

COVID19LL

GUTE LÖSUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT NUTZEN – COVID-19 LESSONS LEARNED

Best Practices aus der Pandemiebewältigung
in der Arbeitswelt
auf Organisationsebene

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Executive Summary

Die pandemische Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und die damit einhergehenden, durch die Bundes- und Landesregierungen verabschiedeten Maßnahmen zur Begrenzung der 7-Tage-Inzidenz, haben seit März 2020 einen drastischen Einfluss auf das gesamte gesellschaftliche Leben und die Arbeitswelt. Um unter den geltenden Einschränkungen arbeitsfähig bleiben zu können, sind viele Unternehmen und Organisationen dazu gezwungen weitreichende Anpassungen in ihren Arbeitssystemen vorzunehmen, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsstrukturen und -abläufe.

Um diese Phase des erforderlichen Anpassungsprozesses für einen Erkenntnisgewinn zu nutzen, wurden im Rahmen des einjährigen Forschungsprojekts COVID19LL von WissenschaftlerInnen der Technischen Universität München, der RWTH Aachen University und der TU Dresden insgesamt 52 Interviews in 33 Unternehmen in den drei Wirtschaftssektoren in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Sachsen geführt und in praxisorientierten Szenarien für die Bewältigung der COVID-19 Pandemie und ähnlicher Krisen in Unternehmen und Organisationen aufbereitet.

In vier Szenarien werden die resultierenden Arbeitsformen ortsgebundenes, teilweise ortsgebundenes und ortsungebundenes Arbeiten sowie das Vorgehen bei der operativen Krisenbewältigung dargestellt. In allen Szenarien werden die ermittelten Maßnahmen in Zusammenhang mit Erfolgsfaktoren, Rahmenbedingungen und Herausforderungen beschrieben. Die Inhalte können dabei sowohl als Anknüpfungspunkte für den Umgang mit der aktuellen pandemischen Situation und ähnlichen krisenbedingten Herausforderungen dienen als auch Inspirationen für eine zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung bieten. Zusammengefasst konzentrieren sich die Maßnahmen hauptsächlich auf Arbeitsort und Arbeitszeit, flankiert von Hygienemaßnahmen. Die zentralen Erkenntnisse aus den Interviews, die in den Szenarien beschrieben werden, sind:

Ortsgebundenes Arbeiten

Erweiterte Hygienekonzepte können auch außerhalb einer Pandemie eine wichtige Rolle spielen.

Konsistenz der Maßnahmen und Zuverlässigkeit bei der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen ist von großer Bedeutung.

Die kontinuierliche und transparente Kommunikation von Entscheidungen und Begründungen für die Einführung und ggf. Anpassung von Maßnahmen ist wichtig für die Akzeptanz der Belegschaft.

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

Teilweise ortsgebundenes Arbeiten

Flexibilität und Mitsprache bei der Wahl des Arbeitsortes ist ein vielseitig gewünschtes Zukunftskonzept.

Transparenz über Anwesenheit, Erreichbarkeit und erbrachte Leistung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für flexible Arbeitskonzepte.

Präsenz-Meetings sollten durch TeilnehmerInnen per Videokonferenz erweitert werden können, um Flexibilität zu ermöglichen.

Umsetzung von Datenschutz, umfassende IT-Ausstattung und definierte digitale Prozesse sind Voraussetzungen für ortsungebundenes Arbeiten.

Flexibler Wechsel zwischen Präsenz und Homeoffice bietet großes Potential für MitarbeiterInnen, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen und gleichzeitig Probleme reiner Homeoffice-Lösungen zu vermeiden.

Ortsungebundenes Arbeiten

In Homeoffice-Szenarien sind das Vertrauensverhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft sowie die emotionale Verbundenheit in der Belegschaft und zu den Führungskräften von besonderer Bedeutung. Ihr Aufbau benötigt mehr Zeit als bei ortsgebundenem Arbeiten.

Sensibilisierung der Führungskräfte und der Belegschaft für den bewussten Umgang mit der hohen Eigenverantwortung sowie Selbstorganisation ist eine wichtige Voraussetzung.

Der Einsatz digitaler Technologien bietet viele zusätzliche Möglichkeiten für effektive Kommunikation und Informationsflüsse.

Operative Krisenbewältigung

Die Einbeziehung unterschiedlicher Kompetenzen und Sichten in den Krisenstab ist förderlich für die Lösungsfindung und Umsetzung.

Gleiches gilt für die Einbindung der Belegschaft und die Einbeziehung ihrer Rückmeldungen in Entscheidungsprozesse.

Transparente, umfassende und barrierefreie Kommunikation der Ist-Situation stützt die notwendige situationsbedingte Anpassung getroffener Entscheidungen und realisierter Maßnahmen.

Flexibilität der Organisation bei der Leistungserbringung erhöht den Spielraum bei der Reaktion auf externe Festlegungen.

Inhalt

Motivation und Zielsetzung	1
Hintergrund: Methodisches Vorgehen	1
Hintergrund: Aufbereitung der ExpertInnenbefragungen	2
BEST PRACTICE zu ortsgebundenem Arbeiten	4
BEST PRACTICE zu teilweise ortsgebundenem Arbeiten.....	9
BEST PRACTICE zu ortsungebundenem Arbeiten	16
BEST PRACTICE zu operativer Krisenbewältigung	24

Motivation und Zielsetzung

Die pandemische Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und die damit einhergehenden, durch die Bundes- und Landesregierungen verabschiedeten Maßnahmen zur Begrenzung der 7-Tage-Inzidenz haben seit März 2020 einen drastischen Einfluss auf das gesamte gesellschaftliche Leben und die Arbeitswelt. Um unter den geltenden Einschränkungen arbeitsfähig bleiben zu können, sind viele Unternehmen und Organisationen dazu gezwungen, weitreichende Anpassungen in ihren Arbeitssystemen vorzunehmen, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsstrukturen und -abläufe.

Um diese Phase des erforderlichen Anpassungsprozesses für einen Erkenntnisgewinn zu nutzen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Projekt „Gute Lösungen für die Zukunft nutzen – COVID-19 Lessons Learned“ initiiert. Im Rahmen des einjährigen Forschungsprojekts haben WissenschaftlerInnen an der Technischen Universität München, der RWTH Aachen University und der Technischen Universität Dresden vielversprechende Beispiele für die Bewältigung der COVID-19-Pandemie in Unternehmen und Organisationen ermittelt.

Die hier vorgelegte Aufbereitung der gesammelten Ergebnisse richtet sich an VertreterInnen von Unternehmen und Organisationen und soll ihnen Zugriff auf Erfahrungen und Erkenntnisse aus anderen Unternehmen, Branchen und Wirtschaftssektoren ermöglichen. Die Einblicke in die Strategien und Maßnahmen zur Pandemiebewältigung anderer Unternehmen können dabei sowohl als Anknüpfungspunkte für den Umgang mit pandemischen und ähnlichen krisenbedingten Herausforderungen dienen als auch Inspirationen für eine zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung bieten.

Hintergrund: Methodisches Vorgehen

Um die angestrebten Einblicke in den Umgang von Unternehmen und Organisationen mit der COVID-19-Pandemie zu sammeln, wurden insgesamt 52 Expertenbefragungen mit VertreterInnen aus 33 verschiedenen Unternehmen und Organisationen in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Sachsen durchgeführt. Mit dem Ziel, unterschiedlichste Anforderungen und Rahmenbedingungen für Unternehmen in die Analyse einfließen zu lassen, fanden Interviews in allen drei Wirtschaftssektoren statt: Es wurden sechs Interviews im primären Sektor (Urproduktion) mit VertreterInnen aus land- und forstwirtschaftlichen Betrieben geführt. Im sekundären Sektor (Industrieller Sektor) fanden 19 Interviews statt, wobei beispielsweise Branchen wie der Maschinenbau, der Stahlbau, die pharmazeutische Industrie, die Süßwarenindustrie und die Verpackungsindustrie berücksichtigt wurden. Hinzu kommen 27 Interviews im tertiären Sektor (Dienstleistungssektor). Beispiele für hier berücksichtigte Branchen sind die öffentliche Verwaltung, der Pflege- und Gesundheitssektor, der Bildungssektor, der Handel sowie der Wirtschaftszweig Information und Kommunikation.

In den ExpertInnenbefragungen wurden die GesprächspartnerInnen unterschiedlicher Hierarchieebenen zu den relevanten pandemiebedingten Herausforderungen und der in der Reaktion auf diese Anforderungen eingeführten Maßnahmen befragt. Für die eingeführten Maßnahmen wurden zudem Erfolgsfaktoren, repräsentiert in Form des Einführungsprozesses und der im Unternehmen vorliegenden Rahmenbedingungen, erfasst. Die Ermittlung von Maßnahmen und Erfolgsfaktoren gliederte sich dabei nach dem arbeitswissenschaftlichen Mensch-Technik-Organisation-Konzept (MTO), um die Wechselwirkung von personellen,



technischen und organisatorischen Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Darüber hinaus wurden in den Gesprächen die Einschätzungen der Unternehmens- und OrganisationsvertreterInnen hinsichtlich der Relevanz der eingeführten Maßnahmen in ihren Unternehmen für eine Zeit nach der Pandemie erfasst.

Hintergrund: Aufbereitung der ExpertInnenbefragungen

Die in den ExpertInnengesprächen identifizierten Maßnahmen lassen sich unterschiedlichen Wirkungsbereichen zuordnen. Ein zentraler Bereich umfasst dabei Maßnahmen, die die Einhaltung der Hygienebestimmungen aus den Corona-Verordnungen und der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung mit ihren Fortschreibungen betreffen. Um eine Leistungserbringung auch unter Pandemiebedingungen aufrechtzuerhalten, waren darüber hinaus zwingend weitere Maßnahmen erforderlich. Diese betrafen insbesondere die Gestaltungsbereiche Arbeitsort und Arbeitszeit.

Die Ergebnisse wurden in drei Szenarien komprimiert, die sich in der Art der Arbeitsausführung unterscheiden:

- Arbeit in Bereichen, in denen physische Anwesenheit unabdingbar ist und keine Möglichkeit besteht, aus der Ferne zu arbeiten (→ BEST PRACTICE zu ortsgebundenem Arbeiten)
- Arbeit in Bereichen, in denen teilweise physische Anwesenheit erforderlich ist und in manchen Bereichen Arbeiten aus der Ferne möglich ist (→ BEST PRACTICE zu teilweise ortsgebundenem Arbeiten)

- Arbeit in Bereichen, in denen keine physische Anwesenheit erforderlich ist, so dass die Arbeit vollständig aus der Ferne erledigt werden kann (→ BEST PRACTICE zu ortsungebundenem Arbeiten)

Für jedes dieser Szenarien werden die in den ExpertInnengesprächen gesammelten Informationen in Form von Best-Practice-Beschreibung dargestellt.

Die drei Szenarien für die Arbeitsausführung werden durch ein viertes ergänzt, welches Vorgehen und Erfahrungen der befragten Unternehmen und Organisationen im operativen Umgang mit krisenbedingten Herausforderungen bzw. der Pandemie inklusive der Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse von neuen Maßnahmen umfasst (→ BEST PRACTICE zu operativer Krisenbewältigung).

Die Auswahl von Aspekten aus den ExpertInnengesprächen, die in die Best Practices einfließen, beruht dabei auf den Kriterien, welche sich aus den Grundzielen der Arbeitswissenschaft und der Gestaltung von Arbeit ableiten: *Wirtschaftlichkeit, Qualität der Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Einfluss und Gestaltungsmöglichkeit, Vereinbarkeit von Arbeit und Leben sowie ökologische Nachhaltigkeit.*

Ein Best-Practice-Szenario ergibt sich somit aus der Zusammenführung in Unternehmen gefundener (adaptierter) Maßnahmen in Kombination mit den jeweiligen Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Auswirkungen, die nach ExpertInneneinschätzung mit Blick auf die genannten Kriterien als gelungene Strategien im Umgang mit der Pandemie gelten. Die

Szenario-Darstellung soll einerseits PraktikerInnen den Zugang zu den Ergebnissen erleichtern und gleichzeitig das Transferpotenzial in verschiedene Branchen und Sektoren sowie in eine post-pandemische Zeit aufzeigen. Damit eignen sich die Inhalte für den unmittelbaren Einsatz im Unternehmen sowie als Anregungen für die Arbeitsgestaltung.

Für die Formulierung von Szenarien wird eine übergeordnete Zielsetzung konzipiert:

Ziel des Unternehmens / der Organisation ist es, die Arbeitsfähigkeit in Anbetracht der pandemiebedingten Herausforderungen aufrechtzuerhalten bzw. zu fördern und dabei die Standards *Gute Arbeit* einzuhalten. Weiterhin sollen zukunftsrelevante Lösungen hinsichtlich ihrer künftigen Umsetzung im Unternehmen geprüft werden.

Lesehinweis: *Die Best Practices sind als fiktive Unternehmensfälle formuliert und reflektieren das Arbeitsleben bei umgesetzten Maßnahmen. Die angeführten Maßnahmen sind aus verschiedenen konkreten Unternehmensfällen zusammengeführt. Diese komprimierte Darstellung soll die Breite der realisierten Maßnahmen verdeutlichen und Anregungen geben, welche Maßnahmen bei vergleichbaren Situationen ebenfalls in Betracht gezogen werden sollten.*

Neben dem eigentlichen Szenario werden Kernaspekte aufgeführt, die von den Lesenden als Orientierungshilfen verwendet werden können. Anhand der Buchstaben P (Primärsektor), S (Sekundärsektor) und T (Tertiärsektor) wurde gekennzeichnet, in welchen Sektoren die jeweilige Maßnahme im Rahmen der Interviews genannt wurde. So sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den betrachteten Wirtschaftssektoren sichtbar gemacht werden. In den

entsprechenden Stellen des fiktiven Unternehmensfalls wird die Einbettung der Maßnahme im Arbeitskontext sowie wesentliche Erfolgsfaktoren und Auswirkungen der Maßnahmen beschrieben.

BEST PRACTICE zu ortsgebundenem Arbeiten

Unternehmens-/Organisationsbezüge: produzierende Unternehmen, stationäre/ambulante Pflege, öffentliche Verwaltung mit zwingend notwendigem Kundenkontakt, Anbau/Ernte land-/forstwirtschaftlicher Erzeugnisse.

Spezifische Zielsetzung: eine Leistungserbringung des Unternehmens / der Organisation ist nur bei physischer Anwesenheit der Beschäftigten möglich. Das ergibt sich entweder aus der technologischen Notwendigkeit oder aus dem zwingenden persönlichen Kontakt bei der Erbringung der Dienstleistung.

Laura und ihre KollegInnen müssen für ihre Arbeitstätigkeit immer vor Ort sein.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Ausgangssituation	Laura arbeitet vor Ort im Unternehmen	Laura fährt mit dem Bus zur Arbeit. Alle Fahrgäste tragen ihre Masken. Diese ganze Situation rund um die Pandemie belastet sie mittlerweile sehr. Seit über einem Jahr begleitet uns dieses Virus COVID-19 nun schon und immer neue Virusvarianten, von denen in den Nachrichten berichtet wird, machen ihr Angst. Sie ist froh, dass sie wenigstens in einem Beruf arbeitet, bei dem sie vor Ort sein muss. „Zu Hause würde mir definitiv die Decke auf den Kopf fallen!“, denkt sie, „Vor allem, weil mein Lebensgefährte ja seit dem ersten Lockdown durchgehend in der Wohnung arbeitet.“ Nach 6 Stationen ist sie angekommen. Ein Glück, kurze Verschnaufpause von der Maske zwischen Bus und Arbeitsplatz, sie atmet tief durch.
Hygienekonzept: persönliche Schutzausrüstung	FFP2-Maske, wenn 1,5 Meter Abstand nicht eingehalten werden kann (P, S, T) FFP2-Maske, wenn der Arbeitsplatz verlassen wird (S, T)	Bevor Laura in das Gebäude geht, setzt sie ihre FFP2-Maske wieder auf. Mittlerweile hat sie sich an die Dinger gewöhnt und nachdem sie es ihr ermöglichen, weiter zur Arbeit zu gehen, nimmt sie sie sogar gern in Kauf. Trotzdem ist das ständige Tragen der Masken auch eine zusätzliche Belastung. „Zum Glück kann ich sie abnehmen , wenn ich an meinem Arbeitsplatz bin“, denkt Laura. Das liegt daran, dass ihre KollegInnen an den anderen Arbeitsplätzen mehr als 1,5 Meter entfernt sind und das Hallentor häufig geöffnet wird.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Hygienekonzept: persönliche Schutzausrüstung	Ausreichend Masken werden vom Unternehmen zur Verfügung gestellt (S, T)	Dass ihr Arbeitgeber genügend Masken zur Verfügung stellt und sie nicht mehr die selbstgenähte oder privat gekaufte Maske nutzen muss, findet Laura gut.
Hygienekonzept: Desinfektion von Händen, Oberflächen und Räumlichkeiten	Desinfektionsmittelspender (S, T) Schulung des Reinigungspersonals zu Desinfektionsrichtlinien (T) Oberflächendesinfektion/Desinfektion der Räumlichkeiten (T)	Während sie ihre Hände desinfiziert, fällt ihr wieder einmal auf, dass die ganzen Spender mit Desinfektionsmittel tatsächlich erst während der Pandemie aufgestellt wurden. „Das war längst überfällig!“, findet Laura, „vor allem im Winter während der Erkältungsphase, wo alle ständig niesen und schnäuzen, oder für diese ganzen Erkrankungen, die über Schmierinfektion übertragen werden. Wenn das bleibt, hatte die Pandemie wenigstens <i>etwas</i> Gutes.“ Neulich hat jemand vom Reinigungsteam Laura erzählt, dass sie sogar extra eine Schulung zu den Desinfektionsrichtlinien für Räumlichkeiten bekommen haben.
Hygienekonzept: Sicherstellung von Abstand zwischen anwesenden Personen	Mindestabstand 1,5 m (P, S, T) Einbahnstraßenregelung (S) Kontrollen zur Einhaltung der Regelungen (S) Abschirmung durch Plexiglasscheibe (P, S, T) Räumliche Trennung von Arbeitsplätzen (S, T) Räumliche Trennung von Unternehmensbereichen (S) Einbeziehung des Betriebs-/Personalrats in die Maßnahmenumsetzung (S, T)	Auf dem Weg zu ihrem Arbeitsplatz achtet sie stets darauf, auch trotz schützender Maske, die beim Verlassen des Arbeitsplatzes immer getragen werden muss, den Mindestabstand von 1,5 Metern zu anderen einzuhalten. Die Einbahnstraßenregelung in den Gängen wird zu Lauras Überraschung sogar von fast allen KollegInnen akzeptiert. Das hätte sie nicht gedacht, das kostet doch den ein oder anderen Umweg. Liegt vielleicht an den Kontrollen , die da anfangs durchgeführt wurden, damit die ganzen neuen Regelungen auch wirklich eingehalten werden. Laura kommt an ihrem Arbeitsplatz an und legt ihre Sachen ab. Als erstes muss sie jetzt ihre Arbeitsutensilien holen. Die Plexiglasscheibe , hinter der der Kollege sitzt, ist neu, genauso wie der große Abstand zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen . Sie muss sich beeilen, ihr Vorgesetzter will die Arbeitseinteilung der nächsten Woche besprechen. Dazu müssen alle wieder die Maske aufsetzen und die Ohren spitzen, weil man sonst nur die Hälfte versteht. „Hoffentlich fängt nicht wieder jemand eine Grundsatzdiskussion wegen des Maskentragens an. Unser Betriebsrat hat in seiner E-Mail eindeutig mitgeteilt, dass er die Festlegung der Geschäftsleitung und auch eventuelle Konsequenzen unterstützt“, denkt Laura.



Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Hygienekonzept: Reduktion von Kontakten in allen Unternehmens- bereichen	Einteilung in kleine, feste Teams (S)	„Guten Morgen zusammen!“, ruft Tim, ihr Vorgesetzter. Er hat es sich angewöhnt, immer kurz in die Runde zu fragen, wie es allen geht. Das sei wichtig in so unsicheren Zeiten, meint er. Tim erklärt, dass die feste Schichtzusammensetzung , die vor einer Weile eingeführt wurde, noch beibehalten werden muss. Laura findet das schade, da sie dadurch immer mit denselben KollegInnen zusammenarbeitet . Es ist zwar schön, diese wenigen KollegInnen besser kennenzulernen, aber sie hat schon auch immer gern mit Richard zusammengearbeitet. Den hat sie schon ewig nicht mehr gesehen. Sie wird anregen, dass die Teams demnächst mal wieder rotieren. Natürlich findet sie es auch nachvollziehbar, dass man die Teams nicht mehr so wie früher täglich oder wöchentlich ändert, weil das vor allem mit der Inkubationszeit dazu führen würde, dass viele in Quarantäne müssten, wenn es doch mal einen Infektionsfall gibt. Tim beendet das Treffen und alle gehen wieder an ihren Arbeitsplatz zurück.
	Vermeidung der Spaltung von Teams (S)	
	Reduktion der Personen vor Ort (P, S, T)	Während Laura noch kurz über das Thema Abstände zwischen Personen nachdenkt, fällt ihr ein, dass insgesamt weniger Personen gleichzeitig vor Ort sind und neuerdings gibt es auch zeitlich versetzte Pausen . So staut es sich auch nicht mehr so sehr bei der Mittagspause. Die ewigen Schlangen früher haben echt genervt. Auch wenn die Essensausgabe jetzt viel besser funktioniert (es sind sogar Abstandsmarkierungen auf dem Boden), bedauert sie, dass man nicht mehr gemeinsam essen darf. Irgendwann muss man ja auch mal mit den KollegInnen an den anderen Maschinen sprechen, wie sie den Auftrag angegangen sind.
	Zeitlich versetzte Pausen (S)	
	Abstandsmarkierungen auf dem Boden (S)	
	Online-Terminvereinbarung (T)	Gut findet sie, dass die VertreterInnen von Kundenunternehmen jetzt zu individuell vereinbarten Terminen in die Büros kommen. Das reduziert nicht nur die Personenzahl, sondern auch die Wartezeiten. Und das mit dem Online-Kalender ist mittlerweile für die meisten überhaupt kein Problem mehr. Außerdem wollte Laura ihren Kollegen Peter aus der Personalabteilung fragen, wie die Online-Bewerbungsgespräche für die Besetzung der kürzlich ausgeschriebenen Stelle gelaufen sind.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Hygienekonzept: Reduktion von Kontakten in allen Unternehmens- bereichen	Essen to go (S) Räumliche Entzerrung und zusätzliche Pausenräume zur Verfügung stellen (S)	Seit einer Weile schon gibt es nur noch Essen to go und alle essen allein an ihrem Arbeitsplatz. Vor allem in der Pause fehlt der soziale Kontakt dadurch schon sehr! Laura meint sich zu erinnern, dass gerade überlegt wird, mehr Pausenräume zur Verfügung zu stellen , sodass sie und das Team zumindest nicht mehr am Arbeitsplatz essen müssen. Das wäre eine gute Sache, findet Laura, denn sie glaubt, dass das <i>Wir-Gefühl</i> mittlerweile schon ziemlich gelitten hat.
Identifizierung von Verdachtsfällen	Testmöglichkeiten (S, T) Körpertemperatur-Messungen (S) Enge Zusammenarbeit mit Betriebs-/ AllgemeinmedizinerInnen (S)	Laura richtet sich an ihrem Arbeitsplatz für den heutigen Tag ein. Kurz bevor sie nach Hause fährt, wird sie sich wieder testen lassen. Das Testangebot steht den ganzen Tag zur Verfügung, es hat sich so etabliert, dass alle, die vor Ort sind, zu unterschiedlichen Zeiten gehen. Zu Beginn der Pandemie wurden teilweise sogar Temperaturmessungen im Eingangsbereich durchgeführt. Die große Panik vom Anfang ist jetzt aber vorbei. In den Testzentren werden sowohl Schnelltests durchgeführt als auch Abstriche für PCR-Tests genommen. Da lohnt sich die Kooperation mit dem Allgemeinmediziner aus der örtlichen Hausarztpraxis .
Systematischer Umgang mit Verdachtsfällen	Festlegen eines Standardprozederes bei Verdachtsfällen (S)	Auch weil der sich sofort um die Verdachtsfälle kümmert. „Es ist schon gut, wenn die Geschäftsleitung eindeutig sagt, wie man sich zu verhalten hat, wenn man Sorge hat, dass man sich infiziert hat. Dann muss man sich keine Gedanken machen, als Drückeberger dazustehen. Es wäre schon schlimm für unsere Auslieferung, wenn hier mehrere Leute gleichzeitig ausfallen würden“, überlegt Laura.
Regelmäßige Kommunikation des Unternehmensstatus	Regelmäßige Kommunikation des Unternehmensstatus durch die Geschäftsleitung (S, T)	Seit der Pandemie gibt es eine neue Routine. Jeden Montag um 09:00 Uhr wendet sich die Geschäftsleitung an uns. Mittlerweile sind es meistens nur ganz kurze Statusupdates . Aber gerade in der Anfangszeit der Pandemie wurden hier die ganzen großen Veränderungen bekanntgegeben und vor allem auch erklärt, warum bestimmte Maßnahmen und Prozesse eingeführt und angepasst wurden. Zudem hatten die Beschäftigten die Möglichkeit, Fragen zu stellen , so dass alle das aktuelle Vorgehen nachvollziehen konnten. Das hat Laura sehr geholfen, weil sie schon ziemlich verunsichert und auch ein bisschen verängstigt war.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Regelmäßige Kommunikation des Unternehmensstatus	Informationen synchron und asynchron zur Verfügung stellen (S, T)	Diese Statusupdates werden aufgezeichnet und stehen dann den ganzen Tag zur Verfügung , falls jemand zu dieser Zeit mal einen Termin hat oder erst später anfängt. Die Statusupdates laufen auch den ganzen Tag über auf großen Bildschirmen für alle, die keine digitalen Endgeräte haben. Das hat die Top-down-Kommunikation tatsächlich verbessert. Sonst müsste sich ja jemand von der Geschäftsleitung hinstellen und die Informationen zehnmal vor kleineren Gruppen verkünden.
Mitbestimmung sollte im Fokus der Entscheidungsprozesse stehen	<p>Alternative Tätigkeiten, wenn dem normalen Arbeitsalltag nicht nachgegangen werden kann (S)</p> <p>Investition in Schulungen und Weiterbildungen bei geringer Auftragslage (T)</p> <p>Mitsprache bei Schichtarbeit und Arbeitszeit (S)</p>	<p>Kurz nach dem ersten Lockdown musste Laura das Lager bzw. das Archiv aufräumen, weil sie nicht normal arbeiten konnten. Das war zwar bitter nötig, aber es hielt sie von ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben ab. Jetzt ist wenigstens wieder geregeltes Arbeiten angesagt. Dieses ständige Hin und Her mit dem Abbau der Überstunden und dann auch noch die Kurzarbeit ... „Diese Zeit hätte man sehr gut für Schulungen und Weiterbildung nutzen können, statt dass man uns in Kurzarbeit schickt. Das wäre eine sinnvolle Investition gewesen“, überlegt Laura.</p> <p>Früher war es auch kein Problem, dass man mal ein bisschen früher gegangen oder später gekommen ist. Durch die feste Schichteinteilung geht das aber jetzt auch nicht mehr, weil ja immer alle im Team gleichzeitig vor Ort sein müssen bzw. das Gebäude verlassen müssen, bevor die anderen kommen. Das nervt ein wenig, vor allem, wenn man auch noch wichtige private Termine im Rahmen der Kinderbetreuung hat. Im Schichtbetrieb ist es natürlich immer schwierig, flexible Arbeitszeiten einzuführen, aber ein geringes Maß an Flexibilität und vor allem auch Mitbestimmung, in welcher Schicht man arbeitet, ist schon super. Nun ist aber erstmal der abendliche Routinetest angesagt und dann ist auch schon wieder Feierabend. Laura setzt ihre Maske auf und macht sich auf den Heimweg.</p>

BEST PRACTICE zu teilweise ortsgebundenem Arbeiten

Unternehmens-/Organisationsbezüge: Sachbearbeitung, Geschäftsführung, Verwaltung.

Spezifische Zielsetzung: eine Leistungserbringung des Unternehmens / der Organisation erfordert teilweise physische Anwesenheit, insbesondere zu Abstimmungsprozessen. Die konkrete Aufgabenbearbeitung ist nicht ortsgebunden und kann auch aus der Ferne erfolgen.

Paul befindet sich teilweise im Homeoffice, muss aber zeitweise für seine Arbeit das Unternehmen aufsuchen.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Ausgangssituation	Paul arbeitet teilweise vor Ort im Unternehmen	Paul packt das vorbereitete Pausenbrot in den Schulranzen seiner Tochter. Früher hätte er um diese Uhrzeit bereits im Stau gestanden, um pünktlich bei der Arbeit zu sein. Doch im Zuge der Pandemie und des Umstiegs auf das Arbeiten von zu Hause wurde die frühere feste Kernarbeitszeit überdacht und die Arbeitszeitregelungen flexibilisiert . Dass er die Zeit vor der Arbeit mittlerweile mit seiner Tochter verbringen kann, trägt sehr zu seiner guten Stimmung bei.
Flexibilisierung der Arbeitszeit	Flexibilisierung der Kernarbeitszeit (S, T)	Während des Lockdowns hat sein Arbeitgeber zusätzlich zur generellen Flexibilisierung verstärkt Rücksicht auf Eltern und MitarbeiterInnen, die Angehörige betreuen, genommen. Hierzu sind Grenzen des Arbeitszeitkontos vorübergehend aufgelöst sowie die Möglichkeit für Karenztage geschaffen worden, um die anfallende Zusatzbelastung abzufangen. Seit der Wiederöffnung der Schulen kann Paul wieder voll arbeiten, wobei er dank des guten Vertrauensverhältnisses in seiner Abteilung seine Arbeitszeiten weiterhin in Absprache mit seiner Chefin flexibel gestalten kann.
	Ausnahmeregelungen für das Arbeitszeitkonto ermöglichen (S)	Nachdem seine Tochter sich auf den Weg zur Grundschule gemacht hat, macht sich Paul auf den Weg zur Arbeit. Durch den versetzten Arbeitsstart kommt er deutlich besser durch den Verkehr als früher und hat insgesamt eine kürzere Fahrzeit.
	Karenztage zur Betreuung von Kindern/Angehörigen (S)	
	Individuelle Absprachen mit der Führungskraft (S, T)	

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Hygienekonzepte	<p>FFP2-Masken außer am Arbeitsplatz (P, S, T)</p> <p>Reduktion der Personen vor Ort (S, T)</p> <p>Mitsprache bei der Wahl des Arbeitsorts (S, T)</p> <p>Größere Abstände zwischen Arbeitsplätzen (S, T)</p> <p>Trennwände zwischen Arbeitsplätzen (S, T)</p> <p>Lüftungsanlagen (S, T)</p> <p>Desinfektionsmittel (P, S, T)</p>	<p>Mit aufgesetzter FFP2-Maske läuft Paul von der Eingangstür zu seinem Büro. Ihm fällt auf, dass ihm auf dem Weg weniger KollegInnen begegnen als vor der Pandemie. Während die geringe Anwesenheit zu Hochzeiten der Pandemie der Tatsache geschuldet war, dass die Anzahl der Mitarbeitenden vor Ort auf ein Minimum reduziert wurde, fällt mittlerweile die Möglichkeit für die Beschäftigten, aus eigener Entscheidung mehrere Tage in der Woche aus dem Homeoffice zu arbeiten, stärker ins Gewicht. Auch wenn er jetzt nicht mehr alle seine KollegInnen treffen kann, wenn er ins Büro kommt, so ist Paul trotzdem sehr froh, dass er zumindest einige von ihnen persönlich sehen kann. Das ist für die sozialen Kontakte und insbesondere die Vernetzung mit KollegInnen aus anderen Abteilungen enorm wichtig.</p> <p>An seinem Schreibtisch angekommen setzt Paul die FFP2-Maske ab. Die Schreibtische wurden während der Pandemie weiter auseinandergerückt und mit durchsichtigen Trennelementen ausgestattet. Als Paul sich auf seinem Bürostuhl niederlässt, hört er, wie an der Decke die Lüftungsanlage anspricht, die im Zuge der Pandemie installiert worden ist. „Auf die Idee hätte man auch früher kommen können“, denkt er. Sein Blick fällt auf das Merkblatt an der Wand, welches ihn an das Desinfizieren der Hände erinnert.</p>
Kommunikation des Unternehmensstatus	<p>Offene Dokumentation von eingeführten Maßnahmen (S, T)</p> <p>Virtuelle Betriebsversammlungen inklusive Aufzeichnungen (S, T)</p> <p>Regelmäßige Verbreitung von Neuigkeiten innerhalb des Unternehmens (T)</p>	<p>Als erste Arbeitshandlung ruft Paul das Firmenintranet auf. Hier wurden insbesondere zu Beginn der Pandemie Veränderungen und Maßnahmen im Unternehmen dokumentiert, nachdem sie in virtuellen Betriebsversammlungen angekündigt und Rückfragen beantwortet wurden. Zudem waren die Aufzeichnungen der Versammlungen auch im Nachhinein abrufbar. Mittlerweile wird das Intranet verstärkt für die regelmäßige Verbreitung von Informationen über neue Projekte und Aktivitäten innerhalb der Firma genutzt. Paul findet, dass das eine sehr gute Entwicklung ist. Insbesondere bei ihm in der Firma, wo unterschiedliche Abteilungen an sehr unterschiedlichen Projekten arbeiten, hat man früher kaum mitbekommen, woran andere KollegInnen arbeiten. Die neue, einfach zugängliche Einsichtsmöglichkeit hilft Synergiemöglichkeiten zwischen Abteilungen zu entdecken und fördert darüber hinaus das Teamgefühl im Unternehmen.</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Arbeiten in Präsenz	Planung der Anwesenheit (T)	<p>Als nächstes findet ein Meeting mit ein paar KollegInnen in Präsenz statt. Den gemeinsamen Termin haben sie schnell anhand des im Unternehmen eingesetzten Softwaretools zur Planung der Anwesenheit festgelegt. Die offene Planung der Anwesenheit im Büro hat es während der Pandemie ermöglicht, dass einzelne Beschäftigte bei Bedarf flexibel ins Büro kommen konnten, und gleichzeitig sichergestellt, dass nur die erlaubte Anzahl an Personen vor Ort war. Mittlerweile nutzt Paul das Tool vor allem, um sicherzugehen, dass er auch an Tagen ins Büro kommt, an denen KollegInnen vor Ort sind, mit denen er sich persönlich austauschen möchte.</p>
	Veränderte Raumnutzung (S, T)	<p>Auch wenn sie nur zu fünft sind, findet das Meeting in einem größeren Konferenzraum statt. Das erlaubt es ihnen, die noch vorgegebenen Abstände einzuhalten. Paul hat gehört, dass in der Geschäftsführung überlegt wird, wie man die Raumnutzung langfristig gestalten könnte. Manche möchten weniger Einzelarbeitsplätze und mehr solcher Kollaborationsbereiche schaffen, genau für einen Fall wie jetzt, dass KollegInnen explizit für die Zusammenarbeit ins Büro kommen. Andere sind der Auffassung, dass man die Gesamtfläche reduzieren kann, wenn doch eh immer ein Teil der Beschäftigten im Homeoffice arbeitet. Paul findet: „Es sollte auf jeden Fall für alle immer ein Platz sein. Es muss ja kein eigener Schreibtisch oder gar ein eigenes Büro sein.“</p>
	Präsenzmeetings für kollaborative Zusammenarbeit und schwierige Themen (T)	<p>Zusammen konzipieren Paul und seine KollegInnen den Lösungsansatz für das Problem, welches sie in ihrem aktuellen Projekt schon länger vor große Herausforderungen stellt. Auch wenn man viele Dinge gut allein von zu Hause bearbeiten kann und auch einfache Absprachen sich wunderbar mittels digitaler Kommunikation gestalten lassen, findet Paul, dass für solche kreativen und kollaborativen Arbeitsprozesse sowie schwierige Diskussionsthemen Präsenzmeetings immer noch die bessere Wahl sind. Hier spielt die zwischenmenschliche Komponente einfach eine sehr große Rolle.</p>
	Digitale Dokumentation von Absprachen aus Präsenzmeetings (T)	<p>So ist Paul auch heute sehr zufrieden mit dem gemeinsamen Arbeitsergebnis des Meetings. Zum Abschluss werden das erarbeitete Ergebnis und die zugrundeliegenden Überlegungen sowie die nächsten Schritte von Paul in den Teamchat im RocketChat gepostet. Diese Dokumentation hat sich als wichtig erwiesen, damit die KollegInnen, die am</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Arbeiten in Präsenz	Soziale Kontakte aufrechterhalten (S)	entsprechenden Tag nicht im Büro sind, trotzdem über alle Informationen verfügen und somit einbezogen werden. Auf dem Rückweg zu seinem Büro verabredet er sich mit seinem Kollegen Martin noch für den nächsten Tag nach der Arbeit zum Essen. Solche spontanen privaten Verabredungen passieren doch häufiger, wenn man davor gemeinsam im Büro war.
Flexibilisierung des Arbeitsortes	Regelungen in Arbeitsverträgen festhalten (T) Bereichsabhängige Gestaltung der Homeoffice-Nutzung (S, T) Flexible Wahl des Arbeitsortes im Bedarfsfall (S, T) Individuelle Gestaltung der Homeoffice-Nutzung (S, T)	Nach diesem produktiven Vormittag macht sich Paul auf den Weg zurück nach Hause, um daheim zu sein, wenn seine Tochter von der Schule kommt. Vor der Pandemie hat das Homeoffice bei seinem Arbeitgeber kaum eine Rolle gespielt. Doch aufgrund der positiven Erfahrungen im vergangenen Jahr ist es ein fester Bestandteil seines Arbeitslebens geworden. Hierzu wurden zentrale Regelungen in den Arbeitsverträgen festgehalten und die konkrete Ausgestaltung kann bereichsabhängig mit der Führungskraft abgesprochen werden. Während des Lockdowns war das Arbeiten von zu Hause parallel zum Homeschooling für Paul doch sehr belastend. In der Zeit ist es ihm schwerer gefallen, sich auf seine Arbeit zu konzentrieren und er ist froh, dass diese Doppelbelastung nun vorbei ist. Geholfen hat ihm, dass es sein Arbeitgeber ermöglicht hat, dass MitarbeiterInnen, die Kinder betreuen, flexibel einzelne Tage ins Büro kommen können. Ähnliche Lösungen gab es für KollegInnen, die für einen wichtigen Kundentermin auf den stabileren Internetanschluss in der Firma zurückgreifen wollten. Aktuell arbeitet Paul in der Regel zwei Tage in der Woche im Büro, zwei Tage von zu Hause und einen Tag wechselt er – wie heute – zwischen den Arbeitsplätzen. Für ihn ist das eine sehr gute Lösung, die es ihm erlaubt, seine Aufgaben optimal zu bearbeiten und gleichzeitig sein Arbeitsleben mit seiner Familie abzustimmen. Die konkrete Anzahl der Homeoffice-Tage in der Woche soll sich dabei in Zukunft zwischen den KollegInnen in der Abteilung unterscheiden können und für alle so vereinbart werden, wie es für das Arbeiten und die Abstimmung mit dem eigenen Privatleben am günstigsten ist.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Flexibilisierung des Arbeitsortes	Geeignete Arbeitsbedingungen im Homeoffice (S, T)	<p>Kurz nachdem Paul zu Hause angekommen ist, kommt auch seine Tochter von der Schule. Sie essen zusammen zu Mittag und verbringen danach noch eine halbe Stunde im Garten in der Sonne.</p> <p>Nach der Mittagspause geht Paul in sein Arbeitszimmer, welches sie sich durch Freiräumen eines anderen Raumes geschaffen haben. Basierend auf den Überlegungen aus dem Meeting von heute Vormittag muss er nun einen konkreten Umsetzungsentwurf erarbeiten. Hierbei hilft ihm die ruhige Atmosphäre in seinem Arbeitszimmer zu Hause, wo er nicht durch vorbeikommende KollegInnen abgelenkt wird. „Zumindest solange nicht stattdessen meine Tochter vorbeikommt“, denkt er.</p>
Hybride Meetings	Meetings in einer Mischung aus Präsenz und Videokonferenz (P, S, T)	<p>Um 16 Uhr wählt sich Paul über die im Unternehmen genutzte Videokonferenz-Software in ein Meeting ein, in dem er zusammen mit drei KollegInnen Rücksprache mit einem ihrer Kundenunternehmen halten möchte. In der Software sind mittlerweile alle Kommunikationskanäle (z. B. Chat, Videokonferenz, Datenaustausch) innerhalb der Firma integriert, so dass man immer einen guten Überblick über die eintreffenden Nachrichten hat. Es hat sich zudem etabliert, dass man sich auch bei klassischen Präsenzmeetings immer per Videokonferenz dazuschalten kann. Dadurch ist die Teilnahme an Meetings heute fast vollständiger als vor der Pandemie. Paul denkt, dass ein solches Vorgehen auch insbesondere für Unternehmen mit weitläufigen Firmengeländen oder verschiedenen Standorten gewinnbringend sein müsste, um lange Wegzeiten zwischen Terminen zu vermeiden.</p>
	Präsenzmeetings über zusätzliche Videokonferenz zugänglich machen (S)	
	Datenschutz und IT-Kompatibilität (P, S, T)	<p>In diesem Termin sitzen Pauls KollegInnen zusammen in einem Konferenzraum in der Firma. Die VertreterInnen vom Kunden sind ebenso wie Paul virtuell zugeschaltet. Für solche Meetings hat sich mittlerweile der Begriff hybride Meetings eingebürgert. Paul ist erleichtert, dass sie mittlerweile eine Software nutzen, bei der es keine Schwierigkeiten mit der IT-Kompatibilität gibt. In den ersten Monaten der Pandemie hatte es immer wieder Probleme gegeben, da den MitarbeiterInnen anderer Unternehmen intern aus Datenschutzgründen nicht erlaubt wurde, bestimmte Softwarelösungen zu nutzen.</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Hybride Meetings	Unternehmen profitieren von langjährigen Kontakten (S, T)	<p>Bei dem Umstieg auf ein neues Tool hatte es zwar erstmal eine Lernkurve gegeben, aber durch die Vorerfahrung mit entsprechender Software sowie der allgemein hohen Technikaffinität in Pauls Firma wurden diese Herausforderung schnell überwunden. „Jetzt muss nur noch die Internetverbindung bei allen Anwesenden stabil bleiben!“, hofft Paul. Paul ist sehr zufrieden mit dem Verlauf des Meetings. „Es hilft sehr, dass wir schon lange Kontakt zu diesem Unternehmen haben und ich auch die AnsprechpartnerInnen vor der Pandemie noch persönlich kennen gelernt habe. Da schränkt der Umstieg auf digitale Kommunikationsformen die Zusammenarbeit kaum ein. Das wäre sicherlich anders, wenn es um die Akquise neuer Kundenunternehmen oder die Vernetzung auf einer Konferenz gehen würde“, vermutet er. „Das würde zumindest teilweise eine Erklärung dafür bieten, weshalb während der Pandemie weniger neue Kundenkontakte entstanden sind.“</p>
Ersetzen von Dienstreisen	<p>Reduktion von Dienstreisen (P, S, T)</p> <p>Digitalisierung von Supportprozessen (S)</p>	<p>Nachdem das Meeting abgeschlossen ist, sieht Paul, dass noch eine dringende Supportanfrage von einem Kundenunternehmen aus Südamerika reingekommen ist. Früher hätten er oder seine KollegInnen sich jetzt kurzfristig in einen Flieger gesetzt, um sich das vor Ort anzuschauen. Doch während der Pandemie sind sie dazu übergegangen solche Anfragen erstmal anhand von Unterlagen und in einer Videokonferenz mit dem Kundenunternehmen zu analysieren. Paul freut sich über die reduzierte Anzahl an Dienstreisen, da es ihm eine Menge Reisezeit einspart, die er für andere Arbeiten einsetzen kann. „Darüber hinaus spart das dem Unternehmen auch viel Geld und ist auch für die Umwelt ein großer Gewinn“, ist sich Paul sicher.</p> <p>Statt sich auf den Weg zum Flughafen zu machen, wählt sich Paul wieder in eine Videokonferenz ein. Dabei filmt eine Mitarbeiterin des Kundenunternehmens die Problemstellen an der defekten Maschine. Es wäre für Paul schon einfacher den Sachverhalt einzuschätzen, wenn er selbst vor Ort wäre, weil seine Tiefenwahrnehmung durch das Videobild eingeschränkt ist und er nicht selbst mal nachfühlen kann. Zudem fällt es ihm aufgrund der Sprachbarriere nicht immer leicht, die Dinge so präzise wie nötig zu erklären. Dennoch überwiegt der Vorteil, dass er so viel schneller eine erste Einschätzung</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Ersetzen von Dienstreisen	Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (P, S, T)	<p>abgeben kann. In diesem Fall kann das Problem sogar nach Pauls Anleitung von der Mitarbeiterin selbst behoben werden und so muss niemand die Dienstreise antreten. Paul ist froh darüber, dass es ihm offenbar gelungen ist, die richtigen Fragen zu stellen und die Mitarbeiterin vor Ort effektiv aus der Ferne zu instruieren.</p> <p>Nach Abschluss des Meetings fährt Paul seinen Rechner runter. Er merkt, dass ihn die beiden Kundengespräche in kurzer Folge doch sehr angestrengt haben. Durch das Wegfallen von An- und Abreise zu Terminen hat sich seine Arbeit deutlich verdichtet. Dennoch freut er sich, als er die Treppe zum Wohnzimmer hinuntergeht, dass er den Abend gemeinsam mit seiner Familie und nicht am Flughafen verbringen wird.</p>

BEST PRACTICE zu ortsungebundenem Arbeiten

Unternehmens-/Organisationsbezüge: IT-Dienstleistungen, Entwicklung/Programmierung, Journalismus/Schriftsteller, Social-Media-Marketing, telefonischer Kundensupport, Beratungstätigkeiten, kommunale Verwaltung, Konstruktions- und Entwicklungsabteilung, Personalabteilung.

Spezifische Zielsetzung: eine Leistungserbringung des Unternehmens / der Organisation kann aus der Ferne erledigt werden, es ist keine physische Anwesenheit erforderlich. Abstimmungsprozesse der BearbeiterInnen werden digital unterstützt. Der Arbeitsprozess kann durch sichere Serververbindungen vollständig zu Hause ausgeführt werden.

Hanna arbeitet ausschließlich zu Hause.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Ausgangssituation	Hanna hat einen neuen Job und arbeitet ausschließlich zu Hause	Hanna ist nun seit drei Monaten im neuen Job. Es war gar nicht so einfach, während der Pandemie einen neuen Job zu finden und dort dann auch wirklich anzukommen. Man kann die neuen KollegInnen nicht persönlich treffen und die neuen Prozesse nur schwer erlernen, die man nicht live erlebt.
Kommunikation mit Führungskräften	Online-Vorstellungsgespräch (S, T) MitarbeiterInnen Wertschätzung entgegenbringen (T) Vertrauensverhältnis (S, T) Persönliches Treffen mit Vorgesetzten (T)	Sie denkt zurück an das Vorstellungsgespräch , das auch schon online stattgefunden hat. Damals hatte die Teamleiterin bereits mehrfach betont, dass auch wenn man sich nicht ständig über den Weg läuft, allen MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Wertschätzung entgegengebracht wird. Sie war dann tatsächlich auch immer ansprechbar und bemühte sich, ein Vertrauensverhältnis auch über die örtliche Distanz durch Homeoffice aufzubauen. Sobald die Fallzahlen in der Region es erlaubten, gab es dann ein erstes persönliches Treffen mit den Vorgesetzten . Da fiel Hanna auf, dass sich Vertrauen über digitale Kanäle tatsächlich ein bisschen langsamer aufbaut. Nach wie vor arbeitet Hanna aber komplett im Homeoffice.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
On-Boarding und Human Resources	Digitaler On-Boarding-Prozess (T)	Am Anfang war Hanna skeptisch, ob die Einarbeitung über rein digitale Formate klappen kann, aber dadurch, dass von der Firma und der Personalabteilung ein systematischer und komplett digitaler On-Boarding-Prozess entwickelt wurde, hat es tatsächlich gar keinen so großen Unterschied gemacht. Früher gab es natürlich auch schon einen formalisierten On-Boarding-Prozess. Wegen der Pandemie wurde dieser dann auf ein digitales Format umgestellt.
	Virtueller Rundgang (T)	Einen Einblick in die Räumlichkeiten hat Hanna über den neuen virtuellen Rundgang bekommen. Nachdem ihr direkt eine Mentorin an die Hand gegeben wurde, hat sie auch im Team schnell Anschluss gefunden. In erster Linie hilft das Mentoring-Programm aber natürlich bei fachlichen Fragen und Problemen. Es braucht ein bisschen mehr Mut nachzufragen, wenn man den anderen nie mal kurz auf dem Gang begegnet, aber dass ein hohes Maß an Eigenverantwortung mit der ganzen Situation einhergeht, findet Hanna eigentlich ganz gut. Und es braucht einfach die Bereitschaft aller MitarbeiterInnen, sich auf die neue Form der Einarbeitung einzulassen.
	Mentoring-Programm (T)	Die Personalabteilung hat schon durchblicken lassen, dass Teile von diesem Prozess auch zukünftig digitalisiert bleiben. „Die haben auch einen ziemlich guten Job bei der Rekrutierung gemacht“, denkt Hanna, „und jetzt fragen sie auch noch regelmäßig bei allen individuell nach, wie es uns geht. “
	Hohes Maß an Eigenverantwortung (S, T)	Dadurch, dass sie so oft fragen, senkt es die Hemmschwelle auch mal zu erzählen, dass es einem nicht so gut geht mit der Gesamtsituation. Manchmal fühlt man sich schon ein bisschen isoliert in seinem Heimbüro. Die Führungskräfte wurden dahingehend ebenfalls sensibilisiert und versuchen auch mögliche Probleme, wie zum Beispiel mangelnder Anschluss in der Abteilung, im Blick zu behalten und neue MitarbeiterInnen gezielt ins Team einzubinden. Am Anfang weiß man ja noch nicht, wen man alles kennenlernen sollte. Dass die Erwartungen an neue MitarbeiterInnen offen kommuniziert werden, hilft ebenfalls sehr. Dann kann man leichter auf die entsprechenden Personen zugehen. Es kann, vor allem wenn alle im Homeoffice arbeiten, einfach schnell passieren, dass Beschäftigte den Anschluss verlieren.
	Persönliches Wohlbefinden (S)	
	Sensibilisierung der Führungskräfte (S)	
Offene Kommunikation von Erwartungen (S)		

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Ausstattung mit Arbeitsmitteln	<p>Arbeitsmaterialien per Post versenden (T)</p> <p>Remote-Einarbeitung (S, T)</p> <p>Beschaffung neuer Technik (S, T)</p> <p>Ausstattung der MitarbeiterInnen (T)</p> <p>Unterstützung durch IT (T)</p> <p>Anpassung von Arbeitsverträgen (S, T)</p> <p>Datenschutz (T)</p>	<p>Der Laptop und die anderen Arbeitsmaterialien wurden Hanna per Post zugeschickt. Mit Begleitung aus der Ferne musste sie alles selbst organisieren – sozusagen eine Remote-Einarbeitung. Aber sobald sie mit dem VPN-Zugang und der gesamten IT-Infrastruktur sowie der virtuellen Telefonanlage vertraut war, war die Zusammenarbeit über die Online-Meetings ziemlich schnell ganz normal. Es wurde wegen der Pandemie neue Technik angeschafft, die sonst Hannas Meinung nach bestimmt nicht beschafft worden wäre.</p> <p>Nachdem die private Wohnung nicht primär aufs Arbeiten ausgelegt ist, wurden alle, die das wollten, auch mit Schreibtischen und Bürostühlen ausgestattet und das IT-Team unterstützt die einzelnen Abteilungen auch in Sachen Internetanschluss zu Hause, weil natürlich ausreichend Bandbreite verfügbar sein muss. Auch wenn man in letzter Instanz irgendwie doch selbst dafür verantwortlich ist, dass man arbeitsfähig ist. Ein Internet- oder Stromausfall wäre ziemlich schlecht.</p> <p>„Eigentlich ist es für die Wahl des Arbeitsortes nur wichtig, dass alle Materialien und die notwendigen Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen“, denkt Hanna. Mittlerweile ist die Möglichkeit für Homeoffice sogar im Arbeitsvertrag geregelt. Das findet sie insbesondere mit Blick in die Zukunft wichtig.</p> <p>Anfangs waren aber noch ein paar andere Hürden zu überspringen. „Ich sage nur Datenschutz und sichere Leitung zum Server, wo alle Dokumente abgelegt werden.“ Auch persönliche E-Mail-Adressen waren nicht selbstverständlich. Bis eine ausreichende Ausstattung mit IT-Technik gesichert war, wurden die privaten PCs genutzt. Das gefiel den IT-Administratoren überhaupt nicht.</p>
Digitale Geschäftsunterlagen	<p>Digitalisierung von Prozessen (S, T)</p> <p>Digitale Unterschrift (S, T)</p>	<p>„Diesen Digitalisierungsschub in Unternehmen, von dem alle immer sprechen, gibt es tatsächlich. Zumindest bei uns“, denkt Hanna. Nachdem alle Prozesse digitalisiert wurden, das heißt papierlos abgewickelt und mit digitaler Unterschrift, funktioniert alles reibungslos und viel schneller als in der alten Firma, wo man immer wieder auf Unterschriften und andere Dokumente warten musste, bevor man weiterarbeiten konnte. Auch die Verfügbarkeit von Unterlagen ist jetzt viel besser, es muss nur immer wieder allen eingeschärft werden, dass</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
	Umgang mit sensiblen Daten (T)	wegen des Datenschutzes keine Dokumente mit Firmeninterna im Hausmüll landen dürfen. Nachdem Hanna aber sowieso alle Unterlagen digital handhabt, besteht dahingehend bei ihr keine Gefahr.
Flexibilisierung der Arbeitszeit	Flexible Arbeitszeit (S, T) Aufgabenorientiertes, selbstorganisiertes und selbstständiges Arbeiten (S, T) Entgrenzung von Arbeit und Privatleben (S, T) Verdichtung von Arbeit (S) Ständige Erreichbarkeit (S) Terminankündigung (S, T) Rechtliche Rahmenbedingungen (S, T) Einhaltung der Vorgaben des Arbeitsschutzes (S, T)	Mit ihrer Kaffeetasse setzt Hanna sich an ihren Schreibtisch im Wohnzimmer, weil sie kein Arbeitszimmer hat. Die Arbeitszeiten werden in der Firma seit der Pandemie sehr flexibel gehandhabt. Die Kernarbeitszeiten haben an Bedeutung verloren, alle arbeiten aufgabenorientiert, selbstorganisiert und selbstständig . Das funktioniert vor allem bei eigenständigen Aufgabenschritten und dadurch ist die Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Terminen wirklich gut geworden. Schwieriger ist es, wenn bei Tätigkeiten oder Aufgaben umfangreiche Anleitung oder Absprachen benötigt werden. Die Arbeit zu Hause führt auch zu einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben . Einerseits hat Hanna schon das Gefühl, dass sie insgesamt deutlich mehr arbeitet, weil sie einen gewissen moralischen Druck fühlt. Objektiv verdichtet sich der Arbeitstag stark – es fallen ja viele Wege weg, die man mal zum Nachdenken und reflektieren nutzen konnte. Da muss man sich manchmal aktiv daran erinnern, dass man das schöne Wetter für eine Pause nutzen sollte. Es hat eine Weile gedauert, bis Hanna sich an den Gedanken gewöhnt hatte, nicht ständig erreichbar sein zu müssen. Dass wichtige Termine rechtzeitig und mit Priorität angekündigt werden, hilft enorm. Notwendige Teambesprechungen werden zu festen Zeiten regelmäßig durchgeführt. Aber auch wenn die Arbeitszeiten aktuell sehr flexibel gehandhabt werden, werden alle regelmäßig darauf hingewiesen, dass das Arbeitszeitgesetz eingehalten werden muss. „Es ist nicht ok, wenn ihr länger als 10 Stunden und nach 21 Uhr arbeitet“, das wiederholt Jonas, von der Personalabteilung, fast schon gebetsmühlenartig, erinnert sich Hanna. Die Vorgaben des Arbeitsschutzes müssen auch in einer Pandemie eingehalten werden.
Formelle Kommunikation	Regelmäßiger Austausch (P, T)	Gleich findet das morgendliche Stand-up statt. Das ist ein kurzer Austausch in Hannas Team, damit niemand den Kontakt verliert und man sich zumindest kurz sieht und über die Inhalte für den Tag sprechen kann. Innerhalb der Firma wurden Netiquette für

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Formelle Kommunikation	<p>Netiquette (S, T)</p> <p>Gruppenchat (T)</p> <p>Nonverbale Reaktionen fehlen (P, S)</p> <p>Kommunikation und Besprechung komplexer Sachverhalte erschwert (T)</p>	<p>Videokonferenzen eingeführt. Die Meetings sind an vielen Tagen sehr dicht getaktet. Und was dann noch nicht geklärt ist, wird schnell über den Gruppenchat abgesprochen. Bilateral wird viel per E-Mail geklärt. Leider hat im Vergleich zu Hannas früherem Job, wo alle vor Ort waren, der informelle Austausch zwischen den KollegInnen deutlich abgenommen. Auch in den Meetings gehen viele Informationen verloren, obwohl die Kameras ein bisschen helfen, nonverbale Reaktionen wahrzunehmen. Da muss man wirklich aufpassen, dass es nicht zu Missverständnissen kommt. Aufgrund der fehlenden nonverbalen Kommunikation ist in Hannas Augen auch die Besprechung und Kommunikation komplexer Sachverhalte, wie zum Beispiel von Vertragsverhandlungen, schwieriger geworden.</p>
Informelle Kommunikation	<p>Virtuelle Kaffeepause (S, T)</p> <p>Nutzung der Kamera bei Videokonferenzen (S, T)</p> <p>Zusammengehörigkeit und Verbundenheit (T)</p> <p>Gemeinsame Bewältigung stärkt den Teamgeist (T)</p> <p>Virtuelle Veranstaltungen als Teambuilding (T)</p>	<p>Um den informellen Austausch zu verbessern, haben die Abteilungsleiterin und der Teamleiter Hanna und ihr Team auch dazu motiviert, sich ab und zu informell zu treffen, zum Beispiel zu einer virtuellen Kaffeepause. Das funktioniert ganz gut und es ist interessant, mal einen Einblick zu bekommen, wie es den anderen im Homeoffice so geht. Vor allem für Hanna, die ihr Team bisher nur virtuell kennengelernt hat, ist es sehr wichtig, dass alle ihre Kamera anschalten. Das hilft ihr, Verbundenheit aufzubauen und so kann sich ein Gefühl von Zusammengehörigkeit entwickeln. Auch wenn der Zusammenhalt im Team unter der Pandemie leidet, es ist für alle eine sehr schwierige Situation und das gemeinsam zu bewältigen stärkt auch den Teamgeist. Hanna denkt an den Hackathon, den die Personalabteilung neulich organisiert. „Das hat richtig Spaß gemacht!“, denkt Hanna, „einfach 2 Tage lang mit Leuten aus unterschiedlichen Abteilungen an einem völlig anderen Projekt zu arbeiten.“ Das Gewinnerteam hat Tickets für einen Online-Escape-Room bekommen – Hannas Team ist leider nur auf dem zweiten Platz gelandet.</p>
Interne Kommunikationsangebote	<p>Online-Angebote (T)</p>	<p>Nach dem Stand-up klickt Hanna sich durch die Kommunikationsangebote der Firma, bei denen jede Woche ein neues Online-Angebot dazukommt. Es gibt Ernährungsratgeber und eine Anleitung für eine bewegte Pause. Auch dazu, wie man seinen Arbeitsplatz richtig</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Externe Kommunikationsangebote	<p>Online-Schulungs- und Informationsveranstaltungen (S, T)</p> <p>Keine Qualitätseinschränkung bei Online-Leistungen (T)</p> <p>Kundenkontakte aufbauen (P, S, T)</p> <p>Netzwerkaustausch (T)</p> <p>Zielgruppengerechte Aufbereitung von Inhalten (T)</p>	<p>einrichtet und generelle Tipps und Tricks zum Arbeiten von zu Hause, kann man sich als Video ansehen. Es gibt viele kleine Maßnahmen, damit für alle etwas dabei ist.</p> <p>Hanna beschäftigt sich heute mit der Entwicklung eines neuen Online-Formats. Das ist ein neues Angebot ihrer Firma seit der Pandemie. Es werden Online-Schulungs- und Informationsveranstaltungen für Kundenunternehmen abgehalten, was vor allem bei Software-Produkten sehr gut funktioniert. Insbesondere die Online-Leistungen sind auch während der Pandemie ohne Qualitätseinschränkungen möglich. Über diese Informationsveranstaltungen versucht Hannas Unternehmen neue Kundenkontakte aufzubauen, denn speziell die Kaltakquise von Kundenunternehmen ist ohne persönlichen Kontakt sehr schwierig geworden. Der Kontakt zu den Kundenunternehmen hat sich insgesamt ein bisschen verschlechtert, glaubt Hanna. Im Rahmen der Online-Veranstaltungen hat sich auch schon herausgestellt, dass das Networking, beziehungsweise der informelle Austausch in Live-Veranstaltungen besser funktioniert. In den Online-Formaten erreicht man ein breiteres Publikum und auch ganz neue Zielgruppen. Dieses Angebot wird sicher für die Zukunft beibehalten. Es ist deutlich kostengünstiger als eine Präsenzveranstaltung. Außerdem hat man zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten und kann sehr gut zielgruppenspezifisch arbeiten.</p>
Positive Effekte auf die Leistung	<p>Keine Einschränkung der Produktivität (S, T)</p> <p>Effektivere Zeitausnutzung (S, T)</p> <p>Kompetenzaufbau im Umgang mit Technik und zur Selbstorganisation (S, T)</p> <p>Weniger Ablenkung (S, T)</p> <p>Arbeitsort muss nicht gleich Wohnort sein (T)</p>	<p>Hanna hat insgesamt den Eindruck, dass die Produktivität durch das Arbeiten zu Hause zumindest in ihrem Bereich nicht nachgelassen hat. Durch die vielen Wege, die wegfallen, wurde viel Zeit gespart und mit den Online-Meetings wurde die Zeit oft effektiver genutzt. Außerdem haben viele der KollegInnen durch die Pandemie ihre Kompetenzen im Umgang mit IT-Technik und zur Selbstorganisation deutlich verbessert. Der Wechsel zu aufgabenorientiertem Arbeiten kommt Hanna sehr entgegen und es ist auch super hilfreich, dass man nicht mehr so viel abgelenkt wird, wie im Großraumbüro oder insgesamt in den Büros, wenn ständig irgendjemand in der Tür steht. Man konzentriert sich viel stärker auf die aktuelle Aufgabe. Der andere neue Kollege wohnt sogar 300 km entfernt, das wäre früher auch nicht möglich gewesen ohne Umzug oder Zweitwohnung. In jedem Fall hat sich</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Positive Effekte auf die Leistung	Verbesserte standortübergreifende Zusammenarbeit (T)	die standortübergreifende Zusammenarbeit verbessert und das wird hoffentlich auch zukünftig so bleiben.
Negative Effekte auf die Leistung	Arbeitslast und Arbeitsfortschritt der MitarbeiterInnen schwer einzuschätzen (S, T) Kreative Kollaboration erschwert (T) Negative Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit befürchtet (T)	Manchmal hat Hanna das Gefühl, dass es für die Führungskräfte schwer ist einzuschätzen , wie viel die KollegInnen zu tun haben und wie ihr Arbeitsfortschritt ist. Da müsste man noch bessere Methoden finden, meint Hanna. Vor allem die kreative Zusammenarbeit ist schwieriger geworden. Es gibt zwar Online-Kollaborationstools, aber irgendwie ist es doch nicht dasselbe, wie wenn man gemeinsam vor einem Whiteboard steht. Auch zwischen den einzelnen Abteilungen hat die Zusammenarbeit abgenommen. Hanna ist gespannt, wie sich die ganze Pandemie auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auswirken wird. Einige KollegInnen sind mit neuen Ideen und Projekten schon gescheitert, weil es weniger Raum und Anknüpfungspunkte für ihre Themen gibt.
Negative Effekte auf das Wohlbefinden	Zerstückelung von Tagen durch Online-Meetings (S, T) Keine Einhaltung von Pausenzeiten (S) Ersatz wegfallender Wege durch Arbeitszeit (S, T) MitarbeiterInnen haben das Gefühl, besonders viel tun zu müssen, um zu zeigen, dass sie zu Hause effektiv arbeiten (T)	Ihr heutiger Tag ist durch die aufeinander folgenden Meetings schon wieder total zerstückelt und Hanna verliert ein bisschen den Überblick. Die Meetings sind zwar insgesamt kürzer geworden, dafür hat sich die Frequenz erhöht. Sie reibt sich die Augen. Die lange Zeit vor dem Bildschirm ist schon sehr anstrengend, vor allem wenn auch noch die informelle Kommunikation ins Virtuelle verlagert wird. Ihre Mittagspause hat sie auch kaum eingehalten und nur kurz etwas nebenher gegessen. Hanna hat den Eindruck, dass sie nicht die Einzige ist, die die weggefallenen Wegezeiten durch Arbeitszeit ersetzt hat. Nicht nur die Führungskräfte sind aktuell stark beansprucht. Viele in Hannas Umfeld haben berichtet, dass sie das Gefühl haben, mehr tun zu müssen , um zu zeigen, dass sie auch zu Hause effektiv arbeiten. Das kann auf Dauer nicht so weitergehen. Insbesondere auch die späten Anrufe , die teilweise noch entgegengenommen werden, sind problematisch. Da zeigt sich auch die mangelnde Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. Und bewegte Pause hin oder her, früher hat sie sich mehr bewegt. Das wird sich hoffentlich bald wieder ändern. Die emotionale Bindung innerhalb der Teams hat anscheinend in den letzten Monaten ganz schön gelitten, wie Lara ihr erzählt hat, die schon länger in der Firma ist. Es gibt viel
Negative Effekte auf das Wohlbefinden	Verlagerung von Besprechungen außerhalb der Kernarbeitszeit (T) Nachlassende emotionale Bindung (S, T)	

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Arbeitsausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Negative Effekte auf das Wohlbefinden		weniger persönlichen Kontakt. Joachim wurde noch nicht mal von allen verabschiedet, als er den Job gewechselt hat. Das ist schon sehr schade. Trotzdem hat Hanna aber auch das Gefühl, dass die Pandemie den Teamgeist gestärkt hat und alle versuchen, füreinander da zu sein.
Positive Effekte auf das Wohlbefinden	<p>Flexible Zeiteinteilung (S)</p> <p>Hohes Maß an Flexibilität bei Doppelbelastung (S, T)</p> <p>Gestaltungsfreiheit, Flexibilität und Selbstbestimmtheit hat sich erhöht (T)</p>	Bei all dem bitteren Beigeschmack überwiegen für Hanna die positiven Seiten. Sie ist sehr froh, dass sie sich ihre Zeit flexibel einteilen kann und ihre Arbeitszeit nicht mehr am Verkehr ausrichten muss, so wie früher. Von den KollegInnen mit kleinen Kindern hat sie auch gehört, dass sie ziemlich froh sind um die Flexibilität und das Verständnis bei der erwarteten Arbeitsleistung, vor allem mit der Doppelbelastung durch gleichzeitige Kinderbetreuung und Homeschooling. Gleiches gilt auch für diejenigen, die zum Beispiel ihre Eltern pflegen . Hanna findet, dass das hohe Maß an Gestaltungsfreiheit, Flexibilität und Selbstbestimmtheit ein großer Gewinn für sie ist. Schluss für heute – Hanna klappt den Laptop zu und wechselt von ihrem Schreibtisch zwei Meter weiter auf die Couch. „Manchmal ist das auch ganz praktisch“, denkt sie und widmet sich ihrem Krimi.

BEST PRACTICE zu operativer Krisenbewältigung

Unternehmens-/Organisationsbezüge: Unternehmen und Organisationen aller Wirtschaftssektoren mit Ausnahme solcher, deren Tätigkeit komplett eingestellt werden musste. Ausgenommen sind ebenfalls Maßnahmen im Zusammenhang mit Kurzarbeit.

Spezifische Zielsetzung: Die Unternehmen und Organisationen sind gefordert, parallel zum operativen Tagesgeschäft Maßnahmen zur Umsetzung von krisenbedingten Verordnungen zu entwickeln und gleichzeitig die zwingenden Verpflichtungen als Unternehmen wahrzunehmen.

Maximilian ist Referent der Geschäftsleitung. Er kümmert sich um die operative Bewältigung der pandemiebedingten Auswirkungen.

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Ausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Ausgangssituation	Die Arbeit der Geschäftsleitung und des Krisenstabs	Maximilian ist eilig auf dem Weg in die Sitzung des Krisenstabes. Er muss das Videokonferenzsystem noch starten, denn die Beratung findet <i>hybrid</i> (teilweise virtuell und teilweise vor Ort) statt. Die Geschäftsleitung und der Betriebsratsvorsitzende sind vor Ort im riesigen Besprechungsraum. Die Sicherheitsfachkraft, die Betriebsärztin und die Fertigungsleiterin klinken sich per Videokonferenzsystem in die Beratung ein. Kurz denkt er an das Frühjahr 2020, die Anfangszeit der Pandemie in Deutschland, zurück. Damals gab es den Krisenstab noch nicht. Die Geschäftsleitung musste aus dem Stand entsprechend der länderspezifischen Corona-Verordnungen und dem SARS-CoV2-Arbeitsschutzstandard bzw. der SARS-CoV2-Arbeitsschutzregel entscheiden, welche Angebote für die Kundenunternehmen bei Einhaltung der Hygienevorschriften noch möglich waren.



Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Ausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Auswirkungen durch die Reaktion von Kundenunternehmen	Leistungseinschränkung (P, S, T)	<p>Maximilian sieht die Tischvorlage des Vertriebsleiters durch. Nachdem ein wichtiges Produkt im letzten Monat fast komplett weggefallen war – wahrscheinlich, weil die Endkunden mit dem ersten Lockdown in Schockstarre gefallen waren – sind die Zahlen jetzt sprunghaft gestiegen. Da wird man wohl über Überstunden reden müssen. „Aber gut, dass wir die Kurzarbeit größtenteils vermeiden konnten, weil das neue Produkt weiter nachgefragt war“, meint Maximilian. „Zum Glück gab es nur wenige Schwierigkeiten mit den Materiallieferungen. Hoffentlich können die KollegInnen zum Kundenunternehmen fahren und die Firma betreten, um die Details vor Ort zu besprechen.“</p> <p>Andere Unternehmen, vor allem Handel und Gastronomie, die nicht als systemrelevant eingeschätzt wurden oder die Hygienevorschriften nicht einhalten konnten, mussten ihre Arbeit komplett einstellen. Sie mussten sich dann teilweise mit ihren Kundenunternehmen zur Rückabwicklung in Verbindung setzen.</p> <p>„Auch wenn wir weiterarbeiten konnten, spüren alle MitarbeiterInnen Auswirkungen der Corona-Verordnungen und der Arbeitsschutzregel am Arbeitsplatz“, denkt Maximilian.</p> <p>„Beispielsweise hat das Tragen von Schutzkleidung und die Reduktion der beteiligten Personen den organisatorischen und zeitlichen Aufwand im Unternehmen bei der Auftragsbearbeitung vergrößert. Extrem wirkte sich die Schließung der Schulen und Kitas aus. Da mussten alle einspringen, die keine kleinen Kinder zu Hause zu betreuen hatten, um die planmäßige Bearbeitung zu sichern.“</p>
Anpassung des Leistungs- und Serviceportfolios	<p>Zusätzliche Aufwände bei der Leistungserbringung (P, S)</p> <p>Leistungsabsage (P, S, T)</p> <p>Leistungsumstellung (P, T)</p>	<p>Alles, was in der Anfangszeit der Pandemie als nicht überlebenswichtig für das Unternehmen oder als systemrelevant aus Sicht der Kundenunternehmen eingestuft wurde, wurde erst mal ausgesetzt. Glücklicherweise konnten viele der Mitarbeitenden in andere Tätigkeitsbereiche umgesetzt werden, sodass nur kurzfristig auf Kurzarbeit zurückgegriffen werden musste. Ein Teil der Arbeiten konnte aus dem Homeoffice erledigt werden oder der Kundenkontakt wurde auf E-Mail, Telefon oder Videokonferenz umgestellt. Aber auch die Umstellung auf vorherige Terminvereinbarung mit dem Ticketsystem hat bei zwingenden Kundenkontakten in Präsenz gut funktioniert. Es gab zwar ein paar</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Ausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Anpassung des Leistungs- und Serviceportfolios	<p>Enge Interaktion mit Lieferanten (P, S)</p> <p>Alternative Leistungsangebote (P, T)</p>	<p>Schwierigkeiten mit Kundenunternehmen, die keinen so guten Rechnerzugang haben, aber diese Zahl war noch überschaubar. Der Kontakt zu den Lieferanten wurde intensiviert, um die Planungssicherheit zu verbessern und eine Stagnation der Produktion zu vermeiden. Maximilian findet, dass diese enge Zusammenarbeit eigentlich auch schon längst überfällig war. Teilweise wurde zusätzlich noch auf alternative Leistungsangebote umgestellt. „Ich glaube, vorher haben noch nie so viele Leute die Online-Videoportale für Sportangebote, bewegte Pausen und Ähnliches genutzt“, überlegt Maximilian.</p>
Festlegung von Maßnahmen zur operativen Bewältigung durch einen Krisenstab	<p>Bildung eines Corona-Krisenstabes (S, T)</p> <p>Breite Besetzung des Krisenstabs (S, T)</p> <p>Organisationsanweisung (S, T)</p> <p>Flexible Anpassung der Maßnahmen an die konkrete Situation (S, T)</p> <p>Durchsetzung der Maßnahmen (S, T)</p>	<p>Der Krisenstab in der heutigen Konstellation trifft sich regelmäßig. Inzwischen ist die Frequenz aber deutlich zurückgegangen. Anfangs tagte er täglich. Maximilian denkt, wie gut es ist, dass die Geschäftsleitung die Maßnahmen nicht allein festlegt. Die Fachkompetenz von Betriebsärztin und Sicherheitsfachkraft sind für den konkreten Anlass sehr wichtig. Und die Personalchefin war vor der Pandemie auch nicht bei jeder Geschäftsleitungssitzung dabei.</p> <p>Gar nicht erfreut denkt Maximilian an die Diskussionen am Anfang der Pandemie zu unterschiedlichsten Vorschlägen zurück, als keiner wusste, was in dieser Situation am besten zu tun wäre. Jeder hatte Ideen oder Informationen aus anderen Unternehmen, die alle geprüft werden mussten. Neben der Entscheidung mussten auch die entsprechenden Organisationsanweisungen formuliert und mit dem Betriebsrat abgestimmt werden. Ein teilweise aufwändiges Unterfangen, weil sich die Bedingungen ständig änderten und die Maßnahmen immer wieder an den aktuellen Status angepasst werden müssen. Inzwischen hat eine gewisse Routine Einzug gehalten, weil man ja Erfahrungen hat, wie gut welche Maßnahme wirkt.</p> <p>Maximilian denkt an die erste Vorlage, die er für die Geschäftsführung ausgearbeitet hat, mit der die Regelungen zur Maskenproblematik und zur veränderten Pausenthematik vor den Beschäftigten verkündet wurde. Das Reaktionsspektrum der KollegInnen ist immer sehr breit: Einige warten neutral auf die Festlegungen der Geschäftsleitung, anderen geht sie nicht weit genug und wieder andere halten sie für Unsinn. Da müssen die jeweiligen</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Ausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Festlegung von Maßnahmen zur operativen Bewältigung durch einen Krisenstab	Krisenplan (S, T) Eigeninitiative der MitarbeiterInnen (T)	<p>Führungskräfte ordentlich Stehvermögen aufbringen und die Entscheidungsprozesse transparent kommunizieren, um die Akzeptanz zu erhöhen und damit die Einhaltung der Regelungen abzusichern.</p> <p>Maximilian lädt vor Terminbeginn schnell noch die Datei mit dem aktuellen Krisenplan des Unternehmens in das Videokonferenztool. Es war gut, denkt er, dass sich da früher schon mal jemand Gedanken gemacht hatte, auch wenn bei dem Plan nicht wirklich jemand an eine Pandemie gedacht hatte. Besonders die Idee mit der Verknüpfung der Maßnahmen mit den Risiko-Leveln hat sich bewährt. So was effektiviert den Diskussionsprozess und ermöglicht schnelle Reaktion, wenn die Infektionszahlen gerade mal wieder in die Höhe schnellen oder kurzfristige Gesetzesänderungen verabschiedet werden.</p> <p>In der letzten Sitzung lobte die Geschäftsführerin noch einmal die Aktivitäten der MitarbeiterInnen, die sich zusammengesetzt haben, um konkrete Lösungen für ihre Arbeitsplätze zu basteln. „Denken wir nur mal an die Plastikteile zum Türöffnen, die das Anfassen der Klinke verhindern“, hat sie neulich nochmal gesagt. „Und auch die App zum Ablesen der Bürobelegung hat bereits hervorragend bei der Organisation des Arbeitsalltags geholfen. Wir müssen darauf achten, diese Initiativen noch einmal gebührend zu würdigen.“</p>
Kommunikation zu den Maßnahmen	Nutzung verschiedener Kommunikationsformen und -wege (S, T) Transparente Kommunikation der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens (S, T)	<p>Nach dem ersten, etwas schwierigen Auftritt vor der Belegschaft zu Beginn der Pandemie hat sich der Krisenstab dazu entschlossen, unterschiedliche Kommunikationswege für die Verbreitung der Informationen zu nutzen. Natürlich ist die offizielle Information wichtig, aber die persönliche Information, am besten durch die unmittelbare Führungskraft oder den Betriebsrat, kommt auch gut an. Die können die Maßnahmen auch in den konkreten Bereich übersetzen und begründen, was die Nachvollziehbarkeit für den Einzelnen verbessert. Für diejenigen, die alles nachlesen wollen, steht es auch noch einmal im Firmenintranet.</p> <p>Neben der Bekanntgabe der Maßnahmen wird auch immer über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens berichtet. „Die Akzeptanz der Hygienemaßnahmen durch die MitarbeiterInnen dürfte schon auch davon abhängen, dass wir weiter produzieren können“, überlegt Maximilian.</p>

Thema	Kernaspekt	Beschreibung der Ausführung im Kontext umgesetzter Maßnahmen
Partizipation der Belegschaft	Feedback von MitarbeiterInnen (S, T)	Schön wäre es gewesen, wenn die Maßnahmen mit den Beschäftigten vor der Umsetzung hätten besprochen werden können. Aber dazu fehlte einfach die Zeit. Zumindest konnten durch die Mitarbeiterbefragungen alle zwingend notwendigen Modifikationen ermittelt werden. Gerade wie sich das spontane und nicht wirklich von allen gewünschte Homeoffice auf die Psyche auswirkte, muss man im Blick behalten. Da hat Dr. Leistner als Betriebsärztin schon Recht.

Dieser Bericht wurde verfasst von:

Caroline Adam, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München

Sebastian Pütz, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University

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

Georg Jochum, Friedrich Schiedel-Lehrstuhl für Wissenschaftssoziologie, Technische Universität München

Christopher Brandl, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University

Klaus Bengler, Lehrstuhl für Ergonomie, Technische Universität München

Verena Nitsch, Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University

Martin Schmauder, CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, Technische Universität Dresden

Empfohlene Zitierweise:

Adam, C., Pütz, S., Ott, G., Jochum, G., Brandl, C., Bengler, K., Nitsch, V. & Schmauder, M. (Juni, 2021). *Best Practices aus der Pandemiebewältigung in der Arbeitswelt auf Organisationsebene*. Gute Lösungen für die Zukunft nutzen – COVID-19 Lessons Learned. München.

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.