

# Auswirkungen der Arbeitsumgebung während der COVID-19 Pandemie im Hinblick auf das Erleben der Pandemie und die Zukunftsgestaltung von Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen im produzierenden Gewerbe im Rahmen des Seminars

## Zukunftsgestaltung in Krisenzeiten Sozialanthropologische und wirtschaftshistorische Forschungsansätze zu aktuellen Herausforderungen von Globalisierung, Corona Pandemie und hybrider Staatlichkeit

Jacob Hochhaus  
Matthias Neu  
Martha Sengteller  
Brigitte Uebelhart  
Dominik Unterein

Dr. Lene Faust  
Institut für Sozialanthropologie, Universität Bern  
PD Dr. Christian Henrich-Franke  
Institut für Wirtschaftsgeschichte, Universität Siegen

**D**ie COVID-19-Pandemie verändert(e) weltweit das private wie auch berufliche Leben vieler Menschen. Dies gilt insbesondere für Personen, die für Unternehmen des produzierenden Gewerbes tätig waren und Ihrer Arbeit in der Regel nicht aus dem Homeoffice nachgehen konnten. Ziel unserer Forschungsarbeit war es daher, die Auswirkungen der veränderten Arbeitsumgebung während der COVID-19 Pandemie im Hinblick auf das Erleben der Pandemie und die Zukunftsgestaltung von Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen im produzierenden Gewerbe qualitativ zu beleuchten. Zur Erreichung dieses Ziels kontaktierten wir kleine und mittelständige Unternehmen des produzierenden Gewerbes in den Regionen Siegen und Bern. Es gelang uns, die Forschungsfragen mit 7 Personen im Rahmen von teilstrukturierten Leitfadeninterviews, die sowohl Skalen- als auch offene Fragen beinhalteten, zu beleuchten. Im Rahmen der Auswertung dieser Interviews zeigte sich, dass die interviewten Personen trotz einer mitunter stark veränderten Arbeitsumgebung und spürbarer Einschränkungen im Alltag durch die COVID-19-Pandemie eine größtenteils optimistische Haltung zeigten und mitunter auch positive Auswirkungen der Pandemie beschrieben. Vor allem hinsichtlich ihrer persönlichen

Zukunftsgestaltung und der Zukunftsperspektive der Unternehmen, für die sie tätig sind, äußerten sich die Interviewpartner\*innen auffällig optimistisch.

*„Ich weiß nicht genau, wo es konkret hingehet, aber irgendetwas wird passieren und es wird bestimmt gut sein“*

*„Das heißt du bist stärker geworden?“ „Körperlich nicht, mental schon.“*

*„Und ich glaube so eine Pandemie, also es muss jetzt nicht so eine Pandemie sein, aber manchmal so ein externer Auslöser, dass man wieder Sachen mehr hinterfragt, das Geschäftsmodell, die Strategie hinterfragt, und auch gewisse Sachen anders macht, das ist nie schlecht.“*

## 1 FORSCHUNGSGEGENSTAND

Im Frühjahr 2020 führte die COVID-19 Pandemie zu Lockdowns in vielen Ländern. Spätestens die Schulschließungen in der Schweiz am 13.03.2020 (Eichenauer und Sturm 2020) und in Deutschland am 16.03.2020 (Otte im Kampe et al. 2020) hatten gravierende Auswirkungen auf Unternehmen und Angestellte. Gleichzeitig traf die COVID-19 Pandemie Unternehmen und Arbeitnehmer\*innen ungleich stark. Gerade Unternehmer\*innen sowie Angestellte im produzierenden Gewerbe, welche ihrer Arbeit nicht im Homeoffice nachgehen konnten, waren ungleich stärker betroffen (e.g. Adams-Prassl et al. 2020; Mongey et al. 2020) und mussten sich an veränderte Arbeitsumgebungen anpassen. Ziel unsere Forschung war es deshalb, die Auswirkungen der veränderten Arbeitsumgebung während der COVID-19 Pandemie im Hinblick auf das Erleben der Pandemie und die Zukunftsgestaltung von Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen im produzierenden Gewerbe qualitativ zu beleuchten. Auf der einen Seite sollte herausgefunden werden, inwieweit die Pandemie direkte Auswirkungen auf das physische Arbeitsumfeld der Interviewten hatte, wohingegen ein Teil der Forschung darauf abzielte, abstraktere Folgen des pandemischen Umfelds schildern zu können, wie etwa Auswirkungen auf die Motivation und die Unternehmenskultur.

Zur Beantwortung diese Frage wurden verschiedene Aspekte der Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen betrachtet.

- Die Auswirkungen der Pandemie auf das Arbeitsumfeld.
- Die Auswirkungen des veränderten Arbeitsumfeldes auf die Person.
- Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die geplante private und berufliche Zukunftsgestaltung der interviewten Personen.

Eine methodisch-kulturelle Auswertung in welcher untersucht wurde, ob es kulturelle Unterschiede in Bezug auf Wahrnehmung und Zukunftsgestaltung der COVID-19 Pandemie zwischen Interviewten in Deutschland und der Schweiz gibt, die Forschungsmethoden und Perspektive evaluiert wurden und erläutert wird, inwiefern die Interviewten die COVID-19 Pandemie als Krise wahrgenommen haben, sind ebenfalls Teil der durchgeführten Forschung.

Bei letzterem lag der Fokus auf dem Wahrnehmen der COVID-19 Pandemie „[...] als plötzliches Auftreten einer Problemsituation die mit den herkömmlichen Problemlösungstechniken nicht bewältigt werden kann.“ (Lautmann, Rüdiger/ Werner, Fuchs-Heinritz (2011):382).

## 2 FORSCHUNGSDESIGN UND ABLAUF

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden kleine und mittelständische Unternehmen aus der Region Siegen und Bern kontaktiert. Die Kontaktaufnahme fand per Mail, Telefon und über persönliche Kontakte statt. Die Interviews wurden als teilstrukturierte Leitfadenterviews durchgeführt. Hierfür wurden zwei Leitfäden, für Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen/Geschäftsführer\*innen entwickelt. Der Leitfaden war in zwei Themenblöcke untergliedert. Ein Block zur Arbeitsumgebung und Gegenwart und ein Block zur Zukunftsperspektive. Beide beinhalteten für den Einstieg Skalenfragen, welche im Abschnitt 2.3 ausgewertet werden sowie anschließend offene Fragen. Die Interviews wurden von jeweils zwei Forschenden Online oder in Präsenz durchgeführt. Die Auswertung der Interviews fand durch die jeweiligen Forschenden statt, welche das Interview geführt haben.

### 2.1 STATISTISCHER ÜBERBLICK

Insgesamt wurden sieben Interviews in fünf Unternehmen durchgeführt. Zwei Unternehmen (zwei Interviewte) aus dem Raum Bern und 3 Unternehmen (fünf Interviewte) aus dem Raum Siegen. Die Firmengröße variierte dabei zwischen Ein-Personen-Betrieben und Firmen mit über 200 Mitarbeiter\*innen. Sechs der Interviewpartner waren Geschäftsführer\*innen, eine Person Arbeitnehmer\*in. Die Mehrheit der interviewten Personen war männlich (sechs) und eine Person weiblich. Das Alter der befragten Personen variierte von 23 Jahren bis 63 Jahren.

### 2.2 AUSWERTUNG DER JA-/NEIN-FRAGEN

Vor Beginn der Interviews wurden den Interviewten ein kurzer Fragebogen mit Fragen zur Person und Firma sowie fünf kurzen Ja/Nein Fragen bereitgestellt. Geschäftsführer\*innen und Arbeitnehmer\*innen wurden dabei teilweise unterschiedliche Fragen gestellt. Die Fragen dienten der groben Einordnung der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Berufsleben der Person selbst sowie die Auswirkung auf das jeweilige Unternehmen. Keiner der Interviewten musste aufgrund der Pandemie den Arbeitsplatz wechseln. Nur ein Unternehmen hat während der Pandemie Kurzarbeit angemeldet. Vier der fünf Unternehmen konnten die Produktion während der gesamten Zeit seit Frühjahr 2020 aufrechterhalten, nur ein Unternehmen war gezwungen die Produktion zwischenzeitlich einzustellen. Ein Unternehmen musste aufgrund der Pandemie ein Darlehen aufnehmen und kein Unternehmen musste aufgrund der Corona-Pandemie Angestellte entlassen.

### 2.3 AUSWERTUNG DER SKALENFRAGEN

Zur besseren Einordnung wurden jeweils am Anfang der beiden Blöcke des Interviews verschiedene Skalenfragen gestellt. Die Skalenfragen wurden nach dem ersten Interview angepasst. Die Antworten des ersten Interviews sind deshalb als „Keine Antwort“ in den Daten markiert

Die Fragen sind im Anhang einsehbar. Es wurden vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben (1=gar nicht, 2=kaum, 3=etwas, 4=sehr). Im Folgenden werden die Fragen, die den Geschäftsführer\*innen und Arbeitnehmer\*innen gestellt wurden, kurz ausgewertet.

### 2.3.1 ARBEITSALLTAG

Die Mehrzahl der Befragten gab an, dass die COVID-19-Pandemie ihren Arbeitsalltag etwas beeinflusste (3). Zwei gaben an, dass der Arbeitsalltag sehr beeinflusst wurde, eine Person gab an, dass der Arbeitsalltag kaum beeinflusst wurde. Niemand gab an, dass der Arbeitsalltag gar nicht beeinflusst wurde.

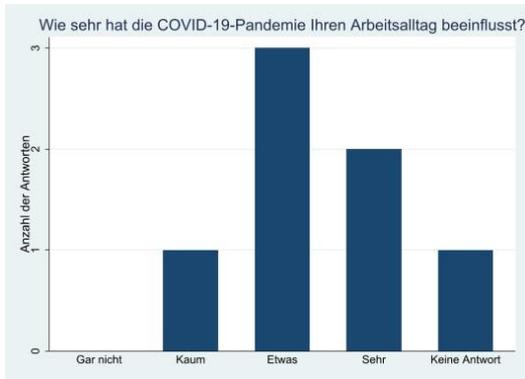


Abbildung 1. Beeinflussung des Arbeitsalltags

### 2.3.2 AUSWIRKUNG DER VERÄNDERTEN ARBEITSUMGEBUNG AUF DIE MOTIVATION

Die negativen Auswirkungen der veränderten Arbeitsumgebung auf die Motivation schätzten die meisten Befragten mit gar nicht (2) oder kaum (3) ein. Niemand gab an, dass die veränderte Arbeitsumgebung sich etwas oder sehr negativ auf die Motivation auswirkte.

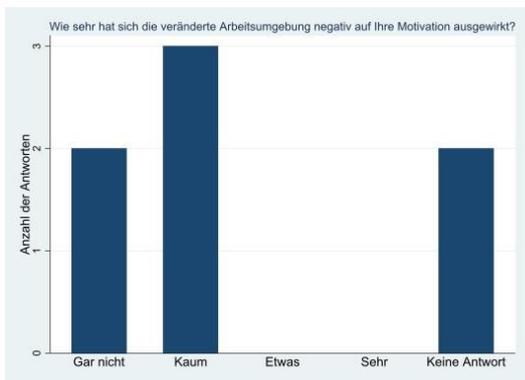


Abbildung 2. Auswirkung auf die Arbeitsmotivation

### 2.3.3 SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ

Der Großteil der Befragten gab an, sich sehr sicher am Arbeitsplatz gefühlt zu haben (5), eine befragte Person fühlte sich kaum sicher.

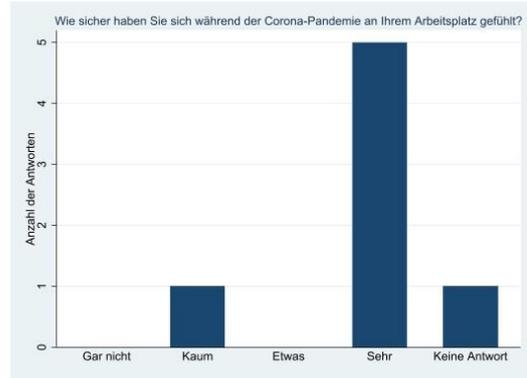


Abbildung 3. Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz

### 2.3.4 PRIVATE ZUKUNFTSPÄNE

Die Interviewten beantworteten die Frage nach Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die privaten Zukunftspläne heterogen. Jeweils zwei Befragte gaben an, dass es gar keine oder etwas Auswirkungen gab. Jeweils eine Person gab an, dass die COVID-19-Pandemie kaum oder sehr große Auswirkungen auf ihre privaten Zukunftspläne hatten.

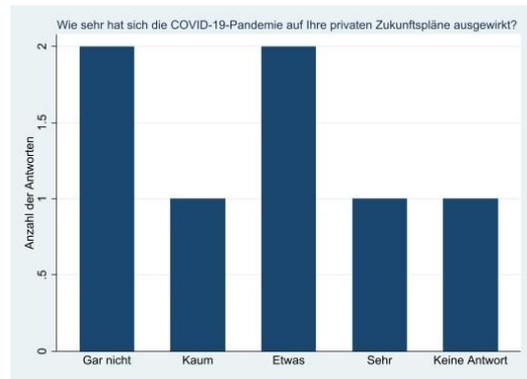


Abbildung 4. Private Zukunftspläne

### 2.3.5 BERUFLICHE ZUKUNFTSPÄNE

Die Überwiegende Mehrheit der Befragten empfand, dass die COVID-19-Pandemie keine Auswirkungen auf ihre beruflichen Zukunftspläne hatte (5). Eine Person gab an, dass es kaum Auswirkungen gab.

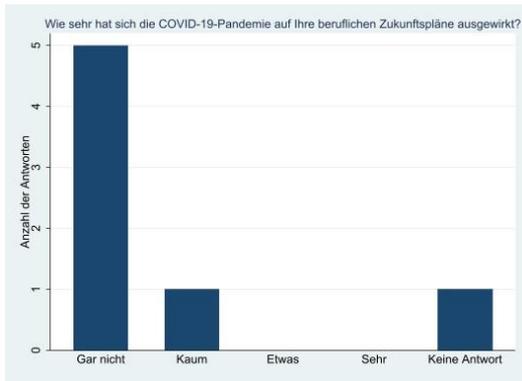


Abbildung 5. Berufliche Zukunftspläne

### 3 KULTURELL-METHODISCH

In diesem Teil soll besprochen werden, inwiefern die gewählten Methoden Einfluss auf die Ergebnisse der Forschung hatten, respektive inwiefern sie funktioniert haben.

#### 3.1 VORBEREITUNGEN

Im Hinblick auf die Kontaktaufnahme der Firmen wurden die Forschenden mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Zu diesen gehörte die mündliche Kontaktaufnahme, die manchen ein wenig Überwindung abverlangte. Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, das Anliegen dem Gegenüber schnell, knapp und so ansprechend wie möglich zu unterbreiten, um die Personen gleich zu einer Zusage bewegen zu können. Diese Art der Kontaktaufnahme gehörte zu den erfolgreichsten, was anhand der Zusagen ersichtlich ist. Die effektivste Art der Kontaktaufnahme stellten jedoch bereits bestehende Kontakte dar. Trotz des für die Unternehmen erstellten Anschreibens, welches eine Projektbeschreibung beinhaltete, sowie dem Fragebogen gelang keine absolute Einheitlichkeit in der Handhabung dieser Formate. Bei persönlichen sowie mündlichen Kontakten fiel das Anschreiben beispielsweise weg, bei einigen Interviewten wurden die demographischen Fragen vor dem Interview verschickt, bei anderen in das Interview integriert.

#### 3.2 INTERVIEWS

Das Führen von Präsenz- als auch Online-Interviews wurde von den zwei Forschenden, die beide Formate ausprobieren konnten, unterschiedlich empfunden. Überraschend war die hohe Bereitschaft von Seiten der Interviewpartner\*innen zu Zoom-Interviews, was einerseits mit einer potenziellen Ansteckungsgefahr durch das Virus zu erklären ist, andererseits mit den bereits gemachten Erfahrungen während der herausfordernden letzten Monate zusammenhängen könnte.

Für alle Forschenden haben sich die 2er-Teams sehr bewährt. Durch diese wurde eine höhere Konzentration auf den Inhalt ermöglicht sowie eine stärkere Absicherung

durch die Partnerin oder den Partner. Verstärkt wurde dies zudem durch die über Zoom ermöglichte Bild- und Tonaufnahme. Durch diese zusätzliche Kontextualisierung kam es teilweise auch zu aussagekräftigen Ergebnissen. Ein möglicher Vorteil gegenüber einer vor Ort aufgestellten Kamera könnte überdies gewesen sein, dass die Interviewsituation als weniger bedrohlich oder unangenehm eingestuft worden ist und so mehr Redebereitschaft herrschte.

Die Online-Interviews wurden allerdings als ermüdender empfunden. Die Interviews vor Ort ermöglichten den Forschenden darüber hinaus einen Einblick in die Produktion und das Arbeitsumfeld der Interviewten und wurden bei der Einordnung der Antworten als sehr hilfreich erlebt.

Weiterhin war auffallend, dass ein abwechselndes Stellen der Fragen, statt einer Aufteilung der zwei Frageblöcke, zu einem höheren Gesprächsfluss geführt hat. Die laufende Anpassung der Fragen an die Antworten war anspruchsvoll, hat aber sehr gut geklappt.

#### 3.3 KULTURELLE UNTERSCHIEDE

Mögliche kulturelle Unterschiede in den Betrieben der Schweiz und Deutschland, respektive im Verhalten oder den Äußerungen der Interviewpartner\*innen, sind den Forschenden keine aufgefallen. Diese traten allein auf individueller Ebene auf und konnten nicht auf den Landeskontext zurückgeführt werden. Obwohl sich die zwei Länder im Umgang mit der Krisensituation und den wirtschaftlichen Maßnahmen unterscheiden, spiegelten sich diese nicht unbedingt in den Empfindungen der Interviewten zur Pandemie und Krise wider. Die Zusammenarbeit unter den fünf Studierenden der Universität Siegen und Bern war zu jedem Zeitpunkt sehr angenehm, respektvoll und produktiv und hat den erfolgreichen Abschluss des Forschungsprojektes ermöglicht.

#### 3.4 ERWARTUNGEN UND ZIELE

Was die Erwartungen bezüglich der Ergebnisse der Forschung betraf, kann Folgendes gesagt werden: Die Skalenfragen funktionierten nicht so effektiv wie erwartet, da sich einige Male offene Antworten daraus entwickelten. Dies kann möglicherweise auf die geringe Erfahrung der Interviewer\*innen zurückgeführt werden. Nichtsdestotrotz waren die daraus entstandenen und detaillierteren Angaben hilfreich für die spätere Auswertung.

Durch die Beschränkung der Interviews auf Arbeitgeber (eine Ausnahme) waren die Auswirkungen am Arbeitsplatz praktisch nur aus der Perspektive dieser möglich, was möglicherweise zu anderen Ergebnissen führte, als dies bei ergänzenden Interviews mit mehr Arbeitnehmenden der Fall gewesen wäre. Die Forschenden hatten sich mehr Gespräche mit Mitarbeitenden erhofft. Dass diese nicht zustande kamen, könnte mit dem fehlenden Vertrauen der Geschäftsführer\*innen gegenüber den Forschenden zusammenhängen und den Befürchtungen, dass negative

Äußerungen der Mitarbeitenden über den Betrieb oder dessen Handhabung mit den Maßnahmen den Arbeitgebenden schaden könnten. Diese Hürde in dieser kurzen Zeit zu überwinden, war nicht möglich.

Eine teilnehmende Beobachtung hätte sicherlich einen Abgleich zwischen Aussage und beobachtetem Verhalten sowohl der Arbeitgebenden als auch Angestellten liefern können.

#### **4 AUSWIRKUNGEN DER PANDEMIE AUF DAS ARBEITSUMFELD**

Im zweiten Teil des dreiteiligen Interviewleitfadens wurde der Schwerpunkt auf die Veränderungen der Arbeitsumgebung und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Interviewten gelegt.

Während auf der Arbeitnehmer\*innenseite die Angemessenheit der Maßnahmen, deren Umsetzung und kommunikative Aspekte der Geschäftsführung von Interesse gewesen sind, waren einige Fragen an Arbeitgeber\*innen auf strategische Veränderungen, die Rolle der Politik in Zeiten der Krise sowie Auskünfte zur Unternehmensführung ausgerichtet. Einige Fragen finden sich in beiden Interviewleitfäden, mit dem Ziel, insbesondere in Betrieben, in welchen beide Fragebogen zur Anwendung gekommen sind, Rückschlüsse auf unterschiedliche Wahrnehmungen und etwaige Diskrepanzen zwischen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen identifizieren zu können. Sowohl bei den Skalenfragen als auch bei den offenen Fragen wurden Arbeitgeber\*innen jeweils eine Frage mehr gestellt.

Die Auswertung des zweiten Fragenblocks ergab, dass die Bandbreite der Auswirkungen der derzeitigen Krise auf das Arbeitsumfeld sehr breit gewesen ist.

Bei einem kleinen Start-up-Unternehmen, welches zu Beginn der Pandemie gegründet worden ist, wurde der Arbeitsalltag kaum beeinflusst. Überlegungen, die Gründung aufgrund der unsicheren Situation zu verzögern, wurden zwar diskutiert, sie wurde jedoch trotz der Pandemie durchgeführt. Zudem war den Gründer\*innen von vorneherein flexibles Arbeiten, etwa im Rahmen von Homeoffice, wichtig und aufgrund von anfangs nicht vorhandenen Räumlichkeiten sogar notwendig. Es war zu beobachten, dass die Arbeitszeit für das Jungunternehmen zu keinen Abstrichen auf der privaten Ebene geführt hat, wie das oftmals bei Unternehmensgründungen zu beobachten ist. Aufgrund der Situation war das soziale Leben ohnehin stark eingeschränkt. Die Produktion der handgemachten Designprodukte konnte durchgehend aufrechterhalten werden, die pandemiebedingt steigenden Onlinekäufe kamen den Jungunternehmer\*innen sogar entgegen, da der Vertrieb über das Internet die Hauptabsatzquelle darstellte. Eine finanzielle Absicherung durch vorhandene liquide Mittel war zu jeder Zeit gegeben, ein Darlehen musste hierfür nicht aufgenommen werden. Die Kommunikation sowie die

Maßnahmen des Bundes und der Länder wurde als ausreichend und zufriedenstellend bezeichnet. Eine Veränderung des Arbeitsumfeldes kann hier nicht explizit als solches benannt werden, wie es einem der beiden Gründer\*innen wichtig war zu betonen. „Ich kenne es auch nicht ohne (Corona) also ich kann gar nicht sagen, ist es besser oder schlechter“ (Interview 2).

Bei etablierten Betrieben der Lebensmittelbranche sowie Industriebetrieben, welche unter anderem auch durch das Vorhandensein von Prozessen und Arbeit in größeren Teams gekennzeichnet sind, waren die Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld mannigfaltiger, treffend zum Ausdruck gebracht durch die Geschäftsführung einer Großbäckerei, der zu Beginn der Pandemie im März 2020 realisierte „Oh-wir müssen ganz viel ändern“ (Interview 4).

Die Maßnahmen waren sodann auch ein starker Eingriff in die Arbeitsweise dieses Betriebes. Die Zusammenstellung der Teams, vorgenommen durch die Abteilungsleiter\*innen, wurde für den Zeitraum der außergewöhnlichen Situation fixiert, das Arbeiten in Schichten eingeführt, der Kontakt der Arbeitsgruppen untereinander auf ein Mindestmaß reduziert, was die Absprachen zwar teilweise komplizierter machte, unerwünschte und dem Arbeitsprozess nicht dienliche Gespräche jedoch reduzierte, was als positiv aufgenommen wurde. Auch bei einem Industriebetrieb wurden die Schichtmodelle geändert, Besuchsräume wurden zu Arbeitsplätzen umfunktioniert, die Möglichkeit des Homeoffice wurde ausgeweitet, nach Angaben befanden sich zur Zeit des Interviews knapp 25 % der Mitarbeitenden im Homeoffice. Meetings wurden vornehmlich digital durchgeführt.

Eine Bereitstellung von Tests, Masken und Desinfektionsmitteln, Schutzscheiben, Möglichkeiten zur Temperaturmessung sowie Aufklärungen zur im Zeitablauf verfügbaren Impfung durch die Arbeitgeber fand statt und sorgte letztendlich auch dafür, dass die Sicherheit am Arbeitsplatz in unsicheren Zeiten erhöht werden konnte. Es konnte beobachtet werden, dass die Bereitstellung von freiwilligen Tests von Mitarbeitenden der Organisation häufiger in Anspruch genommen wurden als von in der Produktion Beschäftigten.

Die Einführung der Maßnahmen wurde größtenteils als sinnvoll erachtet und begrüßt. Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben der Bäckerei- und Konditoreibranche zeigte, dass die Maßnahmen sehr weit gingen, etwa die dauerhafte Maskenpflicht in der besuchten Konditorei sei hier exemplarisch genannt. Die interviewten Arbeitnehmer\*innen begrüßten klare Regelungen und waren ob der Kommunikation sowohl auf verbalem als auch auf nonverbalem Wege durch Führungskräfte sehr zufrieden. Die Geschäftsführung eines Bäckereibetriebs stellte heraus, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitenden sich drastisch erhöht habe, sowohl verbal als auch schriftlich. Beim Umgang mit der Krise wurde jedoch „ein ganz gutes Maß

gefunden“ (Interview 3). Gleichwohl wurde konstatiert, dass „Man (...) natürlich in der Konditorei mit oder ohne Corona hygienisch arbeiten (muss). Da hat sich nicht wirklich was geändert.“ (Interview 3).

Die Kontrolle der Maßnahmen wurde niederschwellig und oftmals durch direkte Kollegen, teilweise auch durch die Schichtführer\*innen oder leitende Angestellte durchgeführt. Ständige Ermahnungen gehörten jedoch zum Arbeitsalltag dazu, auch mussten vereinzelt Sanktionen ausgesprochen werden. Im betriebseigenen Verkaufsraum einer Großbäckerei wurden die Veränderungen als einschneidender empfunden, auch durch den vorhandenen Kundenkontakt „gerade zum Anfang der Pandemie hab ich persönlich viele Kunden als sehr widerwillig mit den damals noch neuen Regelungen empfunden.“ (Interview 3). Das Sicherheitsgefühl wurde hier insbesondere durch die Einhaltung seitens der Kunden und Kundinnen maßgeblich beeinflusst. Das meiste Feedback wurde von verärgerten Kunden und Kundinnen gegeben, die nicht einsehen konnten, dass sie ohne Maske den Laden nicht betreten durften.

Die Maßnahmen sorgten letztendlich dafür, dass die Produktionen zu jedem Zeitpunkt aufrechterhalten werden konnten und die Ladengeschäfte nur wenige Male von (Teil-)Schließungen betroffen waren. Zudem konnte angemessen auf Erkrankungen mit COVID oder angeordnete Quarantäne-Maßnahmen reagiert werden. Dies gelang jedoch nur teilweise durch Einbußen seitens der Arbeitsflexibilität, ein Wechsel der Schichten war beispielsweise nur nach Urlaub oder mehrmaligen Testen vorgesehen. Weiterhin überstiegen die Schichten der Grundversorger einen üblichen Arbeitstag von acht Stunden teilweise deutlich, was trotz vorgesehenem Freizeitausgleich nicht bei allen Mitarbeitenden positiv aufgenommen wurde. Ein besonderes Augenmerk bei der Zusammenstellung der Teams wurde nach eigenen Aussagen auf die Berücksichtigung von Kontakten der Angestellten auf privater Ebene gelegt. Etwaiger Frust in der Belegschaft wurde mittels kleiner Aufmerksamkeiten begegnet. Die einzige erwähnte betriebseigene Kantine wurde geschlossen und ist dies bis zum heutigen Zeitpunkt (Stand 12.01.2022).

Im Umgang mit der ungewohnten Situation konnten auch nachhaltige Lehren gezogen werden, etwa, dass kleinere Teams eine bessere Leistung gezeigt haben, die Menschen waren im Miteinander umgänglicher, der Umgang mit der Krise und die getroffenen Maßnahmen sollen auch bei einer Rückkehr zur Nach-Coronazeit geprüft und gegebenenfalls umgesetzt werden.

Kurzarbeit wurde bei Betrieben der Grundversorgung keine angemeldet, im Gegenteil wurden während der Krise neue Mitarbeiter\*innen eingestellt, was sich aufgrund des Fachkräftemangels als nicht einfach erwiesen hat. Hier wurde die Politik in die Pflicht genommen. Diese wurde ebenfalls aufgrund der langsamen Reaktionen und der unklaren Handlungsvorgaben kritisiert, positiv

hervorgehoben wurde jedoch auch „Maß und Mitte“ (Interview 4) der deutschen Bundesregierung. Auch der Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks wurde ausdrücklich gelobt. Die Vorbereitungen auf eine Pandemie wurden als Versäumnis dargestellt, während die Grundversorger durchgearbeitet haben und nie Engpässe vermeldeten, waren die Bestände und die unterlassene Vorsorge der Bundesregierung auf eine solche Situation ein klarer Kritikpunkt. „Just in time hängt uns jetzt auf“ (Interview 4).

Vereinzelt ist es auch zu einer mitarbeiterseitigen Kündigung aufgrund der Notwendigkeit, sich auf COVID19 testen zu lassen, gekommen. Keines der interviewten Unternehmen hat aufgrund der Situation Kündigungen ausgesprochen, wengleich ein Mitarbeiter aufgrund der Weigerung eine Maske zu tragen freigestellt wurde. Es ist zudem festzustellen, dass zahlreiche Angestellte, auch aufgrund des sozialen Miteinanders, ihre Arbeit vor Ort gerne verrichtet haben.

In wirtschaftlicher Hinsicht bereiten den Unternehmen vor allem Preiserhöhungen Schwierigkeiten. Eine Reduzierung der Produktpalette und auch eine Anpassung des Produktmix trugen jedoch dazu bei, den Arbeitsalltag zu erleichtern, Gewinneinbrüche in mittlerer fünfstelliger (2021) und unterer sechstelliger Höhe (2020) wurden durch vorhandene liquide Mittel ausgeglichen, Investitionen in Produktionsgebäude wurden anfangs verschoben, nach anfänglichem Zögern jedoch umgesetzt. Zudem verhinderten Darlehen aus staatlich initiierten Programmen Liquiditätsengpässe, etwa bei einer kleinen Brauerei, welche mehrmals mit dem Gedanken der Geschäftsaufgabe spielte.

Bei ebenfalls der Lebensmittelbranche zugehörigen Brauereien, welche jedoch nicht zu den Grundversorgern zählen, sind, neben bereits genannten Änderungen am Arbeitssetup, insbesondere die weggefallenen Brauereiführungen verantwortlich für Umsatzrückgänge und den Wegfall eines sich bewährten Marketingkanals. Auch der drastisch gesunkene Bierabsatz machte Kurzarbeit notwendig und sorgte für volle Lager. Insbesondere im Hinblick auf die begrenzte Haltbarkeit der Erzeugnisse stellte dies die Unternehmer\*innen vor besondere Herausforderungen. Positiv hervorgehoben wurde hier jedoch die staatliche Unterstützung, welche trotz teilweiser langer Wartezeiten ein Sicherheitsgefühl vermittelte.

Branchenübergreifend wurde vorhandene Planungsunsicherheit genannt, sich schnell ändernde Maßnahmen auf ein dynamisches und unbekanntes Umfeld erschwerten den Unternehmen jedes Fachbereichs die Etablierung einer mittelfristig orientierten sicheren Arbeitsumgebung. Trefend formuliert wurde dies durch die Geschäftsführung des interviewten Industrieunternehmens „Die Halbwertszeit des Wissens ist nicht besonders lang“ (Interview 6). Laufende Anpassungen gehörten somit zum Tagesgeschäft,

ebenso wie eine dauerhafte Sensibilisierung der Mitarbeitenden.

## **5 AUSWIRKUNGEN DES VERÄNDERTEN ARBEITSUMFELDES AUF DIE PERSON**

Nachdem dargestellt wurde, wie sich die COVID-19 Pandemie auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes ausgewirkt hat, soll nun nachgezeichnet werden, welche Auswirkungen dies auf die interviewten Personen hatte.

### **5.1 KOMMUNIKATIONSVERHALTEN**

Welchen Veränderungen die Interviewten ausgesetzt waren, hing maßgeblich mit ihrer Position im Betrieb und mit der tatsächlich ausgeführten Tätigkeit zusammen. So berichteten in aller erster Linie Geschäftsführer\*innen von einem erhöhten Mitteilungsaufwand zum einen mit der eigenen Belegschaft, zum anderen von offizieller Seite ausgehend, um die sich schnell ändernden Maßnahmen zu kommunizieren. Nicht nur der Kommunikationsaufwand und der damit verbundene Stress war gestiegen, sondern auch das Kommunikationsverhalten selbst war in Bezug auf das Thema Pandemie zum Teil Veränderungen unterlegen. Von den Geschäftsführer\*innen war ein bestimmtes und zugleich verständnisvolles Auftreten gefordert, um den Menschen respektvoll zu begegnen und gleichzeitig die Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen.

In den Aussagen der Interviewten schwang eine subtile Frustration über die täglich erforderlichen Aufforderungen zur Einhaltung der Maßnahmen mit. „Wenn ich durch den Betrieb laufe könnte ich jeden Tag Leute ermahnen, dass sie die Regeln nicht konsequent einhalten“, stellte die Geschäftsführung eines Industriebetriebs fest (Interview 6).

Im Kontakt mit Kundinnen und Kunden war ein ähnlicher Spagat zwischen Bestimmtheit und Freundlichkeit erforderlich, um widerwillige Kund\*innen nicht zu verprellen aber dennoch die Hygienemaßnahmen durchzusetzen. Die klare Priorisierung der gesundheitlichen Sicherheit von Seiten der Geschäftsführung hat einer Arbeitnehmerin mehr Sicherheit im Kund\*innenkontakt gegeben. In einigen Interviews wurden Konfrontationssituationen innerhalb des Unternehmens geschildert, wenn unterschiedliche Meinungen bezüglich der pandemischen Situation vertreten wurden.

In Teilen wurde die Corona Pandemie in persönlichen Gesprächen vermieden. Dies stellt eine Belastung kollegialer und zum Teil freundschaftlicher Verhältnisse dar. Auch die Form der nonverbalen Kommunikation wurde durch die Hygienemaßnahmen massiv eingeschränkt. Das Unterlassen von körperlicher Nähe, wie eine Umarmung zur Begrüßung oder ein aufmunternder Schulterklopper, stellte einige der Befragten vor große Herausforderungen, da sie dadurch in ihrem Sein stark eingeschränkt wurden.

Jedoch ist diese Empfindung auch in der Reihe unserer Interviewpartner\*innen abhängig von den individuellen Charakteren. Andere zeigten einen pragmatischen Umgang mit dem Thema und sprachen über eine Gewöhnung an die Maßnahmen und eine Relativierung und Normalisierung der Zustände mit der Zeit.

### **5.2 KÖRPERLICHE UND PSYCHISCHE BE- UND ENTLASTUNG**

Es wurde mehrmals eine Entwicklung innerhalb der Pandemie angesprochen. Positive Auswirkungen wurden vermehrt zu Beginn eingeordnet. Die Befragten führten Folgendes an: Weniger Termine und daraus resultierend mehr (freie) Zeit, die zu Hause, mit der Familie, beim Sport oder anderen Freizeitaktivitäten verbracht wurde; es wurde weniger beruflicher Druck empfunden; eine deutlich geringere Lärmbelästigung durch eine naheliegende Autobahn und Flugschneise.

Jedoch hat sich beispielsweise die Arbeit im Homeoffice im Verlauf der Pandemie als sehr anstrengend und belastend erwiesen, durch paralleles Unterrichten der Kinder zu Hause. Mögliche körperliche Schäden, beispielsweise hinsichtlich der Ergonomie im Homeoffice wurde durch Webinare entgegengewirkt. Obwohl nur vereinzelt finanzielle Einbußen vermerkt wurden, hat sich der anfängliche Optimismus bei einigen in Resignation oder auch eine psychische Belastung gewandelt. Dort wo weniger gearbeitet wurde, stand auch das Thema der Geschäftsaufgabe im Raum.

„Das heißt du bist stärker geworden?“ „Körperlich nicht, mental schon.“ (lacht) (Interview 1).

### **5.3 BERUFLICHER UND PRIVATER KONTEXT**

Ob die Pandemie Auswirkungen auf den privaten Alltag hatte, war abhängig von der persönlichen Lebensgestaltung. Menschen, die ein ohnehin eher zurückgezogenes Leben im Kreis der Familie führten, waren weniger betroffen als jene, deren privates Leben sich mehr im Außen abspielte. Es wurden beispielsweise viele persönliche Auslandsreisen abgesagt oder verschoben. Ob die Corona Pandemie negative Auswirkungen auf die mentale Gesundheit der Befragten hatte, war unter anderem davon abhängig, wie viel anhaltenden Kontakt es während der Pandemie gab. Einige Arbeitgeber\*innen hatten beispielsweise viel Kontakt innerhalb ihrer Netzwerke und signalisierten Optimismus. Andere wiederum klagten über die Schwierigkeit ihr Team auszubauen und die sozialen Strukturen dynamischer zu gestalten. Insgesamt wurden persönliche Kontakte und Netzwerke, seien sie privater oder beruflicher Natur, mehrfach als hilfreich und erstrebenswert benannt. Nach Aussagen einer leitenden Person arbeiteten beispielsweise viele Mitarbeitende lieber in der Produktion vor Ort, da sie sonst nur wenige soziale Kontakte gehabt hätten.

Die Maßnahmen am Arbeitsplatz hatten mehrheitlich nur geringe Auswirkung auf die persönliche Motivation der Befragten. Auch wenn eine Verzahnung der Pandemie mit dem Privaten stattfand, zogen die Maßnahmen wenig Veränderung in der beruflichen Ausrichtung oder in inhaltlichen Fragen der persönlichen Sinnsuche und Selbstverwirklichung nach sich.

## **6 AUSWIRKUNGEN DER COVID-19-PANDEMIE AUF DIE GEPLANTE PRIVATE UND BERUFLICHE ZUKUNFTSGESTALTUNG**

Hinsichtlich der Frage, wie sich die COVID-19-Pandemie sowohl auf die privaten als auch die beruflichen Zukunftsaussichten der Interviewpartner\*Innen ausgewirkt hat, zeigt sich, dass der deutlich überwiegende Teil der befragten Personen durchaus positiv in die Zukunft blickte. Eine essenzielle Auswirkung der COVID-19-Pandemie auf die geplante Zukunftsgestaltung der Interviewten Personen konnte im Rahmen der geführten Interviews – sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext - nicht festgestellt werden.

“Ich weiß nicht genau wo es konkret hingeht, aber irgendetwas wird passieren und es wird bestimmt gut sein“ (Interview 3).

### **6.1 PRIVATE ZUKUNFTSGESTALTUNG**

Im Hinblick auf kurz- und mittelfristige Einflüsse auf ihre private Zukunftsgestaltung betonten vereinzelte Interviewpartner\*innen vor allem individuelle Einschränkungen und Herausforderungen zum Beispiel organisatorischer Natur. Hierbei wurde unter anderem von der Notwendigkeit berichtet, flexibel auf persönliche Betroffenheiten im Rahmen der COVID-19-Pandemie – etwa durch Quarantäneanordnungen oder Krankheitsfälle im privaten Umfeld – reagieren zu müssen. Außerdem beschrieben einige der Interviewten, dass die Pandemie bereits negativen Einfluss auf geplante Reisevorhaben hatte und sie davon ausgingen, dass dies (vor allem kurz- und mittelfristig) weiter der Fall sein könnte. Eine interviewte Person erläuterte in diesem Zusammenhang, dass dies direkte negative Auswirkungen auf entferntere familiäre Bindungen habe. In Anbetracht der Tatsache aber, dass zumindest die Gefahr bestand, dass der zukünftige Verlauf der COVID-19-Pandemie weiterhin mit gesetzlichen Einschränkungen der individuellen Freiheit einhergehen könnte und die COVID-19-Pandemie im Allgemeinen als durchaus disruptives Ereignis rezipiert wurde, blickten die Interviewpartner\*innen insgesamt durchaus optimistisch auf ihre kurz- und mittelfristige Zukunftsgestaltung.

Diese Tendenz verstärkte sich, je weiter die Interviewten in die Zukunft blickten. Mit einer Ausnahme gingen sämtliche interviewte Personen davon aus, dass der Einfluss der COVID-19-Pandemie langfristig wenig bis keinen Einfluss auf ihre private Zukunftsgestaltung haben

wird. Diejenige interviewte Person, die deutlich negativer auf langfristige Zukunftsentwicklungen blickte, betrachtete hierbei zudem eher gesamtgesellschaftliche Dynamiken und Herausforderungen wie den demographischen Wandel oder potenzielle Migrationsströme, die keinen direkten Bezug zur COVID-19-Pandemie haben und die persönliche Zukunftsgestaltung der interviewten Person allenfalls indirekt beeinflussen.

“Wir haben dieses Jahr 140. Jubiläum, wir haben zwei Weltkriege überlebt, wir haben die spanische Grippe überlebt, also, ja, es ist einfach eine Pandemie und jetzt gibt’s halt ein paar schwierige Jahre und dann ist’s halt wieder normal“ (Interview 5).

### **6.2 BERUFLICHE ZUKUNFTSGESTALTUNG**

Mit Blick auf die Frage, wie die interviewten Personen die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Ihre beruflichen Zukunftsgestaltung einschätzen, zeigte sich ein etwas differenzierteres, aber immer noch durchaus positives Bild.

Grundsätzlich gab der überwiegende Teil der Interviewten an, dass sich ihre individuellen Karrierepläne durch die COVID-19-Pandemie nicht wesentlich verändert haben. Dies gilt sowohl für interviewte Arbeitnehmer\*innen als auch für Arbeitgeber\*innen. Lediglich eine interviewte Person aus dem Raum Siegen, die als Geschäftsführer\*in im produzierenden Gewerbe tätig ist, gab an, dass die Aufgabe des Geschäftsbetriebs und damit verbunden eine berufliche Veränderung in Zukunft zumindest möglich sei. Hierfür seien aber eher ungünstige Standortfaktoren des Raum Siegens als weniger Dynamiken, die durch die COVID-19-Pandemie angestoßen wurden, verantwortlich.

Im Rahmen der Interviews mit Personen, die geschäftsführend tätig sind, wurde allerdings deutlich, dass die COVID-19-Pandemie durchaus Auswirkungen auf die Zukunftsgestaltung innerhalb ihrer Unternehmen hatte. Jedoch können diese insgesamt eher als moderat beschrieben werden.

So gab keiner der geschäftsführenden Interviewten an, dass die COVID-19-Pandemie signifikanten Einfluss auf strategische Entscheidungen des Unternehmens hatte. Jedoch erläuterten zwei geschäftsführende Personen, dass der Ausbruch der Pandemie dazu geführt hat, dass die Zukunftsplanung aufgrund größerer geschäftlicher Unsicherheiten einen größeren Platz im beruflichen Alltag als vor der Pandemie eingenommen hat. Zudem wurde zweifach angeführt, dass sich die Gewichtung ihres Produktmix durch Einflüsse der COVID-19-Pandemie mutmaßlich dauerhaft verschieben könnte. Eine interviewte Person berichtete außerdem, dass Investitionen im Betrieb – sowohl in Personal als auch in Anlagevermögen – aufgeschoben wurden, allerdings in Zukunft nachgeholt werden sollten. Zudem seien berufliche Netzwerke digitaler geworden.

Insgesamt jedoch hielt keine geschäftsführende Person die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie für einen entscheidenden Faktor, der die Zukunftsgestaltung ihres Betriebs signifikant beeinflusst habe und beschrieben ihre aktuelle und absehbare Auftragslage nahezu durchweg als positiv.

## 7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Im Rahmen der Forschung sollten die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den beruflichen Alltag und das persönliche Wohlbefinden der interviewten Personen untersucht werden sowie der Frage auf den Grund gegangen werden, wie die Pandemie die geplante Zukunftsgestaltung der interviewten Personen und der Unternehmen, für die sie tätig sind, beeinflusst hat.

In der Vorbereitungsphase gelang es nicht, ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis und ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen bei den Interviewpartner\*innen zu erreichen.

Zudem wäre es erkenntnisreich gewesen, statt nur eine im Nachhinein durchgeführte Befragung zum Erleben während der Pandemiehöhepunkte diachrone Erhebungen (1.Welle, 2.Welle etc.) durchzuführen, bei denen durch das gegenwärtige Erfahren dieser Situationen und das zeitgleiche Einfangen der Aussagen ein interessanter Vergleich hätte stattfinden können. Eine so umfangreiche Forschung hätte aber deutlich mehr Zeit in Anspruch genommen.

Dennoch konnten die beschriebenen Forschungsziele im Wesentlichen erreicht werden. Das gewählte Forschungsdesign half trotz kleinerer Schwächen dabei, dass die Fragestellungen durch die Interviewpartner\*innen umfangreich beantwortet wurden.

Inhaltlich konnte hinsichtlich der Frage, wie die COVID-19-Pandemie die Arbeitsumgebung der Interviewten Personen verändert hat, festgestellt werden, dass die untersuchten Unternehmen ähnliche Maßnahmen wie erweiterte Hygieneregeln (z.B. Pflicht zum Tragen von Masken), Abstandsgebote und - wo immer möglich - Homeoffice-Regelungen ergriffen.

Im Zuge der Interviews zeigte sich außerdem, dass die COVID-19-Pandemie weniger als Krise verstanden wurde, sondern vielmehr als Herausforderung, im Rahmen derer es galt, spontan auf veränderte Gegebenheiten zu reagieren. Hierbei fiel auf, dass die interviewten Personen trotz spürbarer Einschränkungen durch die Pandemie im Alltag eine größtenteils optimistische Haltung zeigten und mitunter auch positive Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beschrieben. Vor allem hinsichtlich ihrer persönlichen Zukunftsgestaltung und der Zukunftsperspektive der Unternehmen, für die sie tätig sind, äußerten sich die Interviewpartner\*innen auffällig optimistisch.

## Quellenverzeichnis

Adams-Prassl, Abi/Boneva, Teodora/Golin, Marta/Rauh, Christopher (2020). Work that Can Be Done from Home: Evidence on Variation within and Across Occupations and Industries. IZA Discussion Paper No. 13374.

Eichenauer, Vera and Sturm, Jan-Egbert.(2020) "Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen der Schweiz zu Beginn der COVID-19-Pandemie" Perspektiven der Wirtschaftspolitik, vol. 21, no. 3, 2020, pp. 290-300

Lautmann, Rüdiger/ Werner, Fuchs-Heinritz (2011) Krise. In: Wienold Hanns (Hg.): Lexikon zur Soziologie, 5. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, p 382.

Mongey, Simon/Pilossoff, Laura/Weinberg, Alexander (2021). Which workers bear the burden of social distancing? Journal of Economic Inequality, 1–18.

Otte Im Kampe, Eveline / Lehfeld, Ann-Sophie / Buda, Silke / Buchholz, Udo / Haas, Walter (2020). "Surveillance of COVID-19 school outbreaks, Germany, March to August 2020." Eurosurveillance 25 (38).