SSOAR

Open Access Repository

www.ssoar.info

Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse: Begleitforschung zur Arbeitsweltberichterstattung im Auftrag des BMAS, Bd. 3

Busch-Heizmann, Anne; Shajek, Alexandra; Brandt, Arno; Nerger, Michael; Peters, Robert; Thomsen, Maren

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Busch-Heizmann, A., Shajek, A., Brandt, A., Nerger, M., Peters, R., & Thomsen, M. (2021). *Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse: Begleitforschung zur Arbeitsweltberichterstattung im Auftrag des BMAS, Bd. 3.* (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB580/3). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Innovation und Technik -iit-. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-77032-7

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT

580/3

Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse

Begleitforschung zur Arbeitsweltberichterstattung im Auftrag des BMAS, Band 3

November 2021

ISSN 0174-4992

Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse im Auftrag des BMAS (Begleitforschung für die Arbeitsweltberichterstattung)

Institut für Innovation und Technik (iit)
Steinplatz 1
10623 Berlin

Autor:innen:
Dr. Anne Busch-Heizmann
Dr. Alexandra Shajek
Dr. Arno Brandt
Michael Nerger
Robert Peters
Dr. Maren Thomsen

September 2021

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftliche Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

Kurzbeschreibung

Die Studie untersucht auf der Grundlage von fünf Branchen mit je vier Fallstudien Auswirkungen der Corona-Pandemie auf betriebliche Transformationsprozesse in Organisationen. Dazu wurden pro Fall zwei leitfadengestützte Interviews sowohl mit der Arbeitgeber- als auch mit der Arbeitnehmerseite im Winter 2020/21 und im Frühjahr 2021 im Längsschnitt geführt.

Inhaltlich wurden zunächst Ziele, Maßnahmen und Herausforderungen der Transformationsprozesse beleuchtet. Die Transformationsprozesse umfassten dabei IT-bezogene Änderungen bzw. Digitalisierungsprojekte, personalbezogene Änderungen oder Änderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation. In vielen Fällen konnten innovationsförderliche Ressourcen wie Kompetenzen, Organisationsstrukturen und externe Netzwerke für den Prozess aktiviert werden. Anschließend befassen sich die Fallbeschreibungen mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die jeweilige Organisation. Dabei wird auf besondere Anpassungsmaßnahmen zum Umgang mit der Pandemie sowie auf die wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Folgen eingegangen. In vielen Fällen konnte auf fachliche und soziale Kompetenzen der Beschäftigten zurückgegriffen werden, diese zeigten allerdings auch zunehmend Ermüdungserscheinungen. Schließlich wurden die Einflüsse der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess betrachtet. Die Pandemie hatte je nach Fall verstärkende oder hemmende Einflüsse; in mehreren Fällen erwiesen sich die Veränderungsprozesse als resistent gegenüber der Krise. Insbesondere Digitalisierungsprozesse wurden durch die Pandemie verstärkt. In einer abschließenden Bewertung legten die Interviewpartner:innen ihre „Lessons Learned“ aus der Krise und ihre Erwartungen an die Politik dar.

Abstract

The study examines the effects of the corona pandemic on operational transformation processes in organizations on the basis of five industries with four case studies each. For this purpose, two guideline-based interviews were conducted in each case with both the employers and employees in winter of 2020/21 and in spring of 2021 in a longitudinal section.

In terms of content, goals, measures and challenges of the transformation processes were examined first. The transformation processes included IT-related changes or digitization projects, personnel-related changes or changes in the structural or process organization. In many cases, innovation-promoting resources (competencies, organizational structures and external networks) could be activated for the process. The case descriptions then deal with the effects of the corona pandemic on the respective organization. Special adaptation measures for dealing with the pandemic as well as the economic and work-organizational consequences are discussed. In many cases it was possible to fall back on the technical and social skills of the employees, but these also increasingly showed signs of fatigue. Finally, the influences of the corona pandemic on the transformation process were considered. Depending on the case, the pandemic had intensifying or inhibiting influences, and in several cases the change processes proved to be resistant to the crisis. In particular, digitalization processes were intensified by the pandemic. In a final assessment, the case descriptions show the “lessons learned” from the crisis and expectations of politics.

Inhalt

Tabellenverzeichnis **11**

Abkürzungsverzeichnis **13**

Zusammenfassung **14**

1. Einführung **17**

2. Methodisches Vorgehen **19**

3. Unternehmen aus der Gesundheitswirtschaft (einschließlich Pflege) **23**

3.1 Fallbeschreibungen 26

3.2 Fall 1: Fachspezifische Klinik in Westdeutschland 28
3.2.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie – Einführung einer kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen als Digitalisierungstreiber 28
3.2.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Beschäftigte rücken näher zusammen – „Homeoffice tut dem Miteinander nicht gut“ 29
3.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Selbstzahlerleistungen werden stärker nachgefragt 34
3.2.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Transparente und pragmatische Führung – Weniger Bürokratie 34

3.3 Fall 2: Pflegeeinrichtung: Städtischer Eigenbetrieb 36
3.3.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie – Digitalisierungsprozess: Personalmangel verlangt nachhaltige Lösungen unter Einbindung der Beschäftigten 36
3.3.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Transparenz und Anerkennung sind das A und O – psychische Belastungen nehmen zu 38
3.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Corona-Pandemie als Chance für eine effizientere Gestaltung von digitalen (Dokumentations-)Prozessen 43
3.3.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Zentrale Strukturen, vorausschauendes Denken und schnelle Entscheidungen – „Vor die Lage kommen“ 44

3.4 Fall 3: Assistenzdienst für Menschen mit Behinderung, der ambulant persönliche Assistenz erbringt 45
3.4.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Einführung des Haustarifvertrages – Höhergruppierung der Assistenzkräfte 46
3.4.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Gewinn an Krisenmanagement, Belastung durch Arbeitsbedingungen, Schutzkleidung und Selbsttestungen 48

3.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Wertschätzung der Arbeit über angemessene Entlohnung gewinnt durch die Pandemie an Relevanz – Sorge über Neuverhandlung 54
3.4.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Proaktives, geordnetes Handeln – Aufwertung der Branche durch Ausbildungsoffensive 54

3.5 Fall 4: Hochschulmedizinische Einrichtung in Deutschland 57
3.5.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Digitalisierung der Krankenversorgung – Koordinator:innen und Key User fördern die Einbindung der Beschäftigten 57
3.5.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Neue Strukturen der internen Kommunikation und der bereichsübergreifenden (Zusammen-)Arbeit 59
3.5.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: „Verzögerungen, aber keine Aussetzer“ 64
3.5.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Erkenntnisse strukturiert ausarbeiten, Risikoaversion überwinden 64

3.6 Fazit 66

4. Öffentliche Verwaltung 76

4.1 Fallbeschreibungen 80

4.2 Fall 1: Verwaltung einer Großstadt 82
4.2.1 Transformationsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Eine klare Strategie und ein professionelles Projektmanagement sichern die erfolgreiche Digitalisierung des Personalwesens 82
4.2.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Telearbeit stark ausgeweitet 84
4.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Telearbeit/Homeoffice und Videokonferenzen gewinnen an Bedeutung 86
4.2.4 „Lessons Learned und Erwartungen an die Politik“: Gutes Führen heißt breite Beteiligung 87

4.3 Fall 2: Servicebereich Personal und Organisation der Verwaltung eines urbanen Landkreises in Niedersachsen 88
4.3.1 Transformationsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Binnen- und außenorientierte Digitalisierung von Verwaltungsabläufen 88
4.3.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Die Identifikation mit der eigenen Verwaltung wächst, aber der coronabedingte Stress weitet sich aus 89
4.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Schnellere Umsetzung von Digitalisierungsprozessen 92
4.3.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Führung wird in Zukunft wichtiger 92

4.4 Fall 3: Verwaltung eines niedersächsischen Landkreises im ländlichen Raum 94
4.4.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Erfahrungswissen und technisches Know-how der Mitarbeiter:innen sind erfolgsentscheidend 94
4.4.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Corona beschleunigt Veränderungsprozesse 95
4.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess:

	Kompetenzen der Mitarbeiter:innen werden verstärkt gefördert	97
4.4.4	„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Wertschätzung öffentlicher Dienstleistungen	98
4.5	Fall 4: Amt für Digitalisierung und Kommunikation einer bayrischen Stadtverwaltung	99
4.5.1	Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Beteiligungskultur unterstützt Umsetzung der Digitalisierung	99
4.5.2	Auswirkungen der Corona-Krise: Corona beschleunigt die Digitalisierung	101
4.5.3	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Bedeutung der IT-Infrastruktur hat einen zusätzlichen Push bekommen	103
4.5.4	„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Führungskompetenzen sind in der Krise von zentraler Bedeutung	103
4.6	Fazit	104
5.	**Unternehmensnahe Dienstleistungen**	**108**
5.1	Fallbeschreibungen	110
5.2	Fall 1: Software- und Beratungsdienstleister	112
5.2.1	Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Expansion und Aufbau vier dezentraler Standorte	112
5.2.2	Auswirkungen der Corona-Krise: Flexible Umstellung auf Homeoffice-Betrieb und innerbetriebliche Solidarität	114
5.2.3	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Veränderungsprozess als ideale Vorbereitung auf Corona	117
5.2.4	„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Auch ein stark digitalisiertes Unternehmen lernt in der Krise hinzu, wünscht sich jedoch Flexibilität	117
5.3	Fall 2: Dienstleister für Management- und Strategiefragen, Verwaltung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Projektmanagement, Netzwerk und Cluster-Management	119
5.3.1	Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Anpassung an den sich verschärfenden Fachkräftemangel als Folge des Imageverlustes	119
5.3.2	Auswirkungen der Corona-Krise: Flexible Umstellung auf Homeoffice-Betrieb und innerbetriebliche Solidarität	121
5.3.3	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Beschleunigung eingeleiteter Anpassungsmaßnahmen	124
5.3.4	„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Kontinuierliche strategische Erneuerung von Unternehmen und entschlossenes, vorausschauendes Handeln der Politik erforderlich	124
5.4	Fall 3: Entwickler und Anbieter von IoT-Plattformlösungen mit Sitz in einer ostdeutschen Großstadt	125
5.4.1	Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Aufbau des Kerngeschäfts in einem wenig digitalisierten Umfeld	126
5.4.2	Auswirkungen der Corona-Krise: Flexible Umstellung auf Homeoffice-Betrieb und innerbetriebliche Solidarität	128

5.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Umsteuern und breitere Aufstellung wird notwendig 130
5.4.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Fernziele geben Orientierung in der Krise, einheitliche Maßnahmen werden von der Politik eingefordert 130

5.5 Fall 4: Finanzdienstleister eines international tätigen Automobilkonzerns mit Sitz in Deutschland 132
5.5.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Digitale Transformation in einem Großunternehmen 132
5.5.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Corona beschleunigt die Digitalisierung 134
5.5.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Veränderungsprozess als wichtige Voraussetzung für Bewältigung der Krise und Beschleuniger der Digitalisierung 136
5.5.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Geschlossenheit der Sozialpartner als Resilienzkriterium und entschlossenes politisches Handeln bei Pandemie und Digitalisierung 136

5.6 Fazit 138

6. Unternehmen aus dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) 144

6.1 Fallbeschreibungen 146

6.2 Fall 1 – ein ÖPNV-Unternehmen aus einer Großstadt 149
6.2.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Erfolgsdialoge 149
6.2.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein werden zu wertvollen Kompetenzen 152
6.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Der soziale Kontakt und Austausch ist das zentrale Problem 156
6.2.4 Abschließende Bewertung: Auf die Beschäftigten ist Verlass 157

6.3 Fall 2: Eines der größten ÖPNV-Unternehmen 158
6.3.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – „Admin 4.0“ – Umstrukturierung der Personalabteilung und ihrer Aufgabengebiete 158
6.3.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Durchhalten, lautet das Credo 161
6.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Der „Admin-4.0-Prozess“ wurde nur punktuell angepasst 166
6.3.4 Abschließende Bewertung: Der ÖPNV darf nicht nur Thema einer Wahlperiode sein 166

6.4 Fall 3 – eine ÖPNV-Aktiengesellschaft 167
6.4.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Umsetzung einer unternehmensweiten Digitalisierung 167
6.4.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein werden zu wertvollen Kompetenzen 170
6.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Alle Prozesse wurden durch Corona beschleunigt 175
6.4.4 Abschließende Bewertung: Die Kommunikation steht bei Krisen im Vordergrund 175

6.5	Fall 4 – ein regionales Verkehrsunternehmen	176
6.5.1	Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie: „Open Office“ – Zusammenführung von Unternehmen an einen Standort	176
6.5.2	Auswirkungen der Corona-Krise: Von der Krise zum Normalzustand und wieder zurück	178
6.5.3	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Die Prozessoffenheit und Kommunikation wurde erhöht, der Transformationsprozess stockt jedoch	183
6.5.4	Abschließende Bewertung: Eine Krise ist nicht mit halber Kraft zu bestehen	184
6.6	Fazit	185
7.	**Einzelhandel**	**192**
7.1	Kurzbeschreibung der Unternehmen	196
7.2	Fallbeispiel 1: International tätiges Einzelhandelsunternehmen	197
7.2.1	Transformationsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Neue Priorität der Personalarbeit in der Zentrale	197
7.2.2	Auswirkungen der Corona-Pandemie: Produktivitätssteigerung und Rückgang sozialer Kontakte im Homeoffice	199
7.2.3	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Gerade noch rechtzeitig umgesetzt	202
7.2.4	„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik	202
7.3	Fallbeispiel 2: Unternehmen für Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung	204
7.3.1	Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie – Umstellung auf flexiblere Kommunikations- und Arbeitsstrukturen	204
7.3.2	Auswirkungen der Corona-Pandemie: Umsatzverluste und erschwerte Arbeitsbedingungen	206
7.3.3	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Ein mächtiger Antrieb, doch Grenzen des Prozesses werden sichtbar	209
7.3.4	„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik	209
7.4	Fallbeispiel 3: Unternehmen im Textileinzelhandel	211
7.4.1	Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Umzug in neue Geschäftsräume	211
7.4.2	Auswirkungen der Corona-Pandemie: Aufgabe einer Filiale, eingeschränkte Neueröffnung und temporäre Schließung	212
7.4.3	Auswirkung der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Verschobene Neueröffnung gefolgt von einer erneuten Schließung	214
7.4.4	„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik	214
7.5	Fallbeispiel 4: Buchhandlung	215
7.5.1	Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Ein neuer Onlineshop	216
7.5.2	Auswirkungen der Corona-Pandemie: Der Onlineshop als arbeitsplatzerhaltende Maßnahme	217
7.5.3	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: ein zweischneidiges Schwert	219

7.5.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik 220

7.6 Fazit 222

Literaturverzeichnis **228**

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Fälle 27

Tabelle 2: Fall 1: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 30

Tabelle 3: Fall 1: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 31

Tabelle 4: Fall 2: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 39

Tabelle 5: Fall 2: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 40

Tabelle 6: Fall 3: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 49

Tabelle 7: Fall 3: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 49

Tabelle 8: Fall 4: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 60

Tabelle 9: Fall 4: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 60

Tabelle 10: Typen von Transformationsprozessen 67

Tabelle 11: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen 69

Tabelle 12: Gemeinsamkeiten der umgesetzten Anpassungsmaßnahmen 71

Tabelle 13: Aktivierung/(Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen während der Pandemie 73

Tabelle 14: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik 75

Tabelle 15: Übersicht über die Fälle 81

Tabelle 16: Übersicht über die Fälle 111

Tabelle 17: Fall 1: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 115

Tabelle 18: Fall 1: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 115

Tabelle 19: Fall 2: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 122

Tabelle 20: Fall 2: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 122

Tabelle 21: Fall 3: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 128

Tabelle 22: Fall 3: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 129

Tabelle 23: Fall 4: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 134

Tabelle 24: Fall 4: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 135

Tabelle 25: Typen von Transformationsprozessen 139

Tabelle 26: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen 141

Tabelle 27: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik 143

Tabelle 28: Übersicht über die Fälle 148

Tabelle 29: Fall 1: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 153

Tabelle 30: Fall 1: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 154

Tabelle 31: Fall 2: Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen Ressourcen[a] 161

Tabelle 32: Fall 2: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 162
Tabelle 33: Fall 2: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 163
Tabelle 34: Fall 3: Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen Ressourcen[b] 169
Tabelle 35: Fall 3: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 171
Tabelle 36: Fall 3: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 172
Tabelle 37: Fall 4: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie 180
Tabelle 38: Fall 4: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie 180
Tabelle 39: Typen von Transformationsprozessen 186
Tabelle 40: Beitrag der Transformationsprozesse zur (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen Ressourcen[c] 187
Tabelle 41: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen[d] 188
Tabelle 42: Gemeinsamkeiten der umgesetzten Anpassungsmaßnahmen 189
Tabelle 43: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik 191
Tabelle 44: Übersicht über die Fälle 197
Tabelle 45: Typen von Transformationsprozessen 222
Tabelle 46: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen 224
Tabelle 47: Gemeinsamkeiten der umgesetzten Anpassungsmaßnahmen 225
Tabelle 48: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik 227

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
CDO	Chief Digital Officer
CO_2	Kohlenstoffdioxid
dbb	Beamtenbund und Tarifunion
E-Learning	Electronic Learning
FFP-Masken	„Filtering Face Piece“-Masken
FFP2-Masken	„Filtering Face Piece“-Masken (Schutzklasse 2)
GPR	Gesamtpersonalrat
IT	Informationstechnologie
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
KIS	Krankenhausinformationssystem
KPI	Key Performance Indicator
ÖGD	Öffentlicher Gesundheitsdienst
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OZG	Onlinezugangsgesetz
PCR	Polymerase-Ketten-Reaktion
PR	Personalrat
SARS-CoV-2	Schweres akutes respiratorisches Syndrom Coronavirus-2
TVL	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
WLAN	Wireless Local Area Network

Zusammenfassung

Die Studie untersucht auf der Grundlage von fünf Branchen (Einzelhandel, Gesundheitswirtschaft einschließlich Pflege, Öffentliche Verwaltung, Unternehmensnahme Dienstleistungen, Öffentlicher Personennahverkehr [ÖPNV]) mit je vier Fallstudien Auswirkungen der Corona-Pandemie auf betriebliche Transformationsprozesse in Organisationen. Dazu wurden in einem Längsschnittdesign pro Fall insgesamt vier leitfadengestützte Interviews geführt, je ein Interview mit der Arbeitgeber- und ein Interview mit der Arbeitnehmerseite im Winter 2020/2021 und im Frühjahr 2021.

Vier Themen standen im Fokus der Betrachtung:

1. Ziele, Maßnahmen und Herausforderungen der jeweils zentralen betrieblichen Transformationsprozesse vor der Pandemie

2. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die jeweilige Organisation, insbesondere mit Blick auf Anpassungsmaßnahmen sowie wirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Folgen der Pandemie (beispielsweise die Umsetzung von Homeoffice-Maßnahmen)

3. Einflüsse der Pandemie auf die zentralen Transformationsprozesse, insbesondere bezüglich der Frage, ob und wie Transformationsprozesse im Zuge der Pandemie gebremst, beschleunigt, verändert oder wiederbelebt wurden

4. Erkenntnisse aus der Krise („Lessons Learned“) und Erwartungen an die Politik

Die in dieser Studie betrachteten Transformationsprozesse umfassen IT-bezogene Änderungen bzw. Digitalisierungsprojekte, personalbezogene Änderungen oder Änderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation. Zwischen der Entwicklung bereits vorhandener Ressourcen und dem Erfolg der Transformationsprozesse besteht dabei ein wechselseitiger Zusammenhang: Häufig können die Projekte erfolgreich umgesetzt werden, weil bereits viele Ressourcen – insbesondere in Bezug auf die Kompetenzen der Beschäftigten, aber auch hinsichtlich Organisationsstrukturen und externer Netzwerke – vorhanden sind. Auf der anderen Seite werden im Rahmen der Veränderungsprojekte Ressourcen überhaupt erst aktiviert und (weiter-)entwickelt. In den Unternehmen des Einzelhandels, beispielsweise, wurden insbesondere die sozialen und personalen Kompetenzen der Beschäftigten, wie Flexibilität, Eigeninitiative und Engagement, als Erfolgsfaktoren zur Bewältigung der Pandemie und zum Vorantreiben der Transformationsprozesse wahrgenommen.

In den meisten Fällen aller Branchen wurden die Veränderungsprozesse durch die Beschäftigten mit großem Engagement unterstützt und sie waren auch direkt oder indirekt, z.B. über den Betriebsrat, an der Gestaltung der Prozesse beteiligt. So wurden etwa in der öffentlichen Verwaltung die Aushandlungsprozesse bei der Digitalisierung durch eine eingespielte Kultur der Mitbestimmung geprägt, die unter Beteiligung von Personalräten und Gewerkschaften stattfindet.

Die untersuchten Organisationen sind in unterschiedlich starkem Maße von der Pandemie und den gesetzlichen Regelungen zur Pandemiebekämpfung betroffen. In der Tendenz nimmt die Betroffenheit jedoch im Verlauf ab, weil sich viele Prozesse eingespielt und neue Routinen entwickelt haben. Gleichzeitig nehmen aber Ermüdungserscheinungen bei den Beschäftigten zu; so wird beispielsweise in verschiedenen Einrichtungen des Gesundheits- und Pflegesektors vermehrt über eine starke Belastung durch die Patient:innenversorgung berichtet.

Die Pandemie hat je nach Fall verstärkende oder hemmende Einflüsse auf die Transformationsprozesse. Insgesamt beschleunigt die Krise die Projekte jedoch in vielen Fällen. In der öffentlichen Verwaltung zeigt sich beispielsweise in allen vier Fällen, dass die Pandemie den Prozess der Digitalisierung stark vorangetrieben hat. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass bestimmte Formen digitaler Arbeit, wie Homeoffice, beim Arbeitsschutz in der Pandemie eine zentrale Rolle spielen. Auch die untersuchten Organisationen in der Branche unternehmensnaher Dienstleistungen erlebten infolge der Pandemie alle einen Digitalisierungsschub. In mehreren Fällen erwiesen sich die Veränderungsprozesse aber auch als resistent gegenüber der Krise, so hatte etwa im ÖPNV die Corona-Pandemie so gut wie gar keine Auswirkungen auf die betrachteten Transformationsprozesse.

Die betrachteten Organisationen haben im Zuge der Pandemie vergleichbare Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung ergriffen. Wesentlich waren hierbei die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Kontaktverringerungen und die Umsetzung von Hygienekonzepten. Insbesondere in verschiedenen Einrichtungen der Gesundheitsbranche werden die Anpassungsmaßnahmen als zielführend bewertet. Auch wird verschiedentlich herausgestellt, dass die Krise insgesamt gut bewältigt wird, wenngleich die Belastungen für die Beschäftigten teilweise stark zugenommen haben. Dabei hängen die spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Organisationen stark von den gesetzlichen Regelungen ab, die auch innerhalb einer Branche unterschiedlich sein können: Im Einzelhandel beispielsweise durfte ein international tätiges Unternehmen seine Geschäfte weiter geöffnet halten, wohingegen die drei übrigen Betriebe ihren stationären Verkauf monatelang einstellen mussten.

Digitale Formen der Arbeitsorganisation, die in der Pandemie verstärkt umgesetzt werden, werden von vielen Interviewpartner:innen als Teil eines neuen Regelbetriebs gesehen. Je nach Branche und Betrieb wird die Arbeit aus dem Homeoffice allerdings unterschiedlich bewertet. Zum einen werden Vorteile, wie eine verbesserte Zeitsouveränität, und zum anderen Nachteile, wie eingeschränkte soziale Austauschmöglichkeiten, gesehen. Insgesamt scheint das mobile Arbeiten jedoch nicht zu Produktivitätsverlusten zu führen und kommt häufig den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen. Die meisten Gesprächspartner:innen gehen dementsprechend davon aus, dass es in Zukunft zu sich abwechselnden Phasen aus Präsenz- und mobiler Arbeit kommen wird. Geschlechtsspezifische Unterschiede wurden in allen Interviews thematisiert, scheinen aber hinsichtlich der hier betrachteten Themen keine bedeutsame Rolle zu spielen.

Als hilfreiche Kompetenzen von Beschäftigten in der Krisenbewältigung werden, neben IT-Kenntnissen, insbesondere Flexibilität, Offenheit für Veränderung und die Fähigkeit zum Selbstmanagement herausgestellt. Für die Leitungsebene werden insbesondere ein proaktiver Führungsstil und hohe Kommunikationskompetenzen hervorgehoben. Eine große Herausforderung der Pandemie, neben der verringerten Kontakte und der Zunahme des Homeoffice in den Organisationen, stellt dabei das „Führen-aus-Distanz“ dar. Diesbezüglich wird auch ein besonderer Kompetenz- bzw. Weiterbildungsbedarf gesehen.

Die Unternehmen waren in in der Pandemie mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, dementsprechend ziehen sie auch unterschiedliche Schlussfolgerungen in Bezug auf das in der Krise Gelernte. Häufig betont wird jedoch beispielsweise, dass die Beschäftigten gerlernt haben, fleixbel zu bleiben. Von den Interviewpartner:innen wird insgesamt wenig gesehen, was rückblickend hätte anders gemacht werden können, teils, weil die richtigen Entscheidungen getroffen wurden, teils, weil wenig Handlungsspielraum existierte. Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Organisaitonen während der Pandemie agieren müssen, sind jedoch die Erwartungen an die Politik relativ ähnlich: Besonders erforderlich scheinen den Interviewten Planungssicherheit und

eindeutige Regelungen, insbesondere auch hinsichtlich finanzieller Unterstützung. Auch der Einbezug von Expert:innen aus der Praxis in politische Entscheidungsprozesse wird mehrfach genannt. Im Fall der Einzelhandelsunternehmen aus dem Textileinzelhandel und der Buchhandlung wird zudem gleichermaßen auf die Notwendigkeit von Regelungen zur Herstellung eines fairen Wettbewerbs des stationären Einzelhandels gegenüber reinen Onlineversandhändlern betont.

1. Einführung

Durch den (digital-technologischen) Wandel der Arbeitswelt stehen Betriebe und Einrichtungen vor tiefgreifenden Veränderungen. Besonders die digitale Transformation von Arbeit eröffnet neue Möglichkeiten, ist aber auch mit vielfältigen Herausforderungen für die innerbetriebliche Arbeitsorganisation verbunden. Die Innovationsfähigkeit eines Betriebes bestimmt dabei mit, wie erfolgreich diese Veränderungen bewältigt werden. Eine solche Innovationsfähigkeit beinhaltet drei wesentliche Aspekte, die sich auch als Kapitalarten bezeichnen lassen [siehe hierzu Trantow et al. (2011) sowie Hartmann et al. (2014)]:

- eine tendenziell wissensbasierte Wertschöpfung mit hoher Aufgabenvielfalt, das *Humankapital*,
- flexible bzw. agile und auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation setzende Arbeitsprozesse und -strukturen, das *Strukturkapital*, sowie
- die Vernetzung bzw. Kollaboration mit externen Akteur:innen – das *Beziehungskapital*.[1]

Diese Kapitaltypen spiegeln sich im Regelfall in einer korrespondierenden Organisationskultur wider, die geprägt ist von positiver Dynamik, flachen Hierarchien, lateraler Führung, Offenheit und Förderung individueller Kompetenzen sowie Eigenverantwortlichkeit.[2]

Ergänzend zum digital-technologischen Wandel dürfte die seit Frühjahr 2020 Wirtschaft und Gesellschaft in einem nicht vorhersehbaren Ausmaß belastende Corona-Pandemie zu weiteren Veränderungen unserer Arbeitswelt beitragen und sie vor große Herausforderungen stellen. Es ist beispielsweise anzunehmen, dass betriebliche Veränderungsprozesse, die vor Corona angestoßen wurden, an die Herausforderungen dieser als Krise zu beschreibenden Situation angepasst werden müssen. Unbeantwortet blieb dabei bislang die Frage, inwieweit die Corona-Pandemie betriebliche Transformationsprozesse beschleunigt, gebremst, verändert oder angestoßen hat oder vielleicht sogar eigentlich bereits abgeschlossene Prozesse wiederbelebt. Weiterhin ist offen, welche Wirkmechanismen hinter dem Einfluss der Pandemie auf betriebliche Transformationsprozesse stehen. So können etwa Kompetenzen der Beschäftigten und partizipative Prozesse Einfluss auf den Erfolg von Transformationsprozessen haben und gleichzeitig den Effekt der Pandemie auf den Prozess bestimmen.

Im Folgenden gehen wir von der Annahme aus, dass eine hohe betriebliche Innovationsfähigkeit dazu beiträgt, nicht nur organisationalen Transformationsprozessen, sondern auch tiefgreifenden Krisen wie der Corona-Pandemie erfolgreich zu begegnen – oder in ihnen sogar Potenziale zu erkennen.[3] Dabei werden unter Transformationsprozessen Veränderungen verstanden, die für den Betrieb und seine Arbeitsorganisation von zentraler Bedeutung sind.[4] Sie lassen sich unterscheiden in

[1] Als weiterer Kapitaltyp bildet die ökonomische Komplexität eine vierte Säule der Innovationsfähigkeit, die die Vielfalt des nützlichen Wissens beschreibt. Da sich diese nur schwer auf betrieblicher Ebene institutionalisieren lässt, wird sie hier nicht betrachtet; siehe hierzu Hausmann et al. (2013).

[2] Ein mit der Innovationsfähigkeit verwandtes Konzept, das der *organisationalen Resilienz,* weist auf betriebliche Ressourcen hin, die Unternehmen befähigen, Veränderungen erfolgreich und gewinnbringend umzusetzen. Dazu zählen beispielsweise innovationsförderliche Kompetenzen der Beschäftigten und ihre Förderung im Betrieb (Flüter-Hoffmann et al., 2018).

[3] Erste Hinweise darauf ergeben sich u. a. aus der explorativen Studie „Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Polarisierung und Strukturwandel“, die das Institut für Innovation und Technik (iit) gemeinsam mit Foresightlab im Juni und Juli 2020 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) durchgeführt hat (bisher unveröffentlicht).

[4] Dementsprechend werden im Folgenden die Begriffe *Transformations-*, *Veränderungs- und Innovationsprojekt* bzw. *-prozess* synonym verwendet.

- Änderungen in der Aufbauorganisation einer Organisation, z. B. die Zusammenlegung/Neugründung von Abteilungen, Änderungen der Konzernstruktur,
- Änderungen in der Ablauforganisation einer Organisation, z. B. Optimierungsprozesse, Maßnahmen zum Bürokratieabbau,
- personalbezogene Änderungen wie die Einführung regelmäßiger Gespräche mit Mitarbeiter:innen, Maßnahmen zur Altersvorsorge, die Einführung eines Ideenmanagementsystems oder die Einführung von Vertrauensarbeitszeit sowie
- IT-bezogene Änderungen bzw. Digitalisierungsprojekte, z. B. die Einführung eines neuen Abrechnungssystems oder einer neuen Software zur Zusammenarbeit im Team.[5]

Die im Folgenden dargestellten Analysen wurden vom Institut für Innovation und Technik (iit) im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) als „Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf betriebliche Transformationsprozesse“ im Rahmen einer Begleitforschung für die Arbeitsweltberichterstattung[6] im Zeitraum Dezember 2020 bis Mai 2021 durchgeführt. Vorgestellt werden Ergebnisse von Analysen im Bereich der Gesundheitswirtschaft einschließlich des Pflegesektors, öffentliche Verwaltung, unternehmensnahe Dienstleister, öffentlicher Personennahverkehr sowie Einzelhandel.

Inhaltlich stehen in den durchgeführten Fallstudien vier thematische Schwerpunkte im Zentrum der Betrachtungen:

- Erstens wurden Ziele, Maßnahmen und Herausforderungen der jeweils zentralen betrieblichen Transformationsprozesse vor der Pandemie beleuchtet.
- Zweitens befassen sich die Fallbeschreibungen mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das jeweilige Unternehmen. Dabei stehen die besonderen Anpassungsmaßnahmen der Unternehmen sowie die wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Folgen der Pandemie, etwa im Hinblick auf die Ausgestaltung des Homeoffice[7], im Zentrum der Interviews.
- Drittens wird auf die Einflüsse der Corona-Pandemie auf die betrieblichen Transformationsprozesse eingegangen und analysiert, ob und inwiefern die Pandemie diese Prozesse beschleunigt, gebremst, verändert oder auch wiederbelebt hat.
- Viertens wurde untersucht, mit welchen „Lessons Learned“ die Unternehmen aus der Krise gehen und welche Erwartungen sie an die Politik haben.

Gleichstellungsrelevante Aspekte wurden bei den Befragungen berücksichtigt und in den Auswertungen dargestellt, soweit die Befragten diese genannt hatten.

[5] vgl. Scholl et al. (2013)
[6] https://www.arbeitswelt-portal.de/ [Zugriff 16.06.2021]
[7] In der Studie werden die Begriffe „Homeoffice“, „mobiles Arbeiten“, „ortsflexibles Arbeiten“ sowie das „Arbeiten von zu Hause“ synonym verwendet.

2. Methodisches Vorgehen

Um der Komplexität betrieblicher Transformationsprozesse methodisch gerecht zu werden, wurde das Format Fallstudie gewählt (diese und die folgenden Ausführungen zur verwendeten Methode basieren auf den Ausführungen von Shajek, 2014; siehe auch Scholl et al., 2013). Konkret wurde eine Vorgehensweise durchgeführt, die sich als *vergleichende Fallstudienforschung* (Pflüger et al., 2010) einordnen lässt, bei der nicht nur ein, sondern mehrere Fälle – in der vorliegenden Studie Betriebe und Einrichtungen – einbezogen werden (z. B. Hofstede et al., 1990). Ziel war es, die Besonderheiten der einzelnen Unternehmen und ihrer Rahmenbedingungen sowohl mit Blick auf zentrale Transformationsprozesse als auch die Bewältigung der Corona-Pandemie zu analysieren.

Die Fallstudien basieren auf den Perspektiven der verschiedenen Akteur:innen betrieblicher Transformationsprozesse, die als *Key Informants* (vgl. Hurrle & Kieser, 2005) befragt werden. Im Rahmen der hier dargestellten Fallstudien wurden in zwei Runden (Dezember 2020 bis Februar 2021 sowie April bis Mai 2021) pro Unternehmen jeweils eine Person aus dem Management – Geschäftsführung oder Personalverantwortliche – sowie eine Person aus dem Betriebs- bzw. Personalrat, sofern vorhanden, interviewt.[8]

In der vergleichenden Fallstudienforschung werden üblicherweise Interviews mit Expert:innen durchgeführt (Pflüger et al., 2010) – und sie erscheinen auch in der geplanten Studie als besonders geeignet. Expert:inneninterviews werden in aller Regel als *Leitfadeninterviews* durchgeführt (Liebold & Trinczek, 2009; vgl. auch die Empfehlungen von Meuser & Nagel, 2009). Die Interviews in der vorliegenden Studie enthielten sowohl offene als auch einzelne wenige geschlossene Fragen (vgl. Gläser & Laudel, 2010), beispielsweise zum Stand der Digitalisierung im Betrieb. Die Interviews wurden von einer Interviewerin bzw. einem Interviewer durchgeführt und fanden per Videokonferenz oder telefonisch statt. Im Durchschnitt wurde eine Interviewdauer von etwa 60 Minuten kalkuliert; tatsächlich dauerten die Interviews durchschnittlich ca. 90 Minuten.

Die Ergebnisse wurden stichwortartig in einem, entsprechend den Kategorien des Interviewleitfadens vorstrukturierten, Excel-Dokument abgelegt und anschließend qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet (siehe hierzu Gläser & Laudel, 2010). Die Datenauswertung folgte dem Prinzip, mittels Kategoriensystem das erhobene Textmaterial auf die für die jeweiligen Fragestellungen wesentlichen Informationen zu reduzieren und vergleichbar zu machen (Flick, 2007).

Die Untersuchung zielte in erster Linie darauf ab, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive jeweils zu einer Fallgeschichte zu integrieren und nicht darauf, die Unterschiede in den Darstellungen der Interviewpartner:innen herauszuarbeiten. Daher wurde bei der Auswertung nur in den Fällen, in denen es inhaltlich bedeutsame Unterschiede gab, auf Abweichungen hingewiesen. Im Anschluss an die Auswertungen der Interviews wurden die Beschreibungen der einzelnen Fälle den jeweiligen Gesprächspartner:innen zur Autorisierung vorgelegt, um gegebenenfalls unzutreffende Darstellungen korrigieren zu können.

Vor den Interviews
Zur Vorbereitung auf die Leitfadeninterviews wurde in einem Telefonat mit der Arbeitgeberseite Angaben zum Transformationsprozess, der vor Beginn der Corona-Pandemie in dem Betrieb bzw. der Einrichtung zentral war, erhoben.

[8] In den Fällen, in denen weder Personal- noch Betriebsrat existierten, wurde neben der Arbeitgeberseite jeweils eine:r Arbeitnehmer:in interviewt.

Ergänzend wurde der Arbeitgeberseite ein standardisierter Fragebogen zugesendet, in dem zentrale Merkmale des jeweiligen Unternehmens – Anzahl der Beschäftigten, Geschlechterzusammensetzung in der Belegschaft und auf der Führungsebene, die Beschäftigungsentwicklung sowie Stand der Digitalisierung – abgefragt wurden.

Erste Interviewrunde Dezember 2020 bis Februar 2021
Hier wurden *erstens* Ziele, Maßnahmen und Herausforderungen der vor der Pandemie für die Betriebe zentralen betrieblichen Transformationsprozesse beleuchtet. *Zweitens* wurden die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das jeweilige Unternehmen erfragt, insbesondere Anpassungsmaßnahmen und die wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Folgen die Pandemie. *Drittens* wurden Einflüsse der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess betrachtet, um eine erste Annäherung auf die Frage zu finden, inwieweit die Pandemie betriebliche Transformationsprozesse beschleunigt, gebremst, verändert oder angestoßen bzw. abgeschlossene Transformationsprozesse wiederbelebt hat.

In den Interviews wurden folgende Themen besprochen:

1. *Betrieblicher Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie*

- Auslöser für den betrachteten Veränderungsprozess
- Maßnahmen die im Zuge dieser Veränderungen in die Wege geleitet wurden
- Betriebsexterne und -interne Herausforderungen, die im Zuge der Veränderung aufgetreten sind
- Art der Einbindung des Betriebsrates in den Veränderungsprozess
- Beitrag der Beschäftigten im Rahmen der Veränderung
- Betroffenheit bestimmter Beschäftigtengruppen im Prozess und gleichstellungsrelevante Aspekte
- betriebsexterne und -interne Ressourcen, die im Prozess mobilisiert werden konnten, sowie hemmende und förderliche Faktoren im Veränderungsprozess, bezogen auf:
    - Kompetenzen/Qualifikationen der Beschäftigten
    - direkte Beteiligung von Arbeitnehmer:innen
    - kollektive, verfasste Formen der Mitbestimmung oder ggf. alternative Formen der Interessenvertretung,
    - eine lernförderliche Arbeitsorganisation, z. B. zeit- und ortsflexibles Arbeiten,
    - Partnerschaften/Netzwerke zu anderen Unternehmen oder Wissenschaft, Bildung, Politik und Verwaltung
    - weitere Ressourcen

2. *Auswirkungen der Corona-Pandemie*

- Art und Umfang der Betroffenheit durch die Corona-Pandemie
- Anpassungsmaßnahmen im Zuge der Corona-Pandemie
- Betroffenheit verschiedener Beschäftigtengruppen
- Unterschiede in den eingesetzten Maßnahmen und ihren Auswirkungen zwischen dem ersten und dem zweiten Lockdown
- Einschätzung des Erfolges der Maßnahmen, um nach der Corona-Pandemie zum neuen „Regelbetrieb“ zurückzukehren
- Rolle der Kompetenzen der Beschäftigten und veränderte Kompetenzanforderungen beim Umgang mit der Corona-Pandemie
- Maßnahmen, die die Beschäftigten unterstützen und ihre Potenziale fördern, sowie die Rolle der direkten und indirekten Beteiligung von Arbeitnehmer:innen dabei

3. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess

- erste Einschätzung dazu, welche Auswirkungen die Corona-Pandemie auf den zuvor beschriebenen Veränderungsprozess hat.

Zweite Interviewrunde April 2021 bis Mai 2021
In der zweiten Interviewrunde standen die Entwicklungen seit der ersten Befragungsrunde im Mittelpunkt. So sollten mögliche Veränderungen und Weiterentwicklungen bei den pandemiebedingten Anpassungsmaßnahmen beschrieben werden, speziell im Hinblick auf nochmals veränderte Kompetenzbedarfe, spezifische Belastungen von Beschäftigtengruppen und neue Formen der Arbeitsorganisation, insbesondere Homeoffice. Zudem standen die weiteren Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess und ein Abgleich mit der Einschätzung im ersten Interview im Zentrum der Betrachtung. Als zusätzliche abschließende inhaltliche Untersuchungsdimension wurden die spezifischen, durch die Pandemie gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse („Lessons Learned“) sowie Erwartungen der Befragten an die Politik mit Blick auf Krisenmanagement und die Innovationsfähigkeit erhoben.

In den Interviews wurden demzufolge folgende Themen besprochen:

1. Veränderung infolge der Corona-Pandemie

- Ausmaß der aktuellen Betroffenheit von der Corona-Pandemie
- Veränderung des Umgangs mit der Corona-Pandemie (Anpassungsmaßnahmen, Entwicklungsphasen[9]; Maßnahmen, die rückblickend anders hätten umgesetzt werden können)
- Betroffenheit bestimmter Beschäftigtengruppen, Be- und Entlastungen
- Veränderung der Kompetenzbedarfe im Zuge der Corona-Pandemie im Vergleich zur ersten Befragungsrunde, betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Kompetenzen und Potenziale
- aktueller Stand der Digitalisierung und Veränderung seit der letzten Befragung
- Veränderung der Arbeitsorganisation im Betrieb seit der letzten Befragung
- positive/negative Auswirkungen und Veränderung der Zusammenarbeit im Betrieb durch Homeoffice

2. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess

- Einschätzung, inwiefern die Pandemie den Transformationsprozess beeinflusst hat; Vergleich mit der Einschätzung aus der ersten Befragungsrunde
- Einschätzung, ob das Ziel des Transformationsprozesses erreicht werden konnte und des Einflusses der Pandemie darauf
- Bedeutung des Transformationsprozesses für die erfolgreiche/weniger erfolgreiche Bewältigung der Corona-Pandemie
- Maßnahmen, die rückblickend anders hätten umgesetzt werden können, wenn die Dauer der Pandemie bekannt gewesen wäre

[9] In der Auswertung wurden die Entwicklungsphasen, wo möglich, unterteilt in „Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)“, „Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)“ sowie „Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)“.

3. Abschließende Bewertung

- Aspekte, die der Betrieb durch die Krise gelernt hat („Lessons Learned“)
- Erwartungen an die Politik im Hinblick auf die Corona-Pandemie sowie den Transformationsprozess.

3. Unternehmen aus der Gesundheitswirtschaft (einschließlich Pflege)

Zusammenfassung

In vier Fallstudien werden die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf betriebliche Transformationsprozesse in Unternehmen aus der Gesundheitswirtschaft einschließlich des Pflegesektors untersucht. Dazu wurden jeweils zwei leitfadengestützte Interviews sowohl mit der Arbeitgeber-, als auch mit der Arbeitnehmerseite in zwei Interviewrunden (Dezember 2020 bis Februar 2021 sowie April 2021 bis Mai 2021) geführt.
Die vier betrachteten Fälle umfassen eine fachspezifische Klinik (Fall 1), eine städtische Pflegeeinrichtung (Fall 2), einen Anbieter von ambulanter persönlicher Assistenz (Fall 3) sowie eine hochschulmedizinische Einrichtung (Fall 4).

Inhaltlich stehen vier thematische Schwerpunkte im Zentrum der Betrachtungen:

1. Ziele, Maßnahmen und Herausforderungen der jeweils zentralen betrieblichen Transformationsprozesse vor der Pandemie

2. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das jeweilige Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der initiierten Anpassungsmaßnahmen sowie wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Folgen der Pandemie, z. B. im Hinblick auf die Ausgestaltung des Homeoffice

3. Einflüsse der Corona-Pandemie auf die betrieblichen Transformationsprozesse (wurden diese beschleunigt, gebremst, verändert oder angestoßen bzw. wurden abgeschlossene Transformationsprozesse wiederbelebt?)

4. „Lessons Learned“ in und aus der Krise und Erwartungen an die Politik.

Die vier herausgearbeiteten Transformationsprozesse, die vor der Pandemie angestoßen wurden, sind sehr divers. Insgesamt dominieren IT-bezogene (Digitalisierungs-)Prozesse mit unterschiedlichen Schwerpunkten:

In der fachspezifischen Klinik (Fall 1) war mit der Einführung einer kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen eine Änderung in der Aufbauorganisation in der Einrichtung ein zentraler Transformationsprozess. Dabei handelt es sich um eine Beratung und Untersuchung mit dem Ziel, die Geeignetheit der potenziellen Patient:innen für die in der Klinik angebotenen chirurgischen Eingriffe abschätzen zu können. Die Einführung des Tools führte zu verschiedenen zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Umstrukturierungen in der Klinik und trug zur Digitalisierung des Betriebes bei.

Die umfassende Digitalisierungsstrategie der städtischen Pflegeeinrichtung (Fall 2) erfolgte mit dem Ziel, technologische Entwicklungen in der Pflege bei gleichzeitig knappem Personal aufzugreifen. Die Digitalisierungsstrategie umfasste zum einen die Einführung der elektronischen Pflegedokumentation, zum anderen die Umsetzung baulicher Maßnahmen der Häuser unter Berücksichtigung neuer Technologien (z. B. WLAN). Zudem wurde mit der erfolgreichen Bewerbung auf eine Förderausschreibung des Bundes ein Praxisraum zur Erprobung von Pflegetechnologien eingerichtet.

Bei dem Anbieter von ambulanter persönlicher Assistenz (Fall 3) stand vor der Corona-Pandemie mit der Verhandlung, Refinanzierung und Umsetzung des Haustarifvertrages eine personalbezogene Änderung im Zentrum. Ziel war unter anderem, dem generellen Fachkräftemangel mit angemessenen Löhnen entgegenzuwirken. Die Wertschätzung der Pflegetätigkeit durch eine angemessene Bezahlung war ein wichtiges Signal beim Abschluss des Haustarifvertrags; die Höhergruppierung der persönlichen Assistent:innen als Bestandteil des Haustarifvertrags war eine zentrale Maßnahme. Durch die Pandemie hat auch diese Einrichtung einen Digitalisierungsschub erfahren.

In der hochschulmedizinischen Einrichtung (Fall 4) war die Einführung des Krankenhausinformationssystems (KIS) zur Digitalisierung der Krankenversorgung ein wichtiger Transformationsprozess vor Beginn der Pandemie. Ziel war dabei eine berufsübergreifende zentrale Zugriffsmöglichkeit aller Beteiligten auf die ansonsten im Haus verteilten Informationen der Patient:innen (Proben, Röntgenbilder, Laborergebnisse etc.). Mit der Einführung des Systems sollten die Vorteile der Digitalisierung – eine verbesserte Versorgungsqualität bei gleichzeitiger Verbesserung und Erleichterung der Arbeitsvorgänge und der Arbeitsorganisation – optimal genutzt werden.

In allen vier Fällen konnten innovationsförderliche *Ressourcen* in Form von Kompetenzen, Organisationsstrukturen und externen Netzwerken aktiviert werden, die die Prozesse voranbrachten. Bestimmte spezialisierte Kompetenzen, z. B. IT-Kenntnisse, wurden aufgebaut.
Die Motivation für und die Beteiligung an den Transformationsprozessen waren hoch, die Beschäftigten wurden größtenteils umfassend in die Prozesse eingebunden. Als *hinderlich* für den Prozess wurden die durch die Transformationsprojekte teilweise resultierenden Standardisierungen von Arbeitsprozessen und die mangelnde Flexibilität in den Dienstplänen der Beschäftigten wahrgenommen.

Bei den IT-bezogenen Transformationsprozessen lassen sich zum einen *verstärkende* Einflüsse der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung beobachten: Digitalisierungsprozesse können in der Pandemie zielführend sein, um gut durch die Krise zu kommen. So können digitale Dokumentationsprozesse effizienter gestaltet werden (Fall 2), und es zeigt sich eine generell gestiegene Akzeptanz für die Digitalisierung bei den Beschäftigten (Fall 4). Zum anderen wirkte die Pandemie auch *bremsend* auf die Prozesse, weil bestimmte Arbeitsschritte pandemiebedingt nicht adäquat umgesetzt werden konnten. Die Einführung des Haustarifvertrags war bereits mit Beginn der Pandemie so gut wie abgeschlossen. *Verstärkend* wirkte die Corona-Krise implizit dadurch, dass die Wertschätzung der Pflegearbeit in der Pandemie durch ein angemessenes Gehalt verdeutlicht werden konnte. Bei einer Neuverhandlung des Tarifvertrags wird allerdings ein *bremsender* Effekt der Pandemie befürchtet: Da die öffentliche Hand durch die Krise hohe Kosten hat, stellt sich die Frage eines für die Einrichtung positiven Ausgangs einer Neuverhandlung.

Die umfassenden *Maßnahmen*, die in der Pandemie eingeleitet wurden – Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Kontaktverringerungen und Hygiene – werden insgesamt als zielführend eingeschätzt, um die Krise zu überstehen. Die Beschäftigten setzen die Maßnahmen meist zielgerichtet um; nach anfänglichen Unsicherheiten setzt sich im Laufe der Pandemie eine zunehmende Routine durch. Allerdings sind unter anderem durch das Tragen der Schutzkleidung und die Ängste vor Infektionen verstärkt Ermüdungserscheinungen und Belastungen in der Patient:innenversorgung aufseiten der Beschäftigten zu verzeichnen. In allen Einrichtungen spielt *Homeoffice* durch die Pandemie eine zunehmende Rolle. Dieses kann zur Entlastung der Situation

beitragen, geht aber teilweise auf Kosten der Zusammenarbeit. Offen bleibt, inwieweit das Arbeiten im Homeoffice nach der Pandemie im signifikanten Ausmaß erhalten bleiben wird.
Bei der hochschulmedizinischen Einrichtung (Fall 4) wurden in der Pandemie umfassende Strategien zur Verbesserung der Kommunikation entwickelt (z. B. Homepage, Hotlines, Unterstützungsangebote). Zudem hat sich in dem Fall die berufsübergreifende Zusammenarbeit während der Pandemie als sehr hilfreich für die Patient:innenversorgung herausgestellt.

Die Ressourcen, die während des Transformationsprozesses aktiviert und weiterentwickelt wurden, sind auch beim Umgang mit der Pandemie hilfreich: Die Einrichtungen können auf umfassende *fachliche Kompetenzen* im Bereich Gesundheit und Hygiene zurückgreifen; dort wo nötig, werden die Beschäftigten entsprechend geschult. Den Mitarbeitenden sind aufgrund ihrer Qualifikationen die Hintergründe der Maßnahmen klar und sie wenden diese verantwortungsvoll an. Mit der pandemiebedingt zunehmenden Digitalisierung werden digitale Kompetenzen der Beschäftigten wichtiger. Notwendige Kompetenzförderung besteht etwa im Bereich des digitalen Führens und im Bereich digitaler Zusammenarbeit und Veranstaltungen (z. B. das Durchführen von Videokonferenzen).

Die Einrichtungen können ferner auf umfassende *soziale Kompetenzen* der Beschäftigten in der Pandemie zurückgreifen. Dazu zählen etwa ein hohes Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein für die teils hochvulnerablen Patient:innengruppen und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten. Diese müssen in der Pandemie, etwa beim Umgang mit Konflikten und (zunehmenden) Beschwerden mit Kund:innen und Patient:innen, weiter ausgebaut werden. Damit einher geht ein gestiegener Bedarf an Stressresistenz und Resilienz. Auch verändert sich die Kommunikation untereinander, beispielsweise in Richtung einer stärker berufsübergreifenden Zusammenarbeit (Fall 4) und einer besseren und schnelleren Kommunikation „in die Breite“ (Fall 2). Auch das Krisenmanagement wird während der Pandemie weiterentwickelt.

Die Fachkompetenzen der Beschäftigten werden mittels Schulungen weiter *gefördert*. Diese finden aufgrund von Kontaktbeschränkungen nun teils in anderen, kleineren und bereichsinternen Formaten statt. Auch werden verschiedentlich Unterstützungsangebote zum Umgang mit Belastungen in der Pandemie angeboten. Wertschätzung und Anerkennung für die Leistungen während der Pandemie sowie Transparenz bei der Einführung der Maßnahmen werden teils als wichtig erachtet, um die Akzeptanz bei den Beschäftigten für die Maßnahmen und ihre Umsetzung zu erhöhen.

Wichtige *„Lessons Learned“* über alle Einrichtungen sind, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, das zielgerichtete, transparente und proaktive Handeln der Leitungsebene. Gemeinsame Erfahrungen in der Krise und der Umgang mit Stress haben teils zum Zusammenhalt der Beschäftigten beigetragen. Rückblickend wird über alle Fälle hinweg das insgesamt vergleichsweise gute Überstehen der Krise herausgestellt; es werden nur wenige Punkte benannt, die unter den gegebenen Umständen anders hätten umgesetzt werden können. Die *Erwartungen an die Politik* sind von Fall zu Fall aufgrund der unterschiedlichen Kontexte heterogen. Gemeinsam sind den beiden Pflegeeinrichtungen (Fälle 2 und 3) mit Blick auf den steigenden Fachkräftemangel der Wunsch nach einer Erhöhung der Attraktivität von Pflegeberufen. Beide Einrichtungen äußern auch die Erwartung nach politischen Strategien für eine Rückkehr zur Normalität nach der Pandemie bzw. für das Aufheben der Einschränkungen für Geimpfte. Auch wird verschiedentlich genannt, dass Verordnungen flexibel auf die jeweiligen Kontexte zugeschnitten und finanzielle Mittel während der Pandemie bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden sollten. Zur Förderung der Innovationsfähigkeit wird mehr finanzielle Unterstützung mit je unterschiedlichem Zuschnitt genannt, eine Einrichtung (Fall 4) betont die Notwendigkeit von mehr Rechtssicherheit für die digitale Kommunikation.

3.1 Fallbeschreibungen

Die Fälle, die im Folgenden vorgestellt werden, umfassen eine fachspezifische Klinik und eine hochschulmedizinische Einrichtung sowie eine (vorwiegend) stationäre und eine ambulante Einrichtung im Bereich Pflege (vgl. Tabelle 1). Die Beschäftigungsentwicklung ist über die betrachteten Fälle hinweg günstig, mit konstanten oder sogar steigenden Beschäftigtenzahlen. In den Einrichtungen arbeiten überwiegend Frauen. Eine Ausnahme stellt die ambulante Einrichtung im Bereich Pflege dar, mit einer paritätischen Geschlechterzusammensetzung.

In den Führungsetagen sind die Frauenanteile zumeist geringer. Allerdings sind die Angaben zwischen den Fällen hier nur bedingt vergleichbar, da bei den Antworten für die Kalkulationen unterschiedliche Leitungsebenen herangezogen wurden. Bei Fall 3 beispielsweise ist der Frauenanteil auf der mittleren Leitungsebene sogar höher als in der Gesamtbelegschaft; im Vorstand sind Frauen zu 33 Prozent vertreten.

Der Digitalisierungsgrad gibt über die Einrichtungen hinweg ein heterogenes Bild: Bei den Einrichtungen, welche Digitalisierung als zentralen Veränderungsprozess betrachten, wird analog dazu der Digitalisierungsgrad vergleichsweise gering eingeschätzt, allerdings mit steigender Tendenz (Fall 2). Auch bei Fall 3 geht der Trend der Digitalisierung nach oben – nicht zuletzt aufgrund der zugrundeliegenden Digitalisierungsstrategie, die mit Beginn der Corona-Pandemie vorangetrieben wurde. Einzig die fachspezifische Klinik weist unabhängig von der Pandemie einen starken Digitalisierungsgrad auf.

Mit Ausnahme der fachspezifischen Klinik sehen sich alle Einrichtungen als stark bis sehr stark von der Corona-Pandemie betroffen. Die Tendenz geht leicht in Richtung Verbesserung, weil sich die Einrichtungen auf die Situation im gewissen Umfang einstellen konnten. Jedoch haben sich in den meisten Fällen die Problemfelder zwischen den einzelnen Pandemiephasen gewandelt. Diese und weitere Ergebnisse aus den Interviews der ersten Befragungswelle werden im Folgenden vorgestellt.

Tabelle 1: Übersicht über die Fälle

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Art des Betriebs	Fachspezifische Klinik	Pflegeeinrichtung	Assistenzdienst für Menschen mit Behinderung, der ambulant persönliche Assistenz erbringt	Hochschulmedizinische Einrichtung
Rechtsform	GmbH	Städtischer Eigenbetrieb		Öffentliche Hand
Anzahl Gesprächspartner	2	2	3	2
Art der Gesprächspartner	Personalleitung Angestellte:r mit fachspezifischer Ausbildung	Werkleitung Personalratsvorsitz	Geschäftsführung Pflegedienstleitung Betriebsratsvorsitz	Geschäftsbereichsleitung Personal Personalratsvorsitz
Zeitpunkte der Interviews				
1. Befragung Arbeitgeberseite	Mitte Dezember 2020	Mitte Dezember 2020	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021
1. Befragung Arbeitnehmerseite	Mitte Dezember 2020	Mitte Januar 2021	Mitte Februar 2021	Anfang Februar 2021
2. Befragung Arbeitgeberseite	Mitte April 2021	Mitte April 2021	Anfang Mai 2021	Anfang Mai 2021
2. Befragung Arbeitnehmerseite	Anfang Mai 2021	Mitte April 2021	Anfang Mai 2021	Anfang Mai 2021
Betrachteter Veränderungsprozess	Einführung einer kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen	Digitalisierungsstrategie	Einführung eines Haustarifvertrags	Einführung KIS-System
Anzahl Beschäftigte zum ersten Befragungszeitpunkt	150	Rund 600 (Stand 30.11.)	650-700	-
Beschäftigungsentwicklung				
Vor der Corona-Pandemie	Konstant	Konstant	Konstant	Steigend
Während der Corona-Pandemie	Konstant	Steigend	Konstant	Steigend
Anteil Frauen insgesamt	80 Prozent	Rund 80 Prozent	Rund 50 Prozent	60-70 Prozent
Anteil Frauen Führungsebene	< 1 Prozent	Rund 75 Prozent	Rund 80 Prozent (mittlere Leitungsebene), rund 30 Prozent (Vorstand)	20-30 Prozent
Vorliegen Betriebs-, Personalrat	Nein	Ja	Ja	Ja
Stand der Digitalisierung				
Vor der Corona-Pandemie	Stark digitalisiert	Wenig digitalisiert	Wenig	Teils/teils
Während der Corona-Pandemie (erste Befragung)	Stark digitalisiert	Teils/teils	Stark (Planung 2021)	Teils/teils
Während der Corona-Pandemie (zweite Befragung)	Stark digitalisiert	Teils/teils	Keine Angabe	Keine Angabe
Wie stark von Corona-Krise betroffen				
Frühphase	Teils/teils	Stark	Sehr stark (AG) / teils/teils (AN)	Stark/sehr stark
Pandemiephase	Wenig bis gar nicht	Sehr stark (AG)/stark (AN)	Sehr stark	Stark
Hochinzidenzphase	Wenig	Wenig (AG)/Gar nicht (AN)	Stark	Stark

Quelle: iit

3.2 Fall 1: Fachspezifische Klinik in Westdeutschland

Die in Westdeutschland angesiedelte fachspezifische und privatwirtschaftliche Klinik hat zum Zeitpunkt der ersten Befragung 150 Mitarbeitende und weist auch während der Pandemie eine konstante Beschäftigung auf. Der Frauenanteil in der Belegschaft fällt mit 80 Prozent sehr hoch aus, auf der Führungsebene sind Frauen jedoch unterdurchschnittlich vertreten.

3.2.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie – Einführung einer kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen als Digitalisierungstreiber

Eingeführt wurde das Tool zur kostenfreien Erstberatung für chirurgische Selbstzahlerleistungen im Sommer 2019. Dabei handelt es sich um eine Beratung und Untersuchung mit dem Ziel, die Geeignetheit der potenziellen Patient:innen für die in der Klinik angebotenen chirurgischen Eingriffe abschätzen zu können.[10] Die Einführung des Tools führte zu verschiedenen zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Umstrukturierungen in der Klinik.

Ziel des Veränderungsprozesses war eine Ausweitung der chirurgischen Angebote auf eine größere speziell auch jüngere Zielgruppe und damit die Gewinnsteigerung. Der Beratungsprozess – chirurgische Angebote passgenau zum Menschen bringen – sollte moderner, spannender und innovativer gestaltet werden.

Entsprechend vielfältig sind die **Maßnahmen**, die für die Einführung dieses Tools in die Wege geleitet wurden. So wurde die Erstberatung inhaltlich neugestaltet, insbesondere durch Erweiterungen der Angebote um auch modernere Untersuchungsmethoden mit neuen Geräten. Die Belegschaft wurde entsprechend geschult und neues, speziell ausgebildetes Fachpersonal gewonnen. Im Projektteam wurden strukturierte Abläufe des Prozesses erarbeitet und entsprechendes Informationsmaterial erstellt. Der zeitliche Aufwand für die Untersuchungen wurde erhöht und auch auf die Wochenenden ausgeweitet. Zudem erfolgten räumliche Umgestaltungen, um eine „Wohlfühlatmosphäre“ zu schaffen.

Schließlich wurde eine **Digitalisierungsstrategie** entwickelt. Diese umfasst *erstens* die Werbung für die Erstberatung in sozialen Medien sowie eine eigene Homepage mit Online-Infoabenden, digitalen Schnelltests und Möglichkeiten für Online-Buchungen. *Zweitens* wurde von der IT ein Programm entwickelt, mit deren Hilfe Anamnesedaten, Untersuchungsergebnisse und die Beratungsdokumentation direkt eingetragen und an die Untersuchungsperson geschickt werden können. *Drittens* wird die Beratung unter Verwendung eines Tablets durchgeführt, um diese etwa durch das Abspielen von Filmen interaktiv zu gestalten. Im Zuge dieser Digitalisierungsstrategie wurde auch das WLAN in der Klinik eingerichtet. Die Einrichtung erfolgte zwar generell für das Haus, die Einführung der Erstberatung wird jedoch als Auslöser gesehen. Somit hat das neue Erstberatungstool nach Einschätzung der befragten angestellten Person indirekt zur Digitalisierung des Hauses in nicht unerheblichem Maße beigetragen.

Als wichtiger **Auslöser** des Prozesses wird neben Überlegungen zu Gewinnsteigerungen und Innovation eine Veränderung in der Inhaberschaft genannt. Diese Veränderung brachte neue Impulse und Erfahrungen der neuen Inhaber:innen aus anderen Kontexten in die Klinik – und führte neben

[10] Eine ähnliche (allerdings nicht kostenfreie) Erstberatung gab es zwar schon länger, sie wurde aber im Zuge dieses Veränderungsprozesses ausgeweitet, um mehr Menschen anzusprechen.

generellen umfassenden Veränderungen in den betrieblichen Strukturen auch zu der Einführung des Tools zur Erstberatung. Folglich war die neue Inhaberschaft auch der zentrale Treiber des Prozesses. Da es in der Klinik keinen Betriebsrat gibt, erfolgte zur Einführung des Tools kein Prozess der institutionalisierten **Beteiligung**. Die Beschäftigten wurden zunächst durch die Information über das Projekt und danach per Durchführung der Maßnahmen in den Veränderungsprozess eingebunden. Das Tool wurde ihnen zu Beginn in einer Teamsitzung von der Geschäftsführung vorgestellt; die Beschäftigten setzten das Projekt entsprechend der Vorgaben um. Die Reaktion der Belegschaft war zunächst zurückhaltend; es kamen verschiedene Fragen auf insbesondere zu der Erforderlichkeit und Geeignetheit der Maßnahmen sowie der veränderten Dienstzeiten. Bedenken der Belegschaft existierten insbesondere zur Einführung der neuen Technologien. Entsprechend musste zunächst das Vertrauen in Neuerungen und besonders die Technologie bei der Belegschaft geschaffen werden. Die Bedenken wurden in Teamsitzungen mit der Geschäftsführung und den Ärzt:innen besprochen. Diese sorgten für entsprechende Aufklärung, um den Bedenken zu begegnen und die Vorteile der neuen Technologien – etwa die Zeitersparnisse – herauszustellen.

Als innerbetriebliche **Herausforderungen** werden insbesondere organisatorische Aufgaben genannt, wie etwa die zeitliche und räumliche Organisation: Diese führt zu spezifischen Herausforderungen bei den Beteiligten, „alles unter einen Hut“ zu bekommen. Zunächst wurde ein Raum sowohl für die Aufnahmen von Patient:innen als auch für die Erstberatung genutzt, was spezifische Absprachen zwischen dem Aufnahme- und dem Erstberatungsteam erforderlich machte. Zwischen der ersten und der zweiten Befragungsrunde erfolgte ein Umzug der Räumlichkeiten, um die Erstberatung und die Patient:innenaufnahme zu entzerren. Auch die Neuorganisation und Neuzuweisung von Arbeitsaufgaben an die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen durch das neue Tool werden als Herausforderungen genannt, sodass diese **Beschäftigtengruppen** als besonders betroffen von der Veränderung benannt werden. Außerbetriebliche Herausforderungen werden nicht genannt, im Gegenteil: Für die Kund:innen stellt die Einführung des Tools eine Verbesserung dar.

Bei dem Transformationsprozess wurden verschiedene **Ressourcen** mobilisiert: Generell wird die Notwendigkeit der Aneignung spezialisierten Wissens für das neue Tool herausgestellt, die durch entsprechende Schulungen und Fortbildungen kontinuierlich gewährleistet wird. Auch werden Ressourcen durch die externen Netzwerke der neuen Inhaberschaft mobilisiert, sodass auf entsprechendes externes Wissen zugegriffen werden kann. Ein weiterer **förderlicher Faktor** bei der Umsetzung des Veränderungsprozesses ist die Beteiligung von Arbeitnehmer:innen im Sinne der Teamarbeit. So wird der Zusammenhalt durch die gemeinsame Arbeit an dem Tool gestärkt, unterstützt durch regelmäßige Teamsitzungen. Da die Arbeitsroutinen häufig mit den Patient:innen, aber ohne zusätzliche Kolleg:innen, stattfinden, stellt eine gute Vernetzung und ein intensiver Austausch einen wichtigen förderlichen Faktor dar. Die durch die Einführung des Erstberatungstools verringerte Arbeitsflexibilität wird als **hemmender Faktor** bei der Umsetzung gesehen – wobei generell die Flexibilität von Arbeitszeiten entsprechend den Wünschen der Beschäftigten hoch ist.

3.2.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Beschäftigte rücken näher zusammen – „Homeoffice tut dem Miteinander nicht gut“

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona

Die Betroffenheit des Betriebs durch die Corona-Pandemie wird von der Personalleitung als eher mäßig wahrgenommen und hat von der ersten zur zweiten Pandemiephase eher noch abgenommen.[11] Es wird berichtet, dass im ersten Lockdown die Patient:innen noch vorsichtiger

[11] Die befragte Person vonseiten der Arbeitnehmer:innen bestätigt diese Einschätzung mit Bezug auf das eingeführte Erstberatungstool.

waren und es hier mehr Absagen gab – die Operationen sind Selbstzahlerleistungen und die Patient:innen waren finanziell vorsichtiger. Teile der Chirurgie waren entsprechend etwas stärker vom Lockdown betroffen als andere Teilbereiche der Klinik. Im zweiten Lockdown waren die Patient:innen wieder „mutiger" und es waren kaum noch Stornierungen zu verzeichnen. Die Corona-Pandemie war im Zeitraum der ersten Interviews kaum noch spürbar; die Operationen fanden regulär statt. Diese Entwicklung wird in der zweiten Befragungsrunde bestätigt – der Betrieb verzeichnet sogar einen Patient:innenzuwachs und gestiegene Umsätze.

Unterschiede zwischen der ersten und zweiten Pandemiephase bestanden zum einen in einer zunehmenden Verschärfung der Maßnahmen: Neuerungen in Abstands- und Ablaufplänen führten zu räumlichen Herausforderungen bei den Beschäftigten. Die Cafeteria wurde aufgrund von Vorgaben des Gesundheitsamtes für die Patient:innen geschlossen. Gleichzeitig wurde in der ersten Pandemiephase aufgrund von mehr Unsicherheit und mehr Zeit durch den Patient:innenrückgang mehr ausprobiert. In der dritten Phase der Pandemie (zweite Befragungsrunde) wird eine zunehmende Routine beschrieben. Neue Vorgaben sind ein „Dauerthema" (Personalleitung), immer wieder werden Prozesse umgestellt, was einmal mehr, einmal weniger belastend eingeschätzt wird, das „Thema regt aber keinen mehr auf" (ebd.). Die Maßnahmen sind gut in den Arbeitsalltag integriert, und es wird ein insgesamt unkomplizierter, unaufgeregter Arbeitsalltag beschrieben.

Unabhängig von den konkreten Maßnahmen wird die Pandemie als sich nähernde Bedrohung wahrgenommen, wenngleich bislang nur bei sehr wenigen Beschäftigten das SARS-CoV-2-Virus nachgewiesen wurde. Ermüdungs- und Belastungsgefühle, etwa durch das permanente Maskentragen, nehmen zu, dies führt allerdings auch zu einem deutlich zunehmenden Zusammenhalt im Team. Vor allem im ersten Lockdown hatten die Beschäftigten durch den Rückgang der Patient:innenzahlen mehr Zeit, miteinander zu kommunizieren und zu interagieren. Das verstärkt die gute Stimmung im Team.

Tabelle 2: Fall 1: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	*Betroffenheit: Teils/teils* • Rückgang der Patient:innenzahlen • Einführung und Ausprobieren der Maßnahmen • Unsicherheit bei den Beschäftigten
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: Wenig bis gar nicht* • Stabilisierung der Patient:innenzahlen (Regulärbetrieb) • Verschärfung der Maßnahmen • Unsicherheit bei den Beschäftigten geht zurück • Zunehmende Ermüdungs- und Belastungsgefühle • Steigender Zusammenhalt zwischen den Beschäftigten
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: Wenig* • Zunahme der Patient:innenzahlen • Routinierte Anpassung und Umsetzung der Maßnahmen • Zunehmende Ermüdungs- und Belastungsgefühle • Steigender Zusammenhalt zwischen den Beschäftigten

Insgesamt werden die Maßnahmen als adäquat zum Überstehen der Krise und der Rückkehr zum „Regelbetrieb" bewertet. Unter anderem haben sie dazu beigetragen, dass bislang nur zwei SARS-CoV-2-Fälle in der Belegschaft zu verzeichnen sind. Das wird als durchaus erstaunlich bewertet – und unterstreicht die Wirksamkeit der Maßnahmen –, da viele Patient:innen im Haus ein- und ausgehen und permanent an das korrekte Tragen der Masken erinnert werden müssen. Aber: Alle

Beschäftigten sind diszipliniert und arbeiten mit. Einige Maßnahmen werden sogar als geeignet angesehen, nach der Pandemie erhalten zu bleiben. So hat sich etwa die telefonische Terminerinnerung vor den OP-Terminen bewährt. Räumliche Veränderungen führen zu weniger „Getümmel“ im Wartebereich (befragte Person der Arbeitnehmerseite), auch das könnte bleiben. Zudem laufen die Gespräche ohne Begleitperson schneller und effizienter. Dieser Vorteil muss jedoch mit dem Nachteil abgewogen werden, dass Gespräche in Anwesenheit einer Begleitperson für die Patient:innen angenehmer sind. Auch Hygienemaßnahmen könnten in reduzierter Form bleiben, da sich dadurch auch der allgemeine Krankenstand verringert. Schließlich wird der „gute Teamgeist“ (Personalleitung) als eine positive Entwicklung bezeichnet, der möglicherweise nach der Corona-Pandemie bestehen bleiben könnte.

Anpassungsmaßnahmen

Als Maßnahmen zum Umgang mit der Pandemie wurden in der ersten Befragungsrunde insbesondere folgende genannt:

Tabelle 3: Fall 1: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene	Gesundheit
• Arbeitnehmer:innen-freundliche Personalanpassun-gen (Überstunden abfeiern, ins zeitliche Minus gehen) • Homeoffice für die Verwaltung	• Arbeit in Kohorten (Zusammenarbeit gleicher Personen in gleichen Zeitfenstern) • Abstände bei den Untersuchungen • Scheibe zwischen Patient:in und Erstberater:in im Raum der Erstuntersuchung • Patient:innen dürfen keine Begleitperson mehr mitbringen • Auseinandergezo-gene Tische, maximale Personenzahlen in Aufenthaltsräumen	• Kontinuierliche Erarbeitung, Schulung und Kontrolle von Hygienekonzepten durch Hygienebeauftragte • Patient:innen bekommen anstelle eines Mittagessens ein Lunchpaket • Die Cafeteria ist für Patient:innen geschlossen • Die Beschäftigten tragen immer (außer im Einzelbüro) medizinischen Mund-Nase-Schutz/FFP2-Masken	• Fieber messen der Patient:innen und Ausfüllen eines Fragebogens (Symptome etc.) am Empfang • Patient:innen werden einen Tag vor Erscheinen angerufen, befragt und aufgeklärt • Schnelltests für die Beschäftigten

Diese Anpassungsmaßnahmen haben sich zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde nur in unwesentlichen Details geändert – mit wenigen Ausnahmen: Neben der Impfung der Beschäftigten wurden die Selbsttestungen ausgeweitet (zweimal pro Woche für die Beschäftigten). Da die Testung am Arbeitsplatz als zu zeitintensiv wahrgenommen wird, läuft zum Zeitpunkt der zweiten Befragung ein Pilotprojekt, bei dem die Selbsttestungen anstelle dessen vor der Arbeit zuhause durchgeführt werden. Weiterhin kann der Kohortenbetrieb aktuell nicht mehr aufrechterhalten werden; gerade der Bereich der Verwaltung ist vor Ort durch mehr Homeoffice ausgedünnt. Der Betrieb arbeitet also wieder bereichsübergreifend zusammen. Die Homeoffice-Richtlinien wurden umgesetzt und Homeoffice findet verstärkt statt.

Insgesamt wird der Betrieb als krisenfest bewertet. Aus dem Grunde wurden viele vom Gesetzgeber angebotene Maßnahmen, z. B. Kurzarbeitergeld, als nicht sinnvoll oder lohnenswert angesehen.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen
Für die Beschäftigtengruppen in der Patient:innenversorgung ergeben sich z. T. große Herausforderungen. Besonders das Tragen der Maske stellt in der alltäglichen Arbeit und speziell bei der Erstberatung eine Hürde dar. Die Untersuchungen sind zum Teil sehr feingliedrig und erfordern Präzision, sodass etwa eine beschlagene Brille oder eine sonstige Einschränkung des Sichtfeldes für diese Untersuchungen hinderlich sind. Generell werden Untersuchungen, bei denen sehr dicht an den Patienten bzw. der Patientin gearbeitet werden muss, als unangenehm von allen Beteiligten wahrgenommen.

Diese Herausforderungen haben sich bis zum Zeitpunkt der zweiten Befragung nochmals verschärft. Insbesondere die Empfangsmitarbeiter:innen sind eine zunehmend belastete Personengruppe, da sie Fragebögen ausfüllen lassen müssen und hoher Erklärungsbedarf besteht. Die Patient:innen reagieren zunehmend unfreundlich, auch weil sie keine Begleitperson mitbringen dürfen, Masken tragen und in Einzelfällen (stationäre Patient:innen werden in der Klinik getestet) einen negativen Test vorweisen müssen.
Schließlich führt die (möglicherweise pandemiebedingte) zunehmende Nachfrage nach den angebotenen Operationen zu erhöhter Arbeitslast, da das Team im Gegensatz zur Zunahme des Arbeitsvolumens nicht mitgewachsen ist. Somit arbeiten viele Beschäftigte derzeit an ihrer Belastungsgrenze und psychische Belastungen nehmen zu. Eine Zunahme von Krankenständen oder Kündigungen ist jedoch nicht zu beobachten.

Veränderte Kompetenzbedarfe
Da nahezu alle Beschäftigten aus dem Gesundheitswesen kommen und ein Grundverständnis für die Probleme der Pandemie mitbringen, erweisen sich die **fachlichen Kompetenzen** der Beschäftigten als sehr hilfreich bei der Bewältigung der Krise. Die eingeführten Hygiene- und Aufklärungsmaßnahmen sind dadurch bekannt und werden nicht hinterfragt. Insbesondere für die Personen am Empfang, die keine konkrete Gesundheitsausbildung mitbringen, haben sich die Kompetenzanforderungen verändert: Sie haben entsprechende Kenntnisse der Gesundheitsversorgung und Hygiene erworben und ihre Arbeitsinhalte haben sich grundlegend verändert (Fieber messen, Gesundheitsabfragen etc.). Hygienemaßnahmen, die sich alle neu oder vertiefend aneignen müssen, stärken die Potenziale der Beschäftigten. Wichtiger werdende **soziale Kompetenzen** sind Kommunikationsfähigkeit insbesondere beim Umgang mit Beschwerden sowie die Fähigkeit, Stress kompensieren zu können.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen
In der Zeit zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde fanden im Team der befragten Person der Arbeitnehmerseite Umstrukturierungen statt: Die Beschäftigten wurden in anderen Fachkompetenzen geschult, sodass sie bei pandemiebedingten Ausfällen von Kolleg:innen auch deren Arbeitsaufgaben übernehmen können (z. B. im OP unterstützen). Zudem wurde in den vergangenen Wochen immer eine Person in jedem Team in der Durchführung von PCR- und Schnelltests geschult, sodass diese die Testung der Kolleg:innen durchführen konnte.
Für soziale Kompetenzen etwa zur Kommunikationsfähigkeit beim Umgang mit Beschwerden gibt es bislang noch keine Schulungen. Durch die zunehmende Belastung der Beschäftigten zeigt die Leitung hier aber Verständnis bei Fehlern (Personalleitung).

Arbeitnehmerbeteiligung
Bei der Einbindung der Beschäftigten in die Prozesse wird insbesondere die wichtige Rolle des Hygieneteams betont. Dieses gab es schon immer, ihre Rolle wurde aber durch die Corona-Pandemie verstärkt. Die Hygienebeauftragten setzten sich von Anfang an mit den Hygienemaßnahmen auseinander und schulten die Beschäftigten. Hier wird sehr genau auf die korrekte Umsetzung der Maßnahmen geachtet. Ein bis zwei Beauftragte haben im Regelbetrieb permanent „einen Blick

darauf“ (befragte Person der Arbeitnehmerseite). Die Ärztin bzw. der Arzt des Hygieneteams schreibt Berichte, Informationszettel und Aufklärungs-E-Mails an die Beschäftigten und ist immer ansprechbar. Das wird als sehr positiv wahrgenommen. Das Hygieneteam arbeitet dabei auch im engen Austausch mit der Geschäftsführung. Optimierungsvorschläge seitens der Beschäftigten fließen zudem in regelmäßig stattfindende Sitzungen der Abteilungsleitung ein. Durch das Verfassen von Sitzungsprotokollen zum Nachlesen für alle Beschäftigten wird die interne Kommunikation gewährleistet.

Digitalisierung
Der Digitalisierungsgrad der Klinik wird als stark eingeschätzt; er hat sich durch die Pandemie nicht oder nur unwesentlich verändert. Auch zwischen den beiden Befragungsrunden ist kein weiterer „Digitalisierungsschub“ zu verzeichnen. Jedoch nehmen digitale Formate, z. B. Videokonferenzen in der Verwaltung, zu. Auch ist geplant, die Geräteausstattung weiter zu verbessern mit neuen Computern und modernen Untersuchungsgeräten, die noch präzisere Messungen vornehmen und diese papierlos im Haus übermitteln. Diese Entwicklungen haben allerdings weniger mit der Pandemie zu tun als mit dem generellen Ziel, mit der Zeit zu gehen und modern zu sein.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice
Unterstützend für die Beschäftigten sind Maßnahmen zur Regelung und weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Die Kommunikation erfolgte schon vor der Pandemie bereits vielfach über Telefon und E-Mails. Videokonferenzen sind hinzugekommen, jedoch vor allem in der Verwaltung, nicht im Bereich der Patient:innenversorgung. Teamleitendenrunden finden weiterhin in Präsenz statt, im Rahmen der geltenden Hygiene- und Abstandsregelungen. Regelmäßige Treffen der Teams mit der Geschäftsführung gibt es derzeit nicht, auch nicht digital. Individuelle Besprechungen mit der Geschäftsleitung sind aber weiterhin möglich; hierfür ist von der Geschäftsführung ein wöchentliches Zeitfenster vorgesehen. Der Austausch in Präsenz zwischen den Klinikstandorten sowie generelle Reisetätigkeiten wurden eingeschränkt.

Interne Schulungen werden vermehrt digitalisiert angeboten; die interne Akademie der Einrichtung wurde während der Pandemie verstärkt auf Webinare umgestellt. Das wird von der befragten Person der Arbeitnehmerseite begrüßt. So kann die Schulung zuhause beziehungsweise zu einem individuell günstigen Zeitpunkt angeschaut werden. Generell haben Schulungen auch zu spezifischen Kompetenzen, etwa der Patient:innenversorgung, zugenommen.

Die Bedeutung von Homeoffice für die Verwaltung und die IT hat zwischen den beiden Interviewrunden zugenommen und wurde auch unabhängig von den gesetzlichen Vorgaben weiter forciert. Besondere Schwierigkeiten ergaben sich insbesondere beim technischen Support. Die Vorteile des Homeoffice, neben der Erwerbstätigkeit auch andere Termine wie z. B. Arztbesuche wahrnehmen zu können, schlägt sich laut der befragten Personalleitung mitunter auf die Nichteinhaltung der Kernarbeitszeit nieder. Die Beschäftigten im Homeoffice machen demnach viel „nebenher“ und kommunizieren das auch. Das wird auf der Leitungsebene mitunter kritisch gesehen. Deutlich wird, dass nach dem Wegfall der gesetzlichen Vorgaben solche Aspekte nochmal klarer geregelt und kritische Punkte von der Leitungsebene kommuniziert werden müssen. Offen bleibt, inwieweit der größere Tätigkeitsspielraum zuhause Entlastung bringt oder doch auch neue Belastungen im Hinblick auf Entgrenzung von Beruf und Privatleben schafft. Generell sind alle Beschäftigten im Homeoffice weiterhin erreichbar und helfen zeitnah bei Problemen. Schnelle Lösungen vor Ort bei spezifischen Patient:innenfragen sind allerdings durch das Homeoffice eingeschränkt.

Durch das Homeoffice werden Veränderungen in der Art der Zusammenarbeit für die betroffenen Abteilungen (Verwaltung) berichtet: Es findet eine gewisse Entfremdung statt; „das Homeoffice tut dem Miteinander nicht gut“ (Personalleitung). Der als zu gering angesehene Austausch mündet in einer tendenziell rückläufigen Identifikation mit dem Betrieb bzw. dem jeweiligen Team. Für die Präsenzarbeit ist demgegenüber ein starker Zusammenhalt entstanden; durch das Homeoffice treten der Wert und die Vorteile der Präsenzarbeit deutlicher hervor. Eine gewisse Missgunst gegenüber den Homeoffice-Beschäftigten ist zu beobachten, aber hier wird kein nachhaltiger negativer Effekt erwartet. Auch wird nicht erwartet, dass Homeoffice nach der Pandemie im signifikanten Ausmaß erhalten bleiben wird.

Der eingeschränkte soziale Austausch durch das Homeoffice wird einerseits als einschränkend für kreative Prozesse eingeschätzt, andererseits als produktivitätserhöhend.

3.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Selbstzahlerleistungen werden stärker nachgefragt

Als erste Einschätzung, welche Auswirkung die Corona-Pandemie auf die Einführung des Erstberatungstools haben könnte, wurde in der ersten Befragungsrunde noch von einem Rückgang der Patient:innenanzahl ausgegangen. Allerdings fand dieser vor allem in der ersten Pandemiewelle statt. In der zweiten Befragungsrunde wird sogar eine pandemiebedingte Verstärkung festgestellt. So ist der Betrieb derzeit ausgebucht, was mit den Lockdowns in Verbindung gebracht werden kann: Die Betroffenen verfügen über mehr Zeit und Geld. Es finden mehr Erstberatungen statt, mehr OPs und es wurden neue Geräte angeschafft.

Die Ziele des Veränderungsprozesses wurden allerdings noch nicht vollständig erreicht. Der Erstberatungscheck wurde innovativer gestaltet, jedoch ist das Digitalisierungspotenzial noch nicht ausgeschöpft. Beispielsweise wird die Patient:innenmappe mit Informationsmaterial nach wie vor in Papierform ausgehändigt. Auch ist die Raumgestaltung für den Erstberatungscheck nicht im Zeitplan. Grundsätzlich wurde trotz Pandemie die Gelassenheit bewahrt und der Prozess mit viel Augenmaß an die veränderte Situation angepasst.

3.2.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Transparente und pragmatische Führung – Weniger Bürokratie

Was hat der Betrieb aus der Krise gelernt? Ein zentraler Aspekt für das Durchstehen der Krise ist die Art der Führung. Diese muss stets mit “viel Weitblick, ohne ängstlich zu sein und still zu stehen“ (Personalleitung), den Rahmen stecken, innerhalb dessen der Klinikalltag so gut wie möglich weitergeführt werden kann. Die Leitung hat dabei stets transparent gehandelt und war als Ansprechpartner immer verfügbar. Wichtig war, bei dem hohen Ausmaß an Bürokratie einen möglichst pragmatischen Weg zu gehen und z. B. aus dem Thema Homeoffice keinen „bürokratischen Akt“ (ebd.) zu machen.

Generell werden positive Auswirkungen der Pandemie auf die Betriebskultur betont. Der stärkere Teamzusammenhalt wird demnach nachhaltig sein, und das Gefühl, die Krise gemeistert zu haben, wird die Beschäftigten stärken. Obwohl die Stimmung angespannt ist, wirkt sich das nicht negativ auf das Team aus. Im Gegenteil: Man wird aufgefangen und unterstützt sich gegenseitig. Es gibt wenig Reibung oder Streit, sondern viel Verständnis. Alle halten sich an die Hygienemaßnahmen, alle ziehen an einem Strang – das hat zum Teamzusammenhalt beigetragen. Die Zufriedenheit ist nicht zuletzt auch aufgrund der hohen Sicherheit des Arbeitsplatzes hoch, die Eigenverantwortung im Handeln (etwa bei Schnupfen zuhause bleiben) ebenfalls.

Im Hinblick auf den Veränderungsprozess wird als wichtig erachtet, von der Erstberatung überzeugt zu sein. Ehrlichkeit auch dann, wenn ein:e Patient:in für eine OP nicht geeignet ist, ist dabei zentral. Das Patient:innenwohl stehe im Vordergrund, nicht die Zahlen (befragte Person der Arbeitnehmerseite). Dafür bekommen die Beschäftigten viel positives Feedback von den Patient:innen.

Was hätte man rückblickend anders machen können? Hätte man von der Pandemie und deren Dauer gewusst, hätte man die Raumschwierigkeiten und Platzprobleme von Anfang an besser im Blick haben können – bevor die Patient:innenzahlen steigen. Ansonsten sind sich aber beide Befragten einig, dass zur Bekämpfung der Pandemie wenig hätte anders gemacht werden können: Der Betrieb wird mit viel Augenmaß durch die Krise geführt.

Was sind die Erwartungen an die Politik? Von der Politik wird eine Reduktion der Bürokratie gewünscht. Das „Einmischen" der Politik in die Gestaltung der Arbeitsbeziehung wird als schwierig empfunden, zumal nicht alle Regelungen für jeden Betrieb gleichermaßen funktionieren können. Der Wunsch nach mehr Optionen und Flexibilität bei der Ausgestaltung von Maßnahmen bei gleichzeitig größerer Klarheit an Informationen ist entsprechend hoch. Mehr finanzielle Unterstützung der Patient:innen bei OPs, die derzeit noch als Schönheitsoperationen gelten, die Lebensqualität der Betroffenen aber signifikant verbessern können, kann auch den Betrieb zugutekommen und ihm dabei helfen, im Sinne der Patient:innen innovativ zu bleiben.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Der krisenfeste Betrieb ist geprägt durch Innovationsfähigkeit und Teamzusammenhalt. Die Digitalisierung wird vorangebracht, und der eingeführte Veränderungsprozess trägt zur Digitalisierung des Betriebs bei.
- Die Corona-Maßnahmen werden zielgerichtet eingeführt und umgesetzt und führen den Betrieb durch die Krise. Der Teamzusammenhalt wird durch die gemeinsamen Krisenerfahrungen gestärkt.
- Durch die disziplinierte Mitarbeit aller Beschäftigten zeigen die Maßnahmen eine hohe Wirksamkeit. Der Betrieb ist derzeit nur noch wenig von der Pandemie betroffen.
- Homeoffice wird aufgrund des dort höheren Tätigkeitsspielraums teils kritisch gesehen, führt zu Entfremdung und erhöht gleichzeitig die Wertigkeit der Präsenzarbeit.
- Die fachlichen Kompetenzen und Qualifikationen der Belegschaft sind wichtige Ressourcen sowohl beim Veränderungsprozess als auch bei der Einführung und Umsetzung der Corona-Maßnahmen. Schulungen haben zugenommen und finden vermehrt digital statt.
- Der Umgang mit Patient:innen-Konflikten wird in der Pandemie zunehmend zur Belastung und wird als soziale Kompetenz wichtiger. Auch die Corona-Maßnahmen werden als zunehmend belastend empfunden, etwa bei Untersuchungen, die viel Präzision erfordern.
- Die Belegschaft wird über Veränderungen in Form von Sitzungen und anderen Informationsquellen informiert. Für die Akzeptanz von Veränderungen wird Aufklärung betrieben. Bei den Corona-Maßnahmen ist das Hygieneteam die Schnittstelle zwischen Belegschaft und Leitung.
- Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess zeigen sich insbesondere in Form einer zunehmenden Nachfrage nach OPs. Das ist gut für den Betrieb, erhöht aber auch die Arbeitslast der Beschäftigten.
- Erwartungen an die Politik mit Bezug auf die Pandemie sind eine Reduktion der Bürokratie und mehr Flexibilität bei der Ausgestaltung der Maßnahmen.

3.3 Fall 2: Pflegeeinrichtung: Städtischer Eigenbetrieb

Die Pflegeeinrichtung, die durch eine städtische Kommune betrieben wird, betreut derzeit rund 1.000 Pflegebedürftige an verschiedenen Standorten und bietet darüber hinaus verschiedene Angebote zur ambulanten Unterstützung, Tagespflege, Rehabilitation und Ergotherapie sowie Kurzzeitpflege. Mit rund 600 Beschäftigten handelt es sich um eine vergleichsweise große Einrichtung mit einer konstanten und während der Corona-Pandemie sogar noch steigenden Beschäftigungsentwicklung. Die Einrichtung hat, wie in der Pflege üblich, mit ca. 80 Prozent einen hohen Frauenanteil. Dieser spiegelt sich auch in der Führungsebene wider: Mit rund 75 Prozent ist der Frauenanteil hier kaum niedriger als in der Gesamtbelegschaft.

3.3.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie – Digitalisierungsprozess: Personalmangel verlangt nachhaltige Lösungen unter Einbindung der Beschäftigten

Die Digitalisierung der Einrichtung wurde im Jahr 2012 mit dem Eintritt der Werksleitung entscheidend vorangetrieben. Entscheidendster **Auslöser** des Prozesses waren der damalige finanzielle Druck verbunden mit Investitionsstau und Personalmangel, unter dem die Einrichtung stand. Die Herausforderung, die es zu meistern galt, war die Verbesserung der Marktposition bei gleichzeitiger Einhaltung des Anspruchs, Pflegebedürftige bestmöglich zu betreuen.

Ziel war es demzufolge, technologische Entwicklungen in der Pflege bei gleichzeitig knappem Personal aufzugreifen. Weitere **außerbetriebliche Auslöser** waren: *erstens* die elektronische Pflegedokumentation als Impuls von außen. Dies steht im Zusammenhang mit generellen gesellschaftlichen Modernisierungen und Digitalisierungsanforderungen, bei denen die Pflegeeinrichtung laut dem Personalratsvorsitz nicht stehenbleiben dürfe. *Zweitens* verstärkte eine Ausschreibung des Bundes den Impuls, einen Praxisraum zur Erprobung von Pflegetechnologien einzurichten, und bot eine finanzielle Grundlage. *Drittens* standen bauliche Maßnahmen an, bei denen veränderte Wünsche der Patient:innen nach neuen und individualisierten Formen der Pflege – z. B. mehr Einzelzimmer – bei der Digitalisierungsstrategie mitgedacht werden mussten. **Innerbetrieblicher Auslöser** war die Fehleranfälligkeit einer zeitaufwendigen dezentralen Pflegedokumentation infolge zeitlicher Überlastung des Personals.

Die neu eingestellte Werksleitung war, gemeinsam mit einem dafür aufgestellten Team, bestehend aus sieben sogenannten Teilprojekten, der entscheidende **Treiber** des Prozesses: „Entscheidend bei einem solchen Prozess ist es, wer der Leiter ist“ (Werksleitung). Angestrebt wurde eine Vorreiterrolle, ein „Lichtpunkt“ (Personalratsvorsitz) in der Pflege.

Die umfassenden **Maßnahmen**, die daraufhin in die Wege geleitet wurden, waren *erstens* die Einführung der elektronischen Pflegedokumentation. *Zweitens* wurden parallel dazu die baulichen Maßnahmen der Häuser unter Berücksichtigung neuer Technologien (WLAN, Transportsysteme, Logistik) vorangetrieben. Die Einrichtung der Häuser sollte alle Dimensionen menschlicher Bedürfnisse ansprechen (sogenannte „5D-Häuser“). *Drittens* wurde mit der erfolgreichen Bewerbung auf die Förderausschreibung des Bundes der erwähnte Praxisraum eingerichtet. Die dort erprobten Pflegetechnologien sollen simultan ethische, rechtliche und finanzielle Aspekte berücksichtigen und

entsprechende Transparenz am Markt schaffen.[12] Die Hersteller können sich dafür bewerben, ihr Produkt (derzeit noch kostenlos) im realen Setting zu testen.
Der **Personalrat** wurde von Beginn an in die gesamte Umsetzung eingebunden. Pro Teilprojekt wurde ein Ratsmitglied in den dafür aufgestellten Lenkungsausschuss involviert. Er hat also großen Einfluss bei den Entscheidungen: „Ohne Einbindung des Personalrats läuft nichts" (Personalratsvorsitz). Über die Zeit ging allerdings laut der Werksleitung die aktive Teilnahme zurück: Projektverzögerungen wirkten sich auf die Motivation der Beteiligten aus. Auch der Personalratsvorsitz betont, er wünsche sich, dass die Dinge schneller laufen würden. Insgesamt seien die Entscheidungswege zu lang und zu schwerfällig und er begrüße, dass die Werksleitung versuche, die Dinge zu beschleunigen. Ansonsten wurden die geplanten Änderungen vom Personalrat begrüßt. Bedenken hatte er insbesondere bei der Einführung der IT-Systeme (Überwachung, Datenschutz, IT-Sicherheit und Leistungsüberwachung). Es erfolgten Abstimmungs- und Freigabeprozesse, um entsprechende Akzeptanz in diesen Bereichen zu schaffen. Auch die Schulungskonzepte müssen aus Sicht des Personalrates verbessert werden. Bislang erfolgen Einarbeitungen noch häufig auf freiwilliger Initiative durch Kolleg:innen.

Der Informationsfluss an die **Beschäftigten** mittels Teamsitzungen und Unterlagen, zunehmend auch gefördert durch technische Möglichkeiten, wird als umfassend beschrieben („Alles wird gläsern gemacht", Personalratsvorsitz). Die Organisation der Beteiligung der Beschäftigten erfolgte insbesondere über die Werksleitung selbst, unterstützt durch das zugehörige Team. Auch der Personalrat sorgt für Transparenz. Die Beschäftigten werden in die Arbeits- und Projektgruppen über alle Berufsgruppen hinweg eingebunden, Informationen über Beteiligungsmöglichkeiten erfolgen über Aushänge und direkte Ansprachen durch Vorgesetzte. Die Beteiligung der Mitarbeitenden bei dem Veränderungsprozess wird als wichtig erachtet. Bedenken seitens der Beschäftigten bezogen sich laut der Werksleitung auf Fragen der Standardisierung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung. Eine solche Standardisierung traf auf eher verfestigte Strukturen bei den Arbeitsprozessen in den verschiedenen Häusern. Die Vereinheitlichung der Strukturen stieß bei der mittleren Führungsebene auf Bedenken, für die ein Konsens gesucht wurde. Gleichzeitig wurde im Rahmen des Veränderungsprozesses auch eine Dezentralisierung von Entscheidungswegen angestrebt, um das Potenzial der Beschäftigten zu fördern. Das führte zu Verschiebungen in den Entscheidungskompetenzen und stieß bei Entscheidungsträger:innen auf Widerstand.

Somit war die **Herausforderung** für den Veränderungsprozess laut der Werksleitung groß, alle Beteiligten (sowohl inner- als auch außerbetrieblich, hier die Beteiligung durch die Stadt) bei den Veränderungen mitzunehmen und in diesem Zuge möglichst schnelle Erfolge vorweisen zu können. Auch der Personalratsvorsitz verdeutlicht die langwierigen und komplexen Entscheidungswege und -prozesse sowie Kommunikationswege innerhalb und außerhalb der Einrichtung.

Besonders vom Prozess und den Maßnahmen betroffene **Beschäftigtengruppen** sind laut Werksleitung die Führungskräfte, also Abteilungs-, Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen. Diese mussten sich in den Arbeitsprozessen besonders umstellen, insbesondere beim Controlling. Aber auch die Mitarbeiter:innen mussten die Umstellung der Pflegedokumentation meistern. Gerade die in hoher Zahl vertretenen älteren Beschäftigten werden vom Personalratsvorsitz als besonders betroffen benannt. Sie seien nicht mit modernen Technologien aufgewachsen. Einige Pflegefachkräfte hätten sich sogar „degradieren" lassen, da die Pflegehelfer:innen in geringerem Ausmaß mit der digitalen Pflegedokumentation arbeiten. Auch das Hilfspersonal sei von der

[12] So reicht es beispielsweise für die technologische Entwicklung eines Dekubitusbetts nicht aus, die Patient:innen lediglich zu drehen. Darüber hinaus muss auch etwa die menschliche Komponente berücksichtigt werden, z. B. der Wunsch nach zwischenmenschlichem Kontakt.

Einführung der elektronischen Pflegedokumentation indirekt betroffen. Sie müssen nun in höherem Ausmaß als zuvor dokumentationspflichtige Informationen über die Patient:innen an das Fachpersonal weitergeben.

Aus **gleichstellungsrelevanter Perspektive** spielen laut Personalratsvorsitz sprachliche Probleme eine Rolle. Ein Großteil der Pflegehelfenden sei inzwischen nicht deutschsprachig. Sie hätten kein Problem mit der Digitalisierung selbst, wohl aber mit den sprachlichen Erfordernissen bei der Pflegedokumentation.
Als **Ressourcen** bei dem Veränderungsprozess konnten – neben dem Bund als wichtige externe Ressource und Fördermittelgeber – insbesondere die Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten mobilisiert werden: Die Werksleitung betont dabei die Wichtigkeit, die Beschäftigten möglichst eigenständig arbeiten und selbständig Entscheidungen treffen zu lassen. Je weiter der Prozess fortschritt, desto weniger wurde die Werksleitung in Entscheidungen direkt involviert; sie konnte auf die richtige Umsetzung vertrauen. Als entsprechend förderlich wird diese Ressource in Verbindung mit der direkten Beteiligung der Beschäftigten am Prozess eingeschätzt: „Kompetenzen und Qualifikationen als Ressourcen funktionieren!“ Der Personalratsvorsitz sieht die mangelnden IT-Kenntnisse der Beschäftigten allerdings als **hinderlich** für den Prozess an. Teile des Personals werden „abgehängt“, da sie sich nicht weiterbilden. Auch wird die Standardisierung von (digitalisierten) Arbeitsabläufen, die damit rückläufige Flexibilität in der Arbeitsorganisation und die Verdichtung von Arbeitsprozessen von beiden Interviewpartner:innen als hinderlicher Faktor für den weiteren Fortgang des Umsetzungsprozesses genannt.

Neben dem Personalrat wird auch die **direkte Beteiligung der Arbeitnehmer:innen** durch die Stärkung der Zusammenarbeit vom Personalratsvorsitz als hilfreiche Ressource genannt. So wird etwa bei der Schulung neuer Kolleg:innen viel Eigeninitiative gezeigt. Die Interessierten bringen den Prozess voran und unterstützen die anderen.[13]

Von dem Personalratsvorsitz werden darüber hinaus die sozialen beruflichen Wertvorstellungen des Pflegepersonals als hinderlich für die Digitalisierung herausgestellt: Die Motivation, in die Pflege zu gehen, sei es, anderen Menschen helfen zu wollen; dies sei häufig ein bewusster Schritt hin zu Menschen. Der Umgang mit Technologie stehe konträr zu diesem Berufsverständnis.

3.3.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Transparenz und Anerkennung sind das A und O – psychische Belastungen nehmen zu

Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie
Die Einrichtung war in der ersten Befragungsrunde stark von der Corona-Pandemie betroffen. Die Betroffenheit hatte sich von der ersten zur zweiten Pandemiewelle nochmals verstärkt. Grund waren die hohen Infektionszahlen von Bewohner:innen und Beschäftigten – und auch mehrere Todesfälle infolge der Pandemie: „Wir wurden regelrecht überrollt!“ (Personalratsvorsitz). Als städtische Einrichtung wurde vor Ort eine auch für die Stadt geöffnete Isolierstation eingerichtet. Das führte zu großen Umstellungen in den Prozessen der Einrichtung, z. B. zu speziellen Schulungen der Teams in der Isolierstation.

Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung hat sich die Situation allerdings entspannt, die Betroffenheit wird als nur noch gering bewertet. Bereits vor Einführung der Impfungen wurde vorausschauend eine

[13] Der Zusammenhalt sorgt allerdings teilweise auch dafür, dass neue Kolleg:innen nur schwer Zugang ins Team bekommen.

entsprechende Infrastruktur im Hause geschaffen, sodass sehr früh mit den Impfungen der Beschäftigten und der Einwohner:innen begonnen werden konnte. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung hat die Einrichtung keine Coronafälle mehr zu verzeichnen, nur noch Fälle aus anderen Einrichtungen müssen versorgt werden („Die Lage hat sich komplett entspannt", Personalratsvorsitz). Alle Beteiligten haben über die Zeit dazugelernt (hygienisch, organisatorisch) und verfügen somit über mehr Sicherheit in den neuen Handlungsabläufen. Die Akteur:innen der Einrichtung haben einen Umgang mit der Pandemie gelernt, wenngleich die psychische Belastung weiterhin hoch ist. Die Maßnahmen werden als adäquat zum Überstehen der Krise und zur Rückkehr zum „Regelbetrieb" eingeschätzt. Die Versorgung konnte und kann mit einem „gemeinsamen immensen Kraftakt" (Werksleitung) aufrechterhalten werden. Maßnahmen, die Teil eines neuen „Regelbetriebs" werden könnten, beinhalten der Werksleitung zufolge neben neuen Denkmustern im Hygiene- und Abstandsverhalten auch neuartige (digitalisierte) Vernetzungsstrukturen: So stärkt die Telemedizin die Schnittstellen mit den Krankenhäusern und eine von der Einrichtung schon vor der Corona-Pandemie entwickelte Angehörigen-App hat sich erst mit der Pandemie durchgesetzt.

Allerdings zeigen sich auch Ermüdungserscheinungen bei den Kontakt- und Hygienemaßnahmen. Viele Beschäftigte wünschen sich eine Rückkehr zur Normalität und zeigen zunehmend Abwehrhaltungen, etwa gegen Kontaktbeschränkungen.

Tabelle 4: Fall 2: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	*Betroffenheit: Stark* • Hohe Infektionszahlen im Hause • Einrichtung einer Isolierstation • Schaffung einer Impfinfrastruktur
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: Sehr stark/Stark* • Hohe Infektionszahlen im Hause • Beginn mit Impfungen Ende Dezember 2020 • Schaffung neuer Vernetzungsstrukturen zur Kommunikation • Neue Denkmuster im Hygiene- und Abstandsverhalten • Zunehmende Routine
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: Wenig/Gar nicht* • Geringe bis gar keine Infektionen im Hause • Beschäftigte und Bewohner weitgehend durchgeimpft • Zunehmende Routine • Zunehmende Abwehr gegen Hygiene- und Abstandsverhalten

Anpassungsmaßnahmen

Als Maßnahme zum Umgang mit der Corona-Pandemie wurde ein umfassendes Konzept erarbeitet, das Handlungsanweisungen und -empfehlungen auf der Managementebene, bei Pflege- und sonstigen Prozessen (z. B. Essensversorgung) enthält. Die Werksleitung verdeutlicht: „Der Schutz der Mitarbeiter:innen und Bewohner:innen stand von Anfang an im Zentrum."

In den Interviews der ersten Interviewrunde wurden folgende Punkte besonders herausgestellt:

Tabelle 5: Fall 2: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene
• Homeoffice für bestimmte Beschäftigtengruppen, etwa der Verwaltung und der Leitung • Schonung der nach einer Corona-Infektion zurückkehrenden, von der Krankheit geschwächten Beschäftigten (z. B. kürzere Arbeitszeiten) [a] • Kompensation der Ausfälle von infiziertem Personal; Umverteilung auf die unterschiedlichen Häuser und Abteilungen sowie Neueinstellungen	• Einrichtung einer Isolierstation (hier unterstützt die Einrichtung auch andere Häuser) • Einrichtung von Schleusen • räumliche Veränderungen etwa bei den Umkleidekabinen	• Erhöhung der Reinigungsrhythmen • Umstellen der Essensversorgung • sofortige Einführung von FFP2-Masken • Routinen zum An- und Ausziehen der Schutzkleidung • Antigen-Testungen für die Beschäftigten • regelmäßige PCR-Tests • Schnelltests für alle, die in die Einrichtung kommen • Einrichtung von Lüftungssystemen

[a] Noch nicht verschriftlichtes Konzept.

Zwischen der ersten und der zweiten Befragung fanden nochmals Veränderungen bei den Maßnahmen statt:

- Einrichtung einer Kurzzeitpflegestation für Krankenhaus-Patient:innen: Zur Entlastung der Krankenhäuser wurden Corona-Patient:innen mit geringer Infektiosität aus Krankenhäusern aufgenommen.
- Testungen: Prozesse zu Testungen wurden angepasst (Besuchertests, Erhöhung der Testrhythmen der Beschäftigten)
- Organisation der Impfungen: Nicht nur für Beschäftigte und Bewohner:innen, sondern auch für Neuaufnahmen wurden Impfprozesse etabliert.
- Schulungen: Verschiedene Gruppen „helfender Hände“ (z. B. Rotes Kreuz und Bundeswehr) mussten speziell etwa zu Hygiene geschult werden.
- Personalanpassungen: Wurde in den ersten beiden Pandemiephasen das Personal aufgestockt, muss dieses nun aufgrund sinkender Bettenbelegungen wieder abgebaut werden. Kurzfristig eingestelltes Personal wird nicht weiterbeschäftigt, Arbeitszeiterhöhungen werden wieder zurückgenommen.

Die Einrichtung hatte aber von Beginn der Pandemie an ein ausgereiftes Konzept, welches nur in bestimmten Punkten sukzessive angepasst werden muss. Insgesamt wurde vorausschauend gehandelt, z. B. hat die Einrichtung bereits vor ihrer Wiedereröffnung für Besucher:innen ein fertiges Konzept zur Umsetzung vorliegen.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Besonders betroffene Beschäftigtengruppen sind diejenigen mit Kontakt zu Bewohner:innen. Die Verwaltung ist etwas weniger betroffen, hier wurden im Laufe der Zeit die Maßnahmen etwas reduziert (etwa die Testpflicht). Generell sind aber alle Beschäftigtengruppen stark betroffen, und die emotionalen Belastungen insbesondere durch Ängste sind hoch. So machen sich die Beschäftigten häufig Vorwürfe, bei einem Infektionsfall einen Fehler gemacht zu haben. Hinzu kommen Ängste, sich selbst anzustecken und die eigene Familie zu gefährden. Auch erleben es die Beschäftigten als belastend zu sehen, wie die Bewohner:innen durch das Fehlen sozialer Kontakte betroffen sind und z. T. depressiv werden. Körperliche Belastungen resultieren aus dem permanenten Tragen der Schutzkleidung, selbst bei vollständiger Impfung. Die Kontaktbeschränkungen und Abstandsregeln

widersprechen der Berufsauffassung in der Langzeitpflege, mit den Bewohner:innen zusammenzuleben und deren Leben mitzugestalten; auch dieser Widerspruch wird als belastend wahrgenommen. Die Beschäftigten sind zunehmend müde, genervt und „ausgepowert", ebenso haben die Belastungen mitunter zu Kündigungen geführt. Entlastungen zeigen sich, wenn überhaupt, durch die geringeren Bettenbelegungen und den seltener gewordenen alltäglichen Umgang mit Angehörigen.

Veränderte Kompetenzbedarfe
Die **fachliche Kompetenz** der Beschäftigten (Versorgung und Hygiene) hat sich als sehr hilfreich in der Krise erwiesen. Zwischen der ersten und der zweiten Befragung sind die Fachkompetenzen durch den täglichen Umgang mit Hygiene- und Abstandsregeln weiter gewachsen. Jede:r Beschäftigte setzt die Maßnahmen gewissenhaft um und ist sich möglicher Konsequenzen (z. B. bei Nichteinhaltung) bewusst.

Auch die vielfach hohe **soziale Kompetenz** des Pflegepersonals ist hilfreich: Die angespannte Situation bietet viel Konfliktpotenzial und erfordert einen entsprechend sensiblen zwischenmenschlichen Umgang. Das hat sich zwischen den beiden Befragungsrunden nochmals verschärft, durch die zunehmenden Belastungen der Beschäftigten. Die engagierte Berufsauffassung und der Mut der Beschäftigten, trotz Angst vor Infektionen in den Stationen zu arbeiten, werden als sehr positiv herausgestellt.

Insbesondere im Krisenmanagement steigen die Kompetenzanforderungen in der Pandemie. Hier steht das Management vor der Anforderung, flexibel zu agieren und handlungsfähig zu bleiben. Zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde hat sich das Krisenmanagement nochmals verbessert: Die Beteiligten gingen zunehmend stärker ins Handeln und „haben ihre Rolle begriffen" (Werksleitung): Es sei demnach erstaunlich, welche Potenziale in Richtung Selbständigkeit und Entscheidungswille durch die Pandemie freigesetzt wurden. In vielen Angelegenheiten konnte die Werksleitung ohne eigenes Eingreifen auf die korrekte Umsetzung der Prozesse vertrauen. Auch die kommunikativen Kompetenzen verbesserten sich durch die Pandemie: Die Verantwortlichen in der Einrichtung haben gelernt, besser und schneller „in die Breite" zu kommunizieren. Dadurch sind ein neues Kommunikationsverhalten und eine neue Besprechungskultur entstanden.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen
Hygieneschulungen stärken die Kompetenzen und Potenziale der Beschäftigten. Schulungen und Fortbildungen zur Stärkung der fachlichen Kompetenzen finden in neuen Formaten statt, in kleinen Gruppen und vor Ort auf den Stationen. Aufgrund sprachlicher Barrieren müssen Hilfskräfte zum Teil, etwa zum richtigen Umgang mit Masken, unterstützt werden. Zur Stärkung der sozialen Kompetenzen und zum Umgang mit Belastungen bestehen Angebote zur Supervision, die allerdings nur wenig in Anspruch genommen werden.

Zentrale Maßnahme, um die Beschäftigten zu unterstützen, ist die Anerkennung: Diese äußert sich nicht nur finanziell und in Form von Dankbarkeit durch Vorgesetzte, sondern auch durch die wertschätzende Haltung bei der Einführung von Maßnahmen. Der Einsatz von Maßnahmen muss unter anderem durch den Personalrat transparent gemacht und erklärt werden. Dann ist auch die Bereitschaft zur Umsetzung höher: „Transparenz und Anerkennung sind das A und O!" (Personalratsvorsitz).

Arbeitnehmerbeteiligung
Beim Umgang mit der Corona-Pandemie wird die Arbeitnehmerbeteiligung von beiden Interviewpartner:innen als besonders wichtig erachtet. Üblicherweise richten sich dabei die

Beschäftigten mit ihrem Anliegen an den Personalrat, dieser wendet sich anschließend an den Werksleiter. Auch existieren verschiedene Informationskanäle: Der Personalrat informiert zu verschiedenen Themen (z. B. Impfung), und über einen „Infoticker" werden die Beschäftigten regelmäßig nach Bedarf informiert. Auch finden regelmäßige Telefonkonferenzen der Werksleitung mit allen Führungskräften statt, zur aktuellen Situation, zu Prozess- und Dokumentationsthemen sowie zur Hygiene.

Digitalisierung
Der Digitalisierungsstand der Einrichtung war vor der Pandemie eher gering, wird aber kontinuierlich vorangetrieben. Zwar fand kein weiterer Digitalisierungsschub zwischen den beiden Befragungen mehr statt, aber sie wurde weiter vorangebracht. Während der Pandemie hat die Einrichtung mit der Stadt ein Strategiepapier mit verschiedenen Zielen formuliert: Die Digitalisierung des Dokumentmanagementsystems (das beinhaltet die Digitalisierung von Personaleinstellungsprozessen), die Entwicklung einer Besucher-App zur Besuchsorganisation und die Weiterentwicklung des E-Learnings für Hygieneschulungen. Insgesamt wird der Digitalisierungsprozess durch die Organisationsstruktur einer städtischen Einrichtung, die vielschichtige Abstimmungsprozesse erfordert, jedoch eher gehemmt.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice
Wesentliche Änderungen in der Arbeitsorganisation zeigen sich in veränderten Besprechungsformaten. Bereichsübergreifende Besprechungen wurden zur Kontaktverringerung reduziert. Generell finden Besprechungen verstärkt über Videoformate statt, allerdings vor allem in der Verwaltung, die über die entsprechende technische Ausstattung verfügt. Im Pflegebereich fehlt derzeit noch die Infrastruktur für digitalisierte Kommunikationsformen. Diese ist bereits in Planung, aber noch nicht verfügbar. Zunehmende Arbeitszeitflexibilisierungen in den Dienstplänen durch pandemiebedingte Personalumverteilungen gehen teils auf Kosten der Beschäftigten: So werden ursprünglich festgelegte Dienstpläne häufig bei einer personellen Umverteilung auf ein anderes Haus umgestellt, je nach den aktuellen Bedarfen. Hier wird viel Flexibilität von den Beschäftigten erwartet, was als belastend wahrgenommen wird. Schulungen werden zunehmend – statt zentraler stationsübergreifender Formate – dezentralisiert und in kleineren Gruppen angeboten. Auf diese Weise kann stärker auf die individuellen Belange und Fragen der Beteiligten eingegangen werden. Gleichzeitig gehen diese Formate auf Kosten des stationsübergreifenden Austauschs. Derzeit wird für Schulungen zu Hygiene, Arbeitssicherheit und Qualitätsstandards ein E-Learning-System getestet. Hier ist die Werksleitung im Austausch mit dem Personalrat, um Fragen der Verrechnung der Arbeitszeit bei der Teilnahme an einem E-Learning-Modul zu klären.

Homeoffice wird für Beschäftigte, für deren Arbeit keine Präsenz notwendig ist, ermöglicht (Verwaltung, Personalabteilung, Buchhaltung). Üblicherweise wird in den entsprechenden Abteilungen Präsenz im Wechsel durchgeführt, sodass stets mindestens eine Person vor Ort ist und beispielsweise Unterschriften leisten kann. Auch der Leitung wurde Homeoffice ermöglicht, aber nicht in Anspruch genommen. Der Leitungsebene war es wichtig, vor Ort zu sein und Präsenz zu zeigen. Diese Präsenz hat positive Auswirkungen auf das Gemeinschaftsgefühl gehabt. Besonders entlastend hat sich Homeoffice auf Beschäftigte mit Kindern ausgewirkt.

Eine nachhaltige Veränderung hinsichtlich der Art der Zusammenarbeit im Betrieb durch das Homeoffice fand den Befragten zufolge nicht statt. Homeoffice wird eher als ein „notwendiges Übel" angesehen – alle seien froh, wenn sie wieder regulär in Präsenz arbeiten könnten (Werksleitung). Die Präsenzarbeit wird durch die Pandemie zunehmend wertgeschätzt. Einen (produktiven) Mehrwert bringt Homeoffice bei konzeptionellen Prozessen durch die Möglichkeit einer störungsfreieren, klareren Fixierung auf die zu bearbeitbaren Themen (z. B. das Schreiben von Berichten). Bei Fragen

der Zusammenarbeit, Abstimmungsprozessen und dem Austragen oder auch Vermeiden von Konflikten ist jedoch Homeoffice hinderlich (und verringert die Produktivität). Das ist besonders bei der Personalführung ein Problem. Hier beeinträchtigt das Homeoffice und die damit verbundene digitale Kommunikation die persönliche Beziehung, wenngleich die generelle Informationsweitergabe sogar schneller und effizienter stattfinden kann. Die Prozesse werden ohne Präsenz als insgesamt eher erschwert wahrgenommen („Wenn ich jemanden brauche, ist er nicht da“ (Personalratsvorsitz).

3.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Corona-Pandemie als Chance für eine effizientere Gestaltung von digitalen (Dokumentations-)Prozessen

Die Auswirkung der Pandemie auf den Digitalisierungsprozess beinhaltet der Werksleitung zufolge sowohl hemmende als auch verstärkende Aspekte: So musste die Beschaffung einer neuen Software gestoppt werden, Produkttestungen im Praxisraum finden derzeit nicht statt und die WLAN-Verkabelung der Gebäude als Teil der baulichen Maßnahmen sowie die Einführung von mobilen Endgeräten im Pflegedienst sind nicht im Zeitplan. Prozesse der Digitalisierung im Rahmen der Personalentwicklung, Leistungsbeurteilungen, Bedarfsermittlungen sowie der Essensversorgung wurden gebremst. Ein Trackingsystem für die Tagespflege konnte nicht umgesetzt werden.

Gleichzeitig ist der Lerneffekt durch die Krise für die IT groß, und verschiedene Produkte, wie z. B. die Angehörigen-App, erwiesen sich als erfolgreich. Laut dem Personalratsvorsitzenden trägt die Pandemie dazu bei, digitalisierte Dokumentationsprozesse zeitsparender und effizienter zu gestalten: Durch die krisenbedingte Verschlankung von Prozessen wird ihre Praxistauglichkeit auch in reduzierter Form deutlich.

Das Ziel, technologische Entwicklungen bei gleichzeitig knappem Personal zu fördern, wurde aufgegriffen, allerdings nicht vollständig erreicht: So ergeben sich punktuelle Entlastungen durch technologische Entwicklungen (z. B. bei der Behandlung von Dekubituswunden). Für eine umfassende Entlastung des Pflegepersonals braucht es jedoch ein flächendeckendes Konzept.

Die Pandemie trug insgesamt dazu bei, den Veränderungsprozess nachhaltiger zu gestalten: Die Führung ist durch die Krise stärker zusammengewachsen und hat eine Unterstützungskultur und die Einführung entsprechender Kommunikationsstrukturen (regelmäßige Absprachen, Konferenzen, Informationskanäle) befördert. Das wirkt sich auch positiv auf den Digitalisierungs- und Transformationsprozesse generell aus: So stehe und falle Veränderung mit der Art der Führung (Werksleitung). Zudem hat die Corona-Pandemie dazu beigetragen, den Digitalisierungsprozess aufgrund der Verschlankung von Prozessen arbeitnehmer:innenfreundlicher zu gestalten. Allerdings erfordert die Pandemie auch eine hohe Flexibilität von den Beschäftigten, da sie sich permanent auf Veränderungen einstellen und dazulernen müssen.

Der Digitalisierungsprozess war kein wesentlicher Einflussfaktor zur erfolgreichen Bewältigung der Pandemie, hat aber punktuell Entlastung gebracht, etwa durch die digitalisierte und dadurch effizientere Kommunikation und die Angehörigen-App, welche die Akzeptanz für Digitalisierung auch bei den Angehörigen erhöht hat.

3.3.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Zentrale Strukturen, vorausschauendes Denken und schnelle Entscheidungen – „Vor die Lage kommen“

Was hat der Betrieb aus der Krise gelernt? Laut der Werksleitung war zum einen wichtig zu erleben, welche Bedeutung der Zusammenhalt hat, gepaart mit einer Kultur der gegenseitigen Unterstützung. Das sei eine Haltungsfrage, die sich entwickelt habe. Zum anderen wurde auf der organisatorischen Seite die Erfahrung gemacht, wie wichtig eine zentrale Steuerung in der Krise ist. Der Erfolgsfaktor seien hier Menschen, die Informationen filtern und dann in die Fläche geben. Es brauche also zentrale Strukturen, die Handlungssicherheit geben. „Vor die Lage kommen“, ein Begriff aus dem Katastrophenschutz, wurde auf der Führungsebene verinnerlicht: Für eine Führung in Zeiten der Krise und Transformation ist demnach eine vorausdenkende Haltung hilfreich. Sie müsse schnell und mutig auch bei Unsicherheit entscheiden und Entscheidungen gegebenenfalls auch zurücknehmen. Gleichzeitig muss sie in der Kommunikation Ängsten begegnen, offen und transparent sein. Die Beschäftigten haben sich laut dem Personalratsvorsitz mit großem Einsatz „durchgekämpft“, sehr bewusst und mit viel Energie auf die Situation eingestellt und auch gelernt, Fehlschläge auszuhalten und aus Fehlern zu lernen.

Was hätte man rückblickend anders machen können? Die Einrichtung selbst hat bestmöglich gehandelt mit den o. g. Erfolgsfaktoren. Der Austausch, die Vernetzung mit anderen Einrichtungen wurde allerdings zu spät organisiert. Die Folge waren eigentlich vermeidbare Doppelstrukturen. Ressourcen hätten stärker zwischen den Einrichtungen ausgetauscht werden können. Die mangelnde Vernetzung war insbesondere für kleinere Einrichtungen ein Problem. Auch eine bessere technische Ausstattung von Anfang an (mit Laptops und Tablets) hätte bestimmte Probleme vermeiden können. Letzten Endes kann aber der Werksleitung zufolge nie alles zu Beginn eines Prozesses genau ausgeplant und von Anfang an berücksichtigt werden. Zielführender ist demgegenüber ein Raum für Flexibilität in Transformationsprozessen, mit Menschen, die vorausschauend im Prozess mitdenken. Beispielsweise hat die Einrichtung frühzeitig Impfungen und Testungen (noch vor ihrer Einführung) organisiert. Das strategische, vorausschauende Denken ist dabei eine Kernaufgabe des Managements, wobei solche Managementqualifikationen in der Pflegeausbildung derzeit noch nicht gut verankert sind.

Durch die Corona-Pandemie stieß die (noch vorher ausgesuchte) Software für die Pflegedokumentation an ihre Grenzen. Der Grund liegt in der mangelnden Flexibilität des Systems. Bestimmte Entwicklungen können durch das System nicht abgebildet werden. Das betrifft beispielsweise die Dokumentation der Impfungen; hierfür wurde ein separates Tabellendokument angelegt. Daher ist die Einrichtung derzeit auf der Suche nach einem neuen System mit einem Hersteller, der flexibel ohne zusätzliche Kosten Anpassungen vornehmen kann.

Was sind die Erwartungen an die Politik? Wichtig ist zum aktuellen Zeitpunkt der Krise, Voraussetzungen zu schaffen, wie die Gesellschaft generell und die Pflegeeinrichtungen im Speziellen wieder zur Normalität zurückkehren können. Weiterhin hofft die Einrichtung auf die Weiterführung des Rettungsschirms nach deren Auslaufen im Juni 2021. Er wird demnach zur Entlastung in der Pflege weiterhin benötigt, da die Einrichtung Zeit für ihre Regeneration braucht. Sollte ab Juni alles wieder so weiterlaufen, als gäbe es keine Pandemie, sind dem Personalratsvorsitz zufolge die Ressourcen in der Pflege bald aufgebraucht. Es besteht also die Notwendigkeit eines „Puffers“, eines Zeitraums, in der trotz abgeflauter Pandemie die Unterstützung weiter gewährleistet ist. Generell ist die Anerkennung und Honorierung der Leistungen in der Pflege durch die Politik wichtig, durch bessere Bezahlung, mehr Personal, eine bessere Personalbemessung und mehr Entlastung. Der Beruf muss demnach attraktiver werden, um Fachkräfte zu halten und neue zu gewinnen. Um Transformationsprozesse voranzubringen und die Innovationsfähigkeit von Einrichtungen zu

gewährleisten, sind finanzielle Mittel zum Beispiel für die IT-Ausstattung nötig. Hier (wie bei den Corona-Regelungen auch) dürfe nicht mit zweierlei Maß gemessen und die Wirtschaft bevorzugt werden (Personalratsvorsitz).

Infobox: Kernbeobachtungen

- Die Einrichtung ist geprägt durch einen hohen Innovationswillen auf Leitungsebene und ein starkes Pflegeverständnis auf Beschäftigtenebene. Beides wird in einem partizipativen Prozess zusammengebracht.
- Die Komplexität von Entscheidungs- und Kommunikationswegen insbesondere auch durch externe kommunale Restriktionen ist herausfordernd für Veränderungen.
- Beim Transformationsprozess und bei den Corona-Maßnahmen kann auf Fachkompetenzen der Beteiligten zurückgegriffen werden. Diese werden gefördert durch dezentrale und E-Learning-Schulungsformate. Es bestehen jedoch mangelnde IT-Kenntnisse und Sprachschwierigkeiten.
- Die Transparenz in Entscheidungswegen wird als wichtige Maßnahme zum Umgang mit der Pandemie erachtet, da dies Anerkennung und Akzeptanz schafft.
- Soziale Kompetenz, die das Pflegepersonal mitbringt, wie Umgang mit Konflikten, ist eine Schlüsselkompetenz beim Umgang mit der Corona-Pandemie. Insbesondere ein gestiegenes Krisenmanagement befähigt die Leitungsebene, die Einrichtung durch die Krise zu bringen.
- Psychische Belastungen, durch Ängste um sich und andere sowie vor Fehlern, nehmen stetig zu. Gegen Hygiene- und Abstandsregeln gibt es zunehmend Widerstand.
- Die Kontaktbeschränkungen widersprechen der Berufsauffassung in der Langzeitpflege, mit den Bewohner:innen zusammenzuleben und deren Leben mitzugestalten.
- Homeoffice schwächt Kommunikationsprozesse und ist eher ein „notwendiges Übel“. Der Wert von Präsenzarbeit steigt.
- Die Pandemie hemmt teilweise den Veränderungsprozess, bietet aber auch die Chance zur Vernetzung und zur Entschlackung von Prozessen. Die mangelnde Flexibilität der Software ist hinderlich.
- Vorausschauendes Denken und das Organisieren von Maßnahmen noch vor deren offizieller Einführung haben dazu geführt, dass sich die Corona-Lage der Einrichtung von anfänglich schwerer Betroffenheit aktuell entspannt hat.
- Eine besondere Maßnahme, die anfänglich viele Ressourcen gebunden hat, ist die Einrichtung einer Isolierstation für Coronafälle auch für andere Einrichtungen der Stadt.

3.4 Fall 3: Assistenzdienst für Menschen mit Behinderung, der ambulant persönliche Assistenz erbringt

Das Ziel der Einrichtung ist die Ermöglichung eines möglichst selbstbestimmten Lebens für Menschen mit Behinderung. Dazu stellt sie unter anderem einen Assistenzdienst bereit, der persönliche, im Hause ausgebildete, Assistent:innen an Assistenznehmer:innen vor Ort vermittelt. Aktuell sind zwischen 650 und 700 Personen im Betrieb beschäftigt; davon sind rund die Hälfte Frauen. Auf der mittleren Führungsebene (Pflegedienst- und Verwaltungsleitung, leitende Sozialarbeiter:innen) ist der Frauenanteil mit rund 80 Prozent überdurchschnittlich hoch, auf Vorstandsebene beträgt er rund 30 Prozent.

3.4.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Einführung des Haustarifvertrages – Höhergruppierung der Assistenzkräfte

Zentraler Transformationsprozess waren die Verhandlung, Refinanzierung und Umsetzung des Haustarifvertrages. Grundlage dieses Tarifvertrages bildeten der Tarifvertrag der Länder sowie bereits vorhandene Betriebsvereinbarungen. Die Übermittlung des Anforderungsschreibens der Tarifkommission an die Geschäftsführung war der „finale Auftakt" (Geschäftsführung) und somit **Auslöser** für den Prozess.

Weiterer Auslöser war der generelle Fachkräftemangel, welchem mit angemessenen Löhnen entgegengewirkt werden sollte. Ein Gesetzesurteil untermauerte zudem die wirtschaftliche Anerkennung von Tarifverträgen: Die Geldgeber dürfen demnach einen Tarifvertrag nicht mehr aufgrund von Unwirtschaftlichkeit ablehnen.[14] Das Interesse an der Initiierung des Haustarifvertrags war für die Pflegekassen und das Land (als Geldgeber und somit Verhandlungspartner der Einrichtung) entsprechend groß und ihre Beteiligung an dem ersten Vorgespräch zum Verhandlungsauftakt hoch. Generell bestand ein großes Interesse des Senats, die freien Träger nach Tarif zu bezahlen, und der Gewerkschaft für ein solches Gelingen. Die Beteiligten sind den Interviewpartner:innen zufolge aufeinander zugegangen; die Tarifkommission und die Geschäftsführung „zogen an einem Strang".

Insgesamt wurden die Forderungen der Tarifkommission mit einer gelungenen Refinanzierung erfolgreich umgesetzt. Die **Treiber** des Prozesses waren die Tarifkommission und Geschäftsführung/Arbeitgeber sowie die Gewerkschaft und die Belegschaft selbst (mit und ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft). Die Höhergruppierung der persönlichen Assistent:innen als Bestandteil des Haustarifvertrags war eine zentrale **Maßnahme** im Zuge der Veränderung. So müssen den Interviewpartner:innen zufolge die besonderen beruflichen Anforderungen dieser Berufsgruppe auch mit einer höheren Entlohnung wertgeschätzt werden: Der Kommunikationsprozess und die Regulierung von Nähe und Distanz im Kontakt mit den Assistenznehmenden sind spezifische Arbeitsanforderungen dieser Berufsgruppe und bilden den Schwerpunkt in der hausinternen Grundlagenqualifizierung und im innerbetrieblichen Fortbildungskonzept. Bei der Vermittlung der Assistent:innen handelt es sich um eine „Entscheidung füreinander" (Geschäftsführung) – die Beziehungsebene ist hier besonders wichtig, da das selbstbestimmte Leben und die Rechte der Assistenznehmer:innen weitestgehend gewahrt bleiben sollen.[15] Wichtig bei solchen Höhergruppierungen war stets die Kalkulation der Refinanzierung und die entsprechende Anerkennung durch die Geldgeber. Hierfür wurde von der Gewerkschaft ein Gutachten zur Bewertung der Assistenztätigkeit, ihrer besonderen Aufgaben und Anforderungen erstellt.

Der **Betriebsrat** wurde von Anfang an umfassend eingebunden. Einige der Betriebsratsmitglieder waren auch Teil der Tarifkommission. Der Betriebsrat war an allen Entscheidungen des Prozesses beteiligt. Jeder Schritt wurde über Betriebsversammlungen und Betriebsratssitzungen abgestimmt. Der Dialog war also umfassend und der Prozess insgesamt transparent. Bedenken seitens des Betriebsrats bestanden bei der Frage der Personalkosten für die Assistenzkräfte: Ihm zufolge bestand die Gefahr, dass die Assistenzkräfte nicht von den Tarifverhandlungen profitieren könnten. Grund dafür ist die Eingruppierungslogik der Gewerkschaft anhand von formalen Qualifizierungszeugnissen und Abschlüssen, über welche die Assistenzkräfte nicht verfügen (die betriebsinterne Qualifizierung zählt hier nicht). Der Betriebsrat setzte sich somit erfolgreich dafür ein, dass nicht nur Qualifizierte, sondern auch Unqualifizierte (Assistenzkräfte) im Haustarifvertrag höhergruppiert werden. Somit

[14] https://gesundheit-soziales.verdi.de/themen/gesundheitspolitik/++co++2819d7c4-444a-11e7-9a52-525400f67940 [Zugriff am 15.06.2021]

[15] Die Assistent:innen erbringen in der Einrichtung die Pflegeleistung bei den Assistenznehmenden. Die beschäftigten Pflegefachkräfte haben eine organisatorische bzw. steuernde Funktion im Arbeitsprozess und erbringen keine direkte Pflegeleistung.

sind Assistenzkräfte die vom Veränderungsprozess besonders positiv **betroffene Beschäftigtengruppe.** Sie erfuhren durch die Einführung des Haustarifvertrags einen besonders großen Gehaltssprung. Insbesondere bei den Bürobeschäftigten war der Gehaltssprung relational geringer.

Die Gewerkschaftsmitglieder unter den **Beschäftigten** wurden durch regelmäßige Kommissionssitzungen und Gewerkschaftsversammlungen in den Prozess eingebunden. Ein Austausch dieser Beschäftigtengruppe, über den Verhandlungsstand und die Wünsche der Belegschaft, erfolgte zudem in regelmäßigen Abständen in Betriebsgruppentreffen. Auch die anderen Beschäftigten ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft wurden über Betriebsversammlungen und einen regelmäßigen Newsletter informiert und einbezogen. Teilweise erfolgte die Informationsweitergabe zu dem Prozess auch informell außerhalb von Sitzungen. **Bedenken** der Belegschaft existierten laut Arbeitgeberseite insbesondere bei den Fragen der Refinanzierung. So bestand die Sorge einer mangelnden finanziellen Absicherung der Tariferhöhungen. Die Geschäftsführung konnte diese Sorge nachvollziehen. Daher spielte die Absicherung der Refinanzierung eine zentrale Rolle in dem Prozess. Weitere Sorgen der leitenden Angestellten und der Sozialpädagog:innen waren dem Betriebsrat zufolge zunehmende Schwierigkeiten bei der Bewilligung von Leistungen (Assistenzstunden) aufgrund der steigenden Lohnkosten. Innerhalb der Verwaltung bestand die Sorge eines Stellenabbaus oder des „Outsourcens“, etwa der Lohnbuchhaltung. Solche Befürchtungen wurden eher an den Betriebsrat herangetragen und dort besprochen. Das Vertrauen in die Verhandlungsführenden, durch den Tarifvertrag signifikante Verbesserungen zu erzielen, war jedoch groß.
Eine große innerbetriebliche **Herausforderung** des Veränderungsprozesses stellte das große Arbeitspaket zur Umsetzung des Haustarifvertrags für die Personalabteilung dar. Außerbetriebliche Herausforderung war laut Arbeitgeberseite die Kommunikation mit den externen Kostenträgern durch das lange andauernde Unterschriftsverfahren in anderen Bundesländern. So dauerte es beispielsweise ein halbes Jahr, bis die gültige Vergütungsvereinbarung von den Pflegekassen und dem Land unterschrieben wurde. Das war problematisch, da der Geschäftsführung in diesem Zeitraum kein rechtsverbindlicher Nachweis über den Abschluss der Vergütungsvereinbarungen vorlag, obwohl bereits die neuen Vergütungen des Haustarifvertrags gezahlt wurden.

Neben dem Betriebsrat selbst stellten die Kompetenzen und Qualifikationen der Belegschaft eine besondere **Ressource** dar, auf die zur Umsetzung des Prozesses zurückgegriffen werden konnte. Obgleich spezifisches Wissen zur Umsetzung des Tarifvertrags erst aufgebaut werden musste, konnten viele Beschäftigte ihre umfassenden politischen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen. Auch profitierte der Prozess von der großen Heterogenität im Bildungsprofil der Belegschaft, welches sich aus Menschen mit akademischem sowie mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund zusammensetzt. Dadurch konnte auf eine Vielfalt an Kompetenzen zurückgegriffen werden. Externe Ressourcen in Form eines regen Austauschs mit der Gewerkschaft und eines entsprechenden Informationsflusses waren für den Prozess ebenfalls von großer Bedeutung. Die zudem gemeinsam geführte Verhandlung mit einem anderen Assistenzdienst stellte auch einen regulativen Vorteil dar: Je mehr Menschen betroffen sind, desto stärker wird demnach der Prozess auch nach außen wahrgenommen. Eine weitere wichtige Ressource war das Selbstbild der Einrichtung bezüglich politischer Kultur, Transparenz und Kommunikation. Beispielsweise legt die Geschäftsführung stets die Geschäftszahlen offen und erklärt die Sachverhalte, wodurch Transparenz erzeugt wird.

Die vorherrschenden flexiblen Formen der Arbeitsorganisation (keine festen Arbeitszeiten und -orte) waren, aufgrund der eingeschränkten Erreichbarkeit der Beschäftigten durch den Betriebsrat und die Tarifkommission, für den Prozess **hinderlich**. Die direkte Arbeitnehmerbeteiligung war zwar stark, aber quantitativ in Relation zur Gesamtbelegschaft zu gering.

3.4.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Gewinn an Krisenmanagement, Belastung durch Arbeitsbedingungen, Schutzkleidung und Selbsttestungen

Entwicklungsphasen im Umgang mit der Pandemie

Im ersten Interview bewertete die Arbeitgeberseite die Einrichtung als sehr stark von der Pandemie betroffen. Die Arbeitnehmerseite stellte sogar eine Zunahme in der Betroffenheit von der ersten zur zweiten Pandemiephase fest. Zwar gab es wenige Coronafälle und keine Ausbrüche im Hause, jedoch waren die Anforderungen der Umsetzung der Maßnahmen hoch. Die Probleme in der ersten und der zweiten Pandemiephase waren dabei unterschiedlich: So lag das Problem zu Beginn der Krise insbesondere in dem schweren Zugang zu den Materialien (z. B. Schutzkleidung), in der zweiten Pandemiephase in der gestiegenen Arbeitsbelastung durch die Schutzmaßnahmen. Generell stellte zudem die gesamte Organisation rund um das „Materialienmanagement“ (die Lagerung und insbesondere die Verteilung der Materialien an die Beschäftigten) eine große Belastung dar.

Auch zum Zeitpunkt des zweiten Interviews ist die Einrichtung noch stark betroffen. So müssen die Beschäftigten in ihren Arbeitsabläufen stets beachten, dass sie es mit einer hochvulnerablen Personengruppe zu tun haben. Allerdings hat sich zwischen den Befragungen die Situation etwas entspannt: So hat die Einrichtung eine Routine im Umgang mit der Pandemie entwickelt, die Lieferungen und Abläufe sind stabil und auch organisatorisch sind sie „gut aufgestellt“. Das gilt auch für das Materialmanagement, welches mittlerweile zuverlässig geregelt ist. Die Maßnahmen werden von allen professionell umgesetzt, sodass der Infektionsschutz gewährleistet ist. Das zeigt sich an einer nach wie vor geringen Anzahl von Coronafällen im Hause.

Im Verlauf der Krise wurde ein gut funktionierendes Krisenmanagement mit routinierten Abläufen entwickelt: Auf der Leitungsebene werden Vorgaben- und Gesetzesänderungen zügig bearbeitet und in Handlungsabläufe übertragen. Die Einrichtung hat somit ein organisatorisches Gerüst geschaffen, welches für eine effiziente Umsetzung von Neuerungen sorgt. Auf diese Weise müssen bei neuen Auflagen nicht sämtliche Abläufe geändert, sondern können punktuell angepasst und ergänzt werden. Solche Anpassungen werden mit dem Betriebsrat und Arbeitssicherheitsausschuss stets abgestimmt.

Allerdings ist die Lage auch zum zweiten Interviewzeitpunkt nach wie vor herausfordernd, beispielsweise bezüglich der Organisation und Durchführung der Corona-Schnelltests. Die Beschäftigten empfinden die vorgeschriebenen regelmäßigen Testungen als starken Einschnitt und die Belastungen etwa durch das Tragen der Schutzmasken sind hoch. Die Ausweitung des Homeoffice für die Mehrzahl der Bürobeschäftigten erschwert zudem die Organisationsprozesse im Hause.

Tabelle 6: Fall 3: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	*Betroffenheit: Sehr stark (AG) / teils/teils (AN)* • Geringe Infektionszahlen • Schwieriges Materialmanagement
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: Sehr stark* • Geringe Infektionszahlen • Schwieriges Materialmanagement • Steigende Arbeitsbelastung durch Maßnahmen (Selbsttests, Schutzkleidung, Homeoffice)
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: Stark* • Geringe Infektionszahlen • Steigende Routine (Materialmanagement, Umsetzung der Maßnahmen, Krisenmanagement) • Hohe Arbeitsbelastung durch Maßnahmen

Anpassungsmaßnahmen

Die Maßnahmen der Corona-Pandemie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Tabelle 7: Fall 3: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Flexibilisierung Arbeitszeit/-ort	Kontakte	Hygiene/Gesundheit	Sonstiges
• Homeoffice-Möglichkeiten für die Verwaltung • Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf	• Umstellung der internen Qualifizierung der Assistenzkräfte von Gruppen- auf Kleingruppen- und Einzelqualifizierung bei möglichst gleichbleibendem Inhalt • Kontaktreduktion bei Dienstbesprechungen, Schulungen und Treffen durch Online-Formate	• Mund-Nase-Bedeckungen (erste Phase), FFP2-Masken (zweite Phase), Schutzkleidung • besondere Maßnahmen bei Assistenznehmer:innen, die in Quarantäne müssen (komplette Schutzkleidung, Flächendesinfektion etc.) • regelmäßige Selbsttests der Beschäftigten	• Schaffung eines Notfalleinsatzteams für den Einsatz bei von Corona oder Quarantäne betroffenen Assistenznehmenden

Die Assistent:innen des Notfalleinsatzteams werden zu besonderen Schutz- und Hygienemaßnahmen geschult und können sich speziell für die Assistenz von Corona-infizierten Assistenznehmenden bereiterklären.

Zwischen den beiden Befragungszeitpunkten haben die Beschäftigten Zugang zu Impfungen bekommen und wurden diesbezüglich aufgeklärt; die Arbeit im Homeoffice wurde zudem nochmals verstärkt umgesetzt, ebenfalls die Pflicht zu Selbsttestungen, und das Angebot von Schnelltests für Mitarbeiter:innen, die nicht in der Assistenz tätig sind, wurde geschaffen. Entgegen der Hoffnung des Betriebsrats wurden Selbsttests, die eine Handhabung erleichtern sollen (etwa Spucktests), in der Einrichtung nicht eingeführt, da nur die Tests entsprechend der Verordnungen des Landes Berlin und

der gesetzlichen Regelungen eingesetzt werden dürfen. Der Betriebsrat hatte hier auf entsprechende Erleichterungen für die Beschäftigten gehofft. Auch die Erst-Qualifizierungsmaßnahmen wurden zwischen den Befragungen angepasst: Sie finden nun nicht mehr als Einzelqualifizierung, sondern in Kleingruppenformaten statt; die Teilnehmenden testen sich vor Beginn der Schulungen. Wenn möglich wurden weitere Fortbildungen und Schulungen sowie Unterweisungen in digitalen Formaten umgesetzt.

Die Maßnahmen tragen den Befragten zufolge zum Überstehen der Krise und zur Rückkehr zum neuen „Regelbetrieb" bei. So ist anzunehmen, dass der flächendeckende Einsatz von Schnelltests zur Vermeidung von Ausbrüchen beiträgt (allerdings ist die Refinanzierung der Tests schwierig). Der Rettungsschirm vonseiten der Politik wird von der Arbeitgeberseite als unterstützend wahrgenommen. Auch der gute Kommunikationsfluss zwischen dem Pflegedienst und den Gesundheitsämtern wird positiv bewertet. Maßnahmen, die Teil eines neuen Regelbetriebs werden könnten, sind neben einer höheren Akzeptanz für Mund-Nasen-Bedeckungen digitale Anwendungen wie Videokonferenzen, Cloudlösungen und die digitalisierte Einbindung der Mitarbeiter:innen in die Dienstplanung.

Auch die neuen Möglichkeiten, die durch das Homeoffice geschaffen werden, könnten im Regelbetrieb erhalten bleiben. So kann die damit verbundene Entzerrung von Bürobelegungen ein ungestörteres Arbeiten ermöglichen.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Besonders betroffene Beschäftigtengruppen sind die Assistent:innen und Pflegefachkräfte aufgrund veränderter Anforderungen. Da insbesondere die Assistent:innen körpernahe Tätigkeiten ausführen müssen, sind ihre Arbeitsbedingungen laut Betriebsratsvorsitz durch die neu verordneten Maßnahmen, wie das Tragen von FFP2-Masken bei körpernahen Tätigkeiten im Einsatz und die engmaschige Anwendung von Schnelltests, besonders erschwert. Letzteres kann, neben Selbstverletzungen durch die Testung, bei positivem Ergebnis zu Problemen bei den Schichtübergaben führen: Der/die Vorgänger:in muss in diesem Fall vor Ort bei dem/der Assistenznehmer:in bleiben, bis ein Ersatz organisiert werden konnte. Das kann mitunter viel Zeit in Anspruch nehmen, in der ggf. auch wieder Assistenzleistung erbracht werden muss. Schließlich ist der Dienst bei einem/einer Assistenznehmer:in mit Corona-Verdacht extrem erschwert (etwa durch den Ganzkörperschutz). Auch die Assistent:innen des Rufbereitschaftsdienstes sind aufgrund besonders hoher Risiken durch wechselnde Einsätze und Kontakte besonders betroffen.

Generell ist für die Belegschaft der erschwerte soziale Austausch miteinander zunehmend belastend. Dienstbesprechungen sind wichtige Formate für den (im ambulanten Dienst generell erschwerten) Kontakt zwischen den Beschäftigten. Der Ersatz durch Videoformate ist nicht adäquat und wird zum Zeitpunkt des zweiten Interviews zunehmend als „zermürbend" von den Beschäftigten wahrgenommen.

Die psychische Belastung steigt zudem durch die, häufig als invasiv empfundenen, Selbstests und nicht zuletzt durch die geringeren Kompensationsmöglichkeiten in der Freizeit (Urlaubsreisen etc.). Auch stellen die stetigen neuen Informationen und Änderungen von Abläufen eine psychische Belastung dar, da die Beschäftigten stets befürchten müssen, Fehler zu machen, weil sie nicht auf dem neuesten Stand sind.

Die Belastungen äußern sich bislang nicht in erhöhten Krankenständen. Insgesamt würden sich die Beschäftigten jedoch mehr betriebliche Unterstützung für ihre Leistungen während der Corona-Pandemie wünschen. Dann wäre die Akzeptanz für die Maßnahmen und ihre Umsetzung höher. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews werden diese Schwierigkeiten und Belastungen verstärkt kommuniziert und es haben bereits einige Assistenzkräfte gekündigt. Auch wurden einigen

Assistenzkräften vonseiten der Leitung aufgrund des fehlenden Umsetzens von Maßnahmen gekündigt. Auch wenn es sich hierbei nur um Einzelfälle handelt, verdeutlichen sie aber die Schwierigkeiten aller Beteiligten.

Entlastungen zeigen sich durch die zunehmenden Impfmöglichkeiten sowie zum Teil durch den Rückgang von Arbeitswegen mit der Arbeit im Homeoffice. Für manche Beschäftigte bewirken digitale Teamtreffen eine Entlastung, da die Teilnahme vergleichsweise einfach ist. Wenngleich die Selbsttests für die Beschäftigten stark belastend sind, werden sie von den Assistenznehmenden, neben den Impfungen,[16] durch die abnehmende Sorge vor Ansteckung als große Entlastung empfunden. Dies entlastet wiederum die Beschäftigten, da sie weniger auf Ängste der Assistenznehmenden eingehen müssen.

Veränderte Kompetenzbedarfe

Die **fachlichen Kompetenzen** der Beschäftigten im Bereich Hygiene sind besonders hilfreich für den Umgang mit und das Überstehen der Krise. Die Bedeutung von Hygiene war bereits vor der Pandemie gut verankert. Diese Kompetenzanforderungen rund um Hygiene, Infektionsschutz und Selbstestung sind zwischen den beiden Befragungsrunden nochmals gestiegen.

Auch waren die Beschäftigten wegen der fehlenden Kommunikationsmöglichkeiten gezwungen, sich mit Fragen der Digitalisierung auseinanderzusetzen und eventuelle Defizite in entsprechenden Kompetenzen aufzuarbeiten. Ein „wegducken" ist laut Betriebsratsvorsitz nicht mehr möglich. Besondere Kompetenzanforderungen ergeben sich für den Mittelbau (Organisation, Sozialarbeit, Verwaltung) im digitalen Führen: Die Leitung eines Teams über Videokonferenzen ist herausfordernd und erfordert spezifische Kenntnisse.

Die **soziale Kompetenz** in Form eines hohen Verantwortungsbewusstseins für die hochvulnerablen Risikogruppen unter den Assistenznehmer:innen sorgt für eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung der Corona-Maßnahmen. Auch erfordert der Umgang mit den Ängsten der Assistenznehmer:innen entsprechendes Einfühlungsvermögen. Die Geschäftsführung und die Pflegedienstleitung gehen von einer weiteren Stärkung dieser Kompetenzen durch die täglichen Anforderungen von der ersten zur zweiten Befragungsrunde aus; das zeige sich etwa daran, dass sich ein Großteil der Assistent:innen stets bereiterklären würden, bei Verdachtsfällen bzw. Coronafällen unter den Assistenznehmenden weiter zu assistieren, ohne auf das Notfalleinsatzteam zurückzugreifen. Auch ging bei einem erforderlichen Krankenhausaufenthalt eines Klienten bzw. einer Klientin das Assistenzteam mit in das Krankenhaus, um dort weiter zu assistieren. Weiterhin wurde in den Bereichen Krisenmanagement, Flexibilität und Steuerung im Zuge der Corona-Pandemie an Kompetenz gewonnen.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen

Die Mitarbeiter:innen werden regelmäßig und umfangreich zu den besonderen Hygienemaßnahmen informiert und geschult. Durch die von der Einrichtung ausgeschrieben Stellen für das Notfalleinsatzteam und als Tester:innen, auf die sich viele Beschäftigte bewarben, ergaben sich neue Aufgaben und Kompetenzprofile. Die Organisationsstruktur mit kurzen Entscheidungswegen im Haus ist in der Krise von Vorteil; Flexibilität und Handlungsfähigkeit sind dadurch gegeben. Laut der Pflegedienstleitung ist dies eine gute Basis zur Weiterentwicklung des Krisenmanagements, denn in der Pandemie müssen häufig kurzfristig neue Maßnahmen entwickelt und zügig umgesetzt werden.

Für den Umgang mit emotionalen Problemen und Belastungen stehen stets Ansprechpartner:innen im Hause zur Verfügung, etwa die Sozialarbeiter:innen oder die Pflegefachkräfte für das jeweilige Assistenzteam. Das gab es schon immer, ist aber in der Pandemie besonders hilfreich.

[16] Die Assistenznehmenden fielen lange Zeit durch das Impfraster, da weder das Alterskriterium noch das der stationären Pflege griff.

Allerdings wünschen sich die Beschäftigten für die Förderung ihrer Potenziale, ähnlich wie beim Umgang mit Belastungen, eine stärkere betriebliche Unterstützung. Die als gering empfundene Unterstützung führt mitunter zu fehlender Toleranz bei der Umsetzung von Maßnahmen.

Arbeitnehmerbeteiligung
Bei der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen wird der Betriebsrat in den Krisenstab der Einrichtung eingebunden. Für das Notfalleinsatzteam wurde eine Betriebsvereinbarung erstellt, die u. a. eine höhere Vergütung durch einen Zuschlag regelt. Mit dem Betriebsrat und dem Arbeitssicherheitsausschuss wurde ein Pandemieplan verabschiedet. Häufig ist aber laut der Arbeitgeberseite aufgrund der Kurzfristigkeit und des schnellen Handlungsbedarfs keine offizielle Einbindung des Krisenstabs vor der Sitzung möglich. Zum Teil erfolgt die Einbindung dann vorab über Telefonate, wenn eine direkte und schnelle Information und Kommunikation mit dem Betriebsrat erforderlich ist. Der Betriebsrat kommuniziert die Maßnahmen über Newsletter. Wenn er mit Maßnahmen oder der Art ihrer Umsetzung nicht einverstanden ist, versucht er aber zu intervenieren. Auf diese Weise konnte zum Beispiel die Durchführung des Selbsttests der Assistenz am Arbeitsort zugunsten einer Testung zuhause (vor dem Einsatz) novelliert werden. Ein herausfordernder Aushandlungsprozess zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat stellte zum Zeitpunkt der zweiten Befragung die Frage nach der Zeitanrechnung für die Selbsttestungen und digitalen Schulungsformate dar. Insgesamt ist es für den Betriebsrat zudem schwierig und sehr arbeitsintensiv, die stetigen Änderungen in Verordnungen und Gesetzen zu überblicken.

Digitalisierung
Vor der Pandemie war die Einrichtung eher wenig digitalisiert. Durch die Pandemie gab es aber einen Digitalisierungsschub, mit einer entsprechenden technischen Ausstattung und der Umsetzung von Videokonferenzen. Letztere werden von der Leitungsebene als sehr vorteilhaft wahrgenommen. Insbesondere beim Vorstand und der Assistenznehmendenvertretung besteht durch den Wegfall von Wegstrecken ein klares Votum für das Beibehalten von Videokonferenzen auch nach der Corona-Pandemie. Auch von vielen Beschäftigten wird die digitale Umsetzung der Dienstbesprechungen positiv aufgenommen. Die Teilnehmerfrequenz hat sich durch die Videoformate erhöht, insbesondere von digitalisierungsaffinen Beschäftigten, die nun präsenter als zuvor sind. Andere (digitalisierungsferne) Beschäftigte bleiben dagegen außen vor.

Derzeit wird geprüft, inwieweit solche Videoformate auch nach der Pandemie zumindest teilweise erhalten bleiben können. Der Betriebsrat hat hier allerdings einen kritischeren Blick hinsichtlich steigender Belastungen für die Beschäftigten durch solche Formate. Zudem muss die Mitbestimmung an die Digitalisierung angepasst werden. Auch muss sichergestellt sein, dass alle Beschäftigten gleichermaßen Zugriff auf die neuen digitalen Formate haben. Eine entsprechende technische Ausstattung zuhause darf nicht vorausgesetzt werden.

Generell ist es wichtig, die digitalisierten Strukturen zu regulieren. Beispielsweise findet die Sicherheitsunterweisung nicht mehr in Form einer Schulung in Präsenz statt, sondern digital in Form von zugeschickten Videos und Informationsmaterial. Hier stellt sich die Frage nach der Anrechnung als Arbeitszeit und des Nachweises der Erfüllung der Fürsorgepflicht durch den Arbeitgeber.

Cloudlösungen zur Erleichterung der gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten und der Kommunikation innerhalb der Teams und mit Externen tragen ebenfalls zur weiteren Digitalisierung der Einrichtung bei. Diese befinden sich derzeit noch in der Testphase und in Abstimmung mit dem Betriebsrat.

Zwischen der ersten und zweiten Befragung fand kein weiterer Digitalisierungsschub statt; die laufenden Maßnahmen werden stetig weiterentwickelt. In der ambulanten Arbeit selbst ist bei

teilweise schon hoher Digitalisierung durch Sprachcomputer u. ä. keine pandemiebedingte zusätzliche Digitalisierung zu beobachten.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Um entsprechend der Vorgabe Unterbrechungen beim Tragen der FFP2-Masken für 30 Minuten nach 75 Minuten zu ermöglichen, wurden und werden Arbeitsabläufe stets in den Dienstplänen angepasst.

Zwischen den Befragungen hat Homeoffice für die Verwaltung, Sozialarbeit und die Pflegfachkräfte an Bedeutung gewonnen. Die Beschäftigten praktizieren meist Wechselmodelle zwischen Präsenz und Homeoffice. Das Homeoffice führt zu spezifischen Belastungen: So müssen die Beschäftigten vor Ort häufig mehr arbeiten, da im Homeoffice nicht alle Arbeitsvorgänge durchführbar sind. Die neuen Anforderungen an die Kommunikation durch die räumlichen Abstände bedeuten Zusatzarbeit: Absprachen sind aufwendiger; Kommunikationsprozesse bei Übergaben sowie der generelle Informationsfluss müssen neu geregelt werden. Die Übergaben zwischen den Personen erzeugen besonderen Druck bzgl. der Vollständigkeit in der Informationsweitergabe. Viele, insbesondere geimpfte, Beschäftigte wünschen sich zum Zeitpunkt des zweiten Interviews wieder mehr Präsenz. Auch für neu eingestellte Beschäftigte bedeutet Homeoffice einen erschwerten Einstieg, durch den fehlenden Austausch und die fehlende kollegiale Unterstützung.

Der Betriebsrat beschäftigt sich beim Thema Homeoffice insbesondere mit der Definition von Arbeitskosten, Arbeitszeit(-erfassung) und Vertrauensarbeitszeit. Im Falle einer Verstetigung von Homeoffice ist es laut Betriebsrat wichtig, entsprechende Regelungen zu schaffen.

Vorteile des Homeoffice ergeben sich durch das störungsfreiere Arbeiten. Bestimmte Tätigkeiten können im Homeoffice gut geleistet werden. Hier ist es allerdings wichtig, zwischen Arbeitsinhalten zu differenzieren: in solche, die Präsenzarbeit erfordern und solche, die im Homeoffice gut oder sogar besser auszuüben sind. Ist störungsfreies Arbeiten für eine bestimmte Aufgabe wichtig, kann diese unter bestimmten Bedingungen (z. B. die Wohnsituation) im Homeoffice besser und auch produktiver durchgeführt werden. Generell ist aber keine veränderte Produktivität durch vermehrtes Homeoffice zu verzeichnen.

Kinderbetreuung führt zu Belastungen im Homeoffice; manche Beschäftigte mit Kindern konnten von den neuen Homeoffice-Regelungen aber auch profitieren. In Fällen mit beengter Wohnsituation werden spezifisch zugeschnittene Wechselmodelle praktiziert, um ein störungsfreies Arbeiten zuhause zu ermöglichen. Generell gibt es aber durch den vergleichsweise hohen Altersdurchschnitt der Belegschaft nur wenige Beschäftigte mit jüngeren Kindern.

Inwieweit Homeoffice die Zusammenarbeit in der Einrichtung verändert, kann derzeit noch nicht beantwortet werden. Sowohl die Vorteile als auch die Nachteile etwa von Videokonferenzen werden wahrgenommen. Der Wegfall von informellen Absprachen ist problematisch. Das betrifft zum einen den Informationsaustausch etwa zur emotionalen oder körperlichen Verfassung von Assistenznehmenden bei Schichtübergabe. Zum anderen fallen auch informelle Absprachen zu neu angeschafften Gerätschaften und deren Handhabung weg. Solche Informationen sollen zwar formalisiert erfolgen, der informelle Austausch war jedoch erfahrungsgemäß meist zielführender. Auch für den Betriebsrat selbst hat sich die Zusammenarbeit verändert: So lassen sich die Betriebsräte laut Betriebsratsvorsitz bei Videoformaten schlechter in die Verantwortung bringen.

3.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Wertschätzung der Arbeit über angemessene Entlohnung gewinnt durch die Pandemie an Relevanz – Sorge über Neuverhandlung

Da der Veränderungsprozess – die Einführung des Haustarifvertrags – so gut wie abgeschlossen ist, wird hier kein direkter Einfluss der Corona-Pandemie mehr erwartet. Allerdings gab es zeitliche Konflikte: Der Haustarifvertrag stellte laut der Geschäftsführung ein „Riesenpaket" dar, das neben der Pandemie zu stemmen war. Die Umsetzung war insbesondere für die Beschäftigten der Personalverwaltung herausfordernd, auch aufgrund der Homeoffice-Situation.

Sorge bereitet allerdings die mögliche Neuverhandlung des Tarifvertrags nach Ablauf eines Jahres. Da die öffentliche Hand durch die Pandemie hohe Kosten hat, stellt sich die Frage eines für die Einrichtung positiven Ausgangs einer Neuverhandlung. Je länger die Pandemie andauert, desto schwieriger ist die Umsetzung guter Tariflöhne – obwohl gleichzeitig die Arbeitsbelastungen zunehmen, was sich eigentlich gehaltssteigernd auswirken sollte. Die Befragten der Arbeitgeberseite verdeutlichen zudem, dass eine Neuanpassung des Haustarifvertrages in Anlehnung an die neu verhandelte Entgelttabelle des TVL erst nach den Tarifverhandlungen der Länder erfolgen kann. Diese wiederum haben sich zeitlich verzögert – unklar ist, ob dies durch die Pandemie bedingt ist.

Durch die Einführung des Tarifvertrags während der Pandemie erhielten die Beschäftigten Gehaltssteigerungen. Das setzte das richtige Zeichen zum richtigen Zeitpunkt und hat die Toleranz und die Bereitschaft zur Umsetzung der Maßnahmen erhöht. Die Wertschätzung in Form einer gut bezahlten Arbeit – gerade auch während der Pandemie – wurde laut der Geschäftsführung und der Pflegedienstleitung von den Beschäftigten entsprechend wahrgenommen. Insofern hat der Transformationsprozess zu einer erfolgreichen Bewältigung der Corona-Krise beigetragen. In Anbetracht des sich durch die Pandemie verschärfenden Fachkräftemangels in der ambulanten Pflege ist die Anerkennung der Arbeit durch bessere Bezahlung zentral zur Gewinnung von Fachkräften. Ob der Haustarifvertrag die Gewinnung von Fachkräften erleichtern kann, kann zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht bewertet werden.

3.4.4 „Lessons Learned" und Erwartungen an die Politik: Proaktives, geordnetes Handeln – Aufwertung der Branche durch Ausbildungsoffensive

Was hat die Einrichtung aus der Krise gelernt? Die Corona-Krise wurde mit einem gewissen Maß an strukturiertem Vorgehen und einer geordneten Kommunikation sowie Maßnahmenplanung durchlaufen. Wichtig war der Leitung, nicht in Aktionismus zu verfallen und die Kommunikation nicht als Einbahnstraße (von oben nach unten) zu konzipieren. Ein „Lessons Learned", was in der Einrichtung besonders gut funktioniert hat, ist dem Betriebsratsvorsitz zufolge das proaktive Handeln der Geschäftsführung: Sie ist permanent auf die öffentliche Verwaltung zugegangen und hat Fragen zu Neuerungen und Umsetzungen von Verordnungen gestellt und Probleme signalisiert. Auch wurde sich die Einrichtung der sozialen Kompetenz im Sinne einer hohen Verbindlichkeit der Beschäftigten als Ressource bewusst, die zum geringen Infektionsgeschehen beigetragen hat. Schließlich hat die Einrichtung durch die Pandemie erkannt, dass sie im Bereich der Digitalisierung Nachholbedarf hat.

Was hätte man rückblickend anders machen können? Insgesamt ist die Einrichtung bisher gut durch die Krise gekommen. Die Einrichtung reagierte zeitnah auf Neuerungen und ging mit den „neuen Realitäten" um. Letzten Endes sind die Möglichkeiten der Einrichtung abhängig von den staatlichen Vorgaben: Ist der Staat unvorbereitet auf die Krise, wirkt sich das auch auf die Freiheitsgrade in den Einrichtungen aus. Beispielsweise kann eine FFP2-Maskenpflicht nur dann adäquat im Betrieb umgesetzt werden, wenn die Masken verfügbar sind.

Manche Maßnahmen haben sich laut Betriebsratsvorsitz rückblickend als „überorganisiert“ herausgestellt. So wurde das oben genannte Notfalleinsatzteam nur selten gebraucht, da sich auch die anderen Assistenzkräfte für die Betreuung von coronainfizierten Assistenznehmenden bereiterklärten. Auch wurde ein speziell für die Durchführung von Tests ausgebildetes Team nicht im geplanten Umfang benötigt und wieder aufgelöst.

Was sind die Erwartungen an die Politik? Die Politik wurde als sehr unvorbereitet wahrgenommen insbesondere in den Anfangszeiten der Pandemie. Gerade zu Beginn war die Einrichtung „auf sich selbst gestellt“. In der aktuellen Phase muss den Befragten zufolge die Politik Regelungen finden, wie die Einrichtungen die Einschränkungen insbesondere für Geimpfte wieder aufheben können. Auch muss die Kommunikation zwischen den Akteur:innen verbessert werden: So gab es zum Beispiel bei der Datenübermittlung zur Zusendung der Impfcodes für Kontaktpersonen von Pflegebedürftigen sowie hinsichtlich der Zuständigkeiten Probleme. Nachdem die Pflegekasse sich aufgrund von angeblichen Datenschutzproblemen querstellte, wurden die Pflegedienste selbst angefragt, die Codes zu verschicken. Das erforderte einen großen zusätzlichen Koordinierungsaufwand für die Einrichtung und war ein „Armutszeugnis für die Politik“ (Geschäftsführung). Für solche und ähnliche Fragen braucht es demzufolge einen Krisenstab mit unterschiedlichen Akteur:innen; alle Akteur:innen müssten hier Verantwortung übernehmen, ohne Rangeleien um Zuständigkeiten. Auch sollten Verordnungen spezifischer auf Kontexte zugeschnitten werden. Die Verordnungen selbst entsprechend zuzuschneiden, ist sehr mühsam. Erwartet wird insgesamt also eine nachhaltiger agierende Gesundheitspolitik, die aus Erfahrungen lernt.

Wichtig ist zudem eine Aufwertung der Pflegebranche in Form von höheren Löhnen und Tarifbindungen, wobei hier Fragen der Refinanzierung geklärt sein müssen – höhere Löhne dürften demnach nicht zu Lasten der Pflegebedürftigen gehen. Zudem besteht die Erwartung einer Ausbildungsoffensive: So darf die Einrichtung nicht generalistisch ausbilden, da sie einen Vertrag nur nach SGB XI, nicht SGB V, hat. Während Krankenhäuser mit ihren eigenen Pflegeschulen ihre Fachkräfte ausbilden können, ist eine solche Generierung von Fachkräften für den ambulanten Bereich grundsätzlich schwieriger. Hier könnten durch Ausbildungskooperationen mit dem stationären Bereich Ressourcen besser ausgeschöpft werden.

Zur Frage der Förderung der Innovationsfähigkeit wird erwartet, die ambulanten Pflegedienste über die Verbände in Prozesse stärker einzubeziehen, bevor Gesetze auf den Weg gebracht werden. Die Verbände selbst sind involviert, allerdings mit kurzen Fristen. Auch Rahmenbedingungen für eine gute Bezahlung durch die Politik kann Freiraum für neue Ideen schaffen.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Der Haustarifvertrag wird insbesondere zur Besserstellung der (formal unqualifizierten) Assistenztätigkeit engagiert umgesetzt, mit der entsprechenden Sorgfalt bei Fragen der Refinanzierung der Tariflöhne.
- Gerade in Zeiten der Pandemie setzt der Haustarifvertrag ein Zeichen der Wertschätzung der Pflegearbeit zum richtigen Zeitpunkt und trägt zum Überstehen der Krise bei.
- Die Sorge, dass aufgrund hoher Kosten der öffentlichen Hand durch die Pandemie die derzeit ausgehandelten Gehaltsverbesserungen bei Neuverhandlungen wieder verloren gehen, ist groß.
- Bei dem Veränderungsprozess werden Betriebsrat und Beschäftigte umfassend eingebunden. In Zeiten der Pandemie erfolgt die Einbindung aufgrund der Notwendigkeit schneller Entscheidungen häufiger auf direktem und schnellem Wege.
- Die Heterogenität in den Bildungsprofilen der Belegschaft und die transparente Kommunikationskultur sowie Netzwerke sind wichtige Ressourcen für den Veränderungsprozess.
- Durch die Pandemie erfährt die Einrichtung einen Digitalisierungsschub, der sich insbesondere durch einen zunehmenden Gebrauch von Videoformaten äußert. Diese werden teils als Entlastung, teils als Belastung wahrgenommen.
- Homeoffice wird zum Zeitpunkt der Befragung umfassend für die Verwaltung praktiziert, der Wunsch nach Rückkehr zur Präsenzarbeit steigt aber. Eine Differenzierung von Arbeitsinhalten, die sich im Homeoffice besser bzw. schlechter umsetzen lassen, wird angestrebt.
- Als Folge der Pandemie wird das Krisenmanagement als neue Kernkompetenz hinzugewonnen. Auch entstehen neue Digitalisierungskompetenzen.
- Die Einrichtung kann auf starke soziale Kompetenzen wie eine hohe Verantwortungsbereitschaft und Verbindlichkeit zurückgreifen.
- Das „Materialmanagement“ und die Logistik sowie die Arbeitsbelastungen durch die Corona-Maßnahmen stellen besondere Herausforderungen in der Einrichtung dar. Sie hat aber im Verlauf der Pandemie Umstrukturierungen vorgenommen, sodass sich die Situation etwas entspannt hat.
- Der Rettungsschirm von außen wird als hilfreich zum Überstehen der Krise wahrgenommen.
- Das proaktive Handeln der Geschäftsführung ist ein „Lessons Learned“ aus der Krise. Die Aufwertung der Branche im Hinblick auf Gehalt und Qualifizierung ist eine zentrale Erwartung an die Politik.

3.5 Fall 4: Hochschulmedizinische Einrichtung in Deutschland

Die im Folgenden betrachtete hochschulmedizinische Einrichtung hat innerhalb der Beschäftigtengruppe aktuell einen Frauenanteil zwischen 60 und 70 Prozent; in der Führungsebene liegt der Anteil zwischen 20 und 30 Prozent. Die Organisation weist eine zunehmende Beschäftigungsentwicklung sowohl vor als auch während der Pandemie auf.

3.5.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Digitalisierung der Krankenversorgung – Koordinator:innen und Key User fördern die Einbindung der Beschäftigten

Der hier betrachtete **Veränderungsprozess** ist die Einführung des Krankenhausinformationssystems (KIS) zur Digitalisierung der Krankenversorgung. **Ziel** war eine berufsübergreifende zentrale Zugriffsmöglichkeit aller Beteiligten auf die ansonsten im Haus verteilten Informationen der Patient:innen (Proben, Röntgenbilder, Laborergebnisse etc.). Durch den zentralen Zugriff können etwa benötigte Sofortmaßnahmen bei unvorhergesehenen schweren Verläufen von Patient:innen effizienter umgesetzt werden. Vor dieser Einführung gab es bereits verschiedene, allerdings wenig miteinander vernetzte, Softwareprogramme. Der Bedarf an einem standardisierten und zentralisierten System war entsprechend groß. Das Haus entschied sich für das System eines deutschen Start-Ups, mit dem eine Entwicklungspartnerschaft geschlossen wurde: Im Sinne dieser Partnerschaft wird das System im Klinikalltag geprüft, um Verbesserungsmöglichkeiten ableiten zu können, die in seine Weiterentwicklung einfließen. Beginn der Einführung des KIS-Systems war kurz vor Beginn der Corona-Pandemie; der Prozess ist derzeit noch nicht abgeschlossen.

Entscheidender **Auslöser** der Einführung war die fortschreitende medizinische Entwicklung. Mit der Einführung des Systems sollten die Vorteile der Digitalisierung – eine verbesserte Versorgungsqualität bei gleichzeitiger Verbesserung und Erleichterung der Arbeitsvorgänge und der Arbeitsorganisation – optimal genutzt werden.

Die **Maßnahmen**, die im Zuge der Einführung des KIS-Systems in die Wege geleitet wurden, beinhalteten zunächst die Bildung einer Auswahlkommission und die Erstellung eines Anforderungsprofils mit anschließender Ausschreibung des Projektes. Im weiteren Verlauf wurde eine Projektgruppe gebildet, unter Führung einer hauptamtlichen Projektleitung (ein Arzt bzw. eine Ärztin). Mit Beteiligung des Vorstands, des Personalrats und der Geschäftsbereichsleitung Personal wurde ein Lenkungskreis gebildet, der grundlegende Strategien während der Softwareeinführung erarbeitet. Perspektivisch soll das System in allen Fachrichtungen der hochschulmedizinischen Einrichtung eingeführt werden. Zur Etablierung des Systems in den einzelnen Kliniken tritt die Projektleitung üblicherweise zunächst mit der jeweiligen Direktion in Kontakt. Entscheidet sich die angesprochene Klinik für die Software, erfolgen Informationsveranstaltungen und Schulungen für die Beschäftigten. Einzelne IT-affine Beschäftigte werden als Koordinator:innen und/oder als Key User speziell geschult und bieten bei der Umsetzung besondere Unterstützung. Zwei bis drei Vertreter:innen des Softwareherstellers begleiten gemeinsam mit dem Projektteam die Einführung; die jeweilige Klinik hat für einen längeren Zeitraum feste Ansprechpartner:innen im Projekt. Nach circa drei Monaten erfolgt eine Evaluierung durch die Beschäftigten in der Klinik. Zentraler **Treiber** des Prozesses zu Beginn war der Vorstand Krankenversorgung, der die Projektleitung und das Projekt eingesetzt hat.

Der **Personalrat**, der Wert darauf legte, die Strukturen des Prozesses zu kennen und eingebunden zu sein, war von Anfang an beteiligt. Er war Mitglied im Auswahlgremium und ist Teil des Lenkungskreises. Gerade zu Beginn musste der Personalrat zunächst seine Beteiligungsintensität abwägen. Seit der Ausschreibung und der Umsetzung des Projektes war die Beteiligungsintensität aber stark. Bei der Frage nach seiner Rolle in dem Prozess musste er an manchen Stellen

nachjustieren. Dies war jedoch nicht in einer fehlenden Bereitschaft von außen begründet, sondern in fehlenden Kenntnissen der Beteiligten über Art und Umfang der Einbindung. Ein guter Schritt zur Vermittlung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite war die Einbeziehung externer Beratungspersonen, sowohl vom Personalrat als auch von der Arbeitgeberseite bestellt, die bei der Erstellung einer Dienstvereinbarung unterstützten. Dieser gemeinsame Prozess wird als besonders positiv vom Personalratsvorsitz hervorgehoben. Die externe Beratungsperson, die von der Arbeitgeberseite für den Gesamtprozess bestellt wurde, strukturierte und moderierte generell die Prozesse und trug zu ihrem Gelingen bei.

Der Personalrat war an vielen Entscheidungen im Rahmen des Prozesses beteiligt. Offen bleibt dabei, ob die Entscheidungen auch ohne sein Zutun in seinem Sinne umgesetzt worden wären. Dennoch war die formale Einbindung wichtig für den Prozess. Eine entscheidende Rolle spielte der Personalrat bei Fragen des Arbeitsschutzes und der Ergonomie: So war sein Drängen auf die Wichtigkeit dieser Fragen Auslöser für die Einführung von Begehungen, die regelmäßig durchgeführt werden, um die Umsetzung des Systems vor Ort zu begutachten.

Insgesamt war der Personalrat seiner Einschätzung nach zufriedenstellend eingebunden und der Prozess sehr transparent. Um bei den Beschäftigten die mit der Umstellung auf das neue System verbundene erhöhte Arbeitslast zu vermeiden, hätte er allerdings gerne eine stärkere Reduzierung des Arbeitsumfangs in der ersten Zeit der Umstellung durchgesetzt. Generell hatte der Personalrat Bedenken, dass die Beschäftigten nicht adäquat gehört werden und dass die Belastungen durch die Einführung eines neuen Systems zu groß sind. Diese Bedenken verloren aber durch das insgesamt gute Gelingen des Projektes an Bedeutung.

Die **Beschäftigten** wurden frühzeitig über einen unternehmensinternen Newsletter und das Intranet über den Prozess informiert. Zudem brachte der Personalrat das Thema frühzeitig in eine Personalversammlung ein: Die Projektleitung stellte das Projekt vor und diskutierte mit den Beschäftigten über Chancen und Risiken der Digitalisierung. Weiterhin wurden die Beschäftigten in ihrer Rolle als Koordinator:innen aktiv in den Prozess integriert. Insgesamt wurde die Einführung des Systems berufsübergreifend positiv aufgenommen. Bedenken äußerten sich eher in Form von (konstruktiven) Hinweisen zu verbesserungswürdigen Funktionalitäten. Solche Verbesserungsvorschläge wurden, sofern möglich, umgesetzt. Bedenken wurde präventiv begegnet etwa durch die Einbringung der Key User und die starke Präsenz des Softwareherstellers vor Ort.

Innerbetriebliche **Herausforderungen** bestanden insbesondere in der Implementierung einer derart großen Veränderung in den laufenden Betrieb: Zwar wurde das System grundsätzlich als Verbesserung der Arbeitssituation interpretiert, gleichzeitig musste jedoch die Umsetzung möglichst störungsfrei organisiert werden.

Besonders betroffene **Beschäftigtengruppen** waren generell alle Mitarbeiter:innen in der Patient:innenversorgung. Aber auch Beschäftigte, die nicht direkt mit der Umsetzung und Anwendung des Systems zu tun haben, waren indirekt betroffen. So musste etwa das IT-Personal neben der alltäglichen Arbeit zusätzlich die Einführung des Systems mit betreuen. Ferner war die ärztliche Prüfung von Studierenden durch das neue System betroffen. Ohne entsprechende Schulung duften diese die elektronische Patientenakte nicht nutzen. Die Nutzung war jedoch für die Prüfung erforderlich. Daher mussten anfangs die Patientenakten wieder ausgedruckt werden. Schließlich ist das ältere Personal stärker herausgefordert, da es in der Tendenz mehr Schwierigkeiten bei der Umsetzung technologischer Veränderungen hat.

Beim Veränderungsprozess wurden spezialisierte Fachkompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten als **Ressourcen** aktiviert: So wurden mit den Koordinator:innen und Key Usern geeignete Personen gefunden, die bereits entsprechende Kenntnisse mitbrachten und diese

erfolgreich in den Prozess einbringen konnten. Ansonsten mussten IT-Kompetenzen geschult werden, wobei auch hier auf Grundkenntnissen aufgebaut werden konnte und die Schulungen soweit wie möglich individuell und flexibel konzipiert wurden. Auch die direkte Arbeitnehmerbeteiligung wird als Ressource genannt: Für die Beschäftigten entwickelten sich neue Formate der Kommunikation, mit denen sie sich aktiv einbringen konnten. Deutlich wird dies an den Begehungen zur Begutachtung der Umsetzung des KIS-Systems vor Ort: Hier wird den Beschäftigten Gelegenheit gegeben, offene Fragen direkt mit den Verantwortlichen zu klären und Anregungen einzubringen. Die Beschäftigten sind hier häufig sehr gut vorbereitet, das Feedback wird von den Verantwortlichen als sehr hilfreich und wichtig erachtet. Externe Kooperationen mit entsprechendem Wissenstransfer bestehen zu anderen Häusern außerhalb der Einrichtung, die dasselbe System eingeführt haben. Auch der Personalrat selbst war eine wichtige Ressource für den Veränderungsprozess.

Ebenfalls hilfreich waren die große Bereitschaft und Motivation aller Beteiligten. Auch der wissenschaftliche Kontext der Einrichtung war eine wichtige Ressource: So konnten etwa Umfragen konzipiert werden; ebenso brachten die Mitarbeitenden des Lehrstuhls für Medizindidaktik ihre Expertise für die Schulungsvorbereitung ein. **Hindernisse** bei dem Prozess waren der (unflexible) Dienstplan mit seiner festen Schichteinteilung und die teils negative Einstellung der Beschäftigten zu Veränderungen aufgrund von Erfahrungen aus vorangegangenen Veränderungsprojekten, in die sie nur wenig eingebunden waren.

3.5.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Neue Strukturen der internen Kommunikation und der bereichsübergreifenden (Zusammen-)Arbeit

Entwicklungsphasen im Umgang mit der Pandemie

Die Betroffenheit der Einrichtung von der Corona-Pandemie war im ersten Lockdown stark bis sehr stark. Die Einrichtung stellte sich auf viele Covid-19-Patient:innen ein, schuf dafür die entsprechenden Strukturen, führte, im Nachhinein teilweise nicht erforderliche, Maßnahmen durch und senkte den Regelbetrieb ab. Die große Anzahl von Patient:innen mit dem SARS-CoV-2-Virus blieb aber aus. In der zweiten Phase war die Betroffenheit von der Corona-Pandemie ebenfalls stark. Zum einen konnte die Einrichtung auf etablierte Strukturen zurückgreifen, zum anderen waren mehr Covid-19-Fälle zu verzeichnen. Während in der ersten Pandemiephase der Regelbetrieb reduziert wurde, nicht zwingend notwendige Eingriffe also verschoben wurden, und die Forschung und Lehre digitalisiert wurde, wurde im Sommer bzw. Herbst 2020 ein Modus gefunden, in dem sich die Neuerungen eingespielt hatten und auf etablierte Strukturen zurückgegriffen werden konnte. Beispiele für solche neuen und gut funktionierenden Routinen sind tägliche Lagebesprechungen und der Austausch mit anderen Krankenhäusern. Der Regelbetrieb wurde wieder hochgefahren – nicht zuletzt aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit und zur Sicherstellung der Krankenhaus- und Patient:innenversorgung. Gleichzeitig erschwerte sich der Arbeitsalltag insbesondere durch verschärfte Hygiene- und Kontaktbeschränkungen in der zweiten Phase nochmals weiter. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung (dritte Pandemiephase) besteht wieder ein „regulärer Vollbetrieb unter Corona-Bedingungen“ (Geschäftsbereichsleitung Personal). Gleichzeitig stiegen in den Wochen vor der zweiten Interviewrunde die Zahlen der Covid-19-Patient:innen stark an; zum Zeitpunkt der zweiten Interviews besteht die höchste Belegung der für diese Patient:innengruppe vorgesehenen Betten.

Insgesamt wurde über die Zeit eine zunehmende Routine entwickelt, die Abläufe wurden weiter reguliert und professionalisiert – mit einer Ausnahme: Aufgrund der schwankenden Fallzahlen muss täglich die benötigte Anzahl freizuhaltender Intensivbetten neu kalkuliert und engmaschig abgestimmt werden. Diese täglichen Abstimmungen haben weitere Auswirkungen für andere Bereiche und beispielsweise Absagen von OPs zur Folge.

Tabelle 8: Fall 4: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	*Betroffenheit: Stark/sehr stark* • Regelbetrieb heruntergefahren • Einführung von (teils nicht erforderlichen) Maßnahmen
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: Stark* • Regelbetrieb wieder hochgefahren • Professionalisierung der Maßnahmen • Erschwerter Arbeitsalltag (durch verschärfte Hygiene- und Kontaktbeschränkungen)
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: Stark* • Starke Zunahme von Coronafällen (alle Betten belegt) • Regulärer Vollbetrieb unter Corona-Bedingungen • Maßnahmen in reguläre Abläufe integriert • Tägliche Abstimmungen zu erforderlichen Intensivkapazitäten

Anpassungsmaßnahmen

In der ersten Interviewrunde wurden folgende **Maßnahmen** zum Umgang mit der Pandemie besonders herausgestellt:

Tabelle 9: Fall 4: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Veränderungen in der Arbeits(zeit)organisation	Kontaktverringerungen	Interne Kommunikation
• Schaffung von Strukturen zur Versorgung von Covid-19-Patient:innen (Corona-Stationen) • Zahlung von Zuschlägen für Beschäftigte in der Corona-Versorgung (nur erste Phase) • Einrichtung eines Krisenstabs • Notfallbetreuung für Kinder in Kleingruppen im Haus • Mobiles Arbeiten für die Administration • Schulungen der Beschäftigten	• Etablierung von Transportwegen • Definieren von Pfaden für Patient:innen im Haus • Arbeit in Kohorten (dieselben Personen arbeiten zu gleichen Zeiten zusammen)	• Erstellung einer Homepage • Etablierung eines Newsletters • Etablierung einer Hotline beim betriebsärztlichen Dienst für Beschäftigte (z. B. zur Abklärung von Symptomen) • Psychologische Unterstützungsangebote für die Beschäftigten (Umgang mit Belastungen durch die Pandemie)

Der Krisenstab arbeitet interdisziplinär mit Kliniker:innen, der Wissenschaft sowie der Administration und wird geleitet vom Vorstand Krankenversorgung und von dem bzw. der Direktor:in für Krankenhaushygiene. In regelmäßigen Treffen werden Maßnahmen diskutiert und direkt umgesetzt.

Umfassend investiert wird in die interne Kommunikation. Hierfür wurden aus allen Bereichen Personal herangezogen und Kommunikationsstrategien entwickelt.

Positiv herausgestellt wurde insbesondere in der ersten Befragungsrunde die enorme Hilfsbereitschaft zur flexiblen Unterstützung aller Beteiligten (z. B. Studierende, die sich freiwillig meldeten) und die Möglichkeiten für „unbürokratische Wege“, die etwa im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie die Unterbringung von Patient:innen aus anderen Fachgebieten problemloser

gewährleisten. Diese Solidarität ging allerdings zwischen den beiden Befragungsrunden aufgrund des zunehmenden Stresses etwas zurück.

Zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde haben sich die beschriebenen Maßnahmen nur unwesentlich geändert; sie werden stets sukzessive an neue Vorgaben angepasst und weiterentwickelt. Neu hinzugekommen sind weitere Einschränkungen nicht notwendigen Betretens der Klinikhäuser: Alle Besucher:innen werden im Eingangsbereich kontrolliert (Befragung, Fieber messen etc.). Zudem werden erstmalig auch für Beschäftigte, die üblicherweise nicht am Wochenende arbeiten müssen, aufgrund der Arbeitslast Überstunden für Wochenenden angeordnet. Das betrifft insbesondere Personen, die die Kliniken mit Materialien beliefern.

Insgesamt werden die Maßnahmen als funktional zum Überstehen der Krise und der Rückkehr zum Regelbetrieb bewertet. Weitergebracht wurde ein „ganzheitliches Denken“ (Geschäftsbereichsleitung Personal): Bei allen Fragen sind nun stets Gesundheits- und infektiologische Aspekte plus die Auswirkungen auf den bzw. die Einzelne:n mitzudenken. Neue Formen der (digitalen) Zusammenarbeit (Homeoffice, Videokonferenzen) und der „pragmatischen Dienstwege“ werden den Befragten zufolge Teil eines neuen Regelbetriebes werden.

Die berufsübergreifende Zusammenarbeit war vor der Pandemie wenig etabliert, hat sich aber währenddessen als sehr hilfreich für die Patient:innenversorgung herausgestellt. Dadurch wurde der Wunsch größer, diese Zusammenarbeit zu fördern und zu institutionalisieren. Zur Weiterentwicklung solcher Kooperationen zwischen dem ärztlichen und dem Pflegedienst wurde von beiden Seiten kurz vor der zweiten Befragungsrunde ein Projekt initiiert. „Das Projekt ist ein repräsentatives Beispiel für Zusammenarbeit, die über die Pandemie hinausgehend Bestand haben wird – intelligenter Austausch ist zielführend“ (Geschäftsbereichsleitung Personal). Der Mehrwert einer guten Zusammenarbeit zwischen dem behandelnden Arzt bzw. der behandelnden Ärztin und dem Pflegepersonal wurde von den Beteiligten erkannt.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Besonders betroffen sind über alle Pandemiephasen hinweg alle Beschäftigten in der Patient:innenversorgung (Pflegedienst, ärztlicher Dienst, Funktionsdienst). Die Belastungen steigen insbesondere im Pflegedienst durch die zunehmenden Patient:innenzahlen: „Das Personal ist am Limit“ (Personalratsvorsitz). Besonders auf den Coronastationen sind die Arbeitsbedingungen etwa durch das permanente Tragen des Vollschutzes erschwert. Auch die ständige Angst vor einer Infektion und der tägliche Umgang mit dem Leid der schweren Coronafälle belasten die Beschäftigten und führen zu psychischen und körperlichen Erschöpfungserscheinungen. Solche Belastungen wurden in den ersten beiden Pandemiephasen noch nicht in dem Maße geäußert, in der dritten Phase aber flächendeckend kommuniziert. Das Management reagierte jüngst mit einer Verlagerung der Coronastation und der vollständigen Auswechslung des Teams zur Entlastung der Betroffenen. Ansonsten gibt es aber nur wenige Möglichkeiten zum Entgegenwirken der pandemiebedingten Belastungen. Ein entsprechender Personalaustausch etwa auf der Intensivstation ist in der Form aufgrund des Angewiesenseins auf hochspezialisierte Expertise nicht möglich. Psychologische Unterstützungsangebote für Beschäftigte zum Umgang mit Belastungen und Resilienz werden nur wenig in Anspruch genommen.

Schichtdienst zur Kontaktreduktion für Personen, die üblicherweise keinen Schichtdienst leisten müssen, sowie der Umgang mit Technologien wie etwa Videokonferenzen führen ebenfalls zu Belastungen. Alles Neue sei eine Herausforderung, die neben der Arbeit gestemmt werden müsse (Personalratsvorsitz).

In der zweiten Befragungsrunde werden zudem die Studierenden und die Lehrenden sowie die (nichtakademischen) Auszubildenden als zunehmend belastete Gruppe herausgestellt. Die Umstellung auf digitale Formate und bei der Prüfungsorganisation erfordere hohe Zeitaufwände in der Organisation, und das Studium sei nach wie vor stark eingeschränkt und völlig anders als vor der Pandemie (Geschäftsbereichsleitung Personal).

Veränderte Kompetenzbedarfe

Digitale und IT-Kompetenzen zählen als wichtige **fachliche Kompetenzen**; Flexibilität, Projektorganisation, Engagement, Unvoreingenommenheit und Verantwortungsübernahme als wichtige **soziale Kompetenzen** im Umgang mit der Pandemie. Viele Beschäftigte bekommen kurzfristig neue Aufgaben übertragen. Das erfordert eine Offenheit für neue Formen der (Zusammen-)Arbeit. Diese Verantwortungsübernahme und Flexibilität bietet neue Chancen für den bzw. die Einzelne:n und Weiterentwicklungspotenzial für die Beschäftigten. Auch kommunikative Fähigkeiten im Sinne einer verlässlichen und aktiven zugewandten Kommunikation sind wichtige Kompetenzen, insbesondere in der bereichs- und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit.
Schließlich ist Resilienz – die Fähigkeit, für sich selbst zu sorgen und sich nicht „auszubeuten" – in Zeiten der Krise nochmal wichtiger geworden.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen

Zentrale Maßnahme zur Förderung der Potenziale der Beschäftigten in Zeiten der Pandemie ist die Wertschätzung: Demnach ist es wichtig, den Beschäftigten ein Zutrauen in die Übernahme einer neuen Aufgabe zu vermitteln, und dass dies gesehen und geschätzt wird. Allerdings ist diese Wertschätzung zwischen den beiden Befragungsrunden etwas zurückgegangen und liegt nunmehr im „normaleren" Bereich.

Im Jahr 2021 wurde vom Vorstand ein Projekt initiiert, welches mit einer Unternehmensberatung und dem Vorstand durchgeführt wird. Ziel dieses Projektes ist die Erarbeitung und Weiterentwicklung von Kompetenzen, die die Zusammenarbeit fördern. Die Frage, wie man gut zusammenarbeitet und was dafür benötigt wird – etwa zur Förderung einer guten „Meetingkultur" (Geschäftsbereichsleitung Personal) –, soll auf diese Weise strukturiert beantwortet werden.

Die fehlende notwendige Kompetenzförderung zum richtigen Umgang mit Videokonferenzen wird als problematisch erachtet. Dringend notwendig sind demnach Schulungen zur Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit der Technik, im Bereich hybride Veranstaltungen und zu entsprechenden Interaktionskompetenzen.

Arbeitnehmerbeteiligung

Die Einbindung der Beschäftigten in die Einführung und Umsetzung von Corona-Maßnahmen ist weniger strukturiert als bei der Einführung des KIS-Systems. Der Personalrat ist in den Krisenstab eingebunden. Der Krisenstab stellt je nach Bedarf thematisch zugeschnittene Arbeitsgruppen (AGs) auf. Sollen etwa neue Arbeitszeitmodelle etabliert werden, werden diese in der AG Personal besprochen. Insgesamt muss aber in einer Krise oftmals schnell und entschlossen entschieden und gehandelt werden. Entsprechend musste erst eine Balance hergestellt werden zwischen Schnelligkeit einerseits und adäquater Partizipation andererseits.

Digitalisierung

Der Stand der Digitalisierung in der Einrichtung wird als eher durchschnittlich eingeschätzt und hat sich durch die Pandemie nicht wesentlich verändert. Die Digitalisierung wird mit dem KIS-System, dem zunehmenden Homeoffice und dem Bereitstellen von mehr Laptops stetig weiterentwickelt. Zwischen der ersten zur zweiten Befragungsrunde wurden verschiedene Tools wie der digitale Dienstreiseantrag eingeführt. Die Digitalisierung schreite also voran, aber nicht sprunghaft

(Geschäftsbereichsleitung Personal). Es existiert ein Konzept zum Voranbringen der Digitalisierung, das nach geklärter Finanzierung anlaufen soll.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Die Einführung der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung[17] hatte nur wenig Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Wesentliche Elemente waren im Hause bereits umgesetzt. Schulungen finden vermehrt auf digitalen Plattformen statt. Generell werden die Vorstellungen des Gesetzgebers als an vielen Stellen nicht passfähig für die Einrichtung wahrgenommen – so kann insbesondere die Patient:innenversorgung nur in Präsenz erfolgen.

Homeoffice war vor der Pandemie wenig verbreitet. Die Präsenzkultur legte nahe, sein Engagement durch Anwesenheit zu zeigen.[18] Das hat sich durch die Pandemie geändert: In der Verwaltung und im wissenschaftlichen Dienst wurde anteiliges Homeoffice eingeführt. Dennoch sind viele Beschäftigte auch aus der Verwaltung häufig im Betrieb. Meist werden Wechselmodelle praktiziert: einige sind im Homeoffice, einige sind vor Ort. Somit ist sowohl der Infektionsschutz als auch die Präsenz vor Ort gewährleistet.

Generell erfolgen zum Homeoffice positive Rückmeldungen aus der Belegschaft, und es besteht der Wunsch, diese Möglichkeit auch nach der Pandemie fortbestehen zu lassen. Bei Beschäftigten, die ihre Arbeit vollständig in das Homeoffice verlegt haben, ist die Kommunikation mit den Vorgesetzten eine neue Herausforderung. So bestehe die Gefahr, dass die Beschäftigten „entgleiten". Um dem entgegenzuwirken, wurden einige Abteilungen mit Kameras ausgestattet, „weil man sie sonst gar nicht mehr sieht" (Geschäftsbereichsleitung Personal).

Insbesondere bei dienstlichem und sozialem Austausch und Teamentwicklung werden nachteilige Auswirkungen von Homeoffice wahrgenommen. Die Art der Zusammenarbeit ist demzufolge indirekter geworden, und der informelle Austausch geht verloren. Eine entsprechende Neuorganisation stellt eine Herausforderung dar. Für die derzeitige Situation ist das Homeoffice demnach gut strukturiert, es stellen sich jedoch Fragen der nachhaltigen Verstetigung und Regulierung nach der Pandemie. So ist es wichtig, die Einhaltung des Arbeitsschutzes zu gewährleisten und Problemen der Entgrenzung von Beruf und Privatleben entgegenzuwirken. Auch darf Homeoffice nicht verpflichtend gemacht werden, die jeweilige Wohnsituation der Beschäftigten muss berücksichtigt werden.

Dennoch stößt das Arbeiten von zu Hause auf insgesamt steigende Akzeptanz und insbesondere bei den Vorgesetzten ist eine starke Lernkurve in Richtung Akzeptanz zu beobachten. Angenommen wird, dass sich die Produktivität durch die Arbeit im Homeoffice erhöhen kann, wenn die zuhause durchgeführten Tätigkeiten auf bestimmte Bereiche beschränkt und entsprechende Wechselmodelle umgesetzt werden. So mache es Sinn, die „Denkarbeit" mit nach Hause zu nehmen und die „praktische Arbeit" in Präsenz durchzuführen – „ein kluger Mix ist sehr produktiv" (Geschäftsbereichsleitung Personal). Diese Aufteilung ist bislang aber noch nicht gut eingespielt. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews müssen bestimmte Tätigkeiten noch vor Ort durchgeführt werden, obwohl hierfür keine Präsenz nötig wäre. Einige Beschäftigten würden gerne mehr Homeoffice machen, ihnen werde aber suggeriert, dass die Arbeit in Präsenz wertvoller sei (Personalratsvorsitz). Andersherum besteht im Homeoffice ein gewisser Druck, mehr zu leisten, um sein Engagement zu belegen. Die Präsenzkultur scheint also trotz der Zunahme von Homeoffice zumindest in einigen Bereichen fortzubestehen.

[17] https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/sars-cov-2-arbeitsschutzverordnung.html [Zugriff am 15.06.2021]

[18] Gleichzeitig existierte aber auch eine große unregulierte „Grauzone" (Personalratsvorsitz) bzgl. Homeoffice vor allem im Wissenschaftsbereich.

3.5.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: „Verzögerungen, aber keine Aussetzer“

Laut der Einschätzung der Befragten in der ersten Befragungsrunde führt die Pandemie zu einem gewissen zeitlichen Verzug; so wurden Termine für die Einführung des KIS-Systems in einigen Kliniken verschoben. Die Verzögerungen werden aber als moderat eingeschätzt: „Es gab Verzögerungen, aber keine Aussetzer“ (Personalratsvorsitz).

Allerdings ist aufgrund der Kontaktbeschränkungen die praktische Betreuung nicht mehr in dem vor der Krise üblichen Maße gewährleistet. Auch müssen die Schulungsmaßnahmen teilweise angepasst werden: Beispielsweise wurden vor der Corona-Pandemie bei bestimmten Schulungen die eingesetzten Arbeitsplätze zu zweit besetzt (eine Pflegefachkraft und ein Arzt bzw. eine Ärztin). Ziel war ein stärker interdisziplinärer Austausch. Das wurde gut angenommen, ist jedoch derzeit aufgrund der Abstandsregelungen nicht mehr möglich.

Diese Einschätzungen werden in der zweiten Befragungsrunde bestätigt. Zudem wird eine Ambivalenz beim Einfluss der Pandemie herausgestellt: Einerseits ist durch die Pandemie die Akzeptanz für Digitalisierung und Umstrukturierungen gewachsen. Andererseits ist die Umsetzung jedoch durch die dadurch kurzfristig steigende Arbeitsbelastung gebremst. So müssen zusätzlich zum Tagesgeschäft Umstrukturierungen umgesetzt werden, die zu Beginn teilweise noch technische Probleme mit sich bringen.
Solche Verzögerungen und Schwierigkeiten liegen aber in erwartbarer Größenordnung, der (negative) Einfluss der Pandemie ist eher moderat und muss mit einer breiteren Akzeptanz für Digitalisierung auch bei älteren Beschäftigten abgewogen werden.

3.5.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Erkenntnisse strukturiert ausarbeiten, Risikoaversion überwinden

Was hat die Einrichtung aus der Krise gelernt? Die Einrichtung hat den Befragten zufolge gelernt, sich zu trauen, Ziele umzusetzen, ohne sie bis ins letzte Detail zu planen: „Die Dinge werden nicht besser, wenn man zu lange plant“ (Geschäftsleitung Personal). Das hat zu einem ungeahnten Freisetzen von Engagement und Kompetenzen bei Beschäftigten geführt („Das hat im Verborgenen geschlummert“ Personalratsvorsitz). In der Einrichtung hat sich entsprechend als Kompetenz die Fähigkeit entwickelt, sich auf neue Fragestellungen einzulassen und diese umzusetzen. Solche gewonnenen Erkenntnisse werden in den erwähnten Projekten, die während der Pandemie initiiert wurden, strukturiert ausgearbeitet. Das stellt eine Bereitschaft her, Neuerungen verbindlich umzusetzen. Die im öffentlichen Dienst häufig gewachsene Risikoaversion und das Gefühl, keine Fehler machen zu dürfen, bewirkt häufig eine gewisse Zurückhaltung bei Transformationsprozessen. Durch die Pandemie wurde aber die Erfahrung gemacht, Risiken eingehen und Fehler machen zu dürfen. Sie hat somit dazu beigetragen, einen Teil dieser Risikoaversion zu überwinden.

Was hätte man rückblickend anders machen können? Insgesamt wurde in der Einrichtung mit der Pandemie gut umgegangen. Auch das Studium und die Forschung haben keinen langfristigen Schaden genommen. Zu Beginn der Pandemie wurden viele Maßnahmen konzipiert, die sich später als wirkungslos herausgestellt haben. Der Umgang mit digitalen Lösungen und digitaler Kommunikation etwa für Personalratssitzungen und mit der technischen Ausstattung hätten anders geplant werden können, wenn die Dauer der Pandemie bekannt gewesen wäre. Dennoch konnte der Umgang mit der Pandemie über die Zeit optimiert werden.

Rückblickend hätte sich die Einrichtung für ein anderes KIS-System entschieden: So war die Intention des gewählten, noch in der Entwicklung befindlichen, Systems eines Start-Up-Unternehmens, Einfluss in die Programmierung entsprechend der spezifischen Bedürfnisse nehmen zu können. Zwar birgt dies Chancen eines bedarfsgerechten Zuschnitts, aber auch zusätzlichen Arbeits- und Energieeinsatz. In Zeiten der Pandemie wäre die Einführung eines rasch einsetzbaren, professionellen, bewährten Systems eines großen Herstellers zielführender gewesen, um eine schnelle und effiziente Umsetzung des Transformationsprozesses zu gewährleisten.

Was sind die Erwartungen an die Politik? Die Politik sollte nicht nur im wirtschaftlichen Sektor angemessene Coronahilfen als Ausgleich für Einnahmeausfälle bereitstellen. Stattdessen muss auch die tägliche Kostendeckung für verschobene Operation gewährleistet sein, und für die Finanzierung einer hochschulmedizinischen Einrichtung in Zeiten der Pandemie müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. So war etwa die (nicht mehr existierende) Freihaltepauschale für Intensivbetten für die befragte hochschulmedizinische Einrichtung zu gering angesetzt. Das Fehlen solcher angemessenen Rahmenbedingungen führt durch das Verschieben kostspieliger Operationen und dem Freihalten von Betten zu negativen wirtschaftlichen Ergebnissen. Gleichzeitig muss klarwerden, dass ein Krankenhaus kein Wirtschaftsunternehmen sein und nach wirtschaftlichen Prinzipien handeln kann. So wurde zu Beginn der Pandemie das Finanzierungssystem für Krankenhäuser (Finanzierung nach Leistung) von der Politik noch hinterfragt. Diese Diskussion rückte im Lauf der Pandemie jedoch in den Hintergrund, genau wie die Diskussion um eine bessere Bezahlung in der Pflege.

Zur Förderung der Innovationsfähigkeit wird die Wichtigkeit der Schaffung eines gesetzlichen Rahmens durch die Politik betont, der digitale Kommunikation erlaubt, verbindlich ausgestaltet und dabei Rechtssicherheit bringt. Derzeit findet aufgrund der Rechtsunsicherheiten (insbesondere hinsichtlich des Datenschutzes) noch zu wenig sektorenübergreifender Austausch und zu wenig im Bereich digitale Medizin statt. Diese Rechtsunsicherheiten abzuschaffen sei wichtig, um Transformation voranzubringen (Geschäftsbereichsleitung Personal). Weiterhin muss wissenschaftliche Leistung auch entsprechend honoriert werden. Die Erfahrung ist, dass von der Forschung intrinsische Motivation vorausgesetzt und darauf vertraut wird, „dass die Forscher:innen das schon machen“ (Personalratsvorsitz). Stattdessen werden Gelder für Universitäten eher noch gekürzt. Hier sei es aber im Gegenteil wichtig, Gelder bereitzustellen, um Forschung zu fördern und Innovationen voranzubringen.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Bei der Einführung des KIS-Systems kann auf innovationsförderliche Ressourcen zurückgegriffen werden. Flexible und individuelle Konzepte schulen die Beschäftigten und ermöglichen neue Formate der Kommunikation. Zur strukturierten Einbindung von Personalrat und Beschäftigten sind externe Beratungspersonen und die Einbindung von Koordinator:innen und Key Usern zielführende Instrumente.
- In der Corona-Pandemie müssen für die Arbeitnehmer:innenbeteiligung Mittelwege zwischen notwendiger Schnelligkeit und strukturierter Partizipation gefunden werden.
- In der Pandemie wurden Maßnahmen der internen Kommunikation etabliert.
- Im Umgang mit der Krise wurde über die Zeit eine zunehmende Routine entwickelt. Allerdings muss die benötigte Anzahl freizuhaltender Intensivbetten täglich neu kalkuliert werden, mit Auswirkungen für andere Bereiche.
- In der Pandemie wurde eine berufsübergreifende Zusammenarbeit als nutzbringend erkannt.
- In zwei von der Einrichtung initiierten Projekten werden Fragen einer förderlichen (berufsübergreifenden) Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung entsprechender Kompetenzen strukturiert ausgearbeitet.
- Soziale Kompetenzen (Flexibilität, Resilienz) sind neue Schlüsselkompetenzen beim Umgang mit der Corona-Pandemie.
- Als dringend notwendig werden Schulungen zum Umgang mit Videokonferenzen und hybriden Formaten erachtet.
- Die Beschäftigten der Patient:innenversorgung sind zunehmend belastet. Das wird im Verlauf der Pandemie vermehrt geäußert und führte jüngst zu einem vollständigen Wechsel des Personals auf der Coronastation.
- Homeoffice stößt auf steigende Akzeptanz, die Präsenzkultur besteht aber in einigen Bereichen fort. Präferiert wird ein Wechselmodell mit einer Differenzierung von Tätigkeiten, die gut bzw. weniger gut im Homeoffice zu erledigen sind.
- Die Pandemie führt einerseits zu Verzögerungen beim Veränderungsprozess und erschwerter Betreuung, andererseits zu generell steigender Akzeptanz von Digitalisierungsprozessen.
- Die Pandemie hat dazu beigetragen, die Risikoaversion einer öffentlichen Einrichtung abzubauen.
- Die Entwicklungspartnerschaft mit dem Softwarehersteller des KIS-Systems wird aufgrund zeitlicher Mehraufwände für die Umsetzung als hinderlich wahrgenommen.

3.6 Fazit

Transformationsprozesse vor und während der Pandemie

Die Transformationsprozesse der betrachteten vier Fälle sind sehr divers (vgl. Tabelle 10). IT-bezogene Änderungen in Form von unterschiedlich gearteten Digitalisierungsprozessen dominieren insgesamt. Bei Fällen 2 (städtische Pflegeeinrichtung) und 4 (hochschulmedizinische Einrichtung) stehen dabei mit einer umfassenden Digitalisierungsstrategie (Fall 2) und der Einführung eines KIS-Systems (Fall 4) Änderungen in der Ablauforganisation der Einrichtung im Zentrum. Bei Fall 1 (Fachspezifische Klinik) war mit der Einführung einer kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen eine Änderung in der Aufbauorganisation ein zentraler Transformationsprozess. Dieser hat jedoch ebenfalls zur weiteren Digitalisierung des Betriebes beigetragen, beispielsweise durch die Entwicklung einer spezifischen Software für die Erstberatung. Auch bei Fall 3 (Anbieter von ambulanter persönlicher Assistenz) ist eine steigende Digitalisierung in der Einrichtung zu verzeichnen, etwa über zunehmend durchgeführte Videokonferenzen. Dieser

Digitalisierungsschub wurde allerdings, unabhängig von dem betrachteten Transformationsprozess, erst mit der Pandemie entscheidend vorangebracht.

Tabelle 10: Typen von Transformationsprozessen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Betrachteter Transformationsprozess	Einführung einer kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen	Digitalisierungs-strategie	Einführung eines Haustarifvertrags	Einführung KIS-System
Art des Transformations-prozesses	Änderung in der Aufbauorganisation/ IT-bezogene Änderung	IT-bezogene Änderung/Änderung in der Ablauforganisation	Personalbezogene Änderung	IT-bezogene Änderung/Änderung in der Ablauforganisation
Einfluss der Pandemie	Verstärkend (zunehmende Nachfrage nach OPs)	Bremsend (Arbeitsschritte z. T. nicht ausführbar)/ verstärkend (Entschlackung von Prozessen)	Verstärkend (Wertschätzung der Pflegarbeit)/Bremsend (bei Neuverhandlungen)	Bremsend (Arbeitsschritte z. T. nicht ausführbar)/ verstärkend (Digitalisierungsakzep-tanz)

Bezüglich der Ressourcen, die eine stärkere oder weniger starke Innovationsfähigkeit widerspiegeln, zeigen sich folgende Muster innerhalb der Einrichtungen (vgl. Tabelle 11):

- Fall 1: Der als krisenfest einzuschätzende und auch während der Pandemie beschäftigungsstabile Betrieb ist, das wird an dem betrachteten Transformationsprozess deutlich, durch eine generelle Innovationsfähigkeit geprägt. Ziel der Einführung einer kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen ist es, die Angebote interessanter, innovativer und – daraus resultierend – digitaler zu gestalten. Als zentrale Ressourcen für die erfolgreiche Einführung des Erstberatungstools werden die Aktivierung von und die Fortbildung in spezialisiertem Wissen genannt (Humankapital, vgl. Kap. 1) und darüber hinaus die Aktivierung des Beziehungskapitals durch Zugriffsmöglichkeiten auf externes Wissen durch eine neue Inhaberschaft. Flexible bzw. agile und auf Eigenverantwortung bzw. Selbstorganisation setzende Arbeitsprozesse und -strukturen (Strukturkapital) werden dagegen durch bestimmte Standardisierungen von Arbeitsabläufen mit dem Erstberatungscheck eher gehemmt. Gleichzeitig zeigen die Interviews die generell guten Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Betrieb, die durch die Pandemie noch gestärkt wird.

- Fall 2: Vonseiten der Werksleitung sind nicht zuletzt aufgrund finanzieller und personeller Engpässe die Innovationsbestrebungen und der Wunsch nach Modernisierung in der Pflege mit effizienteren und nachhaltigen Strukturen groß. Die Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit sind gegeben: Neben der Rolle des Bundes als Fördermittelgeber (Beziehungskapital) betont die Werksleitung die Bedeutung von Fachkompetenzen der Beteiligten (Humankapital) und ihre Eigenverantwortlichkeit (Strukturkapital). Die Beschäftigten entscheiden in dem Transformationsprozess zunehmend eigenständig, und die befragte Person der Arbeitgeberseite zeigt dahingehend ein großes Vertrauen. Allerdings sind die Auffüllung von Kompetenzlücken in den IT-Kenntnissen durch Schulungen sowie sprachliche Probleme durch die hohe Anzahl an fremdsprachlichem Hilfspersonal derzeit noch herausfordernd. Die Innovationsbestrebungen der Leitungsebene treffen auf ein personenbezogenes Berufsverständnis von Pflege der – in der Vielzahl – älteren Beschäftigten. Die Standardisierung von Arbeitsprozessen durch die Digitalisierung von Pflegedokumentationen trifft auf eher verfestigte Strukturen bei den Arbeitsprozessen über die verschiedenen Häuser der Einrichtung. Beide Seiten – „Struktur“ und

„Kultur“ – müssen aufeinander abgestimmt werden. Entsprechend transparent wird der Transformationsprozess gestaltet: Der Personalrat und die Beschäftigten werden umfassend eingebunden. Die aktive Teilnahme der Beteiligten ging über die Zeit jedoch zurück, da schnelle Erfolge ausblieben.

- Fall 3: Die Wertschätzung der Pflegetätigkeit durch angemessene Entlohnung war ein wichtiges Signal beim Abschluss des Haustarifvertrags – nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch auf der Leitungsebene. Auch sollte die (formal unqualifizierte) Assistenztätigkeit der formal qualifizierten Tätigkeit in der neuen Eingruppierung nicht nachstehen. Entsprechend groß war der Einsatz sowohl beim Betriebsrat als auch auf der Leitungsebene, einen solchen Haustarifvertrag umzusetzen – unter Einbindung der Beschäftigten und mit der entsprechenden Sorgfalt bei Fragen der Refinanzierung der Tariflöhne und bei Verhandlungsfragen. Die vielfältigen Kompetenzen der Beschäftigten durch ihre heterogenen Bildungshintergründe (Humankapital) und die Zusammenarbeit mit einer anderen Einrichtung (Beziehungskapital) waren wichtige Ressourcen im Prozess. Auch das Selbstbild der Einrichtung bezüglich politischer Kultur, Transparenz und Kommunikation war förderlich. Strukturkapital im Sinne einer eigentlich sehr flexiblen Arbeitsstruktur konnte aufgrund der schwierigen Erreichbarkeit der Beschäftigten im ambulanten Dienst dagegen nicht als Ressource aktiviert werden.

- Fall 4: Die Einführung des Krankenhausinformationssystems in die hochschulmedizinische Einrichtung erfolgte mit dem Ziel, berufsübergreifende und simultane Zugriffsmöglichkeiten auf standardisierte Patient:inneninformation zu erhalten. Dadurch sollten nicht zuletzt die Arbeitsvorgänge und die Arbeitsorganisation erleichtert und effizienter gestaltet werden. Der Prozess war insgesamt transparent und die Einbindung von Personalrat und Beschäftigten mit einigen Ausnahmen und Nachsteuerungen zufriedenstellend, unterstützt von der Motivation der Beteiligten sowie dem wissenschaftlichen Kontext der hochschulmedizinischen Einrichtung. Auf Ressourcen, die die Innovationsfähigkeit stützen, konnte durch den gezielten Einsatz von Personen mit spezialisiertem Wissen (Humankapital) und durch die Etablierung neuer flexibler Formate der Kommunikation (Strukturkapital) zurückgegriffen werden. Besondere Bedeutung bei der Einbindung der Beschäftigten hatte hier der Einsatz von Koordinator:innen: IT-affine Beschäftigte, die speziell geschult wurden und bei der Umsetzung besondere Unterstützung boten. Auch Schulungen von IT-Kenntnissen erfolgten durch individuelle und flexible Formate. Die mangelnde Flexibilität in den Dienstplänen und negative Vorerfahrungen der Beschäftigten waren teilweise hinderlich für den Prozess. Ältere Beschäftigte sowie solche, die eher indirekt mit der Einführung des Systems zu tun hatten und daher nicht in dem Maße geschult wurden, standen vor besonderen Herausforderungen, mit den Neuerungen umzugehen.

Tabelle 11: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Human-kapital	+	+	+	+
	• Fortbildungen/ Schulungen in spezialisiertem Fachwissen	• Vorhandene Fachkompetenz-en	• Heterogenes Bildungsprofil der Belegschaft • Politisch informierte Belegschaft	• Spezialisierte Fachkenntnisse (Koordinator:-innen) • Individuelle und flexible Schu-lungsformate
		-	-	(-)
		• IT-Kenntnisse	• Spezifische Kompetenzen zum Haustarifvertrag	• IT-Kenntnisse
Struktur-kapital		+		+
		• Eigenverantwor-tung der Beschäftigten		• Neue flexible Formate der Kommunikation (Begehungen)
	-	-	-	-
	• Standardisierung von Arbeitsabläufen	• Standardisierung/ Verdichtung von Arbeitsabläufen	• Schwere Erreichbarkeit durch Flexibilität von Arbeitszeit/-ort	• Mangelnde Flexibilität der Dienstpläne
Beziehungskapital	+	+	+	+
	• Zugriff auf externes Wissen durch neue Inhaberschaft	• Bund als Fördermittelge-ber	• Gewerkschaft • Gemeinsame Verhandlung mit einer anderen Einrichtung	• Austausch mit anderen Häusern
Weitere	+	+		+
	• Förderung des Zusammenhalts/ Teamarbeit	• Beteiligung der Arbeitneh-mer:innen		• Bereitschaft und Motivation aller Beteiligten • Wissenschaft-licher Kontext
		-		-
		• Soziale und berufliche Wertvorstellun-gen des Pflegepersonals		• teils negative Einstellung der Beschäftigten zu Veränderungen aufgrund von Vorerfahrungen

Einfluss der Pandemie auf den Transformationsprozess
Bei den IT-bezogenen Transformationsprozessen lassen sich in Fall 2 (Pflegeeinrichtung) und Fall 4 (Hochschulmedizinische Einrichtung) verstärkende Einflüsse der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung beobachten (vgl. Tabelle 10). Digitalisierungsprozesse bieten in der Pandemie zielführende Instrumente, um gut durch die Krise zu kommen. Das äußert sich in einer effizienteren Gestaltung von digitalen Dokumentationsprozessen (Fall 2) bzw. in einer generell gestiegenen Akzeptanz für die Digitalisierung bei den Beschäftigten (Fall 4). Gleichzeitig bewirkt die Einführung von digitalisierten Instrumenten wie neuer Software auch Änderungen in den Arbeitsabläufen innerhalb der Einrichtung. Hier wirkte die Pandemie eher bremsend auf den Prozess; bestimmte Instrumente wie die Digitalisierung von Personalentwicklungsprozessen konnten nicht im Zeitplan umgesetzt werden (Fall 2) oder führten zu steigenden Belastungen bei Umstrukturierungen im Tagesgeschäft (Fall 4). Im Fall 1 verstärkte die Pandemie die erfolgreiche Implementierung der kostenfreien Erstberatung für Selbstzahlerleistungen insofern, als dass die Nachfrage nach den angebotenen OPs in der Krise gestiegen ist.

Bei Fall 3 war der Transformationsprozess, die Umsetzung des Haustarifvertrags, bereits mit Beginn der Pandemie so gut wie abgeschlossen. Allerdings gewinnt die Wertschätzung der Pflegearbeit über eine angemessene Entlohnung durch die Pandemie an Relevanz. Somit konnte durch die Umsetzung des Haustarifvertrags in Zeiten der Pandemie „das richtige Signal zum richtigen Zeitpunkt“ gesetzt werden und hat die Toleranz und die Bereitschaft zur Umsetzung der Maßnahmen erhöht. Insofern hat die Pandemie weniger den Transformationsprozess beeinflusst, umgekehrt hat aber der Transformationsprozess zu einer erfolgreichen Bewältigung der Corona-Krise implizit beigetragen. Bei einer Neuverhandlung des Tarifvertrags wird allerdings ein bremsender Effekt der Pandemie befürchtet – da die öffentliche Hand durch die Krise hohe Kosten hat, stellt sich die Frage eines für die Einrichtung positiven Ausgangs einer Neuverhandlung. Der Digitalisierungsprozess, der in dieser Einrichtung durch die Pandemie angestoßen wurde, wird hier unterschiedlich bewertet – zum einen können Sitzungen durch Videoformate effizienter gestaltet und digitalisierungsaffine Beschäftigte stärker einbezogen werden, zum anderen besteht die Gefahr, dass digitalisierungsferne Beschäftigte ausgeschlossen werden.

Gleichstellungsrelevante Aspekte
Mit Ausnahme des Falls 3 arbeiten in den Einrichtungen überwiegend Frauen. In den Führungsetagen sind die Frauenanteile zumeist geringer, variieren aber je nach Leitungsebene und betrachteten Fall. Bei Fall 3 ist der Frauenanteil auf der mittleren Leitungsebene höher als in der Gesamtbelegschaft; im Vorstand sind Frauen zu 33 Prozent vertreten. Fall 2 hat einen vergleichsweise hohen Frauenanteil in Führungspositionen zu verzeichnen. Geschlechterbezogene gleichstellungsrelevante Aspekte bei den Transformationsprozessen gibt es den Befragten zufolge nicht. In Fall 2 zeigen sich bei der Einführung der Pflegedokumentation aber z.T. sprachliche Probleme; nicht deutschsprachige Pflegehelfende haben teilweise Schwierigkeiten mit den sprachlichen Erfordernissen bei der Pflegedokumentation. Zudem haben ältere Beschäftigte in der Tendenz eher Probleme mit der Anwendung moderner Technologien bzw. bei der Umsetzung technologischer Veränderungen (Fälle 2 und 4) – wobei während der Pandemie eine zunehmende Akzeptanz für Digitalisierung auch bei älteren Beschäftigten zu beobachten ist (Fall 4).

Anpassungsmaßnahmen und Ressourcen beim Umgang mit der Pandemie
Die umfassenden Maßnahmen, die in der Pandemie eingeleitet wurden, werden insgesamt als zielführend eingeschätzt, um die Krise zu überstehen (vgl. Tabelle 12). Die Beschäftigten setzen die Regelungen zu Kontaktverringerungen und Hygiene insgesamt zielgerichtet um, und nach anfänglichen Unsicherheiten setzt eine gewisse Routine ein. Fall 2 kann in der dritten Phase der Pandemie mit seinen vorausschauenden Anpassungen der Infrastruktur sogar andere Einrichtungen

unterstützen. Allerdings sind fallübergreifend zunehmende Ermüdungserscheinungen und Belastungen durch das Tragen der Schutzkleidung, aber auch durch Ängste vor Infektionen, in der Patient:innenversorgung zu verzeichnen.

In allen Einrichtungen spielt Homeoffice durch die Pandemie eine zunehmende Rolle. Das Arbeiten von zu Hause kann dabei zur Entlastung der Situation beitragen, geht aber teilweise auf Kosten der Zusammenarbeit etwa durch den erschwerten Austausch zwischen den Beschäftigten (Fall 1). Die Präsenzarbeit wird durch die Pandemie zunehmend wertgeschätzt (Fall 2). Laut einiger der Befragten kann es aber durchaus zielführend sein, die Tätigkeiten in solche, die schlecht und solche, die gut im Homeoffice durchführbar sind, zu systematisieren und die Arbeit entsprechend zu organisieren. Unter solchen Bedingungen kann Homeoffice durchaus positive Effekte etwa auf die Produktivität haben, vorausgesetzt Fragen des Arbeitsschutzes und der Arbeitszeit sind entsprechend reguliert. Offen bleibt, inwieweit das mobile Arbeiten nach der Pandemie im signifikanten Ausmaß erhalten bleiben wird.

Besonders hervorzuheben ist bei Fall 4 mit der Entwicklung von Strategien zur Verbesserung der Kommunikation die umfassende Investition in die interne Kommunikation (z. B. Homepage, Hotlines, Unterstützungsangebote). Zudem hat sich hier die berufsübergreifende Zusammenarbeit während der Corona-Krise als sehr hilfreich für die Patient:innenversorgung herausgestellt. Dadurch wurde der Wunsch größer, diese Zusammenarbeit zu fördern und zu institutionalisieren. Zur Weiterentwicklung solcher Kooperationen zwischen dem ärztlichen und dem Pflegedienst wurde von beiden Seiten kurz vor der zweiten Befragungsrunde ein entsprechendes Projekt initiiert.

Tabelle 12: Gemeinsamkeiten der umgesetzten Anpassungsmaßnahmen

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene
• Schaffung/Ausweitung des mobilen Arbeitens für Beschäftigte außerhalb der Patient:innenversorgung	• Arbeit in Kohorten (v. a. erste/zweite Pandemiephase) • Besuchseinschränkungen • Räumliche Veränderungen • Kontaktreduktionen bei Dienstbesprechungen und Schulungen	• Umfassende Hygienemaßnahmen • Spezifische Schulungen der Beschäftigten (z. B. in Hygiene) • Schnelltests und Impfungen

Die Ressourcen, die während des Transformationsprozesses aktiviert und weiterentwickelt wurden, zeigen sich auch beim Umgang mit der Pandemie (vgl. Tabelle 13): Die Einrichtungen können auf umfassende fachliche Kompetenzen im Bereich Gesundheit und Hygiene zurückgreifen; dort wo nötig, werden die Beschäftigten entsprechend geschult (z. B. am Empfang, Fall 1). Bestimmte Beschäftigtengruppen werden nochmals gezielt in Fachkompetenzen, etwa zur Durchführung von Schnelltests oder zum Umgang mit Infizierten geschult. Den Beschäftigten sind aufgrund ihrer Qualifikationen die Hintergründe der Maßnahmen klar und sie wenden sie verantwortungsvoll an. Wichtiger werden in der Krise digitale Kompetenzen der Beschäftigten. Auch digitalisierungsferne Mitarbeitende müssen sich in der Pandemie mit Digitalisierungsfragen auseinandersetzen, was ihre Kompetenzen fördert, teilweise aber auch auf Widerstand stößt. Besondere Kompetenzanforderungen ergeben sich für den Mittelbau (Organisation, Sozialarbeit, Verwaltung) im Bereich des digitalen Führens (Fall 3): Die Leitung eines Teams über Videokonferenzen ist herausfordernd, und hier besteht besonderer Schulungsbedarf. Auch in Fall 4 wird die dringend notwendige Vermittlung von Kompetenzen im Umgang mit interaktiver Technik, im Bereich hybride Veranstaltungen und zu entsprechenden Interaktionskompetenzen betont.

Soziale Kompetenzen werden in der Pandemie ebenfalls wichtiger. Auch hier kann auf entsprechende Fähigkeiten der Beschäftigten zurückgegriffen werden. Diese reichen von hohem

Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein für die teils hochvulnerablen Patient:innengruppen bis hin zu ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten. Solche Kompetenzen müssen in der Pandemie, etwa beim Umgang mit Konflikten und (zunehmenden) Beschwerden mit Kund:innen und Patient:innen, angewendet und weiter ausgebaut werden. Damit einher geht ein gestiegener Bedarf an Stressresistenz und Resilienz. Auch die Kommunikation im Betrieb untereinander wird während der Pandemie auf die veränderte Arbeitsorganisation (z. B. einer stärkeren berufsübergreifenden Zusammenarbeit, Fall 4) angepasst. In Fall 2 wird eine neue Besprechungskultur innerhalb der Einrichtung betont, durch eine von den Verantwortlichen bessere und schneller durchgeführten Kommunikation „in die Breite“. Auch das Krisenmanagement wird in einigen der Einrichtungen während der Pandemie weiterentwickelt. Hier werden in Fall 3 die in der Einrichtung kurzen Entscheidungswege als förderlich betont: In der Pandemie ist es demnach wichtig, kurzfristig neue Maßnahmen zu entwickeln und diese zügig und entschlossen umzusetzen.

Die Fachkompetenzen werden mittels Schulungen weiter gefördert. Diese finden aufgrund von Kontaktbeschränkungen nun teils in anderen, kleineren und bereichsinternen Formaten statt – teils auf Kosten des stationsübergreifenden Austauschs (Fall 2).

Neben Schulungen zur Förderung der Fachkompetenzen gibt es in den Fällen 2 und 4 auch verschiedene Unterstützungsangebote zum Umgang mit Belastungen in der Pandemie. Diese werden aber nur wenig in Anspruch genommen. In Fall 3 bestanden diese Strukturen bereits vor der Pandemie, zahlen sich nun aber aus. Wertschätzung und Anerkennung für die Leistungen während der Pandemie und Transparenz bei der Einführung der Maßnahmen werden in einigen Interviews als wichtig erachtet, um die Akzeptanz bei den Beschäftigten für die Maßnahmen und ihre Umsetzung zu erhöhen. In Fall 3 würden sich die Beschäftigten jedoch mehr betriebliche Unterstützung für ihre Leistungen während der Pandemie wünschen. Dann wäre die Akzeptanz für die Maßnahmen und ihre Umsetzung höher.

Als besondere betriebliche Maßnahme zur Förderung der Kompetenzen wurde in einer der Einrichtungen (Fall 4) ein Projekt initiiert, in welchem Kompetenzen, die für eine gute Zusammenarbeit förderlich sind, herausgearbeitet und weiterentwickelt werden.

Tabelle 13: Aktivierung/(Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen während der Pandemie

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Fachliche Kompetenzen	• Fachwissen in Hygiene und Gesundheit	• Fachwissen in Hygiene und Gesundheit	• Fachwissen in Hygiene und Gesundheit • Digitalisierungskompetenzen • Digitales Führen	• Digitale und IT-Kompetenzen
Soziale Kompetenzen	• Kommunikationsfähigkeit (Umgang mit Beschwerden)	• Kommunikationsfähigkeit; neue Besprechungs-kultur („in die Breite kommunizieren“)		• Kommunikationsfähigkeit (verlässliche/ zugewandte Kommunikation) • Offenheit für neue Formen der (Zusammen-)Arbeit
		• Krisenmanage-ment	• Krisenmanage-ment, Flexibilität und Steuerung	• Projektorganisa-tion
	• Umgang mit Stress			• Resilienz
		• Sensibler zwischenmenschlicher Umgang	Einfühlungsvermögen	
		• Engagierte Berufsauffassung	• Verantwortungsbewusstsein	• Verantwortungsübernahme • Engagement
				• Flexibilität • Unvoreingenommenheit
Maßnahmen zur Kompetenzförderung	• Schulungen in fachfremden Kenntnissen und Hygiene • Schulungen zur Durchführung von Tests	• Hygieneschulungen • Supervision zum Umgang mit Belastungen (wenig in Anspruch genommen) • Anerkennung und Transparenz	• Schulungen in Hygiene • Schulungen für das Notfalleinsatzteam und für Tester:innen • Ansprechpartner:innen bei Belastungen • Kurze Entscheidungswege	• Wertschätzung • Unterstützungsangebote für Beschäftigte zum Umgang mit Belastungen und Resilienz • Projekt: Erarbeitg. und Weiterentwicklung von Kompetenzen, die die Zusammenarbeit fördern • Projekt: Förderung bereichsüberfreifende Zusammenarbeit

„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

Wichtige „Lessons Learned“ über alle Einrichtungen hinweg sind, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, das zielgerichtete und transparente Handeln der Leitungsebene (vgl. Tabelle 14). Bei den Fällen 2 und 3 werden in diesem Zusammenhang das vorausschauende bzw. proaktive Handeln der Führungsebene betont, welches zum insgesamt guten Überstehen der Krise erheblich beigetragen hat. Auch der konstruktive Umgang mit Fehlern werden genannt (Fälle 2 und 4). Gemeinsame Erfahrungen in der Krise und der Umgang mit Stress haben den Zusammenhalt der Beschäftigten befördert (Fälle 1 und 2).

Rückblickend wird über alle Fälle hinweg das insgesamt vergleichsweise gute Überstehen der Krise herausgestellt; es gab laut den Befragten wenig, was man unter den gegebenen Umständen hätte anders machen können. Eine bessere Vernetzung mit anderen Einrichtungen hätte Doppelstrukturen vermeiden können (Fall 2). Auf manche Maßnahmen zum Umgang mit der Corona-Krise hätte man rückblickend möglicherweise verzichtet (Fälle 3 und Fall 4). In Fall 2 hätte man sich rückblickend eine Software für die Pflegedokumentation gewünscht, die anpassungsfähiger an die Anforderungen einer Krise ist, in Fall 4 eher ein rasch einsetzbares, bewährtes System, um eine schnelle und effiziente Umsetzung des Transformationsprozesses in Zeiten der Pandemie zu gewährleisten.

Die Erwartungen an die Politik unterscheiden sich aufgrund der unterschiedlichen Kontexte von Fall zu Fall. Gemeinsam sind den beiden Pflegeeinrichtungen (Fälle 2 und 3) mit Blick auf den steigenden Fachkräftemangel der Wunsch nach einer Verbesserung der Attraktivität von Pflegeberufen. Beide Einrichtungen äußern auch die Erwartung nach politischen Strategien für eine Rückkehr zur Normalität nach der Pandemie (Fall 2) bzw. für das Aufheben der Einschränkungen für Geimpfte (Fall 3). Auch müssen Verordnungen flexibel auf die jeweiligen Kontexte zugeschnitten werden (Fall 1 und 3). Die fachspezifische Klinik (Fall 1) äußert in diesem Zusammenhang den Wunsch nach weniger Bürokratie und weniger Eingriff in die Arbeitsbeziehungen. Weiterhin sollten angemessene finanzielle Mittel während der Pandemie zur Verfügung gestellt werden (Fall 2: Weiterführung des Rettungsschirms; Fall 4: angemessene Rahmenbedingungen für die Finanzierung einer hochschulmedizinischen Einrichtung) und die Vernetzung zwischen den verantwortlichen Stellen verbessert werden (Fall 3). Mehr finanzielle Unterstützung für Innovationen werden ebenfalls mit je unterschiedlichem Zuschnitt genannt (Fälle 1, 2 und 4). Zur Förderung der Innovationsfähigkeit im Bereich der digitalen Medizin wird die Schaffung eines gesetzlichen Rahmens durch die Politik, der digitale Kommunikation erlaubt, verbindlich ausgestaltet und dabei Rechtssicherheit schafft, als wichtig erachtet (Fall 4).

Tabelle 14: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
„Lessons Learned“	• Transparente und (bzgl. Bürokratie) pragmatische Führung • Stärkung Teamzusammenhalt • Von Erstberatung überzeugt sein	• Transparente Kommunikation • Stärkung Zusammenhalt • Handlungssicherheit durch zentrale Strukturen • Vorausschauend handeln • Aus Fehlern lernen	• Proaktives / geordnetes Handeln der Leitung • Erkennen sozialer Ressourcen • Erkennen des Nachholbedarfs bei Digitalisierung	• Neue Fragestellungen / Ziele durchsetzen, ohne alles durchzuplanen • Auf Risiken eingehen und Fehler machen dürfen
Rückblick	• Betrieb mit viel Augenmaß durch die Krise geführt • Raumschwierig-keiten besser im Blick haben	• Einrichtung hat bestmöglich gehandelt • Vermeiden von Doppelstrukturen durch bessere Vernetzung mit anderen Einrichtungen • Software zur Pflegedoku.: In einer Krise zu wenig anpassungsfähig	• Einrichtung insgesamt gut durch die Krise gekommen • Manche Maßnahmen waren „überorganisiert“	• Einrichtung insgesamt gut mit Pandemie umgegangen • Manche Maßnahmen waren nicht notwendig • Software zur Pflegedoku.: Bedarfsgerechter Zuschnitt, aber auch mehr Arbeits- und Energieeinsatz, da noch in Entwicklung befindlich
Erwar-tungen an die Politik	• Reduktion der Bürokratie • Weniger in Arbeitsbeziehungen „einmischen“ • Wunsch nach mehr Flexibilität bei Ausgestaltung der Maßnahmen • Mehr finanzielle Unterstützung bei OPs für Patient:innen	• Voraussetzungen schaffen für Rückkehr zur Normalität • Weiterführung des Rettungsschirms • Erhöhung der Attraktivität von Pflegeberufen • Mehr finanzielle Mittel zur Stärkung der Innovationsfähigkeit	• Regelungen schaffen zum Aufheben von Einschränkungen für Geimpfte • Verbesserung der Kommunikation zwischen Akteur:innen • Verordnungen auf spezifische Kontexte zuschneiden • Pflegebranche aufwerten (Tarifbindung, Ausbildungskoope-rationen)	• Angemessene Rahmenbedingun-gen schaffen für die Finanzierung einer hochschulmed. Einrichtung in der Pandemie • Gesetzlichen Rahmen schaffen für rechtssichere digitale Kommunikation • Wissenschaftliche Leistung angemessen honorieren

4. Öffentliche Verwaltung

Zusammenfassung

Die betrieblichen Veränderungen in der Arbeitswelt, die maßgeblich durch den Prozess der Digitalisierung geprägt sind, erfassen bereits seit Jahren auch den Bereich der öffentlichen Verwaltung. Dieser Prozess ist zum Teil getrieben durch verwaltungsinterne Reform- und Modernisierungsprozesse, aber auch gesetzliche Vorgaben übergeordneter Gebietskörperschaften stellen die öffentliche Verwaltung vor die Herausforderung, sich der digitalen Transformation zu stellen. Die Corona-Pandemie verändert die Arbeitswelt und stellt auch die öffentliche Verwaltung vor neue Aufgaben. Verwaltungsinterne Veränderungsprozesse, die vor Beginn der Pandemie angestoßen wurden, müssen an die Herausforderungen der Krise angepasst werden. Die auf qualitativen Interviews basierende Fallstudie geht der Frage nach, inwieweit die Corona-Krise verwaltungsinterne Transformationsprozesse beeinflusst und welche Einflussfaktoren in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind. Darüber hinaus soll auch die Nachhaltigkeit dieser Veränderungen in der Post-Corona-Zeit eruiert werden.

Die Fälle, die im Rahmen dieser Studie vorgestellt werden, umfassen unterschiedliche Verwaltungseinheiten verschiedener Gebietskörperschaften, die insbesondere für die verwaltungsinterne Digitalisierung verantwortlich zeichnen. Dabei handelt es sich um folgende Verwaltungseinheiten:

1. Das Personalamt einer norddeutschen Großstadt, das zentral für die Stadtregierung wesentliche Aufgaben im Bereich des Personalwesens wahrnimmt.
2. Der Servicebereich Personal und Organisation als zentrale Organisationseinheit für das Personalmanagement der Verwaltung einer urbanen Region in Niedersachsen.
3. Die Verwaltung eines ländlich geprägten Landkreises im Nordwesten des Bundeslandes Niedersachsen.
4. Das Amt für Digitalisierung und Kommunikation einer kreisfreien Stadt (Oberzentrum) im Bundesland Bayern.

In allen vier Fällen fokussiert die betriebliche Veränderung auf Digitalisierungsprozesse, die einerseits mit dem Ziel der verwaltungsintern angestrebten Verwaltungsmodernisierung und andererseits mit der Umsetzung des vom Bund erlassenen Onlinezugangsgesetzes (OZG)[19] verfolgt werden. Die Digitalisierungsprozesse wurden bereits deutlich vor dem Einsetzen der Corona-Pandemie eingeleitet und sind überwiegend eine tragende Säule eines umfassenderen Modernisierungsprozesses der Verwaltungen. Dennoch hat die Krise zumindest zu einem wesentlichen Teil die Digitalisierung beschleunigt.

Im *ersten Fall* einer norddeutschen Großstadt arbeitet das Personalamt an einer durchgreifenden Strategie der Digitalisierung des Personalwesens, indem wesentliche Funktionen personalwirtschaftlicher Dienstleistungen in digitaler Form gewährleitet werden sollen. Im Rahmen eines umfassenden Projektmanagements wird dieser Digitalisierungsprozess entwickelt und umgesetzt.

[19] https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/grundlagen/grundlagen-node.html

Ziel des Digitalisierungsprozesses des Personalamtes ist in erster Linie, die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter:innen zu steigern. Darüber hinaus ist eine Steigerung der Effizienz des nach innen gerichteten Verwaltungshandelns beabsichtigt. An der Entwicklung von digitalen Lösungen werden sämtliche Stakeholder beteiligt. Die Beteiligung der Mitarbeiter:innen erfolgt ganz wesentlich mit der Absicht, durch frühzeitige Einbindung der Kompetenzen der Mitarbeitenden die Implementierung der Digitalisierung zu ermöglichen. Neben den fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter:innen sind hierfür auch extrafunktionale Kompetenzen wie Agilität und Flexibilität erforderlich. Im Rahmen der Mitbestimmung wurde die Seite der Arbeitnehmer:innen frühzeitig an den Veränderungsprozessen beteiligt. In der Verwaltung herrscht eine eingespielte, durch lange Mitbestimmungspraxis entwickelte Kultur der sozialpartnerschaftlichen Austragung und Abstimmung von divergierenden Interessenslagen. Von dieser Kultur sind auch die Abstimmungen im Kontext der Digitalisierung des Personalwesens geprägt. Bei der Implementierung der Digitalisierungsmaßnahmen existieren aufgrund der gegebenen Rollenverteilung immer wieder Interessengegensätze, die ausgetragen werden und in der Regel auch zu Kompromissen führen.

In der Pandemie wurde die Telearbeit beschleunigt eingeführt, um die Mitarbeitenden vor Infektionen zu schützen. In diesem Zusammenhang spielen Videokonferenzen, aber vor allem Homeoffice eine zentrale Rolle. Um diese raumüberbrückenden Technologien einzusetzen, wurden umfassende Investitionen und organisatorische Veränderungsprozesse realisiert. Arbeit an den Büroarbeitsplätzen ist mittlerweile coronabedingt nur noch in Ausnahmefällen gestattet. Zur Bewältigung der Krise werden Qualifikationen bzw. -kompetenzen, wie „gute Ausbildung“, Flexibilität, Offenheit, Stressresistenz oder Projektmanagementerfahrungen, als besonders hilfreich eingeschätzt. Diese Kompetenzen sind insbesondere im Zuge der weiterhin anstehenden Digitalisierungsprozesse von zentraler Bedeutung. Sie sollen auch nach Corona im Rahmen der Personalentwicklung verstärkt gefördert werden. Veränderungsnotwendigkeiten werden vor allem im Bereich der Führungskompetenzen gesehen. Die Krise hat die Bedeutung der Führungskompetenzen noch einmal unterstrichen, und durch die räumliche Entgrenzung von Arbeit werden neuartige Kompetenzen (Führen auf Distanz) relevant. Die sozialpartnerschaftlichen Beziehungen haben sich auch während der Pandemie bewährt. Telearbeit soll nach der Corona-Krise, wenn auch in modifizierter Form, weiter fortgesetzt werden. Sie entspricht einerseits den Interessen der Mitarbeiter:innen und ist andererseits – auch aus der Sicht des Verwaltungsmanagements – nicht mit Produktivitätsverlusten verbunden. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass der bereits vor der Corona-Krise eingeleitete Digitalisierungsprozess im Personalbereich auch nach der Pandemie mit Nachdruck erfolgreich weitergeführt wird. Deutlich erkennbar ist, dass nach der Pandemie die Frage nach der Neuorganisation der Arbeit auf die Agenda verwaltungsinterner Aushandlungsprozesse gerückt wird.

Im *zweiten Fall,* der Verwaltung einer urbanen Region in Niedersachsen, konnten in den zurückliegenden Jahren sichtbare Erfolge bei der Umsetzung einer umfassenden Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen erzielt werden. Ziel des Veränderungsprozesses war insbesondere ein Wandel der Verwaltungskultur, der partizipativ mit den Mitarbeiter:innen entwickelt wurde. In diesen übergeordneten Veränderungsprozess ist der Prozess der Digitalisierung von Verwaltungsarbeit eingebettet. Für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung werden auf der Seite der Mitarbeitenden Erfahrungswissen, technisches Know-how, aber auch Offenheit gegen über Innovationen als zentrale Ressourcen benannt. Zur Implementierung der Digitalisierung wurden Gremien gebildet, in der alle Stakeholder mitwirken. Der Personalrat war in diese Veränderungsprozesse aufgrund der eingespielten Mitbestimmungskultur von Anfang an eingebunden. Größere Widerstände gab es im Prozess der Digitalisierung nicht, auch wenn über die soziale Ausgestaltung der Digitalisierungsprozesse durchaus unterschiedliche Vorstellungen existieren. Die Mitbestimmung hat sich aus Sicht beider Sozialpartner in diesen

Veränderungsprozessen bewährt. Die notwendigen Abstimmungsprozesse und Kompromissbildungen werden ähnlich wie im Fall 1 grundsätzlich in einer Kultur vertrauensvoller Zusammenarbeit getroffen.

Die fortschreitende Digitalisierung hat im Laufe der Pandemie zur Entlastung der Mitarbeiter:innen beigetragen, wenngleich auch Grenzen digitaler Arbeitsformen mit der Zeit erkennbar geworden sind. Dieser Digitalisierungsfortschritt soll nach der Corona-Krise, wenn auch in modifizierter Form, weiter Bestand haben. Tendenziell war die Pandemie ein Treiber der Digitalisierung der Verwaltungsarbeit. Zwischenzeitlich haben sich Routinen herausgebildet und digitale Formen der Organisation von Arbeit (Homeoffice, Videokonferenzen) eingespielt. Schrittweise ist es gelungen, verbesserte Anpassungen an die Bedarfe der einzelnen Verwaltungsbereiche und der Mitarbeiter vorzunehmen. Während einerseits die arbeitsorganisatorischen Entlastungen durchaus gegriffen haben, sind andererseits die psychischen Belastungen mit zunehmender Dauer der Pandemie sichtbarer geworden. Neben der allgemeinen Verunsicherung durch die Corona-Krise sind es vor allem die sozialen Beziehungen in der Arbeit, die aufgrund der Vereinzelungen in Mitleidenschaft gezogen werden. Diese Entwicklung hat nicht zuletzt zu neuen Konfliktlagen und Kommunikationsproblemen in der Verwaltung geführt. Als besonders hilfreich haben sich in der Krise vor allem jene Mitarbeiter:innen erwiesen, die sich auf die neuen Techniken einlassen können und die sich durch ihre Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen sowie durch eine hohe Flexibilität auszeichnen. Diese Kompetenzen sollen auch nach Corona an Bedeutung gewinnen und im Rahmen der Personalentwicklung bzw. verwaltungsinternen Weiterbildung weiter gefördert werden. Die Mitbestimmung hat sich auch in dieser Krise bewährt, nicht zuletzt deshalb, weil sich der Personalrat in vielen Fällen als flexibel erwiesen hat. Insgesamt hat sich in der Krise die Zusammenarbeit zwischen der Vertretung der Arbeitnehmer:innen als vertrauensvoll und weitgehend einvernehmlich erwiesen.

Im dritten Fall geht es um einen Landkreis, der bereits seit längerer Zeit an der verwaltungsinternen Digitalisierung arbeitet. Schwerpunktmäßig geht es dabei um die Online-Bereitstellung von bürgernahen Verwaltungsdienstleistungen sowie die Digitalisierung der nachgelagerten verwaltungsinternen Vorgänge. Mit der Koordinierung und Steuerung der Digitalisierung wurde das Sachgebiet IT-Steuerung beauftragt. Ziel der Digitalisierung ist die Realisierung einer modernen Verwaltung, die technisch zeitgemäßen Dienstleistungen und Verwaltungsvorgängen gerecht wird. Grundsätzlich wird sowohl von der Verwaltungsspitze als auch vom Personalrat der Digitalisierungsprozess als ein großer Fortschritt begriffen, der sich ebenfalls bei der Bewältigung der Corona-Krise bewährt hat. Grundlegende Bedenken oder Widerstände gibt es verwaltungsintern gegen den Digitalisierungsprozess nicht. Zu den verwaltungsinternen Ressourcen, die in besonderer Weise für den Digitalisierungsprozess förderlich sind, zählen besonders die spezifischen Kompetenzen der Mitarbeiter:innen wie das Erfahrungswissen, aber ebenso extrafunktionale Kompetenzen wie Offenheit und Neugier sowie Selbstreflexion und Empathie. Im Rahmen der Digitalisierungsprozesse ist der Personalrat an allen wesentlichen Veränderungen beteiligt. Zwischen der Verwaltungsspitze und der Personalratsleitung existiert ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis, sodass die erforderlichen Abstimmungen zeitnah und flexibel getroffen werden können. Die digitalen Veränderungsprozesse werden von beiden Sozialpartnern im Grundsatz als Ausdruck eines Fortschritts betrachtet, der mitzugestalten ist. Größere Probleme oder gar Widerstände werden in diesem Zusammenhang nicht gesehen.

Während es in der ersten Phase der Pandemie noch große Unsicherheiten im Umgang mit der Krise gab und in einem Trial-and-Error-Prozesse nach Problemlösungen gesucht wurde, haben sich im weiteren Verlauf der Pandemie Routinen entwickelt, die das Krisenmanagement erleichtert haben. In der zweiten Phase (zweiter Lockdown) wurden verstärkt Homeoffice und Videokonferenzen

eingeführt. Im dritten Lockdown hatten im Prinzip alle Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, ins Homeoffice zu gehen. Nach ersten Anpassungsproblemen gibt es im Wesentlichen positive Erfahrungen mit dieser Form der Arbeitsorganisation. Produktivitätsverluste sind aus Sicht der Verwaltung aufgrund der Zeitersparnisse und der höheren Arbeitszufriedenheit nicht eingetreten. Nach anfänglicher Euphorie will aber ein größerer Teil der Mitarbeiter:innen wieder in ihre Büros zurückkehren, weil die Grenzen digitaler und räumlich entgrenzter Arbeit sichtbar geworden sind. In der Pandemie bewähren sich vor allem jene Mitarbeiter:innen, die bereit sind, sich auf neue Prozesse einzulassen (Offenheit), entscheidungsfreudig sind und Empathie sowie Resilienz mitbringen. Diese Kompetenzen sind auch kompatibel mit den Anforderungen bei der Bewältigung von Digitalisierungsprozessen und sollen zukünftig verstärkt gefördert werden. Sowohl die Verwaltungsspitze als auch der Personalrat erwarten, dass sich die Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise als zielführend und erfolgreich erweisen.

Im *vierten Fall* ist es die Verwaltung einer Stadt, die in den vergangenen zwei Jahren aufgrund des Onlinezugangsgesetzes (OZG) einen umfassenden Digitalisierungsprozess eingeleitet hat. In diesem Zusammenhang wurde ein neues Amt für Digitalisierung und Kommunikation geschaffen, dass heute die digitalen Veränderungsprozesse koordiniert und vorantreibt. Ziel des Digitalisierungsprozesses war die Optimierung der verwaltungsinternen Vorgänge und der kommunalen Dienstleistungen. Zur Umsetzung der Digitalisierung wurde ein umfassender Beteiligungsprozess innerhalb der Verwaltung initiiert. Von der Verwaltung wurde die Beteiligung der Beschäftigten von Anfang an als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen. Die jeweiligen Sachbearbeiter:innen verfügen hinsichtlich der von ihnen betreuten Prozesse über das erforderliche fachliche und Erfahrungswissen. Vereinzelte Widerstände gegen die Digitalisierung gab es nur ganz zu Beginn des Transformationsprozesses, der Prozess wurde vom Personalrat ohne größeren Einfluss auf Entscheidungsprozesse begleitet. In der Verwaltung existiert eine ausgeprägte Vertrauens- und Beteiligungskultur, die auch die Vertretung der Arbeitnehmer:innen einschließt.

Zur Bewältigung der Herausforderungen der Corona-Krise wurden in der ersten Phase die technischen und organisatorischen Maßnahmen für eine Arbeit geschaffen und fortlaufend angepasst. Neben den Arbeitsschutzmaßnahmen waren hier u. a. die Verbesserung der technischen Ausstattung und die Schulung der Mitarbeiter:innen für die Arbeit im Homeoffice von zentraler Bedeutung. Aufgrund der größeren Bedeutung von Homeoffice wachsen die Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter:innen. Mit zunehmender Dauer der Pandemie steigen die Anforderungen an Stressresistenz und Resilienz. Mittlerweile gehen die Mitarbeiter:innen freiwillig ins Homeoffice, doch die anfängliche Euphorie ist einer realistischeren Sichtweise gewichen, die auch die Grenzen von Telearbeit in den Blick nimmt. Für die Zeit nach Corona wird vor diesem Hintergrund ein Trend zu alternierender Telearbeit erwartet. Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen ist zudem an anderer Stelle, aufgrund der Abwesenheit der Mitarbeiter:innen und anderer coronabedingter Faktoren, eher ins Hintertreffen geraten. Die Corona-Krise hat insgesamt zu einer Beschleunigung der Digitalisierungsprozesse geführt, da die Einsicht in die Notwendigkeit und Nützlichkeit der technischen und organisatorischen Lösungen gewachsen ist. Durch die intensive Auseinandersetzung und Erprobung von digitalen Arbeitsformen werden auch Voraussetzungen für eine souveräne Gestaltung künftiger Digitalisierungsprozesse verbessert.

4.1 Fallbeschreibungen

Die Fälle, die im Folgenden vorgestellt werden, umfassen unterschiedliche Verwaltungseinheiten verschiedener Gebietskörperschaften, die insbesondere für die verwaltungsinterne Digitalisierung verantwortlich zeichnen. Dabei handelt es sich um das Personalamt der Verwaltung einer Großstadt, einer urbanen Region, die gesamte Verwaltung eines Landkreises im ländlichen Raum und um ein speziell für Digitalisierungsprozesse zuständiges Amt einer Stadtverwaltung (Oberzentrum).

Der Stand der Beschäftigung hat sich in den betrachteten Fällen günstig entwickelt, mit konstanten oder sogar steigenden Beschäftigtenzahlen. Steigende Beschäftigungszahlen sind vor allem in solchen Verwaltungseinheiten zu verzeichnen, die über eigene Gesundheitsämter verfügen, die durch die Nachverfolgung der Infektionen besonders gefordert sind. Der Frauenanteil ist unter den Beschäftigten der Verwaltung überdurchschnittlich. In den Führungsetagen sind die Frauenanteile zumeist weniger stark ausgeprägt.

Der Digitalisierungsgrad wird in allen Verwaltungseinheiten als relativ hoch eingeschätzt und konnte durch die Anforderungen zur Bewältigung der Corona-Krise noch weiter gesteigert werden. Vor allem hat die Digitalisierung im Bereich der Organisation von Arbeit stark zugenommen, weil sie im Laufe der Pandemie zu den zentralen Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten zählte.

Alle Verwaltungseinheiten sehen sich stark bis sehr stark von der Corona-Pandemie betroffen. Maßnahmen zur Bewältigung der Pandemie ergeben sich vor allem dort, wo der öffentliche Gesundheitsbereich unmittelbar im Verantwortungsbereich der jeweiligen Verwaltungseinheit liegt, aber ebenso in den Verwaltungseinheiten, die mit den technischen bzw. infrastrukturellen oder personalwirtschaftlichen Anpassungen befasst sind. Jedoch haben sich in den meisten Fällen die Anpassungsmaßnahmen vom ersten zum zweiten und zum dritten Lockdown gewandelt, weil Konsequenzen aus den Lernerfahrungen der zu Beginn der Pandemie ergriffenen Anpassungsmaßnahmen gezogen wurden und sich die Rahmenbedingungen veränderten. Diese und weitere Ergebnisse der Interviews der ersten Befragungswelle werden im Folgenden vorgestellt.

Tabelle 15: Übersicht über die Fälle

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Art des Betriebs	Verwaltung einer Großstadt	Verwaltung einer urbanen Region	Verwaltung eines Landkreises im ländlichen Raumes	Verwaltung einer Stadt
Rechtsform	Öffentliche Hand	Öffentliche Hand	Öffentliche Hand	Öffentliche Hand
Anzahl Gesprächspartner	2	2	3	2
Art der Gesprächspartner	Amtsleiter Gewerkschafts-Sekretär	Bereichsleiterin Personalratsvorsitzende	Landrat Personalratsvorsitz	Geschäftsbereichsleitung Stellvertr. Personalratsvorsitz
Zeitpunkte der Interviews				
1. Befragung Arbeitgeberseite	Mitte Januar 2021	Mitte Dezember 2020	Anfang Januar 2021	Anfang Dezember 2020
1. Befragung Arbeitnehmerseite	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021
2. Befragung Arbeitgeberseite	Mitte Mai 2021	Mitte Mai 2021	Mitte Mai 2021	Ende Mai 2021
2. Befragung Arbeitnehmerseite	Mitte Mai 2021	Mitte April 2021	Mitte Mai 2021	--
Betrachteter Veränderungsprozess	Digitalisierung des Personalwesens	Digitalisierung der gesamten Verwaltung	Digitalisierung der gesamten Verwaltung	Digitalisierung der gesamten Verwaltung
Anzahl Beschäftigte zum ersten Befragungszeitpunkt	73.000	3.400	700	800
Beschäftigungsentwicklung				
Vor Corona	-	-	-	-
Während Corona	Steigend	Steigend	Steigend	Konstant
Anteil Frauen insgesamt	56,2 Prozent	65 Prozent	65 Prozent	56 Prozent
Anteil Frauen auf Führungsebene	-	-	-	-
Vorliegen eines Betriebs-, Personalrats	Ja	Ja	Ja	Ja
Stand der Digitalisierung				
Vor Corona	Stark digitalisiert	Stark digitalisiert	Gut digitalisiert	Stark digitalisiert
Während Corona (erste Befragung)	Stark digitalisiert	Stark digitalisiert	Gut digitalisiert	Stark digitalisiert
Während Corona (zweite Befragung)	Stark digitalisiert	Stark digitalisiert	Gut digitalisiert	Stark digitalisiert
Wie stark von Corona-Krise betroffen?				
Frühphase	Stark	Sehr stark	Sehr stark	Sehr stark
Pandemiephase	Stark	Stark	Stark	Sehr stark
Hochinzidenzphase	Stark	Stark	Stark	Sehr stark

4.2 Fall 1: Verwaltung einer Großstadt

Das Personalamt der Großstadt nimmt zentral für die Stadtregierung die Aufgaben wahr, die im Bereich des Personalwesens von grundsätzlicher und übergeordneter Bedeutung sind. In der Verwaltung sind rund 73.000 Tarifbeschäftigte sowie Beamtinnen und Beamte tätig. Der Frauenanteil beträgt 56,2 Prozent (Stand 31.1.2019). Der Digitalisierungsgrad der Verwaltung wird als hoch eingeschätzt. Im Zuge der Corona-Pandemie wurde die Digitalisierung noch weiter vorangetrieben.

Auf der Ebene der Gesamtstadt existiert aufgrund des Personalvertretungsgesetzes in der Verwaltung kein Gesamtpersonalrat (GPR). Die Personalräte sind – abgesehen vom GPR des Schulwesens – dezentral auf der Ebene der einzelnen Dienststellen angesiedelt. Aufgrund dieser Zuständigkeiten ist laut Personalvertretungsgesetz die Vertretung der ämterübergreifenden Interessen der Mitarbeiter:innen dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und dem Deutschen Beamtenbund (dbb) zugewiesen.

4.2.1 Transformationsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Eine klare Strategie und ein professionelles Projektmanagement sichern die erfolgreiche Digitalisierung des Personalwesens

Seit zwei Jahren arbeitet das Personalamt an einer durchgreifenden Strategie zur Digitalisierung im Personalwesen. Operativ geht es u. a. um die Digitalisierung der Beantragung von Beihilfen, der Reisekostenabrechnungen, der Auskünfte zu Versorgungsansprüchen und der Betriebsrente, der Personalakten, der Fortbildung und der Personalstatistik. Dazu wird auf eine Personalsoftware, die schon zu früheren Zeiten (2011/2012) eingeführt wurde, erweitert und diese den Ansprüchen eines dem aktuellen Stand der Technik genügenden Personalmanagements angepasst. Zu diesem Zweck wurden Projektgruppen gebildet, die zentrale Digitalisierungsvorhaben begleiten. Jedes Projekt verfügt über eine Lenkungsgruppe, in der i. d. R. DGB und dbb vertreten sind. Die Lenkungsgruppen sind für die zentralen verwaltungsinternen Absprachen zuständig und gewährleisten eine weitgehende Transparenz der Prozesse. Insgesamt ist die Digitalisierung des Personalwesens Teil eines umfassenden Digitalisierungsprozesses, der von der Stadtregierung auf die Agenda gesetzt wurde. In diesem Zusammenhang wurde auch ein „Chief Digital Officer“ (CDO) bestellt, der u. a. die finanziellen Mittel für Digitalisierungsprojekte auf Antrag bereitstellt.

Ziel des Digitalisierungsprozesses ist seitens des Personalamtes in erster Linie die Steigerung der Kunden:innenzufriedenheit.[20] Kundinnen und Kunden sind zum einen die dezentralen Personalabteilungen in der Stadt und zum anderen die Beschäftigten, die durch „HR-Self-Services“ direkten Zugang zu Personalprozessen erhalten. Darüber hinaus ist eine Steigerung der Effizienz des nach innen gerichteten Verwaltungshandelns beabsichtigt, wobei die Einsparung von Personal nicht im Fokus steht.

Entscheidender **Auslöser des Veränderungsprozesses** waren die Erwartungen der Mitarbeiter:innen an eine Verwaltung bzw. an einen Arbeitgeber, der den modernen Standards, die auch in weiten Teilen der Privatwirtschaft gelten, gerecht wird. Treiber des Digitalisierungsprozesses ist das Personalamt, das sich auch zu dem Anspruch bekennt, seine Prozesse kund:innenfreundlich bzw. orientiert an den Mitarbeiter:innen zu gestalten.

[20] Im Verständnis des Personalamtes werden auch die Mitarbeiter:innen als Kunden aufgefasst.

Um die Digitalisierung in den unterschiedlichen Einsatzbereichen technisch zu bewerkstelligen, wird auf verwaltungsexterne Dienstleister zurückgegriffen. Als **zentrale Maßnahme**, um den Veränderungsprozess erfolgreich umzusetzen, wird neben einem klaren Bekenntnis zur Digitalisierung und einer darauf fußenden Strategie ein stringentes Projektmanagement angesehen. Mit der Einrichtung der Projekt- und Steuerungsstruktur wird das Ziel verfolgt, alle Entscheidungen abzustimmen und das verwaltungsinterne Know-how abzurufen. In diesem Zusammenhang werden auch umfassende Qualifizierungs- und Schulungsprogramme sowie spezielle Workshops angeboten. Um den Partizipationsprozess zu gewährleisten, existiert i. d. R. für jedes Projekt ein Kommunikationskonzept, in dem die Meilensteine zur verwaltungsinternen Kommunikation festgelegt sind. Für die gesamte Stadtverwaltung wurde ein Innovationslabor eingerichtet, in dem im Rahmen von agilen Workshops digitale Veränderungsprozesse kooperativ vorbereitet werden.

An der Entwicklung von digitalen Lösungen werden sämtliche **Anspruchsberechtigte beteiligt**. Dies sind neben den Mitarbeiter:innen in erster Linie Bürger:innen, Vertreter:innen aus der Wirtschaft sowie andere Interessenvertreter:innen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden erfolgt ganz wesentlich mit der Absicht, durch frühzeitige Einbindung die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu mobilisieren, die für eine sachgerechte Implementierung der Digitalisierungsmaßnahmen erforderlich sind. Wertgeschätzt wird in diesem Zusammenhang insbesondere das Erfahrungswissen der Mitarbeiter:innen als potenzielle Nutzer:innen der neuen digitalen Lösungen. Sie kennen aus der analogen Welt die Anforderungen, die für eine nutzer:innenfreundliche Handhabung entscheidend sind, und können bei der Übertragung in die digitale Welt daher wichtige Beiträge beisteuern. Aber auch spezielle IT-Kompetenzen der Mitarbeiter:innen werden u. a. durch Schulungen aktiviert, und Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements, die in den Veränderungsprozessen immer wieder gefordert sind, werden z. B. durch spezielle Trainingsprogramme gefördert. Insgesamt wird zur Bewältigung der Digitalisierungsprojekte eine lernförderliche Arbeitsorganisation angestrebt. Das Personalamt unterstützt dies auf der einen Seite durch Fort- und Weiterbildung, auf der anderen Seite mit einem breiter angelegten Change-Prozess.

Die Digitalisierung hat bislang wenige geschlechtsspezifische Wirkungen gezeitigt. Es wird davon ausgegangen, dass der Anteil von Stelleninhaber:innen mit höheren **Qualifikationen** leicht steigt. Valide Untersuchungsergebnisse liegen hierzu nicht vor. Da es ohnehin keinen auf der Digitalisierung beruhenden Stellenabbau gibt, gibt es auch keine gruppenspezifischen Substituierungsprozesse. Es kommt aber auch im Rahmen der Digitalisierung zu Stellenverschiebungen zwischen den Verantwortungsbereichen.

Zu den verwaltungsinternen **Herausforderungen** im Rahmen der Digitalisierung werden Themen bzw. Konfliktpunkte genannt, die immer wieder auf die Agenda gerückt werden, etwa die Frage der Authentifizierung[21] oder der Fristen, wie lange Eintragungen in den Personalakten gespeichert bleiben. Als externe Herausforderungen gelten die Abstimmungserfordernisse und -probleme mit externen Dienstleistern.

Im Rahmen der **Mitbestimmung** wurden die Arbeitnehmer:innen von Anfang an beteiligt. Da die Interessenvertretung der Mitarbeiter:innen auf der Gesamtebene durch DGB und dbb wahrgenommen wird, sind diese Interessenvertretungsorganisationen in den Lenkungsgruppen ständig vertreten. In der Verwaltung herrscht eine eingespielte, durch lange Mitbestimmungspraxis entwickelte Kultur der sozialpartnerschaftlichen Austragung und Abstimmung von divergierenden Interessenslagen. Von dieser Kultur sind auch die Abstimmungen im Kontext der Digitalisierung des Personalwesens geprägt. Vor diesem Hintergrund existiert zwischen den Sozialpartnern ein

[21] Unter Authentifizierung ist die Überprüfung der Identität des registrierten Benutzers verstanden (vor Zugriff auf eine geschützte Ressouce).

sozialpartnerschaftlicher Grundkonsens, der von einer gemeinsamen Werteorientierung getragen wird. Die Personalräte können an Schulungen und Seminaren teilnehmen, die in ihrem Verantwortungsbereich selbst organisiert werden und die sie für die Interessenvertretung der Beschäftigten qualifizieren. Ebenso können von der Interessenvertretung bei Bedarf Gutachten bzw. Expertisen eingeholt werden, um komplexe Fragen zu beurteilen und angemessen entscheiden zu können. Widerstände gegen die Digitalisierungsvorhaben gibt es aufseiten der Mitarbeiter:innen nicht. Gleichwohl existieren aufgrund der gegebenen Rollenverteilung immer wieder Interessengegensätze, die ausgetragen werden und in der Regel auch zu Kompromissen führen. Im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte beeinflusst die Arbeitnehmer:innenseite im Prozess der Digitalisierung insbesondere Fragen des Datenschutzes, der Barrierefreiheit, der Gebrauchstauglichkeit von Geräten und Mobiliar (z. B. Ergonomie), der Ausstattung, des Arbeitsschutzes und Qualifizierung der Anwender:innen. In zentralen Fragen werden Dienstvereinbarungen bzw. Vereinbarungen nach § 93 des Personalvertretungsgesetzes geschlossen. Aus Gewerkschaftssicht werden die Beteiligungsrechte im Prinzip als ausreichend betrachtet. In diesem Zusammenhang werden sogar Kapazitätsgrenzen gesehen, weil mit den vorhandenen personellen Ressourcen der Interessenvertretung eine effiziente Teilnahme an allen Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen an ihre Grenzen stößt. Positiv wird seitens der Gewerkschaft gesehen, dass ein Personalabbau zu keinem Zeitpunkt Ziel der eingeleiteten Veränderungsprozesse war. Der DGB sieht sich in Kooperation mit den Personalräten als Mitgestalter der Digitalisierung, da die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen von Arbeitsprozessen grundsätzlich auch im Interesse der Verwaltungsmitarbeiter:innen liegen. Es bestehen keine grundsätzlichen Auffassungsunterschiede darüber, ob die Digitalisierung vorangetrieben wird, sondern ggf., wie sie konkret gestaltet wird. Aus gewerkschaftlicher Sicht war die Arbeitnehmer:innenseite im Rahmen ihrer Beteiligung sehr erfolgreich und hat an der Implementierung der Digitalisierung maßgeblich und zielführend mitgewirkt.

4.2.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Telearbeit stark ausgeweitet

Entwicklungsphasen der Pandemie im Umgang mit Corona

In der ersten Phase wurden vor allem Maßnahmen zur personellen Verstärkung der besonders belasteten Bereiche, der Verbesserung des Arbeitsschutzes und der technischen Ausstattung ergriffen. Neben Anpassungsmaßnahmen des unmittelbaren gesundheitlichen Schutzes der Mitarbeiter:innen – z. B. Maskenpflicht – wurde der Digitalisierungsprozess beschleunigt fortgesetzt und die technische Ausstattung der Arbeitsplätze noch einmal verstärkt. Im Laufe der Pandemie wurden vor allem die Arbeit im Homeoffice und das System von Videokonferenzen stark ausgeweitet. Arbeit an den Büroarbeitsplätzen ist mittlerweile coronabedingt nur noch bei besonderen Gründen gestattet. Möglichkeiten zur alternierenden Telearbeit (Homeoffice) existierten bereits vor der Corona-Krise, sodass entsprechende Regelungen vorhanden waren; vom DGB wird allerdings moniert, dass es keine Vereinbarung zur mobilen Arbeit gegeben habe. Im Zuge der Pandemie gab es für die Mitarbeiter:innen in weiten Bereichen eine relativ hohe Auslastung. Auch in den Bereichen, die coronabedingt pausieren (z. B. Kultur), wurde i. d. R. kein Sonderurlaub gewährt, sondern – sofern möglich und sinnvoll – eine Verlagerung in andere Bereiche vorgenommen, die durch Corona besonders gefordert sind (Nachverfolgung der Gesundheitsämter, Förderanträge in der Wirtschaftsförderung etc.). In der zweiten Phase (zweiter Lockdown) konnte eine noch größere Offenheit der Mitarbeiter:innen für Maßnahmen der Digitalisierung festgestellt werden. Seitens des Personalmanagements wird besonders die hohe Mitmachbereitschaft des Personals bei der Bewältigung der Anforderungen gewürdigt, die sich durch die Pandemie ergebend haben. Auf der Leitungsebene konnte im zweiten Lockdown eine noch größere Ernsthaftigkeit im Umgang mit der Pandemie festgestellt werden. Im weiteren Prozess der Krisenbewältigung spielten die Einführung von Tests und die Impfung zunächst der besonders gefährdeten Mitarbeiter:innen (Priorisierung)

eine zentrale Rolle. Die Luca-App, die für die Kontaktpersonennachverfolgung eingesetzt wird, ist mittlerweile in der Verwaltung eingeführt. Aktuell wird der digitale Impfausweis vorbereitet.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Die **Betroffenheit** der Personalverwaltung von der Corona-Krise wird als stark wahrgenommen. Während zwischen dem ersten und dem zweiten Lockdown hinsichtlich der Anpassungserfordernisse und Belastungen kaum Unterschiede auszumachen waren, arbeiten viele Mitarbeiter:innen mittlerweile an der Grenze ihrer Belastbarkeit. Die Belastungen sind vor allem bei jenen Mitarbeiter:innen leicht zurückgegangen, die im Homeoffice arbeiten, weil z. B. Pendlerzeiten entfallen. Betroffen sind insbesondere die kundennahen Verwaltungsbereiche – und hier maßgeblich jene Bereiche, die unmittelbar mit der Bewältigung der Pandemie und ihrer Folgen konfrontiert sind: Gesundheitsbereich, Feuerwehr (Sanitäter:innen), Polizei, Schule, Wirtschaftsförderung, Soziale Dienste (Familien, Jugend; Migration), Bürgerämter/Kundenzentren, Finanzverwaltung und politische Steuerung. Das Management kann spezifische psychische Belastungen nicht erkennen kann, aber konstatiert ein Gefühl der Ungerechtigkeit unter den Mitarbeiter:innen aufgrund der unterschiedlichen Anspruchsberechtigung im Rahmen der Impfungen. Auf der Seite Arbeitnehmer:innen wird demgegenüber registriert, dass sich im Laufe der Pandemie die Stimmung unter den Mitarbeiter:innen verschlechtert hat. Die Gründe hierfür liegen insbesondere in der allgemeinen gesellschaftlichen Krisenverarbeitung (z. B. aufgrund widersprüchlicher Aussagen der Virologen und nicht immer nachvollziehbarer Entscheidungen übergeordneter Gebietskörperschaften).

Veränderte Kompetenzbedarfe

Auf der Seite des Personalmanagements werden einerseits die Mitarbeiterqualifikationen wie „gute Ausbildung“, Projektmanagementerfahrungen und andererseits Kompetenzen wie Flexibilität, Offenheit, und Motivation (Engagement) als besonders hilfreich bei der Bewältigung der Krisenprozesse eingeschätzt. Hinzu kommen mittlerweile auch Eigenschaften bzw. Kompetenzen wie Belastbarkeit, Stressresistenz oder die Fähigkeit, die Bewältigung der Herausforderung mit einer gewissen Ruhe bzw. Gelassenheit anzugehen. Hier zeigt sich auch, dass die Belastungen im Laufe der Pandemie zumindest für Teilgruppen tendenziell zugenommen haben. Bei Führungskräften sind es insbesondere Fähigkeiten wie Führung auf Distanz (auch hybride Führung) oder die Kompetenz, Mitarbeiter:innen in den Veränderungsprozessen mitzunehmen, die verwaltungsintern zur Bewältigung der Krise beitragen. Bestimmte Verwaltungsbereiche wie der Gesundheitssektor (Gesundheitsämter) sollen zudem – auch im Rahmen des Paktes für den ÖGD – aufgewertet und besser ausgestattet werden.

Kompetenzfördernde Maßnahmen

Die Notwendigkeit von kompetenzfördernden Schulungen wird gesehen, und zum Teil werden diese auch angeboten, teilweise aber auf die Zeit nach Corona verschoben. Als besonders wichtig werden Maßnahmen der Führungskräftefortbildung betrachtet – z. B. Führen auf Distanz – und prioritär umgesetzt.

Arbeitnehmerbeteiligung

Auch in der Corona-Krise hat sich die interne Mitbestimmungs- und Beteiligungskultur bewährt. Die Arbeitnehmer:innenseite nimmt für sich in Anspruch, dass eine größere Zahl von mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen nach § 83 und § 93 des Personalvertretungsgesetzes als vorläufige Maßnahmen akzeptiert wurden, deren Regelungen aber nach der Pandemie auf die Agenda gesetzt werden sollen. Insofern sieht der DGB eine Einschränkung realer Mitbestimmung durch die Corona-Krise, die nur vorübergehend hingenommen werde. Für ihn hat die Pandemie der Mitbestimmungskultur eher geschadet. Aus DGB-Sicht wird die Ausgestaltung von mobiler Arbeit zu

einem zentralen Anliegen bei der Aushandlung einer Vereinbarung nach § 93 des Personalvertretungsgesetzes in der Post-Corona-Zeit. Abgesehen von einem Einzelfall auf der Ebene der Bezirksämter, in dem eine vorläufige Maßnahme ohne Vereinbarung umgesetzt wurde, die in keinem sachlichen Zusammenhang zur Pandemie steht und bei der es „richtig geknirscht" habe, sei das Verhältnis zum Management der Verwaltung von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit geprägt. In diesem Kontext wird die hohe Flexibilität des Verwaltungsmanagements ausdrücklich positiv hervorgehoben.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Die Pandemie hat im Laufe der Zeit zu einer massiven Ausweitung von Homeoffice geführt. Arbeit in den Verwaltungsbüros ist nur bei Anerkennung besonderer Gründe möglich. Aus der Sicht des Personalmanagements hat dies bislang zu keinen Produktivitätsverlusten geführt. Die Mitarbeiter:innen haben eine höhere Arbeitszufriedenheit und die Fehlzeitquote ist deutlich gesunken. Auch die wegfallenden Pendlerzeiten wirken sich positiv aus. Der DGB sieht in der Entwicklung der coronabedingten Telearbeit einen Fortschritt, sie entspricht der Interessenslage vieler Mitarbeiter:innen nach größerer Zeitsouveränität. Aber es werden auch Grenzen der Telearbeit gesehen, die sich vor allem aus Fragen des Arbeitsschutzes und aus der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergeben. Durch die parallel notwendige Kinderbetreuung während der Lockdowns ist es vielfach zu zusätzlichen individuellen Belastungen und Minusstunden gekommen. Auch nimmt der Wunsch der Mitarbeiter:innen nach sozialen Kontakten in der Arbeit spürbar zu – und damit, wieder im Büro präsent zu sein. Aus Sicht des Verwaltungsmanagements bedarf das neue Führungsleitbild, an dem zurzeit gearbeitet werde, wieder vermehrter persönlicher Kontakte. Für die Zukunft wird im Regelbetrieb daher eher ein Trend zur mobilen Arbeit bei gleichzeitigen Präsenzphasen gesehen. Das Verwaltungsmanagement sieht vor diesem Hintergrund perspektivisch nicht mehr die Notwendigkeit, jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin einen individuellen Büroarbeitsplatz vorzuhalten, sondern strebt moderne Raumkonzeptionen an. Hierzu zählen auch neue Bürowelten, die Teambüros und Kollaborationen ermöglichen. In diesem Zusammenhang steht eine Aushandlung von entsprechenden Regeln zur Telearbeit bzw. mobilen Arbeit im Rahmen einer Dienstvereinbarung nach der Corona-Krise an. Dabei wird es auch um die Frage von Desksharing und seiner Ausgestaltung gehen. Der DGB sieht hier noch Diskussions- und Verhandlungsbedarf.

4.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Telearbeit/Homeoffice und Videokonferenzen gewinnen an Bedeutung

Insgesamt werden die Maßnahmen im Hinblick auf die Bewältigung der Corona-Krise als zielführend und erfolgversprechend bewertet. Wesentliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes entsprechen den ohnehin projektierten Etappenschritten im Digitalisierungsprozess, die aufgrund der Pandemie vorgezogen wurden. Einzelne Maßnahmen werden auch nach der Krise im Regelbetrieb fortgesetzt werden. Videokonferenzen sind mittlerweile Standard. Videokonferenzen werden aufgrund der hohen Zeitersparnisse insbesondere dort Bestand haben, wo größere Distanzen der Teilnehmer:innen zu überbrücken sind. Technisch ist die Digitalisierung durch Corona stark vorangekommen, aber ihre soziale Ausgestaltung ist noch immer verbesserungsbedürftig. Hierzu zählt insbesondere Telearbeit bzw. Homeoffice, die sich in der Pandemie bewährt haben, aber für den Regelbetrieb noch anzupassen sind. Darüber hinaus werden die Erfahrungen während der Pandemie die weitere Digitalisierung der Verwaltung nachhaltig vorantreiben: Digitale Services, eine starke Abkehr von Papiervorgängen, Digitalisierung von Fachverfahren, Online-Workshops sowie eine noch stärker ausgeprägte Orientierung an Kund:innen und Mitarbeiter:innen werden die Verwaltung künftig prägen.

4.2.4 „Lessons Learned und Erwartungen an die Politik“: Gutes Führen heißt breite Beteiligung

Was hat die Verwaltung aus der Krise gelernt?

Bei Homeoffice bzw. hybrider Arbeit kommt es entscheidend auf andere Führungskompetenzen als im bisherigen Regelbetrieb an. Daher wird die Förderung von Führungskompetenzen in der Zeit nach der Pandemie einen größeren Stellenwert bekommen. Überhaupt wird Fort- und Weiterbildung an Bedeutung gewinnen. Gutes Führen heißt aus der Sicht des Verwaltungsmanagements vor allem breite Beteiligung der Mitarbeiter:innen.

Was hätte man anders machen können?

Es wird von beiden Seiten darauf hingewiesen, dass die Dauer der Pandemie von den politischen Entscheidungsträgern unterschätzt worden sei, obwohl aus den Ergebnissen früherer Pandemieforschung hätte bekannt sein können, dass mit mehreren Pandemiewellen zu rechnen gewesen wäre. Wenn die Digitalisierung vor der Pandemie frühzeitiger und umfangreicher gewesen wäre, wäre die Bewältigung der Krise mit weniger Reibungsverlusten verlaufen. In der Pandemie war Digitalisierung einer der zentralen Problemlöser.

Was sind die Erwartungen an die Politik?

Von der Politik wird für den Fall künftiger Pandemien erwartet, dass sie sich stärker strategisch positioniert. Statt auf Sicht zu fahren, würde dann auf den Prozess als Ganzes geschaut werden. Vor allem Fragen des Datenschutzes sollten aus der Sicht des Verwaltungsmanagements vom Gesetzgeber noch einmal mit den spezifischen Bedingungen einer Pandemie abgeglichen und angepasst werden, ohne den Datenschutz grundsätzlich in Frage zu stellen. Auch wird die frühzeitige Einbeziehung der Sozialpartner seitens der Politik zu Beginn einer Pandemie für sinnvoll erachtet.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Das Personalamt ist durch hohe Professionalität und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet, die sowohl die Bewältigung der Pandemie als auch die Umsetzung des Digitalisierungsprozesses begünstigen.
- Die zur Bewältigung in Angriff genommenen Corona-Maßnahmen werden professionell umgesetzt und leisten einen Beitrag zur Bewältigung der Pandemie.
- Im Transformationsprozess werden innovative Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung und des Experimentierens eingesetzt.
- Die eingespielte sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit hat sich sowohl bei der Umsetzung der Digitalisierung als auch bei der Bewältigung der Corona-Krise bewährt.
- Sowohl im Veränderungs- als auch im Krisenprozess erweisen sich die Kompetenzen, Qualifikationen und Haltungen der Mitarbeiter:innen als Schlüsselressourcen.
- Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess zeigen sich insbesondere in dem Willen, erprobte Formen des digitalen Arbeitens – und hier insbesondere die alternierende Telearbeit – fortzusetzen und weiterzuentwickeln.
- Ein partizipativer Führungsstil wird im künftigen Regelbetrieb eine noch größere Rolle spielen.
- Einen Bedeutungsgewinn wird nach der Pandemie die Fort- und Weiterbildung erfahren, wobei gerade die Fortbildung von Führungskräften als vordringlich angesehen wird.

4.3 Fall 2: Servicebereich Personal und Organisation der Verwaltung eines urbanen Landkreises in Niedersachsen

Der Servicebereich Personal und Organisation ist die zentrale Stelle für das Personalmanagement der Verwaltung, die über einen statistischen Personalbestand von 3.400 Mitarbeiter:innen verfügt (ohne Auszubildende, Anwärter:innen und Praktikant:innen). Die Verwaltung dieser urbanen Gebietskörperschaft ist seit der Regionalreform von 2001 eine einheitliche Gebietskörperschaft einer kreisfreien Stadt und eines Landkreises, die seither unter der Bezeichnung „Region“ firmieren. Der Frauenanteil an den Beschäftigten liegt bei rd. 65 Prozent. Der Digitalisierungsgrad der Verwaltung wird als gut eingeschätzt. Der Digitalisierungsprozess wurde bereits vor der Corona-Krise eingeleitet, hat aber durch die Pandemie noch einmal einen Schub erhalten.

4.3.1 Transformationsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Binnen- und außenorientierte Digitalisierung von Verwaltungsabläufen

Seit ihrer Konstituierung im Jahr 2001 befindet sich die Verwaltung der Region in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Nach der Bewältigung der Regionalreform, die durch die Zusammenlegung von Verwaltungseinheiten und den Abbau von Hierarchieebenen gekennzeichnet war, erfolgte ein Verwaltungsreformprozess nach dem Jahr 2006 bis zum jetzigen Übergang in einem weiteren partizipativen Prozess, der insbesondere die Digitalisierung, neue Arbeitsformen und medienbruchfreie Serviceleistungen für alle Einwohner:innen und Unternehmen voranbringen soll. Seit 2013 existiert bereits eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zur Implementierung von Informations- und Kommunikationstechniken (IuK). Ein stark binnenorientierter Digitalisierungsprozess vollzieht sich seit dem Jahr 2015, der zu einer Veränderung der Arbeitsprozesse führt.

Ziel des Veränderungsprozesses ab 2006 waren Veränderungen der Verwaltungskultur sowie Schwerpunkte, die partizipativ mit den Mitarbeiter:innen entwickelt wurden, etwa zu Themen wie Zusammenarbeit in den Teams und Erarbeitung einer strategischen Personalentwicklung. Dazu wurden ein Koordinierungskreis und weitere Arbeitsgruppen eingerichtet, in der alle Stakeholder mitwirken – alles im Zusammenwirken der Dienststelle und der Personalvertretungen, abgesichert mit einer Dienstvereinbarung. Ein externes Beratungsunternehmen wurde zusätzlich eingeschaltet und begleitete die Prozesse.

Auslöser dieses Vorhabens war u. a. das Onlinezugangsgesetz (OZG) des Bundes. Innerhalb der Verwaltung waren es darüber hinaus vor allem neue Führungskräfte und junge Mitarbeiter:innen, die auf eine stärkere Digitalisierung der Prozessabläufe drängten.

Der **Personalrat** war in diese Veränderungsprozesse von Anfang an eingebunden. Er war im Koordinierungskreis und in den Arbeitsgruppen im Verwaltungsreformprozess ab 2006 vertreten. Zudem gab es frühzeitig zusätzliche Gespräche mit dem Personalrat, sodass alle relevanten Fragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung abgestimmt werden konnten. Diese Mitwirkungsmöglichkeiten werden vom Personalrat positiv aufgenommen, wenngleich er moniert, dass er faktisch nicht über ein Vetorecht verfügt und daher in seinen Möglichkeiten, die spezifischen Interessen der Mitarbeiter:innen im Gestaltungsprozess durchzusetzen, begrenzt ist. Zudem sieht er sich aufgrund einer aus seiner Sicht zu geringen Ressourcenausstattung in den vielfältigen und komplexen Abstimmungsprozessen an seinen Belastungsgrenzen. Größere Widerstände gab es im Prozess der Digitalisierung nicht, allerdings gibt es in den konkreten Ausgestaltungen durchaus unterschiedliche Vorstellungen, die z. T. auch konfliktär ausgetragen werden. In zentralen Fragen

wurden Dienstvereinbarungen geschlossen, wobei aus Sicht des Personalrates nach wie vor ein Handlungsbedarf hinsichtlich weiterer Dienstvereinbarungen besteht.

Innerhalb der Verwaltung vollzieht sich eine **Qualifikationsentwicklung**, die mit einer zunehmenden Akademisierung (Bachelor, Master) verbunden ist. Dieser qualifikatorische Veränderungsprozess ist jedoch auch unabhängig von der Digitalisierung festzustellen. Als leicht rückläufig wird künftig die Zahl nichtakademischer Stellen infolge des Digitalisierungsprozesses eingeschätzt, da ein gewisser Anforderungsrückgang bei Assistenztätigkeiten zu verzeichnen ist, z. B. durch Outlook oder Videokonferenzen. Die Region bietet dafür seit Jahren für Beschäftigte, die nicht über eine „klassische Verwaltungsausbildung“ verfügen und sich weiterqualifizieren wollen, Weiterbildungsmöglichkeiten an, mit der formelle Abschlüsse erworben werden können. Somit ist gewährleistet, dass der bestehende Personalkörper fortlaufend angepasst wird. Telearbeit, mobiles Arbeiten und insbesondere Homeoffice haben die Beschäftigung im öffentlichen Dienst erkennbar attraktiver gemacht. Viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle runden die Angebote ab, Teilzeitarbeit wird von etwa 33 Prozent der Mitarbeiter:innen wahrgenommen. Mehr Frauen als Männer nutzen die Möglichkeit, befristet oder unbefristet in Teilzeit zu arbeiten.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung werden das Erfahrungswissen und Interesse an Technik der Mitarbeiter:innen als zentrale **Ressourcen** benannt, doch auch Offenheit und Neugier sind förderliche Eigenschaften für den Veränderungsprozess. Die Veränderungen müssen auf der Ebene der Mitarbeiter:innen ausprobiert und angepasst sowie von diesen getragen werden. Eine notwendige Voraussetzung hierfür ist die Bereitstellung hinreichender finanzieller Ressourcen, die für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierung zur Verfügung zu stellen sind. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein umfassendes Seminar- und Schulungsprogramm, um die erforderlichen Zusatzqualifikationen zu vermitteln. In diesem Zusammenhang hat sich auch E-Learning (Blended Learning) als nützlich erwiesen.

Die **Mitbestimmung** hat sich aus Sicht des Personalmanagements in diesen Veränderungsprozessen bewährt. Die notwendigen Abstimmungsprozesse und Kompromissbildungen werden grundsätzlich in einer Kultur vertrauensvoller Zusammenarbeit getroffen, aber es werden insbesondere vonseiten der Arbeitnehmer:innen auch Defizite gesehen. Der Personalrat sieht in den Mitwirkungsprozessen zwar sein Informationsrecht gesichert, konstatiert jedoch insgesamt zu wenig reale Mitgestaltungsmöglichkeiten. Aus seiner Sicht erfolgt die Digitalisierung zu sehr top-down. Durch eine stärkere Beteiligung könnten seine Erfahrungen stärker in die Gestaltung verwaltungsinterner Veränderungsprozesse einfließen und damit Veränderungen schneller zum Erfolg geführt werden.

4.3.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Die Identifikation mit der eigenen Verwaltung wächst, aber der coronabedingte Stress weitet sich aus

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona
Zwischen der frühen und den späteren Phasen der Pandemie gab es insoweit Unterschiede, als sich mittlerweile ein Prozess der zunehmenden Routinisierung des Krisenmanagements herausgebildet hat. Auch die fortschreitende Digitalisierung hat im Laufe der Pandemie zur Entlastung beigetragen, wenngleich mit der Zeit ebenso Grenzen digitaler Arbeitsformen erkennbar geworden sind. Schrittweise ist es gelungen, verbesserte Anpassungen an die Bedarfe der einzelnen Verwaltungsbereiche und der Mitarbeitenden vorzunehmen, neue Lernformen wie Blended Learning weiterzuentwickeln und eine wertschätzende Kommunikation im Arbeitsalltag zu realisieren (was belastungsbedingte Reibungsverluste nicht ausschließt). Mittlerweile wurde deutlich mehr Personal eingestellt, sodass in dieser Hinsicht eine relative Entlastung gegenüber früheren Phasen der Pandemie eingetreten ist.

Während einerseits die arbeitsorganisatorischen Entlastungen durchaus gegriffen haben, sind andererseits die psychischen Belastungen mit zunehmender Dauer der Pandemie sichtbarer geworden. Neben der allgemeinen Verunsicherung durch die Corona-Krise sind es vor allem die sozialen Beziehungen in der Arbeit, die aufgrund der Vereinzelungen bzw. der fehlenden persönlichen Treffen („sich ins Gesicht sehen“) in Mitleidenschaft gezogen werden. Deutlich spürbarer Ausdruck dieser Belastung ist eine erhöhte Erregbarkeit, die sich in zunehmenden Missverständnissen und Konflikten in der Belegschaft äußert.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Die **Betroffenheit** der Verwaltung von der Corona-Krise wird als sehr stark wahrgenommen, wobei die Lernprozesse aus dem ersten Lockdown bei der Bewältigung des zweiten und dritten Lockdowns genutzt werden konnten. Zwischenzeitlich haben sich Routinen herausgebildet und Anpassungsmaßnahmen wie Homeoffice oder Videokonferenzen eingespielt. Von der Corona-Krise sind vor allem die kund:innennahen Bereiche in besonderer Weise betroffen. Belastungen ergeben sich auch dadurch, dass von vielen Mitarbeiter:innen durch den coronabedingten Erwartungsdruck eine höhere Frequenz und eine größere Schnelligkeit von Entscheidungen gefordert wird. Zusätzliche Anforderungen ergeben sich durch Einstiegsprobleme beim digitalen und hybriden Arbeiten. Starke Zusatzbelastungen sind insbesondere für den Fachbereich Gesundheit zu verzeichnen, wo das Gesundheitsamt angesiedelt ist. Vor der Pandemie war z. B. das Gesundheitsamt nicht hinreichend auf einen derartigen Katastrophenfall angemessen vorbereitet. Insofern kam die Corona-Krise für das Gesundheitsamt völlig überraschend: Die für eine angemessene Reaktion notwendigen Einsatzpläne und auch die in quantitativer Hinsicht erforderlichen Fachkräfte für die neuen und dringenden Aufgaben existierten nicht. Diese Erfahrung wird nach der Corona-Krise Anlass für eine Neujustierung sein. Aufgrund der Pandemie wurden im Gesundheitsamt allein rd. 150 Personen[22] zusätzlich zur Kontaktverfolgung befristet eingestellt, Personalüberlassung mit der Landesverwaltung und der Bundeswehr wurde für befristete Zeiträume vereinbart. Stark belastet sind auch die Verwaltungsbereiche, in denen sich Sozialberufe konzentrieren (Familie und Jungend), da die Folgen der Pandemie durch eine hohe soziale Selektivität gekennzeichnet sind. Diese Belastungen haben sich aber insgesamt nicht negativ auf den Krankenmeldestand ausgewirkt, der im Laufe der Pandemie sogar gesunken ist. Zurückgeführt wird diese Entwicklung auf eine möglicherweise gestiegene Arbeitszufriedenheit unter Homeoffice-Bedingungen sowie das weitgehende Ausbleiben normaler Erkältungskrankheiten.

Veränderte Kompetenzbedarfe

Als besonders positive Erfahrungen werden das große Engagement und die Hilfsbereitschaft vieler Mitarbeiter:innen gewertet. Viele Mitarbeiter:innen haben sich für die in der Krise geforderten Tätigkeiten freiwillig gemeldet, Mehrarbeit ist in den Verwaltungsbereichen, die besonders mit der Bewältigung der Pandemie konfrontiert sind, stark anzutreffen. Als besonders hilfreich haben sich in der Krise vor allem jene Mitarbeiter:innen erwiesen, die sich auf die neuen Techniken einlassen können und die sich durch ihre Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen sowie durch eine hohe Flexibilität auszeichnen. An der Bedeutung dieser Kompetenzprofile hat sich im Lauf der Pandemie nichts geändert. In der Krise hat sich auch gezeigt, dass die Rekrutierung von qualifiziertem Personal nicht schwierig ist. Auf die Stellen, die die Region zur Kontaktnachverfolgung ausgeschrieben hatte, haben sich viele Bewerber:innen gemeldet, die zuvor nicht in einer Kommunalverwaltung gearbeitet haben.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen

Das Personalmanagement der Verwaltung versucht, mit spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen und anderen Formaten sowohl auf die zunehmenden Belastungen als auch auf den gewachsenen

[22] Dies entspricht 34 Vollzeitäquivalenten.

Bedarf an spezifischen Kompetenzen bei der Bewältigung der Pandemie zu reagieren. Ziel der verwaltungsinternen Veränderungsprozesse bleibt weiterhin die Entwicklung einer partizipativen Verwaltungskultur. Wichtige Themen, z. B. die Frage der Teambildung unter den Bedingungen hybrider Arbeit, werden vor allem nach der Pandemie auf die Agenda der verwaltungsinternen Personalentwicklung gerückt werden.

Arbeitnehmerbeteiligung

Die **Mitbestimmung** hat sich auch in dieser Krise bewährt, nicht zuletzt deshalb, weil sich der Personalrat in vielen Fällen als flexibel erwiesen hat und eine Vielzahl der getroffenen Entscheidungen nur als „vorläufige Maßnahmen“ mit ständiger Abstimmung mit den Personalräten auf den Weg gebracht wurden. Nach der Corona-Krise wird in dieser Hinsicht ein weiterer Klärungsbedarf bestehen. Insgesamt hat sich in der Krise die Zusammenarbeit zwischen der Arbeitnehmervertretung als vertrauensvoll und weitgehend einvernehmlich erwiesen. Der Personalrat konstatiert in diesem Zusammenhang einen Schub in der Verwaltung, weil alle Stakeholder erkannt haben, dass nur gemeinsam die Herausforderungen der Pandemie zu meistern sind. Die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit ihrer Verwaltung wächst vor diesem Hintergrund. Das verwaltungsinterne Klima ist vor allem von der Einsicht in die Sinnhaftigkeit des Verwaltungshandelns getragen, die in der Krise in ihrer ganzen Tragweite erfahren wird. Im Laufe der Pandemie hat sich das zunächst positive verwaltungsinterne Klima allerdings etwas relativiert. Durch den coronabedingten Stress ist die Atmosphäre im Arbeitsalltag konfliktträchtiger geworden. Das Management hat auf diese Herausforderung mit gut angenommenen Diskussionsformaten („Mich haut nichts um“) reagiert.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Um die Herausforderungen der Corona-Krise zu bewältigen, waren zahlreiche Maßnahmen erforderlich, wozu nicht nur die Organisation der Nachverfolgung der Infektionen durch das Gesundheitsamt gehört. Mittlerweile ist der Großteil der Mitarbeiter:innen durch die Veränderungen der Arbeitsprozesse infolge der Pandemie betroffen. Stark ausgeweitet hat sich die Telearbeit bzw. die Arbeit im Homeoffice, die relativ früh durch die Pandemie einen Schub erhielt und aufgrund der bundesgesetzlichen Vorgaben weiter ausgebaut wurden. Negative Auswirkungen auf die Produktivität der Arbeit sind bislang nicht erkennbar. Allerdings ergaben sich zunächst größere Unterschiede zwischen den Mitarbeiter:innen, deren Tätigkeit mit einem engen Kontakt zu Kund:innen verbunden ist und die damit zunächst nicht ins Homeoffice gehen können, sowie jenen, die mehr in den indirekten Bereichen der Verwaltung beschäftigt sind und die ihre Arbeit relativ problemlos im Homeoffice erledigen. Bereiche mit Kund:innenkontakt mussten ihre Kontakte verändern, Telefonkontakte verstärken und Austausche und Treffen per Videokonferenzen einführen. Mittlerweile arbeiten fast alle Mitarbeiter:innen der Verwaltung zumindest teilweise im Homeoffice. Für die Zukunft deutet sich an, dass sich die alternierende Telearbeit stark verallgemeinern wird. In diesem Zusammenhang wird auch das Thema Desksharing im Aushandlungsprozess zwischen Management und Arbeitnehmer:innenvertretung eine Rolle spielen, das aus der Sicht des Personalmanagements eine folgerichtige Konsequenz aus der zunehmenden Bedeutung von Homeoffice ist. Der Personalrat sieht in diesem Zusammenhang die Bedeutung des jeweils eigenen Arbeitsplatzes für die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit ihrer Tätigkeit.

In der Pandemie sind aber auch die Grenzen des Homeoffice sichtbar geworden. Dies betrifft nicht nur das Bedürfnis der Mitarbeiter:innen nach sozialen Kontakten in der Arbeit, sondern auch weitere soziale, aber auch technische Probleme. Hierzu zählen insbesondere die familiäre Situation der Mitarbeiter:innen (Kinder, Partner), aber auch Hindernisse wie z. T. ungeeignete Wohnungen oder ergonomisch ungeeignete Heimarbeitsplätze etc. Auch wird die Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen untereinander teilweise durch Homeoffice beeinträchtigt. Aushandlungsprozesse und informelle Kommunikation werden erschwert, die Arbeit wird unpersönlicher und kontaktärmer.

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich die Vor- und Nachteile von Homeoffice gegeneinander aufwiegen, sodass auch die Arbeitsproduktivität bei vermehrtem Homeoffice gleich bleibt. An einer Dienstvereinbarung zwischen Verwaltungsmanagement und Personalrat zur zukünftigen Absicherung von Homeoffice wird derzeit gearbeitet.

4.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Schnellere Umsetzung von Digitalisierungsprozessen

Die in der Corona-Krise getroffenen Maßnahmen werden insgesamt als zielführend angesehen. Dies gilt insbesondere für den weitreichenden Ausbau digitaler Formen der Arbeitsorganisation. Die Digitalisierung aus Sicht des Verwaltungsmanagements hat wesentlichen Anteil an der Bewältigung von Krisenprozessen. Danach hat es im Zuge der Corona-Krise einen neuen Schwung (nicht nur in der Anwendung digitaler Technik) in der Verwaltung gegeben, der auch nach der Pandemie nachwirken dürfte. Insofern hat sich die Pandemie letztlich auch als Beschleuniger der verwaltungsinternen Digitalisierung erwiesen, sodass einzelne Veränderungsschritte im Zusammenhang mit der Digitalisierung rascher realisiert werden konnten. Die verwaltungsinterne Digitalisierung nimmt daher deutlich zu, sie befindet sich aber aus Sicht des Verwaltungsmanagements noch auf halber Strecke – und bleibt deshalb auch in der Zeit nach Corona auf der Agenda. Begrüßt wird nicht zuletzt, dass die mit Datenschutz beauftragten Mitarbeiter:innen der Verwaltung einen pragmatischen Umgang mit den gesetzlichen Vorgaben entwickeln und mittlerweile eine aktivere Rolle bei der Einführung digitaler Technologien einnehmen. An diese Dynamik gilt es aus der Sicht des Personalmanagements, auch nach der Krise anzuknüpfen. Bestimmte arbeitsorganisatorische und technische Veränderungen, die mit der Bewältigung der Pandemie einhergingen, werden danach weiterhin Bestand haben. Hierzu zählt insbesondere die Arbeit im Homeoffice, die sich trotz aller erkennbaren Grenzen bewährt und sich weiter gut einspielt, aber auch Themen wie Desksharing werden in Zukunft stärker zu bearbeiten sein. Auch der Personalrat begrüßt die Ausweitung von Homeoffice und möchte sie in der Post-Corona-Zeit fortgesetzt und weiterentwickelt wissen. Die hierfür erforderliche Dienstvereinbarung wird derzeit ausgehandelt.

4.3.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Führung wird in Zukunft wichtiger

Was hat die Verwaltung aus der Krise gelernt? Vor allem die veränderten Anforderungen an die Führungskräfte müssen in Zukunft Anlass für neue Konzepte der verwaltungsinternen Weiterbildung sein. Dazu zählt nicht nur das Prinzip „Führen auf Distanz“ unter den Bedingungen des Homeoffice („Mitarbeiter nicht überfordern“), sondern auch der Stellenwert sozialer Kompetenzen im Anforderungsprofil der Mitarbeiter:innen. Die spezifischen Belastungen durch die zunehmende Entgrenzung von Arbeit sind nach Auffassung des Verwaltungsmanagements stärker zu thematisieren; aus der Sicht des Personalrates muss der Umgang mit Konflikten künftig besser eingeübt werden.

Was hätte man anders machen können? Hätte man zu Beginn der Pandemie von der Dauer der Krise gewusst, hätte man mehr Mitarbeiter:innen und Führungskräfte frühzeitig eingestellt, um Doppelbelastungen zu reduzieren und damit verbundene Stresssituationen zu vermeiden.

Was sind die Erwartungen an die Politik? Von der Politik wird eine Entbürokratisierung des Impfmanagements erwartet.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Der Servicebereich der Verwaltung koordiniert und steuert den Digitalisierungsprozess professionell unter Beteiligung des Personalrates sowie anderer Stakeholder.
- Die Corona-Maßnahmen werden zielgerichtet umgesetzt und führen die Region durch die Krise. Insbesondere wurde das Gesundheitsamt verstärkt.
- In der Corona-Krise sind die Offenheit und Flexibilität der Mitarbeiter:innen noch einmal gestiegen.
- Die Kompetenzen und Qualifikationen der Belegschaft sind wichtige Ressourcen zur Umsetzung der Digitalisierung und zur Bewältigung der Pandemie.
- Den Kompetenzen der Führungskräfte kommt eine stärkere Bedeutung zu.
- Die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit der Verwaltung ist durch die Krise gestiegen.
- Die Corona-Krise erweist sich als Beschleuniger der Veränderungsprozesse.
- Homeoffice und andere Formen digitaler Arbeit werden auch nach der Pandemie Bestand haben.

4.4 Fall 3: Verwaltung eines niedersächsischen Landkreises im ländlichen Raum

Der im Nordwesten des Bundeslandes Niedersachsen gelegene Landkreis verfügt über eine Kreisverwaltung mit rd. 700 Mitarbeiter:innen, wovon rd. 385 Mitarbeiter:innen vollzeitbeschäftigt sind. Der Frauenanteil liegt bei 65 Prozent. Der Digitalisierungsgrad der Kreisverwaltung wird als gut eingeschätzt. Im Zuge der Corona-Pandemie wurde die Digitalisierung stark ausgeweitet. Für die Arbeitgeber:innenseite wurde der Landrat interviewt. Das Gespräch für die Seite der Arbeitnehmer:innen wurde mit der Personalratsvorsitzenden geführt.

4.4.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Erfahrungswissen und technisches Know-how der Mitarbeiter:innen sind erfolgsentscheidend

Der Landkreis arbeitet bereits seit längerer Zeit zielstrebig und mit relativ hohem Aufwand sowohl an der Digitalisierung der Schulen als auch an der verwaltungsinternen Digitalisierung. Letztere steht im Mittelpunkt dieser Fallstudie. Im Rahmen dieser digitalen Veränderungsprozesse geht es schwerpunktmäßig um die Online-Bereitstellung von bürgernahen Verwaltungsdienstleistungen, z. B. die Zulassung eines Kfz auf einem Online-Verwaltungsportal, sowie die Digitalisierung der verwaltungsinternen Vorgänge hinter diesen Dienstleistungen. Im Wesentlichen ist damit die Einführung möglichst automatisierter Bearbeitungsworkflows mithilfe eines Dokumentenmanagementsystems, eines Formularservers sowie eines Vorlagen- und Bescheidmanagementsystems gemeint, oftmals unter Beteiligung von Fachverfahren. Mit der Koordinierung und Steuerung der Digitalisierung in der Kreisverwaltung wurde das Sachgebiet IT-Steuerung im Fachbereich Zentrale Aufgaben beauftragt, das personell deutlich verstärkt wurde.

Wesentlicher **Auslöser** der verwaltungsinternen Digitalisierung ist das Onlinezugangsgesetz (OZG), das bis zum Jahr 2022 die Digitalisierung der bürgernahen Verwaltungsdienstleistungen vorschreibt. Die Verwaltung hat aber auch selbst frühzeitig die Notwendigkeit der Digitalisierung erkannt und treibt aus eigenem Antrieb die technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen voran. **Ziel** ist die Realisierung einer modernen Verwaltung, die den Ansprüchen der Bürger:innen und der Verwaltungsmitarbeiter:innen an kund:innenfreundliche, technisch zeitgemäße Dienstleistungen und Verwaltungsvorgänge gerecht wird. Grundsätzlich wird sowohl von der Verwaltungsspitze als auch vom Personalrat der Digitalisierungsprozess als ein großer Fortschritt begriffen, der sich auch bei der Bewältigung der Corona-Krise bewährt hat. Grundlegende Bedenken oder Widerstände gibt es verwaltungsintern gegen den Digitalisierungsprozess nicht. Die eingeleiteten Maßnahmen stellen insbesondere auf die Einführung der technischen Infrastruktur, die Implementierung von weiteren Fachprogrammen, einschließlich ihres Zugangs im Rahmen von Homeoffice, die Qualifizierung der Mitarbeiter:innen sowie die Förderung von Führungskompetenzen ab (z. B. Führen auf Distanz).

Das **Verhältnis der Sozialpartner** wird als vertraulich und ausnehmend gut bezeichnet: Betont wird insbesondere das gemeinschaftliche Klima in der Verwaltung, das nicht zuletzt auch die Bewältigung von Veränderungs- und externen Krisenprozessen – z. B. Corona – erleichtert. Der Personalrat ist mit Sitz und Stimme von Anfang an in der Arbeitsgruppe beteiligt, die den Digitalisierungsprozess steuert. Es gibt in dieser Frage auch keine Grundsatzdiskussionen zwischen den Stakeholdern, es geht vielmehr um die konkrete Gestaltung und Justierung der zu verändernden Prozesse. Vor diesem Hintergrund begleitet der Personalrat alle wesentlichen Prozesse der Digitalisierung unterstützend, wobei aus Sicht der Verwaltungsspitze besonders die Beteiligung der Arbeitnehmer:innenseite an der Optimierung des Workflows von erfolgsentscheidender Bedeutung ist. Vor allem das Erfahrungswissen über die Arbeitsprozesse sowie das technische Know-how aufseiten der Mitarbeiter:innen werden als eine wesentliche Ressource bei der Einführung der technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozesse gesehen. Entsprechend werden diese Kompetenzen auch im Rahmen von Schulungen gefördert.

Als wesentliche **Herausforderung** im Digitalisierungsprozess wird die starke Veränderung des Kommunikationsflusses zwischen den unterschiedlichen Bereichen und Ebenen der Verwaltung gesehen. In der analogen Welt gab es vor allem einen vertikalen Kommunikationsfluss, der in der digitalen Welt durch einen sternförmigen bzw. horizontalen Kommunikationsfluss ersetzt wird. Unterschiedliche Fachbereiche, die vorher kaum miteinander kommuniziert haben, sind jetzt gefordert, sich abzustimmen und gemeinsam nach Problemlösungen zu suchen. Im Rahmen der Fachbereichsleiterbesprechungen, an denen alle Fachbereichsleitungen teilnehmen, wird nunmehr an der Veränderung der Kommunikationskultur im Rahmen der Digitalisierung gearbeitet.

Hinsichtlich der **Auswirkungen** der Digitalisierungsprozesse werden keine Beschäftigtengruppen gesehen, die in besonderer Weise negativ betroffen sind. Auf der individuellen Ebene gibt es aber einige wenige Mitarbeiter:innen – vor allem ältere –, die keinen oder nur schwer Anschluss an die neuen technischen Bedingungen finden. Wer in der digitalen Welt nicht mithalten kann, wird aber nicht negativ sanktioniert, sondern erhält Hilfestellungen, um mit den neuen Techniken umgehen zu können. Trotzdem kommt es vor, dass einzelne Mitarbeiter:innen, die Anpassungsprobleme haben, zu wenig Wertschätzung finden. Hier ist vor allem das Führungsverhalten der Vorgesetzten gefordert, um Lösungswege zu finden. Grundsätzlich wird versucht, den Umgang mit den neuen Technologien durch Schulungen und anderen Fördermaßnahmen zu erleichtern. Zu den Gewinner:innen der Veränderungsprozesse zählen insbesondere jüngere Mitarbeiter:innen, die sich mit digitalen Techniken auskennen, und generell die flexibleren und für Neuerungen offenen Mitarbeiter:innen.

Zu den verwaltungsinternen **Ressourcen**, die in besonderer Weise für den Digitalisierungsprozess förderlich sind, zählen speziell die spezifischen Kompetenzen der Mitarbeiter:innen. Es ist vor allem das Erfahrungswissen im Umgang mit den Verwaltungsvorgängen, das erforderlich ist, um die technischen und organisatorischen Veränderungen in der digitalen Welt erfolgreich zu implementieren und den Workflow zu optimieren. Besonders hilfreich sind neben einem technischen Basiswissen auch die Offenheit und Neugier sowie Selbstreflexion und Empathie von Mitarbeiter:innen.

Die verwaltungsinterne **Mitbestimmung** ist in der Kreisverwaltung eine eingespielte Praxis. Der Personalrat ist an allen wesentlichen Veränderungen in der Verwaltung beteiligt. Zwischen der Verwaltungsspitze und der Personalratsleitung existiert ein kurzer Draht („auf Zuruf“), der schnell und flexibel für die erforderlichen Abstimmungen und für die Lösung von verwaltungsinternen Problemen genutzt wird. Die digitalen Veränderungsprozesse werden im Grundsatz als Ausdruck eines Fortschritts betrachtet, der ohnehin nicht aufzuhalten, sondern konstruktiv mitzugestalten ist. Größere Probleme oder gar Widerstände werden in diesem Zusammenhang nicht gesehen. Die Gestaltungsaspekte, die im Interesse der Beschäftigten liegen, werden im Rahmen von Dienstvereinbarungen geregelt. Ansonsten wird seitens des Personalrates auf die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit der Verwaltungsspitze verwiesen.

4.4.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Corona beschleunigt Veränderungsprozesse

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona
Zu Beginn der Pandemie gab es noch große Unsicherheiten im Umgang mit der Krise. Im weiteren Verlauf der Pandemie haben sich aber Routinen entwickelt, sodass die Herausforderungen mittlerweile souverän angegangen werden. Im ersten Lockdown gab es noch einen Schichtbetrieb, um einerseits die Kontakte der Mitarbeiter:innen untereinander zu reduzieren und andererseits die Erreichbarkeit der einzelnen Verwaltungseinheiten sicherzustellen. Die Schichtarbeit wurde nach dem ersten Lockdown eingestellt und im zweiten Lockdown nicht wieder eingeführt. Dies lag zum einen an den gewonnenen Erkenntnissen ihrer Folgewirkungen und zum anderen daran, dass die Infektionszahlen im Landkreis überschaubar und die Gründe der Infektionen bekannt waren. Es gab

einige Koordinierungsprobleme, die vor allem die Arbeitsübergabe betrafen. In der zweiten Phase wurde stattdessen die Maskenpflicht verordnet. In Büros mit mehreren Bediensteten wurden zudem Sichtscheiben installiert sowie verstärkt Homeoffice und Videokonferenzen eingeführt. Im dritten Lockdown hatten im Prinzip alle Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, ins Homeoffice zu gehen. Dies setzte auch voraus, dass der Telefondienst entsprechend angepasst wurde. Tatsächlich nimmt aber annähernd nur die Hälfte der Mitarbeiter:innen das Homeoffice-Angebot wahr. Mit der dritten Phase werden den Mitarbeiter:innen auch Tests angeboten, die freiwillig und sehr stark angenommen werden. Eine große Rolle spielen auch die Impfungen, da der Landkreis Träger eines Impfzentrums ist. Auch die Luca-App ist inzwischen eingeführt. Grundsätzlich ist das Verwaltungsmanagement der Auffassung, dass die Verwaltung von Anfang an relativ gut aufgestellt war, um die Krise zu bewältigen. Im Rahmen der vorgegebenen Möglichkeiten habe man relativ schnell regiert und die erforderlichen Maßnahmen umgesetzt. Die Verwaltung ist überzeugt, dass die Maßnahmen maßgeblich dazu beigetragen haben, dass die Krise bewältigt werden kann. Dafür spricht letztlich auch der Inzidenzverlauf mit sehr viel günstigeren Werten als im Bundesdurchschnitt.

Betroffene Beschäftigungsgruppen und Belastungen
Die Kreisverwaltung wurde von der Corona-Pandemie **stark betroffen**, wobei sich einzelne Maßnahmen im Zeitablauf verändert haben, die auch zu gewissen Unterschieden zwischen dem ersten, zweiten und dritten Lockdown geführt haben. Inzwischen liegt die Inzidenz im Landkreis auf einem relativ niedrigen Niveau, obwohl die Altersstruktur der Bevölkerung aufgrund der hohen Alterung eher ungünstig ist. Besonders betroffene Verwaltungsbereiche sind das Gesundheitsamt, der Fachbereich Ordnung/Katastrophenschutz und das Sozialamt (Kinder und Jugendhilfe). In diesen Bereichen war die Belastung schon vor der Pandemie relativ groß, sie hat aber durch die Krise noch einmal stark zugenommen.

Entlastungen sind – abgesehen von entfallenden Dienstfahrten aufgrund der Einführung von Videokonferenzen – vor allem für die Verwaltungsbereiche eingetreten, die im Regelbetrieb auf den Zugang zu bestimmten Einrichtungen wie Seniorenheime angewiesen sind, die aber während der Pandemie streckenweise nicht zugänglich waren. Diese quantitative Entlastung war für die betroffenen Mitarbeiter:innen jedoch mit der relativ starken seelischen Belastung verbunden, nicht angemessen unterstützend intervenieren zu können. Insofern ist die quantitative Arbeitsentlastung durch psychische Belastungen substituiert worden. Machtlosigkeit und Resignation breiten sich daher bei den betroffenen Mitarbeiter:innen aus. Hinzu kommt der Umstand, dass sie mit der Dauer der Krise immer wieder mit unleidlichen Bürger:innen konfrontiert sind. Auch dadurch wächst in der Verwaltung das Ausmaß an Erschöpfung. Mit manifesten Auswirkungen dieser Belastungen wird aber erst in der Post-Corona-Phase gerechnet („postpandemische Depression“).

Veränderte Kompetenzbedarfe
Grundsätzlich zeigt sich die Verwaltungsspitze beeindruckt von der Anpassungs- und Hilfsbereitschaft der Beschäftigten. Der Großteil der Mitarbeiter:innen war auch in der Krise hoch motiviert und engagiert. So haben sich viele Mitarbeiter:innen freiwillig für Arbeiten im Stab Corona und für das neu eingerichtete Impfzentrum gemeldet. In der Pandemie bewähren sich vor allem jene Mitarbeiter:innen, die den Mut haben, sich auf neue Prozesse einzulassen (Offenheit), entscheidungsfreudig sind und Empathie mitbringen. Im Laufe der Pandemie hat sich auch gezeigt, dass Resilienz eine immer gefragtere Kompetenz ist.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen
In diesem Zusammenhang wird von der Verwaltung auf spezielle Angebote der örtlichen Volkshochschule verwiesen, die auch den Mitarbeiter:innen offenstehen. Darüber hinaus stehen Coachings und Supervisionen zur Verfügung, die aber auch schon vor der Krise angeboten wurden. Die beindruckende Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter:innen in der Krise soll vor allem durch eine

Kultur der Anerkennung gewürdigt werden. Unter anderem ist in diesem Zusammenhang an ein großes verwaltungsinternes Betriebsfest geplant.

Arbeitnehmerbeteiligung
Soweit bei Maßnahmen des Corona-Krisenmanagements Interessen der Mitarbeiter:innen berührt werden, wird der Personalrat konsultiert und gegebenenfalls mit ihm nach einer gemeinsamen Lösung gesucht. Im Großen und Ganzen gelingt dies aufgrund der eingespielten Kultur einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice
Aus der Sicht der Verwaltungsspitze funktioniert Homeoffice relativ gut. Nach ersten Anpassungsproblemen gibt es im Wesentlichen positive Erfahrungen mit dieser Form der Arbeitsorganisation. Produktivitätsverluste sind aus Sicht der Verwaltung aufgrund der Zeitersparnisse und der höheren Arbeitszufriedenheit nicht eingetreten. Die Verwaltung war jedoch schon vor der Corona-Krise für Telearbeit und mobile Arbeit offen und es gab bereits vorher eine entsprechende Dienstvereinbarung mit dem Personalrat. Mittlerweile nehmen 44 Prozent der Mitarbeiter:innen das Homeoffice-Angebot wahr (vor Beginn der Pandemie waren es 7 Prozent), wobei zu berücksichtigen ist, dass ein Teil der Belegschaft aufgrund des spezifischen Arbeitszuschnitts, z. B. handwerkliche Dienstleistungen, seine Aufgaben nicht im Homeoffice verrichten kann.

Nach anfänglicher Euphorie will aber ein größerer Teil der Mitarbeiter:innen wieder in ihre Büros zurückkehren, weil u. a. eine zu große Ablenkung zu Hause beklagt wird oder der berufliche Austausch mit den Kolleg:innen bzw. überhaupt die sozialen Kontakte in der Arbeit fehlen (Vereinzelung als Problem). Spezifische Belastungen werden vor allem für Mitarbeitende mit Kindern gesehen, die im häuslichen Kontext Probleme mit einer effizienten Organisation ihrer Arbeit haben.

Seitens der Verwaltung wird darüber hinaus darauf verwiesen, dass mit dem Gesundheits- und Ordnungsdezernat ein neues Dezernat geschaffen wurde, das die Koordination und Durchsetzung von Maßnahmen des Krisenmanagements erheblich erleichtert.

4.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Kompetenzen der Mitarbeiter:innen werden verstärkt gefördert

Sowohl die Verwaltungsspitze als auch der Personalrat erwarten, dass sich Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise als zielführend und erfolgreich erweisen. Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) bis 2022 wird nach wie vor als realistisch betrachtet. Die Verwaltung ist dem Ziel einer bürger:innen- und kund:innenfreundlichen Verwaltung ein deutliches Stück nähergekommen. Der Digitalisierungsprozess in der Kreisverwaltung hat sich während der Pandemie noch einmal beschleunigt und insgesamt bewährt. Workflow-Prozesse werden optimiert und bürokratische Strukturen abgebaut. Corona erweist sich vor diesem Hintergrund als Treiber der technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozesse. Aus der Sicht des Personalrates hat die räumliche Entgrenzung auch zu einer Verbesserung der Vertrauenskultur in der Verwaltung geführt, weil deutlich geworden ist, dass die Mitarbeiter:innen die neuen Möglichkeiten nicht für eigene Zwecke ausnutzen. Einzelne Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise, wie Homeoffice und Videokonferenzen, werden auch nach der Krise, z. T. in modifizierter Form, eine wesentlich größere Rolle spielen als vor dem ersten Lockdown. Mittlerweile werden auch gute Erfahrungen mit Online-Vorstellungsgesprächen und Online-Assessment-Centern für Auszubildende gemacht, an die es nach der Pandemie anzuknüpfen gilt.

Die Kompetenzen und Haltungen der Mitarbeiter:innen, die sich in der Krise als ausgesprochen hilfreich erwiesen haben und die auch zu einem großen Teil bei der Bewältigung des

Digitalisierungsprozesses dienlich sind, sollen in Zukunft weiter gefördert werden; die in der Pandemie vernachlässigten kompetenzfördernden Maßnahmen sollen nachgeholt bzw. stärker gewichtet werden. Die intensive Nachwuchsförderung der letzten Jahre hat in der Krise den hohen Stellenwert von qualifizierten Mitarbeiter:innen und Führungskräften noch einmal unter Beweis gestellt.

Die Corona-Krise hat aus Sicht der Verwaltungsspitze eine **disziplinierende Wirkung** auf die Veränderungsprozesse gehabt. Die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderungsprozesse ist gewachsen, die Vorteile der Digitalisierung werden von allen Seiten erkannt und die Diskussionen über die zu treffenden Entscheidungen werden beschleunigt. Alle Beteiligten sind daran interessiert, vor allem die coronarelevanten Entscheidungen stringent und schnell zu treffen. Auch Mitarbeiter:innen und Führungskräfte, die vorher bei der Einführung der Digitalisierung skeptisch waren, sind mittlerweile von ihren Vorteilen überzeugt.

4.4.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Wertschätzung öffentlicher Dienstleistungen

Was hat die Verwaltung aus der Krise gelernt? Als wesentliche Lernerfahrung sieht das Verwaltungsmanagement die sichtbar gewordene Verletzlichkeit staatlicher bzw. öffentlicher Institutionen, die in Zukunft stärker zum Ausgangspunkt von Organisationsreformen gemacht werden sollte. In diesem Zusammenhang sollte auch die Existenz von Restrisiken künftig deutlich ernster genommen werden.

Der Personalrat verweist insbesondere darauf, dass sich in der Krise gezeigt hat, wie offen man für Erneuerungen sein kann und wie schnell alle Beteiligten in der Lage sind zu lernen, wenn dies existenziell gefordert ist.

Was hätte man anders machen können? Die Verwaltung sieht die Notwendigkeit der Bereitschaft, bei künftigen Krisen offener mit Risiken zu leben. Auch aus der Sicht des Personalrates könnte die Bereitschaft, noch offener für neue Problemlösungen zu sein, zur Bewältigung von Krisen beitragen.

Was sind die Erwartungen an die Politik? Es wird aus der Sicht des Verwaltungsmanagements nach Corona eine neue Normalität geben, der sich Politik stellen muss. Vor allem wird eine neue Wertschätzung öffentlicher Dienstleistungen auf die Agenda rücken. Aufgrund der finanziellen Auswirkungen der Corona-Krise auf die Kommunalhaushalte werden derartige Erwartungen dann enttäuscht werden, wenn die übergeordneten Gebietskörperschaften die entsprechenden Haushaltsdefizite nicht kompensieren. Die Sicherung der kommunalen Finanzen wird für die kommenden Jahre daher als prioritär angesehen.

Aus PR-Sicht wird von der Politik vor allem die Bereitstellung des notwendigen finanziellen Rahmens für personelle Aufstockungen in wichtigen Einrichtungen der sozialen Daseinsvorsorge erwartet, etwa in Altenheimen, Krankenhäusern, bei der Polizei etc. Für künftige Pandemien wird ein besseres Krisenmanagement mit einer klaren Strategie gefordert.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Die Kreisverwaltung arbeitet konsequent an der Digitalisierung ihrer verwaltungsinternen Vorgänge und ihrer bürger:innen- und kund:innennahen Dienstleistungen.
- Dieser Veränderungsprozess vollzieht sich bei breiter Beteiligung der Mitarbeiter:innen einschließlich des Personalrates.
- Die Corona-Krise hat einen disziplinierenden Einfluss auf den Veränderungsprozess und trägt zu seiner Beschleunigung bei.
- Neue Formen der Arbeit, wie Homeoffice oder Videokonferenzen, werden auch nach der Pandemie eine wichtige Rolle spielen.
- Die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter:innen sind zentrale Ressourcen sowohl bei dem Veränderungsprozess als auch bei der Einführung und Umsetzung der Corona-Maßnahmen.
- Corona erweist sich als Treiber der technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsprozesse.

4.5 Fall 4: Amt für Digitalisierung und Kommunikation einer bayrischen Stadtverwaltung

Das Amt für Digitalisierung und Kommunikation ist eine Organisationseinheit einer kreisfreien Stadt mit über 41.000 Einwohner:innen, eines Oberzentrums im Bundesland Bayern. Die Stadtverwaltung beschäftigt rd. 800 Mitarbeiter:innen. Der Frauenanteil liegt bei 56 Prozent. Der Digitalisierungsgrad wird als hoch eingeschätzt.

4.5.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Beteiligungskultur unterstützt Umsetzung der Digitalisierung

Der Veränderungsprozess bezieht sich auf die Digitalisierung nahezu der kompletten Verwaltung. Dabei geht es nicht nur um die Umsetzung der technischen Infrastruktur, sondern auch um grundsätzliche Fragen der organisatorischen Veränderung von Verwaltungsprozessen in einer verwaltungsinternen Beteiligungskultur, die auf die Einbeziehung und Einbindung aller Mitarbeiter:innen abstellt. Vor dem Veränderungsprozess war die Steuerung der Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung als Stabsstelle organisiert. Seit dem 1.1.2020 gibt es in der Stadt ein Amt für Digitalisierung und Kommunikation. Im Zuge der OZG-Umsetzung erfolgte ein Personalaufbau von fünfeinhalb Stellen.

Der Prozess einer genaueren Betrachtung und Bündelung der für diesen übergreifenden Veränderungsprozess notwendigen Schritte begann im Jahr 2019. Doch bereits vorher war die Digitalisierung in zahlreichen Bereichen wie Digitale Aktenführung, Digitale Rechnung, Digitales Rathaus weit fortgeschritten. Dennoch ergab sich im Zuge der Umsetzung des OZG und der darin enthaltenen Fristen ein erhöhter Handlungsbedarf. Das OZG war vor diesem Hintergrund der **entscheidende Auslöser** („Die Verwaltung bewegt sich erst, wenn es die gesetzlichen Grundlagen zulassen“). Ein starker Treiber war ebenfalls das Bayerische E-Government-Gesetz. Verwaltungsintern gab es Anstöße im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Zukunftsbild „Digitales Rathaus“, den damit verbundenen Veränderungsprozessen und ihren Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse der Zukunft. Darüber hinaus spielte auch die Befassung mit Themen wie demografische Entwicklung, Fachkräftemangel und den sich daraus ergebenden Herausforderungen der Nachwuchsrekrutierung eine Rolle. **Ziel** des Digitalisierungsprozesses war die Optimierung der

verwaltungsinternen Vorgänge und der kommunalen Dienstleistungen, zu keinem Zeitpunkt aber ein Abbau von Arbeitsplätzen. Die Bereitschaft zur Mitwirkung der Mitarbeitenden wurde auch durch Schulungen bzw. Qualifizierungsmaßnahmen gefördert.

Zur Vorbereitung des Digitalisierungsprozesses wurde als **externe Beratungsagentur** das Institut für Innovation und Technik (iit) Berlin beauftragt, den Veränderungsprozess konzeptionell vorzustrukturieren, ihn gemeinsam mit der Stadt zu bearbeiten und in einem Zukunftsbild zu verdichten. Eine zentrale Empfehlung dieses Zukunftsbildes war die Umorganisation zugunsten eines Amtes. Initiativ vorangetrieben wurde der Prozess von der damaligen Stabsstelle E-Government und Verwaltungsmodernisierung. Begleitet wurde der Prozess von einer **interdisziplinären Arbeitsgruppe** bestehend aus Mitarbeiter:innen der Stabsstelle, des Personal- und Organisationsamtes, des Rechtsamtes sowie des Amtes für Informations- und Kommunikationstechnik.

Großer Wert wurde auf einen **umfassenden Beteiligungsprozess** innerhalb der Verwaltung gelegt. Zum Auftakt wurden bereits 2019 mit allen Amtsleiter:innen Einzelgespräche geführt. Auch alle Mitarbeiter:innen wurden frühzeitig informiert. In einer frühen Phase des Prozesses wurden Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen der Verwaltung im Rahmen eines Expert:innen-Audits interviewt, darunter auch Vertreter:innen des Personalrats. In den nachfolgenden Workshops bestand ebenfalls Gelegenheit zur Beteiligung sowohl für den Personalrat als auch für die Gleichstellungsbeauftragte, die Stabsstelle Mitarbeiterbetreuung sowie andere Verwaltungsbereiche. Von der Verwaltung wurde die Beteiligung der Beschäftigten von Anfang an als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen. Die jeweiligen Sachbearbeiter:innen verfügen hinsichtlich der von ihnen betreuten Prozesse über hohen Sachverstand und vielfach über unersetzliche Praxiserfahrung. Widerstände gegen die Digitalisierung gab es nur zu Beginn des Digitalisierungsprozesses. Besonders hartnäckige Gegner der Digitalisierung sind mittlerweile, z. T. altersbedingt, aus dem Verwaltungsdienst ausgeschieden.

Der Prozess wurde vom **Personalrat** ohne größeren Einfluss auf Entscheidungsprozesse begleitet, da auch innerhalb der Projektgruppe weitgehende Übereinstimmung dahingehend bestand, dass ein solcher Veränderungsprozess nur erfolgreich sein kann, wenn es gleichzeitig gelingt, Mitarbeiter:innen „mitzunehmen“ sowie kommunikativ und partizipativ einzubeziehen. Der Personalrat ist als ständiges oder fallweise einzubeziehendes Mitglied seit vielen Jahren in zentralen Gremien beteiligt, u. a. in der AG E-Government. Insofern gibt es in der Verwaltung eine ausgeprägte Vertrauens- und Beteiligungskultur.

Teil des Veränderungsprozesses, an dessen Ausarbeitung ein Querschnitt der Verwaltung mitgearbeitet hat, ist auch die Sicherstellung einer **bidirektionalen Kommunikation** als wichtige Feedback- Schleife bis auf Ebene der Mitarbeitenden. Hierzu wurden u. a. in den jeweiligen Ämtern und Abteilungen aus den eigenen Reihen Mitarbeiter:innen ausgewählt und zu **„Digitallots:innen“** weiterqualifiziert. Sie sollen als Ansprechpartner:innen und Multiplikator:innen bzw. Motivator:innen vor Ort auf kurzem Wege mit ihren Kolleg:innen im engen Austausch bleiben, die Umsetzung im eigenen Amt koordinieren und als Bindeglied zwischen Steuerungs- und Fachgruppe „OZG-Umsetzung“ wichtige Informationen in beide Richtungen weitergeben. Gemeinsam mit der ämterübergreifend zusammengesetzten Steuerungs- und Fachgruppe „OZG-Umsetzung“ bilden die Digitallots:innen eine Informationskette, die bspw. auch dafür sorgt, dass dezentral aus den jeweiligen Ministerien verschickte Informationen zur OZG-Umsetzung gesammelt und verteilt werden.

Eine relativ große **Herausforderung** war die Durchsetzung der Personalstellen, die im Rahmen der Organisationsuntersuchung ermittelt und zur Umsetzung der Digitalisierung benötigt wurden. Insbesondere musste zunächst die Kommunalpolitik von der Einstellung zusätzlicher Mitarbeitender überzeugt werden. Als schwierig erwies sich dabei vor allem die Vermittlung der Komplexität des erforderlichen Veränderungsprozesses: föderale Struktur, Heterogenität der Verwaltung, Vielzahl der

betroffenen (Fach-)Verfahren etc. Die Rekrutierung der Fachkräfte stellte dagegen weniger ein Problem dar, da viele Arbeitnehmer:innen die Sicherheit der Arbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung unter den Bedingungen der Pandemie wieder stärker wertschätzen.

Die **Kompetenzen und Qualifikationen** der Mitarbeiter:innen sind in entsprechenden Veränderungsprozessen von zentraler Bedeutung. Aus Sicht der Verwaltung wäre es zu begrüßen, wenn Digitalisierung in den Verwaltungsschulen eine größere Rolle spielen würde. Die Stadt hat für die Ausbildung der „Digitallots:innen" ein eigenes Schulungsprogramm entwickelt und steht hinsichtlich des Kompetenzerwerbs und der Qualifikation von Beschäftigten auch in engem Austausch mit anderen Kommunen. Die Stadt sucht aktiv den Dialog mit anderen Kommunen und stellt eigene Erfahrungen im Rahmen eines offenen Austausches anderen zur Verfügung. Die Organisationsuntersuchung wurde durch das iit als externer Berater und wissenschaftliche Begleitung durchgeführt.

4.5.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Corona beschleunigt die Digitalisierung

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona

Zur Bewältigung der Herausforderungen der Corona-Krise wurden in der ersten Phase die technischen und organisatorischen Maßnahmen für eine Arbeit unter den Pandemiebedingungen geschaffen und anschließend immer weiter angepasst. Neben den Arbeitsschutzmaßnahmen waren hier u. a. die Verbesserung der technischen Ausstattung und die Schulung der Mitarbeiter:innen für die Arbeit im Homeoffice von zentraler Bedeutung. Dazu zählte auch die Einübung der digitalen Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen untereinander sowie der digitalen Kommunikation mit den Bürger:innen. Zusätzliche Anstrengungen wurden für die Anschaffung und Installation technischer Infrastruktur – mobile Geräte, Webcams und Headsets – unternommen wie auch für die Erstellung von Anleitungen und die Durchführung von Schulungen. Zentrale Lösungen, z. B. für Videokonferenzen, Datenaustausch und flexible Zugriffsmöglichkeiten auf zentrale Dienste, mussten eingerichtet und sukzessive erweitert werden. Aus Sicht der Verwaltung war dies eine große Herausforderung, nicht zuletzt im Hinblick auf Aspekte der Beschaffung, der IT-Sicherheit und des Datenschutzes. Im weiteren Verlauf der Pandemie wurden die erforderlichen Test-Kontingente für die Versorgung der Mitarbeiter:innen eingekauft und das Impfzentrum installiert. Für die Mitarbeiter:innen gelten die Impfpriorisierungen gemäß den Weisungen des Landes. Die Luca-App ist in der Verwaltung mittlerweile ebenfalls eingeführt. Im Großen und Ganzen hat sich ein routinierter Ablauf im Krisenmanagement eingespielt.

Die Stadt ist nach wie vor Hochinzidenzgebiet[23]. Während in der Anfangsphase noch eine Aufbruchsstimmung („wir schaffen das") zu vermelden war und sich der Zusammenhalt in der Belegschaft positiv entwickelte, sind mittlerweile Ermüdungserscheinungen eingetreten und das Konfliktpotenzial innerhalb der Verwaltung nimmt zu. Die Weisungen des Landes werden immer komplexer und zum Teil unklarer. Zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter:innen trägt auch bei, dass Bestimmungen des Landes kommuniziert und durchgesetzt werden müssen, von denen die Mitarbeiter:innen selbst nicht überzeugt sind. Vor diesem Hintergrund nehmen die Kommunikationsprobleme mit den Bürger:innen zu.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Belastungen ergeben sich durch Corona vor allem in besonders betroffenen Ämtern, wie etwa dem Ordnungsamt, dem Rechtsamt, dem Sozialamt, dem Schulamt, in der Organisation und der Kommunikation sowie im Bürgeramt (das Gesundheitsamt befindet sich in Trägerschaft des Landkreises). Im Zuge der Ausweitung der Maßnahmen waren aber auch andere Ämter und ihre

[23] 27.052021

Beschäftigten betroffen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Maßnahmen im Zuge des Pandemieverlaufes zunehmend differenzierter und komplexer wurden und damit auch der Bedarf an interner und externer Kommunikation anstieg. Vor allem hat der Informationsbedarf der Bürger:innen stark zugenommen, weil in der Bürgerschaft die Unruhe mit zunehmender Dauer der Pandemie und dem nicht immer stringenten Krisenmanagement von Bund und Land wuchs.

Entlastungen gab es im Laufe der Corona-Krise nur in wenigen Bereichen. So hat das City-Management Maßnahmen zur Belebung der Innenstadt vorbereitet, die jedoch nicht umgesetzt werden konnten. Die Beschäftigten des Bereichs Tourismus befinden sich in Kurzarbeit und werden anderweitig eingesetzt, z. B. bei der Organisation von Schutzmaßnahmen.

Veränderte Kompetenzbedarfe
Den Beschäftigten wurde im Rahmen der Krise ein hohes Maß an Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft abverlangt. Mit zunehmender Dauer der Pandemie steigen die Anforderungen an Stressresistenz und Resilienz – insbesondere im Umgang mit unleidlichen Bürgern. Aufgrund der Bedeutung des Homeoffice wachsen die Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit und an die Bewältigung hybriden Arbeitens.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen
Zur Förderung der besonders in der Pandemie relevanten Kompetenzen wurden spezifische Formate im verwaltungsinternen Intranet angeboten, die allerdings nicht gut von den Mitarbeiter:innen angenommen wurden. Die unzureichenden E-Learning-Angebote werden vonseiten der Verwaltung im Wesentlichen auf Kompetenzdefizite der Anbieter zurückgeführt. Präsenzseminare sind während der Pandemie ohnehin nicht möglich.

Arbeitnehmerbeteiligung
Die durch die Corona-Krise ausgelösten Maßnahmen wurden im Einvernehmen mit dem Personalrat umgesetzt. Konflikte zwischen dem Verwaltungsmanagement und dem Personalrat sind in diesem Zusammenhang nicht erkennbar.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice
Mit der Pandemie haben Formen digitaler Arbeit und insbesondere das Homeoffice stark zugenommen. Die Mitarbeiter:innen gehen freiwillig ins Homeoffice, doch die anfängliche Euphorie hat mittlerweile abgenommen. Eine größere Anzahl der Mitarbeiter:innen ist wieder in ihre Büros zurückgekehrt, weil die Abwesenheit sozialer Kontakte als Defizit erlebt wird, familiäre Probleme die Attraktivität des Homeoffice einschränken oder der Wunsch nach einem geregelten Tagesablauf im Vordergrund steht („nicht wenige Menschen brauchen verbindliche Strukturen“). Individuell gibt es eine sehr unterschiedliche Art und Weise des Umgangs mit den neuen Arbeitsformen. Der gewachsenen Zeitsouveränität („mehr Optionen“) stehen Nachteile wie die Abnahme des Teamgefühls oder des Verlustes informeller Kontakte gegenüber; auch die Terminkoordination ist schwieriger geworden. Doch insgesamt hat die Produktivität durch Homeoffice nicht gelitten. In hybrider Form wird sie daher auch weiter Bestand haben. Es hat sich aber vor allem gezeigt, dass durch die Entgrenzung der Arbeit mehr Führung und neue Führungskompetenzen gefordert sind: Führung auf Distanz, klare Planziele, Zielvereinbarungen, Monitoring und Controlling. Auch die mittlerweile eingespielten digitalen Meetings (Onelineconferencing) sollen vor allem dort im Regelbetrieb beibehalten werden, wo größere Raumdistanzen zu überbrücken sind.

4.5.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Bedeutung der IT-Infrastruktur hat einen zusätzlichen Push bekommen

Die **Bedeutung leistungsfähiger IT-Infrastruktur** hat durch Corona einen zusätzlichen Schub erhalten. Bei der Ausstattung mit technischer Infrastruktur konnte ein großer Sprung nach vorne realisiert werden. Die Verfügbarkeit – und im Lockdown deutlich höhere Belastung – von Netzen und Systemen hat die Bedeutung von Breitband- und IT-Infrastrukturen verdeutlicht. Vor allem hat **Homeoffice** durch Corona einen anderen Stellenwert bekommen: „Plötzlich gingen Dinge (leichter), die vorher unmöglich waren". Es ist z. B. eine andere „Leichtigkeit" im Umgang mit Homeoffice entstanden. Hemmende Faktoren wurden beiseitegeschoben. Allerdings sind mit der Dauer der Pandemie auch die Grenzen digitaler Formen der Organisation von Arbeit sichtbar geworden (siehe oben). Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen ist zudem ins Stocken geraten, weil Mitarbeiter:innen, z. T. aufgrund von Homeoffice, nicht präsent sind und die Schnittstellen zu den Fachverfahren des Landes und des Bundes coronabedingt nicht hinreichend funktionieren. Das mit dem OZG verbundene Ziel einer durchgängigen Digitalisierung aller Verwaltungsdienstleistungen bis zum Jahr 2022 ist vor diesem Hintergrund ins Hintertreffen geraten.

Nicht zuletzt haben die Folgen der Corona-Pandemie auch dazu beigetragen, Verhaltensmuster und Notwendigkeiten zu hinterfragen: So wurde in verstärktem Maß zugunsten digitaler Meetings auf Präsenztermine verzichtet, sodass davon auszugehen ist, dass auch nach der Pandemie für externe Termine und Dienstreisen vermehrt auf digitale Treffen gesetzt und die Notwendigkeit von Präsenzterminen und Reisen infrage gestellt wird. **Videokonferenzen** haben damit nachhaltig an Bedeutung gewonnen und wird bei allen Nachteilen gegenüber analoger Kommunikation in Zukunft eine größere Rolle spielen.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass es eine größere Selbstverständlichkeit geben wird, digitale Werkzeuge einzusetzen und zu nutzen. Nicht nur Homeoffice, sondern auch mobiles und digital unterstütztes Arbeiten haben aus der Notwendigkeit heraus deutlich an Akzeptanz gewonnen und werden daher wahrscheinlich auch künftig eine größere Rolle spielen.

4.5.4 „Lessons Learned" und Erwartungen an die Politik: Führungskompetenzen sind in der Krise von zentraler Bedeutung

Was hat die Verwaltung aus der Krise gelernt?
Die Krise war Anlass zur Veränderung der Organisation der Arbeit und hat die Erprobung einer flexibleren Arbeitswelt ermöglicht. Um künftig an diese Erfahrungen anzuknüpfen, muss aus Sicht der Verwaltung die technische Arbeitsausstattung noch einmal deutlich verbessert werden. Gezeigt hat sich auch, dass die Führungskompetenzen neu auf die veränderte Arbeitswelt einzustellen sind.

Was hätte man anders machen können?
Im Rückblick auf die mit der Pandemie erfolgte Neuorganisation von Arbeit hätte seitens der Verwaltung mehr in die hybride Führung (Kombination von Distanz und Präsenz) investiert werden sollen. Außerdem wäre eine bessere interne Kommunikation nützlich gewesen.

Was sind die Erwartungen an die Politik?
Im Fall künftiger Pandemien sollte die Koordination der übergeordneten Gebietskörperschaften verbessert sowie eine klare und nachvollziehbare Strategie entwickelt und umgesetzt werden.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Das Amt für Digitalisierung und Kommunikation koordiniert und steuert die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes auf professionelle und innovative Weise. Dabei wird maßgeblich auf eine breite Beteiligung der Mitarbeiter:innen gesetzt.
- Die Corona-Maßnahmen beziehen sich schwerpunktmäßig auf die Bereitstellung der technischen Infrastruktur und die Schulung der Mitarbeiter:innen.
- Die Maßnahmen werden im Zuge des Pandemieverlaufes differenzierter und komplexer, wodurch auch der Bedarf an interner und externer Kommunikation zunimmt.
- Die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter:innen sind wichtige Ressourcen sowohl beim Veränderungsprozess als auch bei der Einführung und Umsetzung der Corona-Maßnahmen.
- Führungskompetenzen spielen in der Krise und bei der Bewältigung digitaler Formen von Arbeit eine zentrale Rolle.
- Die Corona-Krise wirkt als Beschleuniger im Digitalisierungsprozess und trägt maßgeblich dazu bei, dass u. a. Telearbeit in Zukunft eine größere Rolle spielen wird.

4.6 Fazit

Transformationsprozesse vor und während Corona

Die Darstellung der betrieblichen Veränderungsprozesse bezieht sich auf die Verwaltung sehr unterschiedlicher Typen öffentlicher Gebietskörperschaften und Organisationseinheiten. In allen vier Fällen fokussiert die betriebliche Veränderung auf Digitalisierungsprozesse, die einerseits mit dem Ziel der verwaltungsintern angestrebten Modernisierung und andererseits mit der Umsetzung des vom Bund erlassenen Onlinezugangsgesetzes (OZG) verfolgt werden. Der Transformationsprozess stellt in allen vier Fällen auf die Veränderung der Ablauforganisation, im Fall der bayrischen Stadtverwaltung zusätzlich auf die Veränderung der Aufbauorganisation ab. Die Digitalisierungsprozesse wurden bereits deutlich vor dem Einsetzen der Corona-Pandemie eingeleitet und sind überwiegend auch tragende Säule eines umfassenderen Modernisierungsprozesses der Verwaltungen. Dennoch hat die Krise zumindest zu einem wesentlichen Teil die Digitalisierung beschleunigt.

Treiber der Digitalisierung sind sowohl das Verwaltungsmanagement bzw. die Leitung bestimmter Ämter oder Verantwortungsbereiche als auch Teilgruppen der Belegschaften, die auf die Nutzung digitaler Medien bzw. Arbeitsformen drängen. Gerade neue Führungskräfte oder jüngere Mitarbeiter:innen erwarten entsprechende technische Lösungen. Da in den öffentlichen Verwaltungen eine eingespielte Mitbestimmungskultur existiert, wird die Digitalisierung in Abstimmung mit den Sozialpartnern gestaltet. Im Vordergrund steht dabei nicht die Frage, ob Digitalisierungsprozesse stattfinden, sondern wie sie sozial ausgestaltet werden. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit schließt nicht aus, dass auch Interessenskonflikte ausgetragen werden. Die entsprechenden Aushandlungsprozesse blockieren den Digitalisierungsprozess jedoch nicht und führen i. d. R. zu tragfähigen Kompromissen. Bei der Umsetzung der Digitalisierungsprozesse wird vom Verwaltungsmanagement auf das Erfahrungswissen der Mitarbeiter:innen gesetzt. Allein aufgrund ihrer Kompetenzen kann überhaupt nur die Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen erfolgen. Fachliches Können, Mitmachbereitschaft, Offenheit gegenüber technischen Neuerungen und Flexibilität sind dabei die hervorstechenden Kompetenzen, die vom Verwaltungsmanagement besonders geschätzt werden. Entsprechende Fähigkeiten werden in der Verwaltung auch im Rahmen von Schulungen, Trainings oder Workshops gefördert und sollen in Zukunft im Rahmen von

Maßnahmen der Personalentwicklung bzw. Weiterbildung einen deutlich größeren Stellenwert erhalten.

Die Corona-Pandemie hat sich in den vier beschriebenen Fällen als Beschleuniger der Digitalisierungsprozesse erwiesen. Dies gilt insbesondere für die Durchsetzung von spezifischen Formen der Telearbeit, die sich vielfach als Schlüssel für die verwaltungsinterne Bewältigung der Corona-Krise bewährt haben. Durch den Anpassungsdruck der Pandemie wurden Vorbehalte unter den Mitarbeitenden überwunden, Datenschutzbedenken zurückgestellt und die erforderlichen finanziellen wie personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Digitale Formen der Organisation von Arbeit, die in der Pandemie verstärkt umgesetzt wurden, sollen in den Verwaltungen auch im Regelbetrieb der Post-Corona-Zeit, wenn auch in modifizierter Form, eine größere Rolle spielen. Sie führen i. d. R. nicht zu Produktivitätsverlusten und entsprechen den Interessen der Mitarbeiter:innen nach mehr Zeitsouveränität. Produktivitätsgewinne erklären sich u. a. durch eine höhere Arbeitszufriedenheit und geringere Kosten der Raumüberbrückung. Von einem Teil der Verwaltungen werden in Zukunft auch Effizienzgewinne durch neue Raumkonzepte wie Desksharing oder Teambüros erwartet. Diese Gewinne (über)kompensieren weitgehend solche Effizienzverluste, die durch Konzentrationsstörungen im Homeoffice-Bereich, personale Steuerungsprobleme oder technische Störungen verursacht werden. Größere Anpassungserfordernisse werden vor allem bei der Herausbildung neuer Führungskompetenzen wie Führen auf Distanz, Monitoring etc. gesehen, die nach der Pandemie verstärkt in Angriff genommen werden sollen. Im Verlauf der Pandemie wurden auch die Grenzen der Digitalisierung von Arbeit sichtbar. Während zunächst bei der Einführung bzw. der verstärkten Verbreitung von Homeoffice eine gewisse Euphorie insbesondere bei den Mitarbeiter:innen zu beobachten war, ist mittlerweile ein Trend zur Rückkehr zu den Büroarbeitsplätzen erkennbar. Diese veränderte Sichtweise ist u. a. darauf zurückzuführen, dass im Homeoffice soziale und informelle Kontakte vermisst werden und spezifische Probleme im familiären Kontext eine Rolle spielen können. Der Trend künftiger Telearbeit wird vor diesem Hintergrund eher in einer alternierenden Telearbeit gesehen, die die zeitweise Präsenz im Büro einschließt. Durch die räumliche Entgrenzung von Arbeit rücken auch andere Fragen der Arbeitsplatzgestaltung auf die Agenda der Verwaltungsmodernisierung, wie Desksharing bzw. neue Raumkonzepte. Über die zukünftige Ausgestaltung dieser relativ neuen Formen von Arbeit besteht aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung i. d. R. ein erheblicher Aushandlungsbedarf; entsprechende Verhandlungen werden zum Teil noch während der Pandemie vorbereitet. Ebenfalls während der Pandemie ist auch die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, die sich auf interne und externe Verwaltungsdienstleistungen beziehen, weiterverfolgt worden, sodass z. B. die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes bis 2022 weitgehend nicht als gefährdet angesehen wird. Dennoch zeigen sich auch hier coronabedingte Anpassungsprobleme, die u. a. damit begründet werden, dass das für die Umsetzung der Digitalisierungsprozesse erforderliche Erfahrungswissen, z. T. aufgrund der Abwesenheit von Mitarbeiter:innen (Homeoffice), nicht zur Verfügung steht. Insofern wirkt die Pandemie nicht nur als Schwungrad der Digitalisierung, sondern ebenfalls als Bremse von Digitalisierungsprozessen. Insgesamt jedoch aber die Rolle der Krise als Beschleuniger der Digitalisierung größer eingeschätzt als ihre Bremserfunktion.

Unterschiede in der Entwicklung und Umsetzung von betrieblichen Veränderungsprozessen ergeben sich durch verschiedene Aufgabenzuschnitte, Funktionalitäten und Größenverhältnisse. Die Verwaltung einer mittelgroßen Stadt befindet sich in einer anderen Konstellation als eine Großstadt mit Metropolfunktion, und eine Landkreisverwaltung ist mit anderen Aufgaben herausgefordert als ein städtisches Amt, dessen Hauptfunktion in der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsprozessen liegt. Hinzu kommt, dass unterschiedliche Leitbilder und Verwaltungskulturen, die insbesondere durch landesspezifische Besonderheiten geprägt sind, bei der konkreten Gestaltung von Digitalisierungsprozessen eine wichtige Rolle spielen können. Diese

Unterschiede zeigen sich auch in der Bewältigung von Digitalisierungsprozessen, wobei sich das Verwaltungsmanagement in einigen Fällen durchaus in einer proaktiven bzw. innovativen Rolle sieht, während zumindest in einem Fall sehr stark auf Vorgaben bzw. Weisungen übergeordneter Gebietskörperschaften verwiesen wird. Trotzdem findet jede Verwaltungseinheit mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen eigene Lösungen, die sich durchaus als kreativ erweisen können. Während in allen vier Fällen externe Dienstleister zur Implementierung der Digitalisierungsprozesse in Anspruch genommen werden, gibt es bei den verwaltungsinternen Umsetzungsaktivitäten unterschiedliche Institutionelle Lösungen. In einem Fall wurde eigens zu diesem Zweck ein Amt eingerichtet, während in anderen Fällen gesonderte Lenkungsgruppen, Arbeitskreise oder andere komplexere Organisationsstrukturen (Projektmanagement) etabliert wurden. Ein zentraler gemeinsamer Nenner ist in diesem Zusammenhang, dass alle Stakeholder innerhalb der Verwaltung zusammengeführt werden, um die erforderlichen Koordinationsleistungen zeitnah und effizient zu erbringen. Andere organisationale Innovationen bestehen darin, dass im Fall der Großstadtverwaltung ein Innovationslabor zur Entwicklung und Erprobung digitaler Problemlösungen eingerichtet wurde, während im Fall der deutlich kleineren Stadtverwaltung ein System von Digitallots:innen eingeführt wurde, um den Digitalisierungsprozess im Kreis der Verwaltungsmitarbeiter:innen besser vermitteln zu können.

Anpassungsmaßnahmen und Ressourcen beim Umgang mit der Pandemie

Von der Corona-Pandemie waren und sind die Verwaltungen mit unterschiedlicher Intensität, aber insgesamt relativ stark betroffen. Vor allem die Verwaltungen der Gebietskörperschaften, die auch Träger von Gesundheitsämtern und Gesundheitsdienstleistungen sind, waren zu Beginn der Pandemie mit völlig neuen Herausforderungen konfrontiert und mussten auch in den späteren Phasen größere Organisationsanstrengungen vornehmen, z. B. Tests und Impfungen. Im Laufe der Pandemie haben sich jedoch auch Routinen herausgebildet, die das Krisenmanagement erleichtert haben. Während zunächst erste Maßnahmen zum Arbeitsschutz oder zur Arbeitsfähigkeit der Gesundheitsämter getroffen werden mussten, wurden in der zweiten Phase (zweiter Lockdown) digitalisierte Formen von Arbeit genutzt, um die Mitarbeitenden vor Infektionen zu schützen. Die dritte Phase (dritter Lockdown) war sehr stark von Themen wie Test und Impfen geprägt. Unter den extremen Krisenbedingungen hat das System der Mitbestimmung weitgehend funktioniert, weil Bedenken oder Konfliktpunkte zurückgestellt und z. T. auf die Zeit nach der Pandemie vertagt wurden. Die über Jahrzehnte eingespielte Mitbestimmungskultur, die auf eine vertrauensvolle sozialpartnerschaftliche Kooperation angelegt ist, hat sich damit in der Krise weitgehend bewährt. Für die Bewältigung der Krise war auch das überdurchschnittliche Engagement großer Teile der Verwaltungsbelegschaften maßgeblich, weil nur auf diese Weise zusätzliche Ressourcen und Problemlösungen mobilisiert werden konnten. Einerseits haben die Krise und das Verwaltungshandeln in der Pandemie über weite Strecken in den vier Fällen zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter:innen mit ihrer Verwaltung beigetragen, während andererseits mit dem fortschreitenden Krisenprozess auch Erschöpfungs- und Ermüdungserscheinungen eingetreten sind. In diesem Zusammenhang spielen auch Dissonanzen des übergeordneten staatlichen Krisenmanagements eine kritische Rolle.

Die funktionalen und größenbedingten Unterschiede der Verwaltungen begründen auch die sehr stark divergierenden Zuständigkeiten, Ressourcenausstattungen, Handlungskompetenzen, Managementanforderungen und Rollenzuweisungen im Krisenmanagement. Bei der Bewältigung der Corona-Krise war für die betrachteten Verwaltungseinheiten z. B. von zentraler Bedeutung, ob das Gesundheitswesen im Zuständigkeitsbereich einer Gebietskörperschaft liegt oder nicht. Während eine Landkreisverwaltung maßgeblich mit dem Aufbau und dem Betrieb von Impfzentren befasst ist, spielt diese Herausforderung in einer Stadtverwaltung, die für das Gesundheitswesen nicht zuständig ist, keine Rolle. Die mit der Größe einer Verwaltung verbundenen unterschiedlichen

Problemlösungspotenziale ermöglichen auch divergierende Professionalitäten im Umgang mit Unzufriedenheiten, Konfliktlagen oder Erschöpfungszuständen im Bereich der Mitarbeiter:innen, die auch zu unterschiedlichen Schulungs-, Coaching- und Seminarangeboten führen. Deutlich wird in den Interviews ebenfalls, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Krisenmanagements in den Führungskompetenzen des Leitungspersonals liegt.

Lessons Learned und Erwartungen an die Politik

Gefragt nach den Lehren, die aus der verwaltungsinternen Bewältigung der Pandemie gezogen werden können, wird vor in allen Fällen auf die besondere Bedeutung von Führungskompetenzen im Prozess des Krisenmanagements verwiesen. Bei Homeoffice bzw. hybrider Arbeit kommt es danach auf andere Führungskompetenzen an als in der analogen Arbeitswelt des vormaligen Regelbetriebs. Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang der Stellenwert einer Beteiligung der Mitarbeiter:innen an den verwaltungsinternen Veränderungsprozessen. Diese Anforderung an einen partizipativen Führungsstill muss auch nach Einschätzung der Interviewpartner im Rahmen der künftigen Personalentwicklung eine größere Bedeutung erhalten. Weitere Lehren beziehen sich auf die notwendige Verbesserung der (digital)technischen Ausstattung der Arbeitsplätze, die Bedeutung sozialer Kompetenzen der Mitarbeiter:innen und die Bereitschaft, mit Risiken und Ungewissheiten in Krisenprozessen angemessen umzugehen. Vor allem mit Blick auf die Dauer von Krisenprozessen wird eine strategische Ausrichtung, die nicht nur kurzfristig agiert, als wichtig erachtet. Die strategische Orientierung würde auch die Anpassung mit den für eine Krise erforderlichen personellen und technischen Ressourcen erleichtern.

Von der Politik wird ebenfalls eine stärkere strategische Ausrichtung erwartet, um mit Krisenprozessen stringenter umzugehen. Veränderungen werden auch beim Datenschutz erwartet, der erneut unter dem Aspekt des Krisenmanagements überprüft werden sollte. Verwiesen wird ebenso auf eine notwendige Neubewertung öffentlicher Dienstleistungen und ihrer finanziellen Absicherung. Die Krise sollte unter diesem Blickwinkel zum Anlass genommen werden, öffentliche Dienstleistungen zu priorisieren und neu aufzustellen. In diesem Zusammenhang wird auch eine Entbürokratisierung des Verwaltungshandelns für sinnvoll erachtet.

Gleichstellungsrelevante Aspekte wurden im Rahmen der Interviews angesprochen, aber von den Interviewpartner:innen nicht konkret beantwortet bzw. in dem hier thematisierten Zusammenhang nicht als relevant erachtet.

5. Unternehmensnahe Dienstleistungen

Zusammenfassung

Dieser Bericht untersucht die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf betriebliche Transformationsprozesse anhand von vier Fallstudien in der Branche „Unternehmensnahe Dienstleistungen“. Die in den Fallstudien untersuchten Unternehmen sind so ausgewählt worden, dass sie, bezogen auf die Einbindung in Wertschöpfungsketten unterschiedlicher Sektoren, auf ihre Größe und Unternehmensstruktur, ein möglichst breites Spektrum abbilden. Die Fallstudien basieren auf zwei Interviewzyklen, einer im Frühjahr 2021, ein weiterer im Frühsommer 2021. Es wurde jeweils wurde ein Interview mit einer Mitarbeiter:in und einer Vertreter:in der Unternehmensleitung geführt.

In Fallstudie 1 wurde ein Unternehmen untersucht, das vor der Pandemie einen dezentralen Expansionsprozess durchlaufen hat. Die Corona-Pandemie traf das Unternehmen zu einem Zeitpunkt, als dezentrale Strukturen bereits angelegt waren, sich jedoch noch im Aufbau befanden.

Fallstudie 2 untersucht den Veränderungsprozess in einem Unternehmen, dessen Branche als Folge u. a. der Fridays-for-Future-Bewegung einen erheblichen Reputationsverlust erlitten hat, wodurch sich der ohnehin bestehende Fachkräftemangel massiv verschärfte. Vor der Corona-Pandemie leitete das Unternehmen daher einen Kommunikations- und Strategieprozess ein, der diesem Fachkräftemangel entgegenwirken sollte. So traf die Corona-Pandemie traf ein Unternehmen, das sich bereits in einem kontinuierlichen Prozess der Transformation der eigenen Geschäftsfelder befand.

Fallstudie 3 fokussiert den Veränderungsprozess in einem Start-up, das in der Frühphase der Pandemie noch Investoren suchte. Das Kerngeschäft musste im Kontext eines eingeschränkt digitalisierten Unternehmensumfeldes aufgebaut werden. Dies stellte den Anbieter intelligenter IoT-Lösungen vor große Herausforderungen. Die Corona-Pandemie machte eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells notwendig, erhöhte jedoch auch die nachlaufende Digitalisierungsdynamik im potenziellen Kundenspektrum des Start-ups.

Fallstudie 4 betrachtet den Finanzdienstleister eines internationalen Automobilkonzerns, der vor der Pandemie einen breit angelegten Transformationsprozess zur Digitalisierung zentraler Geschäftsprozesse eingeleitet hatte. Die Pandemie traf den Finanzdienstleister in der Frühphase dieses Veränderungsprozesses.

Während sich die Veränderungsprozesse in den hier untersuchten Unternehmen stark voneinander unterscheiden, zeigt die Auswertung der Faktoren, die die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen im Transformationsprozess und in der Krise positiv beeinflussen (Ressourcen), wesentliche Übereinstimmungen. Neben Fachkompetenzen wie dem Einsatz digitaler Kommunikationsmedien und sozialen Kompetenzen wie Organisationsfähigkeit, Selbstständigkeit und Empathie, bewerten die befragten Unternehmen die Fähigkeit, in der Krise einen zügigen und flexiblen Kompetenzaufbau zu bewältigen, als zentrale Voraussetzungen. Ebenso erweisen sich etablierte und erprobte Strukturen zur kontinuierlichen Anpassung von Strategie und Arbeitsorganisation an Veränderungen im gesellschaftlichen und marktseitigen Umfeld als wesentlich. Dazu zählen auch etablierte Praktiken einer vertrauensvollen und kontinuierlichen Beteiligung von Beschäftigten. Jenseits der Grenzen des eigenen Unternehmens wird zudem die

Integration in Kooperationsnetzwerke als relevant für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit betrachtet.

Die Reaktionen der Unternehmen auf die Corona-Pandemie weisen ebenfalls erhebliche Übereinstimmungen auf. Neben weitreichenden Hygienekonzepten wurden als unmittelbare Reaktion auf die einsetzende Pandemie in allen vier Unternehmen die bestehenden Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten binnen weniger Tage auf weite bzw. sämtliche Teile des Unternehmens ausgeweitet, womit teils erhebliche infrastrukturelle, in jedem der Fälle jedoch arbeitsorganisatorische Veränderungen verbunden waren. In allen untersuchten Fällen wurden die wesentlichen Anpassungsmaßnahmen auch in der Spätphase der Pandemie aufrechterhalten. Hinzu kam in allen vier Fällen lediglich der Aufbau einer Testinfrastruktur für Beschäftigte, die zumindest teilweise im Unternehmen arbeiten. Sämtliche Unternehmen gehen davon aus, dass sich als Folge der Anpassungsmaßnahmen langfristig eine hybride Arbeitskultur aus mobiler Arbeit und ortsgebundenem Arbeiten durchsetzen wird.

Während sich die ökonomische Betroffenheit durch die Krise bei den vier Unternehmen aufgrund der verschiedenen Geschäftszwecke und in Abhängigkeit von den sektoralen Wertschöpfungsstrukturen ihrer Kund:innen unterscheidet, berichten alle Unternehmen von stetig wachsender psychischer Arbeitsbelastung aufgrund der Dauer des Ausnahmezustandes.

Unabhängig vom Digitalisierungsgrad, den sie vor der Pandemie aufwiesen, erlebten alle befragten Unternehmen im Zuge der Pandemie einen (weiteren) Digitalisierungsschub. Die Erwartungen der vier Unternehmen an die Potenziale digitaler, ortsunabhängiger Zusammenarbeit wurden durch die Erfahrungen in der Krise sämtlich übertroffen.

Als weitere Lernerfahrungen, die von den vier untersuchten Unternehmen geteilt werden, lassen sich herausstellen:

- Das Bewusstsein für die Relevanz einer frühzeitigen Identifikation und Adaption zentraler Trends, insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung, ist in der Krise gestärkt worden.
- Die Haltung und das Selbstverständnis, aus einer longitudinalen Perspektive die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten, erfährt in der Krise eine (weitere) Bestätigung.
- Die Bedeutung einer konstruktiven Beziehung und – bezogen auf die Handlungsrichtung – ausgeprägten Geschlossenheit zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten wird in der Krise verstärkt bewusst.

Große Übereinstimmungen gibt es bei den untersuchten Unternehmen auch in der Erwartungshaltung an politische Entscheider:innen. So wird einhellig die geringe Halbwertzeit und Einheitlichkeit politischer Maßnahmen in der Corona-Politik kritisiert. Bei der Fortentwicklung von Regulierungsmaßnahmen der Beschäftigung besteht unternehmensübergreifend – sowohl bei Beschäftigten als auch in der Unternehmensleitung – ein erhebliches Bedürfnis zur Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen.

5.1 Fallbeschreibungen

Die Fälle, die im Folgenden vorgestellt werden, umfassen einen Software- und Beratungsdienstleister, ein Dienstleistungsunternehmen eines Industrieclusters, einen Entwickler von IoT-Anwendungen sowie den Finanzdienstleister eines großen Automobilkonzerns. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen, in den vier Fallstudien behandelten Veränderungsprozesse, die Veränderungstendenz im Digitalisierungsgrad sowie die Betroffenheit der Unternehmen infolge der Corona-Pandemie.

Tabelle 16: Übersicht über die Fälle

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Art des Betriebs	Software- und Beratungsdienstleister	Erbringung von Dienstleistungen im Zusammenhang mit Management- und Strategiefragen, der allgemeinen Verwaltung und Organisation, dem Marketing und Vertrieb, dem Projektmanagement, dem Management von Clustern und Netzwerken sowie Erwerb und Verwaltung von Beteiligungen an anderen Unternehmen	Entwickler und Anbieter von IoT-Plattformlösungen	Finanzdienstleistungsunternehmen als Teil der Unternehmensgruppe eines großen Automobilherstellers
Rechtsform	GmbH	GmbH	GmbH	AG
Anzahl Gesprächspartner	2	2	2	4
Art der Gesprächspartner	Mitglied der Geschäftsführung, Angestellte der Geschäftsstelle in Westdeutschland	Geschäftsführer, Mitarbeiterin (Aus- und Weiterbildung/Marketing)	Geschäftsführer, Operating Assistant	Vorstandsmitglied und weitere Führungskräfte aus dem Bereich HR, Vorsitzende des Betriebsrates
Betrachteter Veränderungsprozess	Expansion des Unternehmens und damit einhergehender Aufbau dezentraler Strukturen	Verschärfter Fachkräftemangel infolge eines Image-Verlustes	Aufbau des Kerngeschäfts in einem wenig digitalisierten Umfeld	Digitale Transformation von Geschäftsprozessen
Anzahl Beschäftigte zum ersten Befragungszeitpunkt	196	100	12	7.414
Beschäftigungsentwicklung				
Vor der Corona-Pandemie	Steigend	Steigend	Steigend	Konstant
Während der Corona-Pandemie	Steigend	Fallend	Fallend	Konstant
Anteil Frauen insgesamt	38,5 Prozent	Rund 22 Prozent	Rund 33 Prozent	49,9 Prozent
Anteil Frauen Führungsebene	18,2 Prozent	Rund 20 Prozent	Rund 33 Prozent	24,4 Prozent
Vorliegen Betriebs-, Personalrat	Nein	Nein	Nein	Ja
Stand der Digitalisierung				
Vor der Corona-Pandemie	Stark digitalisiert	Teils/teils	Vollständig digitalisiert	Teils/teils
Während der Corona-Pandemie (erste Befragung)	Stark digitalisiert	Stark digitalisiert	Vollständig digitalisiert	Steigend
Während der Corona-Pandemie (zweite Befragung)	Stark digitalisiert	Stark digitalisiert	Vollständig digitalisiert	Steigend
Wie stark von Corona-Krise betroffen				
Frühphase	Teils/teils	Stark	Sehr stark	Sehr stark
Pandemiephase	Wenig	Stark	Sehr stark	Teils/teils
Hochinzidenzphase	Wenig	Stark	Teils/teils	Teils/teils

Quelle: iit

5.2 Fall 1: Software- und Beratungsdienstleister

Das im Folgenden vorgestellte Unternehmen, das vor 19 Jahren gegründet wurde, beschäftigt mittlerweile 196 Mitarbeiter:innen und berät Kund:innen bei Strategie, Konzeption, Entwicklung, Einführung, Hosting und Lizenzierung von Softwareapplikationen für die Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Das Unternehmen ist neben dem Hauptsitz Dresden in vier deutschen Städten mit Geschäftsstellen vertreten. Hinzu kommt eine Niederlassung in Österreich und eine weitere in Albanien. Der Anteil weiblicher Beschäftigter liegt bei 38,5 Prozent. Auf Führungsebene liegt der Anteil bei 18,2 Prozent. Einen Betriebsrat hat das Unternehmen nicht. Der Digitalisierungsgrad des Unternehmens war bereits vor Corona sehr hoch.

5.2.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Expansion und Aufbau vier dezentraler Standorte

Als ein wichtiger Veränderungsprozess vor der Corona-Pandemie wurde die Expansion des betreffenden Unternehmens und der damit verbundene Aufbau neuer Standorte genannt.

Ziel der dezentralen Expansion jenseits des Hauptsitzes in Dresden war es, (1) das Unternehmen nah an den Kund:innen wachsen zu lassen. Das Unternehmen verfügt in ganz Deutschland und im europäischen Ausland über Kund:innen, die eine Betreuung durch ortsnahe Expert:innen schätzen. Auch bei einem stark auf die Digitalisierung abzielenden Geschäftsmodell wie des hier untersuchten Unternehmens spielen nach seiner eigenen Einschätzung die räumliche und damit kulturelle Nähe sowie Fragen des Dialekts für die Kund:innen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus sollte auch die (2) Anwerbung von Fachkräften erleichtert werden, indem neue regionale Arbeitsmärkte für das Unternehmen erschlossen wurden.

Vor rund fünf Jahren hat das Unternehmen daher mit der dezentralen Expansion begonnen. Die zu ergreifenden **Maßnahmen** waren außerordentlich vielfältig, da der beschriebene Veränderungsprozess eine komplexe Herausforderung für das gesamte Unternehmen und alle Beschäftigten bedeutete. Beginnend mit dem Recruiting regional verantwortlicher Führungskräfte, die am Standort den Aufbau der Geschäftsstelle leiten, bedurfte es einer **Anpassung sämtlicher Prozesse im Unternehmen**. Ob Beschaffung, Akquise, die Genehmigung von Urlaubsanträgen oder andere Fragen der Führung von Mitarbeiter:innen – alle Prozesse mussten so umgestellt werden, dass sie auch in einer dezentralen Struktur mit mehreren Standorten funktionieren. Infolge des zunehmenden Wachstums der Geschäftsstellen wurde daher nach wenigen Jahren beschlossen, die Verantwortung für Personalführung an den jeweiligen Standorten anzusiedeln. Ziel war es, den Beschäftigten vor Ort eine direkte Bezugsperson zu bieten, die als unmittelbar vorgesetzte Person für sie zuständig und ansprechbar ist. Möglich wurde die dezentrale Expansion nur dadurch, dass die Teams an den Geschäftsstellen für das Unternehmen Präsenz in den entsprechenden Netzwerken zeigten. Ob auf Karrieremessen oder durch gemeinsame Projekte mit Hochschulen in den Regionen: Das **Recruiting** gehörte und gehört zu den wichtigsten Maßnahmen im Zuge der Expansion. Am Beispiel des Standortes Bonn lässt sich der enorme Personalbedarf illustrieren. Während das Team dort 2018 noch aus vier Beschäftigten bestand, werden es im ersten Quartal 2021 bereits zwölf sein.

Als zentralen **Auslöser** des Veränderungsprozesses beschreibt das Unternehmen vor allem den spürbaren Wunsch seitens der Firmenkunden, das bewährte Leistungsspektrum des Unternehmens weiterhin zu nutzen, jedoch eine Betreuung mit stärkerer regionaler Anbindung zu erfahren. Aus dem Unternehmen selbst erhielt eine dezentrale Expansion aus dem Wunsch heraus Auftrieb, stabil wachsen zu wollen: stabil (1) in Hinblick auf einen Aufbau langfristiger und enger

Kundenbeziehungen und (2) in Hinblick auf die Sicherstellung des Personalbedarfs in entsprechender Quantität und Qualität.

Das Unternehmen verfügt über keinen Betriebsrat. Dennoch werden die Beschäftigten stark in alle Belange des Unternehmens einbezogen. So fand auch im Zusammenhang mit der Expansion des Unternehmens und dem Aufbau neuer Standorte eine intensive **Beteiligung** statt. Das Unternehmen hat eine interne Wiki-Applikation, in der nahezu alle das Unternehmen betreffenden Dokumente für die Beschäftigten zugänglich sind. Hierüber stellt das Unternehmen ein hohes Maß an **Transparenz** sicher. Dazu zählen auch Dokumente der Leitungsebene wie interne Strategiepapiere oder Sitzungsprotokolle. Ausnahmen bilden z. B. vertrauliche Informationen im Akquise-Prozess. So waren die Beschäftigten schon vor Beginn des Expansionsprozesses über anstehende Veränderungen im Unternehmen informiert. Zusätzlich erfolgen kontinuierliche Beschäftigtenversammlungen, bei denen die Leitungsebene im vierwöchigen Rhythmus über aktuelle Entwicklungen informiert und die Perspektive der Beschäftigten aktiv mit einbindet. Alle Beschäftigten haben jederzeit die Möglichkeit, gegenüber der Führungsebene Vorschläge und Kritik zu äußern. Insbesondere an den dezentralen Standorten erfolgt die Kommunikation gegenüber der Geschäftsführung bei Konfliktlagen über die Standortleitung, damit keine Beschäftigten genötigt sind, sich unmittelbar im Konflikt zu exponieren.

Als innerbetriebliche **Herausforderung** wird vor allem der Teamaufbau an den neuen Standorten benannt. Dabei ging es nicht nur darum, ein am jeweiligen Standort gut funktionierendes Team zusammenzustellen. Vielmehr war auch die Absicht, Beschäftigte zu finden, die der Herausforderung einer **standortübergreifenden Zusammenarbeit** gerecht werden. Während viele Beschäftigte am Stammsitz in Dresden zuvor keine Erfahrungen darin aufbauen konnten, in komplexeren, dezentralen Unternehmensstrukturen zu arbeiten, wurde gerade für die Leitungsrolle in neu geschaffenen Standorten darauf geachtet, auch Personen anzuwerben, die Erfahrung aus größeren Unternehmen mitbrachten. Im Zuge des Wachstums der neuen Standorte stellte sich zudem die Herausforderung, arbeitsorganisatorisch mit diesem Wachstum Schritt zu halten. Wenn Standorte sich in der Personalstärke um zehn Beschäftigte bewegen, wird für das Unternehmen die Etablierung neuer Strukturen auch am Standort notwendig, um einzelne Verantwortliche vor einer Überlastung zu schützen. Dort, wo bereits Bestandskunden in der jeweiligen Region vorhanden waren, entstand mit der Etablierung dezentraler Standorte mit regionaler Zuständigkeit zudem die Herausforderung, den Übergang der Zuständigkeit von der Betreuung durch den Stammsitz hin zur Geschäftsstelle zu gestalten.

Außerbetrieblich bestand im Expansionsprozess vor allem die Herausforderung, das volle Leistungsspektrum auch im Wachstumsprozess aufrecht zu erhalten, während sich die Struktur des Unternehmens im laufenden Betrieb massiv veränderte. Darüber hinaus musste am neuen Standort jenseits der Bestandskunden eine entsprechende **Marktpräsenz** entwickelt und die Sichtbarkeit der Geschäftsstelle gestärkt werden, um sich vor Ort zu etablieren.

Als besonders betroffene **Beschäftigtengruppen** werden Führungskräfte in Geschäftsführung, mittlerer Führungsebene und Standortleitung genannt. Sie sind im Zuge des Veränderungsprozesses auf allen Ebenen von erheblich steigenden Kommunikationsanforderungen betroffen. Eine transparente Einbindung der Beschäftigten setzt schließlich eine entsprechend aktiv kommunizierende Geschäftsführung voraus.

Welche **Ressourcen** wurden bei dem Veränderungsprozess mobilisiert? Über die bereits bestehenden Kompetenzen der Beschäftigten hinaus, wurde in Form von Fortbildungen und Schulungen insbesondere in die Kommunikations- und Führungskompetenz der Führungsebenen investiert. Führen über Distanz und in einem komplexen Veränderungsprozess erfordert neue

Kompetenzen, die gezielt aufgebaut wurden (Humankapital) In der Beteiligung der Beschäftigten konnte dabei auf bereits bestehende Strukturen vor allem hinsichtlich Information und Transparenz zurückgegriffen werden. Neue Strukturen der Arbeitsorganisation wurden aufgebaut, um bestehende Abläufe dezentral und skalierbar abzubilden. Dies betraf sämtliche Prozesse im Unternehmen, die zuvor am Hauptsitz ortsgebunden abgebildet waren (Strukturkapital). Die bestehende Vernetzung, insbesondere zu Kundenunternehmen in den jeweiligen Regionen, wurde aktiv dazu genutzt, kompetente Beschäftigte zu akquirieren (Beziehungskapital).

Darüber hinaus wird als **förderlicher Faktor** in der Gestaltung des Veränderungsprozesses die stark gemeinschaftsorientierte Unternehmenskultur betrachtet. Sie trägt nicht nur zur Bewältigung des Veränderungsprozesses selbst, sondern auch spürbar zur Beschäftigtenbindung bei. Als hemmender Faktor wird dabei empfunden, dass Beschäftigte wie Führungskräfte, die das Unternehmen bereits lange in seiner Entwicklung mitgestalten, teilweise nicht über Erfahrungswissen in Fragen standortübergreifender Zusammenarbeit verfügen. Als weiterer **hemmender Faktor** wird genannt, dass trotz einer intensiven Beteiligung der Beschäftigten in einzelnen Fällen dennoch ein in den Beteiligungsprozess hineinwirkendes Eingreifen der Führungsebene erfolgt.

5.2.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Flexible Umstellung auf Homeoffice-Betrieb und innerbetriebliche Solidarität

Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Die **Betroffenheit** des Betriebes von der Corona-Krise ist differenziert zu betrachten. Im Zeitraum von März bis Mai 2020 war das Unternehmen zunächst negativ betroffen, da insbesondere Kund:innen aus dem produzierenden Gewerbe als Folge von Betriebsschließungen bestehende Projekte abbrechen mussten. Mithin entstand in diesem Kund:innensegment ein erheblicher **Umsatzeinbruch**. Unternehmensweit belief sich dieser auf rund 10 Prozent. Bereits im Sommer 2020 relativierte sich diese Situation, da das Unternehmen als Anbieter und Beratungsdienstleister für digitale Arbeitsplatzanwendungen auch von einem sich beschleunigenden Digitalisierungsprozess in vielen Unternehmen profitierte. Viele Bestandskund:innen entschieden sich, Digitalisierungsprojekte vorzuziehen, die ursprünglich erst in drei oder vier Jahren geplant waren. Mit Blick auf das Geschäftsvolumen ist das Unternehmen damit, Stand Januar 2021, weder Verlierer noch Gewinner der Krise. In der zweiten Welle war das Unternehmen schließlich wenig bzw. gar nicht mehr von umsatzseitigen Effekten betroffen. Positiv beeinflusst wurde das Unternehmen insofern, als es, auf Basis eines bereits vor der Krise vorhandenen hohen Digitalisierungsgrades, nicht nur seine internen Prozesse, sondern auch seine Dienstleistungen vollständig auf Remote-Angebote umstellen konnte, zum Beispiel den Workshop-Betrieb. Gerade bei der internen Zusammenarbeit im digitalen Raum half hier, dass das Unternehmen aufgrund der dezentralen Expansion der Vorjahre bereits ausgeprägte Erfahrungswerte in der Realisation von digitaler Kollaboration in allen Prozessbereichen hatte. In der Spätphase der Pandemie im Frühjahr 2021 wurde deutlich, dass die Geschäftszahlen für das abgelaufene Jahr sogar besser ausfielen als erwartet. Das Unternehmen profitierte von einer Überkompensation von Nachfrageausfällen sowie einer deutlichen Reduktion der Kosten – insbesondere durch das Wegfallen von Wegezeiten bei Kundenterminen.

Tabelle 17: Fall 1: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	**Auswirkungen**
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown Mitte März 2020)	*Betroffenheit: teils/teils* • Umsatzrückgang insb. im Geschäft mit Industriekunden
Pandemiephase (Mitte März 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: wenig* • Stabilisierung der Umsatzzahlen aufgrund erheblicher Digitalisierungsbemühungen auf Kund:innenseite • Für das Gesamtjahr: Umsatzsteigerung und sinkende Kosten führen zu sehr gutem Geschäftsergebnis
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: Wenig* • Weiterhin dynamische Geschäftsentwicklung

Anpassungsmaßnahmen

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die genannten Anpassungsmaßnahmen infolge der Corona-Pandemie:

Tabelle 18: Fall 1: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Erhalt der Wirtschaftlichkeit	Sicherung des Geschäftsbetriebs	Gesundheitsschutz	Ausgleich sozialer Härten
• Abbau von Kontrakten mit Subbeauftragten und Integration von Fremdleistungen ins Unternehmen	• Umstellung des gesamten Geschäftes auf Remote-Betrieb, • Unterstützung der Kund:innen bei der Nutzung der Remote-Dienstleistungen	• Unmittelbare Umstellung auf Betrieb aus dem Homeoffice	• Einrichtung eines Childcare-Fonds, in den Beschäftigte ihre Überstunden und Urlaubsansprüche auf freiwilliger Basis einzahlen können. Beschäftigte, die aufgrund von Kinderbetreuung nicht ihre volle vertragliche Arbeitszeit leisten können, erhalten aus diesem Topf eine Kompensation zur Abschwächung von Einkommenseinbußen.

Auch in der **Hochinzidenzphase** wurden die beschriebenen Maßnahmen beibehalten, z. B. das Format unternehmensweiter „Morning Meetups“. Zweimal pro Woche finden diese zudem in englischer Sprache statt. Im Rahmen dieser täglichen Online-Meetings wird ein offener Austausch auch über Herausforderungen und persönliche Probleme genutzt, die Beschäftigte in der aktuellen

Krise erfahren. So fand etwa ein Erfahrungsaustausch über den Umgang mit Burnout-Erkrankungen statt. Mit Blick auf die psychische Belastung von Beschäftigten wurde zudem in Zusammenarbeit mit dem betriebsärztlichen Dienst des Unternehmens ein anonymes psychologisches Beratungsprogramm eingeführt. Dieses nutzten bislang mit 2 Prozent der Beschäftigten deutlich mehr als von der Geschäftsleitung erwartet. Die Maßnahmen zur Corona-Prävention wurden durch eine unternehmensweite Teststrategie ergänzt. Beschäftigte, die zumindest teilweise im Büro arbeiten, unterliegen einer nicht sanktionierten Testpflicht, die auf eine hohe Akzeptanz trifft.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen
Mit dieser neuen Möglichkeit zur Krisenintervention reagiert das Unternehmen speziell auf die Belastungen, die besonders hart betroffene Beschäftigtengruppen erfahren. Hierzu zählen vor allem Eltern, die ihre Kinder betreuen müssen und parallel ihrer Berufstätigkeit nachgehen, Beschäftigte in prekären Wohnsituationen – mit kleinen Wohnungen und fehlenden Rückzugsmöglichkeiten – sowie Alleinlebende. Innerhalb der Belegschaft gibt es derweil auch Beschäftigte, die positiv von den Folgen der Pandemie betroffen sind. Insbesondere Führungskräfte und Top-Berater:innen sind nachhaltig durch einen wegfallenden Reiseaufwand teilweise entlastet worden.

Zwischen dem **ersten** und **zweiten Lockdown** lassen sich sowohl positive als auch negative **Unterschiede** feststellen. Organisatorisch und mit Blick auf die Arbeitsprozesse ist die Betroffenheit der Beschäftigten im zweiten Lockdown geringer, da die Prozesse auch für Lockdown-Situationen eingespielt sind. Psychisch tritt jedoch eine erheblich höhere Belastung zutage. Nach Weihnachten stellte das Unternehmen auch in Beschäftigtenbefragungen fest, dass sich die psychische Belastung der Belegschaft aufgrund der anhaltenden Umstände des Lockdowns massiv verschärfte. Dazu tragen nun verstärkt auftretende Corona-Fälle in den Familien von Beschäftigten bei, was auch Auswirkungen auf die Verfassung des kollegialen Umfeldes hat. Innerhalb von Teams setzt man sich derzeit aktiv für den Erhalt eines kollegialen Miteinanders und des Zusammengehörigkeitsgefühls ein. Dies wird vor allem relevant, wenn es um das Onboarding neuer Kolleg:innen geht. Am Beispiel einer Geschäftsstelle in Westdeutschland, der künftig zwölf Beschäftigte angehören werden, wird deutlich, was das bedeutet: Vier der künftig zwölf Beschäftigten werden dann ihre Kolleg:innen noch nie außerhalb digitaler Kommunikationsmedien kennengelernt haben.

Die Spätphase der Pandemie im Frühjahr 2021 zeichnet sich nicht durch strukturelle Veränderungen aus. Bestehende und bereits beschriebene Belastungsphänomene verstärken sich jedoch infolge des langanhaltenden Ausnahmezustandes. Erneut sind hier vor allem Familien mit Kindern besonders stark betroffen.

Eine **Rückkehr zum „Regelbetrieb“** im Sinne eines Status wie vor der Corona-Pandemie wird als unwahrscheinlich bewertet. Zwar wird es auch nach dem Ende von Lockdown-Maßnahmen wieder eine regelmäßige Präsenz an den Standorten geben, jedoch eher im Sinne einer hybriden Arbeitsweise, also einem flexiblen Wechsel zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit. Auch im Geschäft mit Kund:innen wird zwar mit einer teilweisen Rückkehr zu Präsenzterminen gerechnet, der Remote-Anteil wird jedoch hoch bleiben, so die Erwartungen des Unternehmens.

Kompetenzanforderungen
Als wichtige soziale **Kompetenz** der Beschäftigten erweist sich bei der Krisenbewältigung die selbstständige Organisationsfähigkeit und als fachliche Kompetenz die Fähigkeit zum Einsatz digitaler Medien zur Kommunikation. Auch die soziale Kompetenz der Empathiefähigkeit spielt eine erhebliche Rolle für eine resiliente Teamstruktur. Insbesondere im Bereich der Selbstorganisation, jedoch auch im Bereich der Achtsamkeit zur Erhaltung der eigenen Gesundheit, um Effekten wie Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben vorzubeugen, haben sich die Anforderungen an die

Beschäftigten weiter erhöht. Daher hat das Unternehmen zum Erhalt und zum Ausbau der **Potenziale** der Beschäftigten reagiert: Alle zwei Wochen finden kurze Webinare mit Sessions rund um die physische und psychische Gesundheit statt. Darüber hinaus werden Trainings zum Thema digitale Zusammenarbeit angeboten. In der Spätphase der Pandemie verstärkt sich dabei der Eindruck, dass gerade angesichts der erheblichen Arbeitsverdichtung Kompetenzen im Bereich des strukturierten Arbeitens und der Achtsamkeit an Bedeutung zunehmen. Das Unternehmen bietet deshalb Online-Formate zur digitalen Zusammenarbeit an, um die Beschäftigten zu unterstützen.

Beteiligung von Beschäftigten
Die **Beteiligung der Arbeitnehmer:innen** wird auch in der Krisensituation in gewohnter Weise durchgeführt. Als besonders wertvoll erweist sich nach Einschätzung von Beschäftigten und Geschäftsführung eine wöchentliche Onlinebefragung zur aktuellen physischen und psychischen Konstitution sowie zur aktuellen Arbeitsbelastung. Werden hier Belastungssituationen vorgebracht, sucht die jeweilige Führungskraft mit den Beschäftigten aktiv nach Lösungsmöglichkeiten. Dies kann bei besonderen Belastungssituationen dazu führen, dass Beschäftigte z. B. temporär aus dem Projektgeschäft herausgenommen und ohne Lohneinbußen in anderen Tätigkeitsbereichen eingesetzt werden, in denen sie bestimmten, etwa kommunikativen, Belastungen weniger ausgesetzt sind.

5.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Veränderungsprozess als ideale Vorbereitung auf Corona

Bei dem hier untersuchten Fallbeispiel ist der Einfluss des Veränderungsprozesses auf den Umgang mit der Corona-Pandemie stärker als es der Einfluss der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess ist. Nach erster Einschätzung hat der laufende Veränderungsprozess einer dezentralen Expansion zur Resilienz des Unternehmens beigetragen. Dezentrale Remote-Strukturen tragen erheblich dazu bei, den Herausforderungen der Pandemie zu begegnen. In der Spätphase der Pandemie zeigt sich jedoch, dass der eigentlich mit dem Expansionsprozess verfolgte Wettbewerbsvorteil – die Möglichkeit einer physischen Präsenz durch regionale Nähe von Standorten zu den Kundenunternehmen – sich infolge des nun weitgehend ausgeschalteten Formats der Vorort-Termine zumindest temporär stark relativiert. Insofern hätte das Unternehmen – wenn eine solche Krise hätte antizipiert werden können – mit geringeren Büroflächen an den neuen Standorten geplant.

Der Veränderungsprozess selbst ist nur bedingt negativ beeinflusst durch die Corona-Pandemie. So ist das Recruiting bei der Expansion neuer Standorte beeinträchtigt, aufgrund des langfristigen Ausbleibens von Bewerbertagen und Recruiting-Messen. Im Ergebnis wächst das Unternehmen an den meisten Standorten gleichwohl erfolgreich.

5.2.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Auch ein stark digitalisiertes Unternehmen lernt in der Krise hinzu, wünscht sich jedoch Flexibilität

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurden sowohl Beschäftigten- als auch Unternehmensvertreter:innen darum gebeten, die aus der Krise resultierenden Lernerfahrungen sowie ihre Erwartungen an politische Entscheider:innen zu formulieren. Nachfolgend werden die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen dargestellt.

Was hat der Betrieb aus der Krise gelernt?
Das untersuchte Unternehmen lebte bereits vor der Krise als Lösungsanbieter digitaler Arbeitsformen für seine Firmenkunden selbst von hochdigitalisierten Prozessen. Dennoch hat der

kriseninduzierte Vollumstieg auf digitale Kollaboration gezeigt, dass entgegen eigener Erwartungen ein effizientes und erfolgreiches Zusammenarbeiten auch in größeren Gruppen remote möglich ist. Dabei zeigte sich speziell im Umstellungsprozess, wie entscheidend zuvor im persönlichen Kontakt aufgebaute Vertrauensverhältnisse für die Resilienz von Teams sind, wenn es darum geht, eine Krise gemeinsam zu bestehen. Als eine gemeinsame Lernerfahrung von Unternehmensleitung und Beschäftigten bleibt aus der Corona-Pandemie die Einsicht, dass auch in einer singulären Krise zusammen Lösungen entwickelt und gefunden werden können, die ein wirtschaftlich wie sozial erfolgreich agierendes Unternehmen schaffen. Voraussetzungen dafür sind ein gemeinsames Verständnis und eine offene Kommunikationskultur.

Von welchen „Lessons Learned" können andere Unternehmen profitieren?

Am Beispiel des hier untersuchten Unternehmens wird ersichtlich, dass mit dem der krisenbedingten Vollumstieg auf digitale Arbeitsprozesse nicht nur eine ähnliche, sondern sogar eine höhere Leistungsfähigkeit von Unternehmen erreicht werden kann. So erhalten Unternehmen etwa in der Frage der Weiterentwicklung der Sprachkompetenz ihrer Belegschaft durch die Verbreitung digitaler Angebote Zugänge zu muttersprachlichen Sprachtrainer:innen, deren Online-Angebote – im Vergleich zu Präsenzkursen zu konkurrenzlos günstigen Preisen – mit einem hohen individuellen Lerneffekt (1:1-Trainings) für Beschäftigte wie Unternehmen erhebliche Weiterentwicklungspotenziale versprechen. Entsprechende Angebote wurden in dem hier untersuchten Unternehmen genutzt.

Was sind die Erwartungen an die Politik?

In der Corona-Pandemie wird von politischen Entscheider:innen die Bereitschaft zu längerfristigen und verbindlichen Perspektiven in Entscheidungsfindung und Kommunikation erwartet. Mit Blick auf die, aus Beschäftigten- wie Unternehmenssicht sinnvolle, Flexibilität in der Gestaltung von Arbeitsorganisation werden gesetzliche Vorschriften gerade bei der Arbeitszeitgestaltung als hinderlich empfunden, speziell die Regelungen zu Ruhezeiten – insbesondere bei der Arbeitszeitgestaltung. Bestehende Regelungen verhindern in der Wahrnehmung der Interviewpartner:innen eine legale Bedienung des allseitigen Flexibilisierungswunsches.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Der Betrieb ist geprägt durch eine weitreichende Transparenz gegenüber den Beschäftigten und die damit verbundene Chance zur Mitgestaltung.
- Die dezentrale Expansion hat die Arbeitsweise des Gesamtunternehmens stark verändert. Komplexere Prozesse wurden zunehmend digital realisiert.
- Das Erfahrungswissen und die etablierten Prozesse in der dezentralen und Remote-Zusammenarbeit im Unternehmen waren Voraussetzungen für eine hohe Resilienz in der Corona-Krise.
- Soziale Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation und zur Empathie im Team sind entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung der Krise.
- Obwohl das Unternehmen ein wirtschaftlicher Krisengewinner ist und die Beschäftigten ein hohes Maß an Sensibilität und Solidarität untereinander zeigen, nimmt die psychische Belastung im zweiten Lockdown massiv zu.
- Das Unternehmen unterstützt Beschäftigte deshalb mit einem psychologischen Beratungsprogramm.

5.3 Fall 2: Dienstleister für Management- und Strategiefragen, Verwaltung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Projektmanagement, Netzwerk und Cluster-Management

Das Unternehmen ist die Tochter einer Trägergesellschaft eines gemeinnützigen Vereins, dessen 380 Mitglieder führende Unternehmen der Kunststoffindustrie sind. Das Unternehmen erbringt ein breites Spektrum an Dienstleistungen im Zusammenhang mit Management- und Strategiefragen, der Verwaltung und Organisation, Marketing und Vertrieb, dem Projektmanagement, dem Management von Clustern und Netzwerken sowie dem Erwerb und der Verwaltung von Beteiligungen an anderen Unternehmen. Das Unternehmen hat 100 Beschäftigte, 22 davon sind Frauen. Der Frauenanteil auf Führungsebene liegt bei 20 Prozent. Der Digitalisierungsgrad war vor der Corona-Pandemie durchschnittlich und hat sich im Zuge der Pandemie deutlich erhöht. Heute ist das Unternehmen stark digitalisiert. Sowohl in der Frühphase als auch in der aktuellen Phase der Pandemie war das Unternehmen erheblich betroffen. Besonders empfindlich traf die Pandemie den Seminarbetrieb. Vor der Pandemie gehörten Seminare mit hohem Präsenzanteil und Praxisphasen zum Geschäftsmodell des Unternehmens. Diese fielen zunächst gänzlich aus. Das Unternehmen bereitet sich jedoch darauf vor, das derzeit noch eingeschränkte (Remote-)Angebot an Seminaren durch digitale Seminare mit integriertem Praxisteil zu ergänzen.

5.3.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Anpassung an den sich verschärfenden Fachkräftemangel als Folge des Imageverlustes

Ziel der Anpassung an den sich verschärfenden Fachkräftemangel war es, nach innen wie nach außen eine offene und auf Information ausgerichtete Aufklärungsstrategie zu realisieren. Damit sollte auf die als einseitig empfundene Abwertung der Arbeit von Unternehmen und Forschungseinrichtungen im Kunststoffsektor reagiert werden. Bereits vorhandene Aktivitäten zur Fokussierung auf die Lösung bestehender Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit von Kunststofferzeugnissen sollten verstärkt werden.

Konkrete **Maßnahmen**, die ergriffen wurden, waren (1) eine aktive Kommunikationsstrategie, die gemeinsam mit dem Netzwerk des Unternehmens ergriffen wurde: Im Zentrum standen dabei Informationsangebote, die über die Relevanz von Kunststofferzeugnissen in vielen Bereichen des Lebens, z. B. der Medizin, informierten und für derzeitige Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung alternativer, etwa biobasierter Kunststoffe sensibilisierten. Daneben wurden (2) die Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit verstärkt. Konkret arbeitet das Unternehmen verstärkt an Ecotech-Themen, um Mitgliedsunternehmen dabei zu unterstützen, Produkte und Prozesse in Richtung Ressourcen- und Energieeffizienz, des Einsatzes nachwachsender Rohstoffe und geschlossener Stoffkreisläufe zu entwickeln. Ausgehend davon sollte schließlich (3) nach innen und nach außen das Selbstverständnis entstehen und kommuniziert werden, dass der Kunststoffsektor nicht (nur) Teil des Problems, sondern vor allem Teil der Lösung ist. Praktisch umgesetzt wurden diese Maßnahmen etwa durch die Entwicklung neuer Konzepte für die Aus- und Weiterbildung. Zusätzlich wurde eine Materialwissenschaftlerin als „Umweltscout“ eingestellt, die sowohl kommunikativ wie strategisch den Veränderungsprozess mitgestaltet.

Auslöser für den Veränderungsprozess waren primär extern begründet. Im Zusammenhang mit der Fridays-for-Future-Bewegung rückten Nachhaltigkeitsfragen zunehmend in das Bewusstsein junger Menschen. Infolgedessen richtete sich deren Kritik auch an Industrien, die aus ihrer Sicht ein Problem für eine nachhaltige Zukunft darstellen. Das Bild einer kunststofffreien Welt wurde populärer. Hinzu kam eine sich verschärfende EU-Regulierung, die zusätzliche Anpassungsmaßnahmen notwendig

machte. Die Folge war für den Kunststoffsektor, und speziell für eine stark durch diesen Sektor geprägte Region, verheerend: So brachen im Jahr 2019 die Einschreibungszahlen für Studiengänge im Bereich Kunststofftechnik ein. Zum Vergleich: Allein an der Universität Stuttgart, wo sich zuvor noch 200 Erstsemester für den Studiengang Kunststofftechnik entschieden hatten, begannen nur noch 50 Studierende das Studium. Ähnlich gestaltete sich die Situation bei Ausbildungsberufen in der Kunststoffverarbeitung. Auch im privaten Umfeld bekamen Beschäftigte den Unmut zu spüren: Sie wurden teilweise persönlich für die als dramatisch empfundenen Beiträge der Kunststoffindustrie zur Entstehung von Umweltschäden verantwortlich gemacht.

Neben diesen externen Entwicklungen gab es auch **innerbetriebliche Auslöser**, die den Veränderungsprozess mit anschoben. Bereits 2018 hatte das Unternehmen einen breiten Strategieprozess eingeleitet. Auslöser war die Vertrauenskrise der Automobilindustrie, die für viele Unternehmen im Netzwerk des Unternehmens ein wichtiger Abnehmer ist. Um sich von diesem Leitmarkt zunehmend weniger abhängig zu machen, entwickelte man in einem Strategieprozess gezielt neue Geschäftsfelder. In diesem Zusammenhang hatte das Unternehmen mit dem Projekt „Öko-Profit“ bereits begonnen zu sondieren, wie es sich sukzessive nachhaltiger ausrichten und zugleich Wertschöpfung generiert werden kann.

Im Zuge des Veränderungsprozesses fand insofern eine intensive **Beteiligung** der Beschäftigten statt, als diese den Veränderungsprozess wesentlich mitgestalteten. Das Unternehmen verfügt über verschiedene etablierte Instrumente der internen Kommunikation und des Wissensmanagements, die hier zum Einsatz kamen. Neben regelmäßigen Besprechungen mit der Belegschaft gibt es regelmäßige Austauschveranstaltungen innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche, bei denen aktuelle Themen diskutiert werden. Bei diesen Besprechungen erfolgte die Übersetzungsleistung, was der übergreifende Veränderungsprozess für den jeweiligen Unternehmensbereich bedeutet und wie dieser zu gestalten ist. Zudem verfügt das Unternehmen bereits seit einigen Jahren über eine sogenannte „Work-Life-Managerin“, die in allen Transformationsschritten eine wichtige Funktion einnimmt. Das Konzept zu dieser Rolle wurde mit externer wissenschaftlicher Beratung erarbeitet und etabliert. Die Work-Life-Managerin wird regelmäßig von den Beschäftigten gewählt und unterstützt die Belegschaft nicht zuletzt bei Konfliktlagen als Sprachrohr zur Berichts- und Geschäftsleitung. Das Modell trifft in der Belegschaft auf große Zustimmung und ist allgemein anerkannt.

Als innerbetriebliche **Herausforderung** stellte sich die notwendige interdisziplinäre Zusammenarbeit über Unternehmensbereiche hinweg heraus. Während vor der Einleitung des Strategieprozesses im Jahr 2018 interdisziplinäre Projektteams die Ausnahme waren, verschärften die Maßnahmen zur Anpassung an den Imageverlust der Branche die Notwendigkeit agiler und bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Hier eine gemeinsame Sprache und Kultur der Zusammenarbeit zu finden, war für viele Beschäftigte zunächst ungewohnt. Dabei waren keine **Beschäftigtengruppen** besonders stark betroffen, da für die Adaptionsfähigkeit und die Veränderungsaffinität der Beschäftigten vor allem individuelle Faktoren ausschlaggebend waren.

Welche **Ressourcen** wurden bei dem Veränderungsprozess mobilisiert? Die gesamte Belegschaft („von der Geschäftsführung bis zum Hausmeister“) nahm durch den Veränderungsprozess eine stark zukunftsgerichtete Sichtweise ein. Mit dieser Perspektive verband sich ein ausgeprägter Gestaltungsanspruch (Humankapital). Ein Grund dafür dürfte auch der bereits eingeleitete Strategieentwicklungsprozess gewesen sein. Der Strategieprozess hatte bereits projektbasierte Arbeitsweisen und die Ausrichtung des Unternehmens entlang zukunftsfähiger Geschäftsfelder zum strukturierenden Element der Arbeit im Unternehmen gemacht (Strukturkapital). Das breite und aktive Netzwerk, auf das das Unternehmen zurückgreifen kann, erlaubte es dabei, alle Aktivitäten

stets in enger Abstimmung mit externen Partner:innen an den Bedarfen der Community auszurichten (Beziehungskapital).

Darüber hinaus werden als **förderliche Faktoren** für die Gestaltung des Veränderungsprozesses die stark interdisziplinäre Ausrichtung des Unternehmens genannt. Die Möglichkeit, bei fachlichen Fragen zu relevanten Gebieten Kolleg:innen mit entsprechender Expertise zurate ziehen zu können, wird dabei auch von den Beschäftigten als besonders hilfreich wahrgenommen. Als **hemmende Faktoren** werden Unsicherheiten genannt, die im Zuge des Veränderungsprozesses dann auftraten, wenn Unternehmensangehörige ihre „Komfortzone" der eigenen Disziplin verlassen, völlig neue Prozesse entwickeln und mit anderen zusammen gestalten sollten. Zu Beginn war dabei auch „Silodenken" zu bemerken, also eine geringe Affinität zum interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeiten. Dieses Silodenken wurde jedoch im Zuge des Veränderungsprozesses durch bereichsübergreifende Projektteams spürbar aufgebrochen, in denen gezielt Teambuilding-Maßnahmen erfolgten.

5.3.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Flexible Umstellung auf Homeoffice-Betrieb und innerbetriebliche Solidarität

Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie
Die **Betroffenheit** des Betriebes von der Corona-Krise wird als stark bzw. sehr stark eingeschätzt. In der Frühphase der Pandemie war der Bereich Weiterbildung als Teil des Kerngeschäfts zunächst von einem Komplettausfall betroffen. Das Unternehmen realisierte vor der Krise Weiterbildungsangebote mit einem hohen Praxisanteil, d. h. inkl. Unterweisungen an Maschinen und Werkzeugen. Dies war ab dem ersten Lockdown untersagt. Zwar wurde die bereits vor der Krise eingeleitete Entwicklung von Onlineangeboten verstärkt. Damit lassen sich jedoch auch im Frühjahr 2021 noch keine vergleichbar hohen Einnahmen erwirtschaften wie bei Präsenzkursen. Erschwerend kam hinzu, dass aufgrund der Gemeinnützigkeit der Trägergesellschaft in der Frühphase der Pandemie zunächst keine Hilfsgelder beantragt werden konnten. Grundsätzlich ist das Unternehmen davon in gleicher Weise auch in der zweiten Phase des Lockdowns betroffen. In der Spätphase der Pandemie stellt sich die Situation für die Beschäftigten einigermaßen stabil dar. Im besonders stark betroffenen Weiterbildungsbereich sind sogar wieder erste Vor-Ort-Veranstaltungen möglich. Wirtschaftlich ist die Lage für das Unternehmen gleichwohl angespannt. Andere Unternehmensbereiche leiden jedoch unter einem weiterhin erschwerten Zugang zu anderen Unternehmen. Insbesondere bei Beratungsleistungen, die einen Zugang zur Fertigung von Unternehmen erfordern, ist ein Zugang für Beschäftigte des hier untersuchten Unternehmens aufgrund von Vorbehalten bei den Beschäftigten auf Kund:innenseite kaum möglich.

Tabelle 19: Fall 2: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	**Auswirkungen**
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown Mitte März 2020)	*Betroffenheit: stark* • Ausfall eines Teils des Kerngeschäfts (Weiterbildungsangebote)
Pandemiephase (Mitte März 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: stark* • Weiterhin Ausfall eines Teils des Kerngeschäfts • Personalabbau in dem betroffenen Bereich
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: stark* • Weiterhin weitgehender Ausfall eines Teils des Kerngeschäfts • Nachfrage nach unternehmensspezifischen Online-Lernangeboten zeichnet sich ab

Anpassungsmaßnahmen

Als Anpassungsmaßnahmen auf die Krise wurden insbesondere folgende genannt:

Tabelle 20: Fall 2: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Erhalt der Wirtschaftlichkeit	Sicherung des Geschäftsbetriebs	Gesundheitsschutz	Ausgleich sozialer Härten
• Betriebsbedingte Kündigungen im Bereich der Weiterbildung: Aufgrund negativer Fortführungsperspektive des Geschäftsbereiches war hier keine Kurzarbeit zulässig. • Entwicklung digitaler Lerninhalte für künftige Etablierung einer digitalen Lernplattform	• Schnellstmögliche Umstellung auf Arbeiten aus dem Homeoffice	• Entwicklung und Etablierung eines Hygienekonzeptes	• Einschränkung der Kernzeitregelung • Individuelle Arbeitszeitabsprachen, wo notwendig

In der Hochinzidenzphase hat das Unternehmen die ergriffenen Maßnahmen beibehalten. Beim Gesundheitsschutz wurde eine Testinfrastruktur geschaffen, wodurch einzelne Beschäftigte zu diesem Zweck aus der Kurzarbeit zurückgeholt werden konnten. Um Beschäftigten die Teilrückkehr ins Büro zu ermöglichen, hat das Unternehmen zudem Luftfilteranlagen zur Reduktion der Aerosolbelastung eingeführt. Dennoch wurde der Anteil des Arbeitens im Homeoffice weiter erhöht. Dort, wo einzelne Beschäftigte aufgrund ortsgebundener Aufgaben nicht mobil arbeiten konnten, wurden gezielt Aufgaben umverteilt, damit möglichst alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, regelmäßig zumindest einige Tage pro Woche von Zuhause zu arbeiten.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Besonders betroffene **Beschäftigtengruppen** waren vor allem diejenigen, die aufgrund der Auswirkungen der Pandemie auf das Unternehmen entlassen werden mussten. Hinzu kommen diejenigen Beschäftigten, die bereits über längere Zeit in Kurzarbeit sind. Darüber hinaus sind Beschäftigte mit Kindern einer hohen Mehrfachbelastung ausgesetzt. Viele andere Beschäftigte, deren Aufgabenbereich nicht von Kurzarbeit betroffen ist und die aufgrund der Beschaffenheit des Arbeitsplatzes und umfangreicher Schutzmaßnahmen nahezu unverändert im Büro oder im Labor tätig sein können, sind hingegen vergleichsweise gering betroffen. Eine strukturelle negative Betroffenheit über alle Unternehmensbereiche hinweg besteht in der Reduktion sozialer Kontakte. Insbesondere beim Onboarding, der Einführung neuer Beschäftigter bzw. von Beschäftigten, die innerhalb des Unternehmens Positionen wechseln, sowie aufseiten der übrigen Bestandsbelegschaft, zeigt sich: Das Fehlen unmittelbarer sozialer Interaktion stellt für die Beschäftigten eine erhebliche Belastung dar. Es kommt gerade dort zu einer weiteren Entfremdung vom Unternehmen und dem Team, wo aufgrund persönlicher Prädisposition oder der Eigenarten des spezifischen Arbeitsplatzes auch vor Corona eine eingeschränkte Integration in das soziale Gefüge existierte.

Im ersten wie im zweiten Lockdown fiel ein Teil des Kerngeschäfts im Bereich der Weiterbildung aus, was sich stark auf das Unternehmen auswirkte. Das Unternehmen hatte bereits ab dem Frühjahr 2020 Onlinekurse mit Praxisanteil entwickelt und entsprechende Lerninhalte zu Maschinen- und Werkzeugschulungen produziert. Diese sollen künftig über eine eigene Onlineplattform angeboten werden. Ob und wann hierdurch zumindest eine teilweise Kompensation der Einnahmeausfälle gelingen kann, war selbst in der Spätphase der Pandemie noch unklar. Es zeichnet sich jedoch ab, dass seit Frühjahr 2021 Kund:innen verstärkt Interesse an individuell auf ihr Unternehmen zugeschnittene Online-Lernangebote z. B. für Auszubildende haben.

Langfristige Auswirkungen der Maßnahmen

Für eine mögliche **Rückkehr zum „Regelbetrieb“** erwartet das Unternehmen eine erhebliche Nach-Krisen-Dynamik. So dürften die ergriffenen Maßnahmen dazu beitragen, dass das Unternehmen nach der Krise die verstärkte Nachfrage nach digitalen Angeboten bedienen kann. Auch in den Geschäftsfeldern, die vor der Krise bereits neu entwickelt wurden, erwartet man nach der Pandemie eine neue Dynamik. Bereits vor der Krise bestehende Trends, z. B. im Bereich der Nachhaltigkeit, dürften nach der Krise weiter zu erheblichen Dynamiken am Markt und zu entsprechender Nachfragewirkung führen. Dieser Eindruck verstärkt sich in der Spätphase der Pandemie. Mit dem Bereich der Medizintechnik und der optischen Technologien legt das Unternehmen im fortwährenden Strategieprozess die Grundlagen, um nach der Krise verstärkt in den Feldern Umsätze zu generieren, die als Zukunftsmärkte identifiziert wurden.

Kompetenzbedarfe

Als wichtige fachliche **Kompetenzen** der Beschäftigten sind bei der Krisenbewältigung vor allem Vorerfahrungen im Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln hilfreich. Videokonferenz-Tools und andere Kommunikationsmedien waren für die Belegschaft kein völliges Neuland, in der Zusammenarbeit im digitalen Raum konnte das hier untersuchte Unternehmen auf Vorerfahrungen zurückgreifen. Individuell waren es vor allem Selbstorganisationsfähigkeiten, die von den Beschäftigten – insbesondere denen mit Kindern – gefordert waren. Im Geschäftsbereich Weiterbildung waren zudem die Erfahrungen mit der Entwicklung von E-Learning-Content entscheidend. Bereits Anfang 2019 hatte man als Ergänzung zum regulären Angebot Online-Kurse entwickelt. Dies geschah, um verstärkt auch jüngere Menschen zu erreichen, gerade mit Inhalten zu aktuell besonders relevanten Themen wie z. B. Nachhaltigkeit. Während diese Angebote im Vergleich zu den Präsenz-Workshops vor der Krise noch keine erheblichen Umsatzanteile lieferte, konnte man in der Belegschaft hierdurch für die Etablierung einer eigenen Online-Lernplattform auf entsprechenden Vorerfahrungen aufbauen. Aufgrund des

laufenden Strategieprozesses und der Erschließung neuer Zukunftsmärkte verändern sich die Anforderungsprofile an Beschäftigte. Spürbar ist dies etwa als zunehmender Bedarf an Kompetenzen im Bereich der Materialwissenschaften. Zudem wird in der Spätphase der Pandemie ersichtlich, dass im Bereich sozialer Kompetenzen nicht zuletzt im Homeoffice von den Beschäftigten ein höheres Maß an Bereitschaft erfordert, selbstständiger zu Arbeiten und eigenständige Entscheidungen im Arbeitsprozess zu treffen. Dem sind bislang nicht alle Beschäftigten gleichermaßen gewachsen bzw. nicht alle Beschäftigten sind bereit, dieses Maß an Verantwortung zu übernehmen. Um den **steigenden Anforderungen digitaler Kompetenzen** gerecht zu werden, schafft das Unternehmen infolge der Corona-Pandemie zwei Stellen für sog. Digitalassistenten, die vor allem beim Digitalmarketing, bei digitalen Veranstaltungen und bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells unterstützen sollen.

Beteiligung von Beschäftigten

Die **Beteiligung der Arbeitnehmer:innen** erhöhte sich in der Krise vor allem durch etablierte Austauschformate und die Arbeit der Work-Life-Managerin. Letztere konnte Beschäftigte in der Krise besonders bei beruflichen und persönlichen Belastungssituationen unterstützen.

5.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Beschleunigung eingeleiteter Anpassungsmaßnahmen

Nach bisheriger Einschätzung hat die Pandemie bestehende Veränderungsprozesse im Umfeld und im Unternehmen selbst teilweise erheblich beschleunigt. Das gilt vor allem für Maßnahmen, die das Unternehmen vor der Krise bereits eingeleitet hatte. So wurden bereits geplante Entwicklungen im Bereich digitaler Weiterbildungsformate vorgezogen. Teilweise standen als Folge der Pandemie auch höhere Personalkapazitäten für den Strategieprozess zur Verfügung, weshalb man binnen kürzester Zeit signifikante Fortschritte machen konnte. Zugleich haben die Folgen der Pandemie im Umfeld des Unternehmens – Reshoring-Tendenzen in wichtigen Abnehmerbranchen der Kunststoffindustrie – den Strategieprozess an dem Punkt wiederbelebt, wo er vor der Krise an Dynamik verloren hatte. Dies gilt z. B. im Bereich der Medizintechnik, wo Unternehmen besonders auf die Stärkung europäischer Wertschöpfungsstrukturen setzen.

5.3.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Kontinuierliche strategische Erneuerung von Unternehmen und entschlossenes, vorausschauendes Handeln der Politik erforderlich

Im Rahmen der Interviews wurden sowohl Beschäftigten- als auch Unternehmensvertreter:innen darum gebeten, die aus der Krise resultierenden Lernerfahrungen sowie ihre Erwartungen an politische Entscheider:innen zu formulieren. Nachfolgend werden die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen dargestellt.

Was hat der Betrieb aus der Krise gelernt?

Insgesamt ist im Unternehmen die Lernerfahrung zu beobachten, dass die Pandemie zu einer breiteren Akzeptanz für die Notwendigkeit beigetragen hat, die Geschäftsstrategie kontinuierlichen anzupassen und damit den bereits vor der Krise angestoßenen Strategieprozess fortzusetzen. Darüber hinaus wird die Erfahrung, wie hilfreich und funktional digitale und hybride Formen der Zusammenarbeit sein können, dazu beitragen, dass neu geschaffenen Strukturen auch nach der Krise erhalten bleiben.

Von welchen „Lessons Learned“ können andere Unternehmen profitieren?
Am Beispiel des hier untersuchten Unternehmens wird deutlich, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung des Geschäftsfeldportfolios unerlässlich ist. In Erfolgsphasen fehlt häufig die Kapazität, neue Geschäftsfelder strategisch zu erschließen. Nur wenn in dieser Zeit kontinuierlich an der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens gearbeitet wird, können auch in Krisenphasen Veränderungen in der Ausrichtung des Unternehmens erfolgreich vorgenommen werden, um für ein „Durchstarten“ nach der Krise bereit zu sein.

Was sind die Erwartungen an die Politik?

In der Corona-Pandemie wird von politischen Entscheider:innen die Bereitschaft zu entschlosseneren Maßnahmen erwartet. Die vielfach als abwartend und zu vorsichtig wahrgenommene Haltung politischer Entscheider:innen wird im Ergebnis nicht als erfolgreich eingeschätzt. Eine stärkere Zweckbindung von Unterstützungsmaßnahmen wie des Kurzarbeitergeldes an Qualifikationsmaßnahmen wird befürwortet.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Imageverlust entsteht infolge eines steigenden gesellschaftlichen Bewusstseins für Nachhaltigkeit und verschärft Fachkräftemangel.
- Es erfolgt eine strategische und kommunikative Ausrichtung auf das Ziel, Lösungsanbieter für Herausforderungen einer nachhaltigen Transformation zu werden.
- Die interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Zuge des Strategieprozesses werden intensiviert und stellen neue Anforderungen an Beschäftigte.
- Die Corona-Pandemie trifft Teile des Kerngeschäfts empfindlich.
- Als neue Rolle wird eine Digitalassistenz eingerichtet.
- Beschäftigte werden bei Herausforderungen und Konflikten im Transformationsprozess durch eine Work-Life-Managerin unterstützt.
- Der Strategieprozess wird als Folge der Krise ausgeweitet und von breiterer Akzeptanz getragen.
- Die Nachteile der starken Vereinzelung im Arbeitsprozess werden zunehmend sichtbar.
- Neue fachliche Kompetenzen, insbesondere in den Materialwissenschaften, werden infolge der stärkeren Fokussierung des Themas „Nachhaltigkeit“ notwendig.

5.4 Fall 3: Entwickler und Anbieter von IoT-Plattformlösungen mit Sitz in einer ostdeutschen Großstadt

Der Entwickler und Anbieter von IoT-Plattformlösungen (Internet of Things, IoT) mit Sitz in einer ostdeutschen Großstadt verfügt über 12 Beschäftigte, zwei männliche und eine weibliche Führungskraft. Das Unternehmen war von Gründung an vollständig digitalisiert und stand seitdem vor der Hausforderung, das Kerngeschäft in einem wenig digitalisierten Umfeld aufzubauen und geeignete Beschäftigte für die hoch spezialisierten Dienstleistungen zu finden, die es für seine Kund:innen entwickelt. Die Corona-Pandemie stellte das Unternehmen vor erhebliche wirtschaftliche wie organisatorische Herausforderungen, obwohl es sich durch einen hohen Digitalisierungsgrad auszeichnet.

5.4.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Aufbau des Kerngeschäfts in einem wenig digitalisierten Umfeld

Als ein wichtiger Veränderungsprozess wurde der Aufbau des Kerngeschäfts in einem wenig digitalisierten Umfeld benannt. Bei dem im Mai 2020 gegründeten Unternehmen begann dieser Prozess bereits vor der Corona-Pandemie, insb. mit der Entwicklung eines Businessplans und dem Einwerben von Investorengeldern.

Ziel des Prozesses war der Aufbau des Kerngeschäfts, konkret die Etablierung von Software-as-a-Service-(SaaS)-Lösungen auf Grundlage einer DSGVO-konformen Open-Source-Plattform für das IoT. Der Aufbau verlief unter der besonderen − und für Gründer wie Investoren der ersten Finanzierungsrunde vorher nur bedingt absehbaren − Erschwernis eines wenig digitalisierten Umfeldes. Konkret fehlten sowohl die für den Aufbau des Kerngeschäfts qualifizierten Beschäftigten in Ostdeutschland als auch die notwendigen anbindungsfähigen Schnittstellen bei den Kund:innen überwiegend aus KMU.

Mit Beginn der Geschäftstätigkeit des Unternehmens wurde schnell deutlich, dass zwei wesentliche Voraussetzungen für den Aufbau eines funktionierenden IoT-Anbieters mit dem Anspruch, eine State-of-the-Art-Plattformlösung zu entwickeln und zu etablieren, in Deutschland fehlen. Somit sind die **Auslöser** für den in dieser Fallstudie untersuchten Veränderungsprozess identifiziert:

(1) In Deutschland werden an Hochschulen i. d. R. Programmiersprachen unterrichtet, die für moderne Plattformökosysteme nicht mehr genutzt werden. Konkret fehlte es dem Unternehmen an Zugang zu Programmierer:innen mit Kenntnissen der Programmiersprache „Golang“.

(2) Auch kundenseitig zeichnete sich mit Beginn der Geschäftstätigkeit ab, dass das Unternehmensumfeld deutlich weniger digitalisierungsfähig war, als man bei der Entwicklung des Businessplans erwartet hatte. Zwar besteht eine große Nachfrage nach IoT-Lösungen, doch liegen in den allermeisten Unternehmen weder technologisch noch kompetenzseitig die Voraussetzungen vor, das eigene Unternehmen über entsprechende Schnittstellen nach außen zu vernetzen.

Um im anlaufenden Geschäftsbetrieb überhaupt arbeitsfähig zu werden und Einnahmen zu generieren, wurden zwei Maßnahmen ergriffen: Das Unternehmen weitete das Einzugsgebiet seiner Recruiting-Maßnahme international aus. Man akquirierte Beschäftigte mit den notwendigen Programmierkenntnissen in Osteuropa (Ukraine, Rumänien, Belarus) und Asien (Pakistan, Indien). Um Einnahmen zu generieren, die sich nicht ad hoc aus dem eigentlich dem Geschäftszweck entsprechenden Kerngeschäft gewinnen ließen, wurde ein neues Geschäftsfeld aufgebaut. Mit externen Partnern entwickelte man eine DSGVO-konforme Lösung zur Messung von Einlass- und Kapazitätszahlen für Veranstaltungslocations. Diese misst Zu- und Abgänge von Räumen und Flächen und ist darüber hinaus in der Lage, auch die Bewegungsprofile von Anwesenden zu überwachen, was z. B. für die Einhaltung von Abstandsregeln relevant sein kann. Über ein entsprechendes Dashboard hat der Veranstalter die Möglichkeit, auf alle Informationen live zu reagieren. Das Unternehmen schuf damit ein neues hybrides Geschäftsfeld mit Hardware- und Serviceanteil, das langfristig zur Auslastungsanalyse und zum Live-Monitoring von Smart Cities dienen kann und für weitere Services erweiterungsfähig ist, z. B. tokenbasierte Parkraumbewirtschaftung.

Das Unternehmen hat eine sehr flache Hierarchie implementiert, die neben einem Chief Executive Officer (CEO) und einem Chief Technology Officer (CTO) keine weiteren Hierarchieebenen aufweist. Dabei übernehmen die meisten Beschäftigten eine sehr spezialisierte Tätigkeit, entsprechend ihrer spezifischen Qualifikationen. Daher erfolgt die **Beteiligung** der Beschäftigten an Veränderungsprozessen überwiegend auf Eigeninitiative sowie im Rahmen ihrer unmittelbaren Expertise. So wurden beispielswiese bei der maßgeblich durch den CEO vorangetriebenen

Entwicklung des DSGVO-konformen Systems zur Messung von Einlass- und Kapazitätszahlen z. B. für Veranstaltungslocations Beschäftigte in gemeinsamen Sitzungen bei der Produktentwicklung eingebunden. Die Mitarbeiter:innen konnten so aktiv partizipieren und mitgestalten. Darüber hinaus gab es vor der Corona-Pandemie regelmäßige Meetings mit Mitarbeiter:innen, die sowohl formale als auch informelle Phasen beinhalteten. Hier erfolgte ein Großteil der unternehmensweiten Kommunikation über aktuelle Entwicklungen und Projekte.

Innerbetrieblich lag die **Herausforderung** primär darin begründet, dass zahlreiche Beschäftigte aus dem Ausland mit einer anderen technischen und rechtlichen Sozialisation ins Unternehmen gekommen sind. So bestand für die Geschäftsleitung eine große Herausforderung darin, die Notwendigkeit und die Konsequenzen der Einhaltung der DSGVO in allen Entwicklungs- und Prozessschritten zu vermitteln und dafür hinreichend zu sensibilisieren.

Außerbetrieblich lag die Herausforderung vor allem in der Rekrutierung qualifizierter Beschäftigter. Dies galt nicht nur für die bereits angesprochenen Programmierer:innen. SaaS-IoT-Lösungen sind ausschließliche Software-/Service-Produkte, ohne Hardware-Anteil. Vertriebs-Expert:innen mit entsprechender Vorerfahrung sind jedoch sehr schwer zu finden. Die meisten Kandidat:innen verfügen primär über Vertriebserfahrung mit traditionellen, einfacheren Software-Applikationen wie MS Office. Komplexere Softwareprodukte zu vertreiben, erfordert ein eingehenderes Verständnis dieser Produkte, das in Deutschland derzeit kaum verbreitet ist. Darüber hinaus stellte das Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Behörden im Rahmen des Versuchs, ausländische Fachkräfte einzustellen, fest, dass weder die Arbeitsvermittlung noch die Ausländerbehörden eine ausgeprägte Bereitschaft zeigten, die Suche nach ausländischen Fachkräften und die Ermöglichung ihres beruflich bedingten Zuzugs aktiv zu unterstützen.

Welche **Ressourcen** wurden bei dem Veränderungsprozess mobilisiert? Im Rahmen des Veränderungsprozesses, der insbesondere bei der Entwicklung des DSGVO-konformen Systems z. B. zur Messung von Einlass- und Kapazitätszahlen andere als die im ursprünglichen Kerngeschäft benötigte Kompetenzen forderte, konnte das Unternehmen auf zahlreiche, hochspezialisierte Fachkompetenzen seiner Beschäftigten zurückgreifen, die im Rahmen der Einstellung noch gar nicht bekannt waren (Humankapital). Dies war entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung und Einführung des bereits genannten Systems zur Messung von Einlass- und Kapazitätszahlen.

Darüber hinaus basiert die Zusammenarbeit im Unternehmen auf einem agilen Projektmanagementsystem, das für die flexible Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes bei paralleler Weiterverfolgung des ursprünglichen Kerngeschäftes eine entscheidende strukturelle Voraussetzung darstellt (Strukturkapital).

Über die bereits bestehenden Kompetenzen der Beschäftigten hinaus, wurde durch Fortbildungen und Schulungen vor allem in die Kommunikations- und Führungskompetenz der Führungsebene investiert. Führen über Distanz und in einem komplexen Veränderungsprozess erfordert neue Kompetenzen, die gezielt aufgebaut wurden. In der Beteiligung der Beschäftigten konnte dabei auf bereits bestehende Strukturen zurückgegriffen werden, speziell bezüglich Information und Transparenz. Neue Strukturen der Arbeitsorganisation wurden aufgebaut, um bestehende Abläufe dezentral und skalierbar abzubilden. Die bestehende Vernetzung, insbesondere zu Kund:innen in den jeweiligen Regionen, wurde aktiv genutzt, um kompetente Beschäftigte zu akquirieren. Hingegen erwiesen sich die Behörden im Umfeld des Unternehmens als wenig hilfreich bei der Bewältigung insb. der im Recruiting liegenden Herausforderungen (Beziehungskapital).

Darüber hinaus wird als **hemmender Faktor** bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses die Sprachbarriere im Unternehmen eingeschätzt: Zwar verfügen alle Beschäftigten über sehr gute

Kenntnisse in der Arbeitssprache. Dennoch kommt es zu Übertragungsverlusten, wenn Menschen, deren Muttersprache überwiegend nicht das Englische ist, gemeinsam an komplexen Herausforderungen arbeiten.

5.4.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Flexible Umstellung auf Homeoffice-Betrieb und innerbetriebliche Solidarität

Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Die **Betroffenheit** des Betriebes durch die Corona-Krise ist als sehr stark einzuschätzen. Im Zeitraum von März bis Mai 2020 befand sich das Unternehmen noch in der Gründung und war auf der aktiven Suche nach Investor:innen. Diese Suche wurde aufgrund der Auswirkungen der Pandemie massiv beeinträchtigt. Entsprechende Investoren-Pitches konnten teilweise nicht realisiert werden. Die Verhandlungsposition des Unternehmens gegenüber den Investoren, die in der ersten Finanzierungsrunde zum Zuge kamen, war daher in Ermangelung weiterer Angebote geschwächt. In den Folgemonaten zeigten sich gleichwohl auch positive Effekte der Pandemie: So stieg das Bewusstsein für die Notwendigkeit von IoT-Lösungen wie Fernwartung und Predictive Maintenance (Vorausschauende Instandhaltung) als Folge der Pandemie stark an. Während dies die Herausforderung fehlender Schnittstellen aufseiten deutscher Unternehmen (die zentrale Voraussetzung dafür, IoT-Lösungen für Unternehmen umzusetzen) nicht wettmachte, ist in dieser Entwicklung dennoch eine größere Dynamik zu spüren. Mit Fortschreiten der Pandemie zeigte sich jedoch vor allem durch den Komplettausfall wesentlicher Teile des Veranstaltungs- und Eventsektors in Deutschland, dass beim Geschäft mit der Lösung zur Messung von Einlass- und Kapazitätszahlen nicht die Nachfragedynamik ausgelöst wurde, wie sie für einen weniger harten Lockdown über den Winter erwartet worden war. In der Spätphase der Pandemie wurde deutlich, dass Produkte und Services des Unternehmens auch im Kerngeschäft als Folge der Pandemie verstärkt nachgefragt wurden.

Tabelle 21: Fall 3: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	**Auswirkungen**
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown Mitte März 2020)	*Betroffenheit: sehr stark* • Erschwerter Zugang zu Investitionen
Pandemiephase (Mitte März 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: sehr stark* • Steigendes Interesse an digitalen Lösungen seitens potenzieller Kund:innen • Ausfall von Events, Sport- und Kulturveranstaltungen lässt Nachfrage in einem Geschäftsfeld stark einbrechen
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: teils/teils* • Nachfrage nach IoT-Lösungen steigt spürbar

Als **Anpassungsmaßnahmen** an die Krise wurden genannt:

Tabelle 22: Fall 3: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Sicherung des Geschäftsbetriebs	Gesundheitsschutz
• Unmittelbar Umstellung auf Remote-Betrieb (arbeiten aus dem Homeoffice)	• Sofortige Umstellung auf Arbeit aus dem Homeoffice • In dem Fall eines berufsbedingt zugezogenen Beschäftigten wurde ein Dauer-Homeoffice-Modell mit einer zunächst temporären Rückkehr in dessen Heimatland umgesetzt. • Die überwiegend nicht deutschsprachigen Beschäftigten wurden vom Unternehmen regelmäßig über die in der Stadt geltende Corona-Schutzverordnung unterrichtet, um die eigene Gesundheit schützen zu können.

Die Anpassungsmaßnahmen hält das Unternehmen auch in der Hochinzidenzphase weiter aufrecht. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten Zugang zu Corona-Tests erhalten und angehalten werden, diese anzuwenden. Für geschäftliche Termine mit Kund:innen in den Räumlichkeiten des Unternehmens, die mittlerweile wieder regelmäßig stattfinden, hat man feste Abläufe installiert, die ebenfalls einen obligatorischen Test der Besucher:innen beinhalten.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Eine besonders betroffene Beschäftigtengruppe ist während der Pandemie die Gruppe derer, die berufsbedingt unmittelbar mit dem Einstieg im hier untersuchten Unternehmen aus dem Ausland in eine ostdeutsche Großstadt gezogen sind. Die Reisebeschränkungen und die zusätzlichen Hürden beim Aufbau eines sozialen Umfeldes in der Stadt sind anhaltende psychische Mehrbelastungen für diese Beschäftigten. Eine Beschäftigte ist hiervon in besonderer Weise betroffen: Sie war unmittelbar nach Abschluss des Studiums aus einem mehrheitlich muslimisch geprägten Land in eine ostdeutsche Großstadt gezogen. Sie befand sich zu Beginn des zweiten Lockdowns noch am Anfang ihrer Eingewöhnung in das neue Lebens- und Arbeitsumfeld. Das Team unterstützt die Beschäftigte daher aktiv, indem es zusätzliche Unterstützung leistet, die über das rein Berufliche hinausgeht, z. B. bei Herausforderungen im Alltag. Eine Beschäftigte, die selbst vor einigen Jahren aus dem Ausland in eine ostdeutsche Großstadt zog und inzwischen über fortgeschrittene Deutschkenntnisse verfügt, unterstützt die Betroffene auch außerhalb der Arbeitszeiten. Sie steht z. B. auch als Ansprechpartnerin zur Verfügung, wenn die Kollegin außerhalb des Unternehmens Rassismus erfährt. Im Umfeld des untersuchten IoT-Unternehmens ist dies bereits mehrfach vorgekommen. Die Erfahrungen nutzt das Unternehmen auch, um sich auf Mitte 2021 anstehende Onboardings vorzubereiten.

Unterschiede zwischen dem ersten und zweiten Lockdown lassen sich am Beispiel des hier untersuchten Unternehmens nur bedingt exemplifizieren, da sich das Unternehmen während des ersten Lockdowns noch in Gründung befand. Dennoch ist im Unternehmen eine Veränderung der Situation zwischen der Frühphase ab Mai 2020 und der Pandemiephase Anfang 2021 zu registrieren: Insgesamt sind die Beschäftigten mittlerweile an die Zusammenarbeit auf Remote-Basis gewöhnt, Prozesse haben sich eingespielt. Obwohl das Unternehmen mit Gründung vollständig digitalisiert war und die Programmierer:innen gern, vielleicht sogar bevorzugt, „zurückgezogen“ an ihren Aufgaben arbeiten, erlebte auch das hier untersuchte IoT-Start-up eine kulturelle Veränderung in der Zusammenarbeit. Selbst für die IT-Expert:innen mit einer hohen Digitalaffinität erwies es sich als herausfordernde Umstellung, nicht mehr in einem Büro gemeinsam arbeiten zu können und hier – z.

B. in der kreativen Konzeption neuer Systeme oder einfach im informellen Miteinander – zusammen zu sein. In der Hochinzidenzphase der Pandemie zeigt sich zunehmend, dass sich die Beschäftigten insgesamt erfolgreich mit den arbeitsorganisatorischen Umstellungen arrangiert haben. Teilweise wird die gewonnene Flexibilität als großer Zugewinn empfunden.

Langfristige Auswirkungen der Maßnahmen

Die ergriffenen Maßnahmen tragen insofern zu einer **Rückkehr zum „Regelbetrieb“** bei, als der Geschäftsbetrieb auch nach der Pandemie erfolgreich und mit dem bestehenden Team fortgeführt werden kann. So werden die Erfahrungen aus der Pandemie auch hier dazu beitragen, dass sich Strukturen nachhaltig ändern. Die Geschäftsführung geht schon jetzt davon aus, dass deutlich kleinere Büroflächen benötigt werden und sich eine stark hybride Arbeitskultur ausprägen wird. Diese Annahme schien sich in der Spätphase der Pandemie zu bestätigen: Es zeichnete sich ab, dass, sobald die Entwicklung der Pandemie dies zulässt, wieder stärker in Präsenz gearbeitet wird: zu stark ist der Bedarf an persönlichem Präsenzaustausch im Team.

Kompetenzanforderungen

Wichtige **Kompetenzen** der Beschäftigten für den reibungslosen Übergang in einen reinen Remote-Betrieb sind die Vorerfahrungen aller Beschäftigten in der kollaborativen Arbeit über digitale Plattformen. So waren keine Schulungen notwendig, und die Beschäftigten hatten nahezu keine Rüstzeit in der Umstellung. Wichtiger geworden sind in der Krise vor allem die sozialen Kompetenzen der Beschäftigten. Ein gegenseitiges Verständnis und grundsätzliche Empathie dafür, dass die Pandemie zu einer höheren psychischen Belastung führt, erweist sich mit fortschreitender Zeit immer entscheidender für den Zusammenhalt im Team.

5.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Umsteuern und breitere Aufstellung wird notwendig

Auf das ursprüngliche Kerngeschäft, das sich in der Frühphase der Pandemie noch im Aufbau befand, dürfte die Corona-Pandemie mittel- bis langfristig positive Effekte haben, wenn sich die Dynamik in der Digitalisierung in einer verstärkten Nutzung von IoT-Lösungen manifestiert. Mit Blick auf das Geschäft mit dem System zur Messung von Einlass- und Kapazitätszahlen kann von einem erheblichen Potenzial ausgegangen werden. Insbesondere im Falle einer Wiederaufnahme des Eventbetriebs unter mittelfristig anhaltenden Auflagen dürften entsprechende Lösungen verstärkt nachgefragt werden. In der Spätphase der Pandemie zeigte sich, dass sich nicht nur das Geschäft mit dem vorgenannten System, sondern auch das eigentliche Kerngeschäft zunehmend dynamisch entwickelt. So zeichnete sich zwischenzeitlich eine verstärkte Nachfrage nach den vom Unternehmen angebotenen IoT-Lösungen ab. Ein unmittelbarer Zusammenhang mit der Corona-Pandemie ist dabei ersichtlich. Aus heutiger Perspektive geht das Unternehmen davon aus, dass man das gewählte Geschäftsmodell nicht umgesetzt hätte, wären die Pandemie und die mit ihr einhergehenden Konsequenzen antizipierbar gewesen. Statt ein IoT-System zu entwickeln und entsprechende Services anzubieten, hätte man sich vermutlich auf das Modell einer Unternehmens- und Politikberatung konzentriert und auf diesem Wege einen Beitrag zur schnelleren Digitalisierung von Gesellschaft und Industrie geleistet.

5.4.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Fernziele geben Orientierung in der Krise, einheitliche Maßnahmen werden von der Politik eingefordert

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurden sowohl Beschäftigten- als auch Unternehmensvertreter:innen darum gebeten, die aus der Krise resultierenden Lernerfahrungen

sowie ihre Erwartungen an politische Entscheider:innen zu formulieren. Nachfolgend werden die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen dargestellt.

Was hat der Betrieb aus der Krise gelernt?

Die zentrale Lernerfahrung für das Unternehmen ist folgende: Für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise ist ein strategisches Fernziel hilfreich, um in der Krise zu treffende Entscheidungen nicht nur an der kurzfristigen Eignung, sondern vor allem an der langfristigen Passung zum Unternehmensziel auszurichten. Dem noch sehr jungen Unternehmen, das zu Beginn vor allem von einer hohen Kreativität seines Teams getragen wurde, hat dabei die Krise geholfen, die Notwendigkeit einer stärker strukturierten Arbeitsweise zu erkennen und zu adaptieren.

Von welchen „Lessons Learned" können andere Unternehmen profitieren?

Am Beispiel des hier untersuchten Unternehmens wird deutlich, dass trotz der erheblichen Relevanz politischer Weichenstellungen Unternehmen im Sinne einer Selbstwirksamkeit der eigenen Organisation im Rahmen der eigenen Handlungsmöglichkeiten entschlossen ambitionierte Ziele formulieren und selbst verfolgen müssen. Eine abwartende Haltung, die etwa im Bereich der Digitalisierung vor allem auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen hofft, selbst jedoch erhebliche Gestaltungspotenziale ungenutzt lässt, ist nach Einschätzung des Unternehmens zu vermeiden.

Was sind die Erwartungen an die Politik?

Dennoch formuliert auch das hier untersuchte Unternehmen klare Anforderungen an politische Entscheider:innen. Insbesondere in der Corona-Pandemie wird eine mangelnde Einheitlichkeit politischer Maßnahmen kritisiert. Mit Blick auf die Rahmenbedingungen, die für die Digitalisierung geschaffen werden, bevorzugt die derzeitige Regulierungspraxis in Europa in unverhältnismäßiger Weise Großkonzerne. Die ökonomische Dynamik, die sich insbesondere durch Gründer:innen und KMU ergeben kann, entfaltet sich unter diesen Bedingungen nicht, Potenziale im Zusammenhang mit der Digitalisierung können daher nicht gehoben werden.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Der Betrieb ist geprägt durch eine sehr flache Hierarchie und eine hohe Spezialisierung der Beschäftigten.
- Ausgeprägte Mitbestimmungsstrukturen sind nicht etabliert. Die Beteiligung der Beschäftigten ist grundsätzlich auch außerhalb ihres unmittelbaren Aufgabengebietes möglich, sie ist jedoch auf die Eigeninitiative der Beschäftigten angewiesen.
- Obwohl es sich bei dem Unternehmen um ein vollständig digitalisiertes Start-up handelt, erlebt auch dieses noch einen kulturellen Wandel: weg von einer Präsenz-, hin zu einer hybriden Arbeitskultur.
- Absehbar wird sich eine stark hybride Arbeitsorganisation entwickeln, die nicht auf Präsenzformate verzichtet, da diese aus Sicht von Beschäftigten und Unternehmen für das soziale Miteinander im Team essenziell sind.
- Wenngleich das Geschäft mit IoT-Lösungen in der Spätphase der Pandemie verstärkt anläuft, hätten die Gründer in vorheriger Kenntnis einer sich ab 2020 global ausbreitenden Pandemie ein anderes Geschäftsmodell verfolgt.

5.5 Fall 4: Finanzdienstleister eines international tätigen Automobilkonzerns mit Sitz in Deutschland

Das Unternehmen betreibt als Tochtergesellschaft eines großen internationalen Automobilkonzerns die Finanzdienstleistungen der Unternehmensgruppe. Im Konzernverbund kommt dem Unternehmen vor allem die Aufgabe zu, Absätze zu steigern und die Bindung von Kund:innen an den Konzern zu stärken.

Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland mehr als 7.000 Beschäftigte, wovon 49,9 Prozent Frauen sind (Stand: 31. Dezember 2020). Der Anteil an Frauen auf Führungsebene liegt bei 24,4 Prozent. Bereits eingeleitete Digitalisierungsaktivitäten wurden im Zuge der Pandemie noch einmal beschleunigt, wodurch sich eine substanzielle Erhöhung des Digitalisierungsgrades abzeichnet. Bereits seit 2016 hat das Unternehmen mit einem Strategieprozess und einem Effizienzprogramm eine grundlegende Transformation eingeleitet, um seine Wettbewerbsposition weiter zu verbessern. Im Unternehmen arbeiten die Beschäftigten bereits seit Jahren digital bzw. am Computer, wobei ein Teil der Arbeit mobil geleistet werden kann. Das hat sich in der Corona-Pandemie bewährt.

5.5.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Digitale Transformation in einem Großunternehmen

Als ein wichtiger Veränderungsprozess vor der Corona-Pandemie wurde die digitale und personelle Transformation des Unternehmens genannt.

Ziel des zuvor genannten Effizienzprogramms ist es, im Vergleich zu den Mitbewerbern profitabler und schneller zu werden. Hierzu sollen Abläufe vereinfacht und automatisiert werden. Im Vordergrund steht die Verbesserung von zwei Kenngrößen: die Overhead Ratio, also das Verhältnis von operativen Kosten und Umsatz, sowie die Vertriebskosten. In diesem Zusammenhang richtet sich das Unternehmen ebenfalls darauf ein, dass künftig neben den etablierten Kanälen des Geschäfts der Handelsniederlassungen und der Flottenkund:innen (Großkund:innen) der Direktvertrieb zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Sich verändernde Geschäftsfelder und Tätigkeiten erfordern es, gleichsam den Fokus auf personelle Transformation zu legen und diese aus strategischen Gesichtspunkten aktiv zu gestalten.

Zur Umsetzung sieht das Effizienzprogramm des Unternehmens ein ganzes Bündel an **Maßnahmen** vor, die dazu beitragen sollen, perspektivisch die genannten Ziele zu erreichen. Von diesem Transformationsvorhaben sind große Teile der Beschäftigten betroffen. Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen können von dem Wechsel in ein neues Team über das Erlernen eines neuen Systems bis zu einer ganz neuen Tätigkeit reichen. Damit verbunden ist ein unternehmensweiter Veränderungsprozess, der dazu führt, dass viele Beschäftigte künftig andere Aufgaben übernehmen. Analog zur konzernweit gültigen Beschäftigungsgarantie haben Unternehmensführung und Betriebsrat eine Beschäftigungssicherung bis 2029 beschlossen. Allen Kolleg:innen soll in Zeiten der digitalen und personellen Transformation größtmögliche Sicherheit gegeben werden. Zusätzliche Sicherheit gibt eine Betriebsvereinbarung, in der Regelungen für Kolleg:innen und Führungskräfte festgehalten sind, die sich in der personellen Transformation befinden. Konkret bedeutet das beispielsweise: Beschäftigte, die zuvor Aufgaben wie die Bearbeitung von Kreditanträgen übernommen haben, werden Stück für Stück in andere Bereiche des Unternehmens transferiert, während ihre ursprünglichen Aufgaben überwiegend in Dunkelbearbeitung[24] überführt werden. Man

[24] Hierbei erfolgt die Bearbeitung, z. B. von Kreditanträgen, weitgehend automatisiert und ohne den Eingriff von Beschäftigten.

begann mit diesem unternehmensinternen Transfer zunächst mit nur sehr kleinen Einheiten, um den Prozess aufzubauen. Über einen unternehmensinternen Arbeitsmarkt erhalten die betroffenen Beschäftigten die Möglichkeit, sich für neue Aufgaben zu bewerben. Dabei werden sie z. B. durch Bewerbungstrainings unterstützt. Sukzessive werden nun größere Anteile von Beschäftigten auf diese Weise verändert. Der Prozess ist eng zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung abgestimmt und wird laufend gemeinsam angepasst.

Als **außerbetriebliche Auslöser** für den Veränderungsprozess werden die Digitalisierung und ein sich wandelndes Wettbewerbsumfeld genannt. Der Betriebsrat wies frühzeitig darauf hin, dass eine zunehmende Digitalisierung auch Folgen für die Beschäftigten haben wird und entsprechender Gestaltungsbedarf besteht. Dieser Herausforderung war sich die Unternehmensleitung bewusst.

Darüber hinaus war ein wesentlicher Auslöser für den Veränderungsprozess der dynamische Wettbewerb im Bereich der Finanzdienstleistungen. Eine Benchmarkinganalyse zum Vergleich mit anderen Captives (Finanzdienstleister, die z. B. zum Konzernverbund eines Industrieunternehmens gehören) zeigte im internationalen Vergleich einen entsprechenden Nachholbedarf speziell bei der Effizienz.

Neben diesen externen Entwicklungen trieb der Betriebsrat als **innerbetrieblicher Auslöser** entsprechende Anpassungen nachdrücklich voran: Die Vertretung der Arbeitnehmer:innen sensibilisierte für die Notwendigkeit einer frühzeitigen aktiven Gestaltung der digitalen und personellen Transformation, weil nur so eine nachhaltige Beschäftigungssicherung erzielt werden könne. Im Vergleich zu einigen anderen Captives ist das Unternehmen insofern in einer besonderen Situation, da durch die Bindung an die Tarife der IG Metall ein höheres Lohnniveau existiert.

Unter **Beteiligung** des Betriebsrates wurde die Notwendigkeit der personellen Transformation erkannt und ein entsprechendes Regelwerk in Form einer Betriebsvereinbarung formuliert. Ziel war es, größtmögliche Sicherheit für die betroffenen Kolleg:innen sowie die betroffenen Bereiche und deren Führungskräfte zu schaffen.

Als innerbetriebliche **Herausforderung** stellt sich neben operativen Herausforderungen, z. B. in der Umstellung auf eine neue Systemarchitektur im laufenden Geschäftsbetrieb, vor allem die Veränderungsbereitschaft bei Beschäftigten und Führungskräften als wesentlich dar. Strukturveränderungen entsprechender Tiefe erfordern einen Prozess der Kulturveränderung, bei dem Beschäftigte auf allen Ebenen aktiv für den Prozess gewonnen werden müssen. Zur besonders betroffenen **Beschäftigtengruppe** gehören diejenigen, die bislang solche Aufgaben im Kerngeschäft übernehmen, die künftig automatisiert werden.

Neben finanziellen **Ressourcen**, die insbesondere für erforderliche Qualifikationsmaßnahmen bereitgestellt werden, greift das Unternehmen in hohem Maße auf die Fähigkeit seiner Beschäftigten zurück, sich in neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten und aktiv am Erwerb neuer Kompetenzen mitzuwirken (Humankapital). Für die Gestaltung und Implementierung des Transformationsprozesses werden Strategien zwischen Betriebsrat, Unternehmen und Beschäftigten konsentiert (Strukturkapital). Für die Abfederung von Mehraufwänden infolge der Transformation im laufenden Normalbetrieb wird auf Partnerunternehmen zurückgegriffen, die über Zeitarbeit Übergangskapazitäten schaffen (Beziehungskapital).

Als **hemmender** Faktor wird die Verzögerung infolge kurzfristiger Veränderungen gesehen, z. B. im Projektzeitplan. Wenn beispielsweise die Digitalisierung bestimmter Aufgabenbereiche aufgrund unvorhersehbarer Verzögerungen später als geplant einsetzt, sind die entsprechenden Aufgaben

kurzfristig länger durch die betreffenden Beschäftigten zu übernehmen. Die Übergänge zu neuen Tätigkeitsbereichen verzögern sich so teils unvorhergesehen, was eine zusätzliche Belastung für Beschäftigte sowie für die Organisation schafft, wenn diese Beschäftigten bereits für ein neues Tätigkeitsfeld eingeplant sind. Während in der derzeitigen Anlaufphase des Transformationsprozesses häufig noch kleinere Einheiten, z. B. von 30 Personen, verändert werden, stellt dies bei größeren Einheiten, etwa im Bereich von 300 Personen, deutlich größere Herausforderungen dar, die auch die Durchführung des Gesamtprozesses erschweren können.

5.5.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Corona beschleunigt die Digitalisierung

Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Die **Betroffenheit** des Betriebes von der Corona-Krise wird für die erste Phase der Pandemie (Mitte März bis Mai 2020) als stark beschrieben. Binnen kürzester Zeit mussten rund 4.000 Beschäftigte im Homeoffice arbeitsfähig gemacht werden. Zwar gab es auch schon vorher die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, dies wurde aber nicht annähernd in diesem Umfang angeboten. Wesentliche technische Voraussetzungen, wie die Ausstattung mit mobilen Endgeräten und die Schaffung entsprechender Zugänge zur IT-Infrastruktur, mussten erst aufgestockt werden. So kam es in den ersten Wochen zu Schichtarbeit, was für die Beschäftigten und das Unternehmen in dieser Form neu war. Für den weiteren Verlauf der Pandemie und insbesondere für die Phase des zweiten Lockdowns wird die Betroffenheit des Unternehmens als „teils, teils“ eingeschätzt. Die technischen Voraussetzungen für einen Betrieb aus dem Homeoffice heraus lagen zwischenzeitlich vor. Die Beschäftigten hatten sich erfolgreich auf die neue Situation eingestellt und die Betriebsabläufe waren infolgedessen deutlich weniger beeinträchtigt. Allerdings gab es im zweiten Lockdown die Rückmeldung der Beschäftigten, dass aufgrund der langen Pandemiedauer und der damit verbundenen Einschränkungen die Belastung im privaten Bereich deutlich zunahm (Kinderbetreuung, Übernahme schulischer Tätigkeiten), was die Ausübung der beruflichen Tätigkeit erschwerte. Auch in der Hochinzidenzphase im Frühjahr 2021 wurde die Betroffenheit als „teils, teils“ eingeschätzt. Das Unternehmen rechnet als Teil des Konzernverbundes damit, dass perspektivisch – mit einem neuerlichen Anstieg der Verkaufszahlen im Automobilsektor – das Arbeitsvolumen weiter ansteigt. Bereits in der aktuellen Pandemiephase ist das Arbeitsaufkommen aufseiten der Beschäftigten sehr groß, eine krisenbedingte Unterauslastung liegt nicht vor.

Tabelle 23: Fall 4: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown Mitte März 2020)	*Betroffenheit: stark* • Infrastruktureller und arbeitsorganisatorischer Umstieg auf mobiles Arbeiten für rund 4.000 Beschäftigte
Pandemiephase (Mitte März 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: teils/teils* • Umstieg auf mobiles Arbeiten etabliert • Hohe Mehrfachbelastung vor allem bei Beschäftigten mit Kindern
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: teils/teils* • Weiterhin starke Nutzung von mobilem Arbeiten • Weiterhin hohe Mehrfachbelastung bei Beschäftigten mit Kindern

In den ersten beiden Phasen der Corona-Pandemie wurden folgende **Anpassungsmaßnahmen** an die Krise vorgenommen:

Tabelle 24: Fall 4: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Sicherung des Geschäftsbetriebs	Gesundheitsschutz
• Anpassung der IT-Infrastruktur an ausgeweitete Zugriffe von außen • Anschaffung und Verteilung zusätzlicher mobiler Endgeräte • Umstellung von Qualifizierungsangeboten auf remote • Umstellung der Einstellungsverfahren und Onboarding-Prozesse (auch intern) auf remote • Entwicklung neuer Weiterbildungsformate mit Fokus auf digitaler Führung/Führung auf Distanz, um Führungskräfte zu unterstützen	• Etablierung eines Hygienekonzeptes (Hygieneinseln, Verringerung der Belegungskapazitäten für Büros, Kantinen und Besprechungsräume), • Ausweitung von mobilem Arbeiten • Permanentes Homeoffice für Risikogruppen

Auch in der **Hochinzidenzphase** wurden die umfangreichen Maßnahmen zum Gesundheitsschutz beibehalten. Derzeit befinden sich im Schnitt rund 1.000 von 6.000 Beschäftigten am Unternehmenscampus. Lockerungsmaßnahmen, etwa für die Benutzung der Kantinen, wurden auch während sinkender Inzidenzzahlen nicht ergriffen. So erhalten Beschäftigte, die nicht im Homeoffice tätig sind, ihre Mahlzeiten weiterhin lediglich zum Mitnehmen und zum Verzehr am eigenen Arbeitsplatz.

Als weitergehende Maßnahmen in der Spätphase der Pandemie wurden genannt:

- Beschaffung von Schnelltests
- Aufbau einer Schnelltestinfrastruktur
- Beschaffung von Notfallreserven (rund 60.000 Schnelltests) für Tochtergesellschaften
- Keine Präsenz-Meetings über Abteilungen und Gebäudeeinheiten hinaus
- Für Beschäftigte, die aus individuellen Gründen nicht von Zuhause arbeiten können oder wollen, wird die Arbeit im Büro ermöglicht.

Die gesamte Belegschaft war von einer veränderten Arbeitsweise betroffen, eine besondere Verantwortung kam der **Gruppe** der Führungskräfte zu. So wurden Entscheidungen über die Frage, welche Mitarbeitenden in welchem Umfang ins Homeoffice gehen sollen, auf untere Führungsebenen delegiert. Damit wurde die notwendige Flexibilität geschaffen, sich auf die spezifischen Bedingungen im jeweiligen Team einzustellen und die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen. Führungskräfte standen damit vor höheren Anforderungen. In der Spätphase der Pandemie waren vor allem Eltern schulpflichtiger Kinder zunehmend belastet und erschöpft. Auch Auszubildende und Beschäftigte in berufsbegleitende Qualifikationsmaßnahmen waren verstärkt von der Pandemie betroffen. Das Lernen im Prozess der Arbeit ist aufgrund der persönlichen Isolation und der auf digitale Kommunikation beschränkten Abstimmungsmöglichkeiten nur eingeschränkt möglich.

Langfristige Wirkung der Maßnahmen

Die ergriffenen Maßnahmen sind vom Unternehmen so angelegt, dass bei einer **Rückkehr zum „Regelbetrieb“** die eingeleiteten Veränderungen, z. B. im Bereich der Digitalisierung und Dezentralisierung von Arbeitsprozessen, nachhaltig sind. Die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken werden konstruktiv-kritisch begleitet. Zwar sind die ergriffenen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und zur Sicherung der Gesundheit von Beschäftigten bislang erfolgreich; insbesondere bei der Qualifikation und im Onboarding der Mitarbeitenden sind

die verfügbaren digitalen Kommunikationsmedien jedoch nur ein ungenügender Ersatz für den Austausch im Arbeitsalltag vor Ort. Der weitgehende Wegfall von Möglichkeiten zum informellen Informationsaustausch („Flurfunk“, spontane Abstimmung in der Kaffeeküche) wirkt sich mitunter auch auf die Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse aus.

Kompetenzanforderungen

Als wichtige **Kompetenz**, auf die die Beschäftigten in der Pandemie zurückgreifen konnten, wird der versierte Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln genannt. Dieser hat dazu geführt, dass sich die Arbeitsinhalte und die grundsätzlichen Prozesse durch die Pandemie nicht verändert haben. Neue Anforderungen stellten sich für die Beschäftigten insbesondere im Zusammenhang mit der Nutzung von Videokonferenz-Systemen und die damit einhergehende Veränderung von Besprechungen. Gerade für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen stellten sich zudem höhere Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Dabei hat sich erkennbar ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl in der Belegschaft entwickelt, weil sichtbar wurde, wie wichtig gegenseitige Empathie und Unterstützung sind. Eine hohe Anforderung ist die mögliche Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit infolge des Homeoffices. Unternehmensleitung und Betriebsrat entwickeln derzeit gemeinsam die Flex-Work-Betriebsvereinbarung weiter, um die sich aus der Krise ergebenden Potenziale für die Arbeit in hybriden Strukturen aus Präsenz- und Heimarbeit auf Basis abgestimmter Regeln innerhalb des Unternehmens zu nutzen.

Beteiligung von Beschäftigten

Die Anpassungsmaßnahmen im Unternehmen wurden durch den Betriebsrat eng begleitet und mitgestaltet. Das Unternehmen und der Betriebsrat legen gemeinsam ein besonderes Augenmerk auf den Gesundheits- und Arbeitsschutz. Maßnahmen und Regelungen wurden laufend und transparent an die Belegschaft kommuniziert.

5.5.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Veränderungsprozess als wichtige Voraussetzung für Bewältigung der Krise und Beschleuniger der Digitalisierung

Ohne die bereits eingeleitete digitale Transformation hätte das Unternehmen die Corona-Pandemie nicht ohne größere negative Effekte auf den Geschäftsbetrieb bewältigen können. Insbesondere der Aufbau neuer, direkter Vertriebswege ist in einer Situation, in der wiederholt Autohandelsniederlassungen schließen müssen, für das Unternehmen wesentlich. In der personellen Transformation war die individuelle Veränderungsbereitschaft stets ein wesentlicher Faktor. Durch die Corona-Pandemie wurde die Akzeptanz für Veränderung erhöht. Die Digitalisierung des Unternehmens hat als Folge der Pandemie an Schub gewonnen. Dabei wirkt sich dieser Effekt vor allem durch die zunehmende Verwendung digitaler Arbeitsmittel aus. Daraus ergibt sich sowohl aus Führungs- als auch aus Beschäftigtenperspektive die zentrale Erwartung, dass die gewonnene Flexibilität infolge des mobilen Arbeitens auch nach der Corona-Pandemie weiter genutzt werden kann. Insofern dürfte dieser kriseninduzierte Veränderungsimpuls nachhaltig sein. Die Umsetzung des Effizienzprogramms und der damit einhergehenden Transformation zentraler Unternehmensprozesse wird von den Folgen der Pandemie nicht unmittelbar beschleunigt.

5.5.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik: Geschlossenheit der Sozialpartner als Resilienzkriterium und entschlossenes politisches Handeln bei Pandemie und Digitalisierung

Im Rahmen der Interviews wurden sowohl Beschäftigten- als auch Unternehmensvertreter:innen darum gebeten, die aus der Krise resultierenden Lernerfahrungen sowie ihre Erwartungen an

politische Entscheider:innen zu formulieren. Nachfolgend werden die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen dargestellt.

Was hat der Betrieb aus der Krise gelernt?

Schon vor der Krise wurde Veränderungsbereitschaft als entscheidender Faktor für das Gelingen der personellen Transformation verstanden. Unter dem Brennglas der Pandemie erwies sich diese Schlüsseleigenschaft als noch wesentlicher als bereits vermutet. Die Belegschaft zeigte sich zudem besonders resilient – ein weiterer Erfolgsfaktor in der Krise. Einer Situation, die anfänglich stark durch häufig wechselnde Coronaregeln, unzureichende technische Infrastruktur für mobile Arbeit, fehlende Betreuungsangebote und andere Sorgen gezeichnet war, stand ein starkes Gemeinschaftsgefühl gegenüber, welches das Unternehmen deutlich durch die Pandemie getragen hat. Hinsichtlich des mobilen Arbeitens ist eine gewachsene Akzeptanz, auch seitens der Führungskräfte, zu beobachten. Ein Schub für den Ausbau der digitalen Infrastruktur ist als positiver Effekt der Krise ebenso zu nennen wie die Notwendigkeit, neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit einzuüben und auszuprobieren. Somit wurden viele Dinge in der Praxis ausprobiert, einfach gemacht, deren Umsetzung unter Nicht-Krisenumständen mehr Zeit in Anspruch genommen hätte.

Von welchen „Lessons Learned“ können andere Unternehmen profitieren?

Am Beispiel des hier untersuchten Unternehmens zeigt sich, wie entscheidend die Geschlossenheit der Sozialpartner für die Bewältigung einer ökonomischen wie gesellschaftlichen Krise ist. Ein Unternehmen, das sich mitten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess befindet, zusätzlich durch eine Krise zu führen, die für Entscheider:innen aufseiten der Unternehmensleitung und des Betriebsrates gleichermaßen singulär ist, bedeutet für bestehende Strukturen und Kulturen der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit eine Belastungsprobe. Dabei ist für das vorliegende Fallbeispiel hervorzuheben: Es ist keine, unmittelbar aus der Krise resultierende, Entlassungen von Teilen der festangestellten Belegschaft erforderlich geworden, womit dieser zusätzliche Konfliktherd die sozialpartnerschaftliche Arbeit nicht belastet hat.

Welche Aktivitäten werden ergriffen, um für künftige Krisen besser gewappnet zu sein?

Das Unternehmen hat bereits damit begonnen, sich verstärkt mit anderen Unternehmen innerhalb wie außerhalb des eigenen Branchen- und Wettbewerbsumfeldes auszutauschen. Über eine engere unternehmensübergreifende Kooperation hinaus kann ein Austausch insbesondere in der Digitalisierung dazu beitragen, verstärkt von den Erfahrungen von „Early Adoptern“ zu profitieren.

Was sind die Erwartungen an die Politik?

In der Corona-Pandemie wird von politischen Entscheider:innen vor allem eine konsistente Kommunikation erwartet, in der die Folgen für Unternehmen und Beschäftigte antizipiert und nachvollzogen werden können. Ankündigungen wie die einer Testpflicht in Unternehmen oder der Möglichkeit einer Inanspruchnahme von Kindernotbetreuung für bestimmte Berufsgruppen, bevor entsprechende Verordnungen vorliegen, führen zu erheblicher Unruhe und Ungewissheit bei Beschäftigten und der Unternehmensleitung. Hier braucht es klare Wenn-Dann-Regelungen, damit die Kolleginnen und Kollegen immer auf der sicheren Seite sind. Gleichzeitig ist eine stärkere Unterstützung für Unternehmen erforderlich, die entsprechende politische Vorgaben in der Praxis

umsetzen müssen. Auch die Gültigkeitsdauer politischer Entscheidungen und die Einheitlichkeit ist für ein Großunternehmen mit national wie international verteilten Standorten eine fundamentale Herausforderung.

Von der Politik wird zudem erwartet, dass sie den zutage getretenen Nachholbedarf für Digitalisierung an Schulen mit Hochdruck in Angriff nimmt, um diejenigen Kolleg:innen mit schulpflichtigen Kindern zu entlasten.

Nach über einem Jahr des Ausnahmezustands und der politischen Entscheidungsfindung in Bund-Länder-Treffen braucht es breiter aufgestellte Prozesse und die wieder stärkere Einbindung von Interessensvertretungen.

Nicht zuletzt hat die Pandemie die Reform des Betriebsrätestärkungsgesetzes vorangetrieben – nicht mehr zeitgemäße Regelungen sind stärker aufgefallen und vertragen aus Sicht der Arbeitnehmer:innenseite ein verbindliches Update.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Sowohl das Wettbewerbsumfeld als auch der Betriebsrat sind Impulsgeber für die digitale und personelle Transformation des Unternehmens.
- Unternehmensleitung und Betriebsrat haben gemeinsam eine langfristig angelegte personelle Transformation entwickelt und implementiert.
- Die fortschreitende Digitalisierung erweist sich als wichtige Voraussetzung für die Stabilität des Unternehmens in der Corona-Pandemie.
- Die pandemiebedingten Veränderungen z. B. im Bereich des mobilen Arbeitens führen zu einer nachhaltigen Veränderung von Struktur und Kultur im Unternehmen.
- Grundlegende Veränderungsprozesse werden im Unternehmen auf Grundlage einer engen, sozialpartnerschaftlichen Gestaltungspartnerschaft bewältigt.
- In der Krisenbewältigung helfen etablierte Strukturen und Kulturen der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit dem Unternehmen, erfolgreich zu bestehen.
- Bei komplexen Digitalisierungsvorhaben stellt der Aufbau neuer Prozesse parallel zu bestehenden Prozessen das Unternehmen sowie seine Beschäftigten vor erhebliche organisatorische, personelle und operative Herausforderungen.
- Eine frühzeitige Anpassung an die durch die Corona-Pandemie erforderliche Ausweitung mobilen Arbeitens trug wesentlich zur Stabilisierung des Unternehmens für den weiteren Krisenverlauf bei.
- Die Beobachtung von und der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen trägt angesichts eines sich dynamisch verändernden Unternehmensumfeldes wesentlich zur Anpassungsfähigkeit bei.

5.6 Fazit

Die in dieser Studie betrachteten Veränderungsprozesse in vier verschiedenen Unternehmen der Branche „Unternehmensnahe Dienstleistungen“ sind alle bereits vor der Corona-Pandemie initiiert worden, befanden sich zu Pandemiebeginn jedoch in sehr unterschiedlichen Stadien: Im Mittelpunkt von Fallstudie 1 steht ein stark dezentral ausgerichteter Expansionsprozess. Die Corona-Pandemie traf hier ein Unternehmen, dessen dezentrale Strukturen bereits angelegt, jedoch noch im Aufbau befindlich waren. Fallstudie 2 fokussiert den Veränderungsprozess eines Unternehmens, das als Teil einer – im Zuge der Fridays-for-Future-Bewegung in Imageprobleme geratenen – Branche durch die

aktive Neuausrichtung von Strategie und Kommunikation auf Nachhaltigkeit und neue Zukunftsmärkte den sich verschärfenden Fachkräftemangel adressiert. Die Corona-Pandemie traf ein Unternehmen, das sich bereits in einem kontinuierlichen Prozess der Transformation der eigenen Geschäftsfelder befand. Fallstudie 3 betrachtet den Veränderungsprozess in einem Start-up, das sich zu Beginn der Pandemie noch in Gründung befand. Das Kerngeschäft wurde im Kontext eines nur bedingt digitalisierten Unternehmensumfeldes aufgebaut, was für das hier betrachtete Unternehmen aufgrund seines Geschäftszwecks (Anbieter von intelligenten IoT-Lösungen) eine erhebliche Herausforderung darstellte. Die Krise machte die teilweise Neuausrichtung des Geschäftsmodells notwendig, erhöhte jedoch auch die nachlaufende Digitalisierungsdynamik im Umfeld des Unternehmens. Fallstudie 4 untersucht den Finanzdienstleister eines international tätigen Automobilkonzerns, der vor der Krise einen breit angelegten Transformationsprozess zur Digitalisierung der zentralen Geschäftsprozesse eingeleitet hatte. Das Unternehmen wurde in der Frühphase des Veränderungsprozesses von der Pandemie getroffen.

Tabelle 25: Typen von Transformationsprozessen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Betrachteter Transformationsprozess	Expansion des Unternehmens und damit einhergehender Aufbau dezentraler Strukturen	Verschärfter Fachkräftemangel infolge eines Image-Verlustes	Aufbau des Kerngeschäfts in einem wenig digitalisierten Umfeld	Digitale Transformation von Geschäftsprozessen
Art des Transformationsprozesses	Änderung in der Aufbauorganisation	Personalbezogene Änderung	Nicht klar zuzuordnen	IT-bezogene Änderung/Änderung in der Ablauforganisation/ Personalbezogene Änderung
Einfluss der Pandemie	Einfluss des Veränderungsprozes-ses auf die Fähigkeit zum Umgang mit der Pandemie stärker als der Einfluss der Pandemie auf den Veränderungsprozess	Verstärkend	Bremsend	Verstärkend

Ein Ziel dieser Fallstudien war die Analyse der Ressourcen, auf die die untersuchten Unternehmen sowohl bei der Gestaltung der hier betrachteten Transformationsprozesse als auch bei der Bewältigung der Krise zurückgreifen konnten. Dabei wurde primär untersucht, auf welche Ressourcen in den Bereichen Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital die Unternehmen zurückgreifen und wie diese Kapitaltypen die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen beeinflussen.
In den betrachteten Unternehmen spielt neben dem bestehenden Humankapital (wirtschaftlich verwertbare Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen von Beschäftigten) auch die Anpassungsfähigkeit an neue Kompetenzanforderungen eine wesentliche Rolle für die Stärkung von Innovations- und Anpassungsfähigkeit. Diese Kompetenzanforderungen haben sich infolge des Transformationsprozesses ergeben.

Die Ergebnisse im Bereich des Strukturkapitals (etablierte Arbeitsprozesse und -strukturen) zeigen deutlich, welche Rolle bereits etablierte und erprobte Prozesse im Unternehmen bei der Innovations- und Anpassungsfähigkeit dafür spielen, dass im Zuge von Veränderungsprozessen auf Strukturkapital

aufgebaut wurde. Bei den untersuchten Unternehmen sind es vor allem Prozessstrukturen, die strategische und arbeitsorganisatorische Flexibilität gewährleisten und eine verlässliche Abstimmung der unterschiedlichen Interessen zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung ermöglichen.

Eine Analyse der Einflüsse von etablierten Netzwerken und Zugängen zu Schlüsselakteuren außerhalb der betrachteten Unternehmen zeigt, wie sich bestehendes oder fehlendes Beziehungskapital (Vernetzung/Kollaboration insb. mit externen Akteuren) für die betrachteten Unternehmen bei der Gestaltung des Transformationsprozesses auswirkten.

So unterstreichen die durchgeführten Fallstudien, dass nicht nur Kompetenzträger:innen für Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen entscheidend sind. Auch der Zugang zu Träger:innen von Know-how außerhalb der eigenen Organisation kann eine wichtige Ressource für Unternehmen sein. Ebenso sind bestehende Kooperationspartner, die etwa durch die zeitlich begrenzte Überlassung von Arbeitskräften das Unternehmen entlasten –, bei gleichzeitigen Anforderungen durch Bestandsgeschäft und Transformationsaufwände –, eine wichtige Ressource. Zu diesem, für das Beziehungskapital eines Unternehmens relevanten externen Stakeholdern zählt – so zeigt einer der hier betrachteten Fälle – auch das behördliche Umfeld. Im konkreten Fall wird dessen Relevanz vor allem dadurch offenkundig, dass hier eine für das betrachtete Unternehmen entscheidende Leerstelle identifiziert werden konnte.

Tabelle 26: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Humankapital	+	+	+	+
	• Kommunikations- und Führungskompetenzen von Personalverantwortlichen	• Einstellung und Selbstverständnis der Belegschaft bereits stark auf Zukunft und Gestaltungsanspruch ausgerichtet	• Vielfältige und hochspezialisierte Kompetenzen im Bereich der Programmierung	• Ressourcen zum Aufbau künftig erforderlicher Kompetenzen ermöglichen interne Jobübergänge
Strukturkapital	+	+	+	+
	• Etablierte Prozesse des Wissensmanagements; Etablierung neuer Prozesse für dezentrale Unternehmensorganisation	• Laufender Strategieprozess bietet strukturelle Voraussetzungen zur Weiterentwicklung von Produkten, Services und Prozessen	• Agiles Projektmanagementsystem als Grundlage der Zusammenarbeit	• Etablierte Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung ermöglichen die gemeinsame Gestaltung des Transformationsprozesses
Beziehungskapi-tal	+	+	-	+
	• Zugriff auf Kompetenzträger:innen aus dem Netzwerk	• Zugang zu einem breiten Netzwerk zur Entwicklung bedarfsgerechter Angebote und Leistungen	• Regionale Behörden erschweren Zugang zu internationalen Fachkräften	• Abfederung von Mehrbedarf durch Zeitarbeitsfirmen

Anpassungsmaßnahmen im Zuge der Corona-Pandemie

Obwohl die Unternehmen in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich sind, ähneln sich die durchgeführten Anpassungsmaßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie sehr: In der unmittelbaren Reaktion auf die Pandemie entsandten alle Unternehmen ihre Beschäftigten innerhalb weniger Tage nahezu vollständig ins Homeoffice. Dies bedeutete für alle betrachteten Unternehmen, dass sie ad hoc die bestehende technische Infrastruktur und die Ausstattung mit mobilen Endgeräten anpassen mussten. Dabei handelte es sich um eine Maßnahme, die nach übereinstimmender Einschätzung aller Interviewten entscheidend war für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs im gesamten Verlauf der Pandemie.

Sämtliche hier betrachteten Unternehmen reagierten unmittelbar und entschlossen mit der Einführung von Hygienekonzepten und damit einhergehend mit weitreichenden präventiven Maßnahmen zum Gesundheitsschutz. Die Regeln unterscheiden sich dabei kaum voneinander. Die Maximalbelegung von Geschäftsräumen zu reduzieren und Desinfektionsmittel zur Verfügung zu stellen, gehörte zu den ersten Maßnahmen zur Prävention. Auch wurden die Beschäftigten regelmäßig über die aktuelle Corona-Lage und die daraus resultierenden Maßnahmen informiert. In einem Fall übernahm das Unternehmen für die englischsprachigen Beschäftigten darüber hinaus eine

wichtige Rolle in der Informationsvermittlung zu allgemeinen Corona-Maßnahmen, beispielsweise auch im Bereich der Freizeit.

Alle Unternehmen zeigten eine erhöhte Sensibilität für die Belange von Beschäftigten mit Kindern. Diese erhielten eine erhöhte Flexibilität und Arbeitsaufgaben wurden, wo immer notwendig, umverteilt. Ein Unternehmen richtete sogar interne finanzielle Kompensationsmechanismen ein, um diese Gruppe von Beschäftigten bei finanziellen Einbußen infolge nicht geleisteter Arbeitsstunden zu entlasten. Insgesamt zeichnet sich die Reaktion der betrachteten Unternehmen durch eine hohe Flexibilität aus. Beschäftigte, die aus individuellen Gründen nicht, oder nur eingeschränkt, im Homeoffice arbeiten können und wollen, erhielten dazu die Möglichkeit, regelmäßig ins Unternehmen zu kommen, ohne bestehende Infektionsschutzmaßnahmen zu verringern. Vereinzelt kam es in den Unternehmen sogar zur individuellen Anpassungen der Aufgabenverteilung, um auch Beschäftigten, deren Arbeit eine Tätigkeit aus dem Homeoffice eigentlich nicht erlaubt, zumindest teilweise ein ortsflexibles Arbeiten zu ermöglichen.

In allen untersuchten Fällen wurden die wesentlichen Anpassungsmaßnahmen auch in der Spätphase der Pandemie aufrechterhalten. Hinzu kam in allen vier Fällen lediglich der Aufbau einer Testinfrastruktur für Beschäftigte, die zumindest teilweise im Unternehmen arbeiten. Während in sämtlichen Fällen von einer erheblichen Erhöhung der psychischen Belastungen für Beschäftigte aufgrund des anhaltenden Ausnahmezustandes berichtet wurde, ergriff ein Unternehmen daraufhin in der Spätphase der Pandemie zusätzliche Maßnahmen und etablierte eine psychologische Krisenintervention als Angebot an die Beschäftigten, die anonym in Anspruch genommen werden konnte.

„Lessons Learned“ und Erwartungen an politische Entscheider:innen

Die zentralen Erkenntnisse, die die untersuchten Unternehmen aus der Krise ziehen, sowie die Erwartungen, die an die kurzfristigen wie langfristigen Entscheidungen der Politik formuliert werden, weisen unternehmensübergreifend hohe Übereinstimmungen auf.

In allen untersuchten Fällen wurden die Erwartungen der Unternehmen darüber, wie effizient ein vollständig digitales Zusammenarbeiten möglich ist, deutlich übertroffen. Dieser Befund ist dabei unabhängig davon, wie weit die Unternehmen vor der Krise bereits digitalisiert waren. Unabhängig vom Digitalisierungsgrad vor der Krise erfahren alle Unternehmen in der Krise einen deutlichen Digitalisierungsschub. Auch führte die Krise zu einer nach Einschätzung sämtlicher Unternehmen nachhaltigen Kulturveränderung in der Zusammenarbeit dahingehend, dass sich eine hybride Arbeitskultur aus mobiler Arbeit und der Arbeit im Unternehmensgebäude künftig durchsetzen dürfte.

Eine weitere Lernerfahrung scheint über die betrachteten Fallstudien hinweg geteilt zu werden: Das Bewusstsein für die Notwendigkeit, frühzeitig zentrale Trends wie die Digitalisierung oder die Ausrichtung anhand von Nachhaltigkeitszielen zu identifizieren und entsprechend Maßnahmen einzuleiten, scheint als wesentliches Resilienzkriterium erkannt und akzeptiert zu werden. Dabei spielt offenbar der Erfahrungsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg und eine enge Zusammenarbeit im Netzwerk mit externen Partnern eine wichtige Rolle.

Als Erkenntnisse, die sich, ausgehend von den Erfahrungen der hier untersuchten Unternehmen, auf andere Unternehmen übertragen lassen, sind vor allem Fragen der Haltung und des Selbstverständnisses zu identifizieren. Dazu zählt, dass ein aktiver, unternehmerischer Gestaltungsanspruch als entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung von Krisen bewertet wird. Eine Kontinuität in der Definition ambitionierter Ziele zur strategischen Weiterentwicklung und eine

hohe Geschlossenheit zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten erscheinen nach den Erkenntnissen der hier untersuchten Unternehmen zentral.

Eine besonders hohe Geschlossenheit gibt es bei den Erwartungen der Unternehmen an politische Entscheider:innen. Vor allem die mangelnde Halbwertzeit und Einheitlichkeit ergriffener Maßnahmen in der Corona-Politik werden kritisiert. In Hinblick auf regulatorische Maßnahmen besteht unternehmensübergreifend ein hohes Bedürfnis zur Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen. Hier herrscht, unbeschadet von Detailfragen zur Ausgestaltung, eine grundsätzliche Übereinstimmung zwischen den interviewten Beschäftigten und Unternehmensvertreter:innen.

Tabelle 27: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Lessons Learned	• effizientes Zusammenarbeiten auch im digitalen Raum möglich • Geschlossenheit von Beschäftigten und Unternehmensleitung ist entscheidend zur Bewältigung von Krisen	• breitere Akzeptanz für die Notwendigkeit kontinuierlicher strategischer Veränderung	• strategisches Fernziel bietet Orientierung, damit Entscheidungen in der Krise nicht nur kurzfristig sinnvoll sind	• frühere Digitalisierung hätte zusätzliche Resilienz geschaffen • Austausch über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg für vorausschauende Transformationsgestaltung essenziell
Übertragbarkeit auf andere Unternehmen	• digitale Prozesse schaffen auch qualitativen Mehrwert für die Zusammenarbeit im Unternehmen	• flexible Anpassung von Geschäftsfeldstrategien erhöht Resilienz	• aktiver unternehmerischer Gestaltungsanspruch wichtiger als politische Weichenstellungen	• Geschlossenheit der Sozialpartner als Voraussetzung für Krisenresilienz
Erwartungen an die Politik	• langfristige und einheitliche Verbindlichkeit von Regeln in der Krise • Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen	• entschlosseneres Handeln und stärkerer Durchgriff in der Krise • finanzielle Unterstützung in der Krise mit der Pflicht zur Weiterqualifizierung der Beschäftigten knüpfen	• veränderte Regulierungspraxis in Europa, weg von einer Bevorteilung großer Konzerne gegenüber Start-ups	• konsistente und vorausschauende Kommunikation in der Krise • langfristig gültige und transparente Regeln in der Krise • Anpassung der bestehenden rechtlichen Regelungen zur Ermöglichung orts- und zeitflexiblen Arbeitens

6. Unternehmen aus dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV)

Zusammenfassung

Es wurden vier Unternehmen und ihre Transformationsprozesse untersucht. Bei den Veränderungsprozessen handelte es sich erstens um einen Kommunikations- und Steuerungsprozess, zweitens um die Umstrukturierung einer Abteilung, drittens um die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie und viertens um die Zusammenführung von mehreren Betrieben an einem Standort. Eine Gemeinsamkeit dieser Prozesse war in erster Linie die frühzeitige Einbindung der Beschäftigtenvertretung. Obwohl der Anstoß zu den Prozessen meist bei der Geschäftsleitung lag, konnten sowohl die Mitarbeitenden, als auch deren Vertretung Bedenken äußern und die Umsetzung des Prozesses mitgestalten. Bezüglich des Umsetzungsstandes befinden sich die Veränderungsprozesse zum Zeitpunkt der Interviews an unterschiedlichen Punkten. Während der Kommunikations- und Steuerungsprozess von Fall 1 bereits erfolgreich implementiert ist, sind die anderen drei Prozesse noch an unterschiedlichen Punkten der Umsetzung.

Inhaltlich standen vier thematische Schwerpunkte im Zentrum der Analyse:

1. Ziele, Maßnahmen und Herausforderungen der betrieblichen Transformationsprozesse vor der Pandemie,

2. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das jeweilige Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der initiierten Anpassungsmaßnahmen sowie wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Folgen der Pandemie, etwa im Hinblick auf die Ausgestaltung des Homeoffice,

3. Einflüsse der Corona-Pandemie auf die betrieblichen Transformationsprozesse

4. “Lessons Learned“ aus der Krise und Erwartungen an die Politik.

Im ersten Fall werden in teilweise täglichen Teamtreffen kleine und komplexe Bedarfe und Probleme diskutiert und im Monitoringboard gebündelt der Führungskraft präsentiert. Kommt es zu keiner Lösung, können die offenen Fälle in der Führungsebene weiter hocheskaliert werden. Somit findet auf der einen Seite eine direkte Beteiligung der Arbeitnehmer:innen an den unternehmerischen Prozessen statt und bei den Mitarbeitenden steigt das Gefühl, etwas bewegen zu können. Auf der anderen Seite liegen dem Management genaue Kennzahlen und Engpässe bei Material, Kompetenz oder Personal vor, auf die schnell reagiert werden kann. Bedenken zeigten sich sowohl beim Betriebsrat, als auch bei den Beschäftigten lediglich zu Beginn der Einführung des Prozesses in Form von allgemeinen Zweifeln an der Machbarkeit und zeitlichen Unterbringung des Projektes. Die Pilotphase gestaltete sich teilweise auch kompliziert, gerade in puncto Zeitabstimmung und Kennzahlenerhebung. Jedoch führte der eingeführte neue Kommunikationsprozess zu einer nachhaltigen Prozessoptimierung und förderte das unternehmerische und zukunftsgerichtete Denken und Handeln der Beschäftigten.

Im Zentrum des zweiten Falls steht neben die Neuausrichtung der Personalabteilung inkl. vieler Prozesse und Arbeitsschritte. Dabei wurde der Gesamtpersonalrat an geeigneter Stelle in die Informationskette miteinbezogen, auch wenn Vorgänge nicht seiner Mitbestimmungspflicht

bedurften. Bei der einen oder anderen Entscheidung hätte sich die Arbeitnehmer:innenvertretung jedoch mehr Informationen im Vorfeld gewünscht. Auch die Mitarbeitenden wurden über die Maßnahmen und Ziele vielfältig informiert. Zwar behielt sich die Arbeitgeberseite ihr Recht vor, Organisationsmaßnahmen nach ihrem Plan umzusetzen, vergaß dabei jedoch nicht, alle Mitarbeitenden gleichermaßen „abzuholen" und auf die Bedenken und Bedarfe einzugehen.

Im Unternehmen des Fall 3 wird eine Digitalisierungsstrategie entwickelt und schrittweise umgesetzt. Innerbetrieblich optimieren neue Software, die Digitalisierung von zuvor analogen Prozessen und die Implementierung von Kommunikationsplattformen für die Mitarbeitenden den beruflichen Ablauf. Auf der inhaltlichen Ebene geht die Digitalisierung Hand in Hand mit der Verkehrswende und der damit verbundenen Umsetzung neuer (Förder-)Projekte. Im Unternehmen werden mit dem Verfassen und Verankern einer Digitalisierungsstrategie und dem Abschluss entsprechender Rahmenbetriebsvereinbarungen bereits früh die Weichen für eine starke Einbindung der Vertretung der Arbeitnehmer:innen gestellt. Dies ist auch notwendig, da die Einführung von digitalen Arbeitsweisen schnell den Verdacht der Leistungs- und Verhaltensüberwachung weckt.

Mit dem „Open Office" wurde beim Fall 4 ein Prozess zur räumlichen Zusammenlegung von mehreren Schwesterunternehmen an einen Standort gestartet. Damit wurde das Ziel verfolgt, die vorliegenden Silostrukturen der eigentlich gemeinsam agierenden Unternehmen aufzulösen und die Kooperation und Zusammenarbeit zu erhöhen. Mithilfe von innovativen Arbeitsplatz- und Raumkonzepten sollte außerdem der Austausch untereinander und das „Wir-Gefühl" gestärkt werden. Gemeinsam mit einem Architekturbüro wurden auf „Learning Journeys" erste Erfahrungen zur Umsetzung gesammelt. In bereichsweisen Workshops konnten die Beschäftigten – unter Einhaltung der Budgetgrenze – selbst entscheiden, wie die Pausen-, Besprechungs- und Arbeitsräume eingerichtet sind. Auch der Betriebsrat war an diesem Prozess beteiligt, fühlte sich allerdings gerade zu Beginn nicht ausreichend integriert und hatte dementsprechend bei der Ausarbeitung der Details einige Bedenken und Anpassungsvorschläge. Auch die Beschäftigten mussten zunächst von der Idee überzeugt werden. So gab es vor allem grundsätzliche Widerstände im Hinblick auf die Großraumbüros. Die Lärmbelästigung, die fehlende Privatsphäre und der Datenschutz waren neben anderen Bedenken die wesentlichen Kritikpunkte. Es zeigte sich als größte Herausforderung, die Akzeptanz und Offenheit für diesen Veränderungsprozess bei der Belegschaft herzustellen. Durch viele persönliche Gespräche konnten die Geschäftsführung und der Betriebsrat die Beschäftigten letztendlich von der Idee überzeugen.

Die betrachteten Unternehmen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) hatten in wirtschaftlicher Hinsicht stark unter der Krise zu leiden, denn der ÖPNV war während der Pandemie erheblich eingeschränkt. Hierdurch gingen die Einnahmen aus Ticket- und Abonnementverkäufen stark zurück, ohne dass sich die Kosten für die Aufrechterhaltung des Betriebes verringerten. Bundesweite und regionale ÖPNV-Rettungsschirme konnten die Unternehmen im Jahr 2020 vor erheblichen Einbußen bewahren. Allerdings wird es einige Zeit dauern, bis die Fahrgastzahlen aus der Vor-Corona-Zeit wieder erreicht werden. Das Infektionsgeschehen selbst hat die Unternehmen nur vereinzelt vor Probleme gestellt. Es wurden verschiedene Maßnahmen zur Kontaktbeschränkung, Hygiene und Flexibilisierung von Arbeitszeit und-ort eingeleitet. Alle erwiesen sich als geeignet, um die Pandemie zu überstehen und in einen geregelten Betriebsablauf zurückzukehren. Insgesamt lagen die Infektionszahlen in den untersuchten ÖPNV-Betrieben unterhalb des bundesweiten Durchschnitts. Demgegenüber ist eine außergewöhnliche psychische Belastung der Beschäftigten infolge der Pandemie festzustellen, insbesondere während der Hochinzidenzphase. Die Gründe dafür liegen zum einen in der starken Beanspruchung der Beschäftigten im Homeoffice, die in einem Balanceakt Haushalt, Arbeit und Kinderbetreuung bewältigen mussten. Aber auch die Führungskräfte und Beschäftigten vor Ort in den Betrieben zeigten sich sowohl in emotionaler als auch in psychischer

Hinsicht stark von der hohen Arbeitslast und der generellen Corona-Situation belastet. Auch die Beschäftigten mit direktem Kontakt zu den Fahrgästen, wie Fahrscheinprüfer:innen, Fahrer:innen oder Mitarbeitende in den Servicecentern, mussten sich speziell in der Hochinzidenzphase mit zunehmend gereizteren Kund:innen auseinandersetzen. Die Pandemie zeigte den Unternehmen jedoch auch, dass die sozialen Kompetenzen der Beschäftigten den Fortbestand eines Unternehmens bedeuten können. Eigenverantwortung, Durchhaltevermögen und Verantwortungsbewusstsein wurden zu neuen Schlüsselkompetenzen. Das Homeoffice konnten alle Betriebe reibungslos umsetzen. Arbeitsschutzbestimmungen, wie die Ruhezeit, wurden jedoch weniger beachtet als zu Präsenzzeiten. Generell leidet unter der ortsversetzten Tätigkeit der Beschäftigten jedoch der Informationsaustausch, auch in Bezug auf Themen abseits der Arbeit. Der Digitalisierungsgrad konnte in allen Betrieben erhöht werden, zuvorderst durch die Einführung digitaler Videokonferenzsysteme. Infolge dieser Veränderungen sehen sich Führungskräfte durch eine ortsversetzte und digitale Art zu führen neuen Herausforderungen und Bedarfen gegenübergestellt.

Die Transformationsprozesse wurden durch die Corona-Pandemie nur in geringem Maße bis gar nicht negativ beeinflusst. Viele der Beschäftigten wurden durch Ad-hoc Entscheidungen, die während der Pandemie zu treffen waren dahingehend sensibilisiert, neuen Prozessen offen zu begegnen und erst einmal auszuprobieren (Fall 2 und Fall 4). Im Falle der Digitalisierungsstrategie aus Fall 3 wurde der Prozess beschleunigt. Viele Maßnahmen ließen sich schneller umsetzen, weil Bedenken zurückgestellt und formale Kriterien punktuell entkräftet wurden. Vielen Beschäftigten fehlt allerdings grundsätzlich – sowohl durch die Corona-Pandemie als auch durch die Digitalisierung – der direkte Austausch mit den Kolleg:innen (Fall 1 und Fall 3).

Die Unternehmen haben während dieser Krise unter anderem gelernt, dass eine einfache und transparente Kommunikation bei den Beschäftigten Vertrauen für die Maßnahmen schafft. Außerdem wurde die Offenheit für Digitalisierungsprozesse durch die Tatsache, dass viele Maßnahmen zwangsläufig umgesetzt werden mussten, erheblich gesteigert. Von der Politik wünschen sich die Unternehmen eine klarere und einfachere Kommunikation. Außerdem soll der ÖPNV in seiner Finanzierung und gesellschaftlichen Position wieder als Daseinsvorsorge und nicht als Wahlkampfthema gesehen werden.

6.1 Fallbeschreibungen

Die vorliegenden Fälle behandeln die Veränderungsprozesse von vier Unternehmen des ÖPNV. Mit Unternehmensgrößen von 1.400 bis über 15.000 Beschäftigten werden eher große Einrichtungen betrachtet. Dementsprechend komplex sind auch die beschriebenen Veränderungsprozesse. Die Erfolgsdialoge des ersten Falls beinhalten einen umfangreichen Führungs-, Kommunikations- und Steuerungsprozess. Das Unternehmen im zweiten Fall strukturierte mit dem „Admin-4.0-Prozess“ die gesamte Personalabteilung neu. Im dritten Fall wurde eine unternehmensweite Digitalisierungsstrategie umgesetzt und im vierten Fall führte ein Unternehmen mehrere Schwesterunternehmen an einem Standort zusammen.

Alle vier Unternehmen konnten sowohl vor als auch nach der Corona-Pandemie eine steigende Beschäftigungsentwicklung verzeichnen. Der Anteil der Frauen in den Unternehmen ist im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt (2019: 46,6 Prozent) mit Werten zwischen 16 und 22 Prozent eher gering. Auf der Führungsebene zeigt sich ein ähnliches Bild.

Die Corona-Pandemie hatte bei allen vier Betrieben einen positiven Einfluss auf die Digitalisierung. Während der Digitalisierungsgrad vor der Pandemie noch überwiegend als ‚teils, teils‘ bewertet wurde, gaben alle Unternehmen an, dass im Betrieb ein Schub der Digitalisierungsmaßnahmen durch

die Corona-Pandemie beobachtet werden konnte. Trotzdem schätzen nur zwei der vier Unternehmen ihren Digitalisierungsgrad nun als ‚stark digitalisiert' ein.

Dennoch gaben drei der vier Unternehmen an, sowohl während der ersten Befragungsrunde, als auch zum Zeitpunkt des zweiten Interviews ‚stark' bis ‚sehr stark' von der Pandemie betroffen zu sein. Unabhängig von der Betroffenheit gaben bei der zweiten Befragung jedoch alle Betriebe an, nun professioneller mit der Pandemie und den damit verbundenen innerbetrieblichen Beschränkungen umgehen zu können. Einige der Maßnahmen, die während der Pandemie eingeführt wurden, werden laut den Befragten auch danach Bestand haben. Viele der Mitarbeitenden sind während der Corona-Krise einer starken – unter anderem auch psychischen – Belastung ausgesetzt gewesen. Dank des eigenverantwortlichen Handelns und des Durchhaltevermögens der Beschäftigten konnte der Regelbetrieb in den betrachteten Unternehmen weitestgehend aufrechterhalten werden.

Diese und weitere Erkenntnisse werden in den folgenden Fallbeschreibungen dargestellt.

Tabelle 28: Übersicht über die Fälle

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Rechtsform	GmbH	AöR	AG	GmbH
Anzahl Gesprächspartner:innen	3	2	3	2
Art der Gesprächspartner:innen	Geschäfts-führung, Personallei-tung, Betriebsrat	Vorstand, Gesamtpersonal-rat	Vorstand, Betriebsrat	Geschäftsfüh-rung, Betriebsrat
Zeitpunkte der Interviews				
1. Befragung Arbeitgeberseite	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021	Anfang Februar 2021
1. Befragung Arbeitnehmerseite	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021	Mitte Januar 2021	Anfang Februar 2021
2. Befragung Arbeitgeberseite	Mitte Mai 2021	Ende Mai 2021	Mitte Mai 2021	Anfang Mai 2021
2. Befragung Arbeitnehmerseite	Mitte Mai 2021	Mitte Mai 2021	Mitte Mai 2021	Anfang Mai 2021
Betrachteter Veränderungsprozess	Erfolgsdialoge	„Admin 4.0“ – Umstrukturie-rung der Personalabtei-lung und ihrer Aufgabengebie-te	Umsetzung einer unternehmenswei-ten Digitalisierungsstra-tegie	„Open Office“ – Zusammenführung von Unternehmen an einen Standort
Anzahl Beschäftigte zum ersten Befragungszeitpunkt	2.676	ca. 15.500	2.243	1.402
Beschäftigungsentwicklung				
Vor Corona	Steigend	Steigend	Steigend	Steigend
Während Corona	Steigend	Steigend	Steigend	Steigend
Anteil Frauen insgesamt	21,6 Prozent	20 Prozent	20,8 Prozent	16,7 Prozent
Anteil Frauen auf Führungsebene	25,2 Prozent	23 Prozent	16,7 Prozent	13,0 Prozent
Vorliegen eines Betriebs-, Personalrats	Ja	Ja	Ja	Ja
Stand der Digitalisierung				
Vor Corona	Teils, teils	Teils, teils	Wenig digitalisiert	Teils, teils
Während Corona (erste Befragung)	Teils, teils	Stark digitalisiert	Teils, teils	Stark digitalisiert
Während Corona (zweite Befragung)	Teils, teils	Stark digitalisiert	Teils, teils	Stark digitalisiert
Wie stark von Corona-Krise betroffen				
Frühphase	Sehr stark	Stark	Teils, teils	Stark
Pandemiephase	Sehr stark	Stark	Stark	Stark
Hochinzidenzphase	Sehr stark	Sehr stark	Stark	Stark

6.2 Fall 1 – ein ÖPNV-Unternehmen aus einer Großstadt

Das vorliegende ÖPNV-Unternehmen ist als eigenständige GmbH in einer strategischen Management-Holding für das Geschäftsfeld Mobilität verantwortlich. Die zuständige Stadt ist zu 100 Prozent Aufgabenträgerin des ÖPNV. Zum Unternehmen gehören darüber hinaus auch einige Tochterunternehmen, die unter anderem für den örtlichen Bus- und Trambetrieb zuständig sind. Weitere Tochterunternehmen sind für die Bereitstellung und Weiterentwicklung des ÖPNV zuständig.

In dem betrachteten Unternehmen sind derzeit mehr als 2.500 Personen beschäftigt (Stand: 31. Dezember 2020). Der Anteil der Frauen ist mit etwa 22 Prozent vergleichsweise gering. Der Anteil der Frauen in der Führungsebene ist mit 25 Prozent etwas unter dem bundesdeutschen Durchschnitt (29 Prozent). Sowohl vor als auch während der Corona-Pandemie lässt sich die Beschäftigungsentwicklung als steigend bezeichnen.

6.2.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Erfolgsdialoge

Wie auch andere Unternehmen aus dem Bereich des ÖPNV ist das befragte Unternehmen eines, welches sein Geschäft und dessen Weiterentwicklung an kennzahlengetriebenen Budgets messen muss. Mit unternehmerischem Blick auf den Finanzierungsmix stehen neben Fahrgeldeinnahmen, Einnahmen aus dem steuerlichen Querverbund mit Versorgungsunternehmen und öffentlichen Mitteln sowie eigene Kostensenkungen bei gleichzeitigen Leistungssteigerungen im Fokus. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde bereits 2018 ein Wachstumsprogramm ins Leben gerufen. Ziel des Programms war es, die erforderlichen inhaltlichen und monetären Ziele zu erreichen, und zeitgleich die sich bietenden Chancen der Prozessverbesserung zu nutzen. Aus diesem Programm ging schließlich im Sommer 2019 der betrachtete Veränderungsprozess „Erfolgsdialoge“ hervor.

Bei den **Erfolgsdialogen** handelt es sich um einen standardisierten Führungs- und Kommunikationsprozess zur Erreichung der Unternehmensziele, bei dem auf der Ebene der Mitarbeitenden etwaige Probleme, Bedarfe oder Prozessverbesserungen an die Führungskraft kommuniziert und dokumentiert werden. Prägend für diese Form der Kommunikation und des Feedbacks ist seine Dynamik und die Einbindung der Mitarbeitenden in die Gestaltung von Arbeitsprozessen. Im Sinne der Selbstwirksamkeit übernehmen die Teams damit auch Verantwortung für das Arbeitsergebnis. Die Dynamik in diesem Prozess entsteht durch die Abstimmung und Kommunikation in sehr kurzen Zeitabständen. Möglichst täglich werden in Teambesprechungen mithilfe eines Monitoringboards sowohl die ausstehenden Fälle als auch neue Punkte gemeinsam angesprochen und dokumentiert. Offene Fälle, die nicht von der jeweiligen Führungskraft und/oder dem Team gelöst werden können, werden an die nächsthöhere Führungsinstanz weiter kommuniziert und dort ebenfalls dokumentiert. Dabei haben die Bedarfe unterschiedliche Komplexitätsniveaus: Von einem Mangel an Schrauben in der Werkstatt über Personalmangel bis hin zur Notwendigkeit von Weiterbildungen werden sämtliche Aspekte über diesen Prozess kommuniziert. Andersherum werden darüber hinaus auch den Mitarbeitenden gegenüber die (Budget-)Ziele des Bereiches transparent dargestellt, und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht, wie die Ziele erreicht und Prozesse optimiert werden können. Durch die Dokumentation wird den Mitarbeitenden auch ein Feedback zu Status und Ergebnis eines Vorschlags, einer Anforderung oder Ähnlichem verbindlich kommuniziert.

Somit wurden gleich mehrere **Ziele** erreicht, die mit der Einführung der Erfolgsdialoge im Fokus standen. Auf der einen Seite kann die Führungsebene die Beschäftigten klar und transparent über die Bereichs- und Unternehmensziele sowie die zu erreichenden Kennzahlen informieren und den Prozess täglich evaluieren. Neben diesem Top-down-Ansatz der Kennzahlenermittlung, findet darüber hinaus auch Bottom-up die Ermittlung und Rückmeldung von Leistungskennziffern (Key

Performance Indicators, KPIs) statt. Dies erleichtert zum einen die Ermittlung von Budgets und zeigt zum anderen Engpässe in Abteilungen strukturiert auf. Des Weiteren konnten durch die direkte Einbindung der Beschäftigten Arbeitsabläufe so optimiert werden, dass Material eingespart und Verschwendung minimiert werden konnte. Auf der anderen Seite stand jedoch auch im Vordergrund dieser Maßnahme, die Beschäftigten stärker in das unternehmerische Denken und Handeln miteinzubeziehen. Durch die tägliche Betrachtung der eigenen Arbeit und den Blick in die Zukunft, im Hinblick darauf, was einzelne Beschäftigte morgen anders oder besser machen können, wurde auch die Einbindung der Mitarbeitenden in den unternehmerischen Prozess verstärkt. Die Angestellten sollten so auch ein stärkeres Verbundenheitsgefühl zum Unternehmen und dessen Zielen entwickeln.

Ein entscheidender **Auslöser** im Sinne eines Vorfalls lässt sich nicht benennen. Jedoch nahm die Geschäftsführung gemeinsam mit der Unternehmensleitung die anhaltende Kostensenkung durch kurzfristige Einsparungen zum Anlass, einen nachhaltigeren Prozess zur Produktivitätssteigerung zu entwickeln. Gemeinsam mit einem Beratungsunternehmen aus der Automobilindustrie, das schon allein aus technischer Sicht eng mit dem Personennahverkehr verwoben ist, wurde die aktuelle Struktur analysiert. Aus diesen Workshops ergab sich die in der Automobilbranche bereits vielfach angewandte Methode des „Shopfloor Managements“, bei der die Führung näher an den Ort der Leistungserbringung rückt. Die Methode wurde entsprechend den Strukturen und der Kultur des Unternehmens angepasst und mit verschiedenen Maßnahmen unterlegt.

Eine dieser **Maßnahmen** war die Bildung von sogenannten „Business Excellence Partners (BEPs)“. Diese Gruppe von fünf Personen wurde intensiv durch das beratende Unternehmen zur Methode geschult. Bei der Besetzung der Gruppe wurde bewusst darauf Wert gelegt, dass sie möglichst heterogen zusammengesetzt ist. Dies galt sowohl hinsichtlich der Bereiche des Unternehmens, als auch in Bezug auf Bildungsniveau, Alter, Geschlecht und Betriebszugehörigkeit. Ziel war es, durch diesen Ansatz die Kommunikation und Vermittlung der Idee in alle Unternehmsteile zu erleichtern. In einem zweiten Schritt haben die BEPs entsprechend auch die etwa 100 Führungskräfte des Unternehmens geschult und im Speziellen auf diese Form des Feedbacks und der Kommunikation vorbereitet. Drei bis vier Bereiche des Unternehmens konnten sich im Anschluss für ein Pilotvorhaben anmelden. Sofern keine Verzögerungen aufgrund der Corona-Pandemie eintreten, soll die Methode bis Mitte des Jahres 2021 in der gesamten Unternehmensgruppe etabliert sein.

Die **Beteiligung des Betriebsrates** wurde von beiden Interviewpartner:innen als gut beschrieben. Da das Unternehmen für die jeweiligen Tochterunternehmen über mehrere Betriebsratsgremien () verfügt, wurde bereits mit dem Start des Wachstumsprogramms ein unternehmensübergreifender betriebsrätlicher Beirat gebildet. Dieser wurde direkt nach der Entwicklung der Erfolgsdialoge über diese informiert. Auch im Anschluss wurde der Betriebsrat über alle aktuellen Entwicklungen unterrichtet, in die Prozesse miteinbezogen und er stand mit der Gruppe der BEPs in engem Austausch. Vice versa brachte sich der Betriebsrat ein, sobald Nachfragen entstanden oder eventuell mitbestimmungspflichtige Aspekte eine Rolle gespielt haben. Der Betriebsrat fungierte also eher als Informationsempfängers denn als Entscheider, hat sich in dieser Rolle aber gut aufgehoben gefühlt. Dennoch gab es Punkte, bei denen der Betriebsrat seine Bedenken zum Ausdruck brachte. Diese waren teils formaler Natur, teils bedingt durch eine grundsätzliche Skepsis, ob der Prozess in allen Bereichen wie geplant umgesetzt werden kann. So stand beispielsweise die Frage im Raum, ob die gemeinsame Besprechung im Rahmen der Erfolgsdialoge bei den Fahrdienstbeschäftigten tatsächlich umgesetzt werden könne. Denn in der Regel sind diese Beschäftigten allein unterwegs und beginnen beziehungsweise beenden ihren Dienst zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten im Liniennetz. Auch gab es Vorbehalte, ob tatsächlich genug Zeit vorhanden sei, sich entsprechend den Vorgaben des Prozesses jeden Tag gemeinsam zu besprechen. Dies betraf besonders die Bereiche, die von starkem Zeit- und Leistungsdruck betroffen sind, wie etwa die Fahrzeugwartung oder der Fahrbetrieb. Diese Zweifel konnten jedoch durch die Erprobung in den Pilotbereichen ausgeräumt werden.

Die **Beschäftigten** – sofern sie nicht schon Teil der initiierten BEPs-Gruppe waren – wurden über verschiedene Kommunikationskanäle über die Entwicklung und den Fortschritt der Erfolgsdialoge informiert. Zunächst wurde in der unternehmensinternen Zeitung sowie im Intranet von der bevorstehenden Einführung dieses Kommunikations- und Steuerungskonzeptes berichtet. Da die Beschäftigten im Fahrdienst nicht wie die Mitarbeitenden vor Ort alle Informationen direkt einsehen können, hat der digitale Kanal „MEGGIE“ eine besondere Bedeutung. Unter diesem Namen hat das Unternehmen allen Fahrer:innen ein Tablet bereitgestellt, über das sie Zugriff auf betriebliche Unterlagen haben und miteinander kommunizieren können.

Sobald die Pilotprojekte in den Bereichen gestartet waren, wurde es darüber hinaus allen Mitarbeitenden freigestellt, sich den Prozess und das Monitoringboard in den entsprechenden Bereichen anzuschauen sowie an den täglichen Teamtreffen als Beobachter:in teilzunehmen. Diese Form der Beteiligung wurde sehr gut angenommen und führte schnell zu weiteren Initiativanmeldungen anderer Bereiche für die Erfolgsdialoge. Die **Bedenken** der Mitarbeitenden hielten sich zwar in Grenzen, jedoch wurde zu Beginn des Prozesses durchaus kritisiert, dass es bei bereits stark belastenden Tagesabläufen und vollen Terminkalendern nun auch noch eine weitere Gesprächsrunde geben soll. Ähnlich wie zuvor beim Betriebsrat adressierten die Bedenken und kritischen Stimmen der Belegschaft jedoch eher die generelle Machbarkeit und Dauer des Projektes als die inhaltlichen Punkte. Auf der Ebene der Führungskräfte bestand dagegen Sorge darüber, dass es neben der alltäglichen Arbeit so viele Anfragen, Probleme und Fälle für sie zu lösen gäbe, dass sie nicht alle bewältigen könnten. Diese Sorge stellte sich jedoch bereits in der Pilotphase als unbegründet heraus.

Zu Beginn der Pilotphase entstanden in den entsprechenden Bereichen **Herausforderungen**, insbesondere hinsichtlich des innerbetrieblichen Ablaufs. Die Interviewpartner:innen berichteten, dass es gerade in den ersten zwei Wochen kompliziert gewesen sei, überhaupt KPIs für die eigene Arbeit zu finden. Vor allem in den Bereichen, in denen die Ergebnisse eher qualitativer Natur sind und die sich daher schwer quantifizieren lassen, zum Beispiel Fragen des Teamzusammenhalts, brauchte es zunächst einige Teambesprechungen, um geeignete KPIs für solche Ergebnisse zu definieren. Als Beispiel ist dabei die „Stimmung im Team“ zu nennen. Durch den ersten Versuch einer Quantifizierung und die regelmäßige und strukturierte Erfassung erkannten die Führungskräfte schneller und effizienter, wann und warum sich die Stimmung der Mitarbeitenden verändert, und konnten entsprechende Maßnahmen ergreifen. Besonders stark konnten von dem Veränderungsprozess nach Meinung der Interviewpartner:innen die Personen **profitieren**, die im Schichtbetrieb tätig sind. Die Erfolgsdialoge schaffen bei dieser Gruppe sowohl für Beschäftigte als auch für deren Führungskräfte die Möglichkeit, sich wesentlich regelmäßiger auszutauschen und mit Themen auseinanderzusetzen, als es vor der Einführung des Prozesses der Fall war.

Die entwickelten Maßnahmen tragen messbar dazu bei, die Budgetziele in den Bereichen zu realisieren. In fünf Phasen – von Idee bis Umsetzung − wird der Effekt in den Steuerungsdialogen zwischen Geschäftsführung und Bereichsleitungen quartalsweise diskutiert. Erstmals sind die Jahresziele 2021 schon im Januar detailliert mit Kennzahlen angereichert und erreichbar. Darüber hinaus ergeben sich aus der Einführung und der Verstetigung der Erfolgsdialoge Synergieeffekte, die indirekt einen Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen **Ressourcen** leisten.

6.2.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein werden zu wertvollen Kompetenzen

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist nach Angaben der Interviewten das Unternehmen sehr stark von der Pandemie betroffen; unabhängig von der Lockdown-Phase. Der Grund hierfür liegt in der stark rückläufigen Zahl der Fahrgäste und den damit um etwa 20 Prozent sinkenden Einnahmen bei gleichbleibenden Kosten und Aufrechterhaltung des Fahrbetriebes. Während des ersten Lockdowns sorgte die vergleichsweise hohe Anzahl an Abonnementkund:innen und die Einrichtung eines ÖPNV-Rettungsschirms noch für eine finanzielle Absicherung. Für die Zeit des zweiten Lockdowns und das Jahr 2021 stand die finanzielle Sicherung zum Zeitpunkt des ersten Interviews noch aus. Während der zweiten Befragungsrunde zeigt sich, dass diese finanzielle Unsicherheit weiterhin besteht. Die Zahl der Abonnementkund:innen, die im ersten Lockdown noch für eine gewisse finanzielle Sicherheit sorgten, ist nun rückläufig und auch der nicht erneut geöffnete ÖPNV-Rettungsschirm bereitet dem Unternehmen wirtschaftliche Sorgen. Mittel- und langfristig war vor der Corona-Pandemie von einem Aufschwung und der Etablierung weiterer Services ausgegangen worden. Nun besteht bei den Interviewpartner:innen die Sorge, dass die vereinbarten wirtschaftlichen Ziele nach der Corona-Pandemie erst sehr viel später als erwartet umgesetzt werden können. Dass sich das Unternehmensklima oder die Zufriedenheit der Beschäftigten durch die Pandemie nachhaltig verschlechtern wird, befürchten die Interviewpartner:innen nicht, auch wenn sie angeben, dass die Beschäftigten durch die Corona-Pandemie stark betroffen sind. Durch die frühzeitig vorgenommenen Anpassungsmaßnahmen kam es zu keinen größeren Infektionsherden im Unternehmen: Seit Ausbruch der Pandemie sind etwas weniger als 3 Prozent der Beschäftigten an Covid-19 erkrankt. Die Krankheitsverläufe wurden jedoch allesamt als schwach eingestuft. Auch Langzeitfolgen, wie Erschöpfungszustände oder Konzentrationsschwächen sind bisher nicht bekannt.

Dennoch lassen sich Unterschiede zwischen den jeweiligen Lockdown-Phasen feststellen: Während im ersten Lockdown viele der Prozesse und Maßnahmen neu und unerprobt waren, erwiesen sich viele davon im zweiten Lockdown bereits als eingespielt. Dies führte dazu, dass die gesamte Belegschaft besser vorbereit war. So konnten in der zweite Phase Beschaffungsprozesse noch einmal optimiert und die kritische Infrastruktur verstärkt werden. Insgesamt hatte somit die Stärkung der Resilienz einen hohen Stellenwert und die Pandemie verlief im Unternehmen weitestgehend ruhig. Während der Hochinzidenzphase kam es auch im Unternehmen zu Infektionen. Bei insgesamt etwa 74 Corona-Infektionen seit März 2020 kam es im Unternehmen jedoch nie zu Infektionsspitzen, sodass der Betrieb uneingeschränkt gewährleistet werden konnte. Allerdings berichteten die Interviewpartner:innen zum Zeitpunkt der zweiten Befragungsrunde von zunehmenden, häufig verbalen Auseinandersetzungen mit Fahrgästen. Die unklaren Regelungen, zum Beispiel zur FFP2-Maskenpflicht in Fahrzeugen, und die schlichte Dauer der Einschränkungen führten bei den Kund:innen zu einer Gereiztheit und Aggression gegenüber den Beschäftigten. Auch im Betrieb musste der Betriebsrat wieder verstärkt auf die Maskenpflicht und die Einhaltung der Hygienemaßnahmen hinweisen. Darüber hinaus ist der Umgang mit Personengruppen, die die Corona-Pandemie leugnen und sich nicht an die Maßnahmen halten wollen, sehr schwierig. Dies betrifft zwar nur vereinzelte Personen, dennoch ist den Beschäftigten des Unternehmens zum Zeitpunkt des zweiten Interviews eine gewisse Pandemiemüdigkeit anzumerken und die Akzeptanz für die Hygienevorschriften hat teilweise nachgelassen.

Tabelle 29: Fall 1: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	*Betroffenheit: sehr stark* • erhebliche wirtschaftliche Einbußen • schnelle Ad-hoc-Entscheidungen • großer Zusammenhalt in der Belegschaft
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: sehr stark* • Verstetigung der Maßnahmen • teilweise Kurzarbeit
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: sehr stark* • kaum Corona-Infektionen • gereizte und teils aggressive Fahrgäste • Sorge um wirtschaftliche Auswirkungen

Insgesamt werden die Maßnahmen als geeignet bewertet, um die Krise zu überstehen und anschließend zum „Regelbetrieb“ zurückzukehren. Wirtschaftlich wird es wie eingangs erwähnt einige Zeit dauern, bis das Unternehmen an die Fahrgastzahlen und damit die wirtschaftliche Sicherheit anknüpfen kann, die vor der Corona-Pandemie herrschte. Innerbetrieblich hat die Pandemie jedoch für einen Digitalisierungsschub gesorgt sowie Kräfte und Ressourcen mobilisiert, die zuvor nicht so intensiv genutzt wurden. Allerdings hat sich im zweiten Interview auch gezeigt, wie weit der Weg zur Digitalisierung im Betrieb noch ist. Auch zukünftig werden sich durch die Nutzung von Videokonferenzen viele Wege zu Besprechungen einsparen lassen.

Anpassungsmaßnahmen

Als Anpassungsmaßnahmen an die Krise wurden insbesondere die in der folgenden Tabelle aufgeführten genannt.

Tabelle 30: Fall 1: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene	Sonstiges
• Ausweitung der möglichen Minusstunden für die Beschäftigten • Schaffung/Ausweitung des mobilen Arbeitens • teilweise Einführung von Kurzarbeit bis Januar 2021 (Aufstockung der Bezahlung auf 100 Prozent)	• Entzerrung von Dienstplänen (insbesondere im Schichtbetrieb) • Einsatz von Schutzscheiben im Fahrdienst und in den Servicecentern • Abstands-markierungen und Absperrungen • Besprechungen werden weitestgehend durch Videokonferenzen ersetzt • Vergrößerung der Pausenbereiche (zusätzliche Nutzung von großen Beratungsräumen) • Offenhaltung der betrieblichen Kantinen zur Vermeidung von Kontakten mit betriebsfremden Personen	• frühzeitige Einrichtung eines Pandemiestabes, um Hygienekonzepte zu erarbeiten und die Einhaltung dieser zu kontrollieren • Bereitstellung von FFP2-Masken, Desinfektionsmitteln und -tüchern • Reinigung und Desinfizierung der eingesetzten Verkehrsmittel durch zusätzliches Personal	• Einrichtung einer sozio-psychologischen Beratungsstelle • höherer Kommunikations-aufwand zur einfachen Vermittlung des Pandemie- und Maßnahmenge-schehens • Verteilung von Selbsttests (zwei pro Woche pro Mitarbeiter:in)

Es gab nach Angabe der Interviewpartner:innen kaum Anpassungsbedarfe bei den Maßnahmen zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde. Jede und jeder Beschäftigte erhält nun zweimal in der Woche Corona-Selbsttests. Alle Mitarbeitenden, die zum Arbeitsplatz kommen, sollten sich nach Möglichkeit vor der Arbeit zu Hause testen. Auch Hardware und Lizenzen wurde noch einmal angeschafft, um allen Beschäftigten, deren Tätigkeit dies zulässt, die Möglichkeit zu geben, auch von zu Hause aus arbeiten zu können.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Trotz oder wegen der Maßnahmen gibt es im Unternehmen Beschäftigungsgruppen, die besonders von der Corona-Pandemie betroffen sind. Speziell zu Beginn der Pandemie wurde die Arbeit der Fahrausweisprüfer:innen sehr stark eingeschränkt. Daher wurden Arbeitsprozesse schnell so organisiert, dass diese Gruppe in der Endreinigung und Desinfizierung der Verkehrsmittel eingesetzt werden konnte. Darüber hinaus sind nach Ansicht der Interviewten die Beschäftigten mit Kontakt zu Kund:innen gerade in psychologischer Hinsicht stark beansprucht. Dies hat sich mit dem erwähnten teils aggressiven Umgang der Kund:innen während der dritten Phase noch einmal verstärkt. Dies hat auch Auswirkungen auf andere Beschäftigtengruppen. So konnten gerade während der Pandemiephase die Fahrdienstbeschäftigten teilweise „entspannter“ arbeiten, da durch die Reduzierung des Verkehrs und des Fahrgästeaufkommens Routen pünktlich und ohne Zeitdruck

gefahren werden konnten. Dies wandelte sich mit den Anfeindungen der Fahrgäste massiv, sodass nun auch diese Beschäftigtengruppe als besonders betroffen eingeschätzt wird. Weiterhin wurde das Unternehmen während des zweiten Lockdowns nicht mehr als „systemrelevant" eingestuft, was es für die Beschäftigten mit Kindern im Schul- und Kindergartenalter sehr schwierig machte, neben der Betreuung ihrer Kinder – gerade im Hinblick auf das Homeschooling – ihrer Arbeit adäquat nachzukommen.

In der dritten Phase lassen sich zudem sehr starke Belastungen bei den Führungskräften erkennen. Dabei sind es speziell bei ihnen weniger die äußeren Umstände, die zu besonderer Betroffenheit führen. Vielmehr lässt sich deren Betroffenheit auf die starken psychischen Belastungen zurückführen. Grundsätzlich lassen sich die Gründe dafür in der zusätzlichen Belastung durch den veränderten Führungsstil und der allgemeinen emotionalen Belastung durch die Corona-Pandemie finden. Viele Führungskräfte geben an, das Ende ihrer Grenzen erreicht zu haben und keine emotionale Kraft mehr zu haben. Hinzu kommt, dass für viele der Führungskräfte Zielvereinbarungen festgelegt wurden, die stark an wirtschaftliche Erfolge des Unternehmens gekoppelt sind, also zum Beispiel an die Entwicklung der Fahrgastzahlen. Die Personalabteilung versuchte, dieser Belastung gezielt entgegenzusteuern: So wurden die Führungskräfte konkret gefragt, was sie brauchen, um sich erholen zu können. In diesem Zusammenhang wurde den Führungskräften als Option ein ganztägiger Gesundheits-Check-up inklusive Stresstest angeboten. Um grundsätzliche Pausen zwischen digitalen Besprechungen zu gewährleisten, sind darüber hinaus alle Beschäftigten dazu aufgefordert, die Videokonferenzen jeweils fünf Minuten später beginnen bzw. früher enden zu lassen. Auch der Fahr- und Kund:innendienst ist stärkeren psychischen Belastungen ausgesetzt als noch vor oder zu Beginn der Pandemie. Hier kann von den Beschäftigten ein sozio-psychologischer Dienst in Anspruch genommen werden. Dieser bietet entsprechend telefonisch oder auch vor Ort Unterstützung bei Bedrohungen oder dem richtigen Umgang mit Stresssituationen an.

Veränderte Kompetenzbedarfe

Es haben sich während der Pandemie weitere unschätzbare Kompetenzen der Beschäftigten hervorgetan, die als sehr hilfreich bei der Bewältigung der Krise beurteilt wurden. Der Großteil ließ sich im Bereich der **sozialen Kompetenzen** beobachten. So wurde besonders das hohe Maß an Selbstorganisation und ein gewisses „Improvisationstalent" von den Interviewpartner:innen hervorgehoben. Darüber hinaus forderte sowohl die Umsetzung der Maßnahmen als auch die Stigmatisierung des ÖPNV als potenziellem Infektionsherd von allen Beschäftigten ein hohes Maß an Disziplin und Verantwortungsgefühl. Letztendlich half neben den Kompetenzen der Mitarbeitenden auch die ungeachtet der Pandemie herrschende gute Stimmung innerhalb des Unternehmens dabei, bisher gut durch die Corona-Pandemie zu kommen. Dies hatte sich auch zum Zeitpunkt des zweiten Interviews kaum verändert. Hinsichtlich **fachlicher Kompetenzen** haben viele Beschäftigte – insbesondere Führungskräfte – vor der Pandemie Videokonferenz- und Kollaborationssoftware selten oder gar nicht genutzt. Mittlerweile und zukünftig sind solche Tools Teil der täglichen Arbeit. Hier fand dementsprechend ein starker, nachhaltiger Aufbau von speziellen technischen Kompetenzen statt.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen

Durch den verstärkten Einsatz von Homeoffice und die Ausweitung der digitalen Kommunikationsmedien entstand bei vielen Führungskräften auch ein erhöhter Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema „Führen auf Distanz". Im Unternehmen sind etwa 100 Führungskräfte tätig. Daher wird bereits jetzt, aber auch nach Pandemie, ein Adressierung dieses Themas im Vordergrund stehen.

Beteiligung der Arbeitnehmer:innen

Die Corona-Krise hat zu keinen neuen oder veränderten Formen der Beteiligung von Arbeitnehmer:innen geführt. Mit den Erfolgsdialogen ist bereits vor der Pandemie ein Transformationsprozess eingerichtet worden, der die Beteiligung der Beschäftigten grundlegend verändert und auch gestärkt hat.

Digitalisierung

Der Digitalisierungsgrad des Unternehmens wird als ‚teils, teils' eingeschätzt. Die Pandemie hatte einen positiven Einfluss auf die Weiterentwicklung der digitalen Ausstattung wie Videokonferenzsysteme oder Tablets. Auch die Offenheit gegenüber technischen Neuerungen wurde noch einmal erhöht. Allerdings hat die Corona-Pandemie auch gezeigt, dass Ad-hoc-Umsetzungen zwar gut funktionieren, dass die generelle Softwareausstattung genauso wie die Standardisierung von IT-Prozessen allerdings dringend modernisiert und vereinheitlicht werden muss. Viele Verwaltungsprozesse sind auch noch nicht auf eine digitale Ebene gebracht worden. In diesem Punkt sind allerdings weitere Anpassungsmaßnahmen geplant.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Einen besonderen Stellenwert bei den Maßnahmen zur Kontaktreduzierung hat das Thema **Homeoffice**. Dort, wo es die Tätigkeiten zulassen, wurde allen Beschäftigten das Homeoffice angeboten und wurden die technischen Voraussetzungen dafür geschaffen. Mit den in Kraft getretenen Arbeitsschutzmaßnahmen waren noch einmal viele der Beschäftigten dazu angehalten, von zu Hause zu arbeiten. Diesbezüglich musste das Unternehmen kaum Vorgaben machen oder Kontrollen einrichten, da die Mitarbeitenden dies selbstständig und verantwortungsbewusst unter sich regelten. Auch sonst lassen sich laut den Interviewpartner:innen bei den Beschäftigten nur marginale negative Auswirkungen feststellen. Der Betriebsrat gibt zum Beispiel an, dass die Erreichbarkeit nicht mehr so einfach gegeben ist wie noch vor der Pandemie. In diesem Punkt hat das Unternehmen aber bereits die Bereiche dazu angehalten, (auch digitale) Frühstücks- oder Kaffeerunden einzurichten, um den Austausch und die Kommunikation abseits von beruflichen Themen und damit die Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten. Für die Beschäftigten mit Kindern im Schul- und Kindergartenalter bietet allein das Homeoffice die Möglichkeit, regelmäßig arbeiten zu können. Hier besteht jedoch sowohl für den Betriebsrat als auch für die Beschäftigten die Schwierigkeit, die gesetzlichen Arbeitszeitbestimmungen einzuhalten. Um hier für Entlastung zu sorgen, hat das Unternehmen ein Modellversuch „Digitale Kinderbetreuung" eingeführt, bei dem die Kinder von speziell geschultem Personal eines externen Anbieters digital betreut werden.

6.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Der soziale Kontakt und Austausch ist das zentrale Problem

Als erste Einschätzung, welche Auswirkung die Corona-Pandemie auf die Erfolgsdialoge haben könnte, gaben die Interviewten im ersten Interview die fehlende soziale Interaktion an. Die Erfolgsdialoge leben bei aller Digitalisierung auch von der persönlichen Anwesenheit und dem direkten Austausch untereinander. Gerade Bereiche wie die Werkstätten oder der Fahrbetrieb, die aufgrund der Arbeitsgestaltung die täglichen Treffen nicht oder kaum durch Videokonferenzen ersetzen können, konnten die Erfolgsdialoge nur noch erschwert durchführen. Dort, wo die Möglichkeiten der mobilen Arbeit stärker wahrgenommen werden, konnten die Erfolgsdialoge jedoch auch weiterhin – wenn auch digital – durchgeführt werden. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews hat sich an dieser Einschätzung der Interviewpartner:innen kaum etwas geändert. Es ist für die Führungskräfte lediglich etwas lästig, Informationen nun mehrmals am Tag paraphrasiert wiedergeben zu müssen, da die Treffen dort, wo es keine digitale Besprechungsmöglichkeit gibt, in

sehr kleinen Gruppen stattfinden. Die Corona-Pandemie hat demnach inhaltlich den Veränderungsprozess nur sehr leicht beeinflusst. Unterbrochen wurde der Prozess der Einführung in einigen Bereichen, die die Erfolgsdialoge noch nicht in ihren Arbeitsablauf integrieren konnten. Dies wird jedoch zeitnah nachgeholt.

6.2.4 Abschließende Bewertung: Auf die Beschäftigten ist Verlass

Zum Abschluss der zweiten Befragungsrunde wurde noch einmal auf die **Lessons Learned** eingegangen: Die Corona-Pandemie hat den Interviewten vor allem (wieder) gezeigt, dass sich das Unternehmen auf seine Mitarbeitenden verlassen kann. *„Sobald es eng wird, knien sich unsere Beschäftigten immer voll rein“* (Personalleitung). Die Loyalität und die Verbundenheit mit dem Unternehmen ist sehr ausgeprägt. Dies beruht auch auf Gegenseitigkeit. Die Führungskräfte vertrauen Ihren Beschäftigten und ermutigen sie, sich bis zu einem gewissen Grad selbst zu organisieren. Dies führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden auch auf Veränderungen, wie den Transformationsprozess, aber auch die Schutzmaßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie, einlassen. Hinzu kommt der Erkenntnisgewinn, dass eine transparente und vor allem einfache Kommunikation viele Beschäftigte erreicht und auch komplexe beziehungsweise komplizierte Regelungen so konsequent umgesetzt werden. Allerdings geht damit auch ein hoher Aufwand für diejenigen einher, die Informationen vermitteln wollen. Gerade die Corona-Pandemie mit all ihren sich verändernden und bundeslandspezifisch unterschiedlichen Regelungen, Gesetzgebungen, Richtlinien und Verboten machte die Aufarbeitung und Simplifizierung der Maßnahmenkommunikation besonders schwierig. Ein weiterer Lerneffekt entstand rund um das Thema Digitalisierung. Nach Ansicht des Betriebsrates wurde dieses Thema in der Vergangenheit eher *„stiefmütterlich“* behandelt. Die Corona-Pandemie zwang das Unternehmen dazu, sich stärker mit der Digitalisierung von Prozessen und digitalen Tools auseinanderzusetzen. Dies führte dazu, dass an vielen Stellen die Vorteile deutlich wurden und somit dem Thema Digitalisierung auch zukünftig eine stärkere Aufmerksamkeit geschenkt werden wird.

Auf die Frage hin, **was der Betrieb rückblickend anders gemacht hätte, wenn das Ausmaß und die Dauer der Pandemie im Vorfeld bekannt gewesen wären**, reagierten beide Gesprächspartner:innen zurückhaltend. Denn beide sind sich einig, dass im Unternehmen bereits sehr vieles richtig gemacht wurde und die beschriebenen Maßnahmen kaum hätten angepasst werden müssen. Im Nachhinein hat die Personalleitung angemerkt, dass die Führungskräfte eventuell früher als geschehen dafür hätten sensibilisiert werden müssen, welche Belastungen mit der Führung auf Distanz einhergehen. Auch hätte ein noch stärkerer Fokus auf der Unterstützung bei der Kinderbetreuung liegen können. In der Rückschau war es ein weiterer Wunsch, die soziale Interaktion in den Bereichen verpflichtend zu machen, in denen viele Beschäftigte im Homeoffice arbeiten. Denn der soziale Zusammenhalt und der teils familiäre Austausch der Kolleg:innen ist ein zentraler Kernbestandteil der Resilienz dieses Unternehmens.

Von der Politik erwarten die Interviewten, bei einigen Entscheidungsprozessen den grundlegenden föderalistischen Ansatz zu überdenken. Denn die unterschiedlichen Bundesverordnungen, die teilweise in Konflikt mit den Landes- und Kreisverordnungen stehen, haben nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Kund:innen verwirrt und verärgert. Daher sollte gerade bei Entscheidungsprozessen, die alle Bürger:innen in gleichem Maße betreffen, zu einheitlichen, transparenten Regeln gefunden werden. Darüber hinaus hat sich im Unternehmen gezeigt, dass eine simple und einfache Kommunikation wesentlich offener angenommen wird als komplizierte unverständliche Verordnungen. Es wird daher auch erwartet, dass zukünftig die einfache Sprache bei der Kommunikation mehr an Bedeutung gewinnt.

Infobox: Kernbeobachtungen
Die zurückgehenden Fahrgast- und Abonnementzahlen haben dem Unternehmen während der Corona-Pandemie wirtschaftlich geschadet. Die Rückkehr zur „alten Stärke“ wird nur langsam erfolgen.

Das Unternehmen zeichnet sich durch ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit und nachhaltigem Prozessmanagement aus. Der eingeführte Veränderungsprozess trägt dazu bei, die Mitarbeitenden stärker als bisher an unternehmerischen Prozessen zu beteiligen.

Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein sind die zentralen Kompetenzen der Beschäftigten, die dazu beigetragen haben, das Unternehmen durch die Krise zu führen.

Die Homeoffice-Regelungen werden sehr gut durch Interaktions- und Kinderbetreuungsangebote ergänzt, um den Zusammenhalt des Teams zu gewährleisten.

Durch den veränderten Führungsstil und die allgemeine Belastung durch die Corona-Pandemie sind gerade die Führungskräfte psychischen Belastungen ausgesetzt

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess zeigen sich bisher lediglich im fehlenden direkten Kontakt der Beschäftigten. Die Pandemie hat gezeigt, dass das Unternehmen aufgrund seiner guten Kommunikation und des starken Zusammenhalts besonders resilient gegenüber Krisen ist.

6.3 Fall 2: Eines der größten ÖPNV-Unternehmen

Das im Folgenden betrachtete Unternehmen aus dem Bereich des ÖPNV gehört in Deutschland zu den größten der Branche. Der Unternehmenskonzern besteht aus dem Mutterunternehmen sowie acht Tochterunternehmen, die unter anderem für die Erbringung eines Teils der Fahrdienstleistungen oder die Ausübung von Großprojekten zuständig sind.

Das Unternehmen beschäftigt derzeit etwa 15.500 Personen. Der Anteil der Frauen beträgt etwa 20 Prozent. In Führungspositionen sind Frauen mit etwa 23 Prozent vertreten. Die Zahl der Beschäftigten ist sowohl vor als auch während der Corona-Pandemie gestiegen. Zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den innerbetrieblichen Veränderungsprozess konnte sowohl im Januar 2021 als auch im Mai 2021 jeweils ein Interview mit einem Vorstandsmitglied und einem Mitglied des Gesamtpersonalratsvorstands geführt werden.

6.3.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – „Admin 4.0“ – Umstrukturierung der Personalabteilung und ihrer Aufgabengebiete

Das Unternehmen zählt mit etwa 15.500 Beschäftigten zu den größten Arbeitgebern der Branche. Dementsprechend hoch ist die Zahl der Bewerbungen und der Personalaufwand. Vor dem Beginn des beschriebenen Veränderungsprozesses „**Admin 4.0**“ ging es im Personalbereich primär um den Personalabbau. Die Personalabteilung war als dezentrale Organisationsform aufgebaut und personalwirtschaftliche Vorgänge wurden je nach Bereich und Abteilung unterschiedlich gehandhabt und eher administrativ verwaltet denn gestaltet. Gerade der Einstellungsprozess wurde als unbefriedigend angesehen. Im Durchschnitt konnten für einen Recruitingprozess 85 bis 90 Tage

vergehen. Dies führte aufseiten der Bewerber:innen zu Unmut. Aber auch die Personalplanung litt darunter, da geplante Stellen erst vergleichsweise spät besetzt wurden, weil viele der Bewerber:innen bereits anderweitig eine Stelle fanden. Mit der Bestellung des neuen Vorstandes für Personal und Soziales war somit die Erwartungshaltung und das **Ziel** ausgegeben, das Personalwesen zu optimieren und im Speziellen den Recruitingprozess zu verschlanken beziehungsweise zu digitalisieren. Dabei hatte es Priorität, weder neues Personal in diesem Bereich einzustellen noch bestehendes Personal abzubauen. Der gesamte Personalbereich sollte sich mit den bestehenden Teams und Kompetenzen neu ausrichten und als Dienstleister innerhalb des Unternehmens agieren. Damit einher ging demnach ein innerbetrieblicher Change-Management-Prozess.

Der Start des Prozesses lässt sich etwa auf das Jahr 2015 datieren. Jedoch sind Veränderungsprozesse solcher Größe meist in mehrere Teilprozesse gegliedert, sodass ein genauer Start- und Endzeitpunkt schwer festzumachen ist. Anfang 2019 lässt sich aus Sicht der Interviewpartner:innen ebenfalls als Meilenstein im Transformationsprozess festmachen, da zu dieser Zeit ein Großteil der geplanten Umsetzungsschritte gestartet beziehungsweise für die Belegschaft sichtbar wurden. Im Zuge des Prozesses wurden eine Reihe von **Maßnahmen** ergriffen, die den Personalbereich neu strukturieren sollten.

Um festzustellen, an welchen Prozessschritten Optimierungsbedarfe vorhanden waren, wurden gemeinsam mit den dezentralen Personalbereichen in Workshops Soll-Ist-Analysen durchgeführt und neue Prozessdesigns festgelegt. Primär sollte sich dabei herauskristallisieren, welche Tätigkeiten außerhalb der reinen Personalaufgaben zusätzlich wahrgenommen werden. Auf dieser Basis sollten Prozesse gebündelt und Abläufe wieder zentralisiert werden. Darüber hinaus wurden sämtliche Prozesse der Personalarbeit mithilfe von KPIs messbar gemacht. Im Zuge der Neuausrichtung der Personalabteilung fand darüber hinaus nicht nur eine Zentralisierung der bisher dezentralen Strukturen statt, es wurden auch die Kernbereiche der Abteilung neu definiert. So wurden nach dem „Drei-Säulen-Modell“ schrittweise die Module „Business Partner“, „Kompetenz Center“ und „Service Center“ im laufenden Betrieb aufgebaut und weiterentwickelt. Weiterhin sollte mit einer stetigen Digitalisierung von Personalprozessen, wie etwa im Kontext „Digitale Personalakte“ − auch die Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit stärker als bisher adressiert werden. Diese und weitere Maßnahmen griffen tief in bestehende und bis zu diesem Zeitpunkt im Unternehmen übliche Prozesse ein. Entsprechend wurden viele Gespräche mit den Bereichsleitungen und den Mitarbeitenden der dezentralen Personalabteilungen geführt. Denn Teil des Veränderungsprozesses war es auch, ein anderes Selbstverständnis und ein Rollenbild als interner Dienstleister zu entwickeln.

Bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses war der **Gesamtpersonalrat in unterschiedlicher Art und Weise eingebunden**. Zum einen finden generell monatliche Sitzungen zwischen dem Vorstand und der Vertretung der Arbeitnehmer:innen statt, bei denen sich über aktuelle Themen ausgetauscht wird. Zum anderen werden zu spezifischen Projekten – wie dem Admin-4.0-Prozess – extra Lenkungskreise mit Mitgliedern der Unternehmensleitung und der Vertretung der Arbeitnehmer:innen sowie notwendigen Sachverständigen gebildet. Im Rahmen dieses Lenkungskreises wurde der Gesamtpersonalrat sowohl über die Idee als auch über die Umsetzungsstände des Admin-4.0-Prozesses informiert. Entscheidungen wurden dabei seitens des Personalrates nicht zwingend beeinflusst. Zwar gab es Hinweise zu einigen Maßnahmen, diese mussten jedoch vonseiten des Vorstandes nicht zwingend umgesetzt werden, da es sich nicht in erster Linie um mitbestimmungspflichtige Maßnahmen handelte.

Dennoch gab es bei einigen Schritten auch **kritische Nachfragen** beziehungsweise Bedenken. So entstand zu Beginn bei vereinzelten Besetzungen der Eindruck aufseiten der Arbeitnehmer:innen,

dass Strukturen nicht geschaffen wurden, um Prozesse zu optimieren, sondern Strukturen um Personen herum aufgebaut wurden. In solchen Fällen ging die Arbeitgeberseite zwar auf die Bedenken ein, behielt sich jedoch vor, Organisationsmaßnahmen, die nicht der Mitbestimmung bedürfen, wie angedacht umzusetzen. Andere kritische Nachfragen des Gesamtpersonalrates gab es an Stellen, an denen er sich nicht genügend informiert sah. Dort konnte zwar schnell eine Nachbesserung erfolgen, die Nachfragen zeigten aber, wo es bei der Zusammenarbeit noch Optimierungsbedarfe gab. Ein zentraler Kritikpunkt, der sowohl von einigen Mitarbeitenden als auch von der Vertretung der Arbeitnehmer:innen angesprochen wurde, betraf die veränderte Arbeitsstruktur der Bereichsleitungen und ehemals dezentralen Personalmitarbeitenden. So entstand bei vielen der betroffenen Personen der Eindruck, es würden ihnen Befugnisse entzogen werden. Auch identifizierten sich einige der dezentralen Personalmitarbeitenden sehr mit ihrem Bereich und waren mit einem Wechsel in die neue zentralisierte HR-Abteilung nicht sofort einverstanden. Der Vorstand stand hier vor der **Herausforderung**, die Kritikpunkte zu adressieren und aufzulösen. Personen, die beim dezentralen Modell bereits eine Themenverantwortung hatten, wurden in der Säule der „Business Partner“ so eingegliedert, dass sie weder ihre Themenverantwortung, noch ihr damit verbundenes Entgelt verloren. Dies wurde durch gezielte Kommunikation und Interviews mit den betroffenen Personen flankiert, sodass diese Sorgen ausgeräumt werden konnten.

Die **Informationen zum Veränderungsprozess** wurden auf verschiedene Art und Weise **an die Beschäftigten** getragen. Auch wenn die Führungskräfte dabei zuallererst dafür verantwortlich waren, für den Informationsfluss und die Beteiligung der Mitarbeitenden zu sorgen, wurden bereits einige Formate über den bereits eingerichteten „Employee Self Service“ zur Verfügung gestellt. Mit Townhall-Meetings, Informationsveranstaltungen, Stand-ups, Podcasts und durch die Mitarbeitenden-App standen der Belegschaft früh einige Kanäle offen, um über die geplanten Prozesse und währenddessen über die Umsetzungsstände informiert zu sein. Zu Beginn – so gab es die Vertretung der Arbeitnehmer:innen an – gab es jedoch auch viele Informationen, die bereits über den „Flurfunk“ verbreitet wurden. Hier wurde jedoch schnell nachgebessert und Informationen wurden dann zielgerichtet und früh weitergegeben. Speziell die Mitarbeitenden der Personalabteilung und die Führungskräfte waren von Prozessbeginn an beteiligt. Hervorzuheben sind dabei spezielle „Learning Journeys“, bei denen Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wurde, andere Unternehmen zu besuchen, und dabei zu lernen, wie gut solche umstrukturierten HR-Abteilungen anderswo bereits funktionieren. Diese „Learning Journeys“ finden auch weiterhin statt.

Bei der Umsetzung der verschiedenen geplanten Umstrukturierungsprozesse kristallisierten sich zwei zentrale **innerbetriebliche Herausforderungen** heraus. Eine davon betrifft die grundlegende Sorge der Mitarbeitenden vor Veränderungen, die bei jedem Change-Management-Prozess zum Tragen kommt. So gab es bei manchen Bereichen und Mitarbeitenden Selbstschutzmaßnahmen, um die eigenen Prozesse vor der Veränderung zu „schützen“. Diese galt es anzusprechen und Zweifel auszuräumen. Zudem fanden es die Befragten generell sehr herausfordernd den Überblick über den gesamten Prozess zu behalten. Gerade bei einem vergleichsweise lang andauernden Transformationsprozess wie diesem, gestaltete es sich als schwierig, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und immer wieder kritisch zu überprüfen, wie neue Prozesse funktionieren, wo es noch Optimierungsbedarfe gibt und wo sich neue Services entwickeln. Gerade die Mitarbeitenden der ehemals dezentralen und die der zentralen Personalabteilung waren von der Umstrukturierung und Neuausrichtung **am stärksten betroffen** − sowohl im negativen als auch im positiven Sinne. Die Vertretung der Arbeitnehmer:innen stellte fest, dass insbesondere bei den Beschäftigten, die in der Säule „Service Center“ tätig sind, die Sorge eines zunehmenden Kompetenzverlustes besteht. Die administrative Aufstellung in dieser Säule des Modells führt dazu, dass der Fokus der Arbeit stärker als vorher auf der „Abarbeitung“ von Anfragen der Kund:innen liegt. Ein positiver Einfluss lässt sich jedoch im Hinblick auf die Mobilisierung von Kompetenzen und Qualifikationen bei den Beschäftigten

im „Kompetenz Center“ und bei den „Business Partnern“ feststellen. Gerade durch die „Learning Journeys“, aber auch durch die geänderte Struktur, konnten Kompetenzen auf dem Gebiet der Personalarbeit neu- beziehungsweise weiterentwickelt werden.

Tabelle 31: Fall 2: Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen Ressourcen[a]

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
+	+	o
(Weiter)-Entwicklung von Kompetenzen in der Personalarbeit	Optimierung und Beschleunigung von Prozessen in der Personalabteilung	

[a] ++ = sehr starker Effekt, + = starker Effekt, o = kein Effekt

6.3.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Durchhalten, lautet das Credo

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona

Im Rahmen des ersten Interviews gaben die Interviewten an, das Unternehmen sei stark von der Corona-Pandemie betroffen. Dies zeigt sich sowohl beim ersten Lockdown (März 2020 bis Mai 2020) als auch beim zweiten (Dezember 2020 bis Februar 2021). Der Grund hierfür liegt in der stark rückläufigen Zahl der Fahrgäste und den damit um 40 Prozent sinkenden Einnahmen bei gleichbleibenden Kosten und Aufrechterhaltung des Fahrbetriebes. Während des zweiten Lockdowns spitzte sich diese Lage noch weiter zu, da der starke Verlust der Einnahmen nicht nur den betriebswirtschaftlichen, sondern auch den unternehmenskulturellen Alltag stärker als vorher beeinflusst. Die angespannte Lage verbesserte sich auch zur zweiten Befragungsrunde nicht: Zwar sorgte die Einrichtung des bundesweiten ÖPNV-Rettungsschirmes dafür, dass das Unternehmen die Verluste mindern konnte, nach Meinung der Interviewpartner:innen tendiert die aktuelle Belastungseinschätzung durch die Corona-Krise allerdings nun eher zu „sehr stark“. Die Fahrgastzahlen bleiben weiterhin auf einem sehr niedrigen Stand. Auch Abonnementkund:innen beginnen nun vermehrt ihre Abonnements zu kündigen. Durch die fehlenden Einnahmen und die daraus resultierende anhaltende wirtschaftliche Schieflage besteht die Sorge, dass das Unternehmen auch nach der Corona-Pandemie sehr lange brauchen wird, um dieses Defizit wieder auszugleichen. Neben den fehlenden Einnahmen sind zudem durch die notwendigen Investitionen in Schutzmaßnahmen auch kaum kalkulierbare, hohe Kosten entstanden, die das Unternehmen zusätzlich wirtschaftlich belasten. Es gibt jedoch bereits abgestimmte Pläne zur Stärkung der wirtschaftlichen Lage in der Zukunft. Mit neuen Services, wie einem „Homeoffice-Ticket“ und einer Kampagne, bei der die Sauberkeit der Bahnhöfe und Fahrzeuge im Vordergrund steht, sollen die Fahrgastzahlen in den nächsten zwei Jahren wieder 90 Prozent des Niveaus der Vor-Corona-Zeit erreichen.

Einer der Unterschiede zwischen den Phasen der Pandemie betrifft die Nachhaltigkeit bei der Durchführung der Maßnahmen. Zum ersten Lockdown traf sich das „Kompetenzteam Corona“ des Unternehmens sehr regelmäßig. Im Fokus stand die Erarbeitung von Ad-hoc-Maßnahmen zur Eindämmung der Kontakte und Bekämpfung der Pandemie. Jegliche Präsenztermine wurden beispielsweise untersagt. Während des zweiten Lockdowns zeigten sich jedoch bei den Beschäftigten erste „Ermüdungserscheinungen“ hinsichtlich der Einhaltung der Regeln. Vereinzelt wurden doch wieder Präsenztermine abgehalten und einige nahmen es mit den Kontaktbeschränkungen und der Maskenpflicht nicht mehr so genau wie zur Zeit des ersten Lockdowns. Es erschien dem „Kompetenzteam Corona“ in Einzelfällen nachvollziehbar, jedoch musste stärker als vorher zu verantwortungsvollem Verhalten motiviert werden. Zumal sich durch Gesetzesänderungen auch

neue oder veränderte Regeln ergaben, die im „Kompetenzteam Corona“ zur Erarbeitung von neuen Maßnahmen führte. Es wurden gezielt sogenannte „Informationstandems“ auf den Betriebshöfen eingesetzt, um sowohl neue als auch langjährige Mitarbeitende wieder für die Einhaltung der bestehenden Regeln zu sensibilisieren. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews hat sich die Lage auch in dieser Hinsicht nicht verbessert. Einige Beschäftigte sind der Beschränkungen derart müde, dass sie sich auch nicht mehr an diese halten möchten. Dies betrifft sowohl die Kontaktbeschränkungen, als auch die vorgeschriebene Testpflicht. Sowohl für den Gesamtpersonalrat als auch für die Arbeitgeber:in ist es sehr schwierig, mit dieser Situation umzugehen, da die Personen grundsätzlich gute Arbeit leisten. Der soziale Kontakt fehlt den Interviewten ebenso wie den meisten weiteren Beschäftigten. Weil sich durch fehlenden sozialen Austausch auch Arbeitsweisen ändern, befürchtet insbesondere die Vertretung der Arbeitnehmer:innen eine nachhaltig steigende Distanzierung vom Unternehmen. Dies ist insofern problematisch, als dass die Identifikation mit dem Unternehmen einen Grundbaustein der Unternehmenskultur darstellt. Über den gesamten Pandemiezeitraum haben sich im Unternehmen etwas weniger als 1 Prozent der Belegschaft mit Covid-19 infiziert. Auch wenn diese Zahl verglichen mit dem Landes- und Bundesdurchschnitt sehr niedrig ist, haben viele der Infizierten auch mit schweren Verläufen der Krankheit und Folgeschäden zu kämpfen. Dabei zeigt sich die gesamte Bandbreite der Symptome, wie Geschmacksveränderung, Müdigkeit oder Konzentrationsschwäche. Auch Todesfälle kamen vor, wobei die Infektionen im Wesentlichen im außerberuflichen Kontext geschahen.

Tabelle 32: Fall 2: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	• erhebliche wirtschaftliche Einbußen • schnelle Einführung von Schutzmaßnahmen • hohe Aufmerksamkeit und Verantwortungsbewusstsein bei den Beschäftigten
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	• beginnende Fahrlässigkeit bei der Umsetzung der Maßnahmen • Verstärkung der Kontrolle der Maßnahmeneinhaltung • erhöhter Aufklärungs- und Kommunikationsaufwand
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	• sehr wenige Corona-Infektionen, jedoch teilweise intensive Krankheitsverläufe • Müdigkeit und Frust bei den Beschäftigten • Sorge um wirtschaftliche Auswirkungen der Pandemie • Sorge, dass sich die Identifikation mit dem Unternehmen weiter verringern wird

Insgesamt werden die Maßnahmen als geeignet bewertet, um die Krise zu überstehen und anschließend zum „Regelbetrieb“ zurückzukehren. Dabei hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass einige Maßnahmen auch ohne eine Krise weiter Bestand haben werden. So wird sich das mobile Arbeiten in den Bereichen beibehalten lassen, die aufgrund ihrer Tätigkeit den Arbeitsort verlagern können. Ein besonderes Augenmerk legt der Gesamtpersonalrat auf den Fahrdienst und die Werkstätten. Diesen Bereichen fehlte während der Pandemie häufig das Gefühl, mitgenommen zu werden. So werden nach dem Megatrend Digitalisierung, zukünftig die Themen „New Work“ und „mobiles Arbeiten“ bearbeitet werden. Dabei sollten unbedingt auch die Bereiche – beziehungsweise aus gesellschaftlicher Sicht die Berufe – miteinbezogen werden, deren Arbeit sich nicht am Schreibtisch erledigen und deren Arbeitsort sich dementsprechend nicht flexibel gestalten lässt. Inhaltlich hat die Corona-Pandemie bereits gezeigt, dass das Unternehmen seine Pläne, im Fahrzeug

keine Bargeldzahlungen mehr zu akzeptieren und auf einen bargeldlosen Zahlungsverkehr umzusteigen, früher als geplant umsetzen kann.

Tabelle 33: Fall 2: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene	Sonstiges
• Ausbau des innerbetrieblichen Virtual Private Networks (VPN) • Schaffung/Ausweitung des mobilen Arbeitens	• Entzerrung von Dienstplänen (insbesondere im Schichtbetrieb) • Einsatz von Schutzscheiben im Fahrdienst und in den Servicecentern • Abstandsmarkierungen und Absperrungen • Besprechungen werden weitestgehend durch Videokonferenzen ersetzt • zusätzliche Nutzung von freien Bussen als Pausenbereich	• frühzeitige Einrichtung eines „Kompetenz-teams Corona“, um Hygienekonzepte zu erarbeiten • Bereitstellung von FFP2-Masken, Desinfektionsmitteln und -tüchern • Offenhaltung der betrieblichen Kantinen • Reinigung und Desinfizierung der eingesetzten Verkehrsmittel durch zusätzliches Personal	• (Gesamt)Personalrat darf nun auch digital tagen • vermehrte Informationen zum Pandemie- und Maßnahmengeschehen über die Mitarbeitenden-App und über Podcasts • Einrichtung von Testcentern • Teilnahme am Pilotprojekt „Impfstraße“ zur Impfung vieler Beschäftigter pro Tag

Es gab nach Angabe der Interviewpartner:innen vereinzelte Anpassungsbedarfe bei den Maßnahmen zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde. Es wurden über einen Fremddienstleister Testzentren an verschiedenen Standorten eingerichtet, um das Testen vor Ort, wie zum Beispiel vor Präsenzveranstaltungen, möglich zu machen. Jede und jeder Beschäftigte bekommt darüber hinaus zweimal die Woche das Angebot, sich in diesen Testzentren testen zu lassen. Darüber hinaus wurden alle Beschäftigten mit FFP2-Masken ausgestattet. Auch Hardware und Lizenzen wurden angeschafft, um allen Beschäftigten, deren Tätigkeit dies zulässt, die Möglichkeit zu geben, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Durch eine Anpassung des Personalvertretungsgesetzes (PersVG) darf nun auch der (Gesamt-)Personalrat, wie bereits die Betriebsräte seit 2020, bis Ende 2022 seine Sitzungen digital abhalten. Eine weitere Neuerung zum Zeitpunkt des zweiten Interviews ist die Teilnahme am Pilotprojekt „Impfstraße“. Frühzeitig können dadurch bereits mehrere Beschäftigte ihre Corona-Impfung erhalten. Allerdings führte die Tatsache, dass nur etwa 1.000 Impfdosen zur Verfügung gestellt wurden, zu weiteren Herausforderungen. Zum einen musste das Unternehmen entscheiden, welche Personen sich zuerst impfen lassen dürfen. Zum anderen führte diese Entscheidung zwangsläufig dazu, dass sich einige Beschäftigte benachteiligt fühlten und dadurch die ohnehin schon beeinträchtigte Stimmung im Unternehmen weiter abnimmt. Grundsätzlich ist aber festzustellen, dass die Beschäftigten das Engagement des Vorstandes zur Bereitstellung zusätzlicher Impfdosen positiv bewerteten.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Beeinflusst hat die Corona-Pandemie grundsätzlich alle Beschäftigten des Unternehmens. Jedoch gibt es auch Beschäftigungsgruppen, die stärker als andere von der Corona-Pandemie betroffen sind. So wurden nach Angaben der Interviewten etwa 30 Prozent der freigewordenen Stellen nicht erneut ausgeschrieben. Eine Ausnahme bildeten dabei jedoch Stellen im Fahrbetrieb und in der Werkstatt.

Beschäftigte in der Fahrscheinkontrolle, im Fundbüro und anderen Bereichen konnten durch die Corona-Pandemie ihrer Arbeit nicht mehr vollständig nachgehen. Diese Personen unterstützten den stärker als zuvor beanspruchten Bereich der Fahrzeugreinigung und -desinfektion. So konnten auch diese Mitarbeitenden weiter voll beschäftigt werden und keine Person musste in Kurzarbeit gehen. Weiterhin sind gerade die Beschäftigten mit Kontakt zu Kund:innen in psychologischer Hinsicht stark beansprucht. Hier wurde den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Kompetenzen zur Deeskalation von Konflikten abverlangt. Solche Kenntnisse, um etwa bei Übergriffen angemessen reagieren zu können, waren schon vor der Pandemie vermittelt worden, speziell dem Fahrdienst- und Sicherheitspersonal. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragungsrunde hatte sich an der Zusammensetzung der Gruppe der besonders belasteten Personen kaum etwas geändert. Der Sicherheitsdienst steht nach Meinung der Interviewten weiterhin im Fokus. Unter anderem durch die hohe Unzufriedenheit der Kund:innen mit den Schutzmaßnahmen, insbesondere der Maskenpflicht, ist diese Gruppe einer starken psychischen Belastung ausgesetzt. Bei den Führungskräften und allen Personen, die mit der Umsetzung und Einhaltung der Corona-Schutzmaßnahmen beschäftigt sind, ist im Befragungszeitraum ebenfalls eine erhöhte Belastung zu beobachten.

Eine erhöhte psychische Belastung bei bestimmten Personengruppen konnten die Interviewten nicht feststellen. Eine stärkere Belastung liegt jedoch im physischen Bereich vor, und zwar bei den Beschäftigten, die mobil arbeiten. Konkret kommen bereits jetzt erste Rückmeldungen über Rückenprobleme. Beide Interviewte geht davon aus, dass diese Beschwerden weiter zunehmen werden, wenn nicht frühzeitig gegengesteuert wird. Als erste Maßnahme wurden bereits einige Lernvideos über den Arbeitsschutz veröffentlicht, die die ergonomische Einrichtung von Arbeitsplätzen im mobilen Arbeiten thematisieren. Auch wurde bereits eine Onlinebefragung gestartet, die unter anderem die Arbeitsbedingungen und auch die heimischen Arbeitsgewohnheiten, wie die Sitzposition oder die Einhaltung von Pausen, thematisiert.

Veränderte Kompetenzbedarfe

Während der Corona-Pandemie zeigten sich hilfreiche Kompetenzen der Beschäftigten. Dies betraf einerseits den praktischen Bereich, also etwa die schnelle Anpassung an die neuen technischen Gegebenheiten wie VPN und Videokonferenzen. Andererseits zeigten sich die Fähigkeiten der Mitarbeitenden auch im Bereich der Soft Skills: Viele Beschäftigte bewiesen eine hohe Kompetenz im Organisieren, in der selbstbestimmten Arbeit und im Verantwortungsbewusstsein. Gerade bei Zeitmanagement und selbstbestimmten Arbeiten hat die Corona-Krise gezeigt, dass die Kompetenzen der Mitarbeitenden sehr gut zur Geltung kommen, sie aber gezielt weiterentwickelt und gefördert werden müssen, um die Resilienz weiter zu erhöhen. An dieser Einschätzung änderte sich auch zum Zeitpunkt des zweiten Interviews nichts. Neue Bedarfe haben sich allerdings bei den Führungskräften ergeben. Durch die Tatsache, dass die Teams durch das mobile Arbeiten orts- und teilweise zeitversetzt tätig sind, müssen sich die Führungskräfte auch auf eine neue Art der Führung einstellen (Remote-Leadership-Kompetenzen).

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen

Im Betrieb wurde aufgrund der veränderten Anforderungen an die Führungskompetenz allen Führungskräften angeboten, an dem Seminar „Remote Leadership“ teilzunehmen. Darin lernten die Führungskräfte, wie ein Team auch digital zu führen und zu motivieren ist. So wurden beispielsweise aufgrund der Erkenntnisse aus dem Seminar vermehrt „digitale Kaffeepausen“ eingerichtet, um den Beschäftigten, die sich von einer Videokonferenz zur nächsten schalten, auch eine Pause zu geben. Außerdem soll so auch die Interaktion der Beschäftigten untereinander abseits von Arbeitsthemen gefördert werden. Zur Unterstützung für die Beschäftigten im mobilen Arbeiten wurden Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements digitalisiert. Die Beschäftigten konnten somit auch im

mobilen Arbeiten digitale Onlinekurse belegen. Darüber hinaus haben sich in der Zeit zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde keine neuen coronabedingten Bedarfe bei den Kompetenzen der Mitarbeitenden im Unternehmen hervorgetan.

Beteiligung der Arbeitnehmer:innen

Über alle im Betrieb eingeleiteten Maßnahmen und Regelungen werden die Beschäftigten regelmäßig durch verschiedene Informationskanäle, wie kurze Videos, Podcasts, Unternehmensinformationen oder digitale Informationsveranstaltungen unterrichtet. Dabei besteht auch immer die Möglichkeit, eigene Ideen, Vorschläge oder Änderungsbedarfe speziell über den Gesamtpersonalrat einzubringen. Durch die schnelle Umsetzung unterschiedlichster Maßnahmen, allen voran des mobilen Arbeitens, hat sich jedoch gezeigt, dass gerade in diesem Zusammenhang viele Maßnahmen noch nicht durch Vereinbarungen geregelt sind. Themen wie der Arbeitsschutz, zulässige Arbeitsmittel, Haftungsfragen und die Arbeitszeit werden im betrieblichen Bereich durch Dienstvereinbarungen abgedeckt, müssen aber speziell für die ortsunabhängige Arbeit angepasst oder neu erstellt werden. Der Gesamtpersonalrat hat an dieser Stelle seine Arbeit aufgenommen und gegenüber den obersten Dienstbehörden den Druck erhöht, weitergehende Regelungen zu vereinbaren.

Digitalisierung

Der Digitalisierungsgrad des Unternehmens wird von den Interviewpartner:innen unterschiedlich eingeschätzt: ‚wenig digitalisiert' und ‚stark digitalisiert'. Der Grund hierfür liegt in der Trennung der Fortschritte, die bei der Digitalisierung erzielt wurden. Im Verwaltungsbereich etwa hat die Corona-Pandemie zu einem starken Digitalisierungsschub geführt. Es wurden einige Prozesse und insbesondere Besprechungen digitalisiert. So ist der Personalbereich unter anderem sehr stark im Bereich des „Employee Self Service". Mitarbeitende können also ihre eigenen personenbezogenen Daten abrufen, ändern oder anlegen, ohne den Weg über die Personalabteilung zu gehen. Auch Führungskräfte erledigen über ein Dashboard einen großen Teil ihrer Arbeit mittlerweile digital. In diesen Bereichen wird das Unternehmen daher als ‚stark digitalisiert' bewertet. Hingegen liegen die Bereiche Werkstatt, Instandhaltung oder Fahrdienst noch weit zurück. Jedoch hat die Corona-Pandemie auch gezeigt, dass es nicht möglich ist, die eine Hälfte des Unternehmens zu digitalisieren, während die andere Hälfte zurückbleibt.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Die Ausweitung des mobilen Arbeitens besitzt bei den Maßnahmen zur Kontaktreduzierung einen hohen Stellenwert. Im Unternehmen sind die Beschäftigten, deren Tätigkeit es zulässt, zum mobilen Arbeiten übergegangen. Allerdings zeigen sich sowohl Vor- als auch Nachteile bei der Umsetzung des mobilen Arbeitens. Die Nachteile zeigen sich vor allem in der fehlenden Interaktion. Der Austausch untereinander kann durch digitale Varianten nicht ersetzt werden. Auch die Beschäftigten merken, dass man das Unternehmen nicht mehr so kennenlernt, wie noch vor der Pandemie. Generell erschwert sich der gesamte Onboarding-Prozess sowohl für die neuen Kolleg:innen, als auch für die Personen, die die neuen Beschäftigten einarbeiten.

Problematisch sind auch die unterschiedlichen Voraussetzungen und Arbeitsbedingungen. Viele Beschäftigte haben nicht die nötige Ausstattung, um ergonomisch gesund zu arbeiten, wohnen in Gegenden, die keine ausreichende Netzabdeckung haben, oder können aufgrund der Raumknappheit nicht ungestört arbeiten. Mit erhöhter Kommunikation, dem betrieblichem Gesundheitsmanagement und den Abfragen der Bedarfe wird versucht, allen Beschäftigten einen möglichst gleichwertigen Arbeitsraum zu bieten. Trotzdem sieht der Gesamtpersonalrat eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen und befürchtet, dass dies zukünftig auch Auswirkungen auf die Fluktuation im

Unternehmen haben wird. Neben den individuellen Vorteilen zeigen sich allerdings auf der anderen Seite auch betriebswirtschaftliche Vorteile. Es wird davon ausgegangen, dass auch zukünftig viele Mitarbeitende größtenteils von zu Hause aus arbeiten möchten. Erste Modellversuche zum Thema „New Work“ sind bereits angelaufen.

6.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Der „Admin-4.0-Prozess“ wurde nur punktuell angepasst

Neben den verwaltungstechnischen Prozessen im Unternehmen, erfuhr auch die Arbeit des Gesamtpersonalrates durch die Pandemie einen Digitalisierungsschub. Präsenztermine wurden durch Online-Termine ersetzt, und die Kommunikation mit den Beschäftigten, aber auch der Führungsebene, findet größtenteils digital statt. So werden sich durch die coronabedingte Ausweitung der mobilen Arbeit und der Digitalisierung zukünftig die Arbeit sowie die Themenschwerpunkte der Vertretung der Arbeitnehmer:innen verändern. Eine Beschleunigung oder Verlangsamung des Admin-4.0-Prozesses ließ sich jedoch nach Einschätzung der Interviewpartner:innen weder zum Zeitpunkt des ersten, noch zum Zeitpunkt des zweiten Interviews erkennen. Es werden punktuell Ziele oder Umsetzungsschritte angepasst, jedoch in ihrer Grundausrichtung nicht verändert.

6.3.4 Abschließende Bewertung: Der ÖPNV darf nicht nur Thema einer Wahlperiode sein

Durch die Corona-Pandemie hat der Betrieb einiges lernen können. Zum einen hat die Pandemie gezeigt, dass es essenziell für ein Unternehmen ist, bei den Beschäftigten Vertrauen für die umgesetzten Maßnahmen herzustellen. Krisen wie diese können nur mit einer guten und transparenten Kommunikation überwunden werden. Und wenn die Beschäftigten sich über diesen Weg miteinbezogen und wahrgenommen fühlen, stärkt dies das Vertrauen und somit auch die Zufriedenheit. Zum anderen ist durch die Corona-Krise klargeworden, wie schnell und wie viele Veränderungen möglich sind. Vor einigen Jahren hätte vermutlich noch niemand auch nur erahnen können, dass man mit relativ wenig Arbeitsmitteln – Laptop, Kopfhörer und Telefon − derart effizient mobil arbeiten kann. Auch im Vorstand des Unternehmens hielten sich vor der Corona-Pandemie diese Zweifel bezüglich der Machbarkeit und Effizienz des mobilen Arbeitens. Doch die Krise zeigte, dass die Beschäftigten ähnlich effizient und produktiv arbeiten wie an ihrem betrieblichen Arbeitsplatz.

Rückblickend betrachtet wären einige Maßnahmen von den Beteiligten eventuell auch anders umgesetzt worden. So hätte der Gesamtpersonalrat vor allem das Zeitmanagement geändert. Sowohl die Maßnahmen als auch die Einigung auf Verantwortlichkeiten hätte im Nachhinein wesentlich früher festgelegt werden müssen. Auch Kommunikationswege in das Unternehmen hinein müssen bei der nächsten Krise im Vorfeld festgelegt werden, um die Beschäftigten schnell und flexibel in die Maßnahmen mit einbinden zu können. Zusätzlich hätte die Vertretung der Arbeitnehmer:innen eventuell auch eine Person mit wirtschaftspsychologischem Hintergrund zur Begleitung des Prozesses miteinbezogen. Auch der Vorstand sieht das Zeitmanagement als zentralen Aspekt. Rückblickend werden solche Krisen dann schwierig, wenn davon ausgegangen wird, dass sie nach ein paar Monaten wieder vorbei sind. Daher sollte man eher immer von einem Worst-Case-Szenario ausgehen.

Bei der Frage, welche **Erwartungen das Unternehmen an die Politik** richtet, sind sich beide Interviewpartner:innen einig. Seitens der Politik sollte es ein klares und vor allem langfristiges Bekenntnis der Politik zum ÖPNV geben. In der Vergangenheit stand der ÖPNV im Zentrum von Wahlkampfphasen und wird in seiner Ausrichtung von Regierungsperiode zu Regierungsperiode neu bestimmt. Beide Interviewte erwarten hier, dass der ÖPNV wieder als Daseinsvorsorge betrachtet wird, sodass auch langfristige Themen, wie die klimaneutrale Mobilität, auf Unternehmensebene geplant werden können. Bezogen auf die Pandemie waren die sich permanent ändernden

Regelungen, Verordnungen und Vorschläge für das Unternehmen sehr schwer zu steuern und zu vermitteln. Darüber hinaus sollten bei neuen Arbeitsmodellen auch in der Politik die Personen nicht vergessen werden, die nicht die Möglichkeit haben, zu Hause zu arbeiten.

Infobox: Kernbeobachtungen

Das Unternehmen führte stringent eine für das Unternehmen neue Form der Personalarbeit ein.

Damit einher geht neben der Optimierung der Prozesse auch eine Veränderung des „Mindsets“ zu einer innerbetrieblichen Serviceeinheit.

Wirtschaftlich ist das Unternehmen stark von der Pandemie betroffen.

Das Unternehmen ist auf der verwaltungstechnischen Seite stark digitalisiert und hat bereits viele Services und Prozesse etabliert.

Es besteht die Sorge, dass das mobile Arbeiten zu einer Entfremdung vom Unternehmen führt.

Die Corona-Pandemie hatte kaum Einfluss auf den Veränderungsprozess, hat aber durch die verschobenen Prioritäten Themen wie die Digitalisierung schneller und stärker in den Vordergrund gerückt.

6.4 Fall 3 – eine ÖPNV-Aktiengesellschaft

Die dritte Fallstudie befasst sich mit einem ÖPNV-Unternehmen, welches in der Region das Bahn- und Busnetz betreibt. Beim Unternehmen sind derzeit über 2.000 Personen beschäftigt. Der Frauenanteil liegt bei etwa 21 Prozent der Beschäftigten. In den Führungsebenen sind Frauen mit rund 17 Prozent vertreten. Dies liegt 12 Prozentpunkte unter dem bundesdeutschen Durchschnitt von 29 Prozent. Der Vorstand ist gegenwärtig zu zwei Dritteln durch Frauen besetzt und mit Stichtag 1. Juni 2021 sogar vollständig. Sowohl vor als auch während der Corona-Pandemie konnte das Unternehmen eine steigende Beschäftigungsentwicklung verzeichnen.

6.4.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Umsetzung einer unternehmensweiten Digitalisierung

Die Corona-Pandemie und die damit zwangsläufig einhergehende Ortsunabhängigkeit von Arbeitsschritten zwang viele Unternehmen zum teilweise radikalen Auf- und Ausbau von digitalen Anwendungen und Prozessen. Im folgend betrachteten Unternehmen wurden diese Schritte bereits im breiten Spektrum vor der Corona-Pandemie auf den Weg gebracht. Mit der vollständigen Digitalisierung des Unternehmens wurden sowohl inner- als auch außerbetriebliche **Ziele** verfolgt: Auf der innerbetrieblichen Seite standen dabei zwei Ziele im Fokus des Transformationsprozesses. Zum einen ging es um die Einsparung von Kosten – jedoch nicht im Sinne der Reduzierung von Ausgaben, sondern im Sinne der Optimierung von Prozessen. Wo zuvor beispielsweise viel Zeit und Aufwand nötig war, Unterschriftenmappen anzufertigen, in den Umlauf zu geben, den Vorgang zu dokumentieren und abzulegen, soll zukünftig eine digitale Unterschrift ausreichen. Unnötige Wege und Material können damit eingespart werden. Zum anderen ging es jedoch auch um die wachsende Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehungsweise der „Work-Life-Balance“. Hier leisten die Digitalisierung und die Ausweitung der mobilen Arbeit ihren Beitrag, das Unternehmen als

Arbeitgeber im Außenfeld attraktiver zu machen und für ein verstärktes Wohlbefinden bei den Beschäftigten zu sorgen. Im außerbetrieblichen Bereich stand ein gänzlich anderes Ziel im Vordergrund: die CO_2-Reduktion. Bereits seit Mitte September 2020 kommen Elektrobusse zum Einsatz. Mit der eingeleiteten Verkehrswende entstehen auch eine vernetzte Verkehrstechnik und Planungen zur Ladeinfrastruktur. All diese Maßnahmen sind von einer gut funktionierenden und effizienten IT-Infrastruktur abhängig. Daher hatte das Unternehmen es sich zur Aufgabe gemacht, im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie nicht interne, sondern auch externe Ziele auszurufen und zu dokumentieren, um das Unternehmen vollständig zu digitalisieren.

Ein entscheidender **Auslöser** für die Digitalisierungsmaßnahmen im Sinne eines Ereignisses oder ein konkreter Startzeitpunkt ließen sich von den Interviewten jedoch nicht benennen. Vielmehr sind es viele kleine Bausteine, die als auslösend für die Maßnahmen angesehen werden können. So lässt sich nach Angaben der Interviewpartner:innen ein Wertewandel bei Arbeitnehmer:innen und ein damit einhergehender veränderter Anspruch an Vernetzung und Kommunikation beobachten. Auch auf unternehmerischer Ebene sind die auslösenden Faktoren eher im gesellschaftlichen digitalen Wandel zu finden.

Um die Digitalisierung umzusetzen, wurden verschiedene **Maßnahmen** angestoßen. Zuallererst galt es, die momentane Situation und den Stand der Digitalisierung im Unternehmen zu erheben. Diese Ist-Analyse wurde in Form von Workshops durchgeführt, an denen Betriebsratsmitglieder und Führungskräfte beteiligt waren. Im Fokus stand die Identifizierung von bestehenden „analogen" Prozessen und Optimierungsbedarfen. Nach Abschluss der Bestandsaufnahme wurde eine Digitalisierungsstrategie ausgearbeitet, die mit ihren Zielen und Maßnahmen auch in den aktuellen Zielvereinbarungen der Führungskräfte verankert ist. Darüber hinaus wurden Beteiligungsworkshops durchgeführt, an denen jeweils eine repräsentative Zahl von Mitarbeitenden der verschiedenen Bereiche beteiligt waren. Der Fokus dieser Workshops lag dabei eher auf der Überprüfung der Realisierbarkeit einzelner Maßnahmen und der Einbindung der Mitarbeitenden in deren Entwicklung. So wurde zum Beispiel eine Mitarbeitenden-App entwickelt, die Teile der bisherigen Unternehmenszeitung ergänzt und zu einer internen Kommunikationsplattform ausgebaut wurde. Auf dieser können sich Mitarbeitende austauschen, zudem werden dort Dienstpläne bereitgestellt und Arbeitsabläufe auf kurzem Wege organisiert. Darüber hinaus wurden bereits vor etwa zehn Jahren beim Unternehmen etwa 80 bis 100 Telearbeitsplätze angeboten. Im Zuge der Digitalisierung und der Bereitstellung von Laptops konnte die Anzahl an Telearbeitsplätzen noch vor der Corona-Pandemie erheblich ausgebaut werden.

Der **Betriebsrat war bei allen Maßnahmen jederzeit eingebunden**. So kam der Vorstoß zur Digitalisierung des Unternehmens zwar vonseiten des Vorstandes, dieser initiierte jedoch von Beginn an einen gemeinsamen Lenkungsausschuss mit dem Betriebsrat. Die Strategieplanung erfolgt innerhalb dieses Kreises. Darüber hinaus wird zurzeit eine Rahmenbetriebsvereinbarung zur Steuerung des digitalen Wandels abgeschlossen.

Bedenken und kritische Nachfragen kommen vonseiten des Betriebsrates in den Punkten auf, wo er die sozialverträgliche Gestaltung des digitalen Wandels und die Schutzbedürftigkeit der Beschäftigten gefährdet sieht. Gerade bei der Einführung neuer Software muss genau geprüft werden, ob der Arbeitgeber in der Lage wäre, die Leistung oder das Verhalten des Mitarbeitenden zu kontrollieren oder auszuwerten (vgl. § 87 Absatz 1 Nummer 6 Betriebsverfassungsgesetz). Häufig ist diese Überwachungsmöglichkeit jedoch nicht sofort ersichtlich. Auch arbeitszeitlichen Aspekten geht der Betriebsrat kritisch nach. Er beschäftigt sich etwa mit der Frage, ob die Nutzung der Mitarbeitenden-App als Arbeitszeit gilt. Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber wird dabei jedoch von beiden Interviewpartner:innen als angenehm, hilfreich und sozialpartnerschaftlich beschrieben. Dies ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass im Unternehmen ein Vertrag des gegenseitigen

Vertrauens gelebt wird, der eine gemeinsame Gestaltung von Entscheidungs- und Zukunftsprozessen vorsieht.

Die **Beschäftigten wurden** über die Entwicklung und den Fortschritt der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen **früh informiert beziehungsweise eingebunden**. So waren − wie eingangs erwähnt − einige Mitarbeitende bereits an der Erstellung der Digitalisierungsstrategie beteiligt. Darüber hinaus wurde jedoch auch eine unternehmensweite Befragung zum aktuellen Status und den Bedarfen in den Bereichen durchgeführt. Der Betriebsrat und der Vorstand nutzen regelmäßig „Info-Touren" durch die Standorte des Unternehmens, Betriebsversammlungen oder auch kurze Informationsveranstaltungen, um über die aktuellen Stände zu informieren. Bedenken oder Kritik der Beschäftigten hielten sich in Grenzen und es gibt eher positive als negative Rückmeldungen. Bei Einführung der ersten neuen Softwaresysteme rückte ähnlich wie beim Betriebsrat schnell die Möglichkeit der Leistungs- und Verhaltensüberwachung in den Fokus der Kritik. Dem konnte jedoch durch Gespräche und entsprechende Aufklärung entgegengewirkt werden. Zudem regelt eine abgeschlossene Betriebsvereinbarung die Leistungs- und Verhaltenskontrolle beziehungsweise schließt diese aus. Weitere Kritik gab es weniger am Gesamtpaket, sondern lediglich vereinzelt während der Umsetzung einzelner Maßnahmen, beispielsweise im Hinblick auf die unzureichende WLAN-Versorgung einzelner Räume.

Zentrale Herausforderungen bestehen nach Ansicht der Vertretung der Arbeitnehmer:innen vor allem in der IT-Abteilung. Gerade für ein Unternehmen, welches an Tarifgehälter gebunden ist, sind derzeitige Gehaltsvorstellungen in der IT-Branche nur schwer erfüllbar. Jedoch ist die IT-Abteilung die zentrale Anlaufstelle, wenn sich das Unternehmen mit der Digitalisierung von Prozessen beschäftigt. Dies zeigt sich auch in der Arbeitsbelastung, die dort stärker als in anderen Bereichen des Unternehmens ist. Auch das Rollenverständnis der IT-Abteilung musste geschärft und vermittelt werden: Sie versteht sich inzwischen mehr als Kooperationspartner für andere Bereiche denn als Leistungserbringer. So wurden zu Beginn der Digitalisierung Prozesse schnell umgesetzt, obwohl sie noch nicht vollständig auf allen Ebenen durchdacht waren. Einige dieser Herausforderungen haben bis heute Bestand, jedoch sind nach Aussage der Interviewpartner:innen alle Seiten auf einem guten Weg.

Die unternehmensweite Digitalisierung trägt nicht nur dazu bei, Prozesse schlanker zu gestalten. Sie dient auch der **Weiterentwicklung von Kompetenzen** und Qualifikationen der Mitarbeitenden auf technischer Ebene. Digitalisierung zielt zwar hauptsächlich auf die Endnutzung ab, kann jedoch auch als Bereicherung des Humankapitals angesehen werden. Hervorzuheben im Sinne der mobilisierten Ressourcen sind die vom Unternehmen nun stärker als bisher genutzten Kontakte und Netzwerke. Dabei hat der Transformationsprozess einen eher indirekten Einfluss. Wie eingangs erwähnt zielt die Digitalisierung nicht nur auf interne Prozesse ab, sondern adressiert im Zuge der Verkehrswende auch eine Reihe öffentlicher (Förder-)Projekte. Die Anträge auf Förderprojekte führen dabei zu Kooperationen mit Partnern der Wissenschaft, Wirtschaft und mit Verbänden.

Tabelle 34: Fall 3: Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen Ressourcen[b]

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
+	++	++
Förderungen der technischen Kompetenzen und Qualifikationen	Optimierung und Verschlankung von Arbeitsabläufen und Prozessen	Stärkung der Beziehungen zu Partnern der Wissenschaft, Wirtschaft und zu Verbänden

[b] ++ = sehr starker Effekt, + = starker Effekt, o = kein Effekt

6.4.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein werden zu wertvollen Kompetenzen

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona

Zum Zeitpunkt der ersten Befragungsrunde im Januar sahen die Interviewpartner:innen das Unternehmen von der Corona-Pandemie als ‚teils, teils' betroffen. Der starke Rückgang der Fahrgastzahlen führte zu einem Balanceakt. Auf der einen Seite mussten Teile des öffentlichen Nahverkehrs stark eingeschränkt werden, da die Auslastung der Fahrzeuge nicht mehr im Verhältnis zu deren Kosten stand. Auf der anderen Seite sollte ein möglichst hohes Maß an Mobilität gewährleistet werden, auch um den Fahrgästen gerade zu den Hauptverkehrszeiten die Möglichkeit zu geben, einen Mindestabstand einzuhalten. Weitreichende Änderungen an den Fahrplänen waren die Folge. Darüber hinaus führte die stark rückläufige Zahl der Fahrgäste zu sinkenden Einnahmen, die gerade im Rahmen eines Digitalisierungsprozesses dringend benötigt werden. Gerade zur Zeit des ersten Lockdowns konnte das Unternehmen durch die Einrichtung eines ÖPNV-Rettungsschirms den Fahrbetrieb jedoch weitestgehend aufrechterhalten. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews stuften die Interviewten die Betroffenheit des Unternehmens immer noch als ‚stark' ein. Die Fahrgastzahlen bleiben zwar niedrig, haben sich aber gegenüber der ersten Befragungsrunde von 30 auf 50 Prozent des Niveaus vor der Pandemie erhöht. Auch die wirtschaftliche Situation konnte durch den ÖPNV-Rettungsschirm in der Region weitestgehend stabilisiert werden, sodass das Unternehmen das Jahr 2020 glimpflich überstanden hat. Trotzdem wird es nach Meinung der Interviewpartner:innen nach der Pandemie einige Zeit dauern, bis die Fahrgastzahlen sich wieder auf dem Vor-Corona-Niveau befinden. Darüber hinaus werde es, so die Arbeitgeberseite, in den Folgejahren aufgrund der coronabedingten kommunalen Ausgaben gerade im ÖPNV-Bereich starke Verteilungskämpfe um Haushaltsmittel geben, wobei noch viel Lobbyarbeit zu leisten sei.

Zwischen den Lockdown- beziehungsweise Pandemiephasen lassen sich im Unternehmen einige Unterschiede feststellen. Ein Unterschied zwischen dem ersten und zweiten Lockdown war nach Angaben der Interviewpartner:innen die Verschärfung der Maßnahmen und Kontrollen. Nach dem ersten Lockdown im Sommer war die Erleichterung unter den Beschäftigten aufgrund der geringen deutschlandweiten Fallzahlen groß. Dies führte unter anderem zu einer gewissen Fahrlässigkeit im Umgang mit den eingeleiteten Maßnahmen bei den Mitarbeitenden. Im August, also vor dem erneuten Anstieg der bundesweiten Fallzahlen, folgte allerdings noch einmal eine Verschärfung der Maßnahmen. Unter anderem wurde der Kantinenzugang erheblich eingeschränkt. Zudem wurden Personen, die sich den verschärften Maßnahmen verweigerten, stärker als bisher sanktioniert. Nach der erneuten Sensibilisierung der Beschäftigten waren allerdings im zweiten Lockdown auch viele Maßnahmen und Prozesse bereits eingespielt. Dies führte dazu, dass die gesamte Belegschaft besser auf die erneuten Einschränkungen vorbereit war und die Akzeptanz noch einmal gesteigert werden konnte. So bot die zweite Phase die Möglichkeit, Dienstpläne noch einmal zu optimieren und gleichzeitig die Kontakte und damit das Infektionsrisiko erfolgreich zu verringern. Alles in allem konnte so die Anzahl an Corona-Infektionen im Unternehmen insgesamt sehr gering gehalten werden: Lediglich etwas mehr als 2 Prozent der Beschäftigten hatten sich seit Beginn der Pandemie mit Covid-19 infiziert. Ein Großteil der Infektionen entstand bei den Beschäftigtengruppen, die nur sehr schwer einen Mindestabstand einhalten können, wie den Fahrlehrer:innen und Fahrscheinprüfer:innen. Schwerwiegende Verläufe oder Langzeitfolgen konnten jedoch nicht beobachtet werden.

Im Außenfeld ist zum Zeitpunkt der zweiten Befragungsrunde nach Meinung der Interviewpartner:innen der Umgang der Kund:innen mit den Beschäftigten im Fahrbetrieb und in den Servicecentern zunehmend aggressiver geworden. Einige Fahrgäste scheinen durch die Einschränkungen und sich verändernden Maßnahmen gereizt zu sein, was sich in einem erhöhten

Konfliktpotenzial niederschlägt. Auch im Unternehmen ist auf kommunikativer Ebene eine Angespanntheit zu bemerken. Da das Unternehmen im Normalfall intern vergleichsweise viele kulturelle Veranstaltungen durchführt, fehlt den Beschäftigten merklich die Interaktion und der Austausch untereinander abseits vom Arbeitsalltag. Auch das Impfgeschehen wird zum Zeitpunkt des zweiten Interviews intensiv unter den Beschäftigten diskutiert. Es herrscht eine ungeduldige Stimmung gepaart mit einer hohen Erwartungshaltung an das Unternehmen, Impfdosen für die Beschäftigten bereitzustellen. Auch kritische Rufe nach Lockerungen der Schutzmaßnahmen werden lauter. Solange die Zahl der potenziell Infektionsgefährdeten höher ist als die Zahl der geimpften Personen, werden die Schutzmaßnahmen im Unternehmen bestehen bleiben.

Tabelle 35: Fall 3: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	• erhebliche wirtschaftliche Einbußen • frühzeitige kontrollierte Einführung von Schutzmaßnahmen • verstärkter Digitalisierungsschub
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	• anfängliche Fahrlässigkeit bei der Umsetzung der Maßnahmen • Verschärfung der Maßnahmen und Kontrolle der Einhaltung
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	• kaum Corona-Infektionen • sinkende Interaktionsintensität wird zum Problem • hohe Erwartungshaltung der Beschäftigten bezüglich der „Impfpriorisierung“ • hoher Kommunikationsaufwand

Insgesamt werden die Maßnahmen als geeignet bewertet, um die Krise zu überstehen und anschließend eine Rückkehr zum „Regelbetrieb“ zu gewährleisten. Durch das Zusammenspiel der Digitalisierungs- und der Corona-Maßnahmen, werden einige Neuerungen wahrscheinlich auch zukünftig Bestand haben. Zu nennen sind hier etwa die Videokonferenzen, die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden-App und – „hoffentlich“, wie die Arbeitgeberseite sagt – Teile der Hygienemaßnahmen.

Anpassungsmaßnahmen

Insbesondere wurden die in der folgenden Tabelle aufgeführten Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie genannt.

Tabelle 36: Fall 3: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene
• Überstunden der Beschäftigten wurden weitestgehend abgebaut. • Dort, wo es durchführbar war, wurde die Möglichkeit des mobilen Arbeitens wahrgenommen. • teilweise Einführung von Kurzarbeit (Aufstockung der Bezahlung auf 100 Prozent)	• Dienstpläne wurden insbesondere im zweiten Lockdown entzerrt. • frühzeitiger Einsatz von Schutzscheiben im Fahrdienst und in den Servicecentern • Abstandsmarkierungen und Absperrungen in Servicebereichen • Besprechungen werden weitestgehend durch Videokonferenzen ersetzt.	• frühzeitige Einrichtung eines Krisenstabes, um Hygienekonzepte zu erarbeiten und deren Einhaltung zu kontrollieren • frühzeitige Bereitstellung von FFP2-Masken, Desinfektionsmitteln und -tüchern • Offenhaltung der betrieblichen Kantinen • Bereitstellung von Schnelltests

Im Vergleich zur ersten Befragungsrunde wurden keine Maßnahmen zurückgefahren. Im Zuge der Arbeitsschutzverordnung wurde im Frühjahr der Bestand an Schutzausrüstung, wie FFP2-Masken, noch einmal erhöht. Zusätzlich wurden Schnelltests für die Beschäftigten bereitgestellt. Darüber hinaus wurde die Kommunikation intensiviert und es wurden gerade zum Zeitpunkt des zweiten Interviews mehr Informationen zu den aktuellen Geschehnissen rund um die Corona-Pandemie und diesbezüglichen Schutzmaßnahmen verteilt.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Seitens des Arbeitgebers und der Vertretung der Arbeitnehmer:innen besteht Einigkeit darin, dass Frauen eine besonders von der Pandemie betroffene Beschäftigtengruppe sind. Bei ihnen kommt die Doppel- beziehungsweise Dreifachbelastung aus Kinderbetreuung, Homeschooling und Arbeit besonders zum Tragen. Der Betriebsrat sieht darüber hinaus die Mitarbeitenden in den Werkstätten, die den gesamten Tag mit einer Mund-Nasen-Bedeckung arbeiten, oder die Führungskräfte, die mit einer neuen Form der „kontaktlosen“ Teamführung umgehen müssen, als sehr stark betroffen. Auch die IT-Abteilung wird als sehr stark betroffen eingestuft. Dort galt es nicht nur, die Digitalisierungsprozesse und das Alltagsgeschäft umzusetzen, sondern auch alle technischen Ad-hoc-Lösungen infolge der Corona-Maßnahmen, wie die Einrichtung der Videokonferenzanlagen und Einführung der Software, schnell und sicher umzusetzen sowie gleichzeitig das technisch einwandfreie mobile Arbeiten zu gewährleisten. Im Gespräch zeigte sich jedoch auch, dass es schwer ist, Beschäftigtengruppen als stärker oder weniger stark betroffen zu bezeichnen. Im Endeffekt ist jede und jeder Beschäftigte in ihrer und seiner täglichen Arbeit durch die Corona-Pandemie belastet. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews hatte sich diese Betroffenheit kaum geändert. Die Mitarbeitenden im Homeoffice, die gleichzeitig Kinder betreuen müssen, können nur sehr eingeschränkt oder zu ungewöhnlichen Zeiten arbeiten. Hier sehen die Beschäftigten auch die Problematik der nur unzureichend eingehaltenen gesetzlichen Ruhezeiten als schwierig zu lösen. Grundsätzlich gab der Betriebsrat darüber hinaus zu bedenken, dass beispielsweise Mitarbeitende im Veranstaltungsmanagement oder Catering durch die Corona-Pandemie zwar nicht durch eine erhöhte Belastung betroffen sind, aber seit Beginn der Pandemie nur sehr eingeschränkt bis gar nicht mehr arbeiten konnten. Diese Untätigkeit führt auch bei dieser Gruppe zu einer verstärkten psychischen Belastung. Diese lässt sich nach Angaben der Interviewpartner:innen glücklicherweise

jedoch nicht bei vielen Beschäftigten beobachten. Gerade im Hinblick auf etwaige Überlastungen kam es zu keinen größeren Vorkommnissen im Betrieb. Dennoch geht die pandemische Lage und die damit verbundene emotionale Belastung auch an den Beschäftigten dieses Unternehmens nicht spurlos vorbei.

Veränderte Kompetenzbedarfe

Grundsätzlich hat sich während der Pandemie gezeigt, dass sich weniger die Maßnahmen als vielmehr die Beschäftigten und ihre Kompetenzen als sehr hilfreich zur Bewältigung der Krise erwiesen haben. So wurde besonders das hohe Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit hervorgehoben. Zurückzuführen ist dies nach Einschätzung der Interviewten auf die Tatsache, dass sich die Mitarbeitenden sehr stark mit der eigenen Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren. Auch die technischen Kompetenzen kamen durch die Pandemie bei dem oder der einen oder anderen stärker zu Geltung und halfen die Corona-Pandemie bisher gut zu überstehen. Dies zeigte sich noch einmal besonders zum Zeitpunkt der zweiten Befragungsrunde. Die Kompetenzen im Bereich der digitalen Medien und der digitalen Kommunikation wurden noch einmal sichtbar gesteigert. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews waren viele der Tools noch neu und während technisch affine Mitarbeitende diese Tools schnell in ihren Arbeitsalltag einbauen konnten, fiel es anderen noch schwer, sich in den neuen digitalen Anwendungen und Prozessen zurechtzufinden. Dies änderte sich im Frühjahr erheblich und die Digitalisierungsmaßnahmen führten nicht nur zu einer erhöhten Effizienz, sondern auch dazu, dass digitale Tools inzwischen für die Beschäftigten Teil des Arbeitsalltags geworden sind. Nach Einschätzung der Interviewten werden sich diese neu gewonnenen Kompetenzen auch nach der Corona-Pandemie weiter verstetigen und positiven Einfluss auf das Unternehmen haben. Doch nicht nur die digitalen Kompetenzen, auch Soft Skills wurden durch die Corona-Pandemie deutlich und werden nach der Pandemie für das Unternehmen wichtig sein. Hierzu zählen die Teamführung, aber auch die Kreativität und die Offenheit für neue Prozesse.

Kompetenzfördernde betriebliche Maßnahmen

In der Zeit zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde haben sich keine neuen Bedarfe an Kompetenzen im Unternehmen hervorgetan. Daher wurden auch keine weiteren betrieblichen Maßnahmen eingeleitet. Auf Basis der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie werden allerdings zukünftig Themen wie „Zeit- und Selbstmanagement“ oder „Arbeitsabläufe im Homeoffice“ mit in die Weiterbildungsprogramme aufgenommen.

Arbeitnehmerbeteiligung

Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews zeigen sich die Auswirkungen der Kontaktbeschränkungsmaßnahmen stärker als noch zum Zeitpunkt der ersten Befragungsrunde. Gerade dem Betriebsrat fehlt der direkte Austausch zur Basis. Viele Veranstaltungen, wie unter anderem die Betriebsversammlung, konnten entweder gar nicht oder nur in digitaler Form durchgeführt werden. Ein Großteil der sehr wichtigen Interaktionen ging damit verloren. Der Betriebsrat gibt an, dass zwar auch andere Betriebsräte mit diesen Problemen zu kämpfen haben, in diesem Unternehmen hat dies jedoch aus Sicht der Vertretung der Arbeitnehmer:innen sehr große Auswirkungen, da der primäre Kanal zur Informationsvermittlung derart eingeschränkt wurde. Es zeigt sich, dass die Beschäftigten auf dem digitalen Wege weitaus seltener Probleme oder Bedarfe offen ansprechen, wie sie es zuvor in Präsenzveranstaltungen getan haben. Langfristig ist daher zu befürchten, dass sich die grundlegende Informations- und Austauschkultur im Unternehmen ändern wird. Auch der Austausch des Betriebsrates mit der Vorstandsebene in Form von Präsenzklausuren geriet durch die Verschiebung der Kommunikation auf die digitale Ebene ins Stocken. Damit kann die

Vertretung der Arbeitnehmer:innen ihrer Rolle als „Sparringspartner“ des Vorstands nicht mehr so nachkommen wie vor der Pandemie.

Digitalisierung

Vor dem ersten Lockdown wurde der Digitalisierungsgrad als ‚schwach‘ beziehungsweise ‚wenig digitalisiert‘ bezeichnet. Dank des Veränderungsprozesses wird der Digitalisierungsgrad nun als ‚teils-teils‘ angegeben. Wobei sich diese Einschätzung aus zwei Bereichen ergibt: Auf der eher administrativen Verwaltungsseite wird die Digitalisierung als ‚stark‘ beurteilt. In diesem Bereich hat die Corona-Pandemie zu einem enormen Schub geführt. Nicht nur die Ausstattung konnte sehr schnell ausgebaut werden, auch die Denkweise vieler Führungskräfte hat sich durch die Corona-Pandemie „digitalisiert“. Dies beinhaltet auch den Mut, sich neuen Systemen zu stellen und zu lernen, dass die Digitalisierung von Prozessen auch die Effizienz erhöht. Als ‚wenig digitalisiert‘ wird dagegen die eher technisch-inhaltliche Seite des Unternehmens bezeichnet. Da der gesamte ÖPNV-Bereich sich die letzten 30 Jahre in einer Phase der Restrukturierung befand, herrscht bezüglich der Digitalisierungsbemühungen ein enormer Investitionsstau. Dies betrifft nicht nur die noch vollkommen auf Papier basierende Arbeit, sondern auch die stark modernisierungsbedürftige Software in den Werkstätten, der Fahrzeugplanung oder der Wartung und Instandhaltung. Daher ist es unter anderem auch ein Ziel der Digitalisierungsstrategie, solche Bereiche hin zu einer „Predictive Maintenance“ zu entwickeln und so die betriebliche Ausstattung sowie die Prozesse zukunftsweisend und modern zu gestalten. Ein Teil dieser Strategie beinhaltet auch die Elektrifizierung des ÖPNV. So waren in den letzten Jahren erste Elektrobusse auf einigen Stadtlinien im Modelleinsatz. In den nächsten Jahren wird diese Flotte weiter ausgebaut und so der gesamte Innenstadtbereich nur noch mit Elektrofahrzeugen bedient. Somit bietet die Digitalisierung auch einen klimaneutralen Wettbewerbsvorteil.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Die temporäre Verlagerung des Arbeitsortes wurde im Unternehmen bereits vor etwa zehn bis zwölf Jahren unter dem Titel „Telearbeit“ implementiert. Zur damaligen Zeit konnten sich Mitarbeitende freiwillig dafür melden und einen Tag in der Woche mobil arbeiten. Im Zuge der Corona-Pandemie und der Arbeitsschutzverordnung hat das Thema Homeoffice eine entscheidende Rolle zur Reduzierung von Kontakten eingenommen. Zur damaligen Zeit nahmen dieses Angebot einige Kolleg:innen in Anspruch. Im Zeitraum der Befragung befinden sich etwas mehr als zwei Drittel der Beschäftigten, deren Tätigkeit dies zulässt, im Homeoffice. Dabei herrscht im Unternehmen eine geteilte Meinung über die Dauerhaftigkeit dieses Zustandes. So gibt es Kolleg:innen, die gerne dauerhaft auch nach der Pandemie von zu Hause aus arbeiten würden. Andere sehen es eher als notwendiges Übel an und würden gerne wieder an ihren Arbeitsplatz kommen. Das Unternehmen führte bereits mehrere Befragungen unter den Beschäftigten durch, um die Bedarfe der Beschäftigten im Homeoffice abzufragen. So erhielten beispielsweise alle Beschäftigten, die dies wollten, Büroausstattung wie periphere Geräte, Bürostühle und Ähnliches, um einen ergonomischeren Arbeitsplatz zu schaffen und so gesundheitlichen Spätfolgen vorzubeugen. Des Weiteren ist geplant, auch andere Modelle zur flexibleren Arbeitsplatzgestaltung, wie „Desksharing“, zu testen. Dazu soll zukünftig auch die Betriebsvereinbarung angepasst beziehungsweise erneuert werden. Das ortsunabhängigere Arbeiten der Beschäftigten verändert auch die Kommunikation untereinander. Die eingeführte Mitarbeitenden-App „Speak“ wird mittlerweile von zwei Dritteln der Beschäftigten intensiv zum Austausch und zur Abstimmung genutzt. Ebenso sind Videokonferenzen nun Teil des Alltags. Die Kommunikation hat sich somit auf eine digitale Ebene verschoben. Nach Meinung der Interviewten hat dies dazu geführt, dass eine „zufällige“ Kommunikation in Begegnungsräumen nicht mehr stattfindet und sich daher die Informationen lediglich auf die

Sachebene reduzieren. Langfristig kann dies Auswirkungen auf die unternehmenseigene Gesprächskultur haben.

6.4.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Alle Prozesse wurden durch Corona beschleunigt

Die Corona-Pandemie hat nach den ersten Einschätzungen der Interviewten einen positiven Einfluss auf den Veränderungsprozess. Aufgrund der coronabedingten dringenden Notwendigkeit, einige Prozesse unverzüglich anzugehen, konnten Maßnahmen schneller umgesetzt werden. Formale Kriterien und Bedenken wurden aufgeweicht oder auch zurückgestellt. Diese Form des Pragmatismus bei der Umsetzung einiger Projekte führte nach Aussage beider Interviewpartner:innen zu einer Beschleunigung der Prozesse. Diese Einschätzung änderte sich auch zwischen den beiden Befragungsrunden nicht. Jedoch zeigen sich erste Folgen der Beschleunigung sowohl auf der einen als auch auf der anderen Seite. Die Personalabteilung hat zum Beispiel erkannt, wie effizient die digitale Umgestaltung von Prozessen sein kann. Dies führte dazu, dass sich die Abteilung zum Ziel gesetzt hat, als reine „digitale Personalabteilung“ zu fungieren. Auch wenn der Weg dorthin noch weit ist, zeigt es, welche gedanklichen Veränderungen der Digitalisierungsschub mit sich brachte. Auf der anderen Seite zeigt sich gerade dem Betriebsrat, wie viele der schnell eingeführten digitalen Prozesse und Tools noch nicht in Betriebsvereinbarungen eingebettet und verankert sind. Daher zeigte der Digitalisierungsschub auch, welche Prozesse nun noch nachgezogen werden müssen.

6.4.4 Abschließende Bewertung: Die Kommunikation steht bei Krisen im Vordergrund

Was hat der Betrieb durch die Krise gelernt? Beide Interviewpartner:innen sind sich bei der Antwort auf diese Frage einig: Eine gute Kommunikation ist wichtig. Gerade bei sich ständig verändernden Regelungen und der fehlenden Interaktion untereinander, ist eine regelmäßige, einfache und transparente Kommunikation unabdingbar, um das Vertrauen der Beschäftigten zu stärken. Darüber hinaus ist durch die Pandemie auch klar geworden, dass das Thema Digitalisierung sehr aufwendig zu bearbeiten ist, es sich im Nachhinein jedoch ungemein lohnt, da der Effizienzgewinn sehr hoch ist. In Kombination haben die Corona-Pandemie und die Digitalisierung ebenfalls gezeigt, dass sich die Eigeninitiative und auch der Mut, sich mit neuen Prozessen auseinanderzusetzen, bei den Mitarbeitenden und den Führungskräften als Schlüsselkompetenzen erwiesen haben.

Rückblickend hätten die Interviewten kaum anders agiert, wenn sie gewusst hätten, wie lange und kräftezehrend die Corona-Pandemie werden würde. Das Unternehmen hat grundsätzlich sehr gut reagiert und immer die richtigen Schritte eingeleitet. Selbst wenn Maßnahmen sich nicht sofort als adäquat erwiesen haben, wurden Anpassungen schnell und effizient vorgenommen. In puncto Geschwindigkeit kann man sich nach Meinung der Interviewten jedoch immer verbessern. Daher wären im Nachhinein wahrscheinlich einige digitale Maßnahmen, wie die Einführung der Mitarbeitenden-App oder die Ausstattung der Beschäftigten, schneller vonstattengegangen.

Von der Politik erwarten sich die Interviewten klarere Perspektiven für eine langfristige Planung. Gerade im Hinblick auf die Schulöffnung hat es zu viele kurzfristige Änderungen gegeben, die auch die Beschäftigten sehr frustriert und belastet haben. Darüber hinaus sollte sich die Politik ernsthaft Gedanken über die grundlegende Finanzierung des ÖPNV machen und für die Zukunft lernen, dass die Fahrgeldeinnahmen nur einen kleinen Anteil der Einnahmen ausmachen. Diese zukünftige Entscheidung für die Finanzierung entscheidet auch über die regionale Daseinsvorsorge.

Infobox: Kernbeobachtungen

Die nachhaltige und zweigleisige Umsetzung der Digitalisierung verdeutlicht die hohe Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Durch die auf die Zukunft ausgerichteten (Förder-)Projekte hat das Unternehmen die Beziehungen zu Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden ausbauen können.

Eigenverantwortliches Handeln und Selbstorganisation sind die zentralen Kompetenzen der Beschäftigten, die auch dazu beigetragen haben, dass das Unternehmen vergleichsweise gut durch die Krise gekommen ist.

Die Kommunikation musste durch die Pandemie und die dezentrale Arbeitsorganisation stark erhöht werden.

Das Homeoffice wird auch nach der Corona-Pandemie fortgeführt werden.

Die Corona-Pandemie hatte auf den Veränderungsprozess positive Auswirkungen. Der Digitalisierungsprozess wurde beschleunigt.

6.5 Fall 4 – ein regionales Verkehrsunternehmen

Das Verkehrsunternehmen betreibt mit seinen 1.400 Beschäftigten das Straßenbahn- und Busnetz der Stadt. Eng an das Unternehmen angegliedert sind außerdem eine Verkehrsgesellschaft und ein lokales Schienenunternehmen. Darüber hinaus ist das Unternehmen auch als eigenständiges Beratungsunternehmen mit anderen ÖPNV-Unternehmen aus verschiedenen Ländern wie Frankreich oder Israel in Kooperationsprojekten aktiv.

Etwa 17 Prozent der Beschäftigten sind weiblich, in Führungspositionen etwa 13 Prozent. Bereits vor der Corona-Pandemie war beim Unternehmen eine steigende Beschäftigungsentwicklung festzustellen.

6.5.1 Veränderungsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie: „Open Office“ – Zusammenführung von Unternehmen an einen Standort

Bei der Bereitstellung des regionalen ÖPNV arbeitet das Unternehmen mit einigen anderen regional und lokal agierenden Unternehmen eng zusammen. Teilweise werden Verwaltungsprozesse zentral bearbeitet oder Bebauungsprojekte gemeinsam geplant und durchgeführt. Dieser enge Austausch änderte sich mit dem Wachstum der Unternehmen. Nicht nur beim betrachteten ÖPNV-Unternehmen, sondern auch bei den Schwesterunternehmen konnte im Verlauf der letzten Jahre ein stetiges Wachstum beobachtet werden. Es verringerte sich somit auch das Platzangebot für alle Mitarbeitenden und über kurz oder lang musste das Management sich daher mit der Suche nach neuen Immobilien beschäftigen. Mit den wachsenden und damit auch diverseren Strukturen hat jedoch im Laufe der Zeit auch bei den eigentlich eng zusammenarbeitenden Unternehmen ein gewisser Abgrenzungseffekt eingesetzt. Es etablierte sich bei den Unternehmen ein stärkeres eigenständiges Abteilungs- und Unternehmensdenken. Der gemeinschaftliche Arbeitsansatz geriet mehr in den Hintergrund. Bei gemeinschaftlichen Projekten wurden dagegen vorrangig Fragen der

Zuständigkeit oder Aufgabenzugehörigkeit gestellt. So entstand bereits 2016 noch vor dem geplanten Umzug die Idee, alle beteiligten Unternehmen an einem Standort zu verbinden. **Ziel** dieses Veränderungsprozesses war es, die interne Zusammenarbeit wieder zu stärken, getrennte Verwaltungsprozesse wieder etwas stärker zu zentralisieren, Abstimmungswege zu verkürzen und den Austausch unter den Beschäftigten beziehungsweise das Gemeinschaftsgefühl wiederzubeleben. Auch das Raumkonzept sollte maßgeblich verändert werden. Darüber hinaus wurde gemäß einem „Management by Walking Around" auch das Ziel verfolgt, durch die räumliche Nähe den direkten Kontakt zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden zu stärken und damit zu verbessern.

Als entscheidender **Auslöser** wurde von den Interviewpartner:innen das grundsätzlich bestehende Platzproblem benannt. Mehr Beschäftigte führten zu mehr Arbeitsplätzen, die räumlichen Kapazitäten waren allerdings begrenzt. Vonseiten der Geschäftsführung wurde der Umzugsgedanke zum Anlass genommen, die bestehenden Silostrukturen der Unternehmen aufzulösen und die Zusammenarbeit zu stärken. Bevor erste Maßnahmen der Umzüge konkretere Formen annehmen konnten, wurden in Zusammenarbeit mit einem Architekturbüro auf „Learning Journeys" Erfahrungen und Erfolgsgeschichten gesammelt, wie andere Unternehmen dieses Raumkonzept bereits erfolgreich umsetzten. Aufbauend darauf wurden die weiteren Schritte geplant. Waren zuvor Büroräume mit ein bis zwei Arbeitsplätzen die Regel, sollten am neuen Standort sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Führungskräften individuelle Großraumbüros für einen besseren Austausch untereinander sorgen. Doch nicht nur der Arbeitsplatz, auch das Arbeitsumfeld sollte verändert werden. Die Pausen- und Besprechungsräume sollten modern und einladend eingerichtet sein, ähnlich einer „Startup-Bürokultur". Bei der Gestaltung der Räume stand eine **hohe Beteiligung der Mitarbeitenden** im Vordergrund. So erhielt jeder Bereich im Rahmen eines Workshops einen bestimmten Budgetrahmen, hatte ansonsten jedoch die Möglichkeit, die entsprechenden Büros und Arbeitsplätze nach Belieben zu gestalten. Lediglich die Büroausstattung, sprich die Art des Stuhls, des Schreibtisches etc., musste auch aufgrund ergonomischer Gesichtspunkte einem gewissen Standard folgen.

Der **Betriebsrat war bereits früh in den Prozess eingebunden**. Schon zu den Learning Journeys wurde er eingeladen und hat ebenso wie die Geschäftsführung alle Bereiche in ihren Workshops begleitet und beraten. Im Zuge der Workshops und auch in der Absprache mit der Leitungsebene gab es einige Entscheidungen, die der Betriebsrat beeinflusste. Bei den baulichen Maßnahmen wies der Betriebsrat etwa auf Akustikelemente an den Wänden, Raumtrenner, Belüftungsanlagen oder ein angemessenes Platzverhältnis der Arbeitsplätze hin. Außerdem äußerte der Betriebsrat seine Bedenken dahingehend, dass sich durch die offene Raumgestaltung die Mitarbeitenden schnell überwacht fühlen könnten, da jede Person jederzeit auf Monitore der Kolleg:innen schauen könnte. Gerade in den Details hätte sich der Betriebsrat einen intensiveren Austausch mit der Geschäftsführung gewünscht. Die Zusammenarbeit der beiden Parteien wird zwar als streitbar beschrieben, erfolgt dabei jedoch immer auf eine offene und wertschätzende Art und Weise. Demensprechend hatte der Betriebsrat zwar einige Aspekte zu kritisieren, die nicht oder zu spät bedacht wurden, diese Punkte konnten aber durch entsprechende Maßnahmen oder auch die Erstellung von Betriebsvereinbarungen gelöst werden.

Auch die Beschäftigten äußerten gegenüber dem Betriebsrat und den Führungskräften einige **Bedenken bezüglich der geplanten Maßnahmen**. Das Feedback reichte dabei von konkreten Bedenken bis zu allgemeiner Sorge. So gab es auf der einen Seite ganz konkrete Anmerkungen, zum Beispiel zur störenden Lautstärke in voll besetzten Großraumbüros oder auch zur bereits angesprochenen Sorge vor Überwachung. Auf der anderen Seite äußerten einige Mitarbeitende auch allgemein ihre Bedenken gegenüber dem Gesamtkonzept von Großraumbüros und gegenüber der Zusammenlegung von Einzelbüros. Einige der Beschäftigten sind bereits seit einigen Jahren im

Unternehmen angestellt und haben sich somit bereits ein gewisses „Wohlfühlklima“ und einen bestimmten Arbeitsalltag angeeignet. Dies aufzugeben und sich neuen Formen des Zusammenarbeitens zu öffnen, ist nach Meinung der Interviewten für einige sehr schwer. Darüber hinaus kritisierten einige Bereiche, wie die Controlling- oder die Personalabteilung, dass sie mit sehr vertraulichen Informationen arbeiten und es daher auch aus datenschutzrechtlicher Sicht schwierig sei, diese Bereiche zusammenzulegen. Viele dieser Ängste und Bedenken konnten durch die Workshops und eine intensive Betreuung durch die Betriebsratsmitglieder zwar ausgeräumt werden, bei einigen noch ungeklärten Aspekten wurde sich allerdings gemeinsam darauf verständigt, es erst einmal zu versuchen und gegebenenfalls im Nachhinein Anpassungen vorzunehmen. Die Bereiche Controlling und Personal hingegen werden voraussichtlich zunächst in der bestehenden Bürokonstellation bleiben, um dort die Vertraulichkeit der Daten zu wahren.

Trotz der Bedenken bei den Beschäftigten wurden diese **im Vorfeld durch Unternehmensinformationen über die geplanten Maßnahmen informiert**. Spätestens bei den Workshops wurden die Beschäftigten wie oben beschrieben aktiv mit in die Gestaltung eingebunden. Gerade die Workshops in den Bereichen zeigten allerdings auch, welche **Herausforderungen** ein solcher Transformationsprozess mit sich bringt. Ziel der Maßnahme war unter anderem die Stärkung des Austauschs untereinander und die Stärkung des „Wir“-Gedankens. Dafür waren die Großraumbüros geplant. Überraschend für die Geschäftsführung war dann allerdings, dass sich im Workshop einige Personen Trennwände so hinstellten, dass sie wieder sehr in ihren eigenen vier Wänden zurückgezogen arbeiten würden – obwohl das Ziel der Maßnahme genau gegenteilig war. Dieses Beispiel zeigt, dass eine solche Veränderung vergleichsweise schnell in die Wege geleitet werden kann, es jedoch ein längerer Prozess ist, die Akzeptanz bei allen beteiligten Gruppen herzustellen und zu festigen. Weitere Herausforderungen, die eher die detaillierte Ausarbeitung des Konzeptes betreffen, wurden bereits angesprochen. Generell äußerte der Betriebsrat, dass es im Zuge des Transformationsprozesses vieler Gespräche bedarf, um den Beschäftigten ihre Sorgen zu nehmen und die Offenheit für diese Veränderung herzustellen.

Profitieren wird von der Umzugsmaßnahme aller Voraussicht nach vor allem die Bauabteilung. Die Bereiche der verschiedenen Unternehmen haben bereits zuvor sehr eng miteinander gearbeitet, hatten jedoch immer lange Abstimmungswege zu gehen – sowohl organisatorisch als auch physisch. Inwieweit andere Beschäftigungsgruppen und Bereiche stärker oder weniger stark von der Maßnahme betroffen sind, lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht absehen. Auch ob durch den Veränderungsprozess **innerbetriebliche Ressourcen** mobilisiert oder (weiter)entwickelt wurden, lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschätzen. Seitens des Betriebsrates wird jedoch vermutet, dass sich die direkte Beteiligung der Arbeitnehmer:innen eventuell verändern wird. Da sich die verschiedenen Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Tarifverträgen nun stärker vermischen werden und Direktionsrichtungen sowie -befugnisse noch nicht ganz klar verteilt oder vereint sind, sieht die Vertretung der Arbeitnehmer:innen hier noch eine Menge Anpassungsbedarf.

6.5.2 Auswirkungen der Corona-Krise: Von der Krise zum Normalzustand und wieder zurück

Entwicklungsphasen im Umgang mit Corona

Wie stark ist das Unternehmen von der Corona-Krise betroffen? Bei dieser Frage besteht unter den Interviewpartner:innen Einigkeit: „stark“ bis „sehr stark“ – unabhängig von der Lockdown-Phase. Während des ersten Lockdowns (März bis Mai 2020) ging die Anzahl der Fahrgäste um 80 Prozent zurück. Zu dieser Zeit war es sehr schwer, den Balanceakt zwischen Wirtschaftlichkeit und Daseinsvorsorge zu regeln. Der Fahrbetrieb wurde auf den Sonntagsfahrplan ausgerichtet, um den Betrieb weiterhin zu gewährleisten. Nicht nur auf den Betrieb, sondern auch auf die Beschäftigten

hat die Corona-Krise große Auswirkungen. Beim Fahrpersonal war gerade zu Beginn der Pandemie die Infektionsangst allgegenwärtig. Die geographische Lage machte das Unternehmen nicht nur abhängig von den Infektionszahlen in Deutschland, sondern auch von denen im Nachbarland. So war zu Beginn der Corona-Krise der Krankenstand vergleichsweise hoch. Während des ersten und zweiten Lockdowns wurden im Unternehmen keine Corona-Fälle festgestellt. Dennoch war es aufgrund des hohen Krankenstandes in einigen Teilen des Unternehmens schwer, den Betrieb aufrechtzuerhalten. Grundsätzlich war die Phase des ersten Lockdowns von mehr Unsicherheit geprägt als die zweite Phase. Nach Angaben der Interviewpartner:innen hatte sich im weiteren Verlauf die Krisenstimmung zum Normalzustand entwickelt. Das hat auf der einen Seite Vorteile, da die Erarbeitung und Durchführung von Maßnahmen nun wesentlich professioneller erfolgt. Auf der anderen Seite ist bei allen Beteiligten der Pioniergedanke in der Phase des zweiten Lockdowns verflogen und alle Beschäftigten sind der anhaltenden Pandemie und der damit einhergehenden Beschränkungen ein wenig müde. Im zweiten Lockdown führte diese Müdigkeit somit auch zu den ersten Infektionsfällen im Unternehmen, die jedoch sofort eingedämmt wurden, indem für die betroffenen Bereiche Quarantäne angeordnet wurde. Seitdem können sich alle Mitarbeitenden jederzeit freiwillig im Unternehmen auf Corona testen lassen.

Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews (Mai 2021) hat sich die Lage des Unternehmens nicht verändert. Kurzfristig erhöhten sich in einigen Bereichen die Ausgaben. Unter anderem im Bereich der Hygienemaßnahmen durch den Kauf von Masken, Desinfektionsmitteln, Trennscheiben, Selbsttests etc. Demgegenüber stehen gesunkene Einnahmen durch fehlende oder preislich reduzierte Ticketverkäufe. Mittelfristig wird sich die finanzielle Lage nach Ansicht der Geschäftsführung auch nach der Pandemie nicht entspannen. Der ÖPNV finanziert sich hauptsächlich über direkte Einnahmen wie Ticketverkäufe und über die Kofinanzierung der Kommunen. Diese haben jedoch während der Corona-Pandemie enorm viel Geld investieren müssen, sodass die Aushandlung des neuen ÖPNV-Vertrages in der Leitungsebene des Unternehmens als sehr kritisch gesehen wird. Ohne den zu Beginn der Pandemie aufgespannten ÖPNV-Rettungsschirm der Region wäre die wirtschaftliche Lage im Unternehmen noch weitaus angespannter. Während der dritten Pandemiephase gab es noch weitere Infektionsfälle, die sich teilweise in einigen Unternehmensteilen konzentrierten. In der Zeit zwischen dem ersten und zweiten Interview musste zudem ein Todesfall im Zusammenhang mit einer Corona-Infektion festgestellt werden. Diese und andere Vorfälle, zum Beispiel im familiären Umfeld von Beschäftigten, führten zu einer starken Zunahme der emotionalen Belastung der Mitarbeitenden. Dies hatte zur Folge, dass die Maßnahmen noch einmal intensiviert werden mussten und verstärkt Kontrollen durchgeführt wurden. Insgesamt sind im Unternehmen mit ungefähr 50 gezählten Fällen einer Corona-Infektion allerdings vergleichsweise wenig Fälle aufgetreten. Die überwiegende Mehrheit der erkrankten Beschäftigten konnte auch nach der Genesung mehr oder weniger normal ihrer Arbeit nachgehen. Sogenannte Long-Covid-Folgen wurden bisher nur vereinzelt festgestellt. In diesen Fällen mussten sowohl die Geschäftsführung als auch der Betriebsrat kaum tätig werden, da die Personen, die es betraf, eigenständig und selbstbewusst mit ihren individuellen Belastungsgrenzen umgingen.

Es lässt sich festhalten, dass sich die anfänglich eingekehrte Routine und Maßnahmenmüdigkeit, auch durch einige Infektionsfälle, wieder zu einer deutlicheren Aufmerksamkeit gewandelt hat.

Tabelle 37: Fall 4: Entwicklungsphasen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Entwicklungsphase	Auswirkungen
Frühphase (Ausbruch der Pandemie bis zum ersten Lockdown März 2020)	*Betroffenheit: stark* • erhebliche wirtschaftliche Einbußen • schnelle Ad-hoc-Entscheidungen • große Angst vor Infektionen bei den Beschäftigten
Pandemiephase (Frühjahr 2020 bis zum zweiten Lockdown Januar 2021)	*Betroffenheit: stark* • Verstetigung der Maßnahmen • Steigerung der Digitalisierung • Hoffnung auf Verbesserung und hohe Aufopferung bei den Beschäftigten
Hochinzidenzphase (Frühjahr 2021)	*Betroffenheit: stark* • einige Corona-Infektionen • hoher Krankenstand und hohe emotionale Belastung • Sorge um wirtschaftliche Auswirkungen

Insgesamt werden die Maßnahmen als geeignet bewertet, um die Krise zu überstehen. Die Anforderung, teilweise täglich, schnell Entscheidungen treffen zu müssen, hat das flexible Denken und Handeln jedes Einzelnen erhöht − sowohl in der Leitungsebene als auch in der breiten Belegschaft. In gewisser Hinsicht hat die Corona-Pandemie damit die Resilienz des Unternehmens gestärkt.

Als **Anpassungsmaßnahmen** an die Krise wurden insbesondere die in der folgenden Tabelle aufgeführten genannt.

Tabelle 38: Fall 4: Anpassungsmaßnahmen im Umgang mit der Corona-Pandemie

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene	Sonstiges
• Ausweitung der Grenzarbeitszeiten • Schaffung/Ausweitung des mobilen Arbeitens	• Entzerrung von Dienstplänen (insbesondere im Schichtbetrieb) • Einsatz von Schutzscheiben im Fahrdienst und in den Servicecentern • Abstandsmarkierungen und Absperrungen • Besprechungen werden weitestgehend durch Videokonferenzen ersetzt • Beschränkung des Zugangs zu Duschen und Umkleideräumen	• Einrichtung eines Krisenstabs zur Erarbeitung von Hygienekonzepten • Bereitstellung von FFP2-Masken, Desinfektionsmitteln und -tüchern • Installation von Luftumwälzungsanlagen • Umstellung der Lüftungsanlagen in den Fahrzeugen zum Schutz der Fahrer:innen • Anschaffung von Corona-Schnelltests für die Beschäftigten	• regelmäßige Informationen für die Beschäftigten in Form von Unternehmensinformationen, Bekanntmachungen und internem YouTube-Kanal • psychologische Betreuung der Beschäftigten durch den Betriebsrat • Unternehmen steht auf der Prioritätenliste für eine zeitnahe Impfung aller Beschäftigten

Die Anpassungsmaßnahmen haben sich zwischen der ersten und zweiten Befragungsrunde kaum geändert. Die Verteilung von Masken wurde noch einmal ausgeweitet. Anstelle von medizinischen Masken werden nun FFP2-Masken verteilt. Auch die Verteilung von Selbsttests wurde nicht zuletzt durch die Arbeitsschutzverordnung ausgeweitet. Jeder und jede Beschäftigte bekommt zwei Selbsttests pro Woche gestellt. Alle Mitarbeitenden, die zu Arbeitsplatz kommen, sollten sich nach Möglichkeit vor der Arbeit zu Hause testen. Auch das Homeoffice wurde verstärkt. Zudem hat sich das Unternehmen bereits auf eine Prioritätenliste beim Gesundheitsamt setzen lassen, um zeitnah mit der Impfung der Beschäftigten beginnen zu können.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Im Unternehmen gibt es einige Beschäftigungsgruppen, die besonders von der Corona-Pandemie betroffen sind. Nach Angaben der Interviewpartner:innen sind dies vor allem die Personen, die Kontakt zu Kund:innen haben. Diese Beschäftigten waren gerade in psychologischer Hinsicht stärker betroffen als andere, und wurden daher auch prioritär mit Masken, Desinfektionsmitteln und Trennscheiben ausgestattet. Aber auch andere Beschäftigungsgruppen litten unter der Pandemie. So wurden die Fahrscheinkontrollen für die ersten sechs Wochen ausgesetzt, wodurch die Fahrscheinprüfer:innen ihrer Tätigkeit nicht nachgehen konnten. Sie wurden stattdessen bei der Wagenpflege und -desinfektion eingesetzt. Auch Busfahrer:innen wurden durch verschiedene Maßnahmen geschützt. So wurde der Fronteinstieg bei Bussen gesperrt und die Lüftungssysteme angepasst, sodass die Fahrer:innen nicht den Aerosolen der Fahrgäste ausgesetzt sind. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews sind zudem die Mitarbeitenden der Bau- und Betriebshöfe einer erhöhten Belastung ausgesetzt. Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten werden durch den zwangsläufig vorkommenden engeren Kontakt und die damit verbundene Sorge einer Ansteckung erschwert. Hinzu kommt die physische Belastung durch das Tragen von FFP2-Masken bei körperlich anspruchsvollen Arbeiten. Darüber hinaus wurde die Anzahl der Beschäftigten in den Leitstellen durch die Corona-Pandemie und krankheitsbedingte Ausfälle stark dezimiert. Dies hat auch Auswirkungen auf den Fahrbetrieb. Darüber hinaus wird berichtet, dass gerade Eltern durch die Dreifachbelastung aus Kinderbetreuung, Homeschooling und Arbeit mittlerweile an ihre emotionalen Grenzen kommen.

Doch nicht nur bei diesen Beschäftigtengruppen nehmen die psychischen Belastungen weiter zu. Die Führungskräfte sind in gleichem Maße betroffen wie die Mitarbeitenden. Gerade im täglichen Miteinander ist laut den Interviewpartner:innen eine gewisse Gereiztheit festzustellen. Die soziale Interaktion wurde durch die Kontaktbeschränkungen im Betrieb auf ein Minimum reduziert. Ein Großteil der Beschäftigten, deren Tätigkeit es zulässt, arbeitet von zu Hause aus. Dadurch finden Interaktionen nur noch im reinen Arbeitskontext und meist über Videokonferenzen statt. Die enge Taktung von virtuellen Terminen ohne zwischenzeitliche Pausen wird durch die Beschäftigten als sehr belastend wahrgenommen. Gleichzeitig lässt sich eine steigende Belastung bei den Personen, die weiterhin im Büro arbeiten beobachten. Da nicht alle Arbeiten von zu Hause aus erledigt werden können und noch nicht alle Prozesse digitalisiert wurden, ist es weiterhin erforderlich, Prozesse vor Ort steuern und begleiten zu müssen. Dies verursacht eine Verlagerung der Aufgaben auf die Beschäftigten im Büro. Schlussendlich fordert die emotionale und psychische Belastung der Mitarbeitenden mittlerweile eine ebenso große Aufmerksamkeit wie die Corona-Pandemie selbst.

Veränderte Kompetenzbedarfe

Im Speziellen haben die Interviewten die hohe Opferbereitschaft und die Eigeninitiative der Beschäftigten als **soziale Schlüsselkompetenzen** im Kampf gegen die Pandemie hervorgehoben. Die IT-Bereiche waren gezwungen, schnell ein funktionierendes und stabiles System auf- beziehungsweise auszubauen, um den neuen digitalen Arbeitsalltag zu ermöglichen. Ebenso mussten

sich alle Beschäftigten, besonders die Sekretariate, schnell an die neuen Tools gewöhnen und diese beherrschen. Gerade in diesem digitalen Bereich wurden die **fachlichen** Kompetenzen erweitert. Dennoch gab es auch bei vielen Personen Anlaufschwierigkeiten, sich an die neuen technischen Gegebenheiten zu gewöhnen. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews haben sich jedoch alle neu erlernten technischen Kompetenzen bei den Beschäftigten etabliert. Hinzu kommt, dass sich der Pandemiestab nach Aussage der Geschäftsführung ein enormes medizinisches Wissen angeeignet hat. Hervorzuheben ist an dieser Stelle ebenso der Betriebsrat, der sowohl im Rahmen der Maßnahmenentwicklung für den Veränderungsprozess als auch bei der Ausarbeitung der Schutzmaßnahmen einen enormen Arbeitsaufwand leistete.

Digitalisierung

Der Stand der Digitalisierung wird vor der Pandemie als ‚teils, teils' bewertet. Während der Corona-Krise wurde die Digitalisierung jedoch schnell vorangetrieben, sodass das Unternehmen nun als ‚stark digitalisiert' bewertet wird. Die Grundlage dafür bildet der sehr starke Ausbau der IT-Infrastruktur und technischen Ausstattung der Beschäftigten. Diese reicht von Tablets, über Kopfhörer bis zu Medienboards für die technischen Zeichnungen. Dieser Fortschritt wäre vor ein paar Jahren nach Aussage der Geschäftsleitung noch undenkbar gewesen. Auch das „papierlose Büro" ließ sich weitestgehend umsetzten. Der Betriebsrat sieht aber in diesem Punkt noch einige Anpassungsbedarfe.

Veränderung der Arbeitsorganisation und Homeoffice

Im Rahmen der Maßnahmen zur Kontaktverringerung hat gerade das Thema Homeoffice einen besonderen Stellenwert eingenommen. Das Unternehmen bot seinen Mitarbeitenden bereits vor der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung Telearbeitsplätze an. Während der Pandemie wurden alle Beschäftigten, deren Tätigkeit es zuließ, dass sie von zu Hause arbeiteten, mit einem Laptop oder Tablet ausgestattet. Auch weiteres technisches Equipment, wie ein Monitor, konnte beantragt werden. Auch die technische Infrastruktur wurde ausgebaut, um allen Beschäftigten einen reibungslosen Arbeitsalltag, auch von zu Hause aus, zu ermöglichen. Einige Prozesse wurden in diesem Zusammenhang bereits digitalisiert, sodass das Ausdrucken von zusätzlichen Dokumenten entfiel. Nach Angaben der Geschäftsführung lassen sich über das Videokonferenzsystem schneller als noch vor der Pandemie kurze Ad-hoc-Termine für gemeinsame Absprachen finden. Zudem befindet sich eine Betriebsvereinbarung zum flexiblen Arbeiten in der Abstimmung. Die zeitliche und räumliche Flexibilität der Beschäftigten bringt jedoch auch Nachteile mit sich. Einige Beschäftigte haben vermehrt mit Rücken- oder Nackenproblemen zu kämpfen. Auch der individuelle Austausch und die Kommunikation abseits von Projekten hat nachgelassen. So wird eher auf Kommunikation verzichtet, als dafür extra eine Videokonferenz einzuberufen. Ebenso ist das digitale Führen in den Augen des Betriebsrates noch nicht so stark verankert, wie es sollte. Zudem sind noch nicht alle Prozesse digitalisiert, was dazu führt, dass einige Tätigkeiten zusätzlich bei den Personen konzentriert werden, die vor Ort im Unternehmen arbeiten. Grundsätzlich lässt sich noch nicht einschätzen, ob das Thema Homeoffice auch über die Corona-Pandemie hinaus weiterverfolgt wird.

Die ersatzweise Nutzung von Videokonferenzen anstelle von Vor-Ort-Besuchen wird sich auch nach der Corona-Pandemie teilweise in den Büroalltag integrieren lassen. Sowohl hohe Reisekosten, als auch aufwendige Reisezeiten werden sich so zukünftig einsparen lassen und auch Ad-hoc-Besprechungen im Betrieb sind weniger abhängig von Raumkapazitäten als vor der Pandemie. Die Art und Weise, Teams hybrid oder auch komplett digital zu führen, wird zukünftige eine große Herausforderung für die Führungskräfte sein. Zwar hat sich durch die Pandemie und das damit verbundene zeit- sowie ortsversetzte Arbeiten nach Ansicht der Geschäftsführung das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden gefestigt. Die

Vertretung der Arbeitnehmer:innen sieht jedoch noch weitere Anpassungsbedarfe, damit sich die Beschäftigten in Zukunft noch stärker wertgeschätzt und wahrgenommen fühlen. In diesem Bereich wird die Pandemie nicht nur den Arbeitsalltag, sondern auch die Unternehmenskultur verändern. Wie umfangreich diese Veränderungen ausfallen, lässt sich von den Interviewpartner:innen jedoch noch nicht abschätzen.

6.5.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Die Prozessoffenheit und Kommunikation wurde erhöht, der Transformationsprozess stockt jedoch

Nach der **ersten Einschätzung** der Interviewten im Januar lassen sich sowohl positive als auch negative Einflüsse der Corona-Pandemie auf den „Open Office"-Prozess feststellen. Auf der einen Seite hatte die Corona-Pandemie einen positiven Einfluss auf die Abstimmung und die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. Das schnelle Erarbeiten von Maßnahmen und flexible Agieren auf kommunikativer Ebene während der Pandemie hat bereits gezeigt, dass viele Aktivitäten, die zunächst nach dem Trial-and-Error-Prinzip angegangen werden, auch funktionieren können. Dies steigerte die Offenheit der Beschäftigten für den „Open Office"-Prozess. Außerdem wurde durch die regelmäßige Abstimmung untereinander zur Pandemiezeit auch die Abstimmungsintensität in anderen Prozessen und Projekten erhöht. Der negative Einfluss der Corona-Krise zeigt sich vor allem in der konkreten Umsetzung einzelner Schritte. Von der Bestellung von Büroausstattung bis zur detaillierten Absprache von Prozessen verlangsamte die Corona-Pandemie zum Zeitpunkt des ersten Interviews den gesamten Vorgang. Bis zum Zeitpunkt der Interviews konnte der eigentlich geplante Umzug noch nicht umgesetzt werden. Am ursprünglichen Umzugsplan wurde dennoch festgehalten.

Zum **Zeitpunkt des zweiten Interviews** finden die Umzugs- und Umbaumaßnahmen wie geplant statt. Die Corona-Pandemie erschwert den Umzug jedoch zusätzlich. So sind einige Büroräume nicht für die Durchführung der Schutzmaßnahmen – wie zum Beispiel mindestens zehn Quadratmeter Platz pro Beschäftigtem – ausgelegt. Darüber hinaus sind noch vereinzelte Diskussionen zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat offen, die jedoch weniger durch die Corona-Pandemie beeinflusst werden. Während der Umzugsphase hat sich bereits gezeigt, dass das Videokonferenzsystem dazu beiträgt, dass Entscheidungen auf dem kurzen digitalen Weg wesentlich schneller besprochen und gefällt werden können, als dies vorher der Fall war. Gleichwohl macht sich der psychische Einfluss der Corona-Pandemie auf die Beschäftigten auch während der Umzugsphase bemerkbar. So gibt es laut dem Betriebsrat Kritik unter den Beschäftigten, dass die Umzüge trotz der anhaltenden pandemischen Lage umgesetzt wurden.

Zur Eindämmung von Infektionen wurden bereits vor der Corona-Pandemie einige Maßnahmen umgesetzt. So sorgen im Unternehmen zum Beispiel moderne Luftumwälzungsanlagen für einen mehrmaligen Austausch der Luft in den Büros. Die Pandemie bewirkte lediglich kleinere Anpassungen, wie unter anderem dauerhaft installierte Desinfektionsmittelspender in den Waschräumen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Corona-Pandemie den Veränderungsprozess zwar verändert, in Teilen sogar verzögert hat. Diese Auswirkungen haben jedoch nichts am Grundgedanken und der Umsetzung verändert. Abschließende Aussagen dazu, wie sich die Pandemie auf den Transformationsprozess und auch auf die Unternehmenskultur nachhaltig auswirken wird, können zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht getroffen werden.

6.5.4 Abschließende Bewertung: Eine Krise ist nicht mit halber Kraft zu bestehen

Am Ende eines solchen Prozesses und einer solchen Krise sollten zwei zentrale Fragen beantwortet werden. Die erste dieser Fragen lautet: **Was hat der Betrieb aus der Krise gelernt?** Nach Meinung der Interviewten sind hier besonders der Zusammenhalt und die Solidarität zu nennen. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass alle Beschäftigten unabhängig von der hierarchischen Position im Unternehmen mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen haben. Daher ist die Bekämpfung einer Krise nach Angaben der Interviewpartner:innen nur durch eine transparente und offene Kommunikation auf Augenhöhe zu bewältigen. Des Weiteren ist allen Beteiligten klargeworden, dass solch eine Krise nicht nur mit halber Kraft bewältigt werden kann. Es erfordert eine Menge Durchhaltevermögen und ein hohes Maß an Opferbereitschaft. Dies gilt sowohl in Bezug auf die zu erbringenden Arbeitsstunden als auch in Bezug auf die Kompromisse, die aufgrund der fehlenden Zeit eingegangen werden müssen. Beispielsweise gab die Vertretung der Arbeitnehmer:innen an, dass vom Betriebsrat so viel Unterstützungsarbeit in sehr kurzer Zeit geleistet wurde, dass regulatorische Arbeiten, wie die gleichzeitige Ausarbeitung von neuen Betriebsvereinbarungen, zwangsläufig in den Hintergrund rückten. Letztere müssen nun zeitnah ausgehandelt werden, um dem Veränderungsprozess auch eine regulatorische Grundlage zu geben. In der Erkenntnis, solche Prozesse auch in Krisenzeiten nicht aus den Augen zu verlieren, besteht für das Unternehmen ein weiterer wichtiger Gewinn.

Die zweite bedeutsame Frage mit Blick auf den Umgang des Unternehmens mit Prozess und Krise lautet: **Was hätte der Betrieb rückblickend anders machen können?** In Bezug auf die Schutzmaßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie sind sich die beiden Befragten einig, dass das Vorgehen kaum geändert worden wäre, hätte man bereits vor der Pandemie von deren Ausmaß und Dauer gewusst. Alle Maßnahmen seien gut umgesetzt und transparent an die Beschäftigten kommuniziert worden. Im Nachhinein gaben beide Interviewte jedoch an, dass einige Maßnahmen vielleicht noch etwas schneller umgesetzt und eventuell noch etwas strenger hätten kontrolliert werden können. In Bezug auf den Veränderungsprozess gab der Betriebsrat an, dass er den Umzug noch um ein halbes Jahr verschoben hätte, wenn die Dauer und Intensität der Pandemie von vornherein bekannt gewesen wäre.

Zum Abschluss wurden ebenfalls **Erwartungen an die Politik** formuliert. Die Interviewpartner:innen gaben an, dass zukünftig in Krisensituationen eine schnellere und pragmatischere Umsetzung von Regelungen erfolgen müsse. Zu Beginn der Pandemie sei dies sehr gut mit dem ÖPNV-Rettungsschirm praktiziert worden. In der Hochinzidenzphase habe dies jedoch nachgelassen. Darüber hinaus bemängelten die Befragten die uneinheitlichen Regelungen und Verordnungen für verschiedene Bundesländer beziehungsweise Regionen. Diese hätten nicht nur zu Frust bei den Kund:innen geführt, sondern auch die Anpassung der unternehmensinternen Maßnahmen massiv erschwert. Auch die Digitalisierung der Schulen und die und Unterstützung ebendieser wurden als unzureichend angesehen.

Infobox: Kernbeobachtungen

Wirtschaftlich ist das Unternehmen durch die stark zurückgegangenen Fahrgastzahlen stark betroffen.

Die Akzeptanz des Veränderungsprozesses war und ist eine große Herausforderung bei der Einführung.

Die Beschäftigten haben viele Maßnahmen akzeptiert und zeigten während der Pandemie ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Opferbereitschaft, um den Betrieb in einer pandemiegeplagten Region aufrechtzuerhalten und das Unternehmen durch die Krise zu führen.

Gerade in der Hochinzidenzphase der Pandemie erreichen die Mitarbeitenden ihre psychischen und emotionalen Belastungsgrenzen.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess zeigen sich in ambivalenter Form: Die Akzeptanz der Beschäftigten wurde gesteigert, die Prozesse jedoch stark verlangsamt.

6.6 Fazit

Im Median sind in den betrachteten Unternehmen etwa 2.250 Personen beschäftigt. Der Anteil der Frauen liegt bei den Unternehmen zwischen 17 und 22 Prozent. Der Anteil der Frauen in der Führungsebene ist mit 13 bis 25 Prozent etwas unter dem bundesdeutschen Durchschnitt (29 Prozent in 2019). In Fall 3 (Rechtsform AG) ist der Vorstand zum Stichtag 1. Juni 2021 vollständig mit Frauen besetzt. Weitere gleichstellungsrelevante Aspekte zu den Veränderungsprozessen wurden während der Interviews nicht erörtert.

Transformationsprozesse vor und während der Corona-Pandemie
Die Fallbeschreibungen zeigen sehr unterschiedliche Veränderungsprozesse. In Fall 1 wurde bereits vor der Corona Pandemie ein Feedback- und Steuerungsprozess erfolgreich eingeführt. Fall 2 und Fall 4 veränderten ihre Aufbauorganisation in unterschiedlicher Weise. In einem Fall wurde ein Bereich (Fall 2), im anderen Fall die Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmensteilen durch einen neuen Standort verändert. Der dritte Fall konzentrierte sich auf die Einführung einer Digitalisierungsstrategie. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die beschriebenen Transformationsprozesse alle durch eine sehr hohe Komplexität auszeichnen. Demensprechend robust und wenig anfällig zeigten sich diese Prozesse bei dem Einfluss der Corona-Krise.

In allen Fällen führte die Corona-Pandemie zu einer Beschleunigung von Digitalisierungsprozessen. Im Fall 3 hatte dies unmittelbare verstärkende Auswirkungen auf den Veränderungsprozess. Teilweise wurden bei Prozessschritten Pro- und Contra-Argumente schnell gegeneinander abgewogen, um dann unmittelbar mit der Einführung zu beginnen, wie zum Beispiel bei der Wahl des Videokonferenzsystems. Auch in Fall 2 sorgte der durch die Pandemie hervorgerufene Digitalisierungsschub zu einer Veränderung des Transformationsprozesses. Digitalisierungsschritte, deren Einführung erst zu einem späteren Zeitpunkt geplant waren. Darüber hinaus wurde die Bereitschaft bei den Mitarbeitenden gestärkt, neue Systeme oder Prozesse anzunehmen. Dies zeigte sich ebenfalls in Fall 4, bei dem die anfängliche Skepsis der Beschäftigten gegenüber dem Veränderungsprozess in Teilen dadurch aufgelöst werden konnte, dass die Pandemie die

Mitarbeitenden zwang neue Prozesse zunächst umzusetzen und im Nachhinein anzupassen. Der Prozess der Zusammenführung von Unternehmen an einem Standort wurde durch die Pandemie jedoch teilweise gebremst. So mussten einige Lieferungen, bzw. Umzugstermine verschoben werden.

Tabelle 39: Typen von Transformationsprozessen

	Fall 1	**Fall 2**	**Fall 3**	**Fall 4**
Betrachteter Veränderungsprozess	Erfolgsdialoge	„Admin 4.0" – Umstrukturierung der Personal-abteilung und ihrer Aufgabengebiete	Umsetzung einer unternehmens-weiten Digitali-sierungsstrategie	„Open Office" – Zusammenfüh-rung von Unternehmen an einen Standort
Art des Transformations-prozesses	Änderungen in der Ablauforganisation einer Organisation sowie personal-bezogene Änderungen	Änderungen in der Aufbauorganisa-tion einer Organisation	Änderungen in der Ablauforganisation einer Organisation (speziell IT-bezogene Änderungen)	Änderungen in der Aufbauorganisa-tion einer Organisation
Einfluss der Pandemie	kein Einfluss	Verändert (gerade Digitalisierungs-schritte wurden überdacht)	Verstärkend (schnellere Umsetzung bei der Einführung von Prozessen und Hard-/Software)	Teilweise bremsend (Prozessschritte mussten verschoben werden, andere wurden lediglich überarbeitet)

Im Rahmen der Transformationsprozesse zeigte sich, dass diese auch einen Beitrag zur (Weiter-) Entwicklung einiger Ressourcen im Betrieb lieferten. Daher lassen sich die Veränderungsprozesse auch als besonders förderlich zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen beurteilen.

Tabelle 40: Beitrag der Transformationsprozesse zur (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen Ressourcen[c]

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Humankapital	+	+	+	O
	Weiterentwicklung der Teamfähigkeiten (auch durch teambildende Maßnahmen)	(Weiter)-Entwicklung von Kompetenzen in der Personalarbeit	Förderungen der technischen Kompetenzen und Qualifikationen	
Strukturkapital	++	+	++	+
	Optimierung von Arbeitsabläufen	Optimierung und Beschleunigung von Prozessen in der Personalabteilung	Optimierung und Verschlankung von Arbeitsabläufen und Prozessen	Restrukturierung und Zentralisierung von Verwaltungsabläufen
Beziehungskapital	+	O	++	O
	positiver Einfluss des internen Programms auf die Kooperation mit Aufgabenträgern		Stärkung der Beziehungen zu Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden	

[c] ++ = sehr starker Effekt, + = starker Effekt, o = kein Effekt

Andersherum trugen auch einige bereits bestehende Ressourcen dazu bei, dass die Transformationsprozesse reibungslos verliefen. Andere Ressourcen stellten zunächst ein Hindernis bei der Einführung der Veränderungsprozesse dar.

- Fall 1: Das Unternehmen zeichnet sich durch ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit und nachhaltigem Prozessmanagement aus. Der eingeführte Veränderungsprozess trägt dazu bei, die Mitarbeitenden stärker als bisher an unternehmerischen Prozessen zu beteiligen. Dass diese Einführung nahezu reibungslos zu bewältigen war, lässt sich zu großen Teilen der Offenheit und Loyalität der Beschäftigten zuschreiben. Bereits während der Pilotphase des Veränderungsprozesses fanden sich schnell einige Mitarbeitende und Bereich, die ebenfalls am Pilotprozess teilnehmen wollten. Auch während der Corona-Pandemie wurde diese Offenheit und der Zusammenhalt in der Belegschaft deutlich. Das Unternehmen kann als krisenfest und innovativ bewertet werden. Hürden zeigten sich lediglich in der noch schwach ausgeprägten IT-Infrastruktur (z. B. uneinheitliche Software- und Betriebssystemausstattung). Die Pandemie führte zwar dazu, dass die Digitalisierung des Unternehmens vorangetrieben werden konnte, offenbarte aber auch Schwachstellen, deren Auflösung zu einer weiteren Stärkung der Resilienz führen könnte.
- Fall 2: Das Unternehmen führte stringent eine für das Unternehmen neue Form der Personalarbeit ein. Dass innerhalb dieser neuen Strukturen auch sehr schnell damit begonnen werden konnte ein neues „Mindset“ einer innerbetrieblichen Serviceeinheit aufzubauen, ist zu großen Teilen der breiten Fachkompetenz der betroffenen Beschäftigten geschuldet. Diese konnten nicht nur ihre Arbeit in einer neuen Struktur wiederaufnehmen, sondern dieses

zusätzlich auch noch steigern (Säule „Kompetenzcenter“ des Modells). Somit konnte die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden. Hinzu kommt, dass das Unternehmen schlicht zu einen der größten der Branche zählt. Die vorhandenen Strukturen und damit verbundenen Möglichkeiten der Umsetzung neuer oder der Pandemie angepasster Services, lässt das Unternehmen resilient und innovativ auf Krisen reagieren.

- Fall 3: Die nachhaltige und zweigleisige Umsetzung der einer Digitalisierungsstrategie zeigt in diesem Unternehmen die hohe Innovationsfähigkeit. Durch die auf die Zukunft ausgerichteten (Förder-)Projekte, die voll und ganz von der Region unterstütz werden, hat das Unternehmen die Beziehungen zu Wissenschaft, Wirtschaft und Verbänden ausbauen können. Zeitgleich leistet das Unternehmen mit dieser Herangehensweise jetzt bereits einen sehr hohen Beitrag zur zukünftigen Klimaneutralität des Verkehrs. Intern wird die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie allerdings durch den Mangel an Beschäftigten in der IT-Abteilung erschwert. Dieser Mangel wird jedoch sowohl im Rahmen des Transformationsprozesses, als auch während der Pandemie durch das eigenverantwortliche Handeln und die Selbstorganisation der Beschäftigten wettgemacht.
- Fall 4: Die Akzeptanz des Veränderungsprozesses bei den Beschäftigten war und ist eine große Herausforderung bei der Einführung. Diese Skepsis an der Wirksamkeit des Transformationsprozesses ließ sich zwar durch eine gute Kommunikation und einen sehr aktiven Betriebsrat zum größten Teil auflösen, dennoch erschwerte es die Umsetzung. Im Gegensatz waren die gute Kooperation zu den Schwesterunternehmen und die sehr gute Verfügbarkeit von geeigneten Büroflächen Aspekte, die den Transformationsprozess erleichterten. Gerade in Städten ist bezahlbarer Büroraum rar. Hier hatte das Unternehmen bereits sehr früh die Weichen gestellt. Mit der Zusammenführung aller Partnerunternehmen an einem Standort und durch die verkürzte Abstimmungs- und Entwicklungszyklen kann die Innovationsfähigkeit des Unternehmens weiter gesteigert werden.

Tabelle 41: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen[d]

	Fall 1	**Fall 2**	**Fall 3**	**Fall 4**
Humankapital	+	+	-	-
	Offenheit für neue Prozesse	vorhandene Fachkompetenz	Personalmangel in der IT-Abteilung	Skepsis bei den Beschäftigten
Strukturkapital	-	+	o	+
	(zunächst) schwach ausgeprägte Digitalisierungs-infrastruktur	Größe des Unternehmens		Verfügbarkeit von geeigneten Flächen
Beziehungskapital	O	o	+	+
			Austausch mit und Rückhalt in der Region	Austausch mit den Schwesterunternehmen

[d] + = positiver Einfluss, - = Hindernis, o = kein Einfluss

Anpassungsmaßnahmen und Ressourcen beim Umgang mit der Pandemie

Bei den Anpassungsmaßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie zeigte sich, dass die vier Unternehmen alle ähnliche Ansätze verfolgten, die sich als zielführend erwiesen haben, um die Krise zu überstehen.

Mit Maßnahmen wie Kurzarbeit, Entzerrungsdienstplänen, der Ausweitung von mobiler Arbeit oder der starken Reduzierung des Kontakts zu Kund:innen konnte im ersten Fall dazu beigetragen werden, den Betrieb stabil weiterzuführen. Bei allen Unternehmen wurde außerdem das mobile Arbeiten eingeführt beziehungsweise erweitert, um ein zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen. Auch bei den Maßnahmen zur Kontaktverringerung verfolgten die Unternehmen ein einheitliches Vorgehen. Dienstpläne wurden entzerrt, um Kontakte zu vermeiden. In den Fahrzeugen und Servicecentern wurden Trennscheiben eingesetzt, um die Beschäftigten zu schützen. Auch Videokonferenzen sind nun Teil der täglichen Arbeit. Alle Unternehmen installierten zur Erarbeitung der Konzepte einen Pandemie- beziehungsweise Krisenstab. Außerdem wurden die Beschäftigten mit FFP2-Masken und Desinfektionsmitteln versorgt. Gerade während des ersten Lockdowns wurden die Fahrzeuge zusätzlich durch freigewordenes Personal desinfiziert. Ab der dritten Phase wurden in allen betrachteten Unternehmen Selbsttests verteilt.

Im Verlauf der Pandemie mussten die Unternehmen keine Maßnahmen anpassen. Die geringe Anzahl an infizierten Beschäftigten in den Unternehmen lässt zudem den Schluss zu, dass sich die Maßnahmen bewährten, um die Beschäftigten umfassend vor der Pandemie zu schützen.

Tabelle 42: Gemeinsamkeiten der umgesetzten Anpassungsmaßnahmen

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene	Sonstiges
• Schaffung/Ausweitung des mobilen Arbeitens	• Entzerrung von Dienstplänen (insbesondere im Schichtbetrieb) • Einsatz von Schutzscheiben im Fahrdienst und in den Servicecentern • Abstandsmarkierungen und Absperrungen • Besprechungen werden weitestgehend durch Videokonferenzen ersetzt	• frühzeitige Einrichtung eines Pandemiestabes, um Hygienekonzepte zu erarbeiten und die Einhaltung dieser zu kontrollieren • Bereitstellung von FFP2-Masken, Desinfektionsmitteln und -tüchern • Reinigung und Desinfizierung der eingesetzten Verkehrsmittel durch zusätzliches Personal	• Verteilung von Selbsttests (zwei pro Woche pro Mitarbeiter:in)

Die Transformationsprozesse haben dazu beigetragen, dass die innerbetrieblichen Ressourcen weiterentwickelt beziehungsweise sogar neu aufgebaut werden konnten. Gerade in Hinblick auf die sozialen Kompetenzen wurden von allen Interviewten die Fähigkeiten der Beschäftigten hervorgehoben. So waren das Durchhaltevermögen und die Selbstorganisation der Mitarbeitenden wichtige Kompetenzen im Kampf gegen die Pandemie. Jedoch stießen auch in allen betrachteten Fällen die Beschäftigten, gerade die mit betreuungspflichtigen Kindern, nach einer gewissen Zeit an ihre Grenzen. Dabei zeigten sich jedoch auch Eigenverantwortlichkeit, Kreativität und Selbstorganisation als zentrale Fähigkeiten der Beschäftigten zum erfolgreichen Überwinden der Corona-Krise. Es kristallisierten sich darüber hinaus die hohe Opferbereitschaft und die Eigeninitiative der Beschäftigten als Schlüsselkompetenzen im Kampf gegen die Pandemie heraus. Gerade während des zweiten Lockdowns zeigte sich einerseits ein sehr professioneller Umgang mit den Maßnahmen, gerade vor dem Hintergrund der sich eingeschlichenen Corona-Müdigkeit. Im Bereich des Humankapitals konnten demnach sowohl fachliche als auch soziale Fähigkeiten weiterentwickelt werden. In Bezug auf das Strukturkapital konnte die Unternehmen dank der

laufenden Veränderungsprozesse Abläufe optimieren: Bürokratie wurde abgebaut und Prozesse wurden modernisiert. In diesem Kontext hat der Digitalisierungsschub einen großen Anteil an der Optimierung. Auf das Beziehungskapital hatte nur ein Transformationsprozess größeren Einfluss.

„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

Über alle Unternehmen hinweg zeigte die Corona-Pandemie, dass eine gute Kommunikation mit den Beschäftigten ein wichtiges Mittel zum Überstehen der Krise ist. Denn es lässt sich beobachten, dass sich Maßnahmen leichter durchsetzen lassen, wenn das Vertrauen der Beschäftigten in das Unternehmen hoch ist. Auch wurde einigen Unternehmen durch die Corona-Krise bewusst, wie effizient, aber auch aufwendig Digitalisierungsprozesse sein können (Fall 3). In Fall 1 zeigte sich, dass das gegenseitige Vertrauensverhältnis einen hohen Einfluss auf die erfolgreiche Bewältigung der Corona-Pandemie hatte. Die Führungskräfte vertrauen Ihren Beschäftigten und ermutigen sie, sich bis zu einem gewissen Grad selbst zu organisieren. Dies führte dazu, dass sich die Mitarbeitenden auch auf Veränderungen, wie den Transformationsprozess, aber auch die Schutzmaßnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie, einließen. Klar geworden ist jedoch auch, dass rückblickend betrachtet die Ausmaße der Pandemie noch unterschätzt wurden und es mehr Kraft und Ressourcen brauchte, als zunächst angenommen (Fall 2 und Fall 4). Zusammenfassend wurde die Resilienz der Unternehmen nachhaltig verbessert. Nicht nur, dass die Unternehmen nun einen weit höheren Stand der Digitalisierung besitzen, als vor der Pandemie erwartet, der Erfahrungsgewinn war für alle Beteiligten auch sehr groß.

Von der Politik erwarten die Unternehmen eine stärkere Beachtung des ÖPNV in seiner Funktion für die Daseinsvorsorge. Auf Grundlage einer nachhaltigen Finanzierungsstruktur könnten die Unternehmen auch längerfristig neue Services, z. B. im Rahmen der klimaneutralen Mobilität, planen (Fall 3). Dies funktioniere langfristig jedoch nicht, wenn die Finanzierung und die Ausrichtung des ÖPNV von Wahlkampfphasen oder von der politischen Ausrichtung der jeweils regierenden Partei abhängig sind (Fall 2). Die Pandemie hat den Unternehmen darüber hinaus gezeigt, dass das föderale System bei der Erarbeitung von Maßnahmen im ÖPNV-Bereich mehr Verwirrung erzeugt als aufgelöst hat. Hier wünscht man sich zukünftig eindeutigere, transparente und einheitliche Regelungen.

Tabelle 43: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
„Lessons Learned“	• hohe Loyalität der Beschäftigten • einfache Kommunikation • Digitalisierung muss verstärkt werden	• mobiles Arbeiten ist effizient • wichtig, bei den Beschäftigten Vertrauen zu schaffen • Veränderungen lassen sich schnell realisieren	• gute Kommunikation ist wichtig • Digitalisierung ist aufwendig, lohnt sich jedoch • Eigeninitiative und Mut, neue Prozesse zu erproben, sind Schlüsselkompeten zen	• eine Krise erfordert viel Durchhaltevermö-gen • Regelungen sollten bei Ad-hoc-Entscheidungen nicht aus den Augen verloren werden
Erwartungen an die Politik	• Überdenken des Föderalismus • einfache Kommunikation • einheitliche Regelungen	• Bekenntnis zum ÖPNV als Daseinsvorsorge, nicht als Wahlkampfthema • transparente und dauerhafte Entscheidungen	• klare Perspektiven, damit Unternehmen auch mittelfristig planen können • Überarbeitung der zukünftigen grundsätzlichen Finanzierung des ÖPNV	• schnellere und pragmatischere Umsetzung von Regelungen • einheitliche Regelungen • Digitalisierung von Schulen

7. Einzelhandel

Zusammenfassung

In dieser Fallstudie werden die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf betriebliche Transformationsprozesse in Unternehmen aus dem Einzelhandel untersucht. Im Mittelpunkt stehen vier verschiedene Unternehmen, ihre zentralen Veränderungsprojekte der letzten Jahre und ihr Umgang mit der Corona-Pandemie. Zur Analyse dieser Fragestellungen wurden in einem Fallstudiendesign in den Betrieben jeweils zwei leitfadengestützte Interviews sowohl mit der Arbeitgeber-, als auch mit der Arbeitnehmerseite in zwei Runden (Dezember 2020 bis Februar 2021 sowie April 2021 bis Mai 2021) geführt.

a) Die vier Transformationsprozesse

Im **ersten Fallbeispiel** (international tätiges Einzelhandelsunternehmen) wird der **Aufbau einer zentralen Personalabteilung** beschrieben. Vor Beginn des Transformationsprojektes existierte am Standort der Konzernzentrale eine Personalabteilung, die sowohl konzeptionell-strategisch für alle Länder arbeitete als auch als operative Personalabteilung für die Zentrale fungierte. Im Verlauf des Veränderungsprozesses wurde diese dann in zwei Abteilungen unterteilt, die sich nur jeweils einer der beiden Kernaufgaben widmet.

Generell waren alle Betroffenen bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses von dessen Sinnhaftigkeit überzeugt. Auch wenn es wenig direkte Einbindung der Mitarbeitenden gab, erfolgte die Information der Beschäftigten durch Vorstand und Führungskräfte transparent und umfassend. Für viele Mitarbeitende war die Ausdifferenzierung der beiden Personalabteilungen eine Chance, sich stärker auf die eigenen Stärken und Interessen zu konzentrieren, auch wenn dies unter Umständen ein Verlust an Aufgaben- und damit auch Kompetenzvielfalt bedeutete. Geholfen hat hierbei vor allem eine hohe Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten.

Der Betrieb ist insgesamt relativ stark von der Corona-Krise betroffen, auch wenn Beschäftigung und Umsatz stabil geblieben sind. Der zuvor bereits umgesetzte Aufbau der zentralen Personalabteilung hat sich bislang als notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Krise in dieser Abteilung erwiesen. Mit Ausbruch der Pandemie war diese bereits stabil genug, Prozesse und Zuständigkeiten waren geklärt und die Teams eingespielt. Die Maßnahmen, die der Betrieb bereits im ersten Lockdown festgelegt hat, konnten auch in der neuen Personalabteilung schnell umgesetzt werden. Insbesondere die Regelungen zu flexiblen Arbeitszeiten und -orten gehen mit einer höheren Produktivität einher, fördern eine vertrauensvolle Unternehmenskultur und werden bereits als Teil eines neuen Regelbetriebes gesehen. Wie beim Aufbau der zentralen Personalabteilung erscheinen den Interviewten auch bei der Bewältigung der Corona-Krise weniger fachliche Kompetenzen als vielmehr soziale und personale Kompetenzen der Beschäftigten wie beispielsweise eine große Veränderungsbereitschaft von Bedeutung.

Der durch die Expansion des Unternehmens ausgelöste Prozess der **Flexibilisierung von Kommunikations- und Arbeitsstrukturen** im **zweiten Fallbeispiel** (Outdoorbekleidungsunternehmen) beinhaltete im Wesentlichen zwei Maßnahmen: die Erneuerung der technischen Infrastruktur, inklusive einer Ausstattung der Arbeitsplätze mit mobilen Endgeräten (Laptops), und den Aufbau einer digitalen Lernplattform für unternehmensinterne Schulungen. Die Berücksichtigung der Belange der Beschäftigten erfolge über eine kontinuierliche Einbindung des Betriebsrats. Auch wenn weiter keine strukturelle Partizipation der Mitarbeitenden stattfand, war kein Widerstand zu

beobachten. Betriebsvereinbarungen, transparente Informationen und das individuelle Eingehen auf Bedenken werden hierfür als Gründe gesehen. Die Einbindung des Betriebsrats sowie die offene und innovative Unternehmenskultur haben wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen, insbesondere der digitalen Schulungen, beigetragen.

Das Unternehmen wird sehr stark von der Corona-Krise getroffen. Während der beiden Lockdowns sind die Filialen geschlossen und viele Artikel des Sortiments werden in geringerem Umfang nachgefragt. Die Beschäftigten sind auf unterschiedliche Weise betroffen: Mitarbeitende des Vertriebs müssen in Kurzarbeit gehen oder arbeiten unter erschwerten Arbeitsbedingungen, die Beschäftigten der Verwaltung und des Online-Vertriebs arbeiten (nahezu) ausschließlich im Homeoffice. Die getroffenen Maßnahmen werden jedoch als hilfreich bei der Bewältigung der Corona-Krise eingeschätzt. Ebenso werden vor allem die sozialen Kompetenzen, wie Einfühlungsvermögen der Führungskräfte, als bedeutsam angesehen. Ein höherer Anteil an mobiler Arbeit soll auch hier Teil eines neuen Regelbetriebs werden. Die Corona-Krise hat den Veränderungsprozess stark vorangetrieben. Zugleich haben die Maßnahmen des Veränderungsprozesses zur Krisenbewältigung beigetragen.

Der **Umzug eines Textileinzelhandelsunternehmen in neue Geschäftsräume** wird im **dritten Fallbeispiel** beleuchtet. Zu Beginn des Transformationsprojektes wurden zunächst externe Dienstleister zur Raumkonzeptentwicklung beauftragt. Im weiteren Verlauf werden dann auch die Mitarbeitenden bei der Optimierung des innenarchitektonischen Konzeptes einbezogen.

Mit dem Auftreten der Pandemie waren die beiden Geschäftsführer mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert: Die kleinere Filiale musste geschlossen werden und die Neueröffnung des Hauptgeschäftes in den neuen Geschäftsräumen um ein halbes Jahr verschoben werden. Dennoch konnte der Umzug auch aufgrund der Planungs- und Organisationskompetenz einer Mitarbeiterin reibungslos umgesetzt werden. Direkt nach der Neueröffnung musste das Geschäft jedoch wegen des erneuten Lockdowns gleich wieder geschlossen werden; bis heute ist die Zukunft des Unternehmens unklar, die finanziellen Rücklagen sind aufgebraucht. Dennoch werden im Interview auch positive Aspekte hervorgehoben: Die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern verläuft beispielsweise relativ positiv. Die Corona-Krise hat den Veränderungsprozess in jeder Hinsicht stark behindert; es ist unklar, inwieweit die angedachten Ideen und Konzepte für das Unternehmen in den neuen Geschäftsräumen perspektivisch umgesetzt werden können.

Das **vierte Fallbeispiel** schildert die **Einrichtung eines neuen Onlineshops** einer großen Buchhandlung. Die Geschäftsführung initiierte bereits 20 Jahre zuvor den Aufbau eines Onlineshops, der im Verlauf kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Anfang 2019 erfolgte dann ein Auftrag an einen IT-Dienstleister, der eine komplett neue Benutzeroberfläche entwickeln sollte. Zentrale Herausforderungen bei der Umsetzung waren die Verknüpfung des Onlineshops mit dem Warenwirtschaftssystem, die Gestaltung des Layouts und der Aufbau der verschiedenen Funktionen. Die Umsetzung erfolgte dann jedoch relativ reibungslos, was darauf zurückgeführt wird, dass das Unternehmen bereits seit vielen Jahren mit dem beauftragten IT-Dienstleister zusammenarbeitet, über ein sehr gutes Netzwerk in der Region verfügt und im engen Austausch mit Buchhandlungen ähnlicher Größenordnung steht. Von den Auswirkungen der Pandemie ist das Unternehmen allerdings stark betroffen, während der beiden Lockdowns muss der stationäre Verkauf eingestellt werden, viele Beschäftigte aus dem Verkauf gingen in Kurzarbeit. Dennoch gelang es dem Unternehmen, den Kund:innenkontakt in dieser Zeit durch verschiedene Maßnahmen (z. B. Videoberatung, Verkaufsempfehlungen) zu halten. Auch der Onlineshop wurde sehr viel stärker angenommen als erwartet. Dieser Erfolg wird allerdings als zweischneidiges Schwert wahrgenommen: Aus Sicht der Geschäftsführung kann der Onlinehandel dauerhaft nur als Ergänzung

zum stationären Geschäft gesehen werden. Da die mit dem Versand der Ware verbundenen Kosten sehr hoch sind, erweist sich der Verkauf über den Onlineshop als nicht rentabel.

b) Fallvergleich

Neben einer Beschreibung der einzelnen Fälle werden zum Ende dieses Berichts auch einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet:

Hohe Motivation und Beteiligung der Beschäftigten in den Transformationsprozessen
Fallübergreifend hinweg zeigt sich zunächst, dass sowohl die Motivation der Beschäftigten als auch ihre Einbindung in die Transformationsprozesse hoch sind. Widerstände werden kaum beobachtet. Dies lässt sich vermutlich insbesondere durch die Tatsache erklären, dass mit den durchgeführten Projekten keine starken Nachteile für die Beschäftigten verbunden waren und kein Abbau von Arbeitsplätzen drohte.

Humankapital als zentrale Ressource bei der Bewältigung der Transformationsprozesse und der Corona-Pandemie
Die Ressourcen, die während des Transformationsprozesses aktiviert und weiterentwickelt wurden, zeigen sich auch beim Umgang mit der Corona-Krise als hilfreich. Dabei wird fallübergreifend die Bedeutung der Ressourcen aus dem Bereich Humankapital – insbesondere die sozialen und personalen Kompetenzen der Mitarbeitenden – betont. Eine besondere Rolle spielt die große Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Aber auch Selbstmanagement und Eigeninitiative werden fallübergreifend als zentral herausgestellt. Spezifische Fachkompetenzen treten demgegenüber eher in den Hintergrund, sind aber durchaus auch erfolgskritisch. Die beiden kleineren Unternehmen betonen darüber hinaus die Bedeutung von externen Netzwerken (Beziehungskapital), während die beiden großen Unternehmen weniger abhängig von Dritten erscheinen. Sowohl das Textileinzelhandelsunternehmen als auch die Buchhandlung eint darüber hinaus die Tatsache, dass hier einzelne Mitarbeitende durch Eigeninitiative und Kompetenzen, die über die eigentliche Arbeitsplatzbeschreibung hinausgehen, nahezu Schlüsselpositionen für das Gelingen der Veränderungsprojekte einnehmen.

Betroffenheit durch die Corona-Pandemie
Die Rahmenbedingungen während der Pandemie sind für die hier im Fokus stehenden Betriebe sehr unterschiedlich: So kann das international tätige Einzelhandelsunternehmen zu den Krisengewinnern gezählt werden, was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass alle Filialen durchgängig geöffnet bleiben durften und entsprechend hochfrequentiert wurden: Insbesondere bei den beiden kleineren Einzelhändlern führten die Geschäftsschließungen während der Lockdowns zu einer auch aktuell noch andauernden finanziell deutlich angespannteren Lage: Die Beschäftigten befanden sich, zumindest zum Teil, in Kurzarbeit und in beiden Fällen investierten die Geschäftsführer Privatvermögen, um nicht in die Insolvenz zu geraten.

Anpassungsmaßnahmen zur Pandemiebekämpfung
In der Tendenz verfolgen die Unternehmen vergleichbare Ansätze zur Pandemiebekämpfung, diese sind aber auch stark geprägt von den gesetzlichen Regelungen und der konkreten Situation der einzelnen Betriebe. Die Hauptmaßnahmen bestehen fallübergreifend in der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Kontaktverringerungen und Hygiene. Diese Maßnahmen werden insgesamt als zielführend eingeschätzt, um die Corona-Krise zu überstehen.

Am wenigsten Handlungsspielraum verbleibt im Fall des Textileinzelhandels, auch wenn dieses Unternehmen zumindest den ersten Lockdown mit der Vorbereitung des Umzugs für sich nutzen

konnte. Das international tätige Einzelhandelsunternehmen steht im Vergleich hierzu sehr gut da, es konnte nach dem Schock in den ersten Wochen neue Routinen im Homeoffice etablieren, die in vielen Teilen auch nach Bewältigung der Pandemie zu einer neuen Normalität werden könnten. Die Buchhandlung steht in vielerlei Hinsicht zwischen diesen beiden Extremen: Einerseits kämpft sie, ähnlich wie das kleine Textileinzelhandelsunternehmen, mit der vorgeschriebenen Einstellung des stationären Verkaufs, andererseits gelang es dem Unternehmen, das Geschäft auf einen Versandhandel umzustellen. Dennoch wird auch dies von den Interviewten nicht als Geschäftsmodell für die Zukunft eingeschätzt, denn es bleibt trotz des Erfolgs des Onlineshops und der übrigen Maßnahmen offen, inwieweit der Wettbewerb mit den reinen Onlineversandhändlern gelingen kann.

Engagement und Belastung der Beschäftigten in der Krise: Die Ambivalenz des mobilen Arbeitens
In der Tendenz wird von einem großen Engagement der Beschäftigten bei der Bewältigung der Krise berichtet, mit einer zielgerichteten Umsetzung der Regelungen zu Kontaktverringerungen und Hygiene durch die Beschäftigten. Eine zentrale Rolle hierbei spielt das mobile Arbeiten, das in der Tendenz auch als Teil eines neuen Regelbetriebes gesehen wird. Die digitale Organisation von Arbeit scheint nicht zu Produktivitätsverlusten zu führen und kommt in vielerlei Hinsicht den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen. Allerdings wird in den Fällen, in denen das ortsflexible Arbeiten möglich ist, auch dessen Ambivalenz deutlich: Einerseits sind mit dem Homeoffice insbesondere für Pendler:innen oder Beschäftigte mit Familienpflichten deutliche Vorteile wie eine größere Flexibilität verbunden, andererseits zeigen sich auch eine Reihe von Nachteilen: So fällt es einzelnen Mitarbeitenden beispielsweise schwer, eine angemessene Balance aus Arbeit und Freizeit aufrechtzuerhalten. Für die Führungskräfte ist es herausfordernd, zu allen Beschäftigten den Kontakt aufrecht zu halten, Konflikte auch aus der Distanz heraus zu erkennen und die Arbeitslasten gleichmäßig zu verteilen. Besonders schwierig gestaltet sich die Situation auch für die Beschäftigten, die in der Pandemiezeit neu in den Unternehmen beginnen.

Onlineshops: Fluch und Segen in der Krise
Alle Unternehmen waren vor Beginn der Corona-Krise schon recht stark digitalisiert, sodass sie durch die Krise zwar noch Digitalisierungsschübe erfuhren, aber durchaus nicht in einem fundamentalen Sinn. Die Fallbeispiele machen zudem deutlich, dass Onlineshops als eigentlich naheliegende „digitale Lösung“ für die Krise durchaus ambivalent zu sehen sind: Im Fall des Textileinzelhandelsunternehmens suchen viele Kund:innen offenbar das Geschäft insbesondere wegen seines Nachhaltigkeitsprinzips auf, so dass die Nachfrage bei einem Onlineshop vermutlich eher gering wäre. Aus Sicht der Buchhandlung wird die Konkurrenzsituation zu reinen Onlineversandhändlern als unfair und überaus schwierig bewertet, auch wenn das Geschäft beim Aufbau des neuen Onlineshops auf nahezu vollständige digitale Warenkataloge zurückgreifen kann.

Einfluss der Pandemie auf den Transformationsprozess
Außer im Fall des Umzugs des Textileinzelhandelsunternehmen in neue Geschäftsräume, der durch die Corona-Krise erheblich ausgebremst wurde, zeichnet sich in der Tendenz eine Wechselwirkung zwischen dem Erfolg der Transformationsprozesse und der Krisenbewältigung ab: Einerseits wurden mit den Veränderungsprojekten wichtige Voraussetzungen geschaffen, um die Krise erfolgreich bewältigen zu können, andererseits trugen die Maßnahmen zur Pandemiebewältigung zur Beschleunigung insbesondere der Digitalisierungsprojekte stark bei.

„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik
Die Unternehmen haben in der Krise insbesondere gelernt, flexibel zu bleiben und proaktiv zu handeln. Weitere Lehren beziehen sich auf die Bedeutung von Führungs- und Kommunikationskompetenzen des Leitungspersonals, die Notwendigkeit einer intensiven Kommunikation mit den Beschäftigten und die Bereitschaft, mit Risiken und Unsicherheiten umzugehen.

Von den Interviewten wird insgesamt sehr wenig gesehen, was rückblickend hätte anders gemacht werden können, teils, weil die richtigen Entscheidungen getroffen wurden, teils, weil nur wenig Handlungsspielraum existierte. Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, unter denen die vier Unternehmen während der Pandemie agieren mussten, sind jedoch die Erwartungen an die Politik relativ ähnlich: Besonders erforderlich scheinen den Interviewten Planungssicherheit und eindeutige Regelungen, vor allem auch hinsichtlich finanzieller Unterstützungsleistungen. Auch der Einbezug von Expert:innen aus der Praxis in politische Entscheidungsprozesse wird in zwei Fällen genannt.

7.1 Kurzbeschreibung der Unternehmen

Die Betriebe, die in dieser Studie als Fallbeispiele fungieren umfassen einen international Einzelhandelsunternehmen (Fall 1), ein Unternehmen für Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung (Fall 2), ein kleines Unternehmen aus dem Bereich Textileinzelhandel (Fall 3) und eine große Buchhandlung mit einem Hauptstandort und einer kleineren Filiale (Fall 4) (vgl. Tabelle 1).

Im Hinblick auf die Beschäftigungsentwicklung zeichnet sich ein heterogenes Bild ab: Das international tätige Einzelhandelsunternehmen hat in den Jahren vor der Pandemie seine Beschäftigtenanzahl kontinuierlich erhöhen könne, allerdings ist dieser Anstieg seit dem Frühjahr 2020 etwas weniger stark. In den anderen drei Unternehmen war die Beschäftigtenzahl vor der Pandemie konstant. Sowohl das Unternehmen für Outdoor-Bekleidung als auch die Buchhandlung veränderten die Anzahl ihrer Beschäftigten auch während der Pandemie nicht wesentlich, im Modegeschäft ist sie hingegen gesunken.

In der Buchhandlung sind überwiegend weibliche Beschäftigte tätig, in den übrigen Unternehmen sind ungefähr die Hälfte der Beschäftigten Frauen; in den letzten Jahren hat auch der Anteil weiblicher Führungskräfte zugenommen. Die kollektive Mitsprache der Beschäftigten ist nur im zweiten Fallbeispiel, dem Unternehmen für Outdoor-Bekleidung, formal über einen Betriebsrat geregelt.

Der Grad der Digitalisierung wird bei drei Unternehmen als sehr hoch eingeschätzt, auch bereits vor der Pandemie. Das international tätige Einzelhandelsunternehmen sieht seit Beginn der Pandemie einen deutlichen Anstieg des Digitalisierungsgrads. Die betrachteten Unternehmen sind allesamt sehr stark von der Corona-Krise betroffen, insbesondere während der Lockdown-Phasen.

Tabelle 44: Übersicht über die Fälle

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Art des Betriebs	International tätiges Einzelhandelsunternehmen	Unternehmen für Outdoor-Bekleidung	Unternehmen aus dem Textileinzelhandel	Buchhandlung
Anzahl Gesprächspartner	2	2	2	2
Art der Gesprächspartner	Führungskraft und Mitarbeiterin aus der Personalabteilung	Geschäftsführung und Vorsitz der Gesamtbetriebsrates	Geschäftsführung und Mitarbeiterin	Geschäftsführung und Mitarbeiterin
Betrachteter Veränderungsprozess	Aufbau einer Personalabteilung für die Zentrale	Umstellung auf flexiblere Kommunikations- und Arbeitsstrukturen	Umzug in neue Geschäftsräume	Einführung eines neuen Onlineshops
Beschäftigungsentwicklung				
Vor der Corona-Pandemie	steigend	konstant	konstant	konstant
Während der Corona-Pandemie	leicht steigend	konstant	fallend	konstant
Anteil Frauen insgesamt	54 Prozent	50 Prozent	50 Prozent	80 Prozent
Anteil Frauen Führungsebene	35-50 Prozent, je nach Führungsebene	10 Prozent	0 Prozent	80 Prozent
Betriebs-, Personalrat	nein	Ja	nein	nein
Stand der Digitalisierung				
Vor der Corona-Pandemie	teils/teils	stark digitalisiert	stark digitalisiert	stark digitalisiert
Wie stark von Corona-Krise betroffen				
Erster Lockdown	sehr stark	sehr stark	sehr stark	sehr stark
Zweiter Lockdown	stark, aber nicht mehr ganz so stark wie im ersten Lockdown	sehr stark	sehr stark	sehr stark

Quelle: iit

7.2 Fallbeispiel 1: International tätiges Einzelhandelsunternehmen

Das Unternehmen betreibt Filialen in verschiedenen Ländern. Am hier betrachteten Standort der Konzernzentrale arbeiten ca. 2000 Personen, etwas mehr als die Hälfte davon sind Frauen. Der Anteil an weiblichen Führungskräften hat in den letzten Jahren zugenommen und beträgt nun auf Teamleitungsebene etwa 50 Prozent, mit steigender Hierarchiestufe nimmt er jedoch ab. Das Unternehmen war bis zur Beginn der Corona-Pandemie nur zum Teil digitalisiert. Die Krise hat die Digitalisierung jedoch stark vorangetrieben und die Dauer interner Prozesse konnte deutlich verkürzt werden.

7.2.1 Transformationsprozess vor Beginn der Corona-Pandemie – Neue Priorität der Personalarbeit in der Zentrale

Vor Beginn des Prozesses arbeitete am Standort der Konzernzentrale eine Personalabteilung sowohl konzeptionell-strategisch für alle Länder als auch für die Personalbetreuung der Beschäftigten in der Zentrale. Im Verlauf des Veränderungsprozesses wurde diese Abteilung in zwei Abteilungen unterteilt, die sich jeweils nur einer der beiden Kernaufgaben, einmal konzeptionell-strategisch mit Fokus auf die verschiedenen Länder und einmal mit Fokus auf das operative Personalmanagement

für die Konzernzentrale, widmen sollten. Die Einrichtung der Personalabteilung für die Konzernzentrale steht im Mittelpunkt dieses Fallbeispiels.

Ziel des Transformationsprojektes war es, besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden vor Ort eingehen zu können, um deren Zufriedenheit zu steigern. Die neue Struktur sollte es auch erlauben, die verlagerten konzeptionell-strategischen länderspezifischen Themen an anderer Stelle stärker im Detail betrachten zu können. In der bisherigen Personalabteilung hatte die Personalarbeit in Bezug auf die Konzernzentrale eine geringe Priorität, verschiedene Personalthemen wie Beförderungen oder Jubiläen bekamen sehr wenig Aufmerksamkeit.

Ein wichtiger **Auslöser** für die Entscheidung zum Aufbau einer Personalabteilung für die Konzernzentrale waren die Ergebnisse einer Führungskräftebefragung und deren kritische Bewertung in Hinblick auf die Leistungen der Personalabteilung. Unabhängig davon gab es bereits seit längerem Überlegungen, die Personalarbeit für die Konzernzentrale breiter aufzustellen und vor Ort effektiver zu organisieren. U. a. sollte beispielsweise die Lohnabrechnung für den ganzen Konzern vereinheitlicht werden. Erste **Maßnahmen** waren bereits im Zusammenhang mit der Führungskräftebefragung abgeleitet worden und im weiteren Verlauf zügig und ohne lange Diskussionen „urknallartig“ in die Wege geleitet worden.

Zunächst waren die Führungskräfte über die geplante Umstrukturierung in Kenntnis gesetzt worden. Der Personalvorstand informierte dann im Rahmen einer Betriebsversammlung alle Mitarbeitenden der Personalabteilung; die übrigen Beschäftigten erfuhren über Mitarbeiterzeitschriften und das Intranet von dem Vorhaben. Die **Informationspartizipation** auf der Betriebsversammlung wird als transparent und nachvollziehbar eingeschätzt. Bereits in diesem Rahmen wies der Personalvorstand darauf hin, dass alle Beschäftigten die eigenen Schwerpunkte, Interessen, Kompetenzen und Stärken reflektieren sollten. Im Austausch mit den Führungskräften konnten Mitarbeitende offen über ihre Präferenzen sprechen. Diese wurden im Rahmen der Möglichkeiten und sofern freie Stellen vorhanden waren, soweit wie möglich berücksichtigt.

Innerhalb weniger Wochen erfolgte die weitere Umstrukturierung hin zu einer eigenen Personalabteilung für die Konzernzentrale mit einem schnellen Übergang in einen normalen Betrieb. Begleitet wurde der Prozess von einem Dialog zwischen den betroffenen Beschäftigten, der Personalabteilung und den von ihnen betreuten Mitarbeitenden. In den einzelnen Teams wurden Themen und Arbeitsaufgaben aufgelistet, die daraufhin im Dialog unter den Führungskräften gesammelt, hinsichtlich der Rollen und Zuständigkeiten neu verteilt und anschließend übergeben wurden. Es gab wenige räumliche Veränderungen, da in einem vorangegangenen Projekt bereits Großraumbüros und flexible Arbeitsplätze eingeführt worden waren. Allerdings wurden beide Abteilungen nun auf zwei verschiedenen, jedoch aneinander angrenzenden Flurkorridoren angesiedelt.

Von einem breitflächigen **Widerstand** der Beschäftigten war nicht die Rede; die meisten waren von der Sinnhaftigkeit der geplanten Umstrukturierung überzeugt. Auch die Zuteilung der einzelnen Betroffenen entweder in die neue Personalabteilung für die Konzernzentrale oder in die Abteilung, die sich um die konzeptionell-strategischen Länderthemen kümmert, war überwiegend im Sinne der Beschäftigten. Lediglich an vereinzelten Stellen wurden nachträglich noch Umsetzungen von veranlasst. Der geringe Widerstand wird auch auf die umfassende Kommunikation der Führungskräfte zurückgeführt, die sich für ihre Mitarbeitenden und ihre Fragen Zeit nahmen. Bedenken gab es dennoch von einzelnen Mitarbeitenden, insbesondere von denen, die gerne sowohl konzeptionell als auch operativ arbeiten wollten.

Zu den innerbetrieblichen **Herausforderungen** bei der Umsetzung des Prozesses gehörten insbesondere die Rollenklärung in Bezug auf die beiden Abteilungen und deren Verhältnis zueinander, der Aufbau von Schnittstellen zwischen den Abteilungen, die Optimierung der Prozesse und die Anpassung der IT-Infrastruktur. Insgesamt haben jedoch die Kund:innen, also die übrigen Beschäftigten des Konzerns, von der Ausdifferenzierung der beiden Abteilungen profitiert. Die Prozesse laufen mittlerweile reibungslos.

Welche **Ressourcen** die Veränderung bei den Beschäftigten der neuen, für die Konzernzentrale zuständigen Personalabteilung mobilisierte, hing von deren jeweiliger Position ab. Der Prozess wurde ohne formale oder non-formale Weiterbildungsangebote umgesetzt. Die Beschäftigten wurden „ins kalte Wasser geworfen“ wie es von einem der Interviewten ausgedrückt wurde. Lernen und individuelle Weiterentwicklung erfolgte eher im Prozess der Arbeit, aber durchaus erfolgreich. Die betroffenen Beschäftigten mussten flexibel reagieren und sich schnell auf die veränderte Arbeitssituation einstellen, die Perspektive der Kund:innen einnehmen, richtig priorisieren und sich Strategien zur Bewältigung der neuen operativen Arbeitsaufgaben aneignen. Zudem hatten die meisten Beschäftigten vorher sehr unterschiedliche Themen bearbeitet und waren nun aufgefordert, die eigenen Stärken zu reflektieren und sich im weiteren Verlauf deutlicher auf operative oder konzeptionelle Aufgaben zu spezialisieren. Neu etabliert wurden jedoch Schnittstellen zwischen den Abteilungen (im Sinne eines Aufbaus von Strukturkapital, vgl. Kap.1). Ressourcen im Sinne von Beziehungskapital, also der Vernetzung und Kollaboration mit externen Akteuren, wurden bei diesem Prozess hingegen nicht aufgebaut. Förderlich waren die heterogene Zusammensetzung der Teams und ein offener Umgang mit Konflikten.

Das hier betrachtete Projekt hatte einen starken positiven Einfluss auf das Vertrauensverhältnis sowie die Offenheit von Beschäftigten und Führungskräften. Wechsel ins Nachbarteam waren jederzeit möglich und Probleme konnten offen angesprochen werden.

Hinderlich war, dass einzelne Mitarbeitende die Gelegenheit nutzten, um unattraktive Arbeitsaufgaben an Kolleg:innen abzugeben. Vereinzelnd standen auch individuelle Interessen bei den Diskussionen dem Prozessfortschritt im Weg. In Übergangszeiten war nicht immer klar, wann Arbeitsaufgaben übergeben werden; hier wäre mehr Transparenz hilfreich gewesen.

Insgesamt wird die Umsetzung des Projektes als erfolgreich und abgeschlossen beurteilt, negative Auswirkungen werden nicht gesehen und auch von den Beschäftigten kamen keine negativen Rückmeldungen. Die **Informationspartizipation** auf der Betriebsversammlung wird als transparent und nachvollziehbar eingeschätzt.

7.2.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Produktivitätssteigerung und Rückgang sozialer Kontakte im Homeoffice

Auch wenn das Unternehmen in Bezug auf die Umsätze insgesamt als Krisengewinner gilt, wird die Betroffenheit des Betriebes von der Corona-Krise in den beiden Interviews als sehr stark eingeschätzt: Alle Läden mussten trotz der Herausforderungen der Pandemie und des Lockdowns offengehalten und Lieferketten aufrechterhalten werden.

Digitalisierung
Bereits zu Beginn der Pandemie wurden überall dort, wo es möglich war, Arbeitsabläufe digitalisiert. Da es zuvor schon einen Homeoffice-Tag pro Woche gegeben hatte, stand die erforderliche IT-Infrastruktur bereits zur Verfügung. Videokonferenzen waren jedoch bis zur Krise eher unüblich. Dass das Unternehmen durch die Krise noch einmal einen Digitalisierungsschub erfahren hat, lässt sich

beispielsweise daran festmachen, dass die Möglichkeit, neue Stellen per digitaler Signatur freizugegeben, eingeführt wurde. Während zu Beginn der Pandemie zunächst viele Schulungen abgesagt oder verschoben wurden, funktionieren virtuell durchgeführte Weiterbildungsveranstaltungen ein Jahr nach Pandemiebeginn bereits sehr gut und befinden sich zum Zeitpunkt des zweiten Interviews quantitativ auf dem Niveau von vor der Krise.

Diese Entwicklung im Bereich Digitalisierung wird laut Management-Interviewpartner ausgebremst durch den Fachkräftemangel: Wenn Stellen für Mitarbeitende „mit Digitalisierungshintergrund" extern ausgeschrieben werden, erhält das Unternehmen oft keine einzige Bewerbung.

Anpassungsmaßnahmen während der Pandemie
Bedeutendste Anpassungsmaßnahme war die Umstellung auf das Arbeiten im Homeoffice. Sofern möglich, sollten die Beschäftigten durchgängig von zu Hause arbeiten. Bereits im März 2020 sollte nur noch maximal 30 % der Belegschaft im Büro sein. Im weiteren Verlauf der Pandemie war ein Aufenthalt vor Ort am Arbeitsplatz im Unternehmen nur noch mit Anmeldung und nur, wenn es unbedingt notwendig war, möglich. Auch Bewerbungsgespräche und die Einarbeitung neuer Kolleg:innen erfolgt zum Zeitpunkt der zweiten Interviewrunde nur noch digital.

Als weitere **Anpassungsmaßnahmen** auf die Krise wurden die folgenden genannt:
- Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort: Die erforderliche Hard- und Software wurde bereitgestellt und ein zusätzliches Videokonferenztool angeschafft. Individuelle Vereinbarungen (z. B. Umplanungen von Urlaub, Änderungen Arbeitszeit und -umfang) wurden getroffen.
- Kontaktverringerungen: Dienstreisen wurden so weit wie möglich eingestellt. Im ersten Lockdown (ab März 2020) wurden A- und B-Teams gebildet, deren Mitglieder einander nicht begegnen durften. Besprechungsräume durften nicht mehr genutzt werden und Mitarbeitende vor Ort nicht mehr nebeneinandersitzen, die Kantine wurde geschlossen.
- Hygienemaßnahmen: Es wurde ein Hygienekonzept erarbeitet. Bereits zu Beginn des ersten Lockdowns mussten Beschäftigte vor Ort mit Maske arbeiten. Seit Mai 2021 bekommen alle Mitarbeiter:innen pro Woche einen Schnelltest auf SARS-CoV2 zur freien Verfügung nach Hause geschickt.
- Unterstützung der Beschäftigten: Die Beschäftigten erhielten im Sinne des betrieblichen Gesundheit-Managements viele Hinweise, z. B. zur (Selbst-)Organisation im Homeoffice oder zur Kontaktpflege mit den Kolleg:innen („virtuelles Kaffeetrinken"). Zudem wurde eine Corona-Hotline für die Fragen der Beschäftigten eingerichtet.

Betroffene Beschäftigtengruppen, Belastungen und Entlastungen im Homeoffice
Von der Pandemie und den ergriffenen Maßnahmen waren alle Beschäftigten betroffen. Für die Eltern unter den Mitarbeitenden war und ist die Pandemie durch die Schließung von Schulen und Kindergärten teilweise sehr anstrengend bzw. hart. Im Verlauf der Pandemie haben aus Sicht eines Interviewten aus der dem Management Führungskräfte und Mitarbeitende „da aber noch besser zusammengefunden". Generell wird das Arbeiten von zu Hause, insbesondere von Beschäftigten mit Kindern mit positiven Effekten verbunden, etwa eine intensivere Teilhabe am Familienleben. Besonders profitiert von den Maßnahmen zur Kontaktvermeidung haben zudem Pendler:innen. Aber auch Beschäftigte ohne Familienpflichten nehmen die gewährte Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort ebenfalls gern in Anspruch.

Das mobile Arbeiten wird insgesamt als Chance wahrgenommen. Als positiv wurde beispielsweise von der Interviewpartnerin aus der Personalabteilung hervorgehoben, dass die Kolleg:innen sich in gewisser Hinsicht durch die Arbeit im Homeoffice besser kennenlernen, da die Lebenssituation bzw. das häusliche Umfeld der Einzelnen durch Videokonferenzen präsenter wurde.

Für die Führungskräfte ist es jedoch mit der stärkeren Umstellung auf das digitale Arbeiten insbesondere im zweiten Lockdown herausfordernd, eine Kultur der Zusammenarbeit zu realisieren. Auch ist es schwieriger, Konflikte zwischen Mitarbeiter:innen wahrzunehmen. Da der persönliche Kontakt fehlt, ist es weniger leicht, die Stimmung der Mitarbeitenden richtig einzuschätzen. „Man muss stark daran arbeiten, dass die Hemmschwelle, den Chef zu kontaktieren, nicht sinkt" so die interviewte Führungskraft aus dem Management. Auch ist schwerer zu erkennen, welche Beschäftigten freie Kapazitäten haben und „wer untergeht". Die Beurteilung der Arbeitsleistung ist ebenfalls schwieriger geworden.

Zu den negativen Effekten des Arbeitens im Homeoffice gehört generell die Abnahme von Sozialkontakten. So fehlen beispielsweise die „Gespräche zwischen Tür- und Angel", die bekanntermaßen eine wichtige soziale Rolle in den Arbeitsbeziehungen spielen. Allerdings wird in den Videokonferenzen parallel zu den Besprechungen auch die Chatfunktion genutzt. Besonders schwierig ist die Situation auch für Beschäftigte, die in der Krisenzeit neu im Unternehmen beginnen. Nach Erfahrung des Interviewpartners aus dem Management ist das Ankommen im Unternehmen und der Position umso schwerer, je höher in der Hierarchie der Einstieg erfolgt: „Man bekommt weniger mit von der Kultur, Arbeitstermine sind deutlich angewachsen, das Quatschen wird viel weniger". Eine eventuelle Zunahme psychischer Belastungen durch das Homeoffice wird aber eher nicht auf die konkrete Arbeitssituation zurückgeführt, sondern vielmehr auf die Gesamtsituation der Pandemie mit den damit einhergehenden schlechten Nachrichten und die Belastung durch Homeschooling und Kinderbetreuung.

Die Interviewpartnerin der Arbeitnehmerseite betonte hingegen auch die deutlichen Entlastungen durch das mobile Arbeiten, auch wenn es sowohl personen- als auch tätigkeitsabhängig ist, ob das Arbeiten von zu Hause aus als Zumutung oder Privileg empfunden wird. Eine große Chance wird in dem Gewinn an Freiraum gesehen. Die Produktivität stieg lt. Aussage der Interviewten im Laufe des Jahres 2020 im niedrigen zweistelligen Bereich. Das wird darauf zurückgeführt, dass die Mitarbeitenden „im positiven Sinne auf sich allein gestellt" sind und sich „freigeistiger und kreativer bewegen". Auch scheint es weniger Störfaktoren zu geben. Zudem führt die Digitalisierung von Prozessen dazu, dass diese geprüft werden. Dies spart Zeit und zwingt die Verantwortlichen dazu, Prozesse stärker zu hinterfragen.

Phasen der Pandemie

In den Interviews wurden **Unterschiede zwischen dem ersten** (März bis Mai 2020) **und zweiten Lockdown** (ab November 2020) deutlich: Während es im ersten Lockdown primär „ums Überleben" ging bzw. der Betrieb aufrechterhalten werden musste, geht es nun im zweiten Lockdown stärker darum, die Maßnahmen an die Bedürfnisse der Beschäftigten anzupassen und Angebote zum positiven Umgang mit der derzeitigen Situation anzubieten. Zudem existiert inzwischen mehr Routine im Umgang mit den verschiedenen Herausforderungen. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews haben sich die Abläufe im Unternehmen zu einer Art neuen Normalität entwickelt, obwohl sich die allgemeinen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie sogar verschärft hatten. Wie in einem Interview ausgedrückt, „Die Prozesse laufen und es gibt keine Panik, dass etwas untergeht".

Insgesamt werden die ergriffenen Maßnahmen als gut geeignet zum Überstehen der Krise und zur **Rückkehr zum „Regelbetrieb"** bewertet. Die Corona-Krise wird als starker Treiber der Digitalisierung und auch der Akzeptanz von Homeoffice angesehen. In dieser Hinsicht kommt von den Beschäftigten und Führungskräften sehr viel an positiver Einschätzung. Im Hinblick auf die Produktivität wird in den Interviews mit den Führungskräften angemerkt, dass diese mit dem digitalen Arbeiten eher gestiegen als gesunken ist. Aus diesen Gründen erscheint es den Interviewten unmöglich, in Bezug auf diese

Aspekte wieder zurück zum Zustand vor Corona zurückzukehren. Inzwischen sind viele Abläufe digitalisiert, von denen das zuvor nicht denkbar war.

Auch nach der Krise dürfte die Arbeit im Homeoffice weiter ausgeweitet werden und digitalisierte Prozesse wie digitale Signaturen werden bleiben; die Kernzeit wurde im Unternehmen zudem bereits vor Corona aufgehoben. Auch gehen die Interviewten davon aus, dass es nach Corona nicht mehr im selben Ausmaß ein Pendeln zwischen Arbeitsplatz und Wohnort geben wird. Bisher gibt es im Unternehmen aber noch keine intensive Kommunikation darüber, wie das Arbeiten nach der Krise sein wird. Es gibt aber die Hoffnung auf Flexibilität, Freiräume, weniger Dienstreisen und eher hybride Teammeetings sowie mehr Toleranz. Die Interviewpartnerin aus der Personalabteilung wies zudem darauf hin, dass neue Mitarbeitende in dieser Hinsicht bereits mit entsprechenden Erwartungen bezüglich zeitlicher und räumlicher Flexibilität ins Unternehmen einsteigen.

Veränderte Kompetenzbedarfe
Als **hilfreich zur Bewältigung der Corona-Krise** bewerteten die Interviewpartner:innen die Tatsache, dass die Beschäftigten durch vorangegangene Veränderungsprozesse an den ständigen Wandel gewöhnt sind, eine hohe Veränderungsbereitschaft aufweisen und sich durch eine optimistische und vertrauensvolle Grundhaltung auszeichnen. Von Bedeutung in der Krise sind insgesamt weniger die fachlichen Kompetenzen der Beschäftigten als vielmehr die sogenannten Soft Skills wie emotionale Stabilität und ein gutes Selbstmanagement, zu dem auch die Fähigkeit gehört, sich gut abgrenzen zu können. Auch ist durch die neue Arbeitskultur eine stärkere Ergebnisorientierung der Mitarbeitenden notwendig. Mitarbeitende müssen mehr kooperieren und kommunizieren. Eine besondere Rolle spielt zudem die Sozialkompetenz zum einen der Beschäftigten, um auch im Homeoffice den Kontakt zu Kolleg:innen zu halten und zum anderen der Führungskräfte, die auch aus der Distanz heraus ein Gespür dafür entwickeln müssen, wie es den Mitarbeiter:innen geht. In der digitalen Kommunikation muss zudem körperliche Abwesenheit durch Stimme, Gestik, Mimik und vielfaches Nachfragen kompensiert werden, auch wird häufiger und kürzer kommuniziert. Das Erkennen und Lösen von Konflikten ist schwieriger geworden. Selbst beim Delegieren kleinerer Arbeitspakete ist es wichtig geworden, enger im Austausch mit den Mitarbeitenden zu bleiben. Statt der vor der Pandemie üblichen Jour Fixe einmal im Monat, bedarf es unter digitalen Bedingungen häufigerer Videokonferenzen und, um es mit den Worten eines der Interviewten auszudrücken: „viel Fingerspitzengefühl, was wann verarbeitet werden kann, ist es gerade ein guter Moment?“.

7.2.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Gerade noch rechtzeitig umgesetzt

Die Corona-Krise wirkt sich insgesamt sehr auf die Stabilität der etablierten Prozesse aus. Die Umsetzung des Veränderungsprozesses erfolgte bereits vor der Pandemie und ist deshalb weniger hiervon beeinflusst. Umgekehrt wäre eine derart erfolgreiche Bewältigung der Krise für die Personalabteilung ohne das zuvor durchgeführte Veränderungsprojekt kaum möglich gewesen. Die Führungskräfte konnten sich in der Krise komplett auf ihren Standort konzentrieren. Auch bei der Einführung der digitalen Signaturen war es hilfreich, die Strukturen vor Ort gut zu kennen. Laut Aussage eines Interviewten hätte die Pandemie „nicht viel früher kommen dürfen“.

7.2.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

Was hat das Unternehmen aus der Krise gelernt?
Die Beurteilung dieser Frage erschien dem Interviewpartner aus dem Management zum Zeitpunkt des zweiten Interviews noch etwas verfrüht. Noch scheint es unklar, ob man „in die alte Welt zurückfällt“. Anderen Unternehmen würde er jedoch unbedingt empfehlen „aus dem reaktiven

Handeln rauszukommen und ins proaktive Handeln zu geraten“. Beispielsweise hat das Unternehmen umfassende Schnelltests eingeführt, bevor es von der Politik zur Pflicht gemacht wurde. Hierdurch hatten die Beschäftigten den „Eindruck, dass sich das Unternehmen kümmert“. Auch die interviewte Mitarbeiterin aus der Personalabteilung würde anderen raten, flexibel zu sein und sich von starren Denk- und Handlungsmustern zu lösen, Bestehendes immer wieder zu hinterfragen und die Beschäftigten informiert halten und ihnen Sicherheit vermitteln. Auch sei man auf jede Krise umso besser vorbereitet, je „mehr digitalisiert und je schlanker die Prozesse sind“.

Was hätte man rückblickend anders machen können?
Wenn man bereits im Frühjahr 2020 im Unternehmen von der Dauer der Pandemie gewusst hätte, hätte man die Mitarbeitenden gleich mit der kompletten Technik ausgestattet. Zudem wäre es laut Management gut gewesen, frühzeitiger den Fokus auf Weiterbildungen zum Thema digitale Personalführung gesetzt zu haben, um einen Eindruck davon zu bekommen, wie der Umgang mit den Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit virtuell funktioniert.

Was sind die Erwartungen an die Politik?
Mit Rückblick auf die Pandemie wird vor allem mangelnde Planungssicherheit und ein fehlender Blick auf die spezifischen Umsetzungsmöglichkeiten vor Ort genannt. So sei das Unternehmen und die Belegschaft durch „dieses Kleinklein“ immer wieder „ins Schwanken geraten“, etwa durch Mitarbeiter:innen mit Kindern, die durch Anrufe in der Personalabteilung herausfinden wollten, wie die Kinderbetreuung organisiert wird. Aber auch die zunächst angekündigte und dann wieder zurückgenommene Osterruhe (Gründonnerstag) wird von beiden Interviewpartner:innen genannt.

Die Mitarbeiterin aus der Personalabteilung wünschte sich, dass bei politischen Entscheidungen passende Expert:innen wie Arbeitsrechtler:innen eingebunden werden. Ganz unabhängig von der Pandemie wurden zudem weitere Wünsche an die Politik formuliert. Zum einen in Bezug auf den Fachkräftemangel: „Alles, was Abhilfe schafft, ist gut“. Aber auch Bürokratieabbau wird als hilfreich empfunden. So erscheint den Interviewpartner:innen beispielsweise unklar, warum insgesamt höhere Ansprüche an digitale Unterschriften gestellt werden. Auch die Regelungen zur Arbeitszeit erscheinen als „Relikt aus der Urzeit“.

Infobox: Kernbeobachtungen
- Die Widerstände der Beschäftigten bei Gründung der neuen Personalabteilung für die Zentrale waren trotz geringer direkter Beteiligung gering.
- Das Projekt wird als erfolgreich wahrgenommen und konnte relativ reibungslos umgesetzt werden.
- Viele der in der Pandemie ergriffenen Maßnahmen (z. B. eine große Flexibilität von Arbeitszeit und -ort, Verzicht auf Dienstreisen und Pendeln) werden als positiv wahrgenommen und als Teil eines neuen Regelbetriebes gesehen.
- Sowohl für die Umsetzung des hier betrachteten Veränderungsprozesses als auch für die Bewältigung der Corona-Krise waren aufseiten der Beschäftigten weniger fachliche Kompetenzen als vielmehr Soft Skills wie Veränderungsbereitschaft, Sozial- und Kommunikationskompetenz von Bedeutung.
- Da die Gründung der neuen Personalabteilung bereits vor Pandemiebeginn abgeschlossen war, erscheint den Interviewten der Einfluss der Krise auf das Projekt eher gering.
- Umgekehrt wäre eine derart erfolgreiche Bewältigung der Krise für die Abteilung ohne das zuvor durchgeführte Veränderungsprojekt kaum möglich gewesen.

7.3 Fallbeispiel 2: Unternehmen für Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung

Bei diesem Fallbespiel handelt es sich um ein Unternehmen für Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung mit mehreren Filialen in Deutschland sowie einem Online-Vertrieb. Seit einigen Jahren gehört das Unternehmen zu einem international tätigen Konzern. Es hat ca. 1200 Mitarbeiter:innen in Verwaltung und Vertrieb, darunter die Hälfte Frauen. Der Anteil an weiblichen Führungskräften liegt bei ca. 10 Prozent. Insgesamt ist die Anzahl der Beschäftigten sowohl vor als auch seit der Corona-Pandemie konstant. Das Unternehmen war bereits vor der Pandemie stark digitalisiert.

Es wurden je zwei Interviews mit einem Mitglied der Geschäftsführung und mit dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats geführt, welche in den Gesprächen auf das gesamte Unternehmen Bezug nahmen.

7.3.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie – Umstellung auf flexiblere Kommunikations- und Arbeitsstrukturen

Vor Beginn des Transformationsprozesses fand die Kommunikation im Unternehmen überwiegend analog statt. Besprechungen, Schulungen und Informationsveranstaltungen wurden sowohl für Mitarbeitende im Vertrieb als auch in der Verwaltung als Präsenzveranstaltungen durchgeführt. Die Mitarbeitenden arbeiteten durchweg an ihren Büroarbeitsplätzen im Unternehmen. Die 2017 initiierte Umstellung auf flexiblere Kommunikations- und Arbeitsstrukturen steht im Mittelpunkt dieses Fallbeispiels.

Ziel des Veränderungsprozesses war es, eine effizientere und effektivere Kommunikation und Arbeitsumsetzung zu ermöglichen. Zugleich sollte durch eine reduzierte Reisefrequenz der CO_2-Ausstoß verringert und somit ein Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet werden.

Auslöser war die starke Expansion des Unternehmens durch die Eröffnung neuer Filialen und den Anschluss an einen internationalen Konzern: Der hieraus resultierende Personalaufwuchs und die größere räumliche Distanz zwischen den Beschäftigten der einzelnen Filialen erhöhten den Bedarf, stärker digital zu kommunizieren, beispielsweise um neue Mitarbeiter:innen einfach und flexibel zu schulen und um ein europaweites Vertriebsnetz aufzubauen. Die vielen Dienstreisen machten sich finanziell bemerkbar und sorgten für einen überproportionalen Kostendruck auf das Unternehmen. Außerdem sollte die technische Infrastruktur der Zentrale des Unternehmens an die des Konzerns angepasst werden. Damit wurde auch die Umrüstung der Arbeitsplätze notwendig.

Zwei wesentliche **Maßnahmen** wurden im Zuge des Veränderungsprozesses durchgeführt: Zum einen wurde die technische Infrastruktur des Unternehmens erneuert, zum anderen wurde eine digitale Lernplattform aufgebaut. Die Erneuerung der technischen Infrastruktur umfasste unter anderem die schrittweise Umrüstung der Arbeitsplätze mit mobilen Endgeräten (Laptops). 2019 waren die Umstellung sowie die zur Nutzung digitaler Infrastrukturen nötigen datenschutzrechtlichen Regelungen so weit fortgeschritten, dass die ersten Videokonferenzen stattfinden konnten. Für den Aufbau der digitalen Plattform für Schulungen wurde eine neue Arbeitskraft mit entsprechendem Knowhow eingestellt.

Der **Betriebsrat** wurde frühzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden. Hauptanliegen war es, eine Betriebsvereinbarung zum Datenschutz und zur Datensicherheit auszuhandeln, die den Mitarbeiter:innen Schutz vor dem Missbrauch persönlicher Daten gewährt. Insbesondere die Verwendung von Informationen für Verhaltens- und Leistungskontrollen sollte ausgeschlossen werden. Seit Abschluss der Vereinbarung wird die Vereinbarung kontinuierlich überarbeitet und

aktualisiert. Auch zu den arbeitsrechtlichen Fragen bei Teilnahme an digitalen Schulungen arbeiteten der Betriebsrat und die Geschäftsführung eine Betriebsvereinbarung aus. Beide Parteien waren mit den Ergebnissen dieser Prozesse zufrieden.

Eine systematische, Filialen übergreifende **Partizipation der Mitarbeiter:innen** am Veränderungsprozess gab es nicht. Die Mitarbeiter:innen wurden dezentral, das heißt direkt von ihren Vorgesetzten, über die Veränderungen informiert. Die Umstellung auf digitale Endgeräte war überwiegend im Sinne der Beschäftigten und wurde generell akzeptiert. Einige Mitarbeiter:innen nutzten die Flexibilität, um im Homeoffice zu arbeiten. Dies wurde auf individuelle Anfrage ermöglicht. Auch die Vorteile der Umstellung auf digitale Schulungen waren für die meisten Beschäftigten gut nachvollziehbar; Wiederstand war nicht zu beobachten. Auf die Bedenken einzelner Mitarbeiter:innen wurde eingegangen, und auch die Berücksichtigung der Interessen der Arbeitnehmer:innen in den Betriebsvereinbarungen trug nach Einschätzung der Interviewten zur allgemeinen Akzeptanz der Transformation bei.

Die Umsetzung der Maßnahmen verlief ohne große Schwierigkeiten. **Innerbetriebliche Herausforderungen** zeigten sich nur im Filialvertrieb bei der Umsetzung der Schulungen. Zum einen fehlte hier anfangs die technische Ausstattung in Form von digitalen Endgeräten zur Nutzung der digitalen Lernplattform, zum anderen hatten die Mitarbeiter:innen vereinzelt Schwierigkeiten bei der Anwendung. Diese Probleme ließen sich aber durch individuelle Hilfestellungen und das Bereitstellen von Endgeräten bzw. die Möglichkeit zur Nutzung eigener Endgeräte lösen. Auch die zeitliche Integration der Schulungen in die Arbeitsprozesse erforderte einige arbeitsorganisatorische Umstellungen. Zusätzlich bekamen die Beschäftigten die Möglichkeit, den Schulungen auch außerhalb des Unternehmens, beispielsweise von zuhause aus, zu folgen und die Schulungszeit als Arbeitszeit geltend zu machen.

Im Prozess hat das Unternehmen **Ressourcen** des Humankapitals mobilisiert. Gesetzt wurde auf die digitalen Kompetenzen der Beschäftigten, um mit den technischen Neuerungen umgehen bzw. sich diese aneignen zu können. Zudem wurden zur Umsetzung der Maßnahmen und zur (Weiter-) Entwicklung von Ideen die Eigeninitiative, insbesondere das Lernen durch Ausprobieren, das Innovationsverhalten und die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Beschäftigten aktiviert. Ressourcen des Struktur- und Beziehungskapitals wurden bei diesem Prozess nicht mobilisiert. Vielmehr wurde betont, dass das Unternehmen aus sich selbst heraus viel Innovations- und Tatkraft aufweist.

Besonders **förderlich** bei der Umsetzung waren die Unternehmenskultur sowie die frühzeitige und konsequente Beteiligung des Betriebsrats. Die Unternehmenskultur wird als offen, innovativ und dynamisch beschrieben; eine Kultur, in der das Ausprobieren und das Lernen aus Fehlern positiv konnotiert wird. Auf diese Kultur wird zurückgeführt, dass sich die Beschäftigten aus eigener Initiative mit Ideen, insbesondere zur Ausgestaltung der digitalen Plattform und anderer Kommunikationswege, eingebracht und sich generell offen gegenüber den Veränderungen gezeigt haben. Ein relativ niedriges Durchschnittsalter der Beschäftigten und damit einhergehend überdurchschnittlich ausgeprägte digitale Kompetenzen dürften, den Befragten zufolge, ebenfalls dazu beigetragen haben, dass die Digitalisierung der Kommunikation schnell angenommen wurde. Durch die frühzeitige und konsequente Einbindung des Betriebsrats wurde die Seite der Beschäftigten zudem stets mitberücksichtigt. Die erfolgreiche Erarbeitung der Betriebsvereinbarungen wird letztendlich auf die konsequente Beteiligung und das kooperative und vertrauensvolle Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung zurückgeführt.

Hinderlich war hingegen, dass dem Betriebsrat relevante Informationen nicht immer zeitgerecht vorlagen. Durch Transparenz bei der Darstellung der Verzögerungen wurde aber Verständnis beim Betriebsrat erreicht und der Veränderungsprozess in vertrauensvoller Zusammenarbeit fortgesetzt.

7.3.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Umsatzverluste und erschwerte Arbeitsbedingungen

Das Unternehmen ist sehr stark von der Corona-Pandemie betroffen: aufgrund der zwei Lockdowns mussten alle Filialen von März bis Mai 2020 und von Dezember 2020 bis Ende Mai 2021 fast durchgehend schließen. Nur der Online-Vertrieb konnte aufrechterhalten bleiben. Auch wenn der Umsatz aus dem Online-Vertrieb gesteigert werden konnte, konnte die Steigerung die durch die Schließung der Geschäfte verursachten Umsatzeinbußen bei weitem nicht ausgleichen. Zudem besteht das Sortiment des Unternehmens zu einem Großteil aus Artikeln, die durch die Reisebeschränkungen deutlich weniger nachgefragt wurden. Die steigende Nachfrage nach einzelnen Produkten konnte dieses generelle Defizit nicht ausgleichen.

Maßnahmen zum Umgang mit der Corona-Pandemie
Das Unternehmen hat als Reaktion auf die Pandemie im Wesentlichen fünf Maßnamenpakete umgesetzt:

- Hygienekonzept für Filialen und Büros: Gleich zu Beginn der Pandemie wurde ein Hygienekonzept erarbeitet und umgesetzt. Dieses umfasste für die Filialen das Tragen einer Mund-Nasen-Bedeckung, das Bereitstellen von Desinfektionsmitteln und räumliche Anpassungen zur Verringerung der Ansteckungsgefahr in den Aufenthaltsräumen der Beschäftigten. In Büros und Filialen wurden stets die aktuellen Vorschriften bezüglich des Tragens von Mund-Nasen-Bedeckungen gelebt.
- Homeoffice für die Beschäftigten der Verwaltung und des Online-Vertriebs: Die Mitarbeitenden sollten möglichst komplett im Homeoffice arbeiten. Um die digitale Kommunikation zu unterstützen, wurde eine neue Kommunikationssoftware u. a. für Videokonferenzen implementiert. Seitdem werden diverse Besprechungen und Veranstaltungen über diese Software abgewickelt.
- Unterstützung der Beschäftigten: Zum Austausch über Erfahrungen und Schwierigkeiten im Umgang mit der Pandemie wurden bis zum Ende des Befragungszeitraums regelmäßige digitale Treffen organisiert. Die Beschäftigten erhalten Informationen, beispielsweise über Funktionen der neuen Kommunikationssoftware (Einrichten von Chatgruppen, Organisieren von Videokonferenzen) oder zum Gesundheitsschutz. Zum Zeitpunkt der zweiten Befragungsrunde befand sich zudem eine Applikation für soziale Interaktionen und auch für den persönlichen Austausch in der Testphase.
- Anpassungen der Absatzkanäle und des Sortiments: Der Verkauf wurde während der Ladenschließungen vermehrt über den Online-Vertrieb abgewickelt und das Sortiment wurde, sofern möglich, der krisenbedingt veränderten Nachfrage angepasst. Aufgrund der gesetzlichen Vorschriften zur Öffnung der Geschäfte ab Anfang März 2021 wurde kurzfristig ein „Click & Meet-Tool“ für das Erfassen von Kund:innendaten sowie für das Planen und Buchen von Einkaufsterminen in den Filialen entwickelt und umgesetzt.
- Testungen und erweiterte Maskenpflicht der Mitarbeiter:innen seit April 2021: Sofern die Filialen geöffnet sind, werden die Filialmitarbeiter:innen gemäß den gesetzlichen Vorschriften zweimal wöchentlich auf SARS-CoV-2 getestet. Auch allen anderen Mitarbeiter:innen wird zweimal wöchentlich Antigentest angeboten, sofern diese nicht ausnahmslos im Homeoffice arbeiten.

Zudem wurde konform der geltenden Bestimmungen die Pflicht zum Tragen einer Mund-Nasen-Bedeckungen im Büro erweitert.

Bis auf die Testungen, die zeitweiligen Terminbuchungen und die erweiterte Maskenpflicht im Büro, welche aufgrund von angepassten Regelungen im Frühjahr 2021 eingeführt wurden, haben sich die Maßnahmen im Verlauf der Pandemie bzw. zwischen dem **ersten und zweiten Lockdown** nicht wesentlich geändert. Bereits zu Beginn der Pandemie hatte die technische Infrastruktur des Unternehmens einen reibungslosen Übergang in das Homeoffice ermöglicht und das Hygienekonzept konnte in den Filialen vollständig umgesetzt werden. Auch die Strategien zu Absatzkanälen, Sortiment und Unterstützung der Mitarbeiter:innen hatten sich zum Zeitpunkt der zweiten Interviewrunde nicht geändert.

Die Maßnahmen werden als gut geeignet zum Überstehen der Pandemie gewertet. Allerdings ist das Überstehen auch wesentlich von Entscheidungen der Politik, wie beispielsweise Dauer der Geschäftsschließungen, abhängig.

Als besonders **hilfreich zur Bewältigung der mit der Corona-Pandemie verbundenen Herausforderungen** wird das kooperative und von Respekt geprägte Betriebsklima gesehen, in dem sich Mitarbeiter:innen im Allgemeinen wohl fühlen und auf individuelle Bedürfnisse eingegangen wird. Zudem wird das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte, sowie deren Fähigkeit sich selbst zu motivieren um andere unterstützen zu können, hervorgehoben. Auch die digitalen und vor allem die sozialen Kompetenzen der Beschäftigten, wie zum Beispiel ihre Anpassungsfähigkeit, spielen eine positive Rolle.

Die Maßnahmen, darunter insbesondere die Etablierung des Homeoffice und neuer digitaler Kommunikationswege, werden als Chance für das Unternehmen gewertet, stärker und wettbewerbsfähiger aus der Krise heraus zu kommen. Eine **Rückkehr zum Regelbetrieb** wird als nicht wünschenswert gesehen, da die Flexibilität, die Homeoffice und digitale Kommunikation bieten, auch nach der Krise erhalten werden soll. Ein Modell für die Arbeitsorganisation nach der Krise ist noch nicht festgelegt. Die im Laufe der Krise gewonnenen Erkenntnisse auch zu Nachteilen der Digitalisierung werden in die Ideen für ein passendes Modell einfließen.

Phasen der Pandemie: emotionaler Tiefschlag mit dem zweiten Lockdown
Seit Beginn der Pandemie im März 2020 sieht die Geschäftsführung eine fünfphasige Entwicklung, welche insgesamt in Wellenbewegungen mit einem Trend nach unten verlaufen ist:

Die **erste Phase** (März bis Mai 2020) zeichnete sich durch eine schnelle und relativ problemlose Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice für die Verwaltungs- und Verkaufsmitarbeiter:innen des Online-Vertriebs, Kurzarbeit für die Mitarbeiter:innen aus dem stationären Verkauf und den Wechsel zur digitalen Kommunikation aus. Das Runterfahren des Betriebs gestaltete sich, auch dank des bereits fortgeschrittenen Transformationsprozesses, recht einfach. Laut der Geschäftsführung herrschte Optimismus und ein Gefühl von „Wir schaffen das!“. Für die Mitarbeiter:innen im Homeoffice überwogen zunächst größtenteils die Vorteile der flexiblen Arbeitsgestaltung und der Zeitersparnisse durch den Wegfall von Arbeitswegen.

Auch die **zweite Phase** (Mai bis Dezember 2020) war von einer positiven Stimmung geprägt. Der stationäre Verkauf konnte wieder hochgefahren werden und bis zum Herbst hatte sich das Unternehmen beinahe vollständig regeneriert. Man hatte das Gefühl es geschafft zu haben. An Einschränkungen und Auflagen hatte man sich gewöhnt und diese wurden in Kauf genommen. Die Mitarbeiter:innen in Verwaltung und Online-Vertrieb verblieben weiterhin möglichst im Homeoffice.

Die **dritte Phase** und Zeit des zweiten Lockdowns (Dezember 2020 bis März 2021) war ein Tiefschlag für das Unternehmen, sowohl finanziell als auch mental. Der gesamte stationäre Verkauf musste wieder auf null heruntergefahren werden und laut der Geschäftsführung war von der beim ersten Lockdowns verspürten Dynamik und Motivation nichts mehr übrig: „Die Luft war raus." Auch machten sich die Nachteile der Arbeit im Homeoffice sowie der fehlende Austausch mit Kolleg:innen zunehmend bemerkbar und führten zu einer spürbaren Frustration. Laut den Interviewten waren die Kräfte inzwischen aufgebraucht.

Die **vierte Phase** (die zwei ersten Wochen im März 2021) war durch ein kurzes Aufleben der Motivation gekennzeichnet: die Geschäfte durften wieder öffnen und man schöpfte neue Hoffnung.

Die **fünfte Phase** (seit Mitte März 2021), in die auch die zweite Befragungsrunde fällt (Ende April 2021) stellt bisher die größte Herausforderung dar und wurde von den Interviewten als sehr demotivierend beschrieben. Die je nach Bundesland bzw. Landkreis unterschiedlichen und schnell wechselnden Vorschriften machen den stationären Verkauf extrem schwer planbar und kompliziert. Sie haben dem Unternehmen und seinen Mitarbeiter:innen eine sehr große Flexibilität abverlangt. Die Filialen waren so gering frequentiert, dass der Umsatz nicht die Kosten des stationären Verkaufs decken konnte. Die Interviewten vermuten, dass die geltenden Bestimmungen den Kund:innen einen Besuch der Filialen zu beschwerlich machten. Vor allem nach Einführung der Testpflicht für Kund:innen brach der Umsatz von bis dahin noch 50 auf 10 Prozent des Regelumsatzes ein. Das Unternehmen entschied daher, seine Filialen schon kurz nach den Öffnungen vorerst wieder zu schließen. Zum Zeitpunkt der zweiten Interviewrunde war die probeweise, erneute Öffnung von drei Filialen in Planung. Laut der Geschäftsführung hat das kurze Aufleben der Hoffnung Anfang März 2021 und der erneute Einbruch letztendlich zu einer Verschlechterung der Gemütslage der Mitarbeiter:innen beigetragen. Auch wirtschaftlich gerät das Unternehmen inzwischen stark an seine Grenzen.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Die Pandemie und die ergriffenen Maßnahmen haben den Arbeitsalltag aller Beschäftigten beeinflusst. Besonders stark sind die Auswirkungen jedoch für die Beschäftigten der Filialen. Ihre Situation ist durch erhebliche Veränderungen und Unsicherheiten gekennzeichnet. Zu Zeiten der Geschäftsschließungen sind sie vollständig in Kurzarbeit. Zu Zeiten der Geschäftsöffnungen wiederum sind sie mit erschwerten Arbeitsbedingungen konfrontiert. Die Hygienevorschriften, insbesondere das Tragen einer Mund-Nasen-Bedeckung, wurden ebenso wie die Testungen als belastend empfunden. Die Ansteckungsgefahr bedeutete zudem für einige Mitarbeiter:innen eine psychische Belastung. Die schnell wechselnden Regelungen im Zusammenhang mit der Öffnung der Filialen Anfang März 2021 stellte die Mitarbeiter:innen zudem vor große Unsicherheiten: So kam es beispielsweise vor, dass Mitarbeiter:innen morgens vor verschlossenen Türen standen, da sie die Information zur Schließung nicht mehr rechtzeitig erreicht hatte.

Für die Beschäftigten des Online-Vertriebs und der Verwaltung war die Arbeit im **Homeoffice** die größte Veränderung. Sie arbeiten seit Beginn der Pandemie größtenteils komplett im Homeoffice. Bei Bedarf und nach Absprache ist aber auch die Arbeit im Unternehmen möglich. Die Arbeit im Homeoffice wird, abhängig von der individuellen Situation und den Tätigkeiten, unterschiedlich bewertet. Neben den Vorteilen wie Zeitersparnis und flexibleren Arbeitszeiten gestalten sich für einige Mitarbeiter:innen Arbeitsprozesse schwieriger. Dies betrifft insbesondere Mitarbeiter:innen, die während der Kita- und Schulschließungen zeitgleich Kinder zuhause betreut haben bzw. in Bereichen arbeiten, wo mehr Teamarbeit gefordert ist. Bei einigen Mitarbeitenden beeinträchtigt der Verlust des direkten sozialen Austauschs, wie spontane Gespräche mit Kolleg:innen, die

Arbeitszufriedenheit. Auch wenn es laut den Interviewten trotz der räumlichen Distanz keinen direkten „Bruch in der Zusammenarbeit“ gab, so machen sich die die Nachteile des erschwerten sozialen Austauschs und der langen Zeit im Homeoffice zunehmend bemerkbar: „Menschen sind genervt durch die Digitalisierung, es fehlt der persönliche Austausch und man braucht mal wieder einen Tapetenwechsel.“ Das zeigt sich in einer zunehmend angespannten Stimmung in den Videokonferenzen. Auch ist laut der Geschäftsführung eine sinkende Bereitschaft der Mitarbeiter:innen spürbar, sich in den Online-Besprechungen mitzuteilen.

Für die Führungskräfte ist die Distanz zu den Mitarbeitenden ebenfalls zunehmend herausfordernd, da sich beispielsweise Emotionen nur bedingt im digitalen Austausch erschließen lassen. Zudem ist die digitale Personalführung mit rechtlichen Regelungen verbunden wie Datenschutz, Arbeitsschutz und -haftung- Deren Umsetzung ist mit einem erhöhten Aufwand verbunden.

Einbußen in der Produktivität sind bisher durch die Arbeit im Homeoffice nicht zu verzeichnen. Laut der Geschäftsführung ist es aber wahrscheinlich, dass sich die Isolation der Mitarbeiter:innen längerfristig negativ auf die Organisationsentwicklung bzw. das Entstehen von Innovationen auswirkt, da kreative Prozesse gebremst werden.

7.3.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: Ein mächtiger Antrieb, doch Grenzen des Prozesses werden sichtbar

Die Corona-Krise hat den Veränderungsprozess in einem enormen Tempo vorangetrieben. Zwar war der Grundstein für die Flexibilisierung der Kommunikations- und Arbeitsstrukturen bereits vor der Krise gelegt. Die Krise hat aber dafür gesorgt, dass die Umsetzung von heute auf morgen in einem Ausmaß erfolgte, das ohne die krisenbedingte Dringlichkeit nicht vorstellbar gewesen wäre. Insgesamt hat sich die Krise daher durchweg positiv auf den Veränderungsprozess ausgewirkt. Gleichzeitig haben sich – im Rahmen des Veränderungsprozesses – auch die vor der Krise umsetzten Maßnahmen als hilfreich für das Krisenmanagement erwiesen.

Gleich zu Beginn der Pandemie gab es einen Digitalisierungsschub mit der kompletten Umstellung auf digitale Kommunikation und Homeoffice. Das Unternehmen ist nach eigenen Angaben nun vollständig digitalisiert. Es werden seitdem kontinuierlich Verbesserungen in Form von Updates und Erneuerungen in der IT-Infrastruktur vorgenommen, wie beispielsweise einer Live Chat-Funktion und einem ausgebauten Bewertungsangebot für Kund:innen im Online-Vertrieb und einem „Click & Meet-System“.

Durch die Krise wurde der Veränderungsprozess zu einem größeren Umfang umgesetzt als ursprünglich geplant. Im Verlauf der Krise konnten viele Erkenntnisse zu den Auswirkungen der digitalen Kommunikation und der Arbeit im Homeoffice gewonnen werden. Eine dieser Erkenntnisse war, dass der Veränderungsprozess nach der Krise zu einem bestimmten Grad „zurückgedreht“ werden soll. Es war ganz deutlich sichtbar geworden, wie sehr der persönliche Austausch im Büro förderlich für Arbeitszufriedenheit und Kreativität ist. Nun wird über ein optimales Modell für Homeoffice und Nutzung digitaler Kommunikation nachgedacht, so dass die Vorteile beider Formen der Arbeitsorganisation zum Tragen kommen können.

7.3.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

Was hat das Unternehmen aus der Krise gelernt?
Durch die krisenbedingte Notwendigkeit hat das Unternehmen den Veränderungsprozess von heute auf morgen komplett umgesetzt. Das hat laut des Betriebsrats deutlich gemacht, dass man

manchmal „auch einfach nur tun“ und „den Sprung ins kalte Wasser“ wagen muss. Die in der Krise erprobte und bewährte Flexibilität möchte das Unternehmen gerne beibehalten. Als besonders hilfreich zur Krisenbewältigung hat sich die kontinuierliche Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen erwiesen. Durch die Transparenz bezüglich der Gründe für Entscheidungen und Handlungsweisen konnten Akzeptanz und Verständnis bei den Mitarbeiter:innen hergestellt werden. Auch Kompromissbereitschaft, Sensibilität der Führungskräfte und das Finden von individuellen Lösungen haben zum Überstehen der Krise beigetragen. Durch die krisenbedingte Handlungsnotwendigkeit hat das Unternehmen sehr viel über seine eigene Handlungs- und Leistungsfähigkeit gelernt und an Selbstvertrauen gewonnen: Das gibt Vertrauen in die Fähigkeit des Unternehmens, auch zukünftige Krisen zu überstehen.

Was hätte man rückblickend anders machen können?
Die Befragten sind sich einig, dass zum Durchstehen der Krise wenig hätte anders gemacht werden können: Viele Maßnahmen waren von der Politik vorgegeben und bei der Umsetzung hat sich das Unternehmen als sehr flexibel, proaktiv und fürsorglich für seine Mitarbeiter:innen erwiesen.

Was sind die Erwartungen an die Politik?
Die Befragten wünschen sich mehr Klarheit und Zuverlässigkeit bezüglich der Rahmenbedingungen für den Handel in der Pandemie sowie eine schnellere Abwicklung der Finanzierung bei Unterstützungsmaßnahmen für das Unternehmen. Ebenfalls wünschenswert wäre ein stärkerer Praxisbezug der Entscheidungsträger:innen in der Politik, da Entscheidungen teilweise realitätsfremd seien. Im Allgemeinen sind die Befragten aber zufrieden mit der Unterstützung aus der Politik in ihrer Branche.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Die Berücksichtigung der Belange der Mitarbeitenden im Transformationsprozess wurde durch eine frühzeitige und konsequente Einbindung des Betriebsrats erfolgreich umgesetzt. Eine weitere strukturelle Partizipation war nicht nötig, um die Akzeptanz der Mitarbeiter:innen zu gewinnen.
- Vor allem eine vertrauensvolle Unternehmenskultur sowie soziale Kompetenzen der Beschäftigten haben zur erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen sowie der Bewältigung der Corona-Krise beigetragen.
- Die schnell wechselnden Regelungen zum Zeitpunkt der Geschäftsöffnungen Anfang März 2021 waren für das Unternehmen eine große Herausforderung. Die damit verbundene Unsicherheit hat zur Demotivation der Mitarbeiter:innen beigetragen.
- Eine vollständig digitale Kommunikation ist eine große Herausforderung für den Arbeitsalltag. Zum einen kann durch die Reduzierung der sozialen Kontakte die Arbeitszufriedenheit abnehmen. Zum anderen werden Führungskräfte herausgefordert, da sich beispielsweise Emotionen nur bedingt im digitalen Austausch wahrnehmen lassen.
- Die Corona-Krise hat den Veränderungsprozess in einem Tempo vorangetrieben, das ohne die krisenbedingte Dringlichkeit nicht vorstellbar gewesen wäre. Hierdurch rechnet das Unternehmen mit Wettbewerbsvorteilen nach der Krise.
- Die Digitalisierung hat ihre Grenzen: ein persönliches Miteinander ist wichtig für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und für Innovationen und Organisationsentwicklung.

Die Krise hat dem Unternehmen Selbstvertrauen gegeben, da sie deutlich gemacht hat, wozu das Unternehmen im Stande ist. Beispiele sind schnelle Entscheidungen und die schnelle Umsetzung von Veränderungen.

7.4 Fallbeispiel 3: Unternehmen im Textileinzelhandel

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein Bekleidungsgeschäft in Ostdeutschland. Bis zum Sommer 2020 gab es neben dem Hauptgeschäft eine Filiale in einer anderen ostdeutschen Stadt. Das Unternehmen hat sich einem Nachhaltigkeitskonzept verpflichtet: Die angebotene Ware soll entweder aus nachhaltigen Stoffen gefertigt sein und/oder aus Europa stammen. Viele Kund:innen kommen explizit wegen dieses Konzeptes. Neben den beiden Geschäftsführern sind im Hauptgeschäft zwei Teilzeitkräfte als Verkäuferinnen angestellt. Das Unternehmen war laut Einschätzung der Befragten bereits vor Corona relativ stark digitalisiert, der Verkauf erfolgt jedoch nur stationär.

7.4.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Umzug in neue Geschäftsräume

Das Hauptgeschäft des Unternehmens war im Jahr 2010 eröffnet worden und es wurde schnell offensichtlich, dass mittelfristig eine größere Verkaufsfläche benötigt werden würde. Ende 2017 wurde in derselben Straße ein ungefähr doppelt so großes Ladenlokal zu einer vergleichsweise günstigen Miete frei, das von den beiden Geschäftsführern angemietet wurde. Im Mittelpunkt dieses Fallbeispiels stehen die Veränderungen im Hauptgeschäft.

Ziel des Umzugs war es, die Verkaufsfläche des Hauptgeschäftes zu erhöhen, um die Ware besser präsentieren zu können und ein besseres Gespür für die Kundschaft zu bekommen. Auch sollte Damen- und Herrenbekleidung voneinander getrennt angeboten werden können.

Nach Anmietung der neuen Geschäftsräume wurden folgende **Maßnahmen** ergriffen: Zunächst wurde ein Architekturbüro mit der Entwicklung eines Konzeptes für die Inneneinrichtung beauftragt, welches nach ungefähr einem halben Jahr fertig gestellt werden konnte. Auf dieser Grundlage wurde entschieden, was von den beiden Geschäftsführern und den beiden Mitarbeiterinnen umgesetzt werden konnte und was an externe Dienstleistende abgegeben werden musste. Eine Tischlerei wurde beauftragt und brachte eigene Ideen ein. Das ursprüngliche Konzept wurde im weiteren Verlauf noch zu etwa 40 Prozent weiterentwickelt. Eine große Rolle spielte dabei die Gestaltung eines überzeugenden Farbkonzeptes. Auch wurde ein neues Warenträgersystem bestellt. Der eigentliche Umzug verlief reibungslos innerhalb eines Tages. Die Einweihung der neuen Geschäftsräume fand im Herbst 2020 statt, die geplante Feier zur Neueröffnung musste jedoch pandemiebedingt abgesagt werden. **Treiber des Prozesses** waren die beiden Geschäftsführer und das Architekturteam.

Die **Information der Mitarbeiterinnen** über die geplante Neueröffnung erfolgte als bereits ein erstes Konzept für den neuen Standort vorlag. Bei der weiteren Optimierung wurden die beiden Mitarbeiterinnen beteiligt (z. B. in Bezug auf das Farbkonzept). Das Architekturteam hatte zudem die Mitarbeiterinnen bei der Konzeptentwicklung beispielsweise zu Störungen im Tagesbetrieb befragt. Die Geschäftsführer holten – soweit möglich – immer die Meinung der angestellten Verkäuferinnen ein, trafen aber am Ende die Entscheidung allein.

Der Prozess hat im Unternehmen **Ressourcen** des Humankapitals (vgl. Kap. 1) mobilisiert. Eine der beiden Verkäuferinnen hat die Verantwortung für den Bezug der neuen Geschäftsräume übernommen, einen Plan zur Einrichtung der neuen Räumlichkeiten ausgearbeitet und auch den eigentlichen Umzug organisiert. Der erfolgreiche Umzug hat den Zusammenhalt im Team gestärkt. Beziehungen zu externen Partnern und Dienstleistern (z. B. Lieferanten, Nachbargeschäfte) wurden gefestigt. Die andere Mitarbeiterin übernahm die Verantwortung für den Bereich der Warenpräsentation.

Bedenken oder Widerstände gegen den Umzug in die neuen Geschäftsräume wurden nicht geäußert, die Mitarbeiterinnen waren dem Projekt gegenüber sehr positiv eingestellt. Allerdings wurde die Frage gestellt, ob bei einer größeren Verkaufsfläche nicht auch weiteres Personal benötigt werde. Die Geschäftsführer schlugen daraufhin vor, zunächst immer mit zwei Verkäuferinnen vor Ort zu beginnen und dann gemeinsam zu identifizieren, wann die Kernverkaufszeiten einen verstärkten Personaleinsatz erfordern. Dieser Prozess lässt sich den **innerbetrieblichen Herausforderungen** zuordnen. Zu den weiteren, eher **außerbetrieblichen Herausforderungen** gehörte die teilweise erschwerte Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, z. B. durch Krankheit des beauftragten Tischlers. Und auch die Corona-Pandemie hat die eigentlich für den Frühjahr 2020 geplante Neueröffnung um Monate nach hinten verschoben. Besonders **förderlich** für die Umsetzung waren hingegen die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen im Bereich Planung und Organisation.

Es zeigte sich, dass die Arbeit durch den Zuwachs an Kundschaft am neuen Standort zunahm. Statt durchschnittlich zwei mussten nun vier Kund:innen gleichzeitig bedient werden. Zudem bedeuten die größeren Räumlichkeiten einen erhöhten Reinigungsaufwand. Dennoch wird die veränderte Situation **durchweg positiv** beurteilt; Die Mitarbeiterinnen bewerten die Arbeitsumgebung als heller, freundlicher und geräumiger und empfinden es u. a. als positiv, dass es mehr Platz für das Auspacken der Ware gibt.

Das Projekt wird zum Zeitpunkt der zweiten Interviewrunde als Erfolg gewertet. Die Resonanz insbesondere von der Stammkundschaft ist positiv und die neuen Geschäftsräume werden – außerhalb der lockdownbedingten Schließzeiten – gut angenommen.

7.4.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Aufgabe einer Filiale, eingeschränkte Neueröffnung und temporäre Schließung

Die **Betroffenheit** des Unternehmens durch die Corona-Krise wird als sehr stark **eingeschätzt**, sowohl das Hauptgeschäft als auch die Filiale mussten über viele Woche geschlossen bleiben. Die Situation verschärft sich insbesondere mit dem zweiten Lockdown.

Phasen der Pandemie
Bereits im Rahmen des **ersten Lockdowns** (März bis Mai 2020) mussten das Hauptgeschäft sowie die bis dato noch existierende Filiale vorübergehend geschlossen werden. Von einem Tag auf den anderen nahm das Unternehmen kein Geld mehr ein. Bis auf geringe Rücklagen bestand das Vermögen in den im Laden ausgestellten Waren. In Folge dessen kam das Unternehmen in Zahlungsverzug und die Miete für die Filiale konnte nicht fristgerecht gezahlt werden. Es kam zu einer Räumungsklage und die Filiale wurde geschlossen, der angestellten Verkäuferin gekündigt.

Mangels finanzieller Ressourcen war es auch nicht möglich, einen Online-Verkauf einzurichten, zudem wird hier die Konkurrenz mit rein digitalen Händlern als zu stark eingeschätzt. Dieses Geschäftsmodell wurde bereits vor einigen Jahren schon einmal getestet und scheiterte.

Die Situation zu Beginn des ersten Lockdowns wurde als sehr angespannt beschrieben. Eine sehr offene Kommunikation mit den Geschäftspartnern half in dieser Situation die Lage zu bewältigen. So nahmen die Geschäftsführer frühzeitig mit Lieferanten Kontakt auf, um Lösungen für den Umgang mit der Situation zu erarbeiten. Hier gab es auf allen Seiten viel Verständnis und Entgegenkommen denn die Situation war für alle neu.

Im Hauptgeschäft konnte das im ersten Lockdown entstandene Minus nach der **Wiedereröffnung im Mai 2020** aus eigenen Kräften kompensiert werden. Der Verkauf fand – mit entsprechenden Hygienemaßnahmen – statt.

Der **zweite Lockdown,** ab Dezember 2020, mit Schließung des Einzelhandels traf das Unternehmen mit voller Härte. Es wurde alles versucht, den Verkauf dennoch am Laufen zu halten. So wurden beispielsweise per E-Mail Retouren und Verkäufe erledigt. Anfang März 2021 kam der erste Abschlag der sogenannten Überbrückungshilfe 3. Davon waren allein ungefähr 60 Prozent nur für Mietzahlungen zu verwenden. Zum Zeitpunkt der zweiten Interviewrunde im Mai 2021 standen keine Rücklagen mehr zur Verfügung. Die Geschäftsführer greifen zu diesem Zeitpunkt auf private Ersparnisse zurück und hoffen auf weitere finanzielle Hilfen vom Staat. Kreditgespräche mit Banken gestalten sich schwierig, da das Unternehmen als zu risikobehaftet eingeschätzt wird. Laut Aussage eines der Interviewten hält sich der Betrieb „so gerade über Wasser". Die Mitarbeiterinnen aus dem Verkauf befinden sich weiterhin in Kurzarbeit. In Aussicht steht nun allerdings die zeitnahe Umsetzung eines „Click & Meet-Modells". Hierfür wird von den Kund:innen allerdings ein negativer SARS-CoV-2-Test benötigt. Geplant ist zunächst eine tägliche Öffnung von sechs Stunden. Die Mitarbeiterinnen aus dem Verkauf müssten sich in diesem Fall regelmäßig zu Hause testen.

Maßnahmen zum Umgang mit der Corona-Pandemie
Bereits im Frühjahr 2020 wurde die maximale Kundenzahl im Laden beschränkt, die Mitarbeiterinnen in Hygienemaßnahmen geschult und Schutzmasken bereitgestellt. Sowohl im Hauptgeschäft als auch in der Filiale wurde Kurzarbeit eingeführt und in der später aufgegebenen Filiale wurden die Öffnungszeiten eingeschränkt. Die Geschäftsführer führten Personalgespräche mit den Mitarbeiterinnen und versuchten immer „ein offenes Ohr" für die Verkäuferinnen zu haben. Die geplante Neueröffnung des Hauptgeschäftes nach dem Umzug in die größeren Geschäftsräume wurde vom Frühjahr2020 auf den Oktober 2020 verschoben.

Die **Maßnahmen** werden insgesamt als **wenig hilfreich** zum Überstehen der Krise angesehen. Bei den Interviewten ist man der Meinung, dass „sich viele Probleme von selber lösen dürften" sobald das Geschäft wiedereröffnet werden kann. Das Maskentragen und die Hygienemaßnahmen könnten nach Einschätzung einer der Mitarbeiterinnen eventuell auch nach der Pandemie noch sinnvoll sein, da die Mitarbeiterinnen im Verkauf sehr viel Kontakt haben und einem hohen Risiko auch für andere Infektionskrankheiten ausgesetzt sind. Eventuell ließe sich auch das Konzept eines auf wenige Stunden am Tag begrenzten „Terminshoppings" beibehalten.

Belastungen für Geschäftsführung und Mitarbeiter:innen
Die größte Belastung für die interviewte Diese Situation wurde als an „den Kräften zehrend" beschrieben, weil es keine Sicherheit und Planbarkeit gab und auch weil das Kurzarbeitergeld nur 70 Prozent des eigentlichen Gehalts beträgt. Als **hilfreich** bei der Bewältigung der Krise wurde vor allem der Austausch und das kooperative Verhalten im Zusammenhang mit anderen Händlern und Geschäftspartnern („ein gegenseitiges Geben und Nehmen") sowie der Zusammenhalt im Team angeführt. Als **hinderlich** wird die Tatsache gesehen, dass unklar ist, wieviel an finanziellen Hilfen vom Staat wann zur Verfügung stehen.

Die **Kompetenzanforderungen** haben sich laute den Interviewten durch Corona nicht verändert. Eine hohe Flexibilität der Beschäftigten war vorher schon wichtig.

Digitalisierung
Das Unternehmen war laut Einschätzung der Befragten bereits vor der Pandemie relativ stark digitalisiert. Die meisten Geschäftsprozesse (Warenbestellung, Kommunikation mit Lieferanten,

Vorbestellungen, Retouren etc.) erfolgten digital und Facebook sowie Instagram wurden zur Kund:innenbindung eingesetzt, es gab eine eigene, über einen externen Dienstleister betriebene Webseite. Die Corona-Krise hat hier keinen (weiteren) Digitalisierungsschub ausgelöst. Lediglich die Möglichkeit, über die Webseite des Unternehmens einen Gutschein zu erwerben, ist hinzugekommen. Der Verkauf findet nach wie vor rein stationär statt.

7.4.3 Auswirkung der Corona-Pandemie auf den Veränderungsprozess: Verschobene Neueröffnung gefolgt von einer erneuten Schließung

Die Corona-Krise hat den Veränderungsprozess stark behindert: Die geplante Neueröffnung am neuen Standort musste um ungefähr sechs Monate nach hinten verschoben werden. Auch die angedachte Feier zur Neueröffnung musste ausfallen, um eine zu große Ansammlung von Personen zu verhindern. Viele Ideen zur Neueröffnung, z. B. die Kooperation mit einem Café in der Nähe mit gemeinsamen Kaffeebechern, wurden nicht umgesetzt. Umgekehrt habe ihnen der Umzug laut interviewter Mitarbeiterin aber auch „in die Hände gespielt", denn die Vorgaben zu den Kontaktbeschränkungen wären in den kleineren Geschäftsräumen kaum zu realisieren gewesen. Zudem trug die lange Zeit der Umsetzung auch dazu bei, sich „stärker mit dem Prozess zu befassen".

Die interviewte Mitarbeiterin verwies auch darauf, dass das Umzugsprojekt das Team während der Pandemie motiviert habe. Es war „ein kleiner Farbenwechsel, ein Push, noch mehr zu investieren", denn jetzt „sollte es wenigstens gut werden".

7.4.4 „Lessons Learned" und Erwartungen an die Politik

Was hat das Unternehmen aus der Krise gelernt?
Diese Frage war für die Interviewpartner:innen schwer zu beantworten, da letztlich von „Woche zu Woche gefahren wird" und insgesamt wenig Handlungsspielraum existiert. Dennoch wurde das Team gestärkt, es „sitzen alle im selben Boot" und „man kann ja sonst niemanden treffen, da war man froh, wenigstens auf der Arbeit jemanden zu sehen". Schwer fiel es der Geschäftsführung jedoch, anderen Unternehmen in ähnlichen Situationen etwas mit auf den Weg geben zu können. Ihre Erkenntnisse fasst sie so zusammen: „Auf Sicht fahren, eventuell mehr Geld beiseitelegen, um besser durch die Krise zu kommen, versuchen durchzuhalten, kämpfen, Strategie überlegen […] mit allen Beteiligten so viel wie möglich kommunizieren, einen Konsens finden".

Was hätte man rückblickend anders machen können?
Rückblickend hätte die Geschäftsführung im Frühjahr/Sommer 2020 keine Ware bzw. bei einzelnen wichtigen Lieferanten deutlich weniger Ware eingekauft. Es war ein großer Druck entstanden, die Rechnungen bezahlen zu müssen. Auch hätte es im Nachhinein betrachtet vielleicht doch eine andere Möglichkeit gegeben, die Filiale zu halten. Eine der interviewten Mitarbeiterinnen beschrieb eine „Hin- und Hergerissenheit" beispielsweise in der Frage, ob es sich lohnt, in einen Onlineshop zu investieren. Auch im Nachgang scheint es noch schwer zu beurteilen, ob es sich gelohnt hätte. Zumal ein Onlineshop ihrer Einschätzung nach auch nicht zur Nachhaltigkeitsphilosophie des Ladens passt. Da viele Kund:innen gerade wegen dieses Nachhaltigkeitsprinzips das Geschäft aufsuchen, wäre die Nachfrage bei einem Onlineshop somit nicht garantiert.

Was sind die Erwartungen an die Politik?
In Bezug auf das Krisenmanagement der Politik in der Corona-Krise wurde vor allem kritisiert, dass die Unternehmen im Unklaren darüber gelassen werden, ob und wann tatsächlich mit staatlichen Finanzhilfen gerechnet werden kann. Auch wurde Unverständnis darüber geäußert, dass

beispielsweise Drogerien öffnen durften und der Textileinzelhandel nicht. Was man sich entsprechend wünscht, sind „klare, ehrliche Aussagen“, denn „wir warten immer noch auf Hilfe“.

Unabhängig von der Politik wünscht man sich insbesondere eine Gleichberechtigung im Sinne einer Besteuerung internationaler Onlinehändler und eventuell auch mehr Freiheiten bei den Öffnungszeiten. Dies wird als Möglichkeit zur Chancengerechtigkeit gegenüber dem Onlinehandel gesehen.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Der Umzug in neue Geschäftsräume trifft zunächst auf sehr gute Ausgangsbedingungen. Alle Beteiligten sind von der geplanten Neueröffnung überzeugt und ziehen an einem Strang.
- Hilfreiche Ressourcen bei dem Veränderungsprozess sind die Kompetenzen der Beschäftigten (insbesondere in den Bereichen Eigeninitiative, Planungs-/Organisationskompetenz, Warenpräsentation).
- Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ist ambivalent: Einerseits werden viele gute Ideen entwickelt, in der konkreten Umsetzung kommt es jedoch durchaus zu Schwierigkeiten.
- Der Corona-Krise trifft das Unternehmen in diesem Prozess besonders hart: Das Geschäft muss zweitweise geschlossen werden und nimmt von einem Tag auf den anderen kein Geld mehr ein. Die Situation verschärft sich insbesondere mit dem zweiten Lockdown, da zu diesem Zeitpunkt keine Rücklagen mehr vorhanden sind.
- In diesem Unternehmen werden die zum Zeitpunkt der Interviews getroffenen Maßnahmen zur Corona-Pandemie in keiner Weise als Teil eines neuen Regelbetriebes gesehen. Einziger Ausweg aus der aktuellen Situation erscheint die Wiedereröffnung, sobald dies wieder möglich ist.
- Die Corona-Krise hat den Veränderungsprozess in jeder Hinsicht stark behindert. Die Zukunft des Unternehmens ist ungewiss.

7.5 Fallbeispiel 4: Buchhandlung

Bei dem hier untersuchten Buchhandelsunternehmen handelt es sich um ein in Norddeutschland ansässiges traditionsreiches Unternehmen im Familienbesitz mit einem großen Hauptgeschäft sowie einer kleineren Filiale. Die Buchhandlung verfügt über einen großen Kreis an Stammkund:innen in einem Umkreis von ca. 70 km, versendet seine Ware aber auch bundesweit. Es gibt 36 Mitarbeitende, davon sind 90 Prozent weiblich. Alle Leitungspositionen unterhalb der Geschäftsführung sind mit Frauen besetzt. Die Beschäftigtenentwicklung ist in den letzten Jahren konstant geblieben.

Das Unternehmen war bereits vor der Corona-Pandemie stark digitalisiert, was auch darauf zurückzuführen ist, dass der zweite Standort digital an das Hauptgeschäft angebunden ist und beide Geschäfte mit nur einem Warenwirtschaftssystem operieren. Die Geschäftsführung initiierte bereits vor 20 Jahren – also etwa drei Jahre nach dem Eintreten von Amazon in den deutschen Markt – den Aufbau eines Onlineshops. Auch die Zeiterfassung des Personals erfolgt bereits seit vielen Jahren digital. In der Corona-Krise wurde in kürzester Zeit die Umstellung der Buchhaltung auf digitale Prozesse vorgenommen. Das Unternehmen wird nun als nahezu vollständig digitalisiert eingeschätzt. Viele der Mitarbeitenden sind generell digital affin und wirkten zum Teil schon vor Corona darauf hin, dass die Sozialen Medien stärker in das Unternehmensmarketing eingebunden werden.

7.5.1 Transformationsprozess vor der Corona-Pandemie: Ein neuer Onlineshop

Der Onlineshop war zu Beginn seiner Einführung vor 20 Jahren noch recht basal: Die Kund:innen konnten ihre Bestellungen über eine Nachrichtenfunktion auf der Webseite des Geschäfts abschicken. Im Verlauf der Zeit wurde der Shop kontinuierlich weiterentwickelt. Vor der Corona-Pandemie betrug der Umsatzanteil, der über den Onlineshop erzielt wurde, ca. 2 bis 3 Prozent. Über die Jahre wurde dieser jedoch kontinuierlich weiterentwickelt. Anfang 2019 erfolgte ein Auftrag an einen IT-Dienstleister, der eine vollständig neue Oberfläche entwickeln sollte. Die Laufzeit dieses Projektes war ursprünglich bis Ende Mai 2020 geplant.

Zentraler **Auslöser** für den hier betrachteten Prozess war die durch ein geändertes Konsumverhalten wahrgenommene Bedrohung des stationären Einzelhandels in den Innenstädten und die Entwicklung der Buchbranche hin zu einer stärkeren Konzentration auf große Unternehmen mit vielen Filialen. Das Projekt wurde mit dem Ziel angestoßen, die Leistungsfähigkeit des stationären Geschäfts auch online abzubilden. Der bis dahin existierende Onlineshop erschien den Verantwortlichen zu unpersönlich: Der Verkauf im Geschäft lebe davon, dass „lesende Buchhändler“ persönliche Empfehlungen aussprechen. Viele Kund:innen wollen sich zudem nur von bestimmten Verkäufer:innen beraten lassen.

Der Geschäftsführer und die Belegschaft führen seit vielen Jahren ein Zielgruppenmanagement durch. Die Kund:innen sollen sich möglichst wohlfühlen, hierauf ist der gesamte Ladenbau abgestimmt. Um diese Art der Kund:innenbindung auch online abzubilden, wurde zunächst ein Konzept für den neuen Onlineshop erarbeitet und in einem Kick-off-Meeting präzisiert. **Treiber des Prozesses** und Kernteam waren die Geschäftsführung und die Leitung der IT. Eine Mitarbeiterin war ebenfalls eingebunden. Zu ihrer Aufgabe gehörten Vorschläge zur Verbesserung des Backendbereichs.

Umgesetzt wurde schließlich eine komplett neue Benutzeroberfläche mit neuen Funktionalitäten wie ein Editionsmatching[25] oder auch die Einrichtung von Themenwelten. Für Letzteres wurde beispielsweise zum Thema Demenz gemeinsam mit medizinischen Fachkräften aus einem nahegelegenen Klinikum und der deutschen Demenzhilfe eine Literaturliste (etwa zum Thema Rechtsberatung oder Therapieoptionen) erarbeitet und stationär wie auch im Onlineshop abgebildet. Die Kund:innen können zudem im Netz einzelnen Mitarbeitenden und ihren Empfehlungen sowie perspektivisch auch ihren Lieblingsautor:innen folgen. Neben automatisierten können die Kund:innen nun auch personalisierte Newsletter abonnieren. Für die Bestellung von Schulbüchern arbeitet das Unternehmen zudem mit den Schulen in der Umgebung zusammen, übernimmt die Prüfung der Bücherlisten für die verschiedenen Jahrgänge und bietet den Kund:innen im Onlineshop ein Drop-down-Menu an, mit dem Eltern die Literatur für ihre Schulkinder mit minimalem Aufwand bestellen können.

Die **Beschäftigten** wurden im Verlauf informell über das geplante Projekt **informiert**. Ihre **direkte Beteiligung** erfolgte insbesondere in der Testphase, an der alle Mitarbeitenden teilnahmen und auf Fehler in der Bedienung hinwiesen. Zudem ergänzten sie die Webseite mit ihren persönlichen Literaturempfehlungen. Die Live-Schaltung des Onlineshops erfolgte im Juni 2020, im weiteren Verlauf waren nur noch kleinere Optimierungsprozesse notwendig. Da der Onlineshop bereits seit vielen Jahren existierte, zeigten die Beschäftigten **keine starken Widerstände oder Bedenken** gegen das Projekt. Vereinzelt wurde aber die Sorge formuliert, dass hierdurch eine höhere Arbeitsbelastung entstehen könnte.

[25] Es werden bei den Büchern im Onlineshop immer auch alternative Versionen einer Ausgabe angezeigt.

Zentrale **Herausforderungen** bei der Umsetzung waren die Verknüpfung des Onlineshops mit dem Warenwirtschaftssystem, die Gestaltung des Layouts und der Aufbau der neuen Funktionen. Als relativ aufwendig erweist sich insbesondere die zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht umgesetzte Möglichkeit, im Onlineshop Lieblingsautor:innen zu folgen. Insgesamt aber verlief die Umsetzung des Projektes bis zum Interviewzeitpunkt relativ reibungslos. Dies wird auch darauf zurückgeführt, dass das Unternehmen bereits viele Jahre mit dem beauftragten IT-Dienstleister zusammenarbeitet, über ein sehr gutes Netzwerk in der Region verfügt und im engen Austausch mit Buchhandlungen ähnlicher Größenordnung steht.

Eine weitere wichtige **Ressource**, die im Prozessverlauf mobilisiert werden konnte, war die fachliche Kompetenz der Buchhändler:innen: Auch wenn die Beschäftigten bereits im stationären Handel vereinzelt Rezensionen verfasst hatten, so wurde diese Leistung mit dem neuen Onlineshop massiv ausgebaut. Die Erstellung von Buchempfehlungen sind nun fester Bestandteil der Arbeitsplatzbeschreibung. Ein Buchhändler ist inzwischen ausschließlich für die IT zuständig. Diese Entwicklung entstand zunächst aus einem persönlichen Interesse des Mitarbeiters heraus. Zum Zeitpunkt der Interviews absolviert er jedoch eine betriebliche Weiterbildung zum Fachwirt E-Commerce, die vom Börsenverein des deutschen Buchhandels angeboten wird. Eine wichtige Ressource bei der Bewältigung der Pandemie war zudem das über Jahrzehnte gewachsene Netzwerk und der Zusammenhalt der Einzelhändler:innen vor Ort.

Förderlich für die erfolgreiche Projektumsetzung war zudem die Tatsache, dass das Unternehmen von Anfang an auf verschiedene digitale Warenkataloge (z. B. das Verzeichnis lieferbarer Bücher vom Börsenverein) zurückgreifen konnte. Entsprechende Anreizstrukturen sorgen seit Jahren dafür, dass die Verlage diese Kataloge umfangreich und weitgehend vollständig mit Informationen versorgen.[26] Als **hinderlich** werden vor allem die hohen Kosten für den IT-Dienstleister gesehen.

7.5.2 Auswirkungen der Corona-Pandemie: Der Onlineshop als arbeitsplatzerhaltende Maßnahme

Aus Sicht der Interviewten wird die **Betroffenheit** des Unternehmens von der Corona-Krise als **sehr stark** eingeschätzt. Während der Lockdowns müssen beide Geschäfte geschlossen werden, der Verkauf kann nur online stattfinden.

Phasen der Pandemie:
Der **erste Lockdown** mit der Schließung der beiden Geschäfte für mehrere Wochen ab Mitte März 2020 bis Mai 2020 war für das gesamte Unternehmen „ein Schock“. Allein die Miete für das Hauptgeschäft liegt im fünfstelligen Bereich, im Durchschnitt erfolgen 600 Kassenvorgänge pro Tag. Das Agieren in dieser Phase der Pandemie wird als „Überlebensmodus“ bezeichnet. Gleich zu Beginn des Lockdowns wurden alle Mitarbeiter:innen mit einem Laptop ausgestattet. Ein Team aus ca. zehn Mitarbeitenden erledigte vor Ort den Versandhandel. Einige Beschäftigten aus dem Verkauf gingen in Kurzarbeit, unterstützten jedoch die vor Ort arbeitenden weiter von zu Hause, drehten Videos und stellten Inhalte für die verschiedenen Auftritte des Unternehmens in den Sozialen Medien bereit. Einzelne Mitarbeitende übernahmen zudem weitere Spezialaufgaben. Der größte Beitrag der Mitarbeitenden war zu dieser Zeit jedoch das Verfassen von Buchempfehlungen: Hierfür durften

[26] Dies ist ein wichtiger Grund dafür, dass bereits vor der Corona-Pandemie ein großer Teil der Buchhandlungen in Deutschland über einen Onlineshop verfügte.

bereits zu Beginn der Geschäftsschließung beliebig viele Bücher kostenlos mit nach Hause genommen werden.

Der **zweite Lockdown** ab Dezember 2020 wird von der Geschäftsführung hinsichtlich der wirtschaftlichen Konsequenzen als noch gravierender als der erste Lockdown eingeschätzt, da dieser in das Weihnachtsgeschäft fiel und damit in eine Zeit, in der sich der Umsatz üblicherweise verzehnfacht. Die Organisation der betrieblichen Abläufe konnte im zweiten Lockdown hingegen in vielerlei Hinsicht professioneller umgesetzt werden als im ersten. Durch verschiedene Maßnahmen (z. B. Aufstockung des Kurzarbeitergeldes, Anheben von Gehältern, Zahlung eines Corona-Bonus) gelang es der Geschäftsführung im Jahr 2020, die Lohnsumme für alle Beschäftigten konstant zu halten. Zum Zeitpunkt der Interviews ist noch nicht abzusehen, wie sich die Gehälter im Jahr 2021 entwickeln werden.

Seit **März 2021** dürfen auch in dem norddeutschen Bundesland die Buchhändler wieder **ihre Geschäfte öffnen**. Bücher zählen nun, wie auch in einigen anderen Bundesländern, zum täglichen Bedarf. Dies ist mit dem Vorteil verbunden, dass die Kund:innen weder Termine zum Einkaufen vereinbaren noch Tests vorweisen müssen. Dennoch ist auch die Öffnung der Geschäfte mit Herausforderungen verbunden: Zum einen bleibt der Kostendruck durch die hohe Miete in der Innenstadtlage weiterhin groß. Ungefähr ein Drittel der Mitarbeitenden befand sich zum Zeitpunkt der zweiten Interviewrunde weiterhin in Kurzarbeit obwohl deren Arbeitskraft für den Verkauf benötigt wird. Und auch die Kund:innen scheinen durch die sich ständig ändernden Regelungen verwirrt.

Maßnahmen zum Umgang mit der Corona-Pandemie

Das Unternehmen hat als Reaktion auf die Pandemie folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Hygienemaßnahmen: Die Mitarbeitenden vor Ort wurden in verschiedene Teams unterteilt, die auf unterschiedlichen Etagen arbeiteten und keinen physischen Kontakt miteinander hatten. Auch für die Kund:innen wurde ein umfassendes Hygienekonzept mit Mund-Nasen-Maske, Wegeleitsystem und einer Begrenzung der Kund:innenzahl aufgesetzt.
- Aufrechterhaltung des Kund:innenkontaktes: Es waren zu jeder Zeit des Lockdowns Mitarbeitende im Geschäft, um telefonisch die Fachberatung aufrechtzuerhalten. Zudem konnten die Kund:innen halbstündige Termine für Videoberatungen buchen, bei denen die Buchhändler:innen mit dem Tablet in der Hand durch die Regale des Geschäftes gingen. Während des zweiten Lockdowns konnte dann auch die Möglichkeit des „Click-and-collect“ genutzt werden. Das Unternehmen profitierte davon, dass es auf den einschlägigen Sozialen Medien bereits über viele Kontakte verfügte und seine Verkaufsmöglichkeiten auf diese Weise bekannt machen konnte.
- Abholung vorbestellter Ware und digitale Veranstaltungen: Für das Weihnachtsgeschäft wurde ein Baucontainer gemietet, wie ein Lebkuchenhaus dekoriert und zur Ausgabe online oder telefonisch bestellter Ware genutzt. Zudem wurden digitale Lesungen und Veranstaltungen organisiert, wie etwa ein „Online-Whiskey-Tasting“, bei dem die Getränkeproben vorab per Post zugeschickt wurden.

Betroffene Beschäftigtengruppen und Belastungen

Die **Betroffenheit der Beschäftigten** von der Krise wird von den Interviewten als moderat eingeschätzt: Das Team wird insgesamt als harmonisch und stabil beschrieben. Vielen

Mitarbeitenden fehlt jedoch der persönliche Austausch mit den Kund:innen. Buchhändler:innen üben ihren Beruf nach Einschätzung der beiden Interviewpartner:innen „aus Leidenschaft“ aus und die Kommunikation mit den Lesenden spielt hierbei eine große Rolle. Besonders hart traf der Lockdown die Mitarbeitenden, die alleine wohnen. Für diese Beschäftigten war es teilweise sehr wichtig, weiter ins Büro bzw. ins Geschäft kommen zu dürfen. Aber auch die übrigen Mitarbeitenden hatten mit **negativen Auswirkungen** des Homeoffice (Entgrenzung, physische Beeinträchtigungen wie Rückenschmerzen und fehlender sozialer Kontakt) zu kämpfen.

Die Zusammenarbeit unter den Beschäftigten hat sich durch den Onlineshop insgesamt wenig verändert. Durch die standortübergreifende Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen in der Filiale waren die Beschäftigten digitale Teammeetings und -dokumentationen gewohnt.

Veränderte Kompetenzbedarfe
Das Berufsbild des Buchhändlers bzw. der Buchhändlerin hat sich in den letzten Jahren sehr gewandelt, vor allem in Bezug auf digitale Aspekte. Die Corona-Krise trägt nun zu einer weiteren Verschiebung bei: Anstatt wie zuvor primär den Kund:innen in Buchhandlungen Bücher zu empfehlen, wechselten die Buchhändler:innen ins Homeoffice und arbeiteten von dort nur noch für den Onlineshop. Zudem arbeiteten mehr Mitarbeitende als geplant im Backendbereich des Onlineshops mit und mussten dementsprechend ihre Kompetenzen erweitern. Auch die Auszubildenden wurden in diesen Prozess eingebunden. Seit der Corona-Krise hat sich die Qualifikation der Bewerber:innen noch einmal erhöht, zum Teil betreiben diese bereits zum Zeitpunkt ihrer Bewerbung eigene Buchblogs. Die Ausbildungsinteressierten stammen zudem nicht nur aus der Region, sondern aus ganz Deutschland, was die Geschäftsführung auch auf den Onlineshop und die Präsenz in den Sozialen Medien zurückführt. Die interviewte Mitarbeiterin wies zudem darauf hin, dass in der Krise von den künftigen Mitarbeitenden noch mehr Flexibilität gefordert wird.

7.5.3 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Transformationsprozess: ein zweischneidiges Schwert

Das in diesem Fallbeispiel betrachtete Veränderungsprojekt wurde durch die Corona-Pandemie stark beschleunigt: Die Live-Schaltung des Onlineshops erfolgte zwar wenige Wochen später als geplant, der Shop wurde und wird jedoch sehr viel intensiver genutzt als ursprünglich angedacht und erfuhr einen großen Bedeutungszuwachs. Aus einem überwiegend stationären Geschäft wurde während der Lockdowns eine reine Versandbuchhandlung. Dieser Erfolg wird allerdings als zweischneidiges Schwert bewertet: Aus Sicht der Geschäftsführung kann der Onlinehandel nur als Ergänzung zum stationären Geschäft gesehen werden, denn der überwiegende Teil der Ware wird mit einem Verlust versandt. Es existiert zwar eine Buchpreisbindung für alle Händler, allerding kann Amazon, unter anderem aufgrund von Logistikzentren im Ausland, die Waren für die Kund:innen häufig ohne Versandkosten anbieten: Es findet „kein Wettbewerb auf Augenhöhe“ statt. Da der Umsatz dank des Onlineshops gut ist, können zudem keine weiteren staatlichen Fördermittel in Anspruch genommen werden. Obwohl also der neue Onlineshop aufgrund der Lockdowns sehr gut angenommen wird, wäre es wirtschaftlicher gewesen, den Verkauf für diese Zeit ganz einzustellen.

Die Lockdowns konnten allerdings auch genutzt werden, um einen Teil der Geschäftsräume umzugestalten: Eine Fläche mit Panoramablick wurde in eine Co-Working-Lounge umgewandelt, die – ausgestattet mit der entsprechenden Technik – für kleinere Veranstaltungen und Treffen genutzt werden kann. Hiermit soll ein kommerzfreier Raum geschaffen werden, dessen Einrichtung die Stadtverwaltung im Rahmen eines Förderprogrammes als „Ort der Geselligkeit“ unterstützt.

Die Geschäftsführung ist sicher, dass das Online-Geschäft auch nach Ende der Corona-Pandemie weiter einen großen Anteil am Umsatz haben wird. Das Unternehmen erwartet selbst bei den nun in Aussicht stehenden Lockerungen der staatlichen Maßnahmen, dass „eine nicht unerhebliche Verschiebung in Richtung Onlinehandel“ bleiben wird.

7.5.4 „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

Was hat das Unternehmen aus der Corona-Krise gelernt?
Für den Buchhandel scheint seit der Corona-Krise festzustehen, dass verschiedene Informations- und Verkaufskanäle notwendig sind, denn „wer im Internet nicht die stationäre Leistungsfähigkeit abbilden kann, der ist verloren“. Im Unternehmen selbst hat die Pandemie dazu beigetragen, dass die Hierarchien flacher geworden sind. Auch die Auszubildenden und jüngeren Mitarbeitenden sind selbständiger geworden. Durch deren in der Tendenz höhere Affinität zu digitalen Anwendungen lernen nun auch die erfahreneren Buchhändler:innen von den jüngeren und man begegne sich eher „auf Augenhöhe“.

Eine Auszubildende ist beispielsweise sehr aktiv in den Sozialen Medien und habe „quasi freie Hand“ bei der Unternehmensdarstellung. Vor der Pandemie wäre es laut dem Geschäftsführer undenkbar gewesen, dass eine Auszubildende auf diese Art und Weise die Unternehmenskommunikation übernimmt und der Geschäftsführung Arbeitsaufgaben zuteilt. Auch wird ein gesteigertes Selbstvertrauen der Mitarbeitenden als positives Resultat der Pandemie gesehen, die sich nun viel mehr zutrauen als vor der Krise. Auch die Flexibilität der Beschäftigten wurde weiterentwickelt. und man wisse nun, „dass man sich aufeinander verlassen kann“.

Was sind die Erwartungen an die Politik?
Von der **Politik** fühlt sich die Geschäftsführung „hängengelassen“. So fehlen bislang Regelungen beispielsweise inwiefern vom Lockdown betroffene Unternehmen ihre Mieten reduzieren können. Es stellen sich zudem Fragen, wie es nach einem Ende der Pandemie weitergehen wird und ob die Innenstädte wieder so attraktiv werden können wie zuvor. Zudem wurde die Befürchtung geäußert, dass die „bunte Mischung aus Filialisten und inhabergeführtem Einzelhandel“ verlorengehe. Während es vor der Corona-Krise in der norddeutschen Stadt praktisch keinen Flächenleerstand im Einzelhandel gab, sehe man nun „viele leere Schaufenster“. Unabhängig vom Management der Corona-Krise sollte sich die Politik laut Interviewpartner:innen insgesamt darauf konzentrieren, die richten Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der stationäre Einzelhandel weiterhin innovativ bleiben kann. Hierzu gehören Regelungen für fairen Wettbewerb insbesondere gegenüber den reinen Versandhändlern. So muss beispielsweise die Tüte im Geschäft vor Ort bezahlt werden, während der Versand der Onlinehändler häufig kostenfrei erfolgt.

Infobox: Kernbeobachtungen

- Das Unternehmen hat bereits frühzeitig, kurz nach dem Eintreten des Online-Händlers Amazon in den deutschen Markt, einen Onlineshop eingerichtet.
- Der bereits vor der Pandemie geplante neue Onlineshop mit vielen zusätzlichen Funktionalitäten wurde durch die Corona-Pandemie bzw. insbesondere durch die erzwungenen Schließungen während der Lockdowns extrem befördert.
- Bei der Umsetzung des Projektes profitiert das Unternehmen stark davon, dass es auf bereits existierende umfassende und nahezu vollständige Warenkataloge zurückgreifen kann. Weitere wichtige Erfolgsfaktoren sind das Engagement der Beschäftigten, die bewährte Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister und ein gutes Netzwerk der Einzelhändler:innen vor Ort.
- Dem Unternehmen gelingt es, durch verschiedenen Maßnahmen (z. B. Videoberatung, Verkaufsempfehlungen, Abholstation für vorbestellte Ware, digitale Veranstaltungen) den Kontakt zu seinen Kund:innen während der beiden Lockdowns aufrecht zu halten.
- Obwohl der Versandhandel über den neuen Online-Shop sehr stark angenommen wird, ist er für das Unternehmen durch Kosten für Verpackung und Porto wirtschaftlich wenig attraktiv.

7.6 Fazit

Die hier betrachteten Fallbeispiele beschreiben die Prozesse von allesamt erfolgreichen, aber sehr unterschiedlichen Transformationsprojekten: Der Aufbau einer zentralen Personalabteilung (Fall 1) ist zunächst einmal als Veränderung der Aufbauorganisation zu sehen, der Umzug in neue Geschäftsräume (Fall 3) zieht vor allem Änderungen in der Ablauforganisation nach sich (vgl. Tabelle 45). Die Umstellung auf flexiblere Kommunikations- und Arbeitsstrukturen im Fall 2 sowie die Neugestaltung eines Onlineshops (Fall 4) sind wiederum Projekte mit einem sehr starken Digitalisierungsfokus.

Im Folgenden werden abschließend die vier Transformationsprojekte hinsichtlich zentraler Themenfelder miteinander verglichen. Auch die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf diese Prozesse und die Unternehmen insgesamt werden vergleichend gegenübergestellt.

Tabelle 45: Typen von Transformationsprozessen

	Fallbeispiel 1	Fallbeispiel 2	Fallbeispiel 3	Fallbeispiel 4
Betrachteter Transforma-tionsprozess	Aufbau einer Personalabteilung für die Unternehmens-zentrale	Umstellung auf flexiblere Kommunikations- und Arbeitsstrukturen	Umzug in neue Geschäftsräume	Einrichtung eines neuen Onlineshops
Art des Trans-formations-prozesses	Änderung in der Aufbauorganisation	IT-bezogene Änderung	Veränderung der Aufbau-/Ablauf-organisation	IT-bezogene Änderung
Einfluss der Pandemie	Projekt war bereits abgeschlossen und wird als hilfreich für die erfolgreiche Bewältigung der Krise gesehen	starke Beschleuni-gung des Projektes, Umsetzung innerhalb sehr kurzer Zeit durch krisenbedingte Dringlichkeit	starke Verzögerung des Projektes, die neuen Räumlich-keiten bieten jedoch mehr Platz, um Hygieneregelungen umzusetzen	starke Beschleuni-gung des Projektes, der Onlineshop erfährt aufgrund der Lockdowns einen erheblichen Bedeutungszuwachs

Quelle: iit

Hohe Motivation und Beteiligung der Beschäftigten in den Transformationsprozessen
Fallübergreifend zeigt sich zunächst einmal, dass sowohl die Motivation der Beschäftigten als auch ihre Einbindung in die Transformationsprozesse hoch sind. Widerstände werden kaum beobachtet. Dies lässt sich vermutlich insbesondere durch die Tatsache erklären, dass mit den durchgeführten Projekten keine starken Nachteile für die Beschäftigten verbunden waren und kein Abbau von Arbeitsplätzen drohte.

Humankapital als zentrale Ressource bei der Bewältigung der Transformationsprozesse und der Corona-Pandemie
Die Ressourcen, die während des Transformationsprozesses aktiviert und weiterentwickelt wurden, zeigen sich auch beim Umgang mit der Corona-Krise als hilfreich. Dabei wird fallübergreifend die Bedeutung der Ressourcen aus dem Bereich Humankapitel – insbesondere die sozialen und personalen Kompetenzen der Mitarbeitenden – betont (vgl. Tabelle 3). Eine besondere Rolle spielt die große Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Aber auch Selbstmanagement und Eigeninitiative werden fallübergreifend als zentral herausgestellt. Spezifische Fachkompetenzen treten demgegenüber eher in den Hintergrund, sind aber durchaus auch erfolgskritisch, etwa die

digitalen Kompetenzen der Beschäftigten im Fall 2 (Umstellung auf flexiblere Kommunikations- und Arbeitsstrukturen) und im Fall 4 (Einrichtung eines neuen Onlineshops).

Die beiden kleineren Unternehmen – Textileinzelhandelsunternehmen und Buchhandlung – betonen darüber hinaus die Bedeutung von externen Netzwerken (Beziehungskapital). Beide Unternehmen eint darüber hinaus der Umstand, dass hier einzelne Mitarbeitende durch Eigeninitiative und Kompetenzen, die über die eigentlichen Arbeitsanforderungen hinausgehen, nahezu Schlüsselpositionen für das Gelingen der Transformationsprozesse einnehmen: Im Fall 3 übernimmt eine Mitarbeiterin aus dem Verkauf die Verantwortung für die Planung und Organisation des Umzugs in die neuen Geschäftsräume, im Fall 4 widmet sich einer der Angestellten im Zusammenhang mit der Realisierung des neuen Onlineshops ausschließlich der IT und bildet sich anschließend weiter zum Fachwirt E-Commerce. Auch dies dürfte durchaus typisch sein für die größere Flexibilität bei der Übernahme von Aufgaben von kleineren im Vergleich zu größeren Unternehmen, die in der Regel eine höhere Spezialisierung in den Aufgaben des Personals auszeichnen.

Betroffenheit durch die Corona-Pandemie
Die Rahmenbedingungen während der Pandemie sind für die hier im Fokus stehenden Betriebe sehr unterschiedlich: So kann das international tätige Einzelhandelsunternehmen zu den Krisengewinnern gezählt werden, was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass alle Filialen durchgängig geöffnet bleiben durften und entsprechend hochfrequentiert wurden: Insbesondere bei den beiden kleineren Einzelhändlern führten die Geschäftsschließungen während der Lockdowns zu einer auch aktuell noch andauernden finanziell deutlich angespannteren Lage: Die Beschäftigten befanden sich, zumindest zum Teil, in Kurzarbeit und in beiden Fällen investierten die Geschäftsführer Privatvermögen, um nicht in die Insolvenz zu geraten.

Engagement und Belastung der Beschäftigten in der Krise: Die Ambivalenz des mobilen Arbeitens
In der Tendenz wird von einem großen Engagement der Beschäftigten bei der Bewältigung der Krise berichtet, mit einer zielgerichteten Umsetzung der Regelungen zu Kontaktverringerungen und Hygiene durch die Beschäftigten. Eine zentrale Rolle hierbei spielt das mobile Arbeiten, das in der Tendenz auch als Teil eines neuen Regelbetriebes gesehen wird. Die digitale Organisation von Arbeit scheint nicht zu Produktivitätsverlusten zu führen und kommt in vielerlei Hinsicht den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegen. Allerdings wird in den Fällen, in denen das ortsflexible Arbeiten möglich ist, auch dessen Ambivalenz deutlich: Einerseits sind mit dem Homeoffice insbesondere für Pendler:innen oder Beschäftigte mit Familienpflichten deutliche Vorteile wie eine größere Flexibilität verbunden, andererseits zeigen sich auch eine Reihe von Nachteilen: So fällt es einzelnen Mitarbeitenden beispielsweise schwer, eine angemessene Balance aus Arbeit und Freizeit aufrechtzuerhalten. Für die Führungskräfte ist es herausfordernd, zu allen Beschäftigten den Kontakt aufrecht zu halten, Konflikte aus der Distanz heraus zu erkennen und die Arbeitslasten gleichmäßig zu verteilen. Besonders schwierig gestaltet sich die Situation auch für die Beschäftigten, die in der Pandemiezeit neu in den Unternehmen beginnen.

Tabelle 46: Ressourcen und Hindernisse bei den Transformationsprozessen

	Fallbeispiel 1	Fallbeispiel 2	Fallbeispiel 3	Fallbeispiel 4
Humankapital	• Lernen im Prozess der Arbeit • Flexibilität • Reflexionsfähig-keit • Offenheit gegen-über Verände-rungen	• Digitale Kompetenzen • Eigeninitiative • Innovations-verhalten • Kooperations-bereitschaft	• Eigeninitiative • Planungs- und Organisations-kompetenz • Fachkompeten-zen (insbeson-dere im Bereich Warenpräsenta-tion)	• Fachkompetenz-en (Verfassen von Buchrezen-sionen) • IT-Kompetenzen
Strukturkapi-tal	• Einrichtung von Schnittstellen zu anderen Abteilungen			
Beziehungs-kapital			• Stärkung von Beziehungen zu externen Partnern/ Dienstleistern	• Netzwerk aus Unternehmen vor Ort und bundesweit
Sonstiges		• offene, innovative Unternehmens-kultur • Betriebsrats-beteiligung		

Quelle: iit

Onlineshops: Fluch und Segen in der Corona-Krise

Alle Unternehmen waren vor Beginn der Corona-Krise schon recht stark digitalisiert, sodass sie durch die Krise zwar noch Digitalisierungsschübe erfuhren, aber durchaus nicht in einem fundamentalen Sinn. Die Fallbeispiele 2, 3 und 4 zeigen jedoch, dass Onlineshops als eigentlich naheliegende „digitale Lösung“ für die Bewältigung der Krise durchaus ambivalent zu sehen sind: Im Fall des Textileinzelhandelsunternehmens suchen viele Kund:innen offenbar das Geschäft insbesondere wegen seines Nachhaltigkeitsprinzips auf, so dass die Nachfrage bei einem Onlineshop vermutlich eher gering wäre. Aber auch die als unfair bewertete Konkurrenzsituation zu reinen Onlineversandhändlern wird sowohl im Fall 3 (Textileinzelhandel) als auch in Fall 4 (Buchhandlung) als überaus schwierig dargestellt, selbst wenn die Buchhandlung den Vorteil hat, dass sie beim Aufbau des neuen Onlineshops auf nahezu vollständige digitale Warenkataloge zurückgreifen kann.

Einfluss der Pandemie auf den Transformationsprozess

Außer im Fall des Umzugs des Textileinzelhandelsunternehmen in neue Geschäftsräume, der durch die Corona-Krise erheblich ausgebremst wurde, zeichnet sich in der Tendenz eine Wechselwirkung zwischen dem Erfolg der Transformationsprozesse und der Krisenbewältigung ab: Einerseits wurden mit den Veränderungsprojekten wichtige Voraussetzungen geschaffen, um die Krise erfolgreich bewältigen zu können, andererseits trugen die Maßnahmen zur Pandemiebewältigung zur Beschleunigung insbesondere der Digitalisierungsprojekte stark bei.

Auch in der eigentlich höchst schwierigen Situation des Textileinzelhandelsunternehmen trägt die mit dem Umzug in die neuen Geschäftsräume verbundene Vergrößerung der Verkaufsfläche dazu bei,

dass die mit der Öffnung des Geschäftes erforderlichen Vorgaben hinsichtlich begrenzter Kund:innenzahl und Abstandsregelungen überhaupt umgesetzt werden können.

Anpassungsmaßnahmen zur Pandemiebewältigung
In der Tendenz verfolgen die Unternehmen vergleichbare Ansätze zur Pandemiebekämpfung, diese sind aber auch stark geprägt von den gesetzlichen Regelungen und der konkreten Situation der einzelnen Betriebe. Die Hauptmaßnahmen bestehen fallübergreifend in der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, Kontaktverringerungen und Hygiene (vgl. Tabelle 4). Diese Maßnahmen werden insgesamt als zielführend eingeschätzt, um die Corona-Krise zu überstehen.

Am wenigsten Handlungsspielraum verbleibt im Fall des Textileinzelhandels, auch wenn dieses Unternehmen zumindest den ersten Lockdown mit der Vorbereitung des Umzugs für sich nutzen konnte. Das international tätige Einzelhandelsunternehmen steht im Vergleich hierzu sehr gut da, es konnte nach dem Schock in den ersten Wochen neue Routinen im Homeoffice etablieren, die in vielen Teilen auch nach Bewältigung der Pandemie zu einer neuen Normalität werden könnten.

Die Buchhandlung steht in vielerlei Hinsicht zwischen diesen beiden Extremen: Einerseits kämpft sie wie das kleine Textileinzelhandelsunternehmen mit den vorgeschriebenen Schließungen des stationären Verkaufs, andererseits gelingt es dem Unternehmen durch den existierenden Onlineshop sowie mit kreativen Ideen wie einem Online-Wein-Tasting auf vielfältige Art und Weise, mit den Kund:innen Kontakt zu halten und das Geschäft auf einen Versandhandel umzustellen. Dennoch wird auch dies von den Interviewten nicht als Geschäftsmodell für die Zukunft eingeschätzt, es bleibt trotz des Erfolgs des Onlineshops und der übrigen Maßnahmen offen, inwieweit der Wettbewerb mit reinen Onlineversandhändlern gelingen wird.

Tabelle 47: Gemeinsamkeiten der umgesetzten Anpassungsmaßnahmen

Flexibilisierung Arbeitszeit und -ort	Kontaktverringerungen	Hygiene
• Schaffung/Ausweitung des mobilen Arbeitens für Beschäftigte oder Kurzarbeit	• Kontaktreduktionen bei Arbeit vor Ort	• umfassende Hygienemaßnahmen • Antigentests (ab Frühjahr 2021)

Quelle: iit

„Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik
Die Unternehmen haben in der Krise insbesondere gelernt, flexibel zu bleiben (vgl. Tabelle 5). Die im Fall 1 deutlich gemachte Haltung, in der Krise proaktiv zu handeln, flexibel zu bleiben, Bestehendes zu hinterfragen spiegelt die, im Vergleich zu den drei übrigen Unternehmen, weniger starke Betroffenheit des Unternehmens wider: Die einzelnen Geschäfte dürfen geöffnet bleiben, die Beschäftigten in der Zentrale können ins Homeoffice wechseln. Es bestand in diesem Fall im Rahmen der gesamten Pandemie ein eher großer Handlungsspielraum, den das Unternehmen flexibel und proaktiv zu nutzen weiß. Aber auch bei eher stark betroffenen Unternehmen aus dem Bereich Outdoorbekleidung wird eine hohe Flexibilität und die Notwendigkeit einer intensiven Kommunikation mit den Beschäftigten betont.

Im Fall des Textileinzelhändlers wird defensiver ein „Auf-Sicht-Fahren“ und die Bedeutung finanzieller Reserven herausgestellt, vermutlich, weil das Unternehmen, zumindest während der Lockdownphasen, über einen sehr geringen Handlungsspielraum verfügt. Für den Geschäftsführer der Buchhandlung steht seit der Pandemie hingegen fest, dass auch der stationäre Einzelhandel dauerhaft verschiedene Verkaufskanäle nutzen muss.

Von den Interviewpartner:innen wird insgesamt sehr wenig gesehen, was rückblickend hätte anders gemacht werden können, teils, weil die richtigen Entscheidungen getroffen wurden, teils, weil wenig Handlungsspielraum existierte. Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen, unter denen die vier Unternehmen während der Pandemie agieren müssen, sind jedoch die Erwartungen an die Politik relativ ähnlich: Besonders erforderlich scheinen den Interviewten Planungssicherheit und eindeutige Regelungen, insbesondere auch hinsichtlich finanzieller Unterstützung. Auch den Einbezug von Expert:innen aus der Praxis in politische Entscheidungsprozesse wird in zwei Fällen genannt. Im Fall der Unternehmen aus dem Textileinzelhandel und der Buchhandlung wird zudem gleichermaßen auf die Notwendigkeit von Regelungen zur Herstellung eines fairen Wettbewerbs des stationären Einzelhandels gegenüber reinen Onlineversandhändlern betont.

Tabelle 48: „Lessons Learned“ und Erwartungen an die Politik

	Fallbeispiel 1	Fallbeispiel 2	Fallbeispiel 3	Fallbeispiel 4
Lessons Learned	• proaktiv handeln • flexibel bleiben • Bestehendes hinterfragen • Beschäftige informieren, Sicherheit vermitteln	• Flexibilität beibehalten • kontinuierliche Kommunikation mit den Beschäftigten, Transparenz • Kompromissbereitschaft, Sensibilität der Führungskräfte • individuelle Lösungen suchen	• auf Sicht fahren • größere finanzielle Ressourcen ansparen • Strategie formulieren	• verschiedene Verkaufskanäle bedienen • Krise hat für flachere Hierarchien gesorgt
Rückblick	• gleich zu Beginn der Pandemie Mitarbeitenden mit vollständiger Technik ausgestattet		• im Frühjahr/ Sommer 2020 keine bzw. deutlich weniger Ware einkaufen • nach Möglichkeit suchen, zweite Filiale doch noch halten zu können	
Erwartungen an die Politik	• Herstellen von Planungssicherheit • in politische Entscheidungs-prozesse möglichst passende Expert:innen ein-binden, z. B. Arbeitsrechtler:-innen • Beseitigung des Fachkräftemangels • Abbau von Bürokratie	• größere Klarheit und Zuverlässigkeit bez. der Rahmen-bedingungen • schnellere Abwicklung der Finanzierung bei Unterstützungsmaß-nahmen • stärkerer Praxisbezug der politischen Entscheidungs-träger:innen	• größere Klarheit darüber, ob und wann mit Finanzhilfen gerechnet werden kann • Gleichbehandlung der Einzelhandelsunter-nehmen • Gleichberechtigung im Sinne einer Besteuerung internationaler Onlinehändler • mehr Freiheit bei Öffnungszeiten	• eindeutige Regelungen (z. B. hinsichtlich Mietminderung in der Krise) • Rahmen-bedingungen schaffen, damit der stationäre Einzelhandel weiter innovativ bleiben kann (z. B. Regelungen für fairen Wettbewerb insbesondere gegenüber reinen Versandhandelsun-ternehmen)

Quelle: iit

Literaturverzeichnis

Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flüter-Hoffmann, C.; Hammermann, A. & Stettes, O. (2018). *Individuelle und organisationale Resilienz – Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes.* IW-Analyse Nr. 127. Köln: IW.

Gläser, J.; Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hartmann, E. A.; von Engelhardt, S.; Hering, M.; Wangler, L. & Birner, N. (2014). Der iit-Innovationsfähigkeitsindikator – Ein neuer Blick auf die Voraussetzungen von Innovationen. iit-perspektive Nr. 16. Berlin: Institut für Innovation und Technik.

Hausmann, R.; Hidalgo, C.; Bustos, S.; Coscia, M.; Simoes, A. & Yildirim, M. (2013). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge/Massachusetts: MIT Press.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, *35*(2), 286-316.

Hurrle, B.; Kieser, A. (2005). Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? *Die Betriebswirtschaft, 65*, 584-602.

Kumar, N., Stern, L. W.; Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1633-1651.

Liebold, R.; Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Meuser, M.; Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 35-60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pflüger, J., Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (2010). Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In H. J. Pongratz & R. Trinczek (Hrsg.), *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie* (S. 23-67). Berlin: edition sigma.

Scholl, W., Breitling, K., Janetzke, H. & Shajek, A. (2013). Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung. Die Auswirkungen von Betriebsratsbeteiligung, Vertrauen und Arbeitnehmerpartizipation auf Prozessinnovationen. Berlin: edition sigma.

Shajek, A. (2014). *Widerstände und direkte Partizipation in Innovationsprozessen aus der Sicht betrieblicher Entscheidungsträger*. Humboldt-Universität. Unveröffentlichte Dissertation.

Trantow, S.; Hees, F.; Jeschke; S. (2011): Innovative Capability – an Introduction to this Volume. In S. Jeschke, I. Isenhardt, I., F. Hees & S. Trantow (Hrsg.): *Enabling Innovation: Innovative Capability – German and International Views*. Berlin: Springer.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation - gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist - nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.