



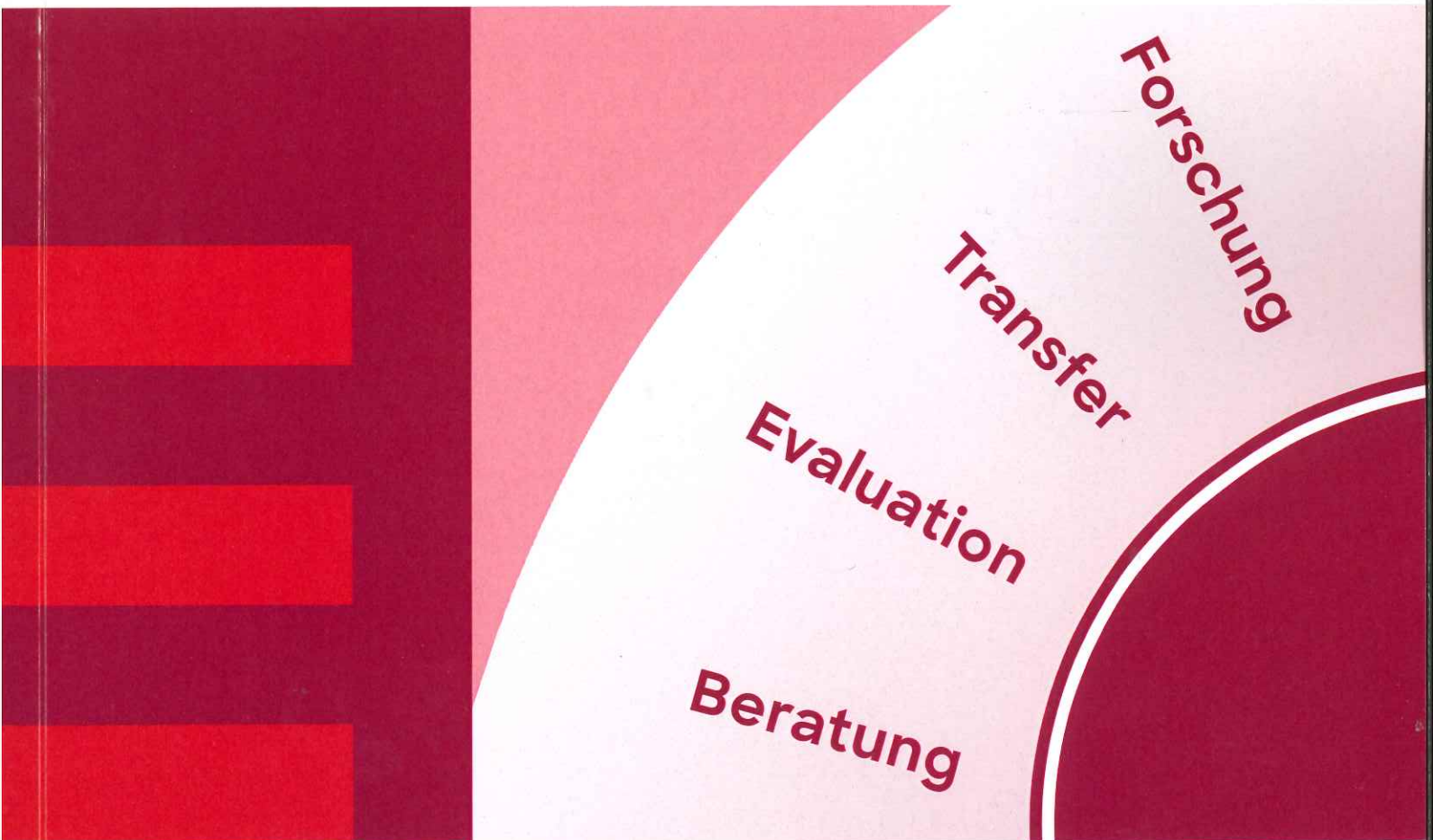
Universität
Bremen

Britta Busse – Guido Becke

Krise als Chance?

Auswirkungen und Chancen der COVID-19 Pandemie
auf die Arbeitswelt

Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft Nr. 35 | Mai 2022



iaw

Institut Arbeit und Wirtschaft
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen

Herausgeber: Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen
Postfach 33 04 40
28334 Bremen

Bestellung: Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)
- Geschäftsstelle -
Tel.: +49 421 218-61704
iaw-info@uni-bremen.de

1. Auflage 2022
ISSN: 2191-7264

Institut Arbeit und Wirtschaft

Britta Busse und Guido Becke

Krise als Chance?

Auswirkungen und Chancen der COVID-19 Pandemie auf die
Arbeitswelt

Kurzfassung

Mit Ausbreitung der COVID-19-Pandemie ab 2020 stellten sich abrupt starke Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Unternehmen. Die sich rasch ausbreitende Virusinfektion bedrohte Gesundheit und Leben und forderte daher drastische Maßnahmen, vor allem mit dem Ziel der Kontaktbeschränkungen. Darüber hinaus wurden u.a. internationale Kooperationen (vor allem in Form von Lieferketten) bedroht: Ausfälle wegen Krankheit, Tod oder Quarantäne waren nicht immer aufzufangen, Personal wurde für Neuorganisationen gebunden und fehlte bei den sonstigen alltäglichen Aufgaben. Mit der vorliegenden Studie wurden die Auswirkungen der Pandemie auf verschiedene Branchen untersucht. Das Interesse galt dabei vor allem den Chancen, die in den nun zwangsweise eingeführten Veränderungen stecken, insbesondere mit Blick auf ökologische und sozialverträgliche Innovationen. Im Winter 2020/21 wurden qualitative Interviews geführt, auf deren Basis im Frühjahr 2021 eine weiter greifende Online-Befragung folgte.

Abstract

COVID-19 meant sudden and tremendous challenges for society, politics and organisations from 2020 onwards. The pandemic spread rapidly and thus, endangered people's health and even lives. In consequence, there were drastic policies implemented above all aiming at reducing personal contacts. Moreover, international cooperations (e.g. collaborative supply chains) were threatened. Drop outs because of illness, death or quarantine could not always be balanced. In addition, personnel was often engaged in organising new structures and thus, could not meet the usual obligations. This study shed light on the effects COVID-19 had on different sectors. We focused on chances arising from the coerced changes. Special interest lay on ecological as well as socially responsible innovation. In winter 2020/21 qualitative interviews were conducted, followed by a broad online survey in spring 2021.

Inhalt

1 EINLEITUNG	9
2 ZUM VORGEHEN	9
3 WAHRNEHMUNG DER CORONA-KRISE	11
Im privaten und gesellschaftlichen Zusammenhang.....	11
Im Arbeitsumfeld.....	13
4 KRISE ALS CHANCE	20
Potenziale von Krisen für nachhaltige Veränderungen allgemein	20
Die ökonomische Sicht (Resilienz von Unternehmen).....	24
Die ökologische Sicht	25
Die soziale Sicht: Ungleichheit und Solidarität.....	27
5 DIE LEARNINGS	28
Blick auf den Staat.....	28
Blick auf die Unternehmen und ihre ökologischen Innovationsstrategien	32
Blick auf Arbeitnehmervertretungen (Potenziale der Beteiligung für Krisenbewältigung).....	34
6 ZUSAMMENFASSUNG	37
7 ANHANG	39

1 Einleitung

Anfang 2020 verbreitete sich die COVID-19 Pandemie auch in Europa und führte zu vielfältigen und abrupten Maßnahmen. Betroffen waren sowohl die Arbeitswelt als auch die private Lebenswelt jeder/jedes Einzelnen. Auf der individuellen Ebene griffen vor allem Kontaktbeschränkungen in den Alltag ein, die auch zur zeitweisen Schließung von „Begegnungsstätten“ wie Sportvereinen, Restaurants und Bars führten. Gelockert wurden diese Einschränkungen im weiteren Verlauf von 2020 und 2021 durch das verpflichtende Tragen von Mund-Nase-Masken sowie Beschränkungen der Anzahl Anwesender in Räumlichkeiten und neue Regelungen für Geimpfte und Genesene.

Regelungen, die eine Reduzierung des Ansteckungsrisikos zum Ziel hatten, wurden auch betrieblich verankert. Abhängig vom Arbeitsfeld und der Organisation des jeweiligen Betriebes, wurden individuelle Hygienekonzepte erstellt. Infolge schneller Änderungen der politischen Vorgaben, mussten diese laufend angepasst werden. Betriebliche Maßnahmen zur Kontaktminimierung umfassten ein weites Feld: von der Neuorganisation von Schichten, deren Beschäftigte sich nicht mehr begegnen sollten, über die Vermeidung von Dienstreisen mithilfe von Videokonferenzen bis zu Home-Office-Arrangements. Für viele Betriebe bedeutete die COVID-19 Pandemie damit einen Bruch in ihrem täglichen Zusammenspiel.

Einige Branchen hatten darüber hinaus mit Schwierigkeiten zu kämpfen, die sich aus der globalen Zusammenarbeit und damit auch Abhängigkeiten ergaben: Lieferketten verloren ihre Zuverlässigkeit, Lagerbestände und Produktpaletten mussten neu ausgerichtet werden.

Im ersten Jahr der COVID-19 Pandemie interessierten sich daher die RENN.nord (Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien), die KEAN (Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen) und die Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“ der RKW Bremen GmbH für die Auswirkungen der Pandemie auf Betriebe unterschiedlicher Branchen. Im Auftrag dieser Partnerinstitutionen übernahm das Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen die wissenschaftliche Begleitung und teilweise Durchführung einer Studie im Mixed-Method-Design. Im Winter 2021/22 wurden qualitative Interviews mit Expert:innen aus der Chemiebranche, den IT-, Finanz- und Beratungsdienstleistungen, der Logistik- und Mobilitätsbranche, der Metall- und Elektroindustrie sowie der Energiewirtschaft geführt. Thematische Schwerpunkte der Interviews waren die Auswirkungen der Pandemie auf das private Umfeld und den eigenen Arbeitsplatz, darauf aufbauend die Beobachtungen (positiv und negativ), die im Betrieb insgesamt gemacht wurden, sowie die Beurteilung von Chancen, die sich aus den erzwungenen Wendungen ergeben haben. Dabei galt durchweg ein besonderes Augenmerk der ökologischen Sicht auf Veränderungen im Zusammenspiel mit sozialen Aspekten. Eine Einschätzung der „Learnings“ aus der Krise sowohl für die Politik als auch Unternehmen und Beschäftigtenvertretungen rundete die Interviews ab.

Zugespitzt auf die Kernergebnisse der qualitativen Interviews wurde anschließend ein Fragebogen entwickelt, der ein breiteres Spektrum an Branchen und Beschäftigtengruppen erfasste. Die Ergebnisse beider Studienteile werden in diesem Bericht zusammengefasst und miteinander in Beziehung gesetzt.

2 Zum Vorgehen

Für das von der RENN.nord (Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien), der KEAN (Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen) und der Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“ der RKW Bremen GmbH finanzierte und organisierte Projekt „Segel setzen /20/21“ hat das Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen die wissenschaftliche Begleitung eines Teilprojekts übernommen. Bestandteil dieses Auftrags waren die Beratungen zur Leitfadententwicklung und zur Durchführung der qualitativen Interviews sowie die Übernahme der Auswertung. Die Qualitativen Interviews wurden im

Januar und Februar 2021 von der RENN.nord und der KEAN geführt.

Darauf aufbauend wurde ein Online-Fragebogen erstellt, der in der Zeit vom 16. Juni 2021 bis zum 06. Juli 2021 für die Befragten über einen Link zugänglich war. Die Befragten wurden durch ein Schneeballsystem, ausgehend von E-Mail-Verteilern, zur Teilnahme und Verbreitung der Befragung aufgefordert. Insgesamt nahmen 288 Personen an der Befragung teil, die wie folgt gekennzeichnet waren:

Tabelle 1: Darstellung der angegebenen Befragtenmerkmale

<i>Alter</i>			
26-35 Jahre	36-45 Jahre	46-55 Jahre	56 Jahre und älter
39 (15,3%)	50 (20,4%)	72 (65,7%)	84 (34,3%)
<i>Geschlecht</i>			
Weiblich	Männlich	Divers	
95 (39,4%)	145 (60,2%)	1 (0,4%)	
<i>Position</i>			
Führungskraft	Arbeitnehmer:in	Solo-Selbstständige:r	Geschäftsführung
76 (30,9%)	100 (40,7%)	16 (6,5%)	54 (22,0%)

Quelle: Eigene Erhebung

Unter den Befragten hatten einige Personen eine besondere Funktion inne, die ihre Sicht auf die Inhalte der Befragung potenziell lenken könnte. Es nahmen an der Befragung teil:

- 77 Klima-/Umweltschutzbeauftragte
- 37 Arbeits-/Gesundheitsschutzbeauftragte
- 23 Datenschutz-/Sicherheitsbeauftragte
- 20 Ausbildungsbeauftragte
- 20 Arbeitnehmer:innenvertretungen
- 15 Digitalisierungsbeauftragte
- 6 Personen im Energiemanagement
- 5 Nachhaltigkeitsbeauftragte
- eine Gleichstellungsbeauftragte

Die Auswertungen (bei denen die hier dargestellten Merkmale und Funktionen berücksichtigt wurden) sowohl der qualitativen als auch der quantitativen Erhebungen finden sich in den unten stehenden Kapiteln. Dabei wird unterschieden zwischen „Interviewten“, so werden die Teilnehmer:innen der qualitativen Interviews bezeichnet, und „Befragten“, was sich auf die Teilnehmer:innen der Online-Befragung bezieht.

Unterschiedliche Fallzahlen in den Darstellungen der quantitativen Auswertungen kommen dadurch zustande, dass nicht jede/r Befragte durchgehend verwertbare Antworten gegeben hat (Item Non-response) und aufgrund von Filterführungen einige Fragen nur bestimmten Personen gestellt wurden

(siehe Fragebogen im Anhang). Darüber hinaus wurden manche Fragen in Hinblick auf bestimmte Teilgruppen ausgewertet (explizite Hinweise darauf finden sich im Text).

3 Wahrnehmung der Corona-Krise

Im privaten und gesellschaftlichen Zusammenhang

Der Beginn der Corona-Krise im Frühjahr 2020 wurde von den Interviewten als ungewohnt und herausfordernd erlebt, ein Interviewter stand „am Anfang unter Schock“ (#Varel). Insgesamt zeichneten sich die Beschreibungen durch einen hohen Grad an Verunsicherungen im Lebensalltag aus. Die Interviewten machten sich teils Sorgen um ältere Mitmenschen und fühlten sich in Anbetracht der Natur der Krise hilflos: „50 Tsd. Tote in Deutschland, die an Corona gestorben sind und Krankenhäuser sind im Intensivbereich stark ausgelastet. Hier sieht man die Auswirkungen der Pandemie.“ (#Westerstede).

Die größten Herausforderungen bestanden in einer empfundenen sozialen Isolation (wobei die auch im Privaten durch Telefonate oder Videokonferenzen aufgefangen wurde), den Einschränkungen im Konsum, in den Freizeitmöglichkeiten und Urlaub (auch hier wurden allerdings Alternativen gefunden) sowie rund um Weihnachten.

Im weiteren Verlauf des Jahres (und der Pandemie) setzte allerdings ein Gewöhnungseffekt ein. Die Interviewten berichteten auch von positiven Erlebnissen: „Für mich ist das, abgesehen davon, dass das jetzt schlimm ist usw., eigentlich mit die beste Zeit.“ (#Wolfsburg). Durch den Wegfall vieler Verpflichtungen (z. B. die Kinder zu Freizeitaktivitäten fahren) ergab sich mehr Zeit für einen selbst und die Familie. Wobei gerade Eltern betonten, dass die Belastungen durch Verantwortung durch geschlossene Kitas und Home Schooling insbesondere in Konflikt mit der Arbeitssituation stehen konnten. Home Office war nicht in jedem Fall gut durchführbar. Dies zeigte sich auch in den quantitativen Ergebnissen, aus denen allerdings nicht geschlossen werden kann, weshalb eine Verbesserung oder Verschlechterung empfunden wurde¹:



Abbildung 1: Einschätzung der Veränderung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (N=228)

¹ Da die Gründe hierfür vielfältig sind und sehr in die Privatsphäre reichen, wurden z. B. Elternschaft sowie andere mögliche Gründe nicht erhoben.

Quelle: Eigene Erhebung

Ein Blick auf diejenigen, die eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben empfunden haben (nicht grafisch dargestellt), zeigt, dass sowohl Männer als auch Frauen zu knapp 60% diese Kategorie gewählt haben. Eine gleichwertige Verteilung gilt auch für alle beruflichen Positionen. Jedoch berichteten 71% der jüngsten Altersgruppe (26 bis 35 Jahre) von verbesserter Vereinbarkeit, damit stachen sie im Vergleich zu den anderen Altersgruppen (49% bis 57%) hervor.

Da mit dem Thema Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben häufig eine Diskussion von Home Office bzw. Mobile Office einhergeht, wird im Folgenden die Bewertung der Vereinbarkeitsveränderung ohne diejenigen dargestellt, die während der Pandemie ins Home/Mobile Office gegangen sind:

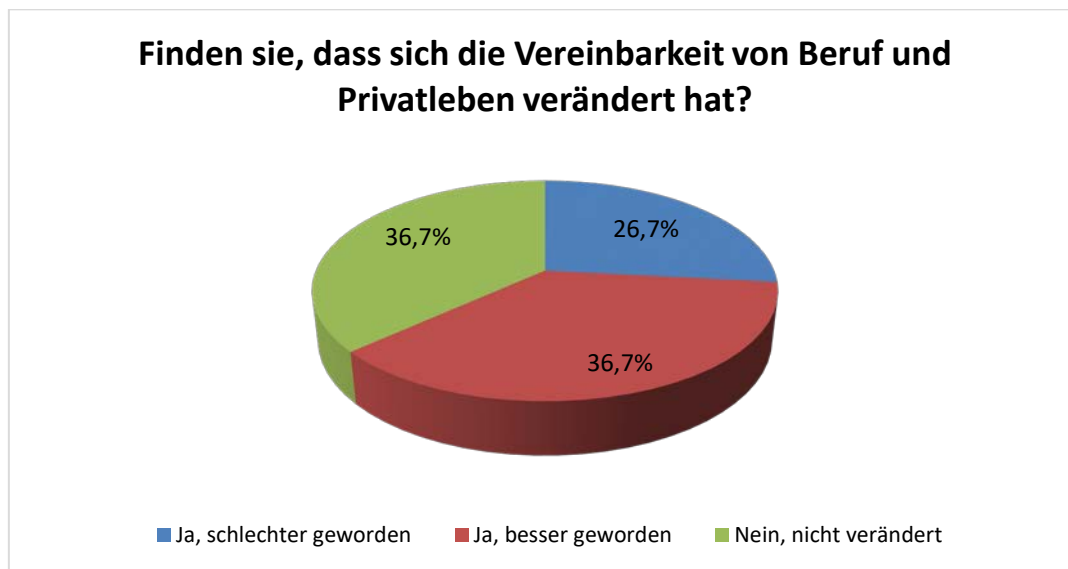


Abbildung 2: Einschätzung der Veränderung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Personen, die nicht ins Home/Mobile Office gegangen sind (N=60)

Quelle: Eigene Erhebung

Zu sehen ist einerseits eine deutliche Verschiebung zugunsten der Anteile, die auf keine empfundene Veränderung oder eine Verschlechterung entfallen. Andererseits überwog unter denen, die eine Veränderung empfunden haben, insgesamt immer noch der Anteil derjenigen, die durch die Pandemie eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben erfahren haben.

In Hinblick auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt schuf die Corona-Krise zunächst ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das bislang fehlte. Selbst Interviewte, die nach eigener Aussage für Gewöhnlich nicht mit dem Strom schwimmen, erlebten hier ein starkes Gemeinschaftsgefühl. Die Verbundenheit mit anderen drückte sich auch in einem (im Großen und Ganzen) Vertrauen in die Vernunft der Mitmenschen aus (der Großteil trägt Masken und hält Abstand und Kontaktbeschränkungen ein). In der quantitativen Befragung, die einige Monate nach den qualitativen Interviews in einer Zeit durchgeführt wurde, in der viele Personen bereits einen Impfschutz hatten, zeigte sich ein anderes Bild: Das Gros der Befragten (44%) konnte keine klare Tendenz in Bezug auf ein gestärktes oder geschwächtes

Solidargefühl in der Gesellschaft sehen, 38 % sahen es (eher/vollkommen) geschwächt und 19% (eher/vollkommen) gestärkt.

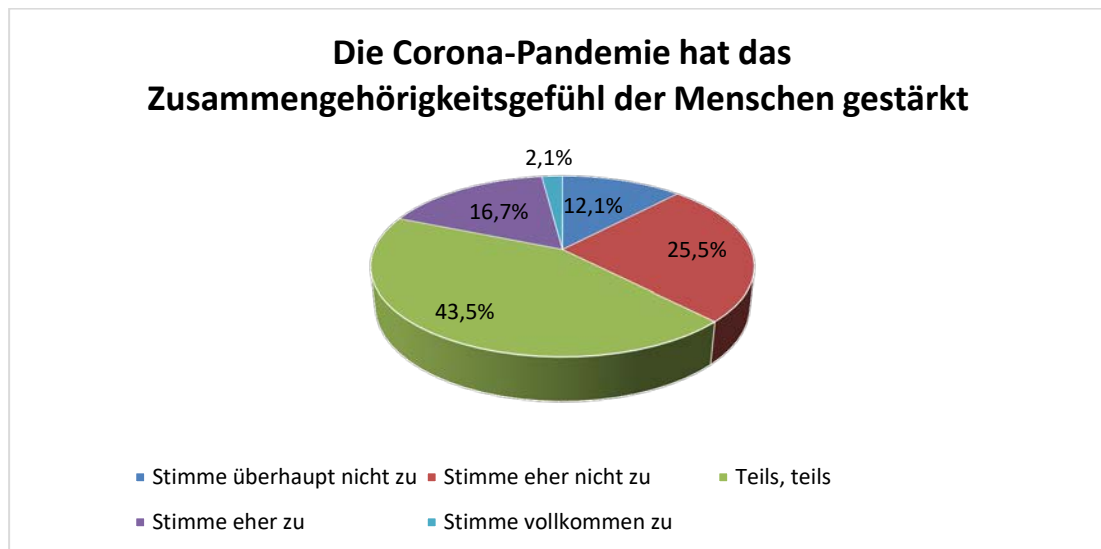


Abbildung 3: Empfundene Veränderung des Zusammengehörigkeitsgefühls durch die Corona-Pandemie (N=239)

Quelle: Eigene Erhebung

Die Politik wurde entsprechend dadurch gewürdigt, teils gerechtfertigt, dass Entscheidungen in einem föderalen Staat deutlich schwieriger zu treffen seien als in anderen Systemen: „Krise braucht Führung ist die Überschrift. Und Führung ist in einem föderalistischen System eben sehr schwer zu generieren und es bedarf dann eines langen Abstimmungsprozesses.“ (#Vechta).

Kritisiert wurden politische Entscheidungen vor allem in Hinblick auf ihre Kommunikation, die zu wenig verdeutliche und dadurch dazu beitrage, dass es „möglicherweise auch in einen Rechtsruck der Gesellschaft umschlagen könnte, in diesem Superwahljahr in Deutschland.“ (#Helmstedt). Im Laufe der Pandemie haben entsprechend Diskussionen und konträre Meinungen entsprechend wieder zugenommen, so dass auch das oben erwähnte Gemeinschaftsgefühl wieder gelitten hat.

Im Arbeitsumfeld

Für alle Berufstätigen (unabhängig von Branche oder Position) brachte die Pandemie direkte Veränderungen im Arbeitsalltag mit sich. Für die Mehrzahl unserer Befragten (39%) ging dies (eher/vollkommen) mit Nachteilen einher, 19% sahen sowohl Vor- als auch Nachteile für sich und ein Viertel der Befragten sah (eher/vollkommen) Vorteile in den Veränderungen für den eigenen Arbeitsalltag.

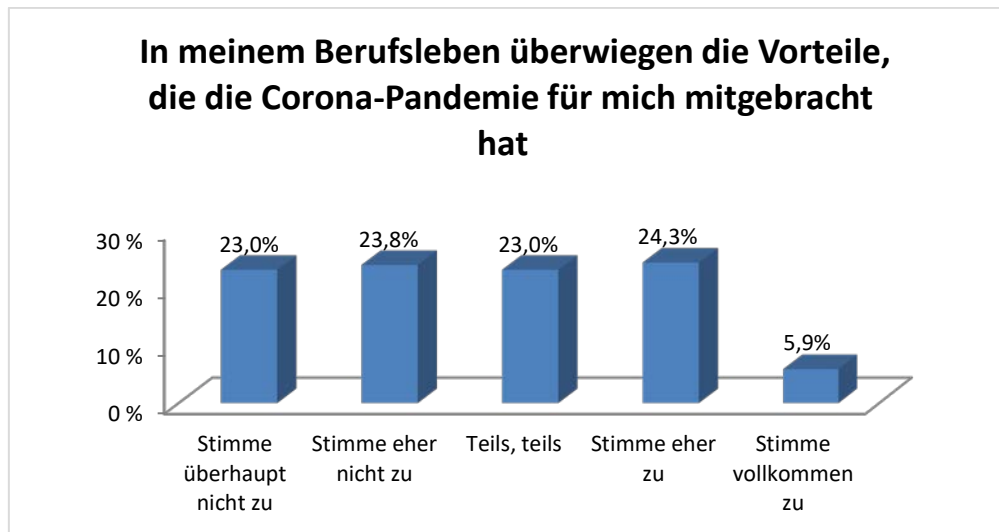


Abbildung 4: Beurteilung von Vorteilen im eigenen Berufsleben durch Corona (N=239)

Quelle: Eigene Erhebung

Wer sind nun die Personen, die aus den Veränderungen mehr Vorteile in ihrem Berufsleben sahen? (Die folgenden Befunde sind nicht grafisch dargestellt.) Ein Blick auf die Geschlechterverteilung zeigt keine signifikanten Unterschiede, jedoch lässt sich die Tendenz erkennen, dass Frauen die Veränderungen für sich positiver bewerteten (35% in den beiden Zustimmungskategorien; Männer: 26% in den Zustimmungskategorien). Ähnlich verhält es sich mit dem Alter: die beiden jüngsten Altersgruppen stimmten mit 36% (26 bis 35 Jahre) bzw. 44% (36 bis 45 Jahre) (eher/vollkommen) zu, während die älteren zurückhaltender waren (26% bei 46 bis 55 Jahren und 25% bei den mindestens 56-jährigen). Auch bei der Position lässt sich lediglich eine (nicht signifikante) Tendenz erkennen: Sobald diese mit Leitung einhergingen, ergaben sich mehr Nachteile; nur bei Befragten der Position Arbeitnehmer:in war der Anteil derjenigen, die der Aussage zustimmten, in etwa genauso groß wie der Anteil derjenigen, die die Aussage für sich ablehnten. Bei allen anderen Position überwogen klar die Nachteile. Auch auf diese Frage wollen wir einen Blick auf die Verteilung werfen, wenn diejenigen, die im Home Office gearbeitet haben, ausgenommen werden. Es ergibt sich eine leichte Verschiebung zugunsten der beiden Ablehnungskategorien.

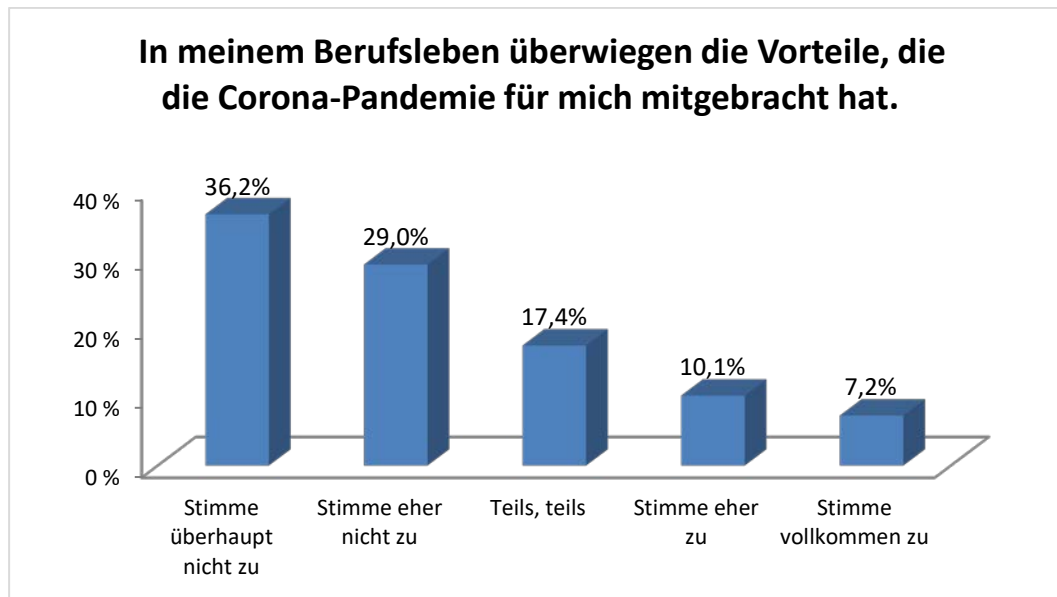


Abbildung 5: Beurteilung von Vorteilen im eigenen Berufsleben durch Corona von Personen, die nicht ins Home/Mobile Office gegangen sind (N=69)

Quelle: Eigene Erhebung

Aus den qualitativen Interviews ging hervor, dass die Dienstleistungsbranche am stärksten durch Auftragsrückgänge betroffen war. Über alle Branchen hinweg mussten Hygienekonzepte erstellt und umgesetzt, Kurzarbeit organisiert werden. Das hat massiv Ressourcen gebunden.

Einige Branchen unserer Interviewten waren stark von Kurzarbeit betroffen (z. B. Veranstaltungsbranche). Berichtet wurde dennoch davon, bislang gut durch die Krise gekommen zu sein. Teils wurden frei gewordene Kapazitäten durch eine Verschiebung von Aufgaben aufgefangen: Was aktuell nicht mehr bearbeitet werden konnte, wurde durch Tätigkeiten ersetzt, die früher wenig Priorität hatten (z. B. Klimainitiativen im Betrieb).

In Branchen wie der Logistik oder dem produzierende Gewerbe wurde die Corona-Krise als „volle Katastrophe“ (#Leer) empfunden, da hier Prozesse einfach still gelegt wurden und neu organisiert werden mussten:

„Es gibt einfach Arbeitsplätze, die können nicht im Home Office oder mobil stattfinden. Die müssen vor Ort stattfinden und dort sind viele Dinge wirklich komplizierter geworden. Die Schichten sind getrennt worden, man trifft sich nicht mehr. Es wird verhindert, dass sich Schichten treffen. Das für den Fall einer Infektion daneben die nächste Schicht nicht in irgendeiner Weise in die Quarantäne muss.“ (#Hannover3).

Konkrete Veränderungen, von denen die Befragten der Online-Umfrage betroffen waren, waren vor allem auf den verstärkten Einsatz digitaler Kommunikationsmittel zurückzuführen (weniger Präsenzmeetings, aber mehr Videokonferenzen, weniger informeller Austausch, weniger Dienstreisen, Mobile Office, weniger Kommunikation zu konkreten Aufgaben). Auf 29% der Befragten kamen neue Aufgaben zu und ein Drittel berichtete von einer höheren Arbeitsbelastung insgesamt. 19% der Befragten machten auch Erfahrungen mit Kurzarbeit und 1% verlor den Arbeitsplatz.

Eine Unterscheidung nach Position (nicht grafisch dargestellt) zeigt, dass Geschäftsführung und Solo-

Selbstständige zu deutlich geringeren Anteilen ins Home Office gegangen sind bzw. gehen konnten (um die 50% im Vergleich zu je gut Dreiviertel bei Arbeitnehmer:innen und Führungskräften). Geschäftsführungen waren auch deutlich mehr (mehr als ein Drittel) mit der Neuorganisation der eigenen Arbeitszeit betroffen als Vertreter:innen der anderen Positionen (zwischen 6% und 24%). Befragte aller Positionen waren mit neuen Aufgaben konfrontiert, allerdings gab dies nur ein Fünftel der befragten Arbeitnehmer:innen an, während die anderen Positionen zu mindestens 37% davon berichteten. Der Wegfall von Aufgaben hingegen war vor allem ein Thema für Solo-Selbstständige (31%) und spielte bei den anderen Positionen kaum eine Rolle (6 bis 8%). Mit höherer Arbeitsbelastung waren Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte zu je ca. einem Drittel konfrontiert sowie jeweils mehr als die Hälfte der Solo-Selbstständigen und Geschäftsführungen.

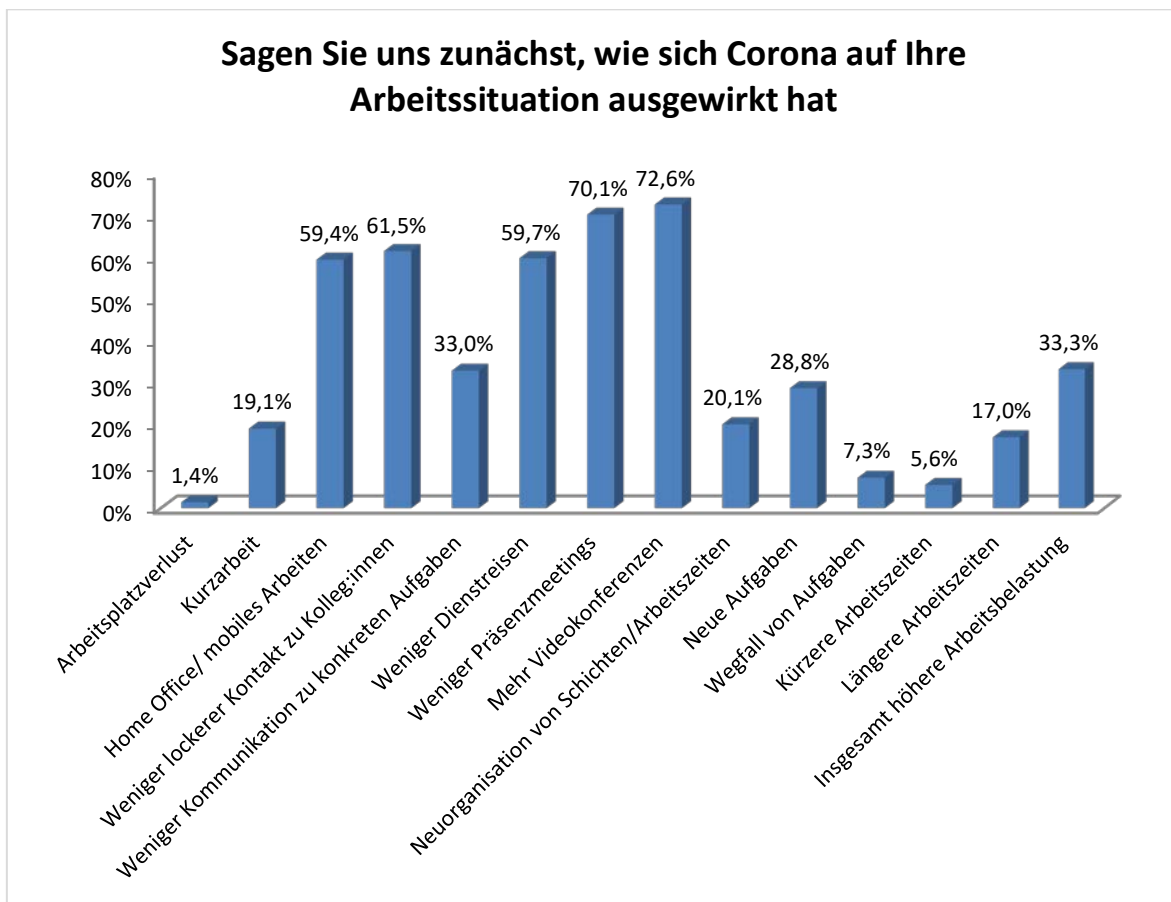


Abbildung 6: Auswirkungen von Corona auf den eigenen Arbeitsplatz (Mehrfachantworten von N=288)

Quelle: Eigene Erhebung

Führungskräfte, Geschäftsführungen sowie Solo-Selbstständige wurden zudem danach gefragt, welche Aufgaben sie durch die Corona-Krise zusätzlich zu bewältigen hatten. Für mehr als die Hälfte der Personen aus diesen Gruppen waren das die Organisation von neuen Formen des Austauschs sowie der betriebliche Gesundheits- und Arbeitsschutz (inkl. der Erstellung von Hygienekonzepten). Um die 40% waren weiterhin mit neuer technischer Infrastruktur, rechtlichen Vorgaben (z. B. Datenschutz), veränderten Kundenanforderungen und der Personalplanung mehr als üblich beschäftigt. 30% mussten ihre Führungsstrategien und 21% ihre betrieblichen Prozesse an neue Gegebenheiten anpassen.

Längere Arbeitszeiten und weniger Dienstreisen betrafen vor allem Männer. Diese wurden auch stärker mit der Organisation neuer Formen des Austauschs, alternativer betrieblicher Prozesse sowie Gesundheits- und Arbeitsschutzkonzepten betraut. Bei der Abnahme der Kommunikation zu konkreten Aufgaben zeigte sich folgendes Muster: Jüngere Befragte berichteten seltener von verminderter Aufgabekommunikation (20 bis 30%), während die Hälfte der 46 bis 55-jährigen diese Erfahrung gemacht hat und über 40% der mindestens 56-jährigen. Unter den 46 bis 55-jährigen war über ein Drittel von längeren Arbeitszeiten betroffen, während die anderen Altersgruppen nur zu 10% (26 bis 35 Jahre) bis 17% (über 55-jährige) länger arbeiten mussten. Entsprechend ist die Altersgruppe der 46 bis 55-jährigen auch die, die signifikant mehr von höherer Arbeitsbelastung betroffen (66%) war als die Angehörige der anderen Altersgruppen (28% bei den beiden jüngeren Altersgruppen, 36% bei der ältesten). (Ergebnisse dieses Absatzes nicht grafisch dargestellt).

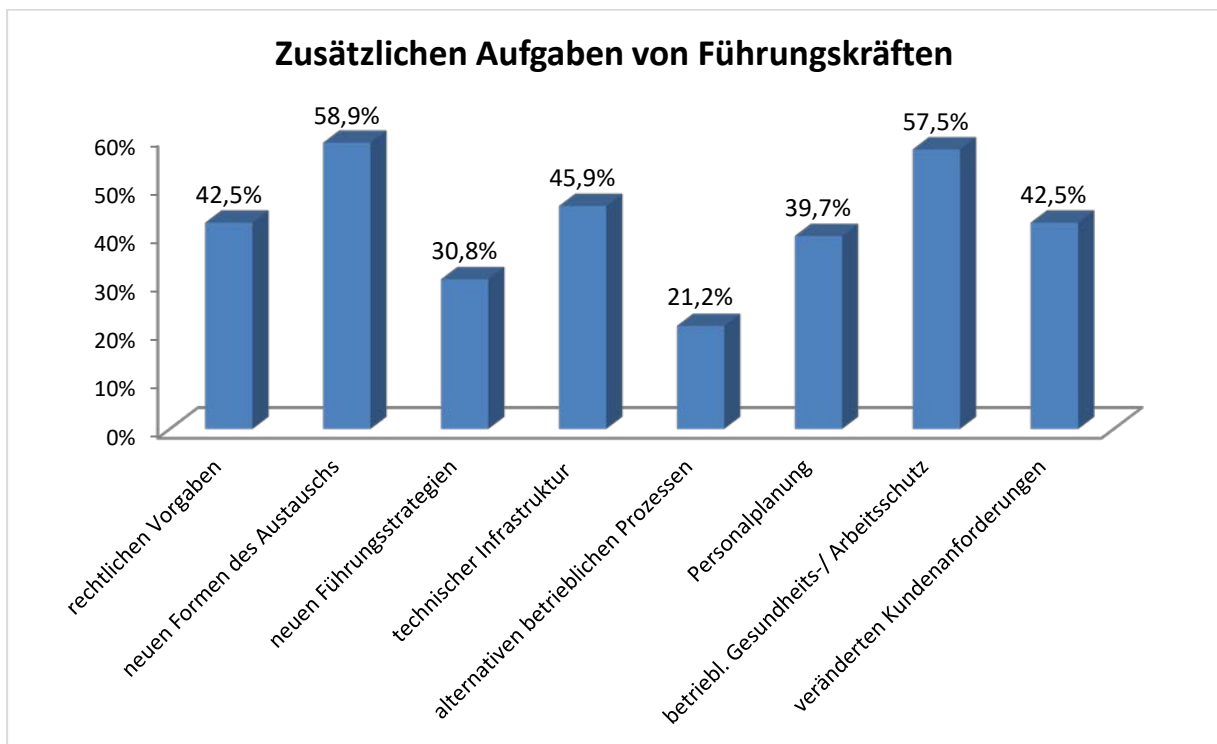


Abbildung 7: Zusätzliche Aufgaben für Führungskräfte, Geschäftsführungen und Solo-Selbstständige durch die Corona-Krise (Mehrfachantworten von N=146)

Quelle: Eigene Erhebung

Unabhängig vom eigenen Arbeitsplatz wurden alle Teilnehmer:innen in der Online-Befragung danach gefragt, welche Maßnahmen ihr Unternehmen in der Pandemie ergriffen habe. Am häufigsten wurden dabei Digitalisierungsmaßnahmen ergriffen (69% ersetzten Präsenzmeetings durch Videokonferenzen, 60% Mobile Office-Angebot, 32% Mobile Office-Verpflichtung, 56% stärkten die betriebsinterne Digitalisierung insgesamt). In jeweils gut 30% der vertretenen Unternehmen wurden Krisenstäbe bzw. ein Notfallmanagement eingerichtet und Kurzarbeit durchgesetzt. Seltener (zwischen 17% und 7%) wurden Beschäftigte in Umgestaltungsprozesse einbezogen, Leistungsangebote bzw. Produktpaletten verändert, die Lagerhaltung angepasst, Kundinnen:beziehungen gezielt gestärkt und Lieferketten verändert.

Unter den Befragten mit Leitungsfunktionen zeigte sich auch die oben erwähnte besonders hohe zusätzliche Arbeitsbelastung für die Altersgruppe der 46 bis 55-jährigen: Ausnahmslos alle genannten Zusatzaufgaben wurden in dieser Altersgruppe mit deutlich (teils signifikant) höheren Anteilen bewältigt (im Vergleich zu den Anteilen in den anderen Altersgruppen)(Ergebnisse nicht grafisch dargestellt).

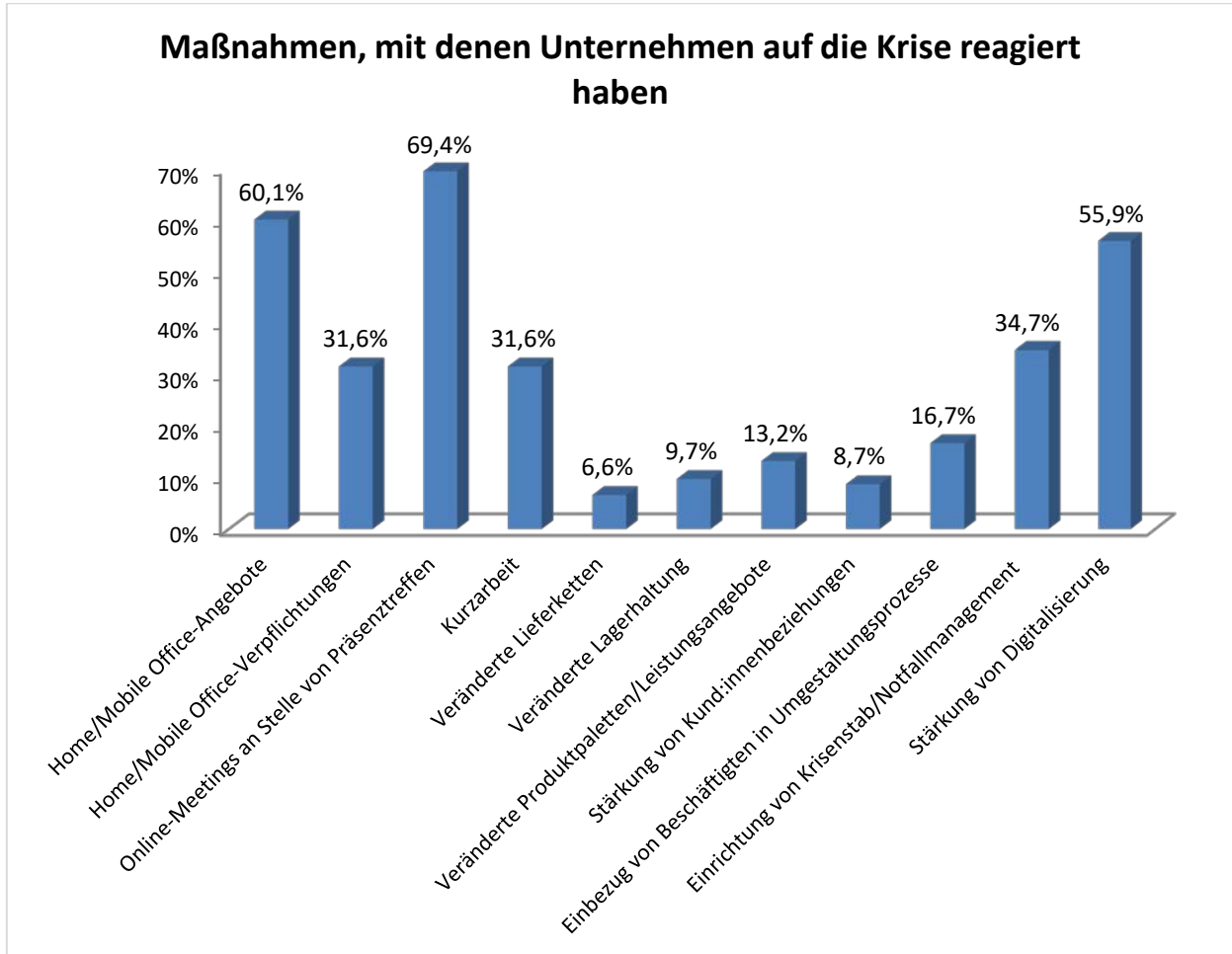


Abbildung 8: Maßnahmen der Unternehmen in der Pandemie (Mehrfachantworten von N=288)

Quelle: Eigene Erhebung

Digitalisierung als Wettbewerbsvorteil in der Corona-Krise:

Einen deutlichen Startvorteil hatten alle Unternehmen, die bereits vor 2020 auf den vermehrten Einsatz digitaler Mittel mit entsprechender konzeptioneller Einbindung gesetzt haben. Dies wurde durchaus als Marktvorteil gesehen: „Abgehängt sind vielleicht eher die kleinen Kunden und Branchen, die technisch nicht so gut aufgestellt waren und weniger Chancen haben, etwas zu machen.“ (#Aurich).

Veränderungen bei der Arbeit betrafen bei den Interviewten vor allem die teils neue Möglichkeit des Home Office. Von Arbeitnehmerseite aus wurde deutlich, dass nicht jeder die Möglichkeiten hat, im Home Office gut zu arbeiten, das betraf in den meisten Fällen die Räumlichkeiten oder fehlende Ruhe, wenn Kinder oder Partner ebenfalls zu Haus sind. Für diejenigen, die gut zu Haus arbeiten konnten,

ergaben sich einige Vorteile, wie z. B. mehr Freiräume in der Zeitplanung und der Wegfall der Arbeitswege und mehr Ruhe als im Großraumbüro. Durchweg wurde der Wegfall des persönlichen Austauschs mit den Kolleg:innen als ein starker Verlust in der Arbeit empfunden, auch weil kollegiale und freundschaftliche Beziehungen sich oft überschneiden.

Führungskräfte betonten durchweg, dass Home Office sehr gut funktioniert, die Beschäftigten seien sehr motiviert und brächten gute Leistungen: „Skeptiker des Home Office haben sich durch die guten Erfahrungen in Befürworter gewandelt.“ (#Braunschweig). Es wurde aber auch deutlich, dass eine dezentrale Zusammenarbeit neuer Formen von Führung bedarf, ebenso musste der Wegfall des betrieblichen sozialen Zusammenhalts aufgefangen werden. Dazu wurde über niedrigschwellige (z. B. digitale Jour fixe zur Besprechung des Arbeitsstands und Unterstützungsbedarfs) bis hin zu aufwändigen neu eingeführten Managementmethoden berichtet:

„Und wir haben inzwischen [...] im Bereich des Büros umgebaut zu einem Fernsehstudio. Da ist ein Meetingraum und eine Arbeitsplatzgruppe verschwunden. Das ist etwas abgebaut und umgebaut worden. Mit Greenscreen, mit professioneller Technik, dass wir jetzt tatsächlich sehr regelmäßig und häufig im guten Level Aufnahmen machen können. Und da wird dann ungefähr alle sechs bis acht Wochen jetzt eine Fernsehsendung aufgezeichnet. "XXX"-TV, wo dann der Stand des Unternehmens berichtet wird, tolle Kollegen sich vorstellen können, alte Kollegen sich auch nochmal vorstellen, damit man so ein bisschen Vernetzung hat.“ (#Lüneburg).

Videokonferenzen und weitere digitale Anwendungen (z. B. digitale Begehungen für Audits) wurden sehr häufig eingesetzt, was zwar als Alternative begrüßt wurde und teils neue Möglichkeiten bot (z. B. mehr Teilnehmer:innen durch den Wegfall von Anreisen), andererseits könnten diese auch sehr schnell anstrengend werden: „Zoom Meetings fressen Zeit, von einem Meeting ins nächste.“ (#Cloppenburg). Auch für den Aufbau neuer, vertrauensvoller Beziehungen wurden Videokonferenzen kritisch eingestuft, so dass sie zwar Vorteile böten, aber langfristig nicht durchweg persönliche Treffen ersetzen würden.

Insgesamt wurde die Pandemie als Beschleuniger der Digitalisierung empfunden:

„Man muss jeder Krise auch etwas Positives abgewinnen. Wir sind eine sehr bodenständige Industrie, ich will nicht sagen antiquiert, aber bodenständig. Das heißt, wir haben 100% der Mitarbeiter bis vor Corona nie im Home-Office gehabt. Wir hatten erste Anfänge der Digitalisierung, entsprechende Medien, entsprechende Tools zu nutzen. Wir haben innerhalb von wenigen Wochen Microsoft Teams, Zoom und was es dort alles gibt installiert. Es sind hunderte von Laptops beschafft worden und hunderte von Mitarbeiter:innen sind zwangsläufig ins Home-Office gegangen.“ (#Vechta).

Mit Blick auf die ökologische Dimension der Corona-Krisenbewältigung ergaben sich gerade im Bereich mobiler Einsätze auch Ressourceneinsparungen durch den Wegfall vieler Wege: „Fahrtaufwendungen, Fahrtkosten und sowas alle sparen“ (#Wolfsburg), „Dienstreisen wurden auf ein absolutes Minimum reduziert.“ (#Braunschweig).

Was bleibt? Post-Corona-Arbeitswelt: Stärkere Digitalisierung von Arbeit und ortsflexibles mobiles Arbeiten

Allgemein entstand die Erwartungshaltung, dass über die Pandemie hinweg einige Konsequenzen Bestand haben werden. „Ich bin auch der festen Überzeugung, dass auch die Arbeitswelt so wie wir die noch in 2019 hatten, in 2022 nicht mehr sein wird.“ (#Wolfsburg). Das betrifft vor allem reduzierte Dienstreisen, Home Office und mehr digitale Meetings (aber alles in Maßen). Gesteuert wurde das einerseits

durch positive Erfahrungen im Unternehmen selbst, andererseits durch Kund:innen: „Kundenerwartungen werden sich stärker an digitalen Formaten und Angeboten ausrichten“ (#Nienburg).

Der beobachtete Digitalisierungsschub werde sich weiter fortsetzen, auch in Bereichen, in denen Digitales bislang zurückhaltend eingesetzt wurde, wie im Handwerk:

„Alle Prozesse intern [...] von der Auftragsannahme bis hin zur endgültigen Auftragsabwicklung und zwar außerhalb der handwerklichen Tätigkeit, das lässt sich alles digitalisieren. Und da werden wir auch nicht umhinkommen [...].“ (#Göttingen).

Außerdem werde sich die Organisation rund um Home Office (oder korrekter: mobiles Arbeiten) weiterentwickeln müssen:

„Aktuell sind Telearbeitsplätze unausgereift, daran müssen wir noch arbeiten, auch an Unterweisungen und Datenschutz müssen wir arbeiten. Im Nebenraum steht zum Beispiel eine Alexa, die muss ausgeschaltet sein, damit sie nicht mithören kann.“ (#Cloppenburg).

4 Krise als Chance

Potenziale von Krisen für nachhaltige Veränderungen allgemein

Das Chancen-Potenzial der Erfahrungen mit der Corona-Krise für eine Bewältigung der Klimakrise wurde sehr unterschiedlich eingeschätzt: Vom Pessimisten (die Erfahrungen werden gar keine positive Wirkung in Hinblick auf die Klimakrise haben) über den Skeptiker (möglich, aber nur wenn die Bedingungen stimmen) bis zum Optimisten (positive Entwicklungen wurden angestoßen und weiterverfolgt).

Pessimisten sahen vor allem, dass durch bestimmte Veränderungen neue ökologische Baustellen entstehen:

„Im Großraumbüro muss man alles heizen, auch wenn nur eine Person da sitzt [...]. Home Office unterm Dach könnte auch dazu führen, dass sich Leute privat ihre Klimaanlage einbauen.“ (#Cloppenburg).

Zudem wurden Abhängigkeiten (hier in den Lieferketten) betont, die nachhaltige Veränderungen zugunsten ökologischer Aspekte nicht zuließen: „Da, wo wir auflösen können, tun wir das natürlich. Aber hier ist unsere Marktmacht auch sehr begrenzt.“ (#Helmstedt). Auch habe die Corona-Krise extrem viel Aufmerksamkeit und Ressourcen gefordert, sowohl im Privaten wie im Berufsleben. Daher schätzt ein Interviewter: „Ich glaube, wenn Klimaschutz in Unternehmen [...] stattfindet, dann würde ich eher sagen trotz Corona.“ (#Helmstedt).

In der Online-Befragung wurden die Auswirkungen coronabedingter Veränderungen der Arbeitsabläufe insgesamt unterschiedlich bewertet: jeweils ein Drittel der Befragten schätzte, dass die eingeleiteten Veränderungen neue ökologische Schwierigkeiten mit sich bringen, dass dies nicht der Fall sein werde oder fand sich in einer Zwischenposition ein (teils/teils).

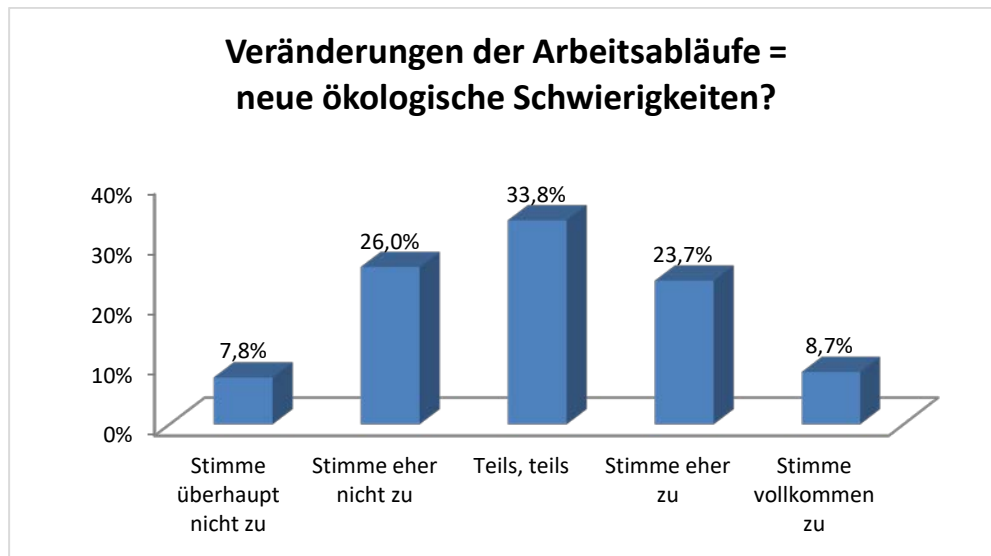


Abbildung 9: Einschätzung, ob Veränderungen der Arbeitsabläufe neue ökologische Schwierigkeiten bedeutet (N=219)

Quelle: Eigene Erhebung

Die Skeptiker sahen ein gewisses Potenzial in den Veränderungen, die die Arbeitswelt durch Corona erlebt (z. B. eine neue Betrachtung von Lieferketten), allerdings betonten sie, dass eine nachhaltige Veränderung voraussetze, dass vor allem die Wirtschaftlichkeit gegeben sei und Gesetze flankierten:

„Klimaschutz kostet Geld [...]. Alles was wir jetzt tun, kostet Geld, wenn wir CO2 sparen wollen. [...] Von daher wird jeder Cent dreimal umgedreht bei allen Unternehmen, glaube ich. Außer vielleicht bei Amazon und Google, aber sonst werden alle ja Sparmaßnahmen durchführen müssen und da bin ich sicher, dass die eine oder andere Klimaschutzmaßnahme, die nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, hinten runter fallen wird. [...] Also ich denke, Corona ist nur ein Faktor, warum Lieferketten jetzt überdacht werden. Das Lieferkettengesetz, das demnächst andere Verantwortlichkeiten festlegen wird, wird zu einem Überdenken von Zulieferern aus Ländern führen, die möglicherweise Menschenrechtsverletzungen eben nicht so stark bekämpfen, wie es vielleicht sein sollte.“ (#Helmstedt).

Dies wurde auch in der Online-Erhebung von einer deutlichen Mehrzahl der Befragten gestützt: 85% stimmten der folgenden Aussage (eher/vollkommen) zu „Angestoßene Veränderungen können bei der Bewältigung der Klimakrise helfen, wenn sie durch Politik und Wirtschaftlichkeit gestützt werden.“. Lediglich 14% waren sich nicht sicher und nur 6% stimmten der Aussage (eher/vollkommen) nicht zu.

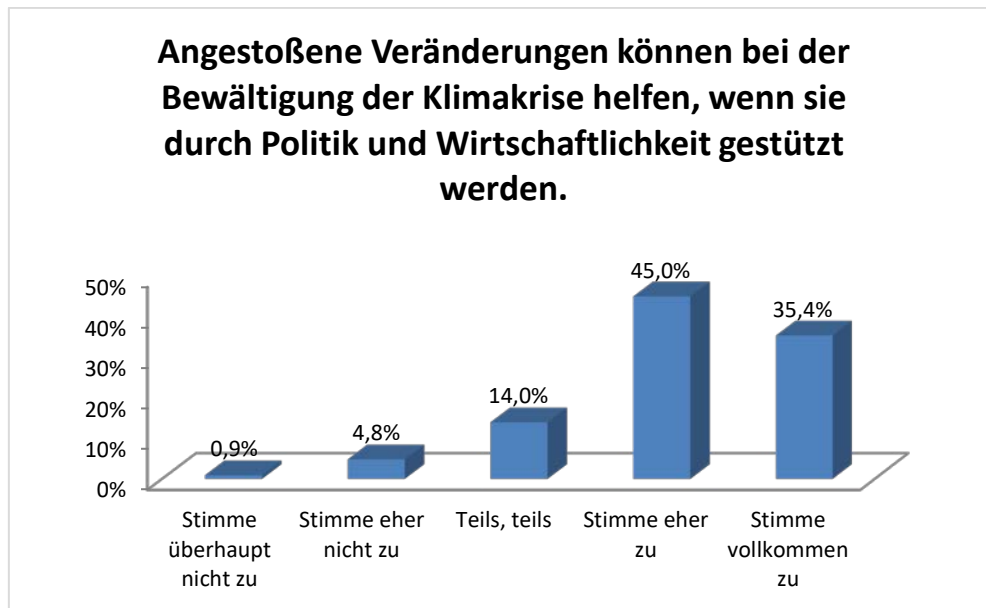


Abbildung 10: Einschätzung des Potenzials angestoßener Veränderungen für die Bewältigung der Klimakrise bei entsprechender Unterstützung (N=229)

Quelle: Eigene Erhebung

Optimisten betonten hingegen vor allem für sie sichtbare Potenziale. So schätzten mehrere Interviewte CO₂-Einsparungen durch reduzierten Pendler- und Dienstreiseverkehr als etwas Positives ein, was Bestand haben werde. Auch im Alltag wurden Bewusstseinsveränderungen sichtbar (durch eingeschränkten Konsum), die sich langfristig auswirken könnten. Vor allem aber sahen sie in Krisen (allgemein) das Potenzial, etablierte Prozesse hinterfragen und damit den Pfad der Bequemlichkeit verlassen zu müssen. Nur dadurch könne Neues entstehen, bis dahin werde etwas, was funktioniert (egal wie) nicht auf den Prüfstand gestellt: „Never touch a running system. [...] Wenn man ein Unternehmen hat, das extern in Bewegung gesetzt wird, weil es kriselt [...], dann kann man das super machen.“ (#Lüneburg), „Jeder Change, jeder Wandel bedarf eines Leidensdrucks. Ohne Leidensdruck keine Veränderung.“ (#Vechta).

Auch in der Online-Befragung verschob sich die individuelle Sicht auf die Potenziale von Veränderungen betrieblicher Abläufe für den Klimaschutz bzw. CO₂-Einsparungen zugunsten der Optimisten: 42% der Befragten sahen (eher/vollkommen) Potenzial in Hinblick auf Klimaschutz und/oder CO₂-Einsparungen, während lediglich 28% (eher/vollkommen) weniger Chancen in den Veränderungen der betrieblichen Abläufe sahen.

Die Krise hat offenbar auch dazu beigetragen, dass betriebliche Abläufe mit anderen Augen gesehen wurden, allerdings stimmten Geschäftsführungen hier im Vergleich zu den anderen Positionen mit 10% weniger zu (nicht grafisch dargestellt).

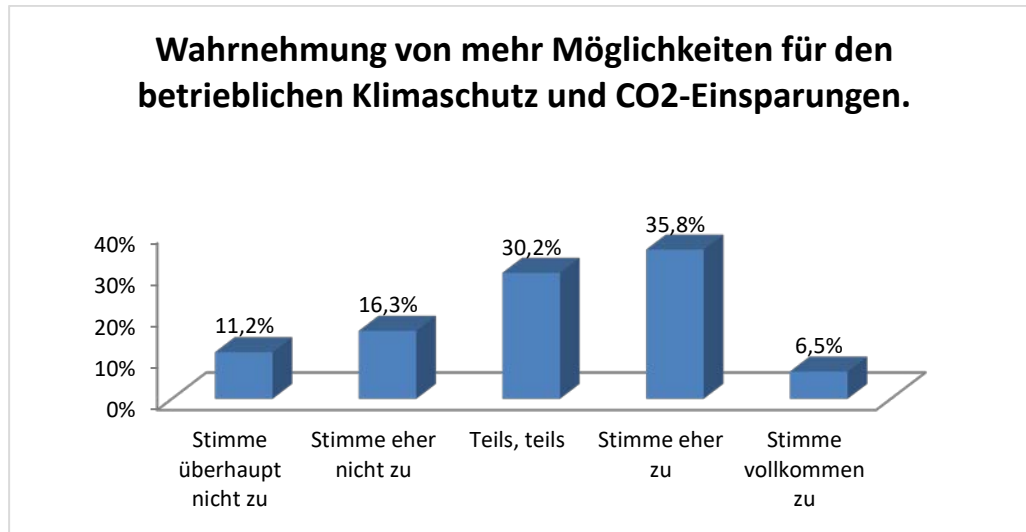


Abbildung 11: Persönliche Einschätzung der Potenziale in betrieblichen Abläufen für Klimaschutz/CO2-Einsparungen (N=215)

Quelle: Eigene Erhebung

Losgelöst von den konkreten betrieblichen Arbeitsabläufen sahen die meisten Befragten (69% bis 53%) Chancen, dauerhaft zur Bewältigung der Klimakrise beizutragen, wenn Unternehmen Dienstreisen und Präsenzmeetings reduzieren, Mobile Office dauerhaft anbieten und ihre Digitalisierungsstände weiter ausbauen. Die höchsten Zustimmungsanteile kamen hier von Führungskräften und Geschäftsführungen (je ca. 70% innerhalb der Gruppe). Etwas weniger Zustimmung fanden die Optionen des Überdenkens von Wertschöpfungsketten (43%) und verkürzte Lieferketten (24%, vor allem kam hier der Zuspruch aus der Altersgruppe der 36 bis 45-jährigen).

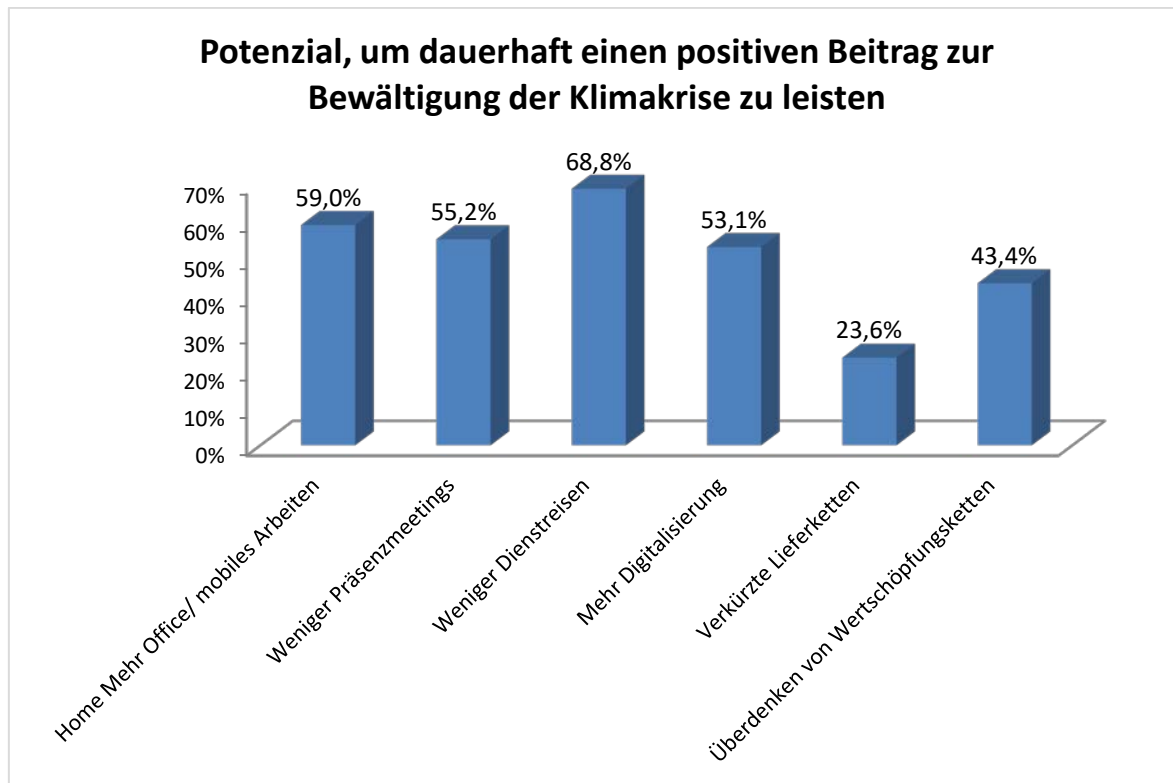


Abbildung 12: Potenziale für dauerhafte Beiträge zur Klimakrisenbewältigung (Mehrfachantworten von N=288)

Quelle: Eigene Erhebung

Die ökonomische Sicht (Resilienz von Unternehmen)

Vertreter:innen einiger Branchen waren von der Corona-Krise wirtschaftlich nicht besonders betroffen, dazu zählten z. B. die Versicherungsbranche und das Handwerk. Diese berichteten dennoch von Strategien, die sie krisenfest(er) machen, so die Einrichtung eines Krisenstabs oder eines betrieblichen Notfallmanagements. Im Handwerk würden Investitionen generell in Langzeitperspektive (oft über Generationen hinweg) betrachtet. Unternehmen, die dauerhaft Einrichtungen wie eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung haben, sahen dies als eine Stärkung gegen Krisenauswirkungen, da hier frühzeitig Impulse für aktuelle Entwicklungen (und Nachfragen) ausgearbeitet werden.

Als zentraler Punkt unternehmerischer Krisenfestigkeit wurde immer wieder die Aufstellung von Lieferketten genannt. Das galt auch für Unternehmen, die durch Corona keine starken Einbrüche erlebt haben: „Der Shutdown, so wie er jetzt gerade stattfindet, mit vielen Unterbrechungen in der Lieferkette, hat für uns ziemlich katastrophale Auswirkungen.“ (#Helmstedt). Nicht für alle Bereiche war ein Fokus auf regionale Lieferanten umsetzbar, dies ist produktabhängig, aber sofern es ging, stand es auf der Agenda der Interviewten.

Darüber hinaus könne Unabhängigkeit von Herstellern (in manchen Branchen) auch durch individuelle Fertigung und Eigenmarkenherstellung sowie einen hohen Lagerbestand angestrebt werden. Verstärkte Digitalisierung könne in diesem Zusammenhang auch zur Krisenprävention beitragen, indem jeder Schritt eines Bestellvorgangs digital transparent nachvollziehbar werde.

Umgekehrt spielten Kund:innen und Kund:innenbindung eine herausragende Rolle: „Wir waren schon

immer gut aufgestellt, wir sind krisenfest. Besonders, weil wir viele verschiedene Kunden haben.“ (#Aurich). In diesen Zusammenhang lässt sich auch der gezielte Aufbau eines guten Images durch nachhaltiges Wirtschaften einordnen, denn: „Einfach als gesellschaftspolitische Aufgabe, das ist der erste Aspekt, der andere ist natürlich sicher auch ein Stück weit Marketing [...]. Die Kunden verlangen das.“ (#Hannover4). Der CO₂-Fußabdruck müsse heutzutage kleingehalten werden, anderenfalls werde dies Auswirkungen auf den ökonomischen Teil des Geschäfts haben: „Jedes Unternehmen hat zwei Ziele: operativ Gewinn machen, strategisch überleben.“ (#Vechta).

Auch die Herstellung von nachhaltigen und langlebigen Produkten diene der Kund:innenbindung und damit der Behauptung am Markt.

Global wurde ein stärkeres Beleuchten von Wertschöpfungsketten gefordert, um Krisenfestigkeit in verschiedener Hinsicht zu fördern:

„Darauf aufbauend ist eine Strategie notwendig, die die Erhaltung von Wertschöpfungsketten, zuverlässigen Lieferbeziehungen, die ökologische und digitale Modernisierung mit der Sicherung guter Arbeit kombiniert.“ (#Osnabrück).

Schließlich wurden die Beschäftigten in den Blick genommen. Hier stünde den Unternehmen Innovationspotenzial zur Verfügung, das der nachhaltigen Aufstellung dienen kann, die wiederum der Wirtschaftlichkeit dienen kann: „Bei uns hat der Wissenstransfer in der Krise eine große Rolle gespielt.“ (#Gifhorn). So wurde auch schnell klar, welche Beschäftigten bei Bedarf mehr Verantwortung übernehmen können. Durch gezielte Weiterbildungen wurde dies zusätzlich gefördert.

Verschiedene Beispiele verdeutlichten, dass auch eine Diversifizierung der Geschäftsfelder dazu beigetragen hat, die Unternehmen in der Krise nicht untergehen zu lassen. Wenn eine Nachhaltigkeitsberatung nicht mehr durchgeführt werden konnte, dann vielleicht ein Nachhaltigkeitsmanagement.

Insgesamt hat „Corona dazu beigetragen, dass sich die Betriebe mehr über Abläufe Gedanken machen.“ (#Leer).

Die ökologische Sicht

Corona wurde in den Interviews geringer bis gar kein Einfluss auf Umweltbemühungen attestiert. Dennoch räumten einigen Interviewten ein, dass die Pandemie grundsätzlich zu einem verschärften Bewusstsein beigetragen haben kann:

„Die Klimakrise ist eben auch eine Veränderung unserer Grundlagen global, die Auswirkung haben wird auf unser Leben. Und ich glaube, das ist allen klar geworden. Es gibt eben auf unserer Erde Geschehnisse, die ernsthaft in unser Leben eingreifen und die wir sehr genau beobachten müssen.“ (#Hannover3).

Die Verteilung in der Online-Befragung legt Skepsis unter den Befragten nahe: Fast die Hälfte der Befragten (44%) glaubte (eher/vollkommen) nicht, dass durch die Corona-Krise das ökologische Verantwortungsbewusstsein in der Gesellschaft langfristig geschärft würde. Ein Viertel der Befragten äußerte sich neutral und 31% der Befragten zeigte sich (eher/vollkommen) optimistisch.

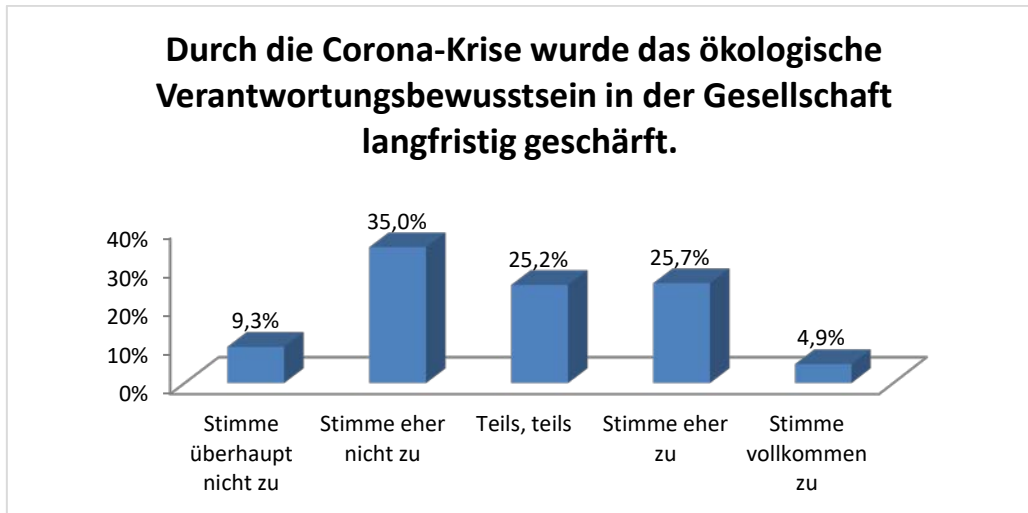


Abbildung 13: Einschätzung der Veränderung des ökologischen Verantwortungsbewusstseins in der Gesellschaft (N=226)

Quelle: Eigene Erhebung

Über die Branchen hinweg äußerten die Interviewten, dass sich durch die Corona-Krise die Sicht auf die Klimakrise nicht verändert habe. Die Interviewten erzählten vielmehr von Bemühungen, den CO₂-Ausstoß und Ressourcenverbrauch zu verringern, die längst vor der Pandemie angeschoben wurden. Hierzu wurden auch zahlreiche Beispiele genannt, wie nachhaltiger Bau und Gebäudemodernisierung, Flottenmanagement, LED-Beleuchtung, umweltfokussierte Projekte, weniger und kürzere Transportwege. In Hinblick auf umweltverträgliches Handeln gelte: „Eine sehr starke intrinsische Motivation des Unternehmens ist vorher da gewesen, ist durch Corona nicht beeinflusst.“ (#Helmstedt).

Was Corona hingegen bewirkt habe, war in einigen Fällen der Eindruck, dass Umweltbemühungen mit Beginn der Pandemie verschwunden seien und von vielen Unternehmen am Markt eher als ein „nice to have“ (#Lüneburg) betrachtet wurden. Dies wurde von mehreren Interviewpartner:innen kritisiert (nicht unbedingt aufs eigene Unternehmen bezogen). Zentrale Posten wurden entsprechend besetzt: „Da sitzt der Nachhaltigkeitsmanager mit der linken Pobacke noch im Rechnungswesen drin.“ (#Lüneburg). Im Zusammenhang der Wirksamkeitsdebatte meldete sich auch eine kritische Stimme, die sich in ihren Bemühungen um den ökologischen Umbau einem Dauerkonflikt ausgesetzt fühlt: „PUU-Treffen sind schön, den Menschen ist es ernst. Aber ich gehe raus ... aber sind wir der Lösung einen Schritt näher gekommen?“ (#Varel).

Tatsächlich durch Corona angestoßene Überlegungen zum umweltverträglichen Handeln fanden sich eher in den Bereichen der CO₂-Ausstoßreduktion durch weniger Berufsverkehr und verkürzte Lieferketten:

„Was die Pandemie gebracht hat, sind ein paar einfache Dinge, die wir vorher eben nicht schnell genug umsetzen konnten oder wollten. Das ist die Digitalisierung und die Vereinfachung von Prozessen.“ (#Hannover3).

Die soziale Sicht: Ungleichheit und Solidarität

„Die Corona-Krise trifft alle, aber eben nicht alle gleichermaßen. Sie ist ein Brennglas für Ungleichheit.“ (#Osnabrück)

Ein großes Thema für Corona-bedingte Reaktionen der Unternehmen, die die Beschäftigten betrafen, war Kurzarbeit. Hier wurde großes Potenzial für Ungerechtigkeit gesehen (manche mussten in Kurzarbeit, andere nicht; manche hatten stärkere, manche wenige Gehaltseinbußen). Aus den Interviews gingen einige Strategien der Unternehmen hervor, die einem zu großen Ungerechtigkeitsempfinden vorgehen konnten, wie gemeinsame Abstimmung: „Wer hat den größten Einbruch? Wer hat noch genauso viel zu tun wie vorher? Wen betrifft es nicht? Also das wurde schon transparent besprochen und auch kommuniziert [...]“ (#Melle). Es gab auch Unternehmen, in denen Beschäftigte aus Solidarität zu ihren Kolleg:innen in Kurzarbeit gegangen sind, obwohl sie genug zu tun hatten. Insgesamt wurde die Kurzarbeit wie auch die Altersteilzeit als Krisenbewältigungsinstrument begrüßt.

Ähnlich verhielt es sich mit der Möglichkeit, ins Home Office zu gehen. Auch dies konnte nicht jede/r Beschäftigte in Anspruch nehmen. Bürotätigkeiten ließen sich leicht ins Home Office übertragen, produzierende Tätigkeiten gar nicht. Dazu gestalteten sich die Voraussetzungen zu Hause sehr unterschiedlich (Räume, Technik, Familienbetreuung). Geschätzt wurden am Home Office der Gewinn an Flexibilität sowie der Wegfall der Wegezeiten. Auch die Führungskräfte haben positive Erfahrungen damit gemacht, wenn Erwartungshaltungen entsprechend angepasst wurden:

„Es ist möglich und dann muss auch ein Vertrauensniveau gegenüber den Kolleginnen und Kollegen geschaffen werden, dass wir nicht auf 40 Stunden gucken müssen, sondern auf ein Arbeitsergebnis, das dann üblicherweise in 40 Stunden erreichbar ist.“ (#Hannover2).

Es gab aber auch Hinweise darauf, dass psychisch nicht jede/r gut mit Home Office klar kam und dass hier auf Mittel wie psychischen Gefährdungsbeurteilung oder Managementmethoden wie morgendlichen Briefings im Kolleg:innenkreis zurückgegriffen werden sollte. Auch Führung bedurfte der Anpassung ans Home Office:

„Wenn Sie Mitarbeiter führen, ist der Best Case, sie sitzen alle auf einem Flur. [...] In dem Moment, wo ein Mitarbeiter im Home Office ist, ist diese Information komplett gekappt. Das heißt, die Führung geht auf eine andere Qualität.“ (#Vechta).

Das damit verbundene stärkere Maß an Eigenverantwortung kam bei vielen Beschäftigten gut an: „Viele, viele Arbeitnehmer haben das auch positiv aufgenommen, die kriegen mehr Eigenverantwortung, ganz klar. Sie werden nicht mehr an der kurzen Leine geführt.“ (#Vechta).

Kam im Rahmen der Arbeit noch persönlicher Kontakt zu Kolleg:innen zustande, wurde geäußert, dass dieser nun mehr wertgeschätzt wurde und der Umgang miteinander „menschlich besser“ (#Leer) geworden ist. Teams seien zusammengewachsen, der soziale Zusammenhalt wurde in diesem Szenario in der Krise gestärkt.

Eine besondere Herausforderung stellte noch die Einarbeitung neuer Beschäftigter dar. Hier konnten die Findungs- und Einarbeitungsprozesse mittels digitaler Medien nur teilweise angemessen unterstützt werden.

In Zusammenhang mit mobiler/dezentraler Arbeit ergaben sich einige Handlungsfelder für Unternehmen und Arbeitnehmervorteiler:innen. Führungskräfte mussten neue Führungsstile entwickeln, Unternehmen fanden im Bestfall sowohl Möglichkeiten, ihre Beschäftigten technisch für das Arbeiten zu Haus auszustatten als auch Arbeitsplätze für diejenigen bereit zu halten, die nicht von zu Haus aus arbeiten

konnten.

Regulierungsbedarfe, die bei Bedarf Arbeitnehmervertreter:innen vorantreiben sollten, zeigten sich zum digitalen Arbeiten in Zusammenhang mit Ruhezeiten: „Das hat viel auch mit Fairness, mit Respekt zu tun, dass man den Mitarbeitern auch gestattet, dass sie eben ab einer bestimmten Zeit die online Verbindung dann auch abschalten.“ (#Hannover3). Außerdem ging es bei der Ausstattung eines Home Office Arbeitsplatzes nicht nur darum, einen Laptop zu haben, sondern auch um gesundheitliche Fragen. Hierbei wurden einerseits ergonomische Aspekte angesprochen, vor allem aber psychische Belastungen, die nun vermehrt auftreten: „Teilweise werden die physischen und psychischen Auswirkungen und Belastungen des Home Office, insbesondere von Eltern kleiner Kinder, aber auch unterschätzt.“

Die Einschätzung fast der Hälfte der befragten Arbeitnehmer:innen und Arbeitnehmer:innenvertretungen aus der Online-Untersuchung ergab ein düsteres Bild für die Arbeitsqualität. Sie gingen nicht davon aus, dass zukünftig der Arbeits- und Gesundheitsschutz angemessen an Veränderungen, die in der Pandemie eingeleitet wurden, angepasst werden.

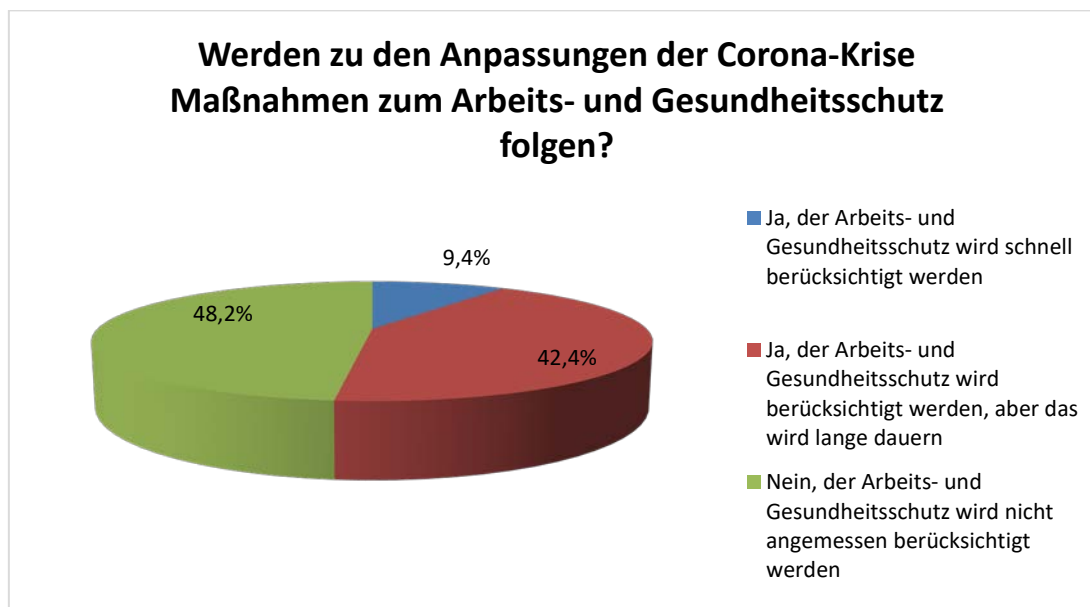


Abbildung 14: Einschätzung zur zukünftigen Anpassung von Arbeits- und Gesundheitsschutz (N=85)

Quelle: Eigene Erhebung

Ein Interviewter fasste die Verbindung verschiedener Dimensionen wie folgt zusammen:

„Für uns ist die Sache völlig eindeutig: Die Corona-Krise darf weder durch die Klimakrise, noch eine soziale Krise abgelöst werden. Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Gute Arbeit müssen deshalb im Zentrum eines groß angelegten Investitions- und Konjunkturprogramms stehen.“ (#Osnabrück).

5 Die Learnings

Blick auf den Staat

In der Corona-Krise hat der Staat schnell regulierend in den Alltag der Bevölkerung und in bestimmte

Branchen eingegriffen. Diese Schnelligkeit bei wichtigen Entscheidungen (im Gegensatz zum üblichen Prozedere) wurde von einigen Interviewten geschätzt und auch in Hinblick auf umweltpolitische Entscheidungen gewünscht: „Warum dauert es denn immer so lange? Fürchterlich lange! Also behaltet Euch doch bitte dieses Tempo, was wir coronabedingt jetzt haben, einfach mal bei.“ (#Hannover 4). In diesem Zusammenhang wurde aber von den meisten Interviewten mahnend hervorgehoben, dass nur schnelle Reaktionen nicht zielführend seien, sondern sie eines Überblicks bedürften, der planvoll verfolgt werde. Genau das war es aber, was von den Interviewten vermisst wurde: „Aber es fehlt ganz oft das große verständliche Bild und die Gesamtzusammenhänge auf der politischen Seite.“ (#Vechta). Staatliche Aktionen beruhten laut der Interviewten nicht auf Visionen, die einen nachhaltigen Wandel bewirken könnten.

Darüber hinaus fehlte auch das Vertrauen in die Politik, wenn es darum geht, konsequent Stellung zu beziehen und entsprechend zu handeln. Auch die Einmischung von Lobbyisten wurde hier erwähnt, genauso wie die Angst vor persönlichen Konsequenzen:

„Ich habe auch sehr viel mit Politik zu tun, es ist immer das Gleiche: Man spricht darüber, man macht einen Arbeitsworkshop [...], aber keiner möchte wirklich Entscheidungen treffen, weil `Ich könnte ja in drei Jahren noch mal Staatssekretär werden““ (#Vechta).

Die Interviewten empfanden die politischen Vorgehensweisen als halbherzig: „Es bleibt meistens bei Apellen oder Zielen, aber die genaue Vorgehensweise, wie das Ziel nun erreicht werden soll, ist ja nur in den seltensten Fällen gegeben.“ (#Melle).

Dennoch wurde politische Rahmgebung durch Gesetze und Anreizsysteme dringend gefordert, denn: „Wir werden, was die Wirtschaft möchte.“ (#Lüneburg).

Das geht auch aus der Online-Befragung hervor: Danach gefragt, ob Unternehmen mehr verlässliche, staatliche Rahmenbedingungen für die Erreichung von Klimazielen benötigen, stimmten 84% der Befragten eher oder vollkommen zu. Gut 9% zeigten sich unentschlossen und lediglich 6% stimmten eher nicht oder überhaupt nicht zu.

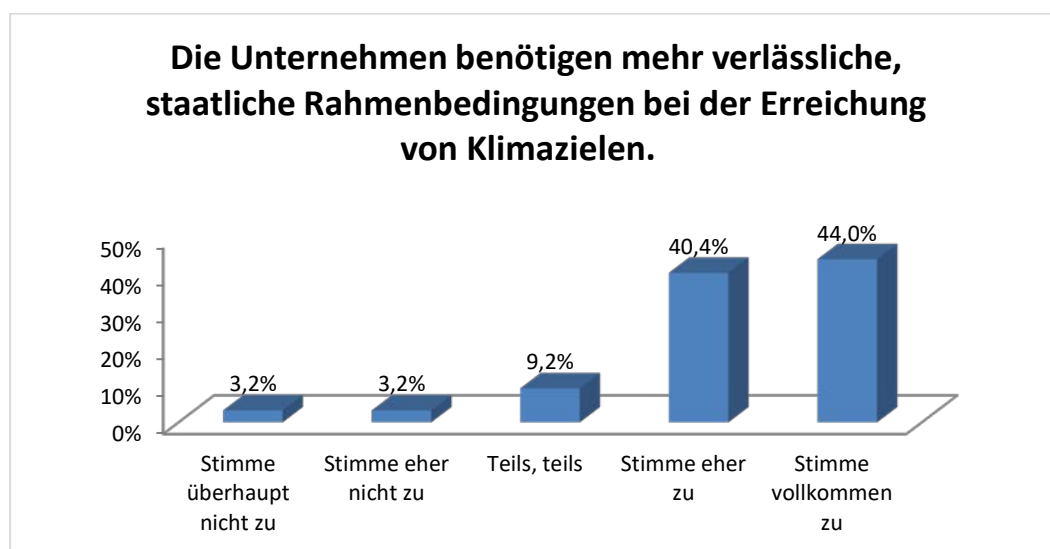


Abbildung 15: Einschätzung der Notwendigkeit staatlicher Rahmenbedingungen für Klimazielerreichung (N=218)

Quelle: Eigene Erhebung

Ansatzpunkte für politische Unterstützung wurden in den Interviews klar benannt. Die Themen, die am häufigsten als Knackpunkte erwähnt wurden, waren CO₂-Ausgleich und die Förderung des Umstiegs auf Öko-Strom: „Das EEG sollte angepasst werden und den Umstieg auf CO₂-neutrale Energieträger in der Produktion wirtschaftlich attraktiver machen.“ (#Braunschweig).

„Also zum einen finde ich es schon mal sehr gut, dass wir die CO₂-Besteuerung bekommen haben. Und [...] wir] werden [...] es ja auf kurz oder lang für Strom bekommen [...], das finde ich gut.“ (#Wolfsburg).

Wichtig sei laut den Beteiligten der Online-Befragung eine regelmäßige Anpassung der Rahmenbedingungen. Über 70% stimmten dem (eher/vollkommen) zu und nur 14% sahen hier keinen bedeutenden Bedarf.

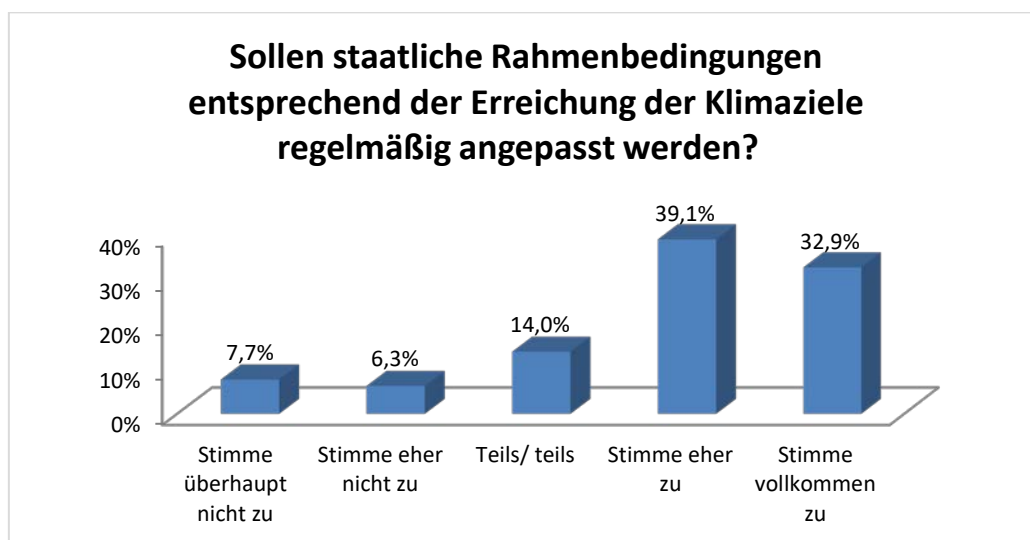


Abbildung 16: Einschätzung des Bedarfs an regelmäßiger Anpassung staatlicher Rahmenbedingungen für Klimazielerreichung (N=207)

Quelle: Eigene Erhebung

Zur Frage des Anreizes brachte ein Interviewter auf den Punkt, den Viele ansprachen:

„Wir geben Investitionszuschüsse zum Elektroauto, zum Beispiel, ja, aber wir steuern das Ganze nicht über ein Element, was eigentlich der wichtigste Treiber in dieser Gesellschaft ist, nämlich mit dem Preis.“ (#Hannover1).

Außerdem wurden in den qualitativen Interviews Ideen für Vorgaben entwickelt, die einen CO₂-Ausgleich durch staatlichen Eingriff garantieren würden wie ein erhöhter Preis beim Kauf eines Flugtickets. Als kleine Bereiche, in denen schon etwas beigetragen werden könne, wurden E-Autos genannt (hier müsste der Staat Ladestationen ausbauen), der Ausbau des öffentlichen Personenverkehrsnetzwerks und auch das Vorantreiben der Digitalisierung durch Glasfaserausbau und die Unterstützung regionaler Synergievorhaben (auch bezogen auf Daten für verschlankte Verwaltung). Als Vorbild für einen möglichen „Umweltbonus“ wurde der Digitalbonus in Niedersachsen genannt.

Auch Online wurde nach den wichtigsten staatlichen Maßnahmen gefragt, um auf die Klimakrise zu reagieren. Mit Abstand am meisten Zuspruch bekamen die Förderung erneuerbarer Energien (55%) und der Ausbau klimafreundlicher Mobilität (50%). Ebenfalls wichtig schien den Befragten, im Zuge des

ökologischen Umbaus auch an die Sozialverträglichkeit zu denken (39%), weiterhin Projekte mit Fokus Klimafreundlichkeit zu fördern (37%) sowie erhöhte Preise oder Steuern auf klimaschädliche Produkte bzw. Dienstleistungen durchzusetzen (35%). Im Gegenzug umweltfreundliches Wirtschaften durch Bonusssysteme zu belohnen, fand bei 25% der Befragten Zustimmung, fast gleichauf mit einem Ausbau der Digitalisierung (24%, höhere Anteile unter den Männern sowie Führungskräften und Geschäftsführungen). 19% (hier gab es wiederum unter Männern mehr Zustimmung) betrachteten eine Förderung des CO₂-Ausgleichs für einen wichtigen staatlichen Angriffspunkt (höchster Zuspruch klar unter den 36 bis 45-jährigen und Arbeitnehmer:innen).

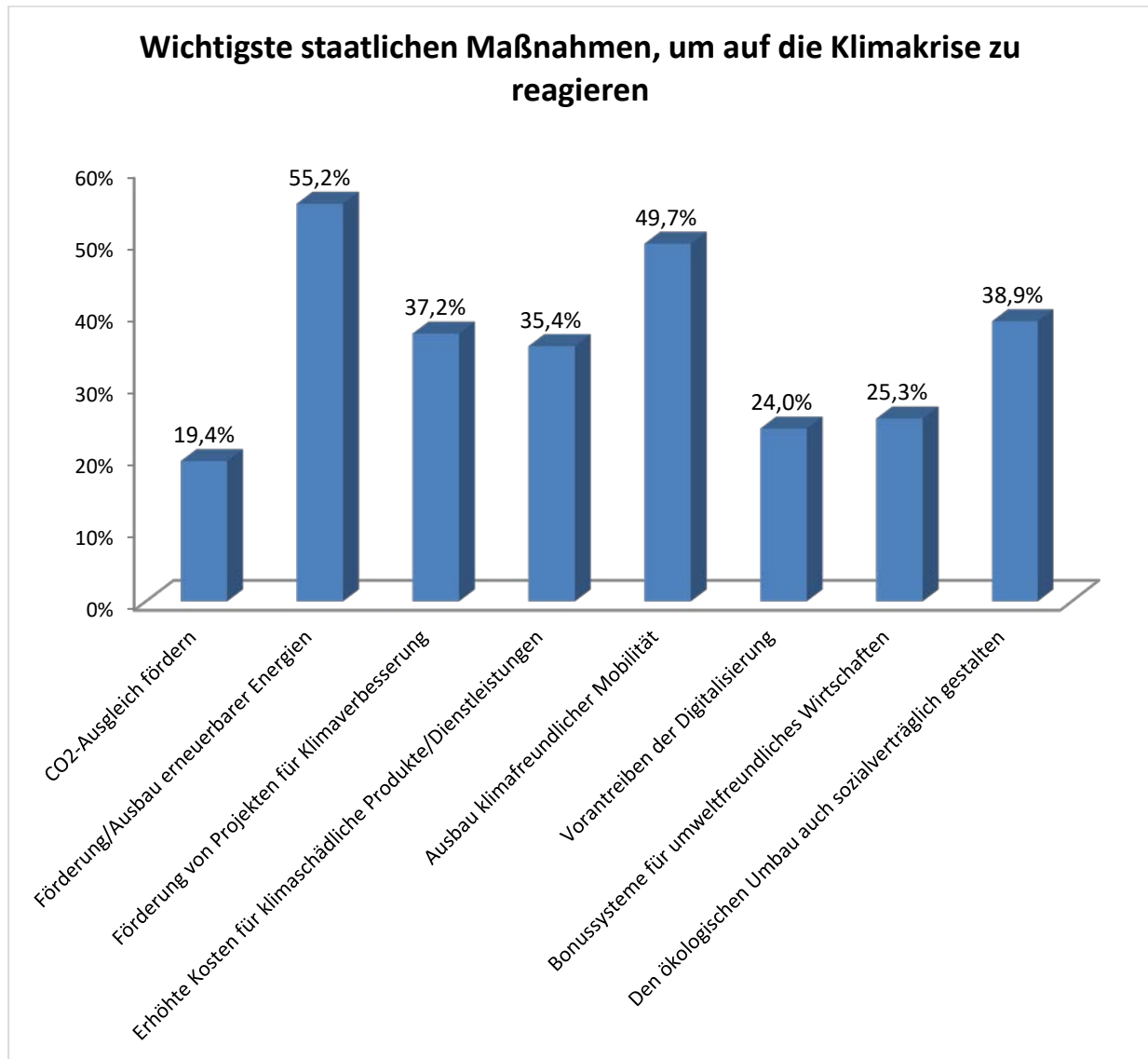


Abbildung 17: Einschätzung der wichtigsten staatlichen Maßnahmen in Hinblick auf die Klimakrise (Mehrfachantworten von N=288)

Quelle: Eigene Erhebung

Beim Thema Förderung stimmten die Interviewten darin überein, dass es genügend staatliche und auch

kommunale Programme gäbe, die nachhaltige Projekte förderten. Für eine nachhaltige Umsetzung bislang eher kurzfristig geförderter Ziele in Unternehmen, die nicht über die dafür nötigen Ressourcen verfügen, schlug ein Interviewter vor:

„Man könnte zum Beispiel über gewisse Förderungen arbeiten, dass die Unternehmen jemanden an die Hand bekommen, der ihnen zeigt: was bedeutet Klimaneutralität und wie komme ich dahin. Bei vielen Unternehmen ist es aktuell noch gar nicht so auf der Agenda und fällt auch gerne hinten rüber.“ (#Melle).

Schließlich wurden Kontrollen des Staates als ein Faktor gewertet, der sicher nicht bei allen Unternehmen notwendig sei, aber eben doch, um ökologischen Umbau im weiten unternehmerischen Feld erfolgreich umsetzen zu können: „Also der Mensch ist, wie er ist: Der eine ist folgsam und gut und der andere legt das etwas laxer aus. Und die das laxer auslegen, die muss man mit Kontrollen abschrecken.“ (#Wolfsburg).

Blick auf die Unternehmen und ihre ökologischen Innovationsstrategien

Die Frage danach, was Unternehmen und zugehörige Verbände selbst tun können, wurde mit Blick auf Selbstverpflichtungen, Produkte, Kund:innen, Beschäftigte und Information beantwortet.

In der Mobilitätsbranche spiele die Verpflichtung zur Einhaltung des Pariser Klimaziels eine herausragende Rolle. Hier erfahren die Unternehmen auch viel Unterstützung durch den Verband (VDA). Darüber hinaus wurden von den Interviewten unternehmerische Initiativen genannt, die zum Beispiel ohne Druck von außen in die Hand genommen werden sollten, z. B. ein freiwilliger CO₂-Ausgleich oder die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle: „Bei der LCM-Betrachtung (Life-Cycle-Management) von Fahrzeugen können verkürzte Lieferwege [...] eine relevante Stellgröße sein, den CO₂-Wert zu mindern.“ (#Braunschweig). Dies ließe sich auch auf andere Branchen übertragen. Ebenso die nun für fast jeden gut umsetzbare Reduktion von Dienstreisen und Pendlerverkehr. Andere Unternehmen haben das Verfolgen des ökologischen Umbaus institutionalisiert, indem sie Arbeitskreise (z. B. Task Force Klima) eingerichtet haben.

Eine weitere Stellschraube, an der Unternehmen drehen können, seien ihre Produkte. Durch gezielte Entwicklung könne hier langfristig ein Beitrag zur Klimaneutralität geleistet werden: „Im Flugzeugbau versucht man z. B. grünen Kerosin zu entwickeln und die Prozesse neu zu gestalten soweit es geht.“ (#Brake). Dabei wurde betont, dass sowohl Selbstverpflichtungen als auch Neuentwicklungen Investitionen benötigten. Diese könnten sich allerdings auch in Hinblick auf Kund:innenattraktivität wiederum auszahlen. Dazu müsse auch die Kommunikation nach außen angeregt werden: „Wir können es noch viel besser verkaufen und viel besser kommunizieren, um auch jungen Leuten darzustellen, dass wir uns hier auf die Reise gemacht haben.“ (#Helmstedt). Teils wurde auch eine Kooperation mit Kund:innen angeregt, um gemeinsame Ziele gut vorantreiben zu können.

In der Online-Befragung befürwortete mehr als die Hälfte der Teilnehmer:innen einen stärkeren Wiedereinsatz von Ressourcen und Materialien, wenn es darum geht, was Unternehmen tun können, um auf die Klimakrise zu reagieren. 36% sahen einen Sinn darin, Dienstreisen zu reduzieren und 32% sprachen sich für die Neuorganisation von Wertschöpfungsketten aus (hier vor allem Arbeitnehmer:innen und Solo-Selbstständige). Jeweils ca. ein Viertel der Befragten stimmte für verkürzte Lieferwege, mehr Digitalisierung (hier fanden sich höhere Zustimmungssanteile bei den Männern) und eine gezielte Reduktion von Pendlerverkehr. Darüber hinaus fanden auch die Vorschläge, Betriebsflotten mit E-Autos und E-Rädern aufzubauen (22%, die stärker auf Männer und Geschäftsführungen zurückgingen), gezielte

Kund:innenansprachen auf klimaneutrale Produkte (19%, vor allem von Solo-Selbstständigen als wichtig bewertet), die Einrichtung von Arbeitskreisen für den ökologischen Umbau (15%, vor allem bei der jüngsten Altersgruppe beliebt), die Leistung eines freiwilligen CO₂-Ausgleichs (10%) und die Verbesserung von Personalakquisen und -bindungen (Ziel: qualifiziertes Personal mit Innovationspotenzial) (8%) Zuspruch.

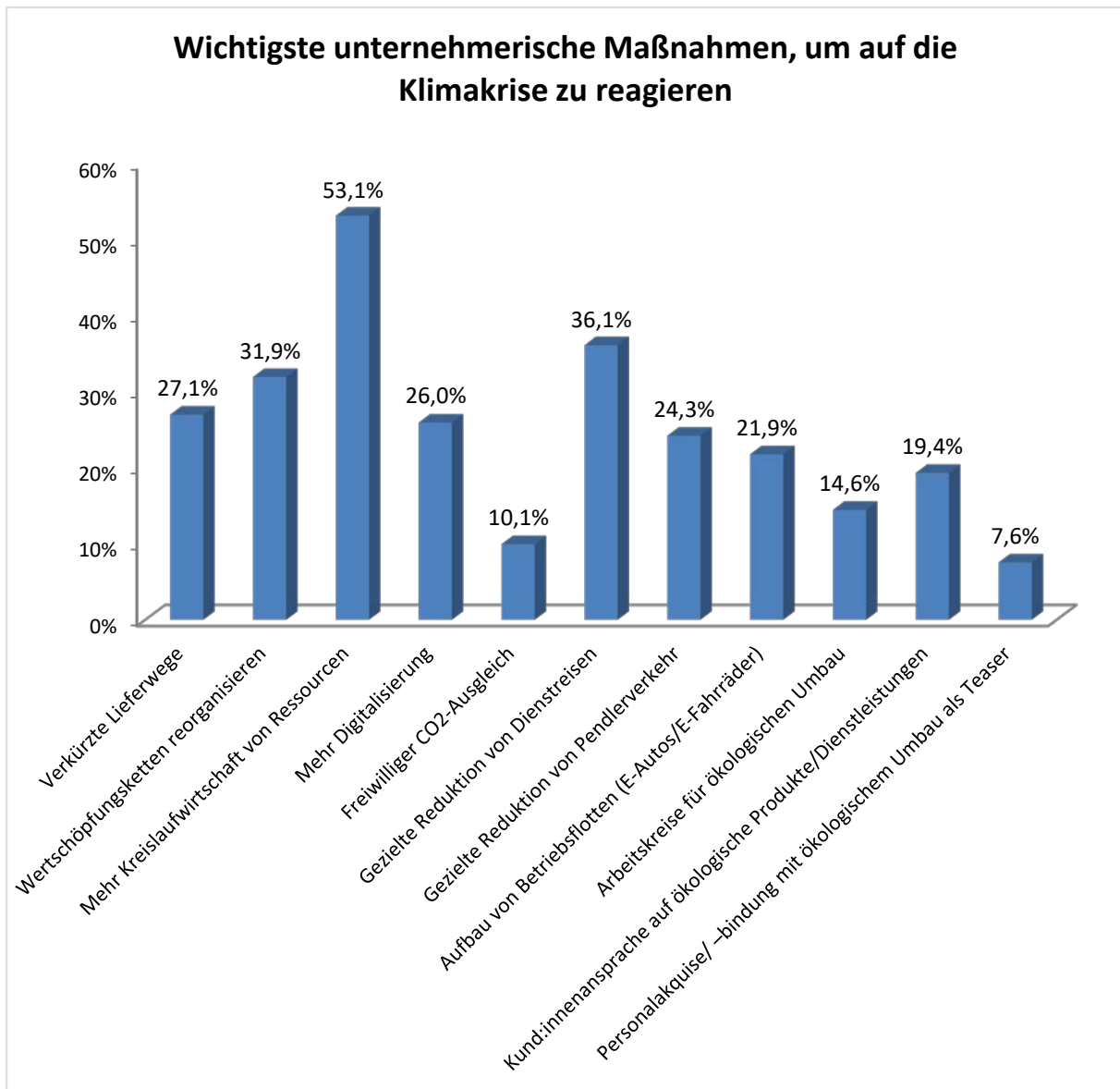


Abbildung 18: Einschätzung der wichtigsten unternehmerischen Maßnahmen, um auf Klimakrise zu reagieren (Mehrfachantworten von N=288)

Quelle: Eigene Erhebung

Mitarbeiter:innenrekrutierung und -bindung durch ökologische Innovation:

Potenzial sowohl für den ökologischen Umbau als auch für die Perspektive von Unternehmen wurde im

Punkt Mitarbeiter:innenattraktivität gesehen: „Dann könnte das ein gutes Image sein und dann könntest Du darüber auch die richtigen Köpfe für Dein Unternehmen finden.“ (#Hannover2). Diese „richtigen Köpfe“ seien es häufig, die mit viel Motivation Klimaprojekte selbstständig antreiben. Das gezielte Anziehen bestimmter Beschäftigter und deren gezielte Weiterbildung sichere das Unternehmen für die Zukunft ab, während andere um Nachwuchs ringen: „Man merkt, dass jetzt viele gerade im Ausbildungsbereich auf uns zukommen, um zu sagen `Ich find das klasse, was Ihr hier macht. Ich würde gerne bei euch arbeiten´.“ (#Stade).

Allerdings gibt es auch Grenzen der wahrgenommenen eigenen Handlungsfähigkeit: Zum Beispiel konnte sich nicht jeder Interviewte als Vertreter:in der entscheidenden Player sehen:

„Wir können nicht die ganze Welt retten, wir können jetzt nicht noch die Infrastruktur aufbauen. Das ist nicht unsere Kernkompetenz. Das ist auch nicht unsere Zuständigkeit. Dann muss entweder die Mineralöl-Industrie endlich mal ihr Geschäftsmodell an die Zukunftstechnologien anpassen oder die Energielieferanten RWE, enercity und wie sie alle heißen, müssten sich hier noch stärker engagieren.“ (#Helmstedt).

Außerdem gelte für nicht produzierende Branchen, dass ein gewisser Außendruck durch Unternehmensbewertungen erfolgen kann /muss, die nachhaltiges Wirtschaften einbeziehen.

Die Rolle der Verbände wurde vor allem in der Vermittlung relevanter Informationen, der Beratung und der Vernetzung zwischen Unternehmen untereinander und zur Politik geschätzt:

„Weil so eine große Dekarbonisierungs-Projektmanagementstruktur, die kann sich eben auch ein kleiner Zulieferer nicht unbedingt leisten. Und hier gibt es Unterstützung seitens der Verbände.“ (#Helmstedt).

Blick auf Arbeitnehmervertretungen (Potenziale der Beteiligung für Krisenbewältigung)

„Betrieben mit eingespielter Mitbestimmungskultur fällt es oftmals leichter, gute und pragmatische Lösungen auf die aktuellen Herausforderungen zu finden. Dieses gilt auch für die sozial-ökologische Transformation.“ (#Osnabrück).

Diese Botschaft wurde in mehreren Interviews transportiert. Beispiele für gute Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten fanden sich auch in Zusammenhang mit der Corona-Krise, wurden aber auch auf den nötigen ökologischen Umbau bezogen. Wo eine beteiligungsorientierte Betriebskultur herrschte, wurde sie geschätzt.

In der Online-Befragung ergab sich jedoch ein klares Bild, wenn es um die Einschätzung von Arbeitnehmer:innen und deren Vertretungen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Beteiligungsorientierung von Unternehmen geht: Mehr als die Hälfte der Befragten (59%) glaubte (eher/vollkommen) nicht, dass die Pandemie zu einem höheren Stellenwert von Mitarbeiterbeteiligung geführt habe. Jeweils ein Fünftel der Befragten sah dies unentschieden oder sah einen höheren Stellenwert der Beteiligungsorientierung.

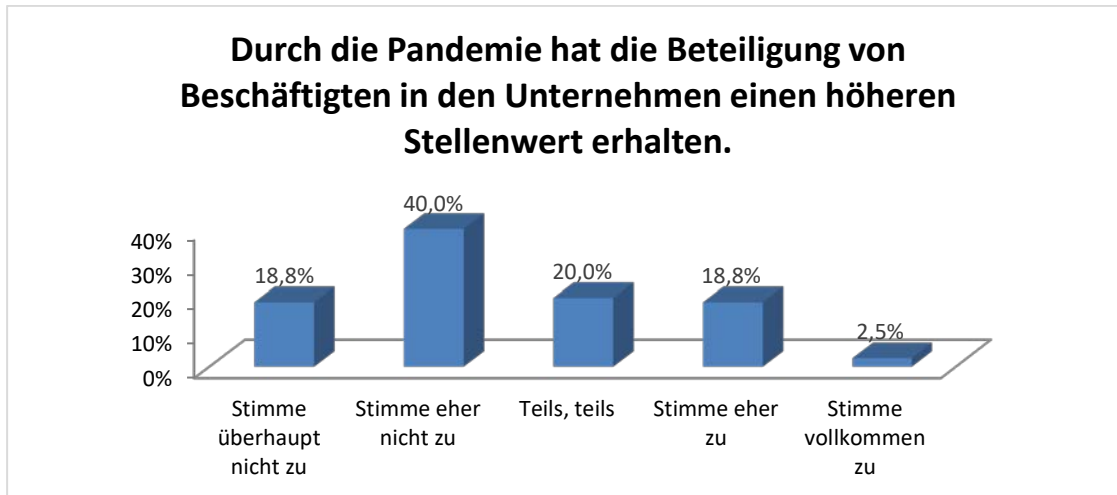


Abbildung 19: Einschätzung der Veränderung des Stellenwerts von Mitarbeiterbeteiligung durch Corona (N=80)

Quelle: Eigene Erhebung

Die Online-Befragung zeigte außerdem ein klares Bild, wenn es um die Rolle von Betriebs- und Personalräten mit Blick auf eine klimaneutrale Unternehmenskultur geht: 78% aller Befragten stimmten der Aussage (eher/vollkommen) zu, dass es auch Aufgabe von Betriebs- und Personalräten sei, auf diese Art zum Klimaschutz beizutragen. Nur 12% sahen das anders.

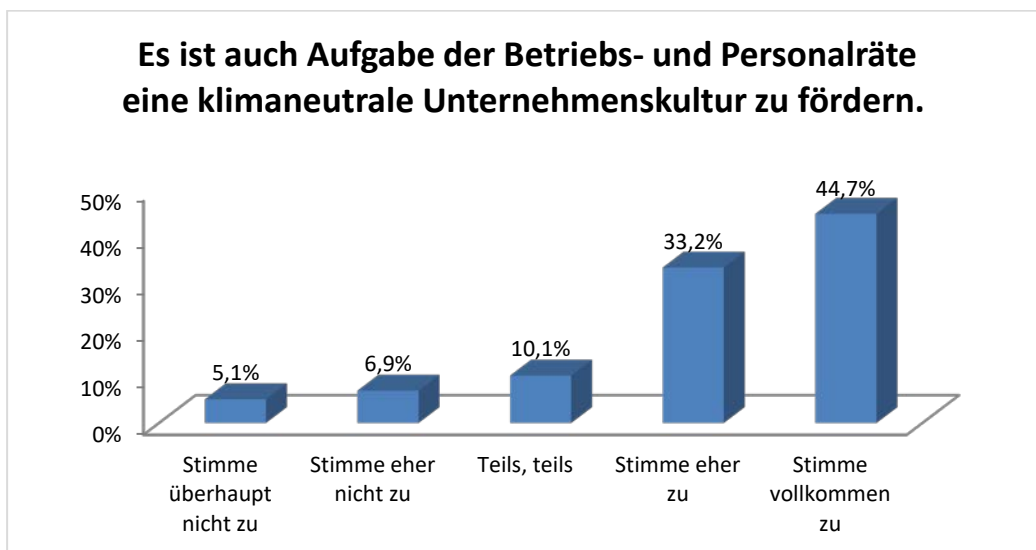


Abbildung 20: Einschätzung der Zuständigkeit von Betriebs- und Personalräten bei klimaneutraler Unternehmenskultur (N=217)

Quelle: Eigene Erhebung

Die Meinungen bezüglich der Wirksamkeit von Betriebsräten und Gewerkschaften waren hingegen geteilt. Einerseits wurde Potenzial in diesen Institutionen gesehen:

„Der Weg zur betrieblichen Klimaneutralität ist noch sehr weit. Der Betriebsrat kann seine Mitbestimmungsrechte dennoch auch zur Pfadbeschreitung hin zu einer Klimaneutralität nutzen, z. B. klar machen, dass Energieeffizienz ein deutlicher Kostensenker im Bereich Produktion sein kann. Der Betriebsrat hat ja nicht nur eine Schutzfunktion für die Beschäftigten, sondern – was oft vergessen wird - auch eine Gestaltungsfunktion.“ (#Braunschweig).

Gestaltung zeigte sich beispielsweise auch in der Entwicklung von Gesetzesvorlagen zum ökologischen Umbau, die der Politik vorgelegt wurden. Darüber hinaus seien

„Betriebs- und Personalräte [...] wichtige Wissensträger und Multiplikatoren in Richtung der Beschäftigten. Sie müssen deshalb in den angestrebten Wandlungsprozess intensiv eingebunden werden. Gleiches gilt für die gewerkschaftlichen Strukturen: Die gleiche Studie zeigt, dass Beteiligung und ökologisches Engagement überdurchschnittlich sind, wenn die Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert sind.“ (#Osnabrück).

Es wurde allerdings auch wahrgenommen, dass Interessenvertretungen nicht immer offene Türen einrennen und daher auch an Grenzen stoßen: „Aber natürlich hat es die Gewerkschaft auch nicht leicht, da Interessenkollisionen, etwa im Kohlebergbau und in der Energiewirtschaft nicht zu vermeiden sind.“ (#Gifhorn).

Ein Aufsichtsratsmitglied kommentierte selbstkritisch:

„Was die Mitbestimmung im Transformationsprozess der Wirtschaft angeht, so gibt es derzeit schon Möglichkeiten, die Betriebs- und Personalräte allerdings bisher zu zögerlich nutzen. Hier würde ich mir mehr Engagement wünschen.“ (#Nienburg).

In der Online-Befragung zeigte sich Skepsis bezüglich des Einflusses, den Mitbestimmungsorgane auf den ökologischen Umbau haben. Knapp die Hälfte der befragten Arbeitnehmer:innen und deren Vertretungen glaubte, dass sie kaum oder nur etwas Einfluss haben. Dennoch gab es auch Zuversicht: Immerhin 15% der Befragten glaubten, dass Mitbestimmungsorgane viel Einfluss haben und 4% attestierten sogar entscheidenden Einfluss. Dabei zeigte sich die jüngste Altersgruppe zuversichtlicher als die Vergleichsgruppen: Hier glaubten immerhin 30% an viel oder entscheidenden Einfluss (in den anderen Altersgruppen: 9% (36 bis 45 Jahre) bis 26% (mindestens 56 Jahre)).

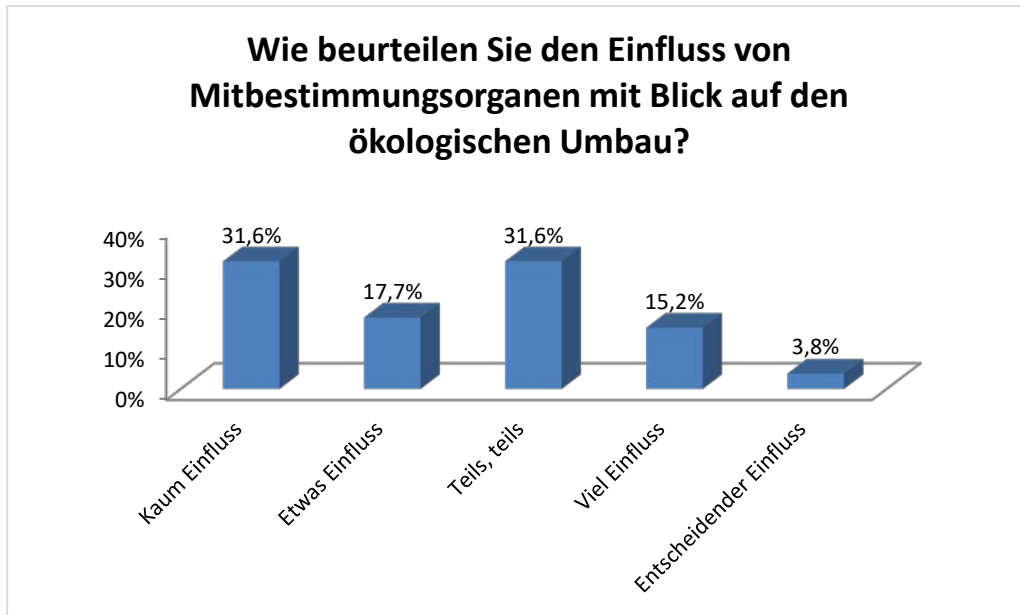


Abbildung 21: Einschätzung des Einfluss von Mitbestimmungsorganen auf ökologischen Umbau (N=79)

Quelle: Eigene Erhebung

6 Zusammenfassung

Die Corona-Krise war (und ist) für alle und in allen Lebensbereichen herausfordernd und teils schockierend. Nach dem Empfinden der Interviewten und Befragten wurde durch die Pandemie das gesellschaftliche Gemeinschaftsgefühl zunächst gestärkt, nahm dann aber im Laufe der Pandemie ab. Für den Großteil ergaben sich Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, was im Falle der Befragten für die meisten eine Verbesserung bedeutete. Dennoch empfanden mehr Befragte Nachteile in ihrem Berufsleben durch die Pandemie. Diejenigen, die Mobile/Home Office nutzen konnten, machten einen wichtigen Teil derjenigen aus, die Positives in Hinblick auf die Vereinbarkeit sowie die Entwicklung des Berufslebens sahen, allerdings zeigte die Befragung auch, dass auch Personen, die diese Möglichkeit nicht (wahrgenommen) hatten, von guten Erfahrungen berichteten.

Die qualitativen Interviews erlaubten auch einen Blick auf unterschiedliche Branchen, die unterschiedlich stark von der Pandemie betroffen waren: Manche konnten die Herausforderungen gut auffangen, während insbesondere die Logistik und das produzierende Gewerbe durch Lieferkettenengpässe, notwendiges Arbeiten im Betrieb (und damit verbunden neuen Regelungsbedarfen) stark betroffen waren. Die Veranstaltungsbranche sah sich mit einem totalen Einbruch der Aufträge konfrontiert und kam um Kurzarbeit nicht herum.

Insgesamt bezogen sich Veränderungen, die in Betrieben der Befragten am meisten durchgesetzt wurden, auf einen verstärkten Einsatz digitaler Mittel/Kommunikation. Betriebe, die hier gut aufgestellt waren, hatten Vorteile gegenüber anderen in der Krise. Auch bei Führungskräften und Geschäftsführungen zeigte sich, dass zusätzliche Aufgaben in der Pandemie (abgesehen von Hygienekonzepterstellung) zu einem guten Teil auf eine Stärkung der betrieblichen Digitalisierung zurückzuführen waren.

Obwohl Potenzial für den ökologischen Umbau in Veränderungen gesehen wurde, die durch die Krise

angestoßen wurden (das betraf vor allem Veränderungen in den Arbeitsabläufen), wurden dadurch von Vielen neue Baustellen befürchtet. Betont wurde hier die Notwendigkeit flankierender politischer und finanzieller Stützen. Für konkrete Entscheidungen und langfristige Entwicklungen wurde keine Hoffnung auf die Politik gesetzt. Diese wurde eher als Unterstützung gesehen, wenn es um Umsetzung und Kontrollen von Gesetzen geht, die sowieso schon lang im Gespräch sind (z. B. EEG). Idealerweise würden Rahmenbedingungen von politischer Seite regelmäßig angepasst.

Um möglichst effektiv zum ökologischen Umbau beitragen zu können, sollten Unternehmen vor allem auf Einsparungen von Ressourcen und Materialien setzen, dies fiele natürlich durch monetäre Anreize wie Bonussysteme leichter. In Hinblick auf den ökologischen Umbau wurde vor allem durch Führungskräfte und Geschäftsführungen auf den Ausbau digitaler Mittel gesetzt, so dass z. B. weiterhin Dienstreisen und Pendlerverkehr gering gehalten werden konnten. Ein weiterer Punkt mit hoch bewertetem Potenzial war das Überdenken von Wertschöpfungs- und Lieferkettensystemen.

Durch die Krise wurde ein Wandel in der Arbeitswelt angestoßen, nun gilt es, diesen Schub für ökologischen Umbau zu nutzen. Dabei sollte ‚Gute Arbeit‘ im Sinne der sozialverträglichen Komponente von Arbeit mitgedacht werden. Gerade betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen betonten die Notwendigkeit des Zusammendenkens von Klimaschutzentwicklung und der sozialen Gerechtigkeit (das betrifft Anpassungen von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Regelungen für Mobile Office, teils auf Vertrauen basierend, und neue Führungsstile). Die jüngste Altersgruppe zeigte sich zuversichtlicher, wenn es um den Einfluss von Mitbestimmungsorganen beim ökologischen Umbau geht.

Schließlich ging es um Innovation (in der Pandemie gezwungenermaßen, mit Blick auf Klimafreundlichkeit freiwillig). Entscheidend dafür seien die Köpfe in den Unternehmen. Betriebe, die auf Umweltverträglichkeit setzten und dies als Unternehmenskultur etabliert haben, berichteten von Zulauf junger, motivierter Mitarbeiter:innen, die zusammen mit Geschäftsführungen und Mitbestimmungsorganen zum ökologischen Umbau beitragen könnten.

7 Anhang

Übersicht ausgewertete Protokolle

Position: TM = Top Management (1. Führungsebene); MM = Mittleres Management (2. Führungsebene); E = Expert:in; I = Interessensvertretung

Nr	Synonym	Alter	Geschlecht	Branche (fein)	Branche (grob)	Kernaufgabe	Position (fein)	Position (grob)
1	Hannover	über 55	M	Chemie	Chemie	Branchenverband Chemie, Interessenvertretung	Geschäftsführer	I (AG)
2	Gifhorn	46-55	W	Chemie		Produkt und System Hersteller	Betriebsratsvorsitzende	I (AN)
3	Stade	26-35	W	Chemie		Aufbereitung von Ölen/Schmierstoffen	Referentin, Projektmanagerin	MM
4	Vechta	über 55	M	Grundstoff			Prokurist	TM
5	Nienburg	über 55	M	Finanzen		Dienstleistungen	Stabsstelle Nachhaltigkeit/stellvertretender Vorsitzender Aufsichtsrat	TM
6	Cloppenburg	46-55	M	IT		Internes Beratungsangebot zum Thema Nachhaltigkeit	Exportkontrolle, ESG (Environmental, Social & Governance Engineer)	E
7	Osnabrück	über 55	M	Gewerkschaft		Arbeitnehmervertretungen	Vorsitzender	I (AN)
8	Göttingen	46 -55	W	Handwerkskammer		Kammervvertretung	Hauptgeschäftsführerin	I (AN)

9	Lüneburg	36-45	M	IT	IT-, Finanz- und Beratungsdienstleistungen		Senior Consultant	MM
10	Hannover2	k.A.	M	IT-Verband			Geschäftsführer	I (AG)
11	Hannover3	k.A.	M	Allgemeiner Wirtschaftsverband			Hauptgeschäftsführer	I (AG)
12	Leer	46-55	M	Abhol- und Belieferungsgroßhandel	Logistik und Mobilität	Logistik	Gebietsverkaufsleiter Gemeinschaftsverpflegung	MM
13	Norden	46-55	M	Logistik			Kaufmännische Leitung / Administration Manager	MM
14	Helmstedt	über 55	W	Mobilität		Außenbeziehungen, Nachhaltigkeit	Abteilungsleiterin	MM
15	Varel	46-55	W	Mobilität			Prokuristin und verantwortlich für Unternehmenskommunikation / Marketing / Vertrieb	TM
16	Bremerhaven	über 55	M	Mobilität		Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz-UA	Umwelt-/Arbeitsschutzbeauftragter	E
17	Melle	26-35	W	Energie		Regionale Netzwerke Energieeffizienz, Ansprechpartnerin für Workshops, Fördermittelbeauftragte, Klimaneutralität	Projektleitung	E
18	Wolfsburg	46-55	M	Energie		Beratung	Geschäftsführer	TM
19	Hannover4	36-45	W	Energie			Politik & Kommunikation / Angestellte	E

20	Papenburg	über 55	M	Erneuerbare Energie	Energie	Windkraft	Head of Innovative Services	TM
21	Westerstede	46-55	M	Elektrotechnik	Metall- und Elektroindustrie		Umwelt-, Arbeitssicherheitsbeauftragter	E
22	Meppen	46-55	M	Maschinenbau		Sondermaschinenbau	Umweltbeauftragter	E
23	Aurich	36-45	M	Maschinenbau			Abteilungsleiter Organisation, Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagement	MM
24	Brake	46-55	M	Flugzeugbau			Umwelt- und Arbeitsschutzbeauftragter	E
25	Braunschweig	über 55	W	Automobilindustrie		Automobilhersteller	Betriebsratsvorsitzende	I (AN)

Gesprächsleitfaden inkl. Protokoll zu den Qualitativen Interviews

Code:

Interviewpartner*in:	
Name:	
Unternehmen:	
Position:	
Kontakt für Nachfragen:	
Einwilligungserklärung vorliegend:	
Bereitschaft Portrait:	
Kanal: <i>z. B. persönlich, telefonisch etc.</i>	
Datum des Interviews:	

Interviewer*in:	
Name:	
Institution:	

① = Infos für die Interviewer*innen, nicht zum Vorlesen 🗨 = Einleitende Worte zum Vorlesen

1) Begrüßung & Ankommen

① *Zu Beginn des Interviews werden allen Interviewpartner*innen die folgenden Informationen gegeben.*

🗨 Zunächst einmal vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview bereit erklärt haben. Die Interviews sind Teil eines norddeutschlandweiten Projektes der Regionalen Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien mit verschiedenen Partnern, um die Änderungen in der Gesellschaft in Folge der Corona-Pandemie besser verstehen zu können. In diesem Teilprojekt betrachten wir die Änderungen in der Wirtschaft, mit den Partnern KEAN/NAN und dem RKW Bremen. Wir interviewen verschiedene Menschen aus unterschiedlichen Branchen, um ein möglichst umfangreiches Bild zu bekommen und lassen die Erkenntnisse am Ende in das Gesamtprojekt einfließen.

Bevor wir beginnen, möchte ich Ihnen noch einige wichtige Informationen mitteilen.

a) Ich bin..., arbeite für... etc. (falls unbekannt)

b) Das Interview wird ungefähr 45 Minuten dauern.

- c)** Sie haben vorab eine Einwilligungserklärung zur Durchführung dieses Interviews bekommen, die ich unterschrieben vorliegen habe. Die einzelnen Punkte möchte ich gerne noch einmal mit Ihnen durchgehen.
- Die Teilnahme an diesem Interview ist freiwillig.
 - Das Interview wird für die anschließende wissenschaftliche Auswertung aufgenommen. Die Tonbandaufnahmen werden anonymisiert und stichpunktartig verschriftlicht und alle Angaben, die zu einer Identifizierung Ihrer Person führen könnten verändert (z. B. Alter, Geschlecht, Ort), sodass keine Rückschlüsse mehr auf Ihre Person möglich sind.
 - Um die Ergebnisse aus den Interviews im Rahmen des Gesamtprojekts der Öffentlichkeit zu präsentieren, möchten wir im Nachgang ausgewählte Passagen aus den Interviews veröffentlichen und mit einem Foto portraitieren. Dafür würden wir Sie um die Freigabe dieser Passagen bitten und Sie ggf. für das Portrait anfragen, sodass wir die O-Töne in Kombination mit einem Foto veröffentlichen können. Dies kann auf Wunsch ebenfalls anonym geschehen (z. B. mit einem anderen Namen oder mit einer anderen Person, die auf dem Foto die Szene nachstellt). Wenn Sie mit einer Veröffentlichung Ihrer Aussagen nicht – auch nicht anonym – einverstanden sind, dann werden Ihre Aussagen endgültig anonymisiert.
 - Alle schriftlichen Daten werden sicher aufbewahrt; nur die Projektmitarbeiter/-innen sowie das Institut, das unser Projekt begleitet (IAW) haben Zugriff auf diese Daten. Es werden zu keinem Zeitpunkt die vollständigen Protokolle – auch nicht auszugsweise – an Ihren Arbeitgeber weitergeleitet.
 - Sie können das Interview an jeder Stelle beenden bzw. diese Einwilligungserklärung zurückziehen.
 - Sie können auch die Beantwortung einzelner Fragen ablehnen, oder direkt nach dem Interview einzelne Fragen von der Auswertung ausschließen.
 - Sind Sie nach wie vor mit allem einverstanden?

d) Natürlich erhalten Sie von uns die Projektergebnisse, auch aus dem Gesamtprojekt mit den anderen Bundesländern.
e) Haben Sie Fragen, bevor wir beginnen?
2) Warm-Up-Frage zur Wahrnehmung der momentanen Situation
① Mit der Warm-Up-Frage möchten wir eine vertraute und gelöste Atmosphäre im Interview herstellen, in der die Interviewpartner*innen gerne erzählen. Ziel ist es, dass sich die Interviewpartner*innen an das Erzählen gewöhnen und sich gedanklich auf das Thema „Änderungen in der Wirtschaftswelt aufgrund von Corona“ einstellen. Die Interviewpartner*innen sollen zunächst die Auswirkungen auf ihren persönlichen Arbeitsalltag und die damit einhergehenden Probleme und befürchteten Risiken darstellen.
a) Wie erleben Sie die Corona-Krise und wie geht es Ihnen damit?
b) Wie hat sich Ihre Arbeit sowie die Arbeit Ihrer Kolleg*innen in der Krise konkret verändert (in der Branche / im Betrieb)?
c) Welche Veränderungen der Arbeit werden Ihrer Ansicht nach Bestand haben?
d) Welche Risiken sehen Sie darin für sich (und Ihre Berufsperspektiven/Branche)?
3) Warm-Up-Frage zur Wahrnehmung der momentanen Situation
① Mit der Warm-Up-Frage möchten wir eine vertraute und gelöste Atmosphäre im Interview herstellen, in der die Interviewpartner*innen gerne erzählen. Ziel ist es, dass sich die Interviewpartner*innen an das Erzählen gewöhnen und sich gedanklich auf das Thema „Änderungen in der Wirtschaftswelt aufgrund von Corona“ einstellen. Die Interviewpartner*innen sollen zunächst die Auswirkungen auf ihren persönlichen Arbeitsalltag und die damit einhergehenden Probleme und befürchteten Risiken darstellen.
a) Wie erleben Sie die Corona-Krise und wie geht es Ihnen damit?
b) Wie hat sich Ihre Arbeit sowie die Arbeit Ihrer Kolleg*innen in der Krise konkret verändert (in der Branche / im Betrieb)?
c) Welche Veränderungen der Arbeit werden Ihrer Ansicht nach Bestand haben?

d) Welche Risiken sehen Sie darin für sich (und Ihre Berufsperspektiven/Branche)?

4) „Krise als Chance begreifen“

① Nach dem anfänglichen Blick auf die Probleme und Risiken der Corona-Pandemie, schauen wir nun in die Zukunft. Der Block „Krise als Chance begreifen“ konzentriert sich auf die Lehren, die wir aus der Corona-Pandemie für unsere Arbeits- und Wirtschaftsweise ziehen.

☛ Wir wollen herausfinden, ob die Corona-Krise für Unternehmen ein Wendepunkt hin zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Unternehmen bzw. in der Wertschöpfungskette sein kann (oder muss)

a) Nachhaltigkeit bedeutet sowohl aus ökologischer und sozialer als auch aus ökonomischer Sicht der jetzigen und den zukünftigen Generationen die Grundlagen für ein gutes Leben zu erhalten: Oft wird gesagt, dass Krisen dazu beitragen können, Veränderungen einzuleiten. Inwieweit glauben Sie, dass Krisen wie die Corona-Pandemie oder auch die Klimakrise eine Möglichkeit bieten, einen grundlegenden Wandel hin zu einer nachhaltigen Entwicklung einzuleiten? (als Unternehmen oder Person)

Ökonomische Dimension:

☛ Als nächstes würde uns interessieren, ob man aus dem Shutdown etwas für eine nachhaltigere Wirtschaftsentwicklung lernen kann. Dafür möchten wir mit Ihnen nun die ökonomische, die ökologische und die soziale Dimension nachhaltiger Entwicklung näher beleuchten.

b) Welche Möglichkeiten sehen Sie, Ihren Betrieb/Ihre Arbeitsprozesse krisenfester zu gestalten?

- i)** Inwiefern werden bei Entscheidungen (z. B. Investitionen, Strategieentscheidungen, Arbeitsorganisation) neben wirtschaftlichen jetzt auch vermehrt andere Belange beachtet?
- ii)** Bitte erläutern Sie dies näher.

c) Wie wird sich die Corona-Krise auf die zukünftige Gestaltung Ihrer Lieferketten auswirken?

- i)** Inwieweit erwarten Sie, dass Unternehmen generell ihre Lieferketten überdenken?
- ii)** Welche Beweggründe stehen dahinter? (z. B. Warenverfügbarkeit, Nachhaltigkeit etc.)

Ökologische Dimension:

☛ Denken Sie weiterhin an die Folgen der Corona-Krise...

d) Hat sich der Blick auf die Klimakrise durch die Corona-Krise in Ihrem Unternehmen verändert?

e) Mit Blick auf die Veränderungen in der Corona-Krise: Welche Möglichkeiten sehen Sie heute, die CO2-Emissionen/den Ressourcenverbrauch (in Ihrem Arbeitsumfeld) zu senken?
Soziale Dimension:
f) In Hinblick auf die Veränderungen im Ihrem Arbeitsalltag (z. B. mobiles Arbeiten, Schnack an der Kaffeemaschine etc.): Wie beurteilen Sie diese aus der sozialen Perspektive?
<ul style="list-style-type: none"> i) Haben Sie durch den Shutdown soziale Ungleichbehandlungen in Ihrem Betrieb wahrgenommen (z. B. Kurzarbeit für die einen, für andere Beschäftigte nicht)? ii) Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben war ein wichtiges Thema während der Corona-Pandemie. Wenn das Arbeiten von zu Hause auch nach der Corona-Krise weit verbreitet bleibt, wie kann Ihr Unternehmen zu einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen?
g) Genauso wie die Corona-Krise wird die Klimakrise zu Herausforderungen für Arbeit und Beschäftigung führen. Welche Herausforderungen sind Ihrer Ansicht nach hierfür zentral?
<ul style="list-style-type: none"> i) Wie können diese sozialverträglich angegangen werden? ii) Wenn Sie an diese Herausforderungen denken, was sollte unternommen werden, um Arbeit gut zu gestalten und Beschäftigung zu fördern?
5) „Learning by doing“
<p>① Wir vertiefen den Blick auf die Learnings und Chancen durch die Corona-Krise. Die Idee dahinter ist, dass sowohl der Staat / die Politik als auch Unternehmen während der Krise gezwungen waren schnell zu reagieren. Wir möchten herausfinden, ob die Schnellebigkeit der Reaktionen Chancen für eine nachhaltige Entwicklung birgt.</p> <p>☛ Das Vorgehen von Unternehmen und Staat in der Corona-Krise war geprägt von Krisenmanagement. Wir möchten herausfinden, ob ein der Situation (Klimakrise) angemessenes Krisenmanagement den Umbau der Wirtschaft zur Klimaneutralität entscheidend vorantreiben kann. Dafür möchten wir mit Ihnen die Rolle drei unterschiedlicher Akteure betrachten: Die des Staates, der Unternehmen und der Arbeitnehmervertretungen.</p>
Staat:
☛ Wir beginnen mit einem Blick auf den Staat.
a) In der Corona-Krise wurden gesetzliche Regelungen einer Krisensituation entsprechend schnell angepasst. Wie würden Sie eine ähnliche Vorgehensweise mit Blick auf die Klimakrise bewerten?

b) Der Staat hat während der Corona-Krise viel Geld in die Hand genommen, um die Krise zu bewältigen. Im Vergleich dazu, was müsste der Staat tun, damit Ihre Branche überhaupt wettbewerbsfähig CO2-neutral wirtschaften kann?

c) Mund-Nase-Schutz wurde erst getragen, als es vom Ordnungsamt überprüft wurde. Welche Bedeutung haben Ihrer Ansicht nach Kontrollen zur Einhaltung von Umweltgesetzen, um der Klimakrise angemessen zu begegnen?

Unternehmen:

☛ Wir machen weiter mit einem Blick auf die Unternehmen, die sich aufgrund der Auswirkungen der Corona-Krise sehr schnell anpassen mussten.

d) Welche Initiativen erwarten Sie von Branchen- bzw. Arbeitgeberverbänden Ihrer Branche, um den ökologischen Umbau ebenfalls zügig zu bewältigen?

i) Welche Anstöße bietet hierzu der Umgang mit der Corona-Krise?

e) Was kann Ihr Unternehmen selbst tun, um möglichst schnell klimaneutral zu wirtschaften?
Wo liegen dabei die wichtigsten Stellschrauben?

f) Wo sehen Sie dabei Chancen für Ihren Betrieb/Ihren Beruf?

i) Wie schätzen Sie den Einfluss einer engagierten Klimapolitik im Unternehmen auf die Mitarbeiterattraktivität ein?

Arbeitnehmer*innen und ihre Interessenvertretungen:

☛ Nun schauen wir uns die Arbeitnehmer*innen und ihre Interessensvertretungen genauer an.

g) Wie beurteilen Sie, angesichts durch die Corona-Krise, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen im Unternehmen?

h) Welche Folgen hat die Corona-Krise für die Mitbestimmung von Beschäftigten und ihren Vertretungen sowie für die Wahrnehmung von Arbeitnehmer*innenrechten?

i) Inwiefern geraten – bedingt durch die Corona-Krise – Arbeitnehmerrechte unter Druck oder werden abgebaut?

ii) Welche Auswirkungen erwarten Sie folglich für die Mitbestimmung aufgrund des ökologischen Umbaus?

i) Welche Lehren lassen sich daraus Ihrer Ansicht nach für die Mitbestimmung im Rahmen des ökologischen Umbaus ziehen?

ii) Welche Bedeutung haben Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge zwischen Arbeitgeber*innen auf der einen Seite und Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen auf der anderen Seite für die Bewältigung des ökologischen Umbaus?

- j)** Welche Rolle spielen die Beschäftigten und ihre Vertretung, also Betriebsräte und Gewerkschaften, bei der Gestaltung von Veränderungen in Richtung Klimaneutralität?
i) Welche Rolle spielen dabei Weiterbildungen oder Umschulungen, um Beschäftigung und gute Arbeit zu sichern?

☛ Vielen Dank für Ihre Antworten. Fällt Ihnen zu diesen Themen noch etwas ein, das Sie uns mitteilen möchten?

6) Verabschiedung & Ende

① Am Ende des Interviews werden alle Interviewpartner*innen über die folgenden Punkte informiert.

a) Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview genommen haben.

b) Wir werden das Gespräch nun auswerten und uns ggf. noch einmal bei Ihnen melden, wenn wir Auszügen aus Ihrem Interview veröffentlichen möchten. Falls nicht, werden Ihre Aussagen wie eingangs besprochen anonymisiert verarbeitet.

c) Haben Sie abschließend noch Fragen? Falls Sie später noch Fragen haben oder etwas ergänzen möchten, erreichen Sie mich unter...

Online Fragebogen

Vielen Dank für Ihre Teilnahmebereitschaft und herzlich willkommen zu unserer Studie *die Segel setzen 20/21!*

Wir alle haben im Krisenmodus gearbeitet. Schon lange Zeit. Mitten in der Klimakrise kommt die Coronakrise. Es geht an die Ressourcen: persönliche, wirtschaftliche, finanzielle – endliche Ressourcen. Für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden hat die Pandemiezeit spürbare Veränderungen mit sich gebracht. Die einen nutzen die Chance, ihre Arbeit neu zu gestalten. Andere werden mit existenziellen Fragen konfrontiert. Wie wollen wir in Zukunft gut arbeiten? Was erwartet uns angesichts der Klimakrise? Was können wir aus der Coronakrise lernen, um die anderen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen?

Wir haben 25 Menschen aus unterschiedlichen Branchen und Positionen interviewt und Chancen sowie Risiken der Krise im wirtschaftlichen Umfeld beleuchtet. Die Erkenntnisse wurden vom Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen ausgewertet, zusammengefasst und nun in eine Online-Umfrage gefasst, um ein großes Bild zu schaffen - von Arbeit und Wirtschaft nach der Krise.

Wir möchten Ihre Meinung hören und alle Stimmen zu einem Beitrag zum gesellschaftlichen und politischen Diskurs zusammenzufassen – nehmen Sie jetzt anonym an der Umfrage teil (15 Minuten).

Ihre Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Es werden keinerlei persönliche oder Ihnen zuzuordnende Daten veröffentlicht. Die Speicherung der Daten erfolgt auf einem gesicherten Server des Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen. Das iaw ist mit der Durchführung der Befragung nach wissenschaftlichen Standards beauftragt. Ansprechpartnerin im iaw ist Dr. Britta Busse (bbusse@uni-bremen.de).

Block Einordnung der Teilnehmer:innen:

Damit wir Ihre Antworten richtig zuordnen können, brauchen wir vor dem Einstieg ins Thema vier Informationen von Ihnen.

Bitte verraten Sie uns Ihr Alter.

Alter: _____

Sie sind ...

Weiblich

Männlich

Divers

k.A.

Wie würden Sie am ehesten Ihre Position einordnen?

Führungskraft

Arbeitnehmer:in

Solo-Selbstständige:r

Haben Sie im Rahmen Ihrer Arbeit eine bestimmte Funktion?

Mehrfachnennungen möglich

Klima-/Umweltschutzbeauftragte:r

Gleichstellungsbeauftragte:r

Arbeits-/Gesundheitsschutzbeauftragte:r

Digitalisierungsbeauftragte:r

Ausbildungsbeauftragte:r

Datenschutz-/Sicherheitsbeauftragte:r

Arbeitnehmer:innenvertretung (betriebliche/gewerkschaftliche Interessenvertretung)

Sonstiges: _____

Block Corona-Krise allgemein:

Wir starten jetzt mit Ihrer Einschätzung zur Corona-Krise allgemein.

Wie stark stimmen Sie der folgenden Aussage zu oder nicht zu?

Die Corona-Pandemie hat das Zusammengehörigkeitsgefühl der Menschen gestärkt.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

Finden sie, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verändert hat?

Ja, schlechter geworden

Ja, besser geworden

Nein, nicht verändert

w.n., k.A.

Wie stark stimmen Sie der folgenden Aussage zu oder nicht zu?

In meinem Berufsleben überwiegen die Vorteile, die die Corona-Pandemie für mich mitgebracht hat.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

Block Krise als Chance:

Mit Blick auf die Zukunft interessiert uns Ihre Sicht: Inwiefern können Veränderungen in der Arbeit, die durch die Corona-Pandemie angestoßen wurden, zur Bewältigung der Klimakrise genutzt werden?

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu oder nicht zu?

Veränderungen der Arbeitsabläufe (z. B. neue Produktionsprozesse oder Vertriebswege) bringen neue ökologische Schwierigkeiten mit sich.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

Angestoßene Veränderungen können bei der Bewältigung der Klimakrise helfen, wenn sie durch Politik und Wirtschaftlichkeit gestützt werden.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

Durch die Corona-Krise wurde das ökologische Verantwortungsbewusstsein in der Gesellschaft langfristig geschärft.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

Block Reaktionen der Unternehmen

Wir würden gern wissen, wie sich Ihr Arbeitsumfeld durch die Pandemie verändert hat.

Sagen Sie uns zunächst, wie sich Corona auf Ihre Arbeitssituation ausgewirkt hat.

Mehrfachantworten möglich

Arbeitsplatzverlust
Kurzarbeit
Home Office/mobiles Arbeiten
weniger lockerer Kontakt zu Kolleg:innen
weniger Kommunikation zu konkreten Aufgaben
weniger Dienstreisen
weniger Präsenzmeetings
mehr Videokonferenzen
Neuorganisation von Schichten/Arbeitszeiten
kürzere Arbeitszeiten
längere Arbeitszeiten
insgesamt höhere Arbeitsbelastungen
Neue Aufgaben
Wegfall von Aufgaben
w.n., k.A.

FILTER: Frage nur für Führungskräfte und Solo-Selbstständige:

Welche zusätzlichen Aufgaben kamen auf Sie zu? Ich hatte mehr Aufgaben aufgrund von ...

Mehrfachantworten möglich

... rechtlichen Vorgaben (z. B. Datenschutz)
... neuen Formen des Austauschs
... neuen Führungsstrategien
... technischer Infrastruktur
... alternativen betrieblichen Prozessen (z. B. Produktionsumstellung)
... Personalplanung
... Finanzplanung
... betrieblichem Gesundheits-/ Arbeitsschutz / Hygienekonzepten
... veränderten Kundenanforderungen
w.n., k.A.

FILTER: Frage nur für Führungskräfte:**Mit welchen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen auf die Krise reagiert?***Mehrfachantworten möglich*

- Home/Mobile Office-Angebote
- Home/Mobile Office-Verpflichtungen
- Online-Meetings an Stelle von Präsenztreffen
- Kurzarbeit
- Veränderte Lieferketten
- Veränderte Lagerhaltung
- Veränderte Produktpaletten/Leistungsangebote
- Stärkung von Kund:innenbeziehungen
- Einbezug von Beschäftigten in Umgestaltungsprozesse
- Einrichtung von Krisenstab/Notfallmanagement
- Stärkung von Digitalisierung
- k.A., W.n.

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen zu oder nicht zu?

Die Corona-Pandemie hat meinen Blick auf betriebliche Abläufe verändert. Ich sehe dadurch mehr Möglichkeiten für den betrieblichen Klimaschutz und CO2-Einsparungen.

- 1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)
W.n., k.A.

In welchen Veränderungen der Arbeitswelt sehen Sie Potenzial, um dauerhaft einen positiven Beitrag zur Bewältigung der Klimakrise zu leisten?*Mehrfachantworten möglich*

- Mehr Home Office / mobiles Arbeiten
- Weniger Präsenzmeetings
- Weniger Dienstreisen
- Mehr Digitalisierung
- Verkürzte Lieferketten
- Überdenken von Wertschöpfungsketten
- k.A. W.n.

FILTER: Dieser Block nur für Arbeitnehmer:innen und Arbeitnehmervertreter:innen

Sie als Arbeitnehmer:in bzw. deren Interessensvertretung haben einen besonderen Blick auf Veränderungen der Arbeit. Wir wüssten gern Ihre Einschätzung zu den folgenden Punkten.

Durch die Pandemie hat die Beteiligung von Beschäftigten in den Unternehmen einen höheren Stellenwert erhalten.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

Viele Anpassungen der Arbeit mussten in der Corona-Krise umgehend passieren (z.B. die schnelle Entsendung von Beschäftigten ins Home Office/mobile Arbeiten).

Was denken Sie: Werden zu diesen Anpassungen Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (z.B. mit Blick auf psychische Belastungen) folgen oder unter den Tisch fallen?

Ja, der Arbeits- und Gesundheitsschutz wird schnell berücksichtigt werden

Ja, der Arbeits- und Gesundheitsschutz wird berücksichtigt werden, aber das wird lange dauern

Nein, der Arbeits- und Gesundheitsschutz wird nicht angemessen berücksichtigt werden

W.n., k.A.

Wie beurteilen Sie den Einfluss von Mitbestimmungsorganen (z. B. Betriebsräte) mit Blick auf den ökologischen Umbau?

1 (kaum Einfluss) 2 (etwas Einfluss) 3 (teils/teils) 4 (viel Einfluss) 5 (entscheidender Einfluss)

W.n., k.A.

Block Konsequenzen in Hinblick auf die Klimakrise für Staat und Wirtschaft

Zum Abschluss schauen wir darauf, was der Staat und Unternehmen selbst tun können, um der Klimakrise zu begegnen. Welche (Denk-)Anstöße hat die Corona-Krise hier gegeben?

Die Unternehmen benötigen mehr verlässliche, staatliche Rahmenbedingungen bei der Erreichung von Klimazielen.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

In der Corona-Krise war die Entwicklung der Inzidenzwerte maßgeblich für neue Verordnungen. Sollen dementsprechend, die oben genannten Rahmenbedingungen entsprechend der Erreichung der Klimaziele regelmäßig angepasst werden?

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

k.A., W.n.

Welche der folgenden staatlichen Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht die wichtigsten, um auf die Klimakrise zu reagieren?

Maximal 4 Antworten möglich

CO2-Ausgleich fördern

Förderung /Ausbau des breiten Einsatzes erneuerbarer Energien

Förderung von Projekten mit Fokus auf eine nachhaltige Klimaverbesserung

Erhöhte Preise/Steuern auf klimaschädliche Produkte und Dienstleistungen

Ausbau klimafreundlicher Mobilität

Vorantreiben der Digitalisierung

Bonussysteme für umweltfreundliches Wirtschaften von Unternehmen

Den ökologischen Umbau auch sozialverträglich gestalten

W.n., k.A.

Welche der folgenden Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht die wichtigsten für Unternehmen, um auf die Klimakrise zu reagieren?

Maximal 4 Antworten möglich

Verkürzte Lieferwege

Neuorganisation von Wertschöpfungsketten

Verstärkte Kreislaufwirtschaft von Ressourcen und Materialien

Mehr Digitalisierung

Freiwilliger CO2-Ausgleich

Gezielte Reduktion von Dienstreisen

Gezielte Reduktion von Pendlerverkehr

Aufbau von Betriebsflotten mit E-Autos und E-Fahrrädern

Einrichtung von Arbeitskreisen für den ökologischen Umbau

Gezielte Kund:innenansprache auf Produkte und Dienstleistungen mit ökologischem Mehrwert

Verbesserte Personalakquise und –bindung durch ökologischen Umbau als Unternehmensziel

W.n., k.A.

Inwieweit stimmen Sie zu oder nicht zu?

Es ist auch Aufgabe der Betriebs- und Personalräte eine klimaneutrale Unternehmenskultur zu fördern.

1 (stimme nicht zu) 2 (stimme eher nicht zu) 3 (teils/teils) 4 (stimme eher zu) 5 (stimme voll zu)

W.n., k.A.

Verabschiedung:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Bitte geben Sie hier Ihre E-Mail-Adresse ein

Sofern Sie die Zusendung der Auswertungsergebnisse wünschen, tragen Sie hier Ihre E-Mail-Adresse ein. Diese nutzen wir ausschließlich für die Zusendung der Ergebnisse. Im Anschluss an den Versand löschen wir umgehend Ihre E-Mail-Adresse. Für die Speicherung Ihrer E-Mail-Adresse durch das Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen sowie für die Nutzung dieser für den Versand der Ergebnisse durch die RENN.nord benötigen wir jeweils Ihr Einverständnis.

Alternativ finden Sie die Ergebnisse ab dem 26.07.2021 auf der Seite **www.segelsetzen2021.de**.

1 Ja, ich bin mit der Speicherung und Nutzung meiner E-Mail-Adresse für die Versendung der Ergebnisse einverstanden

2 Nein, ich bin mit der Speicherung und Nutzung meiner E-Mail-Adresse nicht einverstanden

3 Keine Angabe

Schriftenreihe Institut Arbeit und Wirtschaft

Nr. 1

Holtrup, André/Warsewa, Günter (2008): Neue Governance-Formen in Wirtschaft, Arbeit und Stadt/Region.

Nr. 2

Holtrup, André/Warsewa, Günter (2008): Der Wandel maritimer Strukturen.

Nr. 3

Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen/Kühn, Manuel (2009): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 4

Baumheier, Ulrike/Schwarzer, Thomas (2009): Neue Ansätze der Vernetzung durch Quartierszentren in Bremen.

Nr. 5

Warsewa, Günter (2010): Evaluation und Optimierung institutioneller Praktiken der Beratung und Förderung von Existenzgründerinnen.

Nr. 6

Kühn, Manuel/Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen (2010): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 7

Baumheier, Ulrike/Fortmann, Claudia/Warsewa, Günter (2010): Schulen in lokalen Bildungs- und Integrationsnetzwerken.

Nr. 8

Sommer, Jörg/Wehlau, Diana (2010): Governance der Politikberatung in der deutschen Rentenpolitik.

Nr. 9

Fortmann, Claudia/von Rittern, Roy/Warsewa, Günter (2011): Zum Umgang mit Diversität und Heterogenität in Bildungslandschaften.

Nr. 10

Klöpffer, Arne/Holtrup, André (2011): Ambivalenzen betrieblicher Krisenbewältigung.

Nr. 11

Kühn, Manuel/Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen (2011): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 12

Rosenthal, Peer/Sommer Jörg/Matysik, Alexander (2012): Wandel von Reziprozität in der deutschen Arbeitsmarktpolitik

Nr. 13

Schröter, Anne (2012): Zur Bedürftigkeit von Aufstocker-Familien

Nr. 14

Kühn, Manuel/Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen/Wolnik Kevin (2012): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 15

Almstadt, Esther/Gebauer, Günter/Medjedovic, Irena (2012): Arbeitsplatz Kita – Berufliche und gesundheitliche Belastungen von Beschäftigten in Kindertageseinrichtungen im Land Bremen

Nr. 16

Ludwig, Thorsten/Wolnik, Kevin (2013): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr.17

Barlen, Vivien (2014): Herausforderung Leiharbeit und Werkverträge. Strategien der Mitbestimmung auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene im Organisationsbereich der IG Metall.

Nr. 18

Böhme, René/Warsewa, Günter (2014): „Urban Improvement Districts“ als Instrumente lokaler Governance.

Nr. 19

Ludwig, Thorsten/Wolnik, Kevin (2014): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau.

Nr. 20

Dombois, Rainer (2015): Wohlfahrtsmix, Wohlfahrtsregime und Arbeit in Lateinamerika.

Nr. 21

Dingeldey, Irene/Kathmann, Till (2017): Einführung und Wirkmächtigkeit des gesetzlichen Mindestlohns. Institutionelle Reformen und gewerkschaftliche Strategien in einem segmentierten Tarifsyste-

Nr. 22

Peter, Tobias (2017): Die fiskalischen Kosten der Minijobs.

Nr. 23

Nischwitz, Guido/Böhme, Rene/Fortmann, Fabian (2017): Kommunale Wirtschaftsförderung in Bremen. – Handlungsrahmen, Programme und Wirkungen-

Nr. 24

Bleses, Peter/Busse, Britta/Friemer, Andreas/Kludig, Rebecca/Breuer, Jens/Philippi, Luka/Bidmon-Berezinski, Julia/Schnäpp, Matthias (2018): Das Verbundprojekt KOLEGE: Interagieren, koordinieren und lernen. Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege.

Nr. 25

Mossig, Ivo/Warsewa, Günter/Wolnik, Kevin/Fortmann, Fabian/Bas, Jessica (2018): Studentisches Wohnen in Bremen und Bremerhaven.

Nr. 26

Kludig, Rebecca (2019): Die Gesundheit von Pflegekräften in der ambulanten Pflege: Einfluss von arbeitsvor- und -nachbereitenden Kommunikationsstrukturen.

Nr. 27

Bollen, Antje/Cordsen, Manuel/Heinemann, André W./Nischwitz, Guido (2020): Plattformökonomie in Bremen: Hintergründe und ökonomische Perspektiven „moderner“ Erwerbstätigkeit.

Nr. 28

Friemer, Andreas/Warsewa, Günter (2020): Struktur und Entwicklungsperspektiven der IT-Branche im Land Bremen.

Nr. 29

Hirsch, Thalia/Busse, Britta (2020): The importance of subjective measurements in child and youth well-being studies.

Nr. 30

Zenz, Cora/Becke, Guido (2020): Fertig wird man eigentlich nie – Zeitpraktiken und – wünsche von Pflegekräften zur Interaktionsarbeit.

Nr. 31

Barlen, Vivien/Holtrup, André (2021): Leistungsverdichtung als Gestaltungsfeld kollektiver Arbeitsbeziehungen.

Nr. 32

Hopp, Marvin/Kiess, Johannes/Menz, Wolfgang/Seeliger, Martin (2022): Social Partnership Revival?

Nr. 33

Ewen, Janis/Heiland, Heiner/Seeliger, Martin (2022): Dynamiken autonomer Arbeitskonflikte im digitalen Kapitalismus. Der Fall ‚Gorillas‘.

Nr. 34

Nussbaum Bitran, Ilana/Dingeldey, Irene/Laudenbach, Franziska (2022): Theoretical conceptions of transnational solidarity in working relations.

Nr. 35

Busse, Britta/Becke, Guido (2022): Krise als Chance? Auswirkungen und Chancen der COVID-19 Pandemie auf die Arbeitswelt.