



Arbeitsbezogene Erfahrungen während der COVID-19-Pandemie: Was folgt für die Arbeit in der Zukunft?

Stefan Süß*

Die COVID-19-Pandemie hat nicht nur das gesellschaftliche und öffentliche Leben stark beeinflusst – sie hat auch das Arbeitsleben verändert. Digitale Kommunikation, Homeoffice und Gesundheitsschutz bei der Arbeit sind Themen, die durch die Pandemie einen erheblichen Bedeutungszuwachs erhalten haben. Die während der Pandemie nötigen Schutzmaßnahmen haben Entwicklungen beschleunigt, die zuvor schon zu beobachten waren. So ist der Betrieb zwar nach wie vor der Ort, an dem klassischerweise gearbeitet wird – Entwicklungen in Richtung einer (zeitweisen) Arbeit im Homeoffice oder sogar in Richtung mobiler Arbeit gab es aber schon vor der Pandemie. Dennoch ist flexibles Arbeiten nicht in allen Berufen, sondern – Schätzungen zufolge – nur in gut der Hälfte aller Beschäftigungen möglich (Alipour et al. 2021). Begünstigt wird es durch die Optionen, die Digitalisierung für ortsflexible Arbeit bietet. Der Wertewandel, mit dem u. a. der Wunsch nach flacheren Hierarchien und individualisierten Arbeitszeiten und Arbeitsweisen einhergeht, flankiert diese Entwicklungen. Einher gehen sie damit, dass auch Unternehmen nach immer mehr Flexibilität und Agilität streben. Stellenweise münden die skizzierten Entwicklungen gedanklich in die Vision des sogenannten New Work, beschrieben als einer Arbeit, in der das Individuum sich verwirklichen kann, und die auf Kollaboration und Kooperation ausgerichtet ist.

Also alles anders nach der Pandemie? Zeit- und ortsflexible neue Arbeitsformen, die zu flexiblen und agilen Unternehmen mit flachen Hierarchien führen? Zunehmend digitale statt persönlicher Kommunikation? Wie so oft lautet die Antwort „Ja, aber“ oder „es kommt darauf an“. Arbeitsbezogene Erfahrungen während der Pandemie werden einerseits dazu führen, dass einige arbeitsorganisatorische Veränderungen die Pandemie überdauern werden. Andererseits ist zu erwarten, dass bestimmte Veränderungen

* Prof. Dr. Stefan Süß | Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation | Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

zurückgeschraubt werden, sobald das möglich ist. Dazu sollen die nachfolgenden Thesen Denkanstöße liefern:

These 1: Die Arbeit wird sowohl im Betrieb als auch im Büro erfolgen: Mischformen gehört die Zukunft!

Befragungen zeigen: Es ist nicht davon auszugehen, dass die Verbreitung von Homeoffice nach der Pandemie wieder auf das Vorkrisenniveau zurückgeht (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik 2021). Dies streben viele – nicht alle – Beschäftigte sowie auch viele Unternehmen an. Es ist aber nicht davon auszugehen, dass wir künftig komplett von zu Hause aus oder mobil und nur noch digital arbeiten – 56 % der Befragten in einer Studie möchten auch in Zukunft mindestens teilweise von zu Hause aus arbeiten (Kunze, Hampel und Zimmermann 2020). Wie Abbildung 1 verdeutlicht, gehört Mischmodellen die Zukunft.

Fragetext:

Wenn Sie frei wählen könnten, wie viele Tage pro Woche würden Sie im Homeoffice arbeiten?

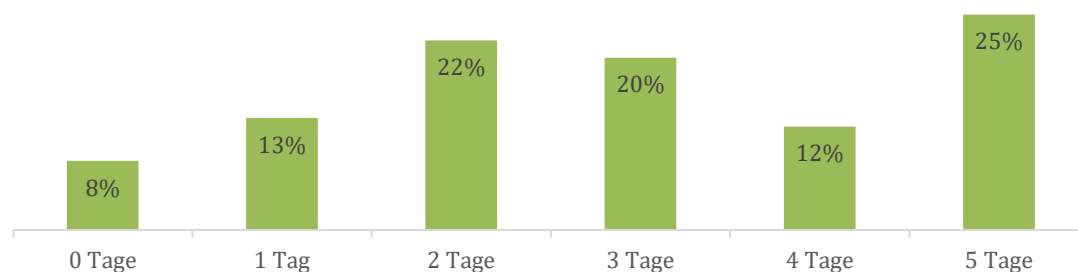


Abb. 1: Gewünschte Zeit im Homeoffice. Kunze, Hampel und Zimmermann 2020.

Und das ist auch gut so! Warum? Erstens wissen wir aus der Forschung, dass Betrieb und Büro identitätsstiftend für viele Mitarbeiter:innen sind. Identitätsempfinden bzw. Identifikation erhöhen die Motivation, das Commitment und die Arbeitszufriedenheit und damit zumindest mittelbar die Produktivität (Feather und Rauter 2004; Hidayah und Tobing 2018; van Knippenberg und van Schie 2000). Zweitens sind Betrieb und Büro auch Orte sozialen Austausches, der wiederum zentral für die Befriedigung sozialer Bedürfnisse bei der Arbeit ist (Zhang 2016). In einer eigenen Studie konnten wir zeigen, dass einige Personen genau das in längeren pandemiebedingten Homeofficephasen vermisst haben und soziale Isolation mit allen ihren negativen Konsequenzen für Motivation und Gesundheit, wenn auch auf unterschiedlichem Niveau, verspürten (Abbildung 2). Geringer war das Empfinden zum Messzeitpunkt im Sommer

2020, als viele Beschäftigte wieder (zeitweise) in die Büros zurückgekehrt waren.

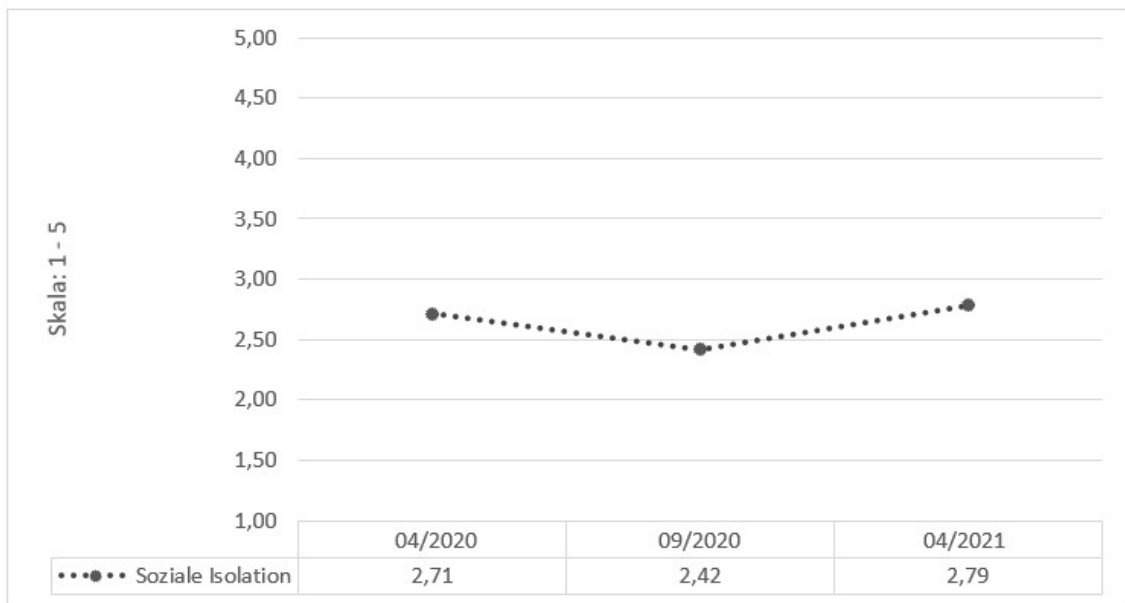


Abb. 2: Wahrgenommene soziale Isolation während der COVID-19-Pandemie. Süß, Ruhle und Schmoll 2022.

Aber: Die im beruflichen Alltag für viele wichtige Befriedigung sozialer Bedürfnisse kann neben klassischen auch auf neuen Wegen gedacht werden – warum nicht die gemeinsame digitale Kaffeepause etablieren, die den für Organisationen so wichtigen Raum für Small Talk ermöglicht? Drittens schafft die gemeinsame Arbeit vor Ort den Raum für Kooperationen, die gemeinsame Problemlösungen, gemeinsame Erfolgserlebnisse und gemeinsame Zielerreichung erleichtern. Die Arbeit vor Ort im Büro könnte daher auf Dauer effektiver sein, wobei die Befundlage dazu nicht eindeutig ist und es wohl auf die Art der Aufgabe ankommt (z. B. Routineaufgaben vs. kreative Aufgaben). Allerdings haben viele Beschäftigte während der Pandemie auch die Vorzüge der Arbeit im Homeoffice kennen gelernt, wie den Wegfall von Pendelzeiten, das konzentriertere und bisweilen selbstbestimmtere Arbeiten von zu Hause sowie die oft als besser empfundene Work-Life-Balance.

All das macht Mischmodelle wahrscheinlich, vereinen sie doch die Vorzüge der Arbeit vor Ort an einigen und der Arbeit im Homeoffice an anderen Tagen. Es ist anzunehmen, dass infolgedessen Desk Sharing in Unternehmen eine größere Rolle spielen wird, wenn nicht mehr jeden Tag jede Person im Büro ist. Büros werden sich vom Arbeits- zum Meetingort verändern, um Raum für Kooperation und Austausch zu schaffen.

These 2: Beschäftigte brauchen neue fachliche und persönliche Kompetenzen!

Wenn sich Arbeit und Arbeitsorganisation während bzw. nach der Pandemie verändern, macht das auch veränderte Kompetenzen erforderlich. Dies betrifft fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen, die erweitert und erneuert werden müssen („Upskilling“, „Reskilling“). Hinsichtlich der fachlichen Kompetenzen sind allgemeine IKT-Kompetenzen und die Digitalisierungskompetenz wichtige Beispiele (Agrawal et al. 2020). Zwar wurden sie im Zuge der digitalen Arbeit während der Pandemie bei vielen Beschäftigten schon erweitert, dennoch zeigen Studien hier noch individuell wahrgenommene Defizite, deren Reduzierung wichtig ist, wenn die zunehmend digitale Kommunikation und Kollaboration gelingen sollen. Als persönliche Kompetenz kann beispielhaft die Fähigkeit zur Selbstführung genannt werden, die notwendig ist, wenn Beschäftigte selbstständiger und häufiger von zu Hause aus arbeiten. Sie betrifft auch die Fähigkeit, sich vor langfristig gesundheitsgefährdender und produktivitätsreduzierender Selbstausbeutung zu schützen, zeigen doch Studien aus den USA, dass Beschäftigte im Homeoffice durchschnittlich 48 Minuten pro Tag länger arbeiten, als es im Büro der Fall gewesen wäre (DeFilippis et al. 2020). Soziale Kompetenzen betreffen die Fähigkeit, mit den Kolleg:innen in einer neuen Form des Austausches zu arbeiten, etwa in der Mischung aus persönlicher und digitaler Interaktion. Dies ändert Gesprächssituationen, den Charakter von Meetings oder die Möglichkeit zum Small Talk, und Mitarbeitende müssen sich auf die neue Art der Kooperation einstellen, auch wenn diese nicht vollumfänglich die vertraute Kooperation ersetzen wird.

These 3: Wir müssen lernen, mit Technostress umzugehen!

Als weitere Fähigkeit wird der Umgang mit so genanntem Technostress, also solchen Belastungen, die aus der Technologienutzung resultieren (Tarafdar et al. 2007), rapide an Bedeutung gewinnen. Die Pandemie hat gezeigt, dass bestimmte kritische Wahrnehmungen, die mit Technostress in Verbindung stehen, zugenommen haben. Das gilt z. B. für das Gefühl, dass mehr Zeit in die Lösung von Problemen mit digitalen Technologien investiert werden muss als in die eigentliche Arbeitstätigkeit oder dass die hohe Komplexität digitaler Technologien die eigenen Fähigkeiten übersteigt (Gimpel et al. 2020). Er resultiert z. B. aus subjektiv empfundener übermäßiger Technologienutzung, der beruflichen Technologienutzung in der eigentlichen Freizeit oder schlicht Problemen, die resultieren, wenn Technik nicht funktioniert. Unternehmen sind gut beraten, entsprechende Support-Angebote vorzuhalten, um diesen Stress zu vermeiden oder zu reduzieren. Ein technischer Support ist zwingend, Unterstützung bei Stress, dem Problem abzuschalten sowie Unsicherheiten im Umgang mit digitaler

Arbeit und Kommunikation sind zu empfehlen. Studien legen produktivitätssteigernde Wirkungen solcher Support-angebote nahe.

These 4: Wir benötigen ein neues Verständnis von Führung!

In der Pandemie konnten wir beobachten, dass sich Arbeit flexibilisiert. In Hochphasen der Pandemie war das allein schon der Tatsache geschuldet, dass viele Beschäftigte parallel zur Arbeit Homeschooling oder Kinderbetreuung wahrnehmen mussten und konzentriertes Arbeiten in die Abendstunden verlegt haben. Eine solch flexible Arbeit ändert fraglos die Möglichkeiten und das Verständnis von Führung, das in Unternehmen zu oft noch auf dem „Sehen und gesehen werden“ basiert. Gleichwohl darf mit dem ortsflexiblen Arbeiten nicht ein „aus den Augen, aus dem Sinn“ verbunden sein.

Angesichts dessen muss Führung auch in dezentralen Arbeitswelten wahrgenommen werden, wenn auch anders. Es ist zu erwarten, dass sie dezentraler, individueller und vertrauensbasierter werden wird, wenn sich Arbeit flexibilisiert und wenn Bedürfnissen nach größerer Individualisierung, die ganz unabhängig von der Pandemie jüngeren Generationen zugeschrieben werden, entsprochen werden soll. Neuere Entwicklungen in der Führung und Führungsforschung greifen das auf und verstehen Führung weniger hierarchisch als bisher. Konzepte wie Job-Crafting, das eine Bottom-Up-Arbeitsgestaltung beinhaltet, oder Idiosyncratic Deals, die zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem vereinbarte Abweichungen von einer standardisierten Gestaltung von Arbeitsverhältnissen umschreiben, gehen genau in diese Richtung. Idiosyncratic Deals sind schon in über 80 % der Unternehmen verbreitet und tragen dazu bei, Führungsinteraktionen individualisierter zu gestalten (Pestotnik und Süß 2021). An die Stelle der Führung in der persönlichen Interaktion und schlimmstenfalls die bloße Kontrolle von Anwesenheit werden somit andere Formen und neue Verständnisse von Führung treten, nicht immer, aber immer öfter. Für Führungskräfte kann das neben der Notwendigkeit neuer Skills und veränderter Kommunikation auch die Notwendigkeit bedeuten, stärker als bislang ergebnis-orientiert und vertrauensbasiert zu führen. Damit das funktioniert, werden sich auch Organisationskulturen ändern. An die Stelle einer Kontrollkultur wird eine stärker ausgeprägte Vertrauenskultur treten (müssen).

Fazit

Die Pandemie ist noch nicht vorbei und doch zeichnen sich weitreichende Änderungen der Arbeitswelt ab, die zwar nicht alle durch die COVID-19-Pandemie verursacht, aber dadurch beschleunigt wurden. Für die Arbeitswelt wirkt die COVID-19-Pandemie daher als ein Verstärker von be-

stimmten, durch die digitale Transformation sowie den Wertewandel ausgelöste Veränderungen. Unternehmen nehmen dies schon jetzt wahr und reagieren mit Flexibilisierung, Qualifizierung und neuen Formen der Führung. Das ist gut so und zeitgemäß. Aber auch hier gilt: Eine One-size-fits-all-Lösung gibt es nicht. Weder will jede oder jeder Beschäftigte ins Homeoffice noch ist jede oder jeder für die gleichen neuen Formen der Führung empfänglich. Wie so oft gilt: Auf die individuellen Lösungen kommt es an, was Führungskräfte zwar fordert, letztlich aber die Voraussetzung guter und effektiver Führung nicht nur während, sondern auch nach der Pandemie sein wird.

Literatur

Agrawal, S., A. De Smet, S. Lacroix, A. Reich. 2020. To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. [online] <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>. [16.01.2022].

Alipour, J.-V., O. Falck, A. Peichl, S. Sauer. 2021. Homeoffice-Potenzial weiterhin nicht ausgeschöpft. *ifo Schnelldienst Digital* 2(6): 1-4.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. 2021. *IT-Sicherheit im Home-Office im Jahr 2020*. [online] https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Cyber-Sicherheitslage/Lageberichte/Cyber-Sicherheitsumfrage/IT-Sicherheit_im_Home-Office/it-sicherheit_im_home-office.html;jsessionid=B1DAD294AECFF87D262947550F24672F.internet461?nn=903168#Start. [20.01.2022].

DeFilippis, E., S.M. Impink, M. Singell, J.T. Polzer, R. Sadun. 2020. *Collaborating during Coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work*. Working Paper 27612, National Bureau of Economic Research.

Feather, N.T., K.A. Rauter. 2004. Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(1): 81-94.

Gimpel, H., S. Bayer, J. Lanzl, C. Regal, R. Schäfer, M. Schoch. 2020. *Digitale Arbeit während der COVID-19-Pandemie: Eine Studie zu den Auswirkungen der Pandemie auf Arbeit und Stress in Deutschland*. [online] <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/1248/wi-1248.pdf>. [20.01.2022].

Hidayah, T., D.S.K. Tobing. 2018. The Influence of Job Satisfaction, Motivation, and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research* 7(7): 122-127.

Kunze, F., K. Hampel, S. Zimmermann. 2020. *Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* Policy Paper, Universität Konstanz.

- Pestotnik, A., S. Süß. 2021. How do idiosyncratic deals influence employees' effort-reward imbalance? An empirical investigation of the role of social comparisons and denied i-deals. *The International Journal of Human Resource Management* online first. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2016889>.
- Süß, S., S. Ruhle, R. Schmoll. 2022. Homeoffice während der COVID-19-Pandemie: Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen von Beschäftigten. *PERSONALquarterly* im Erscheinen.
- Tarafdar, M., Q. Tu, B.S. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan. 2007. The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems* 24(1): 301-328.
- van Knippenberg, D., E.C.M. van Schie. 2000. Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73(2): 137-147.
- Zhang, J. 2016. The Dark Side of Virtual Office and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* 11(2): 40-46.