

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 Checkliste .....	4
4 Delphi-Studie .....	5
4.1 Stichprobe .....	5
4.2 Einblick in die Ergebnisse .....	6
5 Fazit und Ausblick .....	15
6 Literaturverzeichnis .....	16
7 Anhang - Checkliste .....	17

## 1 ÜBERSICHT

Der vorliegende Bericht schließt die zweite Projektphase mit der Vorstellung der Ergebnisse der durchgeführten Delphi Studie ab. Kapitel 2 bietet dabei zunächst einen Rückblick auf die Entwicklung der pandemischen Lage in Deutschland im Verlauf der vergangenen Monate. Die Ergebnisse aus der ersten Projektphase wurden für Unternehmen und Organisationen in Form einer Checkliste aufbereitet, welche Gegenstand von Kapitel 3 ist. In Kapitel 4 wird anschließend ein Überblick über die Zusammensetzung der ExpertInnengruppe für die Delphi Studie sowie eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse präsentiert. Der Bericht endet in Kapitel 5 mit einem Fazit für das Forschungsprojekt sowie einem Blick in die Zukunft.

## 2 ENTWICKLUNG DER PANDEMIE

Es gibt regional große Unterschiede im Pandemiegeschehen und die Situation verändert sich sehr dynamisch. Im Folgenden wird ein genereller Überblick über die aktuellen Entwicklungen in Deutschland gegeben.

Nachdem die 7-Tage-Inzidenz im September 2021 relativ konstant blieb, ließ sich Anfang Oktober ein leichter Anstieg verzeichnen (Robert Koch-Institut, 2021a). Ende Oktober bzw. Anfang November erfolgte ein sprunghafter Anstieg der Fallzahlen auf den bisher höchsten Wert im Verlauf der Pandemie (Robert Koch-Institut, 2021c). Praktisch alle nachgewiesenen Infektionen entsprachen zu diesem Zeitpunkt der Delta-Variante (B.1.617.2) (Robert Koch-Institut, 2021e). Der stärkste Anstieg der Inzidenzen war in der Altersgruppe 0-14 zu verzeichnen, mit einem Anstieg von 240 auf 718 in den Meldewochen 42-45 (Robert Koch-Institut, 2021d). Anfang Dezember blieb ein weiterer Anstieg der Inzidenzzahlen aus, was ein Hinweis auf die Wirksamkeit der intensivierten Maßnahmen zur Kontaktreduzierung sein kann (Robert Koch-Institut, 2021g). Am 26.11.2021 wurde eine zunächst in Südafrika identifizierte neue Variante mit der Bezeichnung Omikron (B.1.1.529) von der WHO als besorgniserregende Variante eingestuft (Robert Koch-Institut, 2021f).

Anfang November lag die Rate akuter Atemwegserkrankungen (ARE-Rate) bei 6,2%. Diese Rate ist ein Maß für die Schnelligkeit der Ausbreitung von Atemwegsinfektionen innerhalb der Bevölkerung. Das bedeutet, dass die Kontakte, die zu einer Übertragung von Atemwegsinfektionen führten, genauso häufig stattfanden wie in den zwei Wintern vor der COVID-19 Pandemie. Gleichzeitig lag die Häufigkeit von Kontakten höher als im selben Zeitraum des vergangenen Jahres während der Pandemie, was auf die Einhaltung der Kontaktbeschränkungen zurückzuführen ist. Das Robert Koch-Institut beurteilte die Entwicklung

als besorgniserregend und forderte auch Geimpfte und Genesene zur Einhaltung der nichtpharmakologischen Maßnahmen (wie bspw. die AHA-Regeln) auf und riet dazu, Großveranstaltungen abzusagen (Robert Koch-Institut, 2021b).

Ein weiterer Negativtrend war bezüglich des Anteils von COVID-19 Fällen unter allen intensivpflichtigen PatientInnen mit schweren akuten Atemwegsinfektionen (SARI-PatientInnen) zu erkennen. Zum Ende des letzten Quartals hatten 35% aller SARI-PatientInnen eine COVID-19 Erkrankung. Dieser Anteil stieg in der 43. KW auf 50% (Robert Koch-Institut, 2021b) und bis zur 46. KW auf 80% (Robert Koch-Institut, 2021e).

Aufgrund der gestiegenen Infektionszahlen hat sich auch die Wahrscheinlichkeit für sogenannte Impfdurchbrüche, also eine COVID-19 Infektion trotz vollständiger Impfung, erhöht. Da die Impfung nicht zu 100% vor einer Infektion schützt, steigt auch bei geimpften Personen das Ansteckungsrisiko proportional zur Anzahl an Kontakten mit dem Virus. Dennoch riet das RKI weiterhin allen impffähigen Personen zur Erlangung des vollständigen Impfschutzes, da das Risiko für einen schweren Krankheitsverlauf sehr stark reduziert würde. Außerdem sprach es eine Empfehlung zur sogenannten Booster-Impfung, also der dritten Impfung für bereits vollständig geimpfte Personen (Auffrischimpfung), aus (Robert Koch-Institut, 2021b). Der Anteil an Personen mit vollständigem Impfschutz in Deutschland stieg in den letzten Monaten nur langsam an. So lag dieser zum 05.10.2021 bei 65 % (Robert Koch-Institut, 2021a), zum 02.11.2021 bei 67 % (Robert Koch-Institut, 2021b) und zum 07.12.2021 bei 69 % (Robert Koch-Institut, 2021g). Allerdings erhielten zum Stand des 07.12.2021 bereits 19 % der Bevölkerung eine Auffrischimpfung (Robert Koch-Institut, 2021g).

Ende November überschritt die Summe der labordiagnostisch bestätigten Todesfälle durch COVID-19 in Deutschland seit Beginn der Pandemie die Zahl von 100.000 (Robert Koch-Institut, 2021e).

### 3 CHECKLISTE

Die Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse aus den ExpertInnen-Interviews der ersten Projektphase wurden für Unternehmen und Organisationen in Form einer Checkliste aufbereitet. Sie dient der Unterstützung der Unternehmen bei der erfolgreichen Anpassung ihrer Arbeitsstrukturen und -abläufe zur Bewältigung der COVID-19 Pandemie. Dabei werden in der Checkliste die von den InterviewpartnerInnen genannten Faktoren für eine erfolgversprechende Umsetzung von Maßnahmen in vier Themenbereichen strukturiert dargestellt.

Die Checkliste steht im Anhang dieses Berichtes und auf der Projektwebsite zur Verfügung.

## 4 DELPHI-STUDIE

Als zentraler empirischer Schritt der zweiten Projektphase wurde zur Validierung der Erkenntnisse der vorangegangenen Projektphase eine Delphi Studie mit ExpertInnen aus Wirtschaft und Wissenschaft durchgeführt. Hierzu wurden die in den Interviews der ersten Projektphase gewonnenen Erkenntnisse in Form von 17 Projektionen aufbereitet. Diese 17 Projektionen wurden in der Studie von den ExpertInnen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit im Kontext zweier verschiedener Szenarien beurteilt: Der Bewältigung der COVID-19 Pandemie sowie eine Arbeitswelt außerhalb einer Krisensituation. Die ExpertInnen bewerteten für die Szenarien jeweils die Sinnhaftigkeit und unternehmensspezifische Relevanz der identifizierten Projektionen mittels 6-stufiger Likert-Skalen. Zudem wurden die ExpertInnen dazu aufgefordert ihre Einschätzungen zu argumentieren. Diese Kommentare dienten den anderen TeilnehmerInnen in der zweiten Runde der Delphi Studie als Grundlage, um ihre eigenen Angaben gegebenenfalls anzupassen.

Eine ausführlichere Darstellung der Methodik der Delphi Studie ist im 5. Quartalsbericht zum Projekt zu finden (Adam et al., 2021).

### 4.1 STICHPROBE

Es nahmen 21 ExpertInnen an der Delphi Studie teil. Die Stichprobe gliederte sich dabei in 76 % Männer und 24 % Frauen. Der Altersdurchschnitt betrug  $M = 43.24$  Jahre ( $SD = 10.55$ , [30; 59]).

Mit dem Ziel, unterschiedliche Sichtweisen in die Validierung einfließen zu lassen, fanden die Expertenbefragungen über alle drei Wirtschaftssektoren (primär, sekundär, tertiär) verteilt statt. Dabei repräsentierten zwei VertreterInnen (10 %) aus der Fortwirtschaft und dem Rohstoffgewinn den primären Sektor (Urproduktion). Den sekundären Sektor (Industrieller Sektor) vertraten acht TeilnehmerInnen (38 %), deren Mehrheit (5 TeilnehmerInnen, 63 %) sich der Automobilbranche zuordnen ließen. Ergänzt wurde der Sektor durch die Expertise einzelner VertreterInnen aus der Energiewirtschaft und dem Handwerk. Hinzu kamen 11 Expertenbewertungen (52 %) aus dem tertiären Sektor (Dienstleistungssektor). Beispiele für die hier berücksichtigten Branchen sind der Bildungssektor inklusive der wissenschaftlichen Tätigkeit (8 TeilnehmerInnen, 72 %), das Patentwesen, administrative Ausführungen sowie der Wirtschaftszweig der Informationstechnik.

## 4.2 EINBLICK IN DIE ERGEBNISSE

Im Folgenden wird ein kurzer Einblick in die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Delphi-Studie präsentiert. Die vollständigen Ergebnisse können in naher Zukunft im OSF eingesehen werden, der Link dazu wird zeitnah ergänzt.

In Abbildung 1 ist die quantitative Bewertung der ExpertInnen zu den jeweiligen Projektionen in der Bewertungsdimension generelle Sinnhaftigkeit zur Bewältigung der COVID-19 Pandemie dargestellt.

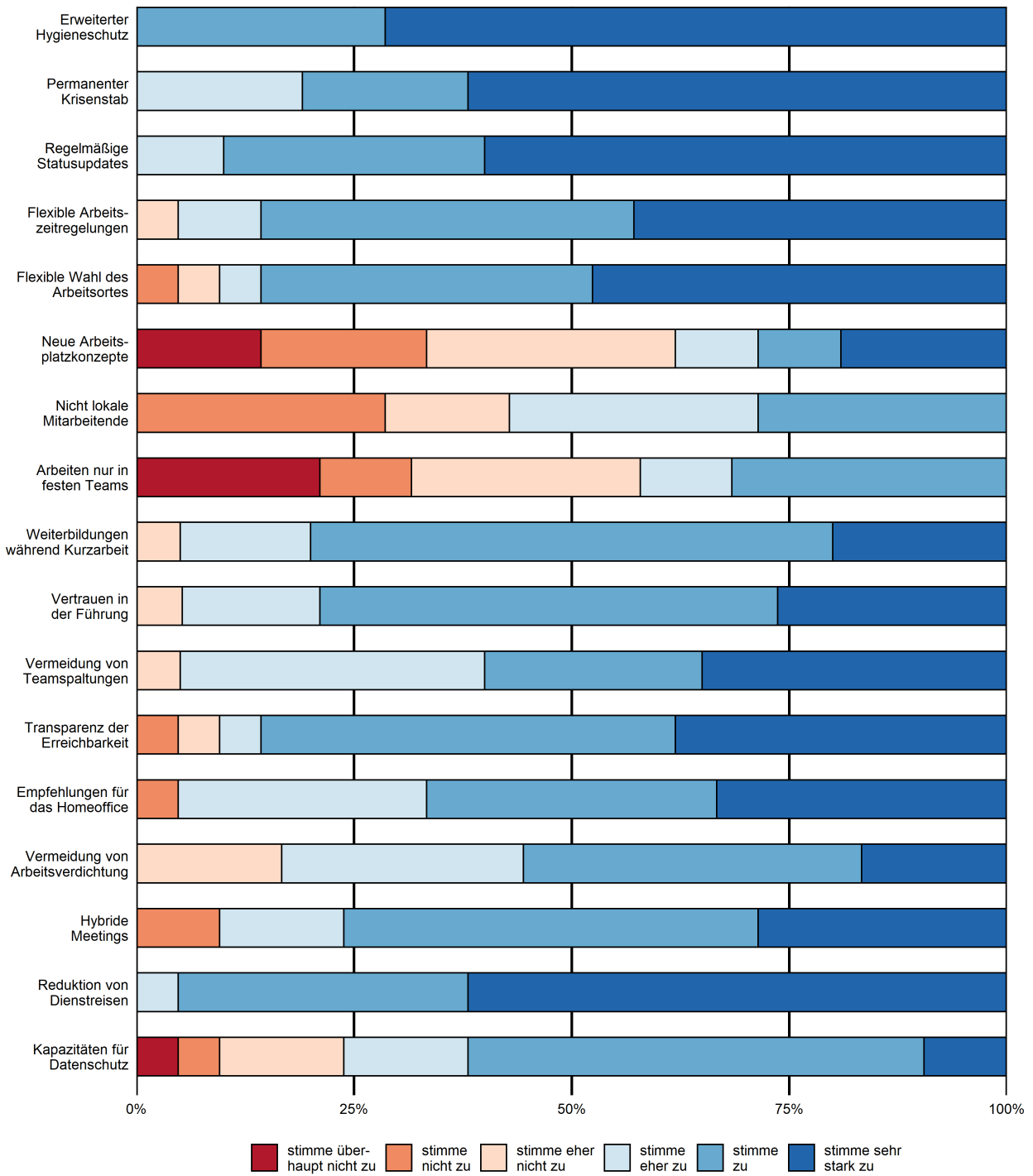
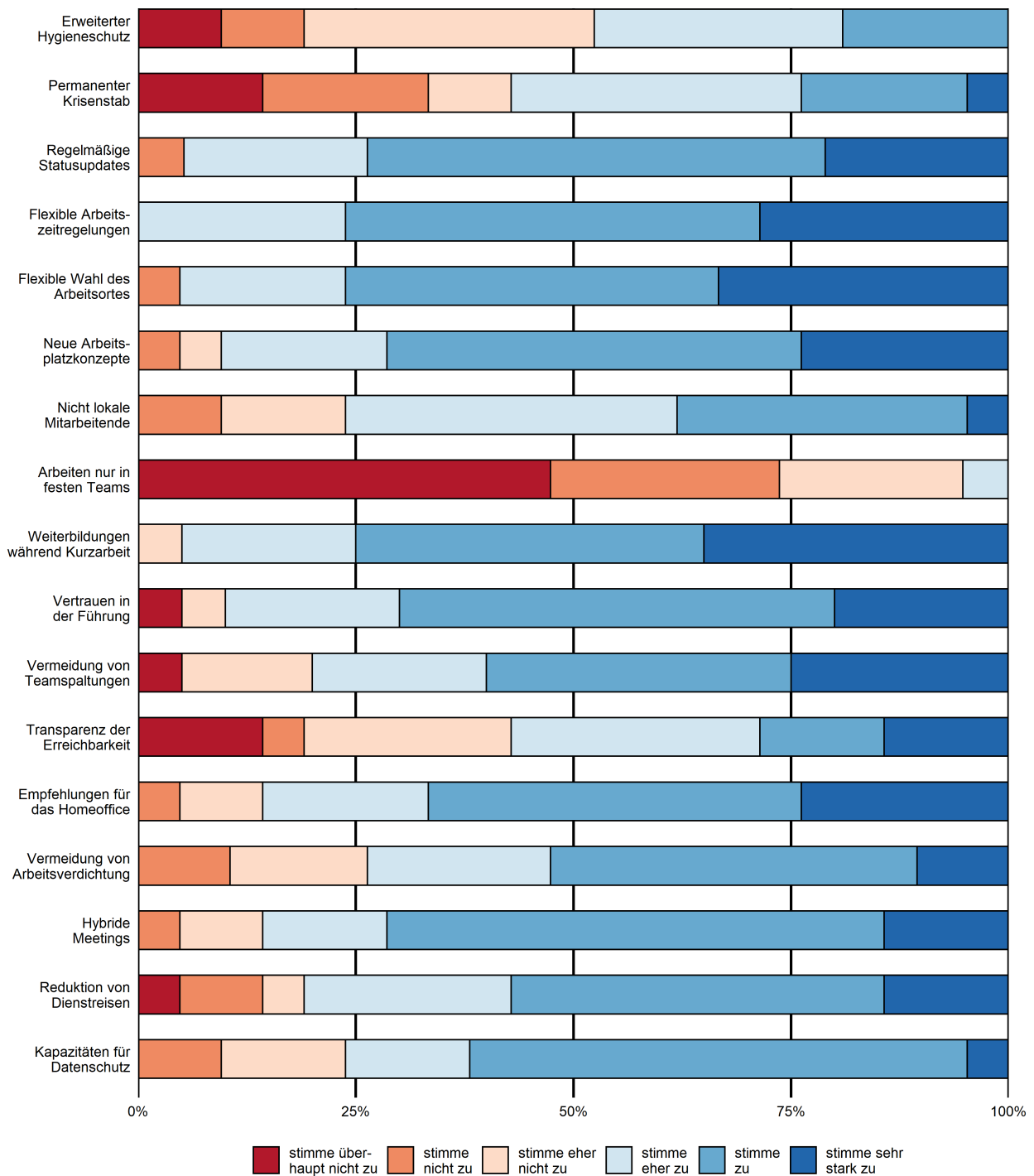


Abbildung 1: ExpertInnenbewertungen im Kontext der Bewältigung der COVID-19 Pandemie

In Abbildung 2 ist die quantitative Bewertung der ExpertInnen zu den jeweiligen Projektionen in der Bewertungsdimension generelle Sinnhaftigkeit für eine Arbeitswelt außerhalb einer Krisensituation aufgeführt.



**Abbildung 2: ExpertInnenbewertung im Kontext einer Arbeitswelt außerhalb einer Krisensituation**

Im Folgenden werden die Einschätzung sowie die Begründungen der ExpertInnen zu den jeweiligen Projektionen kurz zusammengefasst. Die Meinung der ExpertInnen ist zwischen den beiden Runden der Delphi-Studie relativ konstant geblieben und die Kommentare wurden in nur sehr wenigen Fällen verändert bzw. ergänzt. Die vorgestellten Daten beruhen deswegen auf der zweiten Runde der Delphi Studie.



**1. "Ein erweiterter Hygieneschutz wird im Unternehmen umgesetzt, um den Krankenstand infolge von Infektionskrankheiten zu reduzieren."**

Die ExpertInnen waren sich einig in der Ansicht, dass ein erweiterter Hygieneschutz während der Pandemie generell sinnvoll ist. Für eine Zeit außerhalb einer Krisensituation gingen die Meinungen auseinander und etwa die Hälfte der TeilnehmerInnen lehnten erweiterte Hygienemaßnahmen ab. Pandemiebedingt habe der Hygieneschutz jedoch insgesamt einen höheren Stellenwert erlangt und insbesondere außerhalb einer Krisensituation solle die Ausgestaltung an die entsprechende Situation angepasst werden, um die Akzeptanz in der Belegschaft zu erhöhen und die Aufwände für das Unternehmen bzw. die Organisation in einem sinnvollen Rahmen zu halten.

**2. "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."**

Die Maßnahme eines permanent bestehenden Krisenstabes zur Bewältigung der COVID-19 Pandemie wurde von den ExpertInnen als generell sinnvoll bewertet. Dadurch kann effektiv und schnell gehandelt werden, indem Maßnahmen kurzfristig an die aktuelle Situation angepasst und die Umsetzung unterstützt werden. Zu bedenken gaben die Befragten, dass verschiedene Ansichten einbezogen werden sollten und die Umsetzung in kleineren Unternehmen schwieriger ist.

Für das permanente Bestehen eines Krisenstabes außerhalb einer Krisensituation konnte kein Konsens unter den ExpertInnen gefunden werden. Einerseits stimmte die größere Anzahl der Befragten für die Maßnahme, da eine regelmäßige Kommunikation und Vorbereitung im Krisenstab in größeren Zeitabständen sinnvoll sind. Andererseits wurde die Meinung vertreten, dass ein Krisenstab nur in Krisensituationen notwendig sowie eine einmalige Notfallplanerstellung ausreichend sei.

**3. "Regelmäßige Statusupdates zur aktuellen Lage des Unternehmens / der Organisation werden zur Routine und führen zu einer höheren Akzeptanz von getroffenen Entscheidungen und geltenden Bestimmungen."**

Die ExpertInnen sind der Meinung, dass regelmäßige Statusupdates zur aktuellen Lage des Unternehmens / der Organisation insbesondere bei der Bewältigung der COVID-19 Pandemie, aber auch in der Arbeitswelt außerhalb einer Krisensituation eine wichtige Routine darstellen.

Diese Art der Kommunikation und Informationsweitergabe führe zu einer hohen Transparenz für MitarbeiterInnen und wurde als wichtiges Kriterium der Akzeptanz für generell getroffene Entscheidungen und beschlossene Maßnahmen hervorgehoben.

#### **4. "Flexible Arbeitszeitregelungen für Beschäftigte sind im Rahmen der betrieblichen Regelungen möglich."**

Flexibilität im Hinblick auf die Arbeitszeitregelungen für Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Regelungen empfinden die ExpertInnen als sinnvolle Maßnahme für die Bewältigung der COVID-19 Pandemie. So wird insgesamt eine bessere Vereinbarkeit von verschiedenen Anforderungen an Beschäftigte, die in einem höheren Maße in Krisensituationen auftreten können, erreicht. Einige Befragte gaben jedoch an, dass dies in bestimmten Bereichen, wie z. B. der Produktion, nicht möglich sei.

Auch im Kontext der Arbeitswelt außerhalb einer Krisensituation konnte nahezu ein Konsens erreicht werden, welcher sich für eine flexible Arbeitszeitregelung ausspricht.

#### **5. "Flexible Wahl des Arbeitsortes ist (nach individueller Absprache mit den unmittelbaren Vorgesetzten) im Rahmen der betrieblichen Regelungen möglich."**

Die ExpertInnen sind sowohl im Hinblick auf die Bewältigung der COVID-19 Pandemie als auch im Hinblick auf die Arbeitswelt außerhalb der Krisensituation der Ansicht, dass die Maßnahme, dass eine flexible Wahl des Arbeitsortes (nach individueller Absprache mit den unmittelbaren Vorgesetzten) im Rahmen der betrieblichen Regelungen möglich gemacht wird, sinnvoll ist. So könnten weitere Infektionen vorgebeugt werden und Privates und Arbeit besser miteinander vereint werden. Einige der Befragten merkten an, dass diese Maßnahme abhängig von der Art der Ausführung der Tätigkeit sei.

#### **6. "Begleitend zur Möglichkeit des ortsflexiblen Arbeitens werden die Räumlichkeiten im Unternehmen umgestaltet, um neue, auf Kooperation gerichtete Arbeitsplatzkonzepte umzusetzen."**

Die Bewertungen der ExpertInnen für die Projektion zur Umgestaltung betrieblicher Räumlichkeiten mit einem Fokus auf kooperationsorientierte Arbeitsplatzkonzepte, begleitend zur Ausweitung des ortsflexiblen Arbeitens, unterschieden sich deutlich zwischen den beiden Szenarien. Im Kontext der Pandemiebewältigung schätzte die knappe Mehrheit der Befragten die Maßnahme als nicht sinnvoll ein, da persönliche Kontakte bei der Arbeit zur Eindämmung der

Übertragungen so weit wie möglich reduziert werden sollten. Hierdurch sank der Bedarf für auf Zusammenarbeit ausgelegte Raumkonzepte. Hinsichtlich des zweiten Szenarios wurde die Maßnahme deutlich positiver bewertet. Während manche der Befragten die steigende Bedeutung der persönlichen Zusammenarbeit vor Ort im Kontext der verbreiteten Nutzung von Homeofficemöglichkeiten betonten, sehen andere den Mehrwert insbesondere sobald wieder primär vor Ort gearbeitet wird.

#### **7. "Durch die Möglichkeit des ortsflexiblen Arbeitens werden auch Mitarbeitende eingestellt, die nicht lokal ansässig sind."**

In beiden Szenarien zeigte sich im Hinblick auf die Projektion, dass durch die Möglichkeit des ortsflexiblen Arbeitens auch Mitarbeitende eingestellt werden können, die nicht lokal ansässig sind, ein heterogenes Meinungsbild. Hinsichtlich des ersten Szenarios (COVID-19 Pandemie) wurde die Maßnahme von fast der Hälfte der Befragten für nicht sinnvoll eingeschätzt, da die Pandemie eine temporäre Krise darstelle und i.d.R. langfristige Arbeitsverhältnisse angestrebt würden. Andererseits erhöhte dies die Chance qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen. Im Hinblick auf das zweite Szenario (Arbeitswelt außerhalb einer Krisensituation), in dem ein Großteil der ExpertInnen die Maßnahme für sinnhaft bewerteten, beschrieb eine Expertin das hybride Arbeiten als ein Zukunftsmodell.

#### **8. "Das ortsgebundene Arbeiten in Teams in fester Zusammensetzung wird zur neuen Normalität in der Unternehmensstruktur. Wechsel zwischen den Teams sind nur in Ausnahmefällen möglich."**

Für das erste Szenario (COVID-19 Pandemie) löste die Projektion zum Arbeiten in fest zusammengesetzten Teams unterschiedliche Reaktionen aus. Es wurde einerseits auf die Reduktion der Kontakte verwiesen und damit einhergehend auf eine Verringerung des Infektionsrisikos. Andererseits wurden die Gefahren, die sich durch mangelnden Austausch im Team ergeben können, hervorgehoben sowie die Möglichkeiten, die sich durch die Nutzung digitaler Kanäle ergeben, um die Zusammenarbeit auch ohne physischen Kontakt aufrechtzuerhalten. Für eine Zeit außerhalb einer Krisensituation schätzten die ExpertInnen die Projektion nicht als sinnvoll ein, da die Einbeziehung verschiedener Sichtweisen und der Austausch sehr wichtig sei.

**9. "Phasen mit geringerer Auftragslage, in denen z. B. Kurzarbeit gilt, werden für Schulungen und informelle Weiterbildung zur Selbstqualifikation der Beschäftigten genutzt."**

Insgesamt löste die Projektion zu Schulungen und Weiterbildung der Beschäftigten in Phasen mit geringerer Auftragslage eine positive Reaktion für beide Szenarien aus und die ExpertInnen stimmten zu, dass Weiterbildung und Qualifizierung generell sinnvoll seien. Die Möglichkeit, sich freiwillig weiterzubilden und an Schulungen teilzunehmen, sollte genutzt werden, soweit dies der gesetzliche Rahmen und die Unternehmenssituation zulässt.

**10. "Durch die Möglichkeit des orts- und zeitflexiblen Arbeitens liegt der Fokus bei der Führung auf Distanz vermehrt auf dem Vertrauen in die MitarbeiterInnen anstatt der Kontrolle."**

Dass bei der Führung auf Distanz ein besonderer Fokus auf das Vertrauensverhältnis gelegt werden muss, wurde von den ExpertInnen weitestgehend als sinnvoll für beide Szenarien erachtet. Vertrauen sei generell eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Leitung eines Teams und insbesondere, wenn es dabei eine räumliche Distanz gibt. Es wurde jedoch hervorgehoben, dass der Aufbau von Vertrauen zu Beginn Zeit brauche und Führungskräfte bei dem derzeit stattfindenden Paradigmenwechsel Unterstützung benötigen.

**11. "Der Gefahr der Spaltung von Teams und Unterbrechung kooperativer Arbeitsbeziehungen durch die Beschränkung persönlicher Kontakte muss durch die Führungskraft gegengesteuert werden."**

Dass der Gefahr der Spaltung von Teams und Unterbrechung kooperativer Arbeitsbeziehungen durch die Beschränkung persönlicher Kontakte durch die Führungskraft gegengesteuert werden muss, ist für die überwiegende Mehrheit der TeilnehmerInnen in Zeiten der COVID-19 Pandemie eine sinnvolle Maßnahme. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten sehen die TeilnehmerInnen die Führungskraft in der Verantwortung, den MitarbeiterInnen geeignete Rahmenbedingungen für einen regelmäßigen Austausch zu bieten und diesen zu fördern. Die MitarbeiterInnen seien allerdings ebenso in der Verpflichtung, diesen zu nutzen. Außerhalb einer Krisensituation sehen die ExpertInnen die Maßnahme als weniger kritisch, dennoch sollte weiterhin eine Förderung der Teambindung und kooperativer Arbeitsbeziehung durch die Führungskraft erfolgen.

**12. "Die Anwesenheit- und Raumbelungszeiten der Beschäftigten werden abgesprochen. Diese Planung gewährleistet die Transparenz von Anwesenheit und Erreichbarkeit der einzelnen Beschäftigten."**

Die Sinnhaftigkeit dieser Maßnahme wird vor dem Hintergrund der COVID-19 Pandemie von der überwiegenden Mehrheit der ExpertInnen begrüßt. Die Absprache der Anwesenheits- und Raumbelungszeiten vermeide Überbelegungen der Räumlichkeiten und stelle somit einen effektiven Infektionsschutz dar. Dennoch sollte der organisatorische Aufwand der MitarbeiterInnen in der Balance gehalten werden. Vor diesem Hintergrund findet die Maßnahme außerhalb einer Krisensituation weniger Zustimmung. Bedingt durch Arbeiten im Homeoffice und räumliche Kapazitäten im Unternehmen sei eine Transparenz der Belegungen zwar weiterhin sinnvoll, abseits der betrieblichen Notwendigkeit könnte diese Maßnahme zu einer Abnahme der Flexibilität und Selbstbestimmung der MitarbeiterInnen und somit zu Unzufriedenheit führen.

**13. "Durch das Unternehmen werden konkrete Empfehlungen ausgesprochen und Maßnahmen getroffen, um sicherzustellen, dass MitarbeiterInnen im Homeoffice eine ausreichende Work-Life-Balance verfolgen können."**

Die beschriebene Maßnahme findet sowohl während als auch außerhalb einer pandemischen Krisenzeit großen Anklang und wird von den ExpertInnen überwiegend als sinnvoll bewertet. Durch das Aussprechen konkreter und an die individuellen Umstände angepasste Empfehlungen sollte die Führungskraft die Work-Life-Balance der MitarbeiterInnen unterstützen. Hierbei wird ein Vertrauensverhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft identifiziert, in dessen Rahmen Erwartungen und Bedürfnisse kommuniziert werden können. Auch außerhalb von Krisensituationen sollte diese Maßnahme für das Arbeiten im Homeoffice als sinnvoll befunden.

**14. "Einer Arbeitsverdichtung und dem Gefühl, im Homeoffice mehr leisten zu müssen, um den Arbeitgeber zufriedenzustellen, wird durch die Führungskräfte aktiv entgegengewirkt."**

Die ExpertInnen bewerten die Sinnhaftigkeit der Maßnahme während und außerhalb einer Pandemiesituation ähnlich. Einerseits zeigt sich eine Tendenz zur Einschätzung, dass ein Teil der ExpertInnen keine Arbeitsverdichtung im Homeoffice bei sich oder KollegInnen erfahren haben und deswegen die Maßnahme als nicht notwendig befunden. Andererseits berichten ExpertInnen, dass durch die Abnahme persönlicher Interaktion eine mangelnde Sichtbarkeit der

eigenen Arbeitsleistung entstehe, dem durch ein erhöhtes Arbeitspensum versucht werde entgegenzuwirken. In diesem Fall sehen die ExpertInnen Handlungsbedarf.

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

Der überwiegende Teil der TeilnehmerInnen stimmt der Projektion tendenziell zu. Dies gilt für beide Szenarien. Anzumerken ist, dass mehrere TeilnehmerInnen die reine Videokonferenz favorisieren und das mit „Benachteiligungen“ in der Kommunikation mit den externen TeilnehmerInnen während der Videokonferenz begründen.

**16. "Anstelle von Dienstreisen werden im Unternehmen vermehrt Videokonferenzen für Absprachen mit KollegInnen und KundInnen genutzt."**

Der Ersatz von Dienstreisen durch Videokonferenzen wird im Pandemie-Szenario von allen TeilnehmerInnen als sinnvoll angesehen. Die meisten TeilnehmerInnen stimmen der Projektion auch für das Szenario außerhalb einer Krisensituation zu. Der Anteil derer, die stark zustimmen, hat jedoch gegenüber dem Pandemie-Szenario abgenommen.

Aus Verantwortung für die Gesundheit und die Minimierung der Risiken, aber auch unter dem Gesichtspunkt der vorgegebenen Kontaktbeschränkungen wird der Absage von Dienstreisen in Pandemiezeiten zugestimmt. Differenzierter sind die Einschätzungen zu einer Reduktion von Dienstreisen unter Normalbedingungen. Hier wird die Notwendigkeit persönlicher Kontakte betont und die alleinige Konzentration auf Videokonferenzen eher abgelehnt.

**17. "Mittel- und langfristig werden personelle Kapazitäten und Ressourcen bereitgestellt, um dem Mehraufwand für die Umsetzung von Datenschutz beim digitalen Arbeiten gerecht zu werden."**

Dieser Projektion wird in beiden Szenarien überwiegend zugestimmt. Dabei wird die Bedeutung für das Szenario zur Pandemiebewältigung nur geringfügig höher eingeschätzt. Das dürfte damit zusammenhängen, dass die Digitalisierung einen sehr hohen Prozentsatz der Arbeitstätigkeiten entscheidend beeinflusst. Kaum eine/r der TeilnehmerInnen sieht expliziten Handlungsbedarf im Kontext des Pandemieszenarios.

## 5 FAZIT UND AUSBLICK

Im Rahmen der Delphi-Studie zeigte sich, dass sich nicht alle durch die Pandemie eingeführten Maßnahmen eins zu eins in eine Zeit außerhalb einer Krisensituation transferieren lassen. So werden insbesondere Maßnahmen zum *physical distancing*, die während der Pandemie elementar waren, außerhalb einer Pandemie kaum von Bedeutung sein. Es zeigte sich jedoch, dass davon auszugehen ist, dass die Pandemie die Arbeitswelt auch außerhalb einer Krisensituation verändern wird. So haben Hygienemaßnahmen generell an Bedeutung gewonnen und es wurden auch die Vorteile eines permanenten Krisenstabs und eines bestehenden Notfallplans für die kurzfristige Reaktionsfähigkeit erkannt. Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortkonzepte sowie hybride Arbeitsformen werden zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen und im Rahmen der Kollaboration und Kommunikation in digitalen Settings sowie dem sogenannten *digital leadership* kann durchaus von einem Paradigmenwechsel gesprochen werden.

Aus den Ergebnissen der Studie sowie dem bisherigen Verlauf der COVID-19 Pandemie ergeben sich folgende offene Forschungsfragen bzw. Themenstellungen, die durch weiterführende Forschungsprojekte erforscht werden sollten:

- Überprüfung der Erkenntnisse unter *Normalbedingungen*: Werden die beschriebenen Maßnahmen im Arbeitsalltag außerhalb einer Krisensituation bzw. nach Beendigung des Krisenmodus in den Unternehmen / Organisationen umgesetzt? Konnten sich neu entstandene Arbeitsweisen etablieren? Dazu wäre eine erneute Befragung der InterviewpartnerInnen aus der ersten Projektphase zur Umsetzung im Unternehmen / in der Organisation sinnvoll.
- Welche Herausforderungen entstehen durch die von der COVID-19 Pandemie beschleunigte Digitalisierung in der Verwaltung?
- Wie gehen Unternehmen mit Produktionsstätten in verschiedenen (EU-)Ländern mit den unterschiedlichen Regularien vor Ort um und wie wirkt sich das auf bestehende Lieferketten aus?
- Untersuchung der Unterschiede zwischen Unternehmen einer Branche, die durch die COVID-19 Pandemie insolvent gegangen sind bzw. weiterbestehen. Hatten und haben die umgesetzten Maßnahmen bzw. die nicht umgesetzten Maßnahmen einen Einfluss darauf?

## 6 LITERATURVERZEICHNIS

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.

Robert Koch-Institut. 2021a. „Wöchentlicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)“. Veröffentlicht am 14.10.2021  
[https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht\\_2021-10-14.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht_2021-10-14.pdf?__blob=publicationFile)

Robert Koch-Institut. 2021b. „Wöchentlicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)“. Veröffentlicht am 04.11.2021  
[https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht\\_2021-11-04.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht_2021-11-04.pdf?__blob=publicationFile)

Robert Koch-Institut. 2021c. „Wöchentlicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)“. Veröffentlicht am 11.11.2021  
[https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht\\_2021-11-11.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht_2021-11-11.pdf?__blob=publicationFile)

Robert Koch-Institut. 2021d. „Wöchentlicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)“. Veröffentlicht am 18.11.2021  
[https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht\\_2021-11-18.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht_2021-11-18.pdf?__blob=publicationFile)

Robert Koch-Institut. 2021e. „Wöchentlicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)“. Veröffentlicht am 25.11.2021  
[https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht\\_2021-11-25.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht_2021-11-25.pdf?__blob=publicationFile)

Robert Koch-Institut. 2021f. „Wöchentlicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)“. Veröffentlicht am 02.12.2021  
[https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht\\_2021-12-02.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht_2021-12-02.pdf?__blob=publicationFile)

Robert Koch-Institut. 2021g. „Wöchentlicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)“. Veröffentlicht am 09.12.2021  
[https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht\\_2021-12-09.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/Wochenbericht/Wochenbericht_2021-12-09.pdf?__blob=publicationFile)




### Erfolgreiche Anpassung der Arbeitsstrukturen und -abläufe in der Pandemiesituation (Checkliste)

Um Sie bei der erfolgreichen Anpassung der Arbeitsstrukturen und -abläufe in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation zur Bewältigung der COVID-19 Pandemie zu unterstützen, stellen wir Ihnen eine Checkliste bereit. Sie greift die von den InterviewpartnerInnen genannten Faktoren für eine erfolgsversprechende Umsetzung von Maßnahmen auf und stellt diese strukturiert in vier Themenbereichen bereit.

Wir empfehlen, diese Checkliste zur Selbsteinstufung der unternehmens- bzw. organisationsspezifischen Bedingungen zu nutzen und anhand der Ampelfarben eine Bewertung vorzunehmen. Damit können die besonders zu beachtenden Sachverhalte sichtbar gemacht und bei der weiteren Maßnahmenentwicklung und -umsetzung berücksichtigt werden.

#### Maßnahmenumsetzung

	Verbale Einschätzung	Status 
Sind Bereitschaft/Akzeptanz/Aufgeschlossenheit der Beschäftigten für die Notwendigkeit der Maßnahmen gegeben?		?
Akzeptieren die Kunden die Notwendigkeit der Maßnahmen?		?
Engagieren sich die Beschäftigten auch unter Pandemiebedingungen, effektiv zu arbeiten und schnell Lösungen zu finden?		?
Treten die Führungskräfte konsequent gegenüber Beschäftigten bei der Umsetzung der Maßnahmen auf?		?
Bestehen bereits Regelungen zu flexibler Arbeitszeit (Rahmenarbeitszeitordnungen) bzw. Arbeitsortflexibilisierung? Ist die geplante Arbeitszeitlösung auf Langfristigkeit angelegt?		?
Ist die Bereitschaft der Geschäftsleitung zu praktikablen Lösungen bei der Kinderbetreuung/Homeschooling gegeben?		?
Sind die Führungskräfte für die Problematik von Homeoffice sensibilisiert und gehen auf die individuellen Situationen der Beschäftigten ein?		?
Wird kontinuierlich Feedback der Beschäftigten zum Erleben und Befinden eingeholt und ggf. die Maßnahmen angepasst?		?
Wird eine erhöhte Aufmerksamkeit auf die erfolgreiche Integration und die Integration von neuen Beschäftigten gerichtet?		?

## Voraussetzungen

	Verbale Einschätzung	Status
Sind die notwendigen IT-Voraussetzungen gegeben? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hard- und Softwareausstattung</li> <li>• stabile Internetverbindung</li> <li>• sicherer IT-Zugang</li> <li>• dezentrale Verfügbarkeit von Dokumenten und Dateien</li> <li>• ggf. Nutzung digitaler Signaturen</li> <li>• Vorgaben zum sicheren Umgang mit unternehmensbezogenen Daten</li> <li>• Fachkompetenz des IT-Teams / Erfahrungen auf verschiedenen Hierarchieebenen</li> <li>• IT-Knowhow der einzelnen MitarbeiterInnen</li> <li>• Bereitschaft der Beschäftigten und Möglichkeiten zum Selbstlernen (Handreichungen/Tools/kollegialer Austausch)</li> </ul>		?
Ist ein gutes Betriebsklima gegeben? Kennen sich die zusammenarbeitenden Beschäftigten persönlich?		?
Besteht Vertrauen der Führung in die Beschäftigten? Ist die Bereitschaft der Führungskräfte auf einen Vertrauensvorschuss angesichts der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung gegeben?		?
Vertrauen die Beschäftigten grundsätzlich der Geschäftsleitung?		?

## Maßnahmenentwicklung

	Verbale Einschätzung	Status
Ist die Flexibilität der gültigen gesetzlichen Regelungen für die geplanten Maßnahmen groß genug?		?
Hat die Unternehmensleitung die Möglichkeit zu autarker Entscheidung hinsichtlich konkreter Maßnahmen?		?
Werden die Erfahrungen anderer Unternehmen und Institutionen bei der Auswahl konkreter Maßnahmen genutzt?		?
Werden die Maßnahmen schnell und pragmatisch eingeführt und iterativ weiterentwickelt?		?
Hat das Unternehmen einen Krisenstab etabliert? Sind alle relevanten Personen, inkl. Arbeitnehmervertretung daran beteiligt?		?
Engagieren sich die Beschäftigten bei der Maßnahmenentwicklung?		?
Wird durch den Krisenstab ein konkreter Maßnahmenplan formuliert und kontinuierlich fortgeschrieben?		?
Wird der Erfolg der Maßnahmen kontrolliert und die Maßnahme ggf. angepasst?		?
Werden die Maßnahmen in Organisationsanweisungen bzw. Betriebsvereinbarungen umfassend und nachvollziehbar dokumentiert?		?

## Maßnahmenkommunikation

	Verbale Einschätzung	Status
Werden die Entscheidungen der Geschäftsleitung nachvollziehbar und offen kommuniziert?		?
Werden die Beschäftigten umfassend über die Maßnahmen informiert? <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitale, synchrone und asynchrone Information der Belegschaft</li> <li>• transparente Kommunikation durch die Geschäftsleitung</li> </ul>		?
Werden Unterschiede in den Vorgaben für verschiedene Gruppen von Beschäftigten nachvollziehbar begründet und kommuniziert?		?
Sind die unmittelbaren Führungskräfte für die Klärung individueller organisatorischer Fragen zuständig?		?
Gehen sie dabei auf eventuelle Skepsis bzw. Unsicherheitsgefühle der Beschäftigten ein?		?

**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  
Birte Emmermann, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München  
Sophie Berger, Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, Technische Universität Dresden  
Mirlinda Hajdari, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University  
Jovina Kinner, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München  
Verena Nitsch, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University  
Martin Schmauder, Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, Technische Universität Dresden  
Klaus Bengler, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München

**Berichtszeitraum:**

01.10. – 31.12.2021

**Empfohlene Zitierweise:**

Adam, C., Pütz, S., Ott, G., Emmermann, B., Berger, S., Hajdari, M., Kinner, J., Nitsch, V., Schmauder, M. & Bengler, K. (Januar, 2022). *Gute Lösungen für die Zukunft nutzen – COVID-19 Lessons Learned*. Sechster Quartalsbericht. München.