



# Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung während der COVID-19-Pandemie

Esther Rind, Anke Wagner, Christine Preiser,  
Anna Ehmann, Jana Söder, Monika A. Rieger



Copyright Universitätsklinikum Tübingen (UKT)



Copyright Jana Söder

Copyright UKT

... und 3 Studentische Hilfskräfte & 4 med. Doktorand\*innen

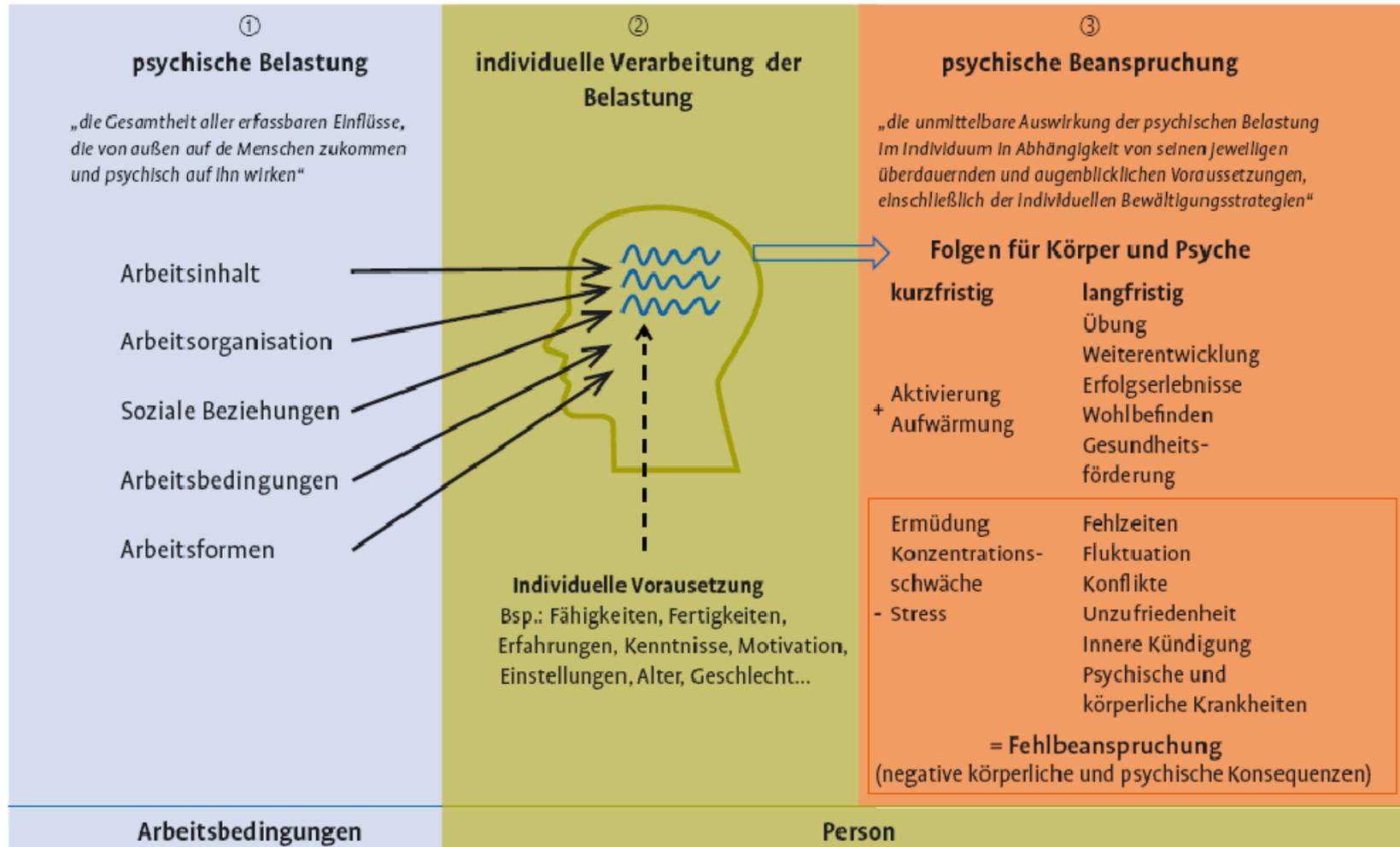


Quelle:  
<https://www.freecountrymaps.com/karte/stadte/deutschland/240087144/>



## Herausforderung

- Starke Regulierung des Settings Arbeit
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Arbeitsorganisation in der Pandemie
- Hinterfragen etablierter Konzepte



Zusammenhang psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung, angelehnt an das Belastungs-Beanspruchungs-Modell und die DIN EN ISO 100

Quelle: GDA 2017, abrufbar unter: [https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/psychische-arbeitsbelastung-und-gesundheit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4\\_S\\_9](https://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/psychische-arbeitsbelastung-und-gesundheit.pdf?__blob=publicationFile&v=4_S_9) (23.05.2022)



**Projektziel:** Beitrag zu einer möglichst sicheren Gestaltung von Tätigkeiten und Arbeitsplätzen während der COVID-19 Pandemie.

**Wie gestalten Unternehmen in Deutschland Arbeit unter Pandemiebedingungen?**

**Was denken Mitarbeitende über**

- arbeitsbezogene Infektionsrisiken mit SARS-CoV-2?
- Schutz- und Hygienemaßnahmen zur Infektionskontrolle?



## Mixed-Methods Ansatz

### Qualitative Analyse

Interviews mit  
Führungskräften  
& Krisenstäben &  
betriebsärztlichen Diensten

Fortlaufende Literatur- und  
Dokumentenanalyse zur  
Einordnung der Ergebnisse in  
das Pandemiegeschehen

Quantitative Analyse:  
Beschäftigten- und  
Studierendenbefragungen

Rekrutierung von 14 Unternehmen  
verschiedener Branchen und Größe,  
darunter 5 Modellbetriebe  
„Impfen im Betrieb“ ab Mai 2021 &  
6 Universitäten/Hochschulen

### Befragungsinhalte

- Allgemeine Fragen zum Coronavirus
- Arbeitssituation
- Psychische Belastungsfaktoren
- Einstellung/Erfahrungen zum/mit Impfung
- Soziodemographische Merkmale

1 Betrieb mit Trend- und  
Längsschnittdaten über  
3 Erhebungswellen



Transnationales  
Technologieunternehmen

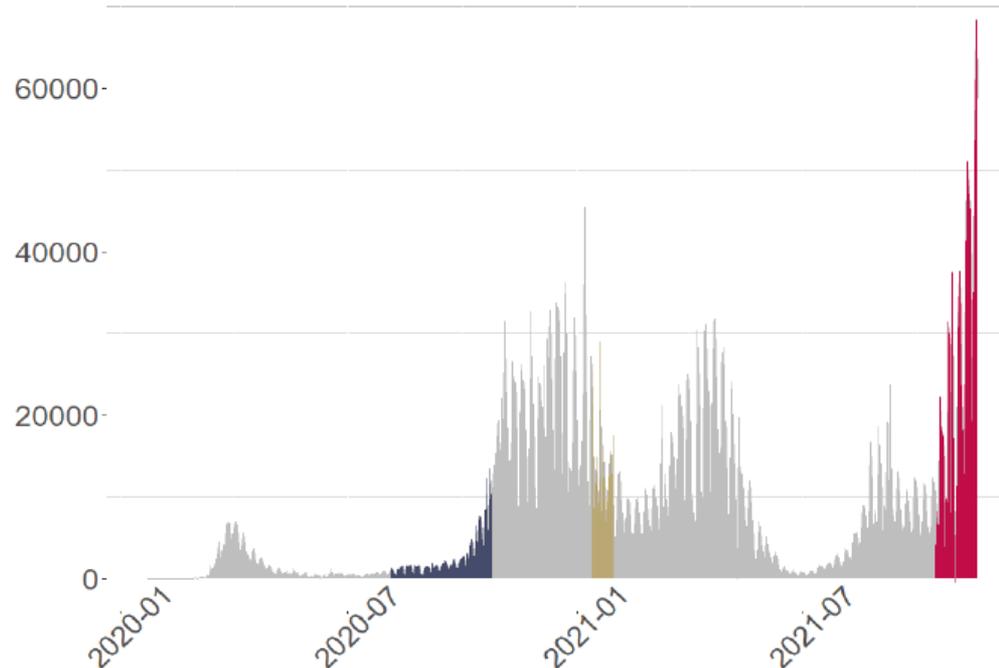


## Beschäftigtenbefragung im Betrieb: Zeitpunkte der drei Erhebungswellen im Pandemieverlauf

Transnationales  
Technologieunternehmen



Anzahl  
Neuinfektionen  
in Deutschland



T2: 15.10 bis  
21.11.2021  
N= 2062

T0: 10.08 bis  
25.10.2020  
N = 2425

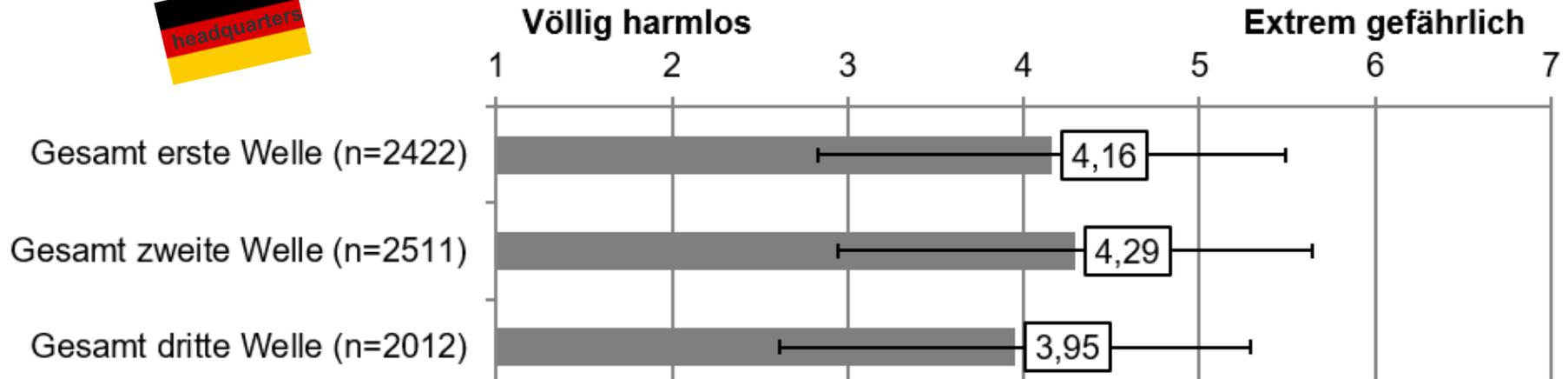
T1: 12.01 bis  
31.01.2021  
N = 2517

Längsschnitt N=620



**„Wie gefährlich schätzen Sie eine Infektion mit dem Coronavirus für sich selbst ein?“**

Transnationales  
Technologieunternehmen



**Bestätigte und überstandene Infektionen:**

Welle 1: 1,6%

Welle 2: 3,4%

Welle 3: 5,4%

**Vollständig geimpfte Befragte (Welle 3): 92,4%**

Büro und Werkschutz: > 94%

Montage und Produktion: ~ 85% [n=1900]



## Beschäftigte: Einhalten der Regelungen

*Ich traue meinen Kolleg\*innen  
zu, sich am Arbeitsplatz an die  
Regeln zu halten.*

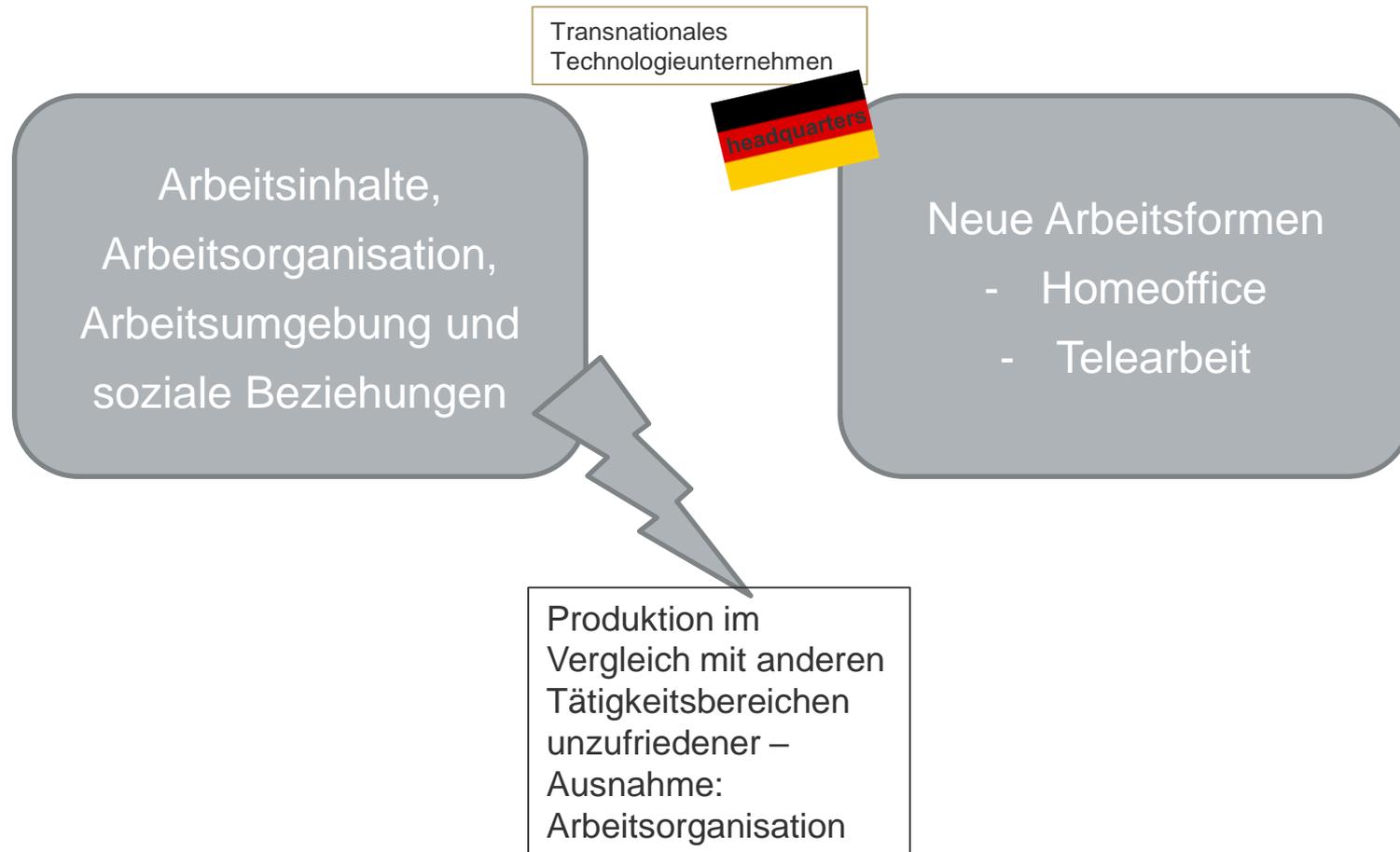
- Steigt im Zeitverlauf an.

*Ich musste schonmal  
Kolleg\*innen auf die Einhaltung  
von Regeln hinweisen.*

- Nimmt im Zeitverlauf ab.



## Psychische Belastungsfaktoren vor und während der Pandemie





## Vorläufige Ergebnisse weisen darauf hin:

**Reaktanz:**  
Verärgerung,  
Frustration, Verstörung  
und gefühlte Freiheits-  
beraubung infolge der  
Maßnahmen

- Reaktanz gegenüber Infektionsschutzmaßnahmen im transnationalen Großbetrieb ...
- ... ist niedriger im Vergleich mit anderen Beschäftigten in Deutschland.
- Trotz steigender Reaktanz, überwiegend positive Haltung gegenüber Schutzmaßnahmen.

**Einblicke in die  
quantitative Analyse**



**Einblicke in die qualitative  
Analyse**  
Interviews mit Führungskräften  
& Krisenstäben,  
betriebsärztlichen Diensten



## Arbeitsbelastung während der Pandemie

Beispiel betriebsärztlicher Dienst während der Aktion „Impfen im Betrieb“: „Ja, ich bin halt anstatt so um fünf, **bin ich abends um halb acht nach Hause gegangen**. Weil der ganze Papierkrieg halt liegen blieb und, wie gesagt, die eigentlichen arbeitsmedizinischen Aufgaben, sind ja nicht impfen, sondern eben Vorsorgeuntersuchungen und Einstellungs-untersuchungen und so weiter. Also es war einfach schon **deutlich mehr Belastung** und die **sich noch bis heute auswirkt** (...).“(Modellbetriebe, Interview 1)

- Appell: Gemeinsame Solidarität und Infektionsschutz.
- Aufrechterhalten der Motivation wird zunehmend herausfordernd.



## Führungskräfte: Relevanz von Führung

Führung bleibt  
auf der Strecke.

**Führung nimmt zu.**



## Führungskräfte: Spagat zwischen Homeoffice und Arbeiten vor Ort

*„Als Meister ist man vor Ort in der Fertigung. Das war schon eine starke Veränderung. Und den ganzen Tag telefonieren, vorm PC und keinen persönlichen Kontakt zu haben, ihnen gegenüber zu sehen, also das war für mich eine starke Umstellung. Und das habe ich dann über zehn Tage zu Hause gemacht. Da war ich dann am Schluss wieder froh, wie ich dann wieder auf die Arbeit durfte und den persönlichen Kontakt wieder hatte. Das muss ich sagen, das war für mich eine wichtige Erkenntnis, wie wichtig, dass es ist, täglich auf die Arbeit zu gehen oder in regelmäßigen Abständen und einfach das Gespräch mit den Mitarbeitern zu haben, mit den Kollegen, den Austausch, auch der zwischenmenschliche Austausch.“ (E-7.1: 14)*



## Führungskräfte: Die „Mannschaft“ im Homeoffice motivieren

*„[...] dass wir uns gerade überlegen müssen, wie können wir die [im Homeoffice] wieder motivieren, auch den Vorteil der starken Kommunikation beim persönlichen Zusammentreffen, das wieder zu erkennen, weil sie das in ihrem Homeoffice nicht erkennen, dass so ... dass da was fehlt und dass das langfristig zu Distanzierung führt, die wir nicht haben wollen. (Transkript\_pseudonymisiert\_E-4.1, Pos. 86)“*

## Führungskräfte: Die „Mannschaft“ in der Fertigung motivieren



## Führungskräfte: Umgang mit Ängsten „der Mannschaft“

*Früher ist man damit [Hygiene] ein wenig laissez-fairer umgegangen und jetzt hat man natürlich schon erkannt, dass es wirklich eine schlimme Zeit ist mit dem Corona und die Mitarbeiter auch diesbezüglich einfach sensibler sind. Gerade, wie es am Anfang losgegangen ist im März, waren natürlich, ... ja, einige sehr, sehr ängstlich und da sind halt bei manchen Mitarbeitern regelrecht ... Die sind wirklich aus Angst dann auch zu Hause geblieben und haben das auch, ja, kopfmäßig schwer verkraften können. (E-8.1: 12, Produktion)*



## Führungskräfte: Schaffung einer Kultur des Vertrauens

- Führungskräfte als Vorbilder
- Auffangen von Ermüdungserscheinungen im Pandemieverlauf
- Kontaktpflege: soziale Beziehungen als Ressource
- Umfangreiche Kommunikationsarbeit
  - Einzelgespräche
  - Teamgespräche
  - Gesamte Belegschaft
- Abgeben von Kontrolle
  - z.B. ins Homeoffice oder...
  - aus dem Homeoffice heraus
- Kultur der gegenseitigen Aufmerksamkeit



## Mixed-Methods Ansatz

**Qualitative Analyse**  
Interviews mit  
Führungskräften  
& Krisenstäben

**Quantitative Analyse:**  
Beschäftigten- und  
Studierendenbefragungen

**Fortlaufende Literatur- und  
Dokumentenanalyse** zur  
Einordnung der Ergebnisse in  
das Pandemiegeschehen



## Ausblick bis Dezember 2022...

- Auswertung betriebliche Längsschnittdaten
- Auswertung der qualitativen Daten: Führungskräfte und Krisenstäbe
- Auswertung betriebliche Querschnittsdaten
- Auswertung der quantitativen und qualitativen Daten aus den Modellbetrieben
- Auswertung der Hochschulbefragungen (Beschäftigte & Studierende)
  - Kontextualisierung der Ergebnisse (Dokumentenanalyse)



Open access

Protocol

## BMJ Open Adjusting working conditions and evaluating the risk of infection during the COVID-19 pandemic in different workplace settings in Germany: a study protocol for an explorative modular mixed methods approach

Esther Rind <sup>1</sup>, Klaus Kimpel,<sup>2</sup> Christine Preiser,<sup>1,3</sup> Falko Papenfuss,<sup>2</sup> Anke Wagner,<sup>1</sup> Karina Alsyte,<sup>2</sup> Achim Siegel,<sup>1</sup> Antje Klink,<sup>2</sup> Benjamin Steinhilber,<sup>1</sup> Johanna Kauderer,<sup>2</sup> Monika A Rieger<sup>1</sup>

*BMJ Open* 2020;10:e043908. doi:10.1136/bmjopen-2020-043908



Christine Preiser und Esther Rind: COVID-19 und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz

+ Abonnieren



▶ Podcast abspielen

00:00

-29:27

Am 9. Juni 2021 hielten Christine Preiser und Esther Rind einen Vortrag mit dem Titel „COVID-19 und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz“. In der zugrundeliegenden Studie befragten die Vortragenden zu mehreren Zeitpunkten in einem Unternehmen Beschäftigte und Führungskräfte zu den Auswirkungen der Pandemie. In ihrer Mixed-Methods Studie geht es um Fragen von Gerechtigkeit, dem Zusammenstehen als Mannschaft und der Sehnsucht nach den Kolleg\*innen, sowie um die Herausforderung für Führungskräfte, unter Pandemiebedingungen zu führen und zu motivieren.

<https://coronasozioogie.blog.wzb.eu/podcast/christine-preiser-und-esther-rind-covid-19-und-soziale-beziehungen-am-arbeitsplatz/> (29.06.2021)

Rind et al. 2020



Das Institut für Arbeitsmedizin, Sozialmedizin und Versorgungsforschung, Universitätsklinikum Tübingen, erhält eine institutionelle Förderung durch den Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (Südwestmetall).



Ministerium für Wissenschaft, Forschung  
und Kunst Baden-Württemberg

Projektlaufzeit:  
April 2021 – Dezember 2022



**WWW:** <https://www.forum-gesundheitsstandort-bw.de/projekte/ministerium-fuer-wissenschaft-forschung-und-kunst-2/begleitung-von-firmen-waehrend-der-wiederaufnahme-der-produktion-bzw-von-taetigkeiten-vor-ort-mit-blick-auf-die-umsetzung-und-ak>



# Danke.

Kontakt:

Dr. Esther Rind

Studienleitung

**Institut für Arbeitsmedizin, Sozialmedizin  
und Versorgungsforschung**

Wilhelmstr. 27, 72074 Tübingen

Telefon: +49 7071 29-82083

[Esther.Rind@med.uni-tuebingen.de](mailto:Esther.Rind@med.uni-tuebingen.de)