

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**



**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  
Walzseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:

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

*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

# Einleitung

*Manfred Wannöffel<sup>1</sup>*

„Schaut richtig hin“, so titelt Carolin Emcke in ihrer Kolumne in der Süddeutschen Zeitung am 25. September 2021, kurz vor der Bundestagswahl. Dabei bezieht sich die Autorin auf eine alte Debatte, die beinhaltet, dass die vielfältigen Erscheinungsformen des gesellschaftlichen Lebens und das eigentliche Wesen von sozialen Prozessen nicht immer dasselbe sein müssen. Oder wie es Bertolt Brecht am Beispiel der großen Unternehmen Krupp und AEG bereits im Krisenjahr 1931 erläuterte: "Die Lage wird dadurch so kompliziert, dass weniger denn je eine einfache "Wiedergabe der Realität" etwas über die Realität aussagt. Eine Photographie der Krupp-Werke oder der AEG ergibt beinahe nichts über diese Institute. Die eigentliche Realität ist in die Funktionale gerutscht. Die Verdinglichung der menschlichen Beziehungen, also etwa die Fabrik, gibt die letzteren nicht mehr heraus".<sup>2</sup>

So erging es vielen Zeitzeugen, Kommentatoren und auch Wissenschaftlern<sup>3</sup> seit Beginn der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020. Insbesondere in sozialwissenschaftlichen Debatten über die Auswirkungen des Lockdowns erlebte die Erscheinungsform des „Home-Office“ einen regelrechten Boom, wie Literaturrecherchen zu diesem Sammelband ergaben. Zudem wurden zahlreiche, mit heißer Nadel gestrickte Forschungsanträge

- 
- 1 Yves Gensterblum und ich bedanken uns bei den verschiedenen Projektpartnern in unseren Forschungsprojekten für die sehr spannenden und interessanten Diskussionen zu diesem Buchprojekt. Insbesondere bei Andrea Bianchi-Weinand und Lara Obereiner bedanken wir uns für das Lektorat.
  - 2 Bertolt Brecht, 1931. Der Textausschnitt stammt aus der Entstehungszeit der Heiligen Johanna der Schlachthöfe. (Bert Brecht: Der Dreigroschenprozess. Ein soziologisches Experiment. [Geschrieben Frühjahr-Herbst 1931, erschienen 1932], in: Bertolt Brecht: Große kommentierte Berliner und Frankfurter Ausgabe, Band 21: Schriften 1. Berlin, Weimar, Frankfurt a. M. 2001. S. 448–514, hier S. 469. Im Folgenden zitiert als GBA, Band, Seite, Zeilen. – Die »Heilige Johanna« wird zitiert nach der Ausgabe im Suhrkamp-Taschenbuch 113, ohne weitere Angaben mit Szenen-Nummer; Seitenzahl.).
  - 3 Die Verwendung des generischen Maskulinums schließt alle Geschlechteridentitäten mit ein, auch an den Stellen, an denen im Verlauf des Buches gegebenenfalls uneinheitlich gegendert wird.

zum „Home-Office“ gestellt, um noch schnell auf den fahrenden Zug von zu erwartenden Forschungsdriftmitteln aufzuspringen. Die vielen Ad-hoc-Umfragen und Veröffentlichungen führten dazu, dass das Konzept „Home-Office“ unter Pandemie-Bedingungen eine geradezu populäre Karriere durchlebte. Allerdings eine differenzierte, wissenschaftliche Betrachtung auf die vielfältigen Entwicklungsdynamiken flexibler Arbeitsformen und unterschiedlichen Interessenlagen zeigte schnell auf, dass „Home-Office“ als Konzept hinsichtlich einer nachhaltigen Gestaltung einer bereits seit vielen Jahrzehnten dynamisierten Arbeitswelt strukturell überfordert war, wie Urban (2021)<sup>4</sup> kritisch konstatiert. Der inflationär gebrauchte Begriff des „Home-Office“ weist eindringlich darauf hin, wie zentral es ist, Worte jeweils auf ihre Bedeutung hin zu befragen, weil sie sonst gleichförmig und damit schließlich auch völlig sinnlos werden. Gerade in der aktuellen Debatte um die substanziellen Veränderungen in der Arbeitswelt im Kontext von Digitalisierung und Klimawandel, sind die Definitionen im Kontext orts- und zeitflexiblen Arbeitens unerlässlich zu schärfen, da sonst wesentliche Unterschiede in den Formen verloren gehen. Während der anhaltenden Corona-Pandemie war die öffentliche Debatte über zukünftige Arbeitsformen geprägt von dieser Unschärfe der Sprache, die alle Konturen flexiblen Arbeitens abgeschliffen hatte, als sei irgendwie alles im Kontext der veränderten Arbeitswelt zum Home und Office gehörig. Man stelle sich nur diese Unschärfe in den Forschungen der Epidemiologen und Virologen während der Entwicklung eines Impfstoffes gegen die zunehmende Variantenvielfalt des Corona-Virus seit Ausbruch des Urtyps in Wuhan zum Jahresende 2019 vor. Eine vergleichbare Unschärfe bei der wissenschaftlichen Analyse des Urtyps bis hin zu den Varianten von Delta und Omikron und darauf basierenden, spezifischen Impfstoffentwicklungen hätte bis heute weltweit verheerende gesundheitliche und gesellschaftliche Folgen hervorgebracht. Zumal auch wesentliche politische Entscheidungen der Exekutiven seit März 2020 in der Regel auf der Grundlage wissenschaftlicher Analysen erfolgten.

Insbesondere die politische Regulierung der Exekutiven führte bereits in den Jahren 2020 und 2021 zu bislang nie dagewesenen, tiefsten Eingriffen in das gesellschaftliche Leben seit dem 2. Weltkrieg. Für die Nachkriegsgenerationen war es auch die erste wirklich große Krise, die sich im Vergleich zur Öl- und Weltwirtschaftskrise 1973/74 oder zur Wirtschafts-

---

4 Hans-Jürgen Urban, 2021. Heilsversprechen Homeoffice. Zu den Schattenseiten eines arbeitspolitischen Shootingstars, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 66, Berlin: Blätter Verlagsgesellschaft mbH (Hrsg.), S. 103–113.

und Finanzkrise 2008/09 merklich auf die Wirtschaft, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie das soziale und kulturelle Miteinander auswirkte. Die Besonderheit der Corona-Krise liegt allerdings nun darin, dass diese sich auf eigentümliche Weise mit einer „epochalen ökonomisch-ökologischen Zangenkrise“ verbindet, wie Dörre (2020)<sup>5</sup> konstatiert. Ohne hier jedoch Dörres nahezu teleologischen Krisenszenarien zu folgen, steht die Gesellschaft infolge der Corona-Pandemie zweifellos vor multiplen Herausforderungen, die vielschichtigen Krisenfolgen, wie insbesondere die auch unter Corona noch weiter gewachsene soziale Ungleichheit und politischen Radikalisierungstendenzen im Kontext einer tiefgreifenden sozial-ökologischen Transformation wirklich ernst zu nehmen, wie es Alt-Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer – in Erinnerung bleibenden – Fernsehansprache am 18. März 2020 trefflich betonte.

Vor diesem Hintergrund beinhaltet der vorliegende Sammelband, der aus einer Ringvorlesung im Wintersemester 2020/21 an der Ruhr-Universität Bochum entstanden ist, die interdisziplinäre Analyse von Krisenphänomenen und gesellschaftlichen Herausforderungen durch historische Vergleiche und interdisziplinäre Reflexion, um die tieferliegenden Dynamiken von sozialen und politischen Prozessen infolge der Corona-Pandemie ursächlich zu verstehen. Es ist dieser strukturelle Spannungsbogen zwischen Schein und Sein, der den Ausgangspunkt der Überlegungen zum vorliegenden Sammelband Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und infolge der Corona-Krise im Dialog verschiedener Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der Ruhr-Universität Bochum und ihrer Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner bildet. Aus wissenschaftlicher Perspektive ergeben sich vielfältige Fragen zu strukturellen Herausforderungen in der Wirtschafts-, Arbeits- und Lebenswelt, die im Rahmen eines inter- und transdisziplinären Dialoges zwischen Historikern, Ökonomen, Psychologen und Soziologen erörtert werden.

Der Sozialhistoriker Stefan Müller zeichnet in seinem Beitrag „Von der Spanischen Grippe bis Corona: Krisendeutungen im 20. Jahrhundert“ den Entwicklungsverlauf von Krisendeutungen innerhalb des kulturellen Gedächtnisses insbesondere der deutschen Geschichte nach. Dabei geht er besonders auf die aktuellen Entwicklungen der bundesdeutschen Gesellschaft im Umgang mit der Corona-Pandemie ein. Den Ausgangspunkt dieses Beitrages bildet die Frage nach dem Auslöser für die Umorientierung in der öffentlichen Wahrnehmung von Krisen sowie den Kurswechsel der

---

<sup>5</sup> Klaus Dörre, 2020. Die Corona-Pandemie – eine Katastrophe mit Sprengkraft, in: Berliner Journal für Soziologie 30, S. 165–190.

Handlungsstrategien innerhalb der Politik bezüglich des Pandemiegeschehens, welche sich mit dem Corona-Virus maßgeblich geändert haben.

Michael Roos beschäftigt sich in seinem Beitrag „Wirtschaft in der Transformation: Von der Effizienz- zur Resilienzorientierung?“ mit der Frage, wie transformationsfähig sich die deutsche Wirtschaft im Kontext eines durch Corona merklich begrenzten, grenzenlosen Weltmarktes darstellt und ob neben der Effizienz- eine ausreichende Resilienzorientierung gegeben ist. Dabei legt er den Fokus auf die Herausforderungen in der Wirtschaft bezüglich einer umfassenden Auseinandersetzung mit den Folgen der Corona-Pandemie auf globale Produktionsmodelle, der Erschließung neuer Geschäftsfelder und ihrer Bereitschaft zu einer tiefergehenden sozial-ökologischen Transformation.

Rolf G. Heinze konstatiert in seinem Beitrag „Change by Design or Change by Disaster: Welche Transformation zeichnet sich ab?“ das Fehlen nachhaltiger Bewältigungsstrategien der Politik bezüglich der immer mehr ineinander greifenden globalen Krisen, wodurch die Relevanz von Solidaritätsbekundungen der Zivilgemeinschaft gegenüber der vorherrschenden Ökonomisierung immer deutlicher wird. Besonders die Auswirkungen der Corona-Pandemie führt der Bevölkerung die umfassende gesellschaftliche Bedeutung einer bedarfsgerechten sozialen Infrastruktur vor Augen. Der Autor schätzt die gegenwärtige Krise als möglichen Katalysator für eine tiefgreifende Transformation der Gesellschaft sowie einen gezielten Politikwandel ein.

Kathrin Schäfers, Jochen Schroth und Manfred Wannöffel weiten den Blick auf internationale Zusammenhänge der Corona-Krise, die für hiesige Konsumenten nicht immer mehr sofort sichtbar sind. In ihrem transdisziplinären Beitrag „Corona, grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten und transnationale Gewerkschaftsarbeit“ beschreiben die Autor\*innen die Folgen der Corona-Pandemie für die Einhaltung globaler Arbeits- und Sozialstandards in grenzüberschreitenden Lieferketten. Am Beispiel der globalen Wertschöpfungsnetzwerke der deutschen Automobil- und Zulieferindustrie und speziell ihrer Produktionsstandorte in Mexiko und Südafrika wird den Fragen nachgegangen, vor welchen besonderen Herausforderungen die internationale Zusammenarbeit bei der Überwindung der Corona-Krise steht und wie das Monitoring und die Überprüfung von globalen Arbeits- und Sozialstandards (Arbeits- und Gesundheitsschutz) an internationalen Produktionsstandorten deutscher Unternehmen im Ausland gelingen kann. Im Kontext der transnationalen Gewerkschaftsarbeit wird abschließend in Bezug auf die Überprüfung globaler Arbeits- und Sozialstandards die Bedeutung transnationaler Unternehmensnetzwerke

erläutert. Als empirische Grundlage werden die Ergebnisse der Internationalen Netzwerkinitiative der IG Metall vorgestellt.

Greta Ontrup, Wiebke M. Roling und Annette Kluge knüpfen in ihrem Beitrag „The new normal“: Arbeiten während und nach der Coronapandemie aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive“ mit einer Reihe von Herausforderungen an, die sich durch die Corona-Pandemie für das Arbeitsleben und Konsumverhalten von Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen ergeben. Die Autorinnen stellen hierbei die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf soziale Akteure aus der Sicht der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie dar. Dabei rücken sie das menschliche Erleben ins Zentrum und untersuchen innerhalb einer Studie zu der Entwicklung von Arbeitsanforderungen und Ressourcen während der Pandemie, welche Aspekte des „new normal“ dieses Erleben positiv und welche es negativ beeinflussen.

Andrea Bianchi-Weinand und Manfred Wannöffel erläutern in ihrem Beitrag die pandemiebedingten Veränderungen in der Erwerbsarbeit, die nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelten ermöglicht wurden. Um flexible Arbeitsformen unter Pandemiebedingungen zu gestalten, Schwachstellen arbeitspolitisch zu regulieren und den Handlungsspielraum sozialer Akteure im doppelten Transformationsprozess von Digitalisierung und Infektionsgeschehen aufzuzeigen, ist eine Dekonstruktion des vornehmlich populär gebrauchten Begriffes des „Home-Office“ indispensabel. Denn erst mit dem Verstehen sozialer Prozesse entstehen Handlungsmöglichkeiten, die arbeitspolitische Wirklichkeit zu gestalten und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auch nach der Bewältigung der Corona-Krise nachhaltig zu verbessern.

Thomas Haipeter knüpft mit dem Thema „Die Corona-Pandemie und die Mitbestimmung der Betriebsräte. Einige Befunde, viele Fragen“ an diese arbeitspolitische Debatte an. Er konzentriert sich dabei auf die Herausforderungen, denen Betriebsräte in Bezug auf Mitbestimmungspraxis und Beschäftigungssicherung infolge der pandemischen Veränderungen gegenüberstehen. Hierbei zeichnet der Autor die Entwicklungslinien der Mitbestimmungspraxis nach. Des Weiteren erörtert Thomas Haipeter die erweiterten Beteiligungsmöglichkeiten der Mitbestimmungsakteure in Bezug auf das Betriebsrätemodernisierungsgesetz.

Schließlich umreißt Yves Gensterblum in seinem Beitrag die vielschichtigen Herausforderungen, die sich im Kontext der verschiedenen Lockdown-Phasen für den Bereich der beruflichen und wissenschaftlichen Weiterbildung auftaten. Vor dem Hintergrund der pandemischen Situation beleuchtet er den aktuellen Status beruflicher Weiterbildung und stellt Handlungsempfehlungen für den weiteren Umgang mit digitalen Weiter-

bildungskonzepten und insbesondere für die Konzeptionierung hybrider Lehr-Lernformate heraus.

Im Vorwort des Buches schildert jedoch die Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum – Frau Dr. Christina Reinhardt – auf sehr authentische Weise die komplexe organisationale Praxis, mit welchen Krisenstäben und Methoden eine Organisation mit der Größe einer Kleinstadt (45.000 Studierende und über 6000 Beschäftigte) die unterschiedlichen Krisenphasen 2020 und 2021, die mit der kompletten Schließung<sup>6</sup> der Universität einhergegangen sind, schließlich bewältigen konnte. Und Frau Reinhardt hat auch eine Botschaft an die Wissenschaft, eben nicht nur Erscheinungen und populäre Begriffe zu reproduzieren, sondern vielmehr zu einer tiefergehenden Reflexion über das Handeln während der vergangenen zwei Jahre einzuladen. Ganz im Sinne von Carolin Emcke: „Schaut richtig hin“.

---

6 Während der temporären (Teil-)Schließung der Ruhr-Universität arbeiteten die Mitarbeiter\*innen infolge der Corona-Schutzverordnung im „Home-Office“. Im Februar 2022 wurde eine neue „Dienstvereinbarung zum Ortsflexiblen Arbeiten“ von den beteiligten Akteuren offiziell unterschrieben, die zum 1. April 2022 in Kraft treten soll.

# Von der Spanischen Grippe bis Corona: Krisendeutungen im 20. Jahrhundert

Stefan Müller

## *Die Kontingenz kultureller Erinnerung*

Die Coronapandemie wird in der Öffentlichkeit seit ihrem Ausbruch in der Jahreswende 2019/20 mit historischen Seuchen verglichen. Zunächst war noch eine Unsicherheit ob der anzunehmenden Bedrohlichkeit sowie der globalen Dimension von Corona festzustellen und das neue Virus wurde in eine Linie mit verschiedenen großen Seuchenausbrüchen der Menschheitsgeschichte gestellt.<sup>1</sup> Schnell aber fokussierte der historische Vergleich auf die Spanische Grippe der Jahre 1918 bis 1920.<sup>2</sup> Im Frühjahr 2020 erschien eine Vielzahl an Artikeln, aus denen man den Eindruck gewinnen konnte, die Spanische Grippe gehöre zu einer grundständigen Erinnerung unserer Gesellschaft und wir hätten aus den Erfahrungen dieser Grippe gelernt. Eine Grundlage für diese Einschätzung bildete die im europäischen Vergleich frühzeitige deutsche Reaktion mit ihren drastischen, nichtpharmazeutischen Interventionen in die Pandemie. Zur Erinnerung: Mit seinem ersten Tagesbericht über COVID-19 am 4. März 2020 bestätigte das Robert-Koch-Institut für Deutschland 262 Fälle. Italien hatte an diesem Tag bereits fast die zehnfache Inzidenz (2.502) sowie 79 Tote zu vermelden. Am 16. März kam es dann zu den kontaktbeschränkenden Maßnahmen; bis zu dem Tag gab es rund 6.000 bestätigte Erkrankungen und 13 Menschen waren verstorben.<sup>3</sup> Die Berliner „Tageszeitung“ wertete, dass die „Drastik, mit der die Regierungen und Wissenschaftler auf die Ausbreitung des Coronavirus reagieren“ nachvollziehbarer werde, werfe „man einen Blick auf die Jahre 1918/1919“.<sup>4</sup> Im Verlauf des Sommers und

---

1 So beispielsweise in einem Artikel in der Neuen Zürcher Zeitung einen Tag bevor die chinesische Provinz Wuhan unter Quarantäne gestellt wurde: Krankheiten gehen um die Welt – fünf Beispiele (22.1.2020); Die Mutter aller Pandemien (29.1.2020).

2 Die Mutter aller Pandemien (29.1.2020).

3 Robert-Koch-Institut (4.3.2020); Robert-Koch-Institut (16.3.2020).

4 Die Mutter aller Pandemien (19.4.2020).

Herbstes 2020 wurde die vergleichende Berichterstattung differenzierter und häufiger wurde auf die Unterschiede zwischen der Corona-Pandemie und anderen Seuchen hingewiesen.<sup>5</sup> Die Leugnung der Pandemie und die Denunziation der Schutzmaßnahmen durch einen sehr kleinen, häufig politisch rechts stehenden Teil der Bevölkerung, führte zu Vergleichen mit dem nationalsozialistischen Ermächtigungsgesetz von 1933, dem sich dann auch Historiker\*innen entgegenstellten.<sup>6</sup> Nach der zweiten und aktuell mit der dritten Welle der Pandemie und ihren über 80.000 Toten (Stand: Mai 2021) sind Behauptungen, man habe aus der Spanischen Grippe oder anderen vergangenen Pandemien gelernt, verstummt. Stattdessen wird, getrieben aus einer Mischung von Erschöpfung und Hoffnung, in den Medien gefragt, wie frühere Pandemien endeten oder zum Stocken gebracht worden seien.<sup>7</sup> Begleitet wird die Suche nach dem Ende der Pandemie von, in engerem Sinne, historisierenden Beiträgen.<sup>8</sup>

Schon dieser kurze Abriss deutet an, wie viel man aus einer Diskursanalyse zu den während der Coronakrise gezogenen historischen Parallelen über unsere Gesellschaft lernen kann. Begonnen mit selbstbewusstem Lob, verschoben sich die in der medialen Öffentlichkeit gezogenen historisierenden Vergleiche im Verlaufe von etwa 14 Monaten hin zu ermatteten Wünschen, nun endlich Licht am Ende des Tunnels zu sehen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrages soll nicht der historische Vergleich stehen oder die Frage aufgeworfen werden, ob und was die deutsche und die europäischen Gesellschaften aus vergangenen Pandemien „gelernt“ haben. Ausgangspunkt dieses Beitrages ist die Beobachtung, dass in der neueren Geschichte überhaupt in einem solchen, vorher nicht vorstellbaren Umfang – von Schulschließungen über die Verordnung häuslicher Quarantäne bis hin zu nächtlichen Ausgangssperren – einer Seuche begegnet wird. Was uns aktuell in einer Welt voller Viren und bakterieller Gefahren als das Normalste und angemessen erscheint, die Quarantäne, war im 20. Jahrhundert keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Fragen möchte ich insofern, was sich im Verlauf der letzten einhundert Jahre, seit der Spanischen Grippe, geändert hat und was vermutlich den Anstoß gab, der Corona-Pandemie so entschieden zu begegnen. Diese Frage mag in Deutschland angesichts rasant steigender Todes- und Infektionszahlen

---

5 Spanische Grippe versus Corona – zwei Pandemien im Vergleich (24.10.2020).

6 Corona-Ermächtigungsgesetz? Warum der Vergleich mit 1933 täuscht (18.11.2020).

7 Wann hört das endlich auf? (7.4.2021); Wie Epidemien enden (14.4.2021).

8 Wie die Corona-Pandemie in die Geschichte eingehen wird (21.3.2021); Irgendwann wird Corona Geschichte sein (8.4.2021).

in Folge der zweiten Welle so wirken, als ob man nicht invasiver hätte reagieren können als geschehen; ZeroCovid oder NoCovid sind (waren?) hier die mit Forderungen unterlegten Begriffe. Ich werde darauf am Ende des Beitrages zurückkommen.

Seuchen, Viren, Bakterien oder „Parasiten“ gehören zur Menschheitsgeschichte. Bereits in antiken ägyptischen Papyri, wie dem „Papyrus London 10059“ von etwa 1350 vor unserer Zeitrechnung (v. u. Z.), wird eine „Asiatischenkrankheit“ erwähnt, von der wir heute annehmen, es sei die Pest oder die Lepra gewesen.<sup>9</sup> Bekannt und regelmäßig genannt werden die Berichte aus der Klassischen Zeit der Antike, wie der von Thukydides 430 v. u. Z. über einen Seuchenausbruch in Athen.<sup>10</sup> Aus einem ökologischen Blickwinkel kann man argumentieren, dass bereits die Frühmenschen mit ihrer Ausbreitung über den Globus in bestehende ökologische Gleichgewichte eingriffen und in Kontakt mit neuen Krankheitserregern kamen. Endemische oder epidemische Krankheitsentwicklungen benötigten jedoch eine Mindestpopulation, sodass wohl spätestens seit der neolithischen Revolution, also der Sesshaftwerdung des Menschen vor 10.000 bis 15.000 Jahren, von entsprechenden Krankheitserfahrungen ausgegangen werden kann. William H. McNeill spricht von einer „Wechselbeziehung zwischen Nahrung und Parasit, auf der die Geschichte der Zivilisation aufbaut“.<sup>11</sup> Um welche Krankheiten es sich damals je handelte, können wir heutzutage häufig nicht bestimmen. Die paläopathologische Forschung hat zwar in den vergangenen Jahrzehnten große Fortschritte gemacht, wodurch beispielsweise in den 1990er-Jahren das Genom des Influenzavirus der Spanischen Grippe sequenziert werden konnte; allerdings müssen eben Gewebeproben zur Verfügung stehen, in denen noch verwertbare Viren oder Mikroorganismen vorhanden sind.<sup>12</sup>

Seit frühesten Zeit sind Seuchen Teil unserer kulturellen Erinnerung. Am prätesten ist der „Schwarze Tod“, die Pest der Jahre 1346 bis 1353, mit ihren schätzungsweise 20 Millionen Todesopfern. Weitere, die Menschheitsgeschichte durchziehende Seuchenkrankheiten, waren die Pocken, die Ruhr, das Fleckfieber, die Cholera, die Syphilis oder bis heute noch die Malaria.<sup>13</sup> Vom 19. in das 20. Jahrhundert hinein finden wir dann in den europäischen Gesellschaften einen zunehmenden Schutz medizinischer und hygienischer Art vor Seuchen, aber auch städtebauliche

---

9 Papyrus London BM EA 10059.

10 Nutton (2006); Vgl. ferner Leven (1997, S. 17–19); Spinney (2018, 23 f.).

11 McNeill (1978, S. 15).

12 Vgl. Eckart und Jütte (2007, S. 46–48); Fangerau (2010).

13 Vasold (2008).

Entscheidungen, um Krankheiten einzudämmen. Wir sehen eine „Heilung der Welt“, die in ihrem damaligen Fortschrittoptimismus bis heute in populärwissenschaftlichen Publikationen verbreitet wird.<sup>14</sup> Zwar waren Deutschland und die europäischen Staaten auch im 20. Jahrhundert nie frei von Seuchen, aber sie schienen zunehmend beherrschbar: Ob Kinderlähmung (Schutzimpfung in den 1960er-Jahren), die Pocken (mit ihrem letzten Fall in der Bundesrepublik 1972) oder auch die Tuberkulose, allen Gefahren wurde getrotzt.<sup>15</sup> Die kulturelle Erinnerung an die großen Seuchen der Vergangenheit, dies sollen die einführenden Überlegungen zeigen, sind zeitgebunden und, für Historiker\*innen natürlich eine Binse, contingent. Ebendiese Kontingenz der Erinnerung kann zu fälschlichen Einschätzungen und Selbstdeutungen führen.

### *Die nicht beachteten Seuchen: Influenzapandemien im 20. Jahrhundert*

Im 20. Jahrhundert bildete sich dann eine Kluft zwischen der kulturellen Erinnerung an die „alten“ Seuchen, wie ich sie hier nennen will, und dem kulturellen *und* kommunikativen Gedächtnis an die großen Pandemien des 20. Jahrhunderts heraus. Die großen und Deutschland im 20. Jahrhundert tödlich treffenden Seuchen gingen von der Influenza aus: der Grippe. Nicht zuletzt der alltagssprachliche Umgang („Sommergrippe“, „Magen-Darm-Grippe“) verrät die vergleichsweise geringe Kenntnis über dieses Virus in der breiten Bevölkerung und verweist auf die Verniedlichung der Influenza.

Den Anfang bildete die sogenannte Spanische Grippe, eine globale Pandemie mit vermutlich 50 Millionen Toten (manche Schätzungen gehen darüber hinaus), die zwischen Frühsommer 1918 und etwa Mitte 1920 in drei Wellen (und mancherorts auch vier Wellen) über den Globus zog. Die meisten Opfer, mutmaßlich die Hälfte, forderte die Spanische Grippe in Asien, was eine große Parallelität zur Gegenwart aufweist.<sup>16</sup> Für das Deutsche Reich wird geschätzt, dass 20 bis 25 Prozent der Bevölkerung im Verlauf des Jahres 1918 an der Spanischen Grippe erkrankten – also 12 bis 15 Millionen Menschen. Rund 300.000 verstarben, wobei die Zivil-

---

14 Gerste (2021).

15 Zu Polio und Pocken vgl. Pöhn und Rasch (1994, 13 f., 64 f. und 71). Vgl. ferner Ruffié und Sournia (2000), hier zur Tuberkulose (S. 96–106).

16 Vgl. für einen globalen Überblick Spinney (2018); zu Deutschland vgl. Witte (2020); für die weltweiten Zahlen vgl. ferner Johnson, Niall P. A. S. und Mueller (2002).

bevölkerung stärker betroffen war als das Militär. Das Influenzavirus war „aviären“ Ursprungs, stammte also von Vögeln, und konnte nach einer Mutation auch von Mensch zu Mensch übertragen werden. Der Ursprung wird bis heute diskutiert, wobei nachweislich eine Masseninfektion in einem US-amerikanischen Rekrutierungslager begann und der Weg des Virus mit den amerikanischen Truppentransporten im April 1918 nach Frankreich gut belegt ist.<sup>17</sup> Viren waren zum Zeitpunkt der Spanischen Grippe noch nicht entdeckt und somit wurde vielfach ein Bakterium als Erreger vermutet. Dies erschwerte die Bekämpfung der Grippe, die als Krankheit zwar seit langem bekannt war, mit dieser Letalität aber eine ganz neue Dimension annahm.<sup>18</sup> Unabhängig davon wurde die Pandemie in den meisten Weltregionen schicksalhaft hingenommen. In Deutschland wurde sie durch die Presse und die Behörden überwiegend verharmlost, was auch daran lag, die Heimatfront gegen Ende des Ersten Weltkriegs nicht zusätzlich verunsichern zu wollen. Vor allem aber wurde die Pandemie in Deutschland nicht als eigenständige Herausforderung betrachtet, sondern als Begleiterscheinung des Kriegs, insbesondere der Mangelernährung. Bisweilen und insbesondere von der Ärzteschaft wurde die Verantwortung gar auf den Kriegsgegner geschoben, der mit seiner Seeblockade für den Nahrungsmangel im Reich und somit die tödlichen Folgen der Grippe verantwortlich gewesen sei.<sup>19</sup> Diese Nichtwahrnehmung einer pandemischen Herausforderung sowie das Scheitern ärztlicher Kunst in der Pandemie – es ließ sich keine Erfolgsgeschichte daraus schreiben – mögen Gründe sein, dass die Spanische Grippe bislang nur wenig Raum in unserer kulturellen Erinnerung hat. Auch von der allgemeinen Geschichtswissenschaft wurde die Pandemie bislang nicht aufgegriffen. Im Unterschied zu den USA und zu Kanada oder auch zum spanischsprachigen Raum ist die Spanische Grippe in Deutschland bislang weitgehend ein Thema der Medizingeschichte.<sup>20</sup>

Ebenso wenig präsent wie die Spanische Grippe sind in unseren Erinnerungen auch die folgenden Influenzapandemien. Die Asiatische Grippe 1957/1958 forderte weltweit etwa zwei Millionen Tote, rund 400 Millio-

---

17 Barry (2004).

18 Taubenberger, Hultin und Morens (2007).

19 Hieronimus (2006, S. 169); Michels (2010). Vgl. hier auch meine ausführliche Argumentation in Müller (2020).

20 Vgl. das Frühwerk von Crosby (1976); zu Kanada vgl. Humphries (2013); zu Lateinamerika und Spanien vgl. Porras Gallo und Davis (2014); zu Deutschland vgl. die Arbeiten des Arztes und Medizinhistorikers Wilfried Witte: Witte (2006b); Witte (2020).

nen Menschen erkrankten. Für die Bundesrepublik sind die Zahlen schwer zu ermitteln. Die zeitgenössisch (methodisch ungenau) erhobenen Zahlen liegen bei 50.000 Toten. Unter den Medizinalbeamten\*innen des Bundesgesundheitsamtes wurde 1957 zwar die Erinnerung an die Spanische Grippe wach, aber sie wiegeln die Bedrohung weitgehend ab und betrachteten in ihrer Mehrheit die knapp vierzig Jahre zurückliegende Seuche eher als Sonderfall, denn als typisch für Influenzapandemien. Auch in der DDR spielte diese Pandemie keine große Rolle. Allerdings wurde dort, anders als in der Bundesrepublik, dem Impfschutz bereits eine große Bedeutung beigemessen.<sup>21</sup> Ähnliches gilt für die „Hongkong-Grippe“ der Jahre 1968 bis 1970 mit ihren, laut Schätzungen der WHO, global etwa eineinhalb Millionen Toten. Sie zählt vermutlich sogar zu den am wenigsten erforschten Pandemien des 20. Jahrhunderts. In der Bundesrepublik wurde zwar durchaus eine Belastung wahrgenommen, beispielsweise im Eisenbahnverkehr, aber die Infektionen selbst wurden nur ungenügend erfasst.<sup>22</sup> Der Gesundheitsbericht der Bundesregierung wies mit 6.276 Influenzatoten bloß eine sehr geringe Zahl aus, allerdings lag die Todesrate mit 10,4 Toten auf 100.000 Einwohner\*innen viermal höher als 1967.<sup>23</sup> Dies weist auf eine hohe Dunkelziffer an Erkrankungen und Toten hin. In der DDR wurde die Hongkong-Grippe zunächst ebenfalls negiert, jedoch resultierte die Grippewelle dort im ersten nationalen Pandemieplan.<sup>24</sup> Die Russische Grippe von 1977/78 stellte schließlich die letzte große Influenzapandemie (beziehungsweise „Häufung von Epidemien“) im 20. Jahrhundert dar und ist mit ihrem im Vergleich milden Verlauf, aber dennoch einigen Hunderttausend Toten, weitgehend unbekannt.<sup>25</sup>

Gemeinsam ist den Pandemien nach dem Zweiten Weltkrieg, dass sie zeitgenössisch nicht als Katastrophen wahrgenommen wurden und nicht ins kulturelle Gedächtnis übergegangen sind. Unter Expert\*innen war in den 1950er- oder 1960er-Jahren die Spanische Grippe bekannt, allerdings wurde diese als Ausnahme- und nicht als anzunehmender typischer Fall von Influenzaausbrüchen betrachtet. Insofern war die Angst vor einer erneuten globalen Pandemie gering. Die Influenzapandemien der 1950er- bis 1970er-Jahre wurden diskursiv in die je vorherrschenden gesellschaftlichen Problemlagen eingepasst. Dominierte in Deutschland 1918 und damit in der Endphase des Ersten Weltkriegs die Deutung des Nahrungs-

---

21 Witte (2013); Rengeling (2017, S. 164–167).

22 Rengeling (2017, 193 f.).

23 Bundesregierung (1970, S. 42).

24 Rengeling (2017, S. 229–235).

25 Rengeling (2017, S. 82).

mangels als Ursache für die tödlichen Folgen der Influenza, so spielte dies mit dem Wirtschaftswachstum und der Ausgestaltung des Sozialstaates nach 1945 keine Rolle mehr. Die globale Ausbreitung des Virus wurde nun im Kontext des Kalten Kriegs gedeutet. So berichteten die beiden großen Zeitungen der DDR, das „Neue Deutschland“ und die „Berliner Zeitung“, 1957 über einen in Bremerhaven liegenden Truppentransporter und titelten „USA-Besatzer schleppen Seuche ein“ beziehungsweise „Amis schleppen Grippe ein“. Die Ausmaße der Pandemie wurden mit dem Verweis auf die bereits vier Millionen Erkrankten in Indien deutlich gemacht.<sup>26</sup> Offensichtlich konnte man aber auch den in der DDR erfolgten Grippeausbruch nicht verschweigen. Einen Tag später zeichnete die „Berliner Zeitung“ in einem langen Bericht ein widersprüchliches Bild. Sie beruhigte ihre Leser\*innen mit der Feststellung, die Grippe sei mittlerweile eine handhabbare Krankheit und die sowjetische Grippeforschung sei zudem der US-amerikanischen überlegen. Ein Rest an Bedrohlichkeit wurde aber beibehalten, indem Vermutungen über Mutationen angestellt wurden, die auf Wasserstoffbombentests (der Amerikaner) zurückzuführen seien.<sup>27</sup> Zwei Monate später, die Grippe hatte ihren Höhepunkt noch immer nicht überschritten, wurde im „Neuen Deutschland“, dem sicheren Hafen DDR mit seinen Schutzimpfungen erneut die Bundesrepublik und insbesondere West-Berlin gegenübergestellt, deren Bevölkerung durch „aufgebauschte“ Meldungen verunsichert werde.<sup>28</sup> Auch im Westen findet man diesen, für Seuchen typischen Othering-Prozess in der Form der geografischen oder personellen Auslagerung der Seuchenentstehung und im konkreten Fall die Zuschreibung zum gegnerischen politischen System. So wurde die Hongkong-Grippe von 1968 mitunter als Mao-Grippe bezeichnet und als 1979 das Influenzavirus der 1940er- und 1950er-Jahre wiederaufzutauen schien, war dies ein „Russe“, der „zwanzig Jahre lang im Untergrund lebte und schon totglaubt war“, ein schon fast vergessener „Veteran“.<sup>29</sup> Neben dem Othering-Prozess findet sich das Virus in der medialen Darstellung mal als militärischer Gegner, mal als unbeeinflussbare Naturgewalt und mal auch als eine Mischung aus beidem. 1957/1958 breitete sich das Virus „in Milliardenheeren“, unaufhaltsam wie

---

26 USA-Besatzer schleppen Seuche ein (18.7.1957); Amis schleppen Grippe ein (18.7.1957).

27 Eine Virusepidemie verlor ihren Schrecken (19.7.1957).

28 Grippeerkrankungen normal. Dr. Scheidler zu aufgebauschten Meldungen der Westpresse (19.9.1957).

29 Alte Bekannte (9.12.1979, S. 253). Vgl. zur Einbettung der Grippediskussion in den Kalten Krieg auch Witte (2013).

eine „Wetterfront“ aus; das „Hauptquartier“ der Verteidiger\*innen war die Weltgesundheitsorganisation (WHO), so der „Spiegel“.<sup>30</sup> Anders als in der DDR-Presse konnte nicht der Systemgegner verantwortlich gemacht werden, da mit Singapur ein zum Westen zählender Staat als Ursprungsort vermutet wurde.

Mitunter ordnete sich das Sprechen über die Grippe in gänzlich andere Diskurse ein. Die Asiatische Grippe brach 1957/1958 nur kurz nach dem ersten Schritt zur Einführung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall für Arbeiter\*innen aus. Bis dahin erhielten Arbeiter\*innen bei Krankheit lediglich ein abgesenktes Krankengeld durch die Krankenkasse, während Angestellten bereits seit langem für einen gewissen Zeitraum das Gehalt durch die Unternehmen fortgezahlt wurde. Der erfolgreiche, viermonatige Streik der IG Metall in der Werftindustrie Schleswig-Holsteins 1956/1957 führte dann zu einer Gesetzesänderung.<sup>31</sup> Ab dem Sommer 1957 mussten Arbeitgeber\*innen das Krankengeld auf 90 Prozent des Nettolohns aufstocken.<sup>32</sup> In den folgenden Monaten wurde nun in der Öffentlichkeit das vermeintliche Krankfeiern skandalisiert: Arbeiter\*innen würden die Grippe lediglich zum Anlass nehmen, der Arbeit fern zu bleiben.<sup>33</sup> Dies führte im Bundestag schon wenige Monate nachdem das Gesetz beschlossen war zu einer Diskussion über eine Änderung. Während die FDP ihren Gesetzesentwurf mit „gelegentlichem Missbrauch“ begründete, verteidigte beispielsweise der aus der IG Metall kommende CDU-Abgeordnete Josef Schüttler die Arbeiter\*innen mit einem Vergleich zu 1918: „Wir sollten doch auch einmal dankbar sein, daß wir diese unerhörte Grippe, die sich nicht nur über Deutschland, sondern auch über andere Staaten erstreckt hat, so gut überstanden haben. Wir sollten auch daran zurückdenken, daß 1919/1920 bei der großen Grippe in Europa dreieinhalb Millionen Menschen an Grippe gestorben sind.“<sup>34</sup>

Die wenigen Beispiele der 1950er- bis 1970er-Jahre zeigen, dass sich die Deutungen der Influenza verschoben haben. Nicht mehr der Hunger,

---

30 Viren aus Singapur (2.7.1957).

31 Vgl. Koch-Baumgarten (2018).

32 Gesetz zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherung der Arbeiter im Krankheitsfalle (v. 26. Juni 1957).

33 Vgl. Witte (2013, S. 52–53).

34 Deutscher Bundestag (1958, S. 557). Zur Missbrauchsfrage hatte Wolfgang Mischnik in der Debatte zuvor geäußert, dass zwar nicht grundsätzlich „Missbrauch mit diesem Gesetz getrieben worden“ sei, aber „jeder einigermaßen Intelligente sehr schnell die Lücken fand, aus deren Ausnutzung man Vorteile ziehen kann“ (ebd. S. 543).

sondern die sozialen und (system-politischen) Auseinandersetzungen dominierten die Sichtweisen. Es finden sich durchaus Erinnerungen an die Pandemie von 1918 bis 1920, aber sie wird in der Regel als Ausnahmefall behandelt. Nur beim zuletzt zitierten Abgeordneten Josef Schütt, der betonte, noch einmal davon gekommen zu sein, leuchtet die Spanische Grippe als latentes Bedrohungsszenario auf. Durchweg und die Systemgrenzen überschreitend war der Kampf zwischen wissenschaftlichem Fortschritt und Virus ein zentraler Diskursbestandteil. Das Bemühen um Vakzine war ein Wettlauf des naturwissenschaftlichen Fortschrittes mit der Evolution und ihren Mutanten.

### *Rückkehr der Infektionskrankheiten: AIDS und „Vogelgrippe“*

AIDS setzte der seit dem Zweiten Weltkrieg abnehmenden Aufmerksamkeit und Furcht vor Seuchen ein Ende. Das HI-Virus (human immunodeficiency virus) mit seiner allgemeine Immunschwäche auslösenden Krankheit (AIDS) wurde in den 1980er-Jahren als Wiederkehr der lange als besiegt geglaubten Infektionskrankheiten wahrgenommen. Der historische Vergleichsort war die Pest, womit AIDS in der kulturellen Erinnerung um den ersten Rang als tödlichste Seuche der Menschheitsgeschichte konkurrierte.<sup>35</sup> Mit HIV/AIDS trat zunächst ein typisches Phänomen bei Pandemien auf: Die Seuche, das sind die anderen! HIV/AIDS wurde in der Frühphase als Krankheit von Schwulen, Drogenabhängigen und Prostituierten definiert. Es wurde von der „Schwulenpest“ gesprochen und so die verschiedenen Ängste kumuliert beziehungsweise journalistisch gewinnbringend ausgeschlachtet.<sup>36</sup> Ein weiterer Topos war mit dem Ursprungsort des HI-Virus verbunden: Afrika, der Süden, die warmen Gebiete, das „unkontrollierbare – tropische – Andere“, wie Peter-Paul Bänziger analysiert.<sup>37</sup> AIDS war nicht nur virologisch und epidemiologisch ein Einschnitt, sondern auch gesellschaftlich. Eine durch einen Virus ausgelöste Infektionskrankheit prägte und veränderte nun weniger das Gesundheitsverhalten als das Sexual- und Beziehungsverhalten der Menschen. Aspekte des Zusammenlebens, wie Wertvorstellungen oder sexuelle Orientierungen und Vorlieben, standen nun im Zentrum von Überlegungen, auf welchem Weg Infektionsketten gestoppt werden könnten. Intensiv wurde

---

35 Vgl. Bänziger (2014).

36 Vgl. Wie die Pest (11.7.1983).

37 Vgl. Bänziger (2014, S. 186).

über die Einschränkung von Grundrechten für sogenannte Risikogruppen diskutiert.<sup>38</sup>

Seit Beginn der Pandemie haben sich weltweit zwischen 50 und 100 Millionen Menschen infiziert, knapp 33 Millionen sind an AIDS verstorben.<sup>39</sup> In Deutschland hat man die Krankheit mittlerweile unter Kontrolle bekommen, auch wenn es jährlich zu zwischen 2.000 und 3.000 Neuinfektionen sowie einigen hunderten Toten kommt.<sup>40</sup> Der sich wandelnde Blick, weg von den Risikogruppen, hin zu risikobehafteten (sexuellen) Praktiken, die großen, auch auf deutsch-deutscher Ebene durchgeführten Aufklärungskampagnen sowie die inzwischen niedrigen Fallzahlen haben AIDS in Deutschland zu einer schwindenden Gefahr im Alltag werden lassen. Es fand nun ein zweiter Externalisierungsprozess statt. AIDS war nicht mehr die Seuche von Marginalisierten und Randgruppen, sondern die Seuche Afrikas. Eine Ausstellung des Deutschen Hygiene-Museums in Dresden 1995/1996 thematisierte die Rückkehr bislang für besiegt gehaltener Seuchen, die aber sämtlich im globalen Süden verortet wurden: die Pest in Indien, die Cholera in Südamerika und eben AIDS in Afrika. Die auch für Europa großen Pandemien des 20. Jahrhunderts und insbesondere die Spanische Grippe tauchten in der Ausstellung dagegen nicht auf.<sup>41</sup>

Die AIDS-Pandemie brach in den 1980er-Jahren die Vorstellung einer geheilten, vor Viren geschützten Welt auf. Mit der Externalisierung der Bedrohung in den globalen Süden verschwand die Bedrohung jedoch wieder aus dem öffentlichen Diskurs. Die Rückkehr der Viren in die politische Debatte und die öffentliche Wahrnehmung erfolgte erst mit der Wiederentdeckung der Spanischen Grippe beziehungsweise der „Entdeckung“ der Influenza. Zwei Entwicklungen fielen Ende der 1990er-Jahre ungefähr zeitgleich zusammen. Zum einen gelang es einem Team US-amerikanischer Militärpatholog\*innen, das Virus der Spanischen Grippe zu rekonstruieren. Sie konnten einen Subtyp des Virus H1N1 als Ausgangspunkt nahezu aller Influenza-A-Ausbrüche im 20. Jahrhundert identifizieren, weshalb die Spanische Grippe auch als „Mutter aller Pandemien“ bezeichnet wird. In den kommenden Jahren stellten Virolog\*innen schließlich fest, dass das A-H1N1-Virus große Ähnlichkeiten mit Viren aufweist, die in Vögeln vorkommen.<sup>42</sup> Gleichfalls im Jahr 1997 erkrankten erstmals Menschen an der sogenannten Vogelgrippe. Diese auch in den folgenden Jahren auftau-

---

38 Vgl. Tümmers (2013).

39 UNAIDS (2020).

40 RKI (2019).

41 Wilderotter (1995).

42 Taubenberger und Morens (2006).

chende Infektion betraf zwar nur wenige Hundert Personen, allerdings verlief die Krankheit bei rund der Hälfte der Infizierten tödlich.<sup>43</sup> Das Vorkommen von Influenza unter Vögeln ist seit langem bekannt, allerdings ging man bis 1997 davon aus, dass diese Viren nicht direkt von Vögeln auf Menschen übertragbar sind, sondern mindestens einen Zwischenwirt benötigen (in der Regel Schweine). Die Forschungen zur Spanischen Grippe wurden nun mit der Beobachtung der seit den 1990er-Jahren in Asien endemischen Vogelgrippe zusammengeführt. Das Ergebnis ist die Befürchtung, dass erneut ein Influenzavirus „aviären“ Ursprungs nicht mehr nur Menschen anstecken werde, sondern so weit mutiert, dass es auch von Mensch zu Mensch übertragbar sein wird.

Als Reaktion auf die Vogelgrippe und die Furcht vor einer globalen Pandemie erstellte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) 1999 einen Musterpandemieplan. Die WHO und auch die nationalen Pandemiepläne der folgenden Jahre rekurrierten ausdrücklich auf die Spanische Grippe. So sei es unmöglich, die nächste Pandemie zu antizipieren, was eine schnelle und umfassende Planung erfordere. Sollte es zu einer Pandemie wie 1918 kommen, so die WHO, dann sei allen medizinischen Fortschritten zum Trotz alleine aufgrund der mittlerweile schnellen globalen Verbreitungswege mit unvergleichbaren Todeszahlen zu rechnen („unparalleled tolls of illness and death“).<sup>44</sup> Der erste Nationale Pandemieplan (NPP) für Deutschland stammt aus dem Jahr 2005 und wurde seitdem zweimal aktualisiert (2009 und 2013).<sup>45</sup> Auch diese Planungen beziehen sich auf einen Influenzaausbruch und legten die Erfahrungen der Jahre 1918 bis 1920 als Basis für einen gewissermaßen größten anzunehmenden Ausbruch. WHO und Bundesregierung sahen sich dann 2009 bestätigt, als ein Abkömmling des Spanische-Grippe-Virus pandemische Ausmaße anzunehmen drohte, es aber glücklicherweise durch bestehende Kreuzimmunitäten nicht zu einer globalen Katastrophe kam.

### *Post-Covid: Was bleibt?*

Bei SARS-CoV-2 handelt es sich um ein anderes Virus als bei der Influenza, und das Coronavirus ist glücklicherweise bei weitem nicht so tödlich wie beispielsweise das Influenzavirus der Spanischen Grippe 1918 bis 1920.

---

43 Witte (2006a).

44 World Health Organization (1999, S. 5).

45 Robert-Koch-Institut (2017).

Das Coronavirus belegt aber, wie rasend schnell ein sich ebenfalls über Tröpfchen und Aerosole verbreitendes Virus pandemisch wird, wenn keine Immunität in den Bevölkerungen vorhanden ist. Insofern bewahrheiten sich die in den 2000er-Jahren geäußerten Prognosen und Befürchtungen hinsichtlich der Wirkungen durch die Globalisierung. Aber auch die Prognosen einer tödlichen Influenzapandemie behalten ihre Gültigkeit. Die Spanische Grippe ist dabei nach wie vor der Maßstab für das katastrophalste Szenario und genauso wie 1918 gibt es auch heute kein Vakzin, das auf Dauer vor der Influenza schützt. Als RNA-Viren neigen Influenzaviren zu schnellen Mutationen, gegen die jeweils erst ein Impfschutz hergestellt werden muss.

Die in den vergangenen 20 Jahren in Politik und Öffentlichkeit rasant gestiegene Aufmerksamkeit und Sensibilität gegenüber pandemischen Gefahren haben im Jahr 2020 sicher dazu geführt, frühzeitig auf den Ausbruch der Coronapandemie zu reagieren. Historisch ist noch einiges an Forschung zu leisten, um diese veränderte öffentliche Wahrnehmung zu erklären. Dass es diese Veränderungen aber gibt und die Coronapandemie somit anders als die großen Influenzawellen des 20. Jahrhunderts nicht einfach ertragen wird, ist ein Fortschritt, an dem wir festhalten müssen. Mein Blick auf die Coronapandemie ist dennoch ambivalent. Zum einen wuchs insbesondere während der zweiten und dritten Welle die Frustration über die zu schwachen antipandemischen Maßnahmen, die zwar zu vielen Einschränkungen führten, aber nicht energisch genug die Infektions-, Krankheits- und Todeszahlen bekämpften. Die Empfehlungen der überwiegenden Mehrheit der Wissenschaftler\*innen nach einer NoCovid-Strategie wurden nicht beachtet.<sup>46</sup> Hinzu kommt, dass seit über 15 Jahre Pandemiepläne existieren, die geübt wurden und deren Schwächen und Fehler bekannt waren, und es dennoch zu erheblichen Reibungsverlusten insbesondere in der Bund-Länder-Abstimmung oder hinsichtlich des Schulbetriebes kam. In der Krisenmanagementübung LÜKEX 2007 wurde ausdrücklich kritisiert, „dass es nicht im beabsichtigten Umfang gelungen ist, die länderübergreifende Koordination und Abstimmung der erforderlichen Maßnahmen zu erreichen“<sup>47</sup> was dann beispielsweise zu

---

46 Zu den NoCovid-Initiativen und -vorschlägen vgl. Eine neue proaktive Zielsetzung für Deutschland zur Bekämpfung von SARS-CoV-2. Stand: 18. Januar 2021, Version 1.0; Eine neue proaktive Zielsetzung für Deutschland zur Bekämpfung von Sars-CoV-2. Teil 2: Handlungsoptionen. (Stand 15. Februar 2021, redaktionell aktualisierte Fassung).

47 Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe/Projektgruppe LÜKEX (2008, S. 8).

unterschiedlichem Vorgehen bei Schulschließungen, der Einrichtung von Sperrbezirken und Ausnahmeregelungen führte. Im Ergebnis, so die zunächst nur für den internen Gebrauch angefertigte Auswertung, fehlten eine „prognostische Lagebeurteilung und vorausschauende strategische Entscheidungen durch die übenden Krisenstäbe weitgehend [...] oder wurden vom Bund und den Ländern uneinheitlich getroffen“.<sup>48</sup> Im Jahr 2012 lag dem Bundestag sogar eine Risikoanalyse vor, die ausgehend von der SARS-Epidemie 2002/2003 eine Pandemie mit einem modifizierten Coronavirus beschrieb.<sup>49</sup> Kurzum: Die in dieser Pandemie aufgetretenen Probleme waren bekannt und es wurde nicht ausreichend vorgesorgt.

Auf der anderen Seite, mit einem Blick auf das 20. Jahrhundert, kann man dagegen froh sein, dass überhaupt und so umfangreich interveniert wurde. Diese andere, diese veränderte Wahrnehmung viraler Gefahren wird bleiben und ist ein Ergebnis der Coronapandemie. Was auch bleiben wird, ist eine Kritik an der „gesellschaftlichen Produktion von Epidemien“. Bereits vor 15 Jahren prognostizierte der Soziologe und Historiker Mike Davis nach den Erfahrungen mit der Vogelgrippe einen pandemischen Ausbruch ungeahnten Ausmaßes und verband dies mit einer Kritik am globalen Agrarkapitalismus.<sup>50</sup> Seine Kritik der gesellschaftlichen Produktion von Epidemien, so der Untertitel des Buches, knüpft an spätere Arbeiten von William H. McNeill an. Davis argumentiert dabei weniger epidemiologisch oder virologisch, sondern formuliert explizit eine Kritik an der politischen Ökologie kapitalistisch organisierter Gesellschaften, die mit ihrem Hunger nach Profit neuen Virenstämmen und allerlei Mutationen entsprechende Nahrung verschaffen. Insofern und mit einer ganz anderen Stoßrichtung als es die Leugner\*innen naturwissenschaftlicher Expertise tun, ist das Virus eine „soziale Konstruktion“.<sup>51</sup> Das Virus und die Pandemie sowie die Maßnahmen gegen diese eröffnen neue Möglichkeitsräume, die nicht so einfach wieder zu schließen sein werden, einschließlich einer politisch-ökologischen Kritik an unserer Wirtschaftsweise.

---

48 Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe/Projektgruppe LÜKEX (2008, S. 7).

49 Bundesregierung (2012).

50 Davis (2005).

51 Vgl. zuletzt den Hinweis von Sarasin auf die soziale Konstruktion wissenschaftlicher Erkenntnis: Sarasin (2021).

## Literaturverzeichnis

- Alte Bekannte (1979, 9. Dezember). *Der Spiegel*, S. 253–254.
- Amis schleppen Grippe ein (1957, 18. Juli). *Berliner Zeitung*, S. 2.
- Bänziger, P.-P. (2014). Vom Seuchen- zum Präventionskörper? Aids und Körperpolitik in der BRD und der Schweiz in den 1980er Jahren. *Body Politics*, 2 (3), S. 179–214.
- Barry, J. M. (2004). The site of origin of the 1918 influenza pandemic and its public health implications. *Journal of Translational Medicine*, 2 (3), <https://doi.org/10.1186/1479-5876-2-3>
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe/Projektgruppe LÜKEX (2008, 15. April). *Auswertungsbericht der drittenländerübergreifenden Krisenmanagementübung „LÜKEX 2007“ der Projektgruppe LÜKEX*. URL: [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Downloads/Luekex/LUEKEX07\\_Auswertungsbericht\\_lang.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Downloads/Luekex/LUEKEX07_Auswertungsbericht_lang.pdf?__blob=publicationFile) (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Bundesregierung (1970). *Gesundheitsbericht der Bundesregierung vom 18.12.1970*, Deutscher Bundestag, Drucksache 6/1667.
- Bundesregierung (2012). *Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012*. Deutscher Bundestag, Drucksache 17/12051.
- Corona-Ermächtigungsgesetz? Warum der Vergleich mit 1933 täuscht (2020, 18. November). *Deutsche Welle*, URL: <https://www.dw.com/de/corona-erm%C3%A4chtigungsgesetz-warum-der-vergleich-mit-1933-t%C3%A4uscht/a-55650692> (abgerufen zuletzt 3.5.2021).
- Crosby, A. W. (1976). *Epidemic and peace, 1918*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- Davis, M. (2005). *Vogelgrippe. Zur gesellschaftlichen Produktion von Epidemien*. Hamburg: Assoziation A.
- Deutscher Bundestag (1958, 12. Februar). *Plenarprotokoll*. 3. Wahlperiode, 10. Sitzung.
- Die Mutter aller Pandemien (2020, 29. Januar). *Zeit Online*, URL: <https://www.zeit.de/2020/06/spanische-grippe-virus-seuche-pandemie> (abgerufen zuletzt am 5.11.2020).
- Die Mutter aller Pandemien (2020, 19. April). *taz online*, URL: <https://taz.de/Grippe-welle-vor-100-Jahren/!5676914&s=Spanische+grippe/> (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Eckart, W. U. & Jütte, R. (2007). *Medizingeschichte. Eine Einführung*. Köln: Böhlau.
- Eine neue proaktive Zielsetzung für Deutschland zur Bekämpfung von SARS-CoV-2. Stand: 18. Januar 2021, Version 1.0. URL: [https://nocovid-europe.eu/assets/doc/nocovid\\_rahmenpapier.pdf](https://nocovid-europe.eu/assets/doc/nocovid_rahmenpapier.pdf) (abgerufen zuletzt 10.5.2021).
- Eine neue proaktive Zielsetzung für Deutschland zur Bekämpfung von Sars-CoV-2. Teil 2: Handlungsoptionen (Stand 15. Februar 2021, redaktionell aktualisierte Fassung). URL: [https://nocovid-europe.eu/assets/doc/nocovid\\_handlungsoptionen.pdf](https://nocovid-europe.eu/assets/doc/nocovid_handlungsoptionen.pdf) (abgerufen zuletzt 10.5.2021).

## *Von der Spanischen Grippe bis Corona: Krisendeutungen im 20. Jahrhundert*

- Eine Virusepidemie verlor ihren Schrecken (1957, 19. Juli). *Berliner Zeitung*, S. 3.
- Fangerau, H. (2010). Zu Paläopathologie und Geschichte der Medizin. Das Beispiel der Influenzapandemie. *Der Urologe*, 49 (11), 1406–1410.
- Gerste, R. D. (2021). *Die Heilung der Welt. Das goldene Zeitalter der Medizin 1840–1914*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gesetz zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherung der Arbeiter im Krankheitsfalle v. 26. Juni 1957. *Bundesgesetzblatt*, Teil 1, Nr. 28, 28.6.1957, S. 649–651.
- Grippeerkrankungen normal. Dr. Scheidler zu aufgebauschten Meldungen der Westpresse (1957, 19. September). *Neues Deutschland*, S. 6.
- Hieronymus, M. (2006). *Krankheit und Tod 1918. Zum Umgang mit der Spanischen Grippe in Frankreich, England und dem Deutschen Reich*. Berlin: Lit-Verl.
- Humphries, M. O. (2013). *The Last Plague. Spanish Influenza and the Politics of Public Health in Canada*: University of Toronto Press.
- Irgendwann wird Corona Geschichte sein (2021, 8. April). *Frankfurter Allgemeine Zeitung online*, URL: <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/frankfurt/irgendwann-wird-corona-geschichte-sein-17282440.html> (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Johnson, Niall P. A. S. & Mueller, J. (2002). Updating the Accounts: Global Mortality of the 1918–1920 "Spanish" Influenza Pandemic. *Bulletin of the History of Medicine*, 76 (1), 105–115.
- Koch-Baumgarten, S. (2018). Gewerkschafts- und Medienframes im publizistischen Konflikt während des Streiks um Lohnfortzahlung im Krankheitsfall 1956/7. In K. Andresen, M. Kuhnhenne, J. Mittag & S. Müller (Hrsg.), *Repräsentationen der Arbeit. Bilder – Erzählungen – Darstellungen*. Bonn: J. H. W. Dietz Nachf., S. 41–65.
- Krankheiten gehen um die Welt – fünf Beispiele (2020, 22. Januar). *NZZ online*, URL: <https://www.nzz.ch/panorama/wenn-krankheiten-sich-weltweit-ausbreiten-fuenf-beispiele-ld.1535616> (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Leven, K.-H. (1997). *Die Geschichte der Infektionskrankheiten. Von der Antike bis zum 20. Jahrhundert*. Landsberg/Lech: ecomed.
- McNeill, W. H. (1978). *Seuchen machen Geschichte. Geißeln der Völker*. München: Udo Pfriemer.
- Michels, E. (2010). Die „Spanische Grippe“ 1918/19. Verlauf, Folgen und Deutungen in Deutschland im Kontext des Ersten Weltkriegs. *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte*, 58 (1), 1–33.
- Müller, S. (2020). *Die Spanische Grippe. Wahrnehmung und Deutung einer Jahrhundertpandemie im Spiegel der sozialdemokratischen Presse*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung (URL: <http://library.fes.de/pdf-files/adsd/17115.pdf>).
- Nutton, V. (2006). Epidemische Krankheiten. In H. Cancik, H. Schneider & M. Landfeste (Hrsg.), *Der Neue Pauly Online*, URL: [http://dx.doi.org/10.1163/1574-9347\\_dnp\\_e331910](http://dx.doi.org/10.1163/1574-9347_dnp_e331910)
- Papyrus London BM EA 10059. Übersetzung und Kommentar, hg. von Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften/Sächsische Akademie der Wissenschaften (Science in Ancient Egypt), URL: <http://sae.saw-leipzig.de/detail/document/london-medical-papyrus/> (abgerufen zuletzt 5.11.2020).

- Pöhn, H. P. & Rasch, G. (1994). *Statistik meldepflichtiger übertragbarer Krankheiten. Vom Beginn der Aufzeichnungen bis heute (Stand 31. Dezember 1989)*. München: MMV Medizin Verlag.
- Porras Gallo, M. I. & Davis, R. A. (2014). *The Spanish influenza pandemic of 1918–1919. Perspectives from the Iberian Peninsula and the Americas*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Rengeling, D. (2017). *Vom geduldigen Ausbarren zur allumfassenden Prävention. Grippe-Pandemien im Spiegel von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit*. Baden-Baden: Nomos.
- Robert-Koch-Institut (2017, Hrsg.). *Gesundheitsministerkonferenz der Länder: Nationaler Pandemieplan, 2 Teile (I. Strukturen und Maßnahmen; II. Wissenschaftliche Grundlagen)*. Berlin.
- Robert-Koch-Institut (2019). *HIV/AIDS in Deutschland – Eckdaten der Schätzung. Epidemiologische Kurzinformation des Robert Koch-Instituts (Stand: Ende 2018)*. URL: [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/H/HIV/AIDS/Eckdaten/EckdatenDeutschland.pdf?\\_\\_id=10521](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/H/HIV/AIDS/Eckdaten/EckdatenDeutschland.pdf?__id=10521) (abgerufen zuletzt 10.5.2021).
- Robert-Koch-Institut (2020, 4. März). *Täglicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)*. URL: [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/2020-03-04-de.pdf?\\_\\_id=10521](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/2020-03-04-de.pdf?__id=10521) (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Robert-Koch-Institut (2020, 16. März). *Täglicher Lagebericht des RKI zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)*. URL: [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/2020-03-16-de.pdf?\\_\\_id=10521](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/2020-03-16-de.pdf?__id=10521) (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Ruffié, J. & Sournia, J.-C. (2000). *Die Seuchen in der Geschichte der Menschheit* (4., erw. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sarasin, P. (2021, 9. Mai). *Das Corona-Virus, eine „soziale Konstruktion“*. URL: <https://geschichtedergegenwart.ch/das-corona-virus-eine-soziale-konstruktion/> (abgerufen zuletzt 10.5.2021).
- Spanische Grippe versus Corona – zwei Pandemien im Vergleich (2020, 24. Oktober). *BR24*, URL: <https://www.br.de/nachrichten/bayern/spanische-grippe-versus-corona-zwei-pandemien-im-vergleich,SEKSFfj> (abgerufen zuletzt 3.5.2021).
- Spinney, L. (2018). *1918 – die Welt im Fieber. Wie die Spanische Grippe die Gesellschaft veränderte*. München: Carl Hanser Verlag.
- Taubenberger, J. K. & Morens, D. M. (2006). 1918 Influenza: The Mother of All Pandemics. *Emerging Infectious Diseases*, 12 (1), 15–22. DOI: 10.3201/eid1201.050979.
- Taubenberger, J. K., Hultin, J. V. & Morens, D. M. (2007). Discovery and characterization of the 1918 pandemic influenza virus in historical context. *Antiviral Therapy*, 12, 581–591.
- Tümmers, H. (2013). "GIB AIDS KEINE CHANCE". Eine Präventionsbotschaft in zwei deutschen Staaten. *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, 10 (3), 491–501. DOI <https://doi.org/10.14765/zzf.dok-1502>

- UNAIDS (2020). *Fact Sheet- World AIDS Day 2020*. URL: [http://www.unaids.org/sites/default/files/media\\_asset/UNAIDS\\_FactSheet\\_en.pdf](http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/UNAIDS_FactSheet_en.pdf) (abgerufen zuletzt 10.5.2021).
- USA-Besitzer schleppen Seuche ein“ (1957, 18. Juli). *Neues Deutschland*, S. 1.
- Vasold, M. (2008). *Grippe, Pest und Cholera. Eine Geschichte der Seuchen in Europa*. Stuttgart: Steiner.
- Viren aus Singapur (1957, 2. Juli). *Der Spiegel*, S. 46.
- Wann hört das endlich auf? ((2021, 7. April). *Die Zeit online*. URL: <https://www.zeit.de/2021/15/pandemien-ende-geschichte-pest-pocken-corona-krankheiten> (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Wie die Corona-Pandemie in die Geschichte eingehen wird (2021, 21. März). *Westdeutscher Rundfunk*. URL: <https://www1.wdr.de/nachrichten/themen/coronavirus/corona-regeln-pandemie-historisch-100.html> (abgerufen zuletzt 30.5.2021).
- Wie die Pest (1983, 11. Juli). *Der Spiegel*, S. 146–147.
- Wie Epidemien enden (2021, 14. April). *Neue Zürcher Zeitung (online)*. URL: <https://www.nzz.ch/pro-global/wie-pandemien-und-epidemien-enden-ld.1611882?reduced=true> (abgerufen zuletzt 30.5.201).
- Wilderotter, H. (Hrsg.). (1995). *Das große Sterben. Seuchen machen Geschichte*. [Ausstellung, Deutsches Hygiene-Museum Dresden, 8.12.1995 bis 10.3.1996]. Berlin: Jovis.
- Witte, W. (2006a). Die Grippe-Pandemie 1918–20 in der medizinischen Debatte. *Berichte zur Wissenschaftsgeschichte*, 29, 5–20.
- Witte, W. (2006b). *Erklärungsnotstand. Die Grippe-Epidemie 1918–1920 in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung Badens*. Herbolzheim: Centaurus.
- Witte, W. (2013). Pandemie ohne Drama. Die Grippeschutzimpfung zur Zeit der Asiatischen Grippe in Deutschland. *Medizinhistorisches Journal*, 48 (1), 34–66.
- Witte, W. (2020 (eBook)). *Tollkirschen und Quarantäne. Die Geschichte der Spanischen Grippe*. Berlin: Klaus Wagenbach.
- World Health Organization (April 1999). *Influenza Pandemic Plan. The Role of WHO and Guidelines* (WHO, Department of Communicable Disease Surveillance and Response, Hrsg.) (WHO/CDS/CSR/EDC/99.1). Genf.



# Wirtschaft in der Transformation: Von der Effizienz- zur Resilienzorientierung?

Michael Roos

*„Die Pandemie zeigt uns: Ja, wir sind verwundbar. Vielleicht haben wir zu lange geglaubt, dass wir unverwundbar sind, dass es immer nur schneller, höher, weiter geht. Aber das war ein Irrtum.“*

Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier  
11. April 2020

## 1. Einführung

Die COVID-19-Pandemie war ein großer Schock für die deutsche Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes. Obwohl das Robert-Koch-Institut den Deutschen Bundestag bereits 2013 vor einer SARS-Pandemie warnte (Deutscher Bundestag 2013) und im Grünbuch 2015 ebenfalls ausführlich die Folgen von Seuchenszenarien beschrieben wurden (Reichenbach et al. 2015), war Deutschland nicht auf die COVID-19-Pandemie vorbereitet. Die Bilanz der Krisenbewältigung durch die deutsche Wirtschaft ist gemischt. Viele Unternehmen schafften es zwar, innerhalb kurzer Zeit ihre Belegschaften aus den Büros in das Homeoffice zu verlagern und Büroarbeit zu digitalisieren. Dennoch hat die Krise erhebliche volkswirtschaftliche Kosten verursacht. Das Institut der deutschen Wirtschaft schätzt die Kosten der Pandemie allein vom 1. Quartal 2020 bis zum Ende des 2. Quartals 2021 auf 300 Mrd. EUR, was fast 9 % der Wirtschaftsleistung des Jahres 2019 entspricht<sup>1</sup>.

Die Pandemie beeinträchtigte die Wirtschaft in verschiedener Weise: Einzelhandel, Gastronomie und Kultureinrichtungen wurden durch staatlich verordnete Schließungen getroffen. Dem Produzierenden Gewerbe hingegen setzten gestörte oder unterbrochene internationale Lieferketten

---

1 <https://www.iwkoeln.de/presse/iw-nachrichten/beitrag/michael-huether-michael-groenling-corona-kostet-300-milliarden-euro-bip.html>.

zu. Ein prominentes Beispiel dafür ist der Halbleitermangel, der Produktionsstillstände in der Automobilindustrie verursachte. Die durch die Pandemie verursachten Probleme lassen sich in zwei Arten einteilen. Auf der einen Seite stehen solche Probleme, die wie schicksalhaft über Unternehmen hereinbrachen, ohne dass diese viel zu ihrer Verursachung beigetragen hätten. In diese Kategorie fallen die Geschäftsausfälle in allen Branchen, die auf den direkten Kontakt mit Kunden angewiesen sind, welcher durch die Schließungen nicht möglich war, z.B. bei Friseur\*innen und anderen körpernahen Dienstleistungen oder in der Gastronomie. In diesen Branchen ist es nur sehr begrenzt möglich, pandemiebedingte Probleme zu vermeiden oder ihnen zu begegnen, weil der Kern des Geschäftsmodells betroffen ist. Auf der anderen Seite stehen Probleme, zu denen Unternehmen selbst beigetragen haben und die durch die Pandemie ausgelöst oder verstärkt wurden. Zwei besonders hervorstechende Beispiele für teilweise selbstverschuldete Probleme sind die Misere des stationären Einzelhandels sowie die Störungen der Lieferketten. Im Einzelhandel florierte der Onlinehandel, während der stationäre Handel mit Ausnahme der Versorgung für den täglichen Bedarf erhebliche Umsatzeinbußen erlitt (Statisches Bundesamt 2021). Im Fall des Einzelhandels ist die Pandemie ein Krisenverstärker, da bereits seit ca. zehn Jahren ein deutlicher Trend zu einer Verlagerung des Handels in das Internet zu beobachten ist, auf den der stationäre Einzelhandel nur zögerlich reagiert hat. Im Produzierenden Gewerbe wirkte die Pandemie als Krisenauslöser, weil Lieferengpässe in Asien, z.B. bei Computerchips, in Verbindung mit Just-in-Time-Produktion, Produktionsausfälle verursachten. In einer Umfrage des Institutes der deutschen Wirtschaft unter Wirtschaftsverbänden gaben 45 % der Befragten an, kurzfristig schwer von internationalen Lieferengpässen betroffen zu sein und 25 % vermuteten auch mittelfristig eine schwere Betroffenheit (Bardt und Grömling 2021).

Die pandemiebedingten Probleme des Einzelhandels und des Produzierenden Gewerbes werfen die Frage nach der Resilienz der deutschen Wirtschaft gegenüber externen Veränderungen auf. Dieser Beitrag beleuchtet, in welchem Verhältnis Effizienz und Resilienz zueinanderstehen. Resilienz ist mit Transformation verbunden, weil Transformation zu höherer Resilienz führen kann. In diesem Sinn kann die Transformationsfähigkeit von Unternehmen als Voraussetzung für dauerhafte Resilienz gesehen werden. In einer längerfristigen Betrachtung führt die Frage nach der Resilienz der Wirtschaft also zur Frage, wie transformationsfähig sie ist. Die Corona-Krise kann als Weckruf für die Wirtschaft verstanden werden, der die Bedeutung von Resilienz hervorhebt. Während die Pandemie hoffentlich bald ein vorläufiges Ende finden wird (weitere Pandemien folgen mit

Sicherheit), ist die Wirtschaft weiterhin mit langanhaltenden, strukturellen Entwicklungen konfrontiert. Zu nennen sind vor allem die Digitalisierung und der Klimawandel, welche die deutsche Wirtschaft noch viel nachhaltiger und schwerwiegender beeinflussen werden als die COVID-19-Pandemie. Das Ziel dieses Aufsatzes ist darzulegen, welche Faktoren die Transformationsfähigkeit von Unternehmen bestimmen und anschließend eine vorläufige Antwort auf die Frage zu geben, wie transformationsfähig die deutsche Wirtschaft derzeit ist. Damit verbunden ist auch die Frage, ob es überhaupt eine ausreichende Resilienzorientierung gibt, also eine Einsicht, dass zukünftige Herausforderungen eine noch größere Resilienz als die Corona-Krise erfordern werden.

## *2. Resilienz versus Effizienz*

Resilienz ist die Fähigkeit von Systemen, Gruppen oder Individuen, äußeren Stressoren zu widerstehen und Krisen zu bewältigen, ohne dass es zu einer unerwünschten Systemveränderung kommt. Diese Definition entspricht der sogenannten ökologischen Resilienz, die ein Maß für die Größe einer externen Störung ist, die ein System absorbieren kann, bevor es in einen anderen Zustand übergeht. Demgegenüber steht der Begriff der Resilienz im Ingenieurssinn, welche die Geschwindigkeit beschreibt, mit der ein System nach einem Schock zum Ausgangsgleichgewicht zurückkehrt. Wenn man über Resilienz spricht, ist es wichtig, diese beiden Bedeutungen zu unterscheiden, also Widerstandsfähigkeit auf der einen Seite und Reaktionsfähigkeit auf der anderen.

Angewandt auf die Wirtschaft beschreibt die Resilienz im Ingenieurs- sinn wie schnell ein Unternehmen sich von einer normalen Rezession und dem damit verbundenen Nachfragerückgang erholen kann. Das hängt u.a. davon ab, wie schnell die Produktion wieder ausgeweitet wird, die in der Rezession reduziert wurde. Unternehmen, die ihre Beschäftigten z.B. durch Kurzarbeit oder den Abbau von Überstunden oder Guthaben auf Arbeitszeitkonten halten können, sind schneller in der Lage, das alte Produktionsniveau wieder zu erreichen als Unternehmen, die in der Rezession viele Beschäftigte entlassen müssen. Höhere Ingenieursresilienz reduziert Verluste durch eine Rezession, weil Kapital weniger lang unterausgelastet ist als bei geringerer Resilienz. In diesem Sinn korrelieren Resilienz und Effizienz positiv miteinander, weil höhere Resilienz zu einer wirtschaftlicheren Nutzung der Ressourcen führt.

Resilienz im Sinne von Widerstandsfähigkeit steht hingegen häufig zumindest in einem kurzfristigen Konflikt mit Effizienz. Just-in-Time-Pro-

duktion ist ein Lehrbuchbeispiel für eine sehr effiziente Produktionsweise, die jedoch wenig Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen aufweist. Just-in-Time-Produktion bedeutet, dass ein Unternehmen Rohstoffe und Vorprodukte nicht auf Lager hat, sondern sie exakt zu dem Zeitpunkt geliefert bekommt, zu dem sie in der Produktion benötigt werden. Dadurch werden Lagerhaltungskosten minimiert, jedoch kommt es zwangsläufig zu Produktionsunterbrechungen, wenn die benötigten Lieferungen ausbleiben oder sich verzögern. Die unerwünschte Systemveränderung ist in diesem Fall der Produktionsstillstand. Wenn dieser längere Zeit andauert, folgen Verluste und im schlimmsten Fall die Insolvenz. Die Resilienz des Unternehmens hängt also davon ab, wie schnell Ersatz für die ausgebliebenen Lieferungen beschafft werden kann (Ingenieursresilienz) und welche Höhe von Verlusten das Unternehmen tragen kann. Die Verbindung von Just-in-Time-Produktion mit globalen Lieferketten erhöht die Effizienz und beeinflusst zugleich die Resilienz. Globale Lieferketten senken die Produktionskosten, weil weltweit auf die günstigsten Lieferanten zurückgegriffen werden kann. Der Effekt globaler Lieferketten auf die Resilienz ist nicht eindeutig. Wenn es zu einer Fokussierung auf einen oder wenige Zulieferer kommt, kann das Ausfallrisiko steigen. Ein globales Netz an Lieferanten kann die Resilienz hingegen auch erhöhen, weil der Ausfall eines Lieferanten möglicherweise durch andere Lieferanten kompensiert werden kann. Hieran zeigt sich, dass ökologische Resilienz u.a. von Redundanzen abhängt, die im Allgemeinen als ineffizient angesehen werden, weil sie Kosten verursachen, im Normalfall aber keinen direkten Nutzen haben. Sowohl die Lagerhaltung als auch Vertragsbeziehungen zu vielen Lieferanten sind kostenverursachende Redundanzen, die im normalen Betrieb nicht benötigt werden, jedoch die Produktion im Fall einer Störung der Logistik aufrechterhalten oder kurzfristig wiederherstellen können.

Ein weiteres Spannungsfeld zwischen Resilienz und Effizienz im Unternehmenskontext resultiert aus der Unterscheidung zwischen „Exploitation“ und „Exploration“. Mit Exploitation (Ausbeutung) ist gemeint, dass Unternehmen bestehende Geschäftsmodelle perfektionieren und deren Effizienz immer weiter erhöhen. Dies ist das normale Geschäft des operativen Managements in Unternehmen, das permanent nach Kostensenkungsmöglichkeiten sucht, um die Profitabilität zu erhöhen und einen Kostenvorteil gegenüber Wettbewerber zu erlangen. Exploration (Erkundung) bezeichnet die Suche nach neuen Märkten, Geschäftsfeldern und Geschäftsmodellen. Dies ist eine strategische Aufgabe für den langfristigen Erfolg von Unternehmen in einem Umfeld, das sich stetig wandelt. Die Fähigkeit, in mehreren Märkten und Geschäftsfeldern aktiv zu sein bzw. sich neue zu erschließen, erhöht die Resilienz eines Unternehmens, da

die Beeinträchtigung eines Geschäftsfeldes dann besser durch Aktivitäten in einem anderen kompensiert werden kann. Es ist offensichtlich, dass es zwischen Exploitation und Exploration einen Zielkonflikt gibt, weil personelle und finanzielle Ressourcen, welche für die Erkundung neuer Möglichkeiten eingesetzt werden, kurzfristig keinen Ertrag bringen und nicht für andere Zwecke zur Verfügung stehen. In vielen Fällen müssen sie auch langfristig abgeschrieben werden, weil die Maßnahmen nicht erfolgreich waren – was im Wesen von Entscheidungen unter Unsicherheit liegt. Sehr effizienzorientierte Unternehmen neigen daher dazu, zu wenig in Explorationsaktivitäten zu investieren.

Die Corona-Krise legt nahe, dass viele Unternehmen des Produzierenden Gewerbes hinsichtlich ihrer Logistik zu stark auf Effizienz und nicht ausreichend auf Resilienz gesetzt haben. Die Krise hat auch der Forschung gezeigt, dass nach Wegen gesucht werden muss, wie die Resilienz in der Logistik erhöht werden kann (Chowdhury et al. 2021). Jedoch ist klar, dass dies in einer globalisierten Wirtschaft ein systemisches Problem ist, das nicht von einzelnen Akteuren gelöst werden kann. Wenn es global nur wenige Chip-Hersteller gibt, haben Unternehmen gar keine andere Wahl, als bei diesen zu kaufen. Zudem drängt globaler Wettbewerb alle Unternehmen zu Kostenminimierung, was ein weiterer Grund dafür ist, dass einzelne Unternehmen allein keine höheren Kosten in Kauf nehmen können, um ihre Resilienz zu erhöhen.

Im Einzelhandel führte die Corona-Krise zu einer Polarisierung: Der Online-Handel zählte zu den Krisengewinnern (Haucap 2021), während der stationäre Handel verlor und die Insolvenz vieler Unternehmen erwartet wird (Clemens et al. 2021). Die Corona-Krise verstärkte jedoch nur den bereits länger andauernden, durch die Digitalisierung bedingten Strukturwandel im Einzelhandel, auf den bereits seit Jahren hingewiesen wird (HDE 2014, Manke et al. 2015, Stüber et al. 2017). Der stationäre Handel hat den Wettbewerb seit langem über den Preis geführt und dabei vernachlässigt, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu erkunden (Gehrckens 2019). Dies ist ein klassischer Fall der Favorisierung von Exploitation über Exploration.

### *3. Digitalisierung und Klimawandel als große Herausforderungen*

Die Digitalisierung verändert nicht nur den Einzelhandel, sondern auch alle anderen Branchen und infolgedessen auch Geschäftsmodelle. Ein prominentes Beispiel aus der Vergangenheit ist der Niedergang des Unternehmens Kodak, dessen Geschäftsmodell, das auf dem Verkauf von Filmen

für analoge Kameras beruhte, durch das Aufkommen von Digitalkameras zerstört wurde. Der Mobilfunkpionier Nokia verpasste den Aufstieg des Smartphones und erlebte einen Niedergang, während Streamingdienste zu erheblichen Veränderungen in der Musikindustrie führten. Die Digitalisierung wird auch in Zukunft weiter voranschreiten, u.a. angetrieben durch die Verfügbarkeit und Anwendbarkeit von Big Data, Künstlicher Intelligenz, verbessertem Mobilfunk und Quantencomputern. Sie betrifft sowohl Dienstleistungsbranchen, wie den Gesundheitssektor (Halber 2017), als auch produktionsorientierte Branchen (Stopper et al. 2017). Zwei prominente Beispiele für bereits stattfindende Umbrüche sind die Finanzindustrie (Ornau 2017) und die Automobilindustrie (Gärtner 2018). Die Automobilindustrie ist für Deutschland als Leitbranche besonders relevant. Mit der Entwicklung des autonomen Fahrens droht ein Wandel des dominierenden Geschäftsmodells, das auf dem Verkauf von Fahrzeugen beruht, hin zur Mobilität als Dienstleistung. Zudem verlagert sich die Schlüsselkompetenz vom Fahrzeugbau weg hin zu IT-Hard- und -Software.

Mindestens ebenso bedeutend wie die Veränderungen durch die Digitalisierung, sind die Umbrüche, die der Klimawandel erzwingt. Die notwendige Dekarbonisierung zerstört die traditionellen Geschäftsmodelle in der fossilen Energiewirtschaft und den vor- und nachgelagerten Branchen, wozu auch der Transportsektor gehört. Freiwillige oder durch politische Instrumente induzierte oder erzwungene Verhaltensänderungen werden Nachfragemuster beeinflussen. Direkte Klimaschäden durch Extremwetter wie im Sommer 2021 in der Eifel, Wasserknappheit in Kalifornien und Hitzewellen in der gesamten Mittelmeerregion werden Schäden in Industrie-, Land- und Forstwirtschaft verursachen und Anpassungen erfordern. Indirekt können Klimafolgen zum Zusammenbruch von Absatz- und Be- schaffungsmärkten führen.

#### *4. Resilienz und Transformation*

Resilienz ist auf zwei Weisen mit der Transformation von Unternehmen verbunden. Wenn man Resilienz als Fähigkeit definiert, unerwünschte Veränderungen in Folge einer Krise zu vermeiden, kann man darunter auch die Fähigkeit fassen, gewünschte Veränderungen zu realisieren. Mit anderen Worten impliziert Resilienz die Fähigkeit der Anpassung an eine äußere Störung, um eine akute Krise zu bewältigen. Wie bereits erwähnt, wäre dies im Fall von Lieferketten die Fähigkeit, kurzfristig ausgefallene Lieferanten durch andere zu ersetzen oder den Produktionsprozess umzustellen. Im Einzelhandel waren einige Unternehmen relativ schnell imstan-

de, Belieferungsmöglichkeiten ihrer Kunden aufzubauen, die sie vermutlich auch nach der Krise beibehalten werden. Resilienz geht also mit der Fähigkeit zur Transformation von Routinen und Geschäftsprozessen einher.

Resilienz im Sinne der Eigenschaft, nicht so stark von einer Krise betrofen zu werden, erfordert, auf eine Krise vorbereitet zu sein. Ein in diesem Sinn resilientes Unternehmen muss dann während einer Krise nicht nach neuen Lieferanten suchen, sondern hat bereits ein breit diversifiziertes Netz an Zulieferern, sodass der Ausfall einzelner Lieferanten kaum ins Gewicht fällt. Generell sind diversifizierte Unternehmen, die z.B. mehrere Geschäftsfelder haben, resilenter gegenüber Störungen in einzelnen Bereichen. Die Diversifikation der Geschäftstätigkeit geht aber mit permanenter Transformation auch unabhängig von akuten Krisen einher.

Die Transformationsfähigkeit von Unternehmen hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Erstens müssen Unternehmen Vorausschau (Foresight) betreiben. Foresight ist ein strategischer Prozess, bei dem zukünftige Chancen und Risiken antizipiert werden sollen, damit das Unternehmen frühzeitig darauf reagieren kann. Im Gegensatz zur Prognose wird in einem Foresightprozess nicht versucht, die wahrscheinlichste zukünftige Entwicklung zu ermitteln. Vielmehr ist es das Ziel, verschiedene denkbare Zukünfte und deren Implikationen für das Unternehmen zu antizipieren. Von den vorgestellten Zukunftsszenarien ausgehend kann überlegt werden, welche Entscheidungen in der Gegenwart dazu dienen könnten, Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden bzw. ihnen angemessen zu begegnen. Gerade das frühzeitige Erkennen möglicher Risiken ist zentral zur Erhöhung von Resilienz.

Zweitens müssen Unternehmen Innovationskraft besitzen. Insbesondere müssen sie auch disruptive Innovationen hervorbringen können, die Altes in Frage stellen, und neue Produkte, aber vor allem auch neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Vorwiegend technische Innovationen, die lediglich bereits erfolgreiche Produkte und Prozesse immer weiter verbessern, sind eher Exploitation existierender Stärken und erhöhen die langfristige Resilienz nicht.

Drittens müssen Unternehmen nicht nur die Fähigkeit besitzen, neue Ideen zu erzeugen, sondern diese auch tatsächlich umsetzen können. Dies ist die eigentliche Transformationsleistung. Die Umgestaltung von Prozessen und Strukturen im Unternehmen kann insbesondere dann auf Widerstände stoßen, wenn das Unternehmen erfolgreich ist. Veränderungen sind mit Aufwand und dem Risiko verbunden, dass sie nicht den gewünschten Erfolg bringen. Während in einer Krise oft ein allgemeines Bewusstsein herrscht, dass eine Veränderung notwendig ist, fehlt dieses in guten Zei-

ten. Transformationsfähigkeit erfordert also eine Unternehmenskultur, in der Innovation und Veränderung normal sind und akzeptiert werden. Zudem muss die Transformation als ein Mittel verstanden werden, zukünftige Chancen zu nutzen sowie zukünftige Risiken zu vermeiden. Sie darf also nicht als Gefahr für gegenwärtige Chancen gesehen werden.

Viertens erfordert Transformationsfähigkeit das richtige Personal auf der operativen Ebene sowie allen Führungsebenen. Die Beschäftigten müssen nicht nur bereit zur Veränderung sein, sondern auch die Möglichkeit dazu erhalten. Sie brauchen Freiräume und Ressourcen, um Ideen zu entwickeln und Neues zu lernen. Weiterhin darf nicht vergessen werden, dass Veränderungen emotionale Anpassungsleistungen erfordern, die ebenfalls Zeit brauchen. Beschäftigte, die unter dem Druck der Effizienz permanent voll ausgelastet oder gar überlastet sind, haben keine Ressourcen, um Neues zu erlernen und Anpassungsleistungen zu erbringen. Innovation und Transformation brauchen immer Personen, die sie vorantreiben. Diese Intrapreneure haben die Energie und die Fähigkeit, andere zu überzeugen und zur Veränderung zu motivieren. Sie brauchen Freiraum, Ressourcen und die Möglichkeit, mit ihren Ideen scheitern zu dürfen, ohne dass dann ihre Karriere im Unternehmen Schaden nimmt. Diese Voraussetzungen für Unternehmertum im Unternehmen (Corporate Entrepreneurship) zu schaffen, ist eine Führungsaufgabe. Das mittlere Management darf die oft unbequemen Intrapreneure nicht bremsen. Zugleich muss das Topmanagement Veränderung und Lernbereitschaft vorleben und ebenfalls Freiräume gewähren. Dazu muss bei der Unternehmensführung die Bereitschaft vorhanden sein, Kontrolle über Entwicklungen und Prozesse abzugeben und anzuerkennen, dass gute Innovationen oft in Bottom-up-Prozessen entstehen. Damit Bottom-up-Prozesse gelingen, sind eine ernstgemeinte Beteiligungskultur und ein modernes Führungsverständnis notwendig. Die Führungskräfte müssen sich als Ermöglicher verstehen und nicht als Vordenker, Kontrolleur, Durchsetzer oder Antreiber.

## *5. Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen*

Es soll hier der Versuch unternommen werden, die Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen zu beurteilen. Dazu werden Studien genutzt, die sich mit Corporate-Foresight-Aktivitäten, der Innovationsfähigkeit im Allgemeinen und der Transformation hinsichtlich der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit befassen. Diese LiteratURAUSWERTUNG beleuchtet betrachtet verschiedene Aspekte der Transformationsfähigkeit zwar nur

getrennt voneinander, dennoch ergibt sich dadurch ein allgemeiner Eindruck.

Tyssen (2012) analysiert die Zukunftsorientierung deutscher Investitionsgüterhersteller vor dem Hintergrund des Dynamic-Capabilities-Ansatzes. Nach diesem Ansatz müssen Unternehmen in dynamischen Märkten ihre Ressourcenbasis permanent erneuern und sich immer wieder temporäre Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten, die für den Fortbestand des Unternehmens essenziell sind. Dazu müssen Unternehmen frühzeitig die richtigen Prozesse einzuleiten, um sich nach Möglichkeit vor ihren Konkurrenten auf neue Bedingungen einzustellen. Daher gehört Vorausschau, oder Corporate Foresight, zu den wichtigen dynamischen Fähigkeiten. Von den 247 befragten Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus gaben 83 % an, dass Corporate Foresight für sie wichtig oder sehr wichtig sei. Allerdings haben 44,5 % keine institutionalisierten Foresight-Aktivitäten, sondern führen Foresight eher sporadisch oder implizit durch. Dabei zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen KMU und Großunternehmen: in KMU gibt es in 44,3 % der Unternehmen feste Ansprechpartner oder eine Foresight-Abteilung, während dies in Großunternehmen zu 70,5 % der Fall ist. Die wichtigste Foresight-Methode sind für beide Unternehmenstypen Diskussionsrunden. Spezifische Foresight-Methoden wie Umfeldanalysen, Szenariotechniken oder Delphibefragungen werden zwar in Großunternehmen häufiger als in KMU eingesetzt, sind aber in beiden Gruppen weniger wichtig als unspezifische Methoden. Die wichtigsten Themen für Foresight liegen im nahen Unternehmensumfeld und betreffen die Entwicklungen des Absatzmarktes und der Technologie, während ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen mit der geringsten Intensität beobachtet werden. Der mittlere Zeithorizont für Vorausschau beträgt 4,6 Jahre. Bei KMU haben 91,2 % der Unternehmen einen Foresight-Horizont zwischen einem und fünf Jahren, bei Großunternehmen hingegen sind es 75,3 %. Einen Foresight-Horizont von 11 – 20 Jahren haben nur 0,7 % der KMU und 4,1 % der Großunternehmen. Tyssen (2012) findet, dass intensivere Foresight-Aktivitäten zu mehr Innovation, höherer organisationaler Reaktionsfreudigkeit und höherer strategischer Flexibilität führen. Die erhöhte organisationale Reaktionsfreudigkeit beschreibt, wie schnell Unternehmen sich an Veränderungen im Umfeld anpassen, und ist somit mit Resilienz im Ingenieurssinn verbunden. Sie hat einen signifikant positiven Effekt auf die Unternehmensperformance.

Rohrbeck und Kum (2018) finden in einer Stichprobe aus europäischen Unternehmen, dass Unternehmen mit einem hohen Reifegrad an Corporate Foresight erfolgreicher sind als solche mit einem geringen Reifegrad. In ihrer Studie haben nur 29 % der Unternehmen einen Reifegrad von 3

oder 4 (auf einer 4er-Skala). Sie definieren das Maß „Future Preparedness“, dass den Reifegrad mit der Notwendigkeit für Corporate Foresight in Beziehung setzt. Letzterer ist umso höher, je komplexer und volatiler das Unternehmensumfeld ist. Nur 36 % der untersuchten Unternehmen haben eine angemessene „Future Preparedness“, während 16 % zu viel und 48 % zu wenig Foresight betreiben. Rohrbeck und Kum (2018) zeigen, dass Unternehmen, die 2008 angemessen auf die Zukunft vorbereitet waren, im Jahr 2015 sowohl signifikant profitabler waren, als auch ein höheres Wachstum der Marktkapitalisierung hatten als Unternehmen, deren Zukunftsvorbereitung 2008 nicht angemessen war.

Eine Studie der Universität St. Gallen (Casas i Klett und Cozzi 2021) bewertet die Qualität von Führungseliten im globalen Vergleich. Im internationalen Vergleich verortet die Studie Deutschland auf Rang 15. Zwar habe Deutschland gute politische Institutionen, jedoch schaffe es die Führungselite nicht, daraus ausreichend Kapital zu schlagen: „Die deutschen Führungskräfte denken im Vergleich zu ihren Konkurrenten nicht strategisch genug und handeln zu langsam“<sup>2</sup>. Deutschland schneidet hinsichtlich einer starken Konzentration von Macht bei den führenden Unternehmen und beim Markteintritt neuer Unternehmen im internationalen Vergleich besonders schlecht ab. Im Global Competitiveness Report des World Economics Forum (Schwab und Zahidi 2020) erreicht Deutschland bei der Transformationsbereitschaft ähnliche Rangwerte wie in der St. Gallener Studie. Mit Platz 17 unter den untersuchten Ländern schneidet Deutschland hinsichtlich der Anreize für Unternehmen, Diversität, Gleichheit und Inklusion, um Kreativität zu fördern, relativ schlecht ab.

Die Bertelsmann Stiftung untersuchte zusammen mit IW Consult (Pohl und Kempermann 2019) wie innovationsfähig deutsche Unternehmen sind. Dabei ergab sich, dass nur ein Viertel der deutschen Unternehmen über ausreichende Innovationskompetenz, Innovationsorganisation und Innovationskultur verfügen, um langfristig ihre Wettbewerbssituation zu sichern. Zwei Arten von Unternehmensclustern wurden als hoch innovativ eingeschätzt: Technologieführer und Disruptive Innovatoren. 6 % der untersuchten Unternehmen werden als Technologieführer klassifiziert, die eine starke Technologie-, Wissenschafts- und FuE-Orientierung haben und die technologische Grenze kontinuierlich nach außen verschieben. Die Unternehmen dieses Clusters sind vorwiegend große Unternehmen in den Bereichen Chemie, Pharma, Kunststoff und der Metall- und Elektroindus-

---

2 <https://www.handelsblatt.com/politik/international/internationales-ranking-zu-langsam-keine-strategie-deutsche-eliten-versagen-im-corona-jahr/27203070.html>.

trie. 19 % der Unternehmen sind Disruptive Innovatoren mit der Bereitschaft zu radikalen Innovationsprojekten und einer partizipativen Unternehmenskultur, die ganz auf Innovation ausgerichtet ist. Die Unternehmen dieses Clusters sind durchschnittlich sehr jung und stammen vor allem aus den unternehmensnahen Dienstleistungen, den Medien und der IKT-Branche. 46 % der Unternehmen werden als innovationsschwach eingeschätzt; praktisch alle davon sind KMU. Bei diesen Unternehmen fehlt bereits das Bewusstsein dafür, wie sehr ihre Marktposition durch sich verändernde Umfeldfaktoren, wie die Digitalisierung, den internationalen Wettbewerb oder disruptive Technologien gefährdet ist. 29 % der Unternehmen sind Innovation-Follower mit mittlerem Innovationserfolg. Die Konservativen Innovatoren (4 %), die zu dieser Gruppe zählen, weisen starre Hierarchien, Wissens-Silos sowie eine geringe Offenheit sowohl intern als auch gegenüber externen Kooperationspartnern auf. Bei diesen Unternehmen ist ein starker Kulturwandel erforderlich, wenn sie langfristig innovativer und resilenter werden wollen. Die andere Gruppe der Innovation-Follower – die Kooperativen Innovatoren (25 %) – hat innovationsoffene Unternehmensstrukturen, aber oft eine geringe technologische Expertise und zu wenig Engagement bei FuE. Zudem haben die Kooperativen Innovatoren Verbesserungspotenzial bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bzw. der Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle.

Griese et al. (2019) befragten Entscheider in 240 deutschen KMU, um den Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsgrad dieser Unternehmen zu beurteilen. Der Umgang der Unternehmen mit diesen beiden transformativen Herausforderungen wird zumeist isoliert voneinander erfasst. Zudem berücksichtigten die Autoren die organisationale Resilienz, welche nach Hoffmann (2017) die Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen erfasst, die ein Unternehmen braucht, um dauerhaft zu bestehen und sich weiterzuentwickeln. Die organisationale Resilienz wurde mit fünf Fragen gemessen, die folgende Themen abdeckten: offene Kommunikations- und Fehlerkultur, das optimistische und lösungsorientierte Führungsverhalten, die eigenverantwortliche Arbeitsweise der hierarchie-unabhängigen Problemlösung und die langfristige Unternehmensausrichtung. Eine Faktorenanalyse ergab, dass die Faktoren Digitalisierungsgrad und Nachhaltigkeitsgrad weitestgehend unabhängig voneinander gesehen werden können. Aus einer Clusteranalyse resultierten vier etwa gleich große Cluster an Unternehmen: Cluster 1 (n=62) der Nachhaltigen mit wenigen smarten und digitalen Prozessen, Cluster 2 (n=54) der klassischen Unternehmen mit niedriger Digitalisierung und niedriger Nachhaltigkeit, Cluster 3 (n=59) der digitalen Unternehmen mit smarten Prozessen und Produkten und Cluster 4 (n=56) mit smarten und nachhaltigen Prozessen sowie

Produkten. Die organisationale Resilienz korreliert positiv mit dem Digitalisierungsgrad. Unternehmen aus Cluster 4, die einen ausgeprägten Digitalisierungsgrad haben, weisen eigenverantwortliche Arbeitsweise unter schwachen Hierarchien auf und denken langfristiger. Zudem sind ihre Führungskräfte optimistischer und lösungsorientierter als in den anderen Unternehmensclustern. Unternehmen dieses Clusters priorisieren die langfristige Unternehmensexistenz über kurzfristige Erfolge. Hinsichtlich der Resilienz folgen Cluster 3, Cluster 1 und Cluster 2 mit der geringsten Ausprägung. Die Arbeit untersucht nicht die Kausalität zwischen der organisationalen Resilienz und dem Grad der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit. Indes liegt die Vermutung nahe, dass höhere organisationale Resilienz Unternehmen digitaler und nachhaltiger macht, da das Konzept die Fähigkeit zur Transformation erfasst.

Die Unternehmensberatung etventure führte 2019 ihre vierte Studie zur digitalen Transformation deutscher Unternehmen durch (Bergmann und van Alphen 2019). Dazu wurden Entscheidungsträger aus ca. 2000 deutschen Großunternehmen mit einem Mindestumsatz von 250 Mio. Euro pro Jahr befragt. Die Autoren der Studie interpretieren ihre Ergebnisse als Evidenz für „Hochmut einer alternden und saturierten Gesellschaft“, in der „Es wird schon nicht so schlimm kommen“- oder „Wir sind doch Weltmarktführer“-Denken herrsche (ebd., S. 48). Dies begründen die Autoren mit mehreren Schlüsselbefunden. Erstens hat die Digitalisierung an Stellenwert gegenüber dem Vorjahr 2018 verloren und gehört nur noch für 54 % der Unternehmen zu den Top-3-Themen. Zweitens verstehen 67 % der Unternehmen unter digitaler Transformation, dass das bestehende Geschäftsmodell und/oder bestehende analoge Prozesse digitalisiert werden. Nur 21 % verstehen darunter die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle. Drittens ist nach Meinung der Entscheidungsträger die größte Hürde der digitalen Transformation das Fehlen qualifizierter Mitarbeiter\*innen mit Digital-Know-How (76 % der Nennungen). Probleme in der Unternehmenskultur und -Organisation nehmen weniger als die Hälfte der Entscheider wahr, z.B. Verteidigung bestehender Strukturen (42 %), Scheu vor notwendigen weitreichenden, radikalen und disruptiven Entscheidungen (38 %), Unternehmen ist zu unflexibel und langsam geworden (36 %), zu festgefahren im jeweiligen Bereich (35 %) oder zu viele Entscheidungsebenen (24 %). Die Maßnahmen, die die Unternehmen einsetzen, um Digitalisierung und Innovation nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern, spiegeln die Problemanalyse in Teilen wider. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen die Flexibilisierung der Arbeitsformen, z.B. durch Arbeit im Homeoffice (76 % der Nennungen), und die Weiterbildung der Mitarbeiter\*innen zur Vermittlung von digitalem Know-How

und agilen Methoden (71 %). Tiefergehende Maßnahmen, welche die Organisationsstruktur verändern, werden seltener genannt, z.B. Schaffung agiler Organisationsstrukturen (60 %), Schaffung von Freiräumen für Mitarbeiter\*innen, die zur Umsetzung eigener Ideen und Projekte genutzt werden können (56 %) oder der Abbau von Hierarchien (33 %). Viertens glauben nur 23 % der Befragten, dass sich das Geschäftsmodell ihres Unternehmens stark oder sehr stark durch die digitale Transformation wandeln wird. 46 % glauben, dass ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren den bisherigen Umsatz auch ohne Maßnahmen zur digitalen Transformation halten kann. Die stärkste Wettbewerbsbedrohung sehen 76 % in Wettbewerbern aus der eigenen Branche, aber nur 21 % in Tech-Unternehmen wie Amazon oder Google und nur 3 % in jungen Startups.

Fraunhofer IAO und die Unternehmensberatung Rochus Mummert führten 2019 eine Befragung unter 82 mittelständischen Unternehmen durch, von denen 40 % familiengeführt sind (Hofmann und Wienken 2020). Mit dieser Studie sollte die Frage beantwortet werden, wie die digitale Transformation geführt wird. Die zentralen Ergebnisse der Studie sind ernüchternd: 1) Die digitale Transformation wird nicht überzeugend geführt, weil Fokus und Richtung unzureichend definiert sind, zu wenig strategisch begründet und nicht konsequent verfolgt werden. 2) Den Top-Führungspersonen fehlt es an Veränderungswillen und Inspirationsfähigkeit. 3) Der Druck zu wirklichen Veränderungen fehlt, weil die Geschäfte der befragten Unternehmen bis zum Befragungszeitpunkt gut liefen. 4) Veränderungen sind eher inkrementell, aber echte Neuerungen und neue Märkte bleiben unerreicht. Insbesondere werden Geschäftsmodelle nur iterativ verbessert, aber nicht grundlegend verändert. 5) Die Unternehmen sind nicht attraktiv genug für kreative Köpfe. Im Detail gaben 43 % der Befragten an, dass sie nicht in der Lage seien, neue Geschäftsmodelle zügig zu entwickeln, nachdem Chancen oder Bedrohungen erkannt wurden. Führung findet überwiegend klassisch mit einer Top-Down-Ausrichtung statt. Nur 28 % der Befragten stimmten jedoch der Aussage zu, dass es das Top-Management schaffe, die Mitarbeiter\*innen von der Umsetzung der zukünftigen Ausrichtung zu überzeugen. Lediglich in knapp der Hälfte der Unternehmen wird die Zukunftsvision beständig vorgelebt und kommuniziert. Dass kreative Mitarbeiter\*innen angezogen werden und auch im Unternehmen bleiben, glauben nur 27 % der Befragten. Mit dem Umsetzungsgrad der digitalen Transformation sind 30 % voll und ganz zufrieden oder eher zufrieden. Die Autoren der Studie sehen deutliche Schwächen hinsichtlich der inneren Überzeugung der Führungskräfte, dass die digitale Transformation notwendig und dringend ist. Die Offenheit für

Neues und die dafür notwendige Unternehmens- und Führungskultur sind nicht weit verbreitet.

Mit Bezug auf die Herausforderungen des Klimawandels ähneln die Befunde den Ergebnissen zur digitalen Transformation. Mahammadzadeh (2010) berichtet, dass im IW-Zukunftspanel mit 43,7 % weniger als die Hälfte der befragten 2600 Unternehmen im Klimawandel ein Thema von hoher strategischer Relevanz sahen (nach Rohstoffverknappung 60,9 % und demographischem Wandel 54,9 %). Nach der Einschätzung von Umweltexpert\*innen aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden war die Hauptmotivation für Klimaschutzmaßnahmen die Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben (73 % der Befragten), gefolgt von besseren Marktchancen durch Klimaschutzprodukte (53,9 %). Eigene Betroffenheit durch den Klimawandel wurde nur von 30,9 % der Befragten als Motivation genannt.

Nach der Einschätzung von Kurz und Wild (2015) dominieren bei Unternehmen vor allem Nachhaltigkeitsrhetorik, Nachhaltigkeitsaktionismus und Schaufensterbeispiele. Es mangelt an der strategischen Verankerung des Themas und an empirisch belegten, signifikanten Verbesserungen. Die Unternehmen hätten zu wenig Kenntnis über die von ihrer Geschäftstätigkeit verursachten ökologischen Risiken und sähen im nachhaltigen Wirtschaften in erster Linie eine technologische Herausforderung. Die Entwicklung neuer nachhaltiger Geschäftsmodelle habe nachrangige Priorität.

Diese Einschätzung passt zu den Ergebnissen von Groth und Brunsmeier (2015), welche die Klimaberichterstattung von Großunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz analysiert haben. Demnach berichtet zwar eine Mehrheit der betrachteten 125 Unternehmen von einer mittleren bis hohen Wahrscheinlichkeit der Veränderung der Lufttemperatur als Risikotreiber, jedoch hält der überwiegende Teil der Unternehmen die eigene Betroffenheit für niedrig bis mittel. Eine starke Betroffenheit wird in keiner Branche festgestellt. Goldstein et al. (2019) betätigen diese Ergebnisse mit einer Auswertung von Daten aus der freiwilligen Berichterstattung von knapp 2000 internationalen Unternehmen, die 69 % der globalen Marktkapitalisierung repräsentieren. Demnach weichen wissenschaftliche Schätzungen der Kosten des Klimawandels und die Einschätzungen der Unternehmen um zwei Größenordnungen (wenigstens um den Faktor 100) voneinander ab. In ihrer Berichterstattung unterschätzen die Unternehmen die Kosten des Klimawandels massiv, weil sie nicht nur die direkten physischen Schäden unterschätzen, sondern vor allem die systemischen Folgen des Klimawandels nicht erkennen. Folgerichtig bevorzugen Unternehmen inkrementelle und reaktive Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel gegenüber radikalen Maßnahmen. Die Auto-

ren zitieren den Vorsitzenden des Financial Stability Boards, Mark Carney, der die Tendenz der Unternehmen, die Folgen des Klimawandels zu unterschätzen und nicht ausreichend darüber zu berichten, als „tragedy of the horizon“ bezeichnet hat. Die Tragödie besteht darin, dass der Zeitpunkt, an dem der Klimawandel die globale finanzielle Stabilität bedroht, zu spät für effektives Handeln ist.

Eine aktuelle Studie der Commerzbank (2021) unter 2000 deutschen Unternehmen weist auf einen Bewusstseinswandel unter Unternehmen hin. 77 % der befragten Unternehmen stimmten der Aussage zu, dass Nachhaltigkeit eine Notwendigkeit für die Zukunftsfähigkeit des Mittelstandes ist. Allerdings haben nur 35 % eine Nachhaltigkeitsstrategie und bei 32 % ist eine solche in Planung. 19 % haben bereits neues Geschäftsfelder vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit aufgebaut und 25 % sind auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern. Bei mehr als der Hälfte (55 %) ist das nicht der Fall. Für die meisten Unternehmen ist das Nachhaltigkeitsmanagement jedoch vor allem ein Instrument der Imagepflege (83 %) und zur Stärkung der Kundenbindung (74 %). Nur für 53 % dient es der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Produktinnovationen wollen nur 48 % damit fördern. Aus dieser Einschätzung lässt sich ableiten, dass die bereits umgesetzten Maßnahmen eher effizienz- bzw. inputorientiert sind und weniger das Geschäftsmodell betreffen. 75 % der Unternehmen haben Maßnahmen zur Einsparung von Verbrauchsmaßnahmen (z.B. Papier) umgesetzt, 62 % Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsprozessen. Hingegen haben nur 43 % Maßnahmen zur CO2-Reduktion umgesetzt und lediglich in 29 % der Fälle, Maßnahmen zum Innovationsmanagement. Das größte Hindernis für Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist, dass Aufwand und Ertrag nicht einschätzbar seien (von 50 % genannt).

## *6. Fazit*

Dieser Aufsatz verfolgte das Ziel, eine Antwort auf die Frage zu geben, wie transformationsfähig die deutsche Wirtschaft derzeit ist. Des Weiteren wurde die Frage gestellt, ob es eine ausreichende Resilienzorientierung gibt, also eine Einsicht, dass zukünftige Herausforderungen, wie die voranschreitende Digitalisierung und der Klimawandel, eine noch größere Resilienz erfordern werden als die Corona-Krise.

Die Sichtung vorhandener Studien legt eine eher pessimistische Einschätzung der Transformationsfähigkeit nahe. Viele Unternehmen – etwa 64 % – betreiben strategische Vorausschau (Foresight) nicht in angemessenem Ausmaß. Wenn es Foresight-Aktivitäten gibt, sind diese häufig nicht

institutionalisiert, dem Unternehmensumfeld nicht angemessen und beschränken sich häufig nur auf Entwicklungen auf Absatzmärkten und der Technologie, nicht aber auf das weitere Umfeld, in dem sich die Unternehmen bewegen. Zudem ist der Zeithorizont der Vorausschau eher kurz. Nur etwa ein Viertel der Unternehmen wurden in der Bertelsmann-Studie als hoch innovativ eingeschätzt, 46 % hingegen als innovationsschwach. Bei den 29 % der Unternehmen mit mittlerem Innovationserfolg mangelt es vor allem an der Fähigkeit, die Geschäftsmodelle zu verbessern bzw. neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Das Bewusstsein, dass die Digitalisierung eine wichtige Herausforderung darstellt, ist in vielen Unternehmen oberflächlich vorhanden. Dennoch fehlt in vielen Unternehmen die Einsicht, dass die eigentliche Herausforderung nicht nur in der Digitalisierung vorhandener analoger Prozesse und Geschäftsmodelle besteht, sondern in der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Die Digitalisierung ist eher ein Thema der Effizienzsteigerung als der Erhöhung der Resilienz. Neue Wettbewerber wie Tech-Unternehmen oder Startups sehen viele etablierte Unternehmen nicht als Gefahr. Etwa die Hälfte der Unternehmen glaubt, die Umsätze auch ohne Maßnahmen zur digitalen Transformation aufrechterhalten zu können. In vielen Unternehmen fehlt das Bewusstsein dafür, dass die Transformation von Unternehmens- und Führungskultur und der Organisationsstruktur wichtige Voraussetzungen für eine digitale Transformation sind, die zu neuen Ideen und Möglichkeiten führt.

Ähnlich ist die Einschätzung hinsichtlich der Themen Nachhaltigkeit und Klimawandel. Nach wie vor sind diese Themen für viele Unternehmen nicht von hoher strategischer Relevanz. Sie beschäftigen sich damit eher aufgrund äußeren Drucks oder zur Imagepflege, als aus der inneren Überzeugung, dass der Klimawandel tiefgreifende Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit haben kann. Die erwarteten Folgen des Klimawandels werden massiv unterschätzt. Daher hat nur ca. ein Drittel der deutschen Unternehmen eine bereits implementierte Nachhaltigkeitsstrategie, die sich hauptsächlich auf Maßnahmen zur Effizienzsteigerung beschränkt. Maßnahmen zur Vorsorge, wozu auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle gehört, haben geringere Priorität.

Es entsteht somit der Eindruck, dass in der deutschen Wirtschaft bisher eher kein allgemeiner Wechsel von einer Effizienzorientierung hin zu einer Resilienzorientierung stattgefunden hat. Resilienzorientierung erfordert die Bereitschaft zur umfassenden Transformation in Unternehmen, die bisher fehlt. Diese Bereitschaft ist Ausdruck von Unternehmertum im Schumpeterschen Verständnis der kreativen Zerstörung, die nicht nur in Märkten, sondern auch innerhalb von Unternehmen stattfinden sollte.

Zur Erhöhung der Resilienz der Wirtschaft gegenüber zukünftigen Herausforderungen, müssen unternehmerisch denkenden Menschen auch als Corporate Entrepreneurs oder Intrapreneure Veränderungsnotwendigkeiten erkennen, Chancen und Risiken von Handeln und Nichthandeln vor-ausschauend erfassen und über die Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, diese Veränderungen umzusetzen. Damit es diese Menschen in ausreichender Zahl gibt, sind auch die Universitäten gefordert, mehr Entrepreneure und weniger Manager\*innen auszubilden.

### *Literaturverzeichnis*

- Bardt, Hubertus; Grömling, Michael (2021). Knappheiten und Engpässe bei Vorleistungen – Ergebnisse einer IW-Verbundsumfrage. IW-Kurzbericht 31/2021. Institut der deutschen Wirtschaft.
- Begemann, Marie-Christin; van Alphen, Christian (2019). Die Zukunftsfähigkeit der deutschen Unternehmen. etventure-Studie Digitale Transformation 2019.
- Casas i Klett, Tomas; Cozzi, Guido (2021). Elite Quality Report 2021: Country scores and global rankings. Zurich: Seismo.
- Chowdhury, Priyabrata; Paul, Sanjoy Kumar; Kaisar, Shahriar; Moktadir, Md. Abdul (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: a systematic review. *Transportation Research Part E* 148, 102271.
- Clemens, Marius; Dany-Knedlik, Geraldine; Michelsen, Claus; Pasch, Sandra (2021). Insolvenzgeschehen in Deutschland: Corona-Pandemie hinterlässt erste Spuren. *DIW Wochenbericht* 88(11), 216 – 221.
- Commerzbank (2021). Wirtschaft im Umbruch – Die Chancen des „Green Deal“. Unternehmerperspektiven Studie 2021.
- Deutscher Bundestag (2013). Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012. Drucksache 17/12051, S. 5 – 6.
- Gärtner, Christian (2018). Der Fall der Autoindustrie. In: Gärtner, Christian; Heinrich, Christian (Hrg.). *Fallstudien zur Digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer.
- Gehrckens, H. Mathias (2019). Das Transformationsdilemma im Einzelhandel. In: Heinemann, Gerrit; Gehrckens, H. Mathias; Täuber, Thomas; Accenture GmbH (Hrg.). *Handel mit Mehrwert – Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goldstein, Allie; Turner, Will, R.; Gladstone, Jilian; Hole, David G. (2019). The private sector's climate change risk and adaptation blind spots. *Nature Climate Change* 9(19), 18 -25.
- Griese, Kai-Michael; Hirschfeld, Gerrit; Baringhorst, Simon (2019). Unternehmen zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit – eine empirische Untersuchung. *NachhaltigkeitsManagementForum* 27, 11 – 21.

- Groth, Markus; Brunsmeier, Annette (2015). Unternehmerische Klimawandelrisiken – Eine sektorübergreifende Analyse auf der Grundlage von CDP Klima-Berichterstattungen. *uwf UmweltWirtschaftsForum* 23, 111 – 115.
- Halber, Marco (2017). Digitalisierung im zweiten Gesundheitsmarkt. In: SRH Fernhochschule (Hrg.). *Digitalisierung in Wirtschaft und Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Haucap, Justus (2021). Die Post-Covid-19-Wirtschaft: Folgen der Coronakrise für Handel, Dienstleistungen und staatliches Unternehmertum. *ifo Schnelldienst* 3/2021, 17 – 20.
- HDE – Handelsverband Deutschland (2014). Branchenreport Einzelhandel – Stadt und Handel. September 2014.
- Hoffmann, Gregor Paul (2017). *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*. Berlin: Springer.
- Hofmann, Josephine; Wienken, Valerie (2020). *Führung in der digitalen Transformation – Ein Realitätscheck für mittelständische Industrieunternehmen*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-599911.html>.
- Kurz, Rudi; Wild, Werner (2015). Nachhaltigkeit und Unternehmen. *uwf UmweltWirtschaftsForum* 23, 323 – 327.
- Mahammadzadeh, Mohammad (2010). Klimawandel ein Thema mit strategischer Bedeutung für die Unternehmen. *uwf UmweltWirtschaftsForum* 18, 45 – 51.
- Manke, Kay O.; Funder Jörg; Sehi, Rene (2015). Strukturwandel im deutschen Einzelhandel. Red Paper Retail & Consumer No. 8. Bearing Point
- Ornau, Frederik (2017). Die digitale Transformation in der Finanzindustrie. In: SRH Fernhochschule (Hrg.). *Digitalisierung in Wirtschaft und Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Pohl, Pauline; Kempermann, Hanno (2019). *Innovative Milieus – Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Produktivität für Inklusives Wachstum* Band 6. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Reichenbach, Gerold; Göbel, Ralf; Wolff, Hartfrid; Stokar von Neuform, Silke (Hrg.) (2015). *Risiken und Herausforderungen für die öffentliche Sicherheit in Deutschland. Grünbuch des Zukunftsforums öffentliche Sicherheit*. Berlin: ProPress Verlagsgesellschaft.
- Rohrbeck, René; Kum, Menes Etingue (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change* 129, 105–116.
- Schwab, Klaus; Zahidi, Saadia (eds.) (2020). *How countries are performing on the road to recovery. World Economic Forum – The global competitiveness report, special edition 2020*.
- Statistisches Bundesamt (2021). Dossier des Statistischen Bundesamtes mit aktuellen Statistiken zur COVID-19 Krise. Ausgabe 04/2021. Wiesbaden.
- Stopper, Silke; von Garrel, Jörg; Bittner, Paul; Mühlfeler, Manfred (2017). Digitalisierung in der Produktion. In: SRH Fernhochschule (Hrg.). *Digitalisierung in Wirtschaft und Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer.

*Wirtschaft in der Transformation: Von der Effizienz- zur Resilienzorientierung?*

- Stüber, Eva; Hudez, Kai, Becker, Gero (2017). Veränderung der Geschäftsmodelle im Handel durch die Digitalisierung. In: Gläß, Rainer; Leukert, Bernd (Hrg.). *Handel 4.0 – Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Tyssen, Matthias (2012). Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Wiesbaden: Gabler Verlag.



# Change by Design or Change by Disaster: Welche Transformation zeichnet sich ab?

*Rolf G. Heinze*

## *Die Corona-Krise als Gesellschaftsexperiment*

"So viel Wissen über unser Nichtwissen und über den Zwang, unter Unsicherheit handeln und leben zu müssen, gab es noch nie" (Habermas 2020). Diese Worte sollten von jedem/jeder Wissenschaftler\*in ernst genommen werden und deshalb ist es immer gewagt, über aktuelle Ereignisse zu schreiben, zumal wenn solch ein außerordentlicher externer Schock wie die Corona-Pandemie die gesamte Gesellschaft unvorbereitet traf und sich ein Ende der Pandemie erst langsam abzeichnet. Im Folgenden sollen dennoch einige (vorsichtige) Schlussfolgerungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht gezogen werden, wenngleich sich die realen Wandlungsprozesse noch nicht genau markieren lassen. Durch die globale Pandemie geraten Verwerfungen und Widersprüche stärker in den Fokus, bringen einseitige Argumentationslinien ins Wanken und führen zu einem Wandel der gesellschaftspolitischen Narrative. Dabei bleibt die Frage offen, ob dies nur temporär geschieht oder sich eine Neujustierung der grundlegenden gesellschaftlichen Steuerungsmuster abzeichnet (vgl. ausführlich Heinze 2020).

Das Virus hat Deutschland und auch andere Länder unvorbereitet getroffen, wenngleich bereits nach der Finanzkrise explizit auf die Ausbreitung weiterer Krisen, die einen hohen Leidensdruck auslösen und große Schäden hinterlassen können, hingewiesen wurde. Demnach fehlen Demokratien „Strategiefähigkeit und eine gesteigerte und auf die Zukunft ausgerichtete Lernfähigkeit. Was die Demokratie zusätzlich zu ihren etablierten Qualitäten braucht, ist ein strategischer Umgang mit künftigen Krisen. Dass die Krisen kommen werden, steht fest. Ob es nun demographische Entwicklungen sind, Altersvorsorge, Pflege, Pensionssysteme, Staatsschulden, Ökologie, Infrastrukturen oder Netzsicherheit, Pandemien, Klimawandel, Migration, Kriege um Wasser und Öl, die Frage ist in allen Fällen nicht mehr, ob, sondern wann und in welcher Form die Krise kommt“ (Willke 2014, 151). Allerdings wurden solche Hinweise auf die Erwartbarkeit globaler Krisen (auch einer Pandemie, wie sie seit 2020 mit

dem Corona-Virus grasiert) vom politisch-administrativen System nicht aufgegriffen. Eher wird die These bestätigt, dass die Politik erst bei einem massiven Ausbruch einer Krise (also bei externen Schocks) reagiert, dann zwar Führungsstärke beweisen will (und dies auch bei der Bekämpfung der Pandemie in einem bislang nicht bekannten Ausmaß praktiziert), insgesamt aber nicht den Eindruck vermittelt, über das konkrete Management hinaus eine zukunftsfähige Bewältigungsstrategie (manche sprechen auch von Resilienz<sup>1</sup>) zu haben. Eher kann eine Überforderung der Politik konstatiert werden.

Dennoch zeigt sich im Hinblick auf die Rolle der Politik ein Wandel des Leitbildes. Mit Aufkommen der Krise hat der Staat eine neue Regulierungskraft demonstriert, die man als Relativierung vom neoliberalen Paradigma bezeichnen könnte. Durch die Krisenbekämpfung haben der Staat und die Akteure der Zivilgesellschaft gegenüber einer jahrelang verkündeten Mark tideologie eine neue Wertschätzung erfahren. Noch ist die Gesellschaft allerdings im Schockzustand und politische Führung ist in solchen Situationen immer gefragt, was aber nicht bedeutet, dass die relativ hohe Akzeptanz längere Zeit anhält. Derzeit gibt es keine Befürworter einer Agenda des freien Marktes, eher dürfte sich sowohl in der Bevölkerung als auch bei den politischen Eliten nach der Krise dauerhaft die Aufgabe stellen, „das ganze Programm einer hemmungslosen Unterwerfung der Lebenswelt unter Imperative des Marktes auf den Prüfstand (zu) stellen“ (Habermas 2008, 53). Denn die rasche Ausbreitung des Virus mit all den negativen Signalwirkungen für die Realwirtschaft und das öffentliche Leben hat mit einer nicht vorhersehbaren Rigorosität auch westlichen Ländern gelehrt, wie zerbrechlich der globale und digitalisierte Kapitalismus ist und dass dieser ohne staatliche Regulierungen und eine ausgebauten öffentlichen Infrastruktur nicht überleben kann. Gut zehn Jahre nach dem Finanzcrash wurde erneut das Vertrauen in das Wirtschaftssystem nachhaltig erschüttert und es ist auf theoretisch-konzeptioneller Ebene festzuhalten, dass das Marktparadigma und der damit ausgelöste Ökonomisierungsdruck als das zentrale Leitbild gescheitert sind. Sie mögen für wichtige Subsysteme wie die Wirtschaft durchaus sinnvolle Leitplanken und Orientierungsmuster sein, eine Gesellschaft kann aber nicht als Ansammlung von Märkten oder primär in Kategorien der Eigeninteressen gedacht werden. Aus soziologischer Sicht ist es spannend zu beobachten, wie Solidarität, Familie, Nachbarschaft und Freunde angesichts der

---

1 Siehe auch den Beitrag „Wirtschaft in der Transformation: Von der Effizienz- zur Resilienzorientierung“ von Michael Roos in dieser Ausgabe.

Krise nun als gesellschaftliche Ordnungsmuster erheblich an Gewicht gewonnen haben. Die Solidarressourcen der Zivilgesellschaft halfen, einige der Einschränkungen, die mit der Pandemie verbunden sind, besser zu bewältigen. Auch wenn es bei der Bekämpfung der Pandemie wichtig ist, soziale Kontakte möglichst gering zu halten, rückte dennoch das soziale Miteinander im Sozialraum in den Fokus.

Die mit der Corona-Pandemie neu aufgeflammte Debatte um Solidarität kann auch zum Anlass genommen werden, über die aktuellen Sorgemeinschaften hinaus die Rolle und Funktion der Zivilgesellschaft als Steuerungsform sozialer Beziehungen in modernen Gesellschaften zu reflektieren. Die mit den abrupten und in der Größenordnung noch nie dagewesenen Unterbrechungen des öffentlichen Lebens verbundene Entschleunigung hat viele Menschen zwangsläufig auf ihr nahe Lebensumfeld und wechselseitige Sozialbeziehungen zurückverwiesen. Dieser Rückzug aus dem öffentlichen Raum löst bei einigen Menschen, die ohnehin von Vereinsamung bedroht sind, Ängste aus oder verstärkt diese. Bei anderen führt die ungewohnte Situation entleerter öffentlicher Räume zu einer gereizten Stimmung. Alle spüren den sozialen Kitt, der letztlich Gesellschaften zusammenhält, aber auch auf sozialstaatliche Sicherungen, die als Formen institutionalisierter Solidarität zu verstehen sind, angewiesen ist.

Aus der (Re-)Vitalisierung der Solidarität folgt nicht zwangsläufig die Abwesenheit individualistischer Handlungsstrategien, wie sie sich auch in der Corona-Krise, etwa in Feierlichkeiten trotz hoher Ansteckungsgefahren, äußerten. Egoistische Verhaltensweisen in Notsituationen sind nicht überraschend, zumal kurzfristiges Effizienzdenken in den letzten Jahrzehnten sowohl als Muster gesellschaftlicher Beziehungen als auch in der Wirtschaft und in weiteren Funktionssystemen, wie der Bildung, als Leitbild propagiert wurde. „Die Revolution des Ichs charakterisiert den Neoliberalismus, der uns jetzt schon fast 50 Jahre begleitet. Nicht nur die Kollektivkräfte animieren, nicht nur die gusseisernen Strukturen der Gesellschaft führen uns, sondern auch die einzelne Person kann etwas bewirken. Einzelne können die Welt verändern, Garagenunternehmertum, die Virtuosen der zivilgesellschaftlichen Aufbrüche, die Graswurzelbewegungen. Also eine Revolution des Ichs, die im Grunde in der Vorstellung gipfelt, dass eine gute Gesellschaft eine Gesellschaft starker Einzelner ist. Und dass Politik nichts anderes tun soll, als die Einzelnen in die Möglichkeit zu versetzen, ihre Stärke zu entwickeln. Das war die Idee“ (Bude 2021, 28; vgl. auch Honneth 2021).

Vor diesem Hintergrund ist eher hervorzuheben, wie solidarisch die Mehrheit der Bevölkerung in Bezug auf den Schutz der Älteren und Vorerkrankten agierte und umfassende Einschränkungen hinnahm.

### *Renaissance der Zivilgesellschaft?*

Wenn die Pandemie als Beschleuniger von Prozessen gesehen wird, die sich bereits im Wandel befinden, zählt dazu der Wertigkeitsverlust marktlicher Regulierungen. Es wird zunehmend anerkannt, dass die Funktionsfähigkeit einer Gesellschaft von einer öffentlichen Infrastruktur und Daseinsvorsorge abhängt. In Krisenzeiten, zumal wenn diese mit so weitreichenden Einschränkungen des öffentlichen Lebens verbunden sind, werden die Abhängigkeiten deutlich. Das Gleiche gilt für die derzeit oft angesprochenen zivilgesellschaftlichen Hilfen und Unterstützungsnetzwerke, die durch die kollektiven Gefährdungserfahrungen mobilisiert wurden, was auch in anderen Umbruchzeiten zu beobachten war. Neben der speziellen Verantwortung informeller sozialer Netzwerke und sozialer Beziehungen sticht im deutschen Wohlfahrtsmodell die Formierung der Zivilgesellschaft in Form starker Nonprofit-Organisationen hervor, die sich von anderen wohlfahrtsstaatlichen Systemen unterscheidet. „Freie Wohlfahrtsverbände, Genossenschaften, Vereine, aber auch Familien, Nachbarschaften und soziale Netze sind wichtige Bestandteile eines historisch gewachsenen, gemischten Wohlfahrtsmixes, in dem Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenwirken. Aber auch Angebote der Daseinsvorsorge, die ehrenamtlich von der Bürgerschaft organisiert werden, haben eine lange Tradition. Viele Vereine erfüllen Aufgaben mit Bezug zur Daseinsvorsorge. Häufig werden Bereiche der sozialen Daseinsvorsorge, wie Dorfläden, Mobilitäts-, Seniorenberatungs- und Betreuungsdienste, durch die Bürger vor Ort organisiert“ (Dehne 2019, 62). Insgesamt dürften derzeit hierzulande etwa 3,7 Millionen Beschäftigte in Non-Profit-Organisationen tätig sein (mit weiterwachsender Dynamik), was nachdrücklich auf die Bedeutung dieses Sektors hinweist (vgl. Adloff/Busse 2020 sowie die Beiträge in Heinze et al 2018).

In der Corona-Pandemie wurde der Gesundheits- und Sozialsektor zum ersten Mal auf zentraler politischer Ebene als systemrelevant definiert, obgleich seit einigen Jahren viele Studien insbesondere auf die Relevanz gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen hingewiesen haben. Der Dienstleistungssektor prägt bereits seit einiger Zeit regionale Arbeitsmärkte, aber scheinbar ist dieser Wandel eher lautlos abgelaufen und es scheint vielen nicht aufzufallen, dass wir in einer postindustriellen Gesellschaft

leben. Über die umfassende gesellschaftliche Bedeutung der sozialen Infrastrukturen macht man sich in der Regierungspolitik erst Gedanken, wenn Krisen auf diese Basisinstitutionen unmissverständlich hinweisen. Dies betrifft sowohl die sozialen Dienste und Gesundheitseinrichtungen wie auch die technische Infrastruktur (explizit in Fragen der Digitalisierung).

Eine bedarfsgerechte Infrastruktur ist nicht nur Voraussetzung und Unterbau wirtschaftlicher Aktivitäten, sondern bestimmt auch zentral die Lebenssituation vieler Menschen. Deshalb wird auch in neueren Publikationen verstärkt auf einen Ausbau der Infrastruktur, gerade in strukturschwachen Räumen und mit Blick auf vulnerable Gruppen, hingewiesen. Wenngleich die Verantwortung für die Ausgestaltung der Daseinsvorsorge beim Staat und den Kommunen liegt, werden in Deutschland – teilweise auch ergänzend zu privatwirtschaftlichen Angeboten – Aufgaben insbesondere auf Akteure wie etwa Wohlfahrtsverbände, Selbsthilfegruppen oder Genossenschaften übertragen. Die Wohlfahrtsverbände wirkten schon immer als Scharnier zwischen dem formellen und dem informellen Sektor, indem sie sowohl die ehrenamtliche Arbeit organisieren und gleichzeitig nach Maßgabe sozialgesetzlicher Regelungen Dienstleistungsangebote in formalen Organisationen bereitstellen und zudem als Anwälte „schwacher“ Interessen auftreten.

Die ausdifferenzierten Formen der Zivilgesellschaft oder Gemeinwohlokonomie sind in den letzten Jahrzehnten angewachsen und bieten gerade in Krisenzeiten Perspektiven. „In den letzten großen Krisen in Europa – der Eurokrise und der Flüchtlingskrise – zeigten sich die große Bedeutung des sozialen Kapitals und die Stärke der Zivilgesellschaft besonders deutlich. Engagement und solidarisches Handeln nahmen damals ebenso zu wie verschiedene Formen des politischen Protests. Der Herbst 2015 gilt zu Recht als ‚Sternstunde‘ der Zivilgesellschaft in Deutschland. Seinerzeit engagierten sich Millionen von Bürger\*innen, viele von ihnen zum ersten Mal, unzählige Helfer\*innen-Initiativen für Geflüchtete wurden gegründet, und auch etablierte Vereine und Wohlfahrtsorganisationen engagierten sich“ (Grande/Hutter 2020, 27).

Allerdings stellt sich die Frage, wie dauerhaft solche Unterstützungsleistungen sind. Was in der Gefährdungssituation an gegenseitiger Hilfe möglich wird, verlängert sich nicht einfach in den Normalzustand – zumal auch die Medien eine Erregungsatmosphäre geschaffen haben, die wieder abflachen wird. „Möglicherweise besteht und funktioniert die große Hilfsbereitschaft nur bei kleineren Herausforderungen des Alltags und solange nur wenige von der Epidemie betroffen sind. Für die Stabilität sozialer Strukturen bleibt es daher wichtig, dass öffentliche Institutionen vor Ort

handlungsfähig sind – von der Gemeindeverwaltung bis zur Caritas“ (Simmank/Vogel 2020, 2).

Bisherige Krisenerfahrungen legen zwar nahe, dass in Zeiten gemeinsamer Gefährdungen grundlegende Gesellschaftsentwürfe (wie die Etablierung eines universellen Wohlfahrtsstaates nach dem Zweiten Weltkrieg) generiert und umgesetzt wurden, allerdings ist dies kein zwangsläufiger Transformationsprozess. Die Frage eines gesteuerten oder eines sporadischen Gesellschaftswandels bleibt bislang unbeantwortet. Sicherlich wird die neue Normalität einige Signale aus dem Krisenmodus aufnehmen, wenngleich die desintegrierenden sozioökonomischen Wirkungen der Corona-Pandemie nicht unterschätzt werden dürfen (vgl. Dörre 2020 und Neckel 2021). Der Wiederaufbau könnte bspw. mit der ohnehin anstehenden Energie- und Mobilitätswende und einer stärker integrierten Versorgung verkoppelt werden, um nachhaltiger und vorausschauender zu handeln. Es werden aber wohl nur dort, wo es bereits vor der Krise eine Reformdebatte gab und Innovationspotenziale vorhanden waren, neue Wege real beschritten und das „window of opportunity“ als Weichenstellung genutzt. Insofern könnte man dann von der Krise als Katalysator oder als Ferment für einen gezielten Politikwandel sprechen. Dies könnte auch den Blick auf die Bedeutung einer kollektiven Daseinsvorsorge schärfen. Während der Corona-Pandemie hat der Sozial- und Gesundheitssektor endlich die Anerkennung bekommen, systemrelevant zu sein, obgleich er aus beschäftigungs- und sozialpolitischer Sicht schon seit Jahrzehnten zu den zentralen gesellschaftlichen Institutionen zählt. Dennoch wurde er stiefmütterlich behandelt und oft betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien unterworfen, deren Unangemessenheit gerade in der Pandemiephase manifest wurde. Ob die Wertschätzung über die Pandemiephase hinaus anhält und einen strategischen Politikwechsel einleitet oder weiterhin punktuelle „Reparaturmaßnahmen“ dominieren, ist noch nicht entschieden.

Wenngleich die Ökonomisierung als grundlegendes Strukturprinzip der gegenwärtigen Gesellschaft zurückgedreht werden wird, kann einiges revidiert werden, was in den letzten Jahrzehnten vor dem Hintergrund neoliberaler Leitbilder oft relativ schnell einzelnen Funktionsbereichen, wie etwa den Hochschulen und sozialen Einrichtungen, übergestülpt wurde. „Eine stärkere Berechenbarkeit bestimmter Grundvoraussetzungen des Lebens – etwa in Bezug auf Gesundheitsversorgung, Wohnen und Bildung – qua Steuerung von staatlicher Seite (könnte) ebenso anvisiert werden wie Maßnahmen zur Minderung der starken Ausschläge sozialer Ungleichheit, die sich aus den polarisierten Arbeitsmärkten ergeben. Eine solche Entökonomisierung des Sozialen ließe sich im Übrigen auch unabhängig

von staatlichen Instanzen von den Akteuren selbst in ihren persönlichen Beziehungen anstreben“ (Reckwitz 2019, 234).

### *Der Diskurs um gesellschaftliche Transformationen*

In der Soziologie dominierten schon vor der Corona-Krise Debatten zur „Großen Transformation“, wobei neben der Analyse der vielfachen Krisen ebenfalls Fragen zu grundlegenden institutionellen Innovationen und einer Gesellschaftssteuerung im Zentrum standen (vgl. die Beiträge in Dörre et al 2019). Dabei geht es sowohl um Alternativen zu den klassischen etatistischen Herrschaftsformen als auch korporatistischen Steuerungsversuchen, deren Blütezeit in Deutschland vorüber ist. Die Krise des traditionellen Korporatismus bedeutet jedoch nicht, gänzlich auf die sektoralen Selbstorganisationsfähigkeiten und Lösungskompetenzen der Organisationen des „Dritten Sektors“ neben dem Markt und dem Staat (seien es die Tarif- und Berufsverbände, Genossenschaften oder im Gesundheits- und Sozialsektor die Wohlfahrtsverbände) zu verzichten. Gerade wenn es um fundamentale Strukturumbrüche oder Pfadwechsel geht, sind die Mechanismen der politisch-institutionellen Gestaltung von zentraler Bedeutung. Dies impliziert für Transformationsanalysen sowohl den Einbezug der Strategie- und Handlungsfähigkeit der zentralen politischen Akteure, als auch der Dynamiken in einzelnen Subsystemen, weil nur dadurch die Frage nach den Transformationspotentialen und einem geordneten (designten) Wandel näher geklärt werden kann. Mit der Fokussierung auf korporative Akteure in gesellschaftlichen Teilsystemen grenzt man sich von Theorien ab, die über eine „Große Transformation“ oder einen Übergang in eine grundlegend andere Gesellschaftsordnung spekulieren.

Über Staatsversagen sowie auch Marktversagen wird schon seit einigen Jahrzehnten in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen gestritten. Sozialwissenschaftliche Diagnosen haben die Steuerungsfähigkeit zentraler Politik schon seit geraumer Zeit als begrenzt angesehen und nicht umsonst gab es schon seit den 1980er Jahren eine intensive Debatte um den kooperativen Staat, der seine Steuerungsfähigkeit über die Partizipation außerstaatlicher Akteure erweitert hat. Die korporatistische Erweiterung des Steuerungsrepertoires ist aber auch an ihre Grenzen gestoßen, erforderlich sind neue Impulse für eine umstrukturierende Politik (bspw. in Fragen des Klimawandels und der Energieversorgung, der Mobilität oder der alternden Gesellschaft). Bei Transformationen geht es pragmatisch um „grundlegende Strukturänderungen in einem oder mehreren Teilberei-

chen, die letztlich auf die gesamte Gesellschaft ausstrahlen“ (Benz/Czada 2019, 244).

Wenn von einem grundlegenden Wandel auf der Meso-Aggregations-ebene gesprochen wird, rücken die relativ abgeschotteten Politikarenen („Silos“) in den Blick, die im Hinblick auf Transformationen überwunden werden müssen. Innovationen bedeuten, neue Formen organisierter Vernetzung zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Feldern bzw. Steuerungsformen zu etablieren, um die Potentiale zu nutzen. Die Nutzbarmachung von zivilgesellschaftlicher Solidarität und Selbstorganisations-fähigkeiten gilt nicht nur für soziale Infrastrukturen und soziale Dienste, sondern auch in anderen Politikfeldern wie etwa dem Klimaschutz, der Sozialraumentwicklung, der Energie- und Wasserversorgung sowie generell Fragen der Daseinsvorsorge.

Diesen Überlegungen liegt ein Innovationsbegriff zugrunde, der über naturwissenschaftlich-technische Produkt- und Prozessinnovationen oder Markttinnovationen hinausgeht und auf die Neukonfiguration politisch-sozialer Arrangements zielt. Es handelt sich dann um eine soziale Innovation, wenn von einer bestimmten Gruppe von Akteuren eine intentionale Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Regelungsfeldern mit dem Ziel stattfindet, Herausforderungen und Probleme sozialintegrativer (gemeinwohlorientierter) und zugleich effizienter zu lösen als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.

### *Politische Steuerung in unsicheren Zeiten*

Wenn man Krisenzeiten als Knotenpunkte begreift, bilden sich hier neue Verschränkungen von Ordnungsprinzipien und Priorisierungen. Das Corona-Virus hat nachdrücklich bewusstgemacht, wie stark sowohl die Gesundheit der Bürger\*innen als auch wirtschaftliche Wertschöpfungen von einer funktionierenden staatlichen Infrastruktur und öffentlicher Daseinsvorsorge abhängen. Durch die Pandemie haben sich Verunsicherungen und sozioökonomische Verwerfungen einerseits vertieft, andererseits hat es schon vor dieser Krise globale Katastrophen und gesellschaftliche Zersplitterungsprozesse gegeben. Auch die derzeit oft gehörte These von einer durch die Krise erschöpften Gesellschaft ist nicht unbedingt neu (vgl. Heinze 2011). Allerdings zeichnen sich die derzeitigen Ungleichheiten und auch das subjektive Unbehagen durch eine neue Qualität insofern aus, als hierdurch eine Steigerung der Bedrohungen und Kontrollverluste in globaler Hinsicht erfolgte und die Gesamtgesellschaft betrifft. Es ist noch nicht absehbar, wie lange die Corona-Krise und die damit ausgelösten ge-

sellschaftlichen Partikularisierungen und Desorganisationserscheinungen die politische Agenda beherrschen werden.

Politische Steuerung bedeutete in den letzten Jahrzehnten zumeist reaktives, kurzfristiges Agieren auf aktuelle Herausforderungen. In einer organisierten Gesellschaft fällt es der Politik schon in Normalzeiten immer schwerer, aus den punktuellen Krisenbearbeitungen zugunsten einer gestaltenden und vorausschauenden Perspektive auszubrechen. Dies wird nur gelingen, wenn das politische Steuerungsrepertoire durch das Zusammenspiel mit den in den jeweiligen Funktionssystemen maßgeblich agierenden Organisationen angereichert wird. Dabei treten in vielen Handlungsfeldern Governanceprobleme insofern auf, als dass oft kein regulatorischer Rahmen vorhanden ist, um die zumeist abgeschotteten Silos der bürokratischen Problembehandlung und die dort dominierenden Anreizstrukturen zu überwinden. Über eine organisierte Vernetzung der zivilgesellschaftlichen Akteure mit den politischen Institutionen können neue Steuerungsressourcen jenseits von Markt und Staat genutzt werden. Die Partizipation der zivilgesellschaftlichen Organisationen darf allerdings nicht auf die traditionellen Akteure und deren Eigenlogiken beschränkt bleiben, sondern muss die gesamte Bandbreite in den jeweiligen Handlungsfeldern repräsentieren und auch neue Partizipationsformate ansprechen. Benötigt werden neue strategische Räume, die über die klassischen korporatistischen Steuerungsgremien hinausgehen müssen. Bezogen auf die derzeit viel diskutierten Potenziale sozialen Engagements ist es bspw. „notwendig, über mehr zu reden als über unsere ‚lebendige Zivilgesellschaft‘ und den Schutz von Gewaltenteilung und repräsentativer Demokratie. Demokratie braucht auch so etwas wie eine Vorrwärtsverteidigung. Bessere Verbindungen zwischen institutionalisierter Politik und zivilgesellschaftlichen Organisationen sind hier ein Schlüsselfaktor. Das meint allerdings mehr als Verwaltungen mit Partizipationsverfahren zur Bürgeranhörung und Ministerien mit Modellprogrammen zur Engagementförderung. Es braucht eine Debatte zwischen demokratischen Parteien und Vertretern aus der organisierten Zivilgesellschaft, die zu so etwas wie einer Charta führen sollte, in der deutlich gemacht wird, für was man die Beiträge der Zivilgesellschaft schätzt und an welchen Grundsätzen man sich bei der Stärkung eines wertschätzenden und zivilen Umgangs miteinander orientieren will“ (Evers/Leggewie 2018, 38).

Die Neujustierung von Gestaltungsstrukturen zielt nicht auf eine völlige Umsteuerung, sondern setzt auf eine neue Komplementarität zwischen den verschiedenen Steuerungsformen. Eine solche, nicht auf kurzfristige Effekthascherei, sondern auf einen nachhaltigen Wandel zielende Politik, hat es in einer emotionalisierten und fragmentierten politischen Öffent-

lichkeit schwer. Die Kommunikation verläuft bei vielen politischen Akteuren nur in der eigenen „Blase“ und der etablierten Politik wird in vielen Fragen von der Bevölkerung immer weniger vertraut. Dieses Misstrauensvotum mag überzogen sein, die dahinterstehenden Sorgen und der Unmut sollten allerdings ernst genommen werden, was sich nicht nur in den unübersehbaren Repräsentationsdefiziten der Volksparteien oder auch in den Gewerkschaften, Kirchen und anderen gesellschaftlichen Verbänden niederschlägt. Dass die etablierten Routinen der politischen Problemverarbeitung nicht mehr reibungslos funktionieren, ist allerdings auch kein neuartiges Phänomen (vgl. Heinze 2009). Die korporatistische Erweiterung des Steuerungsrepertoires ist aber auch an ihre Grenzen gestoßen, erforderlich sind neue Impulse für eine umstrukturierende Politik (bspw. in Fragen des Klimawandels und der Energieversorgung, der Mobilität oder der alternden Gesellschaft). Diese müssen stärker sowohl von wissenschaftlichen Expert\*innen als auch der lokalen Basis kommen, weil sich dort Wissen über alternative Gestaltungsszenarien angesammelt hat, das darauf wartet, umgesetzt zu werden.

Krisen können Lernprozesse begünstigen, tun dies aber nicht zwangsläufig. Dies gilt sowohl für die Anerkennung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten als auch für die Neubestimmung der immer komplexer und enger gewordenen globalen Wirtschaftsvernetzungen. Diese wurden auf strikte Effizienz getrimmt, priorisierten private statt kollektive Nutzensteigerungen und sind prädestiniert, bei Störungen schnell zu kollabieren. Solch ein kurzfristiges betriebswirtschaftliches Effizienzparadigma wurde aber nicht nur in der privaten Wirtschaft als Leitbild gefeiert, sondern auch auf öffentliche Dienstleistungen übertragen. Dabei scheinen viele verantwortliche Akteure vergessen zu haben, dass Dienstleistungen (wie sie paradigmatisch das Gesundheitssystem erbringt) flexibel nachgefragt werden und deshalb grundsätzlich gewisse Überkapazitäten vorgehalten werden müssen. Der Erhalt kollektiver Infrastrukturen sowie die organisierte Vernetzung mit der Zivilgesellschaft scheinen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie erfolgversprechender zu sein als der Blick auf die „Große Transformation“. Aber wenn auch nur in Teilsystemen eine Gesellschaftsgestaltung gegenwärtig realistisch erscheint, so gehört dazu zentral eine Schnittstellensteuerung als innovative Weiterentwicklung bestehender institutioneller Regulierungsformen. Gerade weil die traditionellen politischen Steuerungsregimes ausgezehrt wirken, könnte hierüber die Problemlösungskompetenz gesteigert werden. Die Beiträge für eine erweiterte Steuerung der gegenwärtigen Gesellschaftsformation werden sich nur dann produktiv entfalten, wenn die Selbstreferenz und Geschlossenheit

## *Change by Design or Change by Disaster: Welche Transformation zeichnet sich ab?*

der Teilsysteme (Silos) zugunsten einer angemessenen Verknüpfung überwunden werden (vgl. Heinze 2020 und Willke 2020).

Deshalb wird nicht von einem Epochenbruch ausgegangen, vielmehr wird die Pandemie als Beschleuniger von Prozessen angesehen, die sich bereits im Wandel befinden und nun schneller gesellschaftliche Realität werden. Strukturbildende gesellschaftliche Wandlungsprozesse erlangen in Krisenzeiten einen Bedeutungsgewinn und können insbesondere dann Breitenwirkung erzielen, wenn sie gesellschaftliche Megatrends beschleunigen. Dies kann am Beispiel der Digitalisierung exemplifiziert werden, die durch den Druck der Pandemie virtuelle Vergemeinschaftungen, aber auch soziale Distanzen fördert: Hier „verbindet sich ein zivilisationsgeschichtlicher Wandel mit einer Medienrevolution. Der Bedeutungsverlust nahräumlicher Bezüge wird dadurch bedingt und verstärkt, dass sich immer größere Anteile des sozialen Lebens in die Zweitwelt eines entkörperten Zeichenverkehrs auslagern lassen. Was in der Aufklärungszeit der Schriftgebrauch war, ist heute die Digitalisierung“ (Koschorke 2020, 52).

## *Die Corona-Pandemie als Reformtreiber*

Neben der Fokussierung auf zivilgesellschaftliche Aktivitäten und die kollektive Daseinsvorsorge wird die Corona-Krise den Digitalisierungstrend weiter antreiben. Im Krisenmodus, als analoge Sozialkontakte nicht mehr gewünscht waren und zum Teil offiziell mit einer Kontaktsperrre untersagt wurden, haben digitale Medien mitgeholfen, den Kontakt zur Familie, Nachbarn und Freunden zu halten. Die Pandemie wirkte hier als Treiber für neue Kommunikationstechniken und kann in Richtung einer gesteigerten Akzeptanz von digitalen Medien und technologischen Unterstützungssystemen ausstrahlen. Wie aus der Innovationsforschung bekannt ist, vollzieht sich ein Pfadwechsel insbesondere in Krisenzeiten, was bedeuten kann, dass sich die technologisch schon länger vorhandenen Digitalisierungsoptionen nun in der Alltagskultur der Menschen ausbreiten können. Sie können nicht nur die Kommunikation und Haushaltstechnik steuern, sondern auch weitere Funktionen im Alltag übernehmen – von der Beschaffung von Lebensmitteln bis zur Überwachung von Risikopatient\*innen mittels Messung der Vitalparameter.

Allerdings sind diese sich ausweitenden digitalen Räume weitgehend ungeschützt. Wachsenden Optionen stehen deshalb zunehmende Pathologien und eine kaum vorhandene demokratisch legitimierte Kontrolle gegenüber. Die weitgehend freie Nutzung digitaler Daten, die einigen Internetkonzernen durch den Verkauf dieser Daten erhebliche Umsätze

und Gewinne beschert, erlaubt auch den Individuen eine ständige Überwachung und hat zu einer allgegenwärtigen Vermessung des Individuellen (Self-Tracking) wie Sozialen geführt. Diese Nutzung von Big Data hilft sicherlich manchen gesundheitlichen Risikopatient\*innen und kann auch für Verhaltensänderungen unterstützend wirken, birgt aber auch die Gefahr des ständigen Vergleichs in sich und ist damit potenziell eine Quelle von Stress und individuellen Enttäuschungen. Die Quantifizierung von Statusdaten und Selbstvermessungspraktiken tragen so zur gewachsenen Gereiztheit in der Gesellschaft bei.

Zudem kann die virtuelle Nachbarschaft die Sozialkontakte nicht ersetzen, allerdings dafür sorgen, aktiv am Leben weiter teilzunehmen, Sorgen auszutauschen und ggf. Hilfen zu mobilisieren. Das Internet kann so gesehen ein (ungesichertes) Fenster in die Außenwelt darstellen, das insbesondere älteren, aber auch allgemein den bspw. durch die Bekämpfung des Virus eingeschränkten Personenkreisen ein wenig mehr an Lebensqualität und Sicherheit bietet. Diese Schutz- und Integrationsfunktion digitaler Hilfen erfordert aber von den Individuen einige Kosten – sowohl in materieller als auch immaterieller Sicht (z. B. die Bereitschaft zu lernen), da insbesondere in Deutschland die digitalen Infrastrukturen unterentwickelt sind und zudem nur wenige Unterstützungsangebote bspw. für Ältere bestehen. Zu Beginn der Corona-Krise gab es deshalb ein Mismatch zwischen den digitalen Kommunikations- und Unterstützungsangeboten und der Nachfrage, da die Risikogruppen der Viruskrise nicht bzw. nur selektiv in den digitalen Netzwerken engagiert sind. Durch die möglichen Gefährdungen, die bspw. mit einem Arztbesuch während der Corona-Krise verbunden waren, erlebten so telemedizinische Verfahren wie Online- und Videosprechstunden, Terminbuchungen über Apps, aber auch elektronische Patientenakten einen Aufschwung. Telemedizinische Technik, die mit gut zugänglichen und weit verbreiteten Kommunikationsmedien kombiniert werden kann, ermöglicht eine zeit- und ortsunabhängige Behandlung bzw. Betreuung. Die traditionelle Beziehung zwischen Ärzt\*innen und Patient\*innen wird somit durch eine technische Komponente erweitert; unter dem Motto „move the information, not the patient“ können so auch problematische Patiententransporte oder Krankenhausaufenthalte vermieden oder reduziert werden. Erste Erfahrungsberichte deuten darauf hin, dass vieles, was jahrelang abgelehnt oder verzögert und dann im Krisenmodus eingeführt wurde, zumeist besser funktioniert als erwartet. Diese großteils positiven Online-Erfahrungen im Schnelldurchgang haben in vielen Fällen Blockaden aufgelöst und werden wohl auch im Normalmodus anerkannt bleiben.

Home Monitoring kann sich zu einem modernen Bestandteil der Betreuung Kranker und Hilfebedürftiger entwickeln, der von der Prävention über die Diagnostik und Therapie bis hin zur Rehabilitation die gesamte Behandlungskette berücksichtigt. Die Einführung von Digitalisierungsprozessen im Gesundheitssektor verlief in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern allerdings bis 2020 schleppend und setzte sich ansatzweise nur in den Bereichen durch, die mit individualisierten, stark auf die Welt des Konsumierens ausgerichteten Lebensstilen verknüpft sind (etwa im Fitnessbereich). In der Corona-Krise wurde deutlich, wie bedeutsam digitale Netze inzwischen in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen sind, anderseits aber auch, welche Defizite schon im Hardwarebereich noch immer zu verzeichnen sind (ausgeprägt im Bildungsbereich). Durch die Pandemie wurden die bereits bestehenden und in anderen Ländern bereits genutzten Optionssteigerungen des Digitalen auch in Deutschland aber Alltagspraxis. Einige telemedizinische Komponenten (am stärksten die Videosprechstunde) konnten sich rasant verbreiten, allerdings muss nach der erfolgreichen Diffusion eine konzeptionelle Gesundheitsdigitalarchitektur aufgebaut werden; dazu gehören Abrechnungssysteme mit den Leistungsträgern der Kranken- und Pflegeversicherung, damit aus den Leuchttürmen endlich Wegbereiter für eine digitale Transformation des Gesundheits- und Pflegewesens werden, das nicht nur von Ankündigungen lebt, sondern auch real umgesetzt wird.

Das gleiche gilt für die sich in der Corona-Pandemie schlagartig verbreiteten „Home-Offices“, die auf eine Transformation der Arbeit hinweisen, die durch die Digitalisierung beschleunigt wird. Nach Angaben der OECD sind in Deutschland mehr Arbeitsplätze einem hohen Automatisierungs- bzw. Änderungsrisiko ausgesetzt als im Durchschnitt der OECD-Länder (dies. 2019). Allerdings können nicht alle Berufsgruppen bspw. die Option des Home-Office wählen; so ist dies etwa im Feld der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste nur eng begrenzt möglich. Zudem werden soziale Ungleichheiten bei der Nutzung teilweise sogar verschärft, weil die Wohnsituationen und sozialen Absicherungen unterschiedlich sind. Für manche Erwerbstätige, die über ausreichend Wohnfläche und eine gute digitale Ausstattung verfügen, eröffnen sich hier neue Freiheitsspielräume (und hat auch positive ökologische Effekte), während andere (etwa Angehörige von größeren Familien in kleinen Wohnungen) erheblich weniger davon profitieren bzw. neue Belastungen erleben, gerade wenn Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen geschlossen sind. Hinzu kommt, dass das praktisch erzwungene dezentrale Arbeiten auf breiter Front die seit einigen Jahren gewachsene Flexibilisierung der Arbeit in einzelnen Wirtschaftssektoren verschärft. Die damit zu beobachtende Erosion des traditio-

nen kollektiven Schutzes der Beschäftigten verlangt nach neuen Antworten sowohl mit Blick auf die aktuelle Situation (etwa beim Arbeitsschutz) als auch hinsichtlich der langfristigen sozialen Sicherung. Während solche arbeits- und sozialpolitischen Regulierungen derzeit nur in Ansätzen auf der Agenda der Politik stehen, wurden durch die Einschritte auf dem Arbeitsmarkt gleich zu Beginn der Corona-Pandemie im Bereich der Arbeitsverwaltung strukturelle Reformen umgesetzt, die zunächst aber befristet gelten.

Durch das Ende März 2020 beschlossene Sozialschutzpaket I wurden nicht nur milliardenschwere Soforthilfen für Unternehmen auf den Weg gebracht, sondern auch arbeitsmarktpolitische Akzente mit der intensiven Nutzung der Kurzarbeit und weitreichenden Verfahrensänderungen im Sozialgesetzbuch (SGB) II gesetzt. Durch § 67 SGB II wurde der Weg in eine bedingungsarme Grundsicherung geebnet (vgl. Beckmann et al 2021). Die Änderungen zielen vor allem darauf ab, schnelle und unbürokratische Zugänge zur sozialen Sicherung sowie eine zügige Bereitstellung von Geldzahlungen für den Lebensunterhalt zu ermöglichen. Neben der auch im internationalen Vergleich herausragenden Aufstockung des Kurzarbeitergeldes wurde die bislang bestehende strikte Konditionalisierung von Leistungen deutlich abgeschwächt. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen:

- Ersetzung des Verfahrens zur Vermögensprüfung bei Neuantragstellungen durch eine „Selbsterklärung“, in der bestätigt werden muss, dass kein verwertbares Vermögen von über 60.000 Euro vorhanden ist;
- Verlängerung von Bewilligungsabschnitten ohne Weiterbewilligungsantrag;
- Erstattung der tatsächlichen Ausgaben für die Kosten der Unterkunft (KdU) für einen Zeitraum von sechs Monaten;
- Verzicht auf Kostensenkungsverfahren bei unangemessen Kosten der Unterkunft bei Neu anträgen in den ersten sechs Monaten;
- Aussetzung von laufenden Kostensenkungsverfahren bei unangemessen Kosten der Unterkunft für Personen, die bereits unmittelbar vor der Pandemie (sechs Monate oder kürzer) Leistungsbeziehende waren;
- Gänzlicher Verzicht auf Sanktionen.

Diese neuen Regelungen waren erforderlich, weil die Corona-Pandemie wie unter einem Brennglas die Schwachstellen eines lohn- und normalarbeits- sowie beitragsfinanzierten Sozialversicherungssystems offen gelegt hat. Vor allem für geringfügig Beschäftigte und (Solo-)Selbstständige (re-)produziert dessen Architektur systematisch soziale Sicherungslücken,

denn während sozialversicherungspflichtig Beschäftigte auf die Arbeitslosenversicherung zählen können, fallen sie durch das Sicherungsraster.

In arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Hinsicht ist an der vorerst befristeten Grundsicherung Folgendes bemerkenswert: Weitgehend unter dem Radar der öffentlichen Aufmerksamkeit wurde eine arbeitsmarkt- und sozialpolitische Neujustierung vorgenommen, die zahlreiche Kritikpunkte am alten „Hartz IV-System“ aufgreift und (zumindest temporär) außer Kraft setzt. Die Pandemie bewirkte also ein unvorhergesehenes Experiment, in dessen Zuge neue Akzentuierungen in der Grundsicherung einem Praxistest unterzogen werden und prägende Leitlinien der jüngeren Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (allen voran die Aktivierung und Bedürftigkeitsprüfung) deutlich abgeschwächt werden. Nach über einem Jahr Erfahrungspraxis ist nur schwer vorstellbar, dass zum Ende der Pandemie die Arbeitsmarktpolitik wieder gänzlich zu den gewohnten bürokratischen Routinen und Verfahren zurückkehren wird.

Wie aber reagierten die betroffenen Akteure der Arbeitsverwaltung und die Klient\*innen auf diese neuen Regulierungsmuster? Zur Beantwortung dieser Frage haben wir im Sommer 2020 eine Befragung im Jobcenter Recklinghausen durchgeführt, die Befragung der Klient\*innen wurde Ende 2020 abgeschlossen. Die Untersuchung weist auf die Variationsspielräume im System hin und zudem können die Reaktionen auf den institutionellen Wandel bei den Beschäftigten mit denen der Klient\*innen abgeglichen werden. Sichtbar wird im Krisenmodus ein positiver Umgang mit den neuen „bedingungsarmen“ Verfahren, allerdings gilt dies nicht gleichermaßen für alle Jobcenter-Beschäftigten. Die Reaktionen differenzieren sich nach den Tätigkeitsbereichen: So sind bspw. die Mitarbeiter\*innen des Bereichs Markt und Integration von den Vorteilen der neuen digitalen Antragsverfahren und Interaktionsformen deutlich weniger überzeugt. „Die in der Coronakrisenpolitik abrupt eingeleitete Wende in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik hat in der Arbeitsverwaltung zu einer partiellen Erosion traditioneller Verwaltungsprozeduren und engmaschiger Regulierungen geführt, die langfristige Auswirkungen einerseits auf der Mikro- und andererseits auf der Makroebene des Verwaltungshandels haben werden. Die schleichende Abkehr vom traditionellen Entwicklungspfad wird noch nicht von allen Akteuren reflektiert und akzeptiert. Überzeugungsstrategien werden notwendig sein, wenn von der Politik diese Neuausrichtung vom Krisenmodus in den Normalzustand übernommen werden sollte. Ohnehin wird ja darüber diskutiert, die Weiterbildung für die in der Arbeitsverwaltung Beschäftigten auszubauen und hier wäre auch ein Ort, solche konzeptionellen Modernisierungen zu diskutieren und die Arbeitsabläufe neu zu organisieren. Schon jetzt zeigt sich allerdings, dass viele

der Argumente gegen einen Abbau bürokratischer Regulierungen im Arbeits- und Sozialrecht durch das unvorhergesehene Großexperiment als hinfällig betrachtet werden sollten. Die Behauptungen, „bedingungsarme“ Grundsicherungen seien realitätsfremd, werden auch von einem großen Teil der MitarbeiterInnen nicht mehr als absolute Wahrheit angesehen. Die neuen Wege, die jenseits zuvor denkbarer Handlungsmuster in Kraft gesetzt wurden, können deshalb potenziell auch als Katalysator für Entwicklungen hin zu einer „bedingungsarmen“ Grundsicherung aufgefasst werden“ (Beckmann et al 2021, 23f).

Organisationale Beharrungskräfte müssen folglich in Reformdiskursen ernst genommen werden, denn wohlfahrtspolitische Neujustierungen sind nicht gegen die Zustimmung und Unterstützung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zu implementieren. Die Abkehr vom traditionellen Entwicklungspfad wird nach unseren (regional begrenzten) Ergebnissen noch nicht von allen Akteuren akzeptiert. Überzeugungsstrategien sind notwendig, wenn die Bundespolitik diese Neuausrichtung in den Normalzustand überführen sollte (vgl. ausführlich Heinze/Schupp 2022).

Wenngleich Ausnahmezustände mit experimentellen Prozessen ein guter Nährboden für Innovationen und einen geordneten Wandel (change by design) sein können, ergibt sich daraus nicht unmittelbar ein neues Leitbild gesellschaftsgestaltender Politik. Hierzu wäre auch weitere Forschung notwendig, was wiederum vom politischen Gestaltungswillen der verantwortlichen politischen Akteure und dem gesellschaftspolitischen Klima abhängig ist. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse können ohnehin nur ein gewisses Maß an Orientierungswissen vermitteln und unter günstigen Umständen Lernprozesse in der Politik auslösen (vor zu hohen Erwartungen ist sogar zu warnen). Vertiefen sich die sozioökonomischen Spaltungen wie auch generell die gesellschaftlichen Partikularisierungen, kann sich das Narrativ einer Transformation bspw. der Arbeitsverwaltung in Richtung auf eine bedingungsarme Grundsicherung, die auch in anderen Feldern der sozialen Sicherung Eingang finden könnte, aber auch wieder verflüchtigen.

### *Literaturverzeichnis*

- Adloff, F./Busse, T., 2020: Solidarisch sein. Krisengewinner und Vermögende sollen in einen sozial-ökologischen Fonds einzahlen, in: Süddeutsche Zeitung v. 21.4. 2020, S. 18.
- Beckmann, F./Heinze, R.G./Schad, D./Schupp, J., 2021: Erzwungene Modernisierung? Arbeitsverwaltung und Grundsicherung in der Corona-Pandemie, Berlin (DIW Politikberatung).
- Benz, A./Czada, R., 2019: Politische Steuerung von Transformation – das Beispiel der Energiepolitik, in: dms. der moderne Staat H. 2/2019, S. 243–250.
- Bude, H., 2021: Pandemie und Gesellschaft. Ein Gespräch über eine Zeitenwende (hg. Von T. Hartmann/J. Dahm/C. Krell), Bonn, S. 12–58.
- Dehne, P., 2019: Perspektivwechsel in der Regionalpolitik: Daseinsvorsorge als gesellschaftliche Aufgabe, in: Wirtschaftsdienst 2019/Sonderheft, S. 56–64
- Dörre, K., 2020: Die Corona-Pandemie – eine Katastrophe mit Sprengkraft, in: Berliner Journal für Soziologie, 30. Jhg. (H. 2), S. 165–190.
- Dörre, K./Rosa, H./Becker, K./Bose, S./Seyd, B. (Hg.), 2019: Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften, Wiesbaden (Sonderband des Berliner Journals für Soziologie).
- Evers, A./Leggewie, C., 2018: Falsch verbunden. Zur (Wieder-)Annäherung von institutionalisierter Politik und organisierter Zivilgesellschaft, in: Forschungsjournal Soziale Bewegungen (31. Jg.), H. 1–2/2018, S. 32–40.
- Grande, E./Hutter, S., 2020: Wer hilft den Helfern? Die Zivilgesellschaft in der Corona-Krise, in: WZB Mitteilungen 168, S. 27–29.
- Habermas, J., 2008: „Nach dem Bankrott“ – Ein Gespräch mit Jürgen Habermas, in: Die Zeit v. 6.11. 2008, S. 53f.
- Habermas, J., 2020: Jürgen Habermas über Corona: „So viel Wissen über unser Nichtwissen gab es noch nie“, in: Frankfurter Rundschau v. 10. 4. 2020.
- Heinze, R. G. 2009: Rückkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in unsicheren Zeiten, Wiesbaden.
- Heinze, R. G., 2011: Die erschöpfte Mitte. Zwischen marktbestimmten Sozialallagen, politischer Stagnation und der Chance auf Gestaltung, Weinheim/Basel.
- Heinze, R. G., 2020: Gesellschaftsgestaltung als Neujustierung von Zivilgesellschaft, Staat und Markt, Wiesbaden.
- Heinze, R. G./Lange, J./Sesselmeier, W. (Hg.), 2018: Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege. Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität, Baden-Baden.
- Heinze, R. G./Schupp, J., 2022: Grundeinkommen – Von der Vision zur schleichenden sozialstaatlichen Transformation, Wiesbaden.
- Honneth, A., 2021: Wünsche für eine bessere Zukunft, in: Die Zeit Nr. 21 v. 20.5. 2021, S. 49.
- Koschorke, A., 2020: Aus Berührung wird Rührung, in: Die Zeit v. 20.5. 2020, S. 52.

- Neckel, S., 2021: Im Angesicht der Katastrophe. Der nahende Zusammenbruch des Erdsystems und die sozial-ökologische Transformation, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 2/2021, S. 51–58.
- OECD, 2019: Employment Outlook – The Future of Work, Paris.
- Polanyi, K., 1978: The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen (original 1944), Frankfurt/M.
- Reckwitz, A., 2019: Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne, Berlin.
- Simmann, M./Vogel, B., 2020: Städte halten den Atem an, Dörfer atmen tief durch – Corona auf dem Land: Soziologische Momentaufnahmen, SOFI Göttingen (April 2020) ([http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Maike\\_Simmann/SOFI\\_Corona\\_auf\\_dem\\_Land.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Maike_Simmann/SOFI_Corona_auf_dem_Land.pdf)).
- Willke, H., 2014: Demokratie in Zeiten der Konfusion, Berlin.
- Willke, H., 2020: Zum Problem der Steuerung komplexer Politikfelder. Über Kosten und Nutzen hoher Komplexität am Beispiel von Gesundheit und Bildung, in: P. Reinbacher/J. Oberneder/A. Wesenauer (Hg.), Warum Komplexität nützlich ist. Auf der Suche nach Antworten mit Helmut Willke, Wiesbaden, S. 9–27.

# Corona, grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten und transnationale Gewerkschaftsarbeit<sup>1</sup>

*Kathrin Schäfers, Jochen Schroth & Manfred Wannöffel*

Ziel dieses Artikels ist es, die Folgen der Corona-Pandemie auf die Einhaltung globaler Arbeits- und Sozialstandards in grenzüberschreitenden Lieferketten zu diskutieren. Am Beispiel der globalen Wertschöpfungsnetzwerke der deutschen Automobil- und Zuliefererindustrie und speziell ihrer Produktionsstandorte in Mexiko und Südafrika wird den Fragen nachgegangen, vor welchen besonderen Herausforderungen Beschäftigte in globalen Wertschöpfungsketten bei der Überwindung der Corona-Krise stehen und wie das Monitoring und die Überprüfung von globalen Arbeits- und Sozialstandards an internationalen Produktionsstandorten deutscher Unternehmen im Ausland gelingen kann. Der Artikel gliedert sich in vier Abschnitte: Zunächst erfolgt die Skizzierung der Funktionsweise globaler Wertschöpfungsketten. Corona hat insbesondere die Anfälligkeit der grenzüberschreitenden Arbeitsteilung vor Augen geführt. Die Halbleiterproblematik führt aktuell zu monatelangen Produktionsengpässen und Stillständen an deutschen und europäischen Standorten (z. B. Ford in Köln, oder Volkswagen in Wolfsburg). Die Frage hin zu mehr Resilienz in der Wertschöpfung wird im Beitrag von Michael Roos in diesem Band tiefergehend erörtert. Das zweite Kapitel beschreibt die schwache Regulierung von globalen Arbeits- und Menschenrechten in Unternehmen, die in grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten fertigen. Welche Instrumente wirken wie und wenn nicht, warum? Welche Rolle kann beim Monitoring der Corona-Folgen das neue Lieferkettengesetz der Bundesregierung von Juni 2021 spielen? Daraufhin werden Beispiele der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Produktionsstandorten deutscher Automobilunternehmen und ihrer Zulieferer in Mexiko und Südafrika dargestellt. Im Kontext der transnationalen Gewerkschaftsarbeit soll abschließend in Bezug auf das Monitoring und die Überprüfung globaler Arbeits- und Sozialstandards die Strategie der transnationalen Unternehmensnetzwerke erläutert werden.

---

1 In einer überarbeiteten Fassung erschien dieser Beitrag in der Zeitschrift PROKLA (206), Heft 1/ März 2022

## *Kapitel 1: Globale Wertschöpfungsketten und ihre Vulnerabilität*

Die globale Wirtschaft ist eng verflochten. Das ist keine neue Erkenntnis, für die es ein solches Virus wie Covid-19 gebraucht hätte. Neu sind jedoch die empirischen Ergebnisse, die die Corona-Pandemie hervorgebracht hat. Die industriellen Wertschöpfungsketten sind hochgradig komplex und deshalb sehr vulnerabel. Die Entwicklung der globalen Arbeitsteilung im Zeitalter *vor* Corona lässt sich relativ kurz nacherzählen: War es bis in die 1980er Jahre in den westlichen Industrienationen noch üblich, dass ein Unternehmen weitgehend selbst für die Entwicklung, Montage, Vertrieb sowie die Vermarktung seiner Produkte zuständig war, so sind nach der globalen Umsetzung des Toyota-Produktionssystems eine Vielzahl von spezialisierten System- und Komponentenzulieferern (1st and 2nd tiers) und Teileherstellern (3rd tiers) – in der Peripherie der Industrieländer – für die einzelnen Arbeitsschritte involviert (vgl. Wannöffel 1991, Simon/Ludwig 2017). Hauptbeweggrund für die global agierenden Unternehmen sind ab den 1990er Jahren vor allem komparative Kostenvorteile, die sie sich durch die Umstellung auf eine schlanke Produktion versprechen (vgl. ebd.). Die Endkunden werden effizient versorgt – just in time und dazu auch vergleichsweise preisgünstig (vgl. Flach/Braml 2020).

Mit bislang wenigen Ausnahmen, wie beispielsweise beim Unternehmen Tesla, gibt es heutzutage nahezu keinen Automobilhersteller, der weitestgehend alle Bestandteile seiner Autos und der entsprechenden Infrastruktur selbst produziert bzw. anbietet. Im Gegenteil: lean production durch outsourcing, d.h. die Vergabe von beispielsweise Sitzherstellung, Sound- und Lichtsystemen sowie die Komponentenfertigung durch offshoring hat sich als Produktionsmodell global durchgesetzt, d.h. die direkte Verlagerung von Standorten in sogenannte „best cost countries“ nahm in den letzten 30 Jahren deutlich zu (vgl. Dörre 2014; Holst/Dörre i. E.). Die Einsparpotentiale bei Löhnen, beim Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie bei arbeitsrechtlichen Regelungen liegen auf der Hand. Die Folgen für die Umwelt wurden seitdem massiv auf die Straße verlagert und die externen Kosten der lean production damit der Allgemeinheit auferlegt. Die Durchsetzung dieses sogenannten schlanken Produktionsmodells hat seit dem Ende der 1980er Jahren somit auch maßgeblich zur Vertiefung der aktuellen Klimakrise beigetragen.

Auf diesem Weg haben sich eine Vielzahl von multinationalen Unternehmen in den letzten Jahrzehnten starke Marktmacht erarbeitet: Sie bestimmten bereits bis 2015 über 80 % des gesamten Welthandels (vgl. Fichter 2015:1). Ihren Einfluss können sie sich in den komplexen Wertschöpfungsketten zu Nutze machen – und tun dies auch. Unter dem Label der

„Wettbewerbsfähigkeit“ (vgl. Simon/Ludwig 2017) geraten Lohnspiralen nach unten, werden Arbeits(schutz)standards und Beteiligungsrechte umgangen und eine Entsolidarisierung zwischen Beschäftigten forciert, wenn ihre Standorte bei Investitionsentscheidungen gegeneinander ausgespielt werden (Wannöffel u. a. 2013).

### *Und dann kam Corona...*

Mit Einsetzen der Pandemie zu Beginn des Jahres 2020 hat sich insbesondere die Vulnerabilität der – die letzten drei Jahrzehnte immer komplexer gewordenen – Wertschöpfungsketten gezeigt: In einer Vielzahl von Branchen gerieten die eng getakteten, komplexen Produktionen ins Stocken, ganz vorne mit dabei die der Automobilindustrie. Neben Lockdowns in den einzelnen Ländern und insbesondere in der Europäischen Union, hohen Krankenständen in Werken weltweit, verschärfsten Kontrollen an nationalen Grenzen und Exportverboten, war und ist dies sowohl auf zunehmende geopolitische Konflikte, als auch auf Rohstoffmangel zurückzuführen (vgl. Flach/Braml 2020).

Störungen der Lieferketten, Probleme bei Finanzierungen und Lieferterminen bedeuteten schon früh in der Pandemie einen Vertrauensverlust in die Resilienz der Wirtschaft und in der Konsequenz erhebliche Folgen für Unternehmen (vgl. OECD 2020: 2). Mehr als 80 % der Unternehmen, so eine Umfrage des Institute for Supply Management, erwarteten, dass sich die pandemiebedingten Störungen auf ihr Unternehmen über Jahre auswirken werden (vgl. Institute for Supply Management 2020). Nach 18 Monaten Pandemie stellt gerade der Mangel an Halbleitern für die Automobilindustrie eine seit dem Nachkriegszyklus noch nie da gewesene Herausforderung dar, die – so Expert\*innen – bis in das Jahr 2023 nicht vollumfänglich gelöst sein wird (vgl. Köhn 2021).

Je länger die Pandemie anhält, desto umfassender werden inzwischen auch die wissenschaftlichen Debatten über das Konzept der volkswirtschaftlichen Resilienz, die die Frage der Rückverlagerung von Wertschöpfung näher an den Hauptabsatzmärkten diskutieren, near shoring statt off shoring, Resilienz anstatt Effektivität (siehe dazu auch den Beitrag von Michael Roos in diesem Band). Vorschub erlangen solche Überlegungen auch durch die fortschreitende Digitalisierung und den zunehmenden Einsatz digitaler Technologien in Produktion und Dienstleistung, die mitunter mit weniger Arbeitskraft auskommen und potenziell Lohnkosten reduzieren (vgl. Bunde 2021; Flach/Braml 2020). Inwieweit es sich dabei tatsächlich um nachhaltige Rückverlagerungsstrategien der Unternehmen

handelt oder lediglich um kurzfristige Reaktionen auf die Folgen der Corona-Pandemie, bleibt in der nahen Zukunft genau zu untersuchen.

### *Covid und Beschäftigung – der Status Quo*

Mindestens 5,3 Millionen und bis zu 24,7 Millionen Menschen: diesen Anstieg von Arbeitslosenzahlen weltweit prognostizierte die ILO gleich zu Beginn der Pandemie im Frühjahr 2020 (vgl. ILO 2020: 3). Der aktuelle ILO-Bericht gibt den tatsächlichen Verlust für das Jahr 2020 mit einem deutlich höheren Wert an: 114 Millionen Arbeitsplätze sind im ersten Pandemiejahr verloren gegangen (vgl. ebd.: 2). Betroffen waren vor allem junge Menschen, Frauen, Geringverdiener\*innen und Geringqualifizierte (vgl. ILO 2021a: 20). Darüber hinaus sind laut Umfrage der Responsible Business Alliance<sup>2</sup> aufgrund der Pandemie 50 % der Produktionsstätten und der ihrer Zulieferer weiterhin nicht voll ausgelastet. Bei 15 % der erfassten Unternehmen liegt die Produktion weiterhin unter 50 % und in 8 % der Fertigungsbetriebe sind weniger als 10 % der Beschäftigten wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt (vgl. Responsible Business Alliance 2020: 3).

Der Anteil der Beschäftigten, die in Ländern unter mit Covid 19 zusammenhängenden Beschränkungen leben, ist nach wie vor hoch. Anfang Januar 2021 lebten 93 % der Arbeitnehmer\*innen in Ländern, in denen es in irgendeiner Form temporäre Werks- bzw. Betriebsschließungen oder Arbeitszeitreduzierungen gab (vgl. ILO 2021a: 4). Während in Deutschland einer Vielzahl von Beschäftigten<sup>3</sup> unter den nationalen Regelungen der Arbeitsagentur, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zur Kurzarbeit bis zu 90 % ihres Lohns fortgezahlt wurde, verfügen viele Beschäftigte an außereuropäischen Produktionsstandorten in der Regel nicht über diese Arbeits- und Sozialstandards.

- 
- 2 Bei der Responsible Business Alliance handelt es sich um einen Zusammenschluss von 380 großen Unternehmen aus verschiedenen Branchen, darunter Einzelhandel, Elektronik-, Automobil- und Spielwarenindustrie. In den vertretenen Branchen sind in 120 Ländern mehr als 21,5 Millionen Menschen direkt beschäftigt.
  - 3 Laut Beschäftigtenbefragung der IG Metall, im Rahmen derer Ende 2020 250 000 Menschen in über 6700 Betrieben befragt wurden, waren in Deutschland 54 % zwischenzeitlich in Kurzarbeit (im Fahrzeugbau 67 %) (vgl. IG Metall 2020).

### *Covid 19 als Vorwand radikaler Kürzungen?*

Die weltweite Covid 19-Pandemie hat zweifelsfrei aufgezeigt, wie vulnerabel die grenzüberschreitenden Wertschöpfungsketten westlicher Industrieunternehmen sind. Die wirtschaftlichen Konsequenzen in Form von Produktionsstillständen und Auftragseinbrüchen beschleunigen die Tendenzen, die auch schon vor der Pandemie deutlich zu erkennen waren: Während insbesondere Großunternehmen auf staatliche Liquiditätshilfen oder aus Steuermitteln finanzierte Unterstützungen zurückgriffen, setzten sie parallel den bereits vor Corona einsetzenden Diskurs fort: Die einen übten einmal mehr Kostendruck und somit Druck auf die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aus, die anderen stellten direkt ganze Produktionsstandorte in Frage (vgl. Hofmann/Mohr 2021: 172). Corona beschleunigte somit die mit der industriellen Transformation einhergehenden Veränderungen der Weltwirtschaft (vgl. ebd.: 171). Wie auch im internationalen Vergleich waren und sind es auch in Deutschland vor allem die Randbelegschaften, die massiv unter den Einschnitten und Stellenabbauprogrammen leiden (vgl. ebd.: 172). Statt in Qualifizierungsmaßnahmen der Belegschaften zu investieren, die für die Gewährleistung guter Arbeit in Zeiten der Transformation von Nöten sind, werden vor dem Hintergrund unsicherer Prognosen in Bezug auf die Corona-Krisenbewältigung weitere Sparprogramme aufgelegt (vgl. ebd.).

### *Kapitel 2: Schwache Regulierung von globalen Arbeits- und Menschenrechten in globalen Wertschöpfungsketten*

Die Frage, wie globale Arbeits- und Menschenrechte in globalen Wertschöpfungsketten westlicher Industrieunternehmen kontrolliert, verifiziert und schließlich garantiert werden können, stellt sich bekanntenmaßen nicht erst seit Covid 19. So erlangten die Missstände in der Lieferkette der Textilindustrie 2013 traurige Berühmtheit, als mindestens 1100 überwiegend weibliche Beschäftigte beim Einsturz des Fabrikkomplexes Rana Plaza in Bangladesch starben. Missachtungen von Arbeitnehmer\*innenrechten und die Verantwortung von Unternehmen für ihre Lieferketten bestimmten daraufhin (zumindest vorübergehend) den politischen und gesellschaftlichen Diskurs (vgl. Bundeszentrale für Politische Bildung 2018).<sup>4</sup>

---

4 Als Reaktion auf das Unglück wurden Abkommen (bspw. der Accord on Fire and Building Safety in Bangladesch seit 2013, der Transition Accord seit 2018, der

Doch die derzeitige Pandemie wirkt wie ein Brennglas auf soziale Ungleichheiten weltweit. Zugespitzt gesagt: Auf der einen Seite gab und gibt es die, die sich im globalen Norden in weitgehend gesellschaftlich verfasster Erwerbsarbeit auf hinreichende Schutzmechanismen, bspw. Kurzarbeit, verlassen konnten und auf der anderen Seite die, die entlang der Lieferkette in prekärer Beschäftigung (egal ob im globalen Norden und Süden – überall auf der Welt) zumeist um ihre Existenz fürchten mussten und müssen. Dabei handelt es sich oftmals um Beschäftigte, die im gleichen Unternehmen, jedoch an verschiedenen Standorten tätig sind, und die Auswirkungen der Pandemie so unterschiedlich erleben. Worin begründet sich diese Ungleichheit?

Der erste Blick auf bestehende Regulationsmöglichkeiten lässt zunächst einmal vermuten, dass durchaus ein großes Spektrum verschiedener Instrumente existiert, um Arbeits- und Menschenrechte entlang globaler Wertschöpfungsketten überprüfen und garantieren zu können.

Dabei ist das Angebot vielseitig: Neben konkreten unternehmens- oder branchenbezogenen Regularien existieren nationale Regelwerke und gesetzliche Vorgaben, bspw. zu Berichtspflichten. Auch völkerrechtliche Standards sind vorhanden, zu nennen sind hier vor allem die Kernarbeitsnormen der ILO, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte oder diverse Handels- und Investitionsschutzabkommen (vgl. Emons et al 2021: 4ff).

	Beispiele	Wirkungsweise	Durchsetzung
völkerrechtliche Standards	<p>Allgemeine Arbeitsstandards:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ILO-Standards</li><li>• Freihandelsabkommen wie TTIP, CETA, JAFTA</li></ul> <p>Arbeitsstandards in Lieferketten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• UN-Leitprinzipien</li><li>• OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• völkerrechtliche Verträge zwischen Staaten, Beschlüsse von internationalen Organisationen</li><li>• Umsetzung durch die Staaten erforderlich</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• für Unternehmen i.A. <i>nicht rechtsverbindlich</i>, aber u. U. Auslegungsmaßstab für nationale Gesetze</li><li>• Anstoß für Gesetzgebung</li><li>• wichtiger Bezugs-punkt für andere Regelungstypen wie freiwillige Standards, Berichtspflichten, Sozialpartnerabkommen;</li></ul>

---

International Accord seit September 2021) beschlossen. Sie regeln Verfahren zur Meldung und Vermeidung von Verstößen gegen Gesundheits-, Sicherheits- und Arbeitsstandards (vgl. ebd.) sowie die Gewährung und Achtung der gewerkschaftlichen Vereinigungsfreiheit, Transparenz oder auch Schulungen (vgl. IndustriAll Global 2021d).

	Beispiele	Wirkungsweise	Durchsetzung
Selbstverpflichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codes of Conduct multinationaler Unternehmen</li> <li>Beteiligung an sektoralen Bündnissen (ACCORD, ACT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. d. R. <i>rechtlich unverbindliche</i> Erklärung von Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>häufig erster, öffentlichkeitswirksamer Schritt für Lieferkettenverantwortung</li> <li><i>rechtlich nicht verbindlich</i></li> <li>können Haftungsmaßstab beeinflussen</li> <li>Einhaltung nicht überprüfbar</li> </ul>
unternehmensübergreifende Standards und Audits	<ul style="list-style-type: none"> <li>freiwillige Standards für CSR: ISO 26000, SA8000</li> <li>Multi-Stakeholder-Vereinbarungen: Berliner CSR-Konsens</li> <li>Rechnungslegungsstandards: DRS20; Standards für Prüfungsorganisationen:</li> <li>AA1000 Accountability Standards, deren (Nicht-)Einhaltung berichtspflichtig ist:           <ul style="list-style-type: none"> <li>DCGK</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>freiwillige oder gesetzlich anerkannte Standards zur „sozialen“ Unternehmensführung und „nichtfinanziellen“ Berichterstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung bei der Implementierung sozialer Standards in die Unternehmensführung</li> <li>Transparenz der Lieferkettenverantwortung durch Aufnahme in Unternehmensberichte</li> <li>Überprüfbarkeit nicht immer hinreichend</li> <li><i>Umsetzung bzw. Wahl des Standards freiwillig</i></li> </ul>
Sozialpartnerabkommen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globale Rahmenvereinbarungen</li> <li>Globale „Betriebsvereinbarungen“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vereinbarung zwischen Konzernspitze und Gewerkschaftsverbänden (Globale Rahmenvereinbarungen) bzw. Betriebsratsgremien (Globale „Betriebsvereinbarungen“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überwachung durch die Vertragspartner</li> <li>Etablierung konzerninterner Überwachungsmechanismen</li> <li><i>Abschluss rechtlich nicht zwingend</i></li> <li>es fehlt ein Rechtsrahmen auf internationaler Ebene („soft law“)</li> </ul>
EU-Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionspläne</li> <li>EU-Richtlinie 2013/34/EU</li> <li>EU-Richtlinie zu Sorgfaltspflichten in der Lieferkette (geplant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorgaben von der EU-Ebene für die Umsetzung von Standards in der Lieferkette in den Mitgliedstaaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anstoß für nationale Gesetzgebung; konkrete Vorgaben möglich</li> <li>hohe Verbindlichkeit für die Staaten, das Regelungsziel umzusetzen: Überwachung der Umsetzung durch den Europäischen Gerichtshof</li> <li>Privatpersonen können sich i. d. R. nicht auf die Richtlinie be-</li> </ul>

Beispiele	Wirkungsweise	Durchsetzung
Nationalstaatliches Recht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lieferkettengesetze, z. B. in Deutschland oder Frankreich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gesetzlich verpflichtende Regelungen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindlichkeit potentiell hoch, in der konkreten Ausgestaltung aber abhängig von der Umsetzung, u. a.: Auf welche Unternehmen findet Gesetz Anwendung (Größe, Sitz)? Wer trägt Beweislast? Wie groß ist das Haftungsrisiko des Unternehmens? Besteht ein Verbandsklagerecht?</li> </ul>

*Tabelle 1: Übersicht über aktuell bestehende (internationale) Regelungswerke zur Überwachung und Einforderung sozialer Standards in globalen Wertschöpfungsketten; eigene Darstellung nach Emonts et al 2021: 5f.*

Tabelle 1 können die verschiedenen Regelungen entnommen werden, auf die zur Durchsetzung sozialer Standards entlang der Wertschöpfungskette zurückgegriffen werden kann. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass es sich bei einer Vielzahl der Regelwerke entweder um freiwillige Instrumente handelt oder um solche, die schwer zu überwachen und letztlich, bei Verstößen, rechtlich schwer oder gar nicht einzufordern sind. Unternehmen sind also weder rechtlich gezwungen, sich an gewisse Standards zu halten oder bspw. unternehmensbezogene Vereinbarungen abzuschließen, noch kann die Einhaltung einer Vielzahl der tatsächlich geltenden Regelungen überprüft werden.

Daher wird den betrieblichen Interessenvertreter\*innen an den diversen, weltweiten Standorten und, da wo vorhanden, Europäischen und Weltbetriebsräte\*innen, an dieser Stelle eine besonders wichtige Rolle zuteil: durch Vernetzung und Informationsaustausch untereinander können sie Missstände zunächst einmal aufdecken und, wo möglich, mit geeigneten Strategien Druck erzeugen (siehe dazu auch Kapitel 4).

### *Lieferkettengesetz als wirksamer Hebel*

Wie bereits skizziert, gibt es einige multinationale Unternehmen, die sich durch den Abschluss Globaler Rahmenvereinbarungen freiwillig dazu verpflichtet haben, menschenwürdige Arbeitsbedingungen im Ausland zu

gewährleisten. Im Organisationsbereich von IndustriAll Global trifft dies auf ca. 50 Unternehmen zu.

Andere Konzerne, die bislang nicht bereit waren, solch eine Vereinbarung abzuschließen, profitieren im direkten Wettbewerb oft durch die Senkung von Arbeitskosten in der Lieferkette jenseits angemessener Standards.

Einen wirksamen Hebel, um von freiwilligen Vereinbarungen hin zu klaren, einforderbaren Regelungen zu kommen, kann zukünftig das deutsche Lieferkettengesetz darstellen.

Das im Juni 2021 verabschiedete Lieferkettengesetz sieht erstmals eine konkrete Verpflichtung von Unternehmen vor, wenn es um die Wahrung von grundlegenden Menschenrechts- und Umweltstandards in globalen Lieferketten geht. Darunter fallen bspw. Kinderarbeit und Zwangsarbeit, die in vielen Teilen der Welt üblich sind (vgl. BMZ 2021: o.S.).

Das Gesetz gilt ab dem 1. Januar 2023 für Unternehmen aller Rechtsformen mit Hauptniederlassung, Verwaltungssitz oder Sitz in Deutschland oder einer Zweigniederlassung in Deutschland mit mindestens 3.000 Beschäftigten. Zum 1. Januar 2024 soll es auf Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten ausgeweitet werden.

Das Gesetz verpflichtet die Unternehmen, ein "angemessenes Risikomanagement" in ihrem eigenen Betrieb und bei ihren unmittelbaren Lieferanten einzuführen und wirksam umzusetzen. Hierzu müssen sie eine Risikoanalyse durchführen, Präventiv- und Abhilfemaßnahmen ergreifen und Beschwerdeverfahren einrichten. Ein jährlich erscheinender Bericht soll Informationen dazu aufführen. Verstoßt ein Unternehmen gegen die sogenannten Sorgfaltspflichten, können Zwangs- und Geldstrafen verhängt werden. Die Vorschriften hierzu unterscheiden sich je nach Verstoß (Mindestbetrag: 100.000 €; Höchstbetrag: bis zu 2 % des durchschnittlichen Jahreseinkommens bei einem durchschnittlichen Jahresumsatz von über 400 Mio. €). Darüber hinaus sieht das Gesetz vor, dass Unternehmen aufgrund eines rechtskräftig festgestellten Verstoßes für bis zu drei Jahre von öffentlichen Auftragsvergaben ausgeschlossen werden können (vgl. Bundesgesetzblatt 2021). Bei allen Schwächen, bspw. hinsichtlich der Tatsache, dass Beschädigte vor deutschen Gerichten weiterhin keinen Schadensersatz einfordern können und Unternehmen lediglich für ihre direkten Zulieferer haftbar gemacht werden können, bietet das Gesetz auch eine Reihe von Chancen: Zum einen markiert es einen Paradigmenwechsel von der Freiwilligkeit zur rechtlichen Verpflichtung. Zum anderen räumt es dem Betriebsrat neue Unterrichtungs- und Mitbestimmungsrechte ein, die seine Rolle im Rahmen der Wahrung internationaler Arbeitsstandards stärkt.

Gegenüber dem Wirtschaftsausschuss muss das Unternehmen zukünftig auch zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette rechtzeitig und umfassend informieren. Hierzu wird §106 Abs. 3 BetrVG um Nr. 5b ergänzt (neue Unterrichtungsrechte). Wie bereits beschrieben, ist das Unternehmen verpflichtet, ein Beschwerdeverfahren einzurichten, damit auf menschenrechtliche oder umweltbezogene Risiken aufmerksam gemacht werden kann. Der Betriebsrat ist hier bei der Einführung des Verfahrens im Unternehmen sowie bei den Schulungsmaßnahmen der Beschäftigten maßgeblich im Sinne seiner Mitbestimmungsrechte involviert (neue Mitbestimmungsrechte) (vgl. Höning 2021).

### *Europäische Ebene*

Das deutsche Lieferkettengesetz gab auch Rückenwind für ein europäisches Lieferkettengesetz, das derzeit ebenfalls verhandelt wird. Während das deutsche Gesetz nur die vorgelagerte Lieferkette – also die Lieferanten – und den eigenen Geschäftsbetrieb der Unternehmen, nicht aber die nachgelagerte Lieferkette erfasst, wird es notwendig sein, dass sich ein für alle Unternehmen in Europa geltendes Gesetz an einigen Stellen effektiver zeigt. Vor allem gilt es sicherzustellen, dass Umweltbelange stärker berücksichtigt werden. Im deutschen Gesetz fällt Umweltzerstörung nur dann unter den Regelungsbereich, wenn sie sich auf konkrete Menschenrechtsverletzungen bezieht, bspw. wenn die Gesundheit eines/einer Arbeitnehmer\*in geschädigt wurde.

### *Sozialer Dialog als zentrales Instrument*

Die Pandemie hat einmal mehr bestärkt, dass sozialer Dialog unerlässlich ist, um eine politische Entscheidungsfindung im Sinne der Beschäftigten beeinflussen zu können. Dies gilt sowohl für Fragen der Beschäftigungssicherung, bei Lohnersatzleistungen, als auch bei konkreten betrieblichen Vorkehrungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben. Diverse Studien haben dies bestätigt (bspw. ILO 2021b). Dem globalen Gewerkschaftsdachverband IndustriAll Global ist es in Pandemiezeiten bspw. gelungen, erstmalig ein Globales Rahmenabkommen zur Telearbeit bei Renault abzuschließen, das die Erkenntnisse zu den Auswirkungen, die die Umstellung auf Telearbeit für eine Vielzahl von Beschäftigten mit sich brachte, einbezieht. Die Rahmenvereinbarung sieht u.a. vor, dass

mobile Arbeit weiterhin sowohl freiwillig als auch aufkündbar ist, dass Privatsphäre und Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen eingehalten werden, dass mobile Arbeit nicht zu ausufernden Arbeitszeiten führt usw. (vgl. IndustriAll Global 2021a). Diese Regelungen gelten fortan für alle Renault-Standorte weltweit.

Es geht darum, Konzepte zur Gestaltung von Arbeit als Interessenvertretungen aktiv einzubringen, auch wenn dabei klar ist, dass die Motivation und Ziele der Arbeitgeber\*innenseite strukturell dazu konträr liegen. Während Arbeitnehmer\*innenvertretungen in Zeiten der Pandemie und zur Gestaltung der Transformation gute Arbeit für alle Beschäftigten sichern wollen, liegt das wesentliche Bestreben der Unternehmen bei Effizienzsteigerungen und der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Deshalb sind Arbeitnehmer\*innenvertretungen in die Lage zu versetzen, bei Bedarf auch konfliktfähig zu sein, um ihre Forderungen durchzusetzen (vgl. Schroth/Janitz 2019: 211). Das geht vor allem mit einer mitgliederstarken Basis.

Arbeitnehmer\*innenvertretende auch in anderen Ländern dabei zu unterstützen, stärker zu werden und sich im Rahmen des sozialen Dialogs Gehör zu verschaffen. Dies ist eine komplexe Aufgabe grenzüberschreitender Solidarität (Ganter, Mund, Wannöffel 2010).

### *Kapitel 3: Beispiele der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Automobilbranche*

Nachdem am 31. Dezember 2019 erstmalig der „Ausbruch einer neuen Lungenentzündung mit noch unbekannter Ursache“ in Wuhan (China) bekannt wurde, verbreitete sich die Pandemie wie ein Lauffeuer (vgl. Taylor 2021). Es dauerte keine vier Wochen, bis auch die deutsche Bundesregierung den ersten Fall bei einem bayerischen Automobilzulieferer bestätigte, dessen Mitarbeiter Kontakt mit Beschäftigten aus dem chinesischen Produktionsstandort hatten (vgl. Merlot 2020). Mit Verzögerung erreichte das Virus letztlich nahezu alle Länder weltweit. Einen wesentlichen Ausgangspunkt der globalen Verbreitung stellte somit das grenzüberschreitende Netzwerk der Automobilindustrie dar.

Insbesondere die für arbeitspolitische Regulierung der deutschen Automobilstandorte zuständige Industriegewerkschaft Metall hatte schnell auf die neuen Herausforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz reagiert. Im Eiltempo wurden Maßnahmen, u.a. zur Beschäftigungssicherung, tarifvertragliche Kurzarbeiterregelungen und Hygienemaßnahmen verabredet. Gesellschaftspolitischen Druck übten die bundesdeutschen Gewerkschaf-

ten darüber hinaus auch bei der Bundesregierung aus. Wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Stärkung der Binnennachfrage, zur Unterstützung für Familien unter diesen besonderen Herausforderungen und für mehr Arbeitnehmer\*innenschutz wurden entwickelt. Bei allen Maßnahmen wurde von Beginn an dabei auch auf eine gerechte Verteilung der Krisenlasten hingearbeitet. Laut Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr 2020 sind die Arbeitnehmer\*innen mit den vereinbarten Maßnahmen zum Schutz ihrer Gesundheit, bspw. hinsichtlich Hygienemaßnahmen, versetzten Arbeitszeiten, Entfall von Dienstreisen, Bereitstellung von Schutzausrüstungen, vor allem da zufrieden, wo Betriebsräte\*innen als „erreichbar und aktiv erlebt wurden“ (vgl. Hofmann/Mohr 2021:3).

Die arbeitspolitische Strategie der IG Metall konzentrierte sich dabei nicht allein auf die bundesdeutschen Standorte, sondern bezog die ausländischen Produktionsstandorte der Zuliefererindustrie der deutschen Unternehmen mit ein. Die Standorte der weltweit agierenden Konzerne waren seit dem Ausbruch der Krise unterschiedlich von den Auswirkungen der Pandemie betroffen. Auch mit vorübergehenden Standortschließungen wurde je nach Region unterschiedlich umgegangen. Sehr unterschiedlich fielen vor allem auch die getroffenen Schutzmaßnahmen aus, die das Infektionsrisiko der Beschäftigten minimieren sollten. Im Folgenden soll an zwei Fallbeispielen verdeutlicht werden, wie sich die Pandemie in anderen Erdteilen ausbreitete und wie sie sich auf die Menschen, die Beschäftigen, in diesen Ländern auswirkte. Südafrika und Mexiko stehen dabei im Fokus: Beide Länder gelten in ihren jeweiligen Regionen Afrika und Mittelamerika als verhältnismäßig starke Volkswirtschaften mit einem hohen Anteil an industrieller Wertschöpfung. Insbesondere ist in beiden Ländern eine Vielzahl multinationaler – und vor allem auch deutscher – Unternehmen vertreten. Darüber hinaus waren (und sind) sowohl Südafrika als auch Mexiko in hohem Maße von der Pandemie betroffen.

### *Südafrika*

Südafrika stellt weltweit eine der am härtesten von Covid 19 betroffenen Nationen dar. Kein anderes Land auf dem afrikanischen Kontinent hatte solch hohe Fallzahlen zu verzeichnen. Der erste Fall in Südafrika wurde Anfang März 2020 registriert. Bereits Mitte März – bei einer Fallzahl von 61 – rief der Präsident den nationalen Notstand aus, mit dem Schulschließungen, Versammlungsverbote und Einreisebeschränkungen einhergingen. Dennoch stiegen die Zahlen drastisch: Bis zum 24. August 2021 belief sich die Zahl der Infektionen in Südafrika auf mehr als 2,69 Millionen

(vgl. Statista 2021a). In Folge der Pandemie sank die Wirtschaftsleistung im Land um insgesamt 7 %. Vor allem der für Südafrikas Wirtschaft wichtige Automobilsektor war und ist stark betroffen. Für das Jahr 2020 verzeichnet die südafrikanische Automobilindustrie einen Rückgang der Produktion und des Exports von Kraftfahrzeugen von jeweils rund 30 %. Die Prognosen für 2022 lassen eine nur langsame Erholung vermuten (vgl. Najar 2021). Durch die seit Mitte Juni 2021 grassierende dritte Welle sind die weiteren Entwicklungen für die Zukunft kaum absehbar (vgl. ebd.). Die Beschäftigten in Südafrika waren und sind auf Grund der Pandemie besonders betroffen. In vielen Unternehmen wurden einzelne Standorte kurzfristig geschlossen, ohne dass es eine Lohnfortzahlung für die Beschäftigten gab. Andere Arbeitgeber\*innen zogen die Schließungstage vom Urlaubsanspruch der Mitarbeiter\*innen ab (vgl. Chirume 2020; IOL 2020). Darüber hinaus ist eine Vielzahl von Fällen bekannt geworden, bei denen Beschäftigte an ihren Arbeitsplatz zurückkehren mussten – ohne dass ausreichende Vorkehrungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz getroffen wurden (vgl. IOL 2020). Die Pandemie hat sich dabei auch maßgeblich auf die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen ausgewirkt. Während Südafrika bereits seit vielen Jahren unter hoher Arbeitslosigkeit leidet, stieg die Zahl im zweiten Quartal 2021 auf 34,4 % bzw. 44,4 % (inkl. derer, die arbeitslos, aber nicht arbeitssuchend sind) an (vgl. Ashworth 2021)<sup>5</sup>. Zwar wurden staatlicherseits Maßnahmen ergriffen, um Menschen zu entlasten, nennenswert ist hier bspw. eine vorübergehende finanzielle Unterstützung für diejenigen, die ihren Arbeitsplatz verloren haben (Unemployment Insurance Fund), doch laut Rechercheergebnissen der Gewerkschaft Numsa waren diese nicht ausreichend, um die Auswirkungen der vorübergehenden Schließung von Unternehmen abzufedern (vgl. IOL 2020). Laut Numsa wurden die Leistungen in einigen Fällen sogar gar nicht oder ausschließlich in geringer Höhe ausgezahlt. Heute ist bekannt, dass vor allem diejenigen, die ohne Lohnfortzahlungen freigestellt wurden, pandemiebedingt unter starken psychischen Folgeschäden leiden (vgl. Posel et al. 2021). Darüber hinaus litten vor allem auch die Qualifizierungsbestrebungen von jungen Menschen, die in Südafrika überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen sind (vgl. Allais 2021).

Im Juni 2020 eröffnete Volkswagen in Südafrika – mit Unterstützung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – eigens ein Krankenhaus für 4000 Patient\*innen auf dem ehe-

---

5 Eine ausführliche Studie zu den Beschäftigungseffekten der Pandemie in Südafrika liefern Vimal Ranchhod und Reza Che Daniel (2021).

maligen Werksgelände in Port Elizabeth. Darüber hinaus unterstützte das Unternehmen den Aufbau eines Labors für molekulare Virologie, um mehr Testangebote ermöglichen zu können. Jüngst hat Volkswagen darüber hinaus Schutzausrüstungen für Krankenhausbeschäftigte übergebenen (vgl. Volkswagen 2020). Auch andere OEMs engagierten sich in der Region: Mercedes-Benz unterstützte Südafrika mit Sicherheitskleidung (vgl. AHK Südafrika 2021), BMW stellte Hunderte von Krankenhausbetten und Sauerstoffgeräten zur Verfügung (vgl. BMW 2020). Nach Verzögerungen und einem holprigen Start wurde die Impfkampagne Mitte Februar 2021 auch in Südafrika gestartet. Aktuell werden täglich circa 200.000 Impfungen durchgeführt, perspektivisch sollen es 300.000 werden (vgl. Dieterich 2021). Volkswagen hat im August in Südafrika ebenfalls ein Impfzentrum eröffnet, in dem sich Beschäftigte impfen lassen können. Im nächsten Zug steht das Zentrum auch für lokale Dienstleister und anschließend für Angehörige der Beschäftigten offen (vgl. Herald 2021).

### *Mexiko*

Ähnlich wie Südafrika, ist auch Mexiko von der Pandemie stark betroffen. Der erste Covid-Fall wurde am 28. Februar 2020 bestätigt. Bis dato sind 3,2 Millionen Fälle bekannt (vgl. Statista 2021b). Darüber hinaus wird die Dunkelziffer als sehr hoch eingeschätzt (vgl. Auswärtiges Amt 2021). Schon zu Beginn der Pandemie verzeichnete Mexiko im Vergleich zu anderen lateinamerikanischen Staaten die höchste Mortalitätsrate (vgl. Freimann 2020). Nur in den USA, Brasilien und Indien sind mehr Fälle bekannt, in denen Menschen mit oder an Covid starben (vgl. Pieper 2021).

Im Rahmen der Präventionsmaßnahmen zur Eindämmung der Pandemie mussten im Frühjahr 2020 alle „nicht essentiell eingestuften Unternehmen und Institutionen“ die Arbeit einstellen (vgl. ebd.). Im Juni 2020 wurde die Wirtschaft jedoch bereits wieder hochgefahren. Trotz der geringen staatlichen Restriktionen erlitt die mexikanische Wirtschaft einen massiven Einbruch: 2020 sank die Wirtschaftsleistung im Vorjahresvergleich um 8,5 %. Dieser Einbruch gilt als einer der drastischsten Entwicklungen in der Geschichte Mexikos (vgl. Onvista 2021).

In der Automobilindustrie ist der Abschwung noch deutlicher zu spüren: Allein im ersten Monat der Krise 2020 sank, nach Angaben des mexikanischen National Institute of Statistics and Geography, der Inlandsabsatz um 64,5 % auf rund 34.900 Fahrzeuge. Die Montageproduktion ging im März gegenüber dem Vorjahresmonat um 25 % auf 261.800 Fahrzeuge zurück (vgl. Johns 2020).

Die Beschäftigten in Mexiko haben besonders mit den Auswirkungen der Pandemie bis weit in das Jahr 2021 hinein zu schaffen. Es ist eine Vielzahl von Fällen bekannt geworden, bei denen sich Beschäftigte mit Covid-Symptomen an ihre Betriebsärzt\*innen wandten, dann aber mit dem Verweis auf Schmerzmittel wieder zurück zur Arbeit geschickt wurden. Allein in einem Werk eines für die in Mexiko ansässigen bundessdeutschen Automobilhersteller bedeutsamen Komponentenzulieferers in Rio Bravo, starben im April 2020 mehr als ein Dutzend Beschäftigte an bzw. mit Corona (vgl. Corchado, Olivares 2020). Auch war es gerade zu Beginn der Pandemie in Unternehmen üblich, dass Beschäftigten mit Kündigungen gedroht wurde, wenn sie ihrer Arbeit nicht nachgingen – und das, obwohl keine oder wenige Sicherheitsmaßnahmen getroffen wurden (vgl. Weiss 2020). Viele Beschäftigte sind nach vorübergehenden Schließungen mit Angst an ihre Arbeitsplätze zurückgekehrt (vgl. Solomon 2020).

Die mexikanische Regierung startete bereits Ende 2020 die nationale Impfkampagne. Mitte August 2021 waren rund 51 der rund 126 Millionen Menschen in Mexiko mindestens einmal geimpft. 27,6 Millionen besitzen bereits vollständigen Impfschutz (vgl. Ärzteblatt 2021). In Mexiko werden alle auf dem Weltmarkt verfügbaren Impfstoffe verimpft (vgl. Lisker 2021).

Automobilzulieferer wurden auch in Sachen Unterstützungsangeboten tätig: ein Unternehmen, das 2020 aufgrund hoher Todes- und Infektionsraten noch unter heftigem öffentlichen Druck stand, hat im Sommer 2021 mit der Unterstützung von Regierung, nationalen und regionalen Behörden ein eigenes Impfzentrum in Ciudad Juarez eröffnet. 20.000 Beschäftigte und Angehörige sollten hier ihre erste Impfung bekommen (vgl. Gonzales 2021). Andere Zulieferer verfolgen ähnliche Pläne.

Die wenigen empirischen Erkenntnisse unterstreichen allerdings, dass die Menschen weltweit in unterschiedlichem Ausmaß von der Pandemie betroffen waren und sind. Während in der deutschen Wirtschaft frühzeitig tarifvertragliche Regelungen zur Kurzarbeit und Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten getroffen wurden, ging es z. B. in deutschen Niederlassungen in Südafrika oder Mexiko erst einmal um den generellen Zugang zu Sanitäranlagen, um regelmäßiges Händewaschen zu gewährleisten und sich so besser schützen zu können. Die Reaktionen multinationaler Unternehmen folgten keinem in sich stringenten Schema – hauptsächlich wurde sich zunächst einmal an nationalen Vorgaben orientiert. Eigene, *flächendeckend* ausgerollte Strategien, die für Standorte weltweit verfolgt werden, fehlten und fehlen auch heute. Die aufgeführten Beispiele machen dabei eins deutlich:

Multinationale Unternehmen tragen Verantwortung, wenn es um die Bewältigung der Pandemie und den Schutz der Beschäftigten geht. Gerade auch dann, wenn sie staatliche Mittel beziehen, die ihnen zur Abfederung von Verlusten und zum Erhalt von Arbeitsplätzen in der jeweiligen Region zur Verfügung gestellt werden. Der Schutz der zehntausenden Menschen, die Tag für Tag in ihren Betrieben dazu beitragen, dass auch unter Pandemiebedingungen produziert werden kann, muss als Teil ihrer unternehmerischen Sorgfaltspflichten verstanden werden. Da, wo starke gewerkschaftliche Strukturen existieren, können Verbesserungen im Sinne der Beschäftigten erwirkt werden – dies gilt in Deutschland, aber auch global. So ist es der IG Metall Schwester gewerkschaft Southern African Clothing and Textile workers Union (SACTWU) in Südafrika im April 2021 gelungen, ein Globales Rahmenabkommen über eine Kampagne zur Covid-19 Impfung von Beschäftigten in der Bekleidungsindustrie abzuschließen. Die Vereinbarung zielt u.a. darauf ab, dass mindestens 80 % der Mitarbeiter\*innen immunisiert werden. Zudem sieht die Übereinkunft vor, dass keine Arbeitsverträge zugelassen werden, die Beschäftigte aufgrund ihres Impfstatus diskriminieren. Darüber hinaus sollen zukünftig Maßnahmen ergriffen werden, um Falschmeldungen über Covid-19-Impfstoffe zu entlarven, glaubwürdige Informationen bereitzustellen und die Interessenvertretungen zur Impfkampagne zu schulen (vgl. IndustriAll Global 2021b). Für das Fallbeispiel Mexiko zeigt sich ein ähnliches Bild: Nachdem Unternehmen aufgrund des zunächst verantwortungslosen Umgangs mit der Pandemie unter öffentlichen, auch internationalen gewerkschaftlichen Druck gerieten, wurde (mit Verzögerungen) ein Strategiewechsel vollzogen. Seit dem Sommer 2021 werden Test- und Impfkapazitäten aufgebaut, um die Pandemie einzudämmen.

Die Unternehmensleitungen beabsichtigen auf diesem Weg, neue Infektionsfälle weitestgehend zu vermeiden, vor allem weitere Störungen der globalen Lieferketten vorzubeugen und Produktionsstillstände zu vermeiden. Allgemeingültige Standards und Vorgehen, die länderübergreifend an allen Standorten ergriffen werden, existieren bislang noch nicht. Dies stellt auch transnationale gewerkschaftliche Arbeit, vor allem auf der Ebene von Unternehmens- und Konzernstrukturen, vor strukturellen Herausforderungen.

## *Kapitel 4: Transnationale Gewerkschaftsarbeit und die Strategie transnationaler Unternehmensnetzwerke*

Es konnte dargelegt werden, dass nationale Lösungen und Handlungsstrategien bei der Bekämpfung der Corona-Pandemie nicht ausreichen, um der Komplexität der globalen Krise zu begegnen (vgl. United Nations 2020: 1). Es bedarf vielmehr koordinierter, grenzüberschreitender Ansätze, sowohl auf der politischen, als auch auf der Unternehmensebene. Dies gilt nicht nur für die aktuelle pandemiebedingte Krise. Globalisierung und die „unternehmerische Transnationalisierung“ verwässern die Grenzen von „lokaler, regionaler, nationaler und transnationaler Sphären der Arbeit“ (Simon/Ludwig 2017 nach Brock/Albert 1995; Gottschall/Voß 2005). Während Gewerkschaftsarbeit vorrangig national organisiert ist und zunächst der lokale Betrieb im Mittelpunkt der Arbeitspolitik und des gewerkschaftlichen Handelns steht, sind Unternehmen der Automobilbranche seit über drei Dekaden global vernetzt. Häufig fallen ihre unternehmerischen Entscheidungen nicht mehr vor Ort, was sich zunehmend auf die Anforderungen an und die Gestaltungsspielräume der Interessenvertretungen auswirkt. Aufgrund dieser „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“ (Simon/Ludwig 2017) gilt es, auch aus gewerkschaftlicher Sicht verstärkt entlang internationaler Liefer- und Wertschöpfungsketten Strategien zu entwickeln und die transnationale Ebene in unternehmensbezogene Aktivitäten einzubeziehen. Welchen Beitrag können also betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter\*innen leisten? Wie können sie sicherstellen, dass globale Arbeits- und Sozialstandards eingehalten bzw. Verstöße im Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgemacht und Missstände behoben werden können? Denn auch wenn es, wie in Kapitel 2 dargestellt, bereits heute ein globales Regelwerk gibt, das Unternehmen – mal mehr, mal weniger – stark zu Verantwortung zwingt, gehören Missachtungen von Arbeitnehmer\*innenrechten zum Alltag.

Umso wichtiger ist es daher, auf grenzübergreifende Netzwerkstrukturen der Interessenvertreter\*innen setzen zu können. Sie sind die Basis internationaler Solidarität und maßgeblich entscheidend, wenn es darum geht, Arbeitgeber\*innen auf Missstände hinzuweisen und zum Handeln zu zwingen – rechtlich und politisch. Unternehmensbezogene Kooperationen und Netzwerkstrukturen entlang der Wertschöpfungskette waren für gewerkschaftliche Akteur\*innen oftmals Neuland (vgl. Simon/Ludwig 2017). Doch das ändert sich in den letzten zwei Dekaden: Seit einigen Jahren initiieren hiesige Gewerkschaften verstärkt Aktivitäten, um transnationale Gewerkschaftspolitik, auch auf Unternehmensebene, zu fördern (vgl. Wannöffel 2006).

Vor dem Hintergrund der globalen Corona-Pandemie verfolgt die IG Metall mit der Internationalen Netzwerkinitiative (NWI) einen innovativen Weg, um Betriebs- und Gewerkschaftspolitik transnational zu verknüpfen. Die Internationale Netzwerkinitiative zielt auf die intensive grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertreter\*innen global vernetzter Standorte ab. Ziel ist es, den globalen Unterbietungswettbewerb im Hinblick auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu verhindern und gemeinsam mit den Partnergewerkschaften arbeitspolitische Machtstrukturen aufzubauen. Im Zentrum steht die unternehmensbezogene Vernetzung der Arbeitnehmer\*innenvertretungen entlang betriebs- und unternehmensspezifischer Themen wie der Transformation der Arbeitswelt, dem Umgang mit Verlagerungen, der Bewältigung der Pandemie durch effektiven Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie schließlich der Umsetzung und Überwachung des Lieferkettengesetzes. Die arbeitspolitischen Projekte werden von aktiven Beschäftigten im Betrieb initiiert und getragen. Sie haben somit entscheidenden Einfluss auf die Ausgestaltung des Projekts und können dafür sorgen, dass die transnationalen Aktivitäten auf dem shop floor verankert werden. Sie erfolgt auf drei Ebenen.

Die erste Ebene stellt die Grundvoraussetzung dar: Sie zielt darauf ab, zunächst überhaupt Kontakte herzustellen und nachhaltige Netzwerkstrukturen zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter\*innen an in- und ausländischen Standorten oder direkten Konkurrenzwerken zu etablieren. Ohne diese erfolgreiche Grundlagenbildung, die auch eng mit dem Aufbau von Vertrauen verbunden ist, kann eine nachhaltige und erfolgreiche Kooperation nicht gelingen. Für alle weiteren Schritte ist sie demnach unerlässlich. Sind Netzwerke initiiert und ein Mindestmaß an Vertrauen aufgebaut, bewegen sich die Projektpartner\*innen auf der zweiten Ebene in der konkreten thematischen Bearbeitung von (Transformations-)Themen. Es werden unternehmensbezogene transnationale Arbeitsgruppen zur Bearbeitung gemeinsamer betriebs- und unternehmensspezifischer Themen eingerichtet. Diese befassen sich bspw. mit den Themen Verlagerungen, Qualifizierung, Aufbau von Beteiligungsstrukturen oder der Gestaltung der digitalen Transformation – auf Augenhöhe zwischen Standortvertreter\*innen aus industriellen Kernländern oder der globalen Peripherie. Die dritte Ebene stellt eine sehr anspruchsvolle und intensive Form der Zusammenarbeit dar: Es geht um die Entwicklung gemeinsamer, transnationaler, gewerkschaftspolitischer Handlungsstrategien zur sozialen, ökologischen und demokratischen Gestaltung der Transformation, zur Umsetzung des Lieferkettengesetzes und zielt darauf ab, den global aufgestellten Unternehmen gemeinsame Strate-

gien entgegenzusetzen, die die Belange der Beschäftigten in den Fokus rücken.

Corona hat der Welt vor Augen geführt, dass Krisen am besten begegnet werden kann, wenn sie transnational angegangen werden. Zwar sind wir alle vom selben Virus betroffen, doch wie sich dieser auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auswirkt, hängt von der Fähigkeit sozialer Akteure und den jeweiligen gesellschaftlichen Institutionen ab. Gesellschaften mit schwach ausgeprägten sozialen Institutionen sind auch in dieser Krise die Verlier\*innen: Insbesondere für Arbeitnehmer\*innen waren Lockerungen des Arbeitsrechts, Entlassungen, Verweigerungen von Lohnfortzahlungen und miserable Vorkehrungen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz die neue Normalität. Hingegen bleiben Gesellschaften mit vergleichsweisen starken Institutionen und Organisationen (Gewerkschaften) weitgehend handlungsfähig. Wenige gute Beispiele zeigten, dass unternehmerisches Handeln auch Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette bedeutet, viele sahen sich hingegen lediglich zu Taten im eigenen Land verpflichtet (vgl. IndustriAll Global 2021c). Doch Solidarität kennt keine Grenzen. Das gilt auch und erst recht in schwierigen Zeiten wie diesen.

## Literaturverzeichnis

- Ärzteblatt (2021): „Coronaimpfung: USA versprechen Mexiko Millionen weitere Dosen“, <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/126291/Coronaimpfung-USA-versprechen-Mexiko-Millionen-weitere-Dosen>
- AHK Südafrika (2021): “Mercedes Benz South Africa distributes Covid 19 protective equipment (PPE) to 15000 learners in the eastern cape”, <https://suedafrika.hk.de/news/news-details/mercedes-benz-south-africa-distributes-covid-19-personal-protective-equipment-ppe-to-15000-learners-in-the-eastern-cape>
- Allais, Stephanie (2021): “COVID-19 has worsened South Africa’s system of developing the skills of young people”, <https://theconversation.com/covid-19-has-worsened-south-africas-system-of-developing-the-skills-of-young-people-162528>
- Ashworth, Louis (2021): “South Africa suffers world’s highest unemployment rate at 34.4pc”, <https://www.msn.com/en-gb/money/other/south-africa-suffers-worlds-highest-unemployment-rate-at-344pc/ar-AANGAvk?ocid=BingNewsSearch>
- Auswärtiges Amt (2021): Mexiko: Reise- und Sicherheitshinweise, <https://www.auswaertiges-amt.de/de/ReiseUndSicherheit/mexikosicherheit/213648>
- BMW (2020): „Coronavirus emergency aid for South Africa – BMW Group supports German development policy”, <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0310155EN/coronavirus-emergency-aid-for-south-africa-bmw-group-supports-german-development-policy?language=en>

- Bunde, Nicolas (2021): „Covid-19 und die Industrie: Führt die Krise zum Rückbau globaler Lieferketten?“, ifo Schnelldienst 1 / 2021 74. Jahrgang 20. Januar 2021, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2021-01-bunde-branchen-dialog-industrie.pdf>*
- Bundesgesetzblatt (2021): „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“, Jahrgang 2021, Teil 1 Nr. 46, [https://www.bgbbl.de/xaver/bgbbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&jumpTo=bgbbl121s2959.pdf#\\_bgbbl\\_%2F%2F%20%5B%40attr\\_id%3D%27bgbbl121s2959.pdf%27%5D\\_1629799807605](https://www.bgbbl.de/xaver/bgbbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbbl121s2959.pdf#_bgbbl_%2F%2F%20%5B%40attr_id%3D%27bgbbl121s2959.pdf%27%5D_1629799807605)*
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021): „Das Lieferkettengesetz ist da“, <https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/lieferkettengesetz>*
- Bundeszentrale für politische Bildung (2018): „Vor fünf Jahren: Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch eingestürzt“, <https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/268127/textilindustrie-bangladesch>*
- Chirume, Joseph (2020): “Covid 19 workers protest after being put short time”, <https://www.groundup.org.za/article/covid-19-workers-protest-after-being-put-short-time/>*
- Corchado, Alfredo; Olivares, Valeria (2020): “On the border, factory workers die and their families worry that US companies aren’t doing enough”, <https://www.dalla-snews.com/news/public-health/2020/04/19/on-the-border-factory-workers-die-and-their-families-worry-that-us-companies-arent-doing-enough/>*
- Dieterich, Johannes (2021): „Südafrika: Aberglaube und Traumata halten Menschen von der Impfung ab“, <https://www.fr.de/politik/suedafrika-aberglaube-und-traumata-halten-menschen-von-der-impfung-ab-90917562.html>*
- Emons, Oliver; Fulda, Barbara; Klengel, Ernesto, Schietinger, Marc (2021): „Soziale Standards in Lieferketten. Ein Überblick über Instrumente und Ansätze“, Hans Böckler Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nummer 207, März 2021, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_207\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_207_2021.pdf)*
- Fichter, Michael (2015): “Organising in and along Value Chains: What Does It Mean For Trade Unions?”, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.*
- Flach, Lisandra; Braml, Martin T. (2020): „Bedeutet Corona das Ende der Globalisierung“, <https://www.bpb.de/politik/wirtschaft/schuldenkrise/318378/bedeutet-corona-das-endе-der-globalisierung>*
- Freimann, Claudia (2020): „Die „neue Normalität“ in Mexiko“, <https://www.fes.de/erferat-lateinamerika-und-karibik/artikelseite-lateinamerika-und-karibik/die-neue-normalitaet-in-mexiko>*
- Ganter, Sarah; Mund, Horst; Wannöffel, Manfred (2010): “Networking and a two-track strategy: perspectives of international trade union activities”, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, <http://library.fes.de/pdf-files/iez/07279.pdf>*
- Gonzalez, Jose (2021): „Aptiv, Lear join Mexico’s effort to ramp up vaccinations at border“, <https://www.reuters.com/world/americas/aptiv-lear-join-mexicos-effort-ramp-up-vaccinations-border-2021-07-13/>*
- Herald (2021): „VWSA opens Covid-19 vaccination centre“, <https://www.heraldlive.co.za/news/2021-08-12-vwsa-opens-covid-19-vaccination-centre/>*

- Höning, Natascha Stephanie (2021): „*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und Betriebsrat: Neue Unterrichtungspflichten und Mitbestimmungsrechte*“, <https://efarbeitsrecht.net/lieferkettensorgfaltspflichtengesetz-und-betriebsrat/>
- IG Metall (2020): „Beschäftigtenbefragung 2020: Das sind die Ergebnisse“, <https://www.igmetall.de/im-betrieb/beschaeftigtenbefragung-2020>
- ILO (2021a): „ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Seventh edition, Updated estimates and analysis“, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf)
- ILO (2021b): „Future of Work: Trade Unions in Transition: Interview with Maria Helena André“, [https://www.ilo.org/actrav/media-center/news/WCMS\\_776264/lang---en/index.htm](https://www.ilo.org/actrav/media-center/news/WCMS_776264/lang---en/index.htm)
- ILO (2020): „ILO Monitor 1stEdition: COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses“, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_738753.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf)
- IndustriAll Global (2021a): „IndustriALL and Renault sign first global agreement on telework in the industry“, <http://www.industriall-union.org/industriall-and-reault-sign-agreement-on-telework>
- IndustriAll Global (2021b): „Vaccine roll-out framework agreement reached in South Africa’s garment sector“, <http://www.industriall-union.org/vaccine-roll-out-framework-agreement-reached-in-south-africas-garment-sector>
- IndustriAll Global (2021c): „Multinationals must take responsibility for supply chain workers in the pandemic, <http://www.industriall-union.org/multinationals-must-take-responsibility-for-supply-chain-workers-in-the-pandemic>
- IndustriAll Global (2021d): „*International Accord: tentative agreement on expanded worker safety programmes*“, <http://www.industriall-union.org/international-accord-tentative-agreement-on-expanded-worker-safety-programmes>
- Institute for supply management (2020): „COVID-19 Survey: Impacts On Global Supply Chains“, <https://www.instituteforsupplymanagement.org/news/NewsRoomDetail.cfm?ItemNumber=31171>
- IOL (2020): „Workers in SA are experiencing extreme hardship during Covid-19 lockdown, says Numsa“, <https://www.iol.co.za/news/politics/workers-in-sa-are-experiencing-extreme-hardship-during-covid-19-lockdown-says-nums-a-47458145>
- Johns, Victoria (2020): „Coronavirus policy complicates Mexican automotive recovery“, <https://www.automotivelogistics.media/coronavirus/coronavirus-policy-complicates-mexican-automotive-recovery/40606.article>
- Hofmann, Jörg; Mohr, Katrin (2021): „Zukunftssicherung im Angesicht von Pandemie und Transformation“, WSI Mitteilungen, 74. Jahrgang, 2/2021, S. 171 – 175.
- Köhn, Rüdiger (2021): „Die Chipknappheit kann sich bis 2023 hinziehen“, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/chipindustrie-engpass-bis-2023-befuerchtet-von-infineon-chef-17484052.html>
- Lisker, Björn (2021): „Die aktuelle Covid-19-Situation in Mexiko“, <https://mexiko.ahk.de/covid>

- Merlot, Julia (2020): "Die unglückliche Reise von Patientin null", Spiegel Wissenschaft, <https://www.spiegel.de/wissenschaft/medizin/erster-corona-fall-in-deutschland-die-unglueckliche-reise-von-patientin-0-a-2096d364-dcd8-4ec8-98ca-7a8ca1d63524>*
- Najjar, Fausi (2021): „Südafrika steht vor großen Herausforderungen“, <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/specials/special/suedafrika/suedafrika-steht-vor-grossen-herausforderungen-240824>*
- OECD (2020): COVID-19 und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln“, [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/covid-19-und-verantwortungsvolles-unternehmerisches-handeln-langfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/covid-19-und-verantwortungsvolles-unternehmerisches-handeln-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=10)*
- Onvista (2021): „Mexikos Wirtschaft schrumpft um 8,5 Prozent im Corona-Jahr“, <https://www.onvista.de/news/mexikos-wirtschaft-schrumpft-um-8-5-prozent-im-corona-jahr-430782599>*
- Pieper, Oliver (2021): „Die Impf-Ablehnung der Indigenen in Mexiko“, <https://www.dw.com/de/die-impf-ablehnung-der-indigenen-in-mexiko/a-58613580>*
- Posel, Dorrit; Oyenubi, Adeola; Kollamparambil, Umakrishnan (2021): „Job loss and mental health during the COVID-19 lockdown: Evidence from South Africa“, <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0249352>*
- Ranchhod, Vimal; Daniel, Reza Che (2021): „Labour Market Dynamics in South Africa at the Onset of the COVID-19 Pandemic, in: South African Journal of Economics; <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/saje.12283>*
- Responsible Business Alliance (2020): „COVID-19 Impact at a Glance, RBA Brief“, <http://www.responsiblebusiness.org/media/docs/COVID19Survey.pdf>*
- Schroth, Jochen; Janitz, Fritz (2019): „Mehr Betriebspolitik wagen: Mit ‚Arbeit und Innovation‘ die digitale Zukunft gestalten“, in Schulz, Irene (Hrsg.): „Industrie im Wandel – Bildungsarbeit in Bewegung“, 1. Auflage 2019, Bund-Verlag, Frankfurt, S. 204–216.*
- Solomon, Daina Beth (2020): „Workers nervously eye return to Lear's coronavirus-hit plant in Mexico, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-lear-idUSKBN2370EJ>*
- Statista (2021a): „Anzahl Infektionen und Todesfälle aufgrund des Coronavirus (COVID-19) in Südafrika seit Februar 2020“, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1105571/umfrage/erkrankungs-und-todesfaelle-aufgrund-des-coronavirus-in-suedafrika/>*
- Statista (2021b): „Anzahl Infektionen und Todesfälle in Zusammenhang mit dem Coronavirus (COVID-19) in Mexiko seit Januar 2020“, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1139974/umfrage/erkrankungs-und-todesfaelle-aufgrund-des-coronavirus-in-mexiko/>*
- Taylor, Derrick Bryson (2021): „A timeline of the Corona virus pandemic“, New York Times, <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-timeline.html>*
- United Nations (2020): „Shared responsibility, global solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19“, <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-Covid19.pdf>*

*Volkswagen* (2020): „Volkswagen hilft in Südafrika im Kampf gegen Covid-19“, <https://www.volkswagen-newsroom.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-hilft-in-suedafrika-im-kampf-gegen-covid-19-6280>

*Wannöffel, Manfred* (1991), *SachzwangJapan*, Münster.

*Wannöffel, Manfred* (2006), *Förderung von Gewerkschaften in Entwicklungsländern in Zusammenarbeit mit internationalen Gewerkschaftsorganisationen*, Bonn.

*Wannöffel, Manfred, u.a.* (2013), *Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung: Das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum, Düsseldorf*.

*Weiss, Sandra* (2020): „Mexican factories risk workers‘ lives“, <https://www.dw.com/e-n/coronavirus-mexican-factories-risk-workers-lives/a-53287669>



# „The new normal“: Arbeiten während und nach der Coronapandemie aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive

*Greta Ontrup, Wiebke M. Roling & Annette Kluge*

## *Einführung*

Es ist Montag, Sie starten mit einem virtuellen Teammeeting in den Tag. Ein Blick auf die To-Do-Liste verrät, dass am Vormittag weitere Videokonferenzen anstehen. Ab 13 Uhr übernehmen Sie die Home-Schooling-Betreuung Ihrer Tochter – vielleicht schaffen Sie es, nebenher einige E-Mails zu beantworten. Bevor Sie nach dem Abendessen das restliche Arbeitspensum des Tages absolvieren, möchten Sie an einer virtuellen Yoga-Stunde teilnehmen. Für das Abendessen waren Sie im Supermarkt einkaufen. Sie sind an Regalen vorbeigekommen, die völlig leer waren: Toilettenpapier, Tomatensoße und Nudeln waren ausverkauft. Sie haben sich beim Einkauf für regionale, frische Produkte entschieden. Sie haben sich ohnehin vorgenommen, nun wieder mehr selbst zu kochen.

Der Ausbruch der Coronapandemie Anfang des Jahres 2020 hat unseren Alltag und unser Arbeitsleben drastisch verändert. Für viele von uns geht es nach dem Aufstehen nicht wie gewohnt ins Büro, sondern direkt an den Laptop, der im mehr oder weniger improvisierten Home-Office steht. Geschlossene Kitas und Schulen bedeuten für viele Arbeitnehmer\*innen, dass sie Home-Office und Home-Schooling parallel bewältigen müssen. Auch wer nicht im Home-Office arbeitet oder arbeiten kann, sieht sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert: Angst vor der Ansteckung mit dem Corona-Virus oder dem Arbeitsplatzverlust sind allgegenwärtig. Auch unser Konsum hat sich verändert. Wir kürzen unsere Ausgaben aufgrund von Kurzarbeitergeld oder wir investieren gerade jetzt in die teure Kaffeemaschine, da wir nun den ganzen Tag zuhause sind. Und vielleicht haben wir Anfang des Jahres 2020 auch ein bisschen mehr Toilettenpapier gekauft als notwendig. Die Ausführungen spiegeln für viele von uns das durch die Coronapandemie bedingte „new normal“, unser „neues normales“ Alltags- und Arbeitsleben. Aber was genau bedeuten die Veränderungen für uns als Konsument\*innen, Arbeitnehmer\*innen, Teammitglieder, Führungskräfte und Karrieregestalter\*innen: Ist eine schnellstmögliche Rückkehr zur „al-

ten Normalität“ erstrebenswert? Welche Chancen ergeben sich aus den durch die Krise getriebenen Veränderungen? In diesem Kapitel wollen wir die Auswirkungen der Coronapandemie aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive betrachten.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie beschreibt und untersucht menschliches Erleben und Verhalten bei der Arbeit und in Organisationen. Sie stellt Theorien darüber auf, welche Arbeits- und Organisationsformen zu positiven Auswirkungen für Mensch und Organisationen führen und prüft diese mithilfe von wissenschaftlichen Werkzeugen (Kluge, 2021). Die konkreten Themen sind dabei sehr vielfältig und reichen vom betrieblichen Gesundheitsmanagement über Kommunikation, Teamarbeit und Führung in Unternehmen, bis hin zu Fragen rund um prekäre Arbeitssituationen oder alternde Belegschaften. Die Wirtschaftspsychologie beschäftigt sich darüber hinaus nicht nur mit dem Mensch als Arbeitnehmer\*in, sondern auch mit seinem Verhalten als Konsument\*in.

Arbeits-, organisations- und wirtschaftspsychologische Erkenntnisse rund um das Konsumverhalten, berufliche Anforderungen, virtuelle Teamarbeit und Karrieregestaltungen können helfen, das Arbeiten während und nach der Coronapandemie besser zu verstehen (Rudolph et al., 2020). Wir wissen beispielsweise bereits einiges darüber, wie Individuen berufliche Herausforderungen und Anforderungen erleben und mit Ressourcen umgehen. Diese Erkenntnisse können uns helfen, das Arbeiten während und nach der Coronapandemie besser zu gestalten. Die Pandemie wirft aber auch viele neue Fragen auf. Virtuelle Teams befinden sich beispielsweise seit langer Zeit im Fokus von arbeits- und organisationspsychologischer Forschung. Die Ad-hoc-Umstellung auf virtuelle Teamarbeit, bedingt durch die Pandemie, bringt nun aber ganz neue Herausforderungen mit sich, auf die neue Antworten gefunden, oder bestehende Antworten angepasst werden müssen. Im Folgenden steht die Frage im Zentrum, welche Auswirkungen die Coronapandemie für Konsument\*innen, Arbeitnehmer\*innen, Teammitglieder, Führungskräfte und Karrieregestalter\*innen hat (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1. Was bedeutet „the new normal“ aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive?

### Konsumverhalten während der Coronapandemie

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Auswirkungen der Coronapandemie auf uns als Konsument\*innen. Wenn wir über Arbeiten mit und nach der Coronapandemie sprechen, bestimmt unsere berufliche Tätigkeit auch zum großen Teil unser Konsumverhalten. Sobald wir weniger im Büro sind und seltener Dienstreisen tätigen, brauchen wir entsprechend weniger Anzüge, Kostüme, Koffer und Reiseutensilien. Auch der sogenannte To-Go-Konsum nimmt ab, denn wir kaufen auf dem Weg zur Arbeit keinen Kaffee und keine Brötchen mehr (Fabius, Kohli, Timelin & Moulvad, 2020). Im März 2020 stieg dagegen beispielsweise der Absatz von Toilettenpapier, frischen Lebensmitteln, Einmalhandschuhen, Desinfektionsmitteln und Sportartikeln wie Yoga-Matten für ein Training zuhause (Zierlein, Garbe, Freesemann, Naumann & Maag, 2020). Aus konsument\*innenpsychologischer Perspektive reagierten Personen im ersten Lockdown mit unterschiedlichen Verhaltensweisen, die sich in Bezug auf verschiedene Zeithorizonte einordnen lassen: unmittelbar (z.B. durch das Horten von lagerbaren Lebensmitteln wie Nudeln), mittelfristig (z.B. durch mehr Do-it-yourself-Verhalten und den Ansturm auf die Baumärkte) und langfristig (z.B. durch die Veränderung des Konsumverhaltens hin zu mehr nachhaltigen, frischen, regionalen Produkten; Kirk & Rifkin, 2020). Teilweise kam

es zu panischem Kaufverhalten und Hamsterkäufen, welche eine Kombination aus impulsivem Kaufen, der Wahrnehmung eines drohenden Risikos der Verknappung, Pessimismus und einem kurzfristigen Fokus darstellen. Hamsterkäufe lassen sich als rationale und emotionale Reaktion auf eine wahrgenommene Verknappung erklären. Konsument\*innen wollen ein wahrgenommenes Risiko reduzieren und Ängste bewältigen, nachdem sie sich emotional haben anstecken lassen, z.B. durch Bilder in den Nachrichten, die lange Schlangen vor Supermärkten oder leere Regale zeigen. Luy (2021) erklärt das Horten auch mit dem Begriff des „Preppen“. Sogenannte Prepper bereiten sich auf das Eintreten einer Katastrophe und den Zusammenbruch der Infrastruktur vor. Prepper-Taktiken des Hortens sickerten nach Luy (2021) während des Lockdowns zumindest zeitweise in größere Teile der Bevölkerung hinein.

Eine Verknappung von Produkten des täglichen Gebrauchs haben die meisten Menschen in ihrem Leben bisher noch nicht erlebt. Ob sich diese im Verlauf der Pandemie gemachten Erfahrungen und Wahrnehmungen von Verknappung zukünftig in einer stärkeren Gelassenheit oder in einer größeren Panik ausdrücken, wird die Zukunft zeigen.

### *Arbeitsanforderungen und Ressourcen während und nach der Coronapandemie*

Durch die Coronapandemie hat sich das Leben jedes einzelnen Menschen schlagartig verändert. Wir müssen einst alltägliche Abläufe durch neue Vorgehensweisen ersetzen und werden stets mit neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert. In dieser Ausnahmesituation darf das Individuum mit seinen Bedürfnissen nicht aus den Augen verloren werden. Denn auch wenn sich die Coronapandemie auf unser aller Leben auswirkt, geht jede\*r anders mit einer solch komplexen Situation um. So können die hohe Eigendynamik und Unvorhersehbarkeit der Coronapandemie beispielsweise zu Unsicherheit und Ängsten führen (Rutter, Wolpert & Greenhalgh, 2020). Einige sehnen sich nach Sicherheit und wünschen sich ihren vorherigen Alltag zurück. Andere haben durch die Coronapandemie neue Arbeitsformen für sich entdeckt und möchten diese auch nach der Pandemie gerne beibehalten.

Auch die Anforderungen, die an Arbeitnehmer\*innen bei der Arbeit gestellt werden, haben sich durch die Coronapandemie verändert (Meyer, Zill, Dilba, Gerlach & Schumann, 2021). So kommt es vor, dass durch die Arbeit im Home-Office bestimmte Aufgaben wegfallen und neue hinzukommen. Viele Tätigkeiten, die zuvor mit Zettel und Stift ausgeführt worden sind, müssen nun digital erledigt werden. Arbeitnehmer\*innen

müssen sich mit neuen Kommunikationstools vertraut machen und ihre Arbeitsabläufe neu organisieren. Durch fehlende technische Ausstattung, Arbeit am Küchentisch oder Home-Schooling fällt es unter Umständen schwerer, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und mehrere Stunden am Stück effektiv zu arbeiten. In bestimmten Branchen, wie z.B. im Gesundheitswesen, hat sich der Workload durch die Coronapandemie massiv erhöht. Hinzu kommen Faktoren wie Zeitdruck oder fehlendes Personal. All dies sind Beispiele für Herausforderungen und Belastungen, mit denen Arbeitnehmer\*innen während der Coronapandemie konfrontiert werden. Es wird von ihnen erwartet, dass sie diese Anforderungen bewältigen, ihre Aufgaben erledigen und Ziele erreichen.

Für den Umgang mit Arbeitsanforderungen ist es wichtig, dass wir auf Ressourcen zurückgreifen können. So können zum Beispiel die soziale Unterstützung durch Kolleg\*innen, Arbeitsplatzsicherheit oder Job-Autonomie arbeitsbezogene Ressourcen darstellen, die bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen helfen (Demerouti & Nachreiner, 2019). Neben arbeitsbezogenen Ressourcen sind auch jene Ressourcen aus dem persönlichen und privaten Umfeld bei der Bewältigung von Anforderungen von Bedeutung. Die Theorie der Ressourcenerhaltung (Buchwald & Hobfoll, 2020; Hobfoll, 1989) kategorisiert Ressourcen in Objektressourcen (z.B. Haus, Auto), Bedingungsressourcen (z.B. soziale Netzwerke), persönliche Ressourcen (z.B. Selbstwirksamkeit) und Energieressourcen (z.B. Zeit, Geld). Sie postuliert, dass Menschen danach streben, Ressourcen zu erhalten und neue aufzubauen. Der Wert einzelner Ressourcen kann dabei für verschiedene Individuen variieren. So mag für die einen das gemeinsame Fußballtraining eine wertvolle Ressource sein, für andere ist es vielleicht die Zeit mit Familie und Freund\*innen oder das Lesen eines Buches auf dem Sofa. Durch die Coronapandemie und die damit verbundenen Kontaktbeschränkungen hat sich ebenfalls die Verfügbarkeit einiger Ressourcen verändert. Das gemeinsame Fußballtraining findet nicht statt, Freund\*innen und Familie können nur eingeschränkt getroffen werden und viele Freizeitaktivitäten fallen weg. Durch diese Veränderungen können allerdings auch neue Ressourcen hinzukommen. Doch auch dies ist individuell unterschiedlich: So mag das Home-Office beispielsweise durch den Wegfall von Fahrtzeiten für die einen ein Ressourcengewinn sein, für andere durch ungünstige Arbeitsbedingungen zuhause möglicherweise aber auch ein Ressourcenverlust.

In einer Studie haben wir Arbeitsanforderungen und Ressourcen während der Coronapandemie im Verlauf untersucht. Dazu haben wir berufstätige Personen, die mindestens 20 Stunden pro Woche arbeiten, im August und September 2020 über einen sechswöchigen Zeitraum befragt. An

den insgesamt sechs Messzeitpunkten haben je mindestens 56 Personen teilgenommen. Im Fragebogen wurde vereinzelt auch die Möglichkeit zu Freitextantworten gegeben. Auf diesem Weg wurde beispielsweise erfragt, ob es in der vergangenen Woche bestimmte Freizeitereignisse gegeben hat, durch die besonders gut oder schlecht von der Arbeit abgeschaltet werden konnte. Allein die Variation der Antworten zeigt, dass sich der Wert einzelner Ressourcen zwischen Individuen unterscheidet (siehe Abbildung 2). So kann beispielsweise die Familie eine wertvolle Ressource sein, andererseits können durch familiäre Verpflichtungen auch neue Anforderungen entstehen.

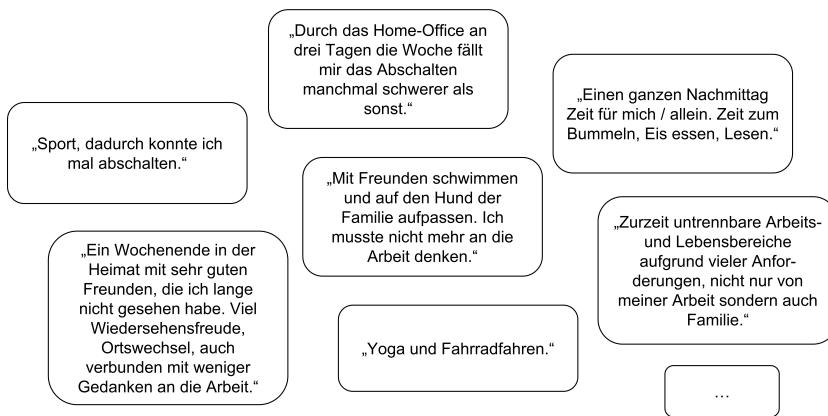


Abbildung 2. Beispielhafte Antworten auf die Frage, durch welche Ereignisse besonders gut oder schlecht von der Arbeit abgeschaltet werden konnte

In den Abbildungen 3 und 4 sind das Ausmaß bestimmter Arbeitsanforderungen sowie die Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung in verschiedenen Bereichen dargestellt. Die Abbildungen zeigen, dass sich das Ausmaß an Arbeitsanforderungen und die Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung gemittelt über die jeweiligen Teilnehmer\*innen im Zeitverlauf verändern. Es handelt sich nicht um ein bestimmtes Level, das dauerhaft gehalten wird, sondern vielmehr um dynamische Prozesse. Diese Prozesse unterscheiden sich interindividuell, weshalb bei der Frage nach Anforderungen und Ressourcen, der Blick stets auf das Individuum gerichtet werden muss.

„The new normal“: Arbeiten während und nach der Coronapandemie

Stimme voll und ganz zu 5

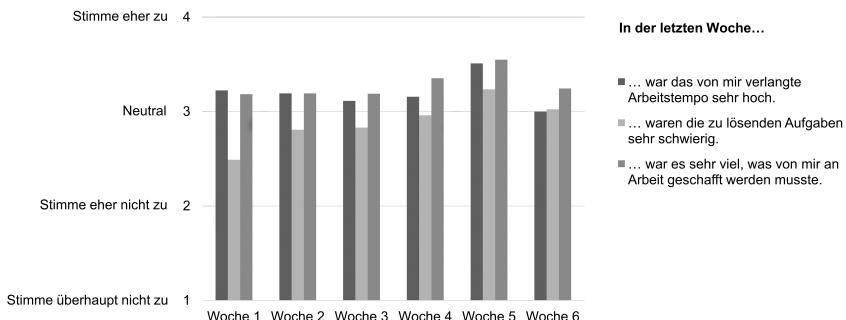


Abbildung 3. Arbeitsanforderungen gemittelt über die jeweiligen Teilnehmer\*innen im Zeitverlauf (Items angelehnt an den FIT-Fragebogen von Richter et al., 2000)

Stimme voll und ganz zu 5

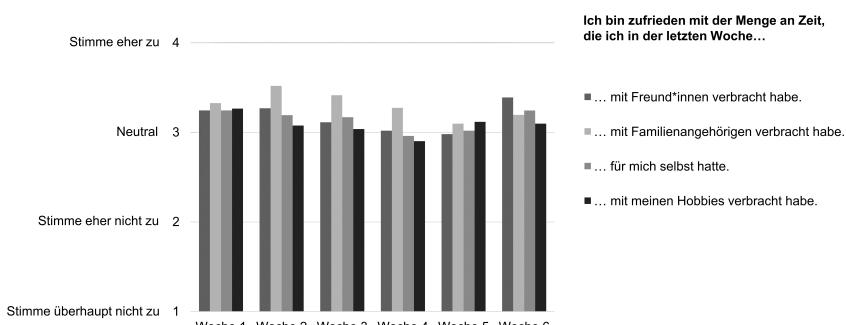


Abbildung 4. Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung im Hinblick auf bestimmte Bereiche gemittelt über die jeweiligen Teilnehmer\*innen im Zeitverlauf (Items angelehnt an den Leisure Time Satisfaction Measure von Stevens et al., 2004)

## Herausforderungen virtueller Teamarbeit während und nach der Coronapandemie

Bisher haben wir gesehen, dass wir als Arbeitnehmer\*innen durch die Pandemie mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert sind und dass sich als hilfreich erlebte Ressourcen von Person zu Person unterscheiden. Neben diesen individuellen Anforderungen ergeben sich durch die Coronapandemie neue Herausforderungen – aber auch Chancen – für die *gemeinsame* Arbeit. Denn die wenigsten Personen arbeiten komplett unabhängig von anderen an ihren Arbeitsaufgaben. Vielmehr arbeiten häufig Teams gemeinsam an einer Aufgabe und koordinieren ihre Arbeit zu diesem Zweck (Kluge, 2021). Ko-lokalierte Teams arbeiten gemeinsam vom selben Ort (z.B. Bürogebäude, Operationssaal). In *virtuellen Teams* dagegen arbeitet mindestens ein Teammitglied räumlich verteilt und es werden überwiegend technologische Hilfsmittel (E-Mail, Telefon, Videokonferenz, etc.) zur Kommunikation und Koordination der Arbeit eingesetzt (Hertel, Geister & Konradt, 2005).

Die Coronapandemie machte virtuelle Teamarbeit nicht mehr nur zu einer Option, sondern in vielen Organisationen zur Pflicht und Sicherheitsmaßnahme. Auch in Branchen und Abteilungen, in denen wenig bis gar keine Erfahrung mit virtueller Teamarbeit bestand, wurden zum Zweck des „Social Distancings“ Mitarbeiter\*innen in das Home-Office geschickt (Rudolph et al., 2020). Von heute auf morgen mussten aus ko-lokalierten Teams virtuelle Teams werden, wobei sich die Zusammenarbeit im virtuellen Kontext als komplex erwies. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass alle Teammitglieder mit der notwendigen Hard- und Software ausgestattet sind, birgt die virtuelle Teamarbeit viele Herausforderungen. Vielleicht haben Sie selbst erlebt, dass es nach der Umstellung auf virtuelle Teamarbeit weniger „Wir-Gefühl“ oder mehr Missverständnisse im Team gab. Das liegt nicht an den Personen oder am Team, sondern daran, dass virtuelle Teamarbeit – aus arbeitspsychologischer Sicht – schwierig(er) ist.

Aus der Forschung sind bereits sowohl viele Stolpersteine als auch Erfolgsfaktoren für virtuelle Teamarbeit bekannt. Darunter fallen unter anderem individuelle Charakteristika der Teammitglieder (z.B. Erfahrung mit Technologie), organisationale Faktoren (z.B. technischer Support) oder das Kommunikations-, Koordinations-, und Konfliktlöseverhalten des Teams (Ortiz de Guinea, Webster & Staples, 2012). Im Folgenden wollen wir ausgewählte Faktoren beleuchten, die für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit entscheidend sein können.

## Ausgewählte Erfolgsfaktoren virtueller Teamarbeit

In der empirischen Forschung wird wiederholt das *Vertrauen* im Team als ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor identifiziert (Breuer, Hüffmeier, Hibben & Hertel, 2020). Wenn Teammitglieder sich gegenseitig vertrauen, erbringen sie bessere Leistungen, arbeiten effektiver zusammen und sind zufriedener (Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016). Die Wahrnehmung eines „*Wir-Gefüls*“ oder der Zugehörigkeit, die sogenannte *Kohäsion* im Team, geht damit Hand in Hand (Kozlowski & Ilgen, 2006). Eine höhere Teamkohäsion führt dazu, dass Teammitglieder stärker bemüht sind, sich effizient zu koordinieren und offen zu kommunizieren (Hertel et al., 2005). Dies führt wiederum zu einer besseren Teamleistung und höherer Zufriedenheit (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Vertrauen und Kohäsion sind auch für ko-lokalierte Teams wichtig. Unabhängig davon, ob Sie mit Ihren Teammitgliedern in einem Büro sitzen, oder über den Laptop kommunizieren – fehlt das Vertrauen oder die Kohäsion, werden Sie sich tendenziell weniger für ihr Team einsetzen. Im virtuellen Kontext sind der Aufbau und das Aufrechterhalten von Vertrauen und Kohäsion jedoch viel herausfordernder als in der ko-lokalierten Zusammenarbeit (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017). Wenn das Internet des Kollegen\*der Kollegin in der Konferenz aussetzt, oder eine Formulierung in einer E-Mail zu einem Konflikt führt, sind das Probleme, die sich im ko-lokalierten Teamarbeitsalltag entweder gar nicht erst ergeben oder durch persönliche Gespräche leicht behoben werden können. In virtuellen Teams wird, verglichen mit ko-lokalierten Teams, weniger, weniger eindeutig, einseitiger, zu spät und/oder unvollständiger kommuniziert (Marlow et al., 2017; Ortiz de Guinea et al., 2012). Das kann dazu führen, dass Teammitgliedern nicht klar ist, wer welche Aufgabe bearbeitet, wer wann erreichbar ist, oder wer wie vorgehen möchte. Unter mangelndem Austausch und vermehrtem Konfliktpotential leiden schlussendlich Vertrauen und Kohäsion.

Neben diesen psychologischen Faktoren ist der Faktor „Technologie“ für virtuelles Zusammenarbeiten unbestreitbar wichtig. Stellen Sie sich das folgende Szenario vor: Sie arbeiten im Home-Office und haben am Morgen Ihr wöchentliches Meeting mit dem Team. Am Nachmittag treffen Sie sich in einer Projektgruppe, um für ein kreatives Projekt zu brainstormen. Im Anschluss wollen Sie Ihre Kollegin noch über die weiteren Schritte ihres gemeinsamen Projektes informieren. Wählen Sie für jede Besprechung eine Videokonferenz? Wechseln Sie nach zwei Videokonferenzen zum Telefon – oder schreiben Sie vielleicht nur eine E-Mail? Und macht das überhaupt einen Unterschied?

Die Forschung sagt: ja, es macht einen Unterschied. Kommunikationsmedien unterscheiden sich in ihrer „Reichhaltigkeit“: Ein Videoanruf ist beispielsweise reichhaltiger als ein Telefonat, da neben auditiven auch visuelle Informationen übermittelt werden. Bei der virtuellen Teamarbeit heißt es aber nicht: „je reichhaltiger, desto besser“. Es kommt stattdessen auf den *Aufgaben-Technologie-Fit* an, also darauf, ob die Technologie zur bearbeiteten Aufgabe passt (Goodhue & Thompson, 1995). Dementsprechend ist die Effektivität eines Teams davon abhängig, wie gut es eine Kommunikationstechnologie an die Anforderungen einer bestimmten Aufgabe anpassen kann. Eine komplexe Aufgabe, bei der gegenseitiges Feedback notwendig ist (z.B. das Brainstorming-Meeting), fordert eher den Einsatz reichhaltigerer Technologien. Zum Beispiel einen Videoanruf, bei dem zur Audioübertragung auch emotionale Ausdrücke und Hinweisreize per Video sichtbar werden. Bei weniger komplexen Aufgaben (z.B. Weiterleitung von Informationen zum Projektstand), sind reichhaltige Technologien nicht notwendig und im schlimmsten Fall sogar destruktiv (z.B. aufgrund von Ablenkung oder unverhältnismäßigem Zeitaufwand).

Ergänzend kann es hilfreich sein, sich nicht nur zu fragen, welche Technologie zur Aufgabe, sondern auch: welche Technologie zum Team passt (*Team-Technologie-Fit*; Thomaschewski, Weyers & Kluge, 2020). Teams bringen unterschiedliche Charakteristika mit, die zu unterschiedlichen Bedürfnissen und Voraussetzungen im Hinblick auf die passende Technologie führen. Kleinere Teams legen ihren Fokus zum Beispiel tendenziell auf Tools zur Kollaboration, wohingegen größere Teams primär Tools zur Kooperation nutzen (Bradner, Mark & Hertel, 2005). Neben unterschiedlichen Aufgaben können ebenfalls unterschiedliche Teameigenschaften den Einsatz unterschiedlicher Technologien erforderlich machen.

In einer Umfrage unter Arbeitnehmer\*innen verschiedener Branchen, die wir direkt zu Beginn des Lockdowns im April 2020 in Deutschland durchgeführt haben, haben uns  $N = 110$  Personen darüber Auskunft gegeben, wie sie die Umstellung auf virtuelle Teamarbeit erlebt haben (Klostermann, Ontrup, Thomaschewski & Kluge, 2021). Diese Personen haben bereits vor der Coronapandemie in Teams gearbeitet (im Mittel seit 4.13 Jahren ( $SD = 4.45$ )) und mussten, wie viele andere, ad hoc aus dem ko-lokalisierten Umfeld auf virtuelle Teamarbeit umsteigen. Diese Studie zeigt, dass ein geringer *Team-Technologie-Fit* sowie ein geringer *Aufgaben-Technologie-Fit* mit weniger *Vertrauen* und *Kohäsion* zusammenhängen. In Abbildung 5 ist dieses Zusammenspiel dargestellt, wobei die Stichprobe in eine Gruppe mit niedrigem vs. hohem *Aufgaben-Technologie-Fit* ( $Md = 3.75$ ) und *Team-Technologie-Fit* ( $Md = 3.94$ ) eingeteilt wurde. Eine kausale Aussage ist auf dieser Datenbasis nicht möglich. Es ist einerseits denkbar,

dass Teams mit geringerem Vertrauen und weniger Kohäsion es schlechter schaffen, die Technologien an die Aufgabe und ihr Team anzupassen. Andererseits ist aber auch denkbar, dass eine geringe Passung zwischen Technologie, Aufgabe und Team die Aufrechterhaltung von Vertrauen und Kohäsion erschwert. Werden beispielsweise für komplexe Aufgaben wenig reichhaltige Medien verwendet (z.B. viele E-Mails statt Videotelefonie), kann das zu Missverständnissen, Frustration und resultierend wenig Vertrauen und Wir-Gefühl führen.

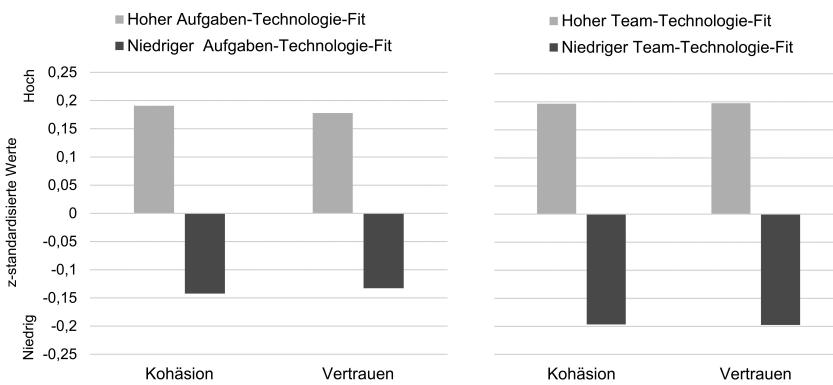


Abbildung 5. Eine geringe Passung zwischen Technologie und Aufgabe sowie Technologie und Team geht mit weniger Vertrauen und Kohäsion einher.

Diese Einflussfaktoren stellen längst keine vollständige Repräsentation der bisherigen Forschungserkenntnisse zu virtueller Teamarbeit dar, sondern sind als eine gezielte Auswahl zu verstehen. Sie können jedoch Anhaltspunkte zur Sicherstellung effektiver virtueller Teamarbeit bieten. In Tabelle 1 fassen wir, in Anlehnung an Klostermann et al. (2021), praktische Handlungsempfehlungen zusammen.

Erfolgsfaktor	Handlungsempfehlung
Vertrauen und Kohäsion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßiger Austausch und Smalltalk (z.B. gemeinsame virtuelle Kaffeepausen oder Feierabendstart („Happy Hour“))<sup>1</sup></li> <li>Konkrete Kommunikation: Wer macht was, bis wann, wie?</li> <li>„Closed-loop“ (vollständige) Kommunikation<sup>2</sup>: <ul style="list-style-type: none"> <li>Teammitglied A sendet eine Nachricht</li> <li>Teammitglied B empfängt die Nachricht</li> <li>Teammitglied A stellt sicher, dass Nachricht empfangen und verstanden wurde</li> </ul> </li> </ul>
Aufgaben-Technologie-Fit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Aufgabe erfordert welche Technologie<sup>3</sup>: <ul style="list-style-type: none"> <li>Komplexität der Aufgaben?</li> <li>Ziel (z.B. Kommunikation vs. Koordination)?</li> <li>Welche Technologie eignet sich auf der Basis?</li> </ul> </li> </ul>
Team-Technologie-Fit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestimmung von Passung zwischen Technologie und Team<sup>4</sup> auf Basis von: <ul style="list-style-type: none"> <li>Teameigenschaften und -bedürfnissen, z.B.: Teamgröße/ Berufliche Hintergründe/Kollaborationskultur/etc.</li> <li>Technologieeigenschaften, z.B. Informationsdarstellung und -fülle (Audio, Sprache)</li> </ul> </li> <li>Bei Bedarf Angebot von Technologieschulungen</li> </ul>

<sup>1</sup> Feitosa, & Salas, 2021; <sup>2</sup> Marlow, et al., 2017; <sup>3</sup> Zigurs, & Khazanchi, 2008; <sup>4</sup> Thomaschewski, Herrmann & Kluge, 2019

Tabelle 1. Handlungsempfehlungen für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit.

## Hybride Teamarbeit nach der Coronapandemie

Die meisten Teams, in denen virtuelles Arbeiten eine praktikable Option darstellt, werden im Jahr 2020 Erfahrungen mit virtueller Teamarbeit gemacht haben. Der „Sprung ins kalte (virtuelle) Wasser“ wird sich in gleicher Form vermutlich nicht wiederholen. Trotz der bis hierhin berichteten Herausforderungen, waren viele Teams erfolgreich darin, sich dem neuen virtuellen Kontext durch Umstellung ihrer Interaktionen in Bezug auf Aufgaben („Was“), Prozesse („Wie“) und Beziehungen („Wer“) anzupassen (Whillans, Perlow & Turek, 2021). Für bestimmte Aufgaben und Situationen (z.B. Brainstorming) erwies sich die virtuelle Kooperation sogar als effizienter und effektiver (Rudolph et al., 2020). Zum Teil ermöglichte der virtuelle Kontext ein stärkeres Gefühl der Verbundenheit, z.B. durch sichtbarere Einblicke in den Alltag der anderen (z.B. Interaktionen mit Kindern während einer Videotelefonie) und doch berichten viele, dass ihnen persönliche Treffen, „Flurfunk“, gemeinsame Pausen und spontane Interaktionen fehlen (Whillans et al., 2021).

Diese Erkenntnisse können Grundlage sein, um Teamarbeit nach der Krise anzupassen und somit weder ausschließlich zu alten Gewohnheiten zurückzukehren, noch das „new normal“ unverändert weiterzuleben. Stattdessen wäre eine hybride Teamarbeitswelt vorstellbar, in welcher der Grad der Virtualität, je nach Aufgaben- und Situationsanforderungen, angepasst werden kann. Auf Basis zunehmend digitalisierter Informationen, Unterlagen und Daten wird der Mobilitätsspielraum für Teammitglieder fortwährend größer. So könnten Teams agil entscheiden, welche Projektphase, Aufgabe, Situation oder Einschränkung welchen Grad an Virtualität notwendig erscheinen lässt. Gemeinsame Meetings und ko-lokalierte Arbeitsphasen könnten beispielsweise für den Projektstart/zu Projektbeginn Sinn ergeben. Im Anschluss könnte der Anteil der virtuellen Arbeit ansteigen, wobei Teammitglieder mit Fokus auf die individuellen Aufgaben die Möglichkeit hätten, räumlich verteilt zu arbeiten. Für solch agile Adaptationen ist ein hohes Maß an Flexibilität der Teammitglieder notwendig. Aus arbeitspsychologischer Perspektive ist es daher entscheidend, bei solchen Teammodellen die individuellen Bedürfnisse (z.B. Vorliebe für Büro vs. Home-Office) und Voraussetzungen des Teams (z.B. Technologiekompetenzen) zu beachten. Hier ergeben sich wichtige Forschungsfragen im Hinblick auf die Belastung und Anpassungsfähigkeiten von Teams und ihren Mitgliedern: Zum Beispiel inwieweit Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wechselnde Grade von Teamvirtualität begleiten können. Auch könnten wechselnde virtuelle und ko-lokalierte Arbeitsphasen Einfluss auf das Erleben und Verhalten der Teammitglieder, beispielsweise ihre Motivation, proaktiven Handlungen oder Engagement haben. Es bedarf also situationsspezifischer Forschungsergebnisse, um das Zusammenspiel von individuellem Erleben, Teamprozessen und Teamerfolg in wechselnden Virtualitätsgraden zu verstehen und darauf aufbauend konkrete Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche hybride Teamarbeit zu entwickeln.

### *Führungsverhalten und -erfolg während und nach der Coronapandemie*

In Zeiten der Krise richten wir als Bürger\*innen unseren Blick auf die politische Führung oder schauen als Arbeitnehmer\*innen auf unsere Führungskraft und fragen: „was jetzt?“. Wir erwarten von Führungskräften Antworten und Entscheidungen. Wir haben im Abschnitt „Arbeitsanforderungen und Ressourcen“ gesehen, wie wichtig Ressourcen während der Krise sind. Gerade in Zeiten der Unsicherheit stellt die Unterstützung der Führungskraft eine wichtige Ressource dar (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020). Aber wie gehe ich als Führungskraft „richtig“ mit

der Krise um? Wie kann ich als Führungskraft dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter\*innen weniger unsicher, dafür aber zufrieden und motiviert fühlen? Im Folgenden betrachten wir Führungsverhalten und den Einfluss der Coronapandemie auf dessen Erfolg.

Historisch gesehen wurden Gründe für den Führungserfolg in der Person gesucht (*Welche Eigenschaften hat eine Führungskraft?*). Aktuelle Führungsforschung rückt dagegen das Führungsverhalten in den Fokus (*Wie verhält sich eine Führungskraft?*; Kluge, 2021). Dabei kann zwischen aufgaben-, und mitarbeitendenorientierter Führung unterschieden werden. Ein aufgabenorientierter Führungsstil ist primär auf das Erreichen der Organisationsziele konzentriert, indem klare Aufgabenziele und Arbeitsabläufe kommuniziert und überwacht werden. Mitarbeitendenorientierte Führung rückt das Wohlbefinden der Geführten in den Fokus und konzentriert sich darauf, vertrauensvolle Interaktionen innerhalb eines unterstützenden Klimas zu schaffen (Kluge, 2021; Nerlinger, Blickle & Schaper, 2014). Diese Unterteilung spiegelt keine sich ausschließenden Kategorien, sondern ein Spektrum wider. Eine Führungskraft kann je nach Aufgabe, Situation und Mitarbeiter\*in *eher* aufgaben- oder *eher* mitarbeitendenorientiert führen. Genau diese situative Anpassung ist wichtig, denn Führung geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern ist unter anderem abhängig von Eigenschaften der Geführten (z.B. Expertise, Erfahrung, Motivation) und der Situation (z.B. Routine vs. Krise). Dies ist in Abbildung 6 dargestellt.

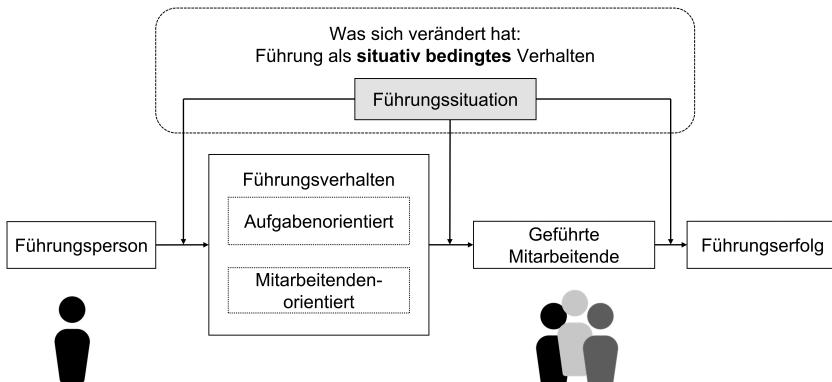


Abbildung 6. Der Führungserfolg hängt von der Führungsperson, dem Führungsverhalten, den Geführten, aber vor allem auch von der Situation ab (eigene Darstellung in Anlehnung an Kluge, 2021; Nerding et al., 2014).

Die Coronapandemie als Krisensituation bringt nun einige Herausforderungen für Führungskräfte mit sich. Darunter fällt beispielsweise eine erschwerende Einschätzung der Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen, bedingt durch reduzierte (informelle) Kontakte oder Missverständnisse in der Kommunikation aufgrund technischer Hürden (Kirchner, Ipsen & Hansen, 2021). Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die Kombination beider Führungsstile wesentlich. In einer zu Beginn des Lockdowns (April 2020) in Deutschland durchgeföhrten Studie zeigte sich, dass aufgabenorientiertes Führungsverhalten den Mitarbeiter\*innen Orientierung und Richtung gab und auf diesem Weg (virtuelle) Teamleistung sicherte (Bartsch, Weber, Büttgen & Huber, 2021). Eine realistische Kommunikation der Situation sowie ihrer Konsequenzen, regelmäßige Treffen und klare Informationen zu Aufgaben, Prozessen und Zielen helfen im Sinne der Aufgabenorientierung, Unsicherheit abzubauen und Leistung zu sichern (Newman & Ford, 2021). Darüber hinaus gewährleistete mitarbeitendenorientierte Führung, dass Mitarbeiter\*innen die nötige Autonomie und Unterstützung erhielten, sich individuell an die schwierigen krisenbedingten Umstände anzupassen (Bartsch et al., 2021). Fragen nach dem Wohlbefinden und den individuellen Situationen der Mitarbeiter\*innen, (neue) Rituale und das Feiern von Erfolgen, halfen im Sinne der mitarbeitendenorientierung, Vertrauen aufrechtzuerhalten und auf diesem Weg Leistung zu sichern (Newman & Ford, 2021).

## Gesundheitsorientierte Führung im Fokus

Die Pandemie führt dazu, dass langfristig das Thema der gesundheitsorientierten Führung stärker in den Fokus rückt. Das Thema wird bereits seit einigen Jahren verstärkt erforscht und diskutiert (Franke, Ducki & Felfe, 2015). Die Relevanz nimmt nun, bedingt durch die globale Zunahme an digitalen und räumlich-verteilten Arbeitsbedingungen, fortwährend zu. Durch kurze Wege im Home-Office mangelt es beispielsweise an Bewegung oder die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit beginnen zu verschwimmen. Gesundheitsorientierte Führung bedeutet, dass Führungskräfte sich der Wichtigkeit von Gesundheit bewusst sind („Meine Gesundheit ist mir wichtig“), achtsam mit sich umgehen („Ich merke, wenn ich mir zu viel zumute“) und sich gesundheitsbewusst verhalten („Ich tue etwas für meine Gesundheit“; Kluge, 2021). Führungskräfte sollen auf diesem Weg eine Vorbildfunktion einnehmen: Wenn ich als Führungskraft zum Beispiel im Teammeeting erzähle, dass ich in der Mittagspause einen Spaziergang mache, spiegle ich meinen Mitarbeiter\*innen, dass ich ihnen dies auch zugestehre und zudem als wichtig erachte. Das Führungskonzept beinhaltet darüber hinaus auch den Anspruch, dass Führungskräfte gegenüber der Gesundheit der Mitarbeiter\*innen achtsam sein sollten („Ich merke, wenn ich meinen Mitarbeiter\*innen zu viel zumute“), diese als wichtig bewerten („Die Gesundheit meiner Mitarbeiter\*innen ist mir wichtig“) und gesundheitsförderliche Maßnahmen für die Mitarbeiter\*innen initiieren („Ich tue etwas, um die Gesundheit meiner Mitarbeiter\*innen zu fördern“; Kluge, 2021). Um auch über die Coronapandemie hinaus eine nachhaltig gesunde Belegschaft sicherzustellen, sollten Organisationen verstärkt in das Thema der gesundheitsorientierten Führung investieren, beispielsweise indem Führungskräfte informiert (Warum ist das wichtig?) und trainiert (Wie setze ich es um?) werden.

## *Anpassung an veränderte Arbeitsabläufe während und nach der Coronapandemie*

Die Coronapandemie erfordert, dass wir uns stets an neue Gegebenheiten anpassen. Die dynamischen Veränderungen in der aktuellen Zeit stellen dabei auch Organisationen vor eine Herausforderung. Vieles ist nicht mehr so, wie es vorher einmal war, bestimmte Veränderungsprozesse müssen gezwungenermaßen initiiert werden, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind notwendig. Damit die Anpassung an eine Veränderung erfolgreich gelingt, muss aber nicht nur Neues erlernt, sondern auch Altes

hinter sich gelassen werden. Durch die Pandemie haben sich bestimmte Abläufe und Prozesse verändert, vieles wurde digitalisiert und findet nun auf eine andere Art und Weise als zuvor statt. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf das Training neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. Digitalkompetenzen), was wichtig für die Anpassung an die Veränderungen ist. Mindestens genauso wichtig wie das Erlernen neuer Dinge ist jedoch auch das Vergessen der alten Routinen. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen, muss veraltetes und somit irrelevant gewordenes Verhalten vergessen werden (Kluge & Gronau, 2018; Schüffler, Thim, Haase, Gronau & Kluge, 2020). Wenn gleich Vergessen häufig negativ konnotiert ist, kommt dem intentionalen Vergessen in diesen dynamischen Zeiten der Pandemie eine besondere Bedeutung zu. Allein der Wechsel in das Home-Office erfordert, dass wir unsere Arbeitsroutinen anpassen und veraltete Abläufe hinter uns lassen. Nun ist möglicherweise nicht mehr der Griff zum Stempel, sondern eine digitale Unterschrift erforderlich. Was früher auf dem Postweg erledigt werden musste, geht nun plötzlich per E-Mail.

Aus der Forschung sind bereits einige Faktoren bekannt, die sich förderlich oder hinderlich auf das intentionale Vergessen auswirken. So hat beispielsweise Zeitdruck einen negativen Einfluss auf die Anpassungsleistung (Roling, Schüffler, Thim, Gronau & Kluge, 2021). Bestimmte personenbezogene Merkmale, wie z.B. die Merkfähigkeit, erweisen sich hingegen als förderlich für erfolgreiches intentionales Vergessen (Haase, Matthiessen, Schüffler & Kluge, 2020). Durch die Coronapandemie haben sich viele Veränderungsprozesse ohne vorherige Planung und Vorbereitung ereignet. Gerade in diesen Zeiten ist Anpassungsfähigkeit wichtiger denn je. Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass Organisationen die Veränderungsprozesse nicht nur aus der Perspektive des Lernens, sondern auch im Hinblick auf das Vergessen betrachten. Arbeitsbedingungen sollten so gestaltet werden, dass sie die bestmöglichen Voraussetzungen für erfolgreiche Anpassung bieten und das intentionale Vergessen des irrelevant gewordenen Verhaltens fördern. Es ist beispielsweise wichtig, dass Zeitvorgaben in Veränderungssituationen so angepasst werden, dass Mitarbeiter\*innen keinem Zeitdruck ausgesetzt sind (Roling et al., 2021). Damit Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigt werden können, sollten Mitarbeiter\*innen dabei unterstützt werden, veraltete Routinen und Abläufe zu vergessen.

### *Karriereperspektiven und -unsicherheiten durch die Coronapandemie*

Die Coronapandemie und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen und Organisationen zeigen sich auch in Karriereperspektiven und -unsicherheiten, die Mitarbeiter\*innen erleben. Bereits beim Eintritt in eine Organisation ist es für viele Mitarbeiter\*innen wichtig zu erfahren, wie sie sich in der Organisation entwickeln können. Auch von Arbeitgeber\*innenseite ist eine beliebte Frage im Einstellungsinterview, wo man sich in fünf Jahren sieht. Die mittel- bis langfristige Perspektive auf eine berufliche Entwicklung ist für viele Bewerber\*innen und Mitarbeiter\*innen ein Entscheidungskriterium für oder gegen den Eintritt oder den Verbleib in einer Organisation. Damit verbundene Fragen lauten z.B.: Wie beeinflussen die aktuellen Entwicklungen meine Karriereziele und -wünsche? Ist/Wird der öffentliche Dienst für mich nun attraktiver als die freie Wirtschaft? Sind medizinische Forschung und die Pharma-Branche nun attraktiver als der Automobilbau? Welche Aspekte eines Jobs werden gegebenenfalls attraktiver und welche unattraktiver? Werden Jobs attraktiver, die auch aus dem Home-Office heraus geleistet werden können?

Die ersten Unternehmen reagieren bereits: Der Sportwagenbauer Porsche ermöglicht seinen Mitarbeiter\*innen künftig, an bis zu zwölf Tagen im Monat mobil zu arbeiten. Eine bis mindestens Ende Juni 2021 pandemiebedingte Ausnahmeregelung, die das Arbeiten von zuhause an fünf Tagen in der Woche ermöglicht, führt nun auch zu einer Veränderung der Bürowelten. Die Bürofläche soll um rund ein Fünftel reduziert werden und bis zum Jahr 2025 will Porsche nur noch für 60 Prozent der Büro-Mitarbeiter\*innen einen klassischen Schreibtisch bereitstellen und darüber hinaus lediglich temporäre Arbeitsplätze bieten (Porsche-Mitarbeiter, 2021).

Die Pandemie zeigt deutlich, dass sich neue Karriereperspektiven ergeben. Es wird jedoch auch offenkundig, dass einige Arbeitnehmer\*innen sogenannte Karriereschocks erleben. Als Karriereschock wird ein außergewöhnliches Ereignis bezeichnet, das zumindest bis zu einem gewissen Grad durch Faktoren außerhalb der Einflussnahme des Individuums verursacht wird (z.B. der angeordnete Lockdown) und einen bewussten Reflexionsprozess in Bezug auf die eigene Karriere und die berufliche Entwicklung auslöst (Akkermans, Seibert & Mol, 2018). Gerade für Mitarbeiter\*innen im Bereich Hotel und Gastronomie, aber auch z.B. in Bereichen wie Veranstaltungs- und Eventmanagement, ist es wahrscheinlich zu solchen Karriereschocks gekommen. Auch Unternehmensberatungen, Trainingsanbieter\*innen und Personen, die sich im Februar 2020 noch über die Möglichkeit einer Selbstständigkeit oder der Gründung eines Start-ups Gedanken gemacht haben, waren schon vier Wochen später da-

mit konfrontiert, eben diese Karriereweiterentwicklung noch einmal zu überdenken. Inwieweit ein erlebter Karriereschock nachhaltig das Erleben und Verhalten von Arbeitnehmer\*innen beeinträchtigt, hängt dabei von der Häufigkeit, Intensität, Kontrollierbarkeit, Vorhersagbarkeit, Valenz und Dauer des Schocks ab (Akkermans et al., 2018).

Karriere-Resilienz bedeutet, dass Personen in der Lage sind, einen konstruktiven Umgang mit einem Karriereschock zu finden. Karriere-Resilienz wird als Anpassungs- und Durchhaltevermögen, angesichts von Störungen oder Widrigkeiten und dem Erkennen ihrer Bedeutung für die eigene Karriere, beschrieben. Störungen und Widrigkeiten ergeben sich beispielsweise durch eine turbulente wirtschaftliche Umgebung, wie eben in Folge der Coronapandemie und ihren Auswirkungen (Hite & MacDonald, 2020).

Resilienz bzw. die Wahrnehmung und das Erleben von Unsicherheit in Bezug auf die weiteren Karriere-Optionen hängen dabei mit einer generellen und in Corona-Zeiten auch gesundheitsbezogenen Ängstlichkeit sowie der (In-)Toleranz gegenüber Unsicherheit zusammen (z.B. Denkmuster wie „Unvorhergesehene Ereignisse beunruhigen mich sehr“, „Ungewissheit hält mich davon ab, ein erfülltes Leben zu führen“). Resilienzförderlich wirken sich hierbei ein funktionales und adaptives Coping und damit verbundene problemlösende Aktivitäten wie z.B. adaptierte Pläne, die Suche nach emotionaler Unterstützung, positives Reframing, Akzeptanz, die Suche nach informationeller Unterstützung und Humor aus. Förderlich im Umgang mit Karriereschocks sind zudem eine kreativitätsbezogene Selbstwirksamkeit, die Einnahme verschiedener Perspektiven und die Sammlung und Integration verschiedener Ideen und Vorgehensweisen sowie die Fähigkeit, gleichzeitig Neues zu erkunden und Bestehendes zu nutzen (Tang, Ma, Naumann & Xing, 2020). Dysfunktional wirken dahingegen Verleugnung und Ablenkung, Selbstbeschuldigung, Drogenkonsum oder verhaltensbedingter Rückzug (Rettie & Daniels, 2020; Parlapani et al., 2020).

Unterstützende Denkmuster und Einstellungen, wie oben beschrieben, können dazu beitragen, dass im Falle einer erlebten Bedrohung der eigenen beruflichen Entwicklung nicht nur Risiko- sondern auch Schutzfaktoren identifiziert werden, die zur Entwicklung von Karrierebildern mit wünschenswerten Resultaten führen (Hite & McDonald, 2020).

## Veränderungen im Human Resource Management

Welche Lehren kann das Human Resource Management (HRM) für die eigene Arbeit bezüglich der Karriereplanungen und deren Unterstützung aus den Erfahrungen der Coronapandemie ziehen?

Für das HRM ergeben sich neue Chancen für die Entwicklung sogenannter nachhaltiger Karrieren im Unternehmen. Nachhaltige Karrieren aufzubauen und Mitarbeiter\*innen dahingehend zu unterstützen, bedeutet die gesamte Lebensspanne der Mitarbeiter\*innen zu betrachten, d.h. die Vergangenheit einzubeziehen, in die Gegenwart zu investieren (z.B. durch die Entwicklung neuer digitaler Kompetenzen) und zukunftsbezogen innovativ zu agieren. Dabei wird nicht nur die bezahlte Arbeit als wertvoll erachtet, sondern ebenso erbrachte (freiwillige) gemeinnützige und unbezahlte familienbezogene Arbeit (auch Reproduktionsarbeit genannt). HRM kann dazu beitragen, dass die Überschneidungen verschiedener Lebenskontexte im Unternehmen als karriereförderlich geschätzt werden, einschließlich sozialer, beruflicher und familiärer Kontexte, in denen diese Leistungen erbracht werden, mit dem Ziel, Karrieren auch nach den individuellen Bedürfnissen zu planen und zu gestalten. HRM kann ebenso dabei unterstützen, individuell ausgearbeitete Karriereentscheidungen (sog. „Career Crafting“) zu fördern, um sowohl die erlebte Sinnhaftigkeit, als auch die individuelle Beschäftigungsfähigkeit in den Fokus zu rücken. Career Crafting gilt als proaktives Verhalten, das Personen mit der Absicht zeigen, ihre berufliche Entwicklung zu managen, um eine bestmögliche Passung zwischen sich und der möglichen beruflichen Entwicklung herzustellen (Tims & Akkermans, 2020).

HRM hat zudem die Verantwortung, die Entwicklung spezifischer psychologischer und verhaltensbezogener Strategien zu fördern, die der\*die Einzelne während des Prozesses der Karriere-Neuorientierung für sich nutzen kann. Dazu gehören z.B. die Entwicklung eines wachstumsbezogenen Mindsets, die Flexibilität Karriereziele zu überdenken und/oder neu zu formulieren, Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen und starke Karrierenetzwerke aufzubauen (Hite & McDonald, 2020).

## Fazit

Die Coronapandemie stellt uns nicht nur im Privatleben, sondern auch im Arbeitsleben vor eine Reihe von Herausforderungen. Arbeitnehmer\*innen werden mit neuen Anforderungen konfrontiert, die Zusammenarbeit im Team muss neu organisiert werden und von Führungskräften wird

erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter\*innen bestmöglich durch die Pandemie führen. Organisationen müssen eine Reihe von Veränderungsprozessen meistern und auch Karriereplanungen werden durch die Pandemie beeinflusst. Hinzu kommt die Veränderung unseres Konsumverhaltens.

Die Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie hilft uns, die Auswirkungen der Coronapandemie auf Konsument\*innen, Arbeitnehmer\*innen, Teammitglieder, Führungskräfte und Karrieregestalter\*innen zu verstehen. In diesem Rahmen rücken wir das menschliche Erleben von Arbeit, Organisation und Wirtschaft ins Zentrum und fragen danach, welche Aspekte des „new normal“ dieses Erleben positiv und welche es negativ beeinflussen. Dabei zeigt sich: Die Psychologie antwortet auch hier mit: „*Es kommt darauf an*“. So ist beispielsweise die Wahrnehmung von Ressourcen und Anforderungen abhängig von den Merkmalen und kognitiven Mustern der einzelnen Person. Die am besten geeignete Technologie zur Kooperation ist wiederum abhängig von der Art des Teams und seinen Aufgaben. Damit gewinnen die Untersuchung und Exploration eben dieser individuellen und situativen Faktoren an Wichtigkeit, sodass bei der – oft ersehnten – „Rückkehr zur Normalität“, Altbewährtes wieder aufleben und neu Gelerntes mitgenommen werden kann, um so eine produktive und nachhaltig gesunde Arbeitswelt zu gestalten.

### *Literaturverzeichnis*

- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 44(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bradner, E., Mark, G. & Hertel, T. D. (2005). Team Size and Technology Fit: Participation, Awareness, and Rapport in Distributed Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 68–77. <https://doi.org/10.1109/TPC.2004.843299>
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>

- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Buchwald P. & Hobfoll S. E. (2020) Die Theorie der Ressourcenerhaltung: Implikationen für Stress und Kultur. In T. Ringeisen, P. Genkova & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur*. Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27825-0\\_9-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27825-0_9-1)
- Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T. (2020). The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: the constraining role of organizational intransigence. *The Journal of General Psychology* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1795613>
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement-Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Fabius, V., Kohli, S., Timelin, B. & Moulvad, S. (2020, 30. Juli) *How Covid-19 is changing consumer behavior – now and forever*. McKinsey. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-covid-19-is-changing-consumer-behavior-now-and-forever>
- Feitosa, J. & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100777. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Franke, E., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (Psychologie für das Personalmanagement, Bd. 27, S. 253–264). Göttingen: Hogrefe.
- Goodhue, D. L. & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236. <https://doi.org/10.2307/249689>
- Haase, J., Matthiessen, J., Schüffler, A. & Kluge, A. (2020). Retentivity Beats prior Knowledge as Predictor for the Acquisition and Adaptation of New Production Processes. In T. X. Bui (Hrsg.), *Proceedings of the 53rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. 4796–4805.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hite, L. M. & McDonald, K.S. (2020) Careers after COVID-19: Challenges and changes, *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Kirchner, K., Ipsen, C. & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>

- Kirk, C. P. & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
- Klostermann, M., Ontrup, G., Thomaschewski, L. & Kluge, A. (2021). Successful adjustment to virtual teamwork during COVID-19: the importance of trust, task-technology fit, and experience with working from home. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 65(4), 1–16. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000368>
- Kluge, A. (2021). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Kohlhammer Standards Psychologie, 1. Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kluge, A. & Gronau, N. (2018). Intentional forgetting in organizations: The importance of eliminating retrieval cues for implementing new routines. *Frontiers in Psychology*, 9, 51. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00051>
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Luy, M. (2021). Das bedrohte Selbst: Die Praxis des »Preppens« als Lebens- und Subjektivierungsform. In M. Berger, H. Raupach & A. Schnickmann (Hrsg.), *Leben am Ende der Zeiten. Wissen, Praktiken und Zeitvorstellungen der Apokalypse* (S. 173–191). Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R. & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- Nerdingen, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin / Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Newman, S. A. & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Ortiz de Guinea, A., Webster, J. & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301–308. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- Parlapani, E., Holeva, V., Nikopoulou, V.A., Sereslis, K., Athanasiadou, M., Godosidis, A., Stephanou, T. & Diakogiannis, I. (2020). Intolerance of Uncertainty and Loneliness in Older Adults During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 842. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00842>
- Porsche-Mitarbeiter können zukünftig an bis zu zwölf Tagen im Monat mobil arbeiten (2021, 16. Mai). Handelsblatt. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/arbeitswelt-porsche-mitarbeiter-koennen-kuenftig-an-bis-zu-zwoelf-tagen-im-monat-mobil-arbeiten/27195824.html?ticket=ST-7107763-5sH0hbTfcZF5ZgKwNY1g-ap6>

- Rettie, H. & Daniels, J. (2020). Coping and Tolerance of Uncertainty: Predictors and Mediators of Mental Health During the COVID-19 Pandemic. *American Psychologist* [Vorab-Onlinepublikation]. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000710>
- Richter, P., Hemmann, E., Merboth, H., Fritz, S., Hänsgen, C., & Rudolf, M. (2000). Das Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitspielraum – Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(3), 129–139. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.44.3.129>
- Roling, W., Schüffler, A., Thim, C., Gronau, N. & Kluge, A. (2021). Der Einfluss von Zeitdruck auf das willentliche Vergessen veralteter Produktionsroutinen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.). *Dokumentation des 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Arbeit HumAIne gestalten*. Dortmund: GfA Press.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S. & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.31234/osf.io/k8us2>
- Rutter, H., Wolpert, M. & Greenhalgh, T. (2020). Managing uncertainty in the covid-19 era. *The British Medical Journal*, 370:m3349. <https://doi.org/10.1136/bmj.m3349>
- Schüffler, A. S., Thim, C., Haase, J., Gronau, N. & Kluge, A. (2020). Information Processing in the Work Environment 4.0 and the Beneficial Impact of Intentional Forgetting for Change Management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(1), 17–29. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000307>
- Stevens, A. B., Coon, D., Wisniewski, S., Vance, D., Arguelles, S., Belle, S., Mendelsohn, A., Ory, M. & Haley, W. (2004). Measurement of leisure time satisfaction in family caregivers. *Aging & Mental Health*, 8(5), 450–459. <https://doi.org/10.1080/13607860410001709737>
- Tang, C., Ma, H., Naumann, S.E. & Xing, Z. (2020). Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Zhongyong and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 11, 596232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596232>
- Thomaschewski, L., Herrmann, T. & Kluge, A. (2019). Unterstützung von Teamwork-Prozessen durch Augmented Reality (AR): Entwurf einer arbeitspsychologisch fundierten Taxonomie. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Dokumentation des 65. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten*. Dortmund: GfA Press.
- Thomaschewski, L., Weyers, B. & Kluge, A. (2020). Power to the People! Ein nutzerzentrierter Designansatz im Rahmen der Entwicklung eines Augmented Reality (AR)-basierten Assistenzsystems zur Unterstützung der zeitlichen Koordination räumlich verteilter Teams. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.). *Dokumentation des 66. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch?*. Dortmund: GfA Press.

- Tims, M. & Akkermans, J. (2020). Job and Career Crafting to Fulfill Individual Career Pathways. In J. W. Hedge & G. W. Carter (Hrsg.), *Career Pathways: From School to Retirement* (S. 165–190). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190907785.003.0010>
- Whillans, A., Perlow, L. & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1), 100343. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>
- Zierlein, T., Garbe, C., Freesemann, M.-L., Naumann, L. & Maag, V. (2020). *Impact of the COVID-19 crisis on short- and medium-term consumer behavior*. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/consumer-behavior-study-covid-19.html>
- Zigurs, I. & Khazanchi, D. (2008). From Profiles to Patterns: A New View of Task-Technology Fit. *Information Systems Management*, 25(1), 8–13. <https://doi.org/10.1080/10580530701777107>



# Corona-Pandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten?

*Andrea Bianchi-Weinand, Manfred Wannöffel*

## *Einleitung*

Im Kontext der Corona-Pandemie stehen seit März 2020 Wirtschaft und Gesellschaft verschiedenen Varianten des sogenannten Lockdowns und Lockdown-lights gegenüber und begegnen dabei vielfältigen sozial- und arbeitspolitischen Herausforderungen, die sehr kurzfristig angenommen und reguliert werden müssen. Corona-Verordnungen werden Unternehmern und Beschäftigten befristet auferlegt, modifiziert und verlängert. Der kontaktarme und sogar kontaktlose Betrieb von u.a. Produktions-, Dienstleistungs-, Handels- und Ausbildungsstätten sowie Kultureinrichtungen beeinflusst die Arbeitswelten unmittelbar und wiederkehrend. Gesetzliche Verordnungen zum Ermöglichen der Arbeit von Zuhause aus traten (teils vorübergehend) in Kraft, flexible Formen der Erwerbstätigkeit verbreiteten sich, um das Arbeiten und Wirtschaftsprozesse unter Corona-Bedingungen aufrecht zu erhalten, und rechtliche Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten wurden geschaffen (Betriebsrätemodernisierungsgesetz 2021).

Dabei tun sich Perspektiven für die Gestaltung von Arbeit, respektive für arbeitspolitische Fragestellungen auf, die durch den Einflussfaktor der Corona-Pandemie zu Tage traten. Dieser arbeitspolitische Gestaltungsraum, der hier in Anlehnung an Sabine Pfeiffer als Transformationshorizont bezeichnet wird, stützt sich auf zwei Untersuchungsfelder, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Dazu gehören sowohl das Feld der Transformationsdynamik, in dem die Geschwindigkeit der angenommenen digitalen Transformation erläutert wird, als auch der Bereich der Transformationsverortung, in dem die Rollen der Beschäftigten und die ihrer Interessenvertretungen mit Bezug auf die aktuelle Transformationsdynamik herangezogen werden (Pfeiffer 2019). Unter Berücksichtigung dieser Untersuchungsfelder zeichnet sich als sogenannter Transformationshorizont eine Gestaltungsperspektive im Spannungsfeld „Digitalisierung – Corona – Arbeitspolitik“ ab.

Dabei ergeben sich zwei leitende Fragestellungen:

- a) Verändert die Corona-Pandemie die Arbeitswelt dauerhaft und tiefgreifend, ist Corona ein „Game-Changer“ wie es das Fraunhofer-Institut im Herbst 2020 thematisierte? (Hofmann/Piele/Piele 2020)
- b) Wie können soziale Akteure, insbesondere die Beschäftigungsvertretungen, auf die Gestaltung dieses doppelten Veränderungsprozesses – Digitalisierung und Corona – Einfluss nehmen?

### *Digitalisierung der Arbeitswelten*

Die Arbeitswelten befinden sich in einem kontinuierlichen Transformationsprozess, der in den letzten 30 Jahren durch den demographischen und sozial-ökologischen Wandel und vor allem durch organisatorische (Lean Production) und technologische Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung geprägt ist. Nach einer langen Phase vornehmlich organisatorischer Veränderungen haben in jüngster Zeit eher technologische Innovationen die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, Arbeitsabläufe in Unternehmen und Verwaltungen grundlegend zu verändern (Hai peter/Hoose/Rosenbohm 2021). Hierzu zählen u.a. die Erfassung, Vernetzung und Produktion digitaler Informationen und Daten („Big Data“), die informationstechnische Verbindung von Mensch und Maschine und neue Generationen von Maschinen und Robotern, die durch weiterentwickelte Sensorik Hand in Hand mit Menschen interagieren können. Digitale Kommunikationsmedien werden zunehmend genutzt, womit ortsübergreifender Informationsaustausch in Echtzeit und somit zeitlich flexiblere Zusammenarbeit über Betriebsgrenzen hinweg ermöglicht werden. Begleitet durch diese Technologisierungsprozesse konnte eine Zunahme von mobilen Arbeitsformen schon in den Jahren vor der Pandemie beobachtet werden (Vogl/Carstensen 2021; Carstensen 2016). Nicht nur die klassischen Montagearbeiten, sondern auch immer mehr Verwaltungstätigkeiten können mobil ausgeführt werden, ohne dass die Beschäftigten an einen festen Arbeitsort gebunden sind. Durch diese Technologien wurde die Infrastruktur für einen „global verfügbaren Informationsraum“ ausgebaut (Vogl/Carstensen 2021, Baukowitz/Boes 1996). Neue Möglichkeiten, die Kooperation und Weiterbildung über Telefon- und Videokonferenzen sowie Social-Media-Plattformen zu organisieren, wurden geschaffen (Vogl/Carstensen 2021, Carstensen 2016).

Betrachtet man beispielsweise den Einsatz von mobilen Endgeräten, so zeigt sich über verschiedene Sektoren hinweg (Metall, Elektronik/Elektro-

technik, Anlagenbau, Automotive) schon vor der Pandemie ein relativ hoher Digitalisierungsgrad. Was intelligente Anlagen und intelligente Produkte betrifft, so weisen jedoch die meisten Branchen einen vergleichsweise niedrigen Digitalisierungsstand auf (Lins et al. 2018). Unter anderem der Digitalisierungsstand der Arbeitswelten kann jedoch bei externen Krisen Auswirkungen auf den Umgang mit eben diesen und auf die unternehmerischen Bewältigungsstrategien haben. Einer wissenschaftlichen Studie des Fraunhofer-Instituts zufolge führten Betriebe, die bereits vor der Krise eine höhere Digitalisierungsneigung hatten, auch während der Krise eher neue digitale Lösungen zur Aufrechterhaltung der Produktion ein (Lerch/Jäger/Heimberger 2020).

Die Zunahme der Digitalisierung wird durch zahlreiche Indizes verdeutlicht, die den Digitalisierungsgrad jährlich erfassen und messbar machen (u.a. Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft DESI). Die Ausbreitung des COVID-19-Virus und das damit verbundene Infektionsgeschehen in Deutschland haben in wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen und bildungspolitischen Bereichen mannigfaltige Herausforderungen hinsichtlich der Digitalisierung aufgedeckt. Laut Engels ist die Pandemie zu einem Stresstest der Digitalisierung geworden (Engels 2020).

### *Betriebliche Herausforderungen und Mitbestimmung*

Der Einzug neuer Technologien geht mit betriebs- und organisationssoziologischen Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit einher und erfordert die Modifikation gesetzlicher und betrieblicher Vorgaben. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bildet die Grundlage für die Arbeitspolitik, die die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und den durch die Arbeitnehmer gewählten Interessenvertretungen regelt. Es beinhaltet sowohl Mitwirkungsrechte in Form von Information, Anhörung und Beratung als auch Mitbestimmungsrechte, wobei die Mitbestimmung korrigierend respektive als Vetorecht praktiziert werden kann oder als „echte“, durchsetzbare Mitbestimmung erfolgen kann. Insbesondere bei der Einführung digitaler Technologien, die personenbezogene Daten und die Arbeitsleistung verarbeiten, hat der Betriebsrat zwingend mitzubestimmen und kann auch initiativ tätig werden. Dabei steht die Mitbestimmungskompetenz in gewisser Abhängigkeit von der inhaltlichen Ausrichtung der zu fassenden Vereinbarung. Mit Zunahme der sozialen Auswirkungen von Entscheidungen steigt die Mitbestimmungskompetenz, während sie bei wirtschaftlichen Ausrichtungen vergleichsweise niedrig ist. Die Digitalisierung der Arbeitswelten hat große Auswirkungen auf die soziale Welt von Unter-

nehmen und ermöglicht und erfordert die Inanspruchnahme der Veto- und Mitbestimmungsrechte seitens der Betriebsräte in der Arbeitspolitik. Durch die Digitalisierung der Arbeit und die Corona-Pandemie tangierte Mitbestimmungsrechte sind beispielsweise

- der Arbeits- und Gesundheitsschutz (§§ 87 Abs. 1.7, 80),
- die Verhaltens- und Leistungsüberwachung (§ 87 Abs. 1.6),
- der Beginn und das Ende der Arbeitszeit (§ 87 Abs. 1.2),
- die Berufsbildungsmaßnahmen (§ 97 Abs. 2),
- die Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Normen (§ 80 Abs. 1)
- und Betriebsänderungen (§ 111 Abs. 4).

Es ist hinlänglich beschrieben, dass die Verbreitung des „dualen Systems“, in dem Arbeitsbeziehungen durch Betriebsräte und Tarifverträge gestaltet und geregelt werden, seit den 1990er Jahren abnimmt (Ellguth/Kohaut 2021). Im Jahr 2020 waren die Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit für nahezu die Hälfte der Beschäftigten in der Privatwirtschaft (Ostdeutschland 50 %, Westdeutschland 41 %) weder durch einen Tarifvertrag noch durch betriebliche Interessenvertretungen geregelt. Was die doppelte Absicherung betrifft, so sind in der Privatwirtschaft in Westdeutschland lediglich 24 % und in Ostdeutschland sogar nur 14 % der Beschäftigtenverhältnisse sowohl über einen Betriebsrat als auch über einen Branchentarif abgesichert (Ellguth/Kohaut 2021). Vor diesem Hintergrund der geschwächten Arbeitsbeziehungen und angesichts der durch die Pandemie zunehmend divers auftretenden Formen der Erwerbsarbeit gewinnt die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen sowohl auf gesetzlicher Ebene als auch seitens der betrieblichen Interessenvertretungen an Relevanz.

Gerade die Digitalisierung betrieblicher Prozesse wird von Interessenvertretungen als wichtige Herausforderung angesehen. In einer Befragung von über 5.000 Betriebsräten, die die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM während des ersten Lockdowns zwischen März und Juni 2020 durchführte (HBS-Projekt Qualifizierungsmonitoring für Betriebsräte, 2019–2021), wird die *Digitalisierung betrieblicher Prozesse („Industrie 4.0“)* von der Hälfte der befragten Interessenvertretungen (54,6 %) als sehr wichtige bzw. wichtige Herausforderung genannt. Den Ergebnissen einer Vergleichsstudie aus dem Jahr 2016 zufolge betrachteten zu dieser Zeit nur etwa ein Fünftel (20,1 %) der Interessenvertretungen Digitalisierungsthemen als arbeitspolitische Herausforderung. Ein vergleichbares Ergebnis weist auch die *Einführung/Nutzung technischer Innovationen* auf (55,3 % im Jahr 2020 vs. 22,7 % im Jahr 2016) (Palomo et al. 2019).

## Orts- und zeitflexibles Arbeiten als Indikator der Digitalisierung der Arbeitswelt

### Homeoffice – ein populärer Begriff

Der Begriff des Homeoffice wird sowohl in der öffentlichen Meinung als auch in der einschlägigen Literatur in der Regel als Gattungsbegriff verwendet, ohne dass er jedoch genau umrissen oder gar definiert wird. Um diese Arbeitsform arbeitspolitisch gestalten zu können, bedarf es zunächst einer Dekonstruktion des vornehmlich populär gebrauchten Begriffes, denn eine legale Definition des Begriffes existiert im Arbeitsrecht bislang nicht. Unter den Terminus Homeoffice werden vielmehr unterschiedliche Formen der Erwerbstätigkeit gefasst, die ihrerseits jedoch seit vielen Jahren gesetzlich reguliert und arbeitspolitisch in mehreren Sektoren (z. B. Telekommunikation, öffentlicher Dienst) gestaltet sind. Hierzu zählen insbesondere die Heimarbeit, Telearbeit sowie die mobile Arbeit.

Die Bezeichnung *Heimarbeit* ist die älteste Form der sogenannten Homeoffice-Varianten. Sie wurde erstmals im Jahre 1911 im Heim- und Hausarbeitsgesetz reguliert und in den Jahren 1951 sowie im Mai 2020 das letzte Mal modifiziert.<sup>1</sup> Es umfasst all diejenigen Personen, die in der Regel allein oder mit ihren Familienangehörigen, in eigener Wohnung oder selbstgewählter Betriebsstätte, eine sich in regelmäßigen Arbeitsvorgängen wiederholende Arbeit im Auftrag eines anderen gegen Entgelt ausüben. Im Zuge der fortschreitenden Industrialisierung nahm der Anteil der Heimarbeit immer mehr ab, sie ist allerdings heute immer noch existent (z.B. Herstellung von Masken für den Mund- und Nasenschutz in der Corona-Pandemie).

Die *Arbeitsform der Telearbeit* fußt auf einer Rahmenvereinbarung, die zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden auf europäischer Ebene zur Modernisierung und Flexibilisierung der Arbeitsorganisation getroffen wurde (Rahmenvereinbarung 2002/EU-Direktive 2002).<sup>2</sup> Sie wurde national aufgegriffen und ist seit 2016 in der Arbeitsstättenverordnung le-

---

1 Heimarbeitsgesetz in der Fassung vom Mai 2020

<https://www.gesetze-im-internet.de/hag/BJNR001910951.html>, abgerufen am 23.11.2021.

2 Rahmenvereinbarung über Telearbeit in der Fassung von Juli 2002 <http://docplayer.org/54290446-Rahmenvereinbarung-ueber-telearbeit.html>, abgerufen am 23.11.2021 sowie Deutscher Bundestag (2016) <https://www.bundestag.de/resource/blob/480130/cbdb34af5f55cada9843a22027d28b27/wd-6-112-16-pdf-data.pdf>, abgerufen am 23.11.2021 und Europäische Union (2005) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>, abgerufen am 23.11.2021.

gal verankert.<sup>3</sup> Mit der Verankerung in der Arbeitsstättenverordnung wird das Ziel verfolgt, dass die Tätigkeit von Zuhause nicht aus dem Verantwortungsbereich des betrieblichen Zusammenhangs herausgelöst wird. Gemäß der Arbeitsstättenverordnung werden Telearbeitsplätze definiert als “[...] vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist“ (§ 2 (7) ArbStättV). Die Beschäftigten sind mit allen erforderlichen Arbeits- und Kommunikationsmitteln auszustatten, vertragliche Rahmenbedingungen sind ebenso über entsprechende Bildungsmaßnahmen zur Selbstorganisation und zum Arbeitsmanagement zu vereinbaren, wobei Telearbeit sowohl von zu Hause als auch alternierend stattfinden kann, d.h. wechselnd im Unternehmen und zu Hause. Zur Telearbeit liegen zahlreiche Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen aus der Telekommunikationsbranche vor, die remote-Arbeit regulieren.

Das *mobile Arbeiten* umfasst alle Formen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Es ist an keinen festen Arbeitsort gebunden, wodurch an unterschiedlichen Orten gearbeitet werden kann. Im Betriebsrätestärkungsgesetz wurde es im Dezember 2020 legal verankert und im Betriebsrätemodernisierungsgesetz von Juli 2021 konkretisiert, es ist jedoch im Geltungsbereich der Arbeitsstättenverordnung bisher nicht aufgenommen worden. In der am 10.8.2020 in Kraft getretenen SARS-COV-2-Arbeitsschutzregel des Bundesarbeitsministeriums (BMAS) wurde Homeoffice erstmals gesetzlich als Form mobilen Arbeitens definiert, jedoch explizit mit dem Hinweis, dass Regelungen der Arbeitsstättenverordnung zum Telearbeitsplatz unberührt bleiben. Während die Arbeitsformen Heimarbeit, Telearbeit und mobile Arbeit dem Arbeitsschutzgesetz und Arbeitszeitgesetz unterliegen, greift die Arbeitsstättenverordnung bislang nur bei

---

3 Bundesministerium für Justiz- und Verbraucherschutz (2020): Verordnung über Arbeitsstätten, [https://www.gesetze-im-internet.de/arbst\\_ttv\\_2004/BJNR217910004.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/BJNR217910004.html), abgerufen am 23.11.2021 sowie Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2021): Betriebsverfassungsgesetz, <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BetrVG.pdf>, abgerufen am 23.11.2021.(siehe Fußnote 1).

der Heim- und Telearbeit, nicht aber bei der mobilen Arbeit. Hieraus sind Regelungslücken in Bezug auf die Gestaltung der mobilen Arbeit entstanden, die eine arbeitspolitische Verhandlung unterwandern und Grundvoraussetzungen für eine beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung gefährden. Erst mit dem im Juni 2021 verabschiedeten Betriebsrätemodernisierungsgesetz hat der Gesetzgeber ein eigenes Mitbestimmungsrecht für die Ausgestaltung mobiler Arbeit geschaffen. Die Entscheidung, ob mobile Arbeit eingeführt wird, liegt allerdings weiterhin bei den Arbeitgebern.<sup>4</sup>

Im populären Sprachgebrauch wird der Begriff Homeoffice während der Corona-Pandemie für das Arbeiten mit digitalen Arbeitsmitteln (PC, Laptops, mobile devices) voll umfänglich oder teilweise von zu Hause aus verwendet und entspricht damit überwiegend typischen Merkmalen der Telearbeit. Mit dem populären Gebrauch des Begriffes – insbesondere auch durch dessen Reproduktion in wissenschaftlichen Studien – werden gesetzliche Rahmenbedingungen (Geltung der ArbStättV), Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen nicht thematisiert. Die Verwendung des Begriffs des Homeoffice eröffnet somit die Möglichkeit, arbeitspolitische Regelungen zu umgehen (Mierich 2020).

Aus diesem Grund ist der Gebrauch des Begriffes Homeoffice für wissenschaftliche Analysen in Bezug auf orts- und zeitflexibles Arbeiten völlig unbrauchbar. Um die unterschiedlich ausgeprägten Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte flexibler Arbeitsformen transparent zu machen, ist es deshalb angeraten, bei der Gestaltung orts- und zeitflexiblen Arbeitens die jeweils konkreten Beschäftigungs-, Arbeits- und Partizipationsbedingungen in den Fokus zu nehmen. Bestehende Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen wie die Übernahme aller Betriebskosten und Aufwandsentschädigungen, die Dokumentationspflichten zur Arbeitszeit sowie der Datenschutz, die Datensicherheit und vor allem die Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf die Selbstorganisation und das Selbstmanagement der Arbeit außerhalb betrieblicher Zusammenhänge, die bei der Ausgestaltung des Telearbeitsplatzes zur Anwendung kommen, bieten hier Orientierung an (Mierich 2020). Insbesondere die Rolle der Personal- und Betriebsratsgremien im Kontext von remote-Arbeit ist ein bislang noch unerforschtes Gebiet.

---

4 Siehe: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/betriebsraete-staerken-1884580>, abgerufen am 23.11.2021 (s. Fußnoten weiter oben).

### *Orts- und zeitflexibles Arbeiten in Zeiten der Corona-Pandemie*

Auch empirische Studien nutzen in überwiegendem Maße den Begriff des Homeoffice und konnten aufzeigen, dass bereits vor der Corona-Pandemie zunehmend orts- und zeitflexibles Arbeiten praktiziert wurde, dieses jedoch nur bestimmten Einkommensgruppen und Bildungsniveaus angeboten bzw. von diesen genutzt wurde. Einer repräsentativen Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung zufolge arbeiteten 4 % der befragten Beschäftigten vor der Corona-Pandemie im Homeoffice (Hans-Böckler-Stiftung 2021a) und ein steigender Trend zu mehr mobiler Arbeit ist schon vor Beginn der Pandemie zu verzeichnen (Bonin et al. 2020). Wie diverse Umfragen respektive wissenschaftliche Studien zeigen, hat sich dieser Trend seit der Pandemie nicht nur fortgesetzt, sondern stark zugenommen. So zeigt eine Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung (Emmler/Kohlrusch 2021) einen Anstieg der Homeoffice-Quote (ausschließlich im Homeoffice) im ersten Lockdown im April 2020 auf 27 %, ein Absinken auf 14 % im Lockdown-light im November 2020 sowie einen erneuten Anstieg auf 24 % im Januar 2021 (Emmler/Kohlrusch 2021), bedingt nicht zuletzt durch die Rechtsverordnung zum Arbeitsschutz, der Corona-Arbeitsschutzverordnung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), das erstmals die (befristete) Pflicht zum Angebot eines Homeoffice-Arbeitsplatzes einführt, welche zum 27. Januar 2021 in Kraft trat.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Ifo-Umfrage unter Unternehmen, die schon vor der Corona-Pandemie die Arbeit im Homeoffice anboten und den Sektoren der Dienstleistung, des verarbeitenden Gewerbes und des Handels angehören. Hier ist nicht nur ein Anstieg der Anzahl der Beschäftigten im Homeoffice zu verzeichnen, sondern auch eine annähernde Verdopplung des Anteils an der Arbeitszeit auf 60 % (Demmelhuber et al. 2020).

Verschiedene wissenschaftliche Studien zeigen, dass die pandemiebedingte Homeoffice-Quote in bestimmten Branchen und je nach Arbeitstätigkeit aus naheliegenden Gründen sehr unterschiedlich ist. Während sie im Finanzwesen, im Mediensektor oder IT-Bereich sehr hoch ist, war Homeoffice als Arbeitsform in anderen Branchen und Bereichen wie dem Gesundheitswesen, dem Handel und der Produktion wenig verbreitet (Hans-Böckler-Stiftung 2021b). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Beschäftigtenbefragung der IG Metall. Von September bis November 2020 waren 93 % der IT-Beschäftigten, 86 % der Beschäftigten im Einkauf, 82 % der Beschäftigten in Forschung und Entwicklung und 81 % der Beschäftigten im internen Dienstleistungsbereich im Homeoffice, in produktionsnahen Bereichen und der Fertigung und Montage jedoch nur 39 % bzw. 11 % (IG

Metall 2020).<sup>5</sup> Außerdem konnte festgestellt werden, dass – wenig verwunderlich – bestimmte sozioökonomische Faktoren bei der Homeoffice-Quo-  
te von Relevanz sind. Hochschulabsolventen und Personengruppen mit höherem Einkommen arbeiten deutlich häufiger orts- und zeitflexibel als Erwerbstätige ohne Universitätsabschluss oder mit niedrigerem Einkommen (Ahlers/Mierich/Zucco 2021, Allmendinger/Schroeder 2021).

### *Herausforderungen bei der Gestaltung orts- und zeitflexiblen Arbeitens*

Das orts- und zeitflexible Arbeiten bringt nicht nur gesellschaftliche Veränderungen mit sich, sondern in erster Linie strukturelle Veränderungen im betrieblichen Zusammenhang. Betriebliche Akteure haben die Konsequenzen orts- und zeitflexiblen Arbeitens zu antizipieren, wo Regulative nicht oder nicht ausreichend geschaffen wurden. Dies gilt nicht nur dann, wenn gesetzlich neue Verordnungen (vorübergehend) in Kraft treten. Arbeitgeber, Arbeitnehmer und betriebliche Interessenvertretungen können Einfluss nehmen, inwieweit die Arbeitsformen die Organisationsstruktur und die Abläufe im Unternehmen, die Leistungsfähigkeit und Mitbestimmung beeinträchtigen oder diesen zuträglich sind, indem sie proaktiv mitgestalten und regulativ eingreifen.

Das orts- und zeitflexible Arbeiten beeinflusst die Parameter des Arbeitens in vielfältiger Weise und macht Regulierungen unabdingbar, die u.a. die Voraussetzungen, die Organisation, die Arbeitszeiten und den Arbeits- und Gesundheitsschutz betreffen und, wenn auch nicht in ihrer Gesamtheit, in diversen bestehenden Betriebsvereinbarungen auch berücksichtigt sind, die für die Beschäftigten in einem Unternehmen verbindliche Rechts- und Verhaltensnormen fixieren (Mierich 2020). Dabei sind sachliche, persönliche und räumliche Voraussetzungen zu beachten und evaluieren. Die Freiwilligkeit mobil zu arbeiten, die persönliche Eignung, d.h. das Maß an Selbstdisziplin, die Kompetenz hinsichtlich Selbstorganisation, Zeitmanagement, Herstellung von Transparenz und Kommunikation auf Distanz, aber auch die räumlichen Voraussetzungen hinsichtlich der Arbeitsplatzausstattung oder die Datenverfügbarkeit sind zu regulieren. Was die Organisation betrifft, so sind Aspekte wie die Qualifizierung und Weiterbildung, die Integration in betriebliche Arbeitsabläufe, die Ausstattung,

---

<sup>5</sup> Wie es eine Betriebsrätin von Airbus zum Abschluss des Zertifikatsstudiums „Digitale Transformation“ anschaulich formulierte: „Einen Flügel kann man halt schlecht im Garten montieren.“

die Haftung und der Datenschutz zu berücksichtigen. Auch Absprachen und ebenfalls Regulierungen hinsichtlich der Arbeitszeit wie die Erreichbarkeit, Zeiterfassung und Einhaltung von Ruhezeiten sind zu prüfen und festzuhalten. Ebenso relevant sind Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, um physischen und psychischen Belastungen entgegenzuwirken.

Laut einer Studie des Fraunhofer Instituts mit Entscheidern aus 500 Unternehmen existieren für nur die Hälfte der Unternehmen Regelungen zum Homeoffice, beispielsweise im Rahmen von Betriebsvereinbarungen (Hofmann/Piele/Piele 2020). Ein großer Teil der befragten Entscheider stellt beim Homeoffice *Regelungsdefizite im Hinblick auf eine Strategie Entgrenzungerscheinungen adäquat zu begegnen* (74 %) fest und auch *im Hinblick auf die gesundheitlichen Folgen von Entgrenzung* (72 %). Die Arbeitsformen des flexiblen Arbeitens sind deshalb exakt zu spezifizieren und gesetzliche sowie betriebliche Rahmenbedingungen zu formulieren.

Die Veränderungen der orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen bergen für die sozialen Akteure Chancen und Herausforderungen und sind daher immer multidimensional zu betrachten, so dass sie auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen kontrovers diskutiert werden. So können mit flexiblen Arbeitsformen auf Arbeitgeberseite Kosteneinsparungen bei der Bereitstellung der räumlichen Infrastruktur erzielt werden (shared desks). Finanzielle Vorteile gehen jedoch mit Kostensteigerungen durch das Bereitstellen der digitalen Infrastruktur einher. Aus betriebssoziologischer Sicht gefährdet der Abbau der räumlichen Infrastruktur die soziale Organisation des Betriebes als Lernort (Rat der Arbeitswelt 2021), den Informationsaustausch und -fluss und somit auch die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Verschiedene Studien belegen zudem einen mangelnden persönlichen Wissensaustausch sowie fehlende soziale Kontakte und kollegiale Entkopplungen während der Arbeitszeit außerhalb von Betriebsstätten (Ahlers/Mierich/Zucco 2021, Bertelsmann Stiftung 2020). Auch eine potenzielle Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch das Angebot orts- und zeitflexibel zu arbeiten verliert dann an Bedeutung, wenn ein Großteil der Konkurrenz diese Arbeitsform ermöglicht. Die Regulierung und Erfassung der Arbeitszeit ist ein weiterer Diskussionspunkt. Während die Beschäftigten beim orts- und zeitflexiblen Arbeiten Vorteile durch freie Zeiteinteilung, Zeiteffizienz durch den Wegfall des Arbeitsweges, eine bessere Vereinbarkeit von Familie mit Beruf sowie eine bessere Work-Life-Balance feststellen, wird gleichsam eine Entgrenzung von Lebensbereichen konstatiert (Bonin et al. 2020, Demmelhuber et al. 2020). Die zeitliche Entgrenzung der Arbeit durch überbordende Arbeitszeiten oder das Ausblenden von Ruhezeiten zwischen Arbeitsende und Arbeitsbeginn sowie die räumliche Entgrenzung durch das Arbeiten an verschiedenen Orten

und u.U. unterwegs kann zu einer dauerhaften Stress- und Gesundheitsbelastung führen. Hinzu kommt, dass die Arbeitszeit nicht durchgängig erfasst wird und somit Mehr- und Überbelastung nicht frühzeitig erkannt werden. Auch die Effektivität der Arbeit wird durch mangelnde Arbeitszeiterfassung nicht erschlossen, was für die Leistungserbringung und Sicherung von Beschäftigung unabdingbar ist.

All diese Sachverhalte stellen die Arbeitgeber, den Staat sowie die Gewerkschaften und Betriebs- und Personalräte vor multiple Herausforderungen bei der Gestaltung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten. Das Betriebsverfassungsgesetz stellt diesbezüglich Weichen, die jedoch je nach umgesetzter Arbeitsform nicht hinreichend sein können. Insbesondere § 87 Abs. 1 BetrVG liefert diesbezüglich Ansatzpunkte, da er die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates einräumt, sofern keine gesetzlichen oder tariflichen Regelungen bestehen. Hier entsteht weiterer Handlungsbedarf, wenn neue Maßnahmen und Regelungen für Betriebsvereinbarungen initiiert und getroffen werden müssen. Dies betrifft die Varianten der mobilen Arbeitsformen, die in der Corona-Krise hervortraten, in vielerlei Hinsicht. Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG wird Betriebsräten das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen eingeräumt, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Die Frage der Arbeitsüberwachung steht in direktem Zusammenhang mit der Leistungsbewertung und ist somit ein wichtiger Faktor für alle Sozialpartner, da die Leistungsbewertung nicht nur der Beurteilung der Arbeitnehmer dient, sondern auch der Beurteilung der Leistung eines Unternehmens, beispielsweise im Hinblick auf getätigte oder zu tätigende Investitionen. Somit sichert sie letztlich auch die Wirtschaftlichkeit und folglich die Existenz von Unternehmen. Auch § 87 Abs. 1 Nr. 7 zum Arbeits- und Gesundheitsschutz tangiert die Varianten mobiler Arbeit. Hier werden Mitbestimmungsrechte bei „Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“ gesichert. Unter Berufung auf die gesetzlichen Regelungen und Vorschriften sowie die Bewahrung dieser sind die Betriebsräte befugt, mobile Arbeitsformen mitzugestalten. Es eröffnen sich nicht nur Handlungsspielräume aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), sondern beispielsweise auch unter Hinzunahme des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG), der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) und des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).

Vor diesem Hintergrund sind bestehende Betriebsvereinbarungen zu überprüfen oder neue zu verhandeln, um neue Varianten orts- und zeit-

flexiblen Arbeitens im Sinne einer für alle Seiten zufriedenstellenden Sozialpartnerschaft zu gestalten und abzusichern.<sup>6</sup> Regelungen zur technischen Arbeitsplatzausstattung, zur Gestaltung des Arbeitsplatzes (z.B. ergonomischer Arbeitsplatz, Arbeitsstättenverordnung), zur Bereitstellung der Arbeits- und Kommunikationsmittel, zur Verteilung der Kosten, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zum Datenschutz, zur Arbeitszeit und Erreichbarkeit, aber auch zur Qualifizierung der Beschäftigten in Selbstorganisation und Selbstmanagement müssen getroffen und praktisch umgesetzt werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass nach der Bewältigung der Corona-Krise und den vermehrten Erfahrungen mit flexiblem Arbeiten mobile Arbeit zukünftig umfassend von den Beschäftigten eingefordert wird. Dies zeigt sich beispielsweise in einer Umfrage mit Entscheidern aus ca. 500 Unternehmen, in der sich ein vermehrter Einsatz von Tätigkeiten außerhalb des Büros abzeichnet (Hofmann/Piele/Piele 2020). Demnach meint die Hälfte (55 %) der befragten Entscheider, Homeoffice in größerem Umfang ohne Nachteile nach der Pandemie weiter umsetzen zu können. Zudem gehen knapp 40 % von ihnen davon aus, dass die Forderung nach Homeoffice stark zunehmen wird, wobei sich jedoch ihrer Einschätzung nach vor allem die Entgrenzung von Arbeit als ein Regelungsdefizit abzeichnet. Mit Blick auf diese divergierenden Strömungen sind arbeitspolitische Regulierungen im dualen System der Arbeitsbeziehungen unerlässlich, tarifvertragliche Bestimmungen zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten und die Entwicklung von Zukunfts-(Betriebs-)Vereinbarungen im Kontext des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes umso notwendiger. Die Schattenseiten des Homeoffice als Form mobiler Arbeit sind dargelegt und Forderungen formuliert worden, mobile Arbeit stärker als bisher in die geltende Arbeits- und Sozialverfassung zu integrieren (Urban 2021).

Gesetzesentwürfe zum mobilen Arbeiten vom Bundesarbeitsministerium sind bislang gescheitert. In einem ersten Referentenentwurf für ein Betriebsrätestärkungsgesetz aus Dezember 2020, wurden erste Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Betriebsräten in den Bereichen der technischen Infrastruktur in den Betrieben und der digitalen Arbeit (Big Data, KI) angepasst. Das am 28. Mai 2021 vom Deutschen Bundesrat verabschiedete Betriebsrätemodernisierungsgesetz, führt mit Wirkung zum

---

6 An der Ruhr-Universität Bochum beispielsweise wurde die bisherige Dienstvereinbarung zur Alternierenden Teilarbeit den neuen Gegebenheiten angepasst, eine neue Dienstvereinbarung zur Ortsflexiblen Arbeit im Februar 2022 offiziell von den beteiligten Akteuren unterschrieben. Sie tritt am 1. April 2022 in Kraft.

18. Juni 2021 u.a. ein neues Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit ein, das der Förderung mobiler Arbeit und dem Schutz der Beschäftigten beim orts- und zeitflexiblen Arbeiten dient. Betriebsräten wird bei der inhaltlichen Ausgestaltung mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird, explizit ein Mitbestimmungsrecht zugesprochen (§ 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG). Dabei geht es allerdings nicht um die Frage, ob mobile Arbeit in den Unternehmen eingeführt, sondern wie mobile Arbeit in den Unternehmen gestaltet werden soll (z.B. zeitlicher Umfang, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, Ort der Tätigkeit, Anwesenheitspflichten in der Betriebsstätte, Regelungen zur Erreichbarkeit, Umgang mit Arbeitsmitteln der mobilen Arbeit, einzuhaltende Sicherheitsaspekte). Die Einführung der mobilen Arbeit bleibt in der Entscheidungsbefugnis der Arbeitgeber.

Ergänzungen im § 8 SGB VII Abs. 1 und § 8 Abs. 2 Nr. 2 SGB II gewährleisten den Versicherungsschutz auch bei der Erwerbstätigkeit im eigenen Haushalt oder an einem anderen Ort. Der Versicherungsschutz des Versicherten besteht im gleichen Umfang wie bei der Ausübung der Tätigkeit in der Unternehmensstätte, auch bei Wegen innerhalb der Räumlichkeiten oder zur Betreuungsstätte der Kinder des Versicherten.

Wenn auch das Mobile-Arbeit-Gesetz bislang noch scheiterte und darüber hinaus umstritten ist, dass die Einfügung der Nummer 14 in den Absatz 1 bedeutungsvolle Neuerungen mit sich bringt, die nicht bereits in den Mitbestimmungsmöglichkeiten des Absatz 1 geregelt sind, und zuvor schon grundsätzlich ein gesetzlicher Unfallversicherungsschutz bei mobiler Arbeit bestand, so ist dennoch durch diese politische Einordnung der Relevanz des mobilen Arbeitens Ausdruck verliehen. Hier hat die Corona-Pandemie zweifellos als Trendbeschleuniger gewirkt.

### *Fazit und Ausblick*

Neue Technologien und die Digitalisierung bewirken eine sehr dynamische Transformation der Arbeitswelt. Bereits seit den 1980er Jahren vollzieht sich eine Entgrenzung zwischen der Organisation (Arbeitsregulierung in Betrieb/Unternehmen) und der marktlichen Regulierung von Arbeit. Hybride Beschäftigungsformen und Solo-Selbstständige in der Plattformökonomie sind Beispiele solcher Diversifizierungen und zählen zu den neuesten Entwicklungen dieser Transformation, bereits lange vor Beginn der Corona-Pandemie. Die Pandemie trifft somit auf einen seit einigen Jahren bestehenden Entwicklungsprozess der zunehmenden Dynamisierung der Arbeitsformen. Corona ist in diesem Kontext kein „Game-

Changer“ per se, sondern forciert den Trend zur Hybridisierung der Arbeitsformen. Die Transformationsdynamik wird zweifellos durch Corona beschleunigt, der Weg der Transformation wurde jedoch bereits geebnnet, wenn es auch weiterer arbeits- und sozialpolitischer Regulierung bedarf. Ob der Transformationsschub so stark ist, dass der von Frithjof Bergmann in den 1980er Jahren als Programmatik gekennzeichnete Begriff „New Work“ sich in der sozialen Praxis zu einer „New Work Normal“ (siehe dazu auch den Beitrag von Annette Kluge/Greta Ontrup/Wiebke M. Roling in diesem Band) entwickeln kann und wie sich orts- und zeitflexibles Arbeiten dauerhaft auf Mensch und Betriebsorganisation auswirken wird, wird von vielen Faktoren abhängig sein, u.a. auch davon, wie der neue Mitbestimmungstatbestand praktiziert und in der Rechtsprechung ausgelegt wird. Potenzielle Auswirkungen der Trendbeschleunigung auf den Betrieb als „sozialen Raum“ (Bourdieu 1985), die Bedeutung des mangelnden persönlichen Austausches am Arbeitsort sowie der kollegialen Entkopplung für persönliche Entwicklungen und für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen sind noch nicht absehbar respektive zu beziffern. Gemäß des Rates der Arbeitswelt ist eine Stärkung des Betriebes als sozialer Ort auch im Kontext mobiler Arbeit unabdingbar (Rat der Arbeitswelt 2021).

Die Digitalisierung von Arbeit und die Corona-Pandemie können als inkrementeller Prozess verstanden werden, der auf einer branchenspezifischen und pfadabhängigen Umsetzung fußt. Homeoffice als Arbeitsform des orts- und zeitflexiblen Arbeitens bedarf zunächst einer legalen Definition, um im Kontext der Sozialpartnerschaft gestaltet werden zu können. Nach Haipeter/Hoose/Rosenbohm kann der doppelte Veränderungsprozess von Digitalisierung und Corona durch Arbeitspolitik (Zukunftsvereinbarungen) proaktiv gestaltet werden (Haipeter/Hoose/Rosenbohm 2021). Diese Vereinbarungen zwischen Management und Betriebsrat und darüber hinaus zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf tarifvertraglicher Ebene werden auch darüber entscheiden, wie dauerhaft und verbreitet sich orts- und zeitflexibles Arbeiten als legal definierte Arbeitsform etablieren kann.

Ein Fundus an Tarif- und Betriebsvereinbarungen zu orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen existiert bereits, aus dem u.a. Anregungen geschöpft werden können (Mierich 2020). Durch die digitale Transformation wurde ein Weiterdenken in Richtung mobile Arbeit und Telearbeit in vielen Bereichen angeschoben und unter Pandemie-Bedingungen als flexibles Arbeiten beschleunigt realisiert. Wird die Corona-Pandemie gelegentlich als Gesellschaftsexperiment bezeichnet (siehe dazu den Beitrag von Rolf G. Heinze in diesem Band), so ist in den Bereichen der Arbeitsforschung sowie auf der gesetzlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Ebene weite-

rer Handlungsbedarf zu konstatieren, wenn orts- und zeitflexibles Arbeiten kein Feldexperiment bleiben soll. Rahmenbedingungen und Grundlagen sind vorhanden und müssen weiter ausgestaltet werden, auf Basis einer verbindlichen Definition von Homeoffice entweder als Telearbeit, mobile Arbeit oder Heimarbeit. Bislang ist der populistische Begriff sowohl für eine wissenschaftliche Debatte als auch für arbeitspolitische Auseinandersetzungen höchst unbrauchbar.

### *Literaturverzeichnis*

- Ahlers, E., Mierich, S., Zucco, A. (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report. 65, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Allmendinger, J., Schroeder, W. (2021): Die Situation von Industriebeschäftigten während der Corona -Pandemie: Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung 2020 der IG Metall. Discussion Paper P 2021-001. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2021/p21-001.pdf>.
- Baukrowitz, A., Boes, A. (1996): Arbeit in der Informationsgesellschaft. In: Schmiede, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten: Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin, S. 129–158.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Führungskräfte-Radar 2020 Corona Spezial. Homeoffice – Fluch und Segen im Corona-Krisenmanagement.
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A & Steffes, S. (2020): Verbreitung und Auswirkung von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. IZA Research Report 99. [http://ftp.iza.org/report\\_pdfs/iza\\_report\\_99.pdf](http://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_99.pdf)
- Bourdieu, P. (1985): Sozialer Raum und "Klassen". Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bund-Verlag (2021): Extra Betriebsrätemodernisierungsgesetz. Eine Kurzkommentierung – mit Praxishinweisen von Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Extra 6.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020): Verordnung über Arbeitsstätten. Online verfügbar unter: [https://www.gesetze-im-internet.de/arbst\\_ttv\\_2004/BJNR217910004.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/BJNR217910004.html), abgerufen am 23.11.2021.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2021): Betriebsverfassungsgesetz. Online verfügbar unter: [https://www.gesetze-im-internet.de/betrv/BetrV\\_G.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/betrv/BetrV_G.pdf), abgerufen am 23.11.2021.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2021): Heimarbeitsgesetz. Online verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/hag/BJNR001910951.html>, abgerufen am 23.11.2021.
- Bundesregierung (2021): Betriebliche Mitbestimmung wird gestärkt. Online verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/betriebsraete-staerken-1884580>, abgerufen am 23.22.2021.

- Carstensen, T. (2016): Social Media in der Arbeitswelt. Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung. Bielefeld.
- Demmelhuber, K., Englmeier, F., Leiss, F., Möhrle, S., Peichl, A., Schröder, T. (2020): Homeoffice vor und nach Corona. Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, ifo Schnelldienst Digital 14. <https://www.ifo.de/publikationen/n/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-vor-und-nach-corona-auswirkungen-und>
- Deutscher Bundestag (2016) <https://www.bundestag.de/resource/blob/480130/cbdb34af5f55cada9843a22027d28b27/wd-6-112-16-pdf-data.pdf>.
- Ellguth, P., Kohaut, S. (2021): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung; Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2020. In: WSI-Mitteilungen, Vol. 74, No. 4, S. 306–314.
- Emmler, H., Kohlrausch, B. (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung. Welle 1 bis 4. WSI-Policy Brief 52.
- Engels, B. (2020): Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland. IW-Kurzbericht 23/2020. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215503/1/IW-Kurzbericht-2020-23.pdf>
- Europäische Union (2005), EUR-Lex, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>, abgerufen am 23.11.2021.
- Haipeter, T., Hoose, F., Rosenbohm, S. (2021): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten: Chancen und Herausforderungen für Arbeitsbeziehungen, Arbeitsgestaltung und Organisation. In T. Haipeter, F. Hoose, S. Rosenbohm, S. (Hrsg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit. Baden-Baden: Nomos, S. 9–47.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2021a): Jeder Vierte im Homeoffice. Böckler Impuls 4, S. 1. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-jeder-vierte-im-homeoffice-31148.htm>
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2021b): Homeoffice: Auf den Rahmen kommt es an. Impuls 8/, S. 4–5. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-homeoffice-auf-den-rahmen-kommt-es-an-32790.htm>
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der DGFP e.V. Bauer, W., Riedel O., Rief, S. (Hrsg.). [https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5934454.pdf](https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf)
- IG Metall (2020) Beschäftigtenbefragung 2020. <https://www.igmetall.de/im-betrieb/beschaeftigtenbefragung-2020>.
- Lerch, C., Jäger, A., Heimberger, H. (2020): Produktion in Zeiten der Corona-Krise. Welche Auswirkungen hat die Pandemie heute und zukünftig auf die Industrie? Modernisierung der Produktion, Fraunhofer ISI, Ausgabe 78/2020 <https://www.isi.fraunhofer.de/de/presse/2020/Auswirkungen-Corona-Krise-auf-Industrie.html>

## *Corona-Pandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten?*

- Lins, D., Ruhe, A.H., Bicer, E., Schäfer, M., Palomo, M.E., Filipiak, K., Niewerth, C., Kreimeier, D., Welling, S., Wannöffel, M. (2018): Industrie 4.0: Mitbestimmen – mitgestalten. Umsetzungsstand von Industrie 4.0 in nordrhein-westfälischen Industrieunternehmen. FGW – Studie Digitalisierung von Arbeit 06. FGW-Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (e.V.) (Hrsg.).
- Mierich, S. (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Study 446, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Palomo, M. E., Filipiak, K., Niewerth, C., Wannöffel, M., Ahlene, E., Hauser-Ditz, A. (2019): Weiterbildungsverhalten von Betriebsratsmitgliedern. Eine empirische Analyse von strukturellen und personenbezogenen Einflussfaktoren auf Basis einer repräsentativen Betriebsrätebefragung. Working Paper 1, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Pfeiffer, Sabine (2019): Digitale Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen: What you see is what you get? In: Industrielle Beziehungen 2., S. 232–249. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.07>
- Rahmenvereinbarung über Telearbeit in der Fassung von Juli 2002* <http://docplayer.org/54290446-Rahmenvereinbarung-ueber-telearbeit.html>, abgerufen am 23.11.2021.
- Rat der Arbeitswelt (2021): Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten.
- Urban, H.-J. (2021): Heilsversprechen Homeoffice. Zu den Schattenseiten eines arbeitspolitischen Shootingstars. In: Amirpur, Katajun et al. (Hrsg.): Blätter für deutsche und internationale Politik 66, Heft 2/2021, S. 103–113.
- Vogl, G., Carstensen, T. (2021): Mobiles Arbeiten vor und seit Corona. In: WSI Mitteilungen 74, S. 102–198. DOI 15.5771/0342-300X-2021-3-192.
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, <https://www.bundestag.de/resource/blob/480130/cbdb34af5f55cada9843a22027d28b27/wd-6-112-16-pdf-data.pdf>, abgerufen am 23.11.2021



# Die Corona-Pandemie und die Mitbestimmung der Betriebsräte. Einige Befunde, viele Fragen.

*Thomas Haipeter*

## *Einleitung: Mitbestimmung und Pandemie*

Betriebsräte haben eine gut gefüllte Agenda. Dazu gehören zunächst einmal ihre alltäglichen Daueraufgaben: Sie müssen sich um die Probleme der Arbeitsbedingungen einzelner Beschäftigter kümmern, sie müssen die Einhaltung tariflicher Bestimmungen kontrollieren und sie müssen Betriebsvereinbarungen mit der Unternehmensseite zu vielen Themen der Mitbestimmung abschließen. Zu diesem umfassenden Aufgabenpaket hinzukommen die großen Trendthemen, die nach weitläufiger Einschätzung über die Zukunft der Arbeit mitentscheiden werden. Hier ist erstens die Digitalisierung zu nennen, mit der neue technologische Grundlagen der Arbeit in vielen Tätigkeitsfeldern einhergehen und vielfach die Unternehmens- und Arbeitsorganisation verändert werden wird. Dazu gehört vor allem in den industriellen Kernbereichen des Exportsektors aber zweitens auch die ökologische Transformation der Industrie und ihrer Produkte, die gravierende Struktur- und Organisationsveränderungen in den betroffenen Branchen und Unternehmen nach sich ziehen und neuartige Fragen der Qualifizierung und der sozialverträglichen Abfederung des Wandels aufwerfen werden. Diese Herausforderungen wiederum vollziehen sich drittens unter den Vorzeichen einer weiterhin dynamischen Globalisierung, in deren Rahmen Unternehmen Investitionen, Produkte und Beschäftigung global verteilen und in komplexe Wertschöpfungsketten aufspalten und auf diese Weise einen mehr oder weniger kontinuierlichen Aus- und Verlagerungsdruck erzeugen. Diese Entwicklungen prägen den Rahmen für viele arbeitspolitische Themen der Mitbestimmung, von Qualifizierungsfragen über die Regulierung der Arbeitszeiten bis hin zur Einflussnahme auf die Einführung technologischer Innovationen; das zentrale Thema, das sich darin bündelt, ist aber die Beschäftigungssicherung als Kernziel der Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte. Daran hat sich nicht nur durch Digitalisierung und ökologische Transformation wenig

geändert, ihre traditionell große Bedeutung als Politikfeld hat sich vielmehr nochmals verstärkt.

In diese Agenda der Mitbestimmung der Betriebsräte hinein traf die Corona-Pandemie als „äußerer Stoß“ (Dörre 2020), der die Arbeitswelt erschütterte. Innerhalb weniger Wochen mussten Arbeitsprozesse so reorganisiert werden, dass sie mit den Vorgaben des Infektionsschutzes in Einklang gebracht werden konnten – wobei diese Vorgaben zudem erst schrittweise im Zuge der Erfahrungen entwickelt wurden, die im Laufe der Pandemie mit den Gefahren des Virus und den Verlaufsformen von Infektionen gemacht wurden. Dazu gehörte die Einhaltung und Kontrolle von Abstandsregeln, die Umsetzung der Tragepflicht von Masken und die Organisation ihrer Verfügbarkeit, die räumliche Verlagerung von Arbeitsprozessen, um die Personendichte in den Betrieben zu reduzieren und Übertragungsgefahren zu verringern und schließlich die Umsetzung von Lockdowns, die von den politischen Entscheidungsträgern beschlossen wurden, mit Betriebsschließungen oder Notbetrieb. Diese Maßnahmen trafen Branchen, Unternehmen und Beschäftigte in unterschiedlicher Weise, je nachdem in welchen Bereichen und Tätigkeiten sie arbeiteten und wie diese vom Infektionsgeschehen betroffen waren.

Neben den Umgang mit gesundheitlichen Risiken trat zudem die Bewältigung der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie. Diese bezogen sich zum einen auf temporäre Lockdowns von Unternehmen, teilweise aber auch auf die Schließung ganzer Branchen. Hinzu kamen Lieferengpässe im Rahmen komplexer und global strukturierter Wertschöpfungsketten, die dazu führten, dass Produktion in Deutschland gestoppt werden musste, weil die Zulieferteile fehlten. Diese wirtschaftlichen Folgen waren gravierend, ablesbar an der Entwicklung des deutschen Bruttoinlandsproduktes. Ging dieses im ersten Quartal des Jahres 2020, als erste Maßnahmen gegen das Corona-Virus beschlossen wurden, noch leicht um 2 % gegenüber dem Vorquartal zurück, so folgte im Folgequartal ein Absturz um knapp 10 Prozentpunkte, der größte jemals gemessene Einbruch in der Geschichte der Bundesrepublik. Mit dem Auslaufen der Lockdowns im Sommer des Jahres setzte dann im dritten Quartal eine Wachstumszwischenphase mit einer BIP-Zunahme von knapp 9 % ein, die aber im Winter wieder endete. Bedingt durch weitere Lockdown-Maßnahmen schrumpfte das BIP im ersten Quartal des Jahres 2021 wieder um fast 2 %. Diese wirtschaftlichen Folgen der Pandemie wären ohne die Maßnahmen der Bundesregierung zur Konjunkturstützung – die umfangreichsten Finanzhilfen in der Geschichte der Bundesrepublik – noch deutlich dramatischer ausgefallen.

Aber auch so bedeutete die Koinzidenz beider Entwicklungen, des Infektionsschutzes auf der einen und der Bewältigung der wirtschaftlichen

Krise auf der anderen Seite, eine neuartige und bis dahin ungekannte Herausforderung für die Sicherung der Beschäftigung und die Gewährleistung sicherer und guter Arbeitsbedingungen in den Betrieben. Betriebsräte sind – dort, wo sie existieren – unmittelbar mit diesen Herausforderungen konfrontiert; nicht nur gehört die Kontrolle und Gestaltung der Arbeitsbedingungen in vielen Punkten zu ihren verfassten Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, sondern Beschäftigungssicherung und die Gewährleistung langfristiger Beschäftigungssicherung bilden traditionell ihre Kernziele als Interessenvertretungen der Beschäftigten. Damit stehen Betriebsräte im Zentrum der betrieblichen Regulierung und Gestaltung von Kurzarbeit, mobiler Arbeit und der Ausweitung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die als wichtigste Maßnahmen des betrieblichen Infektionsschutzes und der beschäftigungspolitischen Bewältigung der wirtschaftlichen Krisensituation eingeführt und resp. ausgeweitet worden sind.

Doch darauf beschränkt sich ihre Rolle nicht. Ihnen kommt zugleich als intermediäre Institution der Vermittlung von Beschäftigteninteressen und Betriebswohl die Aufgabe zu, mögliche Fragmentierungstendenzen zu bearbeiten, die sich in der Pandemie zwischen Beschäftigungsgruppen abzeichnen, die auf unterschiedliche Weise von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen sind. In der Debatte über die „systemrelevanten Tätigkeiten“ und ihre Bewertung trat dieser Aspekt auch in das Blickfeld der medialen Öffentlichkeit. Schließlich stehen die Betriebsräte auch vor der Herausforderung, die Teilhabe der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeitswelt auch unter den Bedingungen der Pandemie zu gewährleisten. Denn nur die verfasste Mitbestimmung sichert den Beschäftigten eine Vertretung ihrer Interessen mit Mitbestimmungsrechten zu und gewährt ihnen zugleich individuelle Beteiligungsmöglichkeiten.

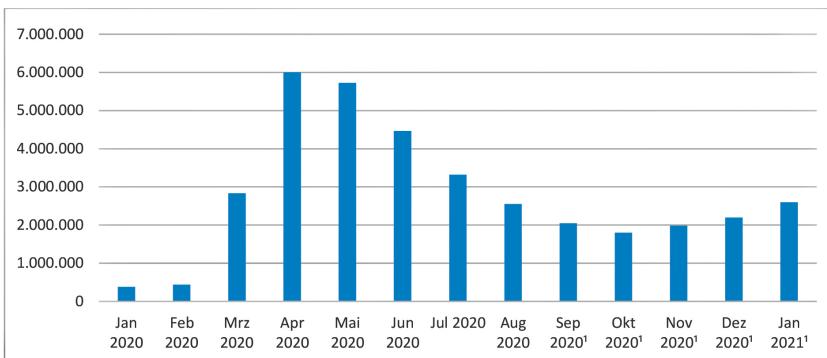
In diesem Beitrag sollen zwei Fragen angerissen werden. Die erste Frage lautet, wie die Betriebsräte mit diesen Herausforderungen umgegangen sind und welche Hindernisse und Probleme dabei aufgetaucht sind. Welche Handlungsschwerpunkte der Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte im Umgang mit Infektions- und Beschäftigungsgefahren, aber auch mit Fragmentierungen und Beteiligungschancen lassen sich nachzeichnen? Welche Hindernisse und Probleme – beispielsweise mit Blick auf die Arbeitsbeziehungen oder die Arbeitsbedingungen der Betriebsräte – zeichnen sich ab? Die zweite Frage zielt darauf, die offenen Fragen aufzuzeigen, die sich aus der Lückenhaftigkeit der Befunde ergeben. Was wissen wir, und was müssten wir wissen, um die Entwicklung der Mitbestimmungspraxis bewerten und mögliche Handlungsbedarfe einschätzen zu können?

## Kurzarbeit

Kurzarbeit ist die sicherlich wichtigste beschäftigungspolitische Maßnahme in der aktuellen Corona-Krise. Die Grundidee der Kurzarbeit ist einfach: durch staatliche Zuschüsse Unternehmen von ihren Personalkosten zu entlasten und Einkommensverluste der Beschäftigten teilweise und in Abhängigkeit davon zu ersetzen, wie hoch die Reduzierung der Arbeitsstunden individuell ausfällt. Auf diese Weise sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, ökonomische Krisenphasen zu überstehen, ohne ihre Beschäftigten entlassen zu müssen. Beschäftigten wird die Arbeitslosigkeit erspart und Unternehmen müssen nach der Krise auf dem Arbeitsmarkt kein neues Personal rekrutieren, sondern können ihre Aktivitäten mit ihrem eingespielten und qualifizierten Personal nahtlos wiederaufnehmen.

Kurzarbeit und die Mitbestimmung der Betriebsräte stehen in einem engen Zusammenhang. Dafür sorgen sowohl die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte bei Veränderungen der Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Ziff. 3 des BetrVG, als auch die Vorgabe des SGB III, dass Kurzarbeit von den Betriebsparteien gemeinsam zu beantragen ist und dass, falls kein Betriebsrat vorhanden ist, ein Einverständnis der Beschäftigten vorliegen muss. Betriebsräte können die Kurzarbeit mitgestalten, sei es mit Blick auf die Festlegung der betroffenen Bereiche und Beschäftigtengruppen oder mit Blick auf die Dauer der Kurzarbeit, die Höhe der Arbeitszeitreduzierung oder den Umgang mit Überstunden und Arbeitszeitkonten sowie mögliche Aufstockungen des Kurzarbeitergeldes. Zugleich können die Tarifvertragsparteien ergänzende Regelungen zur Kurzarbeit treffen.

Nachdem die Kurzarbeit zuletzt in der Finanzmarktkrise der Jahre 2009 und 2010 eine größere gesamtwirtschaftliche Bedeutung erlangt hatte, erreichte ihr Nutzung in der Corona-Pandemie ein historisch neuartiges Niveau. Im April und Mai des Jahres 2020, in der Phase des ersten Lockdowns, waren bis zu sechs Mio. und damit bis zu 20 % der Beschäftigten in Kurzarbeit (dazu Grafik 1). Diese Zahlen gingen in den Sommermonaten bis zum Herbst wieder zurück, stiegen dann aber mit dem zweiten Lockdown erneut an. Insgesamt waren im Jahr 2020 deutlich mehr als zwei Mio. Beschäftigte jahresdurchschnittlich in Kurzarbeitsmaßnahmen.



Grafik 1: Anzahl der Kurzarbeiter\*innen Januar 2020 bis Januar 2021 (Statista).

Doch nicht nur der Umfang, sondern auch die Verteilung der Kurzarbeit zwischen den Branchen hat sich im Verhältnis zur Finanzmarktkrise geändert. Lag damals der Anteil der Kurzarbeitenden im Industriesektor bei etwa 80 %, spielt nun der Dienstleistungssektor eine deutlich größere Rolle. Nach Angaben der OECD (2020) betrug der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes am Volumen der Kurzarbeit in Deutschland auf dem Höhepunkt der Kurzarbeitsnutzung rund 25 %; der Anteil des Handels hingegen lag bei knapp 20 % und der Anteil unternehmensnaher Dienstleistungen, zu denen auch der Touristikbereich gezählt wird, bei knapp 40 %. Die Zahlen zeigen, dass Dienstleistungen von den staatlichen Lockdown-Maßnahmen zum Gesundheitsschutz der Bevölkerung unmittelbar betroffen waren. Im Verarbeitenden Gewerbe wiederum hat die Kurzarbeit zwei primäre Ursachen, auf der einen Seite die Fragilität transnationaler Produktionsnetzwerke, die sich in der Pandemie durch Unterbrechung der Lieferketten bemerkbar macht, auf der anderen Seite konjunkturbedingte Nachfragerückgänge in bestimmten Produktmärkten (Gehrke/Weber 2020).

Bis zum Herbst letzten Jahres entspannte sich die Lage dann; der Anteil der Kurzarbeitenden an den Beschäftigten im Hotel- und Gaststättengewerbe sank von 72 % im Mai auf 34 % im August, im Verarbeitenden Gewerbe lauteten die Vergleichszahlen 27 % und 21 % (Link/Sauer 2020). Die mit der Kurzarbeit verbundene durchschnittliche Reduzierung der Arbeitszeit lag nach Angaben des IFO für den September 2020 bei 39 %; daraus lässt sich ein Arbeitsausfall von 4,6 % für die Gesamtwirtschaft ableiten. Die höchste Arbeitszeitreduzierung von fast 60 % des Arbeitsvolumens war demnach in der Reisebranche zu beobachten (Link/Sauer 2020).

Auf der einen Seite ist die Ausweitung der Kurzarbeit und ihre betriebliche Umsetzung als eine neue Erfolgsgeschichte einer funktionsfähigen

Mitbestimmung zu lesen. Auf der anderen Seite aber waren mit der Kurzarbeit auch Probleme für die Mitbestimmung der Betriebsräte verbunden. Detje und Sauer (2020) machen dabei vier betriebliche „Konfliktachsen“ aus. Der erste Konflikt kreist um die Frage betrieblicher Aufstockungen der Kurzarbeitsentgelte. Kurzarbeit führt zu erheblichen Entgelteinbußen, und zwar umso mehr, je länger die Kurzarbeitsphasen andauern und je niedriger der Anteil der Arbeitszeit ausfällt. Tarifliche Aufstockungen existieren nur in wenigen Branchen, wie der Chemischen Industrie; deshalb finden Konflikte um Aufstockungen zumeist auf betrieblicher Ebene statt. Nach Pusch und Seifert (2020) unterscheidet sich die Aufstockungsquote dementsprechend stark zwischen einzelnen Branchen. Damit ist als zweiter Konflikt die Frage der Dauer der Kurzarbeit und ihrer Befristung verbunden; auch darüber muss auf betrieblicher Ebene entschieden werden. Drittens können Interessenkonflikte um die Frage entstehen, ob die Unternehmen zumindest Teile der Sozialversicherungsbeiträge, die bei Kurzarbeit von der Bundesagentur erstattet werden, an die Beschäftigten weitergeben. Als vierter Konflikt stellt sich demnach die Frage möglicher Spannungen zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Betroffenheiten, insbesondere zwischen Beschäftigten in Kurzarbeit und Beschäftigten, die Vollzeit im Home-Office arbeiten.

Kurzarbeit stellt damit zwei zentrale Herausforderungen an die Betriebsräte: Zum einem ihre Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit bei der Aushandlung von Kurzarbeitsregelungen und möglicher finanzieller Aufstockungen; und zum anderen ihre Fähigkeit der Integration und der Bearbeitung möglicher Spaltungslinien zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen.

### *Home-Office*

Eine zweite wichtige Maßnahme zur Eindämmung der Ausbreitung von COVID-19 war die Mobile Arbeit oder das Home-Office, die Manfred Wannöffel in diesem Band eingehender analysiert. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland bei der Nutzung des Home-Office in der Corona-Pandemie im Mittelfeld. In Belgien, Irland, Italien, Spanien und Frankreich betrug der Anteil der Mitarbeiter\*innen, die nur im Home-Office arbeiten, gut 40 % (Frankreich) bis 50 % (Belgien). In den mittelosteuropäischen Ländern Kroatien, Polen, Slowakei und Ungarn belief sich der Anteil dagegen nur auf knapp über 20 %, und in den Niederlanden, Schweden, Deutschland und Österreich lag er bei etwas unter 30 %. Die Verbreitung von Telearbeit erklärt sich nicht zuletzt durch die unterschiedlichen

Regelungen in den Ländern und die Verbindlichkeit, mit der Home-Office als Instrument in der Covid-19-Krise definiert wird (für einen Überblick siehe Eurofound 2020a). In Deutschland wurde die Verbindlichkeit im Verlauf der Pandemie deutlich erhöht. Hier wurden die Unternehmen ab Januar 2021 verpflichtet, Home-Office anzubieten, wann immer dies möglich ist. Zudem wurde ein Gesetz zum Recht auf Telearbeit Ende 2020 vom Bundesarbeitsministerium vorbereitet, dann aber nicht umgesetzt.

Die Nutzung des Home-Office korrespondiert stark mit den Niveaus der Einschränkungen des gesellschaftlichen Lebens. Nach einer Erwerbstätigengbefragung der Hans-Böckler-Stiftung (Emmler/Kohlrusch 2021) arbeiteten im April 2020, auf der Höhe des ersten Lockdowns, 27 % der Befragten ausschließlich im Home-Office und weitere 17 % haben ihren Angaben zufolge abwechselnd im Betrieb oder zu Hause gearbeitet. Ende Juni 2020, nach dem Ende des ersten Lockdowns, arbeiteten noch rund 16 % der Befragten in Deutschland überwiegend oder ausschließlich zu Hause, der Anteil der Beschäftigten mit wechselnden Arbeitsorten blieb konstant. Im Januar 2021 erhöhte sich der Anteil der ausschließlich zu Hause Arbeitenden wieder auf 24 %, der Anteil der Beschäftigten mit wechselnden Arbeitsorten sank leicht auf einen Anteil von 14 %. Rund 80 % der Befragten gaben dabei an, dass das Home-Office die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert und etwa 60 % konnten damit ihre Arbeit effektiver organisieren.

Gleichzeitig weist das Home-Office aber auch Schattenseiten für die Beschäftigten auf. Nicht nur die Arbeitszeitautonomie ist hoch, sondern auch die Praxis, die Arbeitszeit auszudehnen. Nach einer DGB-Umfrage (2021) lässt sich für Deutschland feststellen, dass 39 % der Beschäftigten in Telearbeit mit der Erwartung ständiger Erreichbarkeit konfrontiert waren, dass 16 % von übermäßigen Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden pro Woche berichteten, dass 29 % unbezahlte Überstunden leisteten und dass 21 % die Ruhezeiten von 11 Stunden nach dem deutschen Arbeitszeitgesetz nicht einhielten. Darüber hinaus berichten 46 % der Beschäftigten im Home-Office, dass sie in ihrer arbeitsfreien Zeit weiterhin an die Arbeit denken und 34 % gaben an, dass sie Schwierigkeiten haben, private Interessen mit ihrer Arbeitszeit in Einklang zu bringen. Im Ergebnis legen die Befragungen den ambivalenten Befund nahe, dass bei der Telearbeit Gewinne an Arbeitszeitautonomie und Entgrenzung der Arbeitszeit Hand in Hand gehen.

Der Umgang mit Entgrenzungen ist ein zentraler Gegenstand der betrieblichen Regulierung von Home-Office. Wie können Arbeitszeiten für das Home-Office erfasst werden? Welche Vorkehrungen können getroffen werden, damit der Erreichbarkeit der Beschäftigten Grenzen gesetzt wer-

den, die nicht mehr durch ihre physische Präsenz gegeben sind? Und wie können andere Standards des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gewahrt bleiben? Tarifliche Rahmenregelungen für diese Arbeitsform existieren nur in wenigen Branchen. Damit liegt die Hauptverantwortung für die Regulierung von Home-Office und die Entwicklung von Antworten auf die Fragen der Entgrenzung und des Arbeitsschutzes in den Händen der Betriebsräte. Vor diesem Hintergrund wurde bei der Novellierung des BetrVG durch das „Betriebsrätemodernisierungsgesetz“ von Juni 2021 auch ein Passus als Nummer 14 in den berühmten § 87 eingefügt, demzufolge Betriebsräte ein Mitbestimmungsrecht bei Regelungen zu Mobiler Arbeit haben.

Tatsächlich existierten bereits vor der Corona-Krise dazu zahlreiche Regelungen in Form von Betriebsvereinbarungen (Mierich 2020). Diese waren vor allem in Großunternehmen verbreitet, die insgesamt Vorreiter der Einführung betrieblicher Regelungen zur Mobilen Arbeit waren. In vielen KMU hingegen wurde mit dem Home-Office in der Pandemie „regulatorisches Neuland“ (Sauer/Detje 2020) beschritten. Sofern dort Betriebsräte existieren, mussten sie sich mit einem neuen Thema befassen und versuchen, dazu Regelungen zu vereinbaren. In den wenigen Studien zur Praxis des Home-Office in der Pandemie schälen sich zwei Befunde heraus. Zum einen macht die Existenz betrieblicher Regelungen zum Home-Office tatsächlich einen Unterschied. Nach der Erwerbstätigenbefragung der HBS haben Befragte, in deren Unternehmen klare Regeln zum Home-Office gelten, Mobile Arbeit deutlich positiver bewertet als die Beschäftigten in anderen Unternehmen (Emmler/Kohlrausch 2021). Wenn es Betriebsräten also gelingt, solche Vereinbarungen abzuschließen, sind die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen positiv. Zum anderen können mit dem Home-Office Unterschreitungen der etablierten Arbeitsschutzstandards gerade mit Blick auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze verbunden sein (Behruzi et al. 2021).

### *Neue Fragmentierungslinien*

Mit der Corona-bedingten Ausweitung von Kurzarbeit oder Home-Office gehen zudem neue Fragmentierungslinien zwischen den Beschäftigten einher. Denn die Beschäftigten, die in der Pandemie ihren Arbeitsort nach Hause verlagern und den Betrieb als Ort des physischen Zusammentreffens vermeiden konnten, waren zumeist andere Beschäftigte als die, die zumindest Teile ihrer Arbeitszeit in Kurzarbeit verbringen mussten und die dafür Abschläge ihres Entgelts in Kauf nehmen mussten. Eine dritte

Gruppe bildeten Beschäftigte, die weder in Kurzarbeit noch Home-Office waren, sondern in Präsenz vor Ort weitergearbeitet haben und sich damit erhöhten Infektionsrisiken ausgesetzt sahen. In dieser Gemengelage drohten alte Konfliktlinien neu aufzubrechen, so Konflikte zwischen Angestellten und Arbeiter\*innen um privilegierte Arbeitsbedingungen, die längst überwunden schienen (Sauer/Detje 2020).

Betriebsräte waren und sind für alle genannten Gruppen verantwortlich, sofern diese in einem Betrieb zusammenarbeiten. Als zentrale Akteure der sozialen Integration lag deshalb eine besondere Verantwortung bei den Betriebsräten, den sozialen Zusammenhalt im Betrieb unter den Bedingungen neuer Grenzziehungen zu organisieren. Dafür lassen sich drei Erfolgsbedingungen nennen: Maßnahmen der Betriebe, neue betrieblichen Regelungen transparent zu kommunizieren; mögliche materielle oder andere Einschränkungen gerecht zu verteilen; und auftretende Härten so weit als möglich auch finanziell abzufedern (Casas et al. 2021). Doch natürlich ist dies leichter gesagt als getan, zumal die neuen Fragmentierungslinien grundlegende Gerechtigkeitsdebatten ausgelöst haben, die unter der Überschrift der „Systemrelevanz“ weit in die mediale Öffentlichkeit hineinreichten (Mayer-Ahuja/Detje 2020).

Erschwerend kam in dieser Situation hinzu, dass Betriebsräte dazu weit weniger als zuvor ihre traditionellen Instrumente der physischen Präsenz und des direkten Gesprächs mit den Beschäftigten nutzen konnten, um mit den Beschäftigten zu kommunizieren und ihnen Maßnahmen zur vermitteln und sie davon zu überzeugen. Damit fehlten ihnen wichtige Mittel, um ihrer Aufgabe der sozialen Integration nachkommen zu können. Dies galt umso mehr, als mit den aufgezeigten Fragmentierungslinien auch ein Digital Divide zwischen den Beschäftigtengruppen einhergeht. Die Beschäftigten im Home-Office haben zwar ihren Arbeitsort verlagert, sind aber digital vernetzt und können damit auch mit digitalen Medien erreicht und angesprochen werden. Bei Beschäftigten in der industriellen Produktion oder in Dienstleistungen mit Kundenkontakt wie im Einzelhandel oder sozialen oder gesundheitsbezogenen Dienstleistungen ist dies häufig anders, denn sie verfügen zumeist nicht über einen Zugang zur betrieblichen digitalen Hardware und damit zu den betrieblichen Kommunikationssystemen. Hier können die Beschäftigten dann zwar vor Ort angesprochen werden, doch ist dies wegen der Hygieneregeln häufig nur sehr eingeschränkt möglich. Und Beschäftigte schließlich, die aus diesen Bereichen in Kurzarbeit sind und keinen privaten digitalen Zugang haben oder für diese Zwecke nutzen, sind kaum mehr zu erreichen. Kommunikation erscheint damit zunehmend als knappe und zugleich ungleich verteilte Ressource der Integration.

## *Wandel der Betriebsratsarbeit und Beteiligungschancen*

Doch die Kommunikationsfrage stellt sich für die Betriebsräte noch aus einem anderen Grund. Kommunikation ist nicht nur für die betriebliche Integration wichtig, sie entscheidet auch über die Handlungsfähigkeit und die Legitimation der Betriebsräte, und sie ist eine zentrale Voraussetzung für die Einbindung und Beteiligung der Beschäftigten. Auf diese Probleme hat der Gesetzgeber recht frühzeitig im Mai 2020 mit einer temporären Novellierung des BetrVG (die dann im Jahr 2021 in das Betriebsrätemodernisierungsgesetz eingeflossen ist) reagiert und Beschlussfassungen vom Betriebsratsgremien auf digitalem Wege unter bestimmten Bedingungen ermöglicht. Auf diese Weise konnten Betriebsräte dazu übergehen, ihre interne Kommunikation und ihre Sitzungen auf digitale Medien umzustellen. Ebenso wurde damit eine Grundlage geschaffen, auch die Regelkommunikation und die Verhandlungen mit dem Management digital zu bestreiten. Hier war das neue Gesetz eine echte Hilfe, die Mitbestimmung an die veränderten pandemischen Rahmenbedingungen anzupassen. Allerdings galt und gilt dies nur für Betriebe, in denen die Betriebsräte auch über die erforderliche technische Ausstattung verfügen. Befunde aus dem Gesundheitssektor zeigen, dass dies in kleineren Dienstleistungsbetrieben häufiger nicht der Fall ist und den Betriebsräten zudem keine geeigneten Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt wurden, sich in Kopräsenz zu treffen (Behruzi et al. 2021).

Wohl noch problematischer – und auch im Betriebsrätemodernisierungsgesetz nicht weiter ausgeführt – ist die digitale Umstellung der Kommunikation mit den Beschäftigten. Die Rolle der Betriebsräte als Interessenvertretungen lebt entscheidend davon, für die Beschäftigten ansprechbar zu sein oder aktiv mit ihnen zu sprechen, um auf diese Weise Problem erkennen und Interessen aufzunehmen und integrieren zu können. Technisch ist diese Kommunikation zumindest teilweise digital substituierbar. Betriebsversammlungen können als Livestreams organisiert werden, Sprechstunden können in Form von Videokonferenzen durchgeführt werden, oder Beschäftigte formulieren ihre Fragen in Chats, die dann von Betriebsräten beantwortet werden.

Allerdings ist zu vermuten, dass mit der digitalen Kommunikation dennoch Einschränkungen der bislang praktizierten Kommunikationswege einhergehen. Dazu gehört zunächst die proaktive Ansprache von Beschäftigten bei Rundgängen der Betriebsräte durch Abteilungen. Dies kann ein wichtiges Instrument sein, um Kontakt zu Beschäftigten aufzunehmen, die bislang nicht im Fokus der Betriebsräte standen. Zugleich können damit Probleme der Arbeitsbedingungen oder der kollegialen Beziehungen auf-

gedeckt werden, die bei den Beschäftigten vorliegen, die aber ansonsten im Verborgenen bleiben würden, wenn sich diese nicht aktiv an den Betriebsrat wenden. Auch können auf diese Weise Stimmungen eingefangen werden, die den Betriebsräten ein Gefühl dafür geben, wohin sich das Betriebsklima entwickelt und welche Chancen oder Gefahren darin für die betriebliche Sozialintegration liegen.

Eine zweite Einschränkung könnte sich dann ergeben, wenn Betriebsräte Beschäftigte als Expert\*innen in ihre Arbeit einzubinden versuchen, sei es in Form von Arbeitsgruppen oder in Form von individueller Unterstützung durch einzelne Beschäftigte in fachlichen Fragen. Auf diese Weise können Betriebsräte von dem Expertenwissen der Beschäftigten profitieren, und sie können zugleich die Legitimation ihrer Arbeit erhöhen. Auch hierfür ist die direkte Ansprache zentral. Anfragen in Form einer E-Mail beispielsweise sind deutlich weniger persönlich; auch lässt sich auf diese Weise schlechter ermitteln, wer dafür geeignet oder bereit ist.

Nicht zu vernachlässigen ist auch drittens die Mobilisierung der Beschäftigten in Auseinandersetzung mit dem Management. Das zentrale Forum, das Betriebsräte dafür nutzen können, sind traditionell Betriebsversammlungen. Hier können Reizpunkte in Konflikten gesetzt werden und die Reaktion der Beschäftigten wird für das Management wahrnehmbar. Auf diese Weise können Betriebsräte eine Drohkulisse aufbauen, die ihre Position in Verhandlungen stärken kann. Wenn Betriebsversammlungen aber als Livestream organisiert werden müssen, geht diese Möglichkeit weitgehend verloren; sie könnte allenfalls durch Online-Befragungen simuliert werden, deren Ergebnisse dann unmittelbar verkündet werden. Allerdings fehlt hier vermutlich der emotionale Impuls, der in Großversammlungen entstehen kann.

Eine vierte wichtige Einschränkung könnte sich für die Aufgabe ergeben, im Betrieb Beschäftigte für die Gewerkschaftsmitgliedschaften zu werben, eine Aufgabe, die zumindest gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte häufig wahrnehmen. Auch diese Aufgabe steht und fällt mit der Möglichkeit, in persönlichen Gesprächen Vertrauen aufzubauen und die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass und warum die Gewerkschaftsmitgliedschaft für sie eine lohnende Sache sein kann. Diese Funktion ist in der Pandemie umso wichtiger, als auch die direkten Zugangsmöglichkeiten zum Betrieb für die Gewerkschaften zumindest eingeschränkt sind und damit die Chancen sinken, Beschäftigte direkt anzusprechen. Dies gilt umso mehr für Organizing-Initiativen der Gewerkschaften in Betrieben, in denen sie schwach oder gar nicht verankert sind. Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz hat diese Zugänge für die Gewerkschaften nicht ermöglicht.

Allerdings ist auch denkbar, dass digitale Medien mitunter neue Kommunikationschancen für Betriebsräte bereithalten. Dazu würde die eigenständige Nutzung von Social-Media-Kanälen gehören, auf denen sie die Beschäftigten in der Breite informieren könnten. Damit können auch neue Formen der Beteiligung verbunden sein, die beispielsweise mit Hilfe von Online-Befragungen durchgeführt werden könnten. Freilich könnten Social-Media-Kanäle umgekehrt auch von den Unternehmen dazu genutzt werden, Foren der Kommunikation zu entwickeln, die Betriebsräte gezielt umgehen.

### *Offene Fragen*

Aktuell wirft der Blick auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie für die Mitbestimmung der Betriebsräte weit mehr Fragen auf, als er Antworten bietet. Sicher feststellen lässt sich, dass die Betriebsräte eine wichtige Rolle bei einer sozialverträglichen und arbeitnehmer\*innenorientierten Bewältigung der Pandemie gespielt haben. Sie haben auf die Einhaltung der Richtlinien zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit geachtet, sie haben Kurzarbeitsregelungen im Betrieb umgesetzt und dies nach Möglichkeit für die Beschäftigten finanziell aufgebessert, sie haben Regelungen zum Home-Office vereinbart und dabei die Eindämmung von Entgrenzungen in den Blick genommen und sie haben für die soziale Integration – gerade in Zeiten neuer Fragmentierungen zwischen Gewinnern und Verlierern der Pandemie – im Betrieb gesorgt.

Allerdings fehlen zu den meisten dieser Punkte tiefergehende Analysen zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Mitbestimmungspraktiken, beispielsweise im Vergleich von Branchen oder Betriebsgrößen. Dazu würde eine Auswertung von Betriebsvereinbarungen zum Home-Office und ihrer betrieblichen Umsetzungspraxis ebenso gehören, wie eine genauere Analyse der betrieblichen Aushandlungsprozesse zur Umsetzung der Kurzarbeit. Die größte Forschungslücke aber besteht mit Blick auf die Gefahren und Chancen der digitalen Kommunikation für die Interessenvertretungspraxis der Betriebsräte. Hier wären eine Reihe von Fragen zur Nutzungspraxis digitaler Medien durch die Betriebsräte zu untersuchen, von den Maßnahmen der Information der Beschäftigten über die Einbindung der Beschäftigten in die Interessenvertretungsarbeit, die Rekrutierung von Gewerkschaftsmitgliedern oder die Mobilisierung von Gegenmacht im Betrieb. Diese Fragen sind auch deshalb wichtig, weil damit ausgelotet werden könnte, welche digitalen Kommunikationsmuster es sich als Innovationen der Mitbestimmungspraxis auch nach einem

möglichen Ende der Pandemie zu erhalten lohnt. Es gibt also noch viel zu tun für die sozialwissenschaftliche Mitbestimmungsforschung.

### *Literaturverzeichnis*

- Behruzi, Daniel/Brinkmann, Ulrich/Paulitz, Tanja (2021): Corona-Krise: Stresstest für die Mitbestimmung. *WSI-Mitteilungen* 74 (4): 296–305.
- Dörre, Klaus (2020): Die Corona-Pandemie – eine Katastrophe mit Sprengkraft. *Berliner Journal für Soziologie* 30: 165–190.
- Emmler, Helge/Kohlrausch, Bettina (2021): Home-Office: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbstätigenbefragung, Welle 1–4. *Policy Brief WSI* 03. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Eurofound (2020): Covid-19: Policy responses across Europe. Research Report. Publications Office of the European Union, Luxemburg.
- Gehrke, Britta/Weber, Enzo (2020): Kurzarbeit, Entlassungen, Neueinstellungen: Wie sich die Corona-Krise von der Finanzkrise 2009 unterscheidet. In: IAB-Forum. Verfügbar unter: <https://www.iab-forum.de/kurzarbeit-entlassungen-neue-instellungen-wie-sich-die-corona-krise-von-der-finanzkrise-2009-unterscheidet/> [29.03.2021].
- Link, Sebastian/Sauer, Stefan (2020): Jeder neunte Beschäftigte in Deutschland in Kurzarbeit. *ifo-Schnelldienst* 73 (10): 68–72.
- Mierich, Sandra (2020): *Orts- und zeitflexibles Arbeiten*. HBS-Study 446. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- OECD (2020): Job Retention Schemes During the Covid-19 Lockdown and Beyond. Paris: OECD.
- Pusch, Toralf/Seifert, Hartmut (2020): Kurzarbeit in der Corona-Krise mit neuen Schwerpunkten. *Policy Brief WSI* 47. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.



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

*Yves Gensterblum*

## *Executive Summary*

Innovationszyklen werden immer kürzer. Berufsbilder und Tätigkeitsprofile ändern sich in einem immer größeren Tempo. Die Arbeitskräfte müssen sich an die neuen Tätigkeitsprofile immer schneller und umfassender anzupassen, wenn sie weiterhin geschätzte Mitglieder des Arbeitsmarktes sein wollen. Diese kontinuierliche Anpassung der eigenen Kompetenzen an die neuen Herausforderungen bedeutet, dass die Fort- und Weiterbildungsprogramme ein besseres Verhältnis von persönlichem Aufwand sowie den finanziellen Kosten und dem individuellen Nutzen der neu erworbenen Kompetenz erhalten müssen. Dies bedeutet beispielsweise, dass sie sich möglichst gut mit den beruflichen und familiären Rahmenbedingungen vereinbaren lassen. Die Weiterbildungsangebote müssen flexibler, effektiver und effizienter werden, damit der Anteil der Lebens- und Arbeitszeit für Anpassungsfortbildungen möglichst gering bleibt.

Ein effizientes Weiterbildungsformat mit einer zielführenden Mischung von Selbstlernphasen und synchronen Präsenzphasen kombiniert zeitliche und räumliche Flexibilität mit kooperativen Lernsettings und wichtiger Vernetzungsaktivität sowie dem bedeutsamen Erfahrungsaustausch. Die Selbstlernphasen sollten durch individualisierte und adaptive Lernprozesse intelligent auf die spezifischen Vorkenntnisse, Erfahrungen und Lerngewohnheiten reagieren können. Des Weiteren sind Hilfestellungen zur Gestaltung einer effizienten Lernstrategie, einer adaptiven Interventionsstrategie sowie zu der Unterstützung einer individuellen Lerngeschwindigkeit mit intelligenter Lernstandsdiagnostik weitere wichtige Hebel für einen effektiven und effizienten Lernverlauf. Die synchronen Präsenzphasen sind auf wichtige kollaborative, problembasierte und praxisnahe Lehr-Lernarrangements zur Kompetenzverfestigung ausgerichtet, welche sich an den konstruktivistischen Grundprinzipien orientieren. Dieses Konzept bietet

das größte Potenzial um innovative technologische Neuerungen (Mixed reality, educational data mining, usw.) flexibel berücksichtigen zu können.

Dem Erfolg des Konzeptes standen vor der Corona-Pandemie gewichtige Hemmnisse gegenüber: Zum einen eine geringe pädagogische Kompetenz sowie methodisches Wissen zu Grundhypothesen des konstruktivistischen Lernprozesses bei den Dozierenden in der berufsbegleitenden Weiterbildung, zum anderen eine mangelnde Akzeptanz für digitale und online gestützte Lernszenarien bei einem Teil der potenziellen Teilnehmenden. Ferner behindert ein vergleichbar hohes Investitionsvolumen bei der Entwicklung einer umfassenden adaptiven hybriden Weiterbildung in Kombination mit einer verringerten Zahlungsbereitschaft für Weiterbildungsangebote mit digitalen Selbstlernanteilen den zeitnahen Erfolg.

Daher bleibt zu hoffen, dass die Vielzahl an positiven Erfahrungen mit synchronen und digitalen Alternativen zur Präsenzveranstaltung eine Chance für eine nachhaltige Verbesserung der Akzeptanz der neuen digitalen Lehr-Lernprozesse in der Erwachsenenbildung eröffnet haben, weil die Vorteile hybrider Weiterbildungsformate mit Sequenzen von Selbstlernphasen und Präsenzphasen überwiegen.

### *Einleitung und Motivation*

Gemeinnützige Weiterbildungsanbieter, insbesondere im Hochschulumfeld, nehmen eine besondere gesellschaftliche und arbeitsmarktpolitische Rolle ein. Sie übernehmen Verantwortung für die lebenslange Begleitung der Menschen insbesondere der Akademikerinnen und Akademiker im Hinblick auf die notwendige Anpassung und Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen. Und stehen beratend und durch qualitativ hochwertige wissenschaftliche Weiterbildungskonzepte helfend zur Seite. Sie organisieren qualitativ hochwertige Weiterbildungsangebote auf Vollkostenbasis, jedoch ohne Gewinnabsicht.

Wissenschaftliche Weiterbildungsanbieter haben die Aufgabe, in der heutigen Wissensgesellschaft eine kompetente lebenslange Begleitung der Menschen bei der effizienten und effektiven Anpassung an die sich ändernden Kompetenzanforderungen im digitalisierten Arbeitsmarkt bereitzustellen und entsprechende evidenzbasierte Konzepte zu entwickeln.

Im folgenden Abschnitt wird die Notwendigkeit für die Weiterentwicklung der Weiterbildungskonzepte im Kontext der Erfahrungen mit der Corona-Pandemie motiviert.

### *Innovationszyklen werden immer kürzer*

In den vergangenen 400 bis 500 Jahren hat die Menschheit einen phänomenalen Zuwachs an technischen Möglichkeiten erlebt. Die Entwicklung verlief so dynamisch wie keine andere vor ihr. Wäre ein Bergmann um das Jahr 1580 in das Steinkohlebergwerk im Ruhrgebiet eingefahren, dann eingeschlafen und knapp 220 Jahre später vom Lärm der pferdebetriebenen Loren durch den zunehmenden Kohle- und Erzbergbau geweckt worden: Er hätte zwar einige Veränderungen bemerkt, einige Sitten und Verhaltensweisen waren anders und das eine oder andere Werkzeug hatte sich verändert, jedoch hätte er sich prinzipiell vermutlich heimisch gefühlt. Wenn aber einer der Bergleute für weitere 220 Jahre eingeschlafen und vom Blitzlicht einer Handykamera bei den Feierlichkeiten zur Stilllegung der Zeche Prosper Haniel im Dezember 2018 geweckt worden wäre, dann würde er sicherlich die heutige Welt nicht mehr verstehen.

Selbst auf einer kürzeren Zeitachse wird die rasende Entwicklung deutlich: Tonbänder wurden durch kleinere Kassetten ersetzt. Gefolgt von Schallplatten, CD, DVD, MP3 und jetzt cloudbasierten Streamingdiensten. Telefonzellen wurden durch Handys sowie Videotheken durch Streamingdienste überflüssig. Aber auch im Hinblick auf die verschiedenen Berufe, exemplarisch Kutschenfahrerin, Telefonistin, Rechenassistentin, Fernsehtechnikerin, werden die Veränderung und die Notwendigkeit der Anpassung für Berufstätige deutlich. Generell lässt sich feststellen, dass die Veränderungsgeschwindigkeit nicht abnehmen wird, sondern es deutet alles darauf hin, dass sie noch weiter zunehmen wird.

### *Veränderungen und Anpassungsdruck der beruflichen und Alltagskompetenzen*

Im Gegensatz zu evolutionär verlaufenden Veränderungsprozessen, sind Veränderungsprozesse, die durch externe Stressfaktoren ausgelöst werden, in der Dynamik des Veränderungsprozesses anders zu beurteilen. Viele historische Evolutionen, die die Menschheit vorangebracht haben, sind an vielen Stellen auf der Erde gleichzeitig entstanden. Beispielsweise die neolithische Evolution, durch die Ackerbau und Viehzucht unabhängig voneinander an mindestens sieben Orten auf der Welt gleichzeitig hervorgebracht wurden. Ist vermutlich durch externen Stress stimuliert worden. Hier waren vermutlich klimatische Veränderungen der Auslöser. Aber auch städtische Siedlungen entstanden zeitgleich an sechs verschiedenen Orten in China, Ägypten, Indien, Mesopotamien, Mittelamerika und in

den Anden. Dass dies überall auf dem Globus geschah, ist bis heute eine spannende Frage in der Forschung, dürfte aber auf einen globalen Anpassungsdruck oder -anreiz zurückzuführen sein.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt, die sog. VUCA-Welt<sup>1</sup>, der Klimawandel und die Corona-Pandemie erzeugen ebenfalls einen erheblichen Anpassungsdruck für die Gesellschaft, Unternehmen sowie deren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Viele Digitalkompetenzen, aber auch Kompetenzen z.B. im Selbstmanagement werden benötigt, um in der VUCA-Welt bestehen zu können. Die Innovationszyklen sind in der Zwischenzeit deutlich kürzer als die Zeitspanne der Erwerbstätigkeit eines Mitgliedes des Arbeitsmarktes geworden.

Dieser steigende Anpassungsdruck lässt sich mit Einschränkungen auch exemplarisch an den steigenden Burn-out Raten in Deutschland ableiten<sup>2</sup>. Dies verdeutlicht auch, dass die Belastungen durch die Anpassungsfortbildungen nicht einfach als zusätzliche Aufgabe in den Alltag integriert werden können, sondern zusätzliche Effizienzsteigerungen entwickelt werden müssen. Analog zu den historischen Betrachtungen sind durch den Anpassungsdruck in der Corona-Pandemie viele digitale Ansätze in der Arbeitswelt aufgenommen worden. Berührungsängste wurden abgebaut und dadurch die Akzeptanz der Digitalisierung der Arbeitswelt und in der Bildung gesteigert. Vieles davon wird bleiben, auch in der Erwachsenenbildung.

Wie soll die berufsbegleitende Weiterbildung konzipiert sein, um den Menschen eine kontinuierliche Anpassung ihrer Kompetenzen neben der beruflichen Belastung zu ermöglichen, bei möglichst geringer zusätzlicher Belastung?

---

1 VUCA als Akronym bedeutet „volatility, uncertainty, complexity, ambiguity“.

2 Die AOK zählte 2019 durchschnittlich 5,9 Arbeitsunfähigkeitsfälle je 1.000 Mitglieder aufgrund einer Burn-out-Diagnose. Damit hat sich die Diagnosehäufigkeit im letzten Jahrzehnt beinahe verdoppelt. Auch das Krankheitsvolumen dieser Diagnosegruppe hat sich rapide erhöht: waren es 2005 noch 13,9 Krankheitstage registrierte die AOK 2019 bereits 129,8 AU-Tage je 1.000 Mitglieder. Hochgerechnet auf alle gesetzlich krankenversicherten Beschäftigten ergeben sich daraus für 2019 rund 185.000 Burn-out-Betroffene mit kulminierten 4,3 Millionen Krankheitstagen.

### *Entwicklungsziel und die Konzeption*

Auch wenn nicht ganz klar ist, ob Henry Ford jemals diese Aussage "Hätte ich die Kunden befragt, welche Innovation sie brauchen, hätten sie gesagt schnellere Pferde" gemacht hat<sup>3</sup>, beschreibt diese Aussage die Komplexität des kundenzentrierten Produktentwicklungsprozesses. Dieses Paradoxon zeigt, dass das für einen kundenorientierten Verbesserungsprozess unverzichtbare Teilnehmendenfeedback für eine strategische und nachhaltige Konzeption und Entwicklung von innovativen Weiterbildungsformaten nur eine begrenzte Hilfestellung leisten kann. Daher müssen theoretische und konzeptionelle Überlegungen den Entwicklungsprozess ergänzen. Im Anspruch eine evidenzbasierte Weiterentwicklung zu fördern, ist die Überführung von erfolgreichen Konzepten, die in anderen Lernkohorten positiv evaluiert wurden, ein strategischer Ansatz, der sehr vielversprechend ist. Ergänzend sei erwähnt, dass die empirische Validierung von Konzepten in der Erwachsenenbildung durch die geringe Gruppengröße häufig schwierig umsetzen lässt. Daher müssen positiv evaluierte Lehr-Lernkonzepte aus anderen Lernkohorten übertragen und an die spezifischen Bedingungen in der berufsbegleitenden Weiterbildung angepasst werden. Dies bedeutet für eine evidenzbasierte Weiterentwicklung, dass die Ergebnisse aus anderen Lernkohorten (Selim 2007)<sup>3</sup> entweder nur unter der Hypothese auf die berufsbegleitende Weiterbildung übertragen werden können, dass das veränderte Umfeld von Familie und Beruf und deren Rahmenbedingungen (Zeitknappheit, Lernen an Randzeiten des Tages, Lernen in unterschiedlichen Lernumgebungen etc.) keinen signifikanten Einfluss auf die Übertragung des Lehr-Lernkonzeptes haben oder im besten Fall, wird es für die berufsbegleitenden Weiterbildung separat evaluiert.

### *Selektionskriterien für Formatkonzeption*

In diesem Kapitel soll ein Entwicklungskorridor aufgezeigt werden, wie die Konzeption eines zukunftsfähigen und nachhaltigen Weiterbildungsformates gelingen kann.

Es handelt sich um vier Konzeptionsprinzipien, die bei der Gestaltung einer berufsbegleitenden Weiterbildung für lernendenzentrierte Konzeptionierung der Lernumgebungen berücksichtigt werden müssen. Immer mit dem Ziel, die wichtigsten Optimierungsdimensionen wie Lerneffektivität und Lerneffizienz, einfache Integration der Weiterbildung in den Alltag des Lernenden (Flexibilität und Vereinbarkeit), Nachhaltigkeit in Bezug auf Transfer und Anwendung in den beruflichen Alltag, Nachhal-

tigkeit in Bezug auf langanhaltende Beherrschung der neuen Kompetenz sowie Nachhaltigkeit im Kontext der möglichst langfristigen Relevanz der vermittelten Kompetenz für das berufliche Umfeld, pädagogische und didaktische Qualität sowie Akzeptanz und Kosten-Nutzenverhältnis bestmöglich miteinander zu kombinieren.



*Abbildung 1: Orientierungsdimensionen und Kriterien für die Formatkonzeption.*

Erstens, der theoretische Rahmen, der die Konzeption der Weiterbildung und den Entwicklungsansatz für das Design der gesamten Lernumgebung leitet. Zweitens, die Möglichkeiten und Grenzen bestimmter Lerntechnologien, die zur Schaffung der Lernumgebung eingesetzt werden. Drittens, die Berücksichtigung der spezifischen Lehrgewohnheiten, Vorkenntnisse, Berufserfahrung, Lernhemmnisse und Lerngeschwindigkeiten. Viertens, die instruktionalen Gestaltungsprozesse und adaptive Lernassistenz, die notwendig sind, um einen effektiven Einsatz der Lerntechnologien, Lernmethoden und Lernstrategien innerhalb des theoretischen Rahmens zu ermöglichen. Fünftens, die sinnvolle Kombination der jeweiligen Vorteile von virtuellen und physischen Bildungsräumen.

### *Verbesserung der Lernmotivation*

Hier müssen mehrere Aspekte zur Steigerung der Lernmotivation differenziert diskutiert werden. Zum einen die Anpassung des Lehr-Lernprozesses

an die Lerngewohnheiten, insbesondere welche Lernmedien vom Lernen- den bevorzugt werden und individuelle Lernprozesse unterstützen.

Aus Studien mit studentischen Lernkohorten ist bekannt, dass die Be- rücksichtigung der individuellen Lerngewohnheiten zu den kritischen Er- folgsfaktoren bei studentischen Lernprozessen gehört. Dadurch werden die empfundenen Belastungen reduzieren und führen darüber hinaus zu einem verbesserten Lernprozess<sup>3,4</sup>. Eine thematische Strukturierung in Kombination mit einem modularen Aufbau des Lernmaterials erleichtert die Ausbildung einer individuellen Lernstrategie. Die Aufbereitung des Lernmaterials in verschiedene visuelle, audiobasierte sowie audiovisuelle als auch textbasierte Darreichungsformate verbessert die Adressierung der Lerngewohnheit sowie die flexible Anpassung an die Lernumgebung (Auto, Bahn, Büro, Arbeitszimmer sowie die entspannte häusliche Lernumge- bung).

Lernfortschritt, Lernerfolge und Zwischenziele müssen sichtbar ge- macht und als Erfolg visualisiert sowie positiv emotionalisiert werden. Des Weiteren steigert motivierendes Feedback zum erreichten Lernfortschritt die Lernmotivation nachweislich<sup>4</sup>.

Repetitive Lernphasen sollten auf ein Minimum begrenzt werden. Bei- spielsweise langweilige repetitive Elemente, die das bestehende Vorwissen wiederholen, sollten prinzipiell vermieden werden. Dies ist in einem star- ren Curriculum leider nur begrenzt möglich und daher ein wichtiger Ansatzpunkt für individualisierte Lernverläufe.

Neue Themenfelder sollten immer im Gesamtkontext des angestrebten übergeordneten Kompetenziels motiviert werden. Die Notwendigkeit für den Lernenden, sich mit diesem neuen Themenfeld auseinanderzusetzen, sollte im Idealfall aus dem praktischen Kontext verständlich hergeleitet und erklärt werden.

Lernschwierigkeiten und Lernhemmnisse müssen frühzeitig identifi- ziert und daraufhin adaptive Hilfestellungen angeboten werden. Die prä- diktive Identifikation von potenziellen Lernschwierigkeiten mit daraus abgeleiteten individualisierten Lernverläufen und Curricula ist daher ein wichtiges Entwicklungsfeld zur intelligenten Steuerung der Lernmotivati- on über den gesamten Lernverlauf hinweg.

Das Einbinden von innovativen Lernmedien, wie beispielsweise virtual- oder augmented reality Applikationen, hat häufig eine Attraktivitätssteige- rung des Weiterbildungsangebots zur Folge. Neuartigen Lernmedien wie virtual- oder augmented reality Applikationen können zu einer Steigerung der Motivation bei Lernenden beitragen. Hier muss zwischen einer kurz- fristigen Begeisterung für das neue Lernmedium und einer sinnvollen In- tegration in den Lehr-Lernprozess unterschieden werden. Wird ein solches

Lernmedium vorrangig als unterhaltsam und sehr leicht empfunden, kann dies dazu führen, dass die kognitive Anstrengung bei der Bearbeitung des Lernmaterials reduziert wird. Dies kann sogar zu geringeren Lernleistungen als bei konventionellen Lernarrangements führen und somit einem effizienten Lernprozess schaden.

Generell ist die adaptive kognitive Belastungssteuerung der Lernkohorte bzw. idealerweise des individuellen Lernenden ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor für eine effiziente und effektive berufsbegleitende Weiterbildung. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass nach einer Überschreitung der individuellen Frustrationstoleranz ein ausgeprägtes Lernmotivationsminimum folgt, das mit einer für die Lerneffizienz nachteiligen Lernpause einhergeht oder sogar zu einem Abbruch des Lernprozesses führen kann.

### *Steigerung des Lernerfolges*

Eine Steigerung der Effektivität kann dadurch erzielt werden, dass die Abbruchquote gesenkt wird oder ein höherer Lernerfolg eintritt. Dies kann für den einzelnen Lernenden oder auch im statistischen Mittel über Lernkohorten mit unterschiedlichen Vorkenntnissen und heterogenen Voraussetzungen gelten. Viele empirische Studien untersuchen die Erfolgsfaktoren für Lehr-Lernprozesse mit digitalen Medien<sup>5-7</sup>. Jedoch sind kaum Studien verfügbar, die die Erfolgsfaktoren für die berufsbegleitende Weiterbildung evaluiert haben<sup>3,8</sup>. Hassan Selim hat 2007 die kritischen Erfolgsfaktoren von E-Learning für Studierende untersucht. Er isolierte als kritische Erfolgsfaktoren: Die Einstellung der Dozierenden zu E-Learning als Lernmedium, die Motivation des Studierenden, Vertrautheit mit der Lernumgebung und frühere Erfahrungen mit Computern und dem online Lernmedium.

Des Weiteren ist generell bekannt, dass ein unterbrechungsfreier Lernverlauf mit einer möglichst konstanten kognitiven Belastung und einer hohen Lernmotivation wichtige Erfolgsfaktoren für den Lernprozess sind.

Dafür ist eine intelligente Lernstrategie, die möglichst auf die individuellen Besonderheiten abgestimmt ist, sehr wichtig. Eine transparente Darstellung des Lernstandes, die den erfolgreich erledigten und noch bevorstehenden Lernaufwand visualisiert, ist für ein zielführendes Zeitmanagement im Lernprozess von zentraler Bedeutung.

Im Folgenden werden die wesentlichen generellen Aspekte zur Steigerung des Lernerfolges aufgeführt. Leider ist es nicht möglich alle diese Aspekte in der notwendigen Ausführlichkeit in diesem Kapitel diskutieren zu können.

- Stressreduktion durch flexible Integration in den beruflichen und familiären Alltag (Reduzierung der Abbruchquote)
- Integration von Methoden des Zeitmanagements
- Gute Vereinbarkeit der Weiterbildung mit Beruf und Familie: Flexibilität durch asynchrone Onlinelernphasen
- Konstruktivistische didaktische Aufbereitung
- Individualisierung der Lernabläufe
- Adaptive Lernassistenzsysteme für Hilfestellungen z.B. durch die Nutzbarmachung von freiverfügbarer Lernmaterialien

Eine individuelle Betreuung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für einen effektiven Lernverlauf und Lernerfolg. In der Individualisierung der Lernunterstützung liegt ein sehr großes Potenzial zur Steigerung der Lerneffizienz und Lerneffektivität. Dies hat Bloom Benjamin S. bereits 1984 gezeigt<sup>9-12</sup>.

Jedoch ist eine individuelle Betreuung aufgrund begrenzter Ressourcen häufig nicht realisierbar. Ein Ansatz um dieses Problem zu lösen ist die Entwicklung und der Einsatz von intelligenten Tutoringsystemen oder Lernassistenzsystem<sup>10-12</sup>. Das Lernen mit digitalen Tutoren sieht vor, dass die Lernenden Aufgaben und Übungen bearbeiten und von Tutoren eine individuelle Rückmeldung und Hilfestellungen zu ihrer Lösung erhalten. In der Selbstlernphase kann eine automatisierte Rückmeldung durch relativ einfache Aufgabentypen, z.B. Multiple-Choice, Zuordnungsaufgaben in HSP, erfolgen. Durch dieses verteilte Üben können Wissenslücken im Verlauf der Selbstlernphase effizient geschlossen werden. Die digitalen Tutoren sind Lernprozessbegleiter und übernehmen beispielsweise die frühzeitige Identifizierung von Lernblockaden z.B. durch eine dialogorientierte Lernstandsdiagnostik mit Hilfe eines Chatbots.

### *Steigerung der Effizienz*

Eine Steigerung der Effizienz kann dadurch erzielt werden, dass ein höherer Lernerfolg bei gleichbleibendem Aufwand oder aber ein gleichbleibender Lernerfolg mit niedrigerem Aufwand erzielt wird.

Für die Praxis hat vor allem die Effizienz von Bildungsangeboten eine hohe Relevanz, weil damit das Verhältnis von Aufwand und Nutzen charakterisiert wird. Zu dieser Frage liegen wenig Studienergebnisse vor, die eine eindeutige Schlussfolgerung erlauben würden<sup>4,13-16</sup>. Hier muss konstatiert werden, dass die Messung von Effizienz bei einem Bildungsmodul sehr komplex ist.

Die individuelle Berücksichtigung von Berufserfahrung und Vorkenntnissen bietet ebenfalls die Möglichkeit, Lernverläufe zu verkürzen und dadurch die Effizienz zu steigern. Gleichzeitig bleiben negative Effekte durch repetitive Lernelemente auf die Lernmotivation aus.

Es kann nach der aktuellen Studienlage von einer Reduktion der durchschnittlichen Lerndauer bei individualisierten und mediengestützten Lernformaten in der Weiterbildung ausgegangen werden<sup>5,6,13,17,18</sup>.

Darüber hinaus kann durch die zielführende Mischung von verschiedenen Medien eine Effizienzsteigerung herbeigeführt werden. Jedoch wird dies nur signifikant sein, wenn weitere wichtige Erfolgsfaktoren für die Integration erfüllt werden, wie z.B., dass eine ausreichende Akzeptanz und Nutzungsintensität durch Lernende erreicht wird. Dies kann durch eine ansprechende Aufbereitung des Lernmaterials und des Mediums sowie eine gute Vorbereitung, Unterstützung und Motivierung für diese selbstregulierte Art des Lernens herbeigeführt werden<sup>6</sup>.

In der Erwachsenenbildung sind häufig keine ausgeprägten Erfahrungen im Lernprozess bei den berufsbegleitenden Lernenden vorhanden. Beim selbst gesteuerten Lernen und zur Entwicklung einer Selbstlernkompetenz bedarf es daher Hilfestellungen. Der Lernende muss selbst aktiv werden und lernen eigenverantwortlich und effizient mit der neuen Lehr- und Lernsituation umzugehen. Dabei nimmt die Entwicklung einer individuellen Lernstrategie, die zu einem effizienten Umgang mit den neuen Lehr-Lernarrangements führt, ein zentrales Erfolgskriterium für einen effizienten Lernverlauf ein.

### *Adressierung der individuellen Lerngewohnheiten und Ausbildung einer effizienten Lernstrategie*

Das Lerndesign besteht aus verschiedenen Lernangeboten und lernfördernden Maßnahmen personeller, digitaler sowie infrastruktureller Ausprägung. Diese sollten in ihrer Ausrichtung unterschiedliche Lernerfahrungen ermöglichen und unterschiedlichen Lernbedürfnissen entsprechen. Die Lernumgebung sollte insofern überdimensioniert sein, als Lernmaterialien in unterschiedlichen Darreichungsformaten sowie didaktischen Aufbereitungsformen das anzustrebende Kompetenzziel gleichermaßen verfolgen, d.h. es liegen z.B. sowohl textbasierte als auch audiovisuelle Medien zu einem bestimmten Thema vor. Dadurch wird der individuelle Lernende in die Lage versetzt, eigene Schwerpunkte zu setzen und die für seine Lernsituation günstigste Variante auszuwählen.

Bestimmte Lernangebote können sich dabei entweder inhaltlich überlappen, indem z.B.:

- die individuellen Lerngewohnheiten adressiert werden. Unterschiedliche Medien werden für die gleichen Inhalte und methodische Aufbereitung gewählt. Dadurch kann der Lernende z.B. bestimmte Inhalte in einem animierten audiovisuellen Medium anschauen, als Podcast hören oder als textbasierte Handreichung bearbeiten;
- verschiedene oder gleiche Medien einen unterschiedlichen methodischen Zugang bieten. z.B. die kollaborative Bearbeitung einer Fallstudie oder durch eine individuelle Projektarbeit aus dem betrieblichen Alltag.

oder inhaltlich ergänzen, indem z.B. vertiefende Informationen angeboten werden oder fehlendes Wissen, das für das Verständnis wichtig ist, nachgeholt werden kann.

Gestaltet man das Lehr-Lernarrangement z.B. zur Adressierung individueller Lerngewohnheiten mit unterschiedlichen, didaktisch aufbereiteten Lernmaterialien, dann überschreitet die Menge des Lernmaterials deutlich ein eigentliches Minimum der notwendigen Lernmaterialien für einen effizienten Lernverlauf. Daher ist wichtig, dass Vorkehrungen getroffen werden, sodass die Vielzahl von Lernmaterialien keinen negativen Einfluss auf den Lernverlauf und die Lernmotivation hat und ein effizienter Lernverlauf durch diese Individualisierungsbemühungen nicht erschwert wird. Daher ist bei diesem Konzeptansatz für einen effizienten Lernverlauf sehr wichtig, dass für die Ausbildung einer effizienten und individuellen Lernstrategie sowie eines Lernpfads Hilfestellung und Orientierung Angeboten werden. Es besteht die Möglichkeit, dass der Lernende alle Lernmaterialien verwendet, eine viel größere Lernzeit benötigt und durch die Wiederholungen seine Lernmotivation abnimmt. Die für dieses Konzept notwendigen Investitionen sind verhältnismäßig hoch und rentieren sich nur für große und zahlungskräftige Zielgruppen und Kompetenzfelder.

### *Zielführende Integration digitaler Medien*

Das Lernen mit digitalen Medien ist in der berufsbegleitenden Weiterbildung schon lange ein wichtiges und kontrovers diskutiertes Thema. Die Verwendung von digitalen Medien erzeugt nicht per se einen Mehrwert in der Weiterbildung<sup>13</sup>, sondern nur durch eine intelligente Einbettung in ein Gesamtkonzept, bei dem digitale Medien das didaktische und pädagogische Konzept sinnvoll ergänzen, kann ein signifikanter Mehrwert

generiert werden. Es fehlte jedoch oft an Akzeptanz bei einem großen Teil der Teilnehmenden<sup>19</sup>. Daher besteht die begründete Hoffnung, dass die positiven Erfahrungen mit synchronen und digitalen Alternativen zur Präsenzveranstaltung in der Corona-Pandemie eine Chance für eine nachhaltige Verbesserung der Akzeptanz der neuen digitalen Lehr-Lernprozess in der berufsbegleitenden Weiterbildung eröffnet haben<sup>19</sup>. Zum einen hat sich die Fülle der erprobten Formate vergrößert, in denen Weiterbildungangebote durchgeführt werden können. Zum anderen ist ein größeres Bewusstsein für die Unterschiede zwischen Formaten und ihren jeweiligen Vorteilen und Limitationen entstanden. Welche Mischformen, z.B. zwischen Distanz- und Präsenzangeboten sowie synchronen und asynchronen Formaten, sich vor dem skizzierten Hintergrund in Zukunft zielführend einstellen werden, ist noch nicht abzusehen. Dies wird nicht zuletzt auch davon abhängen, wie die mit den verschiedenen Angebotsformaten verbundenen Potenziale und Einschränkungen durch die unterschiedlichen Interessensgruppen bewertet und welche langfristige Bedeutung und welcher Mehrwert ihnen beigemessen werden.

### *Das berufsbegleitende Format der hybriden Weiterbildung*

Hybride Weiterbildung hat als Format das Potenzial, den in Abbildung 1 skizzierten Entwicklungskorridor optimal auszufüllen. Das Grundkonzept besteht in der Aufteilung von Wissensvermittlung in eine asynchrone online Lernphase und eine komprimierte synchrone Präsenzphase zum Kompetenzaufbau und Kompetenzverfestigung. Der Wechsel von synchronen und asynchronen sowie virtuellen Elementen und Lerneinheiten in Präsenz verbindet die Flexibilität und die Möglichkeit, den Lernverlauf adaptiv und individuell zu gestalten. Dafür notwendige pseudonymisierte Daten zu Vorkenntnissen, Lernverlauf und Lernerfolg können relativ einfach erhoben und zusammengeführt werden. Gleichzeitig werden die Präsenzlernphasen zeitlich komprimiert und für die wichtigen kollaborativen Lernprozesse effizient genutzt. Der Lernprozess und Lernpfad zur Erreichung einer neuen Kompetenz kann dadurch möglichst flexibel, effizient und effektiv gestalten werden. Dieser Lernpfad beginnt mit der Berücksichtigung der individuellen Ausgangsposition bestehend aus beruflichen Erfahrungen, Vorkenntnissen, Lerngewohnheiten, dem sozialen Umfeld sowie den Rahmenbedingungen und Alltagseinschränkungen des Lernenden und der Lernkohorte.

Mit dem Begriff der hybriden Weiterbildung beschränken wir uns auf die Kombination medialer und den damit verbundenen didaktisch-me-

thodischen Varianten. Der in der Corona-Pandemie aufgetretene Begriff der hybriden Bildungsveranstaltung, wo eine Veranstaltung gleichzeitig online, z.B. als Videokonferenz, als auch in Präsenz durchgeführt wird, wird für die hier diskutierten Aspekte in dieser ersten Näherung nicht adressiert.

Vorteil	konzeptionelle Herausforderungen & Nachteile
• Flexibilität in der asynchronen Selbstlernphase	• Komprimierung der Präsenzphase
• Unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten	• Noch inhaltlich unflexible asynchrone Selbstlernphase
• Homogenerer Lernstand beim Eintritt in die synchrone Lernphase (PBL) sorgt für bessere kooperative Lernphasen	• Gruppenarbeit / Austausch zwischen Lernenden wird in der asynchron Lernphase erschwert
• Individuelle Lernpfade werden nachvollziehbar und können für Optimierungen genutzt werden	• Lernstrategie und Hilfestellungen sind für einen effizienten und effektiven Lernprozess notwendig
• Komprimierte Präsenzphase, weil dadurch ein stärkerer Fokus auf PBL ermöglicht wird	• Erhöhte Belastung, weil parallel zur Arbeit
• Intelligente kognitive Belastungssteuerung	• Zum Teil geringe Akzeptanz
• Motivierendes individualisiertes Feedback wird möglich	

*Tabelle 1: Vorteile und Herausforderungen des Formatkonzeptes einer intelligenten hybriden Weiterbildung.*

## *Konzeption, Methodik und Struktur einer hybriden Weiterbildung*

### **Struktur und Aufbau einer hybriden Weiterbildung**

Um die Vorteile und Herausforderungen des Formatkonzeptes der hybriden Weiterbildung gewinnbringend zusammenzuführen, wird die Anordnung der elementaren organisatorischen Bestandteile zur Konzeption eines solchen Formates exemplarisch skizziert.

Elementare Bestandteile und Organisatorische Bestandteile für den Aufbau von hybriden Weiterbildungsveranstaltungen:

1. Eröffnungsveranstaltung
  - a. Motivation und Einführung in die Thematik und den Lernablauf
  - b. Hinweise und zum individuellen Lernverlauf zur Entwicklung der Lernstrategie
2. Asynchrone Selbstlernphase
  - a. Hilfestellungen zur Entwicklung der individuellen Lernstrategie
  - b. Verteilte Lernstandabfragen
  - c. Readiness check vor dem Start der Präsenzphase
3. Erste Präsenzphase
  - a. Vortrag mit Diskussion offener Fragen sowie Frontalunterricht in Seminarraum
  - b. Kooperatives Lernen in Partner- und Gruppenarbeit zur Bearbeitung einer praxisnahen Fallstudie
4. Asynchrone Selbstlernphase
  - a. Beratende Einzelgespräche als Intervention
  - b. Informationsveranstaltungen zur Projektarbeit
  - c. Lernassistenz durch Sprechstunde und E-Mailkommunikation
5. Zweite Präsenzphase
  - a. Vortrag mit Diskussion offener Fragen sowie Frontalunterricht in Seminarraum
  - b. Soziales Lernen in Gruppen bei der Bearbeitung von Fallstudien
  - c. Stimulation und Motivation der individuellen Projektarbeit, welche idealerweise das spezifische Arbeitsumfeld des Lernenden adressiert
6. Tutoriell betreutes Ausarbeiten der Projektarbeit
7. Abschlussprüfung

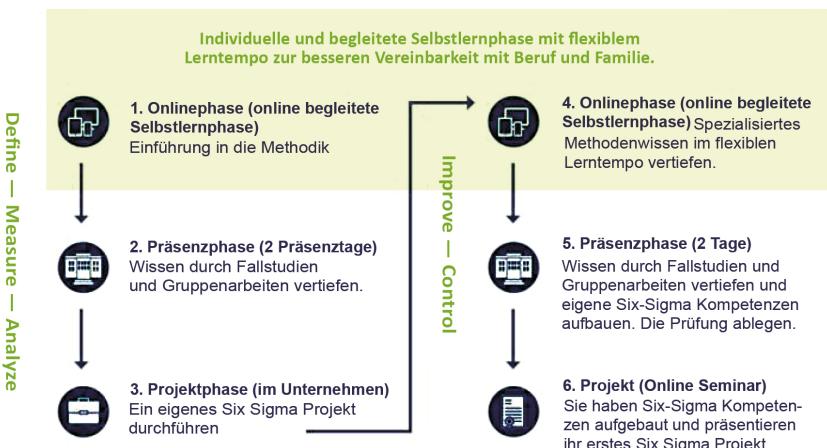


Abbildung 2: Exemplarische vereinfachte Aufbaudarstellung des hybriden Weiterbildungsförderungsformats für den Six Sigma Green Belt (Quelle: Homepage der Akademie der Ruhr-Universität).

### Eröffnungsveranstaltung

(0) Die Eröffnungsveranstaltung ist eine synchrone Phase (idealerweise Präsenzphase). Der Dozierende erläutert den modularen Aufbau, motiviert die einzelnen Themenfelder und fördert die Motivation und Kommunikationsbereitschaft der Lernenden untereinander. Des Weiteren ist es wichtig, dass Hinweise zur Lernstrategie gegeben und begründet werden. Diese erste soziale Phase ist für die Lernenden insbesondere dann sehr wichtig, wenn der Umgang mit den unterschiedlichen Lernmedien, Lernmaterialien und Lernphasen neu ist und erst erlernt werden muss. Dieser erste soziale Kontakt stärkt darüber hinaus die Gruppenzusammengehörigkeit. Insbesondere für Lernende, die kollaborative Lerngewohnheiten (Lerngruppen) bevorzugen und diese der Flexibilität einer selbstgesteuerten Onlinelernphase vorziehen, kann durch die Bildung von Lerngruppen der Lernprozess gefördert und dadurch effizienter gestaltet werden.

### *Erste Selbstlernphase*

(1) Selbstlernphasen bieten gegenüber Präsenzphasen eine erhöhte zeitliche und räumliche Flexibilität. Diese trägt zur besseren Vereinbarkeit von berufsbegleitender Weiterbildung mit Beruf und Familien bei.

In einem hybriden Weiterbildungsformat wird die Wissensvermittlung in der Selbstlernphase durchgeführt. Darüber hinaus besteht für Lernende bei allen digitalen Lernmaterialien die Möglichkeit, die Geschwindigkeit der Bearbeitung, aber auch das Darreichungsformat entsprechend der Lerngewohnheit auszuwählen sowie die Intensität selbst zu wählen.

Die Selbstlernphase wird mit Hilfe einer Lernstandsdiagnostik (Readiness check) zur Sicherstellung eines definierten Wissensstandes zum Eintritt in die Präsenzphase abgeschlossen.

### *Erste Präsenzphase*

(2) Den Anfang der Präsenzphase bildet eine Zusammenfassung und Reflexion der wichtigsten Wissensbausteine; wobei der stark komprimierte Vortrag als Themenüberblick der gelernten Themenfelder durch stimulierende und herausfordernde Fragen das Verständnis vertieft und durch eine Frage-Antwort-Sequenz abgeschlossen wird.

Dieser wird idealerweise in der konventionellen Form etwa in Seminarräumen durchgeführt. Lernort und Lernzeit sind dabei vorgegeben und auch die Lerngeschwindigkeit kann vom einzelnen Lernenden kaum den individuellen Bedürfnissen angepasst werden. Daher liegt in dieser Phase das Hauptziel im Kompetenzaufbau durch konstruktivistische didaktische Methoden, beispielsweise in der kollaborativen Bearbeitung von Projekten und der Diskussion von Fallstudien.

Der Austausch unterschiedlicher Perspektiven trägt wesentlich zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem neuen Wissensgebiet bei, welche eine besonders intensive kognitive Durchdringung des Themenfeldes stimuliert. Dieses kooperative und kollaborative Lernen wird als wesentliches Element nicht nur für den Aufbau kommunikativer Kompetenzen, sondern auch zum kognitiven Kompetenzaufbau eingesetzt. Darüber hinaus fördert die gemeinsame Bearbeitung der Fallstudien und Projekte soziale Schlüsselqualifikationen wie Gruppenorganisation und Teamfähigkeit. Dadurch wird die Kompetenzentwicklung weiter perfektioniert.

### *Projektphase*

(3) Projektphasen dienen der Einbettung von weiteren konstruktivistischen Elementen in den Lernprozess und somit der Kompetenzverstärkung sowie der Steigerung der Lernmotivation, weil ein direkter Mehrwert für den beruflichen Alltag erzeugt wird und dies Anerkennung im beruflichen Umfeld verspricht.

### *Zweite Online-Selbstlernphase*

#### *(4) Online-Selbstlernphase*

In der zweiten selbstregulierten Lernphase steht wieder die Wissensvermittlung im Vordergrund.

Auch diese Selbstlernphase wird mithilfe einer Lernstandsdiagnostik (Readinesscheck) zur Sicherstellung eines definierten Wissensstandes zum Eintritt in die Präsenzphase abgeschlossen.

### *Präsenzphase*

(5) Die offensichtlichen Gründe, warum Lernende eine Präsenzveranstaltung bevorzugen, sind die zwischenmenschliche Kommunikation sowie der wechselseitige Erfahrungsaustausch, die jedoch quantitativ oft viel zu gering ausfallen. Daher ist die Gestaltung solcher kooperativer Lernszenarien didaktisch anspruchsvoll, da diese Ziele nicht einfach dadurch eintreten, dass sich Menschen zu Gruppen zusammenfinden. Dies kann durch die Integration interaktiver und kooperativer Elemente inhaltlicher wie auch technischer Art erreicht werden. Dadurch zeigen sich deutlich positive motivationale Effekte, die durch eine verbesserte Identifikation mit dem Lernangebot, mit einer erhöhten Lernintensität und Frustrationstoleranz sowie geringerer Abbruchquote einhergehen.

### *Vorstellung der Projektarbeit und Prüfung der Methodenkompetenz*

(0) Die Prüfung und Zertifizierung des Lernerfolges ist für den Lernenden nicht nur aus Sicht eines möglichen beruflichen Fortkommens wichtig, sondern auch für das Gefühl und Selbstvertrauen, ein definiertes Pensum zusätzlich zu Beruf und Familie erfolgreich bewältigt zu haben. Daher

sind für alle Beteiligten die Qualitätskontrolle und -sicherung der Lernprozesse und des Lernerfolgs von Bedeutung.

Der Aufbau einer hybriden Weiterbildung bildet den Rahmen wohin gehend das Lehr-Lernarrangement ebenfalls mit verschiedenen Konzepten hochwertig gestaltet werden können.

### *Didaktisches Gestaltungskonzept für die berufliche Weiterbildung*

Bei der Gestaltung einer Lernumgebung für die berufliche und wissenschaftliche Weiterbildung gibt es eine Reihe von Aspekten, die von der Theorie bis zum Praxisbezug berücksichtigt werden müssen. Tatsächlich sind die Konzeption und Gestaltung einer Lernumgebung komplexe Aufgaben mit einer Vielzahl von zu berücksichtigenden Variablen und Erkenntnissen sowie praktischen Einschränkungen.

In der folgenden Liste sind mögliche Faktoren im Zusammenhang mit der Gestaltung einer Lernumgebung aufgelistet:

- Lernbedarf und Kompetenzziele (Arbeitsmarktorientierung)
- Lernziele (Lernendenzentrierung)
- Synchrone und/oder asynchrone Bildungsprozesse
- Virtuelle und physische Veranstaltungsformate
- Adaptivität des Lernprozesses
- Individualisierung des Lernverlaufs
- Kollaborative Lernszenarien
- Lernstandsdiagnostik, Prüfungsformate, Bewertungsmethoden
- Zielgruppe und ihre Eigenschaften und Erfahrungen
- Gemeinschaft von Lernenden und Praxis
- technologische Fähigkeiten und Möglichkeiten

Neben der Gestaltung und der Konzeption des Lehr-Lernarrangements, sollten die theoretischen Annahmen darüber, wie Menschen lernen, berücksichtigt werden. Lerntheorien sind simplifizierte Modelle, durch die wir den Lernenden und die Lernumgebung einstufen und effektive und effiziente Lernkonzepte entwickeln können. Lerntheorien helfen bei der Bestimmung, welche Lehrmethoden, Strategien und Technologie zielführend sind und wie sie in die gesamten Lehr-Lernarrangements einzuordnen sind.

Beim Instruktionsdesign, also der systematischen Planung des Lehr-Lernarrangements, der Lernumgebung und der Lernmaterialien, wird das Lernen innerhalb der kognitiven Informationsverarbeitungs- bzw. Lerntheorie betrachtet. Im Vordergrund steht hier die Aufbereitung der Lern-

materialien und der Lernumgebung so zu gestalten, damit diese effizient und effektiv verarbeitet und erlernt werden können<sup>20,21</sup>. Lauren Resnick hat 1987 die Lernendenzentrierung um die Lernperspektive ergänzt, die sich auf die Ziele und beruflichen Tätigkeiten des Lernenden ergänzend zur Darreichungsform von Inhalten konzentrierte<sup>22</sup>. Dieser konstruktivistische Lerntheorieansatz beabsichtigt, dass die Lernende aktiv Wissen im Kontext der beruflichen Erfahrung und Umgebung konstruieren, in welcher die Lernenden tagtäglich aktiv sind.

Aus konstruktivistischer Sicht ist Lernen ein Prozess, neuen Informationen im Kontext der eigenen Verständniswelt einen Sinn zu geben. Durch die Diskussion mit anderen Lernenden können Unklarheiten aufgelöst und die Tragfähigkeit des eigenen Verständnisses zu verbessern werden<sup>23-27</sup>. Lernen ist somit ein selbstgesteuerter individueller Prozess des Verarbeitens der neuen Informationen und ein kontinuierliches Abgleichen mit dem bestehenden persönlichen Verständnismodell, um ein neues Verständnismodell zu konstruieren<sup>24-27</sup>. Beim Konstruktivismus wird davon ausgegangen, dass Wissen vom Lernenden individuell konstruiert wird und nicht in identischer Form von einem Gehirn zum anderen weitergegeben werden kann<sup>24-27</sup>. Diese Grundannahme führt dazu, dass sich Lernziele und -ergebnisse in konstruktivistischen Umgebungen oft stark von denen in einer informationsverarbeitenden Phase unterscheiden können. Daher haben Reflexionsphasen mit anderen Lernenden zum Abgleich und der konstruktiven Diskussion neuer Einsichten, eine wichtige Funktion beim Kompetenzaufbau.

Um einige Hypothesen für das Verständnis des konstruktivistischen Lernens und die Diskussion von Konzepten in der berufsbegleitenden Weiterbildung zu schaffen, geben Savery und Duffy bereits 1996 drei Grundhypothesen an<sup>28</sup>:

1. Verständnis entsteht durch unsere Interaktion mit der Umwelt. Wir können nicht über das Gelernte getrennt von dem Gelernten sprechen. Was wir verstehen, ist vielmehr eine Funktion des Inhaltes, der Erfahrungen, des Kontextes, der Aktivität des Lernenden und der Ziele des Lernenden. Wenn Wissen durch unsere Erfahrung eingeordnet und indiziert wird und jede Erfahrung von jedem Lernenden anders interpretiert wird, dann ist Wissen eine vollständig individuelle Verflechtung von Aktivitäten, Konzepten, Kultur und Zielen des Lernenden<sup>29</sup>.
2. Kognitive Konflikte oder Verwirrung sind der Stimulus für das Lernen und bestimmen die Organisation und Art des Gelernten. Der Lernzweck oder das Lernziel des Lernenden ist der Ausgangspunkt für das Lernen. Dies ist zentral, um zu überlegen, was gelernt werden soll.

Daher ist es wichtig, den Lernstimulus zu verstehen, da wir Lernende dabei unterstützen, ihre eigenen Ziele zu erreichen, indem wir Umgebungen bieten, in denen sie kognitive Konflikte lösen können.

3. Wissen entwickelt sich durch soziales Aushandeln und durch die Bewertung der Sinnhaftigkeit des individuellen Verständnisses. Savery und Duffy<sup>28</sup> stellten bereits 1996 fest, dass die wichtige Überlegung in diesem dritten Teil darin besteht, dass nicht alle Ansichten oder Konstruktionen gleichermaßen tragfähig sind. Das soziale Lernumfeld ist in erster Linie für die Reflexion des erlernten Wissens, also für die Bereitstellung alternativer Ansichten und zusätzlicher Informationen verantwortlich, anhand derer die Lernenden die Sinnhaftigkeit ihres Verständnisses testen und eine Reihe von Einordnungsszenarien (des neuen Wissens) aufbauen können, die mit dem bestehenden eigenen Verständnis kompatibel sind. Dies ist die Grundhypothese der konstruktivistischen Perspektive des Lernens.

Um die Umsetzung der Theorie in die Praxis zu unterstützen, stellen Savery & Duffy (1996) die folgenden sieben konstruktivistischen Prinzipien des Instruktionsdesigns auf, die als Gestaltungsrichtlinien für eine gesamte Lernumgebung verwendet werden können<sup>28</sup>:

1. Alle Lernaktivitäten sollten auf ein größeres Problem bezogen werden, dass der Lernende aus seinen Erfahrungen oder seiner Arbeits- bzw. Alltagsumgebung kennt.
2. Ausschließlich alltagsbezogene Aufgaben sollten entworfen werden, die einen Bezug zum beruflichen oder alltäglichen Umfeld des Lernenden.
3. Die Lernumgebung sollte so gestaltet werden, dass sie die thematische Verankerung und die Komplexität der beruflichen Umgebung widerspiegeln, in der der Lernende am Ende des Lernens die neuen Kompetenzen einbringen und anwenden soll. (Transfervorbereitung)
4. Den Lernenden befähigen und dabei unterstützen, ein eigenes Verständnis für das Gesamtproblem zu entwickeln.
5. Die Lernumgebung so gestalten, dass das Denken des Lernenden unterstützt und herausgefordert wird.
6. Den Lernenden ermutigen, Ideen gegen alternative Ansichten und alternative Verständnismodelle zu testen und argumentativ zu verteidigen.
7. Gelegenheit zur Reflexion über die erlernten Inhalte und den Lernprozess bieten und aktiv unterstützen.

Diese sieben Prinzipien können die Gestaltung einer konstruktivistischen Lernumgebung, die Lernende bei der Entwicklung komplexer Problem-

lösungsfähigkeiten sowie Domänenwissen unterstützt, maßgeblich beeinflussen.

### *Mediendidaktische Konzeption und Gestaltung der Selbstlernphase*

Als zentrales mediendidaktisches Problem der berufsbegleitenden hybriden Weiterbildung stellt sich damit die Aufgabe des Instruktionsdesigns, wie und welche didaktisch-methodischen Lernmaterialien sich so kombinieren lassen, dass einerseits pädagogische und fachdidaktische Ziele und andererseits ein Optimum der Lerneffizienz und Lerneffektivität erreicht werden. Die Akademie der Ruhr-Universität verfolgt ein mediendidaktisches Konzept, unter der Annahme, dass bestimmte digitale Lernmedien in sich nicht vorteilhafter gegenüber anderen sind, sondern erst das Zusammenspiel verschiedener Elemente einen signifikanten Mehrwert liefert. Das Konzept baut auf dem Grundprinzip auf, dass das Lerndesign den Bedürfnissen, Vorkenntnissen, praktischen Erfahrungen, Lerngewohnheiten und Rahmenbedingungen des Lernenden angepasst sein sollte, dass die Zusammenstellung der Lernmaterialien und deren Darreichungsformate immer von den Rahmenbedingungen des individuellen didaktischen Problems abhängen und dass die Qualität eines Lernangebotes vor allem in der zielführenden Kombination unterschiedlicher medialer und didaktischer Aufbereitungen zum Ausdruck kommt.

Die Lernenden sollen ihren Lerngewohnheiten durch die Lernmaterialien unterstützt werden und ihre Lerninteressen ungestört verfolgen können. Die digitalen Lernmaterialien sind so aufbereitet, dass die Lernmaterialien das Eintauchen der Lernenden in ihre beruflichen Fragestellungen und dadurch den Lernprozess anregen und fördern. Die Beschäftigung mit dem Lernmaterial sollte motivierend sein. Hierbei helfen insbesondere direkte Bezüge zu Ereignissen, Fragestellungen oder Objekten der beruflichen Welt. Die eingesetzten digitalen Lernmaterialien implizieren Potenziale zu anderen Lernformen. Sie machen dadurch auch ganz andere Formen der Lernorganisation und des Bildungsmanagements möglich, wenn sie im Kontext der zukünftigen Anforderungen an berufsbegleitende Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens zielführend kombiniert und implementiert werden.

Digitale Lernmedien werden nicht als Ersatz zu konventionellen Präsenzveranstaltungen benötigt, sondern es wird nach Möglichkeiten der zielführenden Kombination unterschiedlicher Varianten (Präsenz oder Selbstlernphase, synchron oder asynchron) gesucht. Es geht um die ziel-

führende Auswahl verschiedener Kombinationen in Bezug auf die unter Abbildung 1 skizzierten Rahmenbedingungen.

### *Fazit: Veränderungen in der Weiterbildung durch die Pandemie*

Die mit der gegenwärtigen Pandemie zusammenhängenden Beschränkungen und Schließungen im Bildungssystem haben das Interesse an und die Notwendigkeit und Akzeptanz von digitalen Weiterbildungskonzepten massiv erhöht. Das eröffnet Möglichkeiten für effizientere und effektivere Lehr-Lernformate wie die hybride Weiterbildung.

Wenn von der Pandemie also ein Digitalisierungsschub ausgeht, dann vermutlich weniger, weil sich die digitalen Vermittlungskonzepte in der gegenwärtigen Form durchsetzen, sondern weil sich viele Lehrende und Lernende gezwungen sehen, sich mit den Möglichkeiten digitaler Medien in Bildungskontexten auseinanderzusetzen. Vielleicht ist das, was nach der Pandemie bleibt, das Bewusstsein für zeit- und ortsunabhängige Lernszenarien und das Zutrauen in die eigene Fähigkeit, sich in einer derart digitalen Lernumgebung effektiv zu bewegen.

### *Literaturverzeichnis*

- (1) Arbeitsunfähigkeitsfälle Aufgrund von Burn-out-Erkrankungen\* in Deutschland in Den Jahren 2004 Bis 2019.
- (2) Henry Ford, Innovation, and That “Faster Horse” Quote. *Harv. Bus. Rev.* **2011**.
- (3) Selim, H. M. Critical Success Factors for E-Learning Acceptance: Confirmatory Factor Models. *Comput. Educ.* **2007**, 49 (2), 396–413.
- (4) Johnson, F. 8 Motivationale Aspekte Und Lerneffizienz von Digitalen Medien—Eine Experi-Mentelle Studie. *Posit.-Psychol. Entwickl. Von Individ. Organ. Ges.* 86.
- (5) Agrawal, V.; Agrawal, A.; Agarwal, S. Assessment of Factors for E-Learning: An Empirical Investigation. *Ind. Commer. Train.* **2016**.
- (6) Alqahtani, A. Y.; Rajkhan, A. A. E-Learning Critical Success Factors during the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Analysis of E-Learning Managerial Perspectives. *Educ. Sci.* **2020**, 10 (9). <https://doi.org/10.3390/educsci10090216>.
- (7) Sun, P.-C.; Tsai, R. J.; Finger, G.; Chen, Y.-Y.; Yeh, D. What Drives a Successful E-Learning? An Empirical Investigation of the Critical Factors Influencing Learner Satisfaction. *Comput. Educ.* **2008**, 50 (4), 1183–1202.
- (8) Zendler, A.; others. Lerneffektivität Ausgewählter Methoden. In *Unterrichtsmethoden für den Informatikunterricht*; Springer, 2018; pp 159–214.

- (9) Bloom, B. S. The 2 Sigma Problem: The Search for Methods of Group Instruction as Effective as One-to-One Tutoring. *Educ. Res.* **1984**, *13* (6), 4–16.
- (10) Sabo, K. E.; Atkinson, R. K.; Barrus, A. L.; Joseph, S. S.; Perez, R. S. Searching for the Two Sigma Advantage: Evaluating Algebra Intelligent Tutors. *Comput. Hum. Behav.* **2013**, *29* (4), 1833–1840.
- (11) Corbett, A. Cognitive Computer Tutors: Solving the Two-Sigma Problem. In *International Conference on User Modeling*; Springer, 2001; pp 137–147.
- (12) Kulik, J. A.; Fletcher, J. Effectiveness of Intelligent Tutoring Systems: A Meta-Analytic Review. *Rev. Educ. Res.* **2016**, *86* (1), 42–78.
- (13) Kerres, M. E-Learning vs. Digitalisierung Der Bildung: Neues Label Oder Neues Paradigma. *Handb. E-Learn.* **2016**, *61*, 1–9.
- (14) Müller, M. Lerneffizienz Mit E-Learning. *Ger. J. Hum. Resour. Manag.* **2005**, *19* (4), 385–388.
- (15) Hagemann, G. Degussa: Blended Learning Steigert Lerneffizienz. *Wirtsch. Weiterbildung* **2003**, 50–53.
- (16) Collis, B.; Moonen, J. *Flexible Learning in a Digital World: Experiences and Expectations*; Routledge, 2012.
- (17) Mergendoller, J.; Maxwell, N.; Bellisimo, Y. The Effectiveness of Problem-Based Instruction: A Comparative Study of Instructional Methods and Student Characteristics. *Interdiscip. J. Probl.-Based Learn.* **2006**, *1*, 49–69.
- (18) Burgess, J. R.; Russell, J. E. The Effectiveness of Distance Learning Initiatives in Organizations. *J. Vocat. Behav.* **2003**, *63* (2), 289–303.
- (19) Grotlüschen, Anke, W., Angelika. Aspekte Aus Der Praxis Der Erwachsenen- Und Weiterbildung Während Der Coronaviruskrise Und Daraus Hinaus. *Hess. Bl. Für Volksbild.* **2021**.
- (20) Sweller, J. Instructional Design. In *Australian educational review*; Citeseer, 1999.
- (21) Sweller, J.; Chandler, P. Evidence for Cognitive Load Theory. *Cogn. Instr.* **1991**, *8* (4), 351–362.
- (22) Resnick, L. B.; Mathematics, S. N. R. C. (US) C. on R. in. Education and Learning to Think. **1987**.
- (23) Duffy, T. M.; Cunningham, D. J. 7. Constructivism: Implications for the Design and Delivery of Instruction. **1996**.
- (24) Bada, S. O.; Olusegun, S. Constructivism Learning Theory: A Paradigm for Teaching and Learning. *J. Res. Method Educ.* **2015**, *5* (6), 66–70.
- (25) Simon, M. A. Reconstructing Mathematics Pedagogy from a Constructivist Perspective. *J. Res. Math. Educ.* **1995**, *26* (2), 114–145.
- (26) Gobert, J. D.; Buckley, B. C. Introduction to Model-Based Teaching and Learning in Science Education. *Int. J. Sci. Educ.* **2000**, *22* (9), 891–894.
- (27) Steffe, L. P.; Thompson, P. W.; Von Glaserfeld, E. Teaching Experiment Methodology: Underlying Principles and Essential Elements. *Handb. Res. Des. Math. Sci. Educ.* **2000**, 267–306.

- (28) Savery, J.; Duffy, T. Problem Based Learning: An Instructional Model and Its Constructivist Framework. *Educ. Technol. Arch.* **1995**, *35*, 31–38.
- (29) Brown, J. S.; Collins, A.; Duguid, P. Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educ. Res.* **1989**, *18* (1), 32–42.

## Informationen zu den Autor\*innen

*Andrea Bianchi-Weinand* ist wissenschaftliche Koordinatorin an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin gehört zu ihrem Forschungsschwerpunkt die curriculare Ausgestaltung von Lernfabriken an Hochschulen, insbesondere die didaktische Konzeption sowie die Implementierung von betriebs- und organisationssoziologischen Lerninhalten.

*Dr. Yves Gensterblum* hat an der RWTH Aachen in Physik promoviert, war danach mehrere Jahre als Postdoc an der Stanford University in Kalifornien. Nach seiner Rückkehr aus Kalifornien, hat er als Bereichsleiter die Weiterbildung an der RWTH Aachen im Bereich Maschinenbau und Naturwissenschaften ausgebaut. Seit November 2018 leitet Yves Gensterblum die Akademie der Ruhr-Universität gGmbH. Für ihn sind die praxisorientierte und anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung von innovativen Weiterbildungskonzepten in der berufsbegleitenden Weiterbildung sehr wichtige strategische Elemente der Akademie der Ruhr-Universität. Er ist aktuell Verbundkoordinator zweier großer BMBF-Projekte zur Individualisierung und Adaptivität in der berufsbegleitenden Weiterbildung. Er ist darüber hinaus stellv. Sprecher der Zertifizierungskommission der ASIIN e.V. und Mitglied im VDI Fachbeirat „Technischer Vertrieb und Produktmanagement“.

*Prof. Dr. Thomas Haipeter* leitet die Forschungsabteilung „Arbeitszeit und Arbeitsorganisation“ am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Sein Themenschwerpunkt ist der Wandel von Arbeit, Organisation und Arbeitsbeziehungen. Besonderes Augenmerk legt er dabei auf die Handlungsprobleme und Handlungschancen der kollektiven Akteure der Arbeitsbeziehungen in nationaler und transnationaler Perspektive. Er hat internationale Forschungserfahrung und zahlreiche Forschungsprojekte bearbeitet. Er lehrt zudem am Institut für Soziologie der Universität Duisburg-Essen.

*Prof. Dr. Rolf G. Heinze* war von 1988 bis 2021 Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum (RUB); dort ist er seit dem Sommersemester 2021 als Seniorprofessor tätig. Zusätzlich ist er seit 1994 geschäfts-

führender Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS) an der RUB. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen unter anderem der wirtschaftsstrukturelle und regionale Wandel; die Entwicklungsdynamik des sozialen Dienstleistungssektors und Perspektiven des Wohlfahrtsstaates. Mit seiner Expertise bringt er sich seit einigen Jahren in der wissenschaftlichen Politikberatung ein.

*Prof. Dr. Annette Kluge* ist Lehrstuhlinhaberin des Lehrstuhls Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Fakultät für Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). Sie ist (Mit-)Herausgeberin diverser Zeitschriften im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie. Des Weiteren doziert sie in den Kursen Chief Innovation Manager, New Work und im Masterstudiengang Human Resource Management der Akademie der RUB. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Lernen und Vergessen als Voraussetzung für Veränderungen in Organisationen, Kompetenzerwerb und -erhalt im Rahmen von Safety Management, Digitalisierung und Digitale Assistenz, menschenzentrierte KI-Entwicklung und HR-Analytics.

*PD Dr. Stefan Müller* ist Referent im Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung und Privatdozent für Neuere und Neueste Geschichte an der Universität Duisburg-Essen. Seine Arbeitsgebiete sind die Labour History, die Oral History, die Zeitgeschichte in transnationaler Perspektive und – mittlerweile – die Geschichte von Pandemien. Zuletzt erschien von ihm „Die Ostkontakte der westdeutschen Gewerkschaften. Entspannungspolitik zwischen Zivilgesellschaft und internationaler Politik 1969 bis 1989, Bonn 2020“.

*Greta Ontrup, (M.Sc. Psychologie)* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin für Forschung und Lehre am Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ruhr-Universität Bochum. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Human Resources Analytics sowie die Untersuchung dynamischer Prozesse in Teams über die Zeit.

*Dr. Christina Reinhardt* ist seit dem 1. Dezember 2015 Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum. Von 1989 bis 1993 studierte sie Geographie, Soziologie und Raumplanung an der Ruhr-Universität, wo sie 1998 am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie promoviert wurde. Im Jahr 2000 nahm sie eine erste Tätigkeit in der Verwaltung der RUB auf, als sie in einem Projekt zur Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes arbeitete. Ab 2001 baute Dr. Christina Reinhardt den Bereich Personalentwicklung

an der RUB auf und leitete ihn – unter anderem ab 2006 als Leiterin der Stabsstelle des Rektorats „Interne Fortbildung und Beratung“ (IFB). Zwischen Mai 2009 und November 2015 war Dr. Reinhardt Kanzlerin der Hochschule Bochum, seit Dezember 2015 ist sie Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum.

*Wiebke M. Roling (M.Sc. Psychologie)* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ruhr-Universität Bochum. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit Veränderungsprozessen in Organisationen und intentionalem Vergessen im Arbeitskontext. Sie ist im Projekt „Cyber-physical Forgetting in sozio-digitalen Systemen“ des DFG-Schwerpunktprogramms „Intentional Forgetting in Organizations“ (SPP 1921) tätig.

*Prof. Dr. Michael Roos* ist Inhaber des Lehrstuhls für Makroökonomik an der Ruhr-Universität Bochum. Zuvor lehrte und forschte er an der TU Dortmund und der University of East Anglia, UK. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf sozialen und ökonomischen (Transformations-)Prozessen, die er besonders vor dem Hintergrund des Klimawandels betrachtet. Im Zentrum seiner Forschung steht der Beitrag, den die Volkswirtschaftslehre leisten kann, um die ökologische Krise zu bekämpfen. Zurzeit ist er an zahlreichen inter- und transdisziplinären Projekten beteiligt, in denen es um die politischen Möglichkeiten geht, komplexe gesellschaftliche Systeme zu steuern oder zu gestalten. Neben der Bewältigung des Klimawandels geht es dabei um Fragen der Mobilität und der Digitalisierung.

*Kathrin Schäfers* ist politische Sekretärin in der transnationalen Abteilung beim IG Metall Vorstand in Frankfurt. Sie koordiniert die gewerkschaftspolitische Arbeit der IG Metall in Subsahara-Afrika, ist zuständig für die „Internationale Netzwerkinitiative“ der IG Metall und transnationale unternehmenspolitische Fragestellungen.

*Jochen Schroth* ist Bereichsleiter der transnationalen Abteilung beim Vorstand der IG Metall. Seit 2011 sitzt er als Arbeitnehmervertreter im deutschen Aufsichtsrat der Lear Corporation GmbH, einem weltweit agierenden Automobilzulieferer mit ca. 160.000 Beschäftigten und Standorten in 39 Ländern, unter anderem in Mexiko und Südafrika.

*Prof. Dr. Manfred Wannöffel* ist Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM und Hochschullehrer an den Fakultäten für Sozialwissenschaft und Maschinenbau an der Ruhr-Universität Bochum sowie exter-

ner Professor an der Benemérita Universidad Autónoma in Puebla/Mexiko. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Transferforschung zu den Themen Arbeit, Technik und Organisation.