

Manfred Wannöffel | Yves Gensterblum [Hrsg.]

# Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise



**Nomos**

edition  
sigma



Manfred Wannöffel | Yves Gensterblum [Hrsg.]

# Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise



**Nomos**

edition  
sigma



**Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.**

1. Auflage 2022

© Die Autoren

Publiziert von

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-8487-8383-0

ISBN (ePDF): 978-3-7489-2773-0

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748927730>



Onlineversion  
Nomos eLibrary

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

## Vorwort

Crisis what Crisis – eine Krise kommt selten allein

*Dr. Christina Reinhardt, Kanzlerin der RUB*

Am Sonntag, dem 15. März 2020, tagte der Krisenstab der RUB mehrere Stunden und entschied am Nachmittag, dass es aufgrund der Corona-Pandemie notwendig sei, die Universität ab Mittwoch, dem 18. März, zu schließen. In der darauffolgenden Nacht erhielten alle Studierenden und Beschäftigten der RUB eine E-Mail mit dieser Information. In den Monaten danach mussten Rektorat und Krisenstab immer wieder Entscheidungen über die Lehre und den Betrieb an der RUB, mit weitreichenden Folgen für unsere Studierenden und unsere Beschäftigten treffen.

*Waren diese Entscheidungen immer richtig?*

Wahrscheinlich nicht, aber sie wurden in dem Moment nach sorgfältiger Abwägung auf der Grundlage des vorhandenen Wissens und angesichts der sich laufend ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen getroffen.

*Hat die Ruhr-Universität die Krise gut gemeistert?*

Unsere Universität ist, wie die meisten Hochschulen in Deutschland, gut durch diese Krise gekommen: Das Lehrangebot wurde digital weitergeführt, die Forschung konnte weiterhin stattfinden, die Verwaltung hat ihre Prozesse vom Büro in das Home-Office verlagert, wodurch der Digitalisierung ein unheimlicher Schub verliehen wurde. Aber zur Wahrheit gehört auch: Viele Hochschulangehörige haben für diese Leistung einen hohen persönlichen Preis gezahlt. Insbesondere diejenigen mit Care-Verpflichtungen, haben bis an die Grenze der Erschöpfung und darüber hinaus dazu beigetragen, dass „der Laden läuft“. Jene Studierenden, die

## *Vorwort*

in dieser Zeit mit dem Studium begonnen haben, die ihren Studi-Job verloren haben, die keine guten technischen Bedingungen zuhause hatten, die sich auf den sozialen Austausch gefreut hatten oder darauf angewiesen waren – sie alle haben einen hohen Preis gezahlt und wir werden die Auswirkungen dieser „Corona-Semester“ noch lange spüren.

### *Was war notwendig, um die Krise zu meistern?*

Aus Sicht der Hochschulleitung kam es meines Erachtens im Wesentlichen darauf an, den Mut zu haben, Entscheidungen zu treffen – und Verantwortung für diese zu übernehmen. Hilfreich war es, dass es an der Ruhr-Universität viele Personen im Management, im Krisenstab, in Leitungsfunktionen und in fachlicher Verantwortung gibt, die genau dazu bereit sind: mutige Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung dafür zu übernehmen.

Das bedeutete in der Krise vor allem: Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen und sie gegebenenfalls zu korrigieren, wenn sie sich als fehlerhaft herausstellen sollten.

Als Kanzlerin der RUB und als Leiterin des Krisenstabs war es meine Aufgabe, die Voraussetzungen zu schaffen, damit Forschung und Lehre trotz der COVID-19 bedingten Einschränkungen gelingen können.

Es mussten hierbei drei Handlungsstränge gut miteinander verknüpft werden: Das Managen der Krise, die Krisenkommunikation und das Navigieren durch die Krise.

Das Management der Krise erfolgte auf drei Ebenen: Es mussten die organisatorischen, die technischen und die infrastrukturellen Voraussetzungen geschaffen werden, um Forschung und Lehre umstellen zu können. Dabei ergaben sich – insbesondere als ein Großteil der Beschäftigten ins Home-Office geschickt wurde – eine unglaubliche Vielzahl an Fragen: Wer muss und wer darf vor Ort bleiben? Wie geht man mit dem Thema Arbeitszeit um? Wie geht man mit Eltern oder pflegenden Angehörigen um? Wie geht man unter solchen Bedingungen mit Mitbestimmung und Partizipation um? Wer entscheidet was? Welche Regeln gelten und wer kontrolliert die Einhaltung von Regeln?

In technischer Hinsicht stellten sich Frage wie: Sind überhaupt alle mit Laptops ausgestattet? Können alle sicher von zuhause aus auf Dateien zugreifen? Wie stellt man die Erreichbarkeit sicher? Können die Telefone auf private Handys umgestellt werden? Kann man von den Mitarbeiter\*innen erwarten, dass sie ihre privaten Telefonanschlüsse benutzen? Aber auch im Bereich der Infrastruktur mussten jede Menge Details entschieden werden:

Schließt man die Gebäude ab? Wie regelt man den Zugang? Wie müssen Lüftung, Klima und Heizung gesteuert werden? Wie gewährt man Sicherheit und schützt sich auf einem fast leeren Campus vor Vandalismus?

Ich dachte bis dahin, ich würde meine Universität gut kennen, wurde dann aber eines Besseren belehrt: Wir lernten mit jedem Tag und jeder neuen Frage, die es zu beantworten galt, unsere Universität in all ihren Facetten neu kennen.

Wir etablierten in dieser Situation ein Krisenmanagement, in dem strategische Entscheidungen durch die Hochschulleitung gefällt wurden, die Koordination durch einen Krisenstab erfolgte und die operative Umsetzung in Task-Forces verlagert wurde. In dieser Struktur war es notwendig, viele Ad-hoc-Entscheidungen zu treffen, wodurch formale Mitbestimmung und Partizipation zeitweise faktisch ausgehebelt wurden. Hier galt es, je länger die Krise dauerte, die Strukturen des Krisenmanagements schnellstmöglich wieder in etablierte und bewährte Strukturen der Hochschulsteuerung zu re-integrieren und auch die Mitbestimmung wieder in Kraft zu setzen.

Das Krisenmanagement funktioniert aber nur in der beschriebenen Art und Weise, wenn es mit einer sehr transparenten Kommunikation einhergeht. Ziel war es dabei stets, die getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar zu machen.

Gelingt es in der Kommunikation zu zeigen, dass und wie man die unterschiedlichen Interessen der Hochschulangehörigen berücksichtigt, stärkt das den Zusammenhalt innerhalb der Universität. Dieser Zusammenhalt ist langfristig eine wichtige Grundlage und die zentrale Ressource, um als Organisation, als Universität – und als Gesellschaft – die Krise gemeinsam zu bewältigen.

Führung bedeutet Verantwortung zu übernehmen – nie zuvor habe ich diese Erwartung an uns als Hochschulleitung und an mich als Führungskraft so intensiv gespürt, wie während der Pandemie. Hinzu kam, dass viele Hochschulangehörige zunehmend unter enormem Druck standen, trotz Home-Schooling, persönlichen Belastungen oder auch der Angst vor einer Erkrankung ihre Leistungen erbringen zu müssen. Hier galt es, auch in bereits eskalierten Situationen, möglichst einen kühlen Kopf zu bewahren und gleichzeitig die Belastungen wahrzunehmen und adäquat darauf zu reagieren.

## *Vorwort*

### *Was fehlte in der Krise?*

Auf jeden Fall die Reflektion des eigenen Tuns. In der Krise bleibt nicht viel Zeit, zurückzutreten, das eigene Handeln allzu kritisch zu beleuchten und sich mit anderen auszutauschen.

Umso dankbarer bin ich, dass die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM und die Akademie der Ruhr-Universität mit dieser Ringvorlesung die Gelegenheit geschaffen haben, genau dies zu tun:

Innezuhalten und zu reflektieren. Unser Handeln in einen größeren Kontext zu stellen. Aus unterschiedlichen Disziplinen auf die Krise zu blicken – und diesen Blick auch für alle Hochschulangehörigen und für interessierte Bürgerinnen und Bürger zu öffnen.

Mit den in dieser Publikation versammelten Beiträgen laden wir Sie genau dazu ein: Werfen Sie einen Blick über den Tellerrand, ordnen Sie die gegenwärtige Situation (neu) ein und nehmen Sie sich die Zeit, Ihr eigenes Erleben und Handeln in der Krise zu reflektieren.

Eine spannende Lektüre wünscht Ihnen

*Dr. Christina Reinhardt, Kanzlerin der RUB, im Mai 2021*

# Inhalt

Einleitung <i>Manfred Wannöffel</i>	11
Von der Spanischen Grippe bis Corona: Krisendeutungen im 20. Jahrhundert <i>Stefan Müller</i>	17
Wirtschaft in der Transformation: Von der Effizienz- zur Resilienzorientierung? <i>Michael Roos</i>	35
Change by Design or Change by Disaster: Welche Transformation zeichnet sich ab? <i>Rolf G. Heinze</i>	55
Corona, grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten und transnationale Gewerkschaftsarbeit <i>Kathrin Schäfers, Jochen Schroth &amp; Manfred Wannöffel</i>	73
„The new normal“: Arbeiten während und nach der Coronapandemie aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive <i>Greta Ontrup, Wiebke M. Roling &amp; Annette Kluge</i>	97
Corona-Pandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten? <i>Andrea Bianchi-Weinand, Manfred Wannöffel</i>	123
Die Corona-Pandemie und die Mitbestimmung der Betriebsräte. Einige Befunde, viele Fragen. <i>Thomas Haipeter</i>	141

*Inhalt*

Formatkonzeption für die berufsbegleitende Weiterbildung und das  
lebenslange Lernen in einer postpandemischen Wissensgesellschaft:  
Bedarfshypothesen, Herausforderungen und Lösungsansätze 155

*Yves Gensterblum*

Informationen zu den Autor\*innen 179