

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 „Zukunft der Wertschöpfung. Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ (Förderkennzeichen: 02L18A700) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.

INHALT

1 Übersicht	3
2 Entwicklung der Pandemie	3
3 Best Practices	4
4 Delphi Studie	4
Projektionen für die Delphi-Studie	5
Betrachtung verschiedener Szenarien	6
Bewertungsdimensionen	7
Ablauf	7
5 Öffentlichkeitsarbeit und Aktuelles	8
6 Literatur	9

1 ÜBERSICHT

Der vorliegende Bericht schließt die erste Projektphase zur qualitativen Datenerhebung und Erstellung von Best Practices ab und führt in die Vorhaben der zweiten Projektphase mit einer quantitativen Datenerhebung zur Überprüfung der bisher gewonnenen Erkenntnisse ein. Zunächst wird ein kurzer Überblick über die Entwicklung der Pandemie seit Mai 2021 gegeben (Kapitel 2). Anschließend werden in Kapitel 3 die Best Practices in Form von vier Szenarien aufgeführt und kurz erläutert. Das vierte Kapitel thematisiert die Delphi-Studie der zweiten Projektphase. Kapitel 5 informiert zur aktuellen projektbezogenen Öffentlichkeitsarbeit und verweist auf aktuelle Publikationen des Projektes.

2 ENTWICKLUNG DER PANDEMIE

Im Juni und Juli 2021 ließ sich eine geringe 7-Tage-Inzidenz verzeichnen, wobei die Infektionszahlen ab August 2021 wieder anstiegen (Robert Koch-Institut, o.J.). Im September lässt sich ein leichter Abwärtstrend erkennen (Robert Koch-Institut, o.J.) und die 7-Tage-Inzidenz beläuft sich derzeit auf 74,4 (Robert Koch-Institut, 2021a, Stand 17.09.2021). Die aktuell am stärksten betroffenen Bundesländer sind: Bremen (108,9), Baden-Württemberg (94,3), Hessen (86,8) und Bayern (86,7) (Robert Koch-Institut, 2021a, Stand 17.09.2021).

Den Infektionszahlen ist die Impfquote gegenüberzustellen, da die Impfung ein wirksames Mittel gegen das Virus darstellt. Am 26. August 2021 beschreibt der Gesundheitsminister die Lage wie folgt: „Mehr als 90 Prozent der wegen Corona auf den Intensivstationen behandelten Patienten sind nicht geimpft. Die Impfung wirkt, die Impfung schützt. Allein diese Zahlen zeigen es“ (Bundesministerium für Gesundheit, 2021a).

Am 01. Juni 2021 waren bereits 50 % der Erwachsenen in Deutschland einmal geimpft. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn ließ verlauten „Die Impfkampagne läuft auf Hochtouren und wir sehen erste Effekte“, warnte jedoch zugleich, dass die Pandemie noch nicht überwunden sei (Bundesministerium für Gesundheit, 2021). Ende Juli waren über 40 Mio. der Erwachsenen in Deutschland vollständig geimpft. Am 10. Juni 2021 sprach die STIKO (Ständige Impfkommision) eine Impfeempfehlung für Kinder und Jugendliche mit bestimmten Vorerkrankungen aus und erweiterte diese am 16.08.2021 auf alle 12- bis 17-Jährige (Robert Koch-Institut, 2021b). Aktuell sind 38,2% der Jugendlichen mindestens einmal geimpft und 27,8% der 12- bis 17-Jährige vollständig geimpft (Bundesministerium für Gesundheit, 2021b, Stand 17.09.2021).

Am 13. September 2021 starteten Bund und Länder die Aktionswoche #HierWirdGeimpft mit niedrighschwelligem Impfangboten, an der sich Vereine, Initiativen und Organisationen beteiligen können (Bundesministerium für Gesundheit, 2021c).

3 BEST PRACTICES

Die Ergebnisse der ersten Projektphase wurden, wie im vierten Quartalsbericht beschrieben, in Form normativ-narrativer Best-Practice-Szenarien aufbereitet. Die Szenarien wurden anschließend samt einer Einführung in die Zielsetzung und das methodische Vorgehen des Forschungsvorhabens über das Open Science Framework (OSF) veröffentlicht und auf diese Weise einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht: <https://osf.io/gxm8j/>

Die vier Szenarien aggregieren die Maßnahmen zur Pandemiebewältigung, welche in den durchgeführten Interviews identifiziert wurden, für ortsgebundenes Arbeiten, teilweise-ortsgebundenes Arbeiten, ortsungebundenes Arbeiten sowie für das Vorgehen der befragten Unternehmen und Organisationen im operativen Umgang mit den krisenbedingten Herausforderungen. In den Szenarien werden die einzelnen Maßnahmen in Bezug zu in den Interviews ermittelten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gesetzt sowie zentrale Auswirkungen auf die menschliche, technische und organisatorische Ebene des Arbeitssystems beschrieben. Gleichzeitig ermöglicht das Herausstellen der einzelnen Maßnahmen als Kernaspekte zusätzlich einen schnellen Überblick über die gesamte Ergebnislage. Das veröffentlichte Dokument soll somit LeserInnen aus der betrieblichen Praxis in die Lage versetzen, die Übertragbarkeit der im Forschungsprojekt gewonnen Erkenntnisse für das eigene Unternehmen bzw. die eigene Organisation zu prüfen und, falls gegeben, dort möglichst reibungsfrei umzusetzen.

4 DELPHI STUDIE

Eine Validierung der Ergebnisse soll nun im Zuge der zweiten Projektphase erfolgen. Die Überprüfung der Ergebnisse ermöglicht es, die gewonnenen Erkenntnisse auch für potenzielle zukünftige, kurzfristig eintretende Krisen nutzbar zu machen und soll es den Unternehmen damit erleichtern, auf solche Ausnahmesituationen adäquat zu reagieren.

Um die identifizierten Maßnahmen und Lessons Learned praxisnah zu validieren wird auf ein der Delphi Methode (Gordon & Helmer-Hirschberg, 1964) entsprechendes Vorgehen zurückgegriffen. Die Delphi Methode wurde im Bereich der Zukunftsforschung mit dem Ziel entwickelt, über einen iterativen Prozess einen Konsens innerhalb einer Gruppe von ExpertInnen herzustellen, welcher als Grundlage für langfristige Strategieplanung dienen kann. Heute stellen Delphi Studien eine etablierte Methode dar, um zuverlässige Gruppeneinschätzungen mit Hilfe eines ExpertInnenpanels zu generieren (Landeta, 2006). Eine solche Einschätzung durch ein

ExpertInnenpanel bietet ein geeignetes Vorgehen für das vorliegende Forschungsvorhaben, um die Relevanz und Sinnhaftigkeit der identifizierten Maßnahmen und Lessons Learned zu überprüfen und eine schnelle und zugleich kontextspezifische Absicherung von identifizierten Maßnahmen und Lessons Learned zu ermöglichen.

Die Arbeitsbasis für die Studie stellen durch die ExpertInnen zu bewertenden Projektionen oder Szenarien dar. Mit den in der ersten Projektphase durchgeführten Interviews mit UnternehmensvertreterInnen, den Interviews mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen sowie den in der ersten Projektphase veranstalteten Workshops mit TeilnehmerInnen aus Wirtschaft und Wissenschaft ist eine breite Datenbasis gegeben. Im nächsten Schritt wird das ExpertInnenpanel zusammengestellt. Auch hier bieten die Kontakte, welche im vorausgehenden Forschungsprozess zur Vereinbarung von Interviews und Workshopeteiligungen aufgebaut wurden, eine optimale Grundlage. Diese kann zudem durch die Netzwerke der beteiligten Forschungspartner gezielt erweitert werden. Für das Forschungsvorhaben sollen aus den 3 Regionen (Bayern, NRW, Sachsen) ExpertInnen aus Industrie und Forschung sowie aus ArbeitnehmerInnen- und Arbeitgebervertretungen für die Teilnahme an der Studie rekrutiert werden.

PROJEKTIONEN FÜR DIE DELPHI-STUDIE

Zur Evaluation der Befunde im Rahmen der Delphi Studie wurden die Erkenntnisse aus der ersten Projektphase iterativ kondensiert und schlussendlich in 18 Projektionen zusammengefasst. Die Projektionen stellen dabei die zentralen Aussagen der identifizierten Best Practices dar und skizzieren mögliche Anpassungen bestehender Arbeitssysteme basierend auf den während der Covid-19 Pandemie gesammelten Erfahrungen.

Eingeschätzt werden sollen die Gültigkeit für die Situation der Corona-Pandemie, für andere Krisensituationen und für Arbeitsprozesse unter Normalbedingungen (siehe Abschnitt Betrachtung verschiedener Szenarien).

Im Folgenden sind die Maßnahmencluster sowie einige exemplarische Projektionen dargestellt:

Hygienekonzepte

„Ein erweiterter Hygieneschutz wird in Zeiten üblicher Infektionskrankheiten (Erkältung/Grippe) im Unternehmen umgesetzt, um den Krankenstand infolge von Infektionskrankheiten zu reduzieren.“

Konzepte zum operativen Umgang mit Krisensituationen

„Das Unternehmen beruft einen permanent bestehenden Krisenstab, der auf der Erfahrung vergangener Pandemien/Krisensituationen basierende Krisenpläne erarbeitet und im Ernstfall Maßnahmen schnell und effektiv beschließen kann.“

Anpassung von internen und externen Kommunikationsstrukturen

„Regelmäßige/Tägliche Statusupdates zur aktuellen Lage werden zur Routine im Unternehmen und führen zu einer höheren Akzeptanz von getroffenen Entscheidungen und geltenden Bestimmungen.“

Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes

„Flexible Arbeitszeitregelungen für Beschäftigte sind im Rahmen der betrieblichen Regelungen möglich.“

Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und des Führungsverhaltens

„Das ortsgebundene Arbeiten in Teams in fester Zusammensetzung wird zur neuen Normalität in der Unternehmensstruktur. Wechsel sind nur in Ausnahmefällen möglich.“

Modifikation von Geschäftsprozessen durch Digitalisierung

„Präsenz-Meetings werden durch Teilnehmende per Videokonferenzsystem zu sogenannten *hybriden Meetings* erweitert, um ortsflexibles Arbeiten zu ermöglichen.“

BETRACHTUNG VERSCHIEDENER SZENARIEN

Ziel der Delphi Studie ist es sowohl zu untersuchen, welche der in Unternehmen und Organisation umgesetzten Maßnahmen sich für die Bewältigung krisenbedingter Herausforderungen bewährt haben als auch das Transferpotential dieser Maßnahmen für eine Zeit außerhalb einer Krisenlage zu überprüfen. Zu diesem Zweck bewerten die ExpertInnen die aufgeführten Projektionen in der Delphi Studie für drei separate Szenarien:

Szenario 1: Bewältigung der COVID-19 Pandemie

„Versetzen Sie sich in die Situation im April 2021 zurück: Die Corona-Pandemie ist in Deutschland seit mehr als einem Jahr gegenwärtig und die dritte Infektionswelle hat ihren Höhepunkt mit einer deutschlandweiten durchschnittlichen 7-Tage-Inzidenz von 150 Neuinfektionen pro 100.000 Einwohner erreicht. Landesweit gilt ein Lockdown mit den von der Bundesregierung beschlossenen Maßnahmen, welche Einschnitte für das Berufs- und Privatleben bedeuten.“

Szenario 2: Andere krisenbedingte Herausforderungen

„Versetzen Sie sich in die Situation einer anderen krisenbedingten Herausforderung. Dabei kann es sich sowohl um eine lokale und betriebsspezifische als auch landesweite und branchenübergreifende Krise handeln. Beispiele hierfür sind eine Umweltkatastrophe, eine politische Krise, eine andere Pandemie oder eine Wirtschaftskrise. Diese haben zur Folge, dass Lieferketten und die Infrastruktur stark beeinträchtigt sind und auch die Zusammenarbeit vor Ort nur eingeschränkt möglich ist.“

Szenario 3: Arbeitswelt außerhalb einer Krisensituation

„Versetzen Sie sich in die Situation eines gewöhnlichen Arbeitsalltages ohne krisenbedingte Einschränkungen.“

BEWERTUNGSDIMENSIONEN

Zunächst wird abgefragt, ob die Teilnehmenden die Maßnahme für sinnvoll erachten. Der Begriff „sinnvoll“ umfasst im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens, dass die Einführung einer Maßnahme durchdacht und zweckmäßig, wirksam und bedeutsam ist. Weiterhin sollen sich die TeilnehmerInnen dazu äußern, ob ihrer Meinung nach die Maßnahme in ihrem Unternehmen umgesetzt werden sollte.

ABLAUF

Die Delphi-Studie beginnt im Oktober 2021. Sie erfolgt unter Benutzung eines online-gestützten Systems und ist in zwei Runden unterteilt. Die Beantwortung erfolgt mit diesem System zeitlich asynchron.

In der ersten Runde gibt jede/r ExpertIn zunächst seine Einschätzung zu Aussagen für die genannten drei Szenarien ab. In der zweiten Runde können anschließend die eigenen Bewertungen auf Grundlage des Antwortverhaltens und Argumente **aller** Teilnehmenden angepasst werden. Die mitwirkenden ExpertInnen bleiben dabei anonym.

Die Ergebnisse der Studie gehen abschließend in einen praxisorientierten Katalog von validierten Lessons Learned der Unternehmen verschiedener Branchen bei der Entwicklung eigener **Krisenbewältigungsstrategien** unterstützen wird.

Wenn Sie sich an der Delphi-Studie beteiligen möchten, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

5 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND AKTUELLES

Das Projekt hat eine erweiterte Website implementiert, die relevante Ergebnisse zusammenfasst und in den nächsten Wochen über die laufenden Arbeiten berichten wird. Sie erreichen sie unter folgendem Link: <https://tud.link/4yey>

Per **Newsletter** informierte das CIMTT in Sachsen zur Veröffentlichung der Best Practices.

Wissenschaftliche Publikationen:

- Klaus Bengler, Verena Nitsch, Martin Schmauder, Caroline Adam, Sebastian Pütz, Christopher Brandl, Gritt Ott, Georg Jochum (2021) COVID-19LL: A Systematic Approach to Identify Best Practices and Lessons Learned in German Economic Sectors [Internet]. [springerprofessional.de](https://www.springerprofessional.de). Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/covid-19ll-a-systematic-approach-to-identify-best-practices-and-/19145300>
- Caroline Adam, Sebastian Pütz, Gritt Ott, Georg Jochum, Christopher Brandl, Klaus Bengler, Verena Nitsch und Martin Schmauder (2021) Best Practices aus der Pandemiebewältigung in der Arbeitswelt auf Organisationsebene. Verfügbar unter: <https://osf.io/gxm8j/>

Folgende Veröffentlichung ist für die Zeitschrift für Arbeitswissenschaft vorbereitet:

- Caroline Adam, Klaus Bengler, Christopher Brandl, Verena Nitsch, Gritt Ott, Sebastian Pütz und Martin Schmauder: Maßnahmen und Lösungen zur Arbeitsgestaltung für den Umgang mit der COVID-19 Pandemie: Eine systematische Analyse der Arbeit im Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor in Deutschland

6 LITERATUR

- Bundesministerium für Gesundheit. 2021a. "Bundesgesundheitsminister Jens Spahn im Bundestag zur Verlängerung der epidemischen Lage von nationaler Tragweite". Rede im Bundestag am 25. August 2021. Retrieved September 17, 2021 (<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/reden/epilage-bt-250821.html>).
- Bundesministerium für Gesundheit. 2021b. „Wie ist der Fortschritt der COVID-19-Impfung? Aktueller Impfstatus“. Retrieved September 17, 2021 (<https://impfdashboard.de/>).
- Bundesministerium für Gesundheit. 2021c. "Coronavirus-Pandemie (SARS-CoV-2): Chronik Bisheriger Maßnahmen Und Ereignisse." Retrieved September 17, 2021 (<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html>).
- Gordon, T.J., Helmer-Hirschberg, O., 1964. Report on a Long-range Forecasting Study, Santa Monica, CA.
- Landeta, J., 2006. Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*. 73 (5), 467–482.
- Robert Koch-Institut. Ohne Jahr. "COVID-19-Dashboard [Dataset]." Retrieved September 17, 2021 (https://experience.arcgis.com/experience/478220a4c454480e823b17327b2bf1d4/page/page_0/).
- Robert Koch-Institut. 2021a. „COVID-19: Fallzahlen in Deutschland und weltweit“. Retrieved September 17, 2021 (https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Fallzahlen.html).
- Robert Koch-Institut. 2021b. Mitteilung der STIKO zur Aktualisierung der COVID-19-Impfempfehlung für Kinder und Jugendliche. Mitteilung am 16.8.2021. Retrieved September 17, 2021 (https://www.rki.de/DE/Content/Kommissionen/STIKO/Empfehlungen/PM_2021-08-16.html)

Dieser Bericht wurde verfasst von:

Caroline Adam, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München

Sebastian Pütz, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University

Gritt Ott, Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, Technische Universität Dresden

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:

01.06.2020 – 30.09.2021

Empfohlene Zitierweise:

Adam, C., Pütz, S., Ott, G., Bengler, K., Nitsch, V. & Schmauder, M. (Oktober, 2021). Gute Lösungen für die Zukunft nutzen – COVID-19 Lessons Learned. Fünfter Quartalsbericht. München