



Es wird befürchtet, dass eine Trennung geimpfter und nicht geimpfter Personen im öffentlichen Raum die Solidarität und den gesellschaftlichen Zusammenhalt infrage stellt.

GEORGIOS KEFALAS / KEYSTONE

Impfpass – es braucht eine klare Regelung

Dürfen geimpften und nicht geimpften Personen unterschiedliche Freiheiten zugestanden werden? Wer ist befugt, eine solche Differenzierung vorzunehmen? Und ab wann? Gastkommentar von Andrea Büchler und Jean-Daniel Strub

Was in Polen schon gilt, will auch Dänemark bald einführen: Ein digitaler Impfpass soll es ermöglichen, Personen, die gegen das Coronavirus geimpft sind, von Einschränkungen zu befreien. Betrifft dies zunächst nur das Reisen, könnten bald auch die Maskentragpflicht und der Zugang zu kulturellen Anlässen oder Sportveranstaltungen zum Thema werden. Noch ist die Zahl der Geimpften gering und haben längst nicht alle Impfwilligen die Möglichkeit, sich immunisieren zu lassen. Und dafür, dass die Impfung auch die Weitergabe des Virus behindert, liegen zwar Hinweise vor – nachgewiesen ist es noch nicht. Doch wie wird die Situation in einigen Wochen zu beurteilen sein?

Gegen eine unterschiedliche Behandlung von geimpften und nicht geimpften Personen gibt es grundsätzliche Bedenken. Beispielsweise könnte sie die vertrauliche Handhabung von Informationen zum Impfstatus, der zu den gesundheitsbezogenen und damit besonders schützenswerten Personendaten gehört, gefährden. Auch wird befürchtet, es könnte zu einer Stigmatisierung oder gar Diskriminierung derjenigen kommen, die sich nicht impfen lassen wollen oder aus medizinischen Gründen nicht geimpft werden können. Ob und durch wen eine unterschiedliche Behandlung zulässig ist, ist eine vielschichtige rechtliche Frage. Vieles ist unklar, es bedarf daher einer Regelung. Dies gilt gerade für den privaten Sektor, der sich auf die Vertragsfreiheit berufen kann: Mit wem beispielsweise ein Restaurant ins Geschäft kommen will, ist grundsätzlich dessen Sache. Ein rechtlicher Rahmen, wie etwa bei der SwissCovid-App, würde Rechtssicherheit schaffen und die demokratische Legitimation von Ungleichbehandlungen erhöhen. Was aber ist aus ethischer Sicht davon zu halten?

Für die Nationale Ethikkommission im Bereich Humanmedizin ist klar: Eine Ungleichbehandlung nach Impfstatus lässt sich nur dann rechtfertigen, wenn die Impfung nicht nur die geimpfte Person zu schützen, sondern auch die Übertragung des Virus wirksam einzuschränken vermag. Auch kann sie erst zum Tragen kommen, wenn sichergestellt ist, dass alle, die dies wünschen, Zugang zur Impfung haben werden. Schliesslich darf niemand von der Wahrnehmung von grundlegenden Rechten oder der Befriedigung von Grundbedürfnissen ausgeschlossen werden. So müssen die Ausübung der politischen Rechte und der Zugang zu Bildung oder zum öffentlichen Verkehr für alle gewährleistet sein. Sichergestellt sein muss ebenfalls, dass nicht alle Lebensmittelläden von Einkaufswilligen einen Impfpass verlangen – zu einem indirekten Impfzwang darf es nicht kommen.

In einigen Fällen kann es aber legitim sein, für eine begrenzte Zeit den Zugang zu einer Aktivität vom Vorliegen eines Impfpasses abhängig zu machen. Voraussetzung dafür ist, dass es keine weniger einschneidenden Massnahmen gibt, um den Schutz aller Betroffenen zu gewährleisten. Bei einem Langstreckenflug etwa könnte dies zutreffen, eher nicht hingegen bei Kino- oder Konzertbesuchen, wo zunächst an den Schutz durch eine Maskenpflicht und das Einhalten von Abständen zu denken ist. Ein ungleicher Zugang zu Leistungen sollte jedenfalls eine eng begrenzte Ausnahme blei-

Es ist eine Frage der Verhältnismässigkeit, ob das Verlangen nach einem Impfpass gerechtfertigt ist.

ben. Die Frage der Verhältnismässigkeit einer Ungleichbehandlung zwischen geimpften und nicht geimpften Personen stellt sich nicht nur rund um die Aktivitäten des täglichen Lebens, sondern auch für Einschränkungen der persönlichen Freiheit, die zurückzunehmen sind, wenn sie zur Verfolgung eines öffentlichen Interesses nicht mehr geeignet und notwendig sind. So wäre es, sollte die Impfung auch die Weitergabe der Infektion verhindern, nicht verhältnismässig, die Quarantänepflicht für geimpfte Personen aufrechtzuerhalten – sowohl bei der Einreise wie im Rahmen der Kontaktpartäne. Denn der Impfstatus lässt sich in diesen Fällen auf einfache Weise kontrollieren.

Ebenso ist zu überlegen, geimpfte Personen nicht an die erlaubte Obergrenze für private Versammlungen «anzurechnen». Und bestimmt müssen Beschränkungen der Besuchs- und Bewegungsfreiheit in Alters- und Pflegeeinrichtungen aufgehoben werden. Anders verhält es sich mit allgemeinen Einschränkungen im öffentlichen Raum, etwa der Maskentragpflicht oder der zulässigen Gruppengrösse. Weil die Kontrolle unverhältnismässige Eingriffe in unsere Freiheit erfordern würde, ist hier von einer Ungleichbehandlung abzusehen. Nicht zuletzt wird befürchtet, dass eine Trennung geimpfter und nicht geimpfter Personen im öffentlichen Raum die Solidarität und den gesellschaftlichen Zusammenhalt infrage stellen und die Akzeptanz von Schutzmassnahmen beeinträchtigen könnte.

Die Debatte um Ungleichbehandlungen nach Impfstatus nimmt langsam Fahrt auf. Es bleibt wenig Zeit, die damit verbundenen Fragen rechtzeitig zu diskutieren. Denn sind die Bedingungen erst einmal erfüllt, dürfte es – wie schon so oft im Verlauf der Pandemie – zu spät sein, um die Argumente mit Bedacht abzuwägen.

Andrea Büchler ist Rechtsprofessorin an der Universität Zürich und Präsidentin der Nationalen Ethikkommission (NEK); Jean-Daniel Strub ist Teil der Geschäftsführung der NEK und Co-Geschäftsführer von Ethix – Lab für Innovationsethik in Zürich.

So unvorbereitet viele Unternehmen die Home-Office-Verordnung traf, so verhalten positiv fällt die Bewertung aus. Dem Wunsch nach mehr Home-Office ist jedoch der Mehrwert der physischen Präsenz von Mitarbeitenden gegenüberzustellen. Wie aber soll – heute hier, morgen da – der hybride Arbeitsplatz der Zukunft gestaltet werden?

Traditionelle Arbeitsplatzkonzepte sind für individuelles Arbeiten, nicht für Teamarbeit entwickelt worden, stellen meist das Ergebnis formalisierter Silostrukturen dar und sind weniger auf die Nutzung des sozialen Kapitals ausgerichtet. Solche Konzepte werden auch künftig ihre Berechtigung haben, sei es für temporäre «Home-Office-Flüchtlinge» oder für Mitarbeitende mit entsprechenden Präferenzen oder Aufgaben.

Die hybride Arbeitsumgebung der Zukunft muss aber Kollaboration, Identität und Erleben von Werten stärker unterstützen. Physische Ko-Präsenz, so die These, ist der Schlüssel zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft, weil sich dadurch gleichzeitig Interessen und Ziele von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern verwirklichen lassen. Im neuen Normal braucht es deshalb nicht nur das klassische Büro in Kombination mit mehr oder weniger Home-Office, sondern auch neue (Lern-) Umgebungen.

Die physische Präsenz hat viele Aspekte, die für das Funktionieren von Organisationen wichtig sind: Sie fördert die Zusammenarbeit, verbessert die Koordination und unterstützt Lernprozesse. Mithören und Beobachten von Kollegen und ihrem Verhalten spielen eine wichtige Rolle für den Wissenstransfer, die Kultur und die Identifikation mit den Teams und der Organisation. Das Fehlen von realen Kontakten im Home-Office kann demgegenüber Einsamkeit, soziale Isolation und Müdigkeit verursachen. Im neuen Normal müssen sich Unternehmen also überlegen, wie sie Ko-Präsenz gestalten und steuern. Dafür müssen räumliche Infrastrukturen und organisatorische Dienstleistungen

Nach dem Home-Office der hybride Arbeitsplatz

Einst undenkbar, ist das Home-Office auch in der Schweiz zum neuen Normal geworden. Einzelne Unternehmen wollen Heimarbeit für immer beibehalten, andere wägen ab. Gastkommentar von Marius Gerber und Lukas Windlinger

stärker verknüpft werden. Welche räumlichen und organisatorischen Mittel sollen zum Einsatz kommen, um die Funktionen von Ko-Präsenz gezielt zu nutzen?

Die Corona-Pandemie zwingt uns, am System statt fälschlicherweise am Menschen zu arbeiten. Gestaltet man Arbeitsumgebungen gezielt und fördert man neue Arbeitsformen, vereinfacht man die Etablierung einer «servant leadership»-Organisationskultur sowie einer agilen Organisation, eines Gegenentwurfs zum Führungsmodell des klassischen Vorgesetzten. «Servant leadership» orientiert sich an den Interessen der Geführten, wes-

halb Büros künftig mehr noch als heute als Treffpunkte dienen, an denen man sich austauscht. Das ist mehr als nur informelles Plaudern, denn Beziehungspflege und Produktivität sind keine Gegensätze. Übergeordnetes Ziel wird sein, den persönlichen Austausch zur Verbesserung von Zusammenarbeit, Innovation und Führung bewusster zu fördern sowie mit dem knappsten Gut, der gemeinsamen Zeit, sorgfältiger umzugehen.

Damit man sich im Büro effizient austauschen kann, sollten auch die richtigen Kolleginnen und Kollegen vor Ort sein. Punktueller Austausch in der richtigen räumlichen Infrastruktur ist zwar aus

Coworking-Centern bekannt und verbreitet und könnte auch auf Unternehmen übertragen werden; allerdings geht es in Unternehmen um mehr als nur eine Mischform zwischen realer und virtueller Arbeit.

Team- und unternehmensübergreifende Szenarien der Zusammenarbeit müssen auf Nutzenstiftung überprüft werden. Dort, wo an Innovation und Kreativität gearbeitet wird, ist physische Präsenz gefordert. Einen wichtigen Beitrag zur kooperationsfördernden Gestaltung hybrider Arbeitsplätze können auch (Support-)Funktionen wie HR und Facility-Management leisten, indem sie das Kollektiv und die Verbindung von Wissen und Disziplinen fördern. Erreicht wird dies durch die Organisation unternehmensübergreifender Coworking-Netzwerke und gezieltes Community-Building, wodurch die Ko-Präsenz bestimmter Gruppen organisatorisch gefördert wird. Informelle Gruppendynamik und Zugehörigkeit können schliesslich nur über persönlichen Kontakt entstehen. Deshalb stehen die Mitarbeiter und ihr emotionales Erlebnis bei der Gestaltung der Arbeit im Mittelpunkt. Doch lohnt sich eine Investition in informelle, menschliche Nähe?

Wir erleben seit März, dass die Qualität unserer Beziehungen und daraus resultierende Beziehungsmuster nicht nur für die Lebenszufriedenheit, sondern auch für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Richtig organisiert, wird ideenbasierte Wertschöpfung durch informelle Austauschprozesse jenseits etablierter Macht- und Organisationsstrukturen gefördert. Home-Office muss deshalb mit physischer Ko-Präsenz ergänzt werden. Sie ist ein Schlüssel zur Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft.

Marius Gerber ist Leiter Fachstelle Human Capital an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW); Lukas Windlinger ist Professor am Institut für Facility-Management an der ZHAW.