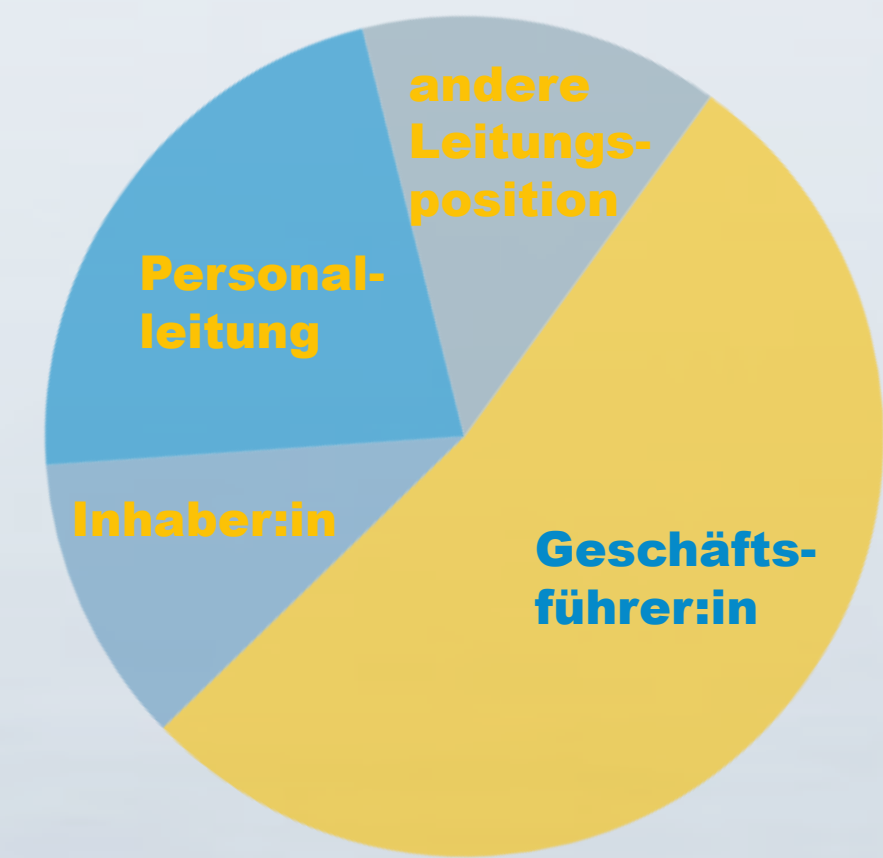


# Wie Unternehmen in MV die Krise meistern.

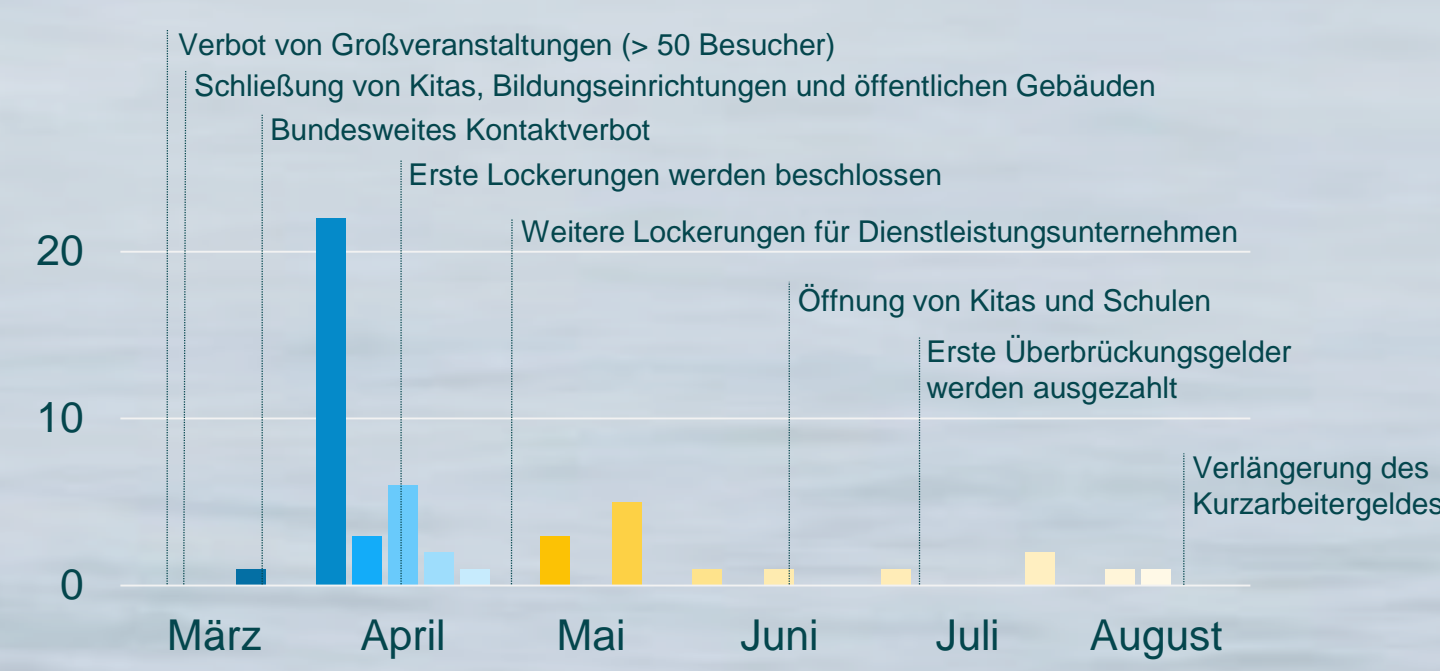
Eine Befragung der Führungsebene.

Mit dieser Untersuchung möchten wir transportieren, wie Entscheider:innen die Krisenzeit („die erste Welle“) erlebt und bewältigt haben und welche Erkenntnisse sie für ihre Zukunft mitnehmen. Die geschilderten Eindrücke und Daten stammen aus **leitfadengestützten Interviews mit 36 Unternehmen aus diversen Branchen**, verteilt im ganzen Land. 17 Unternehmen erklärten sich bereit, an einer Folgebefragung teilzunehmen. Wir erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern möchten die Vielfalt an individuellen Erfahrungen und Einsichten sichtbar machen. Daher haben wir für unsere Darstellungen weitgehend den Wortlaut unserer Gesprächspartner:innen übernommen.

## Gesprächspartner:innen

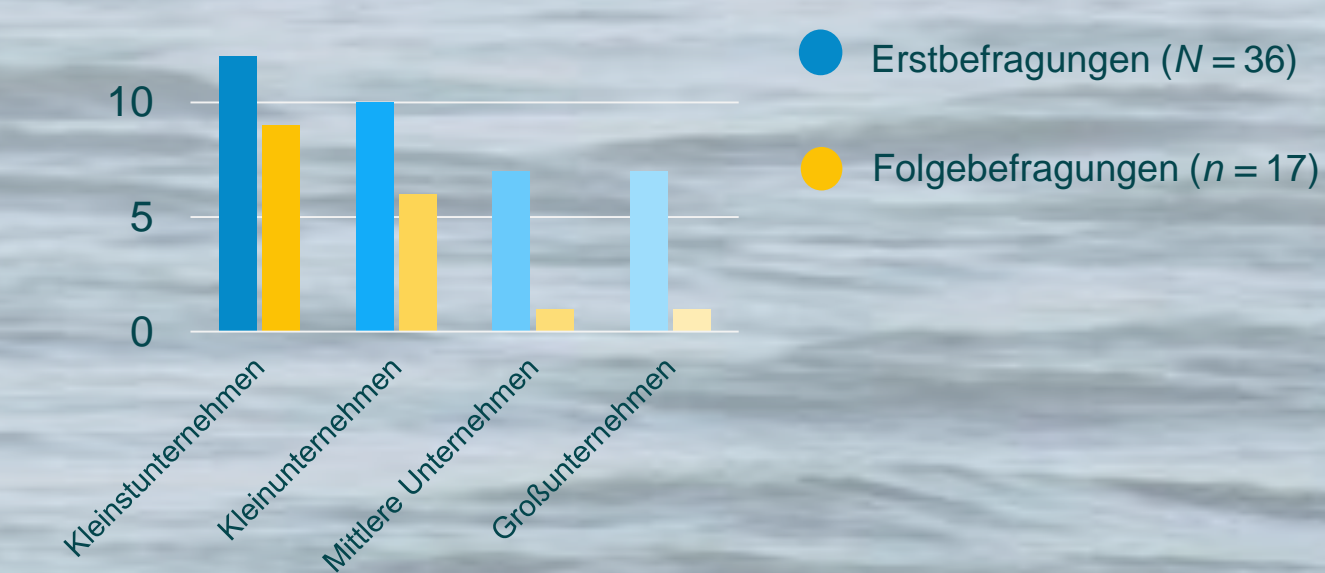


## Verteilung der Befragungen über die Zeit



● Erstbefragungen (N = 36) ● Folgebefragungen (n = 17)

## Befragte Unternehmen



## Auswirkungen auf Gesprächspartner:innen und Reaktionen der Mitarbeiter:innen

Je nach Unternehmensgröße wirkte sich die Situation in der Tendenz unterschiedlich auf die Gesprächspartner:innen aus. Genannt wurden **positive**, **negative** sowie **positive und negative** Auswirkungen. In kleinen Unternehmen überwogen negative Auswirkungen (z. B. Existenzängste, Unglaube), in großen Unternehmen fielen sie eher positiver aus (z. B. Ausgeglichenheit, Entspannung). Zu den Mitarbeiter:innen wurde ein breites Spektrum an Reaktionsweisen berichtet, die sich zwischen Unverständnis und Ängsten auf der einen und erhöhtem Engagement und Zusammenhalt auf der anderen Seite bewegten.

## Zusammenarbeit in der Krise

Für die Zusammenarbeit wurde neben dem Einsatz digitaler Tools und dem Arbeiten im Home Office auch auf analoge Maßnahmen (z. B. Einführen von Schichtsystemen) zurückgegriffen. In einigen Unternehmen wurden keine Maßnahmen eingeführt. Hier waren sie nicht nötig oder nicht möglich. Mehrfach blieb nach der Krise die Frage, wie auch die informellen Arbeitsbeziehungen trotz digitaler Lösungen aufrechterhalten bzw. gestärkt werden können.

## Die Rolle der Mitarbeiter:innen bei der Krisenbewältigung

Die Mehrzahl der Unternehmen bezog die Mitarbeiter:innen in die Entscheidungsprozesse zu ihren Reaktionen auf die Corona-bedingten Herausforderungen ein. Darüber hinaus steuerten Mitarbeiter:innen proaktiv verschiedene Vorschläge und Initiativen zur Zusammenarbeit bei: Interne Abläufe wurden selbständig durch Mitarbeiter:innen organisiert, es wurden Informationen eigenverantwortlich ausgetauscht und sich gegenseitig unterstützt. Auch über die akute Krisenphase hinaus setzten sich Mitarbeiter:innen für weitere Lösungsfindungen bzw. in manchen Fällen für das Weiterbestehen des Unternehmens ein.

Die Gesprächspartner:innen erlebten die Reaktionen und das Verhalten ihrer Mitarbeiter:innen in der Krise mehrheitlich als positiv. Für einige stellte diese Erfahrung eine überraschende, erleichternde Erkenntnis dar. Besonders beeindruckt war man davon, welche Bereitschaft von den Mitarbeiter:innen ausging, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, welche Solidarität sie gegenüber dem Unternehmen mitbrachten oder wie sie zusammenhielten und sich gegenseitig unterstützten.

## Schlussfolgerungen für die Zukunft

Die Gesprächspartner:innen mussten und konnten in der Krise Vieles über ihr Unternehmen, ihre Mitarbeiter:innen und sich selbst lernen. Ihre Schlussfolgerungen für die Zukunft beziehen sich nur zum Teil auf den bereits bekannten Schwerpunkt zu digitalen Arbeitsformen und daran geknüpfte Chancen und Problemstellungen. Als tragende Säule einer Krisenbewältigung wurde zudem die Rolle lösungsorientierter Kommunikation und unterstützender menschlicher Beziehungen gewürdigt.

Was hat die Krise mit uns persönlich und unseren Mitarbeiter:innen gemacht? Wie haben wir die Zusammenarbeit organisiert und welche Lösungen der Mitarbeiter:innen waren hilfreich? Was haben wir über unsere Mitarbeiter:innen gelernt, und was nehmen wir aus dieser Zeit mit für die Zukunft?

