



«Ein Realitätscheck»

Patrik Aspers Der Soziologe erklärt, warum Kreativität in der Pandemie leidet und Heimarbeit ein alter Zopf ist.

INTERVIEW: SVEN MILLISCHER

Arbeiten Sie auch aus dem Homeoffice?

Patrik Aspers: Nein, ich habe seit Corona-Beginn nur wenige Tage aus dem Homeoffice gearbeitet.

Warum?

Als die Pandemie im Frühling ausbrach, waren wir erst wenige Monate zuvor aus Schweden eingewandert. Wir lebten in einer kleinen Mietwohnung, die wir ohne Besichtigung bezogen hatten. Es war rückblickend eine schwierige Situation.

Inwiefern?

Alles war neu. Wir waren schlicht nicht gerüstet für Homeoffice. Es fehlte an einem geeigneten Tisch und Büromaterialien. Hinzu kommt: Wir haben drei kleine Kinder, die betreut und unterrichtet werden mussten, während ich selbst lehrte. Dies alles unter einen Hut zu bringen, war anspruchsvoll.

Und vor der Pandemie, haben Sie da Homeoffice genutzt?

Ab und zu, aber selten lange am Stück: mal vier Stunden vielleicht, um etwas zu lesen. Grundsätzlich bin ich lieber unter Leuten. Bereits in meiner Studienzeit habe ich viel in Bibliotheken gearbeitet. Seinen Arbeitsort so flexibel wählen zu können, ist natürlich ein Privileg.

In der Pandemie ist Homeoffice keine Option, sondern für viele eine Pflicht.

Genau. Es ist etwas anderes, wenn man seine Zeit allein in einem Zimmer verbringen muss, weil man keine andere Wahl hat.

Was bedeutet das für die Akzeptanz der Heimarbeit?

Die Pandemie ist stark von wechselnden Verhältnissen und überraschenden Anforderungen geprägt. Die wenigsten von uns haben vor Corona konsequent und die ganze Zeit Homeoffice gemacht. Insofern ist das Setting entscheidend: Wer in den eigenen vier Wänden eine perfekt funktionierende Büroinfrastruktur

Kontakt entstehen.»

hat, der empfindet Homeoffice womöglich ganz anders als jemand, der in prekären Verhältnissen mit schlechten Möbeln, schlechter Internetverbindung zu Zwangsheimarbeit verpflichtet wird. Das kann sogar medizinische Konsequenzen zeitigen wie Rückenprobleme und so weiter. Die Rahmenbedingungen sind also zentral.

Wie steht es um organisatorische Hürden?

Jede Organisation hat eine eigene Kultur, eine eigene Identität. Sie ist aus soziologischer Sicht dadurch gekennzeichnet, dass man Mitglieder hat, die Regeln befolgen, und dass diese Regeln kontrolliert und sanktioniert werden. Das stellen Hierarchien sicher. Genau diese Kontrollmechanismen hat Corona ins Wanken gebracht.

Inwiefern?

Dazu muss ich etwas ausholen. Man kann beispielsweise über den Zugang zu einem Computer kontrollieren, wie oft die Mitarbeitenden sich einloggen und welche Aktivitäten sie vollziehen. Beispielsweise: Wie viele E-Mails schreiben sie am Tag? Wie viele Prozesse werden erledigt? Solche numerischen Analysen sind relativ leicht zu erstellen. Corona könnte nun aber dazu führen, dass solche Kontrollmechanismen exzessiver angewendet werden. Also dass Mitarbeitende im Homeoffice stärker kontrolliert werden.

Warum?

Weil andere Mittel derzeit fehlen. Ist ein Team, eine Abteilung physisch zusammen, dann spielt die soziale, informelle Kontrolle viel stärker. Da geht es häufig um Kleinigkeiten, die im Gefüge der Organisation aber sehr wichtig sind: Wer holt Kaffee, schreibt das Protokoll, macht die Post. Diese Abläufe müssen nicht einmal hierarchisch sein.

Zum Beispiel?

Um welche Uhrzeit kommt meine Arbeitskollegin zur Arbeit, wann geht sie nach Hause? Solche Dinge werden in der Regel sehr genau von der Umwelt beobachtet und kontrolliert. Im Homeoffice fehlt dies:

«Gruppendynamik kann nur durch persönlichen



Niemand weiss wirklich, wann und ob der Mitarbeiter überhaupt arbeitet.

Stellt Corona das Konzept der Kontrolle infrage, weil der direkte Kontakt fehlt?

Wie gesagt, Routinetätigkeiten lassen sich durch numerische Kontrolle mittels IT-Systeme sehr wohl durchführen. Aber sobald es um kreative Tätigkeiten geht, stossen bisher gängige Kontrollmechanismen rasch an ihre Grenzen.

Warum?

Nimmt man Teams, die neue Ideen entwickeln sollen, dann sind meist sehr komplexe, zwischenmenschliche Prozesse am Werk. Meist handelt es sich dabei um kleinere Gruppen, bei denen jedes einzelne Mitglied eine Rolle hat. Die Rollen sind aber nicht fix definiert, sondern können sich im Rahmen des Projektfortschritts auch ändern.

Wie wirkt sich Homeoffice auf Kreativarbeiter aus?

Besteht bereits ein eingespieltes Team, lassen sich die Abläufe auch in eine Videokonferenz-Realität übertragen. Praktisch fast unmöglich ist es dagegen, ein neues Kreativteam aufzubauen, ohne dass sich die Leute wirklich physisch getroffen haben. Damit scheint es mir klar zu sein: Je länger also die Pandemie dauert, desto mehr leidet auch die Kreativität.

Weshalb?

Eine informelle Gruppendynamik kann nur durch persönlichen Kontakt und über Zeit entstehen. Schauen Sie sich mal die Büros von Google und anderen Tech-Konzernen an. Die sind häufig sehr verspielt eingerichtet, weil gerade die informelle Begegnung als Katalysator für Kreativität gilt. Wer nur alleine für sich im Zimmer hockt, der ist selten inspiriert. Der Mensch ist ein soziales Wesen. Es fehlt der Austausch.

Wie können Unternehmen Kreativität sicherstellen?

Als Vorbild könnte die Kulturindustrie dienen. Dreht man einen Film, gibt es praktisch keine festangestellten Mitarbeitenden, sondern ein Sammelsurium an selbstständigen Unternehmern. Alle arbeiten jeweils

projektbezogen. Für jeden Film werden also Teams stets wieder neu rekrutiert, wobei die einzelnen Mitglieder nur für einen kleinen Teil der Produktion verantwortlich sind. Top-down-Hierarchien gibt es praktisch keine mehr.

Was bedeutet Homeoffice für Chefs?

Eine Art von Führung braucht es immer, auch bei der Heimarbeit. In Veränderungsphasen wie jetzt mit Corona greift jedoch eine grosse Unsicherheit in der Belegschaft um sich: Es gibt Aufgaben, die niemand mehr braucht. Oder anders gesagt: Es gibt Angestellte, die gar keine Aufgaben haben. Mitarbeitende

merken dann plötzlich im Homeoffice, dass sie keine E-Mails bekommen und niemand sie anruft. Dies, weil die üblichen Büro-Beschäftigungen wie Präsenz markieren wegfallen. Die Corona-Pandemie fungiert damit wie ein Realitätscheck für Organisationen.

Mit welchen Konsequenzen?

Schauen Sie sich die Geschäftsreisen an. In der Pandemie haben viele Firmen gemerkt, dass zahlreiche Reisen gar nicht nötig waren. Insofern wirkt das Corona-bedingte Homeoffice wie ein Lean Production Test für Organisationen.

Nun ist Homeoffice per se ja kein neuer Trend.

In der Tat. Es ist eigentlich schon immer so gewesen, dass Leute von zu Hause aus gearbeitet haben. Insofern kommen wir zurück zu einem System, das wir bereits vor 200 Jahren hatten. Damals arbeitete die grosse Mehrheit der Menschen auf ihren Bauernhöfen. Selbst mehrere hundert Jahre vor der aufkommenden Industrialisierung entwickelte sich zunächst ein Verlagssystem, das auf Heimarbeit beruhte. Man stellte beispielsweise so Textilien her.

Dass die Menschen in Fabriken und Büros arbeiten, ist also bloss eine Fussnote der Geschichte?

Die zwei zentralen Begriffe in diesem Zusammenhang sind Arbeitsteilung und Kontrolle. Mit der Arbeitsteilung haben sich die Tätigkeiten der Menschen ausdifferenziert. Das Modell: Lohnarbeit statt Selbstversorgung. Dadurch wurde eine örtliche Trennung nötig. Man ging in eine Fabrik, um zu arbeiten. In solch einer Umgebung herrscht eine hohe soziale Kontrolle. Die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit ist strikt.

Wann änderte sich die Fabrikarbeiter-Mentalität?

Angefangen hat dies in den 1980 und 1990er Jahren. Die einfachste Erklärung ist wohl Technologie. Mit Mobiltelefonen, Internet und Laptops wurden einige Arbeiten ortsungebunden. Die Arbeit selbst ist

«Das Corona-bedingte Homeoffice wirkt wie ein Lean Production Test.»



häufig eine computergestützte Dienstleistung geworden, die von irgendwo auf der Welt gemacht werden kann.

Wo wir leben und wo wir arbeiten, ist aber noch stark von dieser Differenz geprägt.

In der Tat. Doch in den Städten sind neue Modelle zu beobachten wie beispielsweise Coworking-Spaces, in denen sich Menschen zur Fernarbeit treffen. Auch das ist per se keine neue Entwicklung: Bereits im Industriezeitalter entstanden private Clubs für wohlhabende Bürger, die dort ihre Meetings und Arbeitstreffen abhielten. Sie sind letztlich Ausdruck davon, dass Menschen zusammenkommen wollen. Man will nicht nur zu Hause existieren, weil der Mensch von Beziehungen lebt.

Das Corona-bedingte Homeoffice führt ja auch zu einem Verschwimmen der Privat- und der Berufssphäre.

Die Privatsphäre ist eben auch ein Produkt der Moderne. Zuvor gab es diese Trennung gar nicht. Gegenwärtig ist das Zuhause auch der Ort, wo man arbeiten muss. Die Gefahr der Ablenkung ist deshalb sicher erhöht. Mit der Zeit werden die Menschen aber routinierter im Umgang.

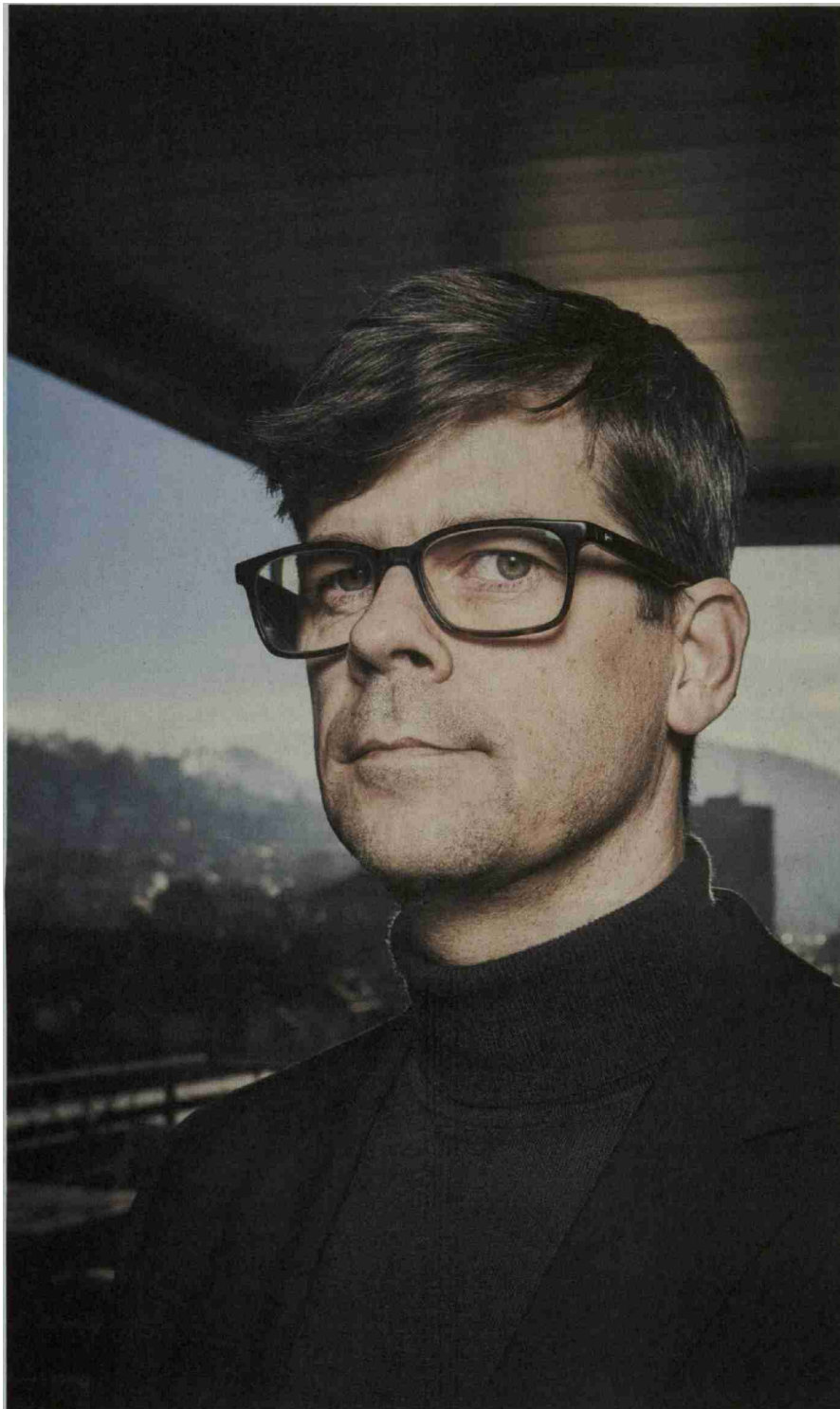
Besteht nicht die Gefahr, dass wir im Homeoffice mehr arbeiten, als wenn wir ins Büro gehen würden?

Man weiss dies aus anderen früheren Studien über Freiberufler: Gibt es keine klaren Abgrenzungen, wenn man also immer irgendwie arbeiten kann, dann tun viele dies auch. Das ist übrigens auch ein Trend, der lange vor Corona anging.

Der Exil-Schwede

Name: Patrik Aspers
Funktion: Professor für Soziologie
Alter: 50
Familie: verheiratet, drei Kinder
Wohnort: St. Gallen
Ausbildung:
2001 Doktorat, Uni Stockholm
2005 Habilitation, Uni Stockholm
2011 Professur, Uni Stockholm
2012 Professur, Uni Uppsala
2019 Professur, Uni St. Gallen

Forschungsschwerpunkte Aspers forscht vor allem im Bereich der soziologischen Theorie und Wirtschaftssoziologie. Märkte sind das zentrale Thema seiner Forschung. Empirisch hat der Schwede vor allem die Modeindustrie untersucht.



Patrik Aspers: «Mitarbeitende merken im Homeoffice, dass sie keine E-Mails bekommen und niemand sie anruft.»