

I. Einleitung

Die Auswirkungen einer globalen Pandemie befördern viele Unternehmen an den Rand Ihrer wirtschaftlichen Existenz.

II. Problematik

Unternehmen die dazu geeignet sind ganz oder teilweise bei Ihren Beschäftigten Homeoffice, d. h. das Arbeiten von Zuhause aus, anbieten zu können stehen vor neuen Herausforderungen hinsichtlich Ihres Personalmanagements.

Die nachfolgende Arbeit soll daher feststellen, ob Homeoffice das wirtschaftliche Überleben hierfür geeigneter Unternehmen sichern kann und ob die aktuell bereits vorhandenen Möglichkeiten und Instrumente des Personalmanagements dazu geeignet sind Homeoffice zu steuern.

Ein Unternehmen ist für Homeoffice grundsätzlich nur geeignet, sofern der überwiegende Teil der Arbeit der Beschäftigten nicht am Unternehmenssitz durchgeführt werden muss. Dies ist insbesondere im verarbeitenden oder produzierenden Gewerbe - in den meisten Fällen - nicht der Fall. Bei vielen Dienstleistungsunternehmen und reinen Bürotätigkeiten hingegen (z. B. Steuerberatung, Unternehmensberatung, Rechtsberatung) ist ein Unternehmen in der Regel für Homeoffice geeignet.

III. Instrumente des Personalmanagements im Hinblick auf Homeoffice

Durch die Pandemie hat ein beschleunigter sozioökonomischer Wandel seinen Lauf genommen. Wo immer möglich, wird Beschäftigten das Arbeiten von Zuhause im sogenannten Homeoffice angeboten.

Diese Form der Arbeit birgt viele Vor- und Nachteile für die Beschäftigten, Investoren, Unternehmen und alle weiteren Stakeholder. Es ist jedoch fraglich ob die klassischen Instrumente des Personalmanagements im Hinblick auf Homeoffice noch zur Steuerung geeignet sind. Dies betrifft sowohl alltägliche als auch langfristige strategische Entscheidungen.

Bereits aus Maslow Bedürfnispyramide kann abgeleitet werden, dass sich das – bedingt durch die Pandemie – gesteigerte Sicherheitsbedürfnis der Beschäftigten, durch Homeoffice in vielerlei Hinsicht befrieden lässt. Zum einen wird hierdurch die Gesundheit der Arbeitnehmer geschützt und zum anderen erhöht diese Maßnahme die Arbeitsplatzsicherheit und den Wunsch nach wirtschaftlicher Absicherung, denn die Arbeitnehmer können weiterhin Ihrer Arbeit nachgehen.

Daher kann hierin bereits der erste Vorteil des Homeoffice während der Pandemie gesehen werden.

Douglas Mac Gregor vertraute auf „Erfolg durch Zuwendung und Vertrauen“. Hierbei bildeten sich drei Theorien heraus. Theorie X besagt, dass Menschen grundsätzlich faul und unmotiviert sind sowie geführt werden wollen. Es läge nämlich in der Natur des Menschen Ziele mit dem geringsten Aufwand erreichen zu wollen. Theorie Y führt aus, dass Menschen von Natur aus leistungsbereit und von innen motiviert sind. Die Weiterentwicklung der Theorien X und Y, bezeichnet als Theorie Z besagt wiederum, der Mensch verhalte sich entweder nach Theorie X oder Theorie Y.

Demgemäß kann davon ausgegangen werden, dass Arbeitnehmer entweder leistungsbereit und von

innen motiviert oder faul und unmotiviert handeln. Im Hinblick auf das Homeoffice kann sich hieraus sowohl ein Vor- als auch ein Nachteil herausstellen, denn die Führung und Kontrolle von unmotivierten und faulen Mitarbeitern wird im Homeoffice durch die fehlende persönliche Komponente deutlich erschwert, während bei leistungsbereiten und motivierten Mitarbeitern, Homeoffice als positive Chance angesehen werden kann.

Daher muss versucht werden Mitarbeiter von innen heraus zu motivieren und so ihre Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

Einen geeigneten Ansatz hierfür bieten Hackman und Oldham, welche letztendlich eine gesteigerte Motivation in einer ebenso gesteigerten Zufriedenheit der Mitarbeiter begründet sehen. Hierfür muss die Arbeit „bedeutsam“ bzw. „sinnvoll“ für die Beschäftigten erscheinen. Es muss demnach ein Umfeld geschaffen werden, in dem Mitarbeiter erkennen können für was die Endergebnisse Ihrer Teilleistungen genutzt werden. Weiter müssen die Mitarbeiter Feedback, d. h. positive (oder negative) Rückmeldungen, zu Ihrer Arbeit erhalten. Letztendlich sollen die Beschäftigten sich hierdurch für Ihre Arbeit verantwortlich fühlen.

Der Human-Relations-Ansatz besagt - ohne für sich zu reklamieren an eine bestimmte Theorie gebunden zu sein - dass eine positive Einstellung zur Arbeit zu einer hohen Zufriedenheit und somit zu einer hohen Arbeitsleistung führt.

Hieraus kann sich ergeben, dass manche Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten wollen und dies zu einer noch positiveren Einstellung zur Arbeit und letztendlich Arbeitsleistung führen kann, während andere Mitarbeiter gerade nicht im Homeoffice arbeiten möchten, was einen gegenteiligen Effekt haben könnte.

Es ergeben sich auch Vorteile innerhalb der Personalplanung aus dem Homeoffice. Es ist grundsätzlich ein geringerer Krankenstand bei den Beschäftigten zu erwarten und die Anzahl der Beschäftigten ist praktisch unbegrenzt. Die Personalplanung kann demnach losgelöst von hohen Investitionen in Büroräume durchgeführt werden.

Jedoch zeigen sich auch Nachteile bei der Personalplanung, welche sich aus den vielfältigen neuen Herausforderungen durch das Homeoffice und dem damit einhergehenden technischen und sozialen Wandel ergeben. So kann zukünftiger Personalbedarf grundsätzlich nicht mehr so leicht geplant werden als zuvor. Auf Seiten der Mitarbeiter sind mehr Fachkenntnisse und technische Affinität erforderlich als zuvor, weshalb sich auch Anforderungen und Art von Stellen grundsätzlich rasch verändern können.

Diese neuen Anforderungen erfordern demnach grundsätzlich eine Stellenevaluierung, denn Aufgaben erfordern einen höheren Grad an Eigenständigkeit oder eine intensivere Art des Managements.

Hinsichtlich der Personalbeschaffung dürfte sich vor allem ein noch weiter verstärkter lokaler Fachkräftemangel bemerkbar machen. Jedoch bietet das Homeoffice hier gleichzeitig die Chance Einzugsgebiete für Bewerber zu erweitern. Demnach können auch überregionale und sogar internationale Bewerber berücksichtigt werden. Mitarbeiter mit sich wandelnden Lebensumständen - die z. B. einen Wohnsitzwechsel anstreben - können länger im Unternehmen gehalten werden, wodurch sich die Mitarbeiterbindung erhöht. Auch bietet sich die Beförderung von Mitarbeitern und interne Ausbildung neuer Mitarbeiter an, um Fachkenntnisse auch langfristig im Unternehmen halten

und den Personalbedarf decken zu können.

Bei der Personalauswahl sind die klassischen Auswahlprozesse nicht mehr anwendbar. Jedoch bieten die neuen Medien umfangreiche Möglichkeiten um diesen Nachteil wieder auszugleichen. So wäre es denkbar sogar komplexe Verfahren wie Assessmentcenter durch Online-Tests, Gruppenarbeiten und Videokonferenzen zu ersetzen.

Die Einführung neuer und Motivierung aller Mitarbeiter wird durch das Homeoffice nicht beeinträchtigt. So ist eine Einführung problemlos unter Zuhilfenahme der neuen Medien möglich. Mitarbeiter können durch positives Feedback fortlaufend motiviert werden und Teams können sich über die neuen Medien vernetzen, austauschen und gemeinsam Ihre Arbeit organisieren.

Neue Tools bzw. Hilfsmittel aus den neuen Medien ermöglichen weiterhin ein effizientes Führen mit Zielen und erhalten gleichzeitig ein hohes Maß an Freiheit und Kreativität bei den Mitarbeitern.

Auch eine Leistungsbeurteilung ist problemlos durch Bewertung der Zielerfüllung und der Arbeitsergebnisse der Beschäftigten möglich. Mitarbeitergespräche sind unter Verwendung der neuen Medien auch als Videokonferenz durchführbar.

Auch die Motivation durch Belohnungen lässt sich im Homeoffice weiterhin umsetzen. So können intrinsische Belohnungen z. B. in einer interessengerechten Aufgabenaufteilung im Team oder im Vertreten von Werten (der Mitarbeiter) durch das Unternehmen selbst gesehen werden. Zudem kann die Sinnhaftigkeit der Arbeit durch Darstellung der Gesamtleistung aller Mitarbeiter im Team und deren Teilleistungen (s. o.) eine motivierende intrinsische Belohnung sein.

Auch extrinsische Belohnungen sind im Homeoffice zum größten Teil weiterhin möglich. So kann etwa der soziale Status durch eine Änderung der Stellenbezeichnung oder das subjektive Machgefühl durch zusätzliche Beförderungen oder Verantwortlichkeiten erhöht werden. Die Mehrung des Reichtums des Einzelnen ist auch weiterhin durch Bonuszahlungen und Gehaltserhöhungen möglich. Jedoch ist die Mehrung des Gefühls der Zugehörigkeit zum Unternehmen und zum Team, in Ermangelung von Mitarbeiterveranstaltungen während der Pandemie, nur sehr schwer möglich.

Der Mitarbeiterzufriedenheit kommt insbesondere die freie Zeiteinteilung im Homeoffice (unter Einhaltung von Zielen und Fristen) zugute. Auch zusätzliche Entlastungen bei der Bürokratie und ein geringerer Krankenstand können grundsätzlich als Vorteil betrachtet werden. Die erschwerte Zeiterfassung kann mit Tools aus den neuen Medien ausgeglichen werden.

Auch kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch eine gezielte Zuweisung und Rotation der Aufgaben durch die Teamleiter erhöht werden. Alternativ bietet sich auch eine eigenverantwortliche Aufgabenteilung durch die Mitarbeiter an.

Entlassungen bergen ein hohes Risiko hinsichtlich der Daten und Betriebsgeheimnisse auf Rechnern von Mitarbeitern, wobei sich dieses Risiko durch eine gute Personalbeschaffung im IT-Bereich begrenzen lassen könnte.

Entlassungsgespräche sind nur erschwert möglich, da keine persönlichen Treffen stattfinden können.

Konkrete Ermahnungen sind weiterhin möglich, denn Arbeitsergebnisse lassen sich besser einem einzelnen Mitarbeiter zuordnen.

Die Mitarbeiterfortbildung und -entwicklung ist weiterhin möglich und wird durch die neuen Möglichkeiten, die sich aus den neuen Medien ergeben, sogar vereinfacht.

Das Stressmanagement bei den Beschäftigten ist nur noch erschwert möglich, denn in Ermangelung einer Überwachung der Verfassung der Mitarbeiter, können Unternehmen und Vorgesetzte Probleme nicht rechtzeitig erkennen.

Jedoch bietet eine verbesserte Work-Life-Balance durch Homeoffice hinsichtlich des Stressmanagements viele Vorteile. So erfahren die Beschäftigten in vielen Fällen eine deutliche Zeitersparnis durch den Wegfall der Wege zur Arbeit. Die grundsätzlich mögliche freie Zeiteinteilung ermöglicht eine bessere Anpassung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an die konkreten Lebensumstände und -situationen der Beschäftigten.

IV. Homeoffice als Mittel zur kurzfristigen Existenzsicherung

Homeoffice bietet bei dafür geeigneten Unternehmen Möglichkeiten, Mitarbeiter während einer Pandemie weiterhin beschäftigen zu können und damit den Betrieb eines Unternehmens aufrecht zu erhalten.

So ist es möglich, dass alle Beschäftigten Ihre Arbeit im Homeoffice verrichten oder nur ein großer Teil der Beschäftigten. Dies ermöglicht es anderen Mitarbeitern, die aufgrund besonderer Umstände im Unternehmen präsent sein müssen, ebenfalls eine gefahrlose bzw. deutlich risikoreduzierte Arbeit vor Ort.

Betriebsunterbrechungen hingegen führen zu enormen Umsatzeinbußen und -kosten.

Homeoffice ist daher grundsätzlich ein geeignetes Mittel zur kurzfristigen Existenzsicherung von hierfür geeigneten Unternehmen und einer vollständigen Betriebsunterbrechung vorzuziehen.

V. Fazit

Aus der Arbeit im Homeoffice ergeben sich zwar einige Nachteile, jedoch können diese Nachteile leicht unter Zuhilfenahme der neuen Medien ausgeglichen werden. Überwiegend ergeben sich sogar Vorteile für die Mitarbeiter und somit auch für die Unternehmen. Die größte Herausforderung ergibt sich hinsichtlich Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im Homeoffice. Die bereits vorhandenen Möglichkeiten und Instrumente des Personalmanagements sind jedoch auch bei der Arbeit im Homeoffice weiterhin anwendbar und dazu geeignet Homeoffice zu steuern sowie die sich ergebenden Herausforderungen zu lösen.

Nach alledem erscheint Homeoffice nicht nur als taugliches Mittel zur Sicherung des wirtschaftlichen Überlebens von geeigneten Unternehmen während der Pandemie, sondern grundsätzlich sogar als ein förderliches Mittel mit überwiegend positiven Auswirkungen auf das gesamte Personalmanagement eines hierfür geeigneten Unternehmens.