



Hochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Wirtschaftspsychologie
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Homeoffice als ‚Hygienefaktor‘ und die Gefahr der
schwindenden Mitarbeiterbindung**

Erstkorrektor: Prof. Dr. Rupert Bardens
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Gerhard Welte

Verfasser: Lennard Müller (Matrikel-Nr.: 240809)

Thema erhalten: 01.11.2023
Arbeit abgegeben: 09.02.2024

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Stichwortverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Kontext.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Homeoffice als „Hygienefaktor“	4
2.1 Definition und Merkmale von Homeoffice	4
2.2 Der „Hygienefaktor“ in der Arbeitspsychologie	5
2.3 Vorzüge des Homeoffice aus Perspektive der Mitarbeitenden.....	8
2.4 Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation	9
2.5 Effekte auf die Work-Life-Balance	12
2.6 Potenzielle Einschränkungen und Herausforderungen	17
3 Mitarbeiterbindung und ihre Relevanz für Unternehmen	20
3.1 Die drei Komponenten von Commitment.....	21
3.2 Relevanz für Unternehmen.....	26
4 Die Gefahr der schwindenden Mitarbeiterbindung in Folge von Homeoffice .	34
4.1 Verlust von sozialen Interaktionen und gemeinsamer Unternehmenskultur	34
4.2 Auswirkungen auf die Identifikation mit dem Unternehmen	39
4.3 Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team	40
4.4 Risiken einer geringeren Mitarbeiterbindung und höherer Fluktuation.....	45
5 Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung im Homeoffice	47
5.1 Kommunikation und Informationsaustausch fördern	47
5.2 Maßnahmen zur virtuellen Teambildung	49
5.3 Entwicklung von Führungskräften für das Homeoffice	51

5.4 Berücksichtigung von Flexibilität und individuellen Bedürfnissen.....	56
6 Diskussion und Schlussfolgerung	60
6.1 Stärken und Schwächen der Arbeit	60
6.2 Implikation für Unternehmen und Führungskräfte	61
6.3 Ausblick auf zukünftige Forschung	61
7 Fazit	63
Literaturverzeichnis	VII
Eidesstattliche Erklärung	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderung des Arbeitsalltags durch Homeoffice	10
Abbildung 2: Arbeitsmotivation von Homeoffice nach Wahlmöglichkeit.....	12
Abbildung 3: Vorteile von Homeoffice 2020/2021	13
Abbildung 4: Belastende Effekte von Homeoffice	19
Abbildung 5: Einflussfaktoren des affektiven Commitments (1990-2006) nach Gruppe und Korrelationsstärke	23
Abbildung 6: Längsschnittdesign (Metaanalyse von Riketta, 2008).....	32
Abbildung 7: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen	36
Abbildung 8: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen	37
Abbildung 9: Gründe für den Rückgang der Produktivität im Homeoffice.....	41
Abbildung 10: Homeoffice-Präferenz nach Altersgruppen	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit nach Herzberg	.6
Tabelle 2: Ergebnisse der Umfrage zur Unternehmenskultur 2022	7
Tabelle 3: Facetten von Organizational Citizenship Behavior.....	30
Tabelle 4: Zusammenhänge von OCB und den Formen von Commitment	31
Tabelle 5: Motive von Mitarbeitenden	58

Stichwortverzeichnis

OCB = Organizational Citizenship Behavior

OCA = Organizational affective Commitment

HRM = Human Ressource Management

o.g. = oben genannt

u.a. = unter anderem

bzw. = beziehungsweise

sog. = sogenannten

ρ = Korrigierter Korrelationskoeffizient

r = Pearson-Korrelationskoeffizient

k = Anzahl

n = Stichprobengröße

Δ = Differenz

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Kontext

Bereits 1969 nahm die neue digitale Welt mit der Erfindung des Internets seine Anfänge. Ein wesentlicher Meilenstein, der die folgenden Jahrzehnte prägte, wurde allerdings erst im Jahr 1990 gelegt. Die Entwicklung des World Wide Webs (=WWW) durch die Informatiker Robert Caillau und Tim Berners-Lee besiegelte die auf dem WWW basierende, neue, digitale Welt.¹ Diese fundamentale Neuerung veränderte gleichermaßen die Wirtschaft sowie die Gesellschaft. Zu den maßgeblichen Profiteuren der Entwicklung des Internets gelten zum einen die Industrie sowie die Dienstleistungswirtschaft und zum anderen die Arbeitswelt sowie die Gesellschaft und damit gemeint: die Menschen.²

Bis 2020 etablierten und bewährten sich u.a. die auf dem Internet basierenden Arbeitsprozesse, die erst durch die Coronapandemie angepasst werden mussten.³ Obgleich der vorangeschrittenen Digitalisierung einige Tätigkeiten aus der Industrie ohne größere Einschränkungen fortgeführt werden konnten, trafen die Auflagen von Bund und Länder vor allem die Arbeitswelt und die Gesellschaft.⁴ Der Verlust von sozialer Interaktion aufgrund von Kurzarbeit belastete die Welt über einen Zeitraum von drei Jahren.⁵ Durch die Pandemie waren Unternehmen gezwungen einige Strukturen und Arbeitsprozesse sehr kurzfristig umzustellen und in digitale Technologien zu investieren. Eine dieser Umstrukturierungen war die Entsendung der eigenen Arbeitnehmer in das Homeoffice.⁶ Obwohl Homeoffice in Deutschland bereits vor der Pandemie gelegentlich genutzt wurde, gab erst die Coronapandemie den Startschuss für die Ära der virtuellen Arbeit. Zu dem Ergebnis kam auch ein 211-köpfiges Expertengremium, welches im Sommer 2020 zu den Folgen der Coronapandemie für die Gesellschaft befragt wurde. 84% der Befragten gaben an, dass Homeoffice auch nach der Pandemie Bestand haben wird. Zudem vermuten 88% der Befragten, dass das räumliche

¹ vgl. Meinel/Asjoma 2021, S. 20

² vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015, S. 3 f

³ vgl. Bünning/Hipp/Munnes 2020, S. 1

⁴ vgl. Bellmann et al. 2021, S. 713 ff

⁵ vgl. Baden-Württemberg o.J.

⁶ vgl. Bellmann et al. 2021, S. 713

Arbeitsleben sich flexibler gestalten werde.⁷ Die großflächige Nutzung von Homeoffice führte zu neuen Herausforderungen für Unternehmen, insbesondere auf die Bindung der eigenen Mitarbeiter, die es zu lösen gibt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedeutung der Mitarbeiterbindung für Unternehmen darzustellen und welche Gefahren eine schwindende Mitarbeiterbindung für alle Akteure eines Unternehmens haben kann. Als mögliche Ursache der Verringerung wird die zunehmende Nutzung von Homeoffice angenommen, welche in dieser Arbeit erörtert werden soll und inwiefern Homeoffice die Bindung der Mitarbeiter zum eigenen Unternehmen beeinflussen kann.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit gliedert sich in sieben Hauptabschnitte, die den Leser durch das Thema „*Homeoffice als ‚Hygienefaktor‘ und die Gefahr der schwindenden Mitarbeiterbindung*“ führen und einen umfassenden Überblick zu der Thematik geben wird. Dieser Überblick ist für das Verständnis der vorliegenden Arbeit grundlegend, um den Einfluss von Homeoffice auf die Mitarbeiterbindung zu verstehen.

Im ersten Kapitel wird zunächst auf den Hintergrund und Kontext von Homeoffice eingegangen und welche Entwicklungen zu der vermehrten Nutzung geführt haben. Zudem werden die durch die zunehmende Nutzung entstandenen Herausforderungen thematisiert. Der Begriff Homeoffice und die damit einhergehenden Begrifflichkeiten werden im zweiten Kapitel definiert. Außerdem wird festgelegt, auf welche Art des Homeoffice sich diese Arbeit fokussiert. Im weiteren Verlauf wird der Hygienefaktor in der Arbeitspsychologie erläutert und wie dieser mit Homeoffice in Verbindung gebracht werden kann, welche Vorzüge Homeoffice aus Sicht der Mitarbeitenden hat und inwiefern die Work-Life-Balance beeinflusst wird. Abgeschlossen wird das zweite Kapitel mit den potenziellen Herausforderungen und Einschränkungen vom Homeoffice. Das dritte Kapitel befasst sich mit der Mitarbeiterbindung und welche Relevanz diese für ein Unternehmen hat. Hierbei wird auf die drei unterschiedlichen Komponenten der Mitarbeiterbindung

⁷ vgl. Münchner Kreis 2020, S. 7 ff

eingegangen und schließt damit, inwiefern dieser Aspekt Unternehmen in ihrer Personalstrategie beeinflusst. Im darauffolgenden vierten Kapitel werden auf die Auswirkungen eingegangen, die eine schwindende Mitarbeiterbindung in Folge von Homeoffice mit sich bringt. Dabei werden die Effekte auf die soziale Interaktion, die Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit im Team sowie die Gefahr der höheren Fluktuation durch eine geringe Mitarbeiterbindung betrachtet. Im fünften Kapitel werden Maßnahmen erarbeitet, welche die Mitarbeiterbindung trotz der Homeoffice-Nutzung stärken können. Hierbei werden verschiedene Möglichkeiten thematisiert, die Unternehmen und deren Teams zur Auswahl stehen, um die Mitarbeiterbindung durch Förderung der Kommunikation, des Teambuildings oder der Führungskräfteentwicklung zu steigern. Im sechsten Kapitel folgen die Diskussion und Schlussfolgerung. Hierbei werden Implikationen für Führungskräfte und Unternehmen gegeben, Stärken und Schwächen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt und ein Ausblick auf mögliche, zukünftige Forschung gegeben. Abschließend erfolgt in Kapitel sieben ein Fazit, welches die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammenfasst.

2 Homeoffice als „Hygienefaktor“

2.1 Definition und Merkmale von Homeoffice

„Unter Homeoffice wird im Allgemeinen die Verrichtung von Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers verstanden. Der Gesetzgeber verwendet dafür den Begriff Tele(-heim)-arbeit.“⁸

Der Begriff Homeoffice wird insbesondere im Zusammenhang mit der sog. „New Work Bewegung“, die seit 2004 immer wichtiger wird und unter anderem für zeitlich und örtlich flexiblere Formen der Arbeit steht, häufig diskutiert.⁹ Ausgelöst wurde die New Work Bewegung hauptsächlich durch den demografischen Wandel, die Digitalisierung und den gesellschaftlichen Wertewandel. Es gibt viele verschiedene Definitionen und Modelle für das Konzept von New Work, aber der Grundgedanke bleibt derselbe: Arbeitnehmende sollen als Individuen betrachtet werden, die nach Selbstverwirklichung und Autonomie streben.¹⁰ Es gibt verschiedene Modelle von Telearbeit. Jede dieser Formen lässt sich durch eigene Ausprägungen charakterisieren¹¹, worauf im Folgenden näher eingegangen wird: Die *Teleheimarbeit* zeichnet sich, wie bereits oben definiert, dadurch aus, dass die Arbeit nicht an der Betriebsstätte erbracht wird, sondern ausschließlich bei dem Arbeitnehmer zu Hause. Eine weitere Form der Teleheimarbeit ist die *alternierende Telearbeit*. Bei dieser Form der Arbeitsverrichtung wechselt der Arbeitnehmer systematisch zwischen der Betriebsstätte und dem Teleheimarbeitsplatz, um seine Arbeit zu verrichten. Unter *Mobiler Telearbeit* versteht man jede Arbeit, die mit einem mobilen Endgerät (Smartphone, Tablet oder Laptop), also mit der Unterstützung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, durchgeführt wird.¹²

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Frage beschäftigt, inwiefern die Arbeit im Homeoffice die Bindung an das Unternehmen beeinflusst, werden im Folgenden vor allem die Telearbeit sowie die (alternierende)Teleheimarbeit behandelt. Im

⁸ vgl. Lindner 2020, S. 2

⁹ vgl. Lindner/Ludwig/Amberg 2018, S. 1065-1085

¹⁰ vgl. Jobst-Jürgens 2020, S. 4 ff

¹¹ vgl. Schaper 2019, S. 614 f

¹² vgl. Schaper 2019, S. 615

Verlauf wird die Telearbeit als Remote (-Work) bezeichnet und alternierende Telearbeit als Homeoffice bzw. hybrides Arbeiten.

2.2 Der „Hygienefaktor“ in der Arbeitspsychologie

In der Arbeitspsychologie wurden in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Theorien aufgestellt. Als eine der bekanntesten Theorien gilt der Ansatz von Frederick Herzberg et al.: die sog. Zwei-Faktoren-Theorie.¹³ Diese Theorie stützt sich auf umfassende Interviews mit Arbeitnehmenden zahlreicher US-amerikanischer Unternehmen, die im Zuge der später so benannten Pittsburgh-Studie durchgeführt wurden.¹⁴ Herzberg argumentiert, dass im Vergleich von extrinsischen und intrinsischen Motivatoren lediglich die intrinsischen zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit und -motivation der Mitarbeitenden führt. Im Gegensatz dazu verursachen extrinsische Faktoren nur einen Zustand der „Nicht-Arbeitsunzufriedenheit“, bei dem keine Erhöhung der Leistungsbereitschaft zu erwarten ist.¹⁵ Die Komponenten der ersten Dimension werden von Herzberg als *Motivatoren* und in der zweiten Dimension als *Hygienefaktoren* beschrieben (s. Tab.1). Motivatoren beziehen sich auf die Arbeit selbst und führen bei Vorhandensein zu einer höheren Zufriedenheit des Individuums. Hygienefaktoren wiederum, führen bei Vorhandensein zwar zu keiner Unzufriedenheit, allerdings auch nicht zu einer gesteigerten Arbeitsmotivation. Wenn jedoch auch die Hygienefaktoren fehlen, ruft das im Individuum Unzufriedenheit hervor.¹⁶

¹³ vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 509

¹⁴ vgl. Berthel/Becker 2017, S. 65 f

¹⁵ vgl. Berthel/Becker 2017, S. 66 f

¹⁶ vgl. Nicolai 2021, S. 210 ff

Motivatoren	Hygienefaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungserfolg • Anerkennung • Arbeitsinhalt • Verantwortung • Aufstiegschancen • Entfaltungsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlohnung • Beziehungen zum Vorgesetzten • Beziehung zu Kollegen • Beziehung zu Unterstellten • Status und Ansehen • Unternehmenspolitik • Physische Arbeitsbedingungen • Arbeitsplatzsicherheit

Tabelle 1: Zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit nach Herzberg¹⁷

Hygienefaktoren sind folglich als Grundlage für Arbeitszufriedenheit und -motivation zu verstehen, die bei deren Vorhandensein eine neutrale Basis schaffen.¹⁸ In einer Studie von Capterra¹⁹ aus dem Jahr 2022 wurden 993 Beschäftigte dazu befragt, welche Faktoren für die persönliche Arbeitszufriedenheit am relevantesten sind. Dabei zeigte sich, dass ein gutes Verhältnis zu den anderen Kolleg:innen mit 34% nach der Arbeitsplatzsicherheit (37%) und der Vergütung (54%) als dritthäufigster Faktor benannt wurde. Ferner wurde untersucht, ob sich die Daten bei Angestellten, die zeitweise remote oder im Homeoffice arbeiten, voneinander unterscheiden. Ein signifikanter Unterschied war hier nicht zu erkennen. 68% der Angestellten, die Ihre Arbeit im Betrieb verrichten, gaben an, dass ein positives Verhältnis zu Kolleg:innen bei der Arbeit wichtig (49%) oder sehr wichtig (19%) sei. Insgesamt 71% der Arbeitnehmenden, die in einem Hybriden-Arbeitsmodell arbeiten, empfanden ebenfalls das Verhältnis zu Kolleg:innen als wichtig (50% wichtig, 21% sehr wichtig). Allein bei Arbeitnehmenden, die vollständig remote arbeiten, sank der Wert auf 59% (46% wichtig, 13% sehr wichtig).²⁰ Nachfolgende Tabelle veranschaulicht die Werte.

¹⁷ Berthel/Becker 2017, S. 66

¹⁸ vgl. Goldbach 2023, S. 23

¹⁹ vgl. Bahr 2022

²⁰ vgl. Bahr 2022

	Arbeit im Büro	Hybrides-Arbeiten	Homeoffice
Sehr wichtig	19%	21%	13%
Wichtig	49%	50%	46%
Sonstiges	32%	29%	41%

Tabelle 2: Ergebnisse der Umfrage zur Unternehmenskultur 2022²¹

Trotz ihrer Popularität in der Arbeitsforschung erfährt die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg immer wieder Kritik verschiedener Forscher. Ein wesentlicher Kritikpunkt ist die Methodik und Reproduzierbarkeit der Studie.²² Ferner lassen sich zwischen einigen der Faktoren offensichtliche Zusammenhänge erkennen. So hängt beispielsweise die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs (Motivator) oftmals mit der Beziehung zum Vorgesetzten (Hygienefaktor) zusammen. Beide Faktoren stehen somit in einem kausalen Zusammenhang. Ebenfalls zu berücksichtigen ist die Tatsache, dass sich gesellschaftliche Trends im Laufe der Zeit ändern. So wurde 1959 die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Hygienefaktor bezeichnet. Heutzutage erkennen Unternehmen jedoch, dass die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter mit dieser Sichtweise erheblich erschwert ist, da die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittlerweile zu den Motivatoren gehört.²³

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie auch heute noch relevante Einsichten der Arbeitsmotivation liefert. Motivatoren, die auf intrinsischen Faktoren basieren (z.B. Verantwortung), steigern die Zufriedenheit und Motivation, während Hygienefaktoren eine neutrale Basis schaffen. Die Capterra-Studie von 2022 betont die anhaltende Bedeutung eines positiven Verhältnisses zu Kolleg:innen als einen der zentralen Einflussfaktoren für die Arbeitszufriedenheit. Diese Erkenntnis gilt unabhängig von der Arbeitsumgebung, sei es im Büro, im Hybridmodell oder im Homeoffice. Ein positives Verhältnis zu Kolleg:innen hat einen starken Einfluss auf das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bahr 2022

²² vgl. Berthel/Becker 2017, S. 67 f

²³ vgl. Heinrich/Geister 2022, S. 36 f

2.3 Vorzüge des Homeoffice aus Perspektive der Mitarbeitenden

Aus der Perspektive von Mitarbeitenden bringt ein Homeoffice-Arbeitsplatz diverse Vorteile mit sich. Eine Studie von Brenke (2016) zeigt, dass Homeoffice die Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöhen kann. Diese empfundene Zufriedenheit steigt, je länger die Angestellten bereits die Option haben, ihre Arbeit auch aus dem Homeoffice zu verrichten.²⁴ Eine Studie von Tinypulse aus dem Jahr 2016 beziffert, dass sich Angestellte, die bereits seit über 6 Jahren die Homeoffice-Option nutzen können, sich 11% glücklicher und 14% mehr wertgeschätzt fühlen, als diejenigen, die erst seit kurzem diese Möglichkeit haben.²⁵ Auch ein Umzug, der aufgrund möglicher langer Pendelzeiten in Betracht gezogen werden müsste, kann vermieden werden. Homeoffice ermöglicht somit Arbeiten in gewohnter und komfortabler Umgebung. Dies fördert die Autonomie und bietet Gestaltungsfreiheit für die Mitarbeitenden, was sich wiederum positiv auf deren Produktivität auswirken kann.²⁶ Durch Homeoffice wird dem Arbeitnehmenden zudem die Möglichkeit gegeben Arbeitsplätze in Betracht zu ziehen, die aufgrund der Wohnsituation ohne einen Umzug nicht zu erreichen wären. Die Auswahl an möglichen Arbeitgebern wird hierdurch signifikant erweitert.²⁷ Einen weiteren Vorteil bieten hybride Arbeitsmodelle in Bezug auf die Gleichstellung von Karrierechancen für Frauen und Männer. Innovative Arbeitsorganisationen, die durch eine aktive Elternschaft Karriereabbrüche verhindern können, geben Arbeitnehmenden trotz Elternzeit die Möglichkeit, ihre Karriere weiter zu verfolgen.²⁸ Trotz der zahlreichen Vorteile, die mit Homeoffice einhergehen, wird als Hauptgrund für den Wunsch nach Telearbeit ersparte Pendelzeit angegeben. Diese war für die Befragten aus einer Studie von Weitzel et al. aus dem Jahr 2015 mit 84,4% besonders entscheidend.²⁹ Die mit diesem Arbeitsmodell einhergehenden Vorteile sind jedoch nicht nur für Arbeitnehmende interessant. Sie bringen auch gesamtgesellschaftlich einen positiven Effekt. Insgesamt führt das Homeoffice zu einer

²⁴ vgl. Landes et al. 2020, S. 11 f

²⁵ vgl. Tinypulse 2016

²⁶ vgl. Landes et al. 2020, S. 11

²⁷ vgl. Weber et al. 2022, S. 2 ff

²⁸ vgl. Blessing et al. 2016, S. 32 f

²⁹ vgl. Weitzel et al. 2015, S. 20

Schonung der Ressourcen und einer Entlastung der Infrastruktur durch ein geringeres Pendler-Aufkommen.³⁰

Die in diesem Kapitel beschriebenen Studien, darunter unterschiedliche Untersuchungen von Brenke, Tinypulse und Weitzel et al., deuten darauf hin, dass Homeoffice für Mitarbeitende zahlreiche Vorzüge bietet. Diese reichen von gesteigerter Arbeitszufriedenheit über Autonomie und erweiterte Jobmöglichkeiten bis hin zu flexiblen Arbeitszeitmodellen, die die Gleichstellung von Geschlechtern begünstigen können. Insbesondere die Möglichkeit auf eine Einsparung der Pendelzeit stellt einen bedeutenden Motivationsfaktor dar. Der Nutzen erstreckt sich jedoch nicht nur auf Individuen, sondern hat auch für die Gesellschaft insgesamt positive Auswirkungen durch Ressourcenschonung und Entlastung der Infrastruktur sowie weniger Pendlerverkehr.

2.4 Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

In Zeiten der Coronapandemie wurde in den meisten Unternehmen schnell auf Homeoffice umgestellt, um den Betrieb wieder bestmöglich aufnehmen zu können. Homeoffice war jedoch schon vor der Coronapandemie ein zunehmend wichtigeres Thema, was zahlreiche empirische Studien belegen.

So gaben in einer von Harrington und Santiago (2006)³¹ durchgeführten Studie

- 93% der Befragten an, eine größere Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Arbeitsleben zu erleben.
- 88% der Befragten an, im Homeoffice weniger Stress zu haben.
- 82% der Befragten an, durch Homeoffice eine bessere Arbeitsmoral zu haben.
- 59% der Befragten an, durch die Arbeit im Homeoffice motivierter zu sein.

In einer neueren Studie von Allen, Golden und Shockley aus dem Jahr 2015 wurde ermittelt, dass 83% der Befragten im Büro Stress empfinden, im Homeoffice waren es jedoch nur 67%. Mitarbeitende, die wöchentlich nicht häufiger als

³⁰ vgl. Landes et al. 2020, S. 11 f

³¹ vgl. Harrington/Santiago 2006, S. 2

2,5 Tage aus dem Homeoffice arbeiten, berichten zudem über die höchste Arbeitszufriedenheit. Demnach haben Arbeitnehmende nach durchschnittlich 15,1 Stunden im Homeoffice pro Woche den Höchstwert der Arbeitszufriedenheit erreicht. Überschreiten Arbeitnehmende diese Stundenanzahl, sinkt die Zufriedenheit im Anschluss wieder. Allen, Golden und Shockley erklären diesen Effekt durch die soziale- und berufliche Isolation der Mitarbeitenden.³² Eine aktuelle Studie aus dem Jahr 2022, in der 627 Beschäftigte unterschiedlicher, in der Bundesrepublik Deutschland ansässiger Unternehmen, befragt wurden, zeigt, dass die Arbeit im Homeoffice für viele der Befragten zu *eher positiven* bis hin zu *positiven* Effekten geführt hat.³³ In der Abbildung 1 werde die Ergebnisse grafisch verdeutlicht.

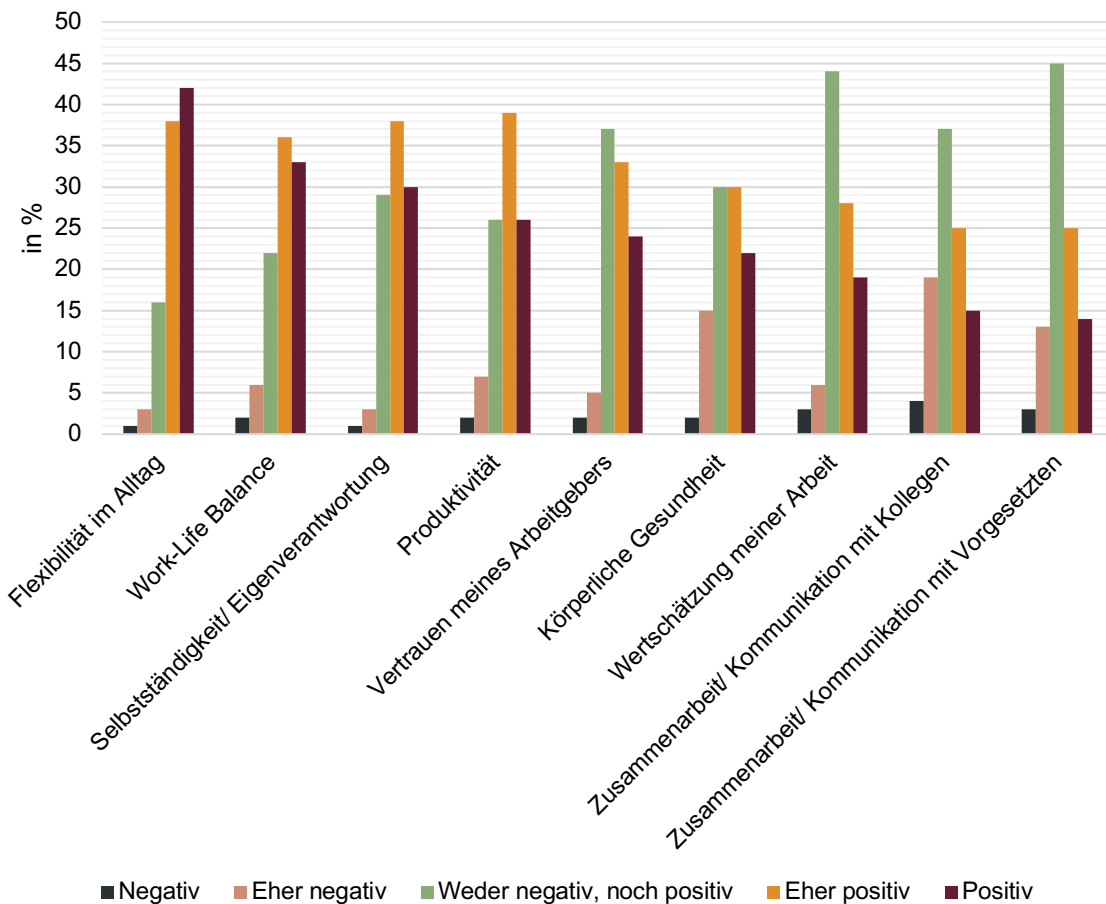


Abbildung 1: Veränderung des Arbeitsalltags durch Homeoffice³⁴

³² vgl. Allen/Golden/Shockley 2015, S. 41 ff

³³ vgl. Appino 2022

³⁴ Appino 2022

Wie bereits dargestellt, kann Homeoffice zu einem signifikanten Beitrag zur Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmenden führen, sofern es nicht einen gewissen Umfang. Allerdings können auch Faktoren wie Isolation oder Frustration im Umgang mit digitalen Medien die positiven Effekte von Homeoffice abmildern oder gar verhindern, was im Umkehrschluss ebenfalls die Arbeitszufriedenheit reduzieren kann.³⁵

Neben der Arbeitszufriedenheit ist auch die Arbeitsmotivation Bestandteil empirischer Studien, die hinsichtlich der Thematik Homeoffice erhoben wurden. So zeichnen sich zufriedene Arbeitnehmende durch ein hohes Commitment gegenüber ihrem Arbeitgeber (*weitere Erläuterungen folgen in Kapitel 3*) aus, was wiederum die Arbeitsmotivation erhöht.³⁶ Um den Zusammenhang von Arbeitsmotivation und -einsatz zu untersuchen, haben Rupietta und Beckman (2016) eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Homeoffice die Arbeitsbereitschaft der Mitarbeitenden durch die ihnen gewährte Autonomie erhöht.³⁷ Dem gegenüber stehen allerdings auch Forschungsergebnisse, die eine gegenteilige Meinung einnehmen, nämlich einer Verringerung der Arbeitsmotivation durch Homeoffice unter bestimmten Voraussetzungen. McGregor und Doshi zum Beispiel fanden 2021 im Rahmen einer empirischen Studie heraus, dass Homeoffice die Arbeitsmotivation negativ beeinflussen kann, wenn der Arbeitnehmende beispielsweise verpflichtend seine Arbeit an der Arbeitsstelle verrichten muss. Arbeitnehmende, die grundsätzlich keine Möglichkeit haben am Arbeitsplatz zu arbeiten, zeigen eine deutlich geringere Arbeitsmotivation (s. *Abb.2*). Dies wird auf den damit verbundenen emotionalen sowie wirtschaftlichen Druck und der Trägheit der Mitarbeitenden zurückgeführt.³⁸

³⁵ vgl. Kunze/Hampel/Hampel 2021, S. 44 ff

³⁶ vgl. Landes et al. 2020, S. 11 f

³⁷ vgl. Rupietta/Beckmann 2016, S. 18

³⁸ vgl. McGregor/Doshi 2021

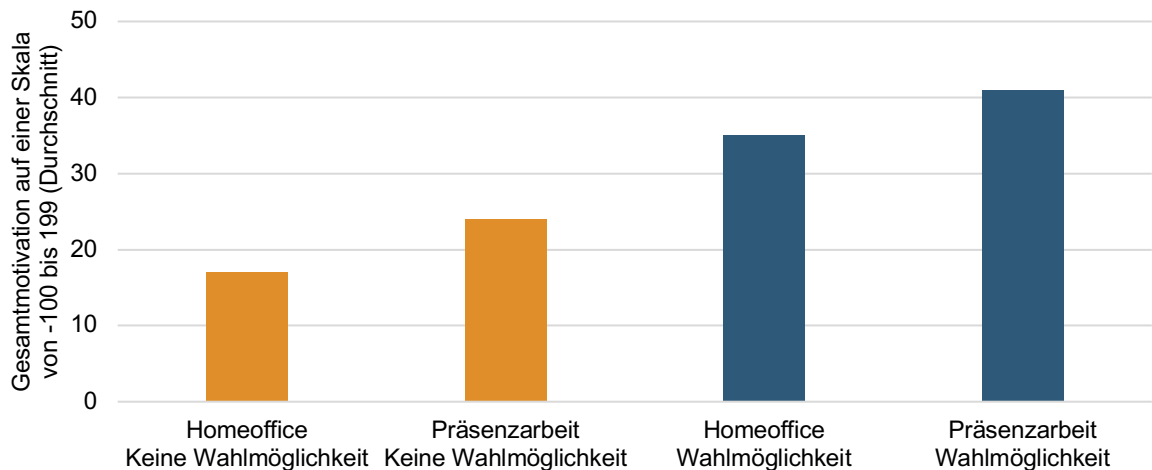


Abbildung 2: Arbeitsmotivation von Homeoffice nach Wahlmöglichkeit³⁹

In Anbetracht der vorliegenden Erkenntnisse lässt sich festhalten, dass die Nutzung von Homeoffice vor und während der Coronapandemie deutliche Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit zeigte. Studien belegen, dass Homeoffice eine höhere Work-Life-Balance, geringeren Stress und erhöhte Arbeitsmoral bietet. Die neuesten Erkenntnisse aus Deutschland im Jahr 2022 unterstreichen diese positiven Effekte.⁴⁰ Ein ausgewogenes Maß zwischen Präsenzarbeit und Homeoffice ist dennoch entscheidend, da übermäßiges Homeoffice die Zufriedenheit negativ beeinträchtigen kann. Isolation und Frustration durch digitale Medien können auch positive Effekte verhindern.

2.5 Effekte auf die Work-Life-Balance

Unter Work-Life-Balance versteht man ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben. Früher wurde unter Work-Life-Balance die strikte Trennung zwischen diesen beiden Lebensbereichen verstanden. Diese Sichtweise entspricht aus heutiger Sicht allerdings nicht mehr der Realität, da durch hybride Arbeitsweisen und technologischen Neuerungen die Grenzen zwischen dem beruflichen- und privaten Alltag immer mehr verschwimmen.⁴¹ Wie bereits in *Kapitel 2.4* erwähnt, sind Mitarbeitende, die die Möglichkeit haben aus dem Homeoffice zu arbeiten, tendenziell zufriedener und motivierter als diejenigen die diese Möglichkeit nicht haben. In einem Report der Hans-Böckler-Stiftung aus dem

³⁹ McGregor/Doshi 2021

⁴⁰ vgl. Appino 2022

⁴¹ vgl. Weis 2022, S. 104

Jahr 2020 wird aufgeführt, dass sich durch die Arbeit von zuhause Familie und Beruf besser miteinander vereinen lassen, mitunter aufgrund der bereits erwähnten wegfallenden Pendelzeit. Zudem empfinden befragte Mitarbeitende ein erhöhtes Maß an Kontrolle über Ihre Arbeit und das Zeitmanagement. Dies stellt sie in ihrem Beruf, auch aufgrund weniger Arbeitsunterbrechungen, zufriedener. Im Umkehrschluss zeigen sie eine erhöhte Einsatzbereitschaft.⁴² Eine von der DAK durchgeführte Umfrage aus dem Jahr 2020 mit 7012, bzw. aus 2021 mit 7040 Teilnehmenden (s. Abb.3) gelangt zu denselben Erkenntnissen der Hans-Böckler-Stiftung.

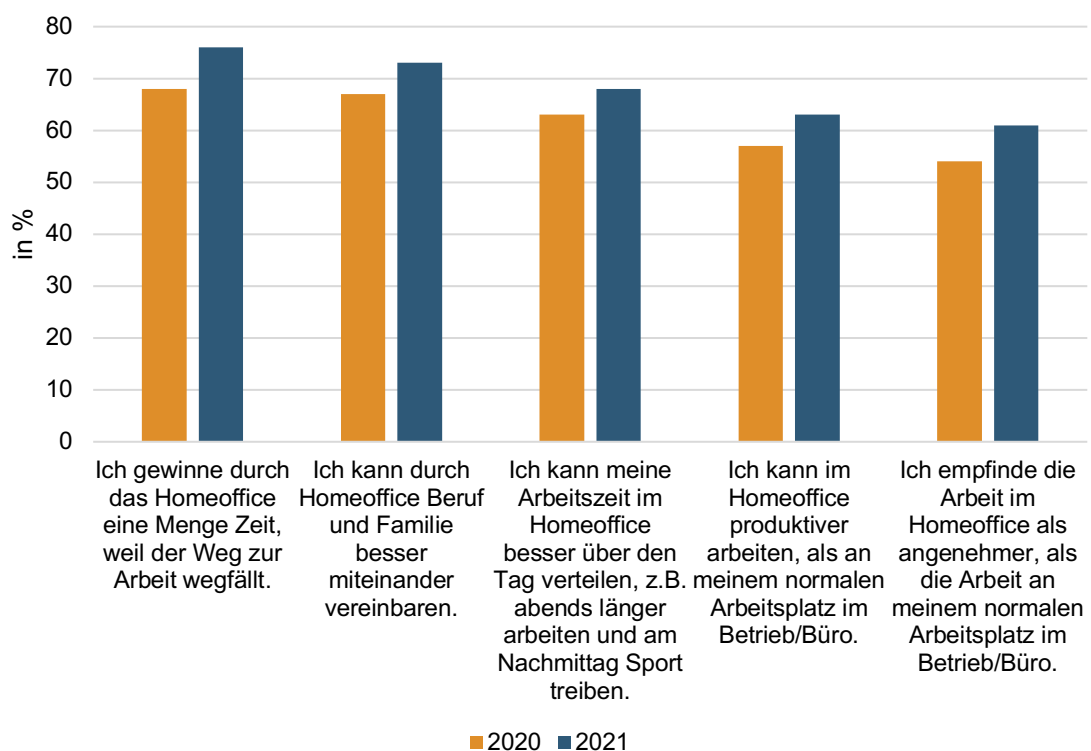


Abbildung 3: Vorteile von Homeoffice 2020/2021⁴³

So wurde als einer der Vorteile von Homeoffice der Wegfall der Pendelzeit mit 76% am häufigsten angegeben, dicht gefolgt von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit 73%. Ferner wurden mit 68% die flexible Arbeitszeitgestaltung, mit 63% die gesteigerte Produktivität und mit 61% das allgemein positive Wohlbefinden am Heimarbeitsplatz als weitere Vorteile genannt.⁴⁴

⁴² vgl. Lott 2020, S. 2

⁴³ DAK 2021

⁴⁴ vgl. DAK 2021, S. 12

Diesen Erkenntnissen stehen allerdings auch gegenteilige Forschungsergebnisse gegenüber. Noonan und Glass zum Beispiel konnten anhand ihrer Studie 2012 ermitteln, dass das Arbeiten im Homeoffice verglichen zur Arbeit in der Betriebsstätte dazu führt, länger zu arbeiten und Überstunden zu machen.⁴⁵ Der Vorteil der gesparten Pendelzeiten hebt sich somit auf und wird sogar in Arbeitszeit umgewandelt.⁴⁶ Des Weiteren liefern aktuelle Studien noch keine Antwort auf die Frage, ob Homeoffice die Arbeitnehmenden tatsächlich unterstützt oder eher zu (psychischen, physischen, emotionalen) Belastungen führt.

Zusammengefasst lässt sich anhand der aktuellen Studienlage also nicht sagen, ob Home-Office zu einer Verbesserung oder Verschlechterung der Work-Life-Balance führt. Lott (2020) beschäftigt sich deshalb mit der Frage, welche Faktoren zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance beitragen und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben fördern können. Ihr zufolge sind dafür ausschlaggebende Faktoren:

- Häufigkeit und Dauer von Homeoffice
- Kontrolle über Arbeitszeit und Ort
- Wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte und den Betrieb
- Klare Beurteilungskriterien
- Universalität und Verhandelbarkeit⁴⁷

Im Folgenden werden die einzelnen Faktoren nach Lott ausführlicher betrachtet und weitere Literatur hinzugezogen.

Häufigkeit und Dauer von Homeoffice

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie davon ab, wie häufig Arbeitnehmende aus dem Homeoffice arbeiten. Gemäß Gajendran und Harrison (2007) ist die Vereinbarkeit gegeben, wenn wöchentlich 2,5 Arbeitstage im Homeoffice verbracht werden.⁴⁸ 2015 bestätigten Allen, Golden und Shockley in ihrer Studie ebendiesen Wert.⁴⁹ Der Deutsche Arbeits- und Organisationspsychologe Hannes

⁴⁵ vgl. Noonan/Glass 2012, S. 45

⁴⁶ vgl. Kelliher/Anderson 2009, S. 98

⁴⁷ vgl. Lott 2020, S. 3 ff

⁴⁸ vgl. Gajendran/Harrison 2007, S. 1531

⁴⁹ vgl. Allen/Golden/Shockley 2015, S. 41 ff

Zacher ist im Zuge seiner Langzeitstudie (2021) zu den Auswirkungen von Homeoffice auf die menschliche Psyche zu vergleichbaren Ergebnissen gekommen.⁵⁰ Der Zeitschrift *WirtschaftsWoche* gegenüber sagt er, dass „*maximal ein bis zwei Tage in der Woche empfohlen werden*“.⁵¹ Eine ebenfalls wichtige Rolle spielt zudem die Erfahrung der Arbeitnehmenden mit Homeoffice. So wurde die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie von Arbeitnehmenden besser bewertet, wenn diese bereits seit einem Jahr in einem hybriden Arbeitsmodell beschäftigt sind.⁵²

Kontrolle über Arbeitszeit und Ort

Ein weiterer Faktor, der zu einer verbesserten Work-Life-Balance beiträgt, ist die wahrgenommene Kontrolle über die Arbeitszeit und den Arbeitsort. Haben Arbeitnehmende das Gefühl nicht frei entscheiden zu können, ob Sie aus dem Homeoffice arbeiten oder nicht, sinkt die wahrgenommene Kontrolle.⁵³ Kaduk et al. haben 2019 herausgefunden, dass Beschäftigte, die frei entscheiden können wo sie arbeiten und mindestens 20 Prozent ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, von weniger subjektiv empfundenen Stress berichten. Dieser Effekt tritt hingegen nicht auf, wenn Beschäftigte, die ausschließlich im Büro arbeiten, oder aber Homeoffice als Zwang des Arbeitgebers verstehen.⁵⁴ Zu den Gesundheitseffekten dieser wahrgenommenen Autonomie zählen unter anderem ein vermindertes Risiko an einem Burnout oder einer Depression zu erkranken und kündigen seltener. Zudem sind sie zufriedener mit ihrer Tätigkeit.⁵⁵

Wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte und Betriebe

Konflikte zwischen Beruf und Familie werden von Beschäftigten seltener erlebt, wenn sie sich von ihren Vorgesetzten oder auch dem Betrieb unterstützt fühlen. Vorgesetzte können *emotional* (durch Verständnis) oder *instrumentell* (praktische Hilfestellung) unterstützend agieren.⁵⁶ Werden Arbeitnehmende aktiv von Vorgesetzten oder dem Unternehmen darin bestärkt im Homeoffice eine

⁵⁰ vgl. Gutmann 2021

⁵¹ vgl. Zacher 2021

⁵² vgl. Gajendran/Harrison 2007, S. 1529

⁵³ vgl. Lott 2020, S. 4

⁵⁴ vgl. Kaduk et al. 2019, S. 11

⁵⁵ vgl. Kaduk et al. 2019, S. 16

⁵⁶ vgl. Hammer et al. 2009, S. 839

Grenze zwischen Beruf und Privatleben zu ziehen, werden die mit Homeoffice einhergehenden Herausforderungen besser gemeistert.⁵⁷

Klare Beurteilungskriterien

Neben der Unterstützung durch Betrieb und Vorgesetzte, ist die Klarheit und Transparenz von Beurteilungskriterien ein zentraler Faktor, der zu einer verbesserten Work-Life-Balance beiträgt. Die Beurteilungen von Arbeitnehmenden beruhen oftmals nicht auf der tatsächlich erbrachten Leistung, sondern sind durch Vorurteile und die Geschlechterrollenbrille verzerrt.⁵⁸ Beschäftigte und dabei insbesondere Frauen, werden von Arbeitgebenden oft stigmatisiert, wenn hybride Arbeitsmodelle verwendet werden.⁵⁹ Sind Beurteilungskriterien jedoch klar und transparent, gibt das den Beschäftigten, die ihrer Tätigkeit im Homeoffice nachkommen Sicherheit und fördert im Umkehrschluss die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.⁶⁰

Universalität und Verhandelbarkeit

Zuletzt ist es förderlich, wenn Homeoffice für alle betrieblichen Akteure nutzbar gemacht wird. In der Regel haben größtenteils Beschäftigte höherer Positionen häufiger Zugang zum Homeoffice.⁶¹ Somit gilt Homeoffice häufig als ein Privileg einiger Wenigen im Betrieb. Besonders ethnische Minderheiten, Arbeitnehmende niederer Positionen oder Frauen werden oftmals ausgeschlossen.⁶² Zudem sollte für jeden Arbeitsplatz überprüft werden, ob die Tätigkeit grundsätzlich, oder teilweise von zu Hause aus verrichtet werden kann. Ist dies nicht möglich, sollten Alternativen, wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten, angeboten werden, um den betroffenen Berufsgruppen die Vereinbarung von Beruf und Familie ebenfalls zu ermöglichen.⁶³ Ryan und Kossek (2008) empfehlen zudem die Konditionen für hybrides Arbeiten zu einen Verhandlungspunkt zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden zu machen, denn die betrieblich festgelegten Tage müssen nicht zwangsläufig mit den individuellen Bedarfen der Arbeitnehmenden

⁵⁷ vgl. Lott 2020, S. 4 f

⁵⁸ vgl. Leslie et al. 2012, S. 1419 ff

⁵⁹ vgl. Chung 2018, S. 524

⁶⁰ vgl. Raghuram/Wiesenfeld 2004, S. 263

⁶¹ vgl. Lott 2020, S. 5

⁶² vgl. Lambert/Waxman 2005, S. 105 ff

⁶³ vgl. Lott 2020, S. 5

übereinstimmen.⁶⁴ Abschließend lässt sich sagen, dass durch einen universellen Zugang zu Homeoffice Ausgrenzung, Bevorzugung und damit einhergehende Interessenkonflikte von Arbeitnehmenden vermieden werden können.⁶⁵ Die Konditionen, zu welchen Homeoffice verhandelt werden kann, sollten dementsprechend transparent und allgemeingültig sein.⁶⁶

Insgesamt betrachtet kann festgestellt werden, dass die Definition von Work-Life-Balance im Zeitalter des Homeoffice einer Neuorientierung bedarf. Den Vorteilen wie Zeitersparnis und erhöhter Kontrolle über die Arbeit stehen Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf rechnerisch längere Arbeitszeiten, gegenüber. Eine ausgewogene Work-Life-Balance im Homeoffice erfordert eine gezielte Gestaltung durch Faktoren wie Häufigkeit der Homeoffice-Tage, wahrgenommene Kontrolle, Unterstützung durch Vorgesetzte, klare Beurteilungskriterien und universelle Zugänglichkeit, um ein ausgewogenes Arbeitsumfeld zu schaffen.

2.6 Potenzielle Einschränkungen und Herausforderungen

So überzeugend die positiven Eigenschaften und Potentiale von Homeoffice auch sein mögen, stehen diesen einige Herausforderungen gegenüber. In einer von Arnold et. al durchgeführten Studie aus dem Jahr 2015 gaben 50% der Befragten ($n= 7109$) an, dass die Trennung von beruflichen- und privatem Alltag ist das größte Problem für sie darstellt.⁶⁷ Eilers und Rump (2017) versuchen dies mit einem Verschwimmen der raum-zeitlichen Grenzen zu erklären. Die Arbeit wird räumlich mobiler und damit einhergehend die Arbeitszeiten flexibler.⁶⁸ Eine weitere Herausforderung, die sich durch die in den vergangenen Jahren herrschende Coronapandemie gezeigt hat, waren die Auswirkungen sozialer Isolation.⁶⁹ Bentley et al. (2016) sowie Tavares (2017) kommen darüber ein, dass eine lange Arbeitszeit ohne soziale Interaktion bzw. Isolation, zu einer Reduktion der Arbeitszufriedenheit, dem Gefühl von Einsamkeit und zu einem höheren

⁶⁴ vgl. Ryan/Kossek 2008, S. 5 f

⁶⁵ vgl. Kossek/Lewis/Hammer 2010, S. 13 f

⁶⁶ vgl. Ryan/Kossek 2008, S. 14 f

⁶⁷ vgl. Arnold/Steffes/Wolter 2015, S. 14

⁶⁸ vgl. Rump/Eilers 2017, S. 31

⁶⁹ vgl. Toscano/Zappalà 2020, S. 2-3

Depressions-Risiko führen kann.⁷⁰ Dies wird auch von Landes et. al. (2020) bestätigt und näher eingegrenzt. Den Autoren zufolge sind nämlich vor allem Arbeitnehmende, die ausschließlich von zu Hause aus arbeiten, besonders gefährdet.⁷¹ Menschen sind soziale Wesen und Arbeit ist eine soziale Aktivität, die vor allem durch persönlichen Kontakt überzeugt, Sympathien schafft und zu gemeinschaftlich getragenen Entscheidungen führt.⁷² Durch eine durchgehende Arbeit im Homeoffice und das damit einhergehende Gefühl der Vereinsamung ist jedoch nicht die einzige Befürchtung zu den Auswirkungen des fehlenden Kontaktes zu Kolleg:innen und Vorgesetzten. Neben den gesundheitlichen Risiken ist eine zusätzliche Befürchtung vieler Arbeitnehmenden, sich außerhalb der Sichtweite von Vorgesetzten zu befinden und aus diesem Grund bei Beförderungen und Belohnungen übergangen zu werden.⁷³ Um diese Sorge zu kompensieren, tendieren einige Angestellte zu einem überproportionalen Arbeitsinput um sich von Kolleg:innen abzugrenzen und sich im Job sichtbar zu machen.⁷⁴

Eine Studie der DGUV aus dem Jahr 2021 bestätigt die Erkenntnisse von Bentley, Tavares und Landes. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Vermischung des Privaten und Beruflichen nicht mehr als die Hauptbelastung angesehen wurde, sondern die Isolation von Kolleg:innen und Vorgesetzten (s. *Abb.4*).⁷⁵

⁷⁰ vgl. Lengen et al. 2020, S. 2

⁷¹ vgl. Landes et al. 2020, S. 13

⁷² vgl. Boch 2021, S. 112

⁷³ vgl. Weber et al. 2022, S. 6

⁷⁴ vgl. KKH 2022

⁷⁵ vgl. DGUV 2021, S. 1 ff

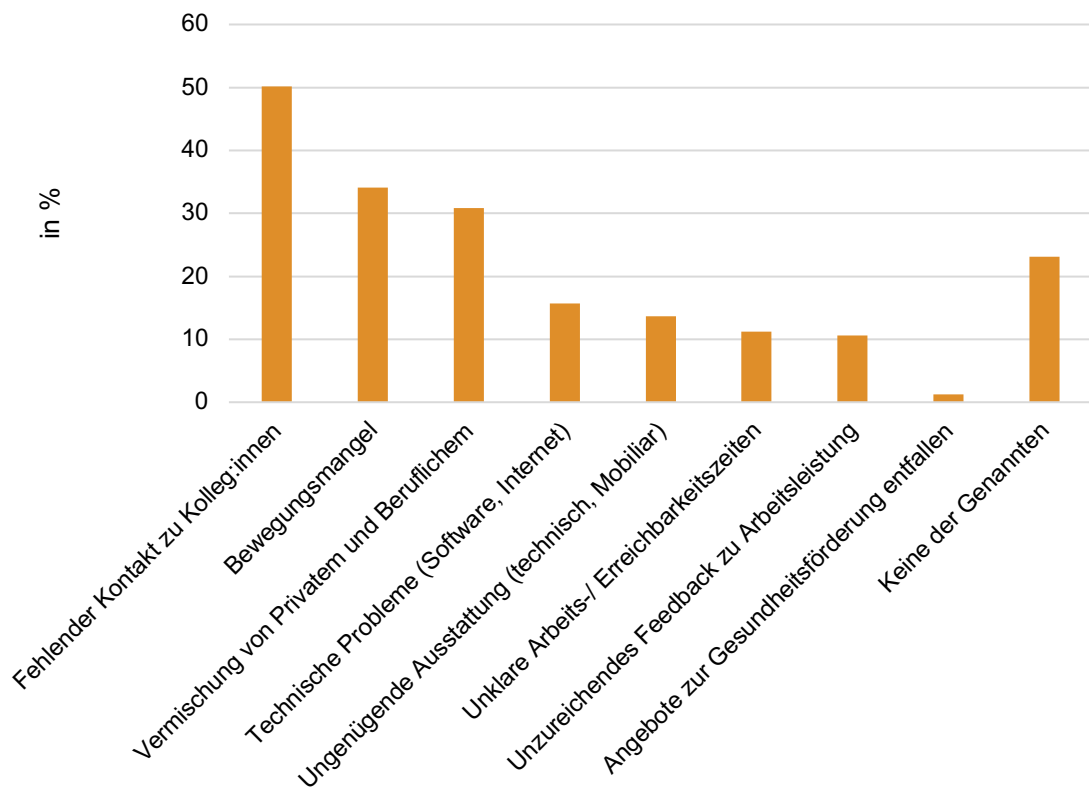


Abbildung 4: Belastende Effekte von Homeoffice⁷⁶

In einer Studie der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2022 können die Ergebnisse der Umfrage der DGUV hinsichtlich des Bewegungsmangels repliziert werden. Hierzu wurden über 1700 Personen zu ihrem Bewegungsverhalten befragt. 56% der Proband:innen gaben an, sich weniger im Homeoffice zu bewegen als am Arbeitsplatz. Lediglich 27% gaben an, sich genau so viel zu bewegen und 16% bewegten sich sogar mehr.⁷⁷

Die dargelegte Empirie zeigt die Komplexität der Thematik Homeoffice auf, die sich sowohl in positiven Potenzialen als auch in herausfordernden Belastungen ausdrückt. Eine klare Trennung von beruflichem und privatem Alltag stellt trotz der überzeugenden Vorteile eines flexiblen Arbeitsorts und gleitenden Arbeitszeiten eine Herausforderung dar. Vor allem der Aspekt der sozialen Isolation betont die Notwendigkeit einer ausgewogenen Gestaltung des Homeoffice, da sich diese auf die Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit auswirken kann.

⁷⁶ DGUV 2021, S. 2

⁷⁷ vgl. Techniker Krankenkasse 2022, S. 19

3 Mitarbeiterbindung und ihre Relevanz für Unternehmen

Die hohe Nachfrage auf ausgeschriebene Stellen, wie noch vor einigen Jahren, gibt es nicht mehr. Grund dafür ist der Mangel an Fachkräften, der auf die Rückgänge der Geburtenraten in den 1990er und 2000er Jahren zurückzuführen ist.⁷⁸ Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen noch wichtiger, bestehende Mitarbeitende im Unternehmen halten. Um „*Dienst nach Vorschrift*“ zu vermeiden und die Mitarbeitende langfristig zu binden, ist die Motivation und Bindung dieser von großer Bedeutung.⁷⁹ Mit Mitarbeiterbindung ist in der vorliegenden Arbeit die *Verbundenheit, Identifikation und Zufriedenheit* gegenüber dem Unternehmen gemeint. In der Forschung wird die Bindung von Mitarbeitenden auch als Commitment bzw. organisationales Commitment bezeichnet, womit im Verlauf dieser Arbeit gearbeitet wird.⁸⁰

Während Commitment im Allgemeinen *Bindung* bezeichnet, beschreibt Organisationales Commitment die „*psychologische Bindungsbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen*“.⁸¹ Sowohl das Konzept des Commitment als auch das des Organisationalen Commitment haben ihre Wurzeln in den Theorien der Organisations- und Sozialpsychologie. Während das Commitment-Konzept Mitarbeiterbindung eher als individuelle Einstellung zur Organisation versteht, geht das Organisationale Commitment-Konzept von einer Gruppenperspektive aus.⁸²

Im Nachfolgenden wird auf das organisationale Commitment und die drei damit einhergehenden Komponenten und im Anschluss auf die Relevanz von Mitarbeiterbindung für Unternehmen eingegangen. Da die vorliegende Arbeit die Bindung zwischen Mitarbeitenden und dem Unternehmen im Kontext des Homeoffice beleuchten soll, wird lediglich auf das organisationale Commitment eingegangen.

⁷⁸ vgl. Regniet 17.04.2023

⁷⁹ vgl. Berthel/Becker 2017, S. 35

⁸⁰ vgl. Felfe 2020, S. 25

⁸¹ vgl. Schmid 2009, S. 23

⁸² vgl. Felfe 2020, S. 25

3.1 Die drei Komponenten von Commitment

Allen und Meyer entwickelten 1991 ein integratives und multidimensionales Modell, das als zentraler Bestandteil der Commitment-Forschung gilt. Das Modell des organisationalen Commitments.⁸³ Weitere Autoren, wie Chen & Francesco⁸⁴ sowie Clugston, Howell & Dorfman⁸⁵, bestätigten die Befunde von Allen und Meyer.

In ihrem Modell werden drei Commitment-Komponenten⁸⁶ unterschieden:

- a) Affektives Commitment
- b) Normatives Commitment
- c) Kalkulatorisches Commitment

Es ist wichtig zu betonen, dass affektives-, normatives- und kalkulatorisches Commitment als Komponenten und nicht als Arten von Commitment zu verstehen sind. Das bedeutet, dass in jedem Individuum sind diese Komponenten in unterschiedlichem Maße und Ausprägungsgrad vorhanden sind.⁸⁷

Affektives Commitment

Das in der Forschung am meisten untersuchte Konstrukt des Organisationalen Commitments ist das affektive Commitment.⁸⁸ Beim affektiven Commitment werden die Werte- und Zielvorstellungen von den Mitarbeitenden mit denen des Unternehmens verglichen. Bei einer Passung beider werden diese Werte- und Zielvorstellungen verinnerlicht und können die Identifikation mit dem Unternehmen stärken.⁸⁹ Mitarbeitende mit einem starken affektiven Commitment bleiben im Unternehmen, weil sie das Bedürfnis dazu haben. Sie weisen ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer Organisation vor und identifizieren sich mit deren Zielen und Werten. Zudem zeigen sie eine hohe Loyalität und Einsatzbereitschaft, um die Organisationsziele und damit den Unternehmenserfolg zu erreichen. Sie sind dazu bereit und motiviert eine hohe Leistung im Sinne der Organisation zu erbringen und ihre Bindung zum Unternehmen langfristig aufrecht zu erhalten.

⁸³ vgl. Kauffmann 2012, S. 22

⁸⁴ vgl. Zhen/Francesco 2003

⁸⁵ vgl. Clugston/Howell/Dorfmann 2000

⁸⁶ vgl. Allen/Meyer 1990, S. 3 ff

⁸⁷ vgl. Meyer/Allen 1997, S. 3 f

⁸⁸ vgl. Plassmeier 2010, S. 4 f

⁸⁹ vgl. Beck/Wilson 2000, S. 115

Dafür gehen sie häufig über die vorgegebenen Anforderungen hinaus.⁹⁰ Damit schafft dieses Konstrukt den stärksten Mehrwert für Unternehmen.⁹¹ Homeoffice nimmt beim affektiven Commitment eine gesonderte Rolle ein. Es ist anzunehmen, dass es einen gegenläufigen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Homeoffice und affektiven Commitment auf der einen, sowie der Flexibilität und dem affektiven Commitment auf der anderen Seite gibt.

Aufgrund der Arbeit aus dem Homeoffice und der reduzierten Zeit mit Kolleg:innen, könnte sich die emotionale Bindung zu diesen verschlechtern. Auf der anderen Seite strebt der Mensch nach Autonomie. Das von Richard Hackman und Greg Oldham im Jahr 1980 entwickelte Modell der Arbeitscharakteristika bestimmt Attribute, die den Mitarbeitenden bei der Arbeit besonders wichtig sind. Dabei unterscheiden Hackmann und Oldham zwischen fünf Dimensionen. Die Dimension der Autonomie wurde von Hackman und Oldham als eine dieser fünf Kerndimensionen aufgezählt.⁹² 1993 fanden Ramaswami et al. zudem positive Zusammenhänge zwischen Autonomie und affektiven Commitment.⁹³ Was darauf schließen lässt, dass Unternehmen ihren Mitarbeitenden diese Autonomie gewähren, um das organisationale affektive Commitment zu erhöhen.⁹⁴ Zahlreiche quantitative Metaanalysen, wie zum Beispiel von Mathieu und Zajac (1990)⁹⁵, Cohen (1992)⁹⁶ und Meyer et al. (2002)⁹⁷, untersuchten potentielle Faktoren, die einen Einfluss auf affektives Commitment haben können. Westphal und Gmür (2009) haben in einer eigenen Metaanalyse die den Forschungsstand, zur Grundlage liegend der o.g. Metaanalysen von 1990-2002 sowie einer weiteren qualitativen Metaanalyse zu 61 Studien zusammengefasst.⁹⁸ Westphal (2009) unterteilt die einflussnehmenden Faktoren in mitarbeiterbezogene-, arbeitssituationsbezogene- sowie organisationsbezogene. Zusätzlich ordnet sie die Korrelationsstärke der Einflussfaktoren je nach Intensität des Einflusses einer Kategorie zu (s. Abb. 5).

⁹⁰ vgl. Benkarim/Imbeau 2021, S. 8

⁹¹ vgl. Herrera/de las Heras-Rosas 2021, S. 29

⁹² vgl. Weinert 2015, S. 200

⁹³ vgl. Agarwal/Ramaswami 1993

⁹⁴ vgl. Franz 2004

⁹⁵ vgl. Mathieu/Zajac 1990

⁹⁶ vgl. Cohen 1992

⁹⁷ vgl. Meyer et al. 2002

⁹⁸ vgl. Westphal/Gmür 2009, S. 202

	Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren	Arbeits-situationsbezogene Einflussfaktoren	Organisationsbezogene Einflussfaktoren
Starker Einfluss $r > 0.4$	<ul style="list-style-type: none"> + (System-) Vertrauen + Selbstbewusstsein auf Basis der Organisationszugehörigkeit + Zufriedenheit mit dem Management und mit der Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten + wahrgenommene persönliche Kompetenz + christliche Arbeitsethik <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Überstunden 	<ul style="list-style-type: none"> + Transformationaler Führungsstil (Charisma, Consideration, Support) + Kontakt zum oberen Management + Situationskontrolle, wenn diese generell gefährdet ist (z.B. bei Arbeitsplatzabbau) + Arbeitsumfang + Kommunikation (akkurat und zeitnah) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Rollenmehrfachigkeit - Rollenkonflikt 	<ul style="list-style-type: none"> + unterstützende Personalpolitik + Formen der Gerechtigkeit (interpersonelle, prozedurale, distributive) + Partizipation + Innovation + positives Diversity-Klima <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - unerfüllte/gebrochene Versprechen - unternehmerische Kultur
Mittelstarker Einfluss $0.4 \geq r \geq 0.2$	<ul style="list-style-type: none"> + Zufriedenheit mit Karrierperspektiven + berufliche Identifikation und Involvement + kollektivistische Werthaltung + Commitment zur Karriere + Investments <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Work-Life-Konflikt 	<ul style="list-style-type: none"> + Transaktionaler Führungsstil (→ Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht) + Leader Initiating Structure + Kontakt zum direkten Vorgesetzten + Unterstützung durch die Arbeitsgruppe + Situationskontrolle + Herausforderung + Einfluss durch Kapitalbeteiligung + Ressourcenabhängigkeit + Abhängigkeit der Arbeitsaufgabe mit anderen <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Distanter Führungsstil (Laissez-faire oder Management by Exception) - Rollen-Overload 	<ul style="list-style-type: none"> + Entwicklungsangebote + familienfreundliche Unternehmenspolitik + externes Ansehen des Unternehmens + distributive Gerechtigkeit + humanistische und visionäre Kultur + Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - unerfüllte/gebrochene Versprechen - unternehmerische Kultur
Moderater Einfluss $r < 0.2$	<ul style="list-style-type: none"> + Alter und Unternehmenszugehörigkeit + praktische/emotionale Intelligenz + Zufriedenheit mit Arbeit und Vorgesetzten + wahrgenommenes Fähigkeitenlevel + berufliche Effizienz + allozentrische Grundeinstellung + Leistungsbedürfnis + Übertragbarkeit der Fähigkeiten <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> + Gehaltshöhe + praktische/emotionale Intelligenz des Vorgesetzten + Kommunikation mit dem Vorgesetzten + Autonomie und Selbstbestimmung + Signifikanz der Arbeitsaufgabe + Sichtbarkeit der Aufgaben für Externe + Gruppenzusammenhalt + Abwechslung in den gefragten Fähigkeiten <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Abwechslung in den Arbeitsabläufen - Feedback - Nicht-arbeitsbezogene Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> + Intensität der betrieblichen Personalarbeit + konservative oder bürokratische Kultur + Arbeitsplatzflexibilität + Mentoring + Transparenz und Partizipation in Veränderungsprozessen + Spiritualität + Zentralisation <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - kompetitive Kultur - kleines Unternehmen / große Abteilung - Erfahrung mit Arbeitsplatzabbau
nicht signifikant $p > .05$	<ul style="list-style-type: none"> o Geschlecht o Familienstand o Anzahl der Kinder o Einkommen o Berufserfahrung o hierarchische Stellung o Dauer des Innehabens einer Position o Identifikation mit der Arbeitsaufgabe o Jobalternativen 	<ul style="list-style-type: none"> o Abwechslung in den Arbeitsabläufen o Feedback o Nicht-arbeitsbezogene Kommunikation 	

Abbildung 5: Einflussfaktoren des affektiven Commitments (1990-2006) nach Gruppe und Korrelationsstärke⁹⁹

Während demographische Merkmale wie das Alter oder das Geschlecht der Mitarbeitenden bei den mitarbeiterbezogenen Einflussfaktoren kaum eine Korrelation zum affektiven Commitment aufwiesen, war die wahrgenommene persönliche Kompetenz oder auch die Zufriedenheit mit dem Management ein Wirkungsfaktor, um das affektive Commitment zu erhöhen. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass Autonomie, Rollenklarheit und Aspekte der transformationalen Führung (z.B. Charisma) bei den arbeitsbezogenen Einflussfaktoren stark positiv mit dem organisationalen affektiven (und normativen) Commitment korrelieren. Bei den organisationsbezogenen Einflussfaktoren wurde erneut eine positive

⁹⁹ Westphal 2011, S. 88

Korrelation mit organisationaler Unterstützung festgestellt. Zu den neuen organisationsbezogenen Einflussfaktoren zählen Einfühlungsvermögen, HR-Praktiken sowie kulturelle Merkmale. Weitere, organisationsbezogene Einflussfaktoren, die das affektive Commitment erhöhen, sind Formen der Gerechtigkeit (interpersonelle, prozedurale, distributive) sowie HRM-Praktiken und kulturelle Merkmale, wie beispielsweise ein positives Diversity-Klima.¹⁰⁰

Normatives Commitment

Der Ansatz des normativen Commitments verdeutlicht die Bedeutung moralischer Wertvorstellungen für die Aufrechterhaltung der Bindung eines Mitarbeitenden an das Unternehmen. Bei diesem Ansatz wird Abstand von dem emotionalen Erleben und der Einstellung der Mitarbeitenden, sowie der Kosten-Nutzen-Überlegung genommen. Der Fokus wird auf moralische und ethische Normen gelegt.¹⁰¹ Mitarbeitende bleiben im Unternehmen, weil sie es ‚sollten‘.¹⁰² Diesem Verpflichtungsgefühl können eine Vielzahl von Ursachen zu Grunde liegen. Die Internalisierung von Normen, die beispielsweise im Rahmen familiärer, gesellschaftlicher oder zuletzt auch betrieblicher Sozialisation stattfindet, gründen¹⁰³ in dem Gefühl der Familie, der Gesellschaft oder dem Unternehmen etwas schuldig zu sein.¹⁰⁴ Gemäß der *Social-Exchange-Theory* von Thibaut und Kelley (1959) fühlen sich Individuen, die materielle Leistungen (z.B. Lohn) von ihrem Unternehmen erhalten haben, dazu verpflichtet, diese Leistung adäquat zurückzugeben.¹⁰⁵ Dieser Vorgang wird auch als Prinzip der Reziprozität (oder Reziprozitätsregel) bezeichnet.¹⁰⁶ Der Ursache für dieses Verhalten liegt laut Wiener (1982) an der Art und Weise unseres Aufwachsens zugrunde.

Durch verschiedene Lernprozesse wie Konditionierung und Lernen am Modell internalisieren Individuen im Laufe ihres Lebens zunehmend Normen und Wertvorstellungen unserer Familie und Kultur.¹⁰⁷ Schein (1984) wiederrum postuliert, dass der psychologische Vertrag, der mit dem Unternehmen bei Abschluss eines

¹⁰⁰ vgl. Westphal 2011, S. 92

¹⁰¹ vgl. Felfe 2020, S. 34

¹⁰² vgl. Kauffmann 2012, S. 23

¹⁰³ vgl. Schmid 2009, S. 25

¹⁰⁴ vgl. Brademann/Pierr 2018, S. 6

¹⁰⁵ vgl. Kauffmann 2012, S. 26 f

¹⁰⁶ vgl. Strauss 2021, S. 30

¹⁰⁷ vgl. Wiener 1982, S. 421

Arbeitsvertrages eingegangen wird, zur Entwicklung eines normativen Commitments beiträgt.¹⁰⁸ Während die Metaanalyse von Meyer et al. (2002)¹⁰⁹ keine Einflussfaktoren für das normative Commitment identifizieren konnte, stellt die Metaanalyse von Westphal (2011) zusammengefasste Ergebnisse aus 19 Primärstudien dar. Hierbei wurden folgende, mit normativem Commitment korrelierenden Einflussfaktoren ermittelt: Bezahlung, Austausch mit dem Vorgesetzten, Arbeitsplatzsicherheit sowie Empowerment durch Vorgesetzte. Hinsichtlich der bereits aufgegriffenen *Social-Exchange-Theory* können die meisten Einflussgrößen als „positive Leistungen“ seitens der Organisation gedeutet werden, auf die die Mitarbeitenden mit einem höheren normativen (und affektiven) Commitment reagieren.¹¹⁰

Kalkulatorisches Commitment

Die Grundlage des kalkulatorischen Commitments entspricht einem rationalen Kosten-Nutzen Vergleich, welchen Mitarbeitende hinsichtlich ihres Bestehens im Unternehmen durchführen.¹¹¹ Das Beschäftigungsverhältnis wird fortgesetzt, wenn es kostengünstiger erscheint, oder es aufgrund des Mangels an alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt keine andere Wahl gibt.¹¹² Alternative Beschäftigungsmöglichkeiten sind bei der Kosten-Nutzen-Analyse von großer Bedeutung. Das Commitment der Mitarbeitenden ist umso größer, je geringer die Chance ist, eine bessere Alternative zur aktuellen Tätigkeit zu finden. Die hier kalkulierten Kosten betreffen nun nicht mehr nur die bereits getätigten Investitionen, sondern auch die steigenden Kosten für einen Wechsel, da keine Alternativen in der Umgebung verfügbar sind. Daher tendieren viele Menschen dazu, den eingeschlagenen Weg beizubehalten, obwohl dieser zum Beispiel keinen Spaß mehr macht. Dadurch werden die bereits getätigten Investitionen geschützt, die mit einem Austritt aus dem Unternehmen verlorengehen würden (*Opportunitätskosten*). Zudem besteht ein menschliches Interesse daran, das eigene Verhalten als stabil und konsistent zu erleben. Durch ständige Änderungen und Anpassungen des Verhaltens gerät der eigene Selbstwert sowie das

¹⁰⁸ vgl. Schein 1984, S. 4

¹⁰⁹ vgl. Meyer et al. 2002

¹¹⁰ vgl. Westphal 2011, S. 88

¹¹¹ vgl. Felte 2020, S. 29

¹¹² vgl. Brademann/Pierr 2018, S. 6

Selbstkonzept in Gefahr, wodurch eine *psychische* oder *emotionale Dissonanz* entstehen kann.¹¹³ Insgesamt hängt die Stärke des kalkulatorischen Commitments davon ab, in welchem Verhältnis die getätigten Investitionen (Kosten) zu den erwarteten künftigen Kosten und dem potenziellen Nutzen zueinanderstehen. Wenn den zu erwartenden Kosten, nicht ein erheblicher Nutzengewinn (bessere Karriereperspektiven, höheres Gehalt, etc.) gegenübersteht, können Unternehmen ein hohes kalkulatorisches Commitment von Ihren Angestellten erwarten.¹¹⁴

Die Darstellung des organisationalen Commitments verdeutlicht die Komplexität der Mitarbeiterbindung. Affektives Commitment betont die Bedeutung von Werteübereinstimmung und Identifikation. Arbeitsplatz- und organisationsbezogene Faktoren beeinflussen das affektive Commitment maßgeblich. Normatives Commitment veranschaulicht die Rolle moralischer Wertvorstellungen, während kalkulatorisches Commitment auf einem rationalen Kosten-Nutzen-Vergleich basiert. Diese Erkenntnisse bieten Unternehmen Möglichkeiten, wie sie die Mitarbeiterbindung effektiv fördern können, indem sie auf individuelle Bedürfnisse und unterschiedliche Komponenten des Commitments eingehen.

3.2 Relevanz für Unternehmen

Hohes oder niedriges Commitment und die daraus resultierenden Konsequenzen für Organisationen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen:

- a) Erwünschte Auswirkungen
- b) Unerwünschte Auswirkungen

Zu den erwünschten Auswirkungen von Commitment zählen unter anderem die Verbesserung der Arbeitsleistung, freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz (=Organizational Citizenship Behavior), eine erhöhte Veränderungsbereitschaft und ein gesteigertes Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Unerwünschte Auswirkungen hingegen können unter anderem Absentismus, vermehrte Fluktuation sowie erhöhtes Stresserleben seitens der Mitarbeitenden sein.¹¹⁵

¹¹³ vgl. Felfe 2020, S. 30

¹¹⁴ vgl. Felfe 2020, S. 32 ff

¹¹⁵ vgl. Felfe 2020, S. 108

In der Commitment-Forschung finden insbesondere die negativen Konsequenzen eine besondere Bedeutung, da der Grundgedanke des Commitmentkonzepts die Vorhersage die Vermeidung von Kündigungen war. Zu den häufig untersuchten Verhaltenskonsequenzen zählen Fluktuation, also die freiwillige Entscheidung von Mitarbeitenden ihre organisationale Mitgliedschaft (=Arbeitsverhältnis) zu kündigen, sowie auch Absentismus, der in diesem Kontext als motivational bedingte Fehlzeiten zu verstehen ist.¹¹⁶ Fluktuation wird in erster Linie mit einem mangelnden Commitment der Mitarbeitenden in Verbindung gebracht. Aus Unternehmensperspektive muss hier zwischen funktionaler und dysfunktionaler Kündigung unterschieden werden. Erstere ist die beabsichtigte und erwünschte Kündigung und zweitere die unbeabsichtigte und unerwünschte Kündigung.¹¹⁷ Vor allem die dysfunktionale Fluktuation gilt es als Unternehmen zu verhindern, denn hierbei kündigen Mitarbeitende, die das Unternehmen gerne weiterbeschäftigt hätte.¹¹⁸ Oft handelt es sich um sogenannte High-Potentials, deren Ersatz für Unternehmen mit erheblichen Kosten verbunden ist. In einer Beispielrechnung beziffert Gunter Wolf (2020) den Wert der direkten und indirekten Kosten auf 36.000€ für einen durchschnittlichen Arbeitsplatz. Für Fachkräfte sind die Kosten wesentlich höher anzusetzen.¹¹⁹

Die Metaanalysen von Mathieu und Zajac (1990)¹²⁰ sowie Tett und Meyer (1993)¹²¹ kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass ein höheres Commitment mit einer geringeren Neigung zur Fluktuation verbunden ist. Auch die im Jahr 2002 von Meyer et al. durchgeführte Metaanalyse¹²², sowie die von Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005)¹²³ lieferten ähnliche Ergebnisse. Mit einer Korrelation von $\rho = -.56$ (2002) und $\rho = -.58$ (2005) zeigen die hier genannten Metaanalysen konsistent, dass ein höheres Commitment der Mitarbeitenden, mit einer geringeren Neigung zur Fluktuation korreliert.

Absentismus hingegen wird meist nur indirekt mit Commitment in Verbindung gebracht, da die gegenseitige Korrelation von unterschiedlichsten situationalen

¹¹⁶ vgl. Huf 2022, S. 141

¹¹⁷ vgl. Felfe 2020, S. 118 f

¹¹⁸ vgl. Huf 2022, S. 145

¹¹⁹ vgl. Wolf 2020, S. 180

¹²⁰ vgl. Mathieu/Zajac 1990, S. 171

¹²¹ vgl. Tett/Meyer 1993, S. 259

¹²² vgl. Meyer et al. 2002, S. 20

¹²³ vgl. Cooper-Hakim/Viswesvaran 2005, S. 242

Faktoren beeinflusst wird. Beispielsweise belastende Arbeitsbedingungen oder auch personale Faktoren. Ein geringer Zusammenhang ($r = -.09$) zwischen affektivem organisationalen Commitment und der Anzahl der Fehltage innerhalb eines Jahres wurde in einer Studie mit deutschen Stichproben mit $n = 705$ Teilnehmenden festgestellt. Kalkulatorisches Commitment korrelierte hingegen positiv mit der Anzahl der Fehltage ($r = .15$). Daraus könnte sich ableiten lassen, dass ein höheres kalkulatorisches Commitment mit einer erhöhten Anzahl an Fehltagen verbunden ist. Affektives und Normatives Commitment korrelierten negativ mit der Anzahl der Fehltage. Damit stellt sich heraus, dass das kalkulatorische Commitment der Mitarbeitenden zwar durchaus dazu beitragen kann diese an das Unternehmen zu binden, aber ebenfalls mit negativen Konsequenzen verbunden ist. Ein ähnliches Muster kann für die Beziehung zum wahrgenommenen Stresserleben beobachtet werden.¹²⁴

Commitment nimmt in Bezug auf die Gesundheit unterschiedliche Positionen ein. Zum einen kann man sie als Ressource betrachten, die sich gesundheitsförderlich auswirkt. Seit 1989 sind Unternehmen zu einer betrieblichen Gesundheitsförderung verpflichtet. Diese wird in Form eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) umgesetzt und gilt als eine wichtige Komponente der Arbeitgeberattraktivität.¹²⁵ Insbesondere die Zunahme von psychischen Belastungen stellt Unternehmen vor eine große Aufgabe¹²⁶, da sich für diesen Anstieg unterschiedlichste Ursachen benennen lassen. Lohmann-Haislah (2012) begründet die Zunahme psychischer Belastungen anhand des Anstiegs der *Arbeitsintensivierung*, der *Flexibilisierung* und der *Kommunikationsverdichtung*.¹²⁷ Insbesondere neuere Technologien fördern die zuvor genannten Gründe der Zunahme von psychischen Belastungen, da Arbeitnehmende durch beispielsweise Homeoffice die Chance auf Erholung und Distanzierung zur Arbeitsstätte verlieren. Die Ursache hierfür liegt in der Erwartung immer und überall verfügbar zu sein.¹²⁸ Andererseits kann Commitment, bzw. „Overcommitment“, als Risikofaktor beurteilt werden.¹²⁹ In ihrer Metaanalyse aus dem Jahre 1990 postulierten Mathieu

¹²⁴ vgl. Felte 2020, S. 120 f

¹²⁵ vgl. Staut 2021, S. 3

¹²⁶ vgl. Badura et al. 2012, S. 61

¹²⁷ vgl. Lohmann-Haislah 2012, S. 34 ff

¹²⁸ vgl. Rau 2012, S. 183 ff

¹²⁹ vgl. Meyer/Maltin 2010, S. 325 f

und Zajac bereits einen Zusammenhang von Commitment und Stresserleben. Sie ermittelten einen negativen Zusammenhang von $\rho = -.33$ zwischen den oben genannten Konstrukten.¹³⁰ Meyer et al. stellten in ihrer Meta-Analyse aus dem Jahr 2001 ebenfalls einen negativen Zusammenhang fest, auch wenn dieser mit $\rho = -.21$ etwas geringer ausfiel.¹³¹ Beide Metaanalysen deuten darauf hin, dass ein höheres Commitment mit einem geringeren Stresserleben korreliert. Dieser Zusammenhang besteht nicht im Falle einer überwiegend kalkulatorischen Bindung an das Unternehmen.¹³² Meyer et al. (2002) konnten in Ihrer Metaanalyse mit einer Korrelation von $\rho = .14$, einen schwachen, aber dennoch positiven Zusammenhang von kalkulatorischen Commitment und erhöhtem Stresserleben bestätigen.¹³³ Dem gegenüber steht der Einfluss von affektivem Commitment auf das Stresserleben, der laut einer Finanzamtstudie von Schmidt aus dem Jahr 2006 mit einem $r = -.40$ stark negativ korreliert.¹³⁴ In einer aktuelleren Studie aus dem Jahr 2016 von Horstmann und Remdich ($n= 861$) wurde zwischen den selben Variablen eine Korrelation von $r = -.34$ festgestellt.

Dem gegenüber stehen die erwünschten Auswirkungen von Commitment, die, wie bereits erwähnt, die Verbesserung der Arbeitsleistung sowie freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz beinhalten. In einer der ersten umfangreichen Metaanalysen von Mathieu und Zajac aus dem Jahr 1990, auf Grundlage von 43 Einzelstudien mit einer Stichprobengröße von 15531, wurde von einem Zusammenhang von $\rho = .14$ zwischen affektiven organisationalen Commitment und Arbeitsleistung berichtet.¹³⁵ In einer aktuelleren Metaanalyse von Meyer et al. (2002), bei der 69 Studien mit 23656 Teilnehmenden die Grundlage bildeten, wurde ein ähnlich geringer Zusammenhang zwischen den Korrelaten *Commitment* und *Leistung* gefunden. Betrachtet man die drei einzelnen Komponenten von Commitment differenziert, werden Unterschiede zwischen diesen ersichtlich. Demzufolge korreliert Leistung mit affektiven Commitment mit $\rho = .17$ und mit kalkulatorischen Commitment mit $\rho = -.08$.¹³⁶ In der Metaanalyse von Cooper-Hakim und

¹³⁰ vgl. Mathieu/Zajac 1990, S. 182 f

¹³¹ vgl. Meyer et al. 2002, S. 32

¹³² vgl. Felfe 2020, S. 124

¹³³ vgl. Meyer et al. 2002, S. 37

¹³⁴ vgl. Schmidt 2006, S. 199 ff

¹³⁵ vgl. Mathieu/Zajac 1990, S. 184

¹³⁶ vgl. Meyer et al. 2002, S. 37

Viswesvaran (2005) wurde auf Basis von 63 Studien und 14000 Befragten zwischen affektiven Commitment und Arbeitsleistung sogar ein Zusammenhang von $\rho = .27$ berichtet. Das kalkulatorische Commitment korrelierte in dieser Metaanalyse mit $\rho = -.12$ eindeutig negativ.¹³⁷ Meyer et al. haben 2014 eine aktualisierte Metaanalyse auf der Basis von 163 Studien und einem n von 65545 vorgelegt. Organisationales Affektives Commitment und Leistung korrelierten hier mit $\rho = .25$ und kalkulatorisches Commitment korrelierte mit $\rho = -.04$.¹³⁸ Es gilt jedoch zu beachten, dass die Korrelate *Leistung* und *Commitment* bislang ohne Berücksichtigung von Mediatoren untersucht wurden. Bei Hinzunahme ebendieser, wie beispielsweise der Arbeitsaufgabe oder der Berufsgruppe darf erwartet werden, dass sich höhere Zusammenhänge zwischen den beiden Korrelaten feststellen lassen.

Unternehmen und Organisationen sind darauf angewiesen, dass sich ihre Mitarbeitenden über das geforderte Maß hinaus engagieren, um langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein. Das Konzept des Organizational Citizenship Behavior umfasst fünf Facetten, die in *Tabelle 3* abgebildet sind und die unterschiedlichen Aspekte des Verhaltens verdeutlicht. Dieses Verhalten wird als „*extra-Rollen-Verhalten*“ bezeichnet, da es auf der Initiative und Einsatzbereitschaft der Organisationsmitglieder beruht und sich praktisch gänzlich der Kontrolle und Steuerung des Unternehmens bzw. der Organisation entzieht.

Facetten	Bedeutung
Altruismus	Freiwillige Unterstützung von Kolleg:innen
Gewissenhaftigkeit	Besondere Zuverlässigkeit im Sinne der Organisation
Großzügigkeit	Toleranz gegenüber Ärgernissen und Unannehmlichkeiten
Rücksicht	Rücksicht, Umsichtigkeit und Verbindlichkeit im Umgang mit Kolleg:innen
Bürgerliche Tugend	Aktive Beteiligung und Engagement

Tabelle 3: Facetten von Organizational Citizenship Behavior¹³⁹

¹³⁷ vgl. Cooper-Hakim/Viswesvaran 2005, S. 253 f

¹³⁸ vgl. Stanley/Meyer 2016, S. 213

¹³⁹ in Anlehnung an Felfe 2020, S. 113

Shore und Wayne konnten 1993 zeigen, dass Commitment und die Facetten Altruismus ($r = .22$) und Gewissenhaftigkeit ($r = .14$) positiv korreliert. Zwischen diesen beiden Facetten und dem kalkulatorischen Commitment hingegen wurden jeweils negative Korrelationen von $r = -.20$ ermittelt. Organ und Ryan (1995)¹⁴⁰ sowie Meyer et al. (2002)¹⁴¹ kamen in ihrer jeweiligen Metaanalyse zu einer Korrelation zwischen Commitment und Gewissenhaftigkeit von $\rho = .32$. Meyer et al. (2014) konnten mit ihrer aktualisierten Metaanalyse nachfolgende Zusammenhänge von Organizational Citizenship Behavior und den drei Komponenten von Commitment herstellen.

Korrelate	Korrelation
OCB und Affektives Commitment	$\rho = .35$
OCB und Normatives Commitment	$\rho = .29$
OCB und Kalkulatorisches Commitment	$\rho = .054$

Tabelle 4: Zusammenhänge von OCB und den Formen von Commitment¹⁴²

Ähnlich wie bei den dargestellten Metaanalysen zum vorherigen Abschnitt, der den Einfluss von Commitment auf die Arbeitsleistung behandelt, scheint sich das Bild mit einer wachsenden Datenbasis hinsichtlich höherer Zusammenhänge zu stabilisieren. Vergleicht man die von Meyer et. al. (2014) festgestellten Korrelationen von Arbeitsleistung und affektivem Commitment ($\rho = .25$) sowie Organizational Citizenship Behavior mit affektivem Commitment ($\rho = .35$) lässt sich ein deutlich höherer Einfluss zwischen den letzteren Korrelaten feststellen.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Personen mit einem hohen affektiven Commitment mehr als Personen mit einem niedrigen Commitment leisten. Doch um die Frage zu klären, in welchem Zusammenhang diese Konstrukte stehen, bedarf es einer gesonderten Betrachtung. Um die Wirkrichtung von Commitment und Leistung sowie Fragen bezüglich der Kausalzusammenhänge zu überprüfen, haben Riketta (2008)¹⁴³ eine Längsschnittstudie durchgeführt, bei der $k = 16$ Längsschnittstudien Analytisch untersucht wurden. Als Leistungskriterien wurden

¹⁴⁰ vgl. Organ/Ryan 1995, S. 787 ff

¹⁴¹ vgl. Meyer et al. 2002, S. 37

¹⁴² in Anlehnung an Stanley/Meyer 2016, S. 213 f

¹⁴³ vgl. Riketta 2008, S. 472

das in-role- sowie das extra-role-Verhalten erfasst. Zudem wurden Studien hinzugezogen, welche das organisationale affektive Commitment (OCA) sowie die Arbeitszufriedenheit (AZ) als Einstellungen berücksichtigen. In den einbezogenen Studien wurden die Leistungskriterien und die Einstellungen zu zwei unterschiedlichen Messzeitpunkten (t1 und t2) erhoben und mithilfe des *Cross-Lagged-Panel-Designs* (Abb. 6) untersucht.

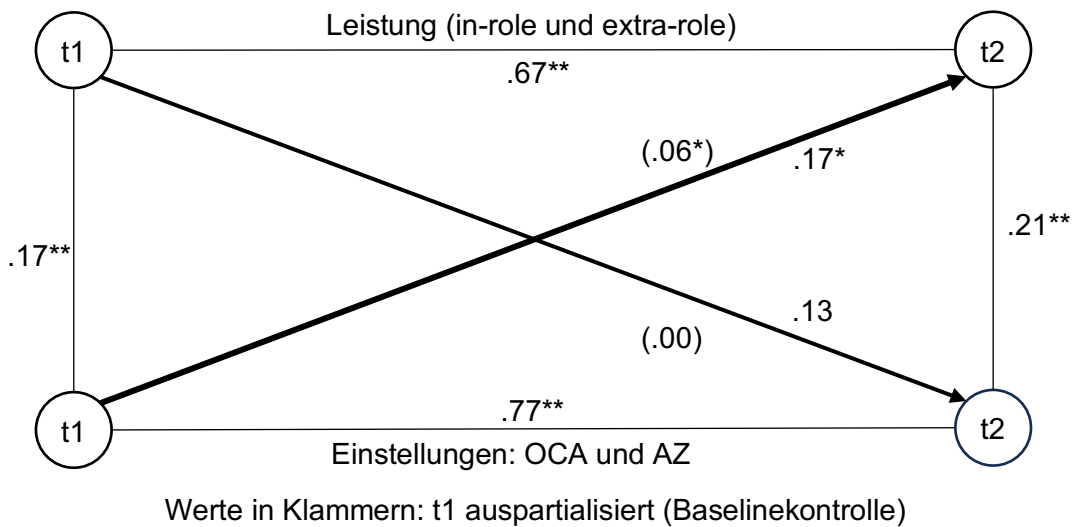


Abbildung 6: Längsschnittdesign (Metaanalyse von Riketta, 2008)¹⁴⁴

Die Autoren untersuchten die Fragestellung, ob die Einstellungen zu t1 einen langfristigen Einfluss auf die Arbeitsleistung zu t2 haben, oder ob die Wirkrichtung entgegengesetzt verläuft. Dabei zeigte sich, dass sowohl die Einstellungen ($.77$) als auch die Leistungen ($.67$) über den erfassten Zeitraum hinweg äußerst stabil blieben. Das bedeutet, dass Mitarbeitende, die zu t1 zu den Leistungsträgern gehören und eine positive Einstellung aufweisen, auch zum Messzeitpunkt t2 dieser Gruppe angehören. Es kann angenommen werden, dass Einstellungen und Leistung einander beeinflussen, da der Zusammenhang zwischen Einstellungen und Leistung zu t2 mit $.21$ etwas höher ist als zu t1 ($.17$). Wenn man die beiden alternativen Richtungen über verschiedene Zeitpunkte vergleicht, stellt man fest, dass der Zusammenhang zwischen Einstellung zu t1 und Leistung zu t2 mit $.17$ etwas höher ist als der umgekehrte Zusammenhang zwischen

¹⁴⁴ Felfe 2020, S. 116

Einstellung zu t1 und Leistung zu t2 mit .13 (nicht signifikant). Laut Riketta (2008) sprechen diese Erkenntnisse dafür, dass sich Commitment und Arbeitszufriedenheit eher auf die Leistungen auswirken als entgegengesetzt.¹⁴⁵

Die vorliegenden Befunde weisen darauf hin, dass sich ein differenziertes Bild der Auswirkungen von Commitment im organisationalen Kontext ergibt. Einerseits wird hervorgehoben, dass Unternehmen langfristig auf das Commitment ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Das Konzept des Organizational Citizenship Behavior (OCB) ist hierbei essenziell, da es freiwilliges Verhalten beschreibt, welches über das geforderte Maß hinausgeht. Positive Korrelationen zwischen Commitment und OCB zeigen, dass Personen mit höherem Commitment eher bereit sind, Extra-Rollen-Verhalten zu zeigen als welche mit einem niedrigeren Commitment. Insbesondere affektives Commitment korreliert positiv mit den verschiedenen Aspekten von OCB, während kalkulatorisches Commitment eine negative Korrelation aufweist. Des Weiteren spielt Commitment eine wichtige Rolle für die Leistung der Mitarbeiter, wobei höheres affektives Commitment mit höherer Arbeitsleistung positiv korreliert.

Auf der anderen Seite weist die Forschung auf die ungünstigen Folgen von Commitment hin, insbesondere auf Fluktuation, Absentismus und Stresserlebnisse. Geringes Commitment geht mit einer höheren Neigung zur Fluktuation und zu höherem Absentismus einher, während ein hohes kalkulatorisches Commitment mit negativen Auswirkungen, wie zum Beispiel vermehrten Fehltagen verbunden sein kann. Der durch Mitarbeiter erlebte Stressgrad ist ebenfalls mit ihrem Commitment verbunden, wobei insbesondere kalkulatorisches Engagement mit einem höheren Stressniveau verbunden sein kann.

Die Betonung der negativen Auswirkungen unterstreicht die Bedeutung der Förderung der psychischen Gesundheit in Organisationen und der Vermeidung von dysfunktionaler Fluktuation. Insbesondere im Hinblick auf die Arbeit im Homeoffice sollte diesen Auswirkungen besondere Beachtung geschenkt werden, um negative Konsequenzen zu mildern und positive Effekte zu fördern.

¹⁴⁵ vgl. Felfe 2020, S. 116 f

4 Die Gefahr der schwindenden Mitarbeiterbindung in Folge von Homeoffice

4.1 Verlust von sozialen Interaktionen und gemeinsamer Unternehmenskultur

Ogleich der Begriff der Unternehmenskultur nun seit mehr als 40 Jahren im Mittelpunkt praktischer und wissenschaftlicher Beobachtungen steht, findet man keine einheitliche Definition. Sackmann definiert Unternehmenskultur als „[...] das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben.“¹⁴⁶ Die Relevanz der Unternehmenskultur wird zum Beispiel in einer von Deloitte durchgeführten Studie aus dem Jahr 2016 ersichtlich. 82% der Befragten gaben an, dass die Unternehmenskultur zu den fünf wichtigsten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg zählt. Dennoch gaben nur 21% der Befragten an, die Unternehmenskultur ihres Unternehmens auch umfassend zu verstehen.¹⁴⁷ Gartner erzielte 2018 ähnliche Ergebnisse. Er führte aus, dass sich gerade einmal 24% der befragten Mitarbeitenden durch die Werte des Unternehmens in ihren Handlungen leiten lassen, 69% der Mitarbeitenden nichts über die Kultur ihres Unternehmens wissen und 90% der Befragten kein Interesse daran haben, mit ihrem Verhalten die Unternehmenskultur zu fördern.¹⁴⁸ Dabei beschreibt die Unternehmenskultur den Handlungsspielraum eines jeden betrieblichen Beteiligten. Durch sie wird positiv und negativ sanktioniertes Verhalten festgelegt und Raum für Neues geschaffen. Mithilfe der Unternehmenskultur wird definiert, wohin sich eine Organisation oder ein

¹⁴⁶ Sackmann 2017, S. 42

¹⁴⁷ vgl. Deloitte 2016, S. 12

¹⁴⁸ vgl. Gartner 2018, S. 7

Unternehmen in Zukunft entwickeln sollen.¹⁴⁹ Ferner darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Unternehmenskultur und die damit verbundenen Werte und Einstellungen meist von bestehenden Mitarbeitenden an neue Mitarbeitende weitergegeben werden.¹⁵⁰ In Zeiten der Digitalisierung stellt dies Unternehmen vor neue Herausforderungen, da Mitarbeitende aufgrund von Homeoffice oftmals keiner herkömmlichen Arbeitswoche in der Betriebsstätte vor Ort nachkommen. In Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen Ipsos hat die Bertelsmann Stiftung 2021 rund 1000 Arbeitnehmende befragt, inwiefern sich die großflächige Nutzung von Homeoffice auf die Unternehmenskultur auswirkt.¹⁵¹ Der von der Bertelsmann Stiftung befragte Experte Jörg Habich führt aus: *„Hier kann sich die Hoffnung von Home-Office als neue Wunderwaffe für schnelles und agiles Arbeiten oder Quelle für Kosten- und Zeitersparnis als Nachteil für die Kultur von Unternehmen entwickeln, wenn das soziale Miteinander in der Kaffeeküche oder das Lernen voneinander am Arbeitsplatz fehlen. Die Menschen sind das [...] Arbeiten vor Ort und den damit verbundenen Austausch gewöhnt.“*¹⁵² Im Zuge dieser Studie wurde ersichtlich, dass 50% der Befragten soziale Kontakte schlechter aufrechterhalten können und 41% gaben zudem an, dass ihnen bereits jetzt durch das Homeoffice der Kontakt zum Team schwerer fällt. Ein Bestandteil der Forschung war, die soften Aspekte, wie beispielsweise die Work-Life Balance zu untersuchen. Diese Ergebnisse sind in nachfolgender Abbildung (s. Abb. 7) abgebildet.

¹⁴⁹ vgl. Herget 2020, S. 3

¹⁵⁰ vgl. Sackmann 2017, S. 59

¹⁵¹ vgl. Feinstein/Habich/Spilker 2021, S. 2

¹⁵² vgl. Habich/Spilker 2021

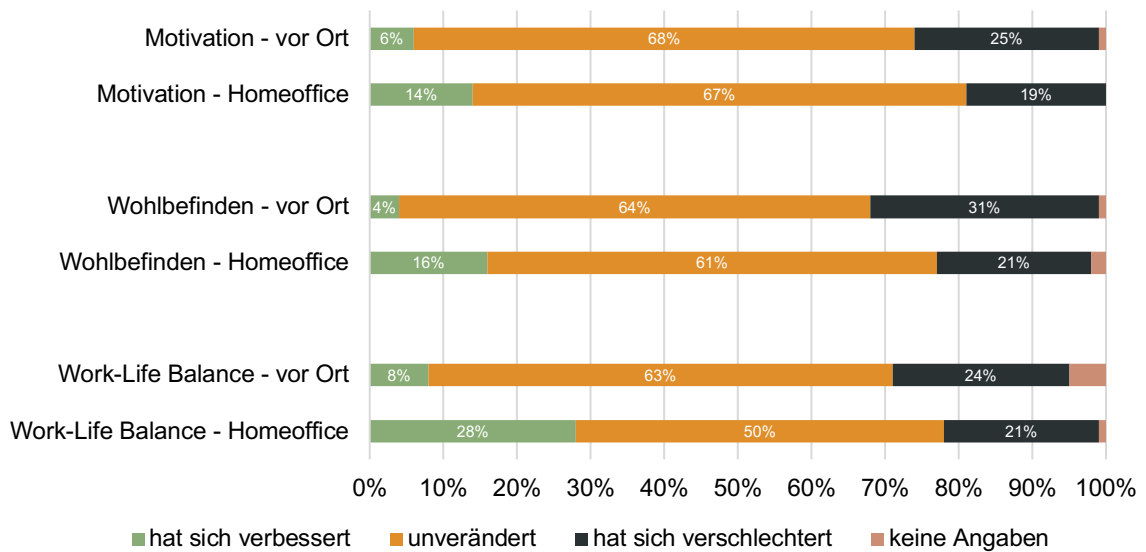


Abbildung 7: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen¹⁵³

Eine wesentliche Erkenntnis der Studie von Ipsos und der Bertelsmann Stiftung war, dass auch wenn Aspekte der Work-Life Balance, des Wohlbefindens sowie der Motivation durch Homeoffice 8% bis 20% zugelegt haben, man nicht außer Acht lassen darf, dass dennoch 19-21% der Befragten eine Verschlechterung der o.g. Aspekte durch die Arbeit aus dem Homeoffice wahrgenommen hat. Ingrid Feinstein, Direktorin von Ipsos, weist in der o.g. Studie darauf hin, dass eine Entfremdung und eine mögliche Verhärtung der Fronten innerhalb der Belegschaft entstehen könne, wenn die Kultur eines Unternehmens diese Verschlechterung nicht ausgleicht.¹⁵⁴ Zusätzlich zu der Entwicklung der Unternehmenskultur, analysierte die Bertelsmann Stiftung inwiefern sich seit Ausbruch der Coronakrise die sozialen Kontakte zu Führungskräften und Kolleg:innen durch die Entsendung in das Homeoffice verändert haben. In nachfolgender Abbildung (s. Abb. 8) sind die Ergebnisse grafisch dargestellt.

¹⁵³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Feinstein/Habich/Spilker 2021, S. 4

¹⁵⁴ vgl. Habich/Spilker 2021

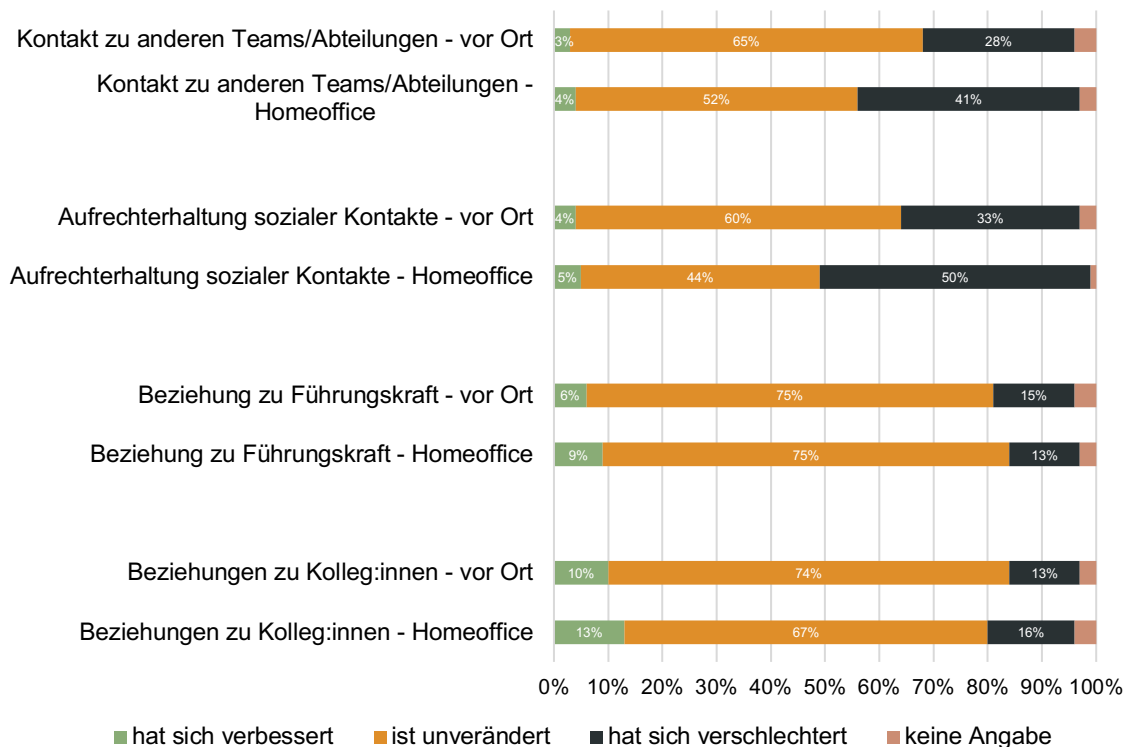


Abbildung 8: Wahrnehmung der Entwicklung von Rahmenbedingungen in Unternehmen¹⁵⁵

Die Ergebnisse der Studie zeigen zwar, dass sich die Beziehungen, ob arbeitend aus dem Homeoffice oder vor Ort, zu Kolleg:innen (67% zu 74%) und Führungskräften (75% zu 75%) größtenteils nicht verändert haben. Die Kontakte zu anderen Teams hingegen und allgemein die Aufrechterhaltung sozialer Kontakte haben sich der Umfrage nach jedoch stark verschlechtert. Die Forschenden der o.g. Studie gehen davon aus, dass die Beziehungen zu Kolleg:innen als weitestgehend unverändert angegeben wurden, da man zu diesen ohnehin in regelmäßigem berufsbezogenem Austausch steht. Da für die Grundlage einer guten sozialen Beziehung jedoch auch informelle und persönliche Treffen förderlich sind, können diese durch Homeoffice (z.B. durch Videokonferenzen) nicht adäquat ersetzt werden.¹⁵⁶ Zu diesem Ergebnis kam ebenfalls Atlassian (2021) die im Zuge ihrer Studie 6192 Arbeitnehmenden in sechs Ländern befragt hat. Auch wenn fast neun von zehn Befragten (87%) angaben, ganz oder zumindest teilweise von zu Hause aus arbeiten zu wollen, verbrachten dieselben Befragten weniger Zeit mit informellen Gesprächen (40%) und organisierten weniger Besprechungen

¹⁵⁵ Feinstein/Habich/Spilker 2021, S. 3

¹⁵⁶ vgl. Feinstein/Habich/Spilker 2021, S. 4

(55%) als vor Ort. Diese Ergebnisse stimmen mit den Erkenntnissen der Bertelsmann Stiftung überein. Auch in der Studie von Atlassian waren 40% der Befragten der Meinung, dass die sozialen Interaktionen innerhalb der Abteilung unter Homeoffice gelitten haben. 45% gaben sogar an, dass sie nicht das Gefühl haben, dass ihr Team eine Einheit bildet. Dabei sind es vor allem die von der Bertelsmann Stiftung und Atlassian genannten informellen Gespräche, die die Produktivität fördern. In informellen Gesprächen werden oft auch arbeitsrelevante Informationen ausgetauscht, die die Bindung untereinander und das Teamgefühl stärkt, was sich letztendlich positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirken kann. Atlassian appelliert daher an die Verantwortung von Unternehmen und Führungskräften eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die trotz Homeoffice den internen Zusammenhalt fördert und über die Distanz hinweg menschliche Nähe bewahrt.¹⁵⁷

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Unternehmenskultur trotz ihrer grundlegenden Bedeutung für den Unternehmenserfolg häufig nur oberflächlich verstanden und in der Praxis unzureichend umgesetzt wird. Die Diskrepanz zwischen der erkannten Relevanz und dem tatsächlichen Verständnis spiegelt sich in den Ergebnissen von Deloitte (2016) und Gartner (2018) wider. Insbesondere im Homeoffice ergeben sich neue Herausforderungen für die Pflege einer starken Unternehmenskultur. Die Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt, dass die Arbeit im Homeoffice die sozialen Kontakte und die Beziehungen zu anderen Teams und Abteilungen beeinträchtigen kann, wodurch die Aufrechterhaltung einer starken Unternehmenskultur erschwert wird. Die Erkenntnisse von Atlassian unterstreichen diese Herausforderungen, indem sie zeigen, dass informelle Gespräche und Teamzusammenhalt unter Homeoffice leiden. Um möglichen Entfremdungen entgegenzuwirken und eine positive Arbeitsatmosphäre zu fördern, ist es für Unternehmen zunehmend wichtig, sich gezielt mit der Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur auseinanderzusetzen, die die sozialen Aspekte der Arbeit fördert.

¹⁵⁷ vgl. Price 2021

4.2 Auswirkungen auf die Identifikation mit dem Unternehmen

Die Identifikation mit dem Unternehmen ist ein essenzieller Wirkfaktor auf den Unternehmenserfolg. Mitarbeitende und Führungskräfte bringen dann ihre Leidenschaft in ein Unternehmen ein, wenn sie sich mit diesem und seiner Unternehmenskultur identifizieren.¹⁵⁸ Beeinflussende Aspekte sind, wie im vorherigen Abschnitt bereits dargestellt, die Bindung zu Kolleg:innen und Führungskräften, wobei diese mit zunehmender Anzahl der Homeoffice-Tage abnimmt.¹⁵⁹

Hinsichtlich der Identifikation mit dem Unternehmen ist im Allgemeinen kein klares Bild der Auswirkungen durch Homeoffice ersichtlich. Aus einer Studie des bidt aus September 2023, bei der 993 erwerbstätige Internetnutzende befragt wurden, geht hervor, dass 71% der Homeoffice Nutzer:innen sich besonders stark mit ihrem Arbeitgebenden identifizieren. Befragte, die kein Homeoffice nutzen, gaben hier mit 53% einen vergleichsweise niedrigen Wert an.¹⁶⁰ Dr. Roland A. Schütz, Abteilungsleiter von Think Tank am bidt, kommentiert die Ergebnisse folgendermaßen: *„Für eine höhere Unternehmensidentifikation kommt es vor allem auf das Arbeitsumfeld und das Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden an, welches sich unter anderem in der Einstellung gegenüber Homeoffice zeigt. Diese Offenheit und Vertrauenskultur gehen dann natürlich auch mit dem Angebot und der häufigen Nutzung von Homeoffice einher. [...]“*¹⁶¹

Dem gegenüber steht eine Studie von WWU-Forscherinnen Cara Kossen und Dr. Alexandra van der Berg (2022). Im Zuge Ihrer Studie wurden zwischen August und September 2020 382 Arbeitnehmende aus Deutschland befragt. Kossen und van der Berg folgerten aus ihren Ergebnissen, dass ein höheres Maß an Homeoffice mit einer geringeren Verbundenheit mit dem Unternehmen einhergeht.¹⁶²

Damit steht das Resultat der Studie von Kossen und van der Berg im Gegensatz zu der Studie des bidt. Hierbei ist jedoch zu erwähnen, dass Kossen und van der Berg explizit darauf hinweisen, dass *„ein höheres Maß an Homeoffice [...] mit*

¹⁵⁸ vgl. Walter o.J.

¹⁵⁹ vgl. Becker et al. 2022, S. 177

¹⁶⁰ vgl. Schlude et al. 2023

¹⁶¹ Stütz 2023

¹⁶² vgl. Kossen/van der Berg 2022, S. 226 f

einer geringeren Identifikation einhergeht“.¹⁶³ Die Studie des bidt hingegen behandelte im Allgemeinen die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass es noch keine klare Richtung gibt, und Forscher über die Bedeutung der Unternehmenskommunikation für den Unternehmenserfolg diskutieren. Während die bidt-Studie betont, dass 71% der Befragten eine starke Identifikation mit dem Arbeitgeber aufweisen, betonen die WWU-Forscherinnen Kossen und van der Berg, dass ein höheres Maß an Homeoffice mit einer geringeren Identifikation einhergeht. Der Einfluss von Homeoffice auf die Identifikation mit dem Unternehmen hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel dem Arbeitsumfeld, dem Vertrauen der Mitarbeitenden und der Einstellung gegenüber Homeoffice. Unternehmen sollten diese Erkenntnisse nutzen, um eine offene und vertrauensvolle Arbeitskultur zu fördern, die die Identifikation der Mitarbeitenden unterstützt und zugleich den Anforderungen des Homeoffice gerecht wird.

4.3 Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team

Wie bereits in der 2021 durchgeführten Studie der Bertelsmann Stiftung dargestellt, gaben 41% der Befragten an, dass sich der Kontakt zu anderen Teams und Abteilungen durch die Coronapandemie verschlechtert hat.¹⁶⁴ In einer aktuellen, von PwC (2023) durchgeführten Studie, wurde der Rückgang der Produktivität im Homeoffice unter anderem mit einem schlechteren Informationsaustausch und einer verschlechterten Zusammenarbeit begründet. Nachfolgendes Schaubild stellt die Daten Grafisch dar (s. *Abb. 9*).

¹⁶³ Kossen/van der Berg 2022, S. 213

¹⁶⁴ vgl. Feinstein/Habich/Spilker 2021, S. 4

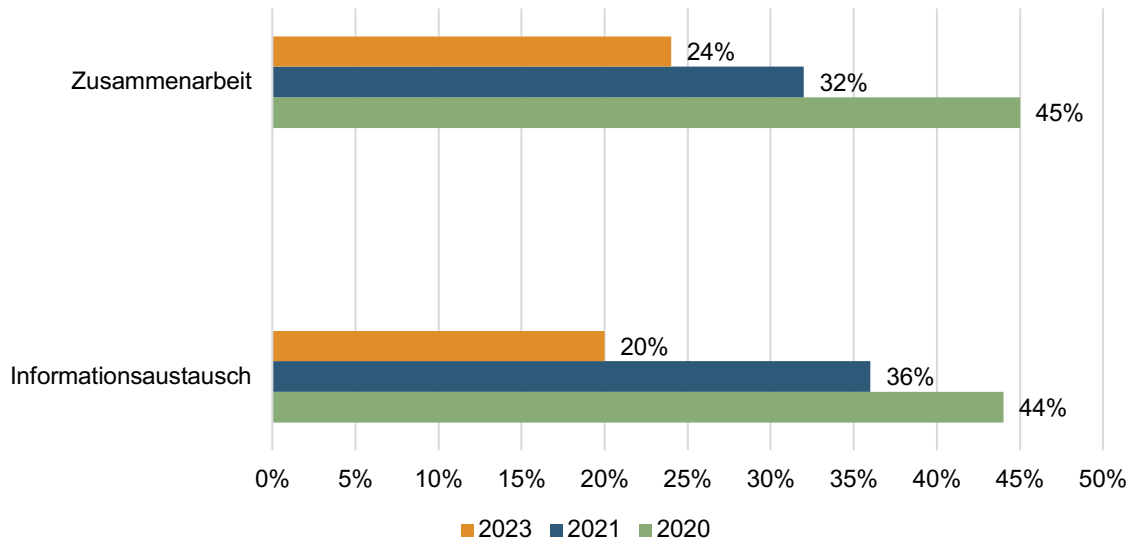


Abbildung 9: Gründe für den Rückgang der Produktivität im Homeoffice¹⁶⁵

In diesem Schaubild kann man von 2020 bis 2023 in der Kategorie *Zusammenarbeit* eine Diskrepanz $\Delta = -21\%$ und in der Kategorie *Informationsaustausch* eine von $\Delta = -24\%$ betrachten.¹⁶⁶ Dies mögen unter anderem Gründe sein, weshalb immer mehr Unternehmen ihre Mitarbeitenden wieder zurück in das Büro beordern. Diese Präsenzpflcht begründen Unternehmen wie Apple, Google und Zoom begründen diese Präsenzpflcht mit einer produktiveren Teamarbeit, erhöhter Kreativität und mehr Innovationen.¹⁶⁷ Besonders die Kreativität von Teams (und wie diese gefördert werden kann) war in den letzten Jahren Bestandteil vieler Studien, wie beispielsweise einer Studie von Forschenden der Columbia University und Stanford University aus dem Jahr 2022. Sowohl der erste Durchgang mit 602 Testpersonen als auch der Feldversuch mit 1500 Ingenieuren zeigte, dass die Teams, die virtuell kommunizierten, weniger kreativ waren als diejenigen, die in Präsenz kommunizierten.¹⁶⁸ Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen Forschende der Oxford University (2022), die in ihrer Studie Daten vor mehr als 10 Millionen Forschungsteams zwischen den Jahren 1961 und 2020 auswerten und analysierten. Hier wurde erkenntlich, dass Forschende seltener zukunftsweisende Entwicklungen machen, wenn sie nicht an einem Ort

¹⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lawrence et al. 2023, S. 8

¹⁶⁶ vgl. Lawrence et al. 2023, S. 8

¹⁶⁷ vgl. Speck 2023, S. 2

¹⁶⁸ vgl. Brucks/Levav 2022, S. 108

zusammenarbeiten. Dennoch muss in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass seit den technologischen Verbesserungen der 2010er Jahre die Zusammenarbeit aus der Ferne aufgrund technologischer Möglichkeiten wie beispielsweise Videokonferenzen effektiver geworden ist.¹⁶⁹ Wenn aber im Allgemeinen die Zusammenarbeit von Teams beachtet wird und einzelne Aspekte wie die Kreativität außen vor lässt, kann den Befürchtungen vieler Arbeitgebenden, nämlich einer minderen Kommunikation durch die Tätigkeit aus dem Homeoffice, mithilfe einer Untersuchung aus dem Jahr 1984 von Allen dagegegehalten werden. Die „Allen Kurve“ postuliert eine viermal höhere Kommunikation zwischen Kolleg:innen, die zwei Meter voneinander entfernt sind, als zu Kolleg:innen, die 18 Meter entfernt sitzen. Betrachtet man jedoch Kolleg:innen die sich auf unterschiedlichen Stockwerken verteilt befinden, ist zu erkennen, dass diese so gut wie gar nicht miteinander *Face-to-Face* kommunizieren. Bezugnehmend auf das Thema Homeoffice ist also zu erwarten, dass die Kommunikation mit den Kolleg:innen die sich in unmittelbarer Arbeitsplatznähe aufhalten würden geringfügig schlechter wird. Die Kommunikation mit anderen Teammitgliedern anderer Abteilungen hingegen würde jedoch nicht beeinflusst.¹⁷⁰ Räumliche Nähe ist somit kein Garant für eine persönliche Unterhaltung.¹⁷¹

Bei genauerer Betrachtung muss man zudem anmerken, dass die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen aus dem Homeoffice ebenfalls ein gewisses Problempotenzial mit sich bringen kann. Die Generation der Baby Boomer (1946-1964) und der Generation X (1965-1979) zeigt sich im Umgang mit neuen Technologien weniger affin, als die Generation Y (1980-1995) und die Generation Z (1996-2010).¹⁷² Während die Baby Boomer traditionelle Arbeitsmodelle und gewohnte Strukturen präferieren, zeichnen sich die sog. Digital Natives (Generation Y & Z) durch eine hohe Toleranz für neue Arbeitskonzepte und neuen Medien aus.¹⁷³ Ebendiese Entwicklung kann auch in der Studie von PwC (2023) anhand der Homeoffice-Präferenz nach Arbeitsgruppen beobachtet werden.

¹⁶⁹ vgl. Chen/Frey/Presidente 2022, S. 1

¹⁷⁰ vgl. Landes et al. 2020, S. 13

¹⁷¹ vgl. Allen/Henn 2007, S. 88

¹⁷² vgl. Deal/Altman/Rogelberg 2010, S. 197

¹⁷³ vgl. Klaffke, S. 18 f

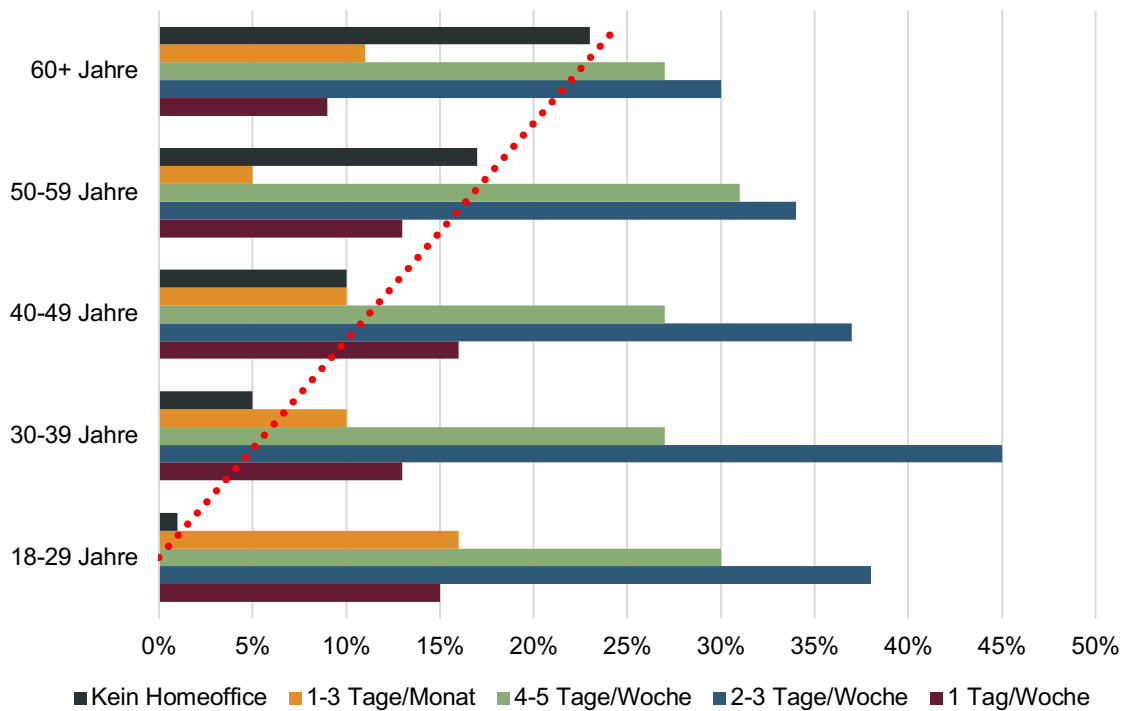


Abbildung 10: Homeoffice-Präferenz nach Altersgruppen¹⁷⁴

Die von PwC (2023) ermittelten Ergebnisse (s. *Abb. 10*) bestätigen den Wunsch der jüngeren Generationen nach flexiblen Arbeitsmodellen wie Homeoffice, zugleich jedoch auch die vergleichbar hohe Ablehnung dieser Modelle durch die älteren Generationen. Mit zunehmender Altersstruktur der Beschäftigten zeigt sich ein nahezu linearer Anstieg der Ablehnung von Homeoffice, wie die Trendlinie in *Abbildung 10* zeigt. Besonders Mehrgenerationenteams stellen Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen, da sich innerhalb dieser unterschiedliche Arbeitsethiken, Werte und Prioritäten begegnen. Treffen Mitarbeitende mit „konservativen“ Wertvorstellungen wie beispielsweise Loyalität und Stabilität am Arbeitsplatz auf Arbeitnehmende mit „progressiven“ Wertvorstellungen wie einer ausgewogenen Work-Life-Balance und persönlicher Entwicklung aufeinander, können interne Spannungen entstehen, die die Produktivität des gesamten Teams beeinflussen. Demzufolge sind flexible Führungsphilosophien erforderlich, die von den betreffenden Generationen unterschiedlich aufgefasst werden können.¹⁷⁵ Den Fokus allein auf die neuen nachrückenden Generationen zu legen ist ein Fehler, da insbesondere die Mitarbeitenden der älteren

¹⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lawrence et al. 2023, S. 6

¹⁷⁵ vgl. Humanoo o.J.

Generationen wertvolle Kompetenzen, die für den reibungslosen Arbeitsalltag erforderlich sind, verinnerlicht haben.¹⁷⁶ Während Mitarbeitende älterer Generationen gemäß Ihrer Arbeitsphilosophie eine Aufgabe noch am selbigen Tag erledigen, ist es für den Mitarbeitenden einer jüngeren Generation selbstverständlich, dass sein Arbeitstag um 16:30 Uhr beendet ist. Dadurch kann ein Konflikt zwischen den beiden Parteien entstehen. Unternehmen sind daher gut damit beraten, Mitarbeitenden neuerer Generationen, die bereits bestehenden Werte und Kompetenzen zu verdeutlichen, ältere Generationen jedoch ebenfalls für die neuen Wertesysteme zu sensibilisieren.¹⁷⁷

Insgesamt zeigt sich, dass die Auswirkungen des Homeoffice auf die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams vielschichtig sind. Die Herausforderungen dieses Arbeitsmodells werden durch den Rückgang der Produktivität und die Verschlechterung des Kontakts zu anderen Teams und Abteilungen illustriert. Unternehmen, die verstärkt auf Präsenz setzen, argumentieren mit einer Steigerung von Teamarbeit, Kreativität und Innovation. Forschungsergebnisse belegen diese Argumente, wie beispielsweise die Studien der Columbia University, Stanford University und Oxford University. Die Erkenntnisse der 'Allen Kurve' von 1984, welche eine stärkere Kommunikation zwischen räumlich nahen Kollegen postuliert, relativieren sich in Bezug auf unterschiedliche Stockwerke oder Arbeitsplatznähe. Räumliche Nähe allein gewährleistet also nicht zwangsläufig eine effektive Kommunikation. Zusätzlich birgt die Generationenvielfalt im Homeoffice weitere Herausforderungen, da unterschiedliche Arbeits- und Wertvorstellungen aufeinandertreffen. Um auf die Vielfalt der Generationen angemessen einzugehen und interne Spannungen zu minimieren, sind flexible Führungsphilosophien erforderlich. Insgesamt zeigt sich, dass eine ausgewogene Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Arbeitsstile im Homeoffice notwendig ist, um eine effektive und harmonische Zusammenarbeit in Teams zu gewährleisten.

¹⁷⁶ vgl. Müller 2015, S. 34 f

¹⁷⁷ vgl. Sass 2019, S. 125

4.4 Risiken einer geringeren Mitarbeiterbindung und höherer Fluktuation

Wenn sich Unternehmen bezüglich der Mitarbeiterbindung nachlässig verhalten, gehen sie Risiken ein, die im Nachfolgenden ergänzend dargestellt werden. Im Verlauf der vorliegenden Bachelorarbeit wurden die Risiken bereits behandelt. Daher werden diese im Verlauf nur nochmals benannt und geringfügig ergänzt, um ein umfassenderes Bild darzustellen.

Zu den, im Verlauf der vorliegenden Arbeit bereits erwähnten Risiken einer geringen Mitarbeiterbindung und einer erhöhten Fluktuation in Folge von Homeoffice, zählt zum einen das oberflächliche Verständnis der Unternehmenskultur und die Abnahme des Verständnisses ebendieser durch mangelnde Interaktion mit Mitarbeitenden. Im Allgemeinen wurde über einen Verlust der sozialen Interaktion von Kolleg:innen und Vorgesetzten berichtet. Zudem wurde die Generationenvielfalt angesprochen, die flexible Unternehmensphilosophien im Zuge unterschiedlicher Wertevorstellungen der Arbeitnehmenden benötigt, um potenzielle Spannungen zu reduzieren bzw. vorzubeugen. Ein weiteres Risiko der geringeren Mitarbeiterbindung ist der Rückgang der Produktivität im Homeoffice sowie die Abnahme der Identifikation mit diesem. Abschließend wurde zudem die Herausforderung des Informationsaustauschs sowie die Zusammenarbeit im Team als ein großes Risiko der Entsendung in das Homeoffice benannt.

Die Mitarbeiterbindung gilt als eine primäre Herausforderung für Arbeitgebende. Sind Unternehmen in der Lage, diese Risiken durch geeignete Gegenmaßnahmen abzuschwächen oder gar zu verhindern, kann mit motivierten und zufriedenen Angestellten gerechnet werden. Dies wirkt einer ungewollt hohen Fluktuation entgegen.¹⁷⁸

Grundsätzlich gibt es auch Fluktuation, die Unternehmen nur bedingt oder überhaupt nicht beeinflussen können. Sogenannte „*Erfahrungssammler*“ sind Arbeitnehmende, die kein ausgeprägtes Interesse an einer langfristigen Bindung zum Unternehmen haben. Hiermit sind beispielsweise Berufseinsteiger gemeint, die zunächst zahlreiche Erfahrungen sammeln wollen. Arbeitgeberwechsel sind dabei eine geeignete Technik, da die Arbeitnehmenden auf diese Weise

¹⁷⁸ vgl. Landes et al. 2020, S. 12

unterschiedliche Unternehmen, Unternehmenskulturen, Menschen und Prozesse kennenlernen und dadurch ihre Karrierechancen steigern können.¹⁷⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen, die die Mitarbeiterbindung vernachlässigen, vor mehreren Risiken stehen, die in dieser Bachelorarbeit beleuchtet wurden. Das oberflächliche Verständnis der Unternehmenskultur und der Verlust sozialer Interaktion durch Homeoffice führen zu einem Risiko der Identifikationsabnahme. Die Vielfalt der Generationen erfordert flexible Unternehmensphilosophien, um mögliche Spannungen zu minimieren. Produktivitätsrückgang und die Herausforderungen des Informationsaustauschs stellen weitere Risiken dar. Unternehmen, die geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen, können diesen Risiken entgegenwirken und motivierte Mitarbeitende fördern. Jedoch existieren auch Fluktuationsursachen wie "Erfahrungssammler", die sich durch Arbeitgeberwechsel vielfältige Karrierechancen erhoffen und nur bedingt beeinflussbar sind.

¹⁷⁹ vgl. Sass 2019, S. 17 ff

5 Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung im Homeoffice

5.1 Kommunikation und Informationsaustausch fördern

Wie bereits in *Abbildung 9* sichtbar, ist durch die Entsendung der Mitarbeitenden in das Homeoffice der Informationsaustausch sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Teams um jeweils über 20% gesunken. Eine gute Kommunikation und ein regelmäßiger Austausch von Informationen sind jedoch für den Erfolg eines Teams und eines Unternehmens unerlässlich. Die Rückkehr zu den alten Arbeitsmodellen nach der großflächigen Implementierung von Homeoffice ist jedoch nicht zu erwarten. Dementsprechend ist das Problem der schlechteren Kommunikation und Zusammenarbeit von Teams ein aktuelles Problem, das es zu lösen gilt. Schust definiert bereits 2018 den Begriff *Führung 5.0*. Er führt aus, dass Führung künftig nicht mehr das klassische Führen durch Über- und Unterordnungsverhältnisse, sondern viel mehr das Lenken anhand von Fachwissen und digitalem Durchsetzungsvermögen sein wird. Letzteres ist vor allem dahingehend relevant, dass klassische Face-to-Face Meetings aufgrund von Homeoffice zunehmen von modernen Kommunikationsmitteln im digitalen Raum abgelöst werden.¹⁸⁰ Um Mitarbeitende im Homeoffice nicht zu verlieren, ist die Kommunikation eine zentrale Aufgabe. Informationen müssen zeitnah und regelmäßig an die abwesenden Mitarbeitenden übermittelt werden, damit diese nicht den Anschluss verlieren. Unter Berücksichtigung der Theorie der medialen Reichhaltigkeit („*media richness theory*“), können Führungskräfte durch die Wahl der richtigen Kommunikationsmedien einen leistungsförderlichen Informationsaustausch unterstützen. Laut der Theorie wird zwischen ärmeren Medien (Brief, E-Mail) und reichhaltigeren Medien (Face-to-Face-Meetings, Videokonferenzen) unterschieden. Ein Medium gilt als reichhaltiger, umso schneller eine Rückmeldung vom Empfänger zu erwarten ist, je stärker die Kommunikation individuell geprägt werden kann und je vielfältiger die „Codes“ (Mimik, Gestik, Sprache, etc.) sind.¹⁸¹

¹⁸⁰ vgl. Henschel/Kröplin 2019, S. 236

¹⁸¹ vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 618

Verwenden virtuelle Teams für ihre Kommunikation vermehrt reichhaltige Medien, stärkt das neben dem Informationsaustausch und der Kommunikation ebenfalls die Qualität der Beziehungen sowie die Verbundenheit mit dem Team.¹⁸² Ein weiterer kommunikations- und informationsförderlicher Prozess ist das Einholen regelmäßiger Feedbacks der Mitarbeitenden bezüglich der jeweiligen Bearbeitungsstände der übermittelten Aufgaben. Um in diesem Sinne auch die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern sicher zu stellen, empfiehlt es sich, sogenannte *Jour-Fixes* (= wiederkehrende, festgelegte Termine) vor Ort oder im virtuellen Raum festzulegen. Hiermit kann eine teamübergreifende Kommunikation sichergestellt sowie die Isolation einzelner, aus dem Homeoffice arbeitender Mitarbeitenden vermieden werden. Ferner müssen Ziele, Aufgaben und Rollen durch die Führungskraft kontinuierlich aktualisiert werden.¹⁸³ Insbesondere die Aktualisierung und Berücksichtigung der Rollenverteilung im Team kann einen positiven Effekt auf den Zusammenhalt, den Informationsaustausch und die Kommunikation haben. Indem die Verantwortlichen bei Entscheidungen, die ihr Arbeitsgebiet umfassen, hinzugezogen werden und aktiv in die Verantwortung genommen werden, können sich zum einen der Zusammenhalt, der Informationsaustausch als auch die Identifikation mit dem Unternehmen und der Aufgabe stärken.¹⁸⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass angesichts des deutlichen Rückgangs des Informationsaustauschs und der Zusammenarbeit in Homeoffice-Teams, eine gezielte Kommunikationsstrategie entscheidend ist. Die Umstellung auf Führung 5.0 betont die Bedeutung digitaler Durchsetzungsfähigkeit und Fachwissen. Da der Raum für Face-to-Face-Meetings schwindet, wird effektive Kommunikation über moderne digitale Medien zentral. Führungskräfte sollten auf reichhaltige Kommunikationsmittel wie Videokonferenzen setzen, um den Informationsaustausch zu fördern und die Qualität der Beziehungen im Team zu stärken. Regelmäßiges Feedback, festgelegte Termine für die Kommunikation und klare Aktualisierungen von Zielen und Rollen sind essenziell, um die Zusammenarbeit in

¹⁸² vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 621

¹⁸³ vgl. Landes et al. 2020, S. 52 f

¹⁸⁴ vgl. Lindner 2020, S. 52

virtuellen Teams zu optimieren und eine Verbindung zu den Mitarbeitenden im Homeoffice aufrechtzuerhalten.

5.2 Maßnahmen zur virtuellen Teambildung

Durch die Tätigkeit aus dem Homeoffice ist die Arbeit im Team komplexer geworden, was unter anderem daran liegt, dass Teams globaler agieren und virtuell vernetzter sind.¹⁸⁵ Um als Team weiterhin effektiv arbeiten zu können ist es demnach notwendig, eine Basis basierend auf gegenseitigem Vertrauen, Bereitschaft und Zusammenarbeit zu etablieren und zu fördern.¹⁸⁶ Team-Building gilt als eine der Möglichkeiten um diese Basis zu schaffen. Setzt man Team-Building zielgerichtet ein, kann eine Reihe positiver Effekte, wie beispielsweise gesteigerte Aufgabenleistung¹⁸⁷ oder effektiverer Informationsaustausch¹⁸⁸ erwartet werden. Diese positiven Effekte lassen sich für die Arbeit im Büro, sowie aus dem Home-Office betrachten. Werden Herausforderungen der realen Arbeitswelt im geschützten Rahmen nachgestellt, können Teams ein tieferes Verständnis für ihr Verhalten erlangen und wie sie es im unternehmerischen Kontext effektiver einsetzen können.¹⁸⁹ Nach Kipp und Kipp (2000) gibt es verschiedene Vorgehensweisen, um ein Team-Building durchzuführen. Jede dieser Vorgehensweisen bezieht sich dabei auf unterschiedliche Problemstellungen und damit einhergehend unterschiedliche erforderliche Strategien. Ziel des Team-Building ist die Förderung der Effektivität und Zusammenarbeit des Teams.

Um als Führungskraft die *Bildung eines neuen Teams und der Verbesserung der Beziehungen* zu unterstützen, bieten sich beispielsweise Übungen zur Selbstfindung sowie Herausforderungen an, die an die gesamte Gruppe gestellt werden. Die Erstellung von Stil- oder Temperamentprofilen der Mitarbeitenden unterstützt Führungskräfte dabei, individuelle Unterschiede zu verstehen und darauf aufbauend eine gemeinsame Basis zu schaffen.¹⁹⁰ Übungen, die in einem solchen Kontext beispielsweise durchgeführt werden können, sind Eisbrecher-Fragen, bei denen der Moderierende aktiv das Wort an einzelne Teilnehmende übergibt. Die

¹⁸⁵ vgl. Haas/Mortensen 2016, S. 6

¹⁸⁶ vgl. Holton 2001, S. 36 ff

¹⁸⁷ vgl. Warkentin/Beranek 1999, S. 271

¹⁸⁸ vgl. Warkentin/Sayeed/Hightower 1997, S. 980

¹⁸⁹ vgl. Chen 2012, S. 65

¹⁹⁰ vgl. Kipp/Kipp 2000, S. 139

gestellten Fragen können einfach sein („Sommer oder Winter?“) oder auch persönlicher („Wer hatte den größten Einfluss auf Ihr Leben?“). Ziel dieser Übung ist es, das neue Team besser kennen zu lernen und mögliche Gemeinsamkeiten aufzudecken.¹⁹¹

Haben Teams *Probleme in der Gruppendynamik*, könnte der Fokus des Team-Buildings auf dem Konfliktmanagement liegen. Hierbei ist das Aktive Zuhören von zentraler Bedeutung, um Missverständnisse zu klären und die Kommunikation innerhalb des Teams zu verbessern. Eine mögliche Übung könnte sein, das Team in Zweiergruppen einzuteilen mit der Anweisung, ein kontroverses Thema oder Problem zu besprechen. Die Zweiergruppen werden dazu angehalten, sich gegenseitig ausreden zu lassen und jeweils das Gesagte zusammenzufassen ohne Einbezug einer Wertung oder eigenen Meinung. Daraufhin wechseln die Rollen. Ziel dieser Übung ist es, das Zuhören zu stärken, auch wenn man eine gegenteilige Meinung vertritt.¹⁹² Der Schwerpunkt liegt auf der Förderung einer starken Gemeinschaft, um das Vertrauen unter den Teammitgliedern zu stärken und die Zusammenarbeit zu fördern.¹⁹³

Für den Umgang mit *Hindernissen bei der Zielerreichung* können Führungskräfte folgende Übungen unterstützend einsetzen das Team für diese Hindernisse zu sensibilisieren. Übungen zum Systemdenken können helfen, Probleme bei der Umsetzung von Zielvorgaben zu identifizieren und zu überwinden. Eine klare Definition der Rollen und die Verwendung von Entscheidungsprotokollen sind ebenfalls hilfreich, um die Effizienz bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele sicherzustellen. Durch die Anwendung solcher Strategien wird nicht nur die Gruppendynamik gestärkt, sondern auch der Weg zu einer erfolgreichen Zielerreichung geebnet.¹⁹⁴ Ein Strategie, um solche Hindernisse zu überwinden könnten Misserfolgsstrategien sein. Generieren Teams keine kreativen Lösungen, die die Zielerreichung ermöglichen, kann die Anregung zu einem paradoxen Perspektivwechsel hilfreich sein. Das bedeutet, dass drei bis fünf Möglichkeiten erarbeitet werden, wie das Projekt sicher fehlschlägt. Diese Strategie ermöglicht es sich

¹⁹¹ vgl. Teambuilding 2023

¹⁹² vgl. Miller 2015, S. 39 ff

¹⁹³ vgl. Kipp/Kipp 2000, S. 139

¹⁹⁴ vgl. Kipp/Kipp 2000, S. 139

gegen bestimmte Negativszenarios abzusichern und gleichzeitig neue Blickwinkel zu eröffnen.¹⁹⁵

Insgesamt stellt die zunehmende Bedeutung des Homeoffice Teams vor neue Herausforderungen. Die Zusammenarbeit wird komplexer und globaler. Effektive Teambildung ist entscheidend, um Vertrauen und Kooperation zu fördern. Gezielte Maßnahmen wie Selbstfindungsübungen, Eisbrecherfragen und aktives Zuhören können den Teamzusammenhalt unterstützen. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf Konfliktmanagement und den Aufbau einer starken Gemeinschaft liegen, um das Vertrauen zu stärken. Strategien wie Systemdenken und klare Rollendefinitionen sind entscheidend, um Hindernisse bei der Zielerreichung zu überwinden. Die Anwendung dieser Maßnahmen erleichtert nicht nur die virtuelle Zusammenarbeit, sondern fördert auch den Erfolg von Teams im Büro und im Homeoffice.

5.3 Entwicklung von Führungskräften für das Homeoffice

Aufgrund der sich stetig wandelnden Arbeitswelt mit multinationalen Teams, vermehrter Arbeit aus dem Homeoffice und einer allgemein agileren Arbeitskultur stehen Führungskräfte vor immer neuen Herausforderungen. Wenn Führungsrollen nicht mehr durch physische Rahmenbedingungen wie ein großes Eckbüro mit Sekretär:in oder ein Firmenwagen definiert werden, müssen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durch andere Einflussfaktoren für sich gewinnen. Diese Einflussfaktoren bzw. Führungskompetenzen gilt es aus Sicht der Unternehmen zu entwickeln. Laut Stefanie Krügel, Geschäftsführerin der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2019), sind Führungskräfte der heutigen, agilen Zeit vor allem dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, nicht mehr autoritär zu führen, sondern eine *Ownership-Kultur* zu entwickeln. Mitarbeitende agieren in dieser Kultur größtenteils eigenverantwortlich und Führungskräfte nehmen die Rolle als Coach oder Sparringspartner:innen ein der in herausfordernden Situationen helfend zur Seite steht.¹⁹⁶

¹⁹⁵ vgl. Miller 2015, S. 39 ff

¹⁹⁶ vgl. Krügl 2019, S. 234

Nach Katz (1974) existieren drei maßgebliche Kompetenzen, in die die Führungskompetenz unterteilt werden kann: *Technische Kompetenz*, *soziale Kompetenz* und *konzeptionelle Kompetenz*.¹⁹⁷ Diese Kompetenzen bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Führung, ob vor Ort, hybrid oder remote.¹⁹⁸

Als erste Kompetenz stellt Katz (1974) die technische Kompetenz fest. Die technische Kompetenz kann auch als Fachkompetenz umschrieben werden und bezieht sich auf Sachkenntnisse, Methoden und Techniken in Bezug auf die Führungsaufgaben sowie die Anwendung ebendieser. Bei der technischen Kompetenz handelt es sich um Fähigkeiten, die man im Zuge von Weiterbildungen oder in der Praxis erlernt hat.¹⁹⁹ Neben dem Fachwissen der Führungskräfte (=Sachkenntnisse) gewinnt eine Unterkategorie der technischen Kompetenz, die *Digitale Kompetenz*, also der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien, erheblich an Bedeutung.²⁰⁰ Laut Cascio (2000) stellt Performance Management eine Herausforderungen im Zusammenhang mit der technischen Kompetenz für die Arbeit aus dem Homeoffice dar. Cascio zufolge sollten: „*All virtual employees [...] be managed by tasks and objectives, not by hours*“.²⁰¹ Ferner führte er bereits im Jahr 2000 aus, dass Führungskräfte den Unterschied zwischen der Führung von Mitarbeitenden vor Ort und Mitarbeitenden im Homeoffice lernen müssen.²⁰² Auch Offstein et al. (2010) greifen dies in ihrer Arbeit folgend auf: „*in a virtual world, where it is difficult, if not impossible to monitor or micromanage processes, leaders must focus instead on results*“.²⁰³ Eine weitere Fähigkeit, die in die Kategorie der technischen Kompetenz eingruppiert wird, ist das Zeitmanagement.²⁰⁴ Dieses zählt laut Felfe, Ducki und Franke (2014) zu den Führungskompetenzen der Zukunft.²⁰⁵ Aufgrund der Distanz zu den Mitarbeitenden im Homeoffice hilft ein effizientes Zeitmanagement den Führungskräften die Aufgaben und Termine zu koordinieren und zu organisieren.²⁰⁶

¹⁹⁷ vgl. Katz 1974

¹⁹⁸ vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 25

¹⁹⁹ vgl. Güttel 2013, S. 81

²⁰⁰ vgl. Van Wart et al. 2019, S. 80

²⁰¹ Cascio/Shurygailo 2008, S. 371

²⁰² vgl. Cascio 2000, S. 84

²⁰³ Offstein/Morwick/Koskinen 2010, S. 36

²⁰⁴ vgl. Newman/Ford 2021, S. 2

²⁰⁵ vgl. Felfe/Ducki/Franke 2014, S. 144

²⁰⁶ vgl. Dambrin 2004, S. 362 f

Der technischen Kompetenz steht die nach Katz (1974) die soziale Kompetenz gegenüber. Diese betrachtet die Zusammenarbeit der Führungskraft mit anderen Mitgliedern der Organisation.²⁰⁷ Ferner zählen neben der Kommunikationsfähigkeit auch Empathie, Vertrauenswürdigkeit und Teambuilding zu den Fähigkeiten, die mit der sozialen Kompetenz zusammengefasst werden.²⁰⁸ Aufgrund der bereits genannten mangelnden Interaktion durch fehlende Face-to-Face-Meetings, wird die soziale Kompetenz als besonders wichtig im Kontext von Homeoffice erachtet.²⁰⁹ Bereits bei der Führung vor Ort ist die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften wichtig. Im Homeoffice ist diese Fähigkeit jedoch unabdingbar. Von Dombrowski und Bogs (2020) wird diese sogar als „*Meta-Kompetenz*“ betitelt und im weiteren Verlauf als „*die wichtigste Kompetenz einer Führungskraft*“²¹⁰ bezeichnet. Unter Kommunikationsfähigkeit ist der Literatur nach jedoch nicht primär die Fähigkeit gemeint, mit anderen in Kontakt treten zu können, sondern die Wahl geeigneter Kommunikationsmittel abhängig vom jeweiligen Anlass.²¹¹ Dorozella und Klus (2019) fügen ergänzend hinzu, dass neben der Wahl des richtigen Mediums, die Wahl des richtigen Zeitpunkts entscheidend ist.²¹² Dementsprechend sollte die Kommunikation im Homeoffice regelmäßig erfolgen. Auch Empathie und Vertrauenswürdigkeit werden im Kontext der sozialen Kompetenz mit Homeoffice in Verbindung gebracht. Newman und Ford (2019) zufolge führt mehr Empathie von Führungskräften zu einer Reduzierung physischer Distanz und einer Reduktion von sozialer Isolation. Aktives Zuhören der Mitarbeitenden zur rechtzeitigen Früherkennung von sozialer Isolation oder Überforderung erachten die Autoren ebenfalls als unerlässlich.²¹³ In diesem Zusammenhang sprechen Zaccaro und Bader (2003) von „*Emotionaler Intelligenz*“.²¹⁴ Passend dazu ergänzt Bergum (2009): „*To find out whether teleworkers are satisfied, it is critical that the manager listens, picks up weak signals and express empathy. This is more of a challenge when the manager and the subordinate do not see each other on a regular basis*“.²¹⁵ Die Bedeutung der Empathie wird von Bergum

²⁰⁷ vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 25

²⁰⁸ vgl. Van Wart et al. 2019, S. 13

²⁰⁹ vgl. Cortellazzo/Bruni/Zampieri 2019, S. 10

²¹⁰ Dombrowski/Bogs 2020, S. 106

²¹¹ vgl. Roman et al. 2018, S. 3 f

²¹² vgl. Dorozalla/Klus 2019, S. 92

²¹³ vgl. Newman/Ford 2021, S. 4

²¹⁴ vgl. Zaccaro/Bader 2003, S. 386 f

²¹⁵ Bergum 2009, S. 39

(2009) im Rahmen von Homeoffice somit gesondert hervorgehoben. Nach Colbert et al. (2016) erschwert die vermehrte Nutzung von digitalen Kommunikationsmitteln das Empfinden von Empathie gegenüber Teammitgliedern wohingegen Face-to-Face-Meetings diese fördern würden.²¹⁶ Um Beziehungen im organisationalen Kontext aufbauen zu können, ist neben Empathie auch die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft wichtig. Diese setzt sich laut Van Wart et al. (2019) aus Integrität, Ehrlichkeit, Fairness und Konsequenz zusammen und stellt somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Arbeiten im Homeoffice dar.²¹⁷ Darüber hinaus ist das Anleiten von Team-Building-Maßnahmen eine häufig in der Literatur genannte Fähigkeit die Führungskräfte, die diese heutzutage beherrschen sollten, insbesondere in Hinsicht auf die Bildung virtueller Teams. Besonders relevant ist hierbei die Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeitenden, die Klärung von Verantwortlichkeiten bei Aufgaben oder auch die Anerkennung von (Team-) Leistung.²¹⁸ Contreras et al. (2020) bestätigen die Bedeutung der Team-Building Fähigkeit für Führungskräfte und beschreiben diese mit „*the e-team property of e-leadership is about a leader's capabilities in creating accountable, satisfied, and efficient teams in virtual business environments*“.²¹⁹

Die letzte von Katz (1974) benannte Führungskompetenz ist die konzeptionelle Kompetenz. Hierbei geht es um die Erfassung und den Umgang mit Komplexität, das Erkennen von Strukturen und Zusammenhängen sowie die Analyse unterschiedlicher Perspektiven, auf dessen Grundlage Entscheidungen getroffen werden.²²⁰ Laut Güttel (2013) ist es notwendig, bewusst konzeptionelle Fähigkeiten zu nutzen, um die widersprüchlichen Informationen im Sinne des Sense-Making stimmig zu überarbeiten und ein konsistentes Bild in Richtung der Mitarbeitenden zu kommunizieren. Hierdurch kann die Komplexität und Dynamik, die mit Homeoffice und den damit einhergehenden Kommunikations- und Informationstechnologien einhergeht, bewältigt werden.²²¹ Demzufolge kann man die Reduktion der Komplexität einer Arbeitsanweisung, die Einteilung der Mitarbeitenden anhand der individuellen Fachkompetenzen sowie die Vermittlung der Sinnhaftigkeit der

²¹⁶ vgl. Colbert/Yee/George 2016, S. 733 f

²¹⁷ vgl. Van Wart et al. 2019, S. 14

²¹⁸ vgl. Van Wart et al. 2019, S. 10 f

²¹⁹ Contreras/Bykal/Abid 2020, S. 7

²²⁰ vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 26 f

²²¹ vgl. Güttel 2013, S. 89

Arbeit zu den Aufgaben einer Führungskraft zählen. Außerdem kann mithilfe der konzeptionellen Kompetenz die Autonomie und der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ausgebaut werden.²²²

Schreyögg und Koch (2014) merken abschließend an, dass insbesondere die Kombination der drei Kompetenzen (technisch, sozial und konzeptionell) als sinnvoll und erfolgreich bewertet wird. Zudem ist zu erwähnen, dass laut Dambrin (2004) die Homeoffice-Tätigkeit die Führungskompetenzen nicht selbst verändert, sondern vielmehr die Anforderungen an diese.²²³ Im Rahmen seines Literatur-Review zum Thema e-Leadership formuliert Dasgupta (2011) dies folgendermaßen: *„Some of these success factors for virtual teams are no different from success factors for physical teams; [...] But some of the challenges within these domains are unique to the virtual environment”*.²²⁴

Angesichts der vorliegenden Erkenntnisse lässt sich ableiten, dass Homeoffice einige Änderungen, vor allem für die Arbeitsweise von Führungskräften, mit sich bringt. Um sich der wandelnden Arbeitswelt anzupassen, müssen sich auch Führungskräfte weiterentwickeln. Es empfiehlt sich, dass Führungskräfte in ihre technischen Fähigkeiten investieren und ihre digitale Kompetenz ausbauen. Der Ausbau der persönlichen Kommunikationsfähigkeiten, der Empathie, der Vertrauenswürdigkeit und des Teambuildings können dazu führen, dass Führungskräfte, die mit einer hybriden (oder remote) Arbeitskultur konfrontiert sind, eher die positiven Effekte des Kulturwechsels (Präsenzarbeit zu Hybrider Arbeitsweise) mitnehmen können als diejenigen, die an alten Kompetenzmodellen festhalten. Des Weiteren sollten Führungskräfte der Zukunft ihre konzeptionellen Kompetenzen stärken, um trotz der zunehmenden Komplexität der neuen Technologien effektiv im Team arbeiten zu können.

²²² vgl. Dombrowski/Bogs 2020, S. 114 ff

²²³ vgl. Dambrin 2004, S. 364

²²⁴ Dasgupta 2010, S. 33

5.4 Berücksichtigung von Flexibilität und individuellen Bedürfnissen

Die Relevanz der Adaption an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich der Verrichtung der Arbeit aus dem Homeoffice wurde teilweise in den vorherigen Kapiteln behandelt. So wurde bereits angemerkt, dass die Anforderungen der nun in die Arbeitswelt eintretende Arbeitnehmenden sich von denen der älteren Jahrgänge unterscheiden.²²⁵ Nachfolgend werden neben den bereits gesammelten Erkenntnissen weitere Denkanstöße hinsichtlich der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden gegeben.

Andreas Kaufmann, Partner und Coach bei PAWLINK Consultants, hat sich in seinem Whitepaper (2021) intensiv mit den Herausforderungen und Möglichkeiten der hybriden Arbeitsweise auseinandergesetzt und führt aus, dass ein „*erfolgreicher kultureller Wandel [...] nur mit echter Partizipation aller Beteiligten, Führungskräfte wie auch Mitarbeitenden und Transparenz funktionieren*“ könne.²²⁶ In seiner Studie zum Thema hybrides Arbeiten spricht Kaufmann das „digi-log“-Arbeitsmodell an, das einem Mix aus digitaler und analoger Arbeit entspricht.²²⁷ Er ist sich sicher, dass Office- und Remote Work nebeneinander existieren können. In der hybriden Arbeitsweise sieht er die Möglichkeit, dass sich Unternehmen unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategien auf die Bedürfnisse der Angestellten fokussieren und gibt hierzu fünf Denkanstöße.

Zum einen merkt er an, dass es bei der Entsendung in das Homeoffice keinen Königsweg gibt, sondern *individuelle Lösungen* gefunden werden müssen. Notwendig ist ein passgenaues Hybridkonzept auf die Arbeitsweise der Person, die die Tätigkeit und die damit einhergehenden Herausforderungen sowie die Vorlieben der Arbeitnehmenden berücksichtigt, um die individuellen Bedürfnisse zu verstehen. Ferner müssen sich Unternehmen bewusst sein, dass nicht jeder Arbeitsplatz auch Homeoffice-Potential besitzt. Angestellte am Empfang werden kaum in einem hybriden Arbeitsmodell arbeiten können, da die Anwesenheit in Präsenz dringend erforderlich ist. *Transparenz* schafft Verständnis, daher sollten betroffene Angestellte in die Planung und Kommunikation einbezogen werden, um möglichen Frust vorzubeugen. Zudem sollte Klarheit darüber geschaffen

²²⁵ vgl. Landes et al. 2020, S. 3

²²⁶ PAWLINK 2021

²²⁷ vgl. PAWLINK 2021

werden, dass *Homeoffice nicht gleich HomeOFFICE* ist. Kaufmann merkt an, dass laut einer Trendstudie von Microsoft aus dem Jahr 2021 41% der Arbeitnehmenden, die im Homeoffice ihrer Tätigkeit nachgehen, nicht das nötige Equipment für eine effektive Tätigkeit aus dem Homeoffice besitzen.²²⁸ Die bereits früher erwähnte Studie der DGUV (2021) führt dies mit 13,7% sogar unter den Top fünf der Aspekte, die Arbeitnehmende als besonders belastend empfinden.²²⁹ Daher empfiehlt er ein Budget, um die betreffenden Arbeitnehmenden (mit Bildschirmen, ergonomischen Stühlen, etc.) zu unterstützen, um das Wohlbefinden und die Motivation zu steigern. Die Honorierung von Leistung ist ein weiterer Aspekt, der durch die Arbeit aus dem Homeoffice undurchsichtiger wird. Um dem entgegenzusteuern und die Leistung adäquat zu honorieren, empfehlen sich klare Regeln und Termine, um virtuelle oder reale Sichtbarkeit zu ermöglichen. Die *Neudefinition von Führungskräften* ist der letzte Anstoß, den Kaufmann in seinem Whitepaper erwähnt. Wie bereits in Kapitel 5.3 aufgeführt, bedarf es einer umfassenden Anpassung der Tätigkeit einer Führungskraft. Um in der hybriden Arbeitswelt erfolgreich zu sein sind Schulungen für Führungskräfte von Nöten, da diese das soziale Bindeglied im Team darstellen und über Ziele und Leistungen entscheiden.²³⁰

Um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu verstehen, muss erwähnt werden, dass jeder Mitarbeitende völlig individuelle Bedürfnisse nach Nähe, Aufmerksamkeit, Ruhe oder Austausch hat. Wenn Unternehmen jeden Mitarbeitenden gleichermaßen behandeln, kommen individuelle Wünsche zu kurz und können zu Unzufriedenheit und einem Leistungsabfall führen. Aus diesem Grund ist es maßgeblich erforderlich, dass Führungskräfte aktiv die Kommunikation mit ihren Teammitgliedern suchen, um zu verstehen, was sie motiviert.²³¹ Nachfolgende Tabelle (s. *Tab. 5*) veranschaulicht die drei unterschiedlichen Motive, nach denen Angestellte ihre Leistung individuell verrichten.

²²⁸ vgl. Kaufmann 2021, S. 3 ff

²²⁹ vgl. DGUV 2021, S. 2

²³⁰ vgl. Kaufmann 2021, S. 7

²³¹ vgl. Kaufmann 2021, S. 8

	Das Machtmotiv	Das Leistungsmotiv	Das Beziehungsmotiv
Pro Remote	<ul style="list-style-type: none"> • Genießen Autonomie, Freiheit und Flexibilität • Managen Zeit und Arbeitsweise selbst 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstmotivation • Arbeiten gerne ungestört • Genießen Zeit ohne Telefonate oder Mails 	<ul style="list-style-type: none"> • Halten virtuell Kontakt zu Kolleg:innen • Der Fokus auf Aufgaben gelingt im Homeoffice besser
Pro Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen Büro als „Bühne“ • Im Homeoffice ist die Selbstdarstellung seltener und schwieriger 	<ul style="list-style-type: none"> • Büro hilft sozialen Anschluss zu bewahren und Impulse auszutauschen • Direkter Leistungsvergleich treibt zu Spitzenleistungen an 	<ul style="list-style-type: none"> • Empfinden Remote Work als Isolation • Können Kernstärke (Empathie) nur bedingt ausspielen

Tabelle 5: Motive von Mitarbeitenden²³²

Es bleibt festzuhalten, dass im hybriden Arbeitsumfeld die Inhaber (=Mitarbeitende) unterschiedlicher Motivationsprofile auch verschiedene Bedürfnisse bezüglich der Arbeitsgestaltung haben. Das Machtmotiv profitiert von regelmäßigen persönlichen Kontakten, um Anerkennung zu erfahren und seine gestalterischen Stärken zu entfalten. Leistungsmotivierte können effektiv im Homeoffice arbeiten, sollten jedoch gelegentlich ins Büro zurückkehren, um ihre Sichtbarkeit zu wahren. Beziehungsmotivierte nutzen das Homeoffice als Fokuszeit für ihre Arbeit und suchen im Büro bewusst die Nähe zu Kolleginnen und Kollegen, um soziale Bindungen zu stärken. Ein flexibles Arbeitsmodell, das auf die individuellen Bedürfnisse verschiedener Motivationsprofile eingeht, kann im hybriden Umfeld erfolgreich sein.²³³ Dort gewinnen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, die sich durch verschiedene Motivationsprofile manifestieren, an Bedeutung. Andreas Kaufmann betont die Notwendigkeit eines Arbeitsmodells, das digitale und analoge Arbeit vereint. Der Schlüssel liegt in maßgeschneiderten Lösungen, die die Vielfalt der Arbeitnehmenden berücksichtigen. Transparenz, individuelle Planung und klare Kommunikation sind entscheidend, um möglichen Frust zu

²³² Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaufmann 2021, S. 8

²³³ vgl. Kaufmann 2021, S. 8

verhindern. Die Bereitstellung angemessener Ausstattung kann ebenfalls als essenziell für die erfolgreiche Arbeit aus dem Homeoffice sein. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle beim Verständnis der individuellen Bedürfnisse und Motivationen. Eine flexible Führung und Schulungen sind unerlässlich, um den Anforderungen einer hybriden Arbeitswelt gerecht zu werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein flexibles Arbeitsmodell, welches die Vielfalt der Motivationsprofile und individuellen Bedürfnisse berücksichtigt, im hybriden Umfeld erfolgreich sein kann.

6 Diskussion und Schlussfolgerung

6.1 Stärken und Schwächen der Arbeit

Eine maßgebliche Stärke dieser Arbeit ist die Anzahl an aufgeführter einschlägiger Literatur und Studien, die als Reaktion auf die Coronapandemie durchgeführt wurden. Das Thema Homeoffice beschäftigte jedoch bereits vor rund 40 Jahren die Forscher und Unternehmen, was ebenfalls aus der Literatur hervorgeht. Durch die Coronapandemie hat das Thema jedoch neuen Aufschwung bekommen und zählt mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Unternehmensbenefits vieler Arbeitgebenden. Zudem gewährt diese Arbeit einen umfassenden Einblick in verschiedene Themengebiete, die der Mitarbeiterbindung zugeordnet werden können. Durch den inhaltlichen Aufbau sowie einem klaren Argumentationsgang schafft diese vorliegende Arbeit es, den Lesenden durch die einzelnen zusammenhängenden Themengebiete zu führen. Die verwendeten Statistiken untermauern des Weiteren die Erkenntnisse der einzelnen Themengebiete mit wichtigen praktischen Implikationen. Ferner bietet diese Arbeit eine sehr hohe Praxisrelevanz, da die Thematik: Homeoffice aktuell zu den aktuellen Herausforderungen für Unternehmen zählt.

Neben den Stärken weist die vorliegende Arbeit jedoch auch Schwächen auf. So wäre es rückblickend sinnvoll gewesen, in einem festgelegten Teilnehmerrahmen selbst empirisch zu forschen, um beispielsweise die aktuelle Situation einer bestimmten Berufsgruppe genauer zu beleuchten. Im Verlauf dieser Arbeit ist aufgefallen, dass Homeoffice unter den verschiedenen Generationen bzw. Altersgruppen eine divergente Rolle einnimmt. Ferner wurden psychologische Modelle, wie beispielsweise die Zwei-Faktoren Theorie von Frederick Herzberg, trotz der nachvollziehbaren Kritik anderer Forscher hinzugezogen. Da das Thema der Mitarbeiterbindung hinsichtlich Homeoffice ein sehr weitläufiges Gebiet ist, konnten zudem nicht alle Aspekte einzelner Gebiete umfassend dargestellt werden und bedürfen möglicherweise einer erneuten, gesonderten Betrachtung. Auffallen war auch, dass einige Autor:innen gegenteilige Meinungen vertreten haben, was möglicherweise an einem Bias lag.

6.2 Implikation für Unternehmen und Führungskräfte

Wie bereits in *Kapitel 5* ausführlich dargestellt, haben Unternehmen und Führungskräfte eine Vielzahl von Optionen, um die Bindung zum Unternehmen trotz der Entsendung ins Homeoffice erhöhen. So sollte darauf geachtet werden, dass es einen stetigen Informationsaustausch und eine klare Kommunikation zwischen dem Unternehmen, den Führungskräften und den Mitarbeitenden gibt. Unterschiedliche Schulungen können Führungskräfte auf die Herausforderung vorbereiten, dass sich das Berufsbild einer Führungskraft in den nächsten Jahren ändern könnte. Ein maßgeblicher Punkt, um der sozialen Isolierung entgegenzuwirken, sind Praktiken der virtuellen Teambildung, in denen Führungskräfte geschult werden müssen, um auch bei Mitarbeitenden, die beispielweise permanent aus dem Homeoffice arbeiten, ein Teamgefühl zu entwickeln. Hierbei ist es jedoch wichtig, dass den Unternehmen und Führungskräften bewusst ist, dass jeder Mitarbeitende individuelle Bedürfnisse hat und eine hohe Bindung zum Unternehmen nur dann möglich ist, wenn man die Bedürfnisse nach Möglichkeit berücksichtigt. Es empfiehlt sich daher, unterschiedliche Modelle zu entwickeln, wie ein flexibles hybrides Homeoffice-Modell implementiert werden kann. Somit könnte den Angestellten möglichst viel Entscheidungsfreiraum und Autonomie gewährt werden.

6.3 Ausblick auf zukünftige Forschung

Unter den Schwächen der vorliegenden Arbeit bereits ausgeführt, könnte eine künftige Forschung den genauen Effekt von Homeoffice auf die Bindung der Mitarbeitenden unterschiedlicher Altersstrukturen genauer erforschen. Im Verlauf der Arbeit wurde ersichtlich, dass viele Konflikte zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Generationen (Gen Z vs. Baby Boomer) auftreten, da unterschiedliche Werte und Arbeitsvorstellungen aufeinandertreffen. Diese Vorstellungen sind gepaart mit den individuellen Wünschen dieser Generationenvertreter:innen. Da die intensive Nutzung von Homeoffice nun erst seit Beginn der Coronapandemie praktiziert wird, wäre es zudem aufschlussreicher, welche Langzeitfolgen die Entsendung der Mitarbeitende ins Homeoffice auf unterschiedliche Aspekte hat, wie zum Beispiel Bindung zum Unternehmen, Sozialkompetenz, Wohlbefinden und

Gesundheitszustand. Zuletzt könnte ein weiteres relevantes Forschungsfeld sein, inwiefern sich die Homeoffice-Nutzung auf andere Bereiche wie beispielsweise die Umwelt auswirkt. Hat das Wegfallen des Pendelns zur Arbeitsstätte einen positiven Effekt auf den ökologischen Fußabdruck oder werden die eingesparten Emissionen an anderer Stelle ausgestoßen?

7 Fazit

Die in der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit beleuchteten Facetten zum Thema 'Homeoffice als Hygienefaktor und Gefahr sinkender Mitarbeiterbindung' lassen ein umfassendes Fazit zu. Die Zielsetzung, die Bedeutung der Mitarbeiterbindung in der heutigen digital geprägten Arbeitswelt zu ergründen und ihre Beeinflussung durch das Homeoffice zu analysieren, wurde durch eine tiefgehende Untersuchung verschiedener Aspekte erreicht. Hierzu wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt und eine Vielzahl einschlägiger Studien beleuchtet.

Die dargestellten Studien heben hervor, dass Homeoffice einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation hat. Die Untersuchungen legen nahe, dass ein ausgewogenes Maß von Homeoffice entscheidend ist, um positive Effekte wie eine erhöhte Arbeitsmoral und eine bessere Work-Life-Balance zu gewährleisten und somit eine hohe Zufriedenheit der Arbeitnehmenden zu erreichen. Um die Herausforderungen, die mit der Heimarbeit in Form der Work-Life-Balance einhergehen, zu bewältigen, bedarf das Konzept der Work-Life-Balance einer Neubewertung. Sowohl positive Effekte wie die Zeitersparnis durch fehlende Pendelzeiten als auch die gesteigerte Autonomie werden von einschlägigen Studien gleichermaßen wie die negativen Effekte beleuchtet. Um diesen negativen Effekten, wie der rechnerisch längeren Arbeitszeit, entgegenzuwirken, erfordert es gezielter Maßnahmen, um ein ausgewogenes Arbeitsumfeld zu schaffen. Insbesondere durch Einschränkungen und Herausforderungen kann Homeoffice, hinsichtlich der klaren Trennung von beruflichem und privatem Alltag, komplex sein. Studien zeigen, dass eine ausgewogene Gestaltung des Homeoffice notwendig ist, um die soziale Isolation zu reduzieren und die Arbeitszufriedenheit sowie die psychische Gesundheit zu verbessern.

Die drei Komponenten von Commitment stellen jeweils unterschiedliche Beweggründe für die Bindung an ein Unternehmen dar. Affektives Commitment basiert auf übereinstimmenden Wertevorstellungen und Zielen. Kalkulatorisches Commitment auf einem Kosten-Nutzen Vergleich und normatives Commitment auf moralischen und ethischen Normen. Im Verlauf der Bachelorarbeit wurde ermittelt, dass affektives Commitment einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, während kalkulatorisches Commitment möglicherweise mit erhöhtem Stress

und Fehlzeiten verbunden ist. Auch das normative Commitment führt zu einer gesteigerten Leistung. In diesem Fall liegt die Ursache aber nicht, wie beim affektiven Commitment, in einer beispielsweise hohen Loyalität, sondern vielmehr aufgrund eines Verpflichtungsgefühls dem Arbeitgebenden gegenüber. Für Unternehmen ist der Aspekt des Commitments von einer hohen Relevanz, da ein hohes Commitment neben einer gesteigerten Arbeitsleistung, ebenfalls mit einer geringeren Fluktuation und Absentismus korreliert.

Neben dem Commitment gilt die Unternehmenskultur als grundlegender Erfolgsfaktor und wird durch das Homeoffice vor neue Herausforderungen gestellt. Um sozialen Entfremdungen entgegenzuwirken und eine positive Arbeitsatmosphäre zu fördern, sind Forschenden zufolge gezielte Maßnahmen zur Pflege einer starken Unternehmenskultur erforderlich. Studien zufolge geht durch die Entsendung in das Homeoffice die Identifikation mit den Werten des Unternehmens teilweise verloren. Daher sollten Unternehmen eine offene und auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur implementieren, um einer Entfremdung entgegenzuwirken. Insgesamt gehen die Herausforderungen über die Unternehmenswerte hinaus. So sind die Auswirkungen von Homeoffice auf die Zusammenarbeit in Teams vielschichtig und erfordern eine ausgewogene Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse und Arbeitsstile. Herausforderungen, wie sinkende Produktivität und abnehmender Kontakt zu Teammitgliedern, wurde im Verlauf durch Studien weitestgehend entkräftet. Um mangelnder Kommunikation sowie reduziertem Informationsaustausch entgegenzuarbeiten, wurde die Anwendung gezielter, reichhaltiger Kommunikationsstrategie, wie beispielweise Videomeetings, hervorgehoben. Um aber auch als virtuell agierendes Team zu funktionieren, empfiehlt es sich, zielgerichtete Team-Building Maßnahmen durchzuführen. Damit kann ein Zugehörigkeitsgefühl trotz der räumlichen Distanz erschaffen werden, um Teammitglieder einander näher zu bringen und somit sozialer Isolierung und Entfremdung vorzubeugen. Da sich neben den Kommunikationsmitteln jedoch auch das Tätigkeitsbild einer Führungskraft grundlegend verändert, wird eine Führungskräfteentwicklung vorgeschlagen. Hierbei sollte besonderer Fokus auf die Vermittlung von technischen Fähigkeiten, digitaler Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten gelegt werden, um den neuen Anforderungen der virtuellen Führung gerecht zu werden. Um die mit Homeoffice einhergehenden positiven Effekte weiter zu nutzen, empfiehlt es sich Unternehmensberatern zu folgen,

die individuellen Bedürfnisse und die Vielfalt der Mitarbeitenden zu respektieren und nach Möglichkeit maßgeschneiderte Homeoffice-Lösungen anzubieten. Eine flexible Führung, wie auch eine transparente und klare Kommunikation, sind unerlässlich, um den Anforderungen einer hybriden Arbeitswelt gerecht zu werden.

Im Rückblick auf die Forschungsfrage zeigt sich, dass die Bedeutung der Mitarbeiterbindung in der heutigen, zunehmend virtuellen Arbeitswelt nicht unterschätzt werden darf. Homeoffice beeinflusst diese Bindung auf vielfältige Weise, wobei die Herausforderung darin besteht, positive Effekte zu verstärken und negative zu minimieren. Die Ergebnisse bieten eine Grundlage für die weitere Diskussion und Entwicklung von Strategien zur Förderung der Mitarbeiterbindung in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt.

Literaturverzeichnis

- Agarwal, Sanjeev/Ramaswami, Sridhar N. (1993): Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model. In: The Journal of Personal Selling and Sales Management, Jg. 13 (2), S. 49-70.
- Allen, Nathalie J./Meyer, John P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: Journal of Occupational Psychology, Jg. 63 (1), S. 1-18.
- Allen, Tammy/Golden, Timothy/Shockley, Kristen (2015): How effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. In: Psychological Science in the Public Interest, Jg. 16 (2), S. 37-68.
- Allen, Thomas/Henn, Gunter (2007): The Organization and Architecture of Innovation. Abingdon: Routledge.
- Appino (2022): Inwiefern haben sich die folgenden Aspekte in deinem Arbeitsalltag durch die Arbeit im Homeoffice verändert? URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1296981/umfrage/umfrage-arbeitsalltag-im-homeoffice/> (12.12.2023).
- Arnold, Daniel/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie. (2015): Monitor- Mobiles und entgrenztes Arbeiten: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Berlin: ZEW-Gutachten und Forschungsberichte, Bundesministerium für Arbeit und Soziales. DOI: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/148158/1/87261722X.pdf>.
- Baden-Württemberg, Landeszentrale für politische Bildung (o.J.): Die Folgen der Corona-Krise: Wie verändert sich unser Alltag durch die Pandemie? URL: <https://www.lpb-bw.de/was-aendert-corona#c59098> (11.10.2023).
- Badura, Bernhard et al. (2012): Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Berlin: Springer.
- Bahr, Ines (2022): Die Beziehung zu Kollegen ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit. URL: <https://www.capterra.com.de/blog/3056/einflussfaktoren-arbeitszufriedenheit> (19.10.2023).
- Beck, Karen/Wilson, Carlene (2000): Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. In: Journal of Vocational Behavior, Jg. 56 (1), S. 114-136.
- Becker, Cathrin et al. (2022): Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen? In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Jg. 53 (2), S. 173-187. DOI: 10.1007/s11612-022-00630-z.
- Bellmann, Lutz et al. (2021): Digitalisierungsschub in Firmen während der Corona-Pandemie In: Wirtschaftsdienst, Jg. 101 (9), S. 713-718.
- Benkarim, Amal/Imbeau, Daniel (2021): Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research. In: Sustainability, Jg. 13 (6), S. 1-24.
- Bergum, Svein (2009): Management of Teleworkers - managerial communication at distance. In: Uniprint, S. 1-237.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2017): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Pöschl.
- Blessing, Nina et al. (2016): Flexibles Arbeiten in Führung: Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: EAF Berlin. Diversity in Leadership, Hochschule für Wirtschaft und Recht HWR Berlin.

- Boch, Dieter (2021): Flexible Arbeitswelten: Arbeiten in Zeiten der Pandemie - zwischen Coworking und Homeoffice. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Brademann, Isabell/Piorr, Rüdiger (2018): Das affektive Commitment der Generation Z: Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren. In: Arbeitspapiere der FOM (70).
- Brucks, Melanie S./Levav, Jonathan (2022): Virtual communication curbs creative idea generation. In: Nature, Jg. 605 (7908), S. 108-112. DOI: 10.1038/s41586-022-04643-y.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2015): Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft: Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Bünning, Mareike/Hipp, Lena/Munnes, Stefan. (2020): Erwerbsarbeit in Zeiten von Corona: Ergebnisbericht. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Cascio, Wayne (2000): Managing A Virtual Workplace. In: Academy of Management Perspectives, Jg. 14, S. 81-90. DOI: 10.5465/AME.2000.4468068.
- Cascio, Wayne/Shurygailo, Stan (2008): E-Leadership and Virtual Teams. In: Engineering Management Review, IEEE, Jg. 31, S. 79-79. DOI: 10.1109/EMR.2008.4490142.
- Chen, Chinchih/Frey, Carl/Presidente, Giorgio (2022): Disrupting Science In: The Oxford Martin Working Paper Series, S. 1-46. URL: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/Disrupting-Science-Upload-2022-4.pdf>.
- Chen, John (2012): 50 Digital Team-Building Games: Fast, Fun Meeting Openers, Group Activities and Adventures using Social Media, Smart Phones, GPS, Tablets, and more. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Chung, Heejung (2018): Gender, Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. In: Social Indicators Research, Jg. 151, S. 521-545. DOI: 10.1007/s11205-018-2036-7.
- Clugston, Michael/Howell, John P./Dorfmann, Peter W. (2000): Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? In: Journal of Management, Jg. 26 (1), S. 5-30.
- Cohen, Aaron (1992): Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups. A Meta-Analysis. In: Journal of Organizational Behaviour, Jg. 13 (6), S. 539-558.
- Colbert, Amy/Yee, Nick/George, Gerard (2016): The Digital Workforce and the Workplace of the Future. In: Academy of Management Journal, Jg. 59, S. 731-739. DOI: 10.5465/amj.2016.4003.
- Contreras, Françoise/Bykal, Elif/Abid, Ghulam (2020): E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. In: Front. Psychol., Jg. 11 (11), S. 1-11.
- Cooper-Hakim, Amy/Viswesvaran, Chockalingam (2005): The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. In: Psychological Bulletin, Jg. 131 (2), S. 241-259. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>.
- Cortellazzo, Laura/Bruni, Elena/Zampieri, Rita (2019): The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. In: Front. Psychol., Jg. 10, S. 1-21.
- DAK (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1135485/umfrage/vorteile-von-homeoffice-in-deutschland/> (12.12.2023).
- Dambrin, Claire (2004): How does telework influence the manager-employee relationship? In: International Journal of Human Resources Development and Management, Jg. 4 (4), S. 358-374.

- Dasgupta, Probal. (2010): e-Leadership Literature Review.
- Deal, Jennifer/Altman, David/Rogelberg, Steven (2010): Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). In: Journal of Business and Psychology, Jg. 25, S. 191-199. DOI: 10.1007/s10869-010-9177-2.
- Deloitte (2016): Global human capital Trends 2016. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HC_Trends2016_InteraktivesPDF_deutsche%20Ergebnisse.pdf (14.12.2023).
- DGUV. (2021) In: Welche dieser Aspekte empfinden Sie im Homeoffice als besonders belastend? (Hrsg.): Statista. URL: https://www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/pressearchiv/2021/4_quartal/umfrage_dg_uv_homeoffice_belastungen.pdf.
- Dombrowski, Helen/Bogs, Nicolas (2020): Digital-Leadership-Index - Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen. In: Dahm, Markus/Thode, Stefan (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset - Leadership - Akteure - Technologien. Wiesbaden: Springer, S. 104-124.
- Dorozalla, Florian/Klus, Milan Frederik (2019): Digital Leadership – Status quo der digitalen Führung. In: Groß, Matthias/Müller-Wiegand, Matthias/Pinnow, Daniel F. (Hrsg.): Zukunftsfähige Unternehmensführung: Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 89-103. DOI: 10.1007/978-3-662-59527-5_5.
- Feinstein, Ingrid/Habich, Jörg/Spilker, Martin (2021): Home-Office - Eine Erfolgsstory mit Schattenseiten: Strukturelle Haarrisse in der Unternehmenskultur. Bertelsmann Stiftung.
- Felfe, Jörg (2020): Mitarbeiterbindung. 2., überarb. und erw. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, Jörg/Ducki, Antje/Franke, Franziska (2014): Führungskompetenzen der Zukunft. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Franz, Cheryl (2004): A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice. In: Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering (65).
- Gajendran, Ravi/Harrison, David (2007): The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. In: The Journal of applied psychology, Jg. 92, S. 1524-1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.
- Gartner (2018): Culture in Action: The role of leaders in making culture perform. URL: <https://aledelobelle.com/wp-content/uploads/2019/07/eg-2018-culture-in-action.pdf> (14.12.2023).
- Goldbach, Jan (2023): Zufriedenstellende und motivierende Führung auf Distanz: Eine empirische Analyse. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gutmann, Juliane (2021): Homeoffice-Formel: So oft sollten Sie pro Woche von daheim aus arbeiten, so ein Arbeitspsychologe. URL: <https://www.merkur.de/leben/karriere/homeoffice-formel-so-oft-sollten-sie-pro-woche-von-daheim-aus-arbeiten-90955065.html> (12.01.2024).
- Güttel, Wolfgang (2013): Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. In: Austrian Management Review, Jg. 3.
- Haas, Martine/Mortensen, Mark (2016): The Secrets of Great Teamwork. In: Harvard Business Review, Jg. 94 (6), S. 1-8.
- Habich, Jörg/Spilker, Martin (2021): Home-Office und Unternehmenskultur. URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/fuehrungsdialoge/projektnachrichten/home-office-und-unternehmenskultur> (14.11.2023).

- Hammer, Leslie B. et al. (2009): Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). In: *Journal of Management*, Jg. 35 (4), S. 837-856. DOI: 10.1177/0149206308328510.
- Harrington, Susan/Santiago, Julie (2006): Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation. In: *Communications of the IIMA*, Jg. 6 (3), S. 1-10.
- Heinrich, Julia/Geister, Susanne (2022): Arbeitszufriedenheit im Homeoffice. In: *Wirtschaftspsychologie*, Jg. 2022 (3), S. 35-49.
- Henschel, Regine/Kröplin, Bernd-Helmut (2019): Chefsache: Innovationsmanagement 5.0 – Führung mit Kreativität für die Zukunft In: Buchenau, Peter (Hrsg.): *Chefsache Zukunft: Was Führungskräfte von morgen brauchen*. Wiesbaden: Springer, S. 209-228.
- Herget, Josef (2020): *Unternehmenskultur gestalten: Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Herrera, Juan/de las Heras-Rosas, Carlos (2021): Research Trends in Open Innovation and the Role of the University. In: *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Jg. 7 (1), S. 29.
- Holton, Judith (2001): Building trust and collaboration in a virtual team. In: *Team Performance Management*, Jg. 7, S. 36-47. DOI: 10.1108/13527590110395621.
- Huf, Stefan (2022): *Personalmanagement*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Humanoo (o.J.): Von den Boomern zur Generation Z: Die divergierenden Bedürfnisse am Arbeitsplatz. URL: <https://www.humanoo.com/magazin/von-den-boomern-zur-generation-z/> (18.12.2023).
- Jobst-Jürgens, Vanessa (2020): *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaduk, Anne et al. (2019): Involuntary vs. Voluntary Flexible Work: Insights for Scholars and Stakeholders. In: *Community, Work & Family*, Jg. 22, S. 412-442. DOI: 10.1080/13668803.2019.1616532.
- Katz, Robert (1974): Skills of an Effective Administrator. URL: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> (21.12.2023).
- Kauffmann, Nina. (2012): *Wahrnehmung von Corporate Citizenship durch die Mitarbeiter: Ein Prädiktor für Commitment im Unternehmen*. Wien: Universität Wien. DOI: <https://core.ac.uk/download/pdf/11600639.pdf>.
- Kaufmann, Andreas (2021): *Hybrid Work: Zehn Impulse für die hybride Arbeitswelt*. URL: https://www.pawlik-consultants.com/fileadmin/Rawa/Dokumente/PAWLIK_Hybrid_Work_DE_Gesamt_11-21.pdf (23.12.2023).
- Kelliher, Clare/Anderson, Deirdre (2009): Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. In: *Human Relations*, Jg. 63. DOI: 10.1177/0018726709349199.
- Kipp, Michael/Kipp, Mary (2000): Of teams and teambuilding. In: *Team Performance Management*, Jg. 6 (7/8), S. 138-140.
- KKH (2022): Home Sweet Homeoffice: Was das mit Arbeitnehmern macht. URL: <https://www.kkh.de/presse/pressemeldungen/homeoffice> (20.11.2023).
- Klauffke, Martin: *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kossek, Ellen/Lewis, Suzan/Hammer, Leslie (2010): Work-life Initiatives and Organizational Change: Overcoming Mixed Messages to Move from the Margin to the Mainstream. In: *Human relations; studies towards the integration of the social sciences*, Jg. 63, S. 3-19. DOI: 10.1177/0018726709352385.

- Kossen, Cara/van der Berg, Alexandra M (2022): When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. In: German Journal of Human Resource Management, Jg. 36 (3), S. 213-237. DOI: 10.1177/23970022221083695.
- Krügl, Stefanie (2019): Interview: „Wie sieht die Führungskräfteentwicklung der Zukunft aus?“. In: Brommer, Dorothee/Hockling, Sabine/Leopold, Annika (Hrsg.): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer, S. 233-237.
- Kunze, Florian/Hampel, Kilian/Hampel, Sophia (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten? Klare Antworten aus erster Hand. Tübingen: UVK.
- Lambert, Susan/Waxman, Elaine (2005): Organizational Stratification: Distributing Opportunities for Work-Life Integration. In: Kossek, Ellen/Lambert, Susan (Hrsg.): Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives. Lawrence Erlbaum Associates, S. 103-126.
- Landes, Miriam et al. (2020): Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lawrence, Katja et al. (2023): Home Sweet Homeoffice. PwC. URL: <https://www.pwc.de/de/real-estate/pwcs-real-estate-institute/homeoffice-studie.html>.
- Lengen, Julia et al. (2020): Soziale Isolation im Homeoffice. In: Kompetenznetz Public Health COVID-19 (5), S. 1-12.
- Leslie, Lisa et al. (2012): Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums Or Penalties? In: The Academy of Management Journal, Jg. 55, S. 1407-1428. DOI: 10.5465/amj.2010.0651.
- Lindner, Dominic (2020): Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lindner, Dominic/Ludwig, Thomas/Amberg, Michael (2018): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 55 (5), S. 1065-1085. DOI: 10.1365/s40702-018-0425-7.
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012): Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Lott, Yvonne (2020): Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig? In: WSI Report, Jg. 54, S. 1-16.
- Mathieu, John/Zajac, Dennis (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In: Psychological Bulletin, Jg. 108 (2), S. 171-194.
- McGregor, Lindsay/Doshi, Neel (2021): Motivieren aus der Ferne. URL: <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/homeoffice-wie-fuehrungskraefte-ihr-team-aus-der-ferne-motivieren-a-00000000-0002-0001-0000-000171530703> (12.12.2023).
- Meinel, Christoph/Asjoma, Maxim (2021): Eine kurze Geschichte des Internets. In: Meinel, Christoph/Asjoma, Maxim (Hrsg.): Eine neue digitale Welt verstehen. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 18-23.
- Meyer, John P./Allen, Nathalie J. (1997): Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, John P./Maltin, Elyse R. (2010): Employee commitment and well being: A critical review, theoretical framework and research agenda. In: Journal of Vocational Behavior (77).
- Meyer, John P. et al. (2002): Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. In: Journal of Vocational Behaviour, Jg. 61, S. 20-52.

- Miller, Brian (2015): Quick Team-Building Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes. New York: Amacom.
- Müller, H. (2015): Golden Workers gewinnen an Bedeutung. In: Personalwirtschaft, Jg. 11, S. 34-35.
- Münchener Kreis (2020): Zukunftsstudie Münchener Kreis - Sonderstudie zur Corona-Pandemie. URL: https://www.muenchener-kreis.de/wp-content/uploads/fileadmin/user_upload/2020-07-23_ZukunftsstudieVIII_Sonderstudie_Corona_final.pdf (11.01.2024).
- Nerdinger, Friedmann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin: Springer.
- Newman, Sean A./Ford, Robert C. (2021): Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. In: Organizational Dynamics, Jg. 50 (1), S. 100802. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>.
- Nicolai, Christiana (2021): Personalmanagement. 7. Auflage. München: UVK.
- Noonan, Mary/Glass, Jennifer (2012): The Hard Truth About Telecommuting. In: Monthly labor review / U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Jg. 135.
- Offstein, Evan/Morwick, Jason/Koskinen, Larry (2010): Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. In: Strategic HR Review, Jg. 9 (2), S. 32-37.
- Organ, Dennis/Ryan, Katherine (1995): A Meta-Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. In: Personnel Psychology, Jg. 48, S. 775-802.
- PAWLINK (2021): Langes Arbeiten im Homeoffice lässt die Mitarbeiterbindung sinken und erfordert von Führungskräften mehr Empathie. URL: <https://www.pawlik-consultants.com/aktuelles/impulse/single/langes-arbeiten-im-homeoffice-laesst-die-mitarbeiterbindung-sinken-und-erfordert-von-fuehrungskraeften-mehr-empathie/> (23.12.2023).
- Plassmeier, Stefanie C. (2010): Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Price, Dominic (2021): Managers, your employees are struggling - here's how to keep them happy. URL: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/reworking-remote-work-study-2021> (15.12.2023).
- Raghuram, Sumita/Wiesenfeld, Batia (2004): Work-Nonwork Conflict and Job Stress among Virtual Workers. In: Human Resource Management, Jg. 43, S. 259-277. DOI: 10.1002/hrm.20019.
- Rau, R (2012): Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Berlin: Springer.
- Regniet, Thomas (17.04.2023): Wenn Unternehmen das Personal ausgeht - Ein Überblick zum Fachkräftemangel. URL: <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/fachkraeftemangel-in-deutschland-wenn-unternehmen-das-personal-ausgeht-ein-ueberblick-zum-fachkraeftemangel/28936056.html> (20.04.2023).
- Riketta, Michael (2008): The Causal Relation between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. In: Journal of Psychology, Jg. 93 (2), S. 472-481.
- Roman, Alexandru et al. (2018): Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. In: Public Administration Review, Jg. 79. DOI: 10.1111/puar.12980.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen im HR. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rupietta, Kira/Beckmann, Michael (2016): Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? In: PERSONALquarterly, Jg. 3, S. 14-19.

- Ryan, Ann/Kossek, Ellen (2008): Work-Life Policy Implementation: Breaking Down or Creating Barriers to Inclusiveness? In: Human Resource Management - HUM RESOUR MANAGE, Jg. 47, S. 1-37. DOI: 10.1002/hrm.20213.
- Sackmann (2017): Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern: erfolgreich durch kulturbewusstes Management. Wiesbaden: Springer.
- Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden: Springer.
- Schaper, Niclas (2019): Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In: Nerdinger, Friedmann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie 4. Auflage, Heidelberg: Springer, S. 601-626.
- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, Jg. 25 (2), S. 2-15.
- Schlude, Antonia et al. (2023): Homeoffice wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. bidt. URL: <https://www.bidt.digital/homeoffice-wird-zunehmend-zum-wettbewerbsfaktor-fuer-unternehmen/> (11.01.2024).
- Schmid, Birgit E. (2009): Vom Schatten herrschender Verhältnisse oder: Was fördert Organisationales Commitment? In: Journal Psychologie des Alltagshandelns (2), S. 23-32.
- Schmidt, Klaus-Helmut (2006): Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung: Neue Entwicklungen und Perspektiven. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde. Göttingen: Hogrefe, S. 189-204.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2014): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer.
- Speck, Anette (2023): Warum sich an Homeoffice die Geister scheiden. URL: <https://www.springerprofessional.de/innovationsmanagement/digital-leadership/warum-sich-am-homeoffice-die-geister-scheiden/25941794> (14.12.2023).
- Stanley, David J./Meyer, John P. (2016): Employee Commitment and Performance. In: Meyer, John P. (Hrsg.): Handbook of Employee Commitment. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, S. 208-222.
- Staut, Sarah (2021): Historische Entwicklung des BGM. In: Matusiewicz, David/Kardys, Claudia/Nürnberg, Volker (Hrsg.): Grundlagen und Rahmenbedingungen für analoges und digitales BGM. Belrin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7., vollständig überarb. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Strauss, Bernd (2021): Das perfekte Geschenk: Zur Psychologie des Schenkens. Berlin: Springer.
- Stütz, Roland. (2023): Homeoffice wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor. bidt. URL: <https://www.bidt.digital/homeoffice-wird-zunehmend-zum-wettbewerbsfaktor-fuer-unternehmen/> (11.01.2024).
- Teambuilding (2023): Virtual Team Building Activities: 43 BEST Ideas for Work in 2023. URL: <https://teambuilding.com/blog/virtual-team-building-activities> (20.12.2023).
- Techniker Krankenkasse. (2022): TK-Bewegungsstudie 2022. Hamburg. DOI: <https://www.tk.de/resource/blob/2137718/e36e0c1b6bf74908d1c8e541eaa4a0c3/tk-studie-bewegungsstudie-2022-data.pdf>.
- Tett, Robert P./Meyer, John P. (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. In: Personnel Psychology, Jg. 46 (2), S. 239-475.

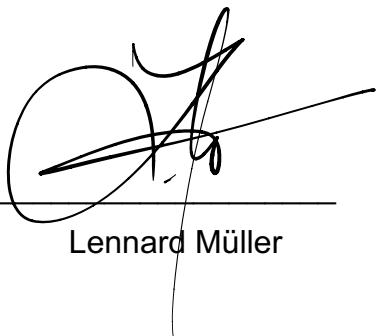
- Tinypulse (2016): What leaders need to know about remote workers: Surprising differences in Workplace Happiness & Relationships. URL: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/pdf/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf (19.10.2023).
- Toscano, Ferdinandi/Zappalà, Salvatore (2020): Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. In: Sustainability, Jg. 2020 (12/23), S. 1-14.
- Van Wart, Montgomery et al. (2019): Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. In: International Review of Administrative Sciences, Jg. 85 (1), S. 80-97. DOI: 10.1177/0020852316681446.
- Walter, Sabine (o.J.): Die Bedeutung der Corporate Identity in Zeiten von Homeoffice. URL: <https://managementberatung-coaching.de/corporate-identity-home-office/> (15.12.2023).
- Warkentin, Merrill/Beranek, Margaret (1999): Training to improve virtual team communication. In: Inf. Syst. J., Jg. 9, S. 271-290. DOI: 10.1046/j.1365-2575.1999.00065.x.
- Warkentin, Merrill/Sayeed, Lutfus/Hightower, R. (1997): Virtual teams versus face-to-face teams. In: Emerging Information Technologies: Improving Decisions, Cooperation, and Infrastructure, S. 241-262.
- Weber, Magdalena et al. (2022): PRODUKTIVER im Homeoffice: Innovative Methoden zum besseren Arbeiten im Homeoffice: Psychologisch fundiert. Berlin: Springer Nature.
- Weinert, Ansfried B. (2015): Organisations- und Personalpsychologie. 6., neu ausgest. Auflage. Basel: Beltz.
- Weis, Franziska (2022): Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung - Empfehlungen für Führungskräfte bei hybrider Teamarbeit. In: Cloots, Alexandra (Hrsg.): Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden: Springer, S. 102-111.
- Weitzel, Tim et al. (2015): Bewerbungspraxis 2015: Eine empirische Studie mit 7000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet. Eschborn: Centre of Human Resources Information Systems
- Otto-Friedrich-Universität Bamberg. URL: <https://fis.uni-bamberg.de/server/api/core/bitstreams/13f242ea-7029-4f00-ae68-ad1682d0f385/content>.
- Westphal, Ariane (2011): Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden: Gabler.
- Westphal, Ariane/Gmür, Markus (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. In: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. 59 (4), S. 202-229.
- Wiener, Y. (1982): Commitment in organizations: A normative view source. In: The Academy of Management Review, Jg. 7 (3), S. 418-428.
- Wolf, Gunter (2020): Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Zaccaro, Stephen J./Bader, Paige (2003): E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams:: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. In: Organizational Dynamics, Jg. 31 (4), S. 377-387. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8).
- Zacher, Hannes (2021): Das Homeoffice hat uns neurotisch gemacht. URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/homeoffice/arbeitspsychologe-erklaert-das-homeoffice-hat-uns-neurotisch-gemacht/27548200.html> (12.01.2024).
- Zhen, Xiong C./Francesco, Anne Marie (2003): The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. In: Journal of Vocational Behavior, Jg. 62 (3), S. 490-510.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Erbach, 09.02.2024

Ort, Datum



Lennard Müller