

A Arbeitsorganisation

A.1 “Home-Office ≠ Home-Office” – eine empirische Untersuchung zur Relevanz von Kontextbedingungen im Home-Office auf Arbeitsmotivation, Commitment und das Organisationale Citizenship Behavior

Jochen Gurt¹, Yvonne Brockmann¹, Henning Staar²

¹ FOM Hochschule, Hochschulzentrum Essen

² Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

Research

1 Einleitung: Hybride Arbeit im Home-Office – das neue Normal?

Die pandemische Lage der vergangenen Jahre hat im Zuge der Verbreitung des COVID-19 Virus die Bedeutung der technisch vermittelten Zusammenarbeit über Kommunikationsnetze noch einmal deutlich herausgestellt. Wo immer möglich, war die Reaktion auf die mit dem Virus verbundenen Gesundheitsgefahren und die damit verbundenen gesetzlichen Auflagen der Regierung, ein technikbasiertes Zusammenarbeiten auf Distanz. Die Arbeit aus dem Home-Office (HO) erlangte eine nie da gewesene Verbreitung, um die Geschäftsprozesse am Laufen zu halten und das Funktionieren der Organisation sicherzustellen. Eine repräsentative Umfrage nach anderthalb Jahren Pandemie zeigte, dass mittlerweile ein Drittel aller Beschäftigten im HO arbeiteten (Bonin et al., 2020), wobei diese Zahl in manchen Berufen und zu späteren Zeitpunkten mit 49 % noch deutlich höher lag (Herrmann & Frey Cordes, 2021). Nach nunmehr mehr als 3 Jahren Pandemie und der Rücknahme des Zwangs zum HO durch die Gesetze und Auflagen der Exekutive, stellt sich die Frage nach einem möglichen (hybriden) „New Normal“ (Bailey & Breslin, 2021). Eine Rückkehr zum vor-pandemischen Modus ist unwahrscheinlich und wird von der Mehrheit der Beschäftigten abgelehnt, wie aktuelle Zahlen aus den USA zeigen: 4 von 10 Beschäftigten würden nach dem Survey of Working Arrangements and Attitudes kündigen, wenn ihr Arbeitgeber die Rückkehr zur 5-Tage Office Woche einfordern würde. Auf der anderen Seite würde mehr als die Hälfte (55 %) einen Jobwechsel in Betracht ziehen, wenn dieser mit der (neuen) Möglichkeit verbunden wäre 2 bis 3 Tage im HO zu arbeiten (Barrero et al., 2021). Im Durchschnitt lag der Wunsch der Arbeitnehmer nach dem Umfang der HO-Arbeit 2021 bei 2,3 Tagen. Aktuelle Zahlen einer Unternehmensbefragung aus Deutschland bestätigen diesen Trend (Hofmann et al., 2022). 60 % geben an hybrides Arbeiten zu verwirklichen. Somit ist die Entscheidung für oder gegen die Möglichkeit zum HO-Arbeit personalstrategisch bedeutsam, um Mitarbeiter zu halten und für Bewerber attraktiv zu sein.

Aus der Zeit vor der Pandemie liegen bereits meta-analytische Befunde (Gajeddran & Harrison, 2007) und qualitativ hochwertige (weil experimentelle) Forschungsergebnisse (Bloom et al., 2015) vor, die auf positive Wirkungen auch bezüglich Motivation und Produktivität hindeuten; jedoch stellt sich die Frage, ob diese post-pandemisch weiterhin Bestand haben, da solche einschneidenden Erlebnisse ein durchaus disruptives Potential haben (Davison, 2020). Zu dieser Frage möchte die vorliegende Studie einen Beitrag leisten.

HO wird dabei in Anlehnung an Backhaus und Kollegen definiert als “ eine Form des mobilen Arbeitens. Homeoffice umfasst dabei eine zeitweilige beziehungsweise anlassbezogene Tätigkeit im Privatbereich des Beschäftigten nach vorheriger Abstimmung mit dem Betrieb“ (Backhaus et al., 2021, S.278). HO kann dabei in dieser Studie faktisch mit hybridem Arbeiten gleichgesetzt werden, da es auch zeitweiliges HO (in allen Ausprägungen und Intensitäten) umfasst.

Darüber hinaus ist für Unternehmen die Frage der optimalen Ausgestaltung des HO-Angebotes interessant. Deshalb soll weiterhin der Frage nachgegangen werden, welche Faktoren (Moderatoren) auf Seiten der Mitarbeiter und auf Seiten der Organisationen dafür sorgen könnten, dass HO besonders positive Konsequenzen hinsichtlich des Engagements, der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen etc. mit sich bringt.

2 Hybrides Arbeiten im Office und Hme-Office

2.1 Kernfrage: (Mehr) Motivation, OCB und Commitment?

Motivation wird als ein zentraler Erklärungsmechanismus angesehen, um Leistungshandeln im Arbeitskontext (z.B. Überstunden, Effizienz, Sorgfältigkeit) zu erklären. Dabei spricht man von extrinsischer Motivation, wenn die Quelle außerhalb des Individuums (z.B. Belohnung) gesehen und von intrinsischer Motivation, wenn die Quelle innen (z.B. Spaß, spezifische Werthaltung) verortet wird (Deci et al., 2017). Im Zuge der Self-Determination Theorie sind diese zwei Arten der Motivation nicht unabhängig voneinander, sondern stehen im gegenseitigen Austauschverhältnis, da sie die Antwort auf dieselbe Frage nach dem „warum“ des Verhaltens liefern. Die Möglichkeit zum HO könnte insofern zu einer stärker ausgeprägten intrinsischen Motivation führen, da hier das Individuum deutlich mehr Flexibilität und Autonomie im Arbeitshandeln (Davison, 2020) wahrnimmt und damit der Grad der Selbstbestimmung (=intr. Motivation) steigt. Darüber hinaus wurde das Organisationale Citizenship Behavior (OCB) untersucht. Diese erfasst das...“hilfsbereite, über die vertraglichen Pflichten hinausgehende Verhalten gegenüber der Organisation oder dem Team, ohne für diese Leistung eine Belohnung zu erhalten (Organ, 1988, S.4–5)“.

Beispiele hierfür sind z.B. die Unterstützung von Kollegen oder das Ertragen von kleinen Härten im Alltag. Dieses Verhalten ist essentiell für das Funktionieren von Organisationen und entsteht oft situationsbedingt spontan durch das Wahrnehmen einer Gelegenheit. Durch die räumliche Distanz im HO und die geringeren (spontanen) Kontakte zu Kollegen könnte hier einerseits eine geringere Ausprägung zu erwarten sein. Die deskriptiven Ergebnisse der Studie von Hofmann und Kollegen (2022) deuten in diese Richtung. Auf der anderen Seite könnten sich durch die neuen Herausforderungen im HO (der Kollegen) auch mehr Gelegenheiten für OCB bieten.

Schließlich wurde auch das Commitment (COM) untersucht, welches als „die Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Organisation“ definiert wird (Felfe & Franke, 2012, S. 9). Es setzt sich aus den drei (relativ unabhängigen) Komponenten affektives, normatives und kalkulatives COM zusammen, wobei sich hier auf das affektive konzentriert wurde, welches die Akzeptanz von und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation als Grundlage hat. Es steht im positiven Zusammenhang mit intrinsischer Motivation und OCB, hat sich als guter Prädiktor der Kündigungsabsicht allgemein gezeigt und wurde als wichtiger Aspekt für die Leistungsfähigkeit in virtuellen Arbeitskontexten identifiziert (Gurt & Staar, 2021).

2.2 Zusatzfrage: Welche Aspekte im HO liefern einen Erklärungsbeitrag?

Die Antwort auf die Frage, ob im HO die oben genannten Erfolgsvariablen höher oder niedriger ausgeprägt sind, hat nur einen geringen Erklärungswert, da davon ausgegangen werden kann, dass das HO kein homogenes Konstrukt ist, sondern große Unterschiede zu finden sein dürften. Die Wirkung von HO dürfte deshalb von zahlreichen Faktoren moderiert werden, wie auch die Studie von Bloom et al. (2015) zeigte. Diese können in persönlichen Charaktereigenschaften, Präferenzen und Kompetenzen ebenso zu finden sein wie in Umfeldbedingungen des HO und der Organisation. Um diese zu systematisieren und zu untersuchen, wurde die Perspektive des erweiterten Belastungs-Beanspruchungsmodells (Abbildung 1) von Rohmert und Ruthenfranz (Georg et al., 2013) in Anlehnung an Gurt, Elke und Zimolong (2012) zugrunde gelegt.

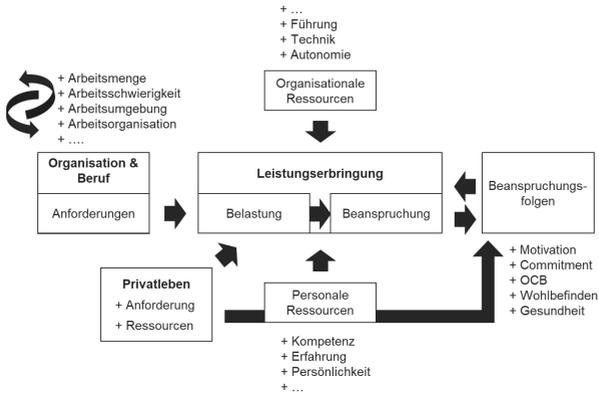


Abbildung 1: Das erweiterte Belastungs-Beanspruchungsmodell
(Gurt, Elke und Zimolong, 2012, S. 17)

Leistungsfähigkeit, Motivation und OCB sind hier eine Beanspruchungsfolge, welche sich aus dem Belastungs-Beanspruchungsprozess im Zuge der Leistungserbringung ergeben. Belastungen ergeben sich aus den Anforderungen, welche sich aus den Charakteristika der Arbeit, der -organisation und -umgebung ergeben. Inwiefern es zu positiven oder negativen Beanspruchungsfolgen kommt, hängt von der Intensität, der Dauer und dem Zusammenwirken der Belastungen einerseits und den verfügbaren Ressourcen andererseits ab. Das Besondere am hybriden Arbeiten ist, dass den Ressourcen und Belastungen aus dem privaten Bereich eine neue Bedeutung zukommt, da die beiden Bereiche Arbeit und Privatleben zunehmend verschwimmen (Staar & Bamberg, 2011). Dadurch können sich Synergie-, Puffer- oder aber auch dysfunktionale Stressverstärkereffekte ergeben, je nach aktueller Ausprägung beim einzelnen Mitarbeiter und der Organisation (Toscano & Zappalà, 2021). Um diesen Umstand hervorzuheben, werden die erhobenen Charakteristika jeweils den beiden Sphären „Arbeit“ und „Privatleben“ zugeordnet und ihr Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der Möglichkeit zum HO und den Erfolgsfaktoren einzeln geprüft.

3 Empirische Studie: Hybrides Arbeiten

3.1 Design, Erhebung und Messinstrumente

Bei der Studie handelte es sich um eine quantitative Querschnittsstudie, bei der subjektive Selbstausskünfte mittels eines Online-Fragebogens erhoben wurden. Genutzt wurde die Plattform SoSci Survey, die Einladung hierzu wurde über Foren, direkte Kontakte und im Schneeballverfahren verbreitet.

Neben soziodemografischen und berufsbezogenen Aspekten (siehe Kapitel 3.2) wurden die eingangs skizzierten Konstrukte mittels etablierter Fragebögen erhoben. Intrinsische Motivation wurde mit der „Motivation at Work Scale“ (MAWS, $\alpha=,86$) erfasst (Günert, 2016). Ein Beispielitem lautet: „Ich strenge mich bei der Arbeit an, weil ich Spaß an meiner Arbeit habe.“ Als weiterer (verhaltensbasierter) Motivationsindikator wurden aus der Differenz der tatsächlichen und der vertraglichen Arbeitszeit die Überstunden berechnet. Um OCB zu erheben, wurden 4 Subskalen des „Fragebogen zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens (FELAS)“ herangezogen (Staufenbiel & Hartz, 2000): OCB-Hilfsbereitschaft, OCB-Gewissenhaftigkeit, OCB-Unkompliziertheit, OCB-Eigeninitiative. Ein Beispielitem lautet „Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.“ ($\alpha=,79$). Das affektive Commitment wurde mittels der „COMMIT-Skalen“ von Felfe und Franke (2012) operationalisiert. Ein Beispielitem hierfür lautet „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation“ ($\alpha=,94$). Schließlich wurde die Kurzskala „Perceived Organisational Support“ (Siebenaler & Fischer, 2020) eingesetzt, um die wahrgenommene organisationale Unterstützung zu erheben ($\alpha=,91$). Ein Beispielitem hierfür lautet: „Die Organisation kümmert sich wirklich um mein Wohlergehen“.

Die Auswertung erfolgte mittels des Statistikprogrammes R. Für die Überprüfung der Zusammenhänge zwischen HO und den Erfolgsvariablen wurden einfaktorielle und mehrfaktorielle Varianzanalysen und moderierte multiple Regressionsmodelle durchgeführt.

3.2 Stichprobe

An der Umfrage nahmen 329 Personen teil. Im Zuge der Sicherung der Datenqualität wurden die Antworten auf Plausibilität und Ausreißer überprüft und 5 Datensätze entfernt. Das Durchschnittsalter lag bei 32 Jahren ($SD=11,6$) bei einer Altersspanne zwischen 18 und 68 Jahren. 218 der Befragten waren weiblich (67%), 106 männlich (32,7%). Die überwältigende Mehrheit war ledig (71,6%), 23,8% verheiratet. 25% gaben an, Kindern zu haben, wobei bei knapp 20% diese auch im eigenen Haushalt lebten. 11% hatten Einzelkinder, 12% gaben an zwei Kinder zu haben und nur knapp 2% drei. Bei der Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder sah das Bild ähnlich aus (ein Kind 10%, zwei Kinder 7,5%, drei Kinder 1%). Knapp 30% gaben an, auf dem Land zu leben (Stadt: 71,9%). Wohnen in einer Wohnung (76,5%) war der Normalfall, knapp ein Viertel (23,5%) lebten im eigenen oder gemieteten Haus.

Die meisten der Befragten kam aus der Dienstleistungsbranche (17,9%) oder der Versicherungs- und Finanzdienstleistungsbereich (15,1%), der Verwaltung (8%) oder dem Gesundheits- und Sozialwesen (7,4%). Insgesamt waren große Unternehmen überrepräsentiert (55,9%). Ein gutes Viertel kamen aus mittelständischen Unternehmen (25,5%), Aus kleinen und Kleinstunternehmen kamen 18,6%.

Der durchschnittliche Weg zur Arbeit lag bei 15,7 km (SD=15,1) bei einem Maximum von 90 km. 61 % der Befragten gab an, die Möglichkeit zu haben, im HO zu arbeiten; davon war bei 80 % die Wahl HO freiwillig. Der Anteil der HO-Tätigkeit lag im Durchschnitt bei 52,7% (SD=33,4). Die vertraglichen Arbeitszeiten reichten von 10 bis 50 h/Woche und lagen im Mittel bei 33,12 h/Woche. Die tatsächlichen Arbeitszeiten lagen mit 35,6 h/Woche leicht darüber. 83,6% waren fest, 14,5% befristet angestellt und 1,9% in einem Leiharbeitsverhältnis. Beim Arbeitszeitmodell waren feste Arbeitszeiten nur bei 22,8% gegeben, die überwiegende Mehrheit gab an Vertrauens- oder Gleitzeitregelungen zu haben (77,2%). 9,6% hatten eine Führungsposition inne, knapp 90% waren Mitarbeiter ohne Personalverantwortung. Die Unternehmenszugehörigkeit verteilte sich nahezu gleichmäßig über alle Kategorien. 21% waren länger als 10 Jahre bei ihrem jetzigen Unternehmen, die meisten (29%) zwischen 5 und 10 Jahren und nur 10% weniger als ein Jahr.

4 Ergebnisse

4.1 Haupteffekte: Möglichkeit zum HO

Tabelle 1 gibt die deskriptiven Statistiken der Erfolgsparameter wieder, Tabelle 2 die Ergebnisse der Überprüfung der Haupteffekte.

Tabelle 1

Deskriptive Statistiken der Erfolgsparameter¹

	MW	SD	Min	Max
Motivation ²	5,28	(1,02)	1,67	7,00
Überstunden (in h)	2,84	(4,05)	-10,0	32,0
Commitment ²	4,54	(1,30)	1,00	7,00
OCB ²	5,35	(,58)	3,75	6,95

¹N=324; MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, Min = Minimum, Max = Maximum;

²Skalierung jeweils 1 „stimmt gar nicht“–7 „stimmt voll und ganz“

In den einfachen Varianzanalysen zur Analyse der Haupteffekt von HO (siehe Tabelle 2) wurde deutlich, dass die Möglichkeit zum HO sich positiv auf die Motivation ($F_{(1,322)}=9,69^{**}$) auswirkte. Dabei machte es keinen Unterschied, ob die Beschäftigten selbst die Entscheidung treffen konnten ($F_{(1,195)}=0,76$;n.s.). Auch der Anteil der HO-Tätigkeit stand nicht im linearen Zusammenhang zur Motivation ($r=-,11$;n.s.). Die Anzahl der Überstunden war im HO deutlich höher, aber es zeigte sich eine große Heterogenität, sodass der Unterschied nicht signifikant wurde ($F_{(1,318)}=2,42$;n.s./ $F_{(1,193)}=3,36$;n.s.). Bezüglich des COM zeigten sich ähnliche Effekte. Die grundsätzliche Möglichkeit wirkte sich positiv aus($F_{(1,322)}=6,89^{**}$), aber auch hier machte die Freiwilligkeit keinen Unterschied($F_{(1,195)}=0,57$;n.s.). Allerdings zeigte sich hier eine negative Korrelation mit zunehmendem Anteil der HO-Tätigkeit ($r=-,23^{**}$).

Tabelle 2*Haupteffekte (Ergebnisse der einfachen Varianzanalysen, Mittelwerte)*

	HO ^a			HO Wahl ^b			
	ja	nein	Sign.	ja	nein	Sign.	Anteil HO
Motivation	5,42	5,06	**	5,39	5,54	n.s.	r=-,11;n.s.
Überstunden	3,12	2,41	n.s.	3,39	2,07	n.s.	r=-,08; n.s.
Commitment	4,69	4,30	**	4,72	4,55	n.s.	r= -,23**
OCB	5,43	5,22	**	5,37	5,61	*	r=-,18*
Organisationale Unterstützung	4,55	4,23	*	4,60	4,34	n.s.	r=,09; n.s.

^a n=324; ^b n=197 (Bezugsgruppe sind nur die Personen, die potentiell die Möglichkeit zum HO hatten)
 ;*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001, n.s.=nicht signifikant

Beim OCB zeigte sich neben dem Einfluss der generellen Möglichkeit ($F_{(1,322)}=10,93^{**}$) auch ein Effekt bei der eigenen Entscheidung ($F_{(1,195)}=5,67^{*}$). So war OCB-Verhalten deutlich geringer ausgeprägt, wenn die HO-Tätigkeit aus freien Stücken gewählt wurde. Bei dieser Skala konnte ein negativer Zusammenhang zum Anteil der HO-Tätigkeit ($r=-,18^{*}$) identifiziert werden. Die wahrgenommene Unterstützung fiel bei der Möglichkeit zum HO höher ($F_{(1,322)}=4,22^{*}$) aus, ohne Einfluss der Freiwilligkeit ($F_{(1,195)}=1,55$;n.s.).

4.2 Wechselwirkungen 1: Der Einfluss organisationaler Charakteristika

Aus Platzgründen werden im Folgenden nur Ergebnisse ausführlicher berichtet, für die ein bedeutsamer moderierender Effekt gefunden wurde. Bei den folgenden Charakteristika war das nicht der Fall: Unternehmensgröße, vertragliche und tatsächliche Arbeitszeit, Flexibilität des Arbeitszeitmodells (Gleitzeit), Dauer der Betriebszugehörigkeit und Stellung im Unternehmen (FK oder MA).

Die subjektive organisationale Unterstützung zeigte zahlreiche Haupteffekte bezüglich der Motivation, COM und OCB, jedoch konnten auch hier keine Wechselwirkungen mit dem HO identifiziert werden.

Bedeutsame Wechselwirkungen konnten beim Anstellungsverhältnis festgestellt werden. Hier fand sich in der zweifaktoriellen Varianzanalyse jeweils ein signifikanter Interaktionseffekt. Die Analyse der Post-Hoc-Vergleiche zeigte, dass sich die Wirkung von HO vor allem bei Vorliegen eines befr. Anstellungsverhältnisses auf die Motivation ($F_{(2,318)}=2,85^{*}$), das COM ($F_{(2,318)}=4,03^{*}$) und OCB ($F_{(2,318)}=3,61^{*}$) auswirkte. Hier lagen die Werte deutlich niedriger und unterschieden sich bedeutsam von denen derer mit der Möglichkeit zum HO (in der Tabelle jeweils fett hervorgehoben).

Tabelle 3*Relevante organisationale Einflussfaktoren (Mittelwerte)*

	HO			Kein HO			Sign.
	Fest	Befr.	ZA ^a	Fest	Befr.	ZA	
Motivation	5,43	5,36	5,33	5,12	4,48	6,28	*
Commitment	4,61	4,98	5,41	4,33	3,66	6,46	*
OCB	5,44	5,43	4,61	5,25	4,97	5,45	*

^a ZA=Zeitarbeitsverhältnis; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001, n.s.=nicht signifikant

Inhaltlich ausgedrückt: Die Möglichkeit zum HO führte bei befristeten Arbeitsverträgen dazu, die Motivations-, COM- und OCB-Lücke zu schließen. Bei Festangestellten fallen die Zuwächse deutlich geringer aus.

4.3 Wechselwirkungen 2: Der Einfluss privater Charakteristika

Kein Einfluss auf die Wirkung von HO ging vom Wohnort (Stadt vs. Land) und der Wohnform (Haus vs. Wohnung) aus. Auch die Länge des Arbeitswegs hatte keinen Einfluss.

Bedeutsame Wechselwirkungen konnten hingegen für das Geschlecht, den Familienstand, das Vorhandensein von Kindern und das Alter gefunden werden. Beim Geschlecht zeigten sich bedeutsame Unterschiede zwischen Beschäftigten mit der Möglichkeit zum HO und Beschäftigten ohne diese Möglichkeit hinsichtlich des COM bei Frauen, nicht jedoch bei Männern. Während bei Frauen das COM mit der Möglichkeit zum HO deutlich zunahm, blieb dieser Effekt bei Männern aus ($F_{(1,320)}=3,88^*$). Beim Familienstand nahm das COM bei Ledigen mit der Möglichkeit zum HO zu, bei Verheirateten tendenziell sogar ab ($F_{(1,305)}=12,56^{***}$).

Tabelle 3*Relevante private Einflussfaktoren (Mittelwerte)*

	HO		Kein HO		Sign.
	männlich	weiblich	männlich	weiblich	
Commitment	4,50	4,76	4,51	4,16	*
	ledig	verheiratet	ledig	verheiratet	
Commitment	4,72	4,67	3,89	5,02	**
	Kinder: Ja	Kinder: Nein	Kinder: Ja	Kinder: Nein	
Motivation	5,18	5,49	5,34	4,96	*
Commitment	4,43	4,72	5,06	4,01	***

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001, n.s.=nicht signifikant

Am deutlichsten aber zeigten sich die Einflüsse, wenn Kinder im Haushalt lebten. Hier wurden bedeutsame Wechselwirkungen beim COM ($F_{(1,320)}=12,99^{***}$) und der Motivation ($F_{(1,320)}=5,32^*$) festgestellt. Im Falle des Vorhandenseins von Kindern, waren die Werte bei der Möglichkeit zum HO niedriger ausgeprägt, bei Kinderlosen hingegen höher. Schließlich zeigte sich auch eine Wechselwirkung (WW) beim Alter. Hier zeigte sich im Moderationsmodell ($F_{(3,320)}=9,13^*$; $R^2=.07^{***}$) ein signifikanter Moderationseffekt ($\beta=0,04$; $t=3,20^{**}$), der in Abbildung 2 visualisiert ist. Bei Beschäftigten ohne die Möglichkeit zum HO steigt das COM mit zunehmendem Alter an, bei Beschäftigten mit der Möglichkeit zum HO nicht.

5 Diskussion und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Möglichkeit im HO zu arbeiten (unabhängig davon, ob diese selbstgewählt wurde oder nicht) zunächst einmal mit positiven Konsequenzen für die Beschäftigten verbunden zu sein scheint, was die Leistungsbereitschaft und die Verbundenheit mit dem Unternehmen angeht. Die Effektstärken liegen hier nach Cohen ($d=0,30$ bis $0,40$) im kleinen Bereich. Dies bestätigt vorliegende deskriptive Ergebnisse aktueller Studien, die rückblickend tendenziell auch eher eine Zunahme der Produktivität konstatierten (Hofmann et al., 2022). Die Möglichkeit zur Arbeit im HO scheint zudem von den Beschäftigten als Form der organisationalen Unterstützung wahrgenommen zu werden, was ein wichtiger vermittelnder Faktor sein könnte.

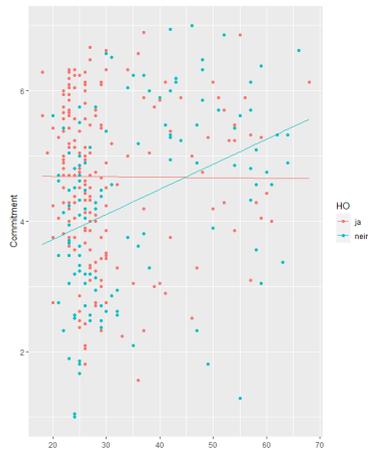


Abbildung 2
Wechselwirkung: Alters und HO;
Kriterium: Commitment

Im Hinblick auf die Wechselwirkung des Faktors HO mit Charakteristika der organisationalen und der privaten Sphäre zeigten sich deutlich weniger bedeutsame Ergebnisse als erwartet. Für Unternehmen interessant ist hier vor allem das deutlich größere Potential bei befristeten Beschäftigten. Die motivationalen Effekte sind hier deutlich höher ausgeprägt als bei den Festangestellten. Hier finden sich sogar große Effekte ($d=0,93$ bis $1,01$). Psychologisch könnte dies damit erklärt werden, dass dies von diesen als Vertrauensbeweis erlebt und mit mehr Engagement erwidert wird. Frauen als Zielgruppe scheinen ebenfalls interessant, da mit der Möglichkeit zum HO ein deutlich höheres COM einhergeht.

Dies könnte damit erklärt werden, dass Frauen (im Sinne des traditionellen Rollenideals als Hausfrau und Mutter) stärker von der Möglichkeit zum HO profitieren und die Arbeit im HO als Ressource erleben, die ihnen mehr Freiraum und Flexibilität einräumt (Gajendran & Harrison, 2007). Diese Argumentation lässt sich auf die Ergebnisse zum Familienstand übertragen. Kinder hingegen scheinen im HO eher eine zusätzliche Belastung darzustellen, sodass hier Motivation und COM geringer ausgeprägt sind. Hier wäre interessant in weiteren Auswertungen zu prüfen, ob dies sowohl für Männer als auch für Frauen gilt. Insgesamt zeigen die differenzierten Auswertungen, vor allem was den Einfluss von privaten Faktoren auf die Zusammenhänge zwischen HO und Erfolgsparametern angeht, einen deutlichen Mehrwert. Das Angebot von HO sollte in diesem Sinne nicht als „one-size-fits-all“-Lösung verstanden werden, sondern als eine Option, welche zur Lebenssituation der Beschäftigten passen muss, um erwünschte motivationale Effekte zu haben und zu mehr Verbundenheit mit dem Unternehmen zu führen.

Die Gültig- und Übertragbarkeit der Ergebnisse ist aus vielerlei Gründen kritisch zu bewerten. Die wichtigsten sollen hier erwähnt werden: Zunächst können bei einer Querschnittsstudie keine kausalen Zusammenhänge abgeleitet werden, eine nicht repräsentative Gelegenheitsstichprobe kann zudem durch Selbstselektionseffekte verzerrt sein. Weiterhin fand die Befragung zwar gegen Ende der Pandemie (ohne aktuellen Lockdown) statt. Dennoch könnte der Effekt der (noch salienten) Pandemie die Gültigkeit der Ergebnisse für die Zeit nach der Pandemie überlagern. Weitere Studien sind also angezeigt.

Für die Zukunft ist geplant die vorliegenden Daten auch auf der Ebene der Sub-Skalen auszuwerten, um zu noch differenzierteren Ergebnissen (z. B. beim OCB und dem affektiven COM) zu kommen und in neuen Erhebungen, die in dieser Studie nicht direkt gemessenen Belastungen und Ressourcen, die sich z. B. aus dem Geschlecht oder der Führungsrolle ergeben, zu berücksichtigen. Dies würde einen weiteren Beitrag leisten, um die Wirkmechanismen des Einflusses von HO auf Erfolgsparameter noch deutlicher herauszuarbeiten.

Literatur

- Backhaus, N., Tisch, A., Pohlan, L. & Kagerl, C. (2021). Arbeit von zuhause in Zeiten während und nach Corona. Vor- und Nachteile aus betrieblicher Sicht. *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 2021(05), 276–284. <https://doi.org/10.17147/asu-2105-8685>
- Bailey, K., & Breslin, D. (2021). The COVID-19 pandemic: What can we learn from past research in organizations and management? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3–6.

- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2021). Let Me Work From Home, or I Will Find Another Job. SSRN Electronic Journal. Vorab-Online-publikation. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3890988>.
- Bloom, N., Liang, J. Roberts, L. Ying, Z. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Bonin, Holger; Eichhorst, Werner; Kaczynska, Jennifer; Kümmerling, Angelika; Rinne, Ulf; Scholten, Annika; Steffes, Susanne (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. Mannheim, Berlin: SSOAR, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften e.V.; Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Elsevier Science. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1882849>
- Davison, R. M. (2020). The transformative potential of disruptions: A viewpoint. *International Journal of Information Management*, 55, 102149.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Felfe, J., & Franke, F. (2012). *Commitment-Skalen (COMMIT): Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Georg, A., Meyn, C. & Peter, G. (2013). Belastung und Beanspruchung. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 113–118). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845273099-113>
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74–87.
- Gurt, J. & Staar, H. (2021). Health-Promoting Leadership in Virtual Work Settings – Challenges and Opportunities in Times of the COVID-19 Pandemic and Beyond. In H. Tirrel, L. Winnen & R. Lanwehr (Hrsg.), *Digitales Human Resource Management* (S. 43–67). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35590-6_4

- Gurt, J., Elke, G. & Zimolong, B. (2012). Gesundheitsmanagement in der Finanzverwaltung – Das Bochumer Modell: Gesundheitsförderung und Prävention durch integrierte Netzwerk-, Organisations- und Personalentwicklung INOPE. In B. Zimolong (Hrsg.), Bochumer Berichte zur Angewandten Psychologie, Nr. 27. Ruhr-Universität Bochum.
- Herrmann, M. & Frey Cordes, R. (2020). Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? (IUBH discussion papers Human Resources). Erfurt. <https://doi.org/217267>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, Ch. (2022). Arbeiten in der Corona-Pandemie – Folgeergebnisse | Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington: Lexington Books.
- Siebenaler, T., & Fischer, J. A. (2020). Perceived Organisational Support (POS-s). ZIS – GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences. <https://doi.org/10.6102/zis277>
- Staar, H. & Bamberg, E. (2011). Work-Life Balance. In C. Busch, E. Bamberg & G. Mohr (Hrsg.), Arbeitspsychologie (S. 151–166). Göttingen: Hogrefe.
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. Diagnostica, 46(2), 73–83.
- Toscano, F. & Zappalà, S. (2021). Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living With Children, and Remote Work Productivity During the COVID-19 Pandemic. European Journal of Psychology Open, 80(3), 133–142. <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000015>