

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

COVID19LL

Gute Lösungen für die Zukunft nutzen – COVID-19 Lessons Learned

Projekt von:



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird / wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ (Förderkennzeichen: 02L18A700) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.

INHALT

1 COVID-19: Wenn die Ausnahmesituation zur neuen Normalität wird	3
2 Entwicklung der Pandemie	3
3 Aktuelle Auswirkungen der Pandemie	6
4 Bewertungssystem.....	7
5 Branchenauswahl	9
6 Ergebnisse aus Multiplikatorenengesprächen.....	10
7 Interviewplanung.....	11
7.1 Interviewleitfaden	11
7.2 Durchführung der Interviews.....	13
8 Erste Eindrücke aus den Interviews.....	14
9 Öffentlichkeitsarbeit und Aktuelles.....	19
10 Literaturverzeichnis	20

1 COVID-19: WENN DIE AUSNAHMESITUATION ZUR NEUEN NORMALITÄT WIRD

Die Arbeitswelt sah sich im ersten Quartal des Jahres 2020 bedingt durch die COVID-19 Pandemie mit den Herausforderungen eines kurzfristigen Lockdowns und weitreichenden Hygieneanforderungen konfrontiert. Die Veränderungen stellten eine Zäsur dar, die in allen Branchen und Sektoren deutschlandweit, wie auch international, einen rasanten Veränderungsprozess auslöste. Da sich die Situation um COVID-19 auch im Verlauf des Jahres nur lokal und phasenweise entspannte, blieb die Arbeitswelt in einem Schwebезustand zwischen teilweise post-pandemischen Arbeitsprozessen und neu etablierten Arbeitsweisen. Die erneute Verschärfung der Pandemie gegen Ende des Jahres 2020 sowie der lange Zeitraum, in dem die Pandemie das Arbeiten und Leben beeinflusst, führt dazu, dass die Ausnahmesituation zu einer neuen Normalität wird und sich neue Prozesse und Strukturen nach und nach etablieren und festigen.

Im Rahmen des vorliegenden Berichts werden die aktuellen Entwicklungen der Pandemie sowie die Fortschritte im Projekt COVID19LL dargelegt. Dabei wird zunächst auf den Verlauf der Pandemie eingegangen (Kapitel 2) und die Auswirkungen der Pandemie auf den Wirtschaftsstandort Deutschland ausgeführt (Kapitel 3). Um Best Practice-Beispiele im Kontext der Arbeit identifizieren zu können, die sich im Rahmen der Pandemie entwickelt haben, wird anschließend das System zur Bewertung sowie die konkreten Bewertungskriterien vorgestellt (Kapitel 4). Die genaue Branchenauswahl in den drei betrachteten Regionen (Bayern, NRW, Sachsen) ist Gegenstand von Kapitel 5 und wird untermauert durch die Ergebnisse aus den Gesprächen mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen (Kapitel 6). Im Anschluss daran werden in Kapitel 7 die Methodik (Vorbereitung und Durchführung der Interviews) dargelegt sowie ein erster Eindruck aus den Interviews in Kapitel 8 diskutiert. Abschließend folgt ein Einblick in projektrelevante Öffentlichkeitsarbeit sowie aktuelle Veranstaltungen.

2 ENTWICKLUNG DER PANDEMIE

Die akut infektiöse Lungenerkrankung COVID-19 breitete sich erstmals Ende 2019 in der chinesischen Stadt Wuhan aus. Am 11. März 2020 wurde die bisherige Epidemie von der WHO zu einer weltweiten Pandemie erklärt (WHO, 2020). In Deutschland wurde am 27. Januar 2020 in der bayrischen Stadt Starnberg der erste Infektionsfall verzeichnet. Am 25. März stellte der Deutsche Bundestag eine epidemische Lage von nationaler Tragweite fest. Zur Eindämmung der Pandemie, einigten sich die einzelnen Länder zu einer bundesweiten Durchführung präventiver Schutzmaßnahmen (Bundesregierung, 2020a). Die Beschränkung sozialer Kontakte umfasste die Einhaltung eines Mindestabstands, das Tragen einer Mund-Nasen-Bedeckung im öffentlichen

Verkehr und der Erlass einer Kontaktsperre. Zusätzliche Maßnahmen beinhalten die Schließung zahlreicher Geschäfte, Lehrbetriebe und Einrichtungen des öffentlichen Lebens. Die Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen brachten erhebliche wirtschaftliche und soziale Folgen mit sich. Die Erschließung von finanziellen Maßnahmenpakten und Soforthilfen fand übergreifend in allen Wirtschaftssektoren statt. Seit Mai wurden einige Beschränkungen länderbezogen wieder schrittweise unter Einhaltung von Hygieneauflagen aufgehoben (Bundesregierung, 2020c). Zur Nachverfolgung von Infektionsketten und der Reduktion der Neuerkrankungen wurde am 16. März 2020 die EU-weite Corona-Warn-App erlassen (Bundesregierung, 2020e). Trotz Anwendung der lokal fokussierten Hotspot-Strategie, erlebte die Inzidenzzahl im Oktober 2020 ihren Höhepunkt (Bundesregierung, 2020b). Am 02.

Bundesweiter Lockdown light nach Anstieg Neuinfektionszahl im Herbst.

November rief der Bundestag schließlich eine deutschlandweite erneute Einschränkung der sozialen Kontakte aus, die aufgrund ihrer mäßigen Wirksamkeit am 16. November verlängert wurden (Bundesregierung, 2020d). Parallel zeichnete sich eine Zulassung des mRNA-Impfstoffes der Firmen BioNTech und Pfizer ab. Dazu beschlossen die Gesundheitsminister von Bund und Ländern am 07. November 2020 eine gemeinsame Impfstrategie im Vorgehen gegen das Coronavirus (Bundesministerium für Gesundheit, 2020).

Zur stringenten Nachvollziehbarkeit der während der Corona-Pandemie erlassenen Maßnahmen und Entwicklungen wurde im Folgenden (Abbildung 1) der Verlauf anhand einer Timeline veranschaulicht. Die Grafik soll unterstützenden in den Interviews mit ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen angewendet werden.

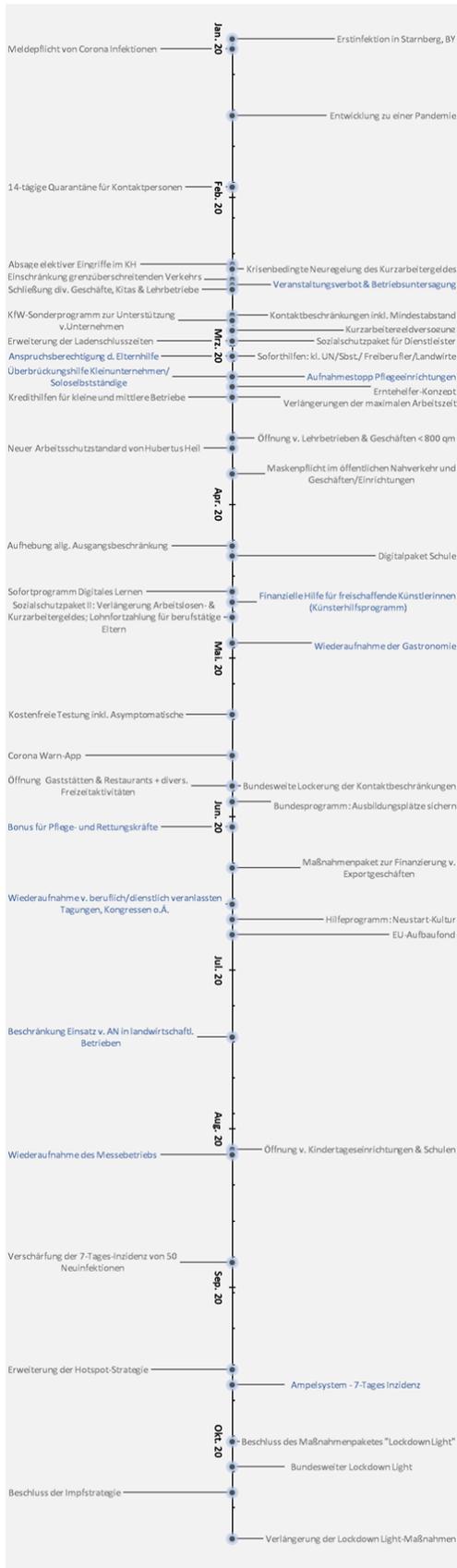


Abbildung 1: Verlauf der Pandemie (Entwicklungen bundesweit und in Bayern)

VERLAUF DER PANDEMIE					
28.01.	Erstinfektion in Starnberg, BY	03.04.	Überbrückungshilfe KleinrentnerInnen/Selbstständige	22.06.	Öffnung Gaststätten & Restaurants + divers. Freizeitaktivitäten
28.01.	Erstinfektion in Starnberg, BY	03.04.	Aufnahmestopp Pflegeeinrichtungen	25.06.	Bundesprogramm: Ausbildungsplätze sichern
30.01.	Meldepflicht von Corona Infektionen	05.04.	Erntehelfer-Konzept	30.06.	Bonus für Pflege- und Rettungskräfte
12.02.	Entwicklung zu einer Pandemie	07.04.	Kreditlinien für kleine und mittlere Betriebe	08.07.	Maßnahmenpaket zur Finanzierung v. Exportgeschäften
26.02.	14-tägige Quarantäne für Kontaktpersonen	07.04.	Verlängerungen der maximalen Arbeitszeit	15.07.	Wiederaufnahme v. beruflich/dienstlich veranlasseten Tagungen, Kongressen o.Ä.
12.03.	Absage elektiver Eingriffe im KH	15.04.	Öffnung v. Lehrbetrieben & Geschäften < 800 qm	18.07.	Hilfeprogramm: Neustart-Kultur
13.03.	Krisenbedingte Neuregelung des Kurzarbeitergeldes	17.04.	Neuer Arbeitschutzstandard von Hubertus Heil	21.07.	EU-Aufbaufond
15.03.	Einschränkung grenzüberschreitenden Verkehrs	22.04.	Maskenpflicht im öffentlichen Nahverkehr und Geschäften/Einrichtungen	10.08.	Beschränkung Einsatz v. AN in landwirtschaftl. Betrieben
16.03.	Veranstaltungsverbot & Betriebsunterbrechung	27.04.	Aufhebung allg. Ausgangsbeschränkung	01.09.	Öffnung v. Kindertageseinrichtungen & Schulen
17.03.	Schließung div. Geschäfte, Kitas & Lehrbetriebe	06.05.	Digitalpaket Schule	02.09.	Wiederaufnahme des Messebetriebs
22.03.	Kontaktbeschränkungen inkl. Mindestabstand	08.05.	Sofortprogramm Digitales Lernen	23.09.	Verschärfung der 7-Tages-Inzidenz von 50 Neuinfektionen
23.03.	KfW-Sonderprogramm zur Unterstützung von UN	15.05.	Finanzielle Hilfe für freischaffende KünstlerInnen (Künstlerhilfsprogramm)	14.10.	Erweiterung der Hotspot-Strategie
25.03.	Kurzarbeitergeldversorgung	17.05.	Sozialschutzpaket II: Verlängerung Arbeitslosen- & Kurzarbeitergeldes; Lohnfortzahlung für berufstätige Eltern	17.10.	Ampelsystem - 7-Tages Inzidenz
27.03.	Sozialschutzpaket für Dienstleister	20.05.	Wiederaufnahme der Gastronomie	28.10.	Beschluss des Maßnahmenpakets "Lockdown Light"
27.03.	Erweiterung der Ladenschlusszeiten	25.05.	Kostenfreie Testung inkl. Asymptomatische	02.11.	Bundesweiter Lockdown Light
30.03.	Soforthilfen: Kl. UN/Selbstständige/Freiberufler/Landwirte	08.06.	Corona Warn-App	07.11.	Beschluss der Impfstrategie
30.03.	Anspruchsberechtigung d. Elternhilfe	16.06.	Bundesweite Lockerung der Kontaktbeschränkungen	16.11.	Verlängerung der Lockdown Light-Maßnahmen
22.06.		22.06.			

3 AKTUELLE AUSWIRKUNGEN DER PANDEMIE

Aufgrund der im Rahmen der COVID-19-Pandemie angeordneten Maßnahmen kam es zu einer globalen Wirtschaftskrise, deren Ausmaß sich auch in Deutschland zeigte. Insbesondere die Industrieproduktion verzeichnete zu Beginn des ersten Lockdowns im März einen starken Einbruch. Der DIHK-Präsident Eric Schweitzer warnte hierbei vor einer wirtschaftlichen Weiterentwicklung mit „Schäden von historischem Ausmaß“ (DIHK, 2020). Einen weiteren Absturz um 10,1 % beschrieb das zweite Quartal 2020 gegenüber dem Vorquartal, der somit deutlich stärker ausfiel, als der Rückgang bei der Wirtschaftskrise 2008/09 (Statistisches Bundesamt, 2020).

Entgegen der in den vorherigen Monaten getätigten Entwicklungsprognosen, geht das Institut für Weltwirtschaft (2020) in ihrer Herbstprognose von einer schnellen wirtschaftlichen Erholung in Deutschland und einen reduzierten Abfall des Bruttoinlandsproduktes um nur - 5,5 % aus. In dem industriellen Sektor stieg laut dem Arbeitgeberverband Gesamtmetall (2020) der Auftragseingang im dritten Quartal 2020 gegenüber dem negativ geprägten zweiten Quartal um saisonbereinigte +34,4 % und in der M+E Produktion um +18,9 %. Trotz merkbarer Verbesserung in der Produktion und Aufrechterhaltung der Lieferketten liegt das aktuelle Niveau noch deutlich im negativen Bereich.

Die VDI-Fachgesellschaft Produktion und Logistik (VDI-GPL) und das Haus agiplan (Beratungs- und Planungsunternehmen für Wirtschaftsunternehmen und die öffentliche Hand) realisierten eine Umfrage (160 Teilnehmer), die die ersten Einschätzung insbesondere der Ingenieure aus dem Produktionsumfeld deutscher Industrieunternehmen zu den Auswirkungen der Pandemie erfasste.

Laut Umfrage ließen sich insbesondere das Absatzvolumen und der damit einhergehende Umsatz als stark betroffen identifizieren. Die betriebswirtschaftlichen negativen Entwicklungen führten zu veränderten Maßnahmen in der Arbeitsgestaltung. Zur wirtschaftlichen Stabilisierung und finanziellen Entlastung der Unternehmen wurde bei 33 % die Arbeitszeit vorübergehend verringert.

Die durch die Pandemie bedingte Verlagerung des Arbeitsalltages in das Home-Office zeigte sich insbesondere in den fertigungsnahen Planungs- und Logistikbereichen. So betraf laut Erhebung der Wechsel des Arbeitsortes in das Home-Office rund 74 % der indirekten ArbeitnehmerInnen. Trotz starker Betroffenheit der Logistik zeigte ein Großteil der Unternehmen einen resilienten

Umgang mit der Pandemie, was sich durch die bevorzugte Verwendung bereits bestehender Strukturen und der nur geringen Anwendung neuer Ad-hoc Lösungen erklären lässt. Den Bereich der Produktion betrafen die Einschränkungen und Maßnahmen stärker als

**Resilienter Umgang trotz starker
Betroffenheit der Logistik und
Produktion.**

andere Bereiche. Die verpflichtende Einhaltung der Sicherheitsmaßnahmen führte zu einer Reduktion der Produktivität und Auslastung der ArbeitnehmerInnen. Gemäß der Befragung kam es insgesamt bei 41 % der Prozesse zu einem absoluten Stillstand und bei 44 % zu einer Ad-hoc Anpassung. Vermehrt konnte man bei der Erfassung von Umstrukturierungen neben den Ad-hoc Entscheidungen, den Trend einer nachhaltigen Prozessoptimierung erkennen.

Drastische Einschränkungen erlitt der internationale Luft- und Reiseverkehr. Zur Eindämmung der Infektionszahlen und zum Schutz der Bevölkerung wurden deutschlandweit Reisewarnungen und strenge Quarantänemaßnahmen für Einreisende ausgesprochen. Das Resultat von 82 % betroffener Reisebeschränkungen verdeutlicht die Forderung einer Reduktion der internationalen und innerdeutschen Geschäftsreisen auf das Nötigste.

4 BEWERTUNGSSYSTEM

Für die Bewertung der Best Practices sind zwei Bewertungsebenen vorgesehen (siehe Abbildung 2). Die Selbsteinschätzung erfolgt im Rahmen der Interviews und soll die subjektiv wahrgenommenen Veränderungen durch die ergriffenen Maßnahmen erfassen. Da es neben den Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsführung zusätzlich auch Interviews mit MitarbeiterInnen im operativen Geschäft gibt, können so die unterschiedliche Perspektiven hinsichtlich der Qualität der Maßnahmen identifiziert werden.

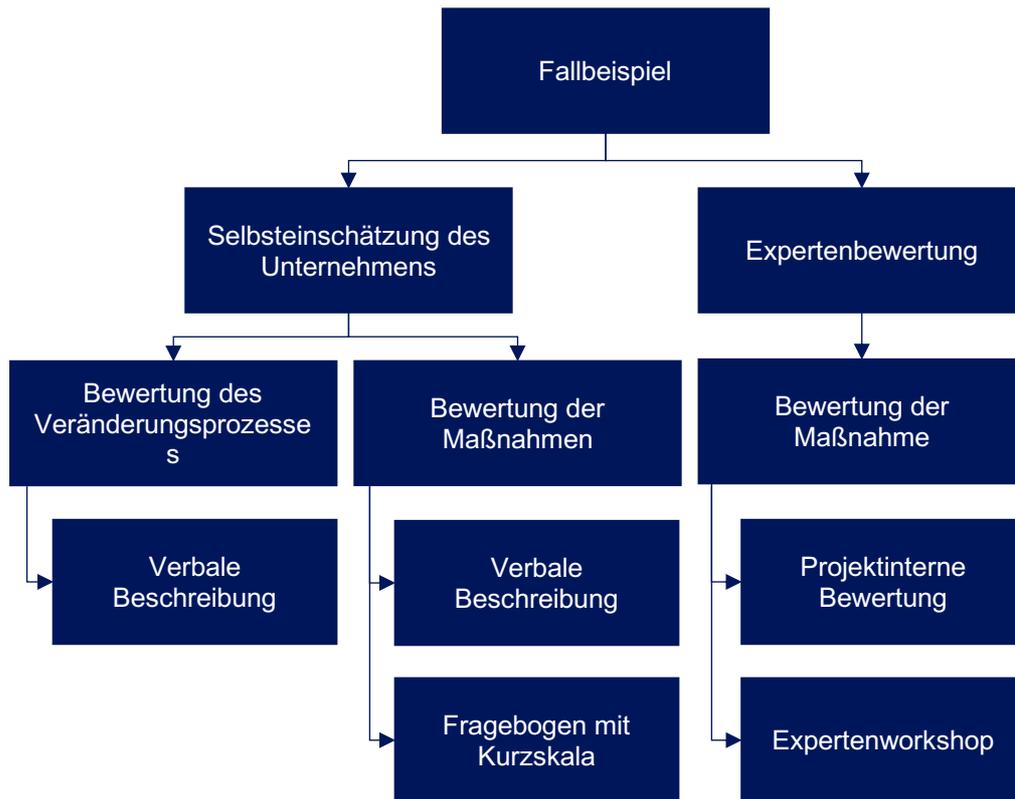


Abbildung 2: Bewertungssystem Best Practices

Erfragt wird für folgende Kategorien die Einschätzung zur Veränderung infolge der realisierten Maßnahme(n):

- Wirtschaftlichkeit der Maßnahme
- Zusammenarbeit
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Einfluss und Gestaltungsmöglichkeit
- Vereinbarkeit von Arbeit und Leben
- Ökologische Nachhaltigkeit

Die Kategorien leiten sich aus den Grundsätzen der Ergonomie ab:

- **Produktivität** (performance),
- **Zufriedenheit** (well-being: satisfaction)
- **Arbeitssicherheit** (well-being: health and safety)

Die geplante Expertenbewertung erfolgt unter dem Blickwinkel „gute Arbeit“ und wird von ExpertInnen im Bereich der Arbeitswissenschaft voraussichtlich im Rahmen eines Workshops vorgenommen, der nach Abschluss der Datenerhebung stattfinden wird.

Diese Evaluation dient der Identifizierung von Best-Practice-Beispielen. Als gelungene Strategien des Umgangs mit der Coronakrise gelten jene, welche in den genannten Kategorien vorbildhafte Lösungen gefunden und dabei auch auftretende Spannungen und Zielkonflikte auflösen konnten. Durch eine systematische Analyse dieser Best Practice-Beispiele und der darin entwickelten Maßnahmen und der Organisationsformen von Arbeit sollen im Rahmen des Forschungsprojektes Lehren gezogen werden, die auch auf andere Betriebe, Branchen und Sektoren übertragen werden können. Gefragt wird nach dem Transferpotential sowohl in Hinblick auf die Bewältigung der Coronakrise und andere pandemische Herausforderung, wie auch auf die Möglichkeiten der Anwendung von in der Krise entwickelten Innovationen in ‚postpandemischen‘ Zeiten.

5 BRANCHENAUSWAHL

Orientiert an der im ersten Bericht dargestellten Herleitung der Branchenauswahl werden in den drei Bundesländern folgende Branchen und Sektoren priorisiert (Tabelle 1).

Um regionalen Besonderheiten gerecht zu werden, wurden in den betrachteten Bundesländern jeweils typische Branchen ausgewählt. Ziel ist es, exemplarisch einen Vergleich innerhalb der drei Wirtschaftssektoren durchzuführen und darüber hinaus den Schwerpunkt auf die Erfassung von Best-Practice-Lösungen zu legen sowie verstärkt den branchenübergreifenden Transfer der Erfahrungen in den Blick zu nehmen.

Tabelle 1: Aktuelle Branchenauswahl

	Bayern	NRW	Sachsen
Primärsektor	Landwirtschaft	Forstwirtschaft	Landwirtschaft, Forstwirtschaft
Sekundärsektor	M+E Industrie (inkl. Automobilzulieferer)	Maschinenbau, Pharmaindustrie, Süßwaren	Stahlbau
Tertiärsektor	Gesundheitsbereich, Bildung, Gastro/Tourismus	Handel, Information und Kommunikation	Öffentliche Verwaltung, Gesundheitsbereich (Pflege)

6 ERGEBNISSE AUS MULTIPLIKATORENGESPRÄCHEN

In allen Bundesländern finden Gespräche mit Multiplikatoren, insbesondere den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen (AG- und AN-Vertretungen), statt. Außerdem werden Teilnahmen an Workshops anderer Akteure genutzt, um aus der dort geführten Diskussion ein breiteres Bild über die Problemlage und die Lösungsansätze in den Unternehmen zu gewinnen.

Im Folgenden eine kurze Zusammenfassung der dabei bisher gewonnenen Erkenntnisse:

- Die Gespräche beim DGB und bei den AG-Vertretungen haben die Branchenwahl überwiegend bestätigt. Zusätzlich wird die besonders große Betroffenheit von Gastronomie, Hotellerie und Handel benannt.
- Betont wird von den GesprächspartnerInnen die verstärkende Wirkung der Pandemie in Bezug auf bereits eingeleitete Veränderungsprozesse, z. B. Umstrukturierung in der Automobilindustrie oder Erweiterung um Online-Handel. Andererseits scheinen sich Hoffnungen auf eine verstärkende Wirkung in Bezug auf arbeitsschutz- und hygienerelevante Themen nicht zu bestätigen.
- Aufgeworfen wurde unter anderem die Frage nach der Anerkennung erschwerter Arbeitsbedingungen.
- Gleichermaßen betont wurde die Vielzahl von Herausforderungen, die mit der Einführung von mobiler Arbeit verbunden sind. Diese reichen von der notwendigen technischen Ausstattung, dem Vorbereiten und Beenden von Home-Office bis hin zum Thema Arbeitsschutz im Home-Office und Entgrenzung von Arbeit und Freizeit.
- Die Standpunkte hinsichtlich Digitalisierung lassen sich so zusammenfassen, dass damit noch viele offene Fragen verbunden sind, die sich in der Diskussion um mobile Arbeit aktuell kumulieren, aber auch konventionelle Arbeitsplätze betreffen.
- In den Interviews bei AG- und AN-Vertretungen wurde das vorgesehene Bewertungssystem grundsätzlich bestätigt. Ergänzend wird die Vermutung geäußert, dass der Organisationsgrad der Unternehmen von Relevanz für die Umsetzung geeigneter bzw. erforderlicher Maßnahmen und deren Qualität sei.
- Auffällig ist, dass das Thema Weiterbildung auch unter den verschärften Bedingungen von Digitalisierung, in den Unternehmen und auch von außen nicht thematisiert wird.

7 INTERVIEWPLANUNG

In einem ersten Schritt der Interviewplanung wurde eine geeignete Interviewform für die zu beantwortende Forschungsfrage und die bestehenden Ausgangsvoraussetzungen identifiziert. Die Auswahl fiel hierbei auf ein halbstrukturiertes Leitfadenterview. Die Strukturierung des Interviews entlang eines Leitfadens stellt die Vergleichbarkeit der gesammelten Erkenntnisse über die verschiedenen Unternehmen, Wirtschaftssektoren und Regionen hinweg sicher. Gleichzeitig erlaubt diese Interviewform, im Gegensatz zu einem vollstandardisierten Interview, flexibel auf den Interviewverlauf zu reagieren und die Gesprächsinhalte auf die Perspektive und Expertise der InterviewpartnerInnen abzustimmen. Auf diese Weise kann insbesondere dem explorativen Charakter dieses Forschungsprojektes Rechnung getragen werden, indem in jedem Interview auch neue, bisher weniger thematisierte Veränderungen in Unternehmen erfasst und tiefer beleuchtet werden können.

7.1 INTERVIEWLEITFADEN

Der Interviewleitfaden wurde der SPSS-Methode (Sammeln, Prüfen, Sortieren & Subsummieren) zur Leitfadenkonstruktion folgend entwickelt (Helfferich, 2011). Dementsprechend wurde in einem ersten Schritt ein umfangreicher Fragekatalog basierend auf dem im vorausgehenden Quartalsbericht näher beschriebenen MTO-Prozessmodell (s. Abbildung 3) entwickelt. Das Prozessmodell dient dazu Veränderungsprozesse in Unternehmen, welche durch die COVID-19 Pandemie ausgelöst wurden, systematisch abzubilden. Daraufhin wurden die gesammelten Fragen auf inhaltliche Überschneidung und Fokussierung der zu adressierenden Forschungsfrage geprüft und entsprechend gefiltert. Zur Sortierung der Fragen für die Strukturierung des Leitfadens wurde wiederum das neu entwickelte Prozessmodell herangezogen. Abschließend wurden Fragen zu einzelnen Aspekten des Prozessmodells jeweils unter einer übergeordneten Leitfrage subsumiert. Das Ziel der Leitfragen besteht darin eine Erzählaufforderung zu generieren, wodurch der narrative Anteil der GesprächspartnerInnen in den Interviews gesteigert werden soll. Die subsumierten Teilfragen dienen dabei als Steuerungsfragen, um an die initiale Erzählung anschließend situativ konkrete Teilaspekte einzuführen oder zu vertiefen.

**Abbildung der Veränderungsprozesse
anhand eines MTO-Modells.**

Die vorerst finale Version des Leitfadens beginnt mit einer Reihe von Fragen zum Unternehmen der InterviewpartnerInnen. Nach einer Beschreibung der zentralen Tätigkeiten, Dienstleistungen und/oder Produkte erfolgt eine Einordnung des Unternehmens gemäß der Klassifikation der

Wirtschaftszweige WZ2008 (Statistisches Bundesamt, 2008) und der Unternehmensgröße basierend auf Mitarbeiterzahl und Jahresumsatz (Europäische Kommission, 2003). Zudem wird die Form der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen abgefragt. Der einleitende Abschnitt des Interviews wird mit der Erfassung der demografischen Daten der InterviewpartnerInnen sowie seiner/ihrer Rolle im Unternehmen abgeschlossen. Der zweite Abschnitt des Leitfadens dient zur Erfassung des Status quo ante, indem das Unternehmen oder das von dem/der Interviewten einzusehende Arbeitssystem innerhalb des Unternehmens dem MTO-Konzept folgend auf den drei Ebenen Mensch, Technik und Organisation analysiert wird. Das Ziel ist dabei ein Verständnis der Rahmenbedingungen zu entwickeln, innerhalb derer die einzelnen Veränderungsprozesse während der Pandemie stattgefunden haben.

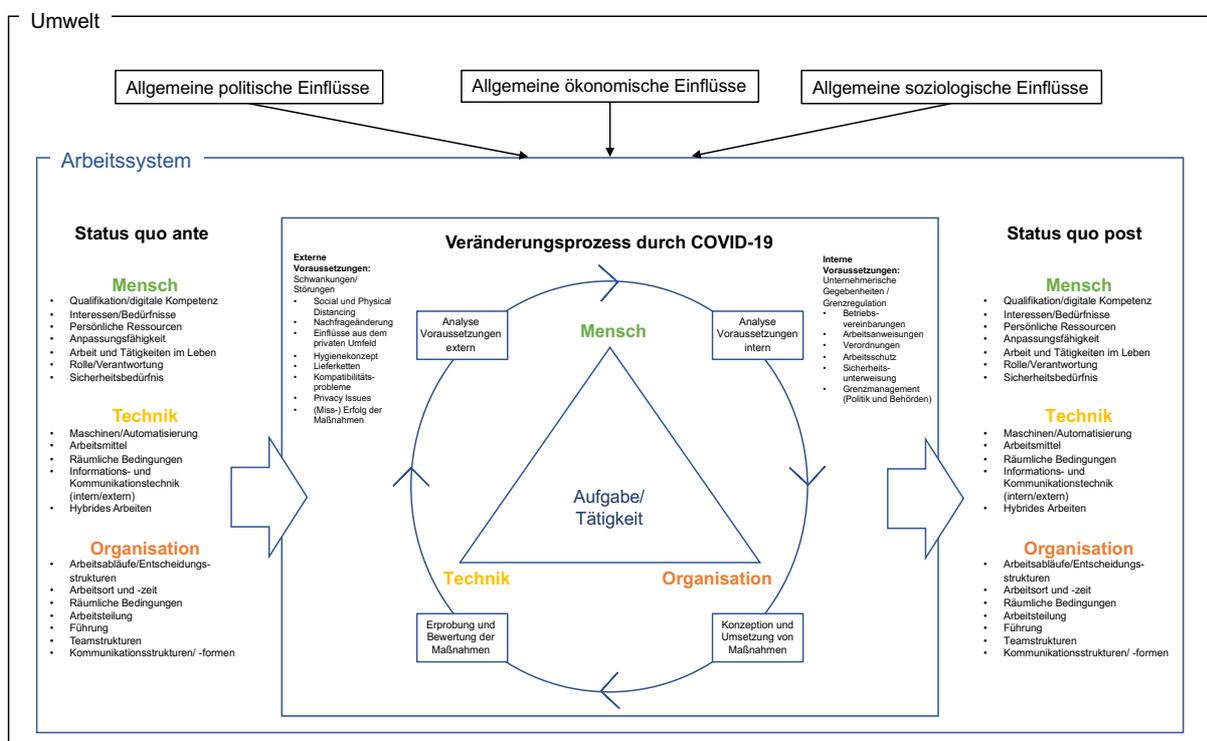


Abbildung 3. Prozessmodell, modifiziert nach Strohm (1997)

Der dritte Abschnitt des Leitfadens nimmt den Hauptteil des Interviews ein und fokussiert einzelne Maßnahmen und Veränderungsprozesse in den Unternehmen. Der Abschnitt weist dabei eine iterative Struktur auf, wobei nach einleitenden Fragen zu den zentralen Auswirkungen der Pandemie auf das Unternehmen und dem Sammeln von Maßnahmen und Veränderungsprozessen im Unternehmen, letztere im weiteren Verlauf des Interviews detailliert besprochen werden. Die Fragen zu den jeweiligen Maßnahmen orientieren sich dabei wiederum an den Iterationsschritten des Veränderungsprozesses des Prozessmodells. Zunächst werden die externen Treiber der Veränderung erfasst und daraufhin die internen Voraussetzungen, die

für die Reaktion des Unternehmens entscheidend waren, identifiziert. Darauf aufbauend wird erfragt wie die entsprechende Maßnahme konzipiert und umgesetzt wurde und wie die Erprobung und Bewertung im laufenden Betrieb erfolgte. Hierzu gehört auch wie die Maßnahme an den schwankenden Pandemieverlauf und die variierenden gesetzlichen Vorgaben angepasst und weiterentwickelt wurde. Der dritte Abschnitt schließt mit der Bewertung der jeweiligen Maßnahme sowie des ihr zugrundeliegenden Veränderungsprozesses. Für die Einordnung des Veränderungsprozesses sind vor allem Faktoren ausschlaggebend, welche den Prozess begünstigt oder behindert haben. Die Bewertung der jeweiligen Maßnahme erfolgt anhand der in Abschnitt 4 definierten Bewertungskriterien. Dabei wird die offen formulierte Bewertung im Interview durch eine quantitative Einordnung mittels eines Kurzfragebogens unterstützt. Der/die Interviewte gibt für die Bewertungskriterien jeweils auf einer 5-stufigen Skala an, ob sich die Maßnahme positiv oder negativ auf das entsprechende Kriterium im Unternehmen ausgewirkt hat und begründet diese Einschätzung für eine tiefere Einsicht in die Wirkung der Maßnahme.

Der vierte und letzte Abschnitt des Interviewleitfadens thematisiert den Status quo post im Unternehmen. Es soll zum einen ein übergeordneter Blick über die Veränderungen im Unternehmen auf den drei Ebenen des MTO-Schemas erfasst werden sowie zum anderen ein Ausblick in die Zukunft gewährt werden. Wichtig ist an dieser Stelle, welche der Maßnahmen zur Adressierung der Herausforderungen der COVID-19 Pandemie auch eine langfristige Perspektive im Unternehmen haben und welchen darüber hinaus gehenden Handlungsbedarf die Interviewten in ihren Unternehmen sehen. Abschließend sollen die Veränderungen im Rahmen der Coronakrise in den Kontext langandauernder gesamtgesellschaftlicher Veränderungen gesetzt werden, welche die Entwicklung der Unternehmen sowohl vor als auch nach der Pandemie prägen.

7.2 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS

Um die in den Unternehmen umgesetzten Maßnahmen angemessen untersuchen zu können, wurde der Entschluss gefasst in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und des für das Forschungsprojekt identifizierten Erkenntnispotentials die Interviewanzahl pro Unternehmen zu erhöhen. Auf diese Weise soll es ermöglicht werden Maßnahmen aus unterschiedlichen

Mehrperspektivische Erfassung zur detaillierten Analyse der Auswirkungen.

Perspektiven zu beleuchten. Dabei ist insbesondere davon auszugehen, dass die Perspektiven von Führungskräften und MitarbeiterInnen, welche die Maßnahme konzipiert haben, sowie MitarbeiterInnen, deren tägliche Arbeit durch die Maßnahme beeinflusst

wird, nicht immer deckungsgleich sind. Durch das Miteinbeziehen aller dieser Perspektiven können die Auswirkungen der Maßnahme umfassender und mit höherer Genauigkeit bestimmt werden. Um in diesem Zuge die zeitliche Beanspruchung für die an den Interviews teilnehmenden Unternehmen in einem angemessenen Rahmen zu halten wurde der Interviewleitfaden modular gestaltet. Fragen zur Kategorisierung des Unternehmens sowie die Einordnung der Maßnahmen in gesamtgesellschaftliche Prozesse sind beispielsweise ausschließlich Bestandteil der Interviews mit der jeweils höchsten Führungskraft. Die Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen wird vor allem in den Gesprächen mit EntscheiderInnen und für die Maßnahme verantwortlichen MitarbeiterInnen fokussiert. Demgegenüber erfolgt die Bewertung der Maßnahmen anhand der definierten Bewertungskriterien in allen durchgeführten Interviews.

In Anbetracht der weiter andauernden COVID-19 Pandemie werden die Interviews in der Regel über ein Videokonferenztool geführt. Die Interviewten erhalten vor dem Gespräch ein Informationsblatt, in welchem Sie über den Zweck des Forschungsprojektes und der Befragung sowie der Aufzeichnung von Daten informiert werden. Dem Informationsblatt liegt eine Einwilligungserklärung bei, mit welcher sie der Aufzeichnung des Interviews zustimmen. Im Anschluss des Interviews werden die Bildaufnahmen unwiderruflich gelöscht und die Tonaufnahmen transkribiert und pseudonymisiert. Die Aufnahmen und Transkripte werden gemäß der guten wissenschaftlichen Praxis für 10 Jahre aufbewahrt und anschließend gelöscht. Die Interviews mit mehreren VertreterInnen desselben Unternehmens erfolgen getrennt voneinander.

8 ERSTE EINDRÜCKE AUS DEN INTERVIEWS

Stand 30.11.2020 wurden 28 Interviews in insgesamt 16 Unternehmen durchgeführt. Dabei handelt es sich bei den bisher befragten Unternehmen insbesondere um Unternehmen aus dem sekundären und dem tertiären Wirtschaftssektor. Der folgende Abschnitt soll dazu dienen einen ersten Einblick in die gewonnenen Daten zu bieten und thematische Schwerpunkte in den Erfahrungen der Unternehmen mit der Pandemie aufzuzeigen.

In allen durchgeführten Interviews wurde bestätigt, dass sich die Arbeit in den Unternehmen in Folge der COVID-19 Pandemie stark verändert hat. Dabei scheint die Notwendigkeit zur Reduzierung von physischen Kontakten unter den, durch die Pandemie aufgekommenen, Anforderungen die Rolle des zentralen Treibers für Veränderungen der Arbeitsweisen einzunehmen. Diese führte neben der Einführung von weitreichenden Arbeitsschutzmaßnahmen für zwingend erforderliche

**Flächendeckender Umstieg
auf mobile Arbeitsformen.**

Kontakte zwischen KollegInnen und mit KundInnen sowie der drastischen Reduktion von Dienstreisen insbesondere zu einem flächendeckenden Umstieg auf mobile Arbeitsformen, wie dem Home-Office:

„In Hochzeiten waren von den 100.000 Mitarbeitern, die wir weltweit in allen Kontinenten haben gut 90 % Prozent, zuhause.“

Dieser plötzliche und zumeist nur eingeschränkt vorbereitete Umstieg führt über alle Unternehmen hinweg zur Entstehung neuer Spannungsfelder, welche zur Aufrechterhaltung der Arbeitsleistung und positiver Arbeitsbedingungen adressiert werden müssen. Einen wichtigen Aspekt für die Ausgangslage dieser Veränderungen stellte hierbei die Ausstattung der Beschäftigten mit für die mobile Arbeit erforderlichen Technoligen sowie die digitale Infrastruktur des Unternehmens dar:

„Wir hatten am Anfang relativ viele Reibungsverluste, weil unsere digitale Infrastruktur für diese Belastung nicht ausreichte oder diese nicht getragen hat.“

Das Arbeiten von Zuhause führt maßgeblich dazu, dass etablierte Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen überdacht und verändert werden müssen. Viele GesprächspartnerInnen gaben an, dass der informelle Austausch zwischen den KollegInnen in der Vergangenheit einen wichtigen Beitrag zur Zusammenarbeit geleistet hat, dessen Wegfallen es zu kompensieren gilt. Dazu gehört auch, dass formelle Kommunikationskanäle, wie geplante Termine zum Austausch zwischen den Beschäftigten, bezüglich der Frequenz ihres Stattfindens und der Gruppe der Beteiligten an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Die neuen Anforderungen an die Kommunikation innerhalb des Unternehmens schließen dabei auch die Interaktion zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen mit ein:

„Dinge werden anders gemanagt, sie werden auch anders abgefragt. Man geht eben nicht jeden Tag am Büro vorbei und fragt, wie läuft es denn.“

Neben den Veränderungen der internen Kommunikation müssen die Unternehmen auch die externe Kommunikation mit GeschäftspartnerInnen und KundInnen soweit möglich auf digitale Kanäle verlagern. Hier besteht zum einen die Herausforderung die Qualität des Austausches, welcher zuvor über den Besuch des jeweiligen Unternehmensstandorts oder die Vernetzung im Rahmen von Konferenzteilnahmen ermöglicht wurde, aufrechtzuerhalten. Zudem müssen an vielen Stellen auch Prozesse, bei denen bisher die

Verlagerung der internen und externen Kommunikation auf digitale Kanäle.

physische Zusammenarbeit im Vordergrund stand, digitalisiert werden. So beschreibt ein Unternehmensvertreter das aktuelle Vorgehen, um Käufer, der vom Unternehmen hergestellten Anlagen, weltweit bei der Wartung der Maschinen zu unterstützen, wie folgt:

„Wir haben einige Dinge, die wir vorher schon entwickelt hatten, stärker genutzt. Das sind so virtuelle Brillen oder einfach Handys (...). Wir haben uns das zu Nutze gemacht und letztlich die Kollegen vor Ort ‚ferngesteuert‘. Die haben die Bilder übermittelt, wir haben sie dann mit ihnen zusammen analysiert und die haben die Lösung dann implementiert.“

In den bisher geführten Interviews wurde deutlich, dass viele der Unternehmen nicht nur passiv auf mit der Pandemie verbundene Schwierigkeiten reagieren, sondern die Gelegenheit auch dazu nutzen neue Arbeitsweisen gezielt zu erproben und so eine Verbesserung bestehender Abläufe proaktiv anzustreben:

„Das wir gar nicht erst versuchen, so wie wir vorher gearbeitet haben jetzt eins zu eins zu simulieren in einer virtuellen Sache. Das wird nicht funktionieren, das wollen wir nicht. Und wir müssen uns immer wieder bewusstwerden, dass wir das nicht automatisch machen. Sondern sagen, wie können wir denn anders arbeiten, welche Opportunities ergeben sich über die grundvirtuelle Kommunikation.“

Entsprechend diesem Ansatz berichtet die Mehrheit der GesprächspartnerInnen neben den Herausforderungen, die ursprünglich die Veränderungen der Arbeitsweise ausgelöst haben, auch

**Mehrheitliche Identifikation
positiver Erfahrungswerte.**

von vielen positiven Erfahrungen und Erkenntnissen, die unter den aktuellen Umständen gemacht werden konnten. Beispielsweise wurde in einem Unternehmen deutlich, dass sich die

verstärkte Kommunikation von Abläufen innerhalb des Unternehmens, die zuvor für die meisten nicht einsehbar waren, positiv auf die Verbundenheit der Beschäftigten auswirkt und auf großen Anklang stößt:

„Also Themen, die wir früher bewusst weggehalten haben und wo wir gedacht haben da ist kein Interesse (...), nene, der Weg dahin war auch hoch interessant für viele“

Insgesamt zeigen die bisherigen Interviews auf, dass die GesprächspartnerInnen nicht davon ausgehen, dass es in einer Zeit nach der Pandemie zu einer Rückkehr zu den Arbeitsweisen einer Zeit davor kommen wird:

„Die Situation ante Corona wird ja nicht mehr kommen. Wir werden anderes arbeiten.“

In manchen Bereichen, wie dem oben aufgeführten Beispiel eines intensivierten Austausches innerhalb des Unternehmens, wird dies aus der Sicht der Interviewten bedeuten, dass während der Pandemie erprobte Lösungen direkt auf eine Zeit nach der Pandemie angewendet werden können. In anderen Bereichen sehen die Befragten die Herausforderung darin, auszuloten, in welcher Form die gemachten Erfahrungen langfristig mit bestehenden Arbeitspraktiken verknüpft werden können. Auch hier kann der Wechsel hin zu Home-Office-Konzepten als konkretes Beispiel herangezogen werden:

„Wir wissen wie wir arbeiten alle im Büro. Wir wissen jetzt irgendwie wie wir arbeiten alle Zuhause. Was wir aber natürlich noch nicht wissen ist, wie arbeiten wir in so einer hybriden Situation.“

Die meisten der befragten Unternehmen befinden sich dabei noch in einer frühen Phase der Planung oder des Ausprobierens. Zum einen können neu entwickelte Lösungen zum jetzigen Zeitpunkt eben nicht unter normalen Voraussetzungen erprobt und umgesetzt werden und zum anderen ergeben sich aus den angedachten Änderungen der Arbeitsweise wiederum neue Fragestellungen, die es zu adressieren gilt. Als Beispiel kann hierfür eine langfristige Flexibilisierung der Arbeitszeiten analog zu der Flexibilisierung des Arbeitsortes genannt werden:

„Wie organisiere ich die Arbeit, wenn ich sage, ich kann nicht zu jeder Zeit sicherstellen, dass alle zur gleichen Zeit verfügbar sind? Wie kann ich die Kommunikation organisieren, die asynchron ist?“

Ein zu diesen Unternehmen teils kontrastierendes Bild wird bei den Interviews im Gesundheitssektor erkennbar. Hier können Arbeitsprozesse nur bedingt digitalisiert werden. Die zentrale Herausforderung, die sich aus Coronakrise ergibt, ist die Entwicklung und Durchsetzung

Erschwerte Umsetzung der Maßnahmen im Gesundheitssektor.

eines funktionierenden Hygienekonzepts, um das Risiko der Übertragung von Viren zu reduzieren. Gesprächen mit Pflegekräften machen erkennbar, dass erhebliche

Spannungsfelder zwischen der Einhaltung von Maßnahmen zur Infektionsprophylaxe und einer vollumfänglichen, „guten“ Pflege der Patienten existieren. Das Tragen von persönlicher Schutzausrüstung (PSA) stellt für die Pflegekräfte eine erhöhte physische Belastung dar, sowie eine Erschwernis der Kommunikation mit Patienten, Angehörigen und Arbeitskollegen.

Widersprüchliche Erfahrungen hinsichtlich der organisatorischen Herausforderungen werden von der Pflegeleitung in der gegenwärtigen zweiten Welle gemacht. Zum einen wurden bereits vorab Pläne entwickelt, die im Vergleich zur ersten Welle ein koordiniertes und antizipatives Reagieren

auf die ansteigenden Fallzahlen ermöglichten. Allerdings sind die Pflegekräfte nicht mehr im gleichen Maße bereit allen Anforderungen zu entsprechen:

„Erschwerend ist der zweiten Welle das kritische Auge der Pflegenden, die mehr darauf achten was passiert, warum passiert das“

Zurückgeführt wird dies auf die langandauernde starke Belastung sowie auf Ungleichbehandlungen verschiedener Gruppen von Pflegekräften.

Auch im Krankenhaus tragen digitale Technologien zur Verringerung des Übertragungsrisikos bei und helfen darüber hinaus, die angesichts der Pandemie erforderliche höhere Flexibilität zu ermöglichen. Um eine unmittelbare und lückenlose Weitergabe von Informationen im Team und zwischen verschiedenen Abteilungen gewährleisten zu können, werden neue Kommunikationskanäle, wie Online-Stationsbesprechungen oder WhatsApp-Gruppen, genutzt. Allerdings wird auch beklagt, dass die Qualität und Intensität des Austausches geringer sind. Zurückgeführt wird dies teilweise auf die fehlende Erfahrung vieler Klinikmitarbeiter im Umgang mit digitalen Kommunikationsmedien:

„Es war zwar gut, dass Besprechungen online überhaupt durchgeführt werden konnten, im Vergleich zu persönlichen Treffen ist es jedoch eine Erschwernis, gerade weil die Mitarbeiter im Krankenhaus die digitale Kommunikation weniger gewohnt sind.“

Beklagt wird auch die unzureichende Ausstattung mit den dazugehörigen technischen Hilfsmitteln. Insgesamt wird in dem untersuchten Krankenhaus dennoch davon ausgegangen, dass neue Technologien den Umgang mit den Herausforderungen stark erleichtern und diese auch über die Coronakrise hinaus genutzt werden.

Aus diesen vorläufigen Erkenntnissen kann festgehalten werden, dass sich fast alle befragten Unternehmen und Organisationen in einer Phase des Umbruchs befinden. Mehr als ein halbes Jahr nach dem Ausbruch der Pandemie haben die meisten der Befragten einen Weg gefunden, so gut wie möglich mit der neuen Situation umzugehen. In diesem Zuge wurden Erfahrungen gemacht und Lehren gezogen, die nun langfristig zu einer Verbesserung der Arbeitsweise genutzt werden sollen. Dieser Prozess ist zumeist in vollem Gange.

Mindestens ebenso gravierend wirken sich die Maßnahmen zur Pandemiebegrenzung im Verwaltungsbereich aus, wie erste Interviews in sächsischen Verwaltungseinheiten zeigen. Die Erfahrungen mit und Reaktionen auf die Maßnahmen sind vergleichbar mit denen in produzierenden Unternehmen.

9 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND AKTUELLES



Im Rahmen der beyondwork2020 wurde das Projekt COVID19LL am 21. und 22. Oktober 2020 anhand eines Videos sowie einer grafischen und textbasierten Aufarbeitung des Vorhabens präsentiert.

Am 27. November 2020 findet in Kooperation mit dem Fraunhofer IAO ein Workshop statt bei dem mit ausgewählten Vertretern der Industrie erste Ergebnisse und Spannungsfelder diskutiert und weiterentwickelt werden.

Zusätzlich wird das Projekt auf dem GfA-Frühjahrskongress vertreten sein, um eine Vernetzung mit thematisch ähnlichen Projekten zu unterstützen.

10 LITERATURVERZEICHNIS

Agiplan GmbH, Verein Deutscher Ingenieure. (2020) *Corona-Restart. Deutsche Industrie startet nach der Krise mit Volldampf durch.*

Arbeiterverband Gesamtmetall. (2020). *Konjunkturbericht: Wirtschaftliche Lage der M+E Industrie.*
Verfügbar unter: <https://www.gesamtmetall.de/branche/me-zahlen/wirtschaftliche-lage-der-me-industrie>

Bundesministerium für Gesundheit. (2020). *Nationale Impfstrategie COVID-19.* Verfügbar unter:
https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/C/Coronavirus/Impfstoff/Nationale_Impfstrategie.pdf

Bundesregierung. (2020a). *Besprechung der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 22. März 2020.* Verfügbar unter:
<https://www.bundesregierung.de/bregde/themen/coronavirus/besprechung-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefsder-laender-1733248>

Bundesregierung. (2020b). *Konferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 14. Oktober 2020.* Verfügbar unter:
<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/1798920/9448da53f1fa442c24c37abc8b0b2048/2020-10-14-beschluss-mpk-data.pdf?download=1>

Bundesregierung. (2020c). *Telefonschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 15. April 2020.* Verfügbar unter:
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/bund-laender-beschluss-1744224>

Bundesregierung. (2020d). *Videokonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 28. Oktober 2020.* Verfügbar unter:
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/videokonferenz-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-am-28-oktober-2020-1805248>

Bundesregierung. (2020e). *Videoschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 29. September 2020.* Verfügbar unter:
<https://www.bundeskanzlerin.de/bkin-de/suche/videoschaltkonferenz-der-bundeskanzlerin-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-am-29-september-2020-1792240>

DIHK. (2020). *DIHK-Blitzumfragen: Auswirkungen von Covid-19 auf die deutsche Wirtschaft.* Verfügbar unter: <https://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/coronavirus/umfragen>

Europäische Kommission. (2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. K(2003) 1422.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

Institut für Weltwirtschaft (IfW). (2020). *Kieler Experten: Wirtschaftseinbruch kleiner als erwartet*. Verfügbar unter: <https://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Kieler-Experten-Wirtschaftseinbruch-kleiner-als-erwartet,ifw164.html>

Statistisches Bundesamt. (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige*.

Statistisches Bundesamt. (2020). *Wirtschaftliche Auswirkungen. Statistiken mit Bezug zu COVID-19*. Zugriff am 12.08.2020. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Wirtschaft/kontextinformationen-wirtschaft.html#arbeitsmarkt>

Strohm, O. (1997). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen. In O. Strohm & E. Ulrich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 135–167). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

World Health Organization (WHO) (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Verfügbar unter: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-sopening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Dieser Bericht wurde verfasst von:

Caroline Adam, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München
Sebastian Pütz, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University
Georg Jochum, Friedrich Schiedel-Lehrstuhl für Wissenschaftssoziologie, Technische Universität München
Gritt Ott, Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, Technische Universität Dresden
Elena Arcidiacono, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München
Klaus Bengler, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München
Verena Nitsch, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University
Martin Schmauder, Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, Technische Universität Dresden

Berichtszeitraum:

01.09. – 30.11.2020

Empfohlene Zitierweise:

Adam, C., Pütz, S., Jochum, G., Ott, G., Arcidiacono, E., Bengler, K., Nitsch, V. & Schmauder, M. (November, 2020). *Gute Lösungen für die Zukunft nutzen – COVID-19 Lessons Learned*. Zweiter Quartalsbericht. München.