virtueller Zusammenarbeit | 40 |
| zu Zeitmanagement im Homeoffice | 27 |
| Angebote zu Gesundheitsmanagement | 49 |
| Verbesserung der finanziellen Absicherung | 23 |

Anzahl der befragten Unternehmen: 282.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

geben an, dass sie nach der Krise *höhere* Investitionen³ in ihre Mitarbeiter und die Arbeitsplatzgestaltung planen (vgl. Tab. 5), wobei große und mittlere Unternehmen tendenziell mehr investieren wollen. Die Mitarbeiter rücken stärker in den Fokus vieler Unternehmen.

Diejenigen Unternehmen, die nach der Krise mehr in Mitarbeiter investieren wollen, planen diese Investitionen insbesondere in Schulungen zu virtueller Zusammenarbeit (40%) und digitaler Führung (40%) zu tätigen (vgl. Tab. 6). Dies zeigt, dass diese Firmen verstärkt auf die digitale Kompetenz ihrer Belegschaft setzen. Insbesondere große Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern planen solche Schulungen. Die Coronakrise hat auch das Bewusstsein für Gesundheitsthemen in diesen Unternehmen geschärft. So planen 27%, ihren Beschäftigten Angebote zum Thema Gesundheitsmanagement bereitzustellen. Die Priorisierung dieser Investitionsthemen dürfte nicht

³ Die Teilnehmer wurden lediglich nach *höheren* Investitionen in den jeweiligen Bereichen befragt und nicht nach *gleichbleibenden* oder *abnehmenden* Investitionsvorhaben.

Tab. 7
Aktuelle Veränderungen bezüglich des Themas Nachhaltigkeit (in %)

| | Unwichtiger | Keine Veränderung | Wichtiger |
|---|-------------|-------------------|-----------|
| Beitrag zum Umweltschutz | 6 | 57 | 38 |
| Finanzielle Absicherung der Mitarbeiter | 6 | 70 | 25 |
| Gesundheitliche Absicherung der Mitarbeiter | 4 | 52 | 44 |
| Langfristige Perspektiven der Mitarbeiter | 5 | 52 | 43 |

Anzahl der befragten Unternehmen: 1 011.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

nur vor dem Hintergrund der Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit des Betriebs erfolgen, sondern auch zur Mitarbeitermotivation und Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber dienen. Mit Blick auf die Mitarbeiterbindung sind die Unternehmen gefordert, ihre Mitarbeiter in der Krise stärker zu motivieren und Antworten auf die allgemeine Verunsicherung zu finden.

Darüber hinaus wurden die Umfrageteilnehmer zu unternehmensinternen Veränderungen in verschiedenen Bereichen rund um das Thema Nachhaltigkeit befragt. Dabei werden besonders die gesundheitliche Absicherung und Vorsorge (44%) und die langfristigen Perspektiven bzw. Bindung der Mitarbeiter (43%) für die Unternehmen wichtiger (vgl. Tab. 7). Die Coronakrise scheint hier also das Bewusstsein für mitarbeiterbezogene Anliegen geschärft zu haben. Auch der eigene Beitrag zum Umweltschutz nimmt bei 38% der Firmen an Bedeutung zu. Die restlichen Unternehmen sehen in diesen Bereichen überwiegend keine Veränderungen.

VERÄNDERUNGEN IN DER UNTERNEHMENS-KULTUR: TENDENZIELL PARTIZIPATIVER UND DIVERSER

Die tiefgreifenden Anpassungen im Rahmen der Coronakrise haben auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur der befragten Firmen. So geben 33% der Teilnehmer an, dass sie aktuell eine Veränderung hin zu einer partizipativeren bzw. vertrauensorientierteren Führungskultur in ihrem Unternehmen wahrnehmen, während 58% keine Veränderung ausmachen (vgl. Tab. 8). Nur 9% der Befragten sehen einen Wandel hin zu einer autoritäreren bzw. kontrollierenden Kultur. Tendenzuell sehen weibliche Befragte (38%) einen etwas stärkeren Trend zu partizipativeren Strukturen als männliche Teilnehmer (31%). 83% bzw. 14% aller Teilnehmer*innen gehen zudem davon aus, dass diese Veränderungen, sofern vorhanden, teilweise bzw. vollständig über die Coronakrise hinweg bestehen werden. Die Tendenz zu mehr Partizipation geht einher mit der stärkeren Digitalisierung und Vernetzung in den Unternehmen.

Ein weiterer Aspekt, der sich in der Unternehmenskultur widerspiegelt, ist der Umgang mit Diversität. Demmelhuber et al. (2020) haben unter anderem bereits gezeigt, dass Frauen stärker durch das sich

verändernde Arbeitsumfeld beeinflusst werden als Männer. Die Manager*innen und Personalverantwortlichen wurden daher auch zur Diversität in den Führungsteams und Gremien ihres Unternehmens befragt und ob sie hier durch die Coronakrise Veränderungen erwarten. Knapp ein Drittel der Befragten sieht einen Wandel hin zu mehr Diversität (vgl. Tab. 9). Rund zwei Drittel der Beteiligten gehen davon aus, dass es zu keinen Veränderungen kommt. Etwas mehr männliche als weibliche Teilnehmer sehen einen Trend zu mehr Diversität.

FAZIT

Die durch die Corona-Pandemie bedingte, neue betriebliche Realität hat Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen des Arbeitsalltags, die durch die Unternehmen in Zukunft zum Teil neu gestaltet werden müssen. Die Zukunftsfähigkeit durch Optimierung bestehender Prozesse zu sichern, hat sich in dieser unübersichtlichen Krise mit unsicheren Märkten und schwankender Konjunktur nicht durchgängig als probates Mittel erwiesen. Diese Untersuchung liefert Input zu Themen, die relevant für das Personal- wie auch das Krisenmanagement der Wirtschaft sind. Dieses besteht zum einen aus kurzfristigen, teils reversiblen Instrumenten zur Flexibilisierung und Personalkostensenkung, zum anderen aus langfristigen, tiefgreifenden Maßnahmen wie Beschäftigungsabbau und der Stornierung von Investitionen. Krisenmanagement ist Teil der organisationalen Resilienz, der Fähigkeit von Organisationen zur Bewältigung der derzeitigen dynamischen Entwicklungen. Für die Steigerung der Resilienz ist es notwendig, das Krisenmanagement bei Bedarf anzupassen und sowohl die akuten wie auch die perspektivischen Auswirkungen der Krise und der eigenen Maßnahmen zu betrachten (vgl. Kerstan 2020). Die globale Covid-19-Pandemie beschleunigt Investitionen in neue Technologien und die Digitalisierung von Unternehmen. Das Thema Nachhaltigkeit, auch mit Bezug auf die langfristige Bindung von Fachkräften, scheint auf der Managementagenda der Führungskräfte angekommen zu sein. Tendenzen zu einer partizipativeren und diverseren Führungskultur sind erkennbar. Es deuten sich langfristige Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und Personalarbeit an.

Tab. 8

Wahrnehmung aktueller Veränderungen der Führungskultur (in %)

| | Autoritärer | Keine Veränderung | Partizipativer |
|--------------------|-------------|-------------------|----------------|
| Insgesamt | 9 | 58 | 33 |
| Weibliche Befragte | 10 | 52 | 38 |
| Männliche Befragte | 8 | 61 | 31 |

Anzahl der befragten Unternehmen: 1 008.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

Tab. 9

Dauerhafte Auswirkungen auf Diversität (in %)

| | Weniger divers | Keine Veränderung | Diverser |
|--------------------|----------------|-------------------|----------|
| Insgesamt | 5 | 65 | 30 |
| Weibliche Befragte | 7 | 67 | 26 |
| Männliche Befragte | 4 | 64 | 32 |

Anzahl der befragten Unternehmen: 1 003.

Quelle: ifo-Befragung, Juli 2020.

LITERATUR

Bertschek, I. und D. Erdsiek (2020), »Soloselbstständigkeit in der Corona-Krise. Digitalisierung hilft bei der Bewältigung der Krise«, *ZEW expert brief*, 20-08.

Buchheim, L., J. Dovern, C. Krolage und S. Link (2020), »Zur Reaktion von Unternehmen auf die Coronakrise: Welche Rolle spielen die erwartete Krisendauer und die Geschäftslage vor der Krise?«, *ifo Schnelldienst digital*, 1(8).

Bundesagentur für Arbeit (2020), »Trotz Teil-Lockdown weiterer saisonbereinigter Rückgang der Arbeitslosigkeit«, Pressemitteilung, 1. Dezember, Nürnberg.

Demmelhuber, K., R. Dirnberger F. Englmaier, F. Leiss, S. Möhrle und A. Peichl (2021), *Die Arbeitswelt vor und nach Corona: Ergebnisse einer Befragung unter Entscheidungsträgern der deutschen Wirtschaft*, ifo Forschungsbericht, ifo Institut, München, im Erscheinen.

Demmelhuber, K., F. Englmaier, F. Leiss, S. Möhrle, A. Peichl und T. Schröter (2020), »Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit«, *ifo Schnelldienst digital*, 1(14).

Kerstan, R. und A. Röhl (2020) »Wie resilient sind Organisationen in Deutschland? – Eine Betrachtung anhand der Entwicklungen in der Corona-Pandemie«, Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern Business School Hamburg Nr. 4.

Link, S. und S. Sauer (2020a), »Umfang der Kurzarbeit steigt in Coronakrise auf historischen Höchststand«, *ifo Schnelldienst* 73(7), 63–67.

Link, S. und S. Sauer (2020b), *Monatlicher Nowcast der realisierten Kurzarbeit auf Basis von Unternehmensbefragungen*, ifo Forschungsbericht Nr. 114, ifo Institut, München.

Link, S. und S. Sauer (2020c), »Kurzarbeit rückläufig, aber weiterhin auf hohem Niveau«, *ifo Schnelldienst* 73(8), 64–66.

Link, S. und S. Sauer (2020d), »Jeder neunte Beschäftigte in Deutschland in Kurzarbeit – Entwicklung jedoch deutlich rückläufig«, *ifo Schnelldienst* 73(10), 68–72.

Link, S. und S. Sauer (2020e), »Lockdown light« lässt Kurzarbeit im November wieder etwas ansteigen«, *ifo Schnelldienst* 73(12), 58–63.

Sauer, S. und K. Wohlrabe (2020), »Kreditverhandlungen und Liquidität von Unternehmen während der Corona-Pandemie«, *ifo Schnelldienst digital*, 1(10).