

Empirische Untersuchung der drei wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen in Unternehmen im Falle einer Krise

Bachelorarbeit

eingereicht von: **Tobias Mairinger-Vrljić**
Matrikelnummer: 01457840

im Fachhochschul-Bachelorstudiengang Wirtschaftsinformatik (0470)
der Ferdinand Porsche FernFH

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Bachelor of Arts in Business

Betreuung und Beurteilung: Mag. Paul Bischofberger

Wiener Neustadt, Mai 2024

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Wien, 27. Mai 2024

Unterschrift

Creative Commons Lizenz

Das Urheberrecht der vorliegenden Arbeit liegt bei Tobias Mairinger-Vrljić. Sofern nicht anders angegeben, sind die Inhalte unter einer Creative Commons <„Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz“ (CC BY-NC-SA 4.0)> lizenziert.

Die Rechte an zitierten Abbildungen liegen bei den in der jeweiligen Quellenangabe genannten Urheber*innen.

Die Kapitel 1 bis 4 der vorliegenden Bachelorarbeit wurden im Rahmen der Lehrveranstaltung „Bachelor Seminar 1“ eingereicht und am 03.04.2024 als Bachelorarbeit 1 angenommen.

Kurzzusammenfassung: Empirische Untersuchung der drei wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen in Unternehmen im Falle einer Krise

Die vorliegende Arbeit untersucht die Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und Führungskräften in Krisenzeiten, wobei ein besonderer Fokus auf Flexibilität, Arbeitsplatzsicherheit und Transparenz gelegt wird. Ausgangspunkt war die Fragestellung, welche zentralen Faktoren die Bewältigung von Krisen in Unternehmen unterstützen. Mithilfe von qualitativen Interviews und quantitativen Fragebögen wurden Daten aus verschiedenen Branchen und Sektoren erhoben. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass flexible Arbeitspraktiken, wie Telearbeit und flexible Arbeitszeiten, von den Befragten positiv bewertet wurden und zur Aufrechterhaltung der Produktivität und des Wohlbefindens beitragen. Arbeitsplatzsicherheit wurde als wesentlich für die Reduktion von Stress und Angst angesehen, während transparente Kommunikation das Vertrauen in die Unternehmensführung stärkte. Diese Erkenntnisse bieten wertvolle Einblicke für Unternehmen, um ihre Krisenbewältigungsstrategien zu optimieren und langfristig erfolgreich zu sein. Die Untersuchung verdeutlicht, dass ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und Führungskräften in Krisenzeiten von entscheidender Bedeutung ist, um die Herausforderungen effektiv zu meistern.

Schlagwörter:

Krisenmanagement, Arbeitsplatzsicherheit, Flexibilität, Transparenz, Mitarbeiter*innenbedürfnisse, Führungskräfte, Telearbeit, Work-Life-Balance

Abstract: Empirical study of the three most important needs of employees and managers in companies in the event of a crisis

This study examines the needs of employees and managers in times of crisis, with a particular focus on flexibility, job security, and transparency. The study began with the question of which central factors support the management of crises in companies. Qualitative interviews and quantitative questionnaires were used to collect data from various industries and sectors. The results of the study indicate that flexible working practices, such as teleworking and flexible working hours, were rated positively by respondents and contributed to maintaining productivity and well-being. Job security was identified as a key factor in reducing stress and anxiety, while transparent communication was found to enhance trust in management. These findings offer valuable insights for companies seeking to optimize their crisis management strategies and achieve long-term success. The research highlights the importance of a comprehensive understanding of the needs of employees and managers in times of crisis, as a means of effectively overcoming the challenges.

Keywords:

Crisis management, job security, flexibility, transparency, employee needs, managers, teleworking, work-life balance

Inhaltsverzeichnis

I. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	1
II. TABELLENVERZEICHNIS	2
III. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	3
1. EINLEITUNG	5
1.1 Motivation und Zielsetzung	5
1.2 Relevanz des Themas	6
1.3 Forschungsfrage	7
1.4 Hypothese	7
1.5 Zielgruppen	9
2. AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND	10
3. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	11
3.1 Begriffserklärung Krise und Bedürfnis	11
3.1.1 Krise	11
3.1.2 Bedürfnis	11
4. BEFRAGUNGSMETHODIK	15
4.1 Triangulation	15
4.1.1 Definition Triangulation	15
4.1.2 Qualitative Methode	15
4.1.3 Quantitative Methode	16
4.2 Auswahl der Akteursgruppen	17
4.2.1 Mitarbeiter*innen	17
4.2.2 Führungskräfte	18
5. AUSWERTUNG DER BEFRAGUNG	20
5.1 Ergebnisse der Experteninterviews	20
5.1.1 Ergebnisse aus den Interviews mit Mitarbeiter*innen	22

5.1.2	Ergebnisse aus den Interviews mit leitenden Personen	28
5.2	Ergebnisse des Fragebogens	33
5.2.1	Befragungszeitraum und Teilnehmeranzahl	33
5.2.2	Demografische Daten	33
5.2.3	Allgemeine Fragen	35
5.2.4	Kommunikation	37
5.2.5	Arbeitsplatzsicherheit	42
5.2.6	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	45
5.2.7	Unterstützung und Ressourcen	49
5.2.8	Mitarbeiter*innenengagement und Wohlbefinden	53
6.	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	57
7.	CONCLUSIO	61
8.	ANHANG	63
8.1	Fragenkatalog Experteninterviews	63

I. Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Begriff
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
IT	Informationstechnologie
vgl.	Vergleiche
bspw.	Beispielsweise
KMUs	Kleine und mittlere Unternehmen
bzgl.	bezüglich

II. Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Akteursgruppe Mitarbeiter*innen</i>	18
<i>Tabelle 2: Akteursgruppe Führungskräfte</i>	19

III. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Maslow'sche Bedürfnispyramide</i>	12
<i>Abbildung 2: Fundamental Human Needs von Manfred Max-Neef</i>	14
<i>Abbildung 3: Alter der Teilnehmer*innen</i>	33
<i>Abbildung 4: Verteilung nach Sektor</i>	34
<i>Abbildung 5: Bereitstellung technischer, finanzieller und informationeller Ressourcen in Krisenzeiten</i>	35
<i>Abbildung 6: Psychologische Unterstützung und Vorbereitungsressourcen zur Krisenbewältigung</i>	36
<i>Abbildung 7: Erwartung klarer und zeitnaher Kommunikation in Krisenzeiten</i>	37
<i>Abbildung 8: Bedeutung von Feedbackmöglichkeiten während einer Krise</i>	38
<i>Abbildung 9: Proaktive und klare Kommunikation der Unternehmensführung</i>	39
<i>Abbildung 10: Bedeutung effektiver Kommunikation für den Unternehmenserfolg in Krisenzeiten</i>	40
<i>Abbildung 11: Wichtigkeit von Transparenz in Bezug auf Entscheidungen und zukünftige Pläne in Krisenzeiten</i>	41
<i>Abbildung 12: Klare Richtlinien und Maßnahmen zur Gewährleistung der Arbeitssicherheit in Krisenzeiten</i>	42
<i>Abbildung 13: Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz durch Hygienestandards und Notfallausrüstung in Krisenzeiten</i>	43
<i>Abbildung 14: Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen in Krisenzeiten</i>	44
<i>Abbildung 15: Bedeutung von Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten in Krisenzeiten</i>	45
<i>Abbildung 16: Erwartungen an betriebliche Flexibilität und Arbeitszeiten in Krisenzeiten</i>	46
<i>Abbildung 17: Anpassungsfähigkeit bzgl. Marktveränderungen oder Arbeitsprozesse</i>	47
<i>Abbildung 18: Förderung innovativer Lösungen zur Anpassung an Krisenbedingungen</i>	48
<i>Abbildung 19: Zusätzliche Unterstützung in Krisenzeiten</i>	49
<i>Abbildung 20: Anpassung der Arbeitssicherheitsrichtlinien in Krisenzeiten</i>	50
<i>Abbildung 21: Bedeutung von Schulungen zur Krisenbewältigung</i>	51

<i>Abbildung 22: Wunsch nach finanzieller Unterstützung in Krisenzeiten</i>	52
<i>Abbildung 23: Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens und zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung in Krisenzeiten</i>	53
<i>Abbildung 24: Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Engagements in Krisenzeiten</i>	54
<i>Abbildung 25: Bedeutung des Zugangs zu psychologischer Beratung in Krisenzeiten</i>	55
<i>Abbildung 26: Verfügbarkeit von Gesundheitsförderungsprogrammen in Krisenzeiten</i>	56

1. Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

„Krisen ereilen Organisationen unerwartet und können massive Auswirkungen bis hin zur Existenzbedrohung entfalten. Ein versierter Umgang mit krisenhaften Situationen gehört daher zu den Grundanforderungen an eine erfolgreiche Unternehmensführung. Voraussetzung jeder erfolgreichen Krisenbewältigung ist eine frühzeitige und triftige Krisenerkennung. [...] Um zukünftige Krisen zu vermeiden oder abzuschwächen, bedarf es darüber hinaus präventiver Maßnahmen als Fortsetzung der Krisenbewältigung.“¹

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt sind Unternehmen regelmäßig mit Krisensituationen konfrontiert, die eine effektive und umfassende Reaktion erfordern. Krisen wie die COVID-19 Pandemie haben nicht nur erhebliche Auswirkungen auf die globale Wirtschaft, sondern auch auf die gesamte Belegschaft. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit der Erforschung der drei wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen im Unternehmen während einer Krise. Es sollen nachhaltige und praxisorientierte Lösungen zur Bedürfnisbefriedigung für das Krisenmanagement in Klein- und Mittelbetrieben sowie Großbetrieben im öffentlichen und privaten Sektor entwickelt werden.

Die Motivation für diese Arbeit entstand aus der Beobachtung, dass viele Unternehmen während der Pandemie Schwierigkeiten hatten, auf die Bedürfnisse ihrer Belegschaft einzugehen. Exemplarisch dafür steht die Auswahl geeigneter Kollaborationstools und Technologien. Die richtigen Tools sind für Unternehmen stets von entscheidender Bedeutung, um den spezifischen Anforderungen gerecht zu werden. In Krisenzeiten gewinnt diese Auswahl jedoch an besonderer Bedeutung, da Unternehmen unter erhöhtem Druck stehen, schnell und effizient auf Veränderungen zu reagieren. Es ist verständlich, dass diese Entscheidungen oft von Unsicherheit geprägt sind, da jede Option unterschiedliche Funktionen, Sicherheitsstandards und Integrationsmöglichkeiten mit bestehenden Arbeitsprozessen bietet. Dennoch ist es wichtig, eine klare und entschlossene Entscheidung zu treffen, um die Effektivität und Effizienz der Arbeitsprozesse zu gewährleisten. Ein weiteres kritisches Problem, dem Unternehmen in Krisenzeiten gegenüberstehen, ist die Anpassung an neue Arbeitsbedingungen. Viele Betriebe stehen vor der Herausforderung, bestehende Routinen und Arbeitsprozesse an neue Gegebenheiten anzupassen. Diese Anpassungen können zu Verzögerungen, Kommunikationsproble-

¹ (vgl. Schreyögg/Ostermann 2013)

men und einer verminderten Produktivität führen. Viele Unternehmen sind es nicht gewohnt, mit flexiblen Arbeitsmodellen wie beispielsweise der Gleitzeit oder der Telearbeit zu arbeiten, was die Etablierung neuer Routinen und Prozesse erfordert, um mit der Dynamik und den Anforderungen dieser Arbeitsweisen umzugehen. Die Anpassung an flexible Arbeitsmodelle bedeutet daher, bestehende Prozesse zu überdenken und anzupassen, um die Organisation auf die Flexibilität vorzubereiten. Angesichts der Tatsache, dass Krisen unterschiedliche Auswirkungen auf die Beteiligten haben, strebt diese Arbeit an, ein tieferes Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und Führungskräften in Unternehmen zu erlangen. Es wird anerkannt, dass individuelle Unterschiede bestehen und durch diese Forschung ein Beitrag zum besseren Verständnis dieser Variabilität geleistet werden soll. Das Ziel ist es, das langfristige Wohlbefinden aller Mitarbeiter*innen zu fördern.

In dieser Bachelorarbeit wird ein empirischer Ansatz verfolgt, der qualitative und quantitative Methoden kombiniert, um ein ganzheitliches Verständnis der Bedürfnisse zu erlangen. Es sollen so allgemeingültige Erkenntnisse gewonnen werden, die Unternehmen dabei unterstützen, effektive Strategien für die Bedürfnisbefriedigung im Krisenmodus zu entwickeln. Hierfür werden Experteninterviews und Umfragen mittels Fragebogen in verschiedenen Branchen durchgeführt.

1.2 Relevanz des Themas

Die Relevanz der Arbeit wird deutlich, wenn man die jüngsten globalen Entwicklungen betrachtet. Die Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit eines Krisenplans. Es ist jedoch anzumerken, dass nicht alle Betriebe in der Lage oder willens sind, sich dieser Notwendigkeit zu stellen. Dies kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden, wie unvorhersehbare Risiken, begrenzte Ressourcen, mangelndes Bewusstsein oder eine Unterschätzung potenzieller Risiken. Die COVID-19 Pandemie hat der Weltbevölkerung vor Augen geführt, wie anfällig aktuelle Strukturen für Krisen sind. Die Auswirkungen veränderten nicht nur die Art und Weise wie wir arbeiten. Es wurde auch deutlich, dass es für Unternehmen jeglicher Art entscheidend ist, die Bedürfnisse der Belegschaft in Krisenzeiten zu verstehen und zu adressieren. COVID-19 ist jedoch nur ein Beispiel für eine Krise, mit der Betriebe konfrontiert werden können. Geopolitische Konflikte, der technologische Wandel, die ökologischen Bedrohungen, die wirtschaftlichen Turbulenzen oder die fragilen Lieferketten sind nur einige Beispiele für etwaige Krisen. Jede dieser Situationen kann den Normalzustand beeinflussen und stören. Darüber hinaus ist es für Unternehmen entscheidend, nicht nur auf aktuelle Krisen zu reagieren, sondern ein tieferes Verständnis für die grundlegenden Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu entwickeln. Diese Arbeit versucht die drei wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen im Unternehmen im Falle einer Krise herauszufinden. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung

von Organisationen, um adäquat auf die Herausforderungen, die durch Krisen entstehen, reagieren zu können.

Die Entwicklung eines Verständnisses für die Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist unerlässlich. Ziel ist nicht die Erforschung von kurzfristigen Lösungen für spezifische Krisen wie zum Beispiel COVID-19, sondern langfristig geltende Konzepte zur Befriedigung der Bedürfnisse zu finden. Die Erkenntnisse sollen Unternehmen dabei helfen, auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich zu sein, indem sie einen Ansatz zur Erfüllung von Bedürfnissen in Krisenzeiten bieten.

1.3 Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit lautet: "Was sind die drei wichtigsten Punkte für Mitarbeiter*innen und leitende Personen in einem Unternehmen, um im Falle eines Krisenmodus die Bedürfnisse beider Seiten zu erfüllen?".

Die Beantwortung dieser Frage soll Aufschluss über die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und der leitenden Personen geben. Es soll geklärt werden, welche Bedürfnisse als prioritär angesehen werden können, um ein tieferes Verständnis für die Herausforderungen und Anforderungen in Krisenzeiten zu erlangen.

1.4 Hypothese

Die Hypothese dieser Bachelorarbeit lautet wie folgt:

Für Mitarbeiter*innen sind die drei wichtigsten Punkte im Falle eines Krisenmodus:

- Flexibilität
- Arbeitsplatzsicherheit
- Transparenz

Für leitende Personen sind die drei wichtigsten Punkte im Falle eines Krisenmodus:

- Flexibilität
- Arbeitsmotivation
- wirtschaftlicher Erfolg

Für Mitarbeiter*innen werden die drei wichtigsten Bedürfnisse im Falle eines Krisenmodus als Flexibilität, Arbeitsplatzsicherheit und Transparenz identifiziert. Flexibilität wird angenommen, da durch die Veränderung des Normalzustandes die Arbeitgeberseite offen sein muss für etwaige Veränderungen. Flexibilität von Arbeitgebern in Krisenzeiten

ist für Mitarbeiter*innen wichtig, da sie eine schnelle Anpassung an neue Arbeitsbedingungen ermöglicht. Dies berücksichtigt nicht nur veränderte externe Umstände, sondern auch individuelle persönliche Herausforderungen, die durch die Krise entstehen können. Eine flexible Arbeitsgestaltung fördert das Vertrauen der Belegschaft in das Unternehmen und kann somit zur Arbeitsproduktivität positiv beitragen.

Die Arbeitsplatzsicherheit in Krisenzeiten steht in direktem Zusammenhang mit den Sicherheitsbedürfnissen gemäß der Maslow'schen Bedürfnishierarchie. Die Theorie besagt, dass Sicherheit, einschließlich finanzieller und beruflicher Sicherheit, nach den physiologischen Grundbedürfnissen für das menschliche Wohlbefinden unerlässlich ist. In Krisenzeiten ist es für Mitarbeiter*innen besonders wichtig, ihre Sicherheitsbedürfnisse zu befriedigen, da dies ein Fundament für ihre psychische Stabilität und ihre Fähigkeit zur Konzentration auf höhere Ziele im Berufs- und Privatleben bietet.

Transparenz seitens des Arbeitgebers ist in Krisensituationen für Mitarbeiter besonders relevant. Sie trägt zur Schaffung eines Vertrauensklimas bei und reduziert Unsicherheit. In unsicheren Zeiten suchen Mitarbeiter nach Klarheit und Verlässlichkeit, um ihre Ängste und Unsicherheiten zu minimieren. Eine offene Kommunikation über die aktuelle Situation des Unternehmens, einschließlich der Herausforderungen, Pläne und erwarteten Veränderungen, ermöglicht es den Mitarbeiter*innen, die Lage besser zu verstehen und sich darauf einzustellen. Transparente Kommunikation fördert außerdem die Einbindung und Motivation der Belegschaft, da sie sich wertgeschätzt fühlen und als Teil der Lösungsfindung wahrgenommen werden.

Für Personen in leitenden Funktionen werden Flexibilität, Arbeitsmotivation und wirtschaftlicher Erfolg als die drei wichtigsten Punkte im Falle eines Krisenmodus identifiziert.

Flexibilität ist ein wichtiger Faktor für das Unternehmen. Führungskräfte erwarten von ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Dazu gehört die Bereitschaft, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen, neue Aufgaben zu übernehmen, bestehende Routinen anzupassen und sich auf veränderte Arbeitszeitmodelle wie Kurzarbeit einzulassen. Diese Flexibilität ist unter Krisenbedingungen unerlässlich, um die Betriebskontinuität aufrechtzuerhalten und Führungskräfte bei der Steuerung des Unternehmens durch unsichere Zeiten zu unterstützen. Sie gewährleistet ein hohes Maß an proaktiver Anpassung und organisationaler Agilität.

Führungskräfte legen in Krisenzeiten besonderen Wert auf die Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter*innen. Sie wünschen sich, dass diese ein 'Jetzt erst recht'-Mindset entwickeln und aufrechterhalten. Mitarbeiter*innen sollten Eigeninitiative zeigen, proaktiv Herausforderungen angehen und selbstständig Lösungen finden. Transparente Kommunikation, Leistungsanerkennung und eine ausgeprägte Kultur der Wertschätzung sind wich-

tig, um die Teammoral zu stärken und ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Leitende Personen schätzen es besonders, wenn Mitarbeiter*innen Verantwortung übernehmen, sich flexibel an veränderte Bedingungen anpassen und aktiv zur Steigerung der Effizienz und zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensprozesse beitragen. Diese Faktoren sind wichtig, um das Engagement und die Produktivität aufrechtzuerhalten und eine positive und widerstandsfähige Atmosphäre zu bewahren.

In Krisenzeiten ist es für Führungskräfte wichtig, Unterstützung von der Organisation zu erhalten, um die wirtschaftliche Sicherheit und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Strategische Maßnahmen wie bspw. die Anpassung der Lagerbestände und die Suche nach alternativen Kunden- oder Lieferantenbeziehungen sind dabei zentral. Ebenso wichtig ist die Bereitstellung von Ressourcen und Tools für ein effektives Kostenmanagement. Regelmäßige Schulungen und die Förderung von Innovationen sind wichtige Faktoren zur Steigerung des Umsatzes. Eine ganzheitliche Unterstützung befähigt Führungskräfte dazu, aktiv zum wirtschaftlichen Erfolg beizutragen und stärkt die Resilienz des Unternehmens.

Mit Hilfe dieser Arbeit soll diese Hypothese überprüft werden. Dabei wird ein besonderer Fokus darauf gerichtet, wie diese Bedürfnisse in der Praxis adressiert und erfüllt werden können. Es wird angenommen, dass effektive Strategien zur Erfüllung der verschiedenen Interessen notwendig sind, um Organisationen erfolgreich managen zu können.

1.5 Zielgruppen

Die Zielgruppe dieser Arbeit ist bewusst breit gefasst, um eine Vielzahl von Unternehmen und deren Angestellte auf verschiedenen Ebenen anzusprechen. Um die Bedürfnisse in verschiedenen Organisationsstrukturen besser zu erforschen, werden Personen aus KMUs sowie aus Großunternehmen befragt. Die Arbeit richtet sich daher an Organisationen jeder Art, unabhängig von ihrer Größe, ihrem Sektor oder ihrer spezifischen Branche. Ebenso sind die Mitarbeiter*innen sowie Führungskräfte aller Ebenen in diesen Unternehmen angesprochen. Durch diese breite Zielgruppenausrichtung ist die Arbeit für ein vielfältiges Publikum relevant und bietet wertvolle Erkenntnisse. Sie zielt darauf ab, allgemeingültige Einsichten und Strategien bereitzustellen, die zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und Effektivität im Krisenmodus beitragen können.

2. Aktueller Forschungsstand

Der aktuelle Forschungsstand bezüglich der Bedürfnissen von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen im Falle eines Krisenmodus zeigt einige Lücken auf. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass es bislang kaum allgemeine Forschungsergebnisse gibt, die sich mit dieser Thematik befassen. Die meisten Studien beleuchten spezifische Entwicklungen in einer Branche, wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit in der Pflege während COVID-19. Auch findet man sehr viele theoretische Untersuchungen zu Themen wie Vertrauen oder Datensicherheit, aber weniger praxisnahe. Stellvertretend für diese Beobachtung lassen sich die Studien „Heilmittel oder Zankapfel? Vertrauen in das Gesundheitssystem während der Corona-Krise“ von Busemeyer (2020)² und „Dauerhaft sicher zu Hause“ von Heidrich/Wegener (2021)³ anführen. Dies bedeutet, dass zwar einzelne Aspekte zu den Bedürfnissen in Ausnahmesituationen theoretisch erörtert werden, ein Konzept wie jenes, das durch diese Arbeit erforscht werden soll, für Unternehmen allerdings fehlt.

Zum Beispiel wird in der Bachelorarbeit "Mitarbeiterzufriedenheit in der Pflege in Zeiten der Corona-Pandemie" von Strößner (2020)⁴ untersucht, welche Faktoren neben der finanziellen Entlohnung zur Zufriedenheit von Pflegekräften beitragen. Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass für Pflegekräfte neben dem Gehalt weitere bedeutende Faktoren existieren, die zur beruflichen Zufriedenheit beitragen. Die Studie zeigt jedoch auch, dass es Unzufriedenheit mit dem Lohn gibt. Laut dem Autor reichen die während der COVID-19-Pandemie ergriffenen Maßnahmen nicht aus, um den Pflegekräften ein Gefühl der Wertschätzung in ihrer Tätigkeit zu vermitteln.

Vorhandene Forschungen beschränken sich zudem oft auf die spezielle Erkenntnisse von Krisen. Dazu zählen unter anderem die COVID-19 Pandemie, die Dotcom-Blase oder der globale Finanzcrash 2008. Diese Fokussierung auf einzelne Krisenfälle ist nicht zuletzt dadurch zu erklären, dass jede Krise ihre eigenen, einzigartigen Charakteristika aufweist. Für jede Krisensituation müssen individuell angepasste Strategien erarbeitet werden. Die vorliegende Bachelorarbeit jedoch zielt darauf ab, ein umfassenderes, allgemeineres Verständnis der Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und Führungskräften in verschiedenen Krisensituationen zu entwickeln.

² (vgl. Busemeyer 2020)

³ (vgl. Heidrich/Wegener 2021)

⁴ (vgl. Strößner 2020)

3. Theoretische Grundlagen

3.1 Begriffserklärung Krise und Bedürfnis

3.1.1 Krise

Eine Krise wird als eine Situation definiert, die durch "Abweichungen des betroffenen Organismus von seinem Sollzustand, dem Normalzustand" charakterisiert ist ⁵. Eine Krise wird weiter als eine zeitlich begrenzte, nicht-normale, nicht-gewollte, nicht-intendierte und nicht-geplante Ausnahmesituation beschrieben. In diesem Sinne können Krisen als normale Anomalien interpretiert werden. ⁶

Eine Krise lässt sich daher als eine Situation beschreiben, die den regulären Ablauf in einem System stört. Hierbei kann es sich beispielsweise um einen Organismus, eine Organisation oder eine Gesellschaft handeln. Die Störung des Normalzustandes ist temporär, also vorübergehend. Bei Anomalien handelt es sich um unerwünschte und unvorhersehbare Ereignisse, die Teil der Realität sind, und auf die reagiert werden muss.

3.1.2 Bedürfnis

„Ein Bedürfnis kann als Zustand oder Erleben eines Mangels, verbunden mit dem Wunsch ihn zu beheben, definiert werden. Dabei dürften in der wiss. Literatur meist Bedürfnisse gemeint sein, die ein Lebewesen zu seiner Erhaltung und Entfaltung braucht, und nicht Ad-hoc-Entscheidungen im Supermarkt.“⁷

In dieser Arbeit bezieht sich der Begriff Bedürfnis auf die spezifischen Anforderungen von Mitarbeiter*innen und Führungskräften in Unternehmen. Diese Anforderungen sind essentiell, um in Krisenzeiten ihre Rollen effektiv auszufüllen, sich den veränderten Bedingungen anzupassen und weiterzuentwickeln. Bedürfnisse umfassen hierbei nicht spontane Wünsche oder Entscheidungen, sondern tiefere, fundamentale Anforderungen. Diese sind für die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit, Sicherheit, des Wohlbefindens und der Entwicklung innerhalb der Organisationsstruktur von entscheidender Bedeutung.

⁵ (vgl. Habermas 1973a: 345)

⁶ (vgl. Steg 2020)

⁷ (vgl. Metz-Göckel 2022)

3.1.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Maslowsche Bedürfnispyramide ist eine der bekanntesten Theorien zur Motivation des Menschen. Sie ordnet die menschlichen Bedürfnisse in eine hierarchische Struktur von fünf Ebenen ein: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Bedürfnisse nach Wertschätzung und Individualität sowie das Streben nach Selbstverwirklichung. Laut Maslow muss jeweils die vorige Ebene erfüllt sein, damit die nächste erreicht werden kann.

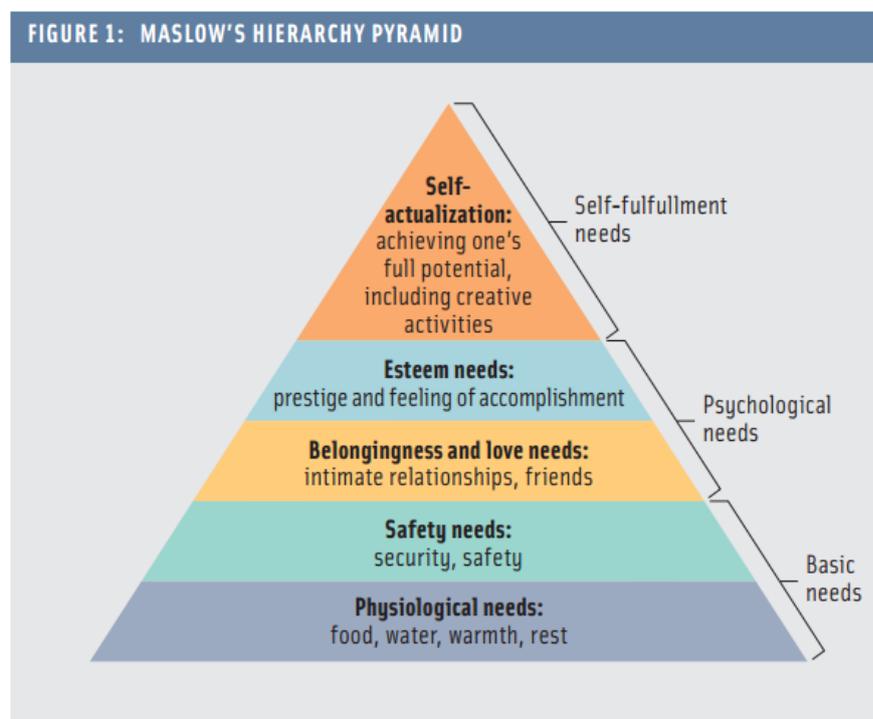


Abbildung 1: Maslow'sche Bedürfnispyramide⁸

Wie in der Hypothese erwähnt, sind in Krisenzeiten insbesondere die beiden unteren Ebenen, nämlich die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse, von Bedeutung. Deshalb werden diese beiden Ebenen genauer erläutert.

⁸ (vgl. Poston 2009)

Als Grundebene seiner fünfstufigen Bedürfnishierarchie sieht Maslow die physiologischen Bedürfnisse. Physiologische Bedürfnisse sind alle Grundbedürfnisse, die für das menschliche Überleben notwendig sind (Flandorfer 2023).⁹ Unternehmen können in Krisensituationen versuchen, diese Bedürfnisse zu befriedigen, indem sie ihren Mitarbeiter*innen zum Beispiel Lebensmittel oder eine Gesundheitsversorgung anbieten. Im Falle von Covid-19 haben Unternehmen beispielsweise Impfkationen im Haus durchgeführt.

Sobald die physiologischen Bedürfnisse erfüllt sind, strebt der Mensch nach Sicherheit. Die Sicherheitsbedürfnisse umfassen den Wunsch nach Schutz, Stabilität und Ordnung. Maslow versteht darunter auch das Bedürfnis nach körperlicher sowie seelischer, finanzieller und sozialer Sicherheit. Zusätzlich ging Maslow davon aus, dass der Mensch das Bekannte dem Unbekannten vorziehe. Menschen verspüren den Wunsch, alles verstehen und erklären zu können (Flandorfer 2023).¹⁰ Arbeitgeber können ihren Mitarbeiter*innen in Krisenzeiten Arbeitsplatzsicherheit bieten. Auch die emotionale Sicherheit kann durch gemeinsame Aktivitäten gestärkt werden. Unternehmen können also verschiedene Maßnahmen ergreifen, um die physiologischen Bedürfnisse und die Sicherheitsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen zu befriedigen.

⁹ (vgl. Flandorfer 2023)

¹⁰ (vgl. Flandorfer 2023)

3.1.2.2 ‚Human Needs‘ von Manfred Max-Neef

„Human needs is about people and not about objects“ [...] Alle Bedürfnisse sind miteinander vernetzt, verbunden und interaktiv. Einzig das Bedürfnis der Subsistenz, also des Überlebens, ist allen vorgeordnet. Sonst gibt es keinerlei Hierarchie oder Reihenfolge zwischen den Bedürfnissen.“¹¹

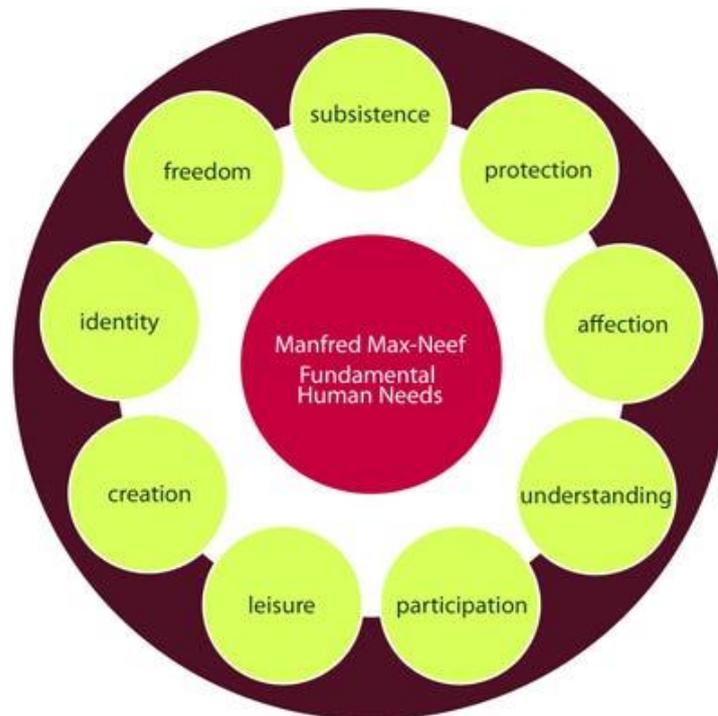


Abbildung 2: Fundamental Human Needs von Manfred Max-Neef¹²

Max-Neef identifiziert neun grundlegende Bedürfnisse: Subsistenz, Schutz, Zuneigung, Verständnis, Teilhabe, Müßiggang, Kreation, Identität und Freiheit. Diese Bedürfnisse sind miteinander verknüpft und gleichwertig.

Diese Perspektive ist wichtig für das Verständnis von Krisen in Unternehmen. Es wird betont, dass Mitarbeiterbedürfnisse komplex und vernetzt sind. Das Max-Neef-Modell hilft dabei, diese Komplexität zu erfassen. Es zeigt, dass eine effektive Krisenbewältigung eine gleichzeitige Berücksichtigung aller Bedürfnisebenen erfordert.

¹¹ (vgl. Grobbauer et al. 2012)

¹² (vgl. Khandelwal 2021)

4. Befragungsmethodik

4.1 Triangulation

4.1.1 Definition Triangulation

Triangulation ist eine Methode zur Beantwortung von Forschungsfragen, bei der ein Untersuchungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird. Diese Perspektiven können sich in unterschiedlichen Methoden, die angewandt werden, und/oder unterschiedlichen gewählten theoretischen Zugängen konkretisieren, wobei beides wiederum miteinander in Zusammenhang steht bzw. verknüpft werden sollte. Weiterhin bezieht sie sich auf die Kombination unterschiedlicher Datensorten jeweils vor dem Hintergrund der auf die Daten jeweils eingenommenen theoretischen Perspektiven. Diese Perspektiven sollten so weit als möglich gleichberechtigt und gleichermaßen konsequent behandelt und umgesetzt werden. Durch die Triangulation (etwa verschiedener Methoden oder verschiedener Datensorten) sollte ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also bspw. Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre.¹³

In dieser Arbeit wird die Triangulation als Forschungsmethodik verwendet, um eine umfassende Analyse der Bedürfnisse von Mitarbeitenden und leitenden Personen in Unternehmen während Krisenzeiten zu ermöglichen. Dabei kommen sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze zum Einsatz. Für die qualitative Befragung werden Experteninterviews mit Personen in Leitungspositionen sowie mit Mitarbeiter*innen geführt. Die Interviews beziehen sich auf Personen aus dem öffentlichen und privaten Sektor. Der Fokus liegt darauf, branchenübergreifende Bedürfnisse und Herausforderungen in Krisenzeiten zu erkennen. Parallel dazu erfasst der quantitative Teil der Studie durch eine Umfrage mit Hilfe eines Fragebogens ein breites Spektrum an Bedürfnissen in KMUs sowie in Großbetrieben aus dem öffentlichen und privaten Sektor. Durch die Kombination der Methoden entsteht ein vielschichtiges und umfassendes Bild der Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen.

4.1.2 Qualitative Methode

Unter der Bezeichnung „Qualitative Interviews“ rubrizieren in der empirischen Sozialforschung ganz unterschiedliche Erhebungsmethoden, die nur wenige Gemeinsamkeiten

¹³ (vgl. Flick 2008)

aufweisen: Es handelt sich um speziell für die Erhebungssituation evozierte Kommunikation, und die Methoden grenzen sich explizit zum traditionellen standardisierten Fragebogen ab, erheben also primär keine quantitativen Daten, sondern Texte.¹⁴

Die Experteninterviews sollen einen tiefgehenden Einblick in die persönlichen Eindrücke der befragten Personen ermöglichen. Mit Hilfe dieser Erkenntnisse, die Mitarbeiter*innen sowie Personen in leitenden Positionen aus dem privaten und öffentlichen Sektor umfassen, kann ein möglichst breites Bild der Bedürfnisse gezeichnet werden. Ziel der qualitativen Forschung ist es, die Wirklichkeit anhand der subjektiven Sicht der relevanten Gesprächspersonen abzubilden und so mögliche Ursachen für deren Verhalten nachzuvollziehen und das Verhalten zu verstehen.¹⁵ Diese Form der Befragung bietet den Befragten Raum ihr Meinungen zu äußern, da die Antwortmöglichkeiten nicht vorgegeben sind. Durch die Flexibilität dieser Methodik können die Interviews auch an den individuellen Kontext der befragten angepasst werden. Das bedeutet, dass durch die Interviewführung und die gestellten Fragen auf den spezifischen Hintergrund, die Erfahrungen und das Fachwissen jedes einzelnen Experten bzw. jeder einzelnen Expertin eingegangen werden kann. Diese spezifische Art des Leitfadenterviews wurde durch die angeführten Punkte für diese Arbeit als perfekte Ergänzung zu der quantitativen Methodik auserkoren.

4.1.3 Quantitative Methode

Ziel der quantitativen Forschung ist es, Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und numerischen Daten möglichst genau zu beschreiben und vorhersagbar zu machen. Das Verhalten wird in messbare Einheiten zerlegt (elementaristische Vorgehensweise) und als Beobachtungseinheit definiert.¹⁶

Die Verwendung standardisierter Fragebögen als quantitative Forschungsmethode in dieser Arbeit stellt eine perfekte Ergänzung zu den qualitativen Experteninterviews dar. Während die Experteninterviews detaillierte Einblicke in individuelle Erfahrungen und Perspektiven bieten, ermöglichen die standardisierten Fragebögen eine breite Datenerhebung und die Erfassung quantifizierbarer Trends. Standardisierte Fragebögen sind besonders geeignet, da sie eine effiziente Datenerhebung in großem Maßstab ermöglichen. Durch die Einheitlichkeit der Fragen können Daten von den Mitarbeiter*innen und

¹⁴ (vgl. Aghamanoukjan et al. 2009)

¹⁵ (vgl. Wolf/Priebe 2003)

¹⁶ (vgl. Röbbken/Wetzel 2017)

den Personen in leitenden Positionen in den verschiedenen Unternehmen in den unterschiedlichen Sektoren direkt miteinander verglichen werden. Die gleichförmige Erhebung der Daten ist entscheidend für die statistische Analyse. Auf diese Weise können Trends und Muster identifiziert werden. Durch die Standardisierung wird auch die Wahrscheinlichkeit von Verzerrungen reduziert, was die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Forschungsergebnisse erhöht.

4.2 Auswahl der Akteursgruppen

Zur Untersuchung der Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen werden beide Gruppen mit Hilfe von quantitativen und qualitativen Methoden befragt. Um ein möglichst breites Verständnis der Anliegen zu erlangen ist es notwendig KMUs und Großbetriebe in privaten sowie im öffentlichen Sektor miteinzubeziehen. Die Auswahl konzentriert sich auf wichtige Faktoren, die in Krisensituationen relevant sind. Dazu zählt die Branche, um branchenspezifische Herausforderungen zu berücksichtigen, sowie die Unternehmensgröße, um verschiedene organisatorische Strukturen und Ressourcen zu beachten. Auch die Position der Personen wird berücksichtigt, um unterschiedliche Sichtweisen in Krisenzeiten zu erfassen. Eine sorgfältige Segmentierung ist der Garant für ein umfassendes und aussagekräftiges Bild bei der Untersuchung der Bedürfnisse. Quantitative Daten liefern einen umfassenden Überblick, während qualitative Analysen tiefer in die spezifischen Aspekte eindringen. Durch diese Kombination wird die Erforschung bei den Zielgruppen vielschichtiger und aussagekräftiger.

4.2.1 Mitarbeiter*innen

Insgesamt werden sechs Mitarbeiter*innen aus KMUs und Großbetrieben des privaten und öffentlichen Sektors mittels Experteninterviews befragt. Bei der Auswahl der befragten Personen ist es entscheidend, eine breite Auswahl an Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Branchen und Hintergründen einzubeziehen. Durch die Einbeziehung von Personen mit unterschiedlichen persönlichen Hintergründen, wie Geschlecht, Alter oder kulturellem Hintergrund, kann man besser verstehen, wie verschiedene Gruppen von der Krise betroffen sein könnten. Dies hilft dabei die unterschiedlichen Bedürfnisse im Falle einer Krise zu eruieren. Aufbauend auf diese Erkenntnisse können anschließend, in Kombination mit den Ergebnissen der quantitativen Befragung, die drei wichtigsten Bedürfnisse im Falle eines Krisenmodus festgestellt werden.

Nicht nur wegen der Datenschutzbestimmung werden die befragten Personen anonymisiert. Insgesamt verbessert die Anonymisierung der Teilnehmenden bei Experteninterviews nicht nur den Schutz ihrer persönlichen Daten, sondern auch die Qualität und

Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse. Die Interviewten könnte es veranlassen, mehr und detailliertere Informationen im Interview preiszugeben.¹⁷

Es werden drei Personen aus dem öffentlichen Sektor befragt. Zwei der drei Befragten arbeiten in Einrichtungen die insgesamt mehr als tausend Menschen beschäftigen. Person Nummer eins ist seit fünf Jahren angestellt, Person Nummer zwei seit sechzehn Jahren. Die Dritte ist seit zwölfenhalb Jahren in einer Organisation beschäftigt, die weniger als fünfzig Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt. Als vierter Interviewpartner wurde ein Mann gewonnen, der seit dreiunddreißig Jahren kontinuierlich in einem Kleinunternehmen der Automobilindustrie beschäftigt ist. Befragter Nummer fünf ist seit zwei Jahren in einem Unternehmen aus der Pharmabranche mit ungefähr 80 Mitarbeiter angestellt. Das sechste Experteninterview wird mit einer Dame aus dem Finanzsektor geführt, welche seit elf Jahren dort tätig ist.

Kürzel	Branche	Beschäftigungsdauer	Alter	Geschlecht
Ö1	Öffentlich	5 Jahre	34	Weiblich
Ö2	Öffentlich	16 Jahre	47	Männlich
Ö3	Öffentlich	12,5 Jahre	59	Weiblich
P1	Automobil	33 Jahre	49	Männlich
P2	Pharma	2 Jahre	26	Männlich
P3	Finanz	18 Jahre	39	Weiblich

*Tabelle 1: Akteursgruppe Mitarbeiter*innen*

4.2.2 Führungskräfte

Um die gleiche Anzahl an Experteninterviews zu führen, werden bei den leitenden Personen ebenso sechs Personen interviewt. Bei der Auswahl der befragten Führungskräfte ist es wichtig, Personen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Hintergründen einzubeziehen, ähnlich wie bei den Mitarbeiter*innen, um ein breites Verständnis ihrer Bedürfnisse zu erhalten. Zudem ist eine interessante Beobachtung, ob oder wie sich die Bedürfnisse nach Sektor verschieben. Private Unternehmen könnten andere

¹⁷ (vgl. Schmid 2020)

Anliegen haben als Organisationen im öffentlichen Bereich. Aufgrund der Finanzierungsstruktur sind wirtschaftliche Aspekte für Betriebe aus der Privatwirtschaft eventuell relevanter als bei öffentlichen Einrichtungen. Diese könnten einen stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung haben.

Auch hier werden die personenbezogenen Daten anonymisiert. Es gelten dieselben Gründe wie bei den Mitarbeitern.

Die erste Person arbeitet seit zwölf Jahren in einem öffentlichen Unternehmen mit insgesamt rund 400 Mitarbeiter*innen. Sie ist seit sieben Jahren Leiterin der Personalabteilung. Befragter Nummer zwei ist seit vierundzwanzig Jahren Leiter einer öffentlich Einrichtung mit 70 Angestellten. Das dritte Interview wird mit einer Dame geführt, welche seit acht Jahren Leiterin der Finanzabteilung in einer öffentlichen Einrichtung mit rund 120 Mitarbeiter*innen ist. Aus dem privaten Sektor kommt die erste Interviewpartnerin aus der IT-Branche mit insgesamt über 1000 Angestellten. Sie ist seit fünf Jahren Leiterin der Personalabteilung. Die vierte Interviewpartnerin ist seit vierunddreißig Jahren Geschäftsführerin in einem Betrieb mit ungefähr 50 Mitarbeiter*innen. Für das fünfte Interview konnte eine Dame gewonnen werden, die seit zwölf Jahren Leiterin der Finanzabteilung in einem Finanzinstitut ist. Das sechste Interview wird mit einem Herren geführt, welcher seit vier Jahren als Umweltmanager in einem Logistikkonzern mit mehr als 10.000 Mitarbeiter*innen tätig ist.

Kürzel	Branche	Beschäftigungsdauer	Alter	Geschlecht
FÖ1	Öffentlich	12 Jahre	44	Männlich
FÖ2	Öffentlich	24 Jahre	58	Männlich
FÖ3	Öffentlich	8 Jahre	39	Weiblich
FP1	IT	5 Jahre	32	Weiblich
FP2	Finanz	34 Jahre	63	Weiblich
FP3	Logistik	4 Jahre	35	Männlich

Tabelle 2: Akteursgruppe Führungskräfte

5. Auswertung der Befragung

5.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der geführten Experteninterviews detailliert beschrieben. Die durchgeführten Interviews umfassten eine repräsentative Auswahl von Mitarbeiter*innen und Führungskräften aus verschiedenen Branchen und Sektoren, um ein umfassendes Bild der Bedürfnisse während Krisenzeiten zu erhalten.

Die Interviews wurden in erster Linie online durchgeführt, lediglich vier der insgesamt zwölf Personen wurden im Rahmen persönlicher Gespräche interviewt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und in einem zweiten Schritt transkribiert, um eine adäquate Verarbeitung der gewonnenen Informationen sicherzustellen. Die Auswertung erfolgte ohne Einsatz eines spezifischen Tools.

Der Einstieg in die Interviews erfolgte für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte in gleicher Weise. Zu Beginn wurden allgemeine Informationen wie die aktuelle Position im Unternehmen und die Tätigkeitsdauer erfragt. Im Anschluss wurde nach Erfahrungen in Krisenzeiten gefragt, beispielsweise welche Umstände erfüllt sein müssen, damit die befragte Person von einer Krise spricht, und welche Situationen im beruflichen sowie im privaten Umfeld bereits erlebt wurden, die als Krise bezeichnet werden können. Anschließend wurde eruiert, wie die persönliche Wahrnehmung bezüglich der Kommunikation im Unternehmen ist und inwiefern die Befragten glauben, dass ihr Unternehmen oder sie selbst auf Krisen vorbereitet sind.

Die Frage nach bereits erlebten Krisen im Unternehmen oder im privaten Umfeld ermöglichte einen ersten interessanten Einblick. Die Covid-19-Pandemie hat natürlich alle betroffen. In diesem Kontext wurden zudem die Finanzkrise im Jahr 2008, Lieferkettenprobleme, Naturkatastrophen, globale Ereignisse oder Krisen privater Natur als potenzielle Auslöser genannt, beispielsweise die schwere Erkrankung einer nahestehenden Person oder eine Trennung.

Die beiden Methoden zur Datenerhebung wurden parallel über einen Zeitraum von vier Wochen durchgeführt, um ein umfassendes und tiefgehendes Verständnis der Themen zu gewährleisten. Während die Interviews qualitative Einblicke ermöglichten und detaillierte, persönliche Erfahrungen der Befragten erfassten, bot der Fragebogen eine quantitative Erhebung, die breiter gefächerte Daten und statistische Analysen ermöglichte.

Beide Erhebungsmethoden identifizierten ähnliche Inhalte, um die Ergebnisse triangulieren zu können und somit die Validität der Erkenntnisse zu erhöhen. Die Fragen der Interviews und des Fragebogens deckten zentrale Themen wie Flexibilität, Arbeitsplatz-

sicherheit und Transparenz ab. Die gleichzeitige Durchführung der beiden Methoden ermöglichte die Erhebung einer reichhaltigeren Datenbasis, die sowohl individuelle Perspektiven als auch generalisierbare Trends abbildet.

Die Triangulation der Methoden ermöglichte eine gegenseitige Untermauerung der qualitativen Aussagen der Interviewteilnehmer*innen durch die quantitativen Daten des Fragebogens. Dies erfolgte beispielsweise durch die Validierung der in den Interviews geäußerten Bedenken zur Arbeitsplatzsicherheit durch die aggregierten Antworten im Fragebogen, insbesondere durch die Frage „Wie sicher fühlen Sie sich in Ihrem aktuellen Arbeitsplatz angesichts der derzeitigen Krise?“. Die gewählte methodische Vorgehensweise gewährleistet eine robuste und umfassende Untersuchung, die sowohl die Tiefe als auch die Breite der Thematik adäquat erfasst.

5.1.1 Ergebnisse aus den Interviews mit Mitarbeiter*innen

5.1.1.1 Flexibilität

Die durchgeführten Interviews mit den Mitarbeiter*innen offenbarten, dass die Flexibilität des Dienstgebers in verschiedenen Krisenzeiten, wie der COVID-19-Pandemie, der Finanzkrise 2008 und Naturkatastrophen, unterschiedlich bewertet wurde. Die Einführung von Telearbeit und flexiblen Arbeitszeiten wurde von den Befragten überwiegend positiv bewertet. Insbesondere Mitarbeiter*innen mit familiären Verpflichtungen, wie Ö1, konnten dadurch ihren Alltag besser organisieren.

Dennoch wurde auch Kritik geäußert. Ö2 berichtete, dass Urlaubsanträge oft abgelehnt wurden, um den Personalmangel auszugleichen, was die Flexibilität der Mitarbeiter*innen einschränkte. Ö3 kritisierte eine rigide Aufgabenverteilung, die trotz neuer Arbeitsumstände zu einer zusätzlichen Belastung führte.

„Während der Covid-19-Pandemie zeigte mein Dienstgeber Flexibilität, indem er Homeoffice ermöglichte und flexible Arbeitszeiten einführte. Dies half mir sehr, besonders da ich auch familiäre Verpflichtungen habe. Allerdings gab es bei der digitalen Infrastruktur Nachholbedarf. Mehr Unterstützung und Schulungen zu den verwendeten Tools wären wünschenswert gewesen.“ (Ö1, 2024)

Ö2 und Ö3 äußerten ihre Wahrnehmung, dass es während der Finanzkrise im Jahr 2008 sowie im Kontext einer Naturkatastrophe zu Budgetkürzungen sowie Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsbedingungen kam. Die Umsetzung von Flexibilität stellte in der Automobilindustrie, vertreten durch P1, eine besondere Herausforderung dar, da zahlreiche Tätigkeiten eine physische Präsenz erfordern. P2 aus der Pharmaindustrie äußerte den Wunsch nach flexiblen Zugangszeiten zu Laborgeräten, um die Forschung und Produktion zu optimieren. P3 aus der Finanzbranche kritisierte die eingeschränkte Nutzung sicherer Daten und Systeme, die lediglich im Büro verfügbar waren, und sprach sich für eine Intensivierung der Investitionen in remote zugängliche Systeme aus.

Die Ergebnisse der Interviews lassen sich wie folgt zusammenfassen: Flexible Arbeitszeitgestaltung und Telearbeit werden positiv bewertet, während bei der digitalen Infrastruktur, der Aufgabenverteilung und der Nutzung spezifischer Arbeitsmittel noch Verbesserungsbedarf besteht. In Krisenzeiten erweist sich Flexibilität für die Mitarbeiter*innen als essenziell, um den Alltag adäquat bewältigen zu können.

Die durchgeführten Interviews offenbarten zudem, dass sich die Work-Life-Balance während der Krisenzeiten in unterschiedlicher Weise veränderte. Vier der sechs befragten Mitarbeiter*innen gaben an, dass die Einführung von Telearbeit ihre Work-Life-Balance signifikant verbesserte. Ö1 gelang es durch die flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeiten, berufliche und familiäre Verpflichtungen besser in Einklang zu bringen. P2 hob hervor, dass die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, seine Produktivität und Zufriedenheit deutlich erhöht habe. Es wurden auch negative Erfahrungen geschildert. Ö2 berichtete, dass seine Work-Life-Balance durch längere und intensivere Arbeitszeiten während der Krise belastet wurde, und äußerte den Wunsch nach mehr flexiblen Arbeitszeiten sowie der Möglichkeit, Überstunden abzubauen. Ö3 empfand die Umstellung auf Homeoffice zunächst als herausfordernd, erkannte jedoch den Vorteil des wegfallenden Pendelns.

„Meine Work-Life-Balance hat sich während der Krise kaum verändert, da viele Tätigkeiten vor Ort erledigt werden müssen. Ideal wäre ein Modell mit flexibleren Schichtplänen und der Möglichkeit, administrative Aufgaben von zu Hause aus zu erledigen.“ (P1, 2024)

In der Automobilindustrie, in der zahlreiche Tätigkeiten eine physische Präsenz erfordern, blieb die Work-Life-Balance für P1 weitgehend unverändert. Er erachtet flexible Schichtpläne sowie die Möglichkeit, administrative Aufgaben von zu Hause aus zu erledigen, als ideale Lösung. P3 erfuhr durch die Einführung von Homeoffice eine signifikante Verbesserung ihrer Work-Life-Balance, da sie ihre Arbeit effizienter gestalten und mehr Zeit mit der Familie verbringen konnte. Sie äußerte den Wunsch nach einem dauerhaft flexiblen Modell, bei dem sie selbst entscheiden kann, wann und wo sie arbeitet.

Die Untersuchung der Bereitschaft von Unternehmen, flexible Arbeitsarrangements während einer Krise anzubieten, ergab ein insgesamt positives Ergebnis. Dabei konnten branchenspezifische Unterschiede beobachtet werden. Ein Beispiel für die Flexibilität und Schnelligkeit bei der Einführung von Telearbeit und flexiblen Arbeitszeiten ist der IT- und Finanzsektor. Demgegenüber stehen Branchen wie die Logistik und das Gesundheitswesen, die mit Schwierigkeiten bei der Umsetzung solcher Maßnahmen konfrontiert sind, da viele Tätigkeiten eine physische Präsenz erfordern. Auch im öffentlichen Sektor war die Einführung flexibler Arbeitsmodelle weit verbreitet, jedoch waren die betreffenden Maßnahmen teilweise mit bürokratischen Hürden und einer langsamen Umsetzung konfrontiert, was die Effizienz dieser Maßnahmen beeinträchtigte.

Die durchgeführten Interviews verdeutlichten, dass alle Mitarbeiter*innen Flexibilität als äußerst wichtig erachten, insbesondere während Krisenzeiten. Die Einführung von Telearbeit und flexiblen Arbeitszeiten wurde von der Mehrheit der Befragten positiv bewertet. Diese Maßnahmen trugen dazu bei, die Work-Life-Balance zu verbessern und den

beruflichen sowie privaten Anforderungen besser gerecht zu werden. In Krisensituationen, wie der COVID-19 Pandemie und der Finanzkrise im Jahr 2008, erwies sich Flexibilität als wichtiger Faktor, um den Arbeitsalltag erfolgreich zu bewältigen.

5.1.1.2 Arbeitsplatzsicherheit

Im Rahmen der Befragungen wurde von Teilnehmenden berichtet, dass Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit in Krisenzeiten, zu erhöhtem Stress und Angst führten. Ö2 und Ö3 berichteten, dass Budgetkürzungen und finanzielle Unsicherheiten ihre Fähigkeit beeinträchtigten, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren und motiviert zu bleiben. Ö3 merkte zudem an, dass ihre Angst vor einer Entlassung während der Corona-Pandemie eine besonders hohe Belastung darstellte, da es in ihrem Alter schwierig sei, einen neuen Job zu finden.

„Während der Wirtschaftskrise 2008 war die Unsicherheit bezüglich der Finanzierung vieler Projekte sehr hoch, was meine Motivation beeinträchtigte. Während der Corona-Pandemie hatte ich Angst, entlassen zu werden, obwohl ich wusste, dass Entlassungen in öffentlichen Einrichtungen nicht so schnell passieren wie in der Privatwirtschaft. In meinem Alter ist es schwer, einen neuen Job zu finden, was die Situation noch belastender machte. Privat hatte ich noch dazu mit einer schweren Krankheit in der Familie zu kämpfen.“ (Ö3, 2024)

In der Automobilindustrie erlebte P1 während der Kurzarbeit erhebliche Unsicherheiten und ständige Angst vor möglichen Entlassungen. P2 war als neuer Mitarbeiter besonders beunruhigt, obwohl er die Hoffnung hatte, bei einem Jobverlust schnell eine neue Stelle zu finden. Die Unsicherheit beeinträchtigte dennoch seine Motivation und Leistung. P3 berichtete von allgegenwärtiger Arbeitsplatzunsicherheit während der Finanzkrise 2008, die ihre Motivation stark beeinträchtigte.

Die Befragten identifizierten verschiedene Maßnahmen, die ihr Gefühl der Arbeitsplatzsicherheit hätten verstärken können. Dabei wurde insbesondere auf die Bedeutung regelmäßiger und transparenter Kommunikation über die Lage des Unternehmens und geplante Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsplätze hingewiesen. Ö1 und P2 wünschten sich verbindliche Zusagen zur Arbeitsplatzsicherheit und klare Informationen über finanzielle Unterstützungen. Ö3 und P1 betonten die Relevanz umfassender Pläne zur Bewältigung von Krisen, welche alle Mitarbeitenden einbeziehen, sowie regelmäßiger Meetings und offener Gespräche über potenzielle wirtschaftliche Risiken und die Pläne des Unternehmens.

Des Weiteren beschrieben die Befragten bestimmte Phasen der Krise, in denen sie sich besonders um ihre Arbeitsplatzsicherheit sorgten. Zu Beginn der Pandemie beispielsweise herrschte generell große Unsicherheit. Im Vergleich dazu stellten Budgetkürzungen und eingefrorene Projekte während der Finanzkrise 2008 eine deutlich geringere Belastung dar. P1 erinnerte sich, als die Werkstatt aufgrund eines Lieferkettenproblems

keine Aufträge mehr annehmen konnte. Diese Zeit war durch eine hohe Unsicherheit und Angst vor Entlassungen gekennzeichnet. P3 berichtete von der beängstigenden Phase der Finanzkrise, in der zahlreiche Banken Personal abbauten und die Zukunft ungewiss war.

Nach der Durchführung der Experteninterviews kann festgehalten werden, dass die Arbeitsplatzsicherheit während Krisenzeiten von zentraler Bedeutung ist.

5.1.1.3 Transparenz

Die Transparenz von Unternehmen während der Krise nimmt einen wesentlichen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in die Unternehmensführung. Dies geht aus den durchgeführten Interviews hervor. Die Bewertung des Ausmaßes der Transparenz fiel bei den Befragten unterschiedlich aus, in Abhängigkeit davon, wie gut die Informationen über Entscheidungen und Veränderungen kommuniziert wurden.

Ö1 lobte das hohe Maß an Transparenz, das ihr Arbeitgeber während der Covid-19-Pandemie zeigte. Regelmäßige Updates und Meetings trugen dazu bei, dass die Entscheidungen der Leitungspersonen nachvollziehbar wurden und das Vertrauen dadurch gestärkt wurde. Auch P2 hatte eine positive Erfahrung und hob hervor, dass die Transparenz seines Unternehmens ihm half, Vertrauen in die Zukunft zu gewinnen.

Im Gegensatz dazu äußerten Ö2 und P1 Kritik an der mangelnden Transparenz ihres Unternehmens. Viele Entscheidungen wurden nicht klar kommuniziert, was zu Unsicherheiten und Spekulationen führte. Dies schwächte ihr Vertrauen in die Unternehmensführung und führte zu Unmut und Misstrauen innerhalb der Belegschaft. Ö3 ortete Lücken in der Kommunikation, welche Ihre Unsicherheit verstärkten und ihr Vertrauen negativ beeinflussten. P3 berichtete von einer unzureichenden Kommunikation während der Finanzkrise 2008, die zu Gerüchten und Unsicherheiten führte. Sie lobte jedoch die Transparenz des Unternehmens während der Corona-Pandemie.

„Während der Finanzkrise 2008 war die Transparenz in unserem Unternehmen mangelhaft. Es gab viele Gerüchte und Unsicherheiten, weil die Geschäftsleitung wichtige Informationen zurückhielt oder unzureichend kommunizierte. Dies verstärkte die Angst vor Entlassungen und machte es schwer, sich auf die Arbeit zu konzentrieren. Eine klarere Kommunikation hätte viel zur Beruhigung der Belegschaft beigetragen. Während der Corona-Krise, die von jemand anderem gemanagt wurde, habe ich mich aber gut informiert und transparent informiert gefühlt.“ (P3, 2024)

Die befragten Personen betonten, dass eine regelmäßige, detaillierte und transparente Informationspolitik hinsichtlich der Lage des Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Dies gilt insbesondere für die Auswirkungen der Krise auf die Arbeitsplätze sowie für die geplanten Maßnahmen zur Bewältigung der Krise. Denn nur durch eine transparente Kommunikation kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeiter*innen sicherer und informierter fühlen.

„Die unzureichende Kommunikation während der Krise hat mein Vertrauen in die Unternehmensführung geschwächt. Viele Entscheidungen wurden nicht klar kommuniziert, was zu Unsicherheiten und Spekulationen führte. Ich hätte mir mehr Transparenz und regelmäßige Updates gewünscht, um das Vertrauen aufrechtzuerhalten.“
(Ö2, 2024)

Die Art und Weise, wie transparent Unternehmen während einer Krise sich verhalten, hat demnach einen großen Einfluss auf das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in die Unternehmensführung. Eine regelmäßige, transparente und offene Kommunikation wird als essenziell erachtet, um Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Eine konsistente und rechtzeitige Kommunikation über wichtige Entscheidungen und Veränderungen hätte das Vertrauen der Mitarbeiter*innen gestärkt und ihre Unsicherheiten reduziert.

5.1.2 Ergebnisse aus den Interviews mit leitenden Personen

5.1.2.1 Flexibilität

In den Interviews mit den Führungskräften wurde deutlich, dass Flexibilität in der Arbeitsorganisation in Krisenzeiten eine entscheidende Rolle spielt. Während FP1 von einer hohen Flexibilität innerhalb der Belegschaft sprach, berichteten FÖ1 und FP3 von Schwierigkeiten zu Beginn der Krisensituationen. FÖ3 hob die Flexibilität ihrer Mitarbeiter*innen in Krisenzeiten hervor, insbesondere bei extern verursachten Krisen. Die Fähigkeit zur raschen Adaption an neue arbeitsbezogene Methoden sowie die Bereitschaft zur Variation der Arbeitszeiten wurden beispielsweise von FÖ1, FP1 und FP2 als äußerst wichtig für die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit erachtet.

*„Telearbeit und asynchrone Kommunikation brauchten etwas Anlaufzeit, haben sich dann aber als sehr effektiv erwiesen. Durch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten und Aufgaben flexibel zu erledigen, konnten wir den Betrieb aufrechterhalten. Wir haben die Homeoffice-Möglichkeit beibehalten. Meine Mitarbeiter*innen können bis zu drei Tage pro Woche Telearbeiten machen.“ (FÖ2, 2024)*

In Übereinstimmung mit den Aussagen von FÖ2, FP1 und FP3 lässt sich festhalten, dass eine Anpassung an neue Aufgaben und ein sich vertraut machen mit digitalen Werkzeugen und Technologien erforderlich war. Dabei kam der Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen, in andere Bereiche zu wechseln und sich schnell an neue Kommunikationsmittel und Arbeitsweisen anzupassen, eine entscheidende Rolle zu.. In der Logistikbranche waren laut FP3 darüber hinaus die Anpassung von Schichtplänen und die Bereitschaft zu Überstunden von bedeutender logistischer Relevanz, um die Aufrechterhaltung der Lieferketten und die Vermeidung von Versorgungsengpässen zu gewährleisten.

*„Flexibilität in der Logistik war besonders bei der Arbeitsorganisation und den Schichtplänen gefragt. Mitarbeiter*innen mussten bereit sein, kurzfristig Schichten zu wechseln oder Überstunden zu leisten, um Lieferketten aufrechtzuerhalten und Versorgungsengpässe zu vermeiden. Anfangs war ich mit der Flexibilität meiner Mitarbeitenden nicht wirklich zufrieden, aber nach einiger Zeit schafften wir auch das.“ (FP3, 2024)*

Die Implementierung flexibler Arbeitspraktiken, wie Telearbeit, flexible Arbeitszeiten und asynchrone Kommunikation, wurde von FÖ1, FÖ2, FÖ3, FP1, FP2 und FP3 übereinstimmend als effektiv bewertet. Diese Maßnahmen ermöglichten den genannten Personen, ihre Arbeitszeiten an persönliche Bedürfnisse anzupassen, produktiv zu bleiben und Stress zu reduzieren. Für zukünftige Situationen empfahlen Führungskräfte, diese Praktiken beizubehalten.

In der zusammenfassenden Betrachtung lässt sich feststellen, dass die Flexibilität in der Arbeitsgestaltung – einschließlich flexibler Arbeitszeiten, Telearbeit, agiler Arbeitsmethoden, angepasster Aufgabenverteilung und neuer Kommunikationsstrukturen – während der Krise sowohl die Leistung als auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen positiv beeinflusst hat. Flexible Arbeitspraktiken und eine anpassungsfähige Organisation sind demnach entscheidende Faktoren, um Krisen erfolgreich zu bewältigen.

5.1.2.2 Arbeitsmotivation

Die befragten Führungskräfte gaben an, dass verschiedene Krisen, darunter die aktuell herrschenden globalen Konflikte, die daraus resultierende Energiekrise und die globale Erderwärmung, die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen stark beeinflussen. FÖ1 berichtete, dass der Ukraine-Krieg und die Energiekrise zu Unsicherheit und Angst unter den Mitarbeiter*innen und Mitarbeitern führten, was ihre Arbeitsmotivation beeinträchtigte. Die Befürchtungen um steigende Energiekosten und die ökonomische Stabilität waren spürbar. FÖ2 identifizierte eine Beeinträchtigung der Organisation durch den Ukraine-Krieg und die Energiekrise, die bei den Mitarbeiter*innen zu erheblichen Unsicherheiten, Stress und einer negativ beeinflussten Motivation führten. Auch der Konflikt zwischen Israel und Palästina wirkt sich auf die Organisation aus.

*„Der Ukraine-Krieg und die Energiekrise führten zu großer Unsicherheit und Angst unter den Mitarbeiter*innen. Die Sorge um die wirtschaftliche Stabilität und die steigenden Lebenshaltungskosten beeinträchtigten die Motivation erheblich.“ (FP2, 2024)*

FÖ3 wies darauf hin, dass die globale Erwärmung und Umweltkatastrophen das Bewusstsein und die Motivation ihrer Mitarbeiter*innen beeinflussten. Die ständige Unsicherheit und die Anpassung an neue Arbeitsweisen stellten eine Herausforderung dar. In der IT-Branche führte die Energiekrise laut FP1 zu einer Mischung aus Angst und gesteigerter Motivation. Einige Mitarbeiter*innen waren motiviert, neue Lösungen zu finden und die Krise als Chance zu sehen, während andere durch die Unsicherheit und die veränderten Arbeitsbedingungen demotiviert wurden.

FP2 erklärte, dass die Sorge um die wirtschaftliche Stabilität und die steigenden Lebenserhaltungskosten die Motivation erheblich beeinträchtigten. FP3 berichtete, dass die Auswirkungen der Energiekrise und internationaler Konflikte auf die Lieferketten zu einer erhöhten Arbeitsbelastung und Stress führten, was die Motivation der Mitarbeiter*innen beeinträchtigte. Gleichzeitig gab es jedoch auch eine höhere Motivation, Lösungen zu finden und die Herausforderungen zu bewältigen.

*„Die globale Erwärmung und die daraus resultierenden Umweltkatastrophen haben das Bewusstsein und die Motivation meiner Mitarbeiter*innen beeinflusst.“ (FÖ3, 2024)*

Um die Motivation während der Krise zu erhalten oder zu verbessern, setzten die Führungskräfte verschiedene Strategien ein. FÖ2 implementierte Unterstützungsprogramme und erhöhte die Transparenz, um die Motivation zu verbessern, wobei regelmäßige Feedback-Runden und die Anerkennung der Leistungen ebenfalls halfen. FÖ3 nutzte digitale Tools und Plattformen, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zu erleichtern. Zudem wurden Team-Building-Aktivitäten und virtuelle Meetings implementiert, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. FP1 hat teaminterne Gemeinschaftsabende eingeführt, in denen sich die Mitarbeiter*innen über aktuelle Geschehnisse austauschen. Einmal im Quartal werden auch externe Speaker eingeladen, um aktuelle Themen, die die Belegschaft beschäftigen, zu beleuchten. FP3 optimierte die Arbeitsbedingungen während der Corona-Krise durch die Anpassung der Schichtpläne und die Einführung von Sicherheitsmaßnahmen.

Die Führungskräfte reagierten auf Veränderungen in der Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter*innen durch regelmäßiges Feedback, individuelle Gespräche und die Bereitstellung von Unterstützung. FP2 offerierte individuelle Unterstützung und Weiterbildungsangebote, um auf Motivationsprobleme zu reagieren, und stellte flexible Arbeitsmodelle und regelmäßige Meetings bereit. FP3 adaptierte die Schichtpläne und implementierte Sicherheitsmaßnahmen, was sich positiv auf die Motivation auswirkte. Es wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Motivation der Belegschaft aufrechtzuerhalten und sie bei der Bewältigung von Herausforderungen zu unterstützen. Sämtliche Befragten gaben an, dass die Arbeitsmotivation ein entscheidender Faktor, vor allem in Krisensituationen, ist.

5.1.2.3 Wirtschaftlicher Erfolg

Durch die Interviews wurde deutlich, dass verschiedene Anpassungen in den Organisationen vorgenommen wurden, um den wirtschaftlichen Erfolg während der Krise zu sichern und zu verbessern. FÖ1 betonte die Bedeutung der Reduktion von Ausgaben und der strengen Budgetkontrolle. Das Unternehmen führte Effizienzsteigerungsprogramme ein und setzte verstärkt auf digitale Lösungen, um Kosten zu senken und die Produktivität zu erhöhen. Ähnlich äußerte sich FÖ2, der die Optimierung interner Prozesse und die Priorisierung von Investitionen in wichtige Projekte hervorhob. FÖ3 berichtete von der Einführung flexibler Arbeitsmodelle und der Digitalisierung zur Senkung der Betriebskosten.

In der IT-Branche berichtete FP1 von optimierten Projektmanagementprozessen, um die Effizienz zu steigern und Kosten zu senken. FP2 implementierte eine strenge Kostenkontrolle sowie eine Anpassung der Finanzplanung, um die Liquidität zu erhöhen und wirtschaftliche Risiken abzusichern. FP3 fokussierte sich auf die Optimierung der Lieferketten sowie die verbesserte Verwaltung der Lagerbestände, um Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise wurden kontinuierlich überwacht und analysiert. FÖ1 führte regelmäßige Analysen durch, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. FÖ2 setzte auf detaillierte Bewertungen der finanziellen Risiken und passte die Strategie entsprechend an, was Kostensenkungsmaßnahmen und die Priorisierung von Projekten einschloss. FÖ3 ergriff proaktive Maßnahmen, darunter die Anpassung der Arbeitsmodelle und Investitionen in digitale Tools, um die Produktivität zu erhalten.

Das Unternehmen des FP1 ist in den letzten Jahren schnell gewachsen. Infolge der aktuellen Krise musste die Organisation feststellen, dass das schnelle Wachstum nicht richtig geplant worden war, was zur Entlassung von 3 % der Belegschaft führte. FP2 führte umfangreiche Finanzanalysen durch, um die Auswirkungen der Krise zu bewerten und die Liquidität zu sichern sowie die Finanzstrategien anzupassen. FP3 überwachte kontinuierlich die Lieferketten und diversifizierte die Lieferanten, um die Versorgungssicherheit zu erhöhen und die Effizienz zu steigern.

„Die Krise hat die Notwendigkeit von digitalen Transformationen und flexiblen Arbeitsmodellen aufgezeigt. Diese strategischen Entscheidungen haben unsere langfristige Ausrichtung stark beeinflusst, indem wir nun verstärkt auf Technologie und Flexibilität setzen.“ (FÖ1, 2024)

Die strategischen Entscheidungen während der Krise hatten langfristige Auswirkungen auf die Ausrichtung der Unternehmen. FÖ1 betonte, dass die Krise die Notwendigkeit von digitalen Transformationen und flexiblen Arbeitsmodellen aufgezeigt habe, was die langfristige Ausrichtung auf Technologie und Flexibilität verstärkt habe. FÖ2 führte aus, dass die Krise die Relevanz von Risikomanagement und Prozess Resilienz verdeutlicht habe, welche nun stärker in der langfristigen Strategie verankert sind. FP2 betonte, dass langfristige Anpassungen der Finanzstrategien erforderlich waren, um besser auf wirtschaftliche Schwankungen reagieren zu können, einschließlich der Erhöhung der Liquidität und Diversifikation der Investitionen. FP3 führte aus, dass die Corona-Krise die Bedeutung flexibler und belastbarer Lieferketten verdeutlicht habe, was zur Optimierung der Logistikprozesse und Diversifizierung der Lieferanten geführt habe. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Führungskräfte eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen haben, um den wirtschaftlichen Erfolg während der Krise zu sichern und nachhaltig zu verbessern.

5.2 Ergebnisse des Fragebogens

5.2.1 Befragungszeitraum und Teilnehmeranzahl

Die Befragung wurde unter Verwendung des Online-Tools „Microsoft Forms“ durchgeführt und erstreckte sich über einen Zeitraum von vier Wochen. Der Link zum Fragebogen wurde an öffentliche sowie private Unternehmen versendet. Insgesamt haben 114 Personen an der Befragung teilgenommen, davon 50 aus dem öffentlichen und 64 aus dem privaten Sektor. Innerhalb des öffentlichen Sektors waren 70 % der Teilnehmer*innen weiblich (35 Personen) und 30 % männlich (15 Personen). Im privaten Sektor belief sich der Anteil der männlichen Teilnehmer*innen auf 61 % (39 Personen) und der Anteil der weiblichen Teilnehmer*innen auf 39 % (25 Personen). Angaben zu anderen Geschlechtern wurden nicht gemacht.

Die durchgeführte Befragung wurde in mehrere Kategorien unterteilt, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden.

5.2.2 Demografische Daten

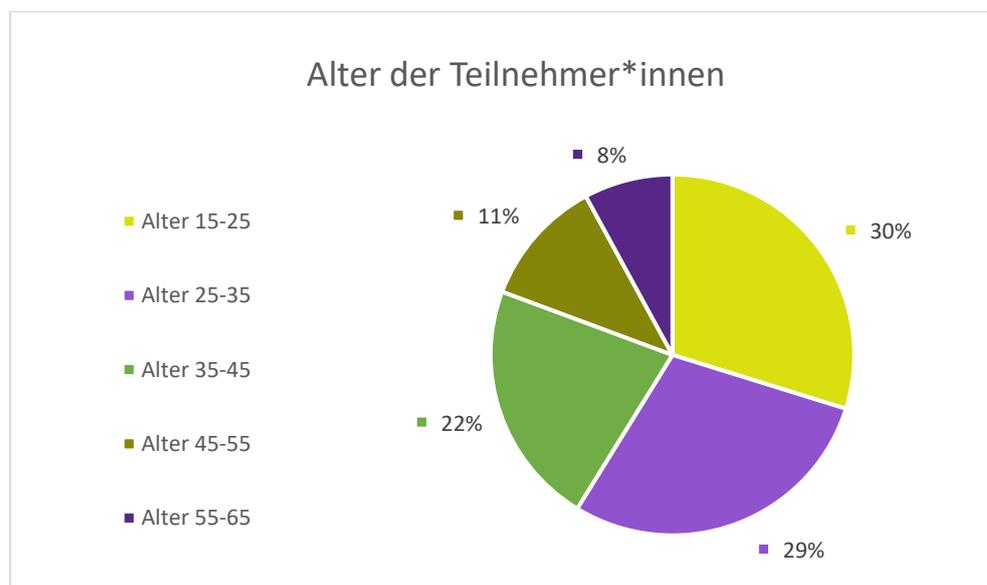


Abbildung 3: Alter der Teilnehmer*innen

Es wird gut ersichtlich, dass die Altersgruppen unterschiedlich stark vertreten sind. 30 % der Teilnehmerinnen gehören zur Altersgruppe der 15- bis 25-Jährigen, 29 % der Befragten der Altersgruppe der 25- bis 35-Jährigen. Die 35- bis 45-Jährigen sind mit 22 % der Befragten vertreten, gefolgt von der Altersgruppe der 45- bis 55-Jährigen, die 11 %

der Teilnehmer*innen ausmacht. Die Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen bildet mit 8 % den kleinsten Anteil der Befragten. Die Altersspanne der Befragten ist als breit zu charakterisieren.

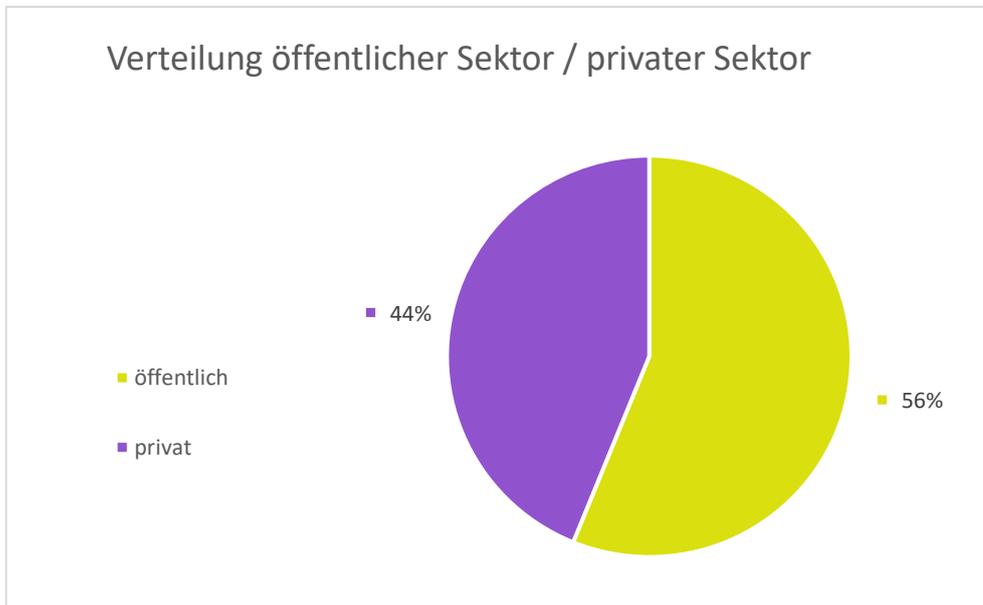


Abbildung 4: Verteilung nach Sektor

Die Auswertung der Daten zeigt, dass 44 % der Umfrageteilnehmer aus dem öffentlichen Sektor stammen, während 56 % der Befragten im privaten Sektor tätig sind. Diese nahezu ausgeglichene Verteilung ermöglicht es, umfassende und vergleichbare Erkenntnisse über die spezifischen Bedürfnisse beider Sektoren zu gewinnen. Diese ausgewogene Verteilung ist von besonderer Relevanz, um die allgemeingültigen sowie sektorenspezifischen Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und Führungskräften während einer Krise zu identifizieren und zu analysieren.

5.2.3 Allgemeine Fragen

Die Fragestellung der Ressourcenverteilung zielte darauf ab, die Bereitstellung von technischen, finanziellen und informationellen Ressourcen durch Unternehmen zu bewerten, um eine effektive Reaktion auf Krisen zu ermöglichen.

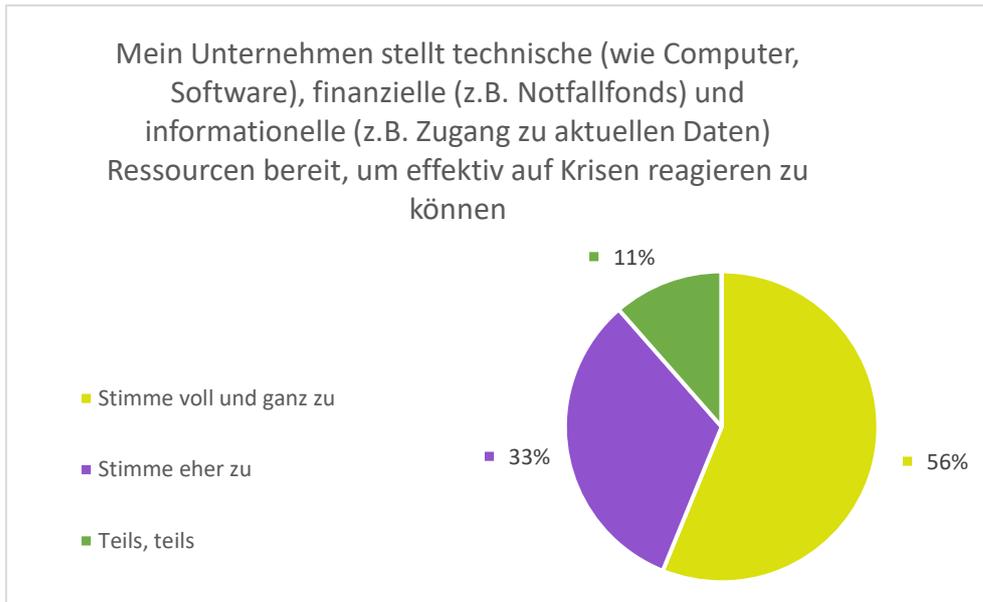


Abbildung 5: Bereitstellung technischer, finanzieller und informationeller Ressourcen in Krisenzeiten

Die Rückmeldungen verdeutlichen, dass eine überwältigende Mehrheit der Befragten dieser Aussage zustimmt. 56 % der Teilnehmer*innen stimmten der Aussage „voll und ganz zu“, während 33 % der Befragten „eher zustimmten“. 11 % der Teilnehmer*innen gaben an, der Aussage „teils, teils“ zuzustimmen, und keiner der Befragten stimmte der Aussage „eher nicht zu“ oder „gar nicht zu“. Die präsentierten Resultate zeigen, ob und in welchem Umfang Unternehmen Ressourcen zur Verfügung stellen, um Krisen zu bewältigen.

Die zweite Frage in dieser Rubrik zielt darauf ab, die Angebote von Unternehmen in diesem Bereich zu ermitteln. Dazu zählen beispielsweise der Zugang zu Berater*innen und Trainings zur Stressbewältigung.

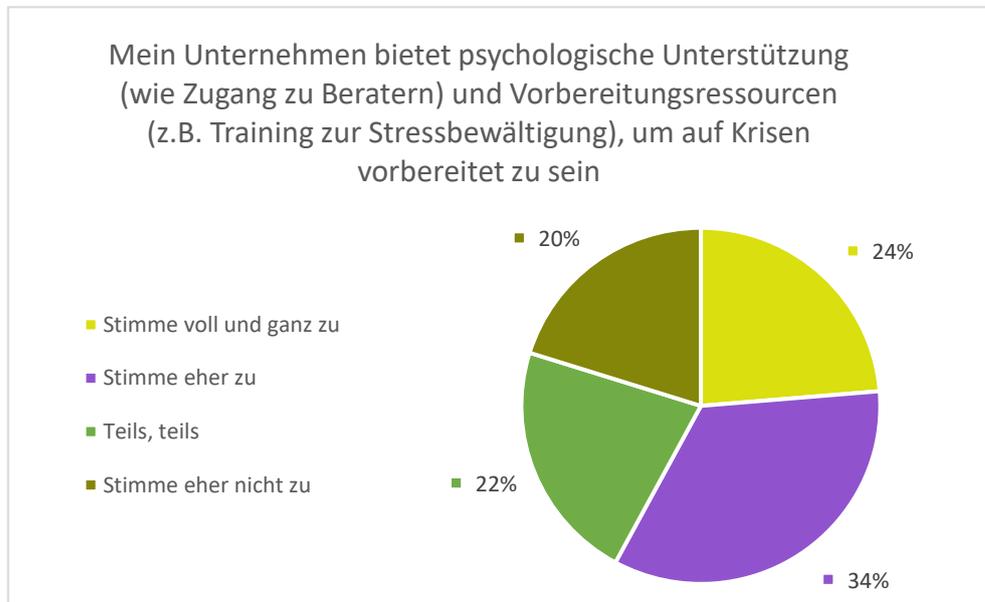


Abbildung 6: Psychologische Unterstützung und Vorbereitungsressourcen zur Krisenbewältigung

Die Antworten veranschaulichen, dass 58 % der Befragten angeben, dass ihr Unternehmen psychologische Unterstützung und Vorbereitungsressourcen bereitstellt, entweder vollständig (24 %) oder weitgehend (34 %). 22 % der Teilnehmer*innen geben an, dass diese Ressourcen nur teilweise zur Verfügung stehen, während 20 % der Befragten die Verfügbarkeit solcher Ressourcen als unzureichend bewerten.

Man kann festhalten, dass die Verfügbarkeit psychologischer Unterstützung und Vorbereitungsressourcen in den befragten Unternehmen variiert. 57 % der Personen geben an, dass entsprechende Ressourcen vorhanden sind. Der Rest zeigt auf, dass diese Unterstützung nur teilweise oder gar nicht zur Verfügung steht.

5.2.4 Kommunikation

Die erste Frage in der Kategorie „Kommunikation“ befasste sich mit den Erwartungen an Unternehmen hinsichtlich klarer und zeitnahe Kommunikation. Dies diente der Bewertung, inwieweit Mitarbeiter*innen von ihrem Unternehmen regelmäßige Updates per E-Mail oder Meetings im Falle einer Krise erwarten.

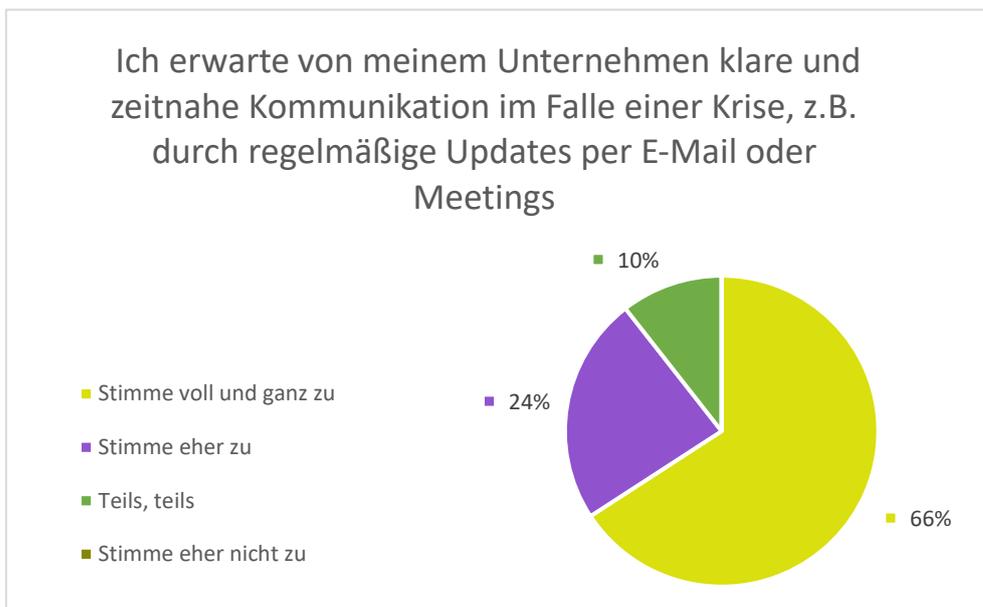


Abbildung 7: Erwartung klarer und zeitnahe Kommunikation in Krisenzeiten

Die Resultate lassen eine deutliche Erwartungshaltung der Befragten erkennen. 66 % der Teilnehmer*innen stimmten der Aussage „voll und ganz zu“, dass sie klare und zeitnahe Kommunikation im Falle einer Krise erwarten. 24 % der Befragten stimmten der Aussage „eher zu“, während 10 % sich „teils, teils“ dazu äußerten. Keiner der Befragten stimmte der Aussage „eher nicht zu“ oder „gar nicht zu“.

Es kann somit festgehalten werden, dass eine deutliche Mehrheit der Befragten, nämlich 90 %, eine klare und zeitnahe Kommunikation seitens ihres Unternehmens im Krisenfall erwartet. Regelmäßigen Updates und transparenten Informationsflüssen sind für die Mitarbeiter*innen ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation. Die hohe Zustimmung zu dieser Erwartung verdeutlicht, dass Unternehmen ihre Kommunikationsstrategien in Krisenzeiten sorgfältig planen und umsetzen müssen, da die Belegschaft darauf großen Wert legt.

Die Umfrage untersuchte zudem, welche Bedeutung die Mitarbeiter*innen der Möglichkeit beimessen, während einer Krise Feedback an ihr Unternehmen geben zu können.

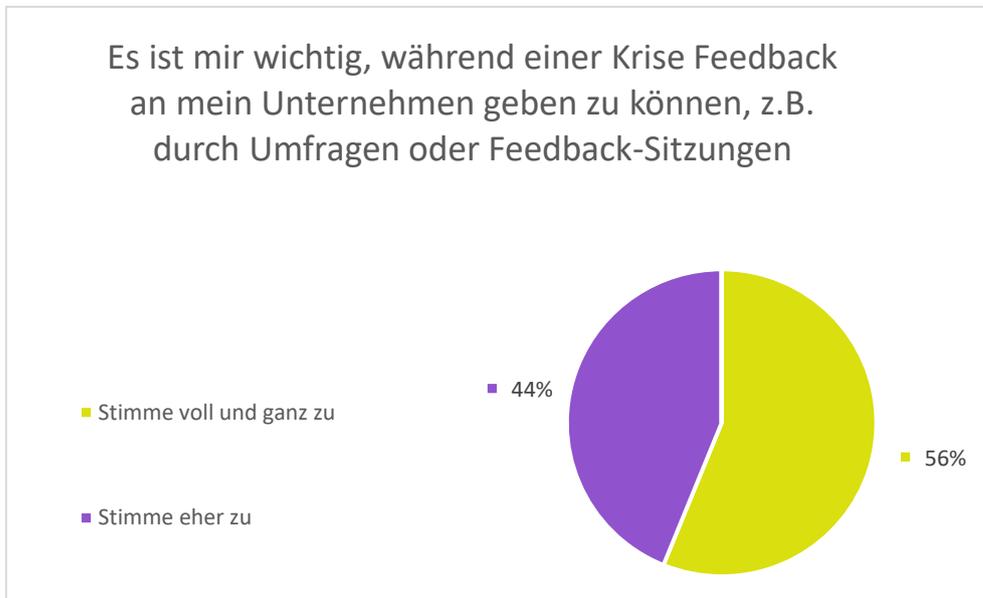


Abbildung 8: Bedeutung von Feedbackmöglichkeiten während einer Krise

Die Rückmeldungen weisen auf eine klare Präferenz für Feedbackmöglichkeiten hin. 56 % der Befragten stimmten „voll und ganz zu“, dass es ihnen wichtig ist, während einer Krise Feedback geben zu können. Weitere 44 % stimmten „eher zu“. Es wurden keine Stimmen für „teils, teils“, „eher nicht zu“ oder „gar nicht zu“ abgegeben.

Diese Daten verdeutlichen, dass alle Befragten Feedbackmöglichkeiten während einer Krise als wichtig erachten. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Unternehmen, effektive Feedbackmechanismen zu implementieren, durch die Mitarbeiter*innen ihre Meinungen und Erfahrungen mitteilen können. Mithilfe dieser Informationen können Unternehmen frühzeitig auf Bedenken und Vorschläge der Mitarbeiter*innen reagieren und Dinge optimieren.

Die nächste Frage untersuchte, in welchem Maße es den Mitarbeiter*innen wichtig ist, dass die Führung ihres Unternehmens proaktiv und klar kommuniziert.

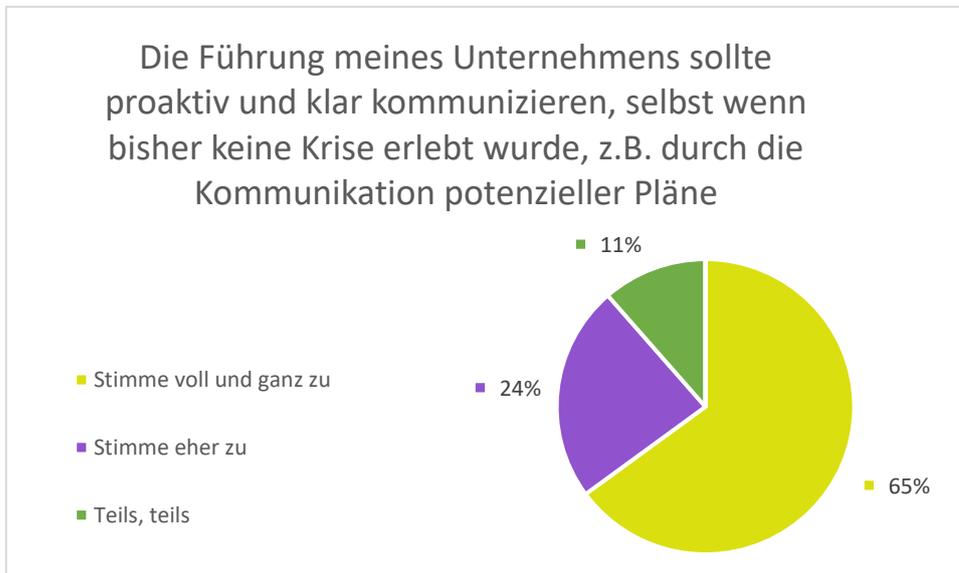


Abbildung 9: Proaktive und klare Kommunikation der Unternehmensführung

65 % der Teilnehmer*innen geben an, der Aussage „voll und ganz zuzustimmen“, dass die Führung ihres Unternehmens proaktiv und klar kommunizieren sollte. 24 % stimmten „eher zu“, während 11 % sich „teils, teils“ dazu äußerten. Es gab keine Teilnehmer*innen, die „eher nicht zu“ oder „gar nicht zu“ stimmten.

Die hohe Zustimmung zeigt, dass Unternehmen ihre Kommunikationsstrategien nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch präventiv planen und umsetzen sollten. Mitarbeiter*innen und Mitarbeiter legen großen Wert darauf, über potenzielle Pläne und Entwicklungen informiert zu sein, um sich besser auf mögliche Veränderungen vorbereiten zu können.

Die Umfrage erfasste zudem, wie wichtig den Mitarbeiter*innen effektive Kommunikation in Krisenzeiten ist, beispielsweise durch regelmäßige Briefings und transparente Updates.

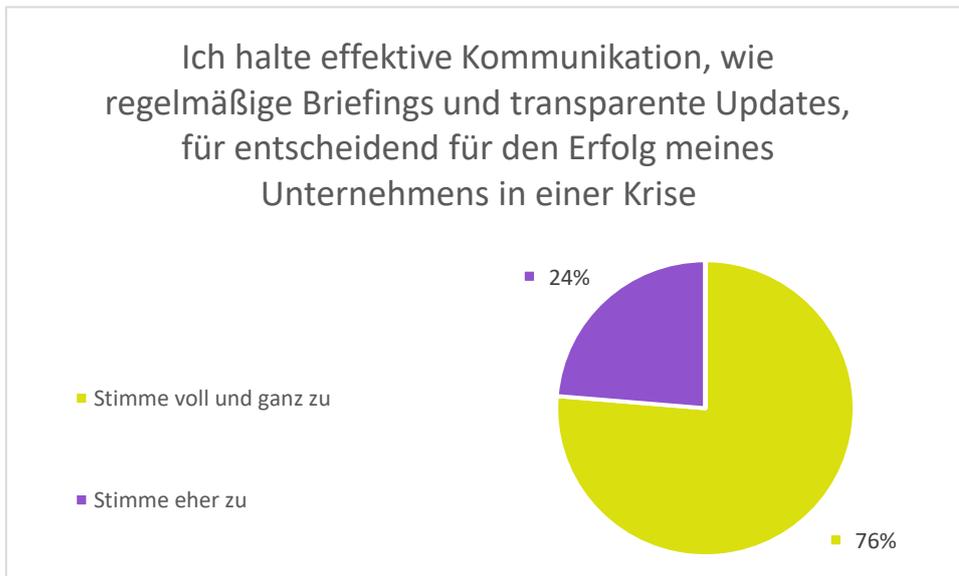


Abbildung 10: Bedeutung effektiver Kommunikation für den Unternehmenserfolg in Krisenzeiten

Die Ergebnisse zeigen, dass alle Befragten der Meinung sind, dass effektive Kommunikation während einer Krise von entscheidender Bedeutung ist. Die uneingeschränkte Zustimmung demonstriert die Bedeutung klarer Kommunikationsstrategien für Unternehmen. Mitarbeiter*innen erwarten, durch regelmäßige Briefings und Updates auf dem Laufenden gehalten zu werden.

Die finale Frage dieser Kategorie zielte darauf ab, die Relevanz der Transparenz eines Unternehmens in Bezug auf Entscheidungen und Zukunftspläne während eines Krisenzeitraumes zu ergründen.

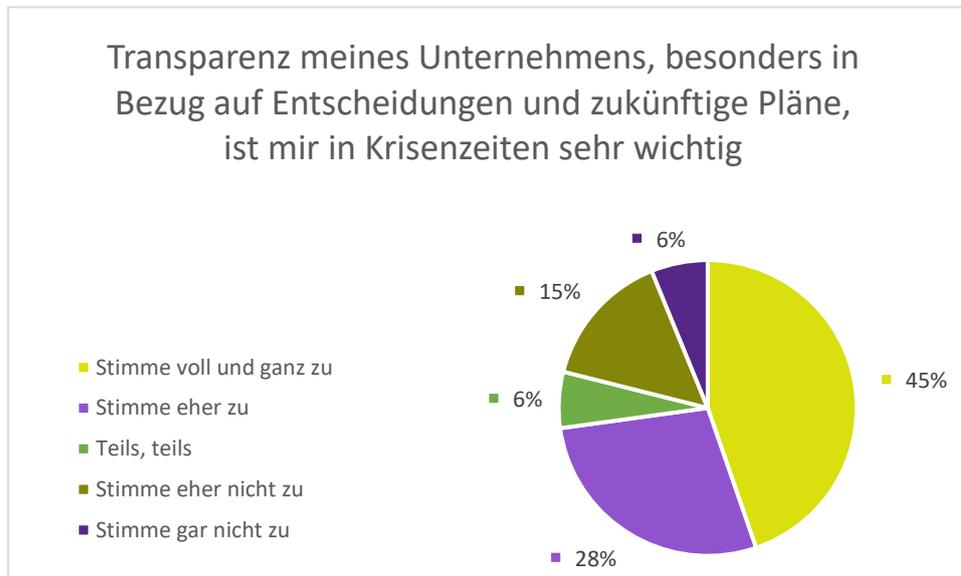


Abbildung 11: Wichtigkeit von Transparenz in Bezug auf Entscheidungen und zukünftige Pläne in Krisenzeiten

Die divergierende Meinungen hinsichtlich des Werts von Transparenz insbesondere in Bezug auf Entscheidungen und zukünftige Pläne in Krisenzeiten, sind evident. 45 % der Befragten bekundeten ihre vollständige Zustimmung zur These, dass Transparenz in einem solchen Kontext eine hohe Relevanz aufweist, während 28 % dieser Aussage lediglich eine eingeschränkte Zustimmung aussprachen. Sechs Prozent der Befragten äußerten sich „teils, teils“, während weitere 15 Prozent der Aussage „eher nicht“ zustimmten. Sechs Prozent der Teilnehmer*innen stimmten der Aussage „gar nicht“ zu.

Dieses Resultat steht in Kontrast zu den vorherigen Fragen, bei denen eine deutliche Mehrheit klare und regelmäßige Kommunikation sowie Feedbackmöglichkeiten als sehr wichtig eingestuft hat. Es lässt sich eine gewisse Abweichung beobachten, die darauf hindeutet, dass Transparenz über Entscheidungen und zukünftige Pläne in Krisenzeiten nicht von allen Befragten als gleich wichtig angesehen wird. Unternehmen sind folglich dazu angehalten, die Kommunikationsbedürfnisse ihrer Belegschaft einer detaillierten Analyse zu unterziehen und entsprechend darauf zu reagieren.

5.2.5 Arbeitsplatzsicherheit

Die nächste Kategorie ist die der „Arbeitsplatzsicherheit“. Die erste Frage, die hier gestellt wurde, war, wie klar und wirksam die Mitarbeiter*innen die Richtlinien und Maßnahmen ihres Unternehmens zur Gewährleistung der physischen und psychischen Arbeitssicherheit während einer Krise wahrnehmen.

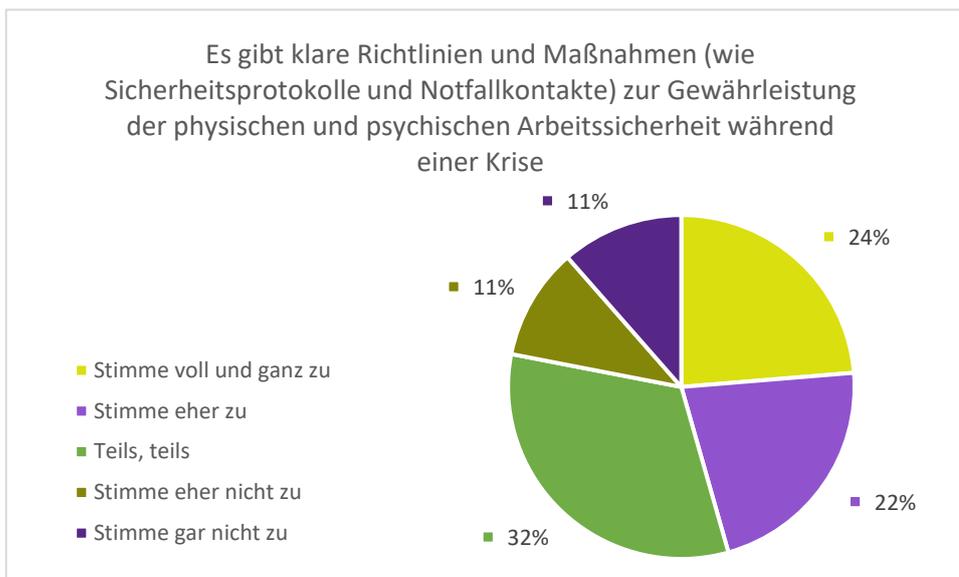


Abbildung 12: Klare Richtlinien und Maßnahmen zur Gewährleistung der Arbeitssicherheit in Krisenzeiten

Die Ergebnisse dieser Frage legen nahe, dass eine signifikante Anzahl der Befragten die Richtlinien und Maßnahmen zur Arbeitssicherheit als unzureichend oder nur teilweise klar wahrnimmt. 24 % der Befragten sind jedoch der Meinung, dass diese Richtlinien und Maßnahmen vollständig klar sind, während 22 % ihnen größtenteils zustimmen. Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass in den Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung von Richtlinien und Maßnahmen noch sehr unterschiedliche Entwicklungsstände zu verzeichnen sind.

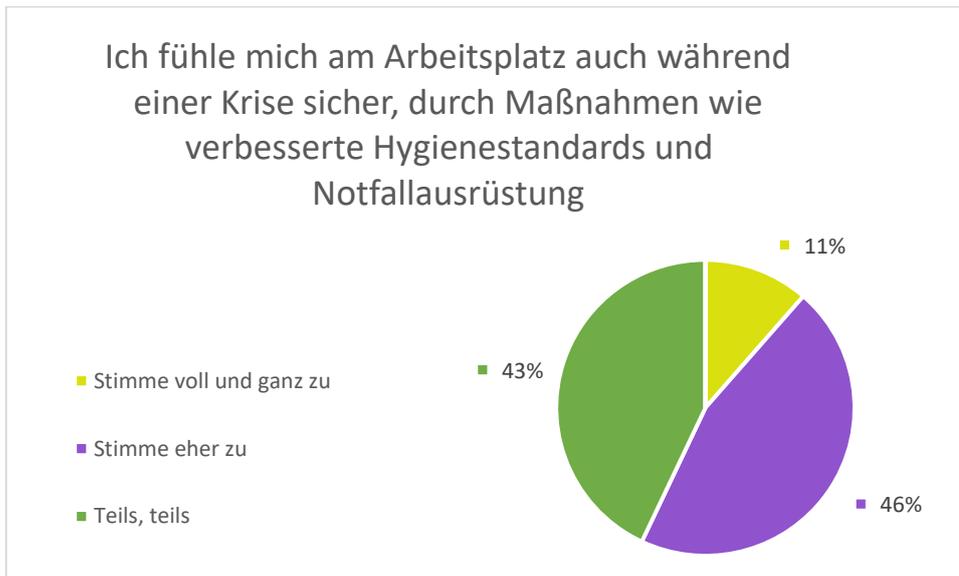


Abbildung 13: Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz durch Hygienestandards und Notfallausrüstung in Krisenzeiten

Die aus der Umfrage hervorgegangenen Daten zeigen eine deutliche Skepsis. Nur 11 % der Befragten stimmten der Aussage „Ich fühle mich am Arbeitsplatz auch während einer Krise sicher, durch Maßnahmen wie verbesserte Hygienestandards und Notfallausrüstung“ „voll und ganz zu. 46 % stimmten „eher zu“. 43 % der Teilnehmer*innen äußerten sich „teils, teils“. Es ist erfreulich, dass niemand die Aussage ablehnte und sich für die Antwortmöglichkeiten „Stimme eher nicht zu“ oder „Stimme gar nicht zu“ entschied.

Die nächste Frage lautete „Mein Unternehmen ergreift Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen in einer Krise, wie Kurzarbeit statt Entlassungen.“

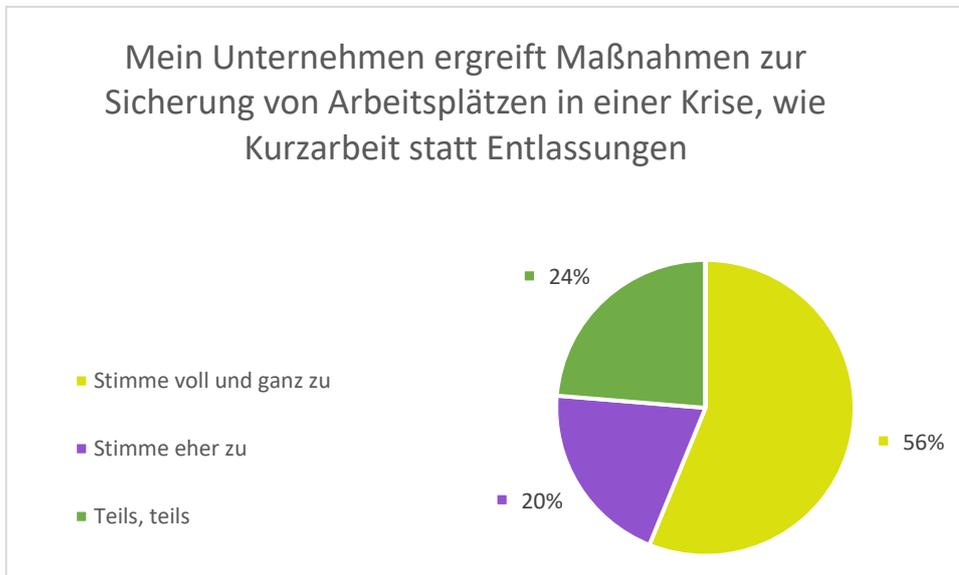


Abbildung 14: Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen in Krisenzeiten

Die Daten legen nahe, dass mehr als drei Viertel der Befragten davon überzeugt sind, dass ihr Unternehmen proaktive Schritte zur Sicherung von Arbeitsplätzen während einer Krise unternimmt. Dies lässt den Schluss zu, dass viele Unternehmen Maßnahmen wie Kurzarbeit ergreifen, um Arbeitsplätze zu sichern und Entlassungen zu vermeiden.

Allerdings gibt es auch einen 24-prozentigen Anteil der Befragten, die der Aussage nur teilweise zustimmen. Die vorgenommene Beobachtung lässt den Schluss zu, dass die Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherung entweder nicht immer klar kommuniziert oder konsistent umgesetzt werden, oder dass solche Maßnahmen möglicherweise gar nicht erkennbar vorhanden sind.

Die Umfrage thematisierte zudem die Relevanz von Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten, wie Online-Schulungen oder virtuelle Workshops, in Krisenzeiten.

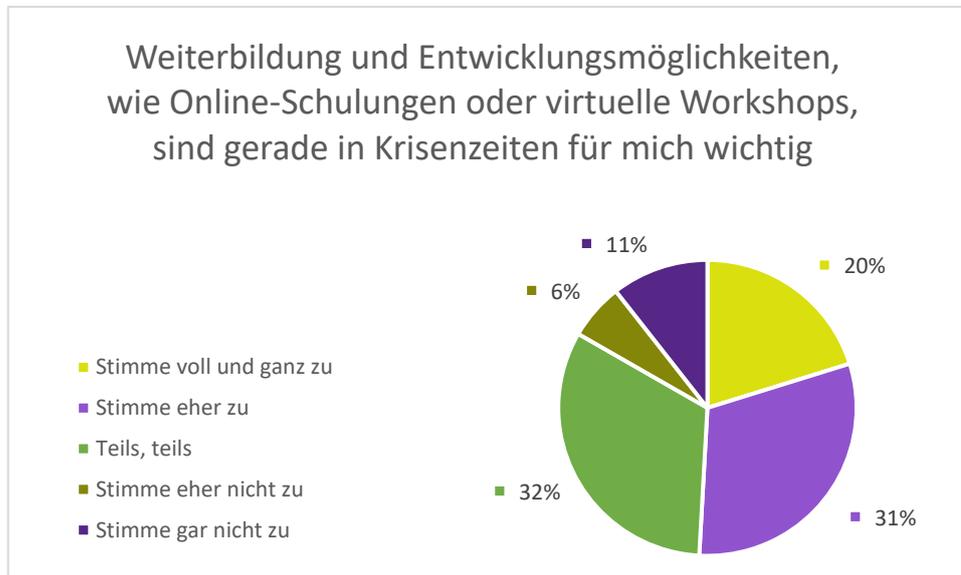


Abbildung 15: Bedeutung von Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten in Krisenzeiten

Die Daten der Umfrage zeigen, dass über die Hälfte der Befragten Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten in Krisenzeiten für wichtig erachten. Dies unterstreicht den Wert, den viele Mitarbeiter*innen auf kontinuierliches Lernen und berufliche Weiterentwicklung auch in herausfordernden Zeiten legen. Allerdings wird auch ersichtlich, dass 49 % der befragten Personen dieser Aussage entweder nur teilweise zustimmen oder sie ablehnen. Dies spiegelt unterschiedliche Prioritäten und Sichtweisen wider, in Bezug auf die Relevanz von Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten in Krisenzeiten.

5.2.6 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

In der nächsten Kategorie "Flexibilität und Anpassungsfähigkeit" wurde untersucht, wie die Antwortenden die Fähigkeit ihres Unternehmens einschätzen, sich an Krisenbedingungen anzupassen.

Die folgende Abbildung zeigt links das Ergebnis der Frage "Ich erwarte von meinem Unternehmen Flexibilität bei der Anpassung an die Krisenbedingungen, wie z.B. eine schnelle Umstellung auf Telearbeit" und rechts das Ergebnis der Frage "Flexible Arbeitszeiten, die es mir ermöglichen, meine Arbeitszeiten oder Arbeitsabläufe an meine aktuellen Bedürfnisse anzupassen, sind für mich in Krisenzeiten besonders wichtig".

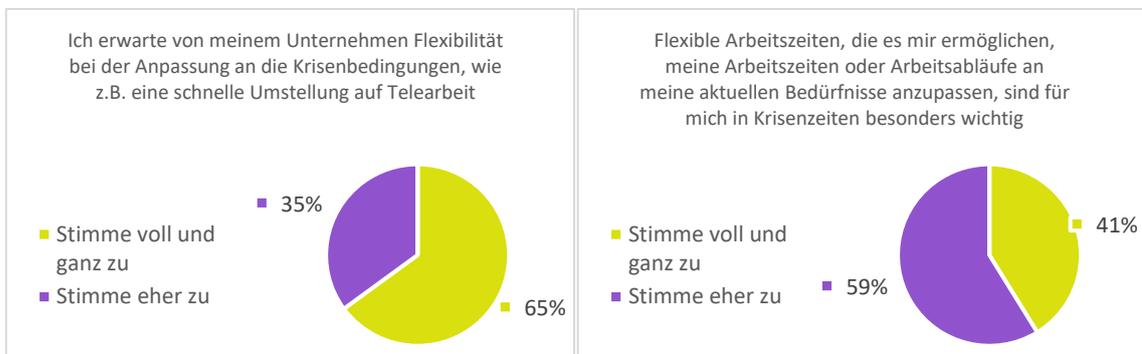


Abbildung 16: Erwartungen an betriebliche Flexibilität und Arbeitszeiten in Krisenzeiten

Sie zeigen eine klare Präferenz für beide Aspekte der Flexibilität. Die Auswertung der Daten zeigt, dass 65 % der Befragten der Aussage zustimmen, dass sie von ihrem Unternehmen Flexibilität bei der Anpassung an Krisenbedingungen erwarten, wie beispielsweise die schnelle Umstellung auf Telearbeit. Weitere 35 % der Befragten stimmen dieser Aussage „eher zu“. Bei der Frage nach flexiblen Arbeitszeiten wird deutlich, dass 41% der Befragten "voll und ganz". 59% stimmen dem "eher zu".

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die gesamte Gruppe der Befragten die Flexibilität ihres Unternehmens in Krisenzeiten als wesentlich erachtet. Die Mitarbeiter*innen legen großen Wert darauf, dass ihr Unternehmen in der Lage ist, schnell und effektiv auf Krisen zu reagieren und entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Die vorbehaltlose Zustimmung zu flexiblen Arbeitszeiten zeigt auch, dass viele Mitarbeiter*innen die Möglichkeit schätzen, ihre Arbeitszeiten und Arbeitsabläufe in Zeiten von Krisen ihren individuellen Bedürfnissen anzupassen.

Ich halte Anpassungsfähigkeit, wie die schnelle Anpassung an Marktveränderungen oder Änderungen der Arbeitsprozesse, für entscheidend für den Erfolg meines Unternehmens in einer Krise

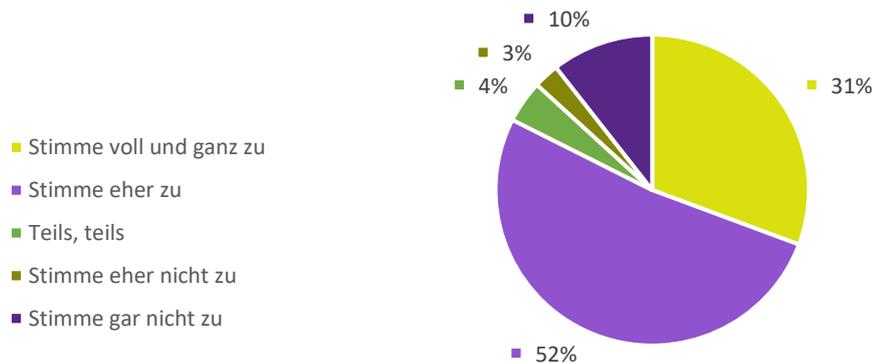


Abbildung 17: Anpassungsfähigkeit bzgl. Marktveränderungen oder Arbeitsprozesse

Das Diagramm zeigt, dass 31% der Befragten der Aussage "Ich halte Anpassungsfähigkeit, wie die schnelle Anpassung an Marktveränderungen oder Änderungen der Arbeitsprozesse, für entscheidend für den Erfolg meines Unternehmens in einer Krise." voll und ganz zustimmen. Weitere 52% stimmen eher zu. Insgesamt sind also 83% der Befragten der Meinung, dass Anpassungsfähigkeit eine entscheidende Rolle spielt.

Interessant ist jedoch, dass 4% der Befragten dieser Aussage "teils, teils" zustimmen, während 3% eher nicht und 10% überhaupt nicht zustimmen. Dies deutet darauf hin, dass trotz der überwiegenden Zustimmung eine Minderheit der Befragten die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit anders einschätzt.

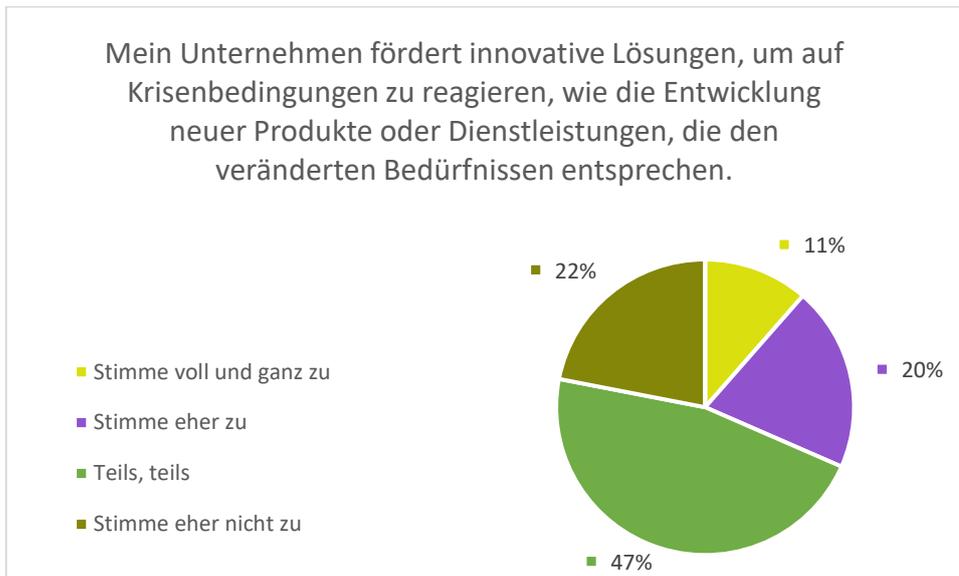


Abbildung 18: Förderung innovativer Lösungen zur Anpassung an Krisenbedingungen

Diese Antwortverteilung zeigt, dass nur eine Minderheit der Befragten der Meinung ist, dass ihr Unternehmen aktiv innovative Lösungen zur Anpassung an die Krisenbedingungen fördert. Ein beträchtlicher Anteil ist unentschlossen und steht der Aussage neutral gegenüber. Darüber hinaus gibt es einen nicht unerheblichen Anteil, der der Meinung ist, dass ihr Unternehmen solche Maßnahmen nicht ausreichend unterstützt.

Diese gemischten Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Förderung innovativer Lösungen in vielen Unternehmen verbesserungswürdig ist. Obgleich eine signifikante Anzahl von Mitarbeiter*innen positive Entwicklungen wahrnimmt, zeigt sich eine größere Gruppe noch nicht überzeugt, dass ihr Unternehmen angemessen auf die durch die Krise veränderten Anforderungen und Herausforderungen reagiert.

5.2.7 Unterstützung und Ressourcen

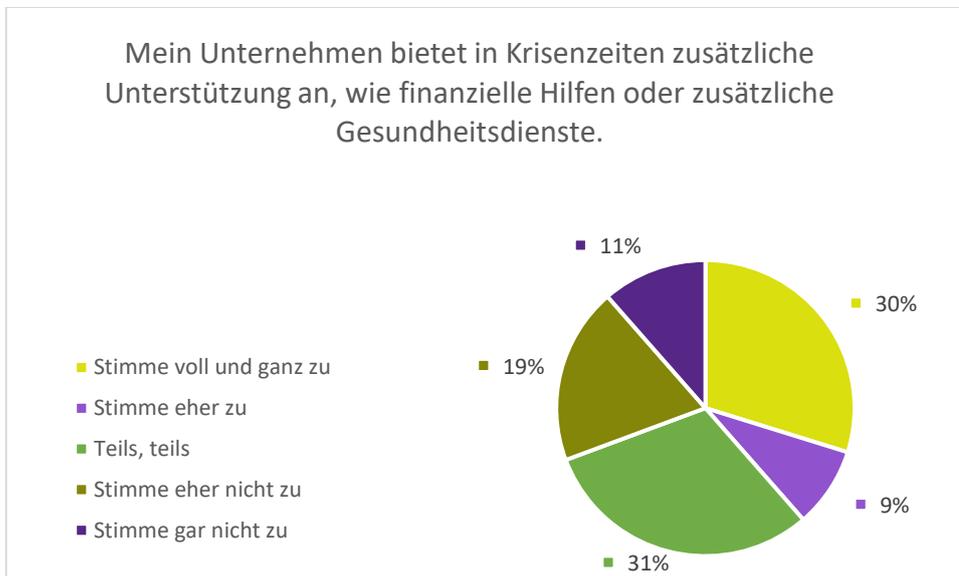


Abbildung 19: Zusätzliche Unterstützung in Krisenzeiten

Die erste Frage in der Kategorie „Unterstützung und Ressourcen“ lautete: "Mein Unternehmen bietet in Krisenzeiten zusätzliche Unterstützung an, wie z.B. finanzielle Hilfen oder zusätzliche Gesundheitsleistungen".

30 % der Befragten stimmten der Aussage "voll und ganz zu" und 9 % "eher zu". 31% der Teilnehmer*innen wählten die Option "teils, teils". 19% stimmten "eher nicht zu" und 11% "überhaupt nicht zu". Diese Antworten zeigen, dass insgesamt 39 % der Befragten bestätigen, dass ihr Unternehmen in Krisenzeiten zusätzliche Unterstützung leistet. Eine beachtliche Gruppe von 31 % ist unentschlossen und steht der Aussage neutral gegenüber. Festzuhalten ist, dass ein erheblicher Teil der Befragten, nämlich 30 %, der Meinung ist, dass ihr Unternehmen keine ausreichende Unterstützung leistet.

Die Vielfalt der Antworten zeigt, dass die zusätzlichen Unterstützungsmaßnahmen der Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen werden. Ein Teil der Belegschaft bewertet die Unterstützung positiv, während eine ähnlich große Gruppe diese nicht erkennt.

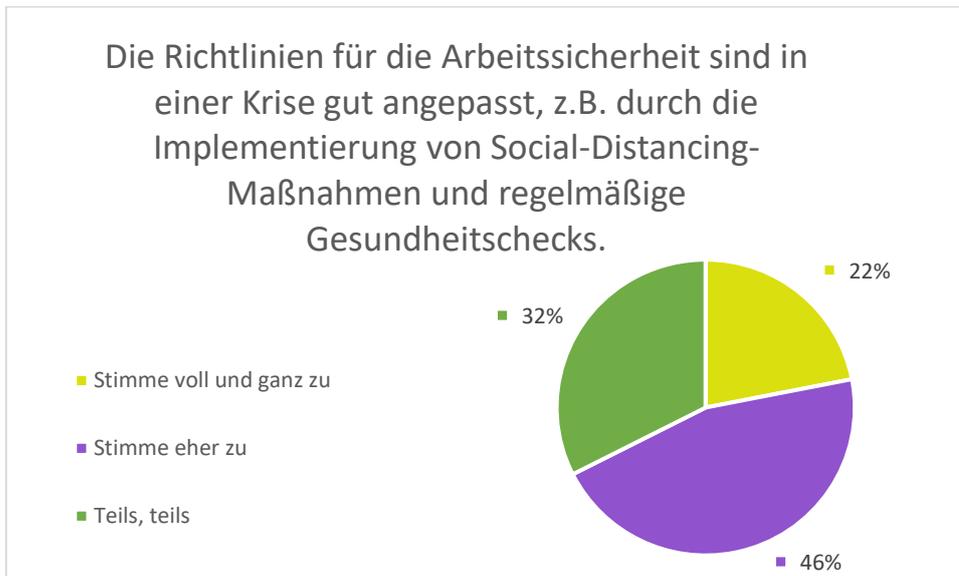


Abbildung 20: Anpassung der Arbeitssicherheitsrichtlinien in Krisenzeiten

Die Zustimmung zur Aussage im Titel des Diagramms „Ich stimme voll und ganz zu“ belief sich auf 22 % der Befragten, während 46 % „eher zustimmten“. 32 % der Teilnehmer*innen wählten die Option „teils, teils“. Die Aussage „Ich stimme eher nicht zu“ oder „Ich stimme überhaupt nicht zu“ wurde von niemandem getroffen.

Diese Umfrageergebnisse veranschaulichen, dass insgesamt 68% der Befragten der Meinung sind, dass die Arbeitsschutzpolitik ihres Unternehmens für Krisenzeiten gut geeignet ist.

Die signifikante Zustimmung belegt, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden die Anpassung der Richtlinien für Arbeitssicherheit als sinnvoll bewertet. Die Tatsache, dass sich ein Drittel der Befragten neutral verhält, lässt den Schluss zu, dass diese Gruppe weder besonders positive noch negative Erfahrungen mit den umgesetzten Maßnahmen gemacht hat.

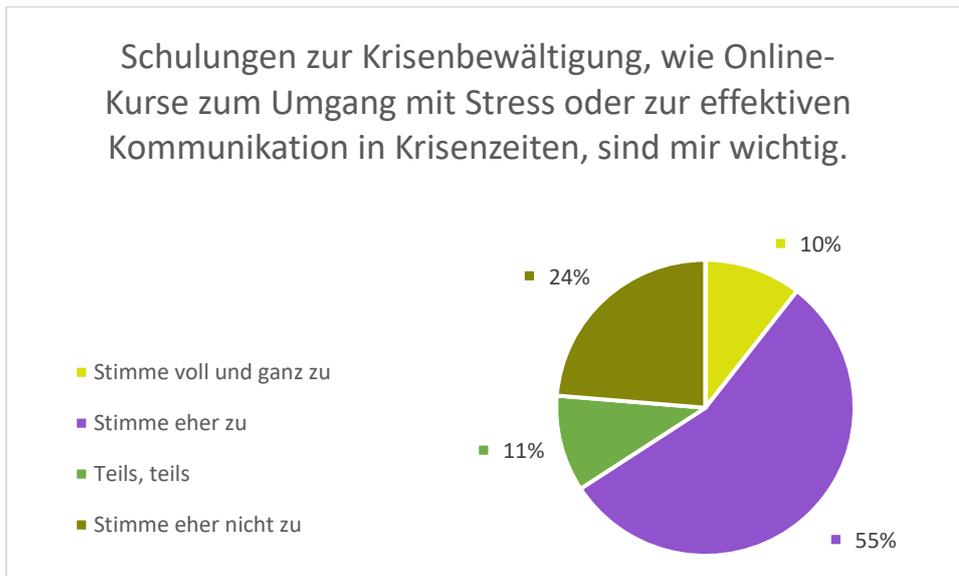


Abbildung 21: Bedeutung von Schulungen zur Krisenbewältigung

Hinsichtlich der Bedeutung von Schulungen zur Krisenbewältigung äußerten sich 10 % der Befragten mit „voll und ganz zustimmend“, während 55 % eine „eher zustimmende“ Haltung einnahmen. 11 % der Teilnehmer*innen wählten die Option „teils, teils“. 24 % stimmten der Aussage „eher nicht zu“ und niemand stimmte „überhaupt nicht zu“.

Die grafische Darstellung veranschaulicht, dass insgesamt 65 % der Befragten Schulungen zur Krisenbewältigung für wichtig erachten. Eine Gruppe von 24 % der Teilnehmer*innen ist jedoch der Ansicht, dass solche Schulungen weniger relevant sind. Eine kleinere Gruppe von 11 % steht der Aussage neutral gegenüber. Die hohe Quote der positiven Antworten illustriert, dass die Mehrheit der Mitarbeiter*innen Schulungen zu Schulungen zur Krisenbewältigung als wertvoll erachtet. Die Tatsache, dass ein Viertel der Befragten die Wichtigkeit solcher Schulungen in Frage stellt, darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Es lässt sich konstatieren, dass nicht alle Mitarbeiter*innen einen identischen Bedarf an Fortbildungsmöglichkeiten aufweisen. Dies verweist darauf, dass die bisherigen Angebote in unterschiedlichem Maße genutzt oder bewertet werden.

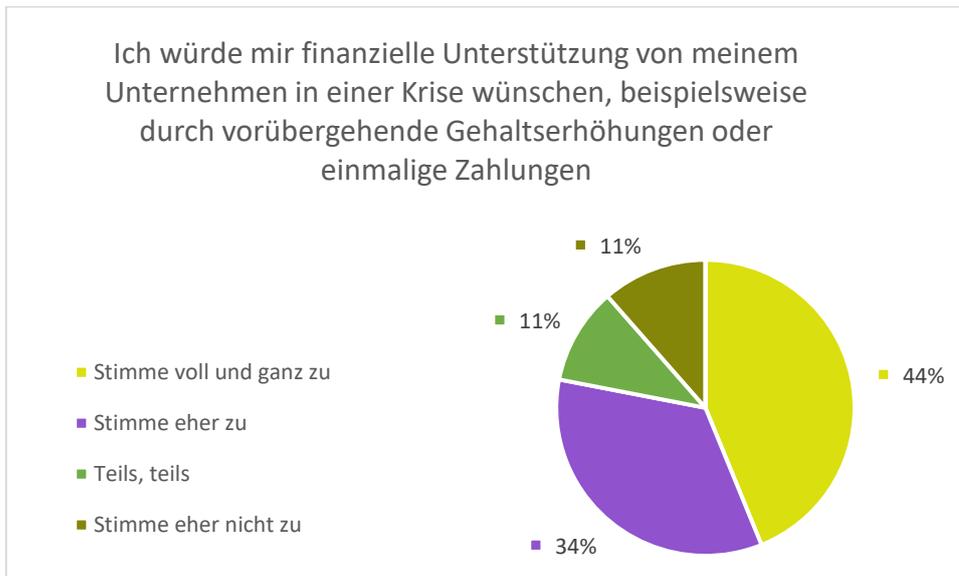


Abbildung 22: Wunsch nach finanzieller Unterstützung in Krisenzeiten

Das Diagramm zeigt die Antworten auf die Aussage "Ich würde mir wünschen, dass mein Unternehmen mich in einer Krise finanziell unterstützt, z.B. durch befristete Gehaltserhöhungen oder Einmalzahlungen". Die Ergebnisse der Umfrage lassen den Schluss zu, dass insgesamt 78 % der Befragten einer finanziellen Unterstützung in Krisenzeiten positiv gegenüberstehen. Gleichwohl ist ein Anteil von 22 % der Befragten der Meinung, dass diese Maßnahme eher zurückhaltend oder skeptisch betrachtet werden sollte.

Die hohe Befürwortungszahl in der Umfrage ist ein Indiz dafür, dass die Mehrheit der Mitarbeiter*innen eine finanzielle als wertvoll erachtet. Allerdings ist eine Gruppe von 22 % der Befragten zu verzeichnen, die eine derartige Unterstützung nicht für unbedingt erforderlich erachten.

5.2.8 Mitarbeiter*innenengagement und Wohlbefinden

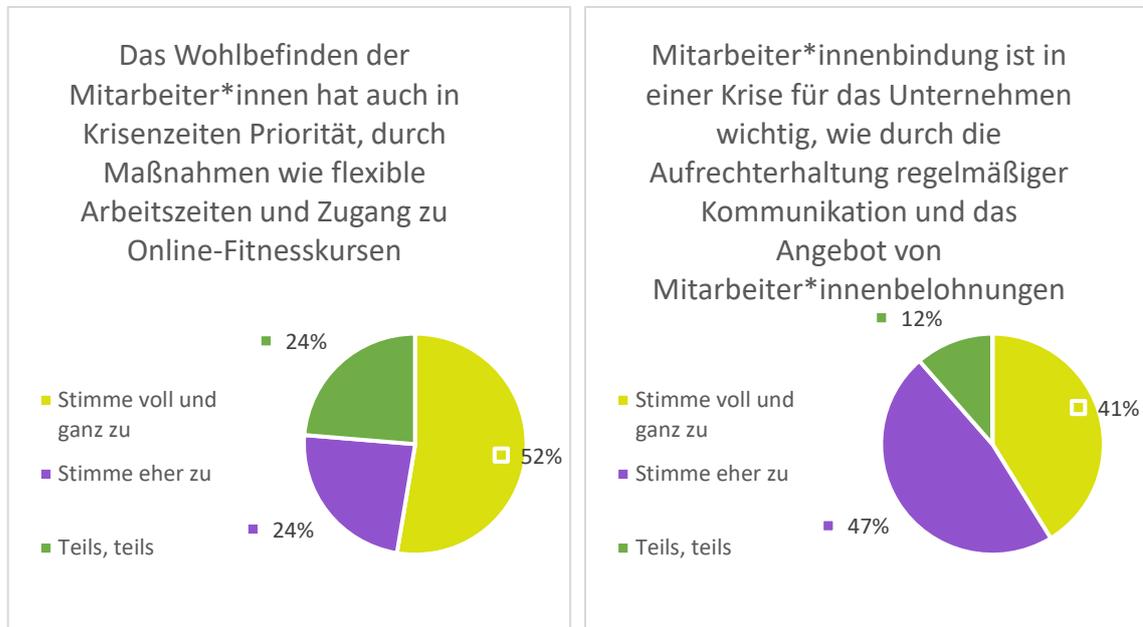


Abbildung 23: Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens und zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung in Krisenzeiten

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen hat auch in Krisenzeiten Priorität. Dies wird durch Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten und den Zugang zu Online-Fitnesskursen deutlich, wie aus dem linken Diagramm ersichtlich ist. 52 % der Befragten stimmten dieser Aussage „voll und ganz zu“, während 24 % „eher zustimmten“. 24 % der Teilnehmer*innen wählten die Option „teils, teils“.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die befragten Mitarbeiter*innen den Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens überwiegend positiv gegenüberstehen. Insgesamt 76 % der Befragten erkennen die Bemühungen ihres Unternehmens an, das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen durch flexible Arbeitszeiten und Online-Fitnesskurse zu unterstützen.

Das zweite Diagramm auf der rechten Seite veranschaulicht, dass die Mitarbeiter*innenbindung in einer Krise für das Unternehmen von Relevanz ist. Auch in diesem Kontext lässt sich eine überwiegend positive Einstellung erkennen. So bestätigen 88 % der Befragten die Bedeutung der Mitarbeiter*innenbindung.

Die beiden Diagramme demonstrieren, dass die Mehrheit der Befragten die Maßnahmen ihres Unternehmens zur Förderung des Wohlbefindens und zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung in Krisenzeiten positiv bewertet.

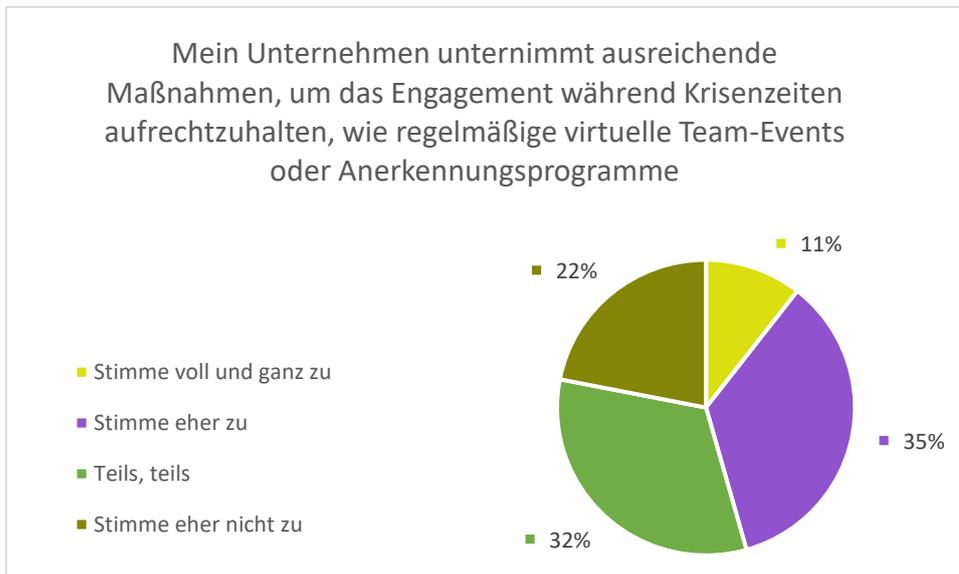


Abbildung 24: Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Engagements in Krisenzeiten

Die grafische Darstellung des Diagramms präsentiert die Antworten auf die Aussage „Mein Unternehmen unternimmt ausreichende Maßnahmen, um das Engagement während Krisenzeiten aufrechtzuerhalten, wie regelmäßige virtuelle Team-Events oder Anerkennungsprogramme“. 11 % der Befragten stimmten dieser Aussage „voll und ganz zu“, während 35 % „eher zustimmten“. 32 % der Teilnehmer*innen wählten die Option „teils, teils“. 22 % der Befragten stimmten der Aussage „eher nicht zu“. Niemand wählte die Antwortmöglichkeit „Stimme gar nicht zu“.

Die Antworten lassen den Schluss zu, dass insgesamt 46 % der Befragten der Meinung sind, dass ihr Unternehmen ausreichende Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Engagements während Krisenzeiten unternimmt. 32 % der befragten Personen ist unentschieden und steht der Aussage neutral gegenüber. Ein bemerkenswert hoher Anteil von 22 % der Befragten äußerte die Auffassung, dass ihr Unternehmen in diesem Bereich nicht genügend tut.

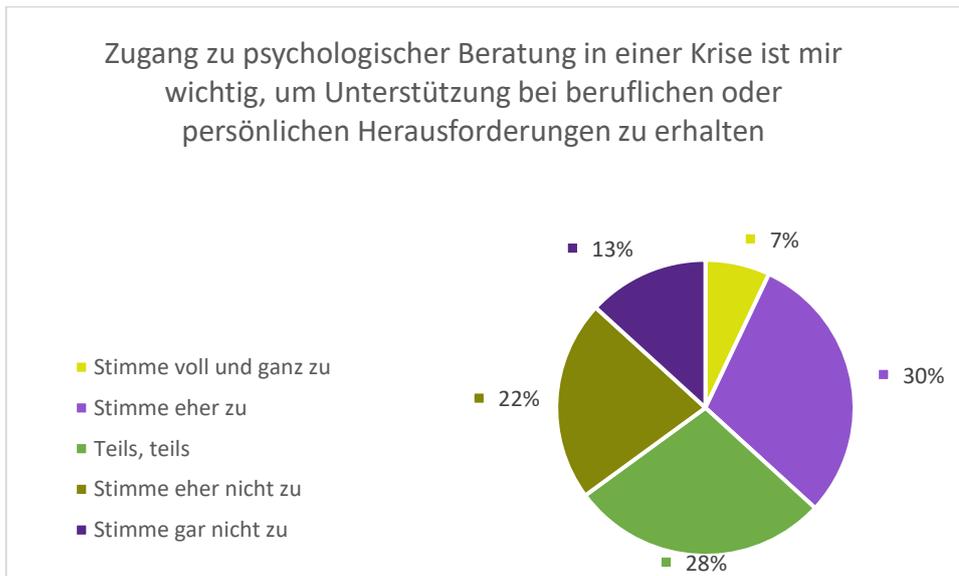


Abbildung 25: Bedeutung des Zugangs zu psychologischer Beratung in Krisenzeiten

Das Diagramm visualisiert die Antworten auf die Frage „Zugang zu psychologischer Beratung in einer Krise ist mir wichtig, um Unterstützung bei beruflichen oder persönlichen Herausforderungen zu erhalten“. Es weist folgendes Ergebnis auf: 7 % der Befragten stimmten dieser Aussage „voll und ganz zu“, während 30 % „eher zustimmten“. 28 % der Teilnehmer*innen wählten die Option „teils, teils“. 22 % der Befragten stimmten der Aussage „eher nicht zu“, während 13 % „gar nicht zustimmten“.

Die Verteilung der Antworten illustriert, dass die Wahrnehmung der Wichtigkeit von psychologischer Beratung eine breite Spanne aufweist.

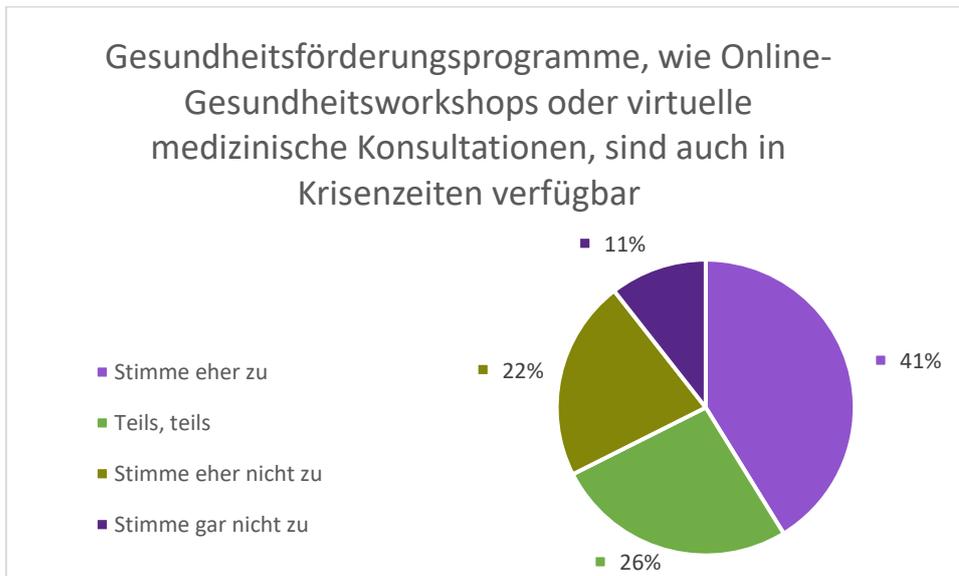


Abbildung 26: Verfügbarkeit von Gesundheitsförderungsprogrammen in Krisenzeiten

Die vorliegende Abbildung veranschaulicht das Ergebnis der Frage „Gesundheitsförderungsprogramme, wie Online-Gesundheitsworkshops oder virtuelle medizinische Konsultationen, sind auch in Krisenzeiten verfügbar“.

Die Auswertung der Daten ergab, dass keiner der Befragten der Aussage „voll und ganz“ zustimmte. 41 % der Befragten gaben an, der Aussage „eher zuzustimmen“, während 26 % sich mit „teils, teils“ äußerten. Des Weiteren wurde die Aussage von 22 % der Befragten abgelehnt, während 11 % diese gänzlich ablehnten.

Diese Daten deuten darauf hin, dass eine Minderheit von 41 Prozent davon überzeugt ist, dass Gesundheitsförderungsprogramme in Krisenzeiten in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Eine 26-prozentige Gruppe zeigte sich unsicher und gab eine neutrale Antwort, während 33 % der Befragten das Angebot als unzureichend bewerten. Diese Resultate deuten darauf hin, dass die Wahrnehmung der Verfügbarkeit solcher Programme eher kritisch ist.

6. Beantwortung der Forschungsfrage

Im Folgenden wird die Forschungsfrage „Was sind die drei wichtigsten Punkte für Mitarbeiter*innen und leitende Personen in einem Unternehmen, um im Falle eines Krisenmodus die Bedürfnisse beider Seiten zu erfüllen?“ anhand der ausgewerteten Daten beantwortet.

Hypothese für Mitarbeiter*innen:

Für Mitarbeiter*innen sind die drei wichtigsten Punkte im Falle eines Krisenmodus:

- Flexibilität
- Arbeitsplatzsicherheit
- Transparenz

Antwort

Die Ergebnisse sowohl der qualitativen als auch der quantitativen Befragung lassen den Schluss zu, dass der Wunsch nach Flexibilität einen hohen Stellenwert bei den Mitarbeiter*innen einnimmt. Auf die Frage, ob Mitarbeiter*innen in Krisenzeiten Flexibilität von ihrem Unternehmen erwarten, stimmten 65 % voll und ganz und 35 % eher zu. Auch in den Interviews wurde von den Befragten betont, dass Flexibilität in Krisenzeiten unerlässlich ist. Die Aussage wurde von keinem der Befragten abgelehnt oder nur teilweise zugestimmt.

Der Begriff der Flexibilität umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, die es den Mitarbeiter*innen ermöglichen, ihre Arbeitssituation an veränderte Umstände anzupassen. Dazu gehören flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zur Telearbeit, flexible Schichtpläne, die Anpassung von Arbeitsaufgaben sowie die Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools. Diese Maßnahmen unterstützen die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen, reduzieren Stress und steigern die Produktivität. Die Flexibilität der Arbeitsbedingungen ermöglicht es den Mitarbeiter*innen, sich den Herausforderungen einer Krise besser anzupassen und ihre Arbeitsleistung aufrechtzuerhalten.

Auch die Arbeitsplatzsicherheit ist für die Mitarbeiter*innen in Krisenzeiten ein entscheidender Faktor. Fünf von sechs Befragten Mitarbeiter*innen berichteten von erhöhtem Stress und Angst aufgrund von Budgetkürzungen und der Möglichkeit von Entlassungen. Arbeitsplatzsicherheit kann auch in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation

gesehen werden. In den Interviews wurde deutlich, dass die Motivation mit zunehmender Unsicherheit abnimmt. Die Gewährleistung eines sicheren Arbeitsumfelds, sowohl in psychischer als auch in physischer Hinsicht, stellt folglich ein zentrales Bedürfnis der Mitarbeiter*innen dar.

Die Forderung nach Transparenz erfährt bei den Befragten hohe Zustimmung. So stimmten 90 % der Befragten der Aussage zu, dass sie im Krisenfall eine klare und zeitnahe Kommunikation erwarten. Zudem erwarten alle Befragten transparente Updates und Briefings im Krisenfall. Auch die durchgeführten Interviews verdeutlichten die Relevanz von Transparenz für die Mitarbeiter*innen. Ein Befragter gab an, dass mangelnde Transparenz zu Unsicherheiten und Gerüchten geführt habe, die vermeidbar gewesen wären. Das Vertrauen in die Unternehmensführung steht in direktem Zusammenhang mit transparentem Verhalten. Beispielsweise fand Men (2014) heraus, dass transparente Kommunikation das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in das Management erhöht.¹⁸

Somit kann die Hypothese bezüglich der Mitarbeiter*innen als bestätigt gelten. Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragungen belegen dies deutlich.

Neben den drei in der Hypothese genannten Punkten kristallisierte sich in den Experteninterviews ein weiterer wichtiger Aspekt heraus: die Bedeutung der Work-Life-Balance. Viele Mitarbeiter*innen berichteten, dass flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur Telearbeit ihre Work-Life-Balance signifikant verbessert haben. Dies habe nicht nur zur Zufriedenheit, sondern auch zur Produktivität beigetragen. Einige Befragte betonten, dass sie dank flexibler Arbeitszeiten ihre beruflichen und familiären Verpflichtungen besser koordinieren können und dadurch insgesamt ausgeglichener sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Hypothese, dass Flexibilität, Arbeitsplatzsicherheit und Transparenz die drei wichtigsten Aspekte für Mitarbeiter*innen in Krisensituationen sind, durch die Forschungsergebnisse bestätigt wurde. Des Weiteren wurde die Work-Life-Balance als weiterer wichtiger Aspekt identifiziert, der in Krisenzeiten besonders geschätzt wird. Diese Erkenntnisse liefern wertvolle Hinweise, wie Unternehmen ihre Strategien und Maßnahmen zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter*innen in Krisenzeiten optimieren können.

Hypothese für leitende Personen:

Für leitende Personen sind die drei wichtigsten Punkte im Falle eines Krisenmodus:

- Flexibilität

¹⁸ (vgl. Men 2014)

- Arbeitsmotivation
- wirtschaftlicher Erfolg

Antwort

Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Flexibilität stellen für leitende Personen im Krisenmodus essentielle Kompetenzen dar, da sie es ermöglichen, effektiv auf unvorhergesehene Herausforderungen zu reagieren. Dies wird in den Interviews deutlich, in denen FÖ1 und FP1 die Notwendigkeit technischer und organisatorischer Anpassungsfähigkeit (Fähigkeit) betonen, während FÖ2 und FP3 die Bereitschaft zur Annahme neuer Aufgaben und Arbeitszeiten hervorheben. Sämtliche befragte Personen gaben an, dass diese eine entscheidende Rolle spielt. Zudem wurde ersichtlich, dass sich einige der Teilnehmer*innen sogar mehr Flexibilität von den Mitarbeiter*innen gewünscht hätten. Die Bereitschaft, sich auf neue Arbeitsmethoden, flexible Arbeitszeiten oder Telearbeit einzulassen, stellte einen wesentlichen Faktor dar, um erfolgreich durch Krisensituationen zu kommen. Dies gilt insbesondere für Sektoren, in denen Flexibilität eine kritische Rolle spielt, um Herausforderungen wie die Corona-Krise erfolgreich zu bewältigen. Unternehmen in diesen Sektoren müssen folglich in der Lage sein, schnell auf veränderte Bedingungen zu reagieren und entsprechende Anpassungen vorzunehmen, um sowohl den betrieblichen Anforderungen als auch den Bedürfnissen der Gesellschaft gerecht zu werden. Somit kann festgehalten werden, dass Flexibilität eine notwendige Voraussetzung darstellt, um die Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen im Falle einer Krise zu erfüllen.

Im Rahmen der Interviews wurde ersichtlich, dass in den letzten Jahren eine Vielzahl an Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsmotivation ergriffen wurde. Fünf von sechs Befragten berichteten, dass die genannten Krisen, darunter die Covid-19-Pandemie, die Klimaerwärmung, globale Konflikte sowie die Energiekrise, die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden beeinträchtigt. Allerdings führte dies bei zwei von sechs Personen konträr dazu sogar zu einer Motivation, die anstehenden Aufgaben mit Nachdruck anzugehen. In den Unternehmen wurden unterschiedlichste Methoden eingesetzt, um die Arbeitsmotivation aufrechtzuerhalten. Dazu zählen regelmäßige Feedback-Runden, die Anerkennung von Leistungen und Team-Building-Aktivitäten sowie eine transparente Kommunikation. Es erfordert ein feines Gespür für die Belegschaft, den richtigen Weg einzuschlagen. Die befragten Personen gaben übereinstimmend an, dass die Arbeitsmotivation insbesondere in Krisensituationen von zentraler Bedeutung ist.

Die Frage nach dem wirtschaftlichen Erfolg wurde gestellt, um zu eruieren, wie sich die verschiedenen Organisationen im Krisenfall verhalten. Die Annahme, dass wirtschaftlicher Erfolg zu den drei wichtigsten Bedürfnissen von leitenden Personen im Falle einer Krise zählt, kann als bestätigt angesehen werden. Erfolg in einer Krise ist zwar nicht

direkt mit Steigerungen der Gewinnzahlen verbunden, es wird jedoch als Erfolg gewertet, wenn eine Organisation eine Krise überhaupt übersteht. Interessant ist, dass einige der Befragten angaben, dass sich die Strategie für die Zukunft aufgrund einer Krise grundlegend geändert hat. Dies umfasst beispielsweise den Beginn von Digitalisierungsprozessen, eine Neubewertung von Projekten oder eine erneute Evaluierung der Ausgaben. Somit kann festgehalten werden, dass der wirtschaftliche Erfolg in Krisen auch Chancen eröffnet, Organisationen für die Zukunft zu optimieren. Dies gilt sowohl für den öffentlichen wie auch für den privaten Sektor. Wenn der wirtschaftliche Erfolg ausbleibt bzw. das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, seine Kosten zu stützen, wird es schwierig, die Krise durchzustehen.

7. Conclusio

Die vorliegende Bachelorarbeit hatte zum Ziel, die drei wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen und leitenden Personen in Unternehmen während einer Krise zu identifizieren und zu analysieren. Zu diesem Zweck wurden qualitative Interviews und parallel dazu eine Befragung mittels quantitativer Fragebögen durchgeführt, um ein umfassendes und valides Bild der Bedürfnisse und Herausforderungen in Krisenzeiten zu erhalten. Die Hypothese und die zentrale Forschungsfrage bildeten dabei den Rahmen.

Flexibilität

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass Flexibilität eines der zentralen Bedürfnisse sowohl der Mitarbeiter*innen als auch der Führungskräfte ist. Die Einführung flexibler Arbeitspraktiken, wie Telearbeit, flexible Arbeitszeiten und asynchrone Kommunikation, wurde von den Befragten durchwegs positiv bewertet. Diese Maßnahmen ermöglichten es den Mitarbeiter*innen, ihre Arbeitszeiten an persönliche Bedürfnisse anzupassen, produktiv zu bleiben und Stress zu reduzieren. Die befragten Führungskräfte betonten die Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden sowie die Bedeutung der Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen und sich an veränderte Arbeitsbedingungen anzupassen.

Arbeitsplatzsicherheit

Ein weiteres zentrales Bedürfnis, das sich aus der Untersuchung ergab, ist die Arbeitsplatzsicherheit. Die Befragten berichteten, dass Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit in Krisenzeiten zu erhöhtem Stress und Angst führten. Diesbezüglich wurde insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie während der Finanzkrise 2008 oder aktuellen globalen Konflikten, eine Belastung durch Budgetkürzungen und finanzielle Unsicherheiten wahrgenommen. Eine überwältigende Mehrheit der Befragten äußerte den Wunsch nach einer regelmäßigen und transparenten Kommunikation über die Lage des Unternehmens und geplante Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsplätze.

Transparenz

Die Transparenz von Unternehmensentscheidungen und -veränderungen wurde ebenfalls als entscheidend für das Vertrauen in die Unternehmensführung angesehen. Eine klare und regelmäßige Kommunikation über die aktuelle Situation, Herausforderungen und Zukunftspläne des Unternehmens förderte das Vertrauen und die Einbindung der Mitarbeiter*innen. Mangelnde Transparenz hingegen führte zu Unsicherheiten und Misstrauen, was die Motivation und das Engagement der Belegschaft negativ beeinflusste.

Arbeitsmotivation und wirtschaftlicher Erfolg

Für Führungskräfte erwiesen sich neben Flexibilität auch die Arbeitsmotivation und der wirtschaftliche Erfolg als zentrale Bedürfnisse. Die befragten Führungskräfte gaben an, dass verschiedene Krisen, darunter globale Konflikte und die daraus resultierende Energiekrise, die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen beeinträchtigten. Dennoch konnten durch gezielte Maßnahmen wie transparente Kommunikation, Leistungsanerkennung und Team-Building-Aktivitäten die Motivation und das Engagement aufrechterhalten werden. Die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs in Krisenzeiten wurde durch Maßnahmen wie Kostenkontrolle, Optimierung interner Prozesse und Investitionen in digitale Lösungen unterstützt. Diese strategischen Entscheidungen hatten auch langfristige Auswirkungen auf die Ausrichtung der Unternehmen und stärkten deren Resilienz.

Ausblick

Die gewonnenen Erkenntnisse können Unternehmen als Grundlage dienen, um ihre internen Prozesse und Strukturen zu überprüfen und anzupassen. Hierbei sollten insbesondere die Einführung flexibler Arbeitsmodelle, transparente Kommunikationsstrategien und Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsplätze in den Fokus rücken. Dies ist nicht nur in akuten Krisensituationen von Relevanz, sondern kann auch präventiv dazu beitragen, die Resilienz und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen langfristig zu stärken.

8. Anhang

8.1 Fragenkatalog Experteninterviews

1) EINSTIEGFRAGEN (FÜR MITARBEITER*INNEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE)

a) Allgemeine Informationen

- i) Können Sie bitte Ihre aktuelle Position im Unternehmen beschreiben?
- ii) Wie lange sind Sie schon in dieser Position bzw. bei diesem Unternehmen tätig?

b) Erfahrungen in Krisenzeiten:

- i) Was muss denn passieren, dass Sie von einer Krise sprechen?
- ii) Welche Situationen gab es, in dem die Organisation, bei der Sie beschäftigt sind oder waren, von Krise gesprochen hat?
- iii) Welche Situationen haben Sie persönlich erlebt, die Sie (oder auch die Organisation) als Krise bezeichnet haben?

c) Persönliche Wahrnehmung:

- i) Wie empfinden Sie generell die Kommunikation und Transparenz innerhalb Ihres Unternehmens?
- ii) Inwiefern glauben Sie dass Ihr Unternehmen auf Krisen vorbereitet ist?
- iii) Inwiefern fühlen Sie sich selbst auf mögliche zukünftige Krisen vorbereitet?

2) MITARBEITER*INNEN

a) Flexibilität

- i) Wenn Sie an eine Krise zurückdenken: In welchen Bereichen zeigte der Dienstgeber Flexibilität, wo zeigt er möglicherweise keine Flexibilität? Wo hätten Sie sich mehr Flexibilität gewünscht?
- ii) Inwiefern hat sich Ihre Work-Life-Balance während der Krise verändert? Welche flexiblen Arbeitsmodelle hätten für Sie ideal funktioniert?
- iii) Wie bewerten Sie die Bereitschaft Ihres Unternehmens, während einer Krise flexible Arbeitsarrangements anzubieten? Und wie sind Sie mit dieser geänderten Work-Life-Balance umgegangen?

b) Arbeitsplatzsicherheit

- i) Welche Auswirkungen hatte die wahrgenommene (Un-)Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes während der Krise auf Ihre Leistung und Motivation?
- ii) Welche konkreten seitens des Unternehmens hätten Ihr Gefühl der Arbeitsplatzsicherheit verstärkt?
- iii) Gab es bestimmte Phasen der Krise, in denen Sie sich besonders um Ihre Arbeitsplatzsicherheit sorgten? Beschreiben Sie diese Situationen und Ihre Gedanken dazu.

c) Transparenz

- i) Bewerten Sie das Ausmaß an Transparenz, das Ihr Unternehmen während der Krise in Bezug auf Entscheidungen und Veränderungen gezeigt hat.
- ii) Welche Art von Informationen hätten Sie von Ihrem Unternehmen während einer Krise benötigt, um sich sicherer und informierter zu fühlen?
- iii) Wie hat sich die Kommunikation Ihres Unternehmens während der Krise auf Ihr Vertrauen in die Unternehmensführung ausgewirkt?

3) FÜHRUNGSKRÄFTE

a) Flexibilität

- i) In welchen Bereichen war oder wäre es aus Ihrer Sicht wichtig gewesen, dass Mitarbeiter*innen im Falle einer Krise Flexibilität an den Tag legen?
- ii) In welchen Bereichen war oder wäre es aus Ihrer Sicht wichtig gewesen, dass die Organisation im Falle einer Krise Flexibilität an den Tag legt?
- iii) Wie haben Sie versucht, Flexibilität innerhalb Ihres Teams zu fördern, und welche Herausforderungen sind dabei aufgetreten?
- iv) Welche flexiblen Arbeitspraktiken (z.B.: Remotearbeit, flexible Arbeitszeiten, Job-sharing, asynchrone Kommunikation) haben sich während der Krise als am effektivsten erwiesen, und welche würden Sie für zukünftige Situationen empfehlen?
- v) Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Flexibilität in der Arbeitsgestaltung auf die allgemeine Leistung und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter*innen ausgewirkt?

b) Arbeitsmotivation

- i) Was würden Sie sagen, wie hat sich eine (bestimmte) Krise auf die Arbeitsmotivation Ihrer Mitarbeiter*innen ausgewirkt?
- ii) Welche spezifischen Strategien haben Sie angewendet, um die Motivation Ihres Teams während der Krise zu erhalten oder zu verbessern?
- iii) Wie haben Sie auf Veränderungen in der Arbeitsmotivation Ihrer Mitarbeiter*innen reagiert, und welche Maßnahmen waren besonders erfolgreich?

c) Wirtschaftlicher Erfolg

- i) Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Bereichs während der Krise zu sichern oder zu verbessern? Welche Maßnahmen hat das Unternehmen ergriffen, um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern und/oder verbessern?
- ii) Wie haben Sie die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise auf Ihr Unternehmen bewertet und darauf reagiert?
- iii) Inwiefern haben strategische Entscheidungen während der Krise die langfristige Ausrichtung Ihres Unternehmens beeinflusst?