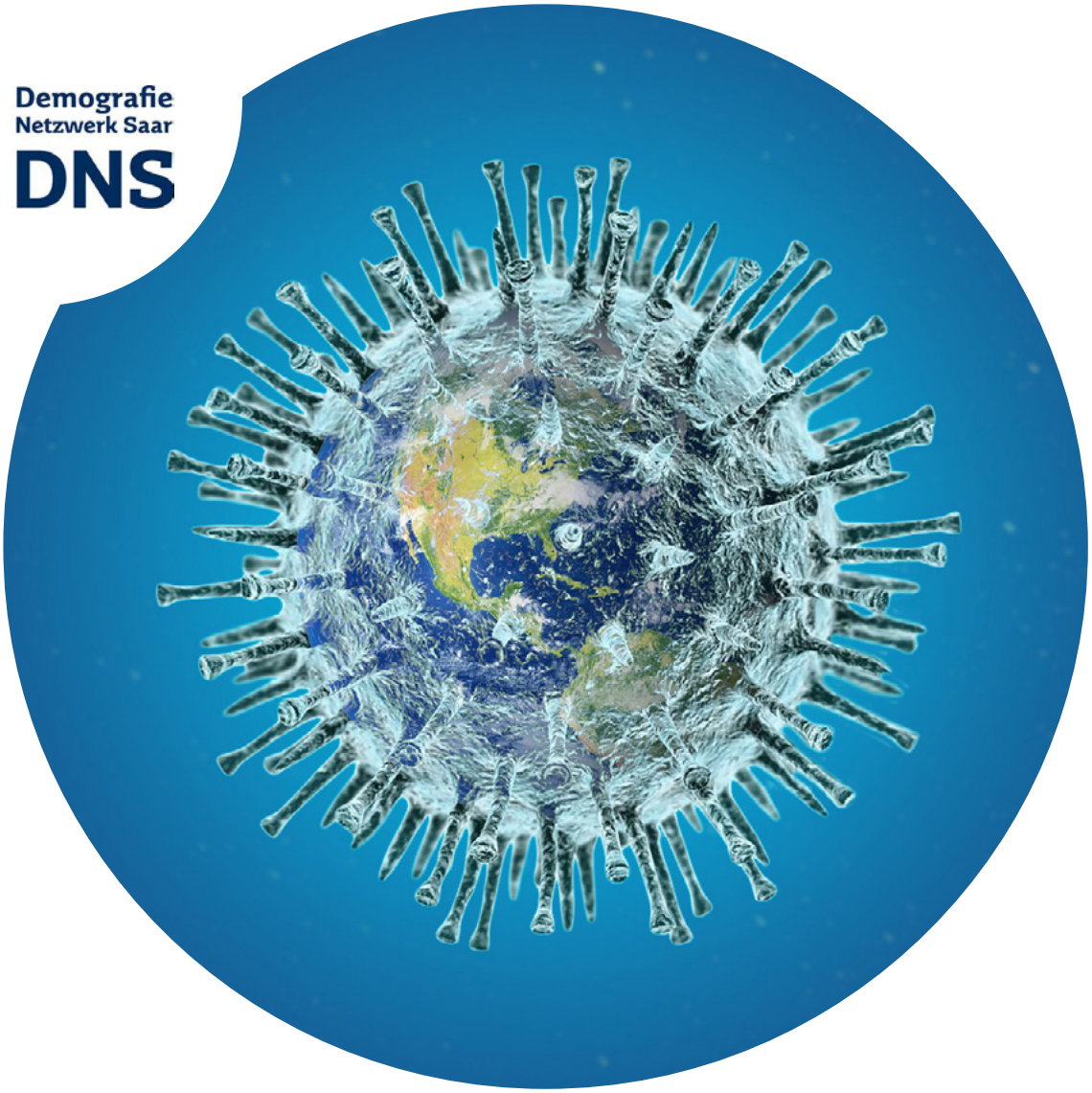
Krisenfest im Saarland –
Anregungen für Unternehmen in ungewissen Zeiten

Demografie Netzwerk Saar DNS



Kooperationspartner:

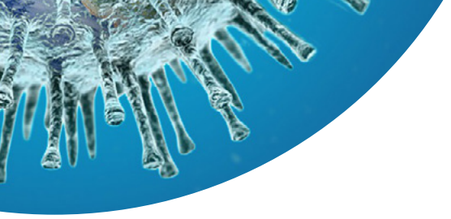
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken iso

saaris saarland.innovation&standort e.V.

Gefördert durch:

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr SAARLAND

Europäische Union EUROPÄISCHER SOZIALFONDS



Inhalt

1. Hintergrund: Die Corona-Krise als Herausforderung für Unternehmen.. 3

2. Handlungsfelder für den betrieblichen Umgang mit Veränderungen..... 4

2.1. Unternehmensstärken ausbauen 4

2.2. Arbeitsprozesse und -organisation umstellen 6

2.3. Personalpolitik reflektieren 8

2.4. Führung und Kommunikation 11

2.5. Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen 13

3. Wie den Krisenmodus verlassen? 15

Impressum

Herausgeber:
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken
Tel.: +49 (0) 681 954 24-0
Fax: +49 (0) 681 954 24-27

Redaktion:
Melanie Schmitt (iso-Institut), Dr. Volker Hielscher (iso-Institut)
Layout & Gestaltung:
Marion Schumacher (iso-Institut)
Bildnachweise:
pixabay.com

© 2020 Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)

1. Hintergrund: Die Corona-Krise als Herausforderung für Unternehmen

Die Corona-Pandemie stellt uns vor zahllose Veränderungen im alltäglichen Leben. Nicht nur wir als Individuen sind betroffen, sondern auch vor allem Unternehmen, die aufgrund der Krise nur eingeschränkt weiterarbeiten können und die auf verschiedensten Wegen versuchen müssen, den Betrieb am Laufen zu halten. In dieser neuartigen Situation stellt sich für viele Firmen die Frage, wie mit dieser Krise im Unternehmen umgegangen werden soll. Trotz der Einschränkungen durch die Corona-Pandemie und der Ungewissheit für die Zukunft zeigen sich viele Menschen sehr engagiert in ihrem Unternehmen. Sie haben gezeigt, dass sie umdenken, neue Wege einschlagen und aus den Möglichkeiten, die sich ihnen ergeben, das Beste aus der Situation zu machen.

Dieses veränderte Denken kann neue Ideen und Innovationen hervorbringen, die für die Geschäftspolitik des Unternehmens und für die internen Prozesse in der Zukunft von großem Nutzen sein können. So ist es zum einen möglich, Geschäftsideen anzupassen und neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die den aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnissen entsprechen. Zum anderen können aber auch arbeits- bzw. unternehmensorganisatorische Maßnahmen im Unternehmen verbessert, umstrukturiert und effizienter gestaltet werden. Ausgangspunkt für zukünftige und langfristige Anpassungen bilden die operativen Sofortmaßnahmen der Krise, wie Sicherstellung von Liquidität, Ressourcenanpassung oder die Organisation des Tagesgeschäfts.

Viele Unternehmen haben gezeigt, dass sie schnell und flexibel auf die Krise und den damit einhergehenden Einschränkungen reagieren können. Im Folgenden werden einige Erfahrungen, Praxisbeispiele und Hinweise aus Unternehmen verschiedener Branchen zusammengetragen. Sie sollen Anregungen für PraktikerInnen im Betrieb liefern, besser durch diese Krise zu kommen und wieder aus ihr herauszufinden.

2. Handlungsfelder für den betrieblichen Umgang mit Veränderungen

Nachdem die ersten krisenbedingten Maßnahmen getroffen wurden, stellt sich für die Unternehmen die Frage, wie es weitergehen wird. Es dreht sich darum, mittel- und langfristige Strategien zu entwickeln. Für ein zukunftsorientiertes Planen ist es notwendig, dauerhafte Auswirkungen abzuschätzen und künftige unternehmerische Kernbereiche ausfindig zu machen. Diese können das gesamte Unternehmen oder einzelne Geschäftsbereiche, Kundensegmente oder Produktgruppen usw. betreffen, in denen Umstellungen angegangen werden können.

2.1. Unternehmensstärken ausbauen

Für zahlreiche Unternehmen ist es zu einer Überlebensstrategie geworden, ihre Geschäftsmodelle an die Bedingungen der Kontaktbeschränkungen anzupassen. Besonders stechen dabei die Gastronomie und der Handel hervor, die zahlreiche Lieferservices bzw. Abholmöglichkeiten von Speisen oder Waren organisiert haben. Dies schließt die Schaffung neuer Schnittstellen zu Kunden, etwa die Aufnahme der Bestellungen (per Telefon oder online) sowie eine logistische Umsetzung des Vertriebs ein. Geschäfte, die Bücher, Kleidung, Blumen, Kosmetik usw. verkaufen, nehmen vermehrt Bestellungen per Telefon oder online auf und bringen bzw. schicken die Waren zu ihren Kunden.

Somit könnte der Auf- bzw. Ausbau von Online-Vertrieb auch eine langfristige Option darstellen.

Ebenso existieren einige Beispiele dafür, dass Firmen ihre Produktpalette angepasst haben, indem sie kurzfristig auf die Produktion von Ausrüstung für den Infektionsschutz (z.B. Plexiglasscheiben, Schutzkleidung oder Desinfektionsmittel) umgestiegen sind. Zwar dürften viele dieser Produktumstellungen nur von kurzfristiger Natur sein, die an die enorm gestiegene Nachfrage in der Pandemie gekoppelt sind. Dennoch bleibt auch nach der Krise die Erfahrung im Unternehmen, dass kurzfristige und drastische Umstellungen möglich sind. Darüber hinaus sind mit den neuen Produkten häufig neue Kundenkreise verbunden, die zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise auch für die angestammte Produktpalette ansprechbar sein könnten.

Für viele Unternehmen wird nun zu prüfen sein, inwieweit diese krisenbedingten Maßnahmen im Rahmen des „Normalbetriebs“ wieder zurückgenommen werden oder ob sie auch zukünftig Teil des Geschäftsmodells bleiben sollen. Durch die Folgen der Pandemie sind in Deutschland schlagartig die Potenziale der Digitalisierung für die Breite der Unternehmen und für viele Beschäftigte erfahrbar geworden. Sie stellt die technologische Basis für Home-Office-Lösungen, Kunden- und Vertriebsportale sowie für die virtuelle Kollaboration zwischen Unternehmen – also überall dort, wo persönliche Präsenz ersetzt werden muss. Die „aus der Not geborenen“ Erfahrungen könnten nun genutzt werden, nachhaltig Geschäftsbereiche zu erweitern sowie Marketing und Vertriebsstrategien für die Kunden- und Fachkräftegewinnung neu aufzustellen.

2.2. Arbeitsprozesse und -organisation umstellen

Auch mit Blick auf die Arbeitsorganisation stellt sich die Frage, ob die im „Krisenmodus“ angepassten Formen der Arbeitsteilung und internen Prozesse nicht für das Unternehmen langfristig geeignet sind oder ob sie ggf. effektiver gestaltet werden könnten. Eine genaue Reflexion dieser Erfahrungen kann helfen, Tätigkeiten zu identifizieren, die reduziert, eingestellt oder neu organisiert werden können. So kann sich beispielsweise herausstellen, dass Unternehmen und Beschäftigte „notgedrungen“ positive Erfahrungen mit Home-Office machen und sich deshalb Arbeitskulturen verändern und neue, flexiblere Arbeitsroutinen entstehen.

Ebenso machen einige Unternehmen durch die eingeschränkten Reisemöglichkeiten und die Grenzschließungen die Erfahrung, dass zwar bestimmte Kooperationen und Abstimmungsprozesse erschwert sind, andererseits aber auch durch entfallende Zeit- und Reisekosten Effizienzgewinne realisiert werden können. In der Folge könnten sie zu dem Schluss kommen, die Notwendigkeit ihrer Geschäftsreisen zu überprüfen und Termine mit Auftraggebern, Kooperationspartnern und Kunden vermehrt mittels digitaler Kommunikationswege zu erledigen.

Home-Office: Eine Erfahrung für Viele

Um das Infektionsrisiko im Unternehmen zu reduzieren und gleichzeitig den Betrieb aufrechtzuerhalten, haben im Frühjahr 2020 viele Firmen auf Telearbeit bzw. Home-Office umgestellt. Dies bedeutet eine Veränderung der Arbeitsroutinen selbst, aber auch in der Zusammenarbeit zwischen den KollegInnen, die sich nur sehr eingeschränkt persönlich treffen können. Die Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen für die Nutzung von Home-Office eine Reihe von technischen oder organisatorischen Voraussetzungen sicherstellen sollten:

- **Technische Voraussetzungen** schaffen: Je nach Aufgabe sollte Internet, Laptop, Software (VPN-Client-Zugang oder SharePoint), Headset, Videokamera, externe PC-Maus und Tastatur, ggf. größerer Bildschirm usw. den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Außerdem sind Kenntnisse zur Umsetzung und dementsprechende Einweisungen notwendig. Des Weiteren sollten Zuständigkeiten für technische Unterstützung (Wartung, Updates, Anwendersupport) und für schnelle Hilfen bei technischen Problemen geklärt werden und datenschutzrechtliche Aspekte sowie bei Bedarf Aspekte des Arbeitsschutzes (z.B. Bildschirmarbeitsplatzverordnung) berücksichtigt werden.

- Feste notwendige **Erreichbarkeitszeiten** (v.a. bei Projektarbeit im Team) sollten bestimmt und **Arbeits- und Pausenzeiten** abgesprochen sein.

- Für den Kontakt über **Video- und Telefonkonferenzen sollte eine Regelmäßigkeit eingehalten werden**, damit der Informationsfluss aufrechterhalten bleibt, die MitarbeiterInnen sich nicht sozial isoliert fühlen und den Überblick über das Firmengeschehen behalten. Für unterschiedliche Funktionen können dazu tägliche oder wöchentliche Video- und Telefonkonferenzen (z.B. tägliche Teammeeting am Morgen, um zu besprechen, was am Tag ansteht, wo evtl. Hindernisse auftreten können und wo Unterstützung erforderlich ist) angesetzt werden. Die Konferenzen können innerhalb des Teams, zwischen einzelnen MitarbeiterInnen und der Führungskraft, innerhalb der Abteilung, pro Projektteam usw. stattfinden.

- **Realistische Ziele** vereinbaren, um die Erwartungen von Führungskraft und Team bzw. MitarbeiterIn klar festzulegen und zu kommunizieren. Zu berücksichtigen ist dabei auch die eventuell gegebene Doppelbelastung, wenn parallel zum Home-Office noch Kinderbetreuung geleistet werden muss. Daher sollte konkret besprochen werden, was Zuhause geleistet werden kann bzw. welche Aufgaben sich Zuhause umsetzen lassen.

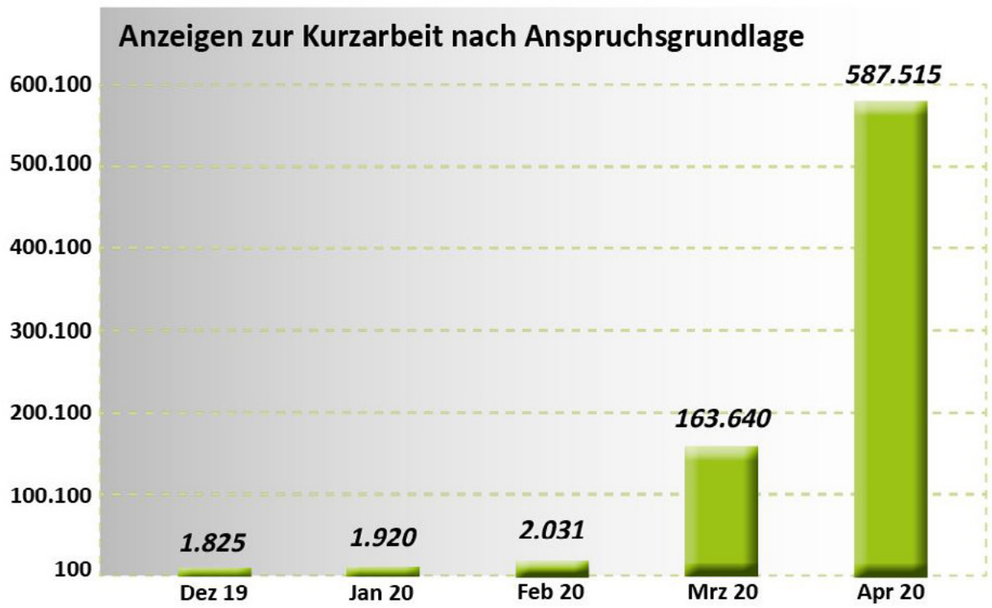
2.3. Personalpolitik reflektieren

Mit Blick auf die aktuellen personellen Gegebenheiten und den künftigen Bedarf sollte abgeschätzt werden, welche Erfordernisse an die quantitative und qualitative Entwicklung der Belegschaft zukünftig auf das Unternehmen zu-

kommen. So erfordern veränderte Produktpaletten oder Dienstleistungsangebote nicht selten angepasste Qualifikationen und Kompetenzen, für die zu prüfen ist, inwieweit sie mit dem derzeitigen Personalstamm abgedeckt werden können.

Andererseits erweist es sich gerade in Krisensituationen als schwierig, in die Zukunft zu planen. Der Horizont vieler handelnder Führungskräfte ist geprägt durch die Erfahrung, dass die Zugänge zu Kunden unterbrochen sind, dass Aufträge oder Dienstleistungsprozesse nicht abgearbeitet werden können und dass Neuaufträge wegbrechen.

Angesichts der Unsicherheiten sollte sich der Betrieb zunächst darauf konzentrieren, die vorhandenen MitarbeiterInnen zu halten. Zahlreiche Unternehmen nutzen dazu die erleichterten Möglichkeiten, Kurzarbeitergeld von der Bundesagentur für Arbeit zu beantragen.



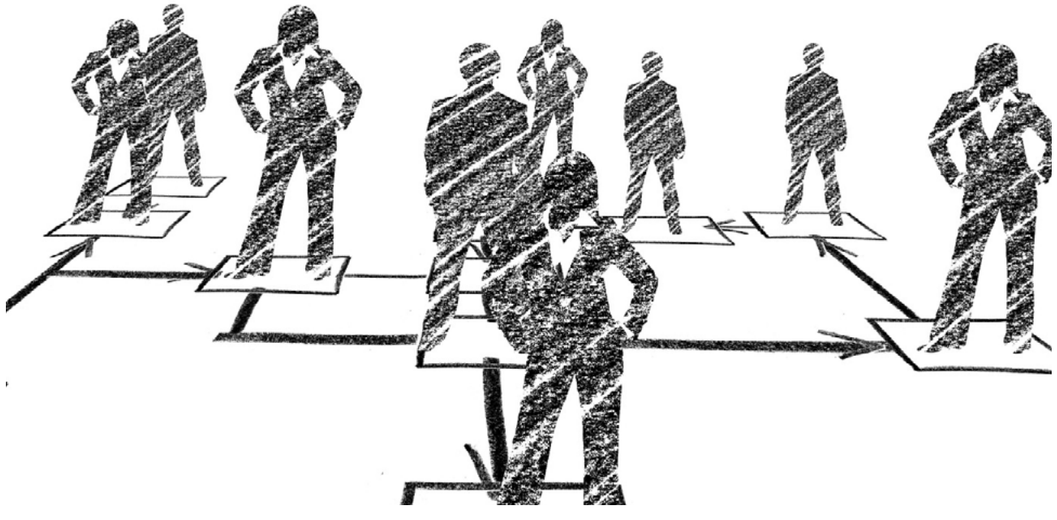
Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Umfangreiche Informationen zu Kurzarbeitergeld finden Sie unter:
https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/kurzarbeitergeld-uebersicht-kurzarbeitergeldformen

Jenseits der Kurzarbeit, die immer auch Einkommenseinbußen für die Belegschaften nach sich zieht, bestehen weitere Möglichkeiten der flexiblen betrieblichen Steuerung des Arbeitsvolumens:

- Guthaben von Arbeitszeitkonten abbauen
- Auslastungsgerechte Urlaubsplanung, indem der Resturlaub genommen wird bzw. Betriebsferien angeordnet werden
- Mitarbeiteraustausch oder Versetzungen innerhalb des Unternehmens oder Konzerns
- Prüfen bisheriger Outsourcing-Maßnahmen, ggf. Outsourcing-Verträge kündigen und die Aufgaben ins Unternehmen zurückzuholen, um vorhandene MitarbeiterInnen besser auszulasten

Unter Umständen kann auch die Notwendigkeit eintreten, neues Personal einzustellen. Hierbei sollte die Perspektive auf eine langfristige Bindung des neuen Personals und eine entsprechend nachhaltige Unternehmensentwicklung gelegt werden.



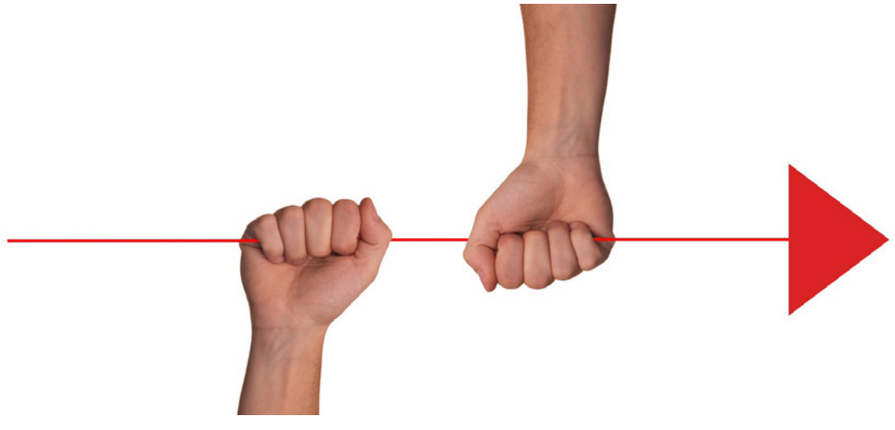
2.4. Führung und Kommunikation

Ein Schlüsselfaktor für die Krisenbewältigung liegt in der Geschäftsleitung bzw. der Führungskraft. Vieles hängt davon ab, dass sie in der unsicheren Situation Verantwortung übernimmt und Orientierung vermittelt. Im Allgemeinen ist hierfür eine realistische Einschätzung der Situation gepaart mit Optimismus und Zuversicht, ein priorisiertes Planen und ein einvernehmliches Handeln wesentlich.

Kommunikation spielt immer, aber vor allem in Bezug auf die Mitarbeiterführung und -bindung, eine immense Rolle. Daher ist es gerade in Zeiten von Unsicherheit und zugleich reduzierten persönlichen Begegnungen besonders wichtig, den Kontakt zur Belegschaft aufrechtzuerhalten und zu intensivieren.

Es gilt hierbei, möglichst transparent, direkt und persönlich zwischen Geschäftsführung, Führungspersonen und MitarbeiterInnen zu kommunizieren und Unsicherheiten bei den MitarbeiterInnen abzubauen. Die Botschaften sollen den Betroffenen Schritte und Perspektiven vermitteln, wie der Betrieb durch die Krise kommen wird.

Des Weiteren stellt es sich als bereichernd heraus, wenn auch das Befinden der Belegschaft regelmäßig erfragt und Stimmungsbilder im bilateralen Kontakt eingeholt werden. Ein systematisches Einbeziehen der Beschäftigten wird



zumeist als positiv erlebt. Zudem kann es sich als hilfreich erweisen, die MitarbeiterInnen in der veränderten Situation aktiv auf ihren Unterstützungsbedarf hin zu befragen.

Die Vorgesetzten sollten auf die MitarbeiterInnen zugehen, ihnen zuhören, ihre Sorgen ernst nehmen, Unsicherheiten ggf. nehmen und Lösungen aufzeigen. Unter Umständen bietet es sich an, Belegschaftsversammlungen digital abzuhalten oder Video-Nachrichten bzw. Email-Newsletter der Geschäftsführung zu verschicken, um im Dialog mit den MitarbeiterInnen zu bleiben.

Auch die externe Kommunikation wie zum Beispiel zu Kunden, Lieferanten, Finanzierer usw. sollte nicht aus den Augen gelassen werden. Denn diese sind für das Unternehmen ebenfalls essenziell. Wenn möglich sollte in der Krisenzeit dieser Kontakt wie zuvor fortgeführt werden.

Darüber hinaus kann der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen wichtige Impulse, Ansätze und Strategien für die Krisenbewältigung liefern. Unter Umständen können neue Kooperationsformen für krisenangepasste Angebote angebahnt werden. Für gastronomische Betriebe, die auf Lieferdienste umstellen und keine Transportmittel zur Verfügung haben, bieten sich Kooperationen mit Einzelhändlern an, um deren Fahrzeuge und ggf. auch Personal für die Auslieferung zu nutzen. Abgewägt werden sollte dabei, mit welchem Zeithorizont solche Kooperation geschlossen werden. Manche Maßnahmen lassen sich nur vorübergehend umsetzen, andere sind jedoch langfristig sinnvoll.

2.5. Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen

Sobald Unternehmen neue Geschäftsfelder angehen und Prozesse neu gestalten, verändern sich zu einem gewissen Grad die Aufgaben, Tätigkeiten und Herausforderungen für bestimmte MitarbeiterInnen. Damit diese den neuen Anforderungen gewachsen sind, ist der Erwerb von relevantem Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen essentiell. Es stellt sich daher die Frage nach den Bedarfen an Fort- und Weiterbildung im Unternehmen.

Insbesondere für MitarbeiterInnen, die sich in Kurzarbeit befinden, bietet es sich an, die Ausfallzeit für Fort- und Weiterbildung zu nutzen. Denn die Qualifizierung und Planung der beruflichen Entwicklung von Beschäftigten ist gerade in Krisenzeiten ein wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterbindung und der Verbesserung der Qualifikationsstruktur im Unternehmen.

Weiterbildung in der Kurzarbeit

Die Bundesagentur für Arbeit bietet für Weiterbildung in Kurzarbeit eine Förderung in Form eines Bildungsgutscheins an. Auf einen Antrag hin wird der Anspruch auf die Förderung geprüft und ggf. ein Bildungsgutschein an die Beschäftigten ausgehändigt, der bei einem zugelassenen Weiterbildungsträger eingelöst werden kann.

Umfangreiche Informationen zur Förderung der Weiterbildung in der Kurzarbeit finden Sie unter:

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/kug-faq-kurzarbeit-und-qualifizierung.pdf?__blob=publicationFile

Die epidemiebedingten Kontaktbeschränkungen verdeutlichen überdies den Nutzen von digitalen Weiterbildungsangeboten: Nicht nur externe Dienste wie Online-Kurse, Webinare, Live-Seminare, (digitales) Coaching usw., sondern auch unternehmensintern generiertes Weiterbildungsmaterial sind hierbei nutzbar. Hierzu zählen unter anderem Videos bzw. Tutorials (z. B. zu Computerprogrammen), die von erfahrenen MitarbeiterInnen für BerufseinsteigerInnen und Auszubildende erstellt werden, aber auch betriebsinternes Lernmaterial und Leitfäden, in denen betriebliche Prozesse dokumentiert werden.

Durch die digitale Technologie ist es ebenfalls möglich, Life-Stream-Zuschaltungen zu realisieren, um zum Beispiel unternehmensspezifische Abläufe und Verfahren zu erklären (z. B. Vermitteln von Wissen und Erfahrungen des Meisters an seine Auszubildenden). Darüber hinaus sind Bücher, E-Books und Informationsmaterialien wichtige Quellen für das Selbststudium.

Für eine gelungene Umsetzung ist es insbesondere wichtig, dass der Betrieb die Schulungsmaßnahmen initiiert, gemeinsam Ziele sowie Erwartungen besprochen werden, ein Plan zur Umsetzung erstellt sowie der Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigten organisiert wird. So können Verantwortlichkeiten, Fristen zur Umsetzung sowie Weiterbildungsfortschritte festgehalten werden.

Weiterbildungsberatung (WBB) für kleine und mittlere Unternehmen im Saarland

Kleine und mittelständische Unternehmen im Saarland haben die Möglichkeit, sich kostenlos, ganzheitlich und betriebsindividuell zu allen Themen der Weiterbildung beraten zu lassen. Die Beratung wird durch unabhängige professionelle Unternehmensberater durchgeführt.

Bei Interesse erreichen Sie die Projektkoordinatorin Kathrin Bierwirth unter folgenden Kontaktdaten:

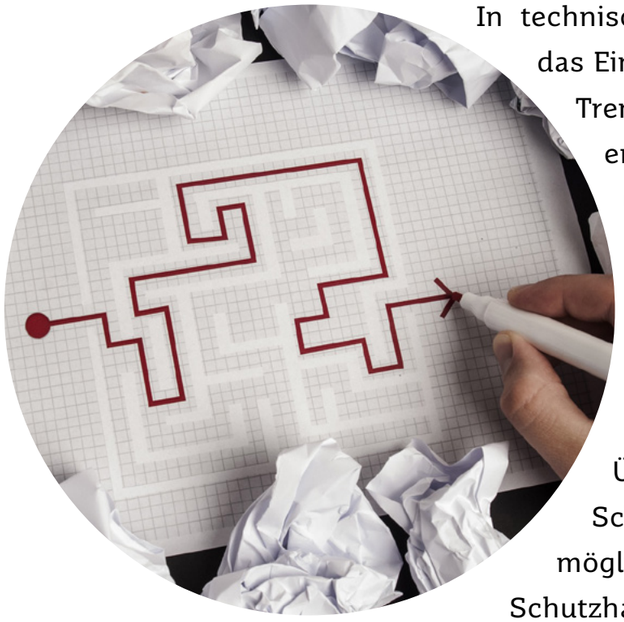
- E-Mail: info@weiterbildungsberatung-saar.de
- Telefon: +49 (0) 681 95424-0
- Homepage: www.weiterbildungsberatung-saar.de

3. Wie den Krisenmodus verlassen?

Wenn MitarbeiterInnen von der Kurzarbeit oder dem Home-Office zurück in den Betrieb kehren, müssen spezifische Schutzmaßnahmen zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten vom Arbeitgeber umgesetzt werden, die das Ansteckungsrisiko bei der Arbeit verringern. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat dazu aktuell SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandards erlassen, die betriebliche Maßnahmen zum Infektionsschutz beschreiben.

Dazu gehören das Einhalten des Sicherheitsabstandes zwischen Personen von mindesten 1,5 Metern, die Entzerrung von Arbeits- und Pausenzeiten oder die Empfehlung, die Möglichkeit von Home-Office auch weiterhin zu nutzen.

Des Weiteren sollten feste Arbeitsgruppen gebildet werden, wenn ein einzelnes Arbeiten unmöglich und Kontakt unvermeidbar ist. Dienstreisen und Meetings sollen durch Telefon- oder Videokonferenzen ersetzt werden.



In technischer Hinsicht sollte der Arbeitgeber das Einrichten von Schutzvorrichtungen wie Trennwänden, das Bereitstellen von Hygienemöglichkeiten wie Gesichtsmasken und Desinfektionsmittel, ein regelmäßiges Reinigen und Lüften im Betrieb sowie das stetige Säubern von Arbeitsmitteln bzw. Werkzeugen veranlassen.

Überdies sollten Arbeitskleidung, Schutzausrüstung und Arbeitsmittel möglichst personenbezogen benutzt oder Schutzhandschuhe getragen werden.
Schließlich sollten Personen mit Atemwegssymptomen oder Fieber sich selbstverständlich nicht auf dem Betriebsgelände aufhalten und bei Verdachtsfällen kontaktlos Fieber gemessen werden.

Ausführlichere Informationen finden Sie auf den folgenden Webseiten:

- **SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard:** https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Schwerpunkte/sars-cov-2-arbeitsschutzstandard.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- **Arbeitsschutzgesetz:** https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/arbeitsschutzgesetz.html
- **Infektionsschutzgesetz:** https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/infektionsschutzgesetz.html
- **Häusliche Quarantäne:** https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Quarantaene/Flyer.html

Ein allgemeines Patentrezept für eine erfolgreiche Krisenbewältigung und eine aussichtsreiche Unternehmenszukunft lässt sich kaum formulieren. Dafür sind die Betriebe und Branchenbedingungen zu unterschiedlich und die Pandemieentwicklung zu unvorhersehbar. Es gilt, mit der weiterhin schwierigen Planbarkeit und dem hohen Maß an Unsicherheit umzugehen und dennoch Perspektiven für lösungsorientiertes Handeln zu entwickeln.

Ansprechpartnerin

Melanie Schmitt
Telefon: +49 (0) 681 / 95424 - 0
E-Mail: schmitt@iso-institut.de

Demografie Netzwerk Saar DNS

© 2020 Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)