



# Gesund und sicher durch stürmische Zeiten – Erfahrungen aus der Pandemie und Lehren für anpassungsfähige, resiliente Organisationen?

PD Dr. Guido Becke

I. Zur Corona-Krise

II. Krisenmanagement in der Pandemie – Mit Resilienz durch die Krise

III. Beispiele aus der Praxis: Soziale und technische Dienstleistungen

IV. Pandemiebedingte Arbeitsbelastungen

V. Krisenbewältigung in sozialen Dienstleistungen

VI. Krisenbewältigung in IT-Services

VII. Was lässt sich aus der Pandemie lernen?

# I. Zur Corona-Krise



# Kennzeichen der Corona-Krise

→ **Gesundheitliche Gefährdung**

→ **Vernetzung**

→ Betrifft alle Lebensbereiche

→ Globale Wirkung

→ **Verlust von Sicherheiten**

→ Unternehmen, z.B. Auftragseinbruch

→ Beschäftigte, z.B. Arbeitsplatz

→ **Grenzen der Handlungsfähigkeit durch**

→ Gesetzliche Vorgaben

→ Unzureichende Ressourcen / Infrastrukturen

## **Coronapandemie = Systemische Krise**

- Lokaler Ursprung und globale Effekte
- Vernetzung mit anderen Risiken
- Chaotischer Verlauf mit z.T. irreversiblen Wirkungen
- Unterschätzung systemischer Risiken (Renn 2014, S. 230 ff.)



## II. Krisenmanagement in der Pandemie - Mit Resilienz durch die Krise

## Doppelte Fragestellung

- a) Inwiefern können Organisationen Krisen aufgrund externer Schocks bewältigen?  
(Beispiel: COVID-19-Pandemie)
- b) Inwieweit können Organisationen in solchen Krisen dazu beitragen, die Gesundheit von Mitarbeitenden und Führungskräften zu erhalten?

# Krisenmanagement durch ‚Organisationale Resilienz‘

## → Kernmerkmale »resilienter Organisationen«

- Anpassungs- und Lernfähigkeit
- Entwicklung eines breiten Handlungsrepertoires im Umgang mit Risiken / Krisen
  - Redundanz = Vorhalten von Ressourcen
- Organisation von Perspektivenvielfalt
  - Beteiligung von Beschäftigten
  - Hierarchie- und bereichsübergreifend

**Resilienz** = df. „the capacity of any entity – an individual, an organization, or a natural system – to *prepare* for disruptions, to *recover* from shocks and stresses, and to *adapt and grow* from a disruptive experience“ (Rodin, 2015, S. 3)

→ Dynamisches Resilienzverständnis

# Krisenmanagement durch ‚Organisationale Resilienz‘

## → Dimensionen des Krisenmanagements

### → Strukturerhalt und Bestandssicherung (Strukturelle Resilienz)

- Strukturen und Prozesse zur Erfüllung von Kernaufgaben einer Organisation

### → Betrieblicher Zusammenhalt (Relationale / soziale Resilienz)

- Betriebliche Sozialintegration
- Gemeinsame Lern- und Veränderungsfähigkeit
- Erhalt von Netzwerkbeziehungen zwischen internen und externen Akteuren

### → Gesundheit von Mitarbeitenden (Individuelle Resilienz)

- Erhalt der Kontrolle und Handlungsfähigkeit von Organisationsmitgliedern

## Gemeinsamkeiten der drei Resilienzdimensionen

- Erhalt / Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit zur Krisenbewältigung
- Entwicklung und Regeneration von (spezifischen) Ressourcen



## III. Beispiele aus der Praxis: Soziale und technische Dienstleistungen

# Fallstudien in unterschiedlichen Branchen

## → Dienstleistungen

- Ambulante soziale Dienstleistungen (Hauswirtschaft)
- Stationäre Langzeitpflege
- Technische Dienstleistungen  
(agile Softwareentwicklung)
- **stehen für breites Spektrum an Tätigkeitsgruppen  
mit hohem und überschaubarem Infektionsrisiko**

## → Krisenbewältigung

- Veränderung von Arbeitskonzepten durch Anpassung betrieblicher Arbeitsstrukturen oder durch Verlagerung von Arbeiten ins Homeoffice der Beschäftigten

### **FlexiGesA-Fallstudien:**

2 KMU ambulante soziale Dienste und IT-Services

Methoden: Interviews.

Gruppendiskussionen, online-Befragung

### **BUS-Fallstudien:**

5 stationäre Einrichtungen der Langzeitpflege

Methoden: Telefoninterviews mit Führungskräften / Mitarbeitenden

## IV. Pandemiebedingte Arbeitsbelastungen

# Pandemiebedingte Arbeitsbelastungen in sozialen Dienstleistungen

**Ambulante soziale Dienste:** Angst vor Arbeitsplatzverlust und Unterbeschäftigung

**Ambulante und stationäre Pflege / Versorgung:**

Sorge um die Gesundheit der Pflegebedürftigen vor Sorge um eigene Gesundheit

Erhöhte Anforderungen an Interaktionsarbeit:

- Konflikte mit pflegebedürftigen / Angehörigen (z.B. Durchsetzung von Schutzstandards / Zugangsregeln)
- Soziale Isolation der Pflegebedürftigen

Anerkennungsdefizite

- Selbstisolation der Beschäftigten im Alltag
- Gesellschaftliche Anerkennung

# Pandemiebedingte Arbeitsbelastungen in IT-Dienstleistungen

Angst vor Arbeitsplatzverlust aufgrund von Auftragseinbrüchen

Entwicklung neuer digitaler Dienstleistungsangebote in der Pandemie als Mehrarbeit / Zusatzbelastung

Entgrenzung von Arbeit und Privatleben im permanenten Homeoffice, wie Homeschooling, Mehrarbeit, unregelmäßige Arbeitszeiten und Pausen, reduzierte Erholungsfähigkeit

Gefahr sozialer Isolation bei alleinstehenden Mitarbeitenden

Schwächung des sozialen Zusammenhalts durch permanentes Homeoffice

# V. Krisenbewältigung in sozialen Dienstleistungen

## Strukturerhaltung / Bestandssicherung von Unternehmen:

Schnelle, kreative Lösungen für **Beschaffung und Bevorratung** von Infektionsschutz;

Umsetzung und **laufende Anpassung** von Infektionsschutzkonzepten;

Kontrolle und Regulierung des Zugangs zu Einrichtungen

**Klare Krisenkommunikation** durch Führung fördert Kohärenzerleben der Beschäftigten und Handlungssicherheit (Hygiene, Tests, Impfungen)

## Strukturerhaltung / Bestandssicherung von Unternehmen:

**Flexible Handlungskoordination** durch

- a) Aufgabenumverteilung: Entlastung von Pflegekräften in der Angehörigenbetreuung
- b) Beschäftigungssicherung: Nutzung von Wartelisten und Arbeitszeitkonten zur Vermeidung von Kurzarbeit / Entlassungen

**Unternehmensinterne und -externe Vernetzung:** Gegenseitige Beratung von - Fach- und Führungskräften zur Krisenbewältigung (Verbands- und Trägerebene); Beispiel: ‚Corona-Team‘ auf Trägerebene; externe Beratung



## Sozialer Zusammenhalt im Unternehmen:

Stärkung des Teamzusammenhalts: z.B. soziale Aktivitäten, wie Feiern im Freien

Erfahrungen in der gemeinsamen Bewältigung der Coronapandemie: gegenseitige Unterstützung sowie Kooperation über Tätigkeitsgruppen / Hierarchieebenen hinweg

Kollegiale Solidarität: Reduzierung von Arbeitsstunden zugunsten von Kolleg:innen

Einführung von Dienstbesprechungen mit informellem Austausch in ambulanten sozialen Diensten

## Gesundheitserhalt in der Krise

Veränderungskommunikation durch Führung: Handlungsorientierung

Ansprechbarkeit / soziale Unterstützung durch Führung

Maßnahmen zur krisenbezogenen psychischen Gefährdungsbeurteilung in ambulanten sozialen Diensten, z.B. ‚Corona-Workshops‘

Hohe Hygienekompetenz der Pflege(fach)kräfte

# VI. Krisenbewältigung in IT-Services

## Strukturerhalt / Bestandssicherung von Unternehmen

Einführung und Umsetzung von Kurzarbeit

Wandel des Arbeitskonzepts: Permanentes Arbeiten im Homeoffice  
(Ausnahme: Mitarbeitende der Verwaltung)

Arbeiten im Homeoffice → Technisch-administrative  
Unterstützung / Mitnahme von Arbeitsmitteln

Schaffung von virtuellen Formaten für Information und Austausch

Entwicklung neuer digitaler Dienstleistungsangebote, z.B. in IT-  
Schulung und -Beratung

## Sozialer Zusammenhalt im Unternehmen

Selbstorganisation und -koordination der Teams in Bezug auf  
Verlagerung der Arbeiten ins Homeoffice

Soziale Unterstützung in selbstorganisierten Teams

Neue (informelle) digitale Kommunikationsformate, aber kein Ersatz für  
direkten Austausch mit Kolleg:innen (aus anderen Teams)

## Gesundheitserhalt in der Krise

Veränderungskommunikation der Geschäftsführung →  
Reduzierung von Arbeitsplatzunsicherheit

Kontaktreduzierung durch raschen Übergang ins Homeoffice →  
kaum Sorge um eigene Gesundheit

Ausgeprägte Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zur  
Krisenbewältigung

Hohe informationstechnische Fachqualifikation (beim Übergang  
ins Homeoffice)

# VII. Was lässt sich aus der Pandemie lernen?

# Wichtige Erkenntnisse

- Fokus der Krisenintervention erweitern: Nicht nur Bestandssicherung / Strukturert, sondern auch sozialer Zusammenhalt und Gesundheitserhalt
- Resiliente Krisenbewältigung beinhaltet z.T. gesundheitserhaltende Potenziale
- Dialog- und beteiligungsorientierte Gefährdungsbeurteilung nutzen (z.B. ASITAs) und soweit wie möglich an Arbeitsprozesse anschließen



# Wichtige Erkenntnisse

- Zentral im Krisenmanagement sind: Führung, sozialer Zusammenhalt und Beteiligung
- Erhalt und Revitalisierung sozialen Zusammenhalts: Soziale Energien für gemeinsame Krisenbewältigung und betriebliche Weiterentwicklung
  - Lotsenfunktion der Führung
    - klare Kommunikation
    - zeitnah und angemessen reagieren
    - Wertschätzung vermitteln
    - Stabilität und Zuversicht vermitteln
    - Probleme ernst nehmen und bearbeiten
  - Beteiligung von Mitarbeitenden an Kriseninterventionen, Gefährdungsbeurteilung in Krisen und an der Weiterentwicklung des Unternehmens



Universität  
Bremen



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## **Kontakt:**

PD Dr. Guido Becke

Institut Arbeit und Wirtschaft

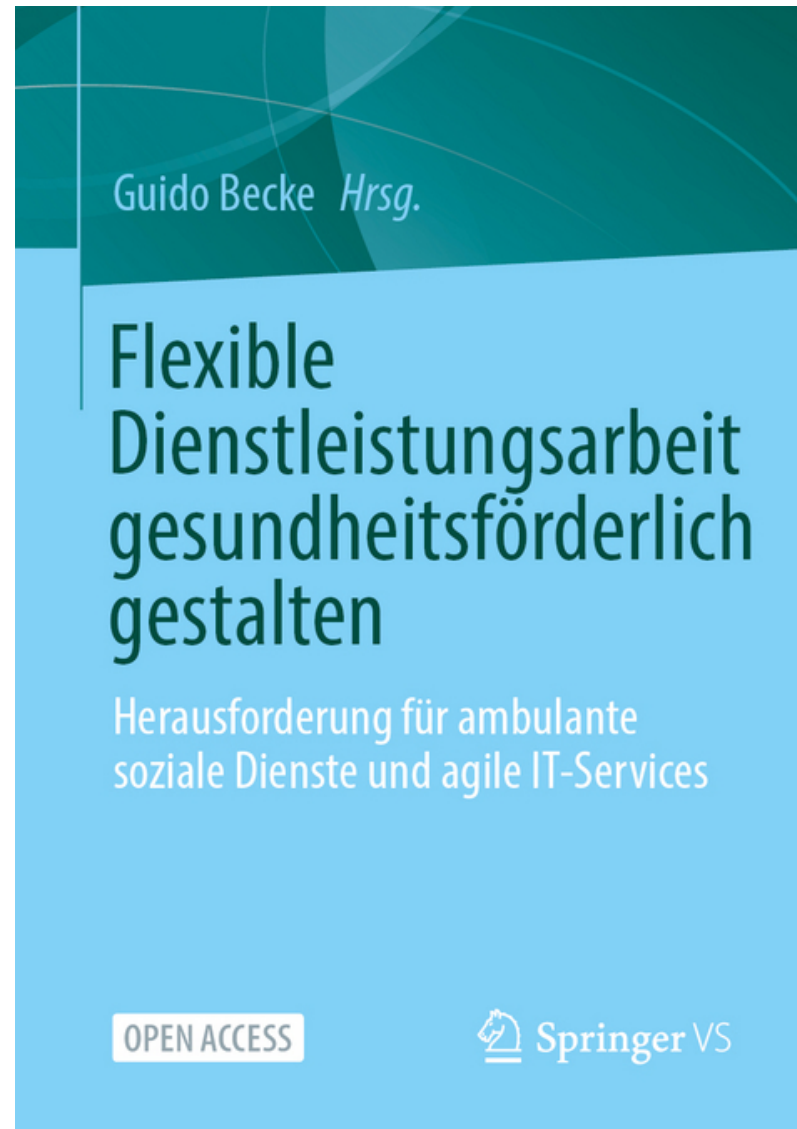
Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen

E-Mail: [becke@uni-bremen.de](mailto:becke@uni-bremen.de)

<https://www.researchgate.net/profile/Guido-Becke>

<https://www.flexigesa.de>

# Die flexigesa-Ergebnispublikation



Kostenloser Download über:

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37055-8>

# Literatur

- Becke, G. (Hrsg.) (2023): Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten. Herausforderung für ambulante soziale Dienste und agile IT-Services. Wiesbaden: Springer VS
- Becke, G., Busse, Busse, B., Zenz, C., Pöser, S., Mümken, S., Schicktanz, C., Gerdau-Heitmann, C. (2021): Die Coronakrise: Wandel von Arbeitskonzepten und gesundheitliche Ungleichheit – ein Vergleich sozialer und technischer Dienstleistungen, Zeitschrift ARBEIT, H. 1/2, S. 155-174
- Becke, G., Pöser, S., & Zenz, C. (2021). Organisationale Resilienz und Gesundheitserhalt in der Corona-Krise. In: B. Badura et al. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2021: Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie (S. 37-49). Berlin: Springer.
- Ducki, A. (2017). »Nervöse Systeme« - Leben in Zeiten der Krise: Ein Überblick. In: B. Badura et al. Fehlzeitenreport 2017: Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung (1-8). Springer.
- Renn, O. (2014). Das Risikoparadox. Warum wir uns vor dem Falschen fürchten. Frankfurt/M.: Fischer
- Rodin, Judith (2015). The Resilience Dividend. London: Profile Books.
- Zenz, C. & Becke, G. (2021): Gemeinsam stärker! Betriebliche Unterstützungsstrukturen für Beschäftigte in der Langzeitpflege. Reihe ,Arbeit und Wirtschaft in Bremen, Bd. 35, Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft