

COVID-19: Das plötzliche Wachstum der Mitarbeiterautonomie

Elisa Gerten und Michael Beckmann

Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Professur für Personalwesen und Organisation

Mit der Ankündigung der ersten Ausgangsbeschränkungen aufgrund des Coronavirus folgte eine regelrechte Homeoffice-Welle. Um die Ausbreitung des Virus einzudämmen und den verschärften Massnahmen seitens der Regierungen nachzukommen, erlauben viele Unternehmen ihren Mitarbeitern vermehrt von zuhause aus zu arbeiten. Viele Unternehmen, die Homeoffice bisher noch gar nicht eingesetzt haben, sehen sich nun gezwungen, die Home-Office Politik schnellstmöglich einzuführen. Ist dies nicht möglich, sollen Arbeitgeber besonders gefährdete Personen beurlauben. Arbeitsort und Arbeitszeiten sollen so flexibel wie möglich gestaltet werden, so dass die Mitarbeitenden möglichst wenig soziale Kontakte am Arbeitsplatz haben und nicht mehr zu Stosszeiten im Öffentlichen Verkehr reisen.

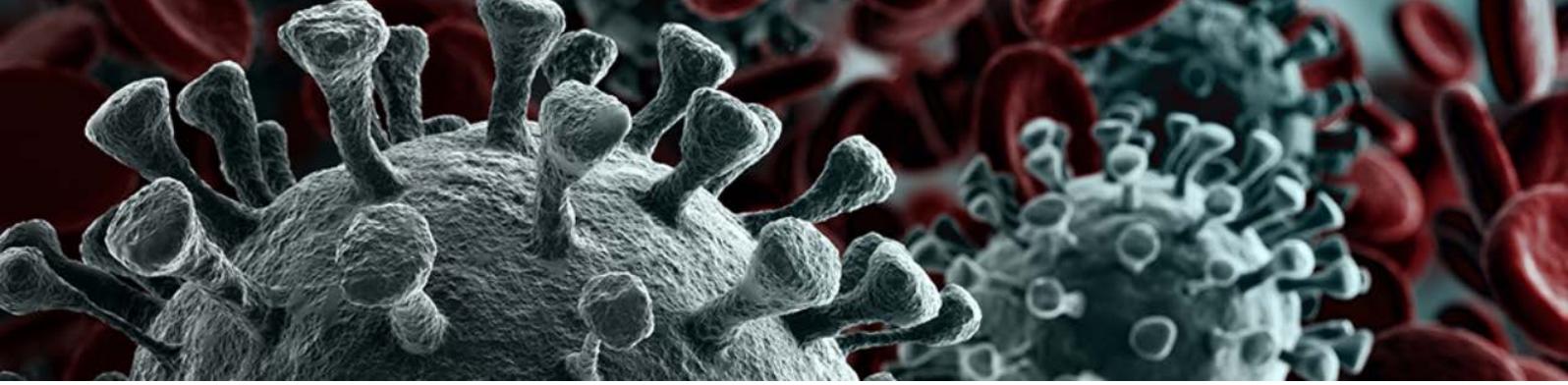
Mitarbeiterautonomie als Lösung in Pandemie-Zeiten



Mit dem Ausbau von Homeoffice-Arbeit geht auch eine Erhöhung der Arbeitnehmerautonomie einher, da die Arbeitnehmer hierbei eine Kontrolle über den Arbeitsort und die Arbeitszeiten haben. Jedoch herrscht trotz Pandemie kein Recht auf Homeoffice und bei nicht erlaubtem Nichterscheinen am Arbeitsplatz drohen arbeitsrechtliche Sanktionen.

Dennoch: Was vorher noch nicht möglich war, wird jetzt möglich gemacht. Dies weckt die Fragen, wieso Unternehmen vorher so zögerlich die Home-Office Politik umgesetzt oder sogar darauf verzichtet haben, wieso es nun doch möglich ist, und wie es nach der Pandemie weitergehen kann.

Im Jahr 2018 arbeiteten etwa 11,9 % aller Erwerbstätigen in Deutschland täglich oder mindestens die Hälfte der Arbeitszeit von zu Hause aus. Davon arbeiteten 44 % täglich im Homeoffice. Selbständige arbeiten mit einem Anteil von 36 % häufiger von zu Hause aus als abhängige Beschäftigte (8,6 %). Männer nutzen diese Möglichkeit etwas häufiger als Frauen. Unterschiede sind auch in den Berufsklassen zu vermerken: Führungskräfte mit 28,4 % und Wissenschaftler mit 31,5 % stehen hier an der Spitze (Destatis 2020).



Beachtet werden muss, dass manche Berufe und Branchen für Homeoffice-Tätigkeiten gar nicht geeignet sind. Beispiele hierzu sind Handwerksberufe und auch Berufe im Gesundheitswesen.



Im Angesicht der Pandemie werden sich diese Zahlen für Home-Office geeignete Tätigkeiten abrupt erhöhen. Unternehmen jonglieren nun zwischen unterschiedlichen Technologien, Apps und sicheren Verbindungswegen, um schnellstmöglich den Mitarbeitern den Zugang zu ihren sonst täglichen Arbeitsaufgaben zu gewähren. Unternehmen mit einem starken Know-How in

Sachen Technologien, Home-Office und einer reibungslosen mobilen unternehmensinternen Kommunikation sind nun in der Pandemie die klaren Gewinner. Andere kämpfen mit dem hohen Andrang am IT Service Desk und suchen verzweifelt nach möglichen Home-Office-Zugängen und notwendigen Ressourcen. Schon nur durch diesen Zeitverzug geraten viele Unternehmen in Not und die Mitarbeiter warten darauf, ihrer Arbeit wieder nachgehen zu können.

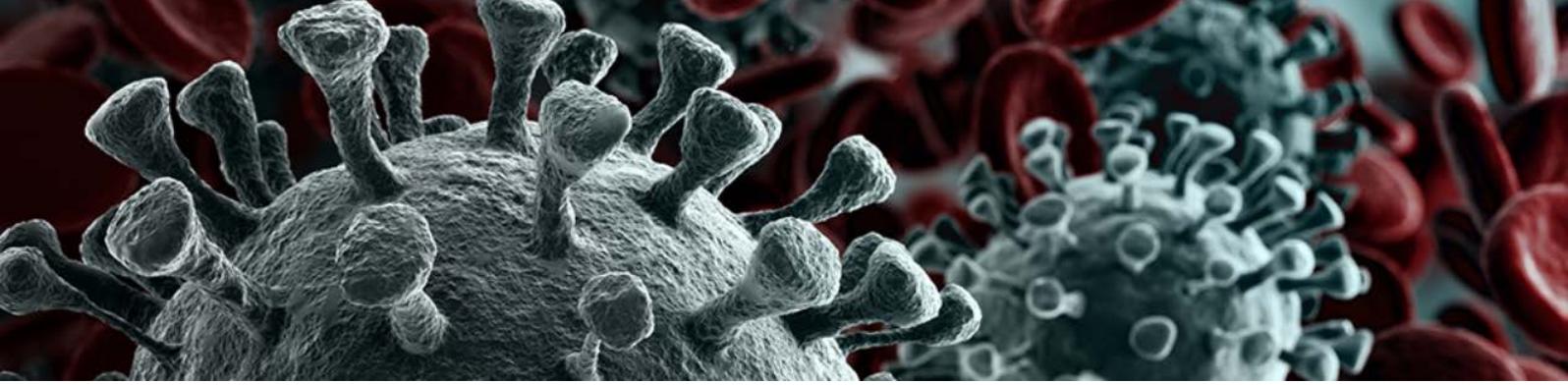
Dies passiert anschliessend meistens mit geänderten oder verkürzten Arbeitszeiten. Die eingeführte Kurzarbeit führt bei vielen Arbeitnehmern zu finanziellen Engpässen, so dass der Anreiz steigt, sich auf digitalen Plattformen nach bezahlter Arbeit umzusehen. Eine weitere Konsequenz der Pandemie wäre somit auch in dem Anstieg von autonom ausführbaren Tätigkeiten in Online-Arbeitsmärkten zu sehen.

Die Pandemie als Treiber der Digitalisierung

Dient nun der Coronavirus-Lockdown dazu, dass Unternehmen auch nach der Pandemie weiter an der eingeschlagenen, teils erzwungenen Home-Office Politik festhalten werden? Oder werden die momentanen Homeoffice Regelungen nach Corona wieder verblassen?

Diese Fragen sind heute schwer zu beantworten. Auf jeden Fall besteht die Chance, dass Unternehmen, die der Arbeit im Homeoffice bisher eher skeptisch gegenüberstanden und ein Arbeitnehmer-Shirking oder eine eingeschränkte unternehmensinterne Kommunikation und Kooperation (z. B. Teamarbeit) durch dieses Personalinstrument befürchteten, ihre Skepsis nach Corona ablegen und Homeoffice-Regelungen beibehalten. Dieses wäre den Unternehmen auf jeden Fall zu empfehlen.

Nur wenige Personalinstrumente sind im Hinblick auf ihre Performanceeffekte in der empirischen Literatur so unumstritten positiv wie Homeoffice-Arbeit. Insbesondere erhöht Homeoffice-Arbeit den Arbeitseinsatz und die Produktivität der betroffenen Arbeitnehmer und



bestätigt damit die Vorhersagen einer Reihe von Motivationstheorien, welche auf die positiven Motivationseffekte einer Steigerung der Mitarbeiterautonomie hinweisen.

Weiterhin trägt Homeoffice-Arbeit zur einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei, was die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Mitarbeitende steigert. Schliesslich werden die Unternehmen feststellen, dass Homeoffice-Arbeit bei einem komplementären Einsatz digitaler Technologien einer funktionierenden unternehmensinternen Kommunikation und Kooperation nicht im Wege steht.

Es mag sein, dass die Vorteile von Homeoffice-Arbeit während des aktuellen Lockdowns nicht wie normal zur Geltung kommen. Viele Menschen fühlen sich durch die vorgenommenen einschränkenden Massnahmen der Politik isoliert. Es ist nicht sehr wahrscheinlich, dass Homeoffice-Arbeit diesem Gefühl entgegenwirken kann; insbesondere dann nicht, wenn Arbeitgeber es verpassen, dem möglichen Isolationsgefühl mit passenden Führungsmassnahmen entgegenzuwirken.

Ausgangsbeschränkungen wirken verzerrend auf das Wohlfühl im Home-Office

Diese Erkenntnis bringt uns dazu, erste Forschungsergebnisse zu den Performanceeffekten von Homeoffice in Zeiten des Lockdowns mit Vorsicht zu interpretieren. Falls sich der erwartete positive Performanceeffekt durch Homeoffice nicht einstellt, kann daraus nicht gefolgert werden, dass Homeoffice-Arbeit kein geeignetes Personalinstrument ist. Vielmehr ist zu vermuten, dass hier dann rückläufige Geschäfte oder auch das Gefühl der Isolation aufgrund der Ausgangsbeschränkungen die Mitarbeiter- und Unternehmensperformance massgeblich beeinträchtigt haben.

Der aktuelle Ausnahmezustand zeigt jedoch, dass den Menschen für ihre Kreativität keine Grenzen gesetzt werden. Mithilfe von etlichen Hackathons (z.B. #WirVsVirus, #VersusVirus), internen Arbeitsgruppen und Digital Knowledge & Research Crowds verbreiten sich zahlreiche neue Ideen und Möglichkeiten, Home-Office effizient und sinnvoll zu gestalten und auch die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern effektiv zu organisieren.

Die immensen Potentiale der digitalen Technologien schimmern immer mehr durch. Es wird sich nun zeigen, inwiefern der Lockdown die Hemmung zur Umsetzung einer zeitgemässen und digitalen Arbeitsorganisation auflockert. Es lohnt sich als Unternehmen, einen Blick auf neue, digitale und flexiblere Arbeitsformen zu werfen und den Mitarbeitern als auch der digitalen Community die Kreativität zu lassen, um den digitalen Fortschritt voranzutreiben. Eines ist sicher: Am Ende wird nicht COVID-19 zur digitalen Transformation von Unternehmen führen, sondern Arbeitgeber und Arbeitnehmer werden aus der Krise lernen.

© Elisa Gerten, Michael Beckmann

*Bild: 3D-Rendering einer mikroskopischen Aufnahme des neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2. (Creativeneko/123rf)