

# Report Interviews

# Betriebliche Pandemieplanung

Projekt **RESPAN** - Analyse der **RE**aliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen **PAN**demieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Impressum

### Herausgebende:

Prof. Dr. Margit Scholl | Prof. Dr. Frank Gillert  
Hochschulring 1  
15745 Wildau

<https://www.th-wildau.de/forschung-transfer/sichere-objektidentitaet/projekte/respan/>

### Autoren und Autorinnen:

Stefanie Gube | Marie Christin Walch | Peter Koppatz | Regina Schuktomow

### Interviewende:

Autoren und Autorinnen mit freundlicher Unterstützung der Forschungsgruppen  
„Sichere Objektidentität“ und „Molekulare Biotechnologie und funktionelle Genomik“  
der Technischen Hochschule Wildau

### Projektlaufzeit:

01.01.2021 - 31.12.2021

### Förderung

Das Forschungsprojekt RESPAN wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung von Januar 2021 bis Dezember 2021 im Themenfeld „Zivile Sicherheit – Corona-Pandemie“ gefördert.

### Gestaltung und Produktion:

Technische Hochschule Wildau  
Forschungsgruppe Prof. Dr. Margit Scholl

### Bildnachweis:

Titelbild von Pete Linforth auf Pixabay  
Hintergrundbilder von undraw und Pixabay

### Stand:

Dezember 2021

ISBN 978-3-949639-02-9

# Report Interviews

## Betriebliche Pandemieplanung

Projekt RESPAN

Analyse der **RE**ali**S**ierung und Wirksamkeit von  
betrieblichen **PAN**demieplanungen vor dem  
Hintergrund der Corona-Krise

# INHALTSVERZEICHNIS

	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Methoden</b>	<b>3</b>
2.1	Interviewleitfaden	3
2.2	Befragungstool	3
2.3	Datenanalyse	3
<b>3</b>	<b>Durchführung der Interviews</b>	<b>4</b>
3.1	Durchführung und Ablauf	4
3.1.1	Akquise	4
3.1.2	Ablauf	4
3.2	Probleme während der Interviews und Lösungen	5
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Interviews</b>	<b>7</b>
4.1	Branche, Bundesland, Tätigkeit und Positionen der teilnehmenden Probanden	7
4.2	Kommunikation	9
4.2.1	Interne Kommunikation	9
4.2.2	Externe Kommunikationsquellen	11
4.3	Maßnahmen und Reaktionen während der Pandemie	13
4.3.1	Pandemieplan	13
4.3.2	Notfallmanagement	13
4.3.3	Allgemeine Maßnahmen und Prozessanpassungen	15
4.4	Auswirkungen der Pandemie	17
4.4.1	Allgemeine Auswirkungen	17
4.4.2	Auswirkungen auf den Datenschutz	19
4.5	Verbesserungspotenziale	21
4.6	Schulungs- und Sensibilisierungsbedarf	23
4.6.1	Allgemeine Erfahrungen mit Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen	23
4.6.2	Analoge und digitale erlebnisorientierte Lernszenarien als Schulungsmethode	25
4.6.3	Optimale Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen	25
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>27</b>
	<b>Referenzen</b>	<b>VI</b>
	<b>Anhang – Leitfaden</b>	<b>VII</b>



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1:</b>	Teilnehmende an den Interviews nach Wirtschaftszweigen	6
<b>Abbildung 2:</b>	Sitz der befragten Unternehmen nach Bundesländern	6
<b>Abbildung 3:</b>	Position der Teilnehmenden im Unternehmen	7
<b>Abbildung 4:</b>	Offene Kommunikation über betriebliche Pandemieplanung	8
<b>Abbildung 5:</b>	Kommunikationsformen zur betrieblichen Pandemieplanung	8
<b>Abbildung 6:</b>	Zeitpunkt der Beschäftigung mit Pandemieplanung	9
<b>Abbildung 7:</b>	Informationsquellen	10
<b>Abbildung 8:</b>	Beurteilung von Informationsquellen	10
<b>Abbildung 9:</b>	Begründung der Beurteilung von Informationsquellen	11
<b>Abbildung 10:</b>	Eigenständige Aufsetzung eines betrieblichen Pandemieplans	12
<b>Abbildung 11:</b>	Veränderung der Pandemieplanung im Laufe der Corona-Krise	12
<b>Abbildung 12:</b>	Krisenmanagement/Notfallmanagement	12
<b>Abbildung 13:</b>	Änderung von Abläufen in der Pandemie	12
<b>Abbildung 15:</b>	Planungsgrad der Veränderungen	12
<b>Abbildung 14:</b>	Erfolgte Anpassungen aufgrund von COVID-19	13
<b>Abbildung 16:</b>	Umsetzung der Maßnahmen nach Bereichen	14
<b>Abbildung 17:</b>	Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden (gewichtet)	14
<b>Abbildung 18:</b>	Verhinderung von Einbußen durch einen betrieblichen Pandemieplan	17
<b>Abbildung 19:</b>	Datenschutz vs. Maßnahmen in der Pandemie	18
<b>Abbildung 20:</b>	Datenschutzrechtliche Probleme durch Pandemie-Maßnahmen	18
<b>Abbildung 21:</b>	Stärker ausgeprägtes Bewusstsein der Mitarbeiter durch Pandemieplan	20
<b>Abbildung 22:</b>	Verbesserungspotenziale betrieblicher Pandemieplanung	20
<b>Abbildung 23:</b>	Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen	22
<b>Abbildung 24:</b>	Bereiche der Schulungen/Weiterbildungen	22
<b>Abbildung 25:</b>	Aspekte in Schulungen und Weiterbildungen	22
<b>Abbildung 26:</b>	Bekanntheitsgrad von erlebnisorientierten Lernszenarien als Schulungsmethode	24
<b>Abbildung 27:</b>	Attraktivität erlebnisorientierter Lernszenarien	24
<b>Abbildung 28:</b>	Optimale Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen	25



# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

IHK	Industrie- und Handelskammer
FFP	Filtering Face Piece
KMU	Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen
RESPAN	Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit von betrieblichen PANdemieplanungen vor dem Hintergrund der Corona-Krise
RKI	Robert-Koch-Institut
TH Wildau	Technische Hochschule Wildau
VPN	Virtual Private Network





# 1 Einleitung

In der Corona-Pandemie werden in den unterschiedlichsten Bereichen Erfahrungen gesammelt, aus denen neues Wissen generiert werden kann. Dies gilt insbesondere für Kernthemen der zivilen Sicherheit vom Pandemie-Management über Versorgungssicherheit und Risikokommunikation bis hin zur Simulation der Pandemieausbreitung.

Deshalb ist es essentiell, dass Unternehmen mit minimalen ökonomischen Verlusten und bei Berücksichtigung der Mitarbeitergesundheit den Betrieb möglichst reibungsfrei an kommende oder bestehende Zwischenfälle anpassen können. Effektive Instrumente der Pandemieplanung können Hilfestellung geben, sollten aber nicht zu komplex und unflexibel sein. Gleichzeitig sind wichtige Hygienekonzepte sowie juristische Restriktionen zu berücksichtigen.

Während der Laufzeit Januar bis Dezember 2021 setzt sich das Forschungsteam von RESPAN unter Zusammenarbeit verschiedener Forschungsgruppen der Technischen Hochschule Wildau zum Ziel, den aktuellen Wissensstand und Meinungen zur Pandemieplanung für Betriebe in Deutschland zu ermitteln.

Zentrales Projektziel war die Analyse der Realisierung und Wirksamkeit von betrieblichen Pandemieplanungen. Insbesondere für KMU (klein- und mittelständische Unternehmen) und Kritische Infrastrukturen wurden flexible und komfortable Leitfäden und Vorlagen der Pandemieplanung erstellt, wodurch eine vereinfachte und zeitnahe Umsetzung innerhalb des Betriebes ermöglicht werden soll.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurden bestehende Pandemieplanungen unterschiedlichster Quellen recherchiert und nach verschiedenen Indizien bewertet und kategorisiert. Um einen Einblick auf den tatsächlichen Nutzen dieser Pläne aus Sicht von Unternehmen zu gewinnen, wurden ergänzend vornehmlich Führungskräfte in deutschen Unternehmen bezüglich Problemen und Erfahrungen in der Umsetzung während der aktuellen Pandemie befragt. Durch die anschließende Auswertung sollen die Adaptivität und leichte Anwendung der erarbeiteten Leitfäden und Vorlagen gewährleistet werden.

Die wichtigsten Erkenntnisse flossen in die Entwicklung von Anwendungen ein, die bei der Erstellung bzw. Überarbeitung von Vorlagen und Leitfäden zur betrieblichen Pandemieplanung unterstützen. Die Templates können online an die konkreten Bedingungen und Gegebenheiten des Unternehmens angepasst und für die Weiterbearbeitung heruntergeladen werden.

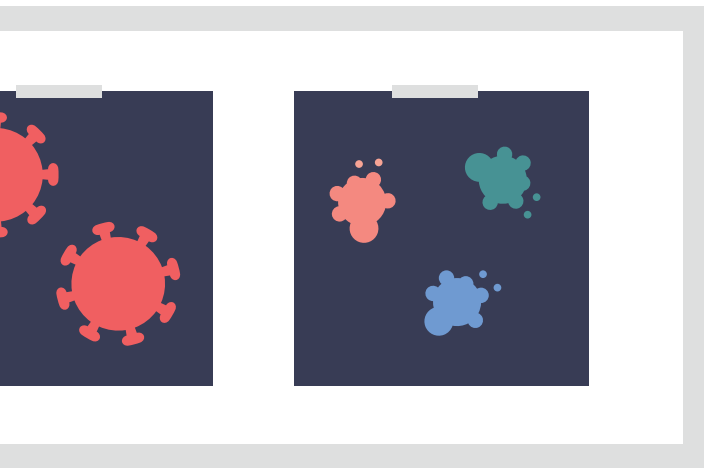
Als Befragungsform für die Erarbeitung einer Basis von Leitfäden und Vorlagen wurden halbstündige Telefonate bzw. Video-Interviews vorwiegend mit Entscheidungsträgern gewählt. Zur Vorbereitung der Befragungen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, um Erkenntnisse zu möglichen Umsetzungsproblemen, bestehenden Wissenslücken, fehlenden Unterstützungsangeboten sowie etwaigen Best Practices aus Sicht der Unternehmen zu erhalten. Für ein belastbares Gesamtbild wurden 151 Entscheidungsträger und Mitarbeitende aus Unternehmen interviewt.





# 2 Methoden

Die zu sammelnden Daten im Projekt RESPAN sollen Verbesserungspotenziale von Pandemieplanung auf der betrieblichen Ebene durch einen Soll-/Ist-Vergleich offenbaren und letztendlich als Grundlage zur Erstellung von verbesserten Leitfäden und Templates dienen. Als geeignete Erfassungsmethoden wurde im ersten Schritt eine Online-Umfrage erstellt, die an deutsche Unternehmen, ungeachtet der Größe, versendet und auf unterschiedlichen Plattformen veröffentlicht wurde. Um diesen quantitativen Ansatz durch eine qualitative Perspektive zu ergänzen, wurde entschieden, persönliche Interviews mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von deutschen Unternehmen verschiedener Größe (präferiert KMU) durchzuführen. Durch diese sollten auch etwaige Defizite bisheriger betrieblicher Pandemieplanung (z. B. Durchdringung, mangelndes Wissen, Awareness, Abteilungsdenken, Komplexitätsbeherrschung) aufgedeckt werden, die als Lücken in zukünftiger Pandemieplanung zu füllen sind.



## 2.1 Interviewleitfaden

Um die Einheitlichkeit und nicht zuletzt Auswertbarkeit der Interviews zu gewährleisten, wurde im Voraus ein Leitfaden mit dem Titel „Leitfaden zur Durchführung von Interviews zur betrieblichen Pandemieplanung - Erforschung des Ist-Zustandes und der Identifikation von Verbesserungspotenzialen im Rahmen des Projektes RESPAN“ erstellt (siehe Anhang). Dieser Leitfaden beinhaltet sämtliches notwendiges Wissen für die Interviewenden. Er definiert die Ziele der Interviews, beschreibt die Durchführung, listet den Fragenkatalog auf und gibt Regeln zu einem adäquaten Verhalten vor. Das Lesen des Leitfadens sollten die Interviewenden optimal auf das Interview vorbereiten und mögliche Störfaktoren in der Ausführung minimieren.

## 2.2 Befragungstool

Um das Festhalten der Daten für die Interviewenden zu vereinfachen, wurde die Nutzung einer Online-Umfragemaske zur Verfügung gestellt. Als Umfragewerkzeug wurde LamaPoll in der aktuell verfügbaren Online-Version (Stand 2021) verwendet. Das Tool ist webbasiert und erlaubt den Export der Daten in einem CSV-Format. Damit kann neben der Sofortauswertung durch Lamapoll eine Auswertung und Verarbeitung der gesammelten Daten in anderen Programmen fortgeführt werden.

## 2.3 Datenanalyse

Die in der CSV-Datei enthaltenen Daten wurden durch Microsoft Excel ausgewertet und in Diagramme umgewandelt, die diesen Bericht ergänzen. Die Analyse der Daten wurde durch einige Besonderheiten erschwert, auf die in Punkt 3.2 noch eingegangen wird.

# 3 Durchführung der Interviews

## 3.1 Durchführung und Ablauf

### 3.1.1 Akquise

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 09.06.2021 bis 26.09.2021 mit insgesamt 151 Mitarbeitende (präferiert Führungskräften) deutscher Unternehmen von 12 Interviewenden aus verschiedenen interdisziplinären Forschungsteams geführt. Die Kontakte wurden über das berufliche Umfeld, IHKs, Online-Recherche oder dem in der Online-Umfrage inkludierten, optionalen Buchungstool hergestellt. Die Akquise gestaltete sich aufgrund der Interviewlänge von etwa 30 Minuten als schwierig, da nicht selten Dauer oder Terminfindung als zu aufwendig empfunden wurde. Hinzukommend waren Unternehmen im betreffenden Zeitraum noch immer durch die aktuellen Auswirkungen der Pandemie belastet. Bei signalisierter Bereitschaft wurde überwiegend per E-Mail ein passender Termin mit den Teilnehmenden festgelegt. Durch die Teilnehmenden abgesagte Termine wurden aus Kapazitätsgründen nicht erneut vereinbart. Als Anreiz wurde den Teilnehmenden eine exklusive Vorschau auf die Ergebnisse der Forschungsgruppe RESPAN zugesichert, die sie bei Interesse per E-Mail anfordern konnten.

Unser Dank gilt an dieser Stelle allen Interviewpartnern, die sich trotz der zusätzlichen Belastung zur Teilnahme an der Studie bereit erklärt haben.

### 3.1.2 Ablauf

Die Teilnehmenden konnten selbst bestimmen, über welches Medium das Interview durchgeführt werden sollte. Hier konnten entweder das Telefon oder ein sicherer Webmeetingraum der Technischen Hochschule Wildau (WebEx wird als Standardwerkzeug zur Verfügung gestellt) ausgewählt werden. Auf das Einschalten der Kamera wurde verzichtet. Generell wurde stark auf die Anonymität der Teilnehmenden geachtet, um einen offenen und freien Dialog zu ermöglichen. Den Teilnehmenden wurde darüber hinaus die Möglichkeit angeboten, die Interviewenden selbstständig und damit ohne Herausgabe der eigenen Telefonnummer durch Rufnummerunterdrückung zu kontaktieren.

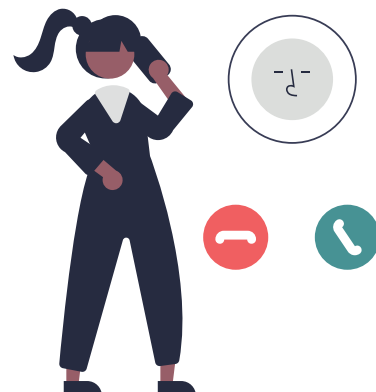
Die Interviewenden waren angewiesen, auf eine ruhige Umgebung zur Durchführung des Interviews zu achten. Sie sollten die Umfragemaske vor Tätigung des Anrufs bereits am Computer geöffnet haben und den dort zu sehenden Einführungstext vorlesen.

Die Interviews waren auf eine Maximaldauer von 30 Minuten angelegt. Innerhalb dieser Zeitspanne waren 10 Hauptfragen mit mehreren Teilfragen durch die Teilneh-

menden zu beantworten. Die Fragen waren thematisch an den zukünftig zu erstellenden Pandemieplanungen ausgerichtet, um aus den bereits gemachten Erfahrungen und Hindernissen einen Nutzen zu erzielen. Sie begannen mit Metafragen zu Unternehmenssitz (Bundesland), Position und Tätigkeitsfeld. Auf diese folgten Fragen zu Verhalten des Arbeitsgebers in der Pandemie, Herkunft und Qualität von verwendeten Informationsquellen, Bestehen und Nutzung von eigener wie auch fremder Pandemieplanung und Kenntnisse über erlebnisorientierte Lernszenarien bzw. Schulungskonzepte im Allgemeinen. Für die Mehrzahl der Fragen war eine Auswahlmatrix vorgegeben, die durch das Anklicken von Radiobuttons ausgefüllt wurde. Diese wurden meist mit der Frage zusammen vorgelesen. Ein Teil der Fragen allerdings, der sich speziell auf die persönliche Einschätzung (wie „hilfreich“, „langweilig“, etc.) bzw. Bewertung von Maßnahmen bezog, wurde offen ohne Stützung gestellt. Konnte die interviewte Person nicht frei aus eigenem Antrieb antworten, wurden ihr die entsprechenden Optionen genannt. Zusätzlich gab es Freifelder, die vom Interviewenden auszufüllen waren, falls die erhaltene Antwort nicht dem Vorgegebenen entsprach.

Der vorbereitete Fragenkatalog diente lediglich als Orientierungshilfe und sollte durch die Interviewenden dynamisch innerhalb der Befragung eingesetzt werden. Alle Fragen sollten im Optimalfall beantwortet werden, die Reihenfolge spielte dabei allerdings keine Rolle. Oft wurden in der Praxis Fragen implizit bzw. gleichzeitig von Befragten beantwortet.

Das Interview wurde erneut mit einem vorgefertigten Text (Danksagung und Angebot zu weiterführenden Informationen), der nach Absenden des Umfrageformulars erschien, durch den Interviewenden beendet. Wurden Fragen während des Interviews nicht beantwortet, wurde dies vor Erscheinen des Abschlusstextes als Warnmeldung dem Interviewenden signalisiert. So konnte sichergestellt werden, dass das Interview einheitlich vervollständigt eingereicht wurde.



## 3.2 Probleme während der Interviews und Lösungen

Eines der Hauptprobleme bei der Datenerhebung durch Interviews stellt die Hürde vor kritischen Aussagen über das eigene Unternehmen dar. Um die Verlässlichkeit der Daten zu sichern, müssen die Teilnehmenden den Interviewenden ein höchstmögliches Maß an Vertrauen entgegenbringen, das nur durch Anonymität gesichert werden kann. Daher wurden für den Aufruf der Umfragemaske Hashkeys verwendet. Zufällige Doppeleinträge bzw. ein Überschreiben in der Datenbank wurden durch die Sperrung eines erneuten Aufrufs verhindert. Zum anderen wurde nach Abschluss des Interviews ein erneuter Aufruf gesperrt. Die einzige firmenspezifische und damit entfernt personenbezogene Frage bezog sich auf die aktuelle Position der befragten Person im Unternehmen. Die Kontaktdaten der Teilnehmenden wurden nicht gespeichert und sind nicht mit den erhobenen Daten in Zusammenhang zu bringen.

Die Erhebungsmethode „Interview“ unterscheidet sich stark von einer online durchgeführten Umfrage. Interviewende und Teilnehmende befinden sich in einem natürlichen Diskurs, der nur bedingt vom Interviewenden kontrolliert werden kann. Aspekte wie Höflichkeit, Respekt und nicht zuletzt Missverständnisse erschweren es für den Interviewenden oft, klare und direkte Antworten auf ihre Fragen zu erhalten. Hier galt es, sich an die Verhaltensregeln des Interviewleitfadens zu halten.

Um auch Daten zu erfassen, die nicht von den vorgegebenen Antworten abgedeckt wurden, konnten die Interviewenden bei vielen Fragen auf Freifelder zurückgreifen. Leider erwies sich diese Strategie rückblickend bei der Auswertung als erschwerend, da die Länge der Antworten nicht limitiert war und in vielen Fällen komplexe Sätze eingegeben wurden. Antworten mit Überlänge konnten in der vorliegenden Quantität nicht sinnvoll in Bezug auf die vorgegebenen Antworten gesetzt werden. Neben der Überlänge der Antworten gestalteten auch häufige Typos und unterschiedliche Schreibweisen des gleichen Begriffes bzw. Begriffspaare die Auswertung schwierig. So wurden zu Fragen der Schulung und des Schulungsbedarfs z. B. folgende Schreibweisen benutzt:

- Abrechnungsschulung
- Fachliche Schulungen
- Fachschulungen
- Produktschulungen
- Schulung zu Schenkungen
- keine Schulungen angeordnet
- online-Schulungen

Der manuelle Aufwand einer Analyse von einer solchen Datenmenge stellte sich als zu aufwendig heraus. Daher wurde hier als Lösung ein mehrstufiges automatisiertes Verfahren zur Ermittlung der häufigsten Begriffe aller frei eingegebenen Antworten einer Frage entwickelt und angewandt. Dafür kam das Softwarepaket »Jupyter Notebook« [1] zum Einsatz. Im ersten Schritt wurde aus dem CSV-Export des Umfragetools »Lamapoll« [2] ein Import in ein Notebook realisiert. Damit stand die gesamte Datensammlung zur Auswertung bereit. Hilfreich ist hier die Verwendung einer »Dataframe«-Struktur, welche das Softwarepaket »Pandas« [3] zur Verfügung stellt. Die in der CSV-Datei in Spalten organisierten Antworten lassen sich damit gezielt über einen Index ansprechen. Die isolierten Antworttexte zu einer Frage wurden über die Python-Bibliothek »Textblob« [4] in einzelne Token zerlegt und die so entstandenen Wortlisten an eine Zählfunktion übergeben. Dem resultierenden Ranking der verwendeten Worte konnten schließlich die häufigsten Begriffe entnommen werden.



## Zu welcher Branche bzw. welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen?

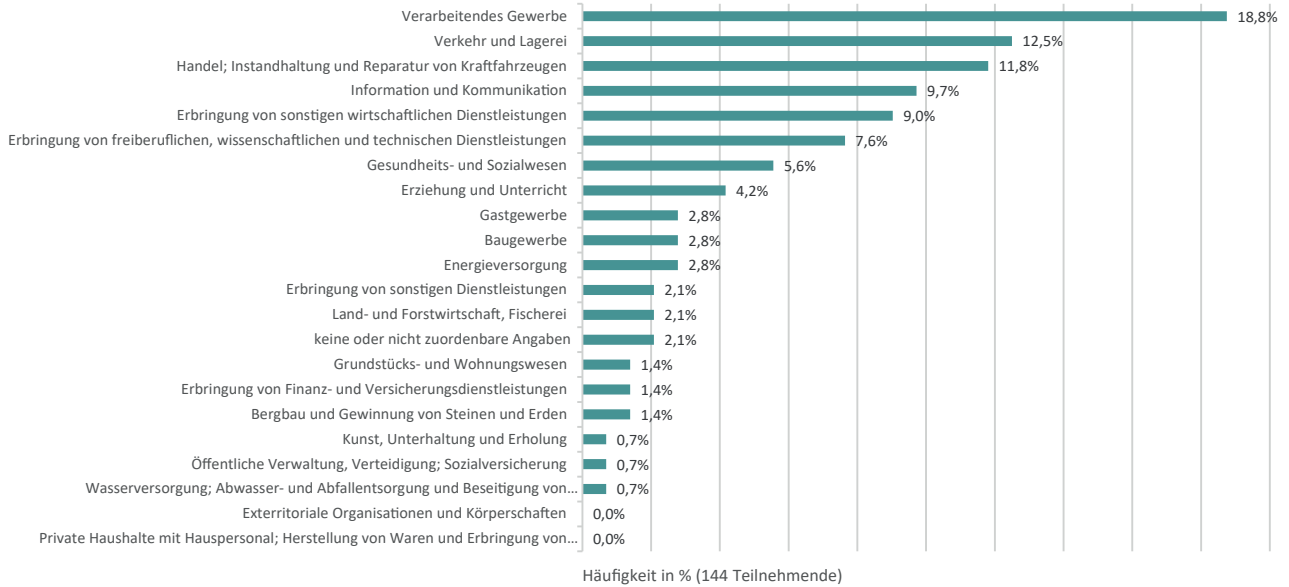


Abbildung 1: Teilnehmende an den Interviews nach Wirtschaftszweigen

## In welchem Bundesland befindet sich der Sitz Ihres Unternehmens?

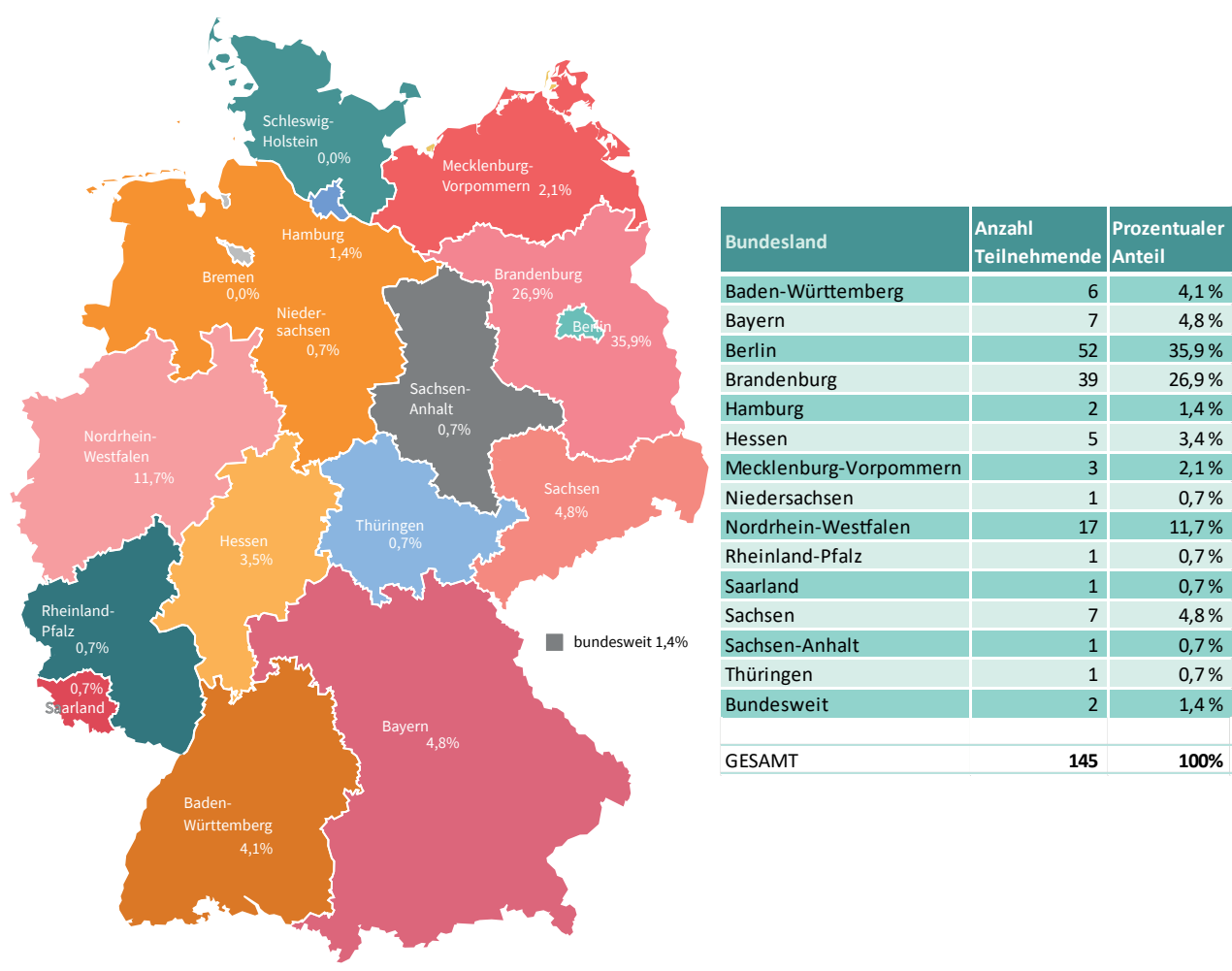


Abbildung 2: Sitz der befragten Unternehmen nach Bundesländern

# 4 Ergebnisse der Interviews

## 4.1 Branche, Bundesland, Tätigkeit und Positionen der teilnehmenden Probanden

Die genannten Branchen wurden den Wirtschaftszweigen [5] [6] zugeordnet, um eine gröbere Darstellung zu ermöglichen (siehe Abbildung 1). Letztlich war jeder Wirtschaftszweig mit mindestens einem interviewten Unternehmen vertreten, bis auf die Wirtschaftszweige „Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch Private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt“ und „Exterritoriale Organisationen und Körperschaften“, die von vornherein ausgeklammert wurden. Teilgenommen haben vor allem Unternehmen aus dem „Verarbeitenden Gewerbe“ (u. a. Metall-, Automobil- und Pharmaindustrie) mit knapp 20 Prozent, gefolgt von „Verkehr und Lagerei“ (insbesondere Logistikunternehmen) mit 12,5 Prozent und „Handel“ (insbesondere Lebensmittel) mit knapp 12 Prozent. Teilnehmende, die dem Wirtschaftszweig „Information und Kommunikation“ (9,7 %) zugeordnet werden können, sind überwiegend in Unternehmen mit Schwerpunkt „Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie“ tätig. Ein großer Teil der befragten Unternehmen lässt sich dem Dienstleistungs-

sektor zuordnen, so waren z. B. die Wirtschaftszweige „Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ mit 9 Prozent und „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ (u. a. Unternehmens- und Steuerberatung sowie Forschung auf verschiedensten Gebieten) mit 7,6 Prozent vertreten.

Von den befragten Unternehmen befindet sich der Unternehmenssitz zum größten Teil in Berlin (35,9 %), Brandenburg (26,9 %) und Nordrhein-Westfalen (11,7 %). Eine komplette Übersicht bietet Abbildung 2.

Die Interviews wurden zu ca. 30 Prozent mit der Geschäftsführung durchgeführt. Etwa 18 Prozent der Befragten leiten einen Standort oder eine Abteilung. Mitarbeitende mit Führungskompetenz machten etwas weniger als 19 Prozent aller Befragten aus. Unter den knapp 22 Prozent Mitarbeitenden ohne Führungskompetenz befanden sich u. a. Personen in der Position der Beratung (16,7 %), der Sachbearbeitung, Koordination und Assistenz (jeweils 13,3 %) sowie Mitarbeitende im Außendienst (10,0 %). Eine Übersicht dazu liefert Abbildung 3

Die Tätigkeiten der Befragten sind so divers wie ihre Unternehmen. Eine aussagekräftige Auswertung war nicht möglich.

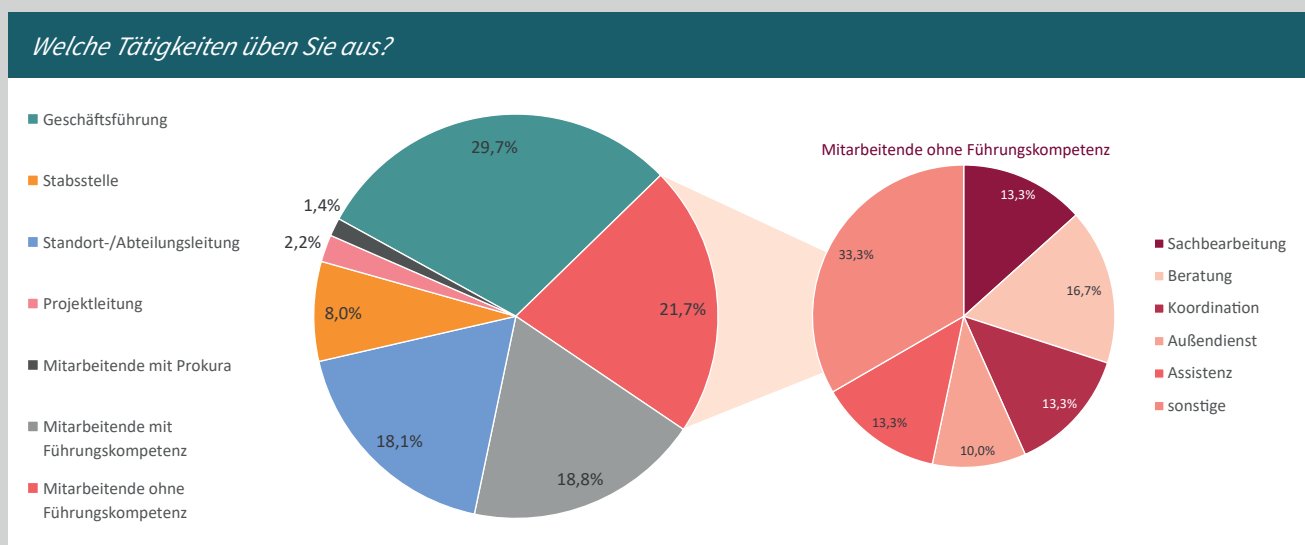


Abbildung 3: Position der Teilnehmenden im Unternehmen

Wird in Ihrem Unternehmen offen über betriebliche Pandemieplanung kommuniziert?

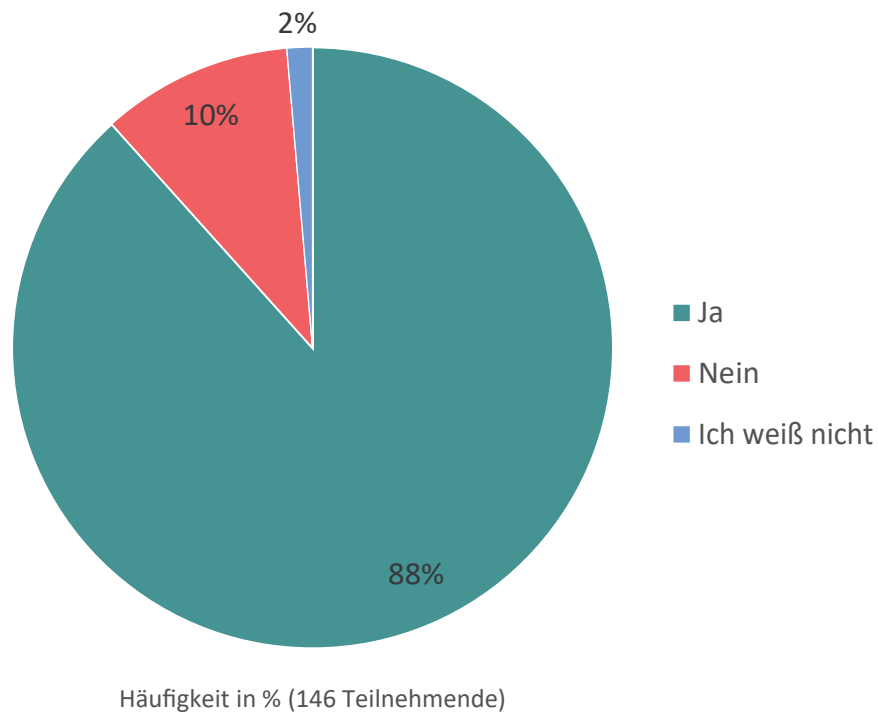


Abbildung 4: Offene Kommunikation über betriebliche Pandemieplanung

In welcher Form wird über betriebliche Pandemieplanung kommuniziert?

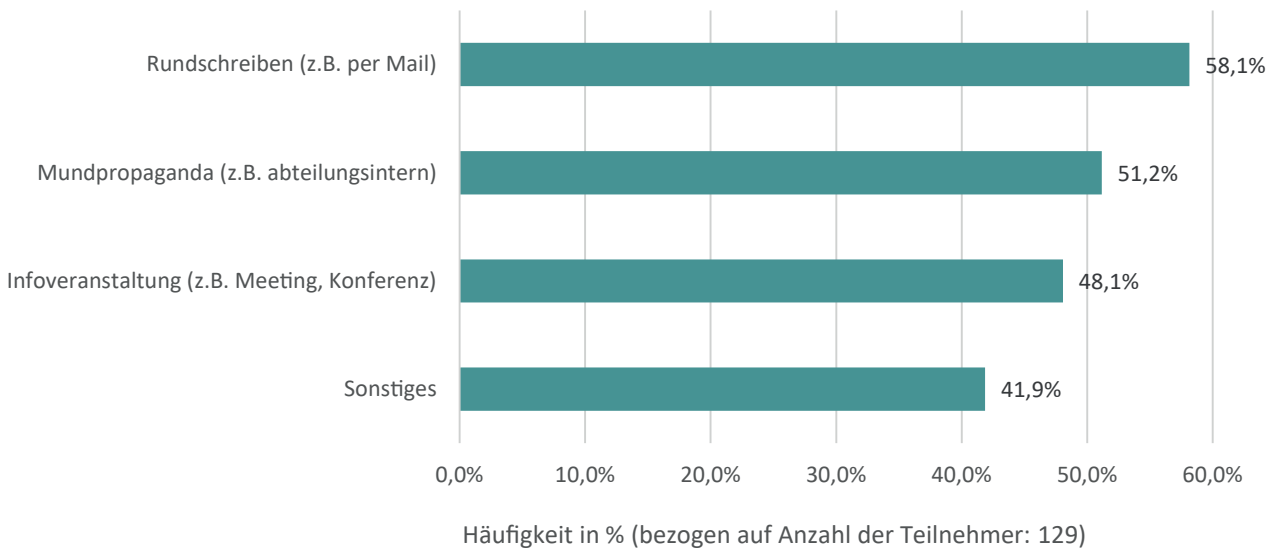


Abbildung 5: Kommunikationsformen zur betrieblichen Pandemieplanung

## 4.2 Kommunikation

### 4.2.1 Interne Kommunikation

Bei fast 90 Prozent der befragten Unternehmen wird eine offene Kommunikation über betriebliche Pandemieplanung gepflegt (siehe Abbildung 4). Bei einigen bestand diese Notwendigkeit aufgrund der vielen Kundenkontakte. Meist wurden alle Mitarbeitenden der unterschiedlichen Ebenen einbezogen.

Fast 60 Prozent der Unternehmen kommunizierten bzgl. der Pandemieplanung über Rundschreiben z. B. via E-Mail. Knapp über 50 Prozent der Unternehmen gaben Informationen hierzu aber auch mündlich weiter. Ca. 48 Prozent der Unternehmen informierten in Meetings und Konferenzen. Von den knapp 42 Prozent der Unternehmen, die über sonstige Kanäle kommunizierten, gaben 18 Prozent an, das Intranet und etwa 15 Prozent Aushänge zu nutzen. Eine Übersicht gibt die Abbildung 5 wieder.

Der Abbildung 6 ist zu entnehmen, dass etwas weniger als ein Drittel der Befragten sich bereits zu Pandemiebeginn mit der Pandemieplanung beschäftigt hat. Der Großteil (ca. 45 %) der befragten Unternehmen hat sich spätestens mit der ersten Welle im Frühjahr 2020 mit der Thematik auseinandergesetzt. Bisher gar nicht thematisch mit der Pandemie befassten sich lediglich knapp über 1 Prozent der befragten Unternehmen. Die wenigen Unternehmen (10 %), die sich bereits vor der COVID-19-Pandemie dem Thema angenommen haben, führen als Zeitpunkt u. a. „Vogel- und Schweinegrippe“ sowie das „Unternehmensbestehen“ an. Das Szenario Pandemie wird z. B. im Rahmen der Notfallplanung betrachtet. Ein kleiner Teil der Befragten (ca. 8 %) konnte keine Angaben machen, da diese entweder später ins Unternehmen eingetreten sind oder das Unternehmen selbst erst wenige Monate besteht. Im Bereich „Lebensmittelherstellung“ wurde bereits das Thema bei der Gebäudeplanung berücksichtigt, indem getrennte Bereiche und Einzelbüros geplant wurden.

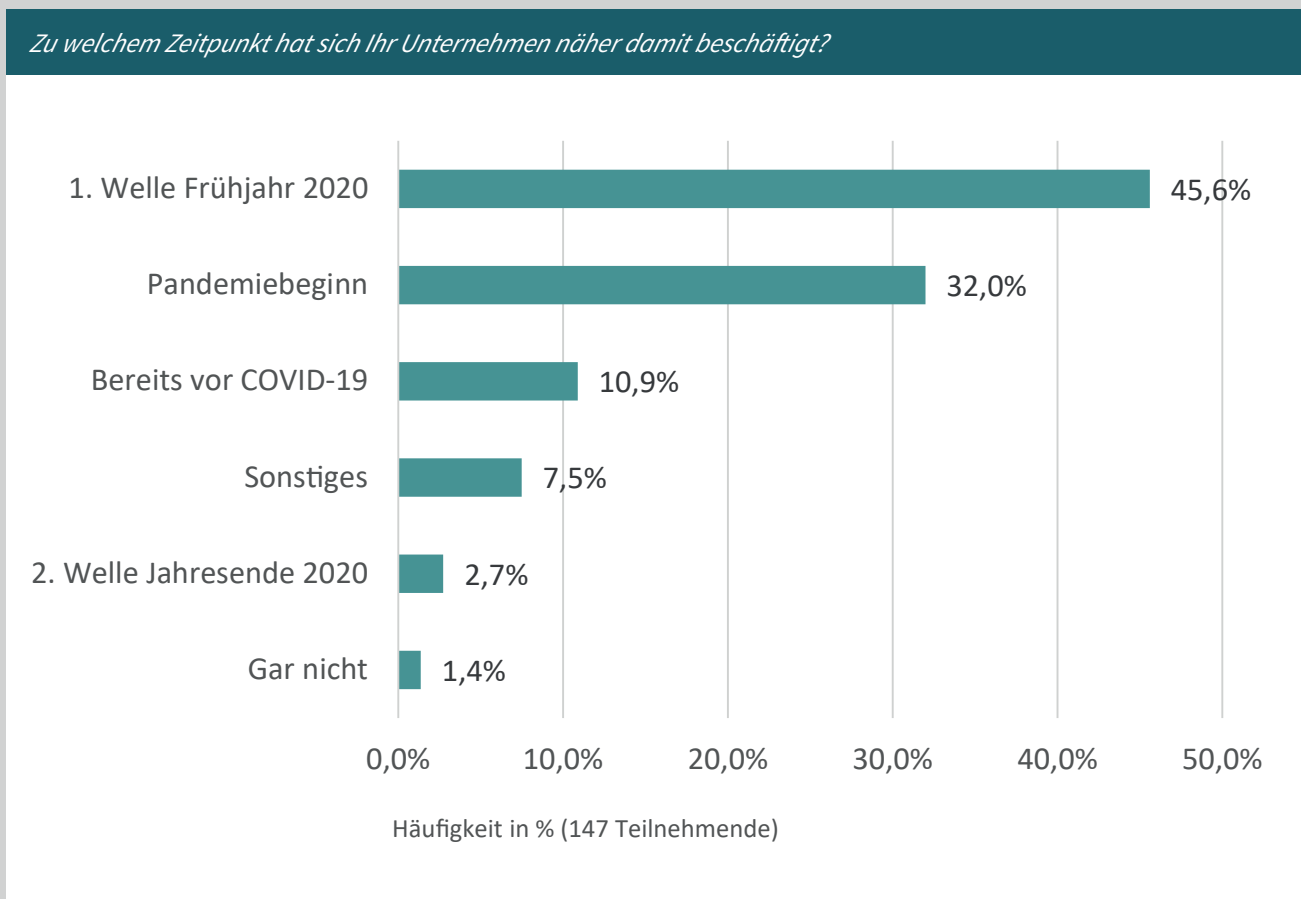


Abbildung 6: Zeitpunkt der Beschäftigung mit Pandemieplanung

Wie hat sich Ihr Unternehmen bezüglich der Pandemie informiert? Auf welche Quellen wurde zurückgegriffen?

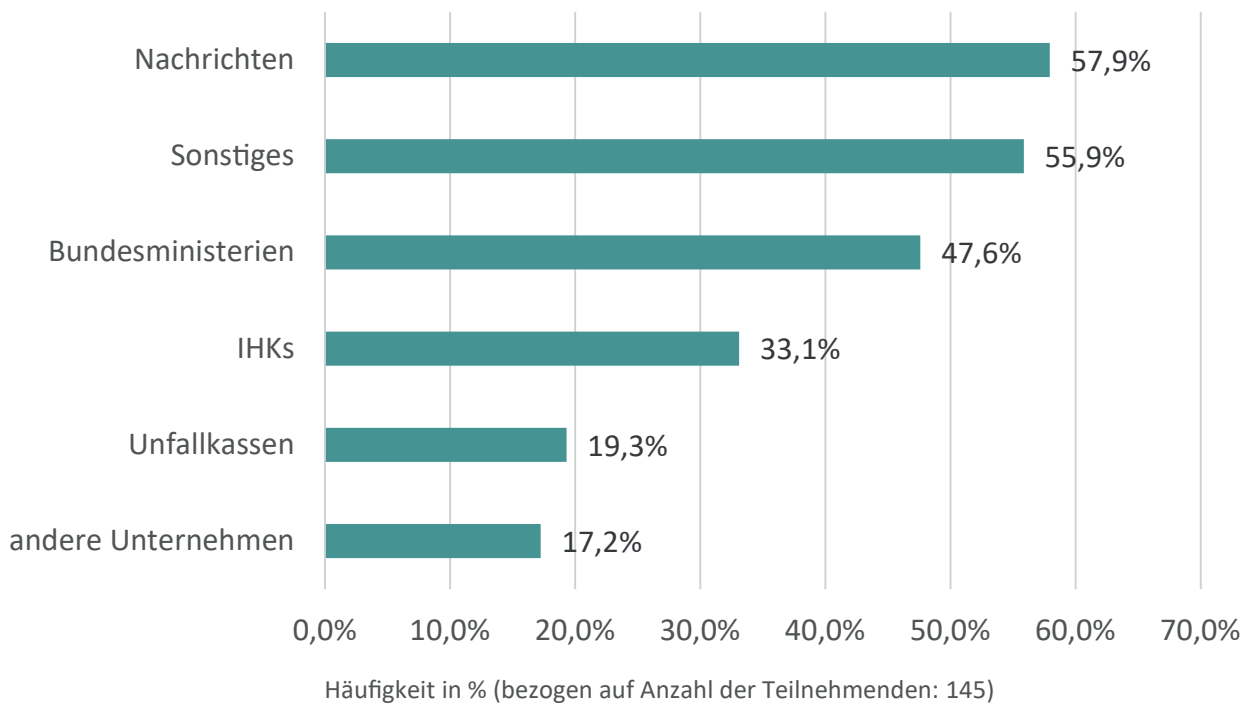


Abbildung 7: Informationsquellen

Waren die Quellen für Sie zufriedenstellend oder wünschen Sie sich z. B. mehr geordnete/einheitliche Informationen?

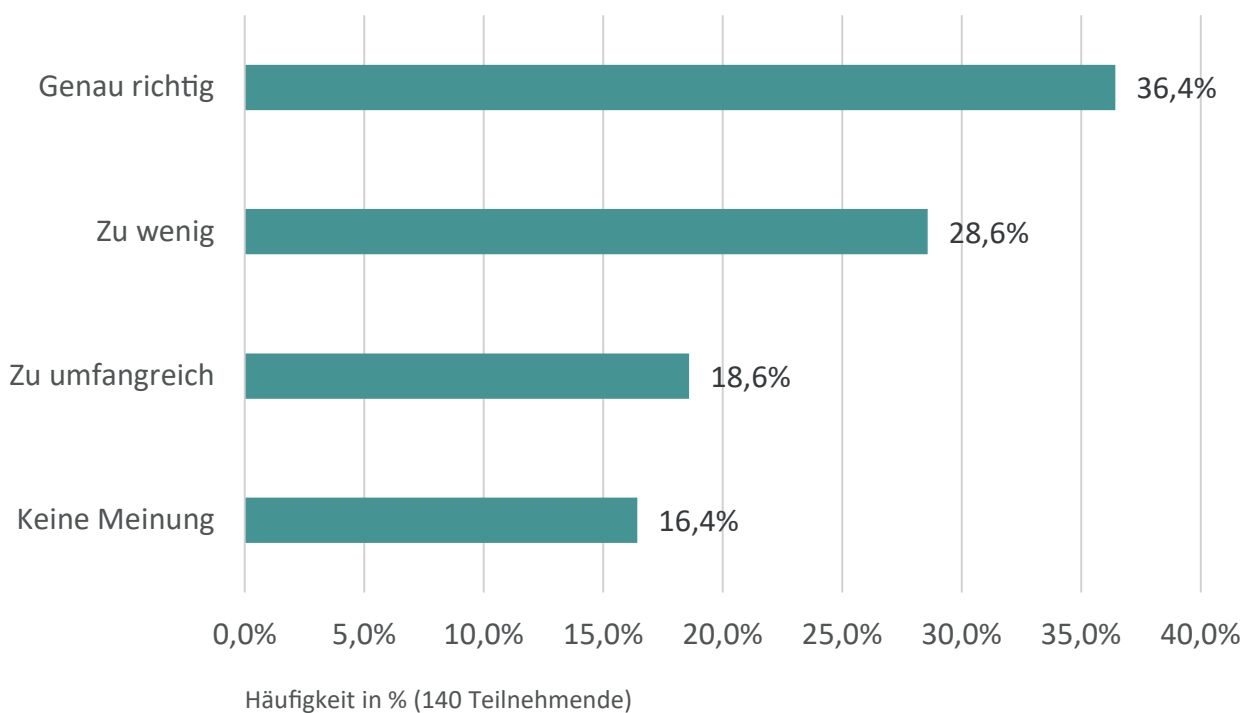


Abbildung 8: Beurteilung von Informationsquellen



## 4.2.2 Externe Kommunikationsquellen

Eine Übersicht zu den extern genutzten Informationsquellen ist in Abbildung 7 dargestellt. Am häufigsten wurden Nachrichten (ca. 58 %) als Informationsquelle genutzt. Diese wurden über verschiedenste Kanäle wie Fernsehen, Presse, Internet sowie Podcasts offizieller Medien konsumiert. Dicht gefolgt von den Bundesministerien wie Gesundheits- und Innenministerien (ca. 48 %). Etwa ein Drittel der Befragten bezogen ihre Informationen von den Industrie- und Handelskammern (IHK). Dies geschah insbesondere über Newsletter. Das Thema „finanzielle Unterstützung“ war den betroffenen Unternehmen dabei besonders wichtig. Die Unfallkassen und Berufsgenossenschaften wurden ebenfalls als Informationsquelle genutzt (20 %). Nur knapp 17 Prozent orientierten sich an anderen Unternehmen wie Kooperationspartner, Tochtergesellschaften und Lieferanten oder direkt über den Branchenverband.

Letztlich können die genutzten Informationsquellen als sehr divers beschrieben werden. Neben offiziellen Stellen wie Länderministerien, Gesundheitsämter, Robert-Koch-Institut (RKI) oder WHO, tauschten sich Unternehmen in Verbänden und Netzwerken miteinander aus. Direkt vor Ort steht betriebsärztliches Fachpersonal zu Verfügung. Bei finanziellen Fragen wenden sich Unternehmen u. a. an ihre Steuerberatung. Das Internet ist für viele Unternehmen der Kanal, über den die meisten Informationen beschafft werden.

Eine objektive qualitative Bewertung der über das Internet bezogenen Informationen ist an dieser Stelle nicht möglich. Die Informationsquellen wurden im Rahmen der Interviews jedoch subjektiv von den Unternehmen bewertet.

Das Urteil über Umfang und Qualität der übermittelten Informationen fiel sehr uneinheitlich aus (siehe Abbildung 8). Knapp 36 Prozent der Befragten empfanden die genutzten Quellen als angemessen. Zu wenige Informationen enthielten die Quellen nach Auffassung von etwas weniger als 30 Prozent der Befragten. Zu umfangreich werden die Quellen von ca. 20 Prozent der Befragten bewertet. 16 Prozent enthielten sich einer Bewertung.

Von den Interviewten gaben 131 nähere Gründe für die Bewertung der Quellen an (siehe Abbildung 9). An negativen Gründen werden die Eigenschaften „ungeordnet“ (ca. 40 %), „uneinheitlich“ (ca. 33 %), „widersprüchlich“ (ca. 31 %) sowie „oberflächlich“ (ca. 19 %) benannt. An positiven Attributen wurden „branchenspezifisch“ (ca. 24 %), „aktuell“ (ca. 23 %), „umfangreich“ (ca. 18 %) sowie „übersichtlich“ (ca. 16 %) aufgeführt. Etwa 38 Prozent gaben weitere Gründe an. Zu den meist genannten zählen die sehr unterschiedlichen Informationen und Regeln in verschiedenen Bundesländern, welche die weiteren Planungen erschwerten. Besonders die im Rahmen der Corona-Krise häufig geänderten Gesetze und Verordnungen sorgten bei den Unternehmen für eine herausfordernde Umsetzung. Die Informationen auf staatlichen Webseiten empfanden ein Teil der Befragten als unübersichtlich und inhaltlich durch bürokratische Formulierungen „im besten Amtsdeutsch“ oder medizinische Fachbegriffe als teilweise unverständlich. Zudem wurden die Webseiten nicht immer mit aktuellen Informationen gepflegt. Teilweise wurden die Informationen als zu umfangreich eingestuft, sodass Einordnungen z. B. in wichtig/unwichtig oder seriös/unseriös nur bedingt möglich waren.

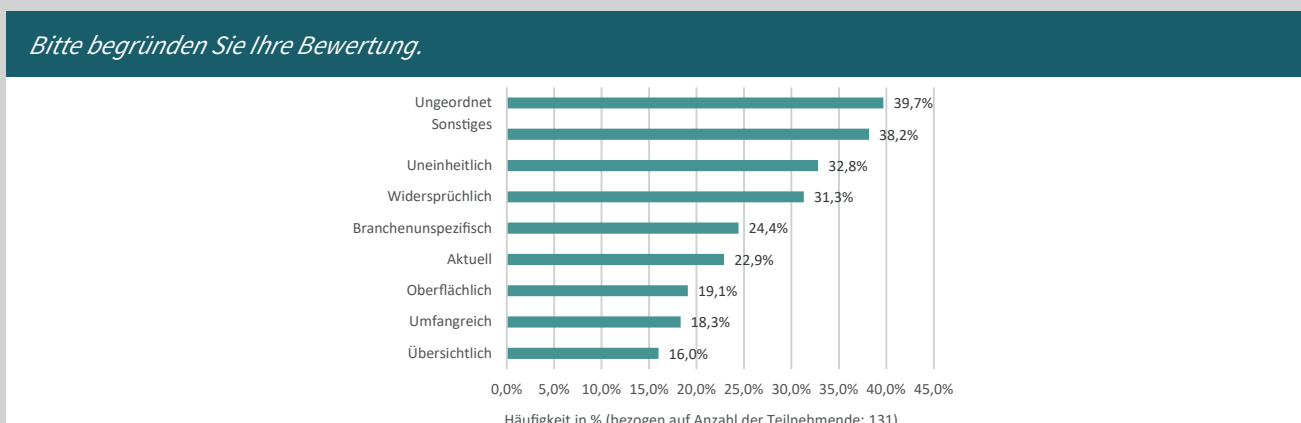


Abbildung 9: Begründung der Beurteilung von Informationsquellen

Wurde eigenständig ein betrieblicher Pandemieplan in Ihrem Unternehmen aufgesetzt?

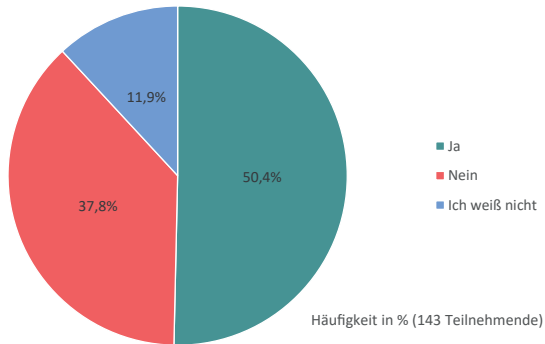


Abbildung 10: Eigenständige Aufsetzung eines betrieblichen Pandemieplans

Hat sich die betriebliche Pandemieplanung im Laufe der Corona-Krise verändert?

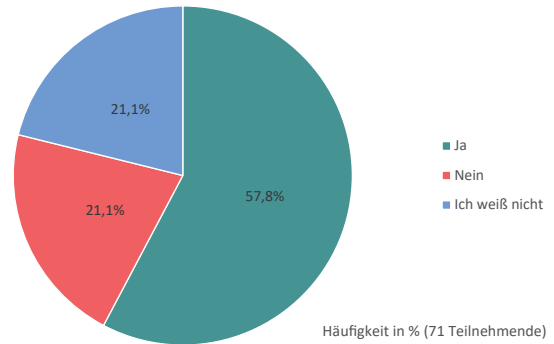


Abbildung 11: Veränderung der Pandemieplanung im Laufe der Corona-Krise

Haben Sie einen Krisenstab/ein Notfallmanagement, welches dafür zuständig war/ist?

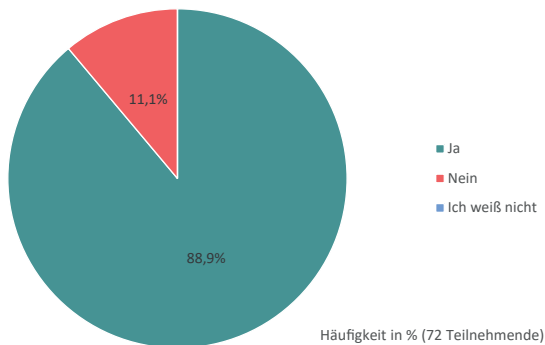


Abbildung 12: Krisenmanagement/Notfallmanagement

Hat Ihr Unternehmen seine Abläufe in der Pandemie verändert?

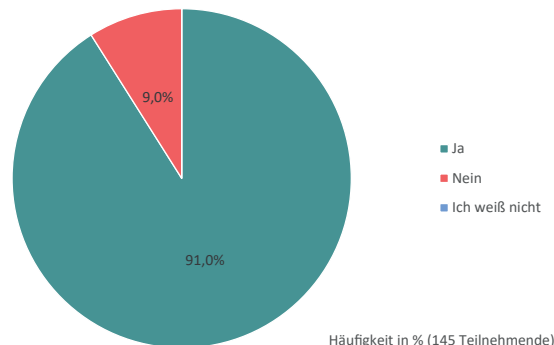


Abbildung 13: Änderung von Abläufen in der Pandemie

Waren diese Veränderung vorab geplant oder entstanden diese ad hoc aus der Notwendigkeit heraus?

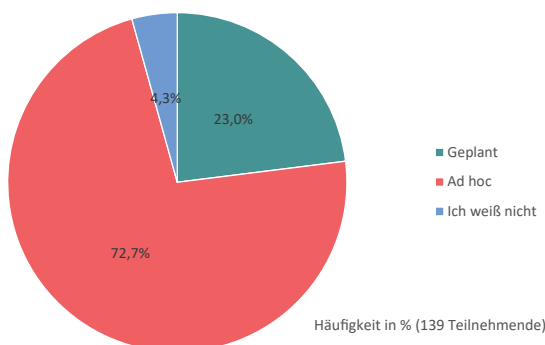


Abbildung 15: Planungsgrad der Veränderungen

### 4.3 Maßnahmen und Reaktionen während der Pandemie

#### 4.3.1 Pandemieplan

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen setzten eigenständig einen Pandemieplan auf, während 38 Prozent dies nicht taten (siehe Abbildung 10). Knapp 12 Prozent konnten dazu keine Angaben machen.

Die sich regelmäßig veränderten Verordnungen zum Infektionsschutz aufgrund einer veränderten Sachlage machten bei den meisten Unternehmen (58 %) auch Veränderungen in der Pandemieplanung im Zeitverlauf erforderlich (siehe Abbildung 11). Bei einem Unternehmen wurde nicht der Pandemieplan an sich geändert, sondern die neuen Erkenntnisse flossen als „Lesson Learned“ in die neue Version des aktuellen Plans ein.

#### 4.3.2 Notfallmanagement

Für die Bewältigung der Pandemie war bei dem Großteil der befragten Unternehmen (ca. 89 %) ein Krisenstab bzw. Notfallmanagement zuständig (siehe Abbildung 12). Die Aufstellung eines solchen Krisenstabs bzw. Notfallmanagements war so divers wie die Unternehmen selbst. So reichte die Stärke von einem zur Verfügung stehenden Ansprechpartner bis zu Konstellationen, bei denen jede relevante Organisationseinheit vertreten war. Häufig ist die Geschäftsführung als Entscheidungsträger Teil eines solchen Gremiums. In etlichen Unternehmen war durch das gesundheitsbedingte Thema eine für Arbeitsschutz verantwortliche Person ebenfalls Teil des Stabs.

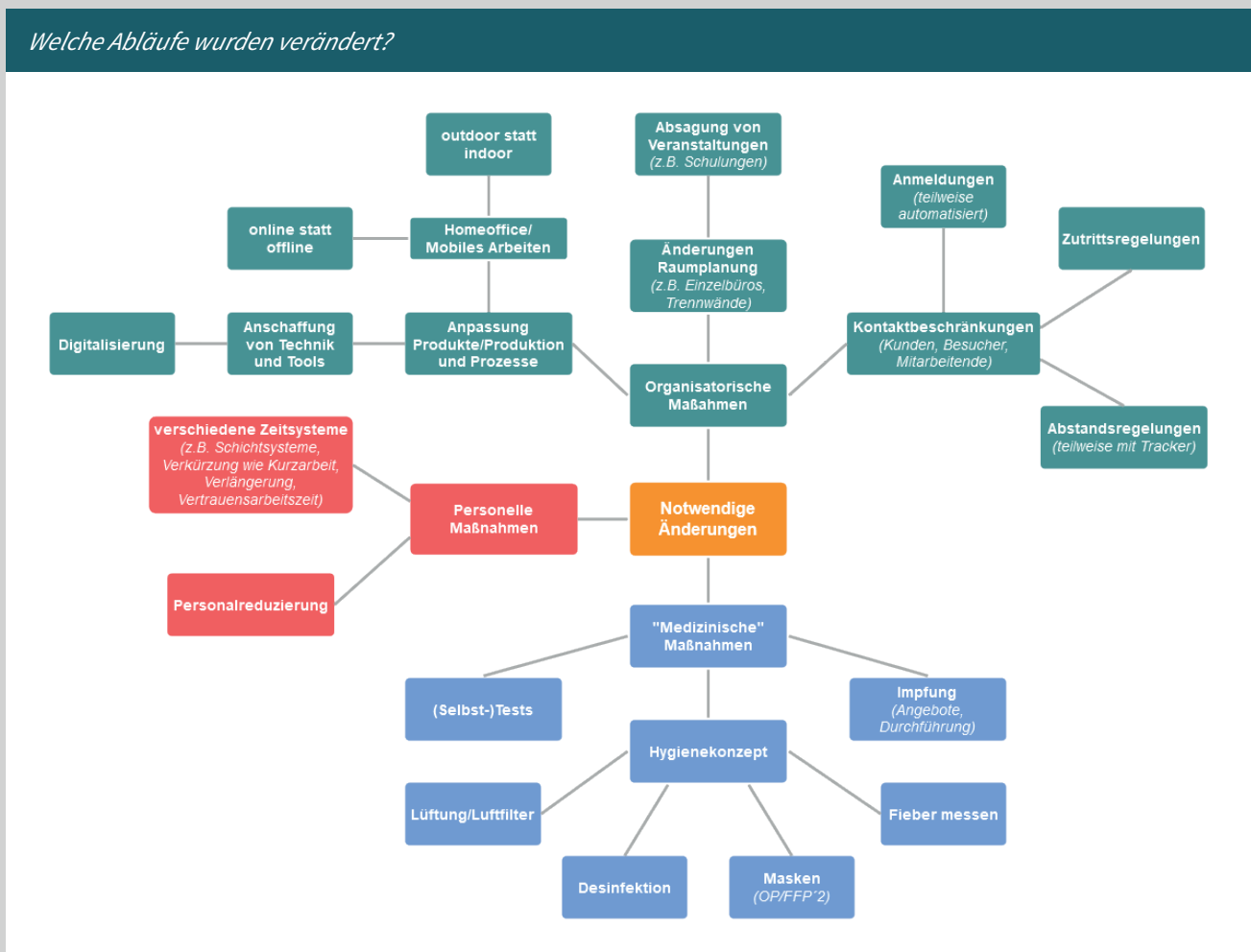


Abbildung 14: Erfolgte Anpassungen aufgrund von COVID-19

Welche Maßnahmen zur Pandemieeindämmung wurden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

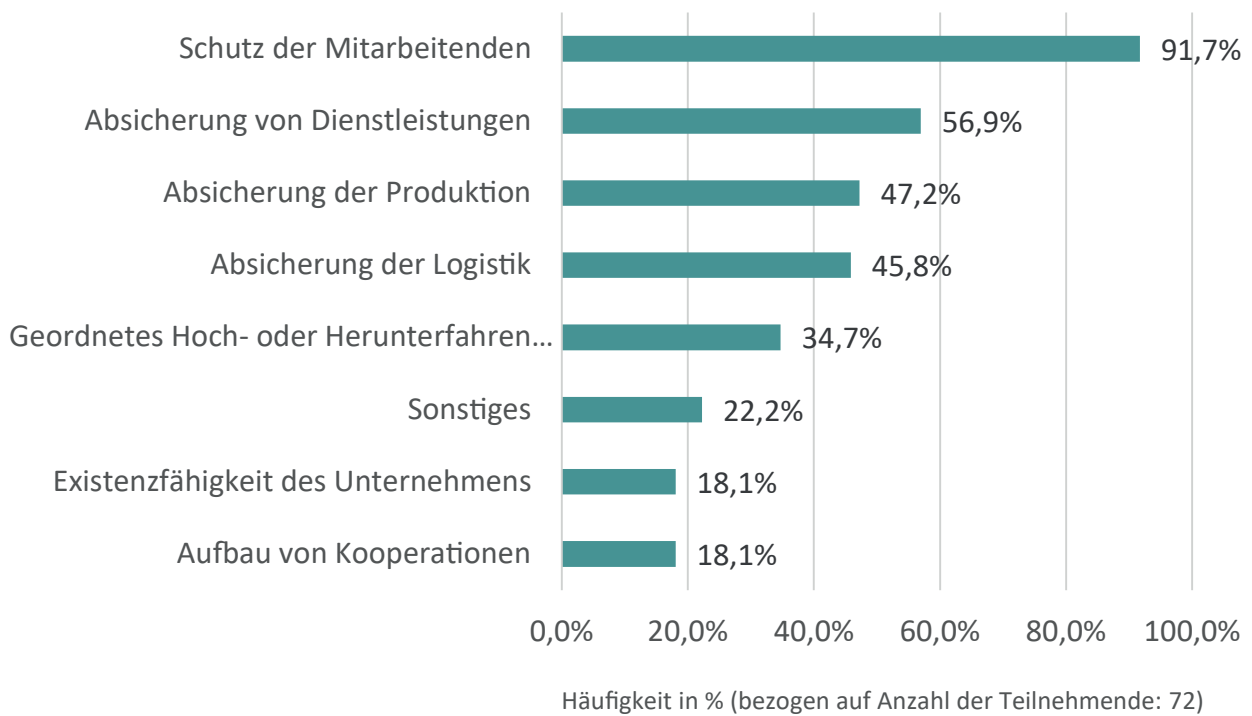


Abbildung 16: Umsetzung der Maßnahmen nach Bereichen

Vertiefung zu Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden.

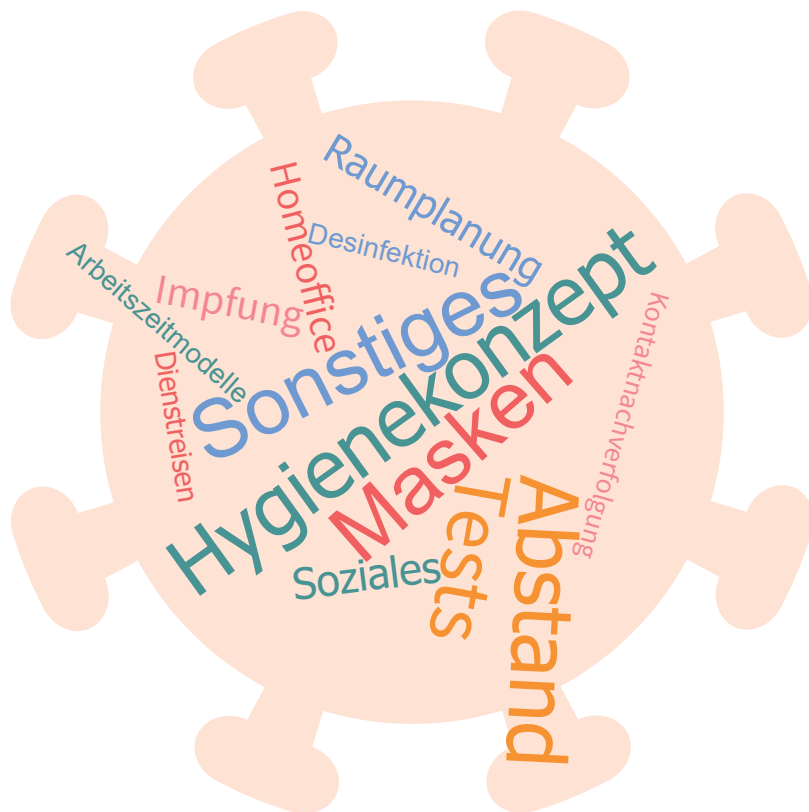


Abbildung 17: Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden (gewichtet)

### 4.3.3 Allgemeine Maßnahmen und Prozessanpassungen

Die Pandemie machte es für über 91 Prozent der Unternehmen notwendig, ihre Unternehmensabläufe anzupassen (siehe Abbildung 13). Lediglich für knapp 9 Prozent war dies nicht erforderlich. Es wurden etliche organisatorische und medizinische Maßnahmen ergriffen, die direkt oder indirekt Änderungen von Arbeitsabläufen erforderlich machten. Die organisatorischen Maßnahmen haben vor allem den Zweck, den Kontakt zwischen Mitarbeitenden untereinander sowie Kunden zu minimieren. Am häufigsten werden Homeoffice, Raumkonzepte und verschiedene Zeitsysteme als Maßnahmen genannt. Zu diesen Maßnahmen gehören aber auch Anpassungen der Arbeitsprozesse sowie Produkte und Dienstleistungen. Zu den medizinischen Maßnahmen, die genannt wurden, gehören Hygienekonzepte, (Selbst-)Tests, Impfungen bzw. Impfangebote, Desinfektion, Masken (OP/FFP2) und teilweise sogar Fiebermessen. Eine Auswahl von genannten Anpassungen ist der Abbildung 14 zu entnehmen.

Veränderungen wurden vor allem ad hoc vorgenommen (siehe Abbildung 15). Dies insbesondere dann, wenn sich Länderverordnungen zum Infektionsschutz änderten. Nur 23 Prozent der Unternehmen nahmen die Veränderungen geplant vor. In einigen Unternehmen wurde bereits im Vorfeld ein Homeoffice-Konzept erarbeitet und bereits etabliert bzw. konnte geregelt eingeführt werden (ca. 14 % der Nennungen). Digitalisierungsvorhaben wurden beschleunigt umgesetzt. In den meisten Fällen wurden Veränderungen sowohl vorab geplant als auch ad hoc angestoßen (ca. 32 % der Nennungen). Die restlichen 4 Prozent können dies nicht einschätzen.

In Abbildung 16 sind Maßnahmekategorien dargestellt, die zur Pandemieeindämmung in den befragten Unternehmen umgesetzt wurden. Primär wurden Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden umgesetzt (ca. 92 %). Dies wurde bereits deutlich bei der Frage zu denen Änderungen von Abläufen. Abbildung 17 zeigt die dazugehörige Wortwolke mit Gewichtung verschiedener genannter Begriffe. Unter den Begriff „Raumplanung“ fallen u. a. Blockierungen von Arbeitsplätzen, die Festlegung der maximalen Personenanzahl pro Raum, Plexiglasscheiben sowie Wegmarkierungen. Die angebotenen Tests wurden teilweise von eigenen geschulten Mitarbeitenden durchgeführt. Unter dem Oberbegriff „Impfung“ fallen sowohl Kampagnen und Angebote als auch das Impfen durch den Betriebsarzt bzw. die Betriebsärztin. Verzicht auf gemeinsame Gespräche oder Mahlzeiten sowie Händeschütteln sind unter „Soziales“ zusammengefasst.

Sekundär wurden Maßnahmen zur Absicherung von Dienstleistungen (ca. 57 %), der Produktion (ca. 47 %) sowie der Logistik (ca. 46 %) ergriffen. Im Dienstleistungsbereich stehen die Kunden im Mittelpunkt. In Branchen mit Beratungsschwerpunkt sind Unternehmen dazu übergegangen, ihre Kunden virtuell zu betreuen. Teilweise wur-

den Kundenaufträge deutlich flexibler geplant als sonst üblich, was jedoch auch mit höheren Kosten verbunden ist. Wenn auf Kontakte vor Ort nicht verzichtet werden konnte, richteten sich die Unternehmen nach den Hygienebestimmungen des Kunden bzw. Auftraggebers. Während in Wirtschaftszweigen wie der Gastronomie die Kurzarbeit eingeführt wurde, wurde im Gesundheitswesen, insbesondere im Pflegebereich, der Leasingpool für Personal ohne erkennbare Wirkung für die betroffenen Befragten erhöht.

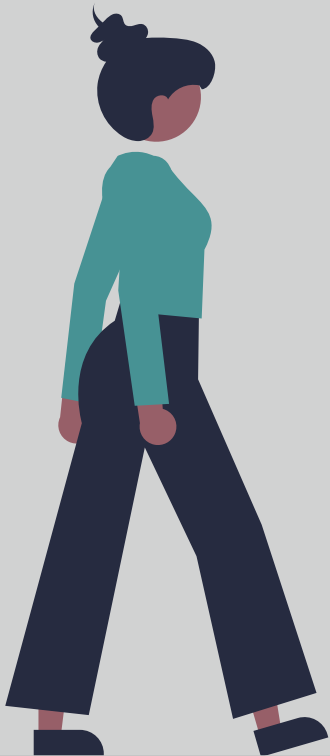
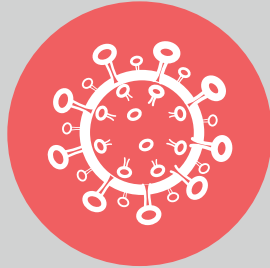
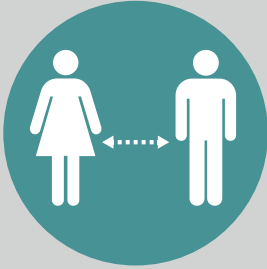
Um die Produktion abzusichern, wurde vor allem auf verschiedene Schichtsysteme gesetzt, die durch ein Hygienekonzept ergänzt wurden. Neben den üblichen Hygienemaßnahmen wie das Tragen von Masken und die Durchführung von Tests wurden zusätzlich Arbeitsgerätschaften regelmäßig desinfiziert. Darüber hinaus wurden Trennscheiben aus Plexiglas eingesetzt, wenn Abstände nicht gewährleistet werden konnten. Teilweise erhöhten Unternehmen ihre Lagerbestände und versuchten Lieferketten sicherzustellen. Maßnahmen mussten entsprechend der Corona-Arbeitsschutzverordnung umgesetzt werden.

Bei der Absicherung der Logistik sind die Belieferungen des Kunden bzw. Auftraggebers sowie die Anlieferung von Waren oder Rohstoffen ein Dreh- und Angelpunkt. Auch hierfür wurden teilweise Lagerbestände erhöht. Mit der Anlieferung von Waren oder Rohstoffen sind die Hygiene- und Reisebestimmungen des Zielortes zu beachten.

Ein geordnetes Hoch- oder Herunterfahren des Betriebes war in knapp 35 Prozent der Unternehmen erforderlich. Um dies zu gewährleisten, setzte ein Unternehmen auf einen Stufenplan. Dafür wurde z. B. die Möglichkeit des Homeoffice ausgeweitet, um die Anwesenheit vor Ort zu reduzieren, und Kurzarbeit eingeführt.

Ein kleiner Teil der Unternehmen baute auch Kooperationen auf (ca. 18 %). In diesem Zusammenhang galt es, sich untereinander abzustimmen, zu koordinieren, Erfahrungen miteinander auszutauschen und gemeinsame Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Ebenfalls 18 Prozent der Unternehmen mussten Maßnahmen zur Sicherung ihrer Existenzfähigkeit ergreifen. Die betroffenen Unternehmen versuchten Verkäufe online und/oder telefonisch abzuwickeln. In diesem Zusammenhang angebotene online Beratungen wurde jedoch nicht von den Kunden angenommen, sodass diese Maßnahmen in diesen Fällen erfolglos blieben.



## 4.4 Auswirkungen der Pandemie

### 4.4.1 Allgemeine Auswirkungen

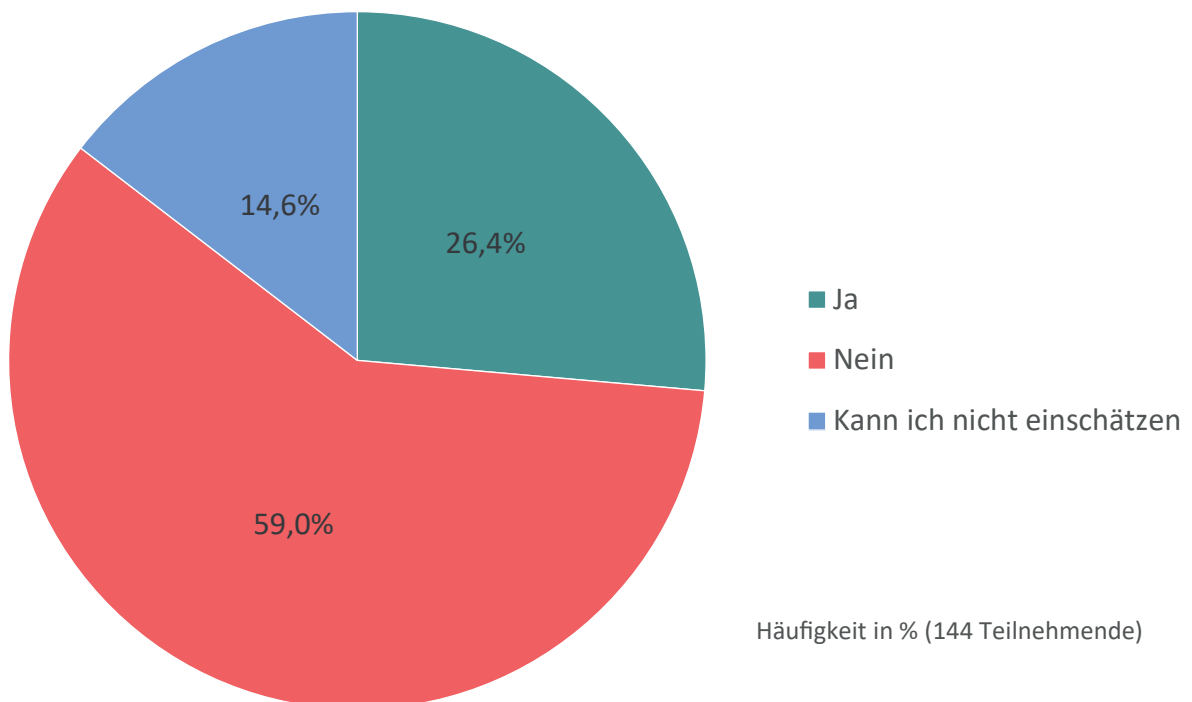
Ob Einbußen durch die Maßnahmen der Pandemie nach Einschätzung der Befragten hätte vermieden werden können, wenn ein strukturierter betrieblicher Pandemieplan vorher etabliert gewesen wäre, ist in Abbildung 18 dargestellt. Etwa 26 Prozent der Befragten würden dies bestätigen. Vor allem unter der Voraussetzung, dass verschiedene Szenarien auch in Bezug auf Kunden und Lieferanten durchdacht worden wären. Auch wenn mitunter bezweifelt wurde, ein Ereignis dieser Tragweite vorhersehen zu können. Etliche Unternehmen, die diese Einschätzung teilen, sehen vor allem die kürzere Reaktionszeit als Pluspunkt. Dennoch sind einigen Unternehmen weiterhin die Probleme mit Zulieferern und dem Erhalt neuer Aufträge bewusst.

„Leute halten sich gern an Pläne.“

„Strukturierte Pläne wären definitiv hilfreich gewesen.“

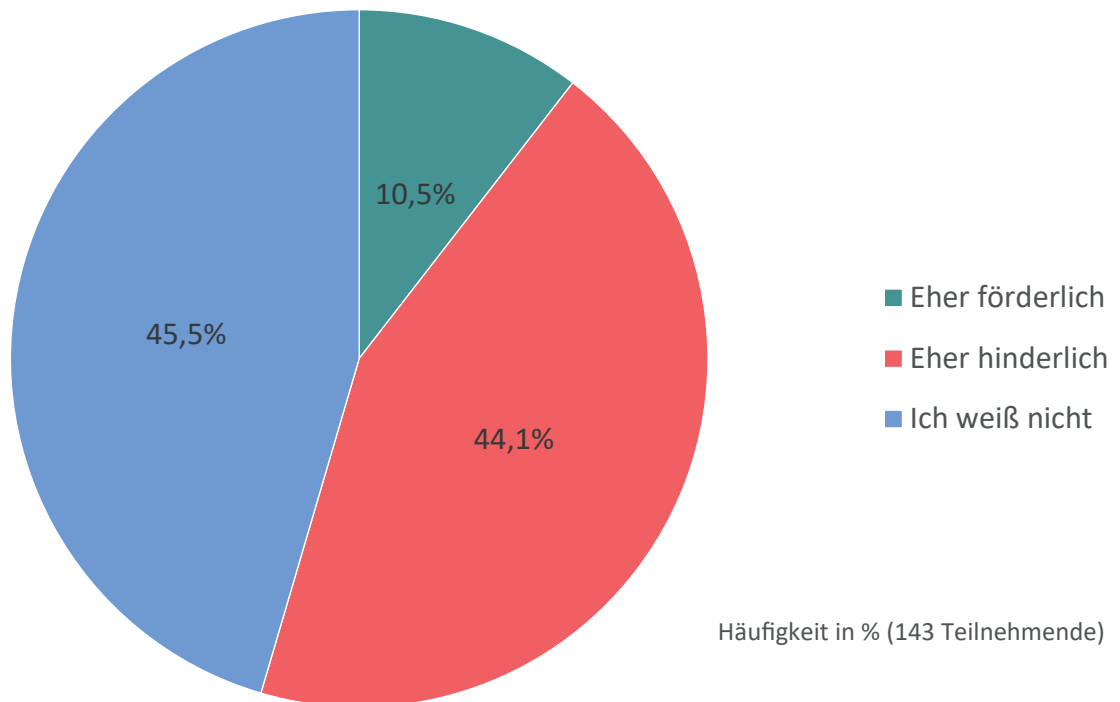
Für ca. 59 Prozent hätte eine Pandemieplanung keine erlittenen Einbußen vermieden. Dies hat unterschiedliche Gründe. Einige der befragten Unternehmen, insbesondere IT-Dienstleister und Pharmaindustrie, haben regelrecht von der Pandemie profitiert, oder zumindest durch den Wegfall von Dienstreisen und Spesen Einsparungen gehabt. Für andere Unternehmen änderte die Pandemie nichts in Bezug auf Umsatz und/oder Gewinn. Dennoch gab es auch Unternehmen, die den gleichen Umsatz generierten und gleichzeitig mit höheren Ausgaben aufgrund der Maßnahmen konfrontiert waren. Ein Teil der Unternehmen hatte bereits einen Pandemieplan und wusste nicht, wie Einbußen hätten vermieden werden können. So waren z. B. die vorgegebenen Maßnahmen, die Abhängigkeit zu Lieferanten oder der Auftragsrückgang zu massiv und das jeweilige Lagebild zu schnellen Veränderungen unterlegen, als dass sich ein Verlust durch einen Pandemieplan hätte vermeiden lassen.

*Sind Sie der Meinung, dass Ihr Unternehmen Einbußen durch die Pandemie hätte vermeiden können, wenn ein strukturierter betrieblicher Pandemieplan vorher etabliert gewesen wäre?*



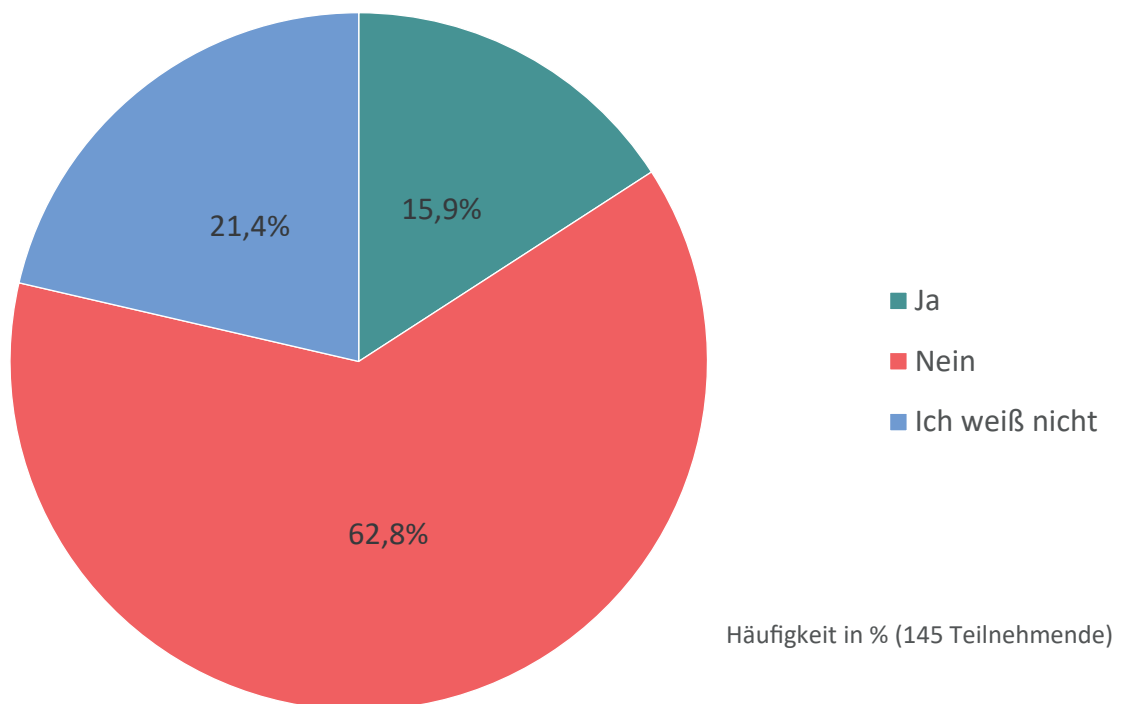
**Abbildung 18:** Verhinderung von Einbußen durch einen betrieblichen Pandemieplan

*Ist das Thema „Datenschutz“ bei Ihren Reaktionen auf die Pandemie (z. B. Kontakttrückverfolgung) eher förderlich oder hinderlich für Ihr Unternehmen gewesen?*



**Abbildung 19:** Datenschutz vs. Maßnahmen in der Pandemie

*Sind durch Maßnahmen gegen die Pandemie datenschutzrechtliche Probleme auf Ihr Unternehmen zugekommen?*



**Abbildung 20:** Datenschutzrechtliche Probleme durch Pandemie-Maßnahmen



#### 4.4.2 Auswirkungen auf den Datenschutz

Für etwa 44 Prozent der befragten Unternehmen war das Thema „Datenschutz“ eher hinderlich bei der Einführung von Maßnahmen wie z. B. bei der Kontaktrückverfolgung. Nur unwesentlich mehr (45 %) können dies nicht einschätzen. Eher förderlich schätzten ca. 10 Prozent das Thema „Datenschutz“ in Bezug auf die Maßnahmen ein. In Abbildung 19 wird dies anschaulich dargestellt.

Abbildung 20 zeigt eine prozentuale Verteilung der befragten Unternehmen, bei denen datenschutzrechtliche Probleme durch Maßnahmen gegen die Pandemie aufgetreten sind. Bei knapp 16 Prozent der befragten Unternehmen war dies der Fall. Ca. 63 Prozent gaben an, mit keinerlei datenschutzrechtlichen Problemen konfrontiert gewesen zu sein. 21 Prozent konnten dazu keine Angaben machen.

Insbesondere bei der Kontaktnachverfolgung berichteten die befragten Unternehmen von datenschutzrechtlichen Problemen. Problematisch sind vor allem Listen, die jede Person einsehen kann, die sich einträgt. Eine nicht vorhandene Trennung zwischen Mitarbeitenden und Kunden ist besonders heikel. Die Nutzung einzelner Kontaktblätter wiederum stellt die Mitarbeitenden vor die Herausforderung, die „Zettelwirtschaft“ zu organisieren, sicher aufzubewahren und nach verstrichener Frist normgerecht zu entsorgen. Darüber hinaus gibt es durchaus begründete Bedenken bei der einen oder anderen digitalen Lösung.

Auch das Abfragen des Gesundheitsstatus von Mitarbeitenden und Kunden, insbesondere von Test- und Impfstatus, wird teilweise als datenschutzrechtliche Herausforderung betrachtet.

Das Modell „Homeoffice“ eröffnet ein weiteres datenschutzrechtliches Problemfeld. Beispielsweise konnten Mitarbeitenden teilweise keine Arbeitsgeräte wie Notebooks oder Mobiltelefone gestellt werden. Auch wenn in vielen Unternehmen Datenschutz eine wichtige Rolle spielt, so ist oft dennoch nicht allen Beteiligten die Bandbreite des Themas bewusst, z. B. die Notwendigkeit, VPN für eine verschlüsselte Datenübertragung zu nutzen.

Für etliche der genannten Beispiele führen die Interviewten Lösungen an. So sollte der/die Datenschutzbeauftragte frühzeitig in Änderungen von Prozessen, in denen personenbezogene Daten verarbeitet werden, einbezogen werden. Sollte ein kleines Unternehmen keine/n eigenen Datenschutzbeauftragte/n beschäftigen, ist eine externe Beratung zu empfehlen. Es sollte klare Datenschutzrichtlinien existieren, die allen Mitarbeitenden zu kommunizieren sind. Ergänzend dazu sollten regelmäßig Schulungen stattfinden.

Die Betroffenen sind über die Art und Weise der Datenverarbeitung zielgruppengerecht aufzuklären und deren schriftliche Einwilligung einzuholen. Statt für alle einseh-

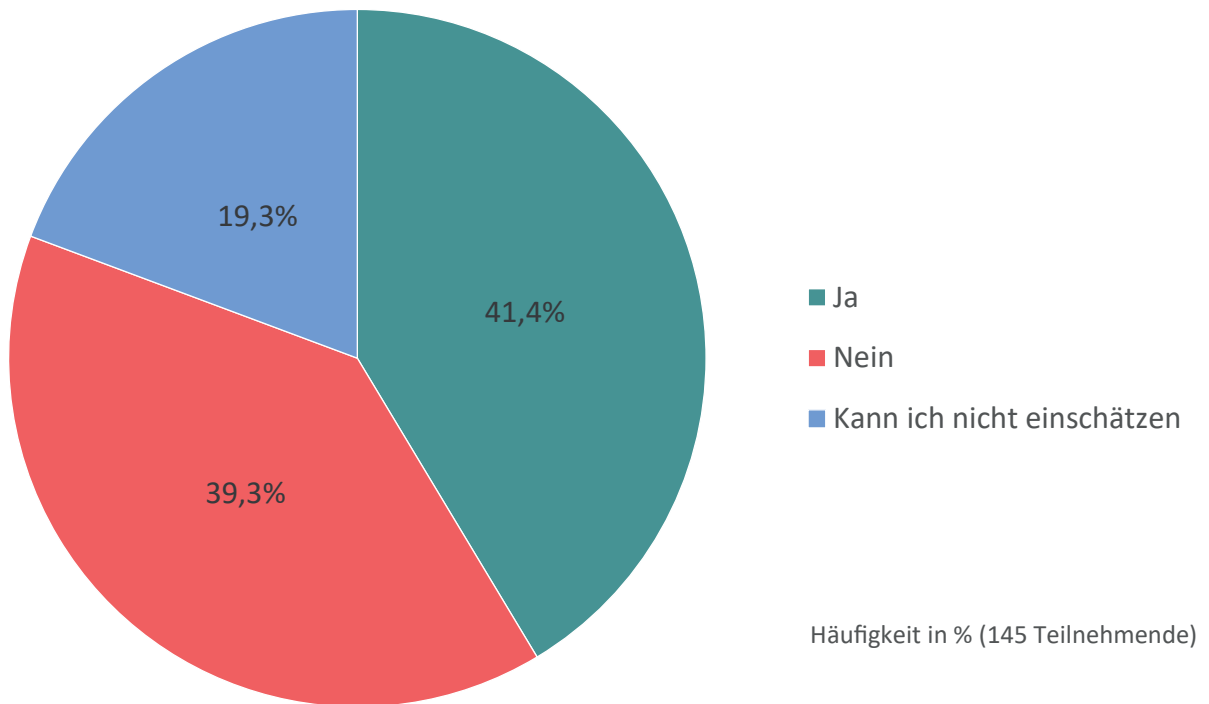
bare Listen sollten lediglich vorgedruckte Einzelblätter für die Kontaktverfolgung genutzt werden. Es sollten nach dem Prinzip der Datensparsamkeit nur unbedingt notwendige Daten erfasst werden. Im Falle von Mitarbeiterlisten könnte dies z. B. die Personalnummer ohne weitere Angaben sein. Sollte nicht auf Listen verzichtet werden können, sollten Mitarbeitende sowie Kunden, Lieferanten oder Gäste getrennte Listen ausfüllen. Zusätzlich eignen sich Verschiebeschablonen, damit die Daten der vorherigen Person nicht eingesehen werden können. Die Reduzierung von Kontakten verringert gleichzeitig den Aufwand der Kontaktnachverfolgung.

Darüber hinaus müssen die Daten sicher aufbewahrt und fristgerecht vernichtet werden. Im Homeoffice sollten möglichst keine Dokumente gedruckt oder aufbewahrt werden. Lässt sich das nicht vermeiden, sollten zu vernichtende Dokumente beim nächsten Büroaufenthalt direkt geschreddert oder in dafür vorgesehenen Datentonnen entsorgt werden. Darüber hinaus sind auch elektronische Daten nach der Aufbewahrungsfrist restlos zu löschen.

Für das Arbeiten im Homeoffice sollten unbedingt entsprechende Arbeitsgeräte von dem jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Die private Nutzung eines Notebooks oder anderen Arbeitsgeräten sollte nach Möglichkeit ausgeschlossen werden. Die Administratoren müssen die Geräte so einstellen, dass die für Arbeit erforderliche Software die jeweiligen Patches und Updates zeitnah erhält, sodass keine ungewollten Sicherheitslücken entstehen. Sollte dies nicht zentral möglich sein, müssen die Mitarbeitenden dahingehend geschult und angehalten werden, dies selbst durchzuführen. Werden bestimmte Dienste an Dritte ausgelagert, bei denen personenbezogene Daten verarbeitet werden sollen, muss ein entsprechender Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung aufgesetzt werden.

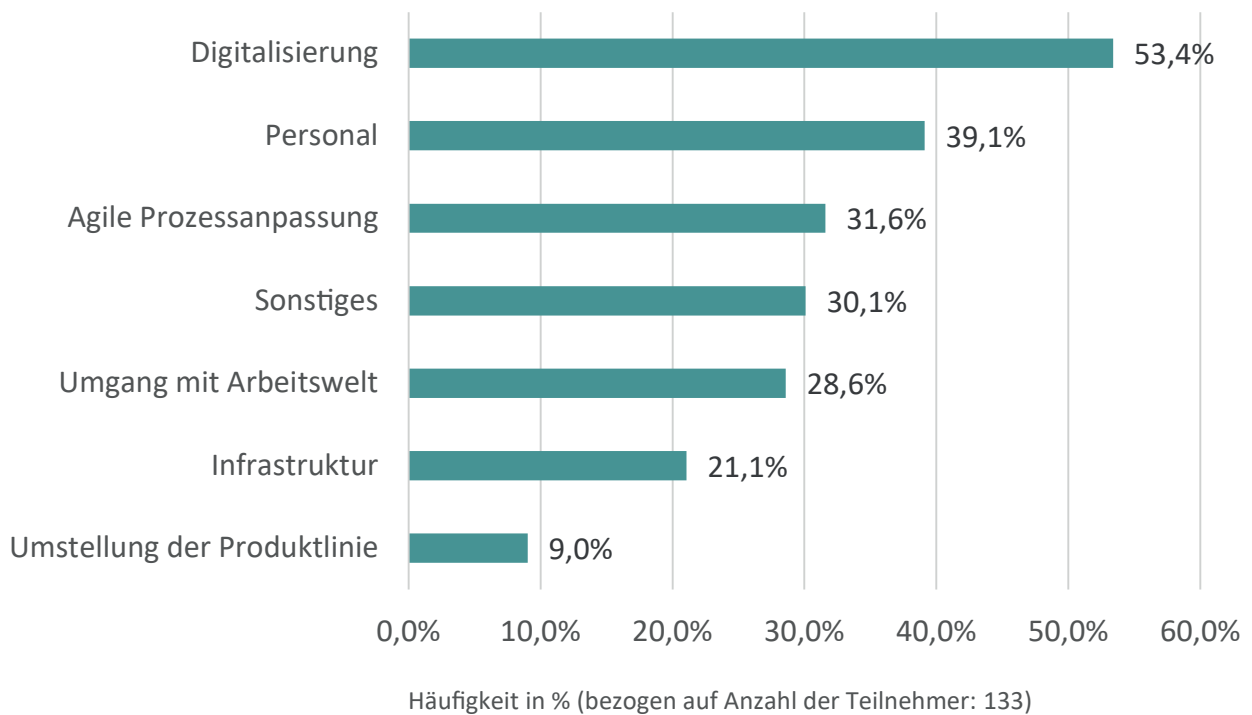
Diese Lösungsansätze zeigen deutlich, dass das Thema „Datenschutz“ für die meisten Unternehmen essentiell ist, insbesondere beim Kundenkontakt.

*Glauben Sie, dass das Bewusstsein durch eine Präsenz und Kommunikation eines betrieblichen Pandemieplans in Ihrem Unternehmen bei Mitarbeitenden stärker ausgeprägt wäre?*



**Abbildung 21:** Stärker ausgeprägtes Bewusstsein der Mitarbeiter durch Pandemieplan

*Welche Verbesserungspotenziale in Bezug auf die betriebliche Pandemieplanung sehen Sie in Ihrem Unternehmen?*



**Abbildung 22:** Verbesserungspotenziale betrieblicher Pandemieplanung

## 4.5 Verbesserungspotenziale

Ob und inwieweit die Präsenz und die Kommunikation eines betrieblichen Pandemieplans das Bewusstsein der Mitarbeitenden in einem Unternehmen stärker ausprägen würde, schätzen die Befragten sehr unterschiedlich ein (siehe Abbildung 21). Etwa 19 Prozent äußerten hierzu keine Einschätzungen.

Knapp 42 Prozent gehen davon aus, dass das Bewusstsein der Mitarbeitenden bei einem Vorhandensein und entsprechender Etablierung eines betrieblichen Pandemieplans stärker ausgeprägt wäre. Diese Einschätzung teilen vor allem diejenigen Unternehmen, die bereits einen Pandemieplan etabliert haben. Nach Einschätzungen einiger befragter Unternehmen bedarf es eines Plans, der eine gewisse Flexibilität zulässt und sich je nach aktueller Situation anpassen lässt. Damit wäre es möglich, eine bessere Strategie zu entwickeln und für einen geordneten Ablauf aller Prozesse zu sorgen. Ein Plan könnte auch dabei helfen, innere Widerstände bei den Mitarbeitenden abzubauen. Des Weiteren kann Zeit bei der Aufklärung im Ernstfall gespart werden.

„Maßnahmen wirken nur nachhaltig, wenn diese nachvollziehbar kommuniziert wurden.“

„Konsequenz, Information, Akzeptanz“

Etwas weniger Unternehmen (39 %) glauben nicht, dass es einen solchen Unterschied geben würde. Dies liegt zum einen daran, dass diese Unternehmen bereits einen Pandemieplan haben, diesen bereits transparent kommunizieren und/oder das Bewusstsein zur Pandemie bereits vorhanden ist. Zum anderen bewertet diese Gruppe der Unternehmen, dass die Einstellungen der Mitarbeitenden sehr divers sind und/oder ein Pandemieplan vorher nicht zur Kenntnis genommen wird und sehr Szenario abhängig ist. Des Weiteren sind laut dieser Unternehmen die Mitarbeitenden am besten durch Besprechungen und direkte Ansprachen zu erreichen.

In welchen Bereichen die Befragten Verbesserungspotenziale erkennen ist in Abbildung 22 dargestellt und wird im Folgenden näher ausgeführt.

Besonders wird im Digitalisierungsbereich ein Verbesserungspotenzial gesehen (53 %). Darunter fallen Verbesserungen der technischen Ausstattung, insbesondere beim Homeoffice, die Beschleunigung der Digitalisierung bestimmter Prozesse z. B. im Lager, die Umstellung auf Online-Veranstaltungen und Schulungen sowie die Beschaffung datenschutzkonformer Software. Eine digitale Kommunikation muss sicher erfolgen, z. B. über Virtual

Private Networks (VPN). Auch die Einführung digitaler Unterschriften bedarf eines Sicherheitskonzeptes.

39 Prozent der befragten Unternehmen sehen Verbesserungspotenziale in der Personalarbeit. Dazu gehören nach Meinung der Befragten z. B. Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen zu den Themen „Hygiene und Pandemie“, aber auch in Bezug auf Prozessänderung wie beispielsweise Online-Verkauf. Der Personalsatz muss je nach Branche neu überdacht werden. In Bereichen mit einem Mehrbedarf an Personal könnte ein Personalleasingpool Abhilfe schaffen. Im Bereich des Gesundheitswesens sollte der Personalschlüssel generell gehoben werden und Leasingkräfte nur im Notfall eingesetzt werden, um einen permanenten Personalwechsel zu vermeiden. Es bedarf Homeoffice-Regelungen, die auch eine entsprechende Ausstattung beinhaltet. Um negative Auswirkungen des „Social Distancing“ zu vermeiden, sollte regelmäßig Kontakt zum Team gehalten und ggf. Teambuilding-Maßnahmen erwogen werden. Eine organisierte Kinderbetreuung könnte die Ausfallquote von Personal senken.

Eine Weiterentwicklung sehen die Befragten auch im Bereich der agilen Prozessanpassung (32 %). Verschiedene Szenarien mit dazugehörigen Lösungen könnten ein Ansatz sein, damit Prozesse in Pandemiezeiten auch in Abhängigkeit von sich ändernden Verordnungen besser angepasst werden können. Generell bedarf es der permanenten Optimierung.

Ebenso verbesserungswürdig sind die folgenden Aspekte im Umgang mit der Arbeitswelt. Online Schulungen und Beratungen sollten zukünftig professionalisiert werden. Des Weiteren wird gefordert, Arbeitszeitmodelle flexibler zu gestalten, insbesondere in der Pflege. Kommunikation wird auch mit fortschreitender Digitalisierung elementar für Unternehmen bleiben.

Potenziale sehen ein Teil der Unternehmen in der Infrastruktur. In Bezug auf die soziale Infrastruktur bedarf es, wie bereits erwähnt, einer besseren Kinderbetreuung. Die Potenziale bei der technischen Infrastruktur liegen in der ausreichenden Bereitstellung der notwendigen Hard- und Software sowie deren Absicherung.

Bei der Umstellung der Produktlinie sehen lediglich 9 Prozent Verbesserungspotenziale. Hier sehen die befragten Unternehmen vor allem die bedarfsgerechte Anpassung. Für den Absatz ihrer Waren setzen bestimmte Branchen auf den Online-Handel.

Ansonsten fallen während der Interviews immer wieder die Schlüsselworte „Kommunikation“ und „Reaktion“. Die Mitarbeitenden sollten beispielsweise auf einem Informationsstand sein, Unternehmen könnten sich besser miteinander vernetzen und auch die Kommunikation mit den Behörden könnte verbessert werden. Die Etablierung einer Gefahrenfrüherkennung könnte dazu beitragen, dass Unternehmen schneller reagieren könnten.

Welche Art von Schulungen/Sensibilisierungsmaßnahmen haben Sie bereits durchlaufen bzw. kennen Sie bereits, nicht nur auf Pandemie bezogen?

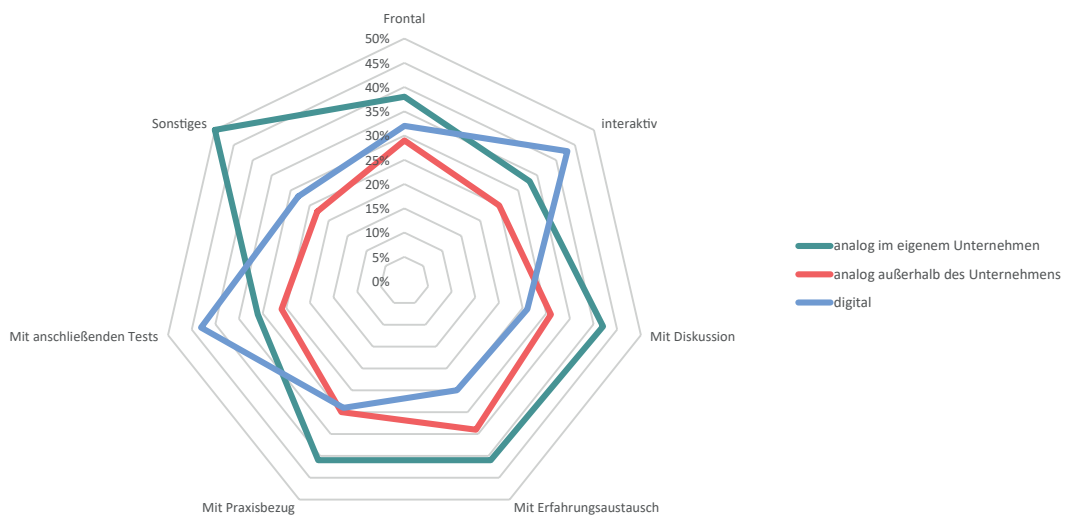


Abbildung 23: Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen

In welchen Bereichen fanden Schulungen / Weiterbildungen statt?

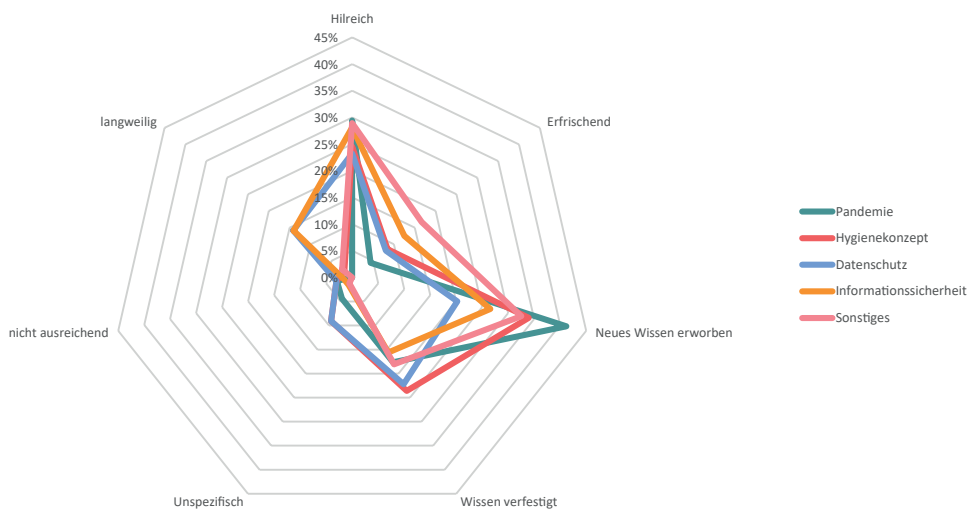


Abbildung 24: Bereiche der Schulungen/Weiterbildungen

Was hat Ihnen daran besonders gefallen bzw. nicht gefallen?

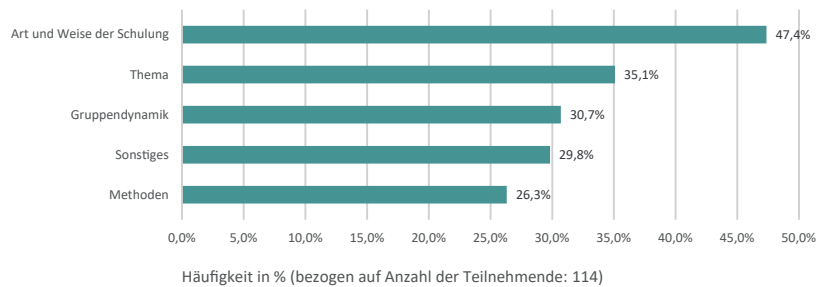


Abbildung 25: Aspekte in Schulungen und Weiterbildungen

## 4.6 Schulungs- und Sensibilisierungsbedarf

### 4.6.1 Allgemeine Erfahrungen mit Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen

In Abbildung 23 sind die verschiedensten Ausprägungen analoger und digitaler Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen dargestellt, welche die Teilnehmenden unabhängig vom Thema bereits in ihrem bisherigen Berufsleben durchlaufen haben.

Die Befragten haben überwiegend analoge Schulungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen durchlaufen, gefolgt von den digitalen und den externen Schulungen.

Die Inhouse-Schulungen fanden zu mehr als einem Drittel frontal statt. Etwas weniger als ein Drittel der Teilnehmenden hat bereits durchlaufende Schulungsmaßnahmen als interaktiv eingestuft. Diskussionen, Erfahrungsaustausch und Praxisbezug waren zu knapp 40 Prozent Teil dieser Maßnahmen. Tests waren in dieser Art der Veranstaltung nur etwa bei 30 Prozent der Teilnehmenden die Regel.

Bei der nächsten Frage wurde näher auf spezifische Themen von Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen eingegangen und wie die Teilnehmenden diese für sich einordneten (siehe Abbildung 24).

Bei Schulungen in allen möglichen Bereichen erwarben Teilnehmende vor allem neues Wissen und konnten teilweise ihr bereits vorhandenes Wissen verfestigen. Sie empfanden diese als hilfreich. Insbesondere bei den Themen Datenschutz und Informationssicherheit empfanden ein Teil der Teilnehmenden die Schulungen als langweilig. Kaum eine der Schulungen wurde als nicht ausreichend oder unspezifisch empfunden.

Bei Informationssicherheitsschulungen wurden vor allem die Themen „Phishing und Passwortsicherheit“ behandelt. Oft geben diese Schulungen aber auch einen groben Überblick zu der Thematik. Die interviewten Personen, die in diesem Bereich arbeiten, haben dagegen an speziellen Schulungen zu Standards wie der ISO 27001 und dem BSI IT-Grundschutz teilgenommen.

Unter den sonstigen genannten Themen fallen vor allem fachliche Schulungen. Dazu gehören auch Schulungen zur verwendeten Software. Vereinzelt wurden Schulungen zum Arbeits- und Brandschutz sowie Erste-Hilfe-Kurse erwähnt.

Abbildung 25 zeigt, welche Aspekte besonders entscheidend für das Gelingen einer Schulungsmaßnahme sind. Besonders im Gedächtnis bleiben bei Schulungen und Weiterbildungen die Art und Weise der Durchführung (47,4 %). Besonders positiv wird bewertet, wenn eine Schulung möglichst praxisnah mit vielen Beispielen und spezifischen Lösungen gestaltet wird und sich Teilnehmende nach dem Prinzip „learning by doing“ ausprobieren können. Dabei spielt die Haptik eine wichtige

Rolle. Die Moderation nimmt bei der Durchführung eine Schlüsselfunktion ein. So kann ein Thema auch sehr trocken und langweilig vermittelt, nicht anspruchsvoll oder tiefgehend genug behandelt werden. Wird eine Schulung nicht zielgruppengerecht ausgerichtet, kann der Mehrwert für die Teilnehmenden gleich null sein.

Aber auch das Thema entscheidet darüber, ob Teilnehmende eine Schulung gefällt (35 %). Aktualität und Praxisrelevanz sind hierbei entscheidend. Eine Befragung der Mitarbeitenden kann dabei helfen, den Bedarf für bestimmte Schulungsthemen zu ermitteln. Unabhängig von der letztendlichen Methodenwahl muss das Thema im Mittelpunkt stehen. Der zu vermittelnde Inhalt darf jedoch nicht losgelöst vom Kontext betrachtet werden.

„content is king, but context rules“

—  
„Der Inhalt ist König, aber der Kontext regiert“

Die Gruppendynamik (31 %) kann ebenfalls über Erfolg oder Misserfolg einer solchen Veranstaltung entscheiden, ebenso wie die eingesetzten Methoden (26 %). Eine gute Gruppendynamik ermöglicht z. B. einen konstruktiven Austausch untereinander sowie das Erarbeiten gemeinsamer Lösungen. Auch wenn digitale Tools bereits viel ermöglichen, „kann nur vor Ort eine Gruppendynamik entstehen, die das Lernen fördert“. Die klassische Frontalschulung wird nur vereinzelt bevorzugt. Sie ist sehr dozentenabhängig und bietet wenig Raum für Interaktion. Viele Befragte bevorzugen sowohl in analogen als auch in digitalen Schulungen Vielseitigkeit und Abwechslung. Dies kann z. B. durch Videoclips, Brainstorming, Übungen in Gruppen sowie offenen Diskussionen erreicht werden. Durch ein Quiz oder Test kann das Erlernte selbst überprüft werden.

Folgende Aspekte seien darüber hinaus erwähnt:

Das jeweilige Thema sollte kurz und knapp, aber dennoch möglichst komplett beleuchtet werden. Der Dozent oder die Dozentin müssen die entsprechende Expertise mitbringen und den Schwierigkeitsgrad an die jeweilige Zielgruppe anpassen können. Digitale Formate sind in Zeiten der Pandemie gegenüber analogen Formaten deutlich im Vorteil. Sie ermöglichen vor allem Kontaktaktreduzierungen. Zusätzlich sind sie besonders bei einer großen Anzahl an Teilnehmenden deutlich einfacher zu organisieren und erfordern keine Dienstreisen. Somit können erhebliche Kosten- und Zeiteinsparungen erzielt werden.

Kennen Sie erlebnisorientierte Lernszenarien (interaktive Methode verbunden mit dem Berufsalltag) als Schulungsmethode?

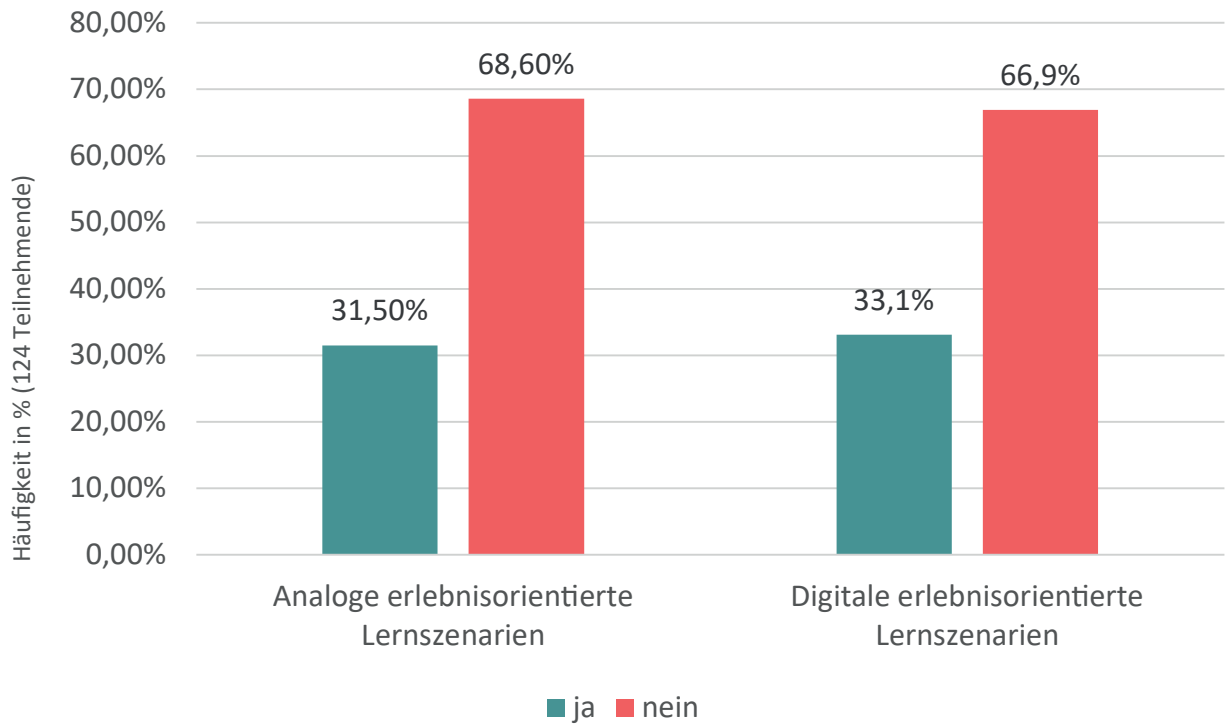


Abbildung 26: Bekanntheitsgrad von erlebnisorientierten Lernszenarien als Schulungsmethode

Was finden Sie besonders ansprechend daran?

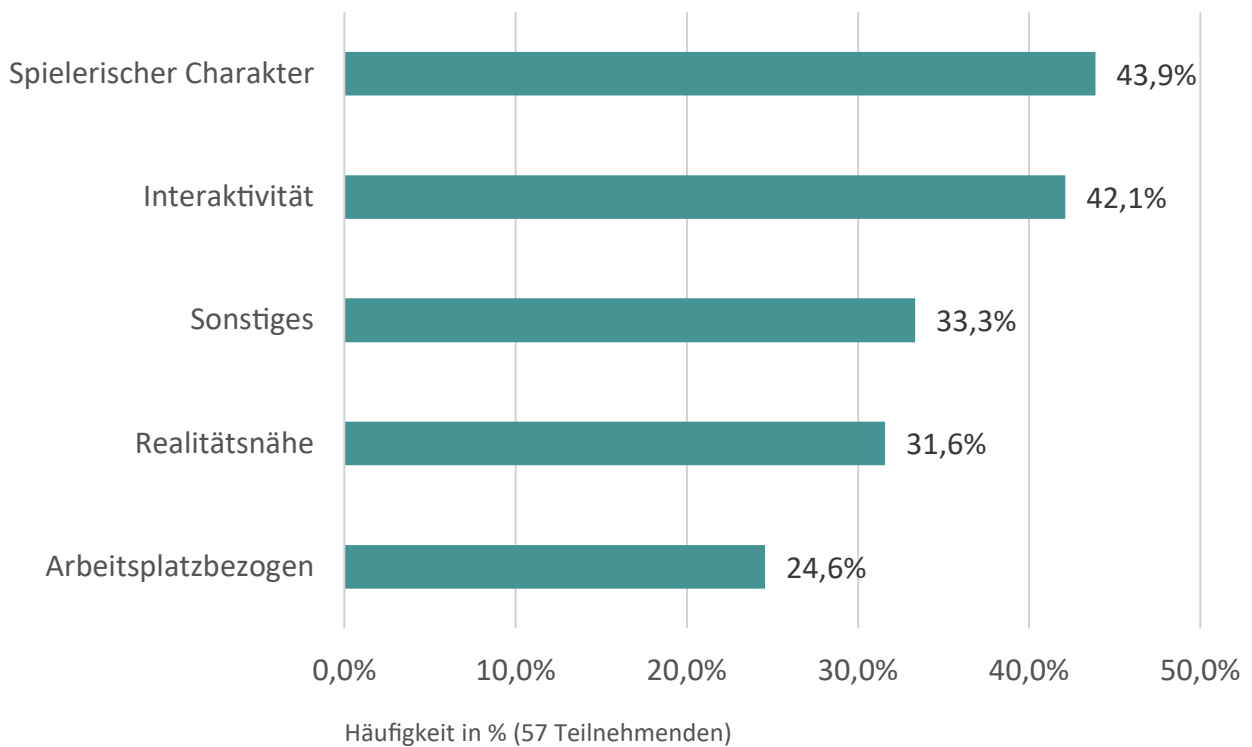


Abbildung 27: Attraktivität erlebnisorientierter Lernszenarien

#### 4.6.2 Analoge und digitale erlebnisorientierte Lernszenarien als Schulungsmethode

In Abbildung 26 ist der Bekanntheitsgrad von analogen und digitalen erlebnisorientierten Lernszenarien als Schulungsmethode dargestellt.

Analoge erlebnisorientierte Lernszenarien sind weniger als einem Drittel der Befragten bekannt. Besonders bekannt sind „Planspiele“ und „Business Games“, wobei dies von den Interviewten nicht weiter ausgeführt wurde. Rollenspiele kommen insbesondere in Bereichen mit viel zwischenmenschlicher Interaktion zum Einsatz, z. B. in der Führung, im Verkauf sowie in der Pflege. Auch digitale Lernszenarien sind nur einem Drittel der Befragten bekannt. Dazu gehören u. a. Formate wie Rollenspiele, Planspiele, Quiz und Simulationen.

Bei den Befragten, die bereits Berührungspunkte mit erlebnisorientierten Lernszenarien hatten, fanden knapp 44 Prozent den spielerischen Charakter, 42 Prozent die Interaktivität, ca. 32 Prozent die Realitätsnähe und ein Viertel die Arbeitsbezogenheit als besonders ansprechend (siehe Abbildung 27).

Einen besonderen Vorteil sehen die Befragten in der Abwechslung zu anderen Schulungsmethoden, der Möglichkeit aus Fehlern zu lernen, in kürzester Zeit viel Wissen vermittelt zu bekommen und dieses Wissen reflektieren zu können. Es gibt aber auch durchaus Befragte, die solche Methoden als „lächerlich“, „anspruchlos“ oder „umständlich empfinden“.

#### 4.6.3 Optimale Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen

Abbildung 28 gibt eine Übersicht der von Interviewten präferierten Ausprägungen von analogen und digitalen Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen. Allgemein lässt sich feststellen, dass Inhouse-Schulungen von den meisten Teilnehmenden anstelle von Schulungen außerhalb des Unternehmens bevorzugt werden. Ansonsten lässt sich keine klare Präferenz zwischen analogen und digitalen Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen erkennen. Das mag auch an den jeweiligen Vor- und Nachteilen liegen, die die Schulungsformen mit sich bringen. Finden Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen statt, bevorzugen fast die Hälfte, dass diese frontal durchgeführt werden, während sich dies bei externen Veranstaltungen weniger als 20 Prozent wünschen würden. Bei digitalen Formaten ist das klassische Frontalformat bei fast 35 Prozent eine optimale Schulungsform, wobei diese bei 40 Prozent gerne interaktiv sein darf. Das interaktive Element darf bei vielen Teilnehmenden auch nicht bei Schulungsveranstaltungen im eigenen Unternehmen fehlen (37 %). Diskussionen, Erfahrungsaustausch und der Praxisbezug sind den Teilnehmenden allgemein wichtig. Tests werden vorwiegend in digitalen Formaten akzeptiert, insbesondere als Selbstkontrolle.

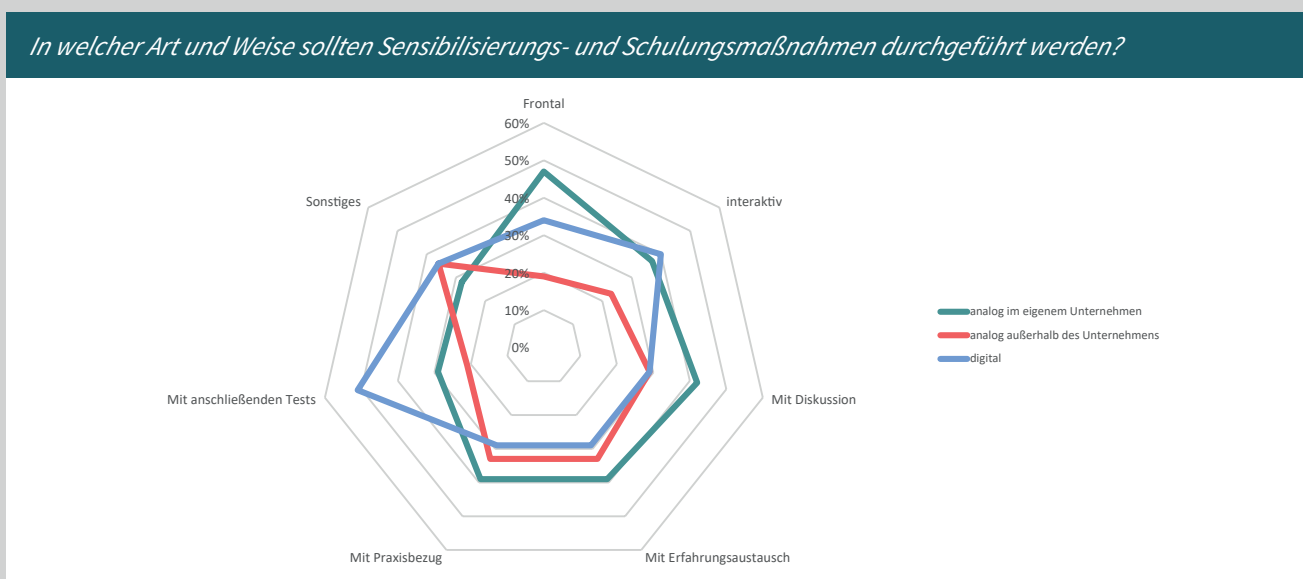


Abbildung 28: Optimale Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen





# 5 Fazit

In der vorgestellten Umfrage wurden 151 Interviews mit Führungskräften und Entscheidungsträgern sowie anderen Mitarbeitenden durchgeführt und im vorausgehenden Kapitel analysiert. Im folgenden Abschnitt soll die Essenz der Ergebnisse erfasst und ihre Bedeutung für die zukünftige Pandemieplanung diskutiert werden.

Obwohl mit Ausnahme von Schleswig-Holstein und Bremen alle Bundesländer unter den Unternehmenssitzen der Teilnehmenden vertreten waren, ist der Großteil im Raum Berlin/Brandenburg angesiedelt. Dieser Umstand könnte Einfluss auf die Aussagekraft spezifischer Fragekomplexe (wie z. B. Informationsquellen) bezüglich der Gesamtheit der deutschen Unternehmen haben. Hier könnten später die Ergebnisse der Online-Umfrage unterstützend hinzugezogen werden. Ähnlich verhält es sich auch mit der Verteilung der einzelnen Branchen. So sind Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor wesentlich stärker als andere vertreten. Auch hier sind Effekte auf einzelne Antworten zu erwarten (z. B. Anpassung von Unternehmensabläufen).

Die Interpretation der Ergebnisse bezüglich (nicht) vorhandener Pandemieplanung wird thematisch den drei Aspekten untergeordnet: Umsetzungsproblemen, Wissenslücken und Umsetzungsbedarf.

Zusammenfassend zeigten die Ergebnisse, dass in den meisten Unternehmen (90 %) eine offene Kommunikation über betriebliche Pandemieplanung gepflegt wurde. Diese wurde überwiegend per Rundschreiben bzw. E-Mail geführt und beruhte auf Informationen, die meist durch die Nachrichten oder Bundesministerien in Erfahrung gebracht wurden. Die Minderzahl (17 %) orientierte sich an anderen Unternehmen. Der Umfang der Informationen wurde sehr unterschiedlich bewertet und reicht von „zu wenig“ bis „zu umfangreich“. Es ist hier keine klare Schlussfolgerung auf die Gesamtheit der befragten Unternehmen zu treffen. Die Abweichungen könnten in Abhängigkeit von dem individuellen Bedarf der befragten Person stehen. Hier könnte sich auch der Nachteil eines statischen Rundschreibens bemerkbar machen. Denn können die Mitarbeitenden selbstständig auf Informationen z. B. in einem Intranet zurückgreifen, ließe sich der Informationsfluss eigenständig regulieren. Als häufigste Gründe für die niedrige Bewertung der Informationspräsentation wurden angegeben, dass diese ungeordnet (ca. 40 %), uneinheitlich (ca. 33 %) und widersprüchlich (ca. 31 %) erschienen.

## Umsetzungsprobleme:

Die Unzufriedenheit über die Informationsaufbereitung zeigt, wie sehr auf die Qualität der Informationsaufbereitung geachtet werden sollte. Zudem werden als Informationsquelle eher direkte Anlaufstellen wie Bundesministerien bevorzugt. Dies ist in erster Linie als positiv zu bewerten, da hier mit einer hohen Qualität der Informationen zu rechnen ist.

## Wissenslücke:

Die Pläne anderer Unternehmen waren von geringem Interesse. Dies erscheint intuitiv sinnvoll, da diese wiederum als zu individuell und nicht übertragbar eingeschätzt werden könnten.

## Umsetzungsbedarf:

IHKs sind ebenso vertrauenswürdig wie Bundesministerien und könnten spezifisch auf KMU zugeschnittene Daten liefern, die exakt die Genauigkeit und das Maß von Informationen erfüllen, die laut der Umfrage häufig vermisst wurden. Es müssen Netzwerke aufgebaut werden, die den Unternehmen ermöglichen, sich zu Themen der Pandemie, Problemen und Erfahrungen auszutauschen und dies als Hilfe zur Selbsthilfe zu nutzen. Eine zentralisierte Vernetzungsstelle sollte z.B. von IHKs organisiert und geleitet werden.

Überraschend war auch die hohe Dichte (>50 %) von eigenständig aufgesetzten Pandemieplänen in den befragten Unternehmen, die sogar überwiegend dem Pandemieverlauf und damit einhergehenden rechtlichen Veränderungen angepasst wurden. Es ist also von einer hohen Bereitschaft der deutschen Unternehmen zur Erstellung eines individuellen Plans auszugehen. Anpassungen der Unternehmensabläufe waren bei mehr als 90 % erforderlich. Diese dienten primär dem Schutz der Mitarbeitenden und sekundär der Absicherung von Dienstleistung bzw. Produktion. Trotz des Einsatzes von Pandemieplänen schienen die befragten Mitarbeitenden nicht überzeugt von deren Notwendigkeit zu sein. In der Mehrzahl der Unternehmen wurde ein Krisenstab bzw. Notfallmanagement zur Planung und Umsetzung verschiedener Maßnahmen zur Bewältigung der Pandemie eingesetzt.

### Umsetzungsbedarf:

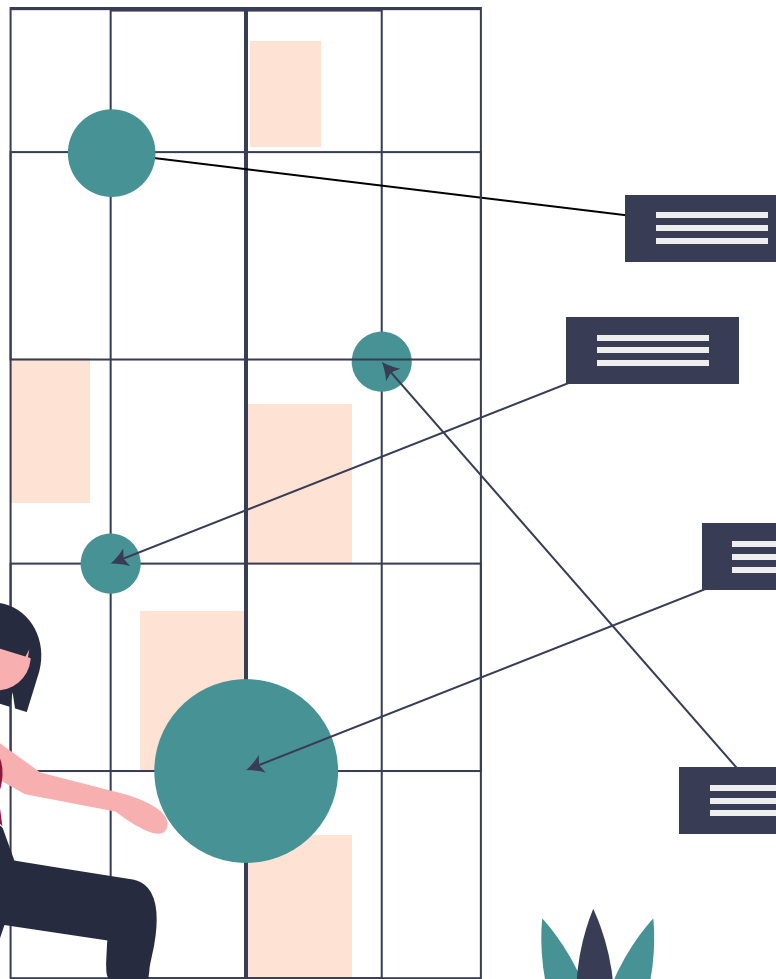
Aus diesen Erkenntnissen lässt sich deutlich der Bedarf von Leitfäden und Tools erkennen, die bei der Erstellung eines individuellen Pandemieplans dienen. In Leitfäden definierte Maßnahmen sollten sich erkennbar an spezifische Personengruppen (z. B. Krisenstab, Management, Geschäftsführende) richten. Des Weiteren sollten KMU auch eine praxisorientierte Unterstützung im Bereich Datenschutz erwägen, um in Zeiten der Pandemie informierter erforderliche Maßnahmen einleiten zu können. Hier bieten vor allem Schulungen eine Möglichkeit, die Mitarbeitenden zu dem Themenbereich zu sensibilisieren und Fehlverhalten präventiv entgegenzutreten.

### Umsetzungsprobleme:

Die Annahme, Pandemiepläne würden nicht benötigt, könnte entweder an deren Qualität oder auch an fehlenden Erklärungen liegen.

### Wissenslücke:

Die pandemiebedingte Digitalisierung verschiedener Bereiche bedeutete den Umgang mit sehr spezifischen Anforderungen im Bereich „Datenschutz“. Ein nicht zu unterschätzender Anteil der Befragten (44 % der) empfanden die Umstellungen in diesem Bereich als eher hinderlich. Eine negative Einstellung zum Thema „Datenschutz“ kann einhergehen mit der Unterschätzung vorhandener Risiken und nicht zuletzt Fehlern im Umgang mit sensiblen Daten. Diese können existenzbedrohliche Folgen für Unternehmen haben.



Als die meist erlebteste Methode wurden analoge Schulungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen genannt. Die Formate waren als überwiegend frontal angegeben worden und nur wenig interaktiv. Tests waren bei etwa einem Drittel durchgeführt worden. Entgegen der gemachten Erfahrungen ist der Wunsch vieler Befragter, In-house-Schulung extern umzusetzen. Andere Tendenzen waren diesbezüglich nicht erkennbar. Tests wurden insbesondere bei digitaler Umsetzung als sinnvolle Selbstkontrolle bewertet. Analoge erlebnisorientierte Lernszenarien stellten sich als überwiegend unbekannt heraus. Die Personen mit vorhandener Erfahrung sprachen vor allem der spielerische Charakter, die Interaktivität und die Realitätsnähe an.

### Umsetzungsprobleme:

Zweifelsfrei sind im Innenraum stattfindende Schulungen nur präventiv einsetzbar. Im Pandemiefall ist der Einsatz digitaler Formate unvermeidbar. Da als Grund für die festgestellte Präferenz fehlende Abwechslung zu vermuten ist, sollte auch bei der Wahl digitaler Alternativen auf Interaktivität und aufmerksamkeitsfördernde Gestaltung geachtet werden.

### Wissenslücke:

Analogue erlebnisorientierte Lernszenarien tragen ein unerkanntes Potenzial, das bisher bei Schulungsmaßnahmen nicht genutzt worden ist. Da Lernszenarien in analoger und digitaler Form genutzt werden können, würden sie sich auch unmittelbar während einer Pandemie zur Sensibilisierung von Mitarbeitenden im Homeoffice eignen.

### Umsetzungsbedarf:

Speziell die sich ständig ändernden Ansprüche und Regelungen könnten auf dem Weg der analogen und digitalen Lernszenarien schnell und effektiv den Mitarbeitenden vermittelt werden. Da diese einen hohen Nutzwert präventiv, aber auch akut für Unternehmen, aufweisen, könnten Werbemaßnahmen zur Steigerung ihres Bekanntheitsgrades von staatlichen Institutionen erwogen werden. Neben der Bereitstellung von Leitfäden und Tools zur Erstellung eines individuellen Pandemieplans ist auch der Einsatz verschiedener Schulungsmodelle zu präventiven Maßnahmen sinnvoll und erforderlich. Hierbei kann das Verständnis zum Umgang und Eindämmung der Pandemie bei den Mitarbeitenden gestärkt werden und durch interaktive Trainingsmethoden aufgeklärt und sensibilisiert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Unternehmen als Reaktion auf die COVID-19 Pandemie eigenständig Abläufe angepasst und zum Teil sogar individuelle betriebliche Pandemiepläne erstellt haben. Diese Prozesse sind dennoch oft notgedrungen und unter hohem zeitlichen Druck durchgeführt worden. Hier fehlte es an Orientierungshilfen, die die Umsetzung optimieren und die einzelnen Schritte für die Unternehmen wie auch ihre Mitarbeitenden erheblich erleichtern könnten. Besonders fehlte es ihnen an präventiven Maßnahmen, die im Rückblick schnellere Reaktionen und eine effizientere Lösung von verschiedenen Problemstellungen ermöglicht hätten. Daher bieten sich übergreifende Konzepte an, die sich auf die essentiellen Bausteine in verschiedenen Pandemiestufen einer „idealen“ Planung beziehen und an das individuelle Unternehmen anpassbar sind. Das Projekt RESPAN hat im Zuge dieser und einer weiteren quantitativen Erhebung Leitfäden sowie ein webbasiertes Tool zur Umsetzung eines eigenen Pandemieplans entwickelt, die die genannten Kriterien erfüllen und deutsche Unternehmen vor und während einer Pandemie unterstützen sollen. Diese Ergebnisse sind unter <https://pandemieplan-generator.de/> zu erreichen.

## REFERENZEN

- [1] <https://jupyter.org>
- [2] <https://www.lamapoll.de>
- [3] <https://pandas.pydata.org>
- [4] <https://textblob.readthedocs.io/en/dev>
- [5] Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige - Mit Erläuterungen. Wiesbaden: SFG Servicecenter Fachverlage.
- [6] <https://www.klassifikationsserver.de/klassService/jsp/item/research.jsf>

# Leitfaden zur Durchführung von Interviews zur betrieblichen Pandemieplanung

Erforschung des Ist-Zustandes und der Identifikation von  
Verbesserungspotenzialen im Rahmen des Projektes

---

## RESPAN

---

Analyse der REaliSierung und Wirksamkeit  
von betrieblichen PANdemieplanungen  
vor dem Hintergrund der Corona-Krise

vorgelegt von dem Projektpartner FGS

(Forschungsgruppe Prof. Scholl, TH Wildau)

## Inhaltsverzeichnis

1	Ziele der Interviews .....	3
2	Wie führe ich Interviews durch? .....	4
2.1	Aufteilung der Interviews .....	4
2.2	Terminvereinbarung .....	5
2.3	Absagen von Interviews .....	5
2.4	Technische Durchführung von Interviews .....	5
2.5	Dauer der Interviews .....	6
2.6	Mein 10-Schritte Knigge für das Interview .....	6
2.7	Vorbereitung auf das Interview .....	6
2.8	Ablauf des Interviews .....	7
2.9	Problembehandlung .....	8
3	Welche Fragen muss ich stellen? .....	9
4	Auswertung .....	11

# 1 Ziele der Interviews

Ziel ist es, eine vertiefende qualitative Befragung zur Wirksamkeit betrieblicher Pandemieplanungen (bPP) mit (möglichst) repräsentativ ausgewählten Entscheidungsträgern in Unternehmen in Form je halbstündiger [Audio-Interviews](#) durchzuführen.

Zur Vorbereitung dient der vorliegende Interview-Leitfaden, um tiefgreifende Erkenntnisse zu möglichen Umsetzungsproblemen, bestehenden Wissenslücken, notwendigen Unterstützungen sowie etwaigen Best Practices zu erhalten.

Für ein belastbares Gesamtbild sollen ca. [150 Entscheidungsträger](#) aus Unternehmen interviewt werden, welche sich aus Probanden der repräsentativen Umfrage sowie dem erweiterten industriellen Netzwerk der TH Wildau rekrutieren. Für die Durchführung gelten ebenfalls die Vorgaben der DSGVO.

Bei geringer Beteiligung sollen bitte alle Interviewer selbst aktiv werden und Probanden akquirieren.

## Konkrete Ziele



- Aus den gesammelten Daten sollen sich Verbesserungspotenziale für die betriebliche Ebene durch SOLL/IST-Vergleiche ableiten und Tendenzen erkennen lassen
- Aufdecken etwaiger Defizite bisheriger betrieblicher Pandemieplanung (z. B. Durchdringung, mangelndes Wissen, Awareness, Abteilungsdenken, Komplexitätsbeherrschung)
- Die Auswertung erfolgt differenziert nach Zielgruppe (Entscheidungsträgern bevorzugt) und wird interdisziplinär bewertet

## 2 Wie führe ich Interviews durch?

### 2.1 Aufteilung der Interviews

Bitte beachten Sie, dass jeder Link jeweils nur einmal für ein Interview genutzt werden kann. Bitte vermerken Sie das Datum der genutzten Links bzw. des durchgeführten Interviews.

Interviews werden von folgenden Personen durchgeführt und ausgewertet:

<b>Name</b>	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
-------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Nach Eingabe des Links erscheint ein Feld mit der Bitte um Passworteingabe.  
Das Passwort lautet:**

\*\*\*\*\*

Name	Schlüssel	Link	Datum des Interviews
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	
***	*****	<a href="https://thwildau.lamapoll.de/*****">https://thwildau.lamapoll.de/*****</a>	



## 2.2 Terminvereinbarung



Die Termine zu den Interviews werden von den freiwilligen Probanden durch ein Buchungstool ausgewählt. Von der Umfrage wird auf ein Formular weitergeleitet, um sich für das Interview anmelden zu können. Dort werden die Daten erhoben und potentielle Zeitfenster zur Wahl gegeben und/oder es besteht die Möglichkeit, einen konkreten Termin zu nennen. Das Interviewteam muss dann schauen und untereinander abstimmen, bei wem es zeitlich am besten passt. Dazu sind die Infos wichtig, wer wann an welchen Wochentagen Zeitslots freihalten kann.

## 2.3 Absagen von Interviews



Sollte es zu einer (kurzfristigen) Absage eines Interviews kommen, wird auf das Interview aus Kapazitätsgründen der Interviewer verzichtet. Die nicht durchgeführten/abgebrochenen Interviews bitte als solche in der Fragentabelle (Excel) markieren.

Technisch bedingte Interviewabbrüche werden genauso behandelt.

## 2.4 Technische Durchführung von Interviews



Die Interviews dürfen ausschließlich per Audio stattfinden, telefonisch oder z.B. über *WebEx* aber ohne Bildübertragung. Dies ermöglicht die Interviews anonymisiert durchzuführen und auf das Minimum der personenbezogenen Daten zu begrenzen.

Die durchführenden Interviewer sollen die Probanden selbst anrufen bzw. den Weblink zur Onlinekommunikationsplattform versenden. Nach Absprache mit dem Probanden können die Probanden die Interviewer selbst anrufen.

## 2.5 Dauer der Interviews



Die Dauer der Interviews beträgt **ca. 30 Minuten**. Sollten alle Fragen bereits früher beantwortet werden – endet auch das Gespräch. Das Gespräch sollte bei Bedarf maximal um 5 Minuten überzogen werden.

## 2.6 Mein 10-Schritte Knigge für das Interview



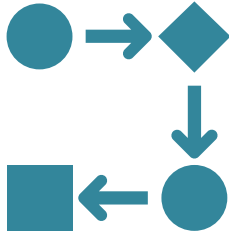
1. Bitte bedenken Sie, dass die Interviews in unserem Interesse sind und Probanden freiwillig dabei sind.
2. Nur durch Freundlichkeit erreichen Sie einen aufgeschlossenen und willigen Gesprächspartner.
3. Nicht zu häufig nachfragen – nicht dominant werden!
4. Nicht zu zögerlich nachfragen – goldene Mitte finden!
5. Keine suggestiven Fragen oder Vorgaben.
6. Nicht bewerten oder kommentieren! Neutralität ist der Schlüssel zum erfolgreichen Interview!  
z.B.: „Das ist sehr interessant für uns! Würde es Ihnen etwas ausmachen, mehr ins Detail zu gehen? Es wäre wertvoll für die Forschung.“
7. Ausreden lassen und zuhören ist selbstverständlich.
8. Bei Bedarf flexibel die Fragen im Leitfaden sortieren.
9. Keine Fragen doppelt stellen!
10. Notizen/Bemerkungen im vorgesehenen Feld eintragen

## 2.7 Vorbereitung auf das Interview



- Stellen Sie sicher, dass Sie ungestört telefonieren können (z.B. Ruhige Umgebung, Stabile Internetverbindung).
- Den Fragebogen (Lamapoll-Umfrage) halten Sie gleich geöffnet und speichern es bitte mit eigenem Kürzel der Interviewer vor und nach dem Interview ab.

## 2.8 Ablauf des Interviews



Ablauf des Interviews ist individuell und setzt keine exakte Wiedergabe des Beispiels. Zu beachten ist dabei lediglich der Ablauf und die Struktur des Interviews, wie im aufgeführten Beispiel:

### a. Begrüßung und Vorstellung

*Guten Tag, ich heiße XY von der Technischen Hochschule Wildau und führe im Auftrag der Forschungsgruppe des Projektes RESPAN heute ein ca. 30-minütiges Interview mit Ihnen durch.*

*Danke, dass Sie sich freiwillig bereit erklärt haben bei unserem Forschungsprojekt mitzuwirken.*

*Im Projekt geht es um Erforschung des IST-Zustandes der betrieblichen Pandemieplanung vor dem Hintergrund der Corona-Krise.*

*Das Interview findet anonym statt und wird nicht aufgezeichnet. Wenn Sie möchten, können Sie mir Ihren Namen nennen, dieser wird an keiner Stelle vermerkt und dient nur der Ansprache während des Interviews.*

*Die Auswertung der Interviews erfolgt ebenfalls anonym, so dass kein Rückschluss auf persönliche Informationen der Probanden ermöglicht wird.*

*Ich werde Ihnen Fragen zu 10 übergreifenden Themenkomplexen stellen, die Sie bitte möglichst ausführlich beantworten.*

*Wenn Sie bereit sind, dann legen wir los.*

### b. Fragen mit vorgefertigter Antwortmatrix zum Ankreuzen bitte aus dem Fragebogen entnehmen (Lamapoll)

**c. Danksagung und Verabschiedung**

*Ich bedanke mich für Ihre Zeit und das aufschlussreiche Interview, welches einen Beitrag zur Forschung geleistet hat. Bei Interesse können Sie bereits jetzt Informationen und Handreichungen zu betrieblicher Pandemieplanung kostenfrei anfordern unter der E-Mail-Adresse:*

*[respan@th-wildau.de](mailto:respan@th-wildau.de)*

*Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!*

**2.9 Problembehandlung**



Bei Problemen technischer Art (z.B. WebEX) bitte an das Supportteam der TH Wildau wenden: +49 (0)3375 / 508 – \*\*\*

Bei organisatorischen Problemen und Fragen zur Auswertung oder Durchführung wenden Sie sich bitte an

\*\*\* [\\*\\*\\*@th-wildau.de](mailto:***@th-wildau.de)

### 3 Welche Fragen muss ich stellen?

Fragen mit einer vorgefertigten Antwortmatrix zum Ankreuzen und freiem Feld für Bemerkungen bitte dem den **Links aus der Liste entnehmen**. Bitte beachten Sie, dass Fragen offen gestellt werden und die Interviewer die Antwort der Probanden selbst zuordnen. Nur im Falle ausbleibender Antworten Hilfestellung geben, indem die Antwortmöglichkeiten (in blau) vorgegeben werden. Die folgende Aufzählung dient lediglich Ihrer Information, sie ist **nicht deckungsgleich** mit der Umfrage. **Bitte öffnen Sie die Umfrage während des Interviews und füllen Sie diese parallel aus.**

1)

Tätigkeit/ Position/ Branche des Probanden/ Bundesland?

Freie Eingabe

2)

a) Wird in Ihrem Unternehmen offen über betriebliche Pandemieplanung kommuniziert?

Ja/Nein/Weiß ich nicht

In welcher Form?

Rundschreiben (z.B. per Mail)/Infoveranstaltung (z.B. Meeting, Konferenz)/Mundpropaganda (z.B. abteilungsintern)/Sonstiges

b) Zu welchem Zeitpunkt hat sich Ihr Unternehmen näher damit beschäftigt?

Vor Covid-19/Pandemiebeginn/1. Welle FJ 2020/2. Welle Jahresende 2020/Gar nicht/Sonstige

3)

a) Hat Ihr Unternehmen seine Abläufe in der Pandemie verändert (z. B. Umstellung auf Homeoffice, Umstellung auf andere Produkte, Umgang mit Personalausfall)?

Ja/Nein/Weiß ich nicht

b) Waren diese Veränderung vorab geplant oder entstanden sie ad hoc aus der Notwendigkeit heraus?

Geplant/Ad hoc/Weiß ich nicht

4)

a) Wie hat sich Ihr Unternehmen bezüglich betriebliche Pandemieplanung informiert? Auf welche Quellen wurde zurückgegriffen?

IHKs/Unfallkassen/Nachrichten/Bundesministerien/andere Unternehmen/Sonstiges

b) Waren die Quellen für Sie zufriedenstellend oder wünschen Sie sich z.B. mehr geordnete/einheitliche Informationen? (Gründe bei Sonstiges ergänzen)

Zu umfangreich/Genau richtig/Zu wenig/Keine Meinung

Mögl. negative Gründe:

Uneinheitlich/Widersprüchlich/Oberflächlich/Branchenunspezifisch/Ungeordnet/Sonstiges

Mögl. positive Gründe:

informativ, übersichtlich, aktuell

5)

- a) Wurde eigenständig ein betrieblicher Pandemieplan in Ihrem Unternehmen aufgesetzt?  
Ja/Nein/Weiß ich nicht
- b) Welche Maßnahmen zur Pandemieeindämmung wurden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?  
Kategorien nur für den Interviewer zur Zuordnung:  
Absicherung der Produktion/Absicherung der Logistik/Absicherung von Dienstleistungen/geordnetes Hoch- oder Herunterfahren des Betriebs/Schutz der Mitarbeitenden/Aufbau von Kooperationen/"Überlebensfähigkeit" des Unternehmens/Sonstiges
- c) Haben Sie ein Krisenstab/Notfallmanagement, welches dafür zuständig war/ist?  
Ja/Nein/Weiß ich nicht
- d) Hat sich die betriebliche Pandemieplanung im Laufe der Coronakrise verändert?  
Ja/Nein/Weiß ich nicht

6)

- a) Ist das Thema "Datenschutz" bei Ihren Reaktionen auf die Pandemie (z. B. Kontaktrückverfolgung) eher förderlich oder hinderlich für Ihr Unternehmen gewesen?  
Eher förderlich/eher hinderlich/Weiß nicht
- b) Sind durch Maßnahmen gegen die Pandemie datenschutzrechtliche Probleme auf Ihr Unternehmen zugekommen?  
Ja/Nein/Weiß nicht
- c) Können Sie Beispiele und Lösungen benennen?  
Freie Eingabe

7)

- a) Sind Sie der Meinung, dass Ihr Unternehmen Einbußen durch die Pandemie hätte vermeiden können, wenn ein strukturierter betrieblicher Pandemieplan vorher etabliert gewesen wäre?  
Ja/Nein/Kann ich nicht einschätzen
- b) Glauben Sie, dass das Bewusstsein durch eine Präsenz und Kommunikation eines Pandemieplans in Ihrem Unternehmen bei Mitarbeitenden stärker ausgeprägt wäre?  
Ja/Nein/Kann ich nicht einschätzen

8)

Welche Verbesserungspotenziale in Bezug auf betriebliche Pandemieplanung sehen Sie in Ihrem Unternehmen?  
Digitalisierung/Infrastruktur/Umgang mit Arbeitswelt/Personal/Umstellung der Produktlinie/agile Prozessanpassung/Sonstiges

9)

- a) Welche Art von Schulungen/Sensibilisierungsmaßnahmen haben Sie bereits durchlaufen bzw. kennen Sie bereits, nicht nur auf Pandemie bezogen?  
Frontal/Interaktiv/Mit Diskussion/Mit Erfahrungsaustausch/Praxisbezug/Vor Ort /Außerhalb des Unternehmens/Analog/Digital/Mit anschließenden Tests/Sonstiges
- b) In welchen Bereichen fanden Schulung / Weiterbildung statt?  
Pandemie/Hygienekonzept/Datenschutz/Informationssicherheit/Sonstiges  
- Wie haben Sie die Schulungen / Weiterbildungen empfunden?  
Hilfreich/Erfrischend/Neues Wissen erworben/Wissen verfestigt/Unspezifisch/Nicht ausreichend/Langweilig
- c) Was hat Ihnen daran besonders gefallen bzw. nicht gefallen?  
Art und Weise der Schulung/Thema/Gruppendynamik/Methoden/Sonstiges

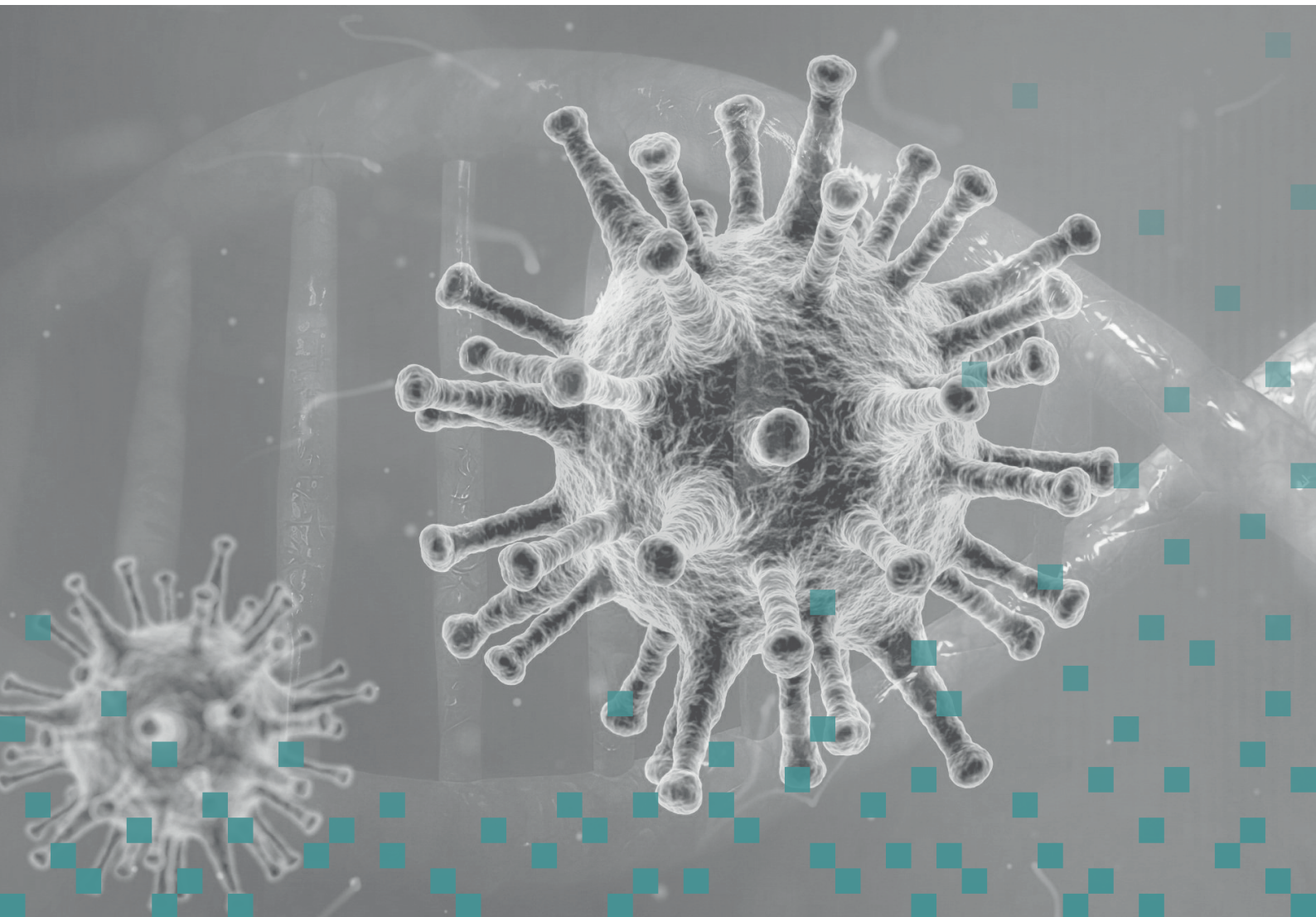
10)

- a) Kennen Sie erlebnisorientierte Lernszenarien (interaktive Methode verbunden mit dem Berufsalltag) als digitales Spiel, Schulungsmaßnahme oder Weiterbildung?  
Ja/Nein
- b) Was finden Sie besonders ansprechend daran?  
Interaktivität/Spielerischer Charakter/Realitätsnähe/Arbeitsplatzbezogen/Sonstiges
- c) In welcher Art und Weise sollten Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen durchgeführt werden?  
Frontal/Interaktiv/Mit Diskussion/Mit Erfahrungsaustausch/Praxisbezug/Vor Ort/In einem Ort/Außerhalb des Unternehmens/Analog/Digital/Mit anschließenden Tests/Sonstiges

## 4 Auswertung



Die Auswertung der Interviews erfolgt durch das Programm LamaPoll und wird von der Forschungsgruppe Scholl in Form von Diagrammen zusammengefasst.



ISBN 978-3-949639-02-9



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages