

Die aktuellen Auswirkungen von Corona/COVID-19 auf die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung

 **Befragungsergebnisse**

Frühjahr 2020

Inhalt

01	Vorwort.....	3
02	Rahmendaten zur Befragung.....	5
03	Management Abstract.....	9
04	Die Ergebnisse der einzelnen Fragen.....	11
05	Anhang: Der Fragebogen.....	31
06	Unsere Dienstleistungen.....	33



01 Vorwort



COVID-19

Wir bedanken uns bei insgesamt über 250 deutschen und multinationalen Unternehmen, die zu dieser Kurz-Befragung im April 2020 beigetragen haben.

Die Ergebnisse werfen ein Schlaglicht darauf, wie Organisationen derzeit mit den Auswirkungen der Corona/COVID-19-Pandemie umgehen, welche Auswirkungen diese hat, und mit welchen Strategien Personal- und OrganisationsentwicklerInnen gegenhalten. Die Ergebnisse ermöglichen ein erstes Benchmarking, und geben Anregungen für weitere Planungen.

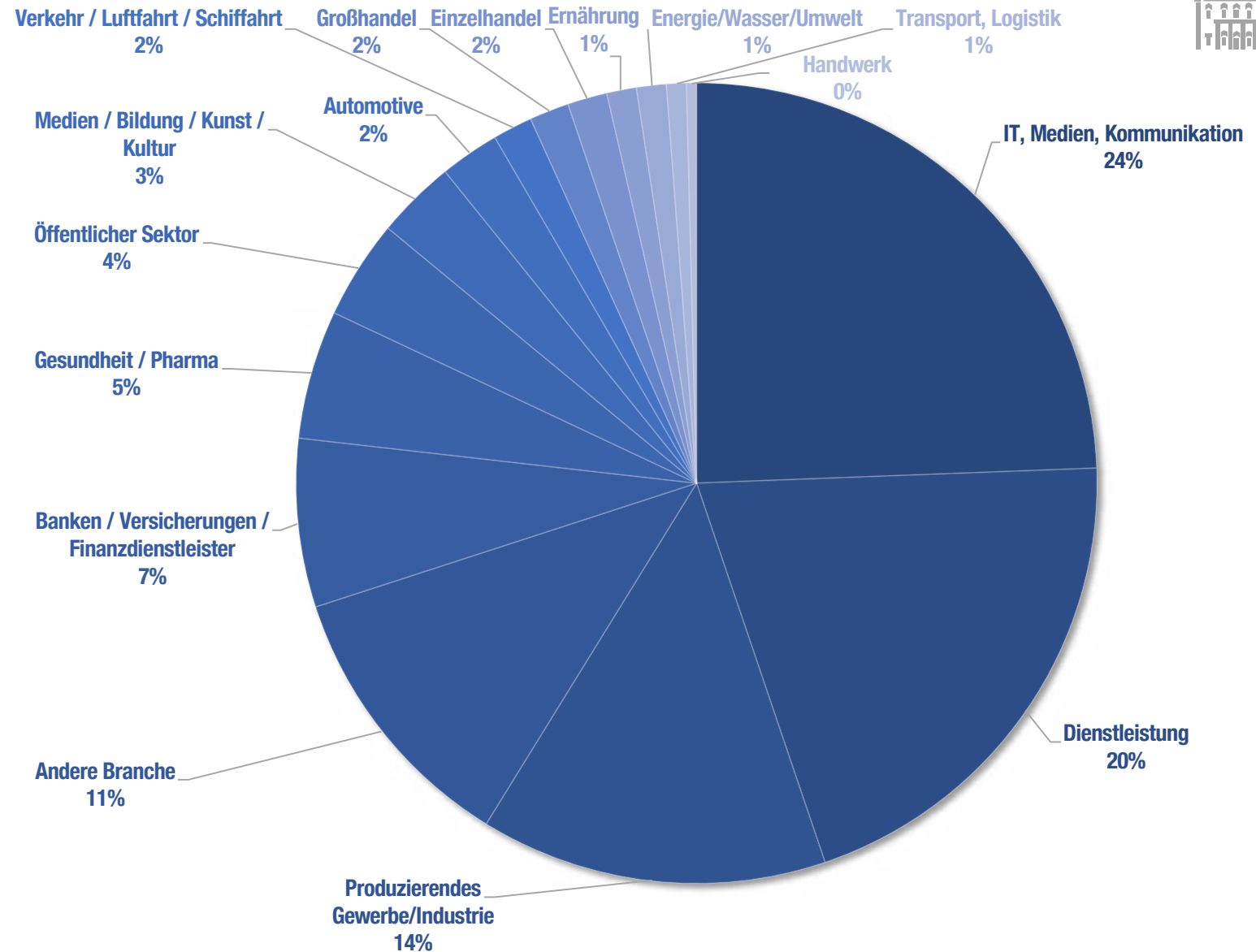
© 2020 by KKAG. All rights reserved.

02 Rahmendaten zur Befragung



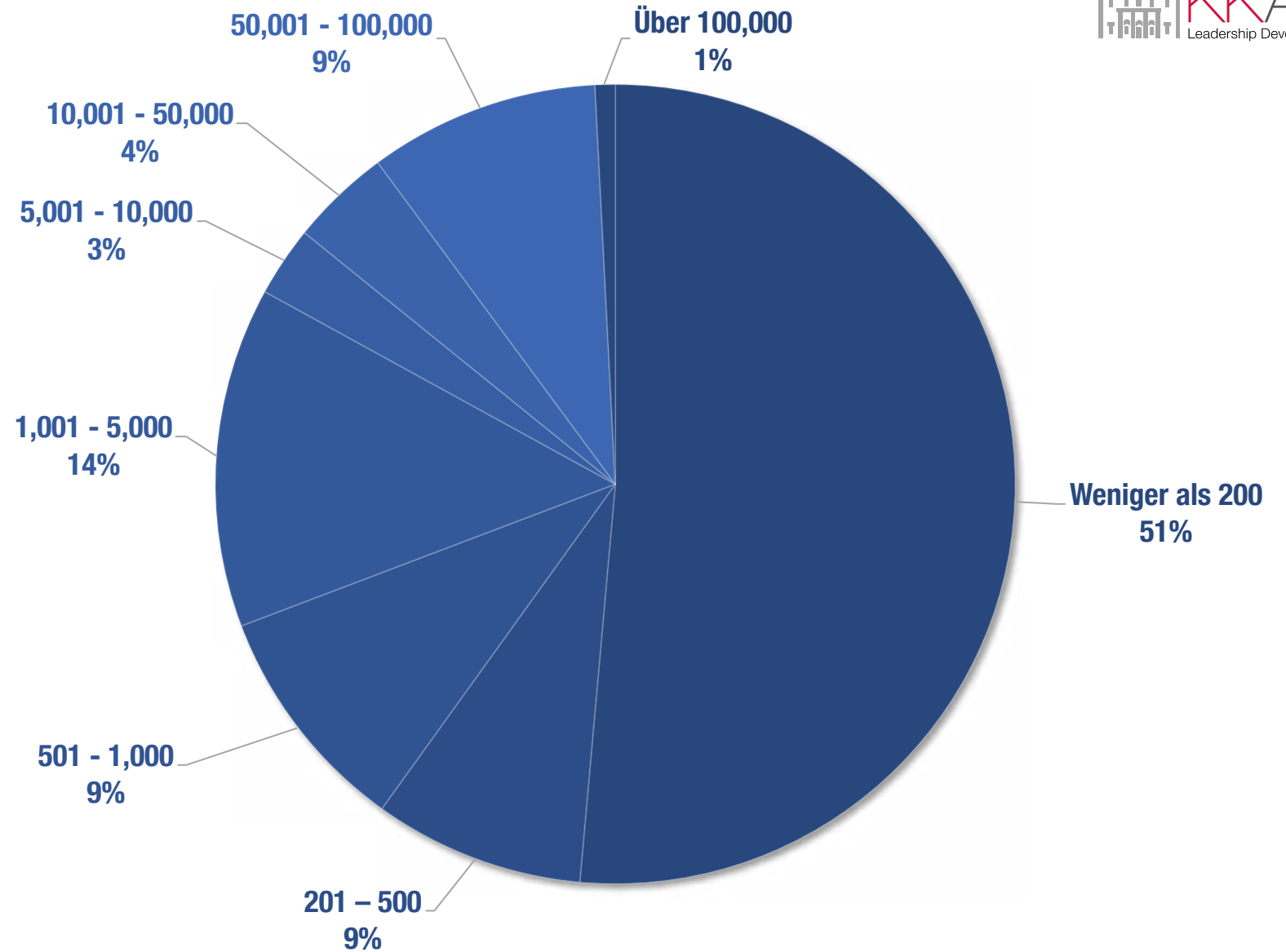
Über **250 Unternehmen** aus **18 Branchen** haben teilgenommen

Eine bunte Mischung, mit Schwerpunkt aus dem Bereich IT und Dienstleistung



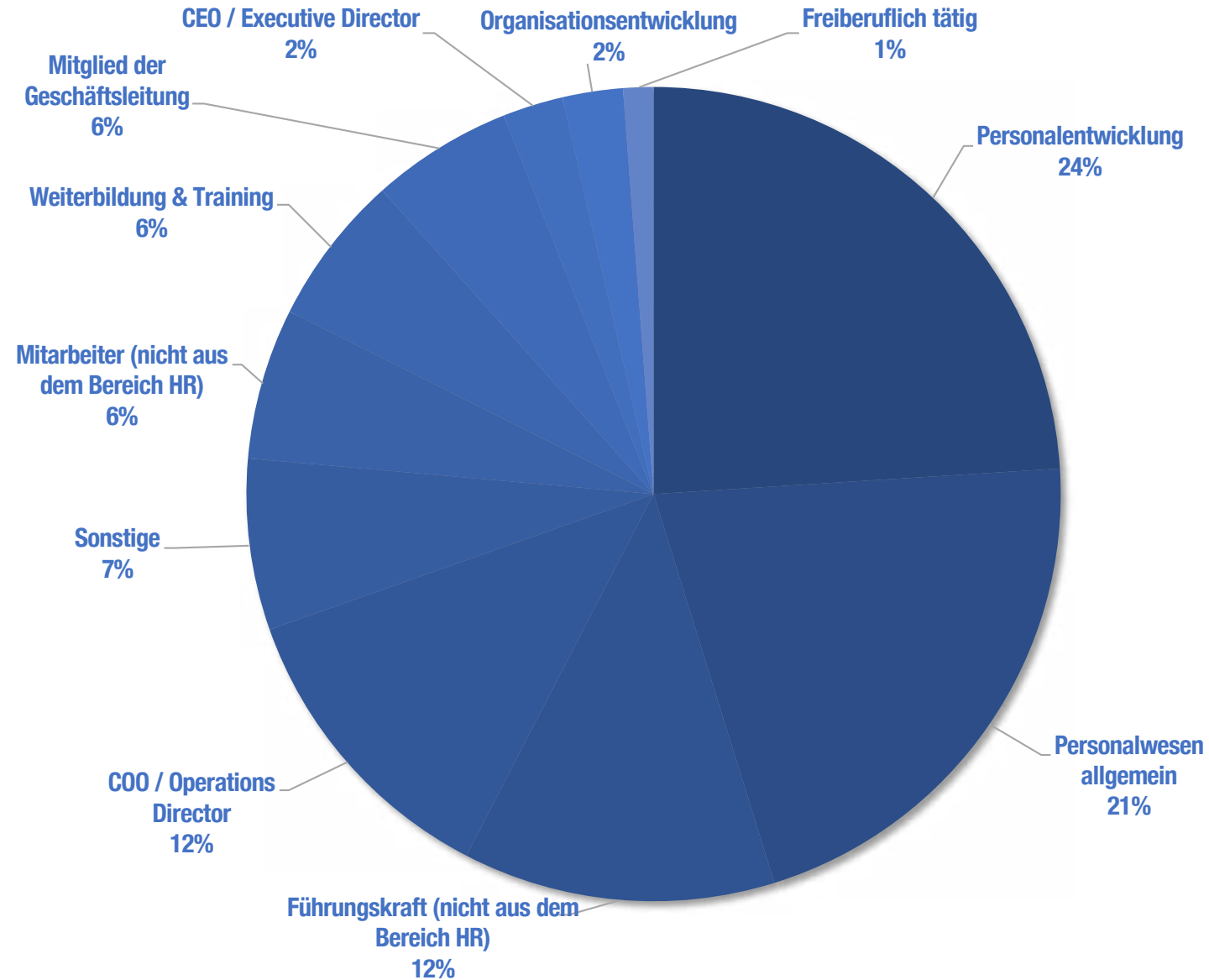
Zwei Drittel aus
Unternehmen unter
1.000 Mitarbeitern

**KMU's spüren
deutliche
Auswirkungen**



Die **Antworten kommen** aus Sicht **der HR/PE/OE Funktionen**

... aber auch andere Bereiche haben Feedback gegeben



03 Management Abstract

83,507 US

80,589 China

80,589 Italy

57,786 Spain

43,938 Germany

29,551 France

29,406 Iran

11,811 Switzerland

11,809 United Kingdom

Management Abstract: Alle sind beschäftigt – einige führen

Der Umgang mit der Krise hat für die Personaler höchste Priorität. Der Fokus liegt in 4 Bereichen:

- Gesundheit und Wohlbefinden
- Arbeit vom Home-Office aus
- Kontinuität und Belastbarkeit des Geschäftsprozesses
- Unterstützung der Familien und Umgang mit Unsicherheit

69%

der Manager stellen Prozesse und Kultur auf den Prüfstand.

61%

der Mitarbeiter arbeiten effektiv vom Home Office aus, um die Kontinuität der Kernprozesse zu gewährleisten.

Nur

26%



der Personalmanager planen bereits jetzt den Neustart nach der Krise.

68%

der Manager sind überwiegend optimistisch.



39%

der Unternehmen erfassen bestimmte Kennzahlen in Echtzeit, um Probleme frühzeitig zu identifizieren.



66%



der Unternehmen haben alle externen / internen Schulungen und PE/OE Maßnahmen abgesagt.

37%

der Manager arbeiten ausschließlich im Krisen-Modus der Schadensbegrenzung.

64%

der Mitarbeiter sind überwiegend optimistisch.

Über

60%

der Unternehmen konzentrieren sich vorrangig klar auf die eigenen Mitarbeitenden.



34%

der Unternehmen unterstützen die MA mit gezielten Maßnahmen für die Arbeit im Home-Office.

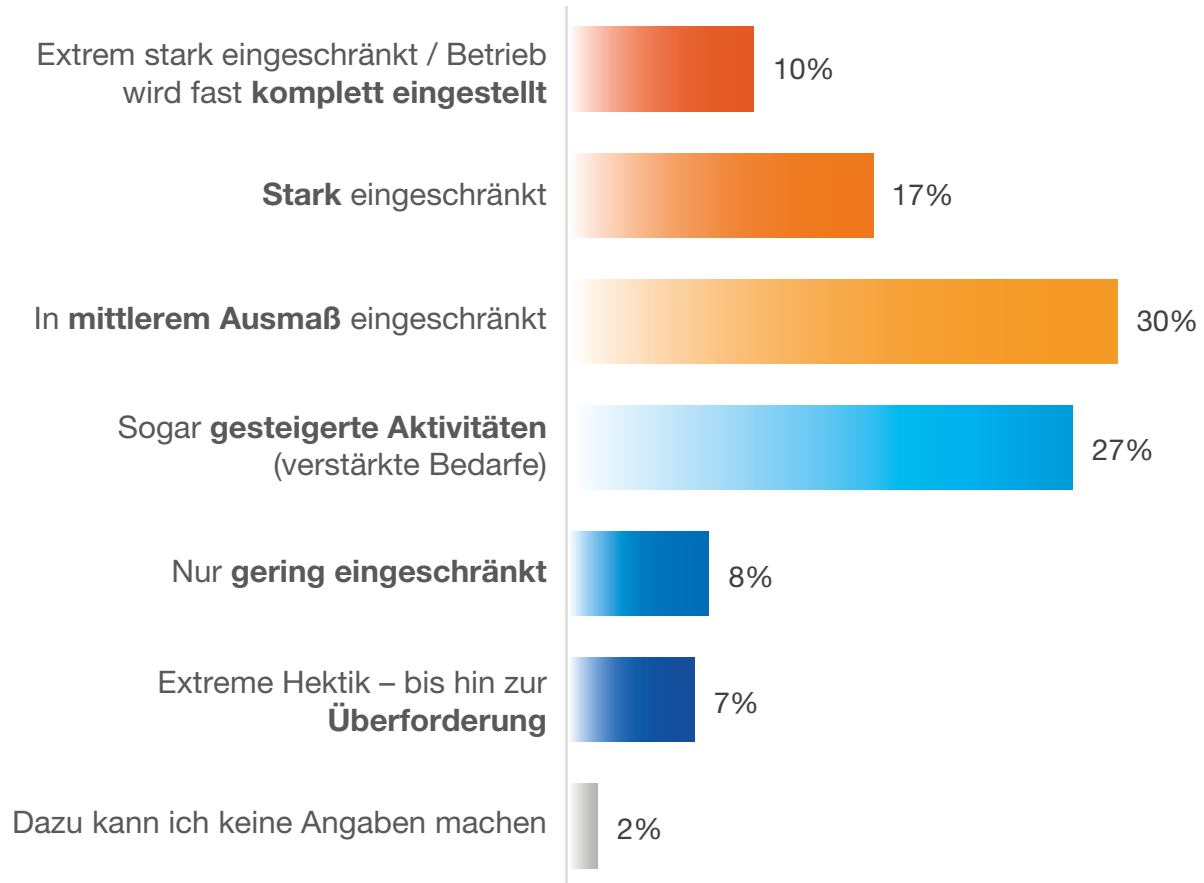


04 Die Ergebnisse der einzelnen Fragen



Bis zum Mai verspürt man eher geringe & mittlere Auswirkungen

15% profitieren sogar von der Situation

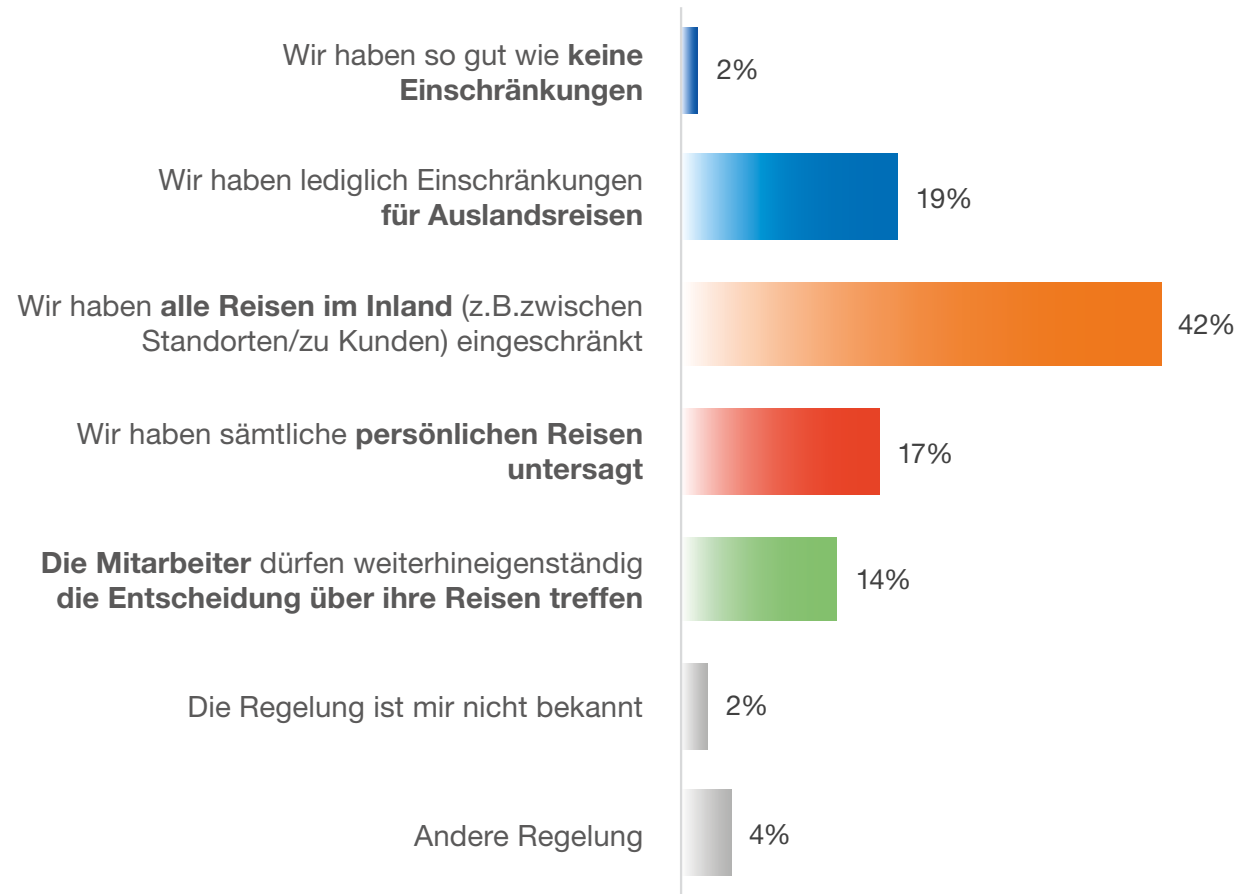


Q1

Wie schätzen Sie die aktuellen Auswirkungen des Corona-Virus auf die Produktivität Ihres Unternehmens / der Mitarbeitenden ein?

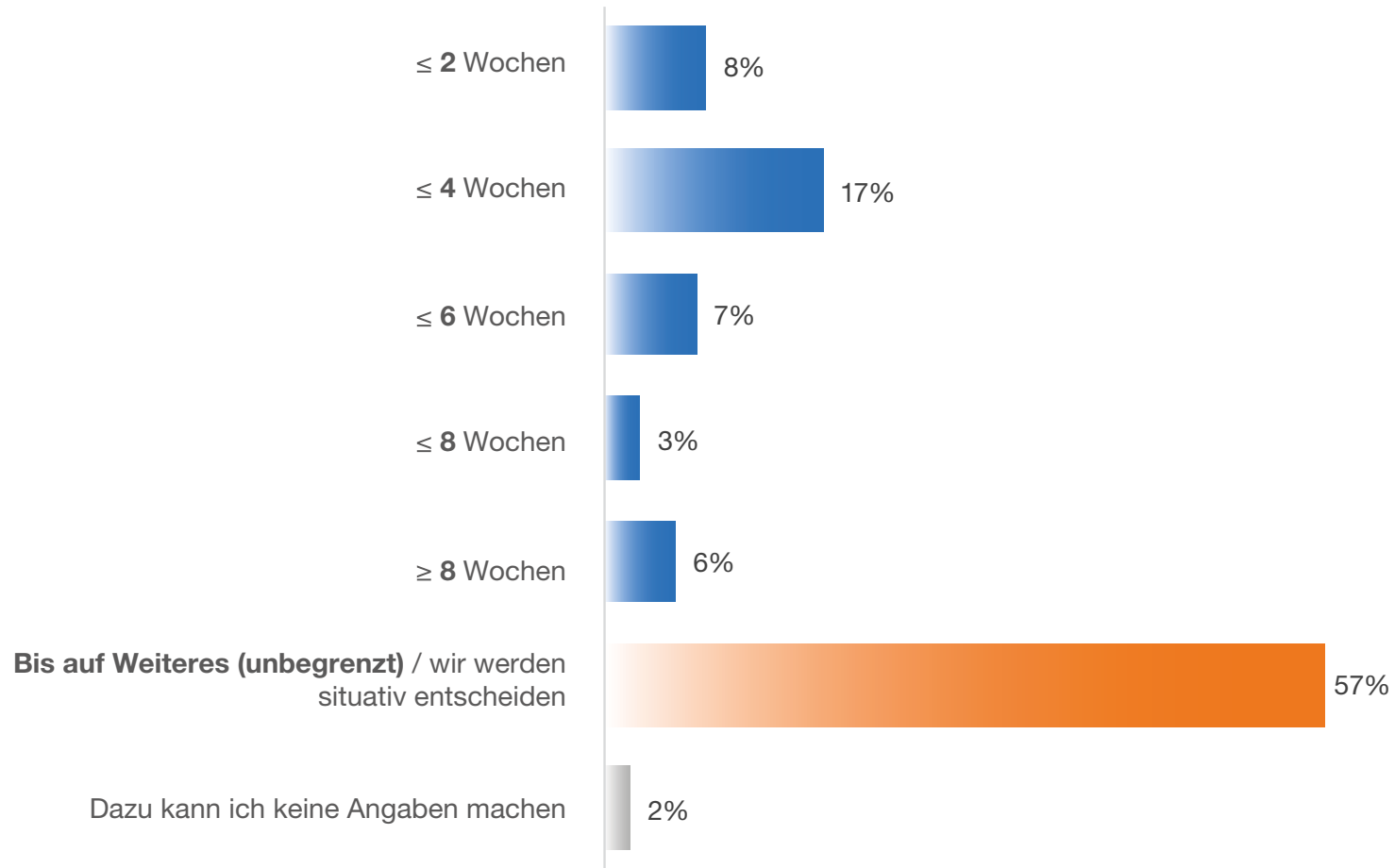
Geschäftsreisen finden derzeit so gut wie nicht statt

Klare Effekte der „sozialen Isolierung“



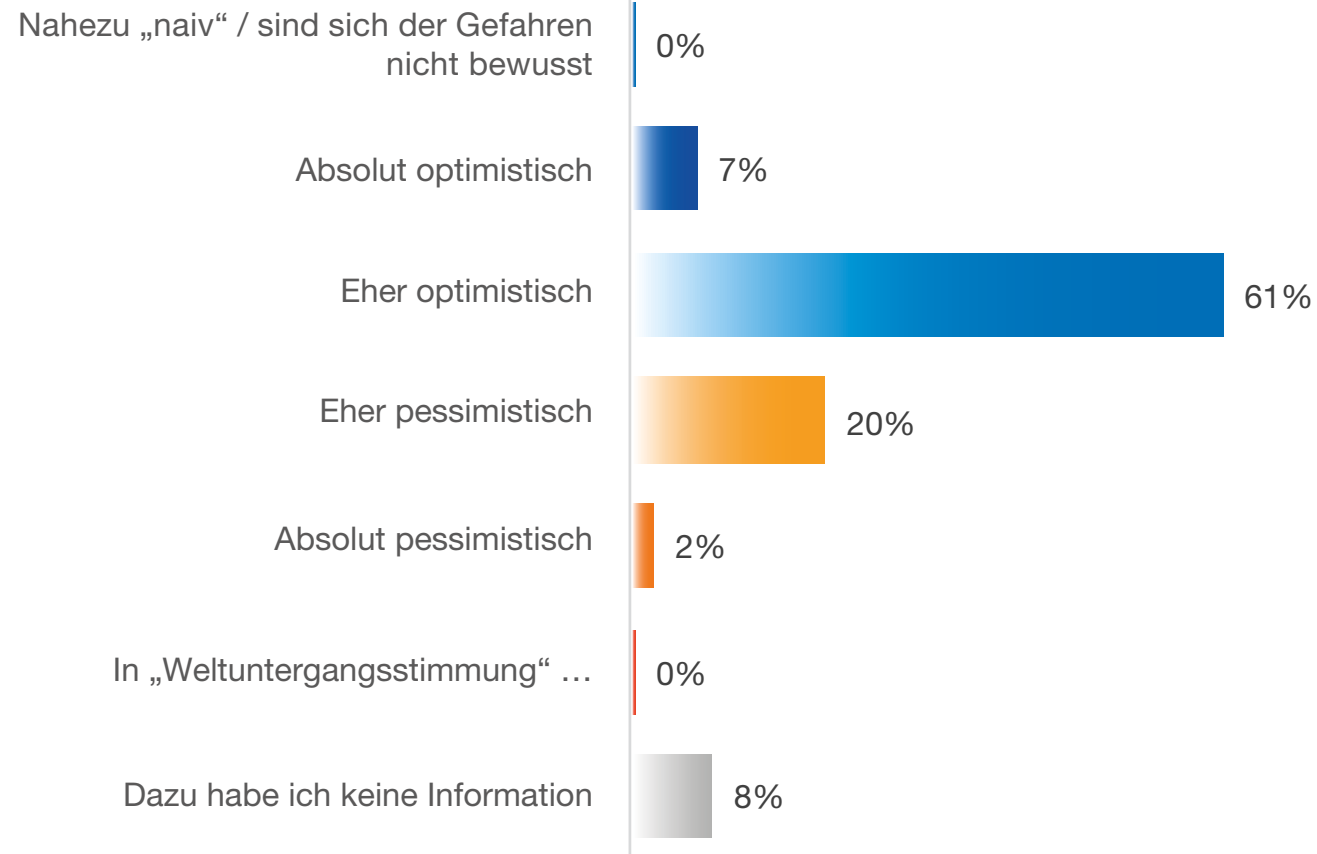
Ungewissheit, wie es weitergeht

Derzeit „fahren die Firmen auf Sicht ...“



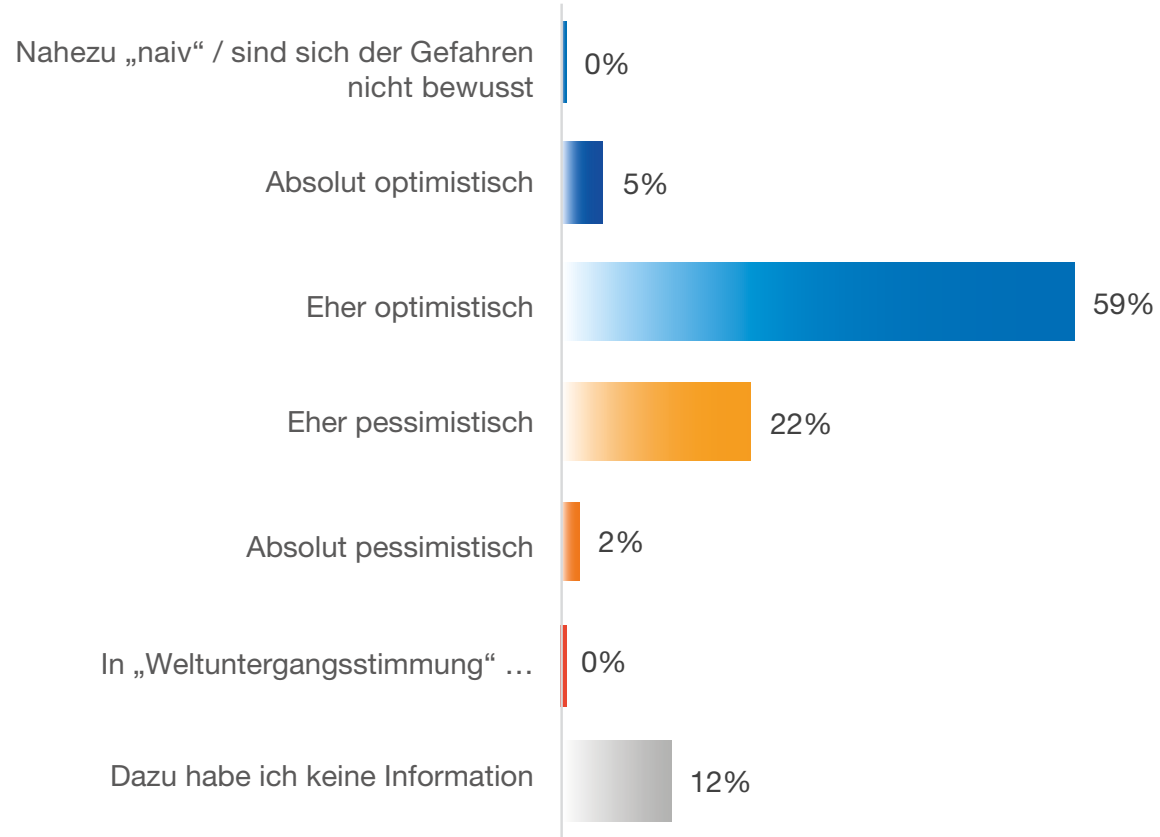
Führungskräfte überwiegend optimistisch: wir kommen da durch

68% eher oder absolut optimistisch



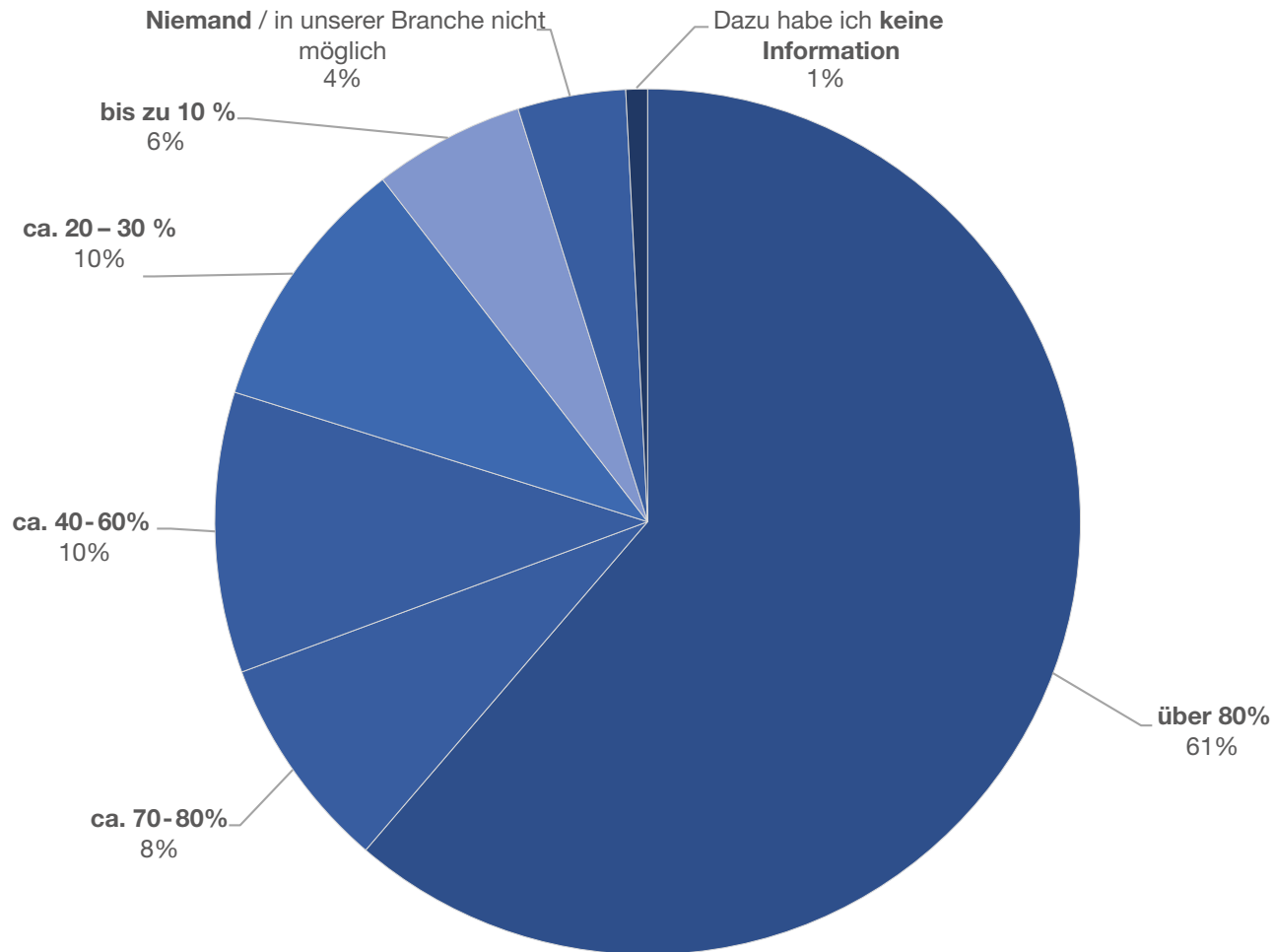
Mitarbeiter überwiegend optimistisch: wir halten durch

64% eher oder absolut optimistisch



Es wird überwiegend aus den Home-Offices heraus gearbeitet

61% oder Unternehmen arbeiten bis zu 80 % aus dem Home-Office

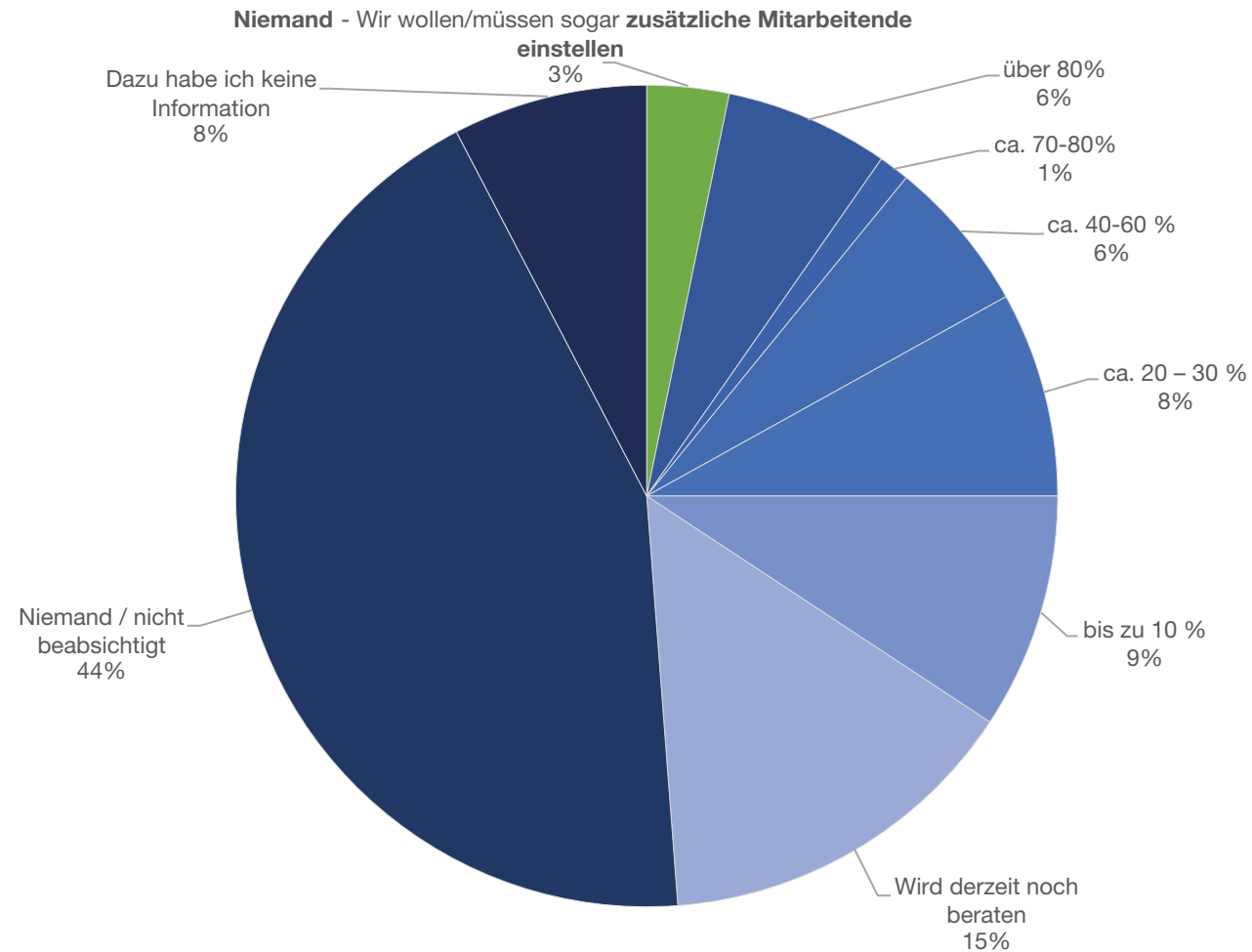


Q7

Wie hoch ist aktuell der Anteil der Mitarbeitenden, die von zu Hause aus (Home-Office) arbeiten?

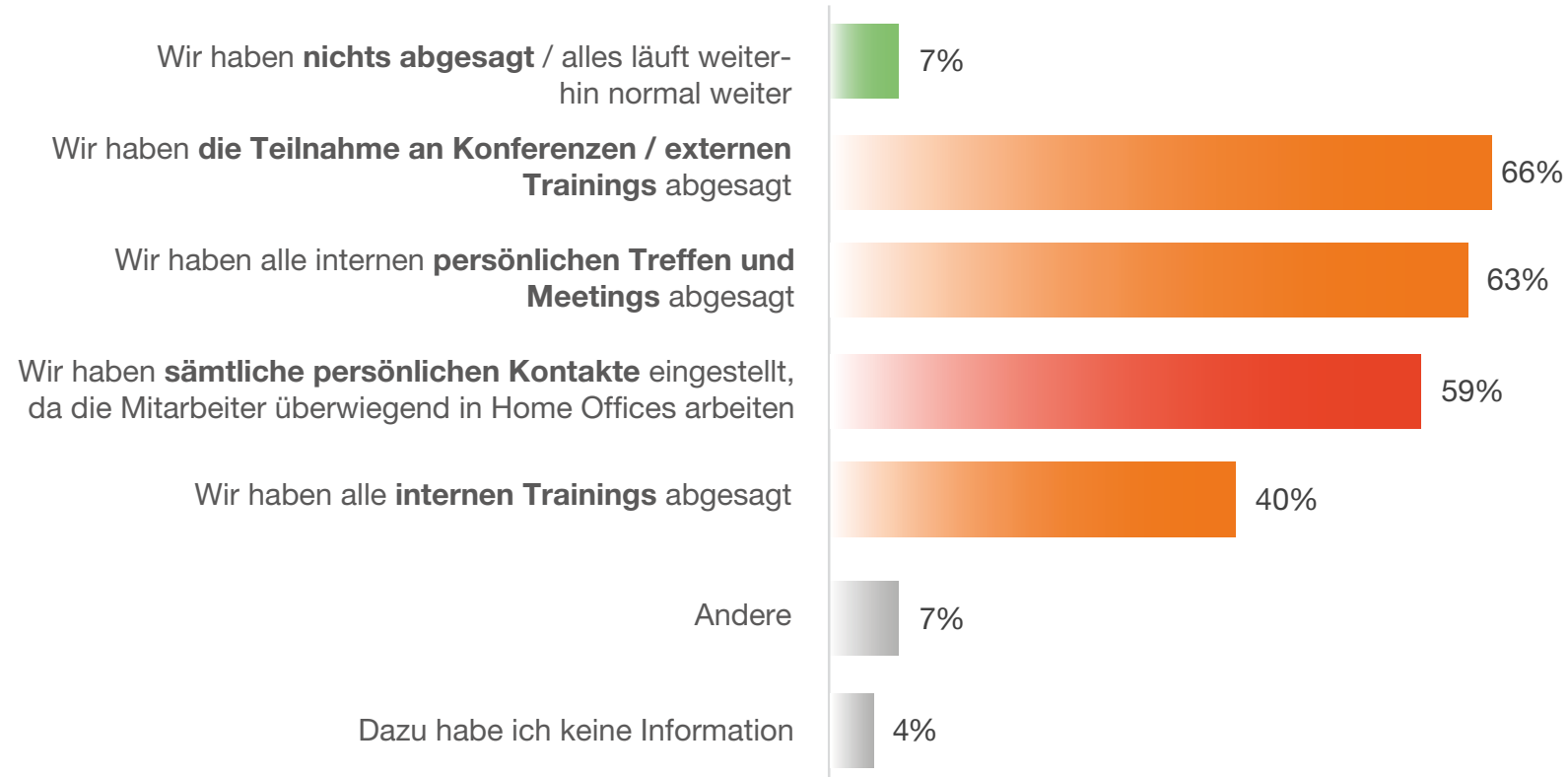
Für ein Drittel ist Kurzarbeit ein Thema

Für 45% der befragten Unternehmen ist es noch kein Thema



Veranstaltungen „face-to-face“ sind überwiegend abgesagt

Interne Trainings haben noch die geringste Storno-Quote



Verstärkte Nutzung der Online-Kommunikation

Hohe Kommunikation trotz sozialer Isolation



Q10

Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um aktiv mit der möglichen „Isolation“ in Home-Offices umzugehen?

Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren

Auch das Thema „Kosten“ gerät mehr in den Fokus

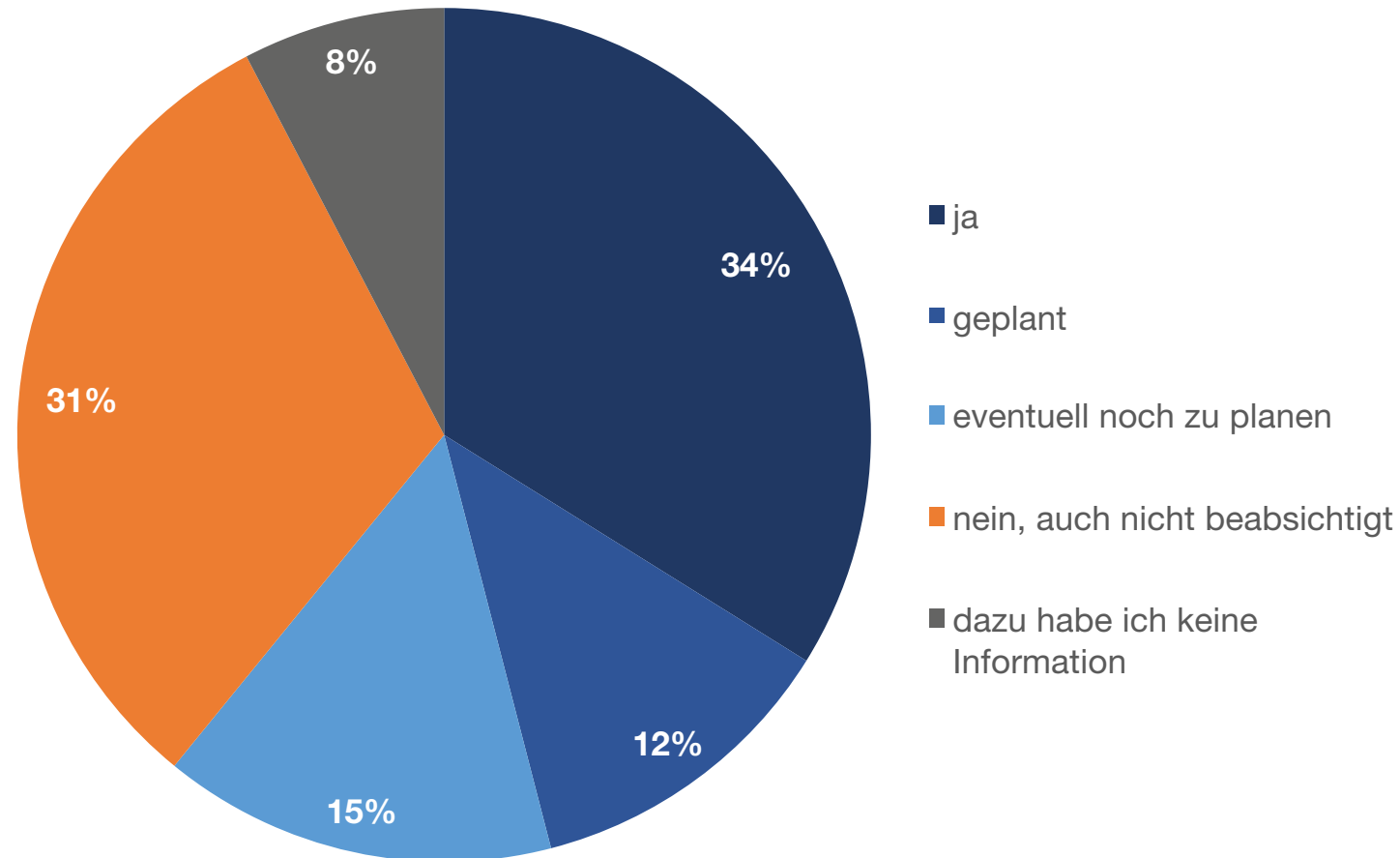


Grundsätzlichen Strategien:

-  **Kommunikation**/Transparenz/ Einbindung
-  **Kostenreduktion**, Kurzarbeit, **andere Geschäfte** bei den Kunden **generieren**
-  Maßnahmen zur **Produktionssicherung** stehen im Mittelpunkt – verstärkte Lagerhaltung, möglichst digitale Zusammenarbeit, Kurzarbeit
-  **Vorsicht** bei Investitionen und Einstellungen
-  Nah bei unseren **Kunden** bleiben

Für zwei Drittel der Unternehmen ist Online-Training ein Thema

Unterstützung um mit der neuen Situation besser umgehen zu können

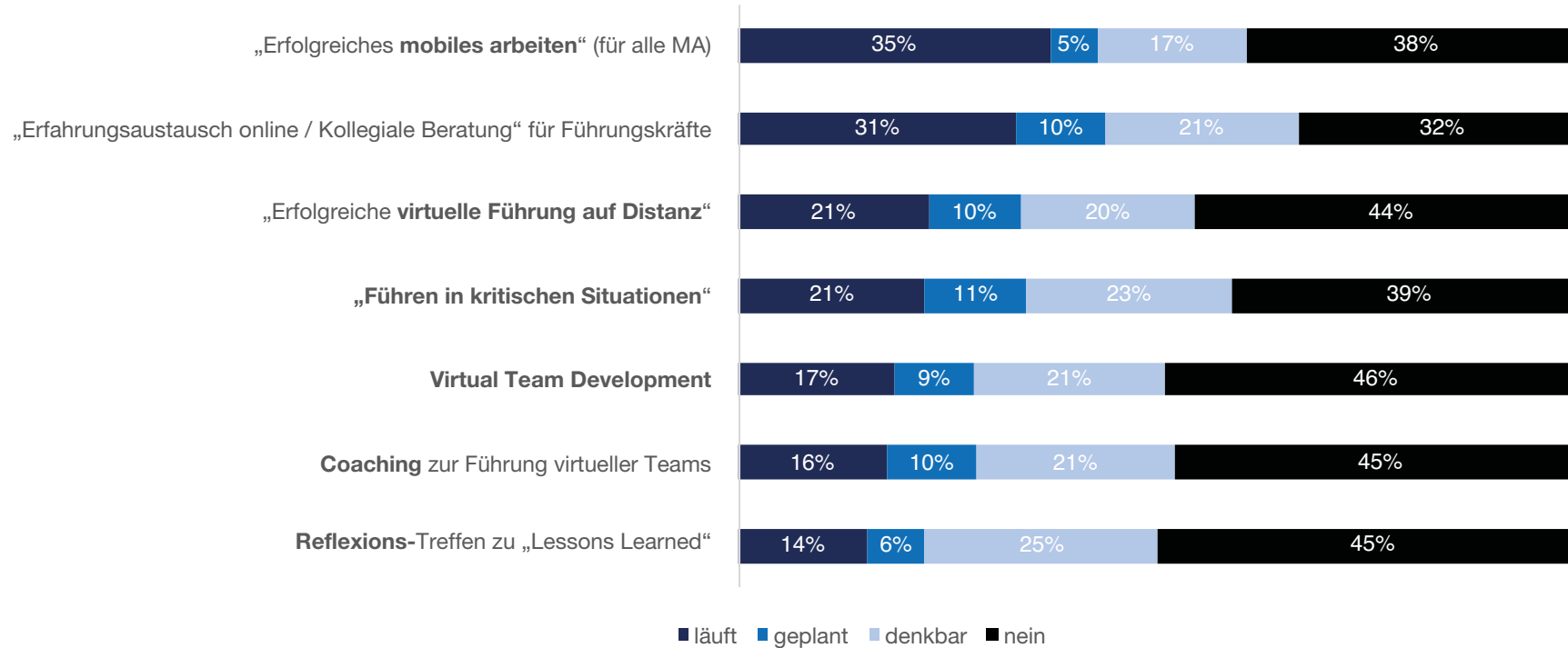


Q12

Bietet Ihr Unternehmen online Trainings oder individuelle Unterstützung an, wie man erfolgreicher von zu Hause aus arbeitet?

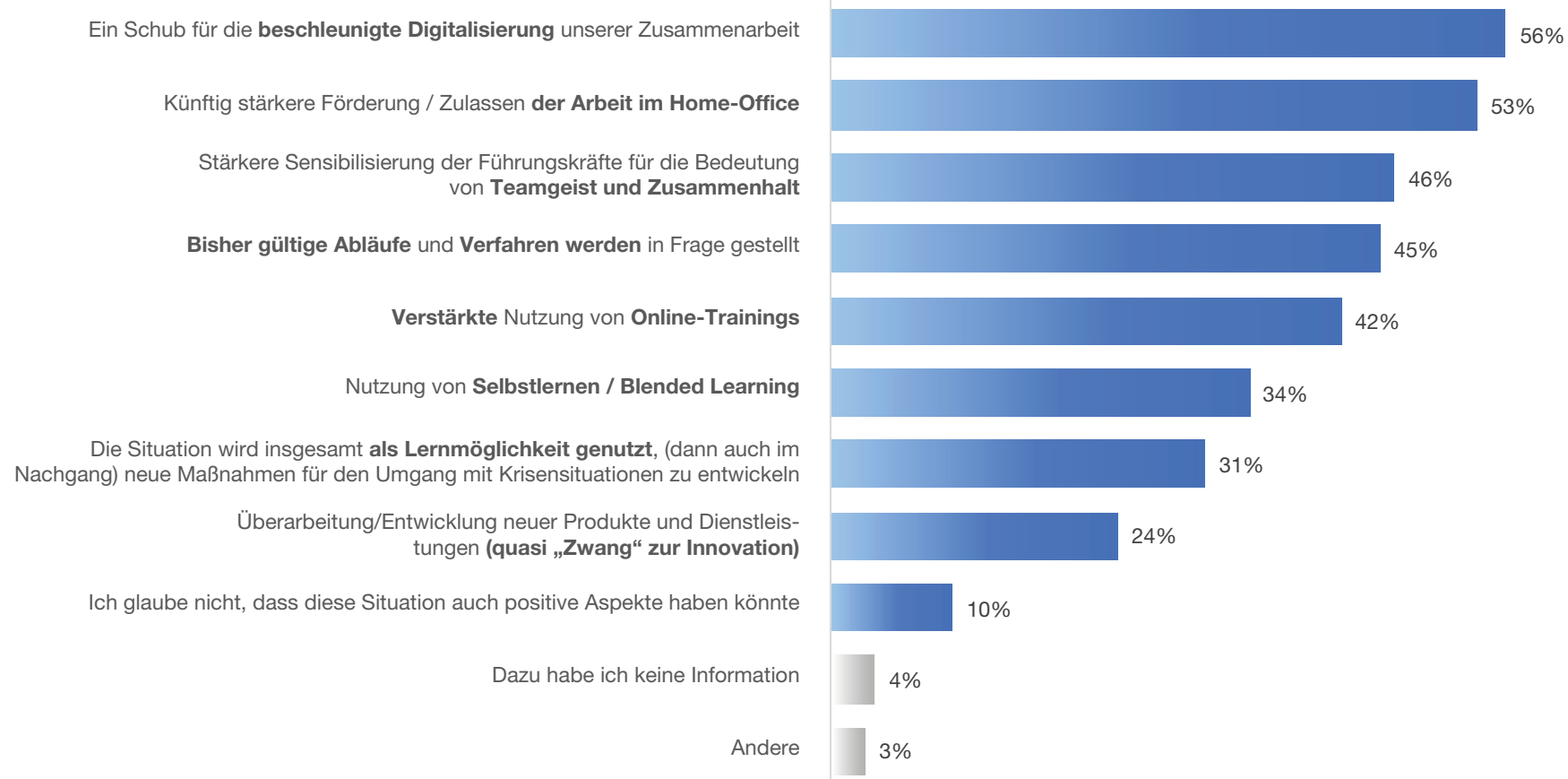
Es gibt eine Vielzahl an Unterstützungsmöglichkeiten

... für Mitarbeiter und Führungskräfte



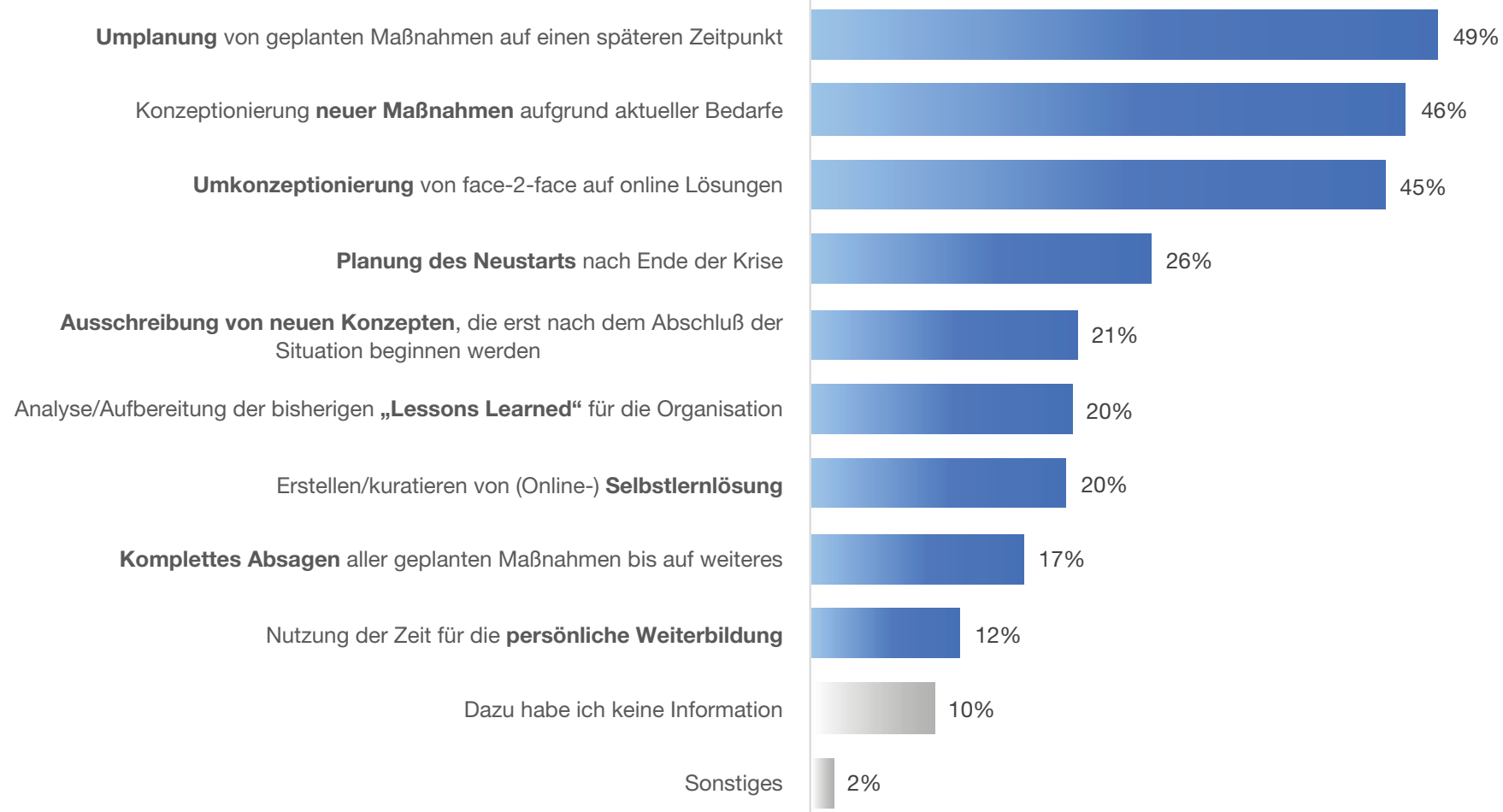
„In jedem Unglück liegt ein kleiner Segen“ ...

Der Boden für mehr Digitalisierung ist bereitet



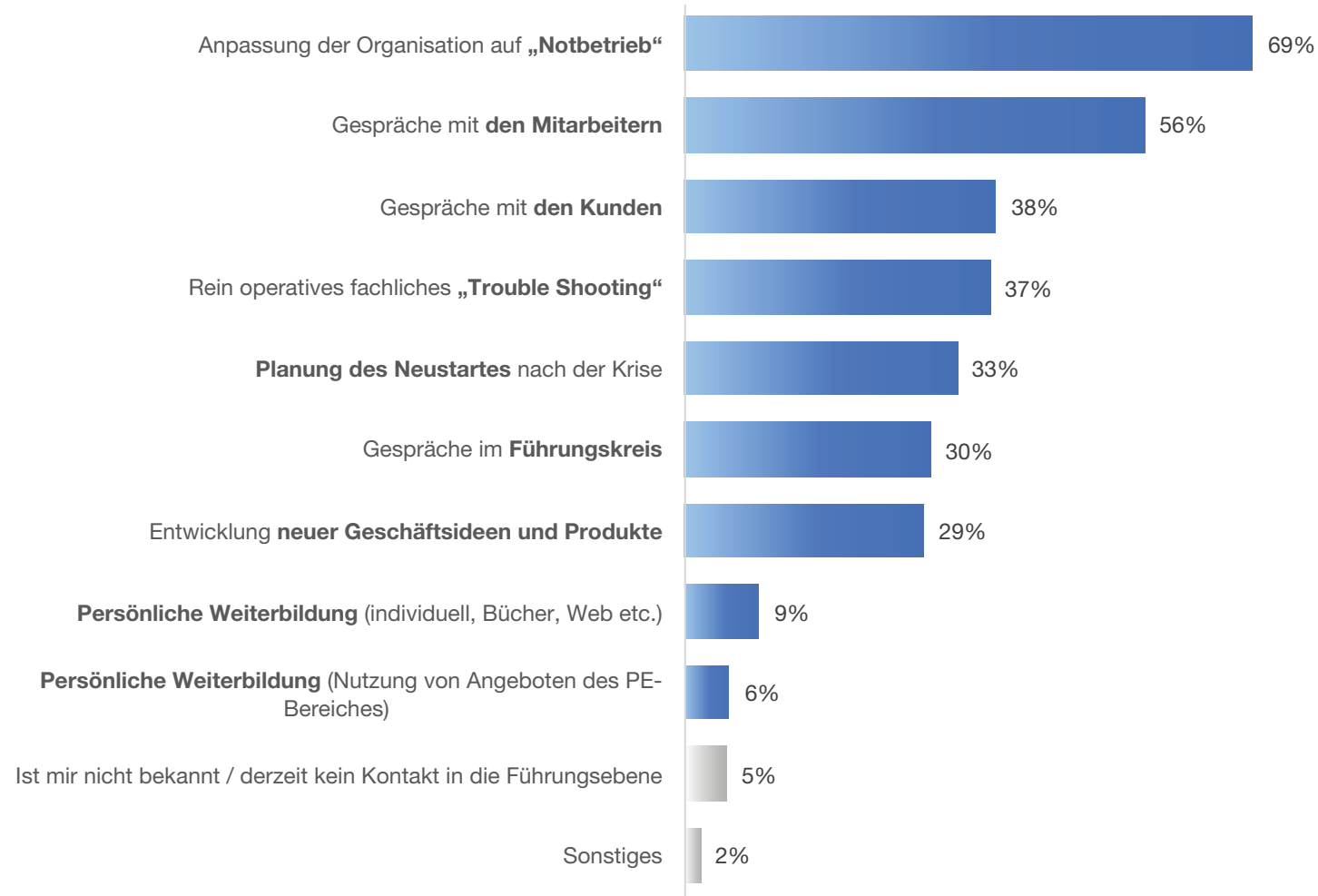
Verschieben und Umkonzipieren

als wesentliche aktuelle Schwerpunkte der PE/OE Arbeit



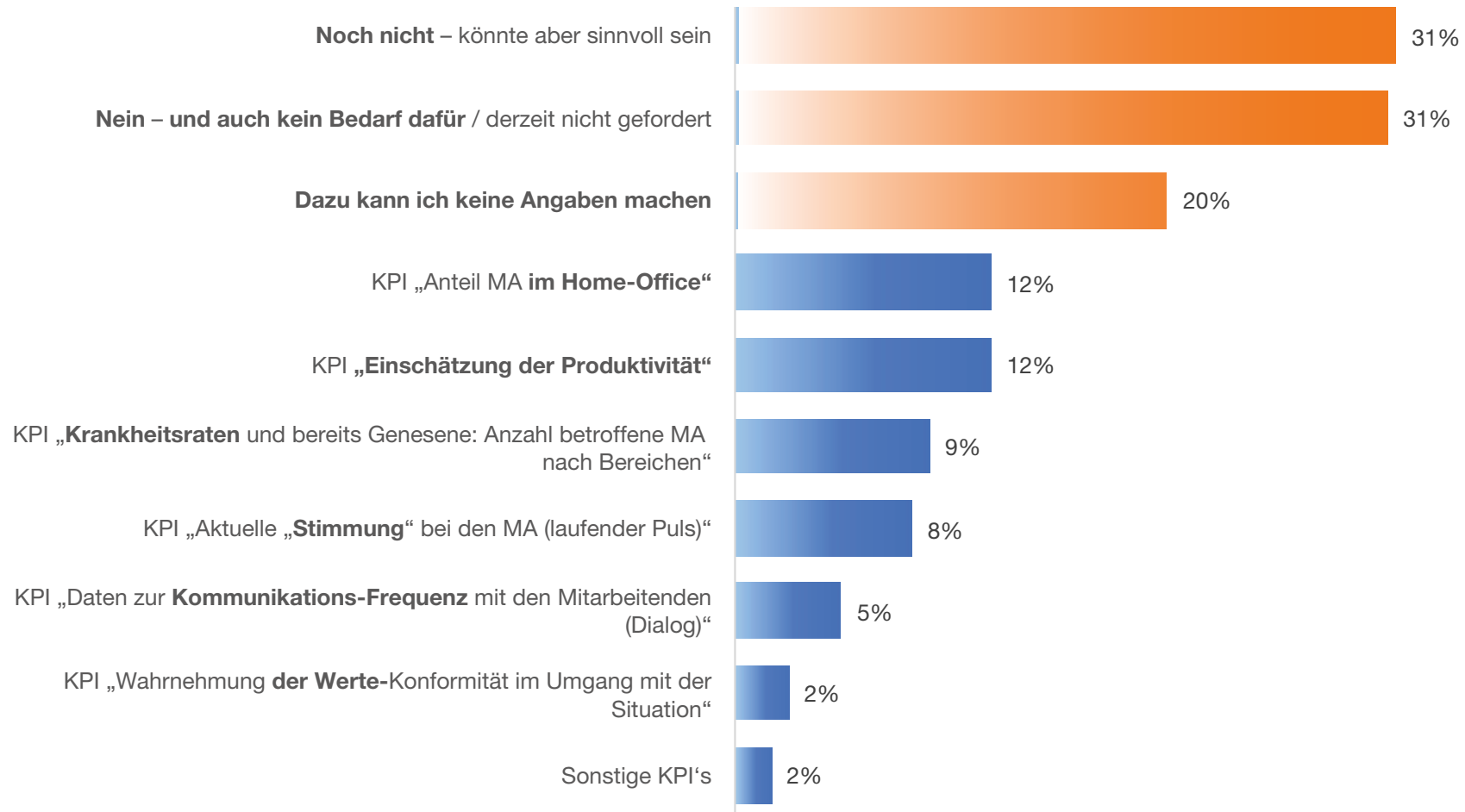
Erst das Unternehmen stabilisieren – dann um die Kunden kümmern

Aufrechterhalten der „Operations“



Von HR werden derzeit kaum spezifische Kennzahlen eingefordert

... obwohl ein „Blindflug“ durchaus Risiken hat



Q17








Tragen Sie als PE/OE spezielle Kennzahlen (KPI's) zum Umgang mit der Situation (i.S. einer „CORONA-Scorecard“) für das Unternehmen bei?

Die Unternehmen kümmern sich um ihre Leute

... auf verschiedene Art und Weise



Best practice:

- 
 Laufende **Infos** für Mitarbeiter
- 
Virtuelle Meetings mit allen MA.
- 
 Nahezu alle Mitarbeiter/-innen verfügen über mobile Endgeräte, **mobiles Arbeiten** wird seit Jahren bereits in der Organisation erfolgreich praktiziert.
- 
 Positive Kommunikation im **Intranet**
- 
Transparenz über aktuelle Situation
- 
Schnelles Agieren und Einleitung notwendiger Massnahmen (Hygiene Standards, Teilzeitarbeit, Schichtarbeit) zur Verhinderung der Ausbreitung des Virus in der Firma
- 
 Bereitstellung der **Infrastruktur für Home-Office**; regelmässige Updates an die Belegschaft

Q18







Über welche „Good Practice“ Ihres Unternehmens möchten Sie gerne (anonymisiert!) auch andere Kolleginnen und Kollegen informieren – was macht Ihr Unternehmen gut?

Es besteht der Wunsch nach intensiverem Erfahrungsaustausch

Pragmatische Tipps und „Best Practice“ werden gesucht



Was würde Ihnen weiter helfen?

-  Austausch, Tipps und Tricks: **was machen Andere Unternehmen?** Was hat sich bewährt? Welche Formate wurden erfolgreich angenommen? Best Practices
-  **Learning Nuggets** für FK online und rasch mehr attraktive virtuelle/ online Lernangebote und mehr Akzeptanz und Lust so zu lernen
-  Mehr **Erfahrungsaustausch** mit anderen; Unterstützung **Führungskräfte** – Führen in Krisenzeiten; Digital Tools
-  Digitalisierung von Mitarbeitergesprächen, Coachings und Teamentwicklungen
-  Eine Art „x-OE-Schritte“-Plan, um gut durch die Krise zu kommen; aktuellen Bedarf ermitteln; kostengünstige, schnelle Maßnahmen
-  Fokus / Prioritäten verschieben, **Entscheidungen schneller** treffen

05 Anhang: Der Fragebogen



1. Wie schätzen Sie die aktuellen Auswirkungen des Corona-Virus auf die Produktivität Ihres Unternehmens / der Mitarbeitenden ein?

- extrem stark eingeschränkt / Betrieb wird fast komplett eingestellt
- stark eingeschränkt
- in mittlerem Ausmaß eingeschränkt
- nur gering eingeschränkt
- sogar gesteigerte Aktivitäten (verstärkte Bedarfe)
- extreme Hektik - bis hin zur Überforderung
- Dazu kann ich keine Angaben machen

2. Welche Reiserichtlinien gelten aktuell in Ihrem Unternehmen für betrieblich verursachte Reisen?

- Wir haben so gut wie keine Einschränkungen
- Wir haben lediglich Einschränkungen für Auslandsreisen
- Wir haben alle Reisen im Inland (z.B. zwischen Standorten/zur Kunden) eingeschränkt
- Wir haben sämtliche persönlichen Reisen untersagt
- Die Mitarbeiter dürfen weiterhin eigenständig die Entscheidung über ihre Reisen treffen
- Die Regelung ist mir nicht bekannt
- Andere Regelung

3. In Bezug auf Einschränkungen wie Absagen von Meetings/ Besprechungen, Reiseverbot etc.: Wie weit im Voraus plant Ihr Unternehmen derzeit / was ist kommuniziert?

- ≤ 2 Wochen
- ≤ 4 Wochen
- ≤ 6 Wochen
- ≤ 8 Wochen
- ≥ 8 Wochen
- bis auf weiteres (unbegrenzt) / wir werden situativ entscheiden
- Dazu kann ich keine Angaben machen

4. Wie optimistisch ist Ihre Organisation / sind Ihre Führungskräfte?

- Nahezu „naiv“ / sind sich der Gefahren nicht bewusst
- Absolut optimistisch
- Eher optimistisch
- Eher pessimistisch
- Absolut pessimistisch
- In „Weltuntergangsstimmung“ ...
- Dazu habe ich keine Information

5. Wie optimistisch sind die Mitarbeitenden im Unternehmen?

- Nahezu „naiv“ / sind sich der Gefahren nicht bewusst
- Absolut optimistisch
- Eher optimistisch
- Eher pessimistisch
- Absolut pessimistisch
- In „Weltuntergangsstimmung“ ...
- Dazu habe ich keine Information

6. Welches sind die vorrangigen aktuellen Fragen, die Ihre Mitarbeitenden im Unternehmen derzeit bewegen

7. Wie hoch ist aktuell der Anteil der Mitarbeitenden, die von zu Hause aus (Home Office) arbeiten

- Niemand / in unserer Branche nicht möglich
- bis zu 10 %
- ca. 20 – 30 %
- ca. 40-60 %

- ca. 70-80%
- über 80%
- Dazu habe ich keine Information

8. Wie hoch ist aktuell der Anteil der Mitarbeitenden in Kurzarbeit (oder vergleichbaren Maßnahmen):

- Niemand / nicht beabsichtigt
- bis zu 10 %
- ca. 20 – 30 %
- ca. 40-60 %
- ca. 70-80%
- über 80%
- Wird derzeit noch beraten
- Niemand - Wir wollen/müssen sogar zusätzliche Mitarbeitende einstellen
- Dazu habe ich keine Information

9. Welche PE/OE Aktivitäten hat Ihr Unternehmen aufgrund des Coronavirus bis auf weiteres eingestellt?

bitte alle zutreffenden Antworten markieren

- Wir haben nichts abgesagt / alles läuft weiterhin normal weiter
- Wir haben die Teilnahme an Konferenzen / externen Trainings abgesagt
- Wir haben alle internen Trainings abgesagt
- Wir haben alle internen persönlichen Treffen und Meetings abgesagt
- Wir haben sämtliche persönlichen Kontakte eingestellt, da die Mitarbeiter überwiegend in Home Offices arbeiten
- Dazu habe ich keine Information

Andere

10. Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um aktiv mit der möglichen „Isolation“ in Home-Offices umzugehen?

bitte alle zutreffenden Antworten markieren

- Aktuell keine
- Intensive Arbeit mit Chat-Kanälen auf internen Plattformen wie Slack, Teams, Yammer usw. für die betriebliche Kommunikation
- Nutzung von Firmen-Kommunikationsmitteln auch zum Austausch eher privater Dinge ist freigegeben (Austausch von Fotos, Rezepten, Small-Talk usw.)
- Stärkere Nutzung der Videofunktion bei Firmenkonzferenzen oder virtuellen Besprechungen
- Laufende schriftliche Info an alle Mitarbeiter über die Situation
- Wir führen online Trainings durch
- Zusammenstellung spezieller virtueller Arbeitsgruppen
- Führungskräfte nehmen häufiger Kontakt auf zu einzelnen Mitarbeitenden, die im Home Office arbeiten.
- Wir haben eine „Mitarbeiter Selbsthilfe Gruppe“ für Mitarbeiter im Home Office ins Leben gerufen.
- Tägliche Calls/Video Chats der Führungskräfte an alle Mitarbeitenden um den Team-Geist aufrecht zu erhalten
- Kleine „virtuelle Feiern“ ausrichten (z.B. eine virtuelle Teamparty)
- Interne Wettbewerbe (z.B. „witzigstes Foto aus dem Home-Office“)
- Dazu habe ich keine Information

Andere

11. Welche grundsätzlichen Strategien zur Reaktion auf das Coronavirus setzt Ihr Unternehmen ein?

12. Bietet Ihr Unternehmen online Trainings oder individuelle Unterstützung an, wie man erfolgreicher von zu Hause aus arbeitet?

- ja
- geplant
- eventuell noch zu planen
- nein, auch nicht beabsichtigt
- Dazu habe ich keine Information

13. Welche speziellen Qualifizierungsmaßnahmen zur erfolgreichen Weiterarbeit bieten Sie an oder planen Sie (beispielhafte Themen):

- nein
- läuft
- geplant
- denkbar
- „Erfolgreiches mobiles arbeiten“ (für alle MA)
- „Erfolgreiche virtuelle Führung auf Distanz“
- „Führen in kritischen Situationen“
- „Online Erfahrungsaustausch/Kollegiale Beratung“ für Führungskräfte
- Coaching zur Führung virtueller Teams
- Virtuelle Teamentwicklung online
- Reflexions-Treffen zu „Lessons Learned“

Andere

14. Könnten durch die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen auch positive Aspekte angestoßen werden?

bitte alles Zutreffende anklicken

- Bisher gültige Abläufe und Verfahren werden in Frage gestellt
- Stärkere Sensibilisierung der Führungskräfte für die Bedeutung von Teamgeist und Zusammenhalt
- Ein Schub für die beschleunigte Digitalisierung unserer Zusammenarbeit
- Künftig stärkere Förderung / Zulassen der Arbeit im Home-Office
- Nutzung von Selbstlernen / blended learning
- Verstärkte Nutzung von Online-Trainings
- Überarbeitung/Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (quasi „Zwang“ zur Innovation)
- Die Situation wird insgesamt als Lernmöglichkeit genutzt, (dann auch im Nachgang) neue Maßnahmen für den Umgang mit Krisensituationen zu entwickeln
- Ich glaube nicht, dass diese Situation auch positive Aspekte haben könnte
- Dazu habe ich keine Information

Andere

15. Womit beschäftigt sich die PE/OE/Weiterbildung aktuell vorrangig?

bitte maximal 4 Antworten

- Komplettes absagen aller geplanten Maßnahmen bis auf weiteres
- Analyse/Aufbereitung der bisherigen „Lessons learned“ für die Organisation
- Umplanung von geplanten Maßnahmen auf einen späteren Zeitpunkt
- Konzeptionierung neuer Maßnahmen aufgrund aktueller Bedarfe
- Umkonzeptionierung von Face2Face auf online Lösungen
- Erstellen/kuratieren von (Online-) Selbstlern Lösungen
- Planung des Neustartes nach Ende der Krise
- Ausschreibung von neuen Konzepten, die erst nach dem Abschluß der Situation beginnen werden
- Nutzung der Zeit für die persönliche Weiterbildung

- Dazu habe ich keine Information
- Sonstiges

16. Womit beschäftigen sich die Führungskräfte aktuell?

bitte maximal 4 Antworten

- Rein operatives fachliches „Trouble Shooting“
- Anpassung der Organisation auf „Notbetrieb“
- Entwicklung neuer Geschäftsideen und Produkte
- Planung des Neustartes nach der Krise
- Persönliche Weiterbildung (Nutzung von Angeboten des PE-Bereiches)
- Persönliche Weiterbildung (individuell, Bücher, Web etc.)
- Gespräche mit den Kunden
- Gespräche mit den Mitarbeitern
- Gespräche im Führungskreis
- Ist mir nicht bekannt / derzeit kein Kontakt in die Führungsebene
- Sonstiges

17. Tragen Sie als PE/OE spezielle Kennzahlen (KPI's) zum Umgang mit der Situation (i.S. einer „CORONA-Scorecard“) für das Unternehmen bei?

- bitte maximal 4 Antworten
- nein – und auch kein Bedarf dafür / derzeit nicht gefordert
- noch nicht – könnte aber sinnvoll sein
- KPI „Krankheitsraten und bereits Genesene: Anzahl betroffene MA nach Bereichen“
- KPI „Anteil MA im Home-Office“
- KPI „Aktuelle „Stimmung“ bei den MA (laufender Puls)“
- KPI „Daten zur Kommunikations-Frequenz mit den Mitarbeitenden (Dialog)“
- KPI „Wahrnehmung der Werte-Konformität im Umgang mit der Situation“
- KPI „Einschätzung der Produktivität“
- Dazu kann ich keine Angaben machen
- Sonstige KPI's

18. Über welche „Good Practice“ Ihres Unternehmens möchten Sie gerne (anonymisiert) auch andere Kolleginnen und Kollegen informieren – was macht Ihr Unternehmen gut?

19. Was würde Ihnen in der betrieblichen PE/OE Arbeit aktuell weiterhelfen?



06 Unsere Dienstleistungen



Wir über uns

Leadership Development



”

Don't follow where the path may lead.
Go instead where there is no path and
leave a trail.

Ralph Waldo Emerson

”



Portfolio

Wir stärken die Führungskompetenz.
Ihr Leadership-Portfolio weiterentwickeln.



Leadership Development

Gute Führung ist keine Raketenwissenschaft, die nur wenigen Begabten vorenthalten bleibt. Gute Führung ist erlernbar und zwar von jedem, der den Willen und die Leidenschaft dazu mitbringt.

Setting the Leadership Scene

Wir gestalten mit Ihnen die optimalen Rahmenbedingungen, damit Ihre Unternehmensstrategie durch zielgerichtetes Führen nachhaltig umgesetzt wird.

Leadership Support

Basierend auf den Anforderungen der Führungskräfte konzipieren wir Maßnahmen und stellen Instrumente zur Verfügung, die den Führungskräften helfen, Ihre Herausforderungen noch besser zu meistern.

Change Management

Erfolgreiches Change Management basiert auf dem Mut für Veränderungen. Damit sich dieser Mut am Ende auszahlt, sollten Sie einen erfahrenen Change-Handwerker an die Seite bekommen, der jeden Schritt in die richtige Richtung begleitet.

Academy

Wir befähigen Sie, erfolgreich als Profi am Markt tätig zu werden oder Ihre Marktposition optimal auszubauen. Unsere Ausbildungen und Coachings unterstützen Sie auf Ihrem Karriereweg: Sie investieren nicht nur in eine fachliche Ausbildung, sondern in Ihre berufliche Zukunft!

Digital Tools

Wir digitalisieren Workflows für Führung und Personal-/Organisationsentwicklung durch innovative Tools und Apps, so dass Unternehmen wachsen und sich ständig weiterentwickeln können!

Philosophie

Praxis und Ergebnis im Fokus

Wir arbeiten nicht am Whiteboard, sondern vis-a-vis mit Ihren Führungskräften an realen unternehmerischen Herausforderungen. Die Erfolge des strategischen Leaderships sind für Sie am Ende messbar.

Thought Leadership

Stillstand ist der natürliche Feind im Leadership. Jedes Jahr bilden sich unsere Trainer und Berater in ca. 20 Weiterbildungstagen u. a. in den USA und in England weiter. So kennen wir die neusten Trends und können Innovationen direkt in Ihr Unternehmen bringen – noch vor dem Wettbewerb

Undogmatisch pragmatisch

Vom ersten Tag an identifizieren wir uns mit Ihrem Unternehmen. Unsere Arbeit stützt sich auf moderne, innovative und wissenschaftliche (Er)kenntnisse, die wir in der Praxis für Ihre erfolgreiche Zukunft anwenden.

Mit Herz und Verstand

Was man nicht mit Begeisterung tut, das gedeiht nicht. Unser Erfolg ist das Ergebnis der Leidenschaft, mit der wir Lösungen in die Praxis umsetzen, Prozesse beschleunigen und nachhaltig etwas verändern. Wir empfehlen unseren Kunden genau das, was wir auch selbst tun würden.

Kurze Wege

Statt Zeit mit langen Terminplanungen zu vergeuden, möchten wir lieber handeln. Durch unsere sechs Standorte in Andernach, Aschaffenburg, Berlin, Hamburg, München und Stuttgart sind wir schnell bei Ihnen vor Ort!

Gesicherte Qualität

Den Dienstleistungsprozess einmal richtig durchdenken, damit alles „gleich richtig gemacht wird“: In unseren Projekten arbeiten wir seit 1996 nach einem Qualitätsmanagement-System.

Unsere eigene Personalentwicklung wird seit 2002 nach dem Best-Practice-Modell „Investor in People“ auditiert, hier haben wir den höchsten Standard „Gold“ erlangt.



Digital Instrumente

Maßgeschneiderte Digitale Lösungen und Tools für Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Leadership

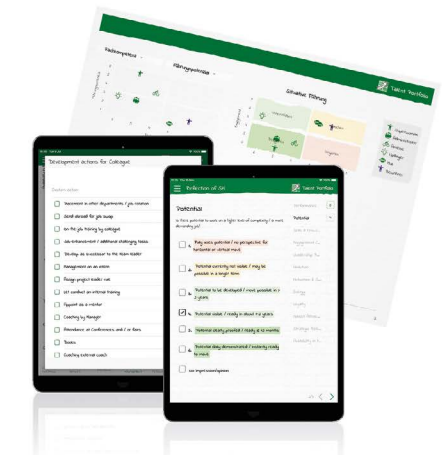
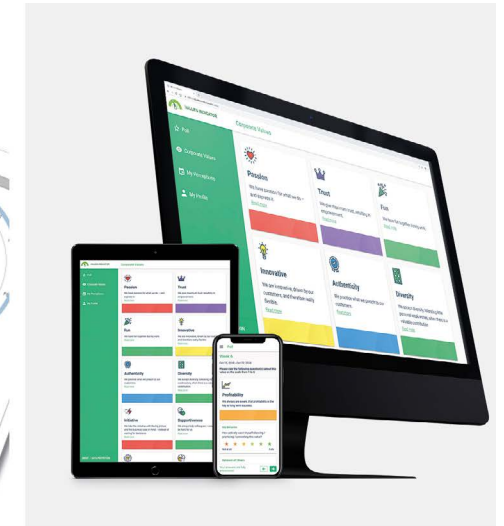
Digitale HR und Leadership Lösungen

Wir digitalisieren Workflows für Führung und Personal-/ Organisationsentwicklung durch innovative Tools und Apps, so dass Unternehmen wachsen und sich ständig weiterentwickeln können!

Wir unterstützen Sie umfassend in den folgenden Bereichen:

- Feedback-Systeme
- Mitarbeiterbefragungen
- Messung von Soft-Skills
- Digitalisierung von Trainings
- Strategieplanung
- Teammanagement
- Smart Leadership

Wir digitalisieren Workflows für Führung, Personal- und Organisationsentwicklung und bieten innovative Tools & Apps zur Steigerung des Unternehmenserfolges an:
Spezifisches 360° Feedback, Mitarbeiterbefragung, Talent Portfolio App, Values Indicator



Leadership Development seit 1982

Wir freuen uns auf das gemeinsame Gespräch über Ihre Herausforderungen



Die Kommunikations-Kolleg AG berät, konzipiert und setzt um. Dabei bringen wir unsere internationale Erfahrung, innovative Ideen sowie einen prallgefüllten Methodenkasten mit ein. Unsere Konzepte wurden mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem Best HRD Practice Award der International Federation of Training and Development Organization (IFTDO). Wir sind auf dynamische große und mittelständische Unternehmen spezialisiert, die pragmatische Lösungen wollen. **Macher beraten Macher.**

Referenzen

Dienstleistung | Logistik | Versorgung | Handel



Chemie | Pharma | Ernährung



Finanzdienstleistung



IT | Technologie | Automotive



Kommunikations-Kolleg AG
Kölner Straße 4
56626 Andernach
Telefon: +49 (0) 26 32 / 49 69 809
Fax: +49 (0) 26 32 / 18 33
info@kkag.com
www.kkag.com



 www.twitter.com/kk_ag
 www.xing.com/net/alumnikkag



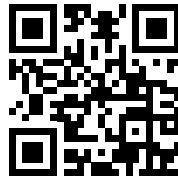
Links zum Download:



Deutsche Version



<https://kkag.com/covid-de>



English Version



<https://ci-l.com/covid>



© KKAG 2020 „Die aktuellen Auswirkungen von Corona/COVID-19 auf die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung“, www.kkag.com

FREE USE WHEN QUOTING THE SOURCE!