

CBS

INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL



WORKING PAPER

Chancen und Herausforderungen des Home-Office

Sammlung empirischer Studien

Autoren:

Anja Karlshaus, Irene López & Stefan Schwarz

IMPRESSUM

Veröffentlichung:

CBS International Business School

Hardefuststraße 1

50677 Köln

cbs.de

ISSN_Nummer: 2195-6618

Textinhalt:

Autoren

Bilder:

CBS International Business School

Design:

Grafikabteilung

CBS International Business School

INHALTSVERZEICHNIS

1	RELEVANZ DES THEMAS.....	4
2	VERBREITUNG VON HOME-OFFICE	6
3	HOME-OFFICE - BEGRIFFSERKLÄRUNG	8
4	EMPIRISCHE STUDIEN ZUM THEMA HOME-OFFICE	10
4.1	DER EINFLUSS DER PANDEMIEBEDINGTEN NUTZUNG VON HOME-OFFICE AUF DIE INNOVATIONSKRAFT VON UNTERNEHMEN - DAVID HAAS.....	11
4.2	FÜHRUNGSKOMPETENZEN IM KONTEXT VON FÜHRUNG AUF DISTANZ IN ZEITEN DER CORONA-KRISE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSTHEORIEN - FRAUKE SCHNEIDER	18
4.3	VIRTUELLE FÜHRUNG - EIN LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE - TONY KRIEGER.....	25
4.4	DIE BEDEUTUNG DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ EINER FÜHRUNGSKRAFT IM HINBLICK AUF DIE ARBEITZUFRIEDENHEIT VON MITARBEITENDEN IM DIGITALEN KONTEXT - SASKIA SCHÄFER.....	33
4.5	HOME-OFFICE IN DEUTSCHLAND UND FRANKREICH - THERESA WORTMANN.....	40
4.6	PERSÖNLICHKEIT ALS EINFLUSSFAKTOR FÜR DAS ARBEITEN IM HOME-OFFICE - KAROLIN KNOBBE	48
4.7	DIGITALE KOMMUNIKATION IN DER ARBEITSWELT UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DAS STRESSEMPFINDEN BEI VERSCHIEDENEN PERSÖNLICHKEITSMERKMALEN - NINA BEHRENDIS	55
4.8	STEUERN WIR AUF EINEN CORONA-BURNOUT ZU? EINE UNTERSUCHUNG DER DERZEITIGEN PRÄVALENZ UND ENTSTEHUNG VON BURNOUT - WIEBKE BODENBACH	63
4.9	AUSWIRKUNGEN DES HOME-OFFICE AUF DIE PSYCHE DES MENSCHEN WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE - ANTONIA ROOS.....	72
4.10	DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN POSITIVER PSYCHOLOGIE UND PSYCHISCHER BELASTUNG IM HOME-OFFICE - EVA KATHARINA GRÜNDKEN	79
4.11	AUSWIRKUNGEN VON WORK-LIFE BLENDING AUF DAS STRESSEMPFINDEN VON ARBEITNEHMERN UND MÖGLICHKEITEN DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS - LISA-MARIE FILBRICH.....	86
4.12	DIGITALE BELASTUNGEN BEI ERWERBSTÄTIGEN DER VERSICHERUNGSBRANCHE IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE - GINA ROSANOWSKA	94
4.13	UNTERSUCHUNG DER MOTIVATION VON HOME-OFFICE-MITARBEITENDEN WÄHREND DER COVID-19-PANDEMIE IN DEUTSCHLAND - LAURA TIELKES.....	102
5	FAZIT UND AUSBLICK.....	110

1 RELEVANZ DES THEMAS

Die COVID-19 Pandemie hat seit März 2020 die Arbeitswelt enorm verändert. Abstandsregelungen, Kontaktverbote und die Schließung von nicht lebensnotwendigen Geschäften im Rahmen der gesetzlich angeordneten Lockdowns zwangen Arbeitgebende und Arbeitnehmende sich von heute auf morgen neu zu organisieren. Für viele Arbeitnehmende bedeutete dies, die Arbeit von zu Hause aus – im Home-Office - zu erledigen. Insofern fungierte die COVID-19 Pandemie als Beschleuniger für eine plötzlich alternativlose Entwicklung, die von Arbeitgebern mit Affinität zum digitalen Wandel bereits seit langem befürwortet wurde, während eher traditionell denkende Arbeitgebende diese bisher mit Skepsis beobachtet hatten (Riedl & Wenger, 2021). Obwohl das Prinzip der Heimarbeit schon seit über 200 Jahren bekannt ist (z.B. Heimarbeiter im Besitz eines Webstuhles, die ausschließlich für einen Auftraggeber die von ihm zur Verfügung gestellten Rohstoffe verarbeiteten), gewann es erst in den 1980er Jahren wieder an Bedeutung. Die vorausgegangenen Ölkrisen 1973 und 1979 führten zu Debatten, wie Rohstoffe eingespart werden und somit die Energieproblematik gelöst werden könne. Darüber hinaus kamen erstmals Überlegungen zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf. Ermöglicht wurde die Wiederentdeckung der Heimarbeit zum damaligen Zeitpunkt maßgeblich durch die Entwicklung und Verbreitung des Computers. Aus dieser Zeit stammt der oftmals synonym verwendete Begriff der ‚Telearbeit‘ (Friedrich-Ebert-Stiftung, n.d.). Im Folgenden soll die Relevanz der im weiteren Verlauf vorgestellten Forschungsarbeiten zum Thema ‚Home-Office‘ vor dem Hintergrund der aktuellen Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, Klimawandel sowie Umweltbelastung und Individualisierung dargestellt werden.

Der mit der Digitalisierung einhergehende Einsatz neuer Technologien von z.B. Social Collaboration Tools, wie Slack oder Microsoft Teams, VoIP-Telefonie, Video-Telefonie, etc., ermöglicht die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit. Aufgrund immer besser ausgebauter digitaler und vernetzter Infrastrukturen können heutzutage zunehmend mehr Menschen zeitlich und örtlich unabhängig arbeiten (BMAS, 2017). Insofern ist das Home-Office ein wichtiger Bestandteil der sich in Unternehmen etablierenden New-Work Konzepte (Hays, 2021).

Die Verflechtung von Volkswirtschaften über die Grenzen von Nationen und Kontinenten hinweg schreitet immer weiter voran. Im Rahmen der Globalisierung arbeiten zunehmend mehr Unternehmen auf internationaler Ebene mit anderen Unternehmen zusammen, deren Standorte sich örtlich weit entfernt und/oder in einer anderen Zeitzone befinden (z-Punkt, n.d.). Durch die Möglichkeit im Homeoffice zeitlich wie örtlich unabhängig zu arbeiten, wird die globale Vernetzung deutlich erleichtert. Arbeitnehmende können ihre Arbeitskraft im internationalen Kontext auch von zu Hause aus anbieten.

Im Rahmen des demografischen Wandels müssen Unternehmen immer attraktiver werden, um im Wettbewerb um die Talente von morgen erfolgreich zu sein. Laut einer Studie der New Work SE aus dem Jahr 2021 geben 33% der befragten Talente an, dass ein Unternehmen, welches kein Home-Office anbietet, für sie als Arbeitgeber nicht in Frage kommt (New Work SE, 2021). 61% der befragten

Talente antworteten, dass sie auch für ein Unternehmen mit einem unattraktiven Standort arbeiten würden, wenn sie dies zu 100% aus dem Home-Office tun könnten. Diese Daten zeigen, wie wichtig es für Unternehmen ist, als Maßnahme gegen den Fach- und Führungskräftemangel Mitarbeitenden die Arbeit im Home-Office anzubieten.

Der Klimawandel wird vielfach als größte globale Herausforderung des 21. Jahrhunderts angesehen. Insbesondere die durch die Umweltbelastung in Zukunft wohl am meisten betroffenen Individuen der Generation Y und Z zeichnen sich durch ein gesteigertes Umweltbewusstsein aus, was sich wiederum auch bei der Arbeitgeberwahl bemerkbar macht. Arbeitgebende mit einem Home-Office-Angebot können dabei, z.B. durch CO₂-Einsparungen, aufgrund wegfallender Arbeitswege oder durch die Möglichkeit, in weiter entfernten, umweltfreundlicheren, ländlichen Regionen zu wohnen, an Attraktivität gewinnen (Mai, 2021).

Der Megatrend der Individualisierung spiegelt den Wunsch der Menschen wider, sich selbst zu verwirklichen und eine einzigartig gestaltete Individualität zu entwickeln. Der Trend wird getrieben durch die Zunahme persönlicher Wahlfreiheiten und individueller Selbstbestimmung (zukunftsInstitut, n.d.). Mit dem Angebot von Home-Office entsprechen Unternehmen dem Wunsch ihrer Mitarbeitenden, die Arbeit ihrer individuellen Lebenssituation und -vorstellung anzupassen. So konnten Beermann et al. (2019) einen positiven Effekt von Home-Office auf das Autonomieempfinden von Mitarbeitenden zeigen, welches sich wiederum positiv auf die Arbeits- und Lebenszufriedenheit auswirkte.

Die dargestellten Einflüsse der Megatrends auf das Thema Home-Office zeigen viele positive Aspekte und Chancen auf, wie z.B. die Flexibilisierung von Arbeit oder die Reduzierung von CO₂-Emissionen. Demgegenüber stehen aber auch Risiken bzw. Nachteile. Dabei ist zuerst die Gefahr der Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben zu nennen. In einer Studie der Techniker Krankenkasse gaben rund 60% der im Home-Office arbeitenden Befragten an, dass bei ihnen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Rund ein Viertel davon empfinden dies als psychische Belastung, was wiederum zu Stress und auch zu Burnout führen kann (Meyer et al., 2020). Als weitere Herausforderung des digital basierten Arbeitens, also der virtuellen Zusammenarbeit, zeigt sich auch die erschwerte Steuerung von Teams, die Notwendigkeit von Selbstorganisation der Mitarbeitenden, sowie die ebenfalls erschwerte Aufrechterhaltung und Steigerung der Mitarbeitermotivation. Darüber hinaus sind Kommunikationsverluste sichtbar. Diese Herausforderungen zu bewältigen, fällt vor allem in das Aufgaben- und Verantwortungsfeld von Führungskräften. Im Kontext der Corona-Krise stehen Führungskräfte also vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden im Home-Office durch eine Krisensituation zu steuern, sie dabei zu unterstützen sich selbst zu führen und die Mitarbeitermotivation aufrecht zu erhalten, bzw. zu steigern. Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden können sich sowohl aufgrund der Arbeit im Home-Office, als auch aufgrund der Krise wandeln.

Die hier aufgeführten Chancen und Herausforderungen verdeutlichen den Forschungsbedarf zum Themenfeld Home-Office, um zentrale Fragestellungen beantworten und zielführende Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Um diese Forschungslücke durch weitere Erkenntnisse

zu schließen, widmen sich 13 ausgewählte empirische Abschlussarbeiten dem Thema Home-Office und betrachten aus verschiedenen Perspektiven unterschiedliche, sich ergänzende Forschungsfragen.

2 VERBREITUNG VON HOME-OFFICE

Home-Office ist seit Jahren eine durchaus kontrovers diskutierte Form des ‚neuen Arbeitens‘. Insbesondere im Zuge der Digitalisierung ist Home-Office eine Möglichkeit für Unternehmen, die Mitarbeitenden weltweit, unabhängig von geographischen Distanzen, zusammen arbeiten zu lassen. In der Regel wird mit Home-Office räumliche und zeitliche Flexibilität, Work-Life-Balance und Zufriedenheit assoziiert, da Home-Office die bessere Vereinbarung von Beruflichem und Privatem bedeutet (Mergener, 2020). Dementsprechend gewinnt das Home-Office, als integrierte Form den Arbeitsalltag zu gestalten, immer mehr an Bedeutung. Vor allem vollzeitbeschäftigte und hochqualifizierte Arbeitnehmende äußern verstärkt den Wunsch, im Home-Office der beruflichen Tätigkeit nachgehen zu können (Balzter, 2017).

Mit Beginn der COVID-19-Pandemie zeigt sich zwangsläufig eine verstärkte Verbreitung von Home-Office, da so die Möglichkeit geschaffen wird, physische Kontakte einzuschränken und dennoch das Arbeitsgeschehen weiter aufrecht zu erhalten. Home-Office hat durch die COVID-19-Pandemie eine ökonomische und politisch zentrale Relevanz erhalten (Alipour, Falck & Schüller, 2020, S. 30).

Vor der COVID-19-Pandemie zeichnete sich das Arbeitsmodell Home-Office in Deutschland nur durch eine sukzessive Entwicklung aus. In Deutschland gaben im Jahr 2018 gerade mal 5-10% der 15-64-jährigen Beschäftigten an, mit einer geringen bis mittleren Häufigkeit von zu Hause aus zu arbeiten (Eurostat, 2018). Gründe dafür waren aus der Perspektive der Unternehmen vor allem die mangelnde Eignung der Arbeitstätigkeiten, die geringen Kontrollmöglichkeiten der Mitarbeitenden, die Koordination, die Zusammenarbeit und fehlende Innovationen, der Datenschutz, aber auch die Präsenzkultur (Kleiminger & Wortmann, 2021, S. 2).

Mit Beginn der COVID-19-Pandemie und der Suche nach präventiven Maßnahmen, um die Verbreitung der Pandemie zu dämmen, erlebte das Arbeitsmodell Home-Office eine deutlich höhere Verbreitung und auch Akzeptanz. Das Konzept, das zunächst primär nur hochqualifizierten Arbeitnehmenden vorbehalten war, wurde nun verlagert auf alle Tätigkeitsprofile, die ein Arbeiten im Home-Office zulassen (Mergener, 2020, S. 5). Entsprechend der Studie von Schröder et al. (2020) arbeiteten im April 2020 34% der Beschäftigten vollständig im Home-Office. Unter den Beschäftigten mit Hochschulabschluss waren es sogar 60% (Schröder et al., 2020). Eine Erhebung des beruflichen Netzwerks LinkedIn ergab, dass 67% der Mitglieder aus Deutschland zu Beginn der Pandemie einen hohen Home-Office-Anteil auswiesen. Zahlen der Hans-Böckler-Stiftung (2021) zeigten allerdings, dass die Home-Office Nutzung im November 2020 nur noch knapp halb so hoch war, wie im Frühjahr. Daraus resultierend entschied die Bund-Länder Konferenz im Januar 2021 eine Verordnung der Home-Office-Pflicht, die besagt, dass Unternehmen den Mitarbeitenden die Home-Office-Nutzung anbieten müssen, es sei denn, betriebsbedingte Gründe sprächen dagegen. Alipour et al. (2021) ermittelten über

die Erwerbstätigenbefragung mit mehr als 17000 Befragten des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018) auf theoretischer Ebene das vorliegende Potential an Home-Office in Deutschland. Das Home-Office-Potential wurde dabei über Beschäftigte ermittelt, die Home-Office in ihrer Tätigkeit als möglich erachten. Das Ergebnis zeigt, dass 56% der Erwerbstätigen ihre Tätigkeit zumindest teilweise im Home-Office realisieren können. Die Zahlen der ifo Erhebung aus Februar 2021 ergaben allerdings eine Home-Office-Nutzung von nur 30%, d.h. das theoretisch ermittelte Potential von 56% nicht erreicht wurde und unausgeschöpft blieb. Die weitere Betrachtung der Zahlen aus der Erhebung, gemittelt nach Sektor und Unternehmensgröße, zeigt, dass mit 41% der Dienstleistungsbereich die höchste Home-Office-Nutzung aufweist. Hinsichtlich der Unternehmensgröße sind es vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen, die noch deutlich weniger auf Home-Office umgestellt haben als große Unternehmen.

Expertinnen und Experten zufolge dürften Unternehmen, wie bereits dargestellt, zukünftig weiter flexible Arbeitsmodelle ansetzen und vermehrt hybride Lösungen aufstellen, um vor allem unvorhersehbaren Dynamiken, die Veränderungen erfordern, erfolgreich entsprechen zu können.

3 HOME-OFFICE - BEGRIFFSERKLÄRUNG

Im Folgenden wird für das einheitliche Verständnis die wesentliche Terminologie, die für alle folgenden Beiträge gleichermaßen Gültigkeit besitzt, dargestellt.

Die Begriffe Home-Office (auch Homeoffice), Remote Work, Tele(heim)arbeit, mobiles Arbeiten, sowie die alternierende Arbeit- bzw. Hybridarbeit, werden im alltäglichen Sprachgebrauch oft nicht ganz korrekt synonym verwendet (Empirica, 2000). Tatsächlich ist all diesen flexiblen Arbeitsmodellen gemeinsam, dass es sich um Arbeitstätigkeiten handelt, welche in der Regel für mindestens zehn Wochenstunden an einen nicht betrieblichen Arbeitsplatz gebunden sind. Die darüber hinaus bestehenden feinen Unterschiede zwischen den einzelnen Begrifflichkeiten und damit einhergehenden Modellen erfordern aber eine differenzierte und detaillierte Betrachtung des Phänomens (Hielscher, 2000, S. 1 ff).

Unter dem Oberbegriff ‚Remote Work‘ bzw. ‚Fernarbeit‘ werden verschiedene, dezentralisierte Arbeitsmodelle zusammengefasst, die in Betrieben nicht örtlich lokalisiert sind. Zum einen gibt es bspw. die ‚Telearbeit‘, bei der es sich um einen festen und ausschließlich genutzten Arbeitsplatz handelt, welcher sich beim Arbeitnehmenden befindet. Dieser muss vom Arbeitgeber mit z.B. einem Computer, einem Telefon, Arbeitsmaterialien und gegebenenfalls auch Mobiliar ausgerüstet werden. Arbeitszeiten und weitere Bedingungen werden vertraglich festgelegt und sind vom Gesetz vorgeschrieben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2018).

Eines der bekanntesten und doch oft falsch genutzten Termini in diesem Kontext ist das Arbeitsmodell des sogenannten ‚Home-Offices‘. Dabei werden den Mitarbeitenden notwendige Geräte, wie z.B. diverse Hardware und Software sowie ein Diensthandy und/oder ein VPN-Zugang vom Unternehmen, bereitgestellt (Haufe Gruppe, 2021). Zu den vertraglich festgelegten Arbeitszeiten müssen Arbeitnehmende am privaten Arbeitsplatz in ihrer Wohnung oder im Haus zu erreichen sein und dort ihre Arbeit verrichten. Kommunikationstools oder häufige Absprachen können zur Unterstützung der Erreichbarkeit herbeigezogen werden. Da das Arbeitsschutzgesetz auch im Home-Office greifend ist, kann der Arbeitgebende prüfen, ob der Arbeitsplatz den Vorgaben für Datenschutz und Arbeitsschutz entspricht. Dafür muss der Arbeitnehmende dem Arbeitgebenden einen Zugang zu den privaten Arbeitsräumen erteilen. Wie genau das Vorgehen hierbei abläuft, sollte im Arbeitsvertrag festgelegt werden (Gründel, 2020). Im Vergleich zu den anderen Modellen ähnelt dieses Modell sowohl der ‚Telearbeit‘ als auch der ‚Hybridarbeit‘ am ehesten. Zu erwähnen ist jedoch, dass hierbei die Ortsgebundenheit an das Arbeiten im eigenen Zuhause die Hauptvoraussetzung für die Nutzung des Begriffs ist. Die Abgrenzung zur Telearbeit erfolgt hierbei durch die Dauer dieses Arbeitsverhältnisses. Unter dem Home-Office wird meist eine kurzfristige oder gelegentliche Arbeit von zu Hause aus verstanden, unter der Telearbeit ein andauerndes oder permanentes Arbeiten im eingerichteten Büro außerhalb des Betriebs (Gründel, 2020).

Das ortsungebundene ‚mobile Arbeiten‘ kann überall dort verrichtet werden, wo der Mitarbeitende einen Netzwerkzugang hat, oder die Arbeitsprojekte und Arbeitsstunden verrichten kann (Kellner, Albrecht & Löffl, 2020, S. 3). Das Arbeiten mit betrieblich gestellten mobilen Geräten, wie Notebooks oder Smartphones, kann z.B. von zu Hause aus, aber auch direkt bei dem Kunden bzw. der Kundin erfolgen. Hierbei entscheiden die Mitarbeitenden selbst, wo sie arbeiten (Empirica, 2000). Da es bei diesem Arbeitsmodell keine verpflichtende Bindung an einen Arbeitsort gibt, bietet es sich oft für viel reisende Geschäftsleute an (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017, S. 6-8).

Ein weiteres Arbeitsmodell ist das sogenannte ‚alternierende Arbeiten‘, welches auch teilweise als ‚Hybridarbeit‘ bezeichnet wird. Wie der Begriff bereits impliziert, wird der Arbeitsplatz regelmäßig, zwischen dem Büro und einer Variation der Fernarbeit gewechselt. Bei einem Hybridmodell können zwischen ein bis vier Tage einer Fünf-Tage-Woche im Home-Office gearbeitet werden, die restlichen Tage verbringen die Mitarbeitenden im Büro (Landes, Steiner, Utz & Wittmann, 2021, S. 56).

4 EMPIRISCHE STUDIEN ZUM THEMA HOME-OFFICE

Die Chancen und Herausforderungen von Home-Office verdeutlichen den Forschungsbedarf zu diesem Themenfeld, um zentrale Fragestellungen beantworten und zielführende Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungslücken entstand also das Bestreben, weitere empirisch basierte Erkenntnisse im Bereich ‚Home-Office‘ zu generieren. Daher widmen sich 13 ausgewählte Abschlussarbeiten dem Thema Home-Office und betrachten aus verschiedenen Perspektiven unterschiedliche, sich ergänzende Forschungsfragen. In diesem Herausgeberwerk werden in dem ersten Beitrag zunächst die Auswirkungen der Home-Office-Nutzung auf die Innovationskraft betrachtet (Kap. 4.1). Danach folgen drei Arbeiten, die deren Auswirkung auf das Konzept der Führung analysieren (Kap. 4.2 bis 4.4). Anschließend betrachtet ein weiterer Beitrag die Auswirkungen kultureller Unterschiede auf das Verhalten der Mitarbeitenden im Home-Office (Kap. 4.5). Es schließen sich zwei weitere Arbeiten an, die den Aspekt der Persönlichkeit integrieren (Kap. 4.6 und 4.7). Anschließend folgen fünf Arbeiten, die den Stellenwert der Psyche und der Gesundheit herausarbeiten, um so Interventionen und Optimierungen für das Arbeiten im Home-Office zu liefern (Kap. 4.8 bis 4.12). Der letzte Beitrag widmet sich der Motivation von Mitarbeitenden im Kontext von Home-Office (Kap. 4.13).

4.1 DER EINFLUSS DER PANDEMIEBEDINGTEN NUTZUNG VON HOME-OFFICE AUF DIE INNOVATIONSKRAFT VON UNTERNEHMEN

DAVID HAAS

Methodik
Qualitative Befragung
N = 14

4.1.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Der weltweite Ausbruch des Corona-Virus und die zum Schutz gegen die Ausbreitung des Virus angeordneten Kontaktbeschränkungen führten zu einer raschen Verlagerung der Mitarbeitenden aus den Unternehmen in das Home-Office. Hiermit gehen zahlreiche noch unerforschte Veränderungen innerhalb der Unternehmen einher. Die räumliche Trennung von Mitarbeitenden kann sich z.B. auf die Effektivität der Zusammenarbeit innerhalb einzelner Teams oder ganzer Abteilungen auswirken. Ebenso wäre eine negative Auswirkung auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in diesem Zusammenhang denkbar. Dieser Beitrag untersucht daher mögliche Auswirkungen der pandemiebedingten Steigerung der Home-Office-Nutzung auf die Innovationskraft von Unternehmen. Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht daher folgende Forschungsfrage:

„Verringert eine starke Nutzung von Home-Office die Innovationskraft eines Unternehmens?“

Um dieses noch junge Thema zu beleuchten, wurden 14 Führungskräfte aus verschiedenen Abteilungen der Deutschen Telekom in qualitativen, semi-strukturierten Interviews befragt. Dabei wurden die Arbeitsbedingungen vor und während der Pandemie besprochen. Ein besonderer Fokus galt der teaminternen Kollaboration bei kreativen und konzeptionellen Fragestellungen. Das Ziel der Interviewreihe war es, die Veränderungen in der Zusammenarbeit und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Kreativität bzw. Innovativität festzustellen. Entscheidend dafür waren die Eindrücke und Schilderungen der Führungskräfte aus ihren Abteilungen und Teams. Die Ergebnisse dieser Interviews wurden dann vor dem Hintergrund des zugrundeliegenden theoretischen Rahmens interpretiert, um Zusammenhänge zwischen der Arbeit im Home-Office und der Kreativität sowie der Innovationskraft von Teams festzustellen. Hierfür wurde Amabiles Komponenten-Modell der Kreativität und Innovation herangezogen und adaptiert (1997). Dieses Modell berücksichtigt unter anderem drei externe Komponenten, welche einen maßgeblichen Einfluss auf die Kreativität einer Organisation haben können und im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Bewertungskriterien

hinzugezogen werden. Hierzu zählen (1) eine grundlegende organisatorische Motivation, Innovationen voranzutreiben, (2) ausreichende und korrekt allokierte unterstützende Ressourcen sowie (3) gelebte und kreativfördernde Managementpraktiken. Diese Komponenten bilden die elementaren Grundlagen einer auf Kreativität und Innovation ausgerichteten Organisation.

4.1.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Die gewählte Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von zwei aktuellen Themenfeldern. Im Rahmen des ersten Themenbereiches „Home-Office“ werden vor allem Studienergebnisse zu Vor- sowie Nachteilen dieses Arbeitsplatzmodells ausgewertet. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass bereits viele Studien zu den Auswirkungen von Home-Office existieren. Mehrere Forscher beobachten eine gesteigerte Produktivität sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit (Bailey & Kurland, 2002; Kelliher & Anderson, 2010). Außerdem fühlen sich Mitarbeitende eher einer Firma zugehörig, wenn sie die Möglichkeit bekommen, flexibel aus dem Home-Office zu arbeiten. Diesen Vorteilen steht eine gefühlte Zunahme der Arbeitsintensität gegenüber. Die gewonnene Freiheit kann zu einem unterschweligen Druck führen, mehr leisten zu müssen, da der Arbeitgebende in Vorleistung getreten ist (Kelliher & Anderson, 2010).

Der zweite Themenbereich hat den Fokus „Innovation“. Angelehnt an Senguptas Verständnis von Innovation (2014) wird diese im Rahmen der vorliegenden Arbeit folgendermaßen definiert: Innovationen beinhalten neue Prozesse, neue Produkte und neue organisatorische Verbesserungen sowie inkrementelle Weiterentwicklungen auf organisatorischer und inhaltlicher Ebene (Rogers, 1998). In der Literatur findet sich derzeit keine einheitliche Festlegung, wie Innovativität gemessen werden kann. Es gibt z.B. den monetären und nicht-monetären Ansatz, eine Input-Output-Orientierung oder eine Mischung aus den verschiedenen Ansätzen. Diese verschiedenen Ansätze versucht das European Innovation Scoreboard (EIS) zu vereinen. Hierbei werden 27 Indikatoren auf zehn Innovationsdimensionen verteilt, um möglichst differenziert Aufschluss über die Effektivität der Innovationsmaßnahmen eines Landes oder einer Firma geben zu können (Europäische Kommission, 2020).

In der Synthese der beiden Themenfelder zeigt sich, dass das Praktizieren von Home-Office nicht ohne Weiteres in Verbindung zur Innovativität eines Unternehmens gebracht werden kann. Um diese Lücke zu schließen, verwendet die vorliegende Arbeit das Komponenten-Modell von Kreativität und Innovation, welches Amabile von 1996 an kontinuierlich weiterentwickelt hat, um den Einfluss von extrinsischen (auf Innovation fokussierten) Komponenten auf intrinsische (auf Kreativität fokussierte) Komponenten zu beschreiben. Laut diesem Model entsteht Kreativität individuell oder teamintern und treibt somit Innovation, welche dann auf der Unternehmensebene zum Tragen kommt und wiederum die individuelle und teaminterne Kreativität beeinflusst. Durch dieses Zusammenspiel entsteht ein direkter Einfluss der Arbeitsumgebung auf die Kreativität und damit auch auf die Innovationsfähigkeit von Arbeitenden und einer gesamten Organisation.

4.1.3 Angewendete Methodik

Die vorliegende Forschungsarbeit verfolgt dabei einen induktiven Ansatz (Saunders et al., 2006). Es soll neues Wissen generiert werden, ob und inwiefern die überwiegende Arbeit aus dem Home-Office heraus die Innovationskraft von Mitarbeitenden und somit auch von Unternehmen verringert. Um diesem Ziel gerecht zu werden, wurde die Methode der Experteninterviews zur Datengenerierung gewählt. Hierzu wurden teilstrukturierte Einzelinterviews mit 14 Führungskräften aus verschiedenen Unternehmensbereichen der Deutschen Telekom geführt. Sie wurden entlang eines standardisierten Interviewleitfadens zu ihren Eindrücken und Erfahrungen aus der Zeit des räumlich distanzierten Arbeitens befragt. Die Aussagen wurden zur weiteren Analyse aufgenommen, transkribiert und in Anlehnung an Mayring (2015) kodiert. Es wurde davon ausgegangen, dass die Befragten, in ihrer Rolle als Führungskräfte, einen umfassenden Überblick über die Produktivität und Kreativität ihrer Teams und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Innovationskraft ihrer Abteilungen und ganzer Organisationsbereiche haben. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion hat dieser Beitrag einen querschnittlichen Betrachtungshorizont, welcher eine Untersuchung des Themas auf einem Ist-Zustand zulässt. Um damit einhergehende Nachteile zu minimieren, wurden die Interviewteilnehmenden ebenfalls zu den Umständen vor der Pandemie sowie zu ihren Prognosen für das Arbeiten nach der COVID-19-Pandemie befragt.

4.1.4 Diskussion der Ergebnisse

Eine überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden der Deutschen Telekom arbeitet seit Beginn der COVID-19-Pandemie - und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt - aus dem Home-Office. Dieser abrupte Wechsel in die Telearbeit, und damit ein Arbeiten auf digitaler Ebene, funktionierte überraschend reibungslos. Nur in seltenen Fällen berichten Führungskräfte von Produktivitätseinbußen, häufiger waren Produktivitätssteigerungen zu beobachten. Die am häufigsten genannten Vorteile sind eine verbesserte Gesundheitsquote, mehr effektive Arbeitszeit aufgrund des Wegfalls von Reise- und Pendelzeiten, die Möglichkeit, konzentrierter und ungestörter zu arbeiten und eine gesteigerte Meeting-Effizienz. Standardisierte Regelarbeit kann effektiver aus dem Home-Office erledigt werden. Eine 100%ige Anwesenheit im Büro ist laut Aussage der befragten Führungskräfte nicht mehr erforderlich.

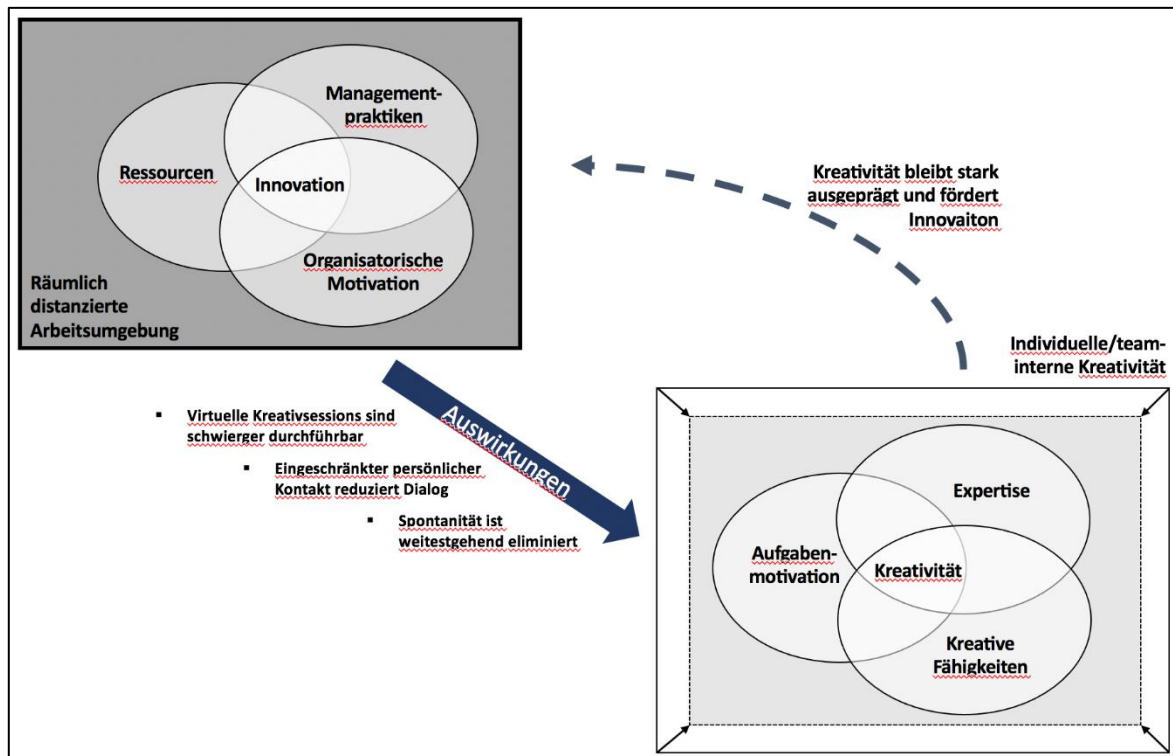
Unter Betrachtung des Forschungsziels stellt sich allerdings die Frage, wie sich das räumlich getrennte Arbeiten innerhalb eines Teams auf kreatives und innovatives Arbeiten auswirkt. Die Auswertung der 14 qualitativen Interviews zeigt, dass ein Großteil der Befragten durch das Home-Office tatsächlich Veränderungen in der Kreativität und Innovationskraft der Unternehmen sieht. Im Hinblick auf einen potenziellen Innovationsverlust ist das Ergebnis aber nicht eindeutig. Kreative Prozesse sind langwieriger und schwieriger geworden, da wichtige Elemente, wie z.B. der spontane Austausch mit Kolleginnen und Kollegen wegfällt. Das Element der Spontaneität, das eine wichtige Quelle für Kreativität darstellt (Seltzer, 2009), wird praktisch eliminiert, da jegliche Interaktion vorausgeplant

werden muss. Grundsätzlich bieten Online-Kollaborationstools zwar eine Alternative, allerdings sind sie laut den befragten Führungskräften nicht in der Lage, die persönliche Zusammenarbeit bei kreativen, ähnlich wie auch bei konzeptionellen Prozessen, zu ersetzen. Somit müssen hier ebenfalls Abstriche in der Meeting-Qualität hingenommen werden. Diese Aspekte zeigen, dass insbesondere konzeptionelle Arbeitsschritte durch die Kollaboration aus dem Home-Office komplizierter und zuweilen ineffektiver geworden sind. Entgegen der annehmbaren Schlussfolgerung, dass dieser Umstand eine negative Auswirkung auf die Innovativität eines Teams haben sollte, berichten nur wenige Führungskräfte von einer tatsächlichen Gefahr eines Innovationsverlusts. Trotz der erschwerten Arbeitsbedingungen funktioniert die Kollaboration bei Projekten gut, eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist weiterhin möglich. Nur selten wird ein Verlust der Innovativität bemängelt. Um diesen Sachverhalt noch genauer zu betrachten, wurden Amabiles drei externe Komponenten hinzugezogen, welche die Voraussetzungen für Kreativität beschreiben. Die Befragungsergebnisse zeigen in diesem Zusammenhang:

1. Eine grundlegende organisatorische Motivation existierte bereits vor dem Ausbruch der Pandemie. Es gab funktionierende Ideenmanagementprozesse. Außerdem beschrieben alle interviewten Führungskräfte einen engen Bezug zu Innovationsthemen innerhalb ihres Bereichs.
2. Ausreichend Ressourcen waren vorhanden. Die firmenweite Digitalisierung war weit vorangeschritten, sodass ein Wechsel ins flächendeckende Home-Office reibungslos möglich war. Zusätzlich widmet sich seit 2017 ein eigens eingerichteter Vorstandsbereich den Themen der Innovation und Technologie.
3. Adäquate Managementpraktiken haben Mitarbeitende entsprechend vorbereitet. Agile Arbeitsmethoden wurden implementiert und Einsatzbereiche der Teams werden flexibel nach individuellen Fähigkeiten festgelegt.

Die bereits vor der Pandemie stark positiv ausgeprägten Einflussfaktoren (1) organisatorische Motivation, (2) Ressourcen und (3) Managementpraktiken, haben sich möglicherweise positiv auf die Arbeitsumgebung während der Pandemie ausgewirkt. Somit sind die negativen Auswirkungen auf die individuelle und teaminterne Kreativität verhältnismäßig überschaubar. Es sind kreative Einbußen zu verzeichnen, allerdings scheinen diese keine nennenswerten Auswirkungen auf die Innovationskraft der Deutschen Telekom gehabt zu haben, da nur in Ausnahmefällen ein Innovationsverlust empfunden wird. Diese Erkenntnisse sind im untenstehenden, adaptierten Modell nach Amabile (1997) dargestellt.

Abbildung 1: Ergebnisse der Experteninterviews eingeordnet in Amabiles Komponenten-Theorie der Kreativität und Innovation (1997)



Quelle: Eigene Darstellung nach Amabile (1997)

Demnach konnte festgestellt werden, dass dauerhaft praktiziertes Home-Office die Innovationskraft eines Unternehmens nicht zwangsweise beeinträchtigen muss. In einigen Fällen führten die beobachteten Umstände sogar zu einer Innovationssteigerung, da disruptive Einschnitte neue Chancen bieten, innovativ zu sein. Wenn die richtigen strukturellen und organisatorischen Weichen gestellt sind, kann ein solcher Wandel weitreichende Vorteile mit sich bringen.

4.1.5 Handlungsempfehlungen

Flächendeckendes und langfristiges Home-Office kann durchaus praktikabel und sinnvoll sein, wenn es unter den richtigen Umständen implementiert wird. Um die Performance eines Unternehmens zu optimieren, sollten unterschiedliche Aufgaben an unterschiedlichen Orten ausgeführt werden. Kreatives und konzeptionelles Arbeiten sollte nach Möglichkeit nach wie vor nicht virtuell, sondern persönlich vor Ort durchgeführt werden. Da Kreativität durch Dialog, persönliche Interaktion und spontanen Austausch entsteht und das Teamgefühl gestärkt werden muss, sollten designierte Office-Tage eingeführt werden. Standardisierte und Konzentration erfordernde Tätigkeiten sollten bevorzugt im Home-Office erledigt werden. Hierdurch entsteht eine aufgeteilte Arbeitswoche, die Mitarbeitenden mehr Flexibilität und dem Unternehmen weitreichende Möglichkeiten zur Kosteneinsparung und Prozessoptimierung bietet. So kann jede Tätigkeit optimal und effizient ausgeführt werden.

Grundlegend bleibt jedoch zu beachten, dass eine intakte und innovationsorientierte Arbeitsumgebung den Ausgangspunkt für eine funktionierende, moderne Arbeitswelt bildet – das New Normal.

4.1.6 Literatur

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>

Bitkom Research (2020). *Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Home-Office*. Bitkom E.V. Zugriff am 12.03.2021 unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Home-Office>

European Commission. (2020). European Innovation Scoreboard 2020 [Press release]. Zugriff am 12.03.2021 unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_20_1150

Hans-Böckler-Stiftung. (2021). *Anteil der im Home-Office arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021 [Graph]*. Statista. Zugriff am 22.03.2021 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-Home-Office-nutzung-in-der-corona-pandemie/>

ifo Institut. (2020a). Arbeiteten Beschäftigte vor Ausbruch der Coronakrise bzw. arbeiten aktuell Beschäftigte im Unternehmen regelmäßig im Home-Office? [Graph]. Statista. Zugriff am 23.03.2021 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204362/umfrage/beschaeftigte-im-Home-Office-nach-sektoren-vor-und-in-der-corona-krise/>

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34–35. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054>

Rogers, M. (1998). *The definition and measurement of innovation*. Melbourne, Australia. Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research - The University of Melbourne. <https://doi.org/10.1.1/194.4269>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006). *Research methods for business students (4th ed.)*. Financial Times Prentice Hall. Zugriff am 25.03.2021 unter <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiE0YG1lsv5AhWP2aQKHcz1C6cQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fsa2142120804c535.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1436278548%2Fmodule%2F10058477483%2>

Fname%2FResearch_Methods_for_Business_Students.pdf&usg=AOvVaw0fbFrLGUYkBdEeYeAnfK
2h

Seltzer, L. F. (2009). *The wisdom of spontaneity (Part 4): Is our unconscious mind "wiser" than our conscious one?* Psychology Today. Zugriff am 24.02.2021 unter <https://www.psychologytoday.com/us/blog/evolution-the-self/200904/the-wisdom-spontaneity-part-4>

Sengupta, J. (2014). *Theory of innovation: A new paradigm of growth* (1st ed.). Springer International Publishing; Imprint: Springer.

4.2 FÜHRUNGSKOMPETENZEN IM KONTEXT VON FÜHRUNG AUF DISTANZ IN ZEITEN DER CORONA-KRISE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSTHEORIEN

FRAUKE SCHNEIDER

Methodik

Qualitative Befragung

N = 315

4.2.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Seit den COVID-19-bedingten Einschränkungen und Lockdowns, stehen Unternehmen vor der Aufgabe, schnell auf die sich stetig verändernden Regelungen zu reagieren und gleichzeitig wirtschaftliche Verluste so gering wie möglich zu halten (Schwedes, 2020). Für viele Unternehmen bedeutet dies die Einführung von Home-Office Arbeitsmodellen, wenn die Arbeitstätigkeit dies zulässt. Durch den insgesamt starken Anstieg von Arbeitnehmenden im Home-Office beschäftigen sich aktuell zahlreiche Studien und Berichte sowohl mit der Zufriedenheit dieser Arbeitnehmenden als auch mit den Chancen, Risiken und Herausforderungen von Home-Office (Engels, 2020; Fraunhofer Institut für Angewandte Informationstechnik FIT, 2020; Herrmann & Frey Cordes, 2020; Stürz, Stumpf, Mendel & Harhoff, 2020). Eine dieser Herausforderungen stellt die Führung der Mitarbeitenden im Home-Office dar, welche auch die Grundlage für diese Arbeit bildet.

Als Risiken der virtuellen Zusammenarbeit werden unter anderem die erschwerte Steuerung von Teams, die Notwendigkeit der Selbstorganisation der Mitarbeitenden sowie die ebenfalls erschwerte Aufrechterhaltung und Steigerung der Mitarbeitendenmotivation aufgeführt (Lindner, 2020, S. 10). All diese Risiken fallen in das Aufgaben- und Verantwortungsfeld von Führungskräften. Im Kontext der Corona-Krise stehen Führungskräfte nun also vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden im Home-Office durch eine Krisensituation zu steuern, sie dabei zu unterstützen sich selbst zu führen und die Mitarbeitendenmotivation aufrecht zu erhalten, bzw. sogar zu steigern. Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden können sich sowohl aufgrund der Arbeit im Home-Office als auch aufgrund der Krise wandeln. Deshalb lautet die Forschungsfrage dieser Arbeit:

„Welche Anforderungen haben Mitarbeitende im Home-Office in Krisenzeiten an ihre Führungskraft?“

4.2.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Für die theoretische Rahmung dieser Arbeit werden drei Führungstheorien näher betrachtet. Bei den drei ausgewählten Theorien handelt es sich um den Ansatz der transformationalen Führung, des Self-Leaderships und des Empowering Leaderships. Sowohl Bass (1985) als auch Howell und Frost (1989) demonstrieren mithilfe verschiedener Studien bereits den positiven Zusammenhang zwischen transformationalen Führungskräften und Mitarbeitendenzufriedenheit sowie der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden (Bass, 1985; Howell & Frost, 1989).

Die transformationale Führungskraft inspiriert, berücksichtigt und stimuliert ihre Mitarbeitenden, um die Sinnhaftigkeit der verschiedenen Aufgaben zu demonstrieren und die Leistung der Mitarbeitenden zu steigern (Avolio et al., 1991, S. 15). Durch ihre Vorbildfunktion hat die Führungskraft einen großen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden und nutzt diesen, um die von ihr gesetzten Unternehmensziele mit Hilfe der Mitarbeitenden zu erreichen (Furtner, 2016, S. 18).

Die Grundlage des Self-Leadership-Ansatzes ist die Selbstbestimmung der Führungskraft und die damit einhergehende intrinsische Motivation der Führungskraft. Durch eine verbesserte Selbstregulation kann die selbstführende Führungskraft sich besser für die eigenen Aufgaben motivieren und dadurch ihre Leistung erhöhen (Furtner & Baldegger, 2013). Führungskräfte, die sich selbst gut führen können, setzen sich eigene Ziele, angelehnt an ihren Leistungsstand und steigern dadurch ihre Selbsteffizienz. Aus diesem Grund können selbstführende Führungskräfte auch ihre Mitarbeitenden besser führen und diesen vermitteln, sich selbst gut zu führen. Damit können sie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden und deren Leistungen steigern. Die Selbstführung der Mitarbeitenden im Home-Office in Krisenzeiten bietet hierbei die Chance, den Herausforderungen der Führung auf Distanz und der Führung in Krisenzeiten zu begegnen. Im Kontext des Home-Office gewinnt der Self-Leadership-Ansatz möglicherweise an neuer Bedeutung, wenn die Führungskraft ihren Mitarbeitenden ermöglicht, dass diese sich selbst führen.

Die Theorie des Empowering Leaderships beschreibt die Stimulation, die Belohnung und die Weiterentwicklung von Geführten sowie die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Wünsche und setzt diese in den Kontext der organisationalen Ziele (Burke, 1986, S. 65). Die ermächtigte Führungskraft richtet sich nach den Geführten aus und unterstützt diese bei der Entwicklung ihrer Self-Leadership-Fähigkeiten. Dabei blendet sie die emotionalen Aspekte der Führung aus (Furtner & Baldegger, 2013, S. 237). Aufgrund der Unsicherheit in Krisenzeiten und der Konfrontation mit neuen Anforderungen im Home-Office, kann die Ermächtigung von Führungskräften eine Chance sein, die intrinsische Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. Gleichzeitig können ermächtigte Mitarbeitende selbstbestimmter arbeiten, was die Flexibilität in Krisen zu reagieren, erhöhen könnte. In Zeiten der Corona-Krise und der damit zusammenhängenden digitalen Führung auf Distanz, stellt der Empowering Leadership-Ansatz eine Möglichkeit dar, auch bei unvorhersehbaren Ausfällen und

weniger Kontakt leistungsfähig zu bleiben. Aufgrund der hier aufgestellten Ausführungen werden folgende Hypothesen abgeleitet:

H1: „Wenn die Arbeitswelt von Krisen (Corona) begleitet ist, dann legen Mitarbeitende viel Wert auf eine empathische Führungskraft.“

H2: „Wenn die Arbeitswelt von Krisen (Corona) begleitet ist, dann ist Mitarbeitenden der regelmäßige Austausch mit der Führungskraft besonders wichtig.“

H3: „Je mehr eine Führungskraft an sich glaubt und in die eigenen Fähigkeiten vertraut, desto zufriedener sind die Mitarbeitenden mit der Führung in Krisenzeiten (Corona).“

H4: „Wenn die Arbeitswelt von Krisen (Corona) begleitet ist, dann legen Mitarbeitende viel Wert auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte.“

H5: „Wenn die Arbeitswelt von Krisen (Corona) begleitet ist, dann legen Mitarbeitende viel Wert darauf, dass die Führungskraft Wissen und Informationen abgibt.“

4.2.3 Angewendete Methodik

Zur Beantwortung der Fragestellung wird mittels eines quantitativen Forschungsdesigns und einer Stichprobengröße von $N = 315$ gearbeitet. Der entwickelte Fragebogen hat eine Bearbeitungsdauer von circa sechs bis neun Minuten sowie eine Befragungslaufzeit von insgesamt 27 Tagen. Da sich diese Arbeit mit den Anforderungen von Mitarbeitenden, die in Krisenzeiten im Home-Office arbeiten, auseinandersetzt, bilden alle Personen, die in Deutschland seit März 2020 im Home-Office gearbeitet haben, also 18,8 Millionen Menschen, die Grundgesamtheit der Zielgruppe.

Die Entwicklung des Fragebogens orientierte sich an den bereits validierten Fragebögen der transformationalen Führung sowie des Self- und Empowering Leaderships (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2000; Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000; Houghton & Neck, 2002). Die Fragen wurden jedoch abgewandelt, um sie an die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit anzupassen. Im Fragebogen sollten vor allem Anforderungen, Erwartungen und Kompetenzansprüche der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte erfragt und offengelegt werden. Dazu wurden Items zur transformationalen Führung sowie zum Self- und Empowering Leadership verwendet.

Die Daten der quantitativen Befragung wurden nach Beendigung der Umfrage mit dem statistischen Auswertungsprogramm SPSS aufbereitet und anschließend mithilfe von deskriptiven Statistiken beschrieben. Für die Visualisierung der Daten wurden sowohl die absoluten als auch die relativen Häufigkeiten der erhobenen Daten verschriftlicht, um eine möglichst ausführliche Grundlage für die Auswertung und die Diskussion der Ergebnisse zu generieren.

4.2.4 Diskussion der Ergebnisse

Die Umfrage zeigt, dass der typische Mitarbeitende im Home-Office in Krisenzeiten sich vor allem Informationen von der eigenen Führungskraft wünscht. Die Informationen über Unternehmensziele und –entscheidungen sind für den Mitarbeitenden im Kontext der räumlichen und mentalen Distanz ein besonderes Anliegen und beeinflussen die Zufriedenheit mit der Führungskraft. Ebenfalls wichtig sind die Sicherheit und die Autorität der Führungskraft, was sich vor allem in der Bewertung der Eigenschaften „Entscheidungsfreudigkeit“ und „Integrität“ der Führungskraft äußert. Der Mitarbeitende im Home-Office wünscht sich regelmäßigen Kontakt mit seiner Führungskraft, egal ob digital oder präsent, und je mehr Informationen eine Führungskraft teilt, desto zufriedener ist der Mitarbeitende mit dieser. Weitere Anforderungen des Mitarbeitenden an die Führungskraft sind das Empathievermögen, das Verstehen von Emotionen, das Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Fähigkeit, Aufgaben delegieren zu können.

Außerdem ergab die Befragung einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Führungskraft und dem regelmäßigen Austausch mit dieser. Aus diesem Grund verstärkt sich die Notwendigkeit, dass sich Unternehmen mit dieser Thematik auseinandersetzen. Idealerweise sollten verschiedene Maßnahmen durchgeführt werden, die regelmäßigen Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ermöglichen.

Wie die Auswertung der Umfrage zeigt, besteht zusätzlich ein Zusammenhang zwischen dem Glauben der Führungskraft an sich selbst und der Zufriedenheit mit dieser Führungskraft. Um diesbezügliche Unzufriedenheiten von Mitarbeitenden vorzubeugen, stellt die Auseinandersetzung mit dem Selbstbewusstsein der Führungskräfte eine nennenswerte Chance für die Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit dar.

Die vorliegende Umfrage zeigt, dass mehr als 70% der Befragten die Motivation durch ihre Führungskraft in der gegenwärtigen Situation wichtig finden. In der aktuellen Forschung zur Führung auf Distanz werden die Motivierung von Mitarbeitenden, die Vereinbarung von Zielen sowie die Kommunikation und der Informationsaustausch mit Mitarbeitenden als grundlegende Aufgaben genannt (Remdich, 2005, S. 11). Diese grundlegenden Aufgaben der Führung auf Distanz zu erfüllen, stellt eine zentrale Herausforderung für Führungskräfte dar. Zwar kann kein statistischer Zusammenhang zwischen der Vorbildfunktion und der Zufriedenheit mit der Führungskraft nachgewiesen werden, die hohe Zustimmung der Teilnehmenden zeigt jedoch, dass Mitarbeitende aktuell viel Wert auf diese Eigenschaft legen. Das Vorleben einer gelingenden Kommunikation, eines umfassenden Informationsaustauschs und der Vereinbarung von Zielen können hierbei schon erste Möglichkeiten darstellen, die Mitarbeitenden zu motivieren (Landes et al., 2020, S. 35ff.).

Die Mitarbeitenden im Home-Office wünschen sich neben dem regelmäßigen Kontakt zur Führungsperson auch den regelmäßigen sozialen Kontakt zu Kollegen. Die Sicherstellung von Austausch mit sozialen Kontakten durch verschiedene Maßnahmen, kann eine Möglichkeit sein, im Home-Office in Krisenzeiten den Teamzusammenhalt zu fördern.

Wie die Zusammenfassung der Ergebnisse zeigt, kann eine weitere Auseinandersetzung mit dem Thema die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern und der Führungskraft mehr Sicherheit in ihrer Rolle als digitale Führungskraft in Krisenzeiten geben.

4.2.5 Handlungsempfehlungen

Insgesamt ist es aktuell sehr wichtig, die neuen Anforderungen der Mitarbeitenden im Home-Office anzupassen, um die allgemeine Zufriedenheit und die Leistung im Unternehmen zu halten. Eine mögliche Maßnahme hierfür ist die Etablierung von wöchentlichen Meetings mit dem gesamten Team. Da der Aufbau von Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit eine besondere Herausforderung darstellt, ist es sinnvoll alle Mitarbeitenden ihre Kamera einschalten zu lassen, um virtuell Nähe zu schaffen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu steigern (Remdisch, 2005, S.7). Auch die Einführung von digitalen Mittagspausen können den Austausch der Mitarbeitenden untereinander anregen und so das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams steigern. Zusätzlich kann der persönliche Austausch über den aktuellen Gemütszustand der Mitarbeitenden es der Führungskraft ermöglichen, ihre Mitarbeitenden besser einzuschätzen und Vertrauen aufzubauen. Die Maßnahme der wöchentlichen Teammeetings kann außerdem die Forderung nach Informationsaustausch erfüllen. Dazu sollte die Führungskraft die Meetings nutzen, um die Mitarbeitenden regelmäßig auf den aktuellen Stand der vorhandenen Informationen zu bringen.

Freiwillige digitale Workshops zur Anwendung digitaler Arbeitsinstrumente, die von der Führungskraft beworben, jedoch nicht zwingend von dieser durchgeführt werden, können dem Wunsch der Mitarbeitenden nach Unterstützung durch die Führungskraft entsprechen. Wichtig ist es hierbei, als Führungskraft eine tolerante Fehlerkultur vorzuleben, um die Mitarbeitenden zu ermutigen, Fragen und Unsicherheiten zu klären, bevor diese zu Problemen werden (Rybowiak, Garst, Frese & Batinic, 1999, S. 535).

Die Handlungsempfehlungen zeigen, dass bereits mit geringem Kosten- und Zeitaufwand langfristige Verbesserungen des Arbeitsklimas sowie der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Führungskräfte im Home-Office erreicht werden können. Eine schrittweise Implementierung der vorgeschlagenen Maßnahmen ist deshalb zu empfehlen.

4.2.6 Literatur

Alban-Metcalfe, R. J., & Alimo-Metcalfe, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): A convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 280–296. <https://doi.org/10.1108/01437730010343077>

Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:33.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2-#)

Avolio, B. J., Walsman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Pr.

Bitkom research (Hrsg.). (8. Dezember 2020). *Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Home-Office*. Zugriff am 20.02. 2021 unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Home-Office>

bitkom research (Hrsg.). (8. Dezember 2020). *Corona macht Home-Office massentauglich*. Zugriff am 25.02.2021 unter https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/201207_pk_corona-macht-Home-Office_pg.png

Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastva & associates (Hrsg.), *Executive Power: How executives influence people and organizations* (S. 63–77). Jossey-Bass.

Engels, B. (2020). Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland. IW Kurzbericht. Zugriff am 04.03.2021 unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215503/1/IW-Kurzbericht-2020-23.pdf>

Fittkau, K.-H., & Heyna, P. (2020). *Wirksames Führen in der Polizei: Transformationale Führung - Chance auf ein modernes Führungsverständnis* (1. Auflage 2020). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.

Fraunhofer Institut für Angewandte Informationstechnik FIT (Hrsg.). (7. Mai 2020). Fraunhofer-Umfrage »Home-Office«: Erste Ergebnisse. Zugriff am 06.03.2021 unter https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-05-07_fraunhofer-umfrage-Home-Office-erste-ergebnisse.html

Furtner, M. (2016). *Effektivität der transformationalen Führung: Helden, Visionen und Charisma. essentials*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15321-2>

Furtner, M., & Baldegger, U. (2013). Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3837-4>

Herrmann, M., & Frey Cordes, R. (2020). Home-Office im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? IUBH Internationale Hochschule. Zugriff am 06.03.2021 unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/217267/1/1698345356.pdf>

Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>

Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243–269. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90052-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90052-6)

Landes, M., Steiner, E., & Utz, T. (2021). Erfolgreich und gesund im Home-Office arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit. essentials.

Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R., & Utz, T. (2020). Führung von Mitarbeitenden im Home-Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz. Gabler.

Lindner, D. (2020). Virtuelle Teams und Home-Office: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Springer Essentials.

Schwedes, L. (2020). Bye-bye, Home-Office? Von den Tücken der Rückkehr ins Büro. Zugriff am 05.03.2021 unter <https://www.absatzwirtschaft.de/bye-bye-Home-Office-von-den-tuecken-der-rueckkehr-ins-buero-172342/>

Stürz, R., Stumpf, C., Mendel, U., & Harhoff, D. (2020). Zufriedenheit im Home-Office nimmt weiter zu. Zugriff am 26.02.2021 unter https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2020/09/bidt_Studie-Home-Office-II.pdf

Remdisch, S. (2005). *Managing virtual Teams: The importance of distance leadership*. Distance Leadership Forschungsprojekt. Universität Lüneburg.

Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527–547. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<527::AID-JOB886>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<527::AID-JOB886>3.0.CO;2-G)

4.3 VIRTUELLE FÜHRUNG - EIN LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

TONY KRIEGER

Methodik
Mixed Methods
Qualitativ: N = 4
Quantitativ: N = 204

4.3.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Mit der vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) und den damit verbundenen neuen digitalen Technologien, wie künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge oder autonome Maschinen, besteht ein globaler Anpassungsbedarf, der sich auch auf das Thema Führung auswirkt (PWC, 2019). Darüber hinaus trägt der Verlauf der COVID-19-Pandemie erheblich zur weiteren Komplexität und Anpassungsnotwendigkeit der heutigen Führungssituation bei.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Untersuchung möglicher Problembereiche, die sich in der Beziehung zwischen einem virtuell geführten Mitarbeitenden und der Führungskraft ergeben. Dabei sollen - abgeleitet aus den untersuchten Problembereichen - Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die auf notwendigen Führungskompetenzen im digitalen Kontext basieren. Hierzu werden virtuell geführte Mitarbeitende nach (aus ihrer Sicht) notwendigen Kompetenzen ihrer Führungskräfte für die digitale Zusammenarbeit befragt. Zusätzlich werden Begebenheiten von virtuellen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gesammelt, die von den Mitarbeitenden als besonders zufriedenstellend erlebt werden, bzw. auch konträr, solche virtuellen Führungserlebnisse erfragt, mit denen die Mitarbeitenden sehr unzufrieden waren. Folgende Forschungsfragen werden betrachtet:

1. Welche Führungskompetenzen fordern virtuell geführte Mitarbeitende von ihren Führungskräften?
2. Welche Interaktionen zwischen Führungskräften und ihren virtuell geführten Mitarbeitenden tragen zu einer Verschlechterung oder Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit bei?
3. Welche Lösungsansätze erhöhen die Mitarbeitendenzufriedenheit?

Forschungsfrage (1) befasst sich mit der Analyse der erforderlichen Fähigkeiten der Führungskraft. Letztere werden in Form von Kompetenzen abgefragt, insbesondere Führungskompetenzen, die nach dem KSAO-Ansatz (Knowledge, Skill, Ability and Other Characteristics) maßgeblich für Führungserfolg sind. Für die Formulierung von Handlungsempfehlungen soll dieser erste Bereich jedoch nicht nur Erkenntnisse über die wichtigsten Führungskompetenzen liefern, sondern zusätzlich Merkmale der Mitarbeitenden (z.B. Alter, Geschlecht oder Lebenssituation) aufzeigen, die die Anforderung potenziell beeinflussen. In Forschungsfrage (2) wird der Bezug zur Mitarbeitendenzufriedenheit hergestellt. Virtuell geführte Mitarbeitende werden zu Interaktionen mit ihren Führungskräften befragt, die entweder unzufrieden- oder zufriedenstellend waren. Aufbauend auf diese kategorisierten unzufrieden- bzw. zufriedenstellenden Interaktionen zielt die Forschungsfrage (3) auf die Formulierung konkreter und praktischer Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitenden im digitalen Kontext ab.

4.3.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Zahlreiche Autorinnen und Autoren sind sich einig, dass eine der größten Herausforderungen bei der erfolgreichen Implementierung von Home-Office die Führung ist (Bell & Kozlowski, 2002, S. 14-16; Gajendran & Joshi, 2012, S. 1253; Mehtab, Ur Rehman, Ishfaq, & Jamil, 2017, S. 184-185; Schmidt, 2014, S. 182). Kruse (2007) unterstreicht die immer noch gültige Existenz der Führung "alter Schule" (Management von Stabilität, welches insbesondere das Organisieren, Steuern und Optimieren von Systemen beschreibt), weist jedoch darauf hin, dass die "neue Schule" der Führung (Management von Veränderung, welches insbesondere die Fähigkeit der Sinnstiftung erfordert) Führungskräfte dazu zwingt, ihre Ansätze zur Führung ihrer Mitarbeitenden zu überdenken und zu erweitern. Laut Cascio und Shurygailo (2003) sind einige der größten Herausforderungen für Führungskräfte der Mangel an physischen Interaktionen, der mit dem Fehlen von sozialen Begegnungsräumen, wie z.B. einem gemeinsamen Büro einhergeht. Die räumliche und gegebenenfalls auch zeitliche Distanz führt zum Verlust von Vertrauen, Zuverlässigkeit und Vorhersehbarkeit innerhalb des Teams. Die Forschung zeigt, dass sich dies vor allem auf den geringen Informationsreichtum der Kommunikation zwischen der Führungskraft und ihrer virtuell geführten Mitarbeitenden zurückführen lässt (Johnson, 2010, S. 40; Müller, 2018, S. 1; Pullan, 2016, S. 34-35; Schmidt, 2014, S. 183-184).

Um zufriedenstellendes Führungsverhalten zu messen, betonen viele Autorinnen und Autoren die Bedeutung von Führungskompetenzen (Mansfield, 1996; Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013; Sanchez & Levine, 2012). 1973 stellt McClelland fest, dass nicht allgemeine Intelligenz ein Kriterium für die Qualifikation für eine spezifische Tätigkeit sein sollte, sondern konkrete Kompetenzen (S. 8). Auf der Grundlage dieser konkreten, erwünschten Eigenschaften werden Kompetenzmodelle definiert, die eine "Sammlung von Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und anderen Merkmalen (KSAOs), die für eine effektive Ausübung der betreffenden Tätigkeit erforderlich sind", umfassen (Campion, et al., 2011, S. 226, eigene Übersetzung). In der Praxis formulieren Organisationen ihre eigenen Kompetenzmodelle, die arbeitsplatzspezifische oder unternehmensweite

Kernkompetenzen enthalten. Die Anzahl der Kompetenzmodelle ist folglich grenzenlos. Im Zuge der Datenerhebung war eine Auswahl und Gruppierung von Führungskompetenzen notwendig. Die Auswahl (siehe Tab. 1) basiert auf relevanten Führungskompetenzen aus der Literatur sowie dem Kompetenzatlas von Erpenbeck und Heyse (2021).

Tabelle 1: Auswahl und Gruppierung der Führungskompetenzen

Kompetenzgruppe	Führungskompetenz	Zugrundeliegende KSAO
Persönliche Kompetenz	Loyalität	Fähigkeit zu ehrlichem Handeln
	Hilfsbereitschaft	Fähigkeit, anderen zu helfen
	Einsatzbereitschaft	Fähigkeit, mit vollem Engagement und bewährter Disziplin zu handeln
	Selbstdisziplin und Eigenverantwortung	Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten
	Offenheit für Veränderungen und Innovationsfähigkeit	Fähigkeit, Innovationen mit Freude anzugehen
	Mitarbeitendenförderung	Fähigkeit, Mitarbeitende zu ermutigen und zu fördern
	Verlässlichkeit	Fähigkeit, zuverlässig zu handeln
Fachliche und operative Kompetenz	Fähigkeit zur Entscheidungsfindung	Fähigkeit, Entscheidungen ohne Verzögerung zu treffen
	Resilienz	Fähigkeit, unter externem und internem Druck zu handeln
	Impulsgebend	Fähigkeit, anderen einen Anstoß zum Handeln zu geben
	Zielorientierte Führung	Fähigkeit, andere auf Ziele auszurichten
	Fachwissen und Objektivität	Fähigkeit, angemessen und zielgerichtet zu handeln und dabei die neuesten Erkenntnisse einzubeziehen
	Ergebnisorientiertes Handeln	Fähigkeit, ergebnisorientiert zu handeln
	Schlagfertigkeit	Fähigkeit, schlagfertig zu reagieren
Sozial-kommunikative Kompetenz	Konflikt- und Problemlösungskompetenz	Fähigkeit, auch in Konfliktsituationen erfolgreich zu handeln, durch das erfolgreiche Gestalten von Problemlösungen
	Teamorientierung und Integrationsfähigkeit	Fähigkeit zur erfolgreichen Arbeit in und mit Teams durch Integration der Teammitglieder
	Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, mit Mitarbeitenden zu kommunizieren

	Verständnisbereitschaft und Einfühlungsvermögen	Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen
	Feedback gebend und Kritik ühend	Fähigkeit, Mitarbeitende genau zu beurteilen
	Beratungskompetenz	Fähigkeit, Mitarbeitende zu beraten
	Anpassungsfähigkeit	Fähigkeit zur Anpassung an Mitarbeitende/ Umstände

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck und Heyse (2021)

4.3.3 Angewendete Methodik

Um die drei Forschungsfragen systematisch zu beantworten, wurde die Studie in Form eines sogenannten „Mixed Methods-Ansatzes“ via zwei aufeinanderfolgender Datenerhebungen durchgeführt (siehe Tab. 2). Diese Methode ermöglicht es dem Autor, das Studiendesign der zweiten, qualitativen Erhebung auf der Grundlage der Ergebnisse der ersten, quantitativen Erhebung zu entwickeln. Die Forschungsfragen (1) und (2) wurden durch eine Online-Befragung untersucht und befassten sich mit der Erhebung von geforderten Führungskompetenzen sowie exemplarischer Interaktionen aus der Führungssituation. Die Zielgruppe der anonymen Online-Befragung ist auf ausschließlich virtuell geführte Mitarbeitende beschränkt. Die Befragten wählten aus den oben aufgeführten 21 Führungskompetenzen maximal neun aus, die ihnen im virtuellen Kontext am wichtigsten waren. Ziel von Forschungsfrage (1) ist die Untersuchung der geforderten Führungskompetenzen in Abhängigkeit von den Merkmalen der Teilnehmenden. Insgesamt wurden elf Merkmale erhoben (Altersgruppe, Geschlecht, Wohnsituation, Selbsteinschätzung der digitalen Kompetenz, Leben mit Kindern, geteilter Arbeitsplatz, Grad der Ablenkung, Anzahl an Home-Office-Tagen, Arbeitsform seit Einstellung, Grad der virtuellen Führung und Führungszufriedenheit). Forschungsfrage (2) folgt einem induktiven Ansatz, erfragte die Interaktionen zwischen Führungskräften und virtuell geführten Mitarbeitenden offen und schränkte dadurch das Betrachtungsspektrum nicht a-priori ein. Schließlich basiert die Beantwortung der Forschungsfrage (3) auf einem durch halbstrukturierte Experteninterviews durchgeführten qualitativen Ansatz. Die Expertinnen und Experten mussten ein Studium im Bereich Führung erfolgreich abgeschlossen haben und derzeit in einem Beruf zum Thema Führung tätig sein, etwa in einer beratenden oder lehrenden Funktion.

Insgesamt nahmen N=204 virtuell geführte Mitarbeitenden an der anonymen Online-Befragung teil. Die Auswertung basierte hauptsächlich auf deskriptiven Häufigkeitsanalysen. Zusätzlich wurden Korrelationen zwischen den Merkmalen berechnet, um mögliche Zusammenhänge zu untersuchen. Die qualitative Auswertung der im Fragebogen genannten positiven bzw. negativen Interaktionen erfolgte mit Hilfe Mayrings (2000) explorativen und induktiven Ansatzes der Kategorienbildung.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage (3) wurden vier Experten befragt, wobei die Dauer der Interviews zwischen 20:18 und 36:49 Minuten lag. Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Basis der in der Online-Befragung am häufigsten genannten positiven bzw. negativen Interaktionen.

Tabelle 2: Übersicht der angewendeten Forschungs- und Auswertungsmethodik

Forschungsfrage	Methode	Vorgehen	Auswertungsverfahren
1. Welche Führungskompetenzen fordern virtuell geführte Mitarbeitende von ihren Führungskräften?	Online-Befragung von virtuell geführten Mitarbeitenden (N=204)	Deduktiv	Deskriptive und inferenzstatistische Verfahren
2. Welche Interaktionen zwischen Führungskräften und ihren virtuell geführten Mitarbeitenden tragen zu einer Verschlechterung oder Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit bei?	Online-Befragung von virtuell geführten Mitarbeitenden (N=204)	Induktiv; Explorativ	Inhaltsanalyse nach Mayring (via MAXQDA)
3. Welche Lösungsansätze erhöhen die Mitarbeitendenzufriedenheit?	Qualitative, halbstrukturierte Experteninterviews (N=4)	Deduktiv und Induktiv	Deskriptive und Inhaltsanalytische Verfahren (via MAXQDA)

Quelle: Eigene Darstellung

4.3.4 Diskussion der Ergebnisse

Die als relevant erachteten Führungskompetenzen unterschieden sich insbesondere im Generationenvergleich bzw. im Hinblick auf das Alter der Befragten. So zeigte sich, dass vor allem jüngere Generationen (unter 28-Jährige) den virtuellen Kontakt als vorteilhaft empfinden. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass sie mit dem virtuellen Kontakt einen potenziell höheren Grad an Autonomie bzw. Freiheit verknüpfen. Auch Hilfsbereitschaft sowie Loyalität seitens der Führungskraft werden mit zunehmendem Alter weniger bedeutsam. Für die Befragten der mittleren Jahrgänge (28- bis 37-Jährige) standen Mitarbeitendenförderung und Verlässlichkeit im Fokus. Möglicherweise aufgrund der bis dahin schon erworbenen Wissensbasis betonen die Mitarbeitenden die Bedeutung von Pflichtbewusstsein. Mittlere bis ältere Generationen (über 37-Jährige) legen viel Wert auf Disziplin, die in Form von einer zielorientierten Führung sowie Fachwissen und Objektivität bewahrt werden soll. Neben dem Alter der virtuell geführten Mitarbeitenden ist auch deren Selbsteinschätzung im Hinblick auf die eigene digitale Kompetenz ausschlaggebend für die Zufriedenheit mit der virtuellen Führung. Da ein möglicher Grund für die größere Unzufriedenheit mit der digitalen Führungssituation das fehlende digitale Knowhow ist, benötigen diese Mitarbeitenden eine noch größere Einsatzbereitschaft

seitens ihrer Führungskraft. Die rapide Umstellung auf Home-Office führt bei Mitarbeitenden zu Überforderung und Stress. Letzteres führt dazu, dass diese Mitarbeitenden die Untergruppe der sozial-kommunikativen Kompetenzen wichtiger finden als andere. Diese verwandten Kompetenzen wie z.B. Konflikt- und Problemlösungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit oder Beratungsfähigkeit fokussieren auf die Qualifikation der Führungskraft zur sozio-persönlichen Kommunikation und beziehen sich somit vor allem auf die persönliche Beziehung. Besteht jedoch eine zunehmend positive Selbsteinschätzung der digitalen Kompetenz, wächst auch die Nachfrage nach Fachwissen und Objektivität sowie die Fähigkeit, Feedback zu geben und kritisch zu sein.

Im Hinblick auf die untersuchten „Führungs-Mitarbeitenden-Interaktionen“ im digitalen Kontext konnten insgesamt drei negativ- und drei positiv geprägte Kategorien gebildet werden. Die bedeutsamste Kategorie mit Begebenheiten negativer Führungserfahrungen im digitalen Kontext beschreiben Beispiele fehlender oder schlechter Erreichbarkeiten der Führungskräfte. Ein zu langsames Reagieren oder mangelndes Feedback führen hierbei zu Unzufriedenheit. Eine zweite Kategorie beschreibt Beispiele fehlender bzw. mangelhafter Anerkennung oder Respekt gegenüber den Mitarbeitenden. Letztere werden weder von ihrer Führungskraft wertgeschätzt noch wird ihnen Respekt gezollt, wodurch diese möglicherweise sogar ein Gefühl der Missbilligung empfinden. Die dritte negative Kategorie ist auf die Unfähigkeit oder das schlechte Verhalten der Führungskraft in Bezug auf die Weitergabe oder Vermittlung von notwendigen Informationen zurückzuführen. Mit insgesamt 49 Antworten ist die für die Mitarbeitendenzufriedenheit bedeutsamste positive Kategorie das Vorhandensein informeller Treffen und das damit einhergehende persönliche Interesse der Führungskraft. Danach folgen zufriedenstellende Interaktionen basierend auf der hohen Beratungsfähigkeit, Hilfsbereitschaft und Erreichbarkeit der Führungskraft.

4.3.5 Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor allem das Alter entscheidend dafür ist, welche Kompetenzen die virtuell geführten Mitarbeitenden von der Führungskraft verlangen. Während bei den Jüngeren ein höherer Bedarf an Anschlussfähigkeit, Bildung sowie Hilfsbereitschaft besteht, sind bei den höheren Altersklassen Fachwissen und Zuverlässigkeit gefragt. Sollten Anzeichen einer geringeren Selbsteinschätzung der digitalen Kompetenz beim Mitarbeitenden vorliegen, sollten Führungskräfte durch eine verstärkte kommunikative Ansprache anleiten und z.B. mögliche Ängste in Bezug auf digitale Technologien abbauen. Damit einhergehend fordern insbesondere digital kompetente Mitarbeitende von ihrer Führungskraft ein hohes Maß an digitalem Knowhow. Darüber hinaus sollte die Führungskraft weiterhin Feedback geben, wohl auch in Bezug auf die Nutzung der digitalen Arbeitsweise der Mitarbeitenden. Aufgrund der besonderen Bedeutung von Kompetenzen, wie Verständnisbereitschaft und Einfühlungsvermögen, müssen Führungskräfte genau auf die Lebenssituation ihrer Mitarbeitenden achten, bspw. ob sie ihren Arbeitsplatz im Home-Office (z.B. mit anderen Familienmitgliedern oder Mitbewohnerinnen bzw. Mitbewohnern) teilen müssen.

Die untersuchten Interaktionen zeigen, dass eine schlechte Erreichbarkeit der Führungskraft ausschlaggebend für die Unzufriedenheit der virtuell geführten Mitarbeitenden ist. Der daraus resultierende Frustrationsaufbau muss durch Kommunikationsregeln vermieden werden. Die Mitarbeitenden sollten darüber informiert werden, wann ihre Führungskraft erreichbar ist, damit eine Kultur der freien digitalen Kommunikation etabliert wird. Geplante Fokuszeiten im Kalender der Führungskraft, zu denen die Mitarbeitenden spontan und unangekündigt anrufen können, tragen dazu bei. Auch fördert ein wertschätzender und respektvoller Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitenden die Zufriedenheit. Schließlich verlangen die Mitarbeitenden von ihrer Führungskraft, dass diese ihren Arbeitsalltag so organisiert, dass der Informationsfluss und -inhalt in jedem Fall sichergestellt ist. Darüber hinaus können gemeinsame Ziele in Form von Vision und Mission zu einem Zugehörigkeitsgefühl führen und so für eine zufriedene Belegschaft sorgen.

4.3.6 Literatur

Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (Juli 2020). Reimagining the postpandemic workforce. *McKinsey Quarterly*, 1(1), S. 1-9.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>

Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262 <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.

Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual team. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)

Erpenbeck, J., & Heyse, V. (2021). *KODE® KompetenzAtlas*. Zugriff am 15.03.2021 unter kodekonzept.com/wissensressourcen/kode-kompetenzatlas/

Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1252-1261. <https://doi.org/10.1037/a0028958>

Johnson, K. (2010). Virtual leadership: Required competencies for effective leaders. *Cornell University Library*, 39-52.

Kruse, P. (December 2007). *Old school, new school. Führung*. Zugriff am 2.03.2021 unter <https://www.youtube.com/watch?v=YTY8JKHjufY>

Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18 [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2).

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Mehtab, K., Ur Rehman, A., Ishfaq, S., & Jamil, R. A. (2017). Virtual leadership: A review paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4), 183-194.

Müller, S. (2018). *Virtuelle Führung. Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt*. Springer Gabler.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research [Eine Taxonomie der Hochleistungsarbeitspraktiken, die die Literatur integriert und die künftige Forschung leitet]. *Journal of Management*, 39(1), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177%2F0149206313478184>.

Pullan, P. (2016). *Virtual leadership. Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*. Kogan Page.

PWC. (2019). Digitale Transformation braucht ein neues Führungsverständnis. Zugriff am 29.03.2021 unter <https://www.pwc.de/de/mittelstand/digitalisierung-in-familienunternehmen/leadership-4-0.html>

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 397-425 <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401>.

Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organisational Psychology*, 182-187 <https://doi.org/10.1111/iops.12129>.

4.4 DIE BEDEUTUNG DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ EINER FÜHRUNGSKRAFT IM HINBLICK AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT VON MITARBEITENDEN IM DIGITALEN KONTEXT

SASKIA SCHÄFER

Methodik
Qualitative Befragung
N = 161

4.4.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

„Was nützt ein hoher IQ, wenn man ein emotionaler Trottel ist?“ (Goleman, 2020)

Emotionale Intelligenz ist ein von John D. Mayer und Peter Salovey im Jahr 1990 eingeführter Terminus. Er beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle (korrekt) wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen. Vor mehr als drei Jahrzehnten rückte die emotionale Intelligenz in den Fokus der Forschung und wird mitunter als Schlüsselfertigkeit des 21. Jahrhunderts bezeichnet (Kipman, 2018, S. 411). Zahlreiche Studien befassten sich bereits mit dem Zusammenhang von Empathie und Führung (Holt & Marques, 2011), wenige jedoch mit dem Konstrukt der emotionalen Intelligenz und dessen Auswirkungen auf das Führungsverhalten. Eine Studie des Capgemini Research Instituts (2019) ergab, dass die emotionale Intelligenz insbesondere im Arbeitskontext zukünftig an Bedeutung gewinnt (S. 1 ff.). Grund dafür ist, dass die Zusammenarbeit untereinander und auch die Führung von Mitarbeitenden durch die Digitalisierung immer häufiger auch über Ländergrenzen hinweg und unabhängig von Zeitzonen gelingen muss (Antoni & Syrek, 2017, S. 247). Dies erfordert zusätzliche, neue Kompetenzen. Digitale Arbeitsmodelle, wie das des Home-Office, haben, insbesondere vor dem Hintergrund der seit Januar 2020 andauernden COVID-19-Pandemie, verstärkt an Bedeutung gewonnen und gelten als wichtiges Instrument, um den fortlaufenden Betrieb der Unternehmen während der Pandemie zu sichern (Engels, 2020, S. 1).

Im Zusammenhang mit der Zunahme des Home-Office im Kontext der COVID-19-Pandemie wird oftmals die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit diesem Arbeitsmodell untersucht. Dabei wird der Fokus weniger auf die emotionale Intelligenz einer Führungskraft als vielmehr auf deren technische Fähigkeiten und der Vorbereitung des Unternehmens im Hinblick auf die tatsächliche Umsetzung des Home-Office gelegt (Barmer, 2020; bidt, 2020). Unter dem Gesichtspunkt, dass die emotionale

Intelligenz vermehrt in den Fokus der Forschung gelangt und der Arbeitskontext digitaler wird, befasst sich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit mit folgender Fragestellung:

„Hat emotional intelligentes Verhalten einer Führungskraft Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden im digitalen Kontext und wenn ja: inwiefern?“

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht folglich darin, die Bedeutung von emotional intelligentem Verhalten einer Führungskraft darzulegen, indem mittels einer empirischen Datenerhebung ein Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der Arbeitszufriedenheit im digitalen Kontext arbeitenden Mitarbeitenden untersucht wird.

4.4.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Den theoretischen Kern dieses wissenschaftlichen Beitrages bildet Golemans Modell der emotionalen Intelligenz (Goleman et al., 2020, S. 61 f.), welche 2002 in das Zentrum des öffentlichen Interesses gelang. Durch den amerikanischen Journalisten und Psychologen Daniel Goleman und dessen Bestseller „EQ - Emotionale Intelligenz“ wurde das Interesse der breiten Öffentlichkeit angesprochen und die Bekanntheit des Terminus maßgeblich gefördert (Meyer & Gölzner, 2018, S. 24).

Das Modell der emotionalen Intelligenz von Goleman, Boyatzis und McKee (2020), welches ursprünglich aus fünf Hauptbereichen bestand, verfügt nach der Analyse neuer Daten über inzwischen vier Bereiche und 19 damit verbundene Kompetenzen. Mit der steigenden Bekanntheit der emotionalen Intelligenz fand diese auch in der Führungsforschung Anklang. So setzten sich Goleman und seine Co-Autoren Boyatzis und McKee mit der emotionalen Intelligenz im Rahmen emotionaler Führung auseinander. Emotionale Intelligenz im Kontext emotionaler Führung umfasst die folgenden vier Kernkompetenzen (Goleman et al., 2020, S. 59-62): Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement.

Weil in der vorliegenden Arbeit die emotionale Intelligenz der Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeitenden fokussiert wurde (Fremdwahrnehmung), spielen die beiden Bereiche Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement der Führungskraft eine untergeordnete Rolle. Vielmehr standen die Bereiche des sozialen Bewusstseins und des Beziehungsmanagements im Fokus der Untersuchung. Im Zentrum des sozialen Bewusstseins steht die damit verbundene Fähigkeit der Empathie, welche Goleman et al. (2020) als einen zentralen Bestandteil der emotional intelligenten Führung verstehen (S. 72). Nach Goleman et al. (2020) lässt sich festhalten, dass dem sozialen Bewusstsein bzw. der Serviceorientierung im Kontext emotional intelligenter Führung eine hohe Bedeutung zuteil wird, weil Führungskräfte dank dieser Fähigkeit in der Lage sind, sich emotional auf andere, bspw. Mitarbeitende bzw. Kundinnen und Kunden einzustellen, und es ihnen somit möglich ist, eine Gruppe im Hinblick auf gemeinsame Werte zu leiten (S. 74). Unter Service ist in diesem Zusammenhang gemeint „... die Bedürfnisse von Mitarbeitenden, Klienten oder KundInnen erkennen

und erfüllen“ (Goleman et al., 2020, S. 61). Nach Goleman et al. (2020) stellt die Serviceorientierung der Führungskraft einen Bestandteil der emotionalen Intelligenz dar und ist den sozialen Fähigkeiten einer Person zuzuordnen.

Der Bereich des Beziehungsmanagements hingegen umfasst zum einen die Fähigkeit, durch überzeugende Visionen zu lenken und zu motivieren, um so eine inspirierende Form der Führung zu gewährleisten. Zum anderen geht es um Einfluss und das Überzeugen anderer durch den Einsatz unterschiedlicher Taktiken (Goleman et al., 2020, S. 61). Außerdem umfasst Beziehungsmanagement die Fähigkeit, andere durch Feedback und Anleitung zu verbessern, folglich also deren Entwicklung zu fördern, ebenso wie das Initiieren, Managen und Lenken von Veränderungen (Goleman et al., 2020, S. 61). Aufgrund der hier aufgestellten Ausführungen werden folgende Hypothesen abgeleitet:

H1: „Je empathischer die Führungskraft, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden im digitalen Kontext.“

H2: „Je serviceorientierter die Führungskraft, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden im digitalen Kontext.“

H3: „Je ausgeprägter die Fähigkeiten im Bereich Beziehungsmanagement einer Führungskraft, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden im digitalen Kontext.“

4.4.3 Angewendete Methodik

Die vorliegende empirische Untersuchung verfolgt einen quantitativen Forschungsansatz. Es wurde ein Online-Fragebogen erstellt, welcher neben soziodemographischen Fragen sowohl auf bereits existierende Skalen im Bereich der Arbeitszufriedenheit zurückgriff (Fischer & Lück, 2014), darüber hinaus aber auch selbst erstellte Skalen basierend auf dem Modell der emotional intelligenten Führung nach Goleman et al. (2020). Von den 181 Teilnehmenden an der Studie ordneten sich 124 Personen dem weiblichen und 57 Personen dem männlichen Geschlecht zu; eine Zuordnung zum diversen Geschlecht gab es nicht. Mit 66,3% befand sich der Großteil der Befragten in der Altersgruppe von 21 bis 30 Jahren. Weiterhin wurde die Vollzeit-Erwerbstätigkeit mit einem überwiegenden Anteil von 66,9% ausgewählt.

Zur Überprüfung der vorab gebildeten Hypothesen wurde die Rangkorrelation nach Spearman herangezogen (Universität Zürich, 2020). Die in dieser Arbeit im Fokus stehenden drei Hypothesen befassten sich alle mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden im digitalen Kontext, unterschieden sich jedoch hinsichtlich der Teildimensionen der emotionalen Intelligenz nach Daniel Goleman. So stellte die Hypothese H1 die Empathie der Führungskraft und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in den Vordergrund, während die Hypothese H2 die Serviceorientierung und die Hypothese H3 die Fähigkeiten im Bereich Beziehungsmanagement zum

Inhalt hatten. Die beiden im Fragebogen verwendeten offenen Fragen wurden in Anlehnung an die Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet.

4.4.4 Diskussion der Ergebnisse

Basierend auf den Ergebnissen der Rangkorrelation nach Spearman konnte ein erster Zusammenhang zwischen der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Empathie ihrer Führungskraft und der selbst empfundenen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden festgestellt werden. Und zwar derart, dass je höher die durch die Mitarbeitenden wahrgenommene Empathie der Führungskraft war, desto höher war auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im digitalen Kontext. Bezugnehmend auf die vorab dargestellte theoretische Rahmung stellt die Empathie einer Führungskraft nach Goleman (2020) eine wichtige Fähigkeit der emotional intelligenten Führung dar. Dies steht im Einklang mit früheren Studien zur Wirkung von Empathie auf Arbeitszufriedenheit (Holt & Marques, 2012; Skinner & Spurgeon, 2005). Allerdings wies der Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Empathie der Führungskraft und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in der vorliegenden Untersuchung nur eine mittlere Effektstärke gemäß Cohen (1992) auf.

Der zweite festgestellte Zusammenhang bezog sich auf die Serviceorientierung der Führungskraft. In der vorliegenden Untersuchung konnte ein positiver Zusammenhang aufgezeigt werden: je höher die emotionale Intelligenz der Führungskraft war, desto höher war auch ihre Serviceorientierung.

Drittens und letztens konnte in der vorliegenden Arbeit ein Zusammenhang zwischen den Fähigkeiten des Beziehungsmanagements der Führungskräfte und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden festgestellt werden. Je ausgeprägter die Fähigkeiten der Führungskräfte im Bereich Beziehungsmanagement waren, desto höher war die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden im digitalen Kontext.

Allerdings muss auch hier erwähnt werden, dass es sich bei dem herausgestellten Zusammenhang um keinen starken Zusammenhang handelt und die Ergebnisse folglich unter Beachtung dessen nur vorsichtig zu interpretieren sind. Es gilt weiterhin zu beachten, dass die Arbeitszufriedenheit, ebenso wie die emotionale Intelligenz der Führungskräfte, durch subjektive Einschätzungen gemessen wurden, die von vielfältigen Faktoren beeinflussbar sein können. Dennoch zeigen die gefundenen positiven Zusammenhänge erneut die Aktualität und Bedeutung der emotionalen Intelligenz im Kontext der (Führungs-)Arbeit.

4.4.5 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Befragungen haben unter anderem aufgezeigt, dass bei dem Erkennen der Mitarbeitendenbedürfnisse im digitalen Kontext Verbesserungspotenzial seitens der Führungskraft

besteht. Basierend auf Golemans Verständnis der emotionalen Intelligenz ist die Erkennung der Bedürfnisse eng verknüpft mit dem Vorhandensein der Empathie (Goleman et al., 2020, S. 75). Dieser Aspekt ist insbesondere vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung und der Zunahme digitaler Arbeitsmodelle als besonders wichtig zu erachten. Hier zeigt sich für Führungskräfte die zusätzliche Herausforderung, dass bspw. beim Führen virtueller Teams räumliche Distanzen entstehen (von Au, 2020, S. 105), die es zu überbrücken gilt. Die vorliegende Befragung hat unter anderem den Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr (informeller) Kommunikation im Team herausstellen können. Realisiert werden kann diese mitunter informelle Kommunikation in Form von – auch virtuell stattfindenden – täglichen Meetings. Durch das Einführen eines regelmäßigen Informationsaustausches bietet sich für die Führungskraft die Möglichkeit, Stimmungen, Sorgen und Anregungen der Mitarbeitenden wahrzunehmen und diesen zu begegnen und gleichzeitig dem Wunsch der Befragten nach mehr persönlichem Interesse der Führungskraft am Mitarbeitenden gerecht zu werden. Durch das Festlegen regelmäßiger Gesprächstermine kann die Führungskraft den Mitarbeitenden symbolisieren, offen für Austausch zu sein und den Anliegen der Mitarbeitenden somit wertschätzend gegenüberzutreten.

Die Untersuchung konnte außerdem Handlungsbedarf bei dem Aspekt des Gebens von Feedback durch die Führungskraft aufzeigen. Das Geben von Feedback, als Teilfähigkeit des Beziehungsmanagements, ist nach Goleman et al. (2020) ein Bestandteil der emotionalen Intelligenz und im Führungskontext von hoher Bedeutung (Goetz & Reinhardt, 2017, S. 1ff.). Um Führungskräfte diesbezüglich zu unterstützen, bietet sich ein Führungskräftecoaching an, damit diese einerseits für das Geben von Feedback sensibilisiert werden und ihnen andererseits die daraus resultierenden Vorteile für Mitarbeitenden und die gesamte Organisation aufgezeigt werden. Um eine zielführende Grundlage für eine offenere Feedbackkultur zu schaffen, sollte neben der Schulung der Führungskraft auch das gesamte Team in Form von thematisch passenden Workshops miteinbezogen werden.

Darüber hinaus bietet sich die Durchführung von Führungskräftebildungen zur Vermittlung von emotional intelligenten Fähigkeiten an, weil es sich bei der emotionalen Intelligenz um eine durchaus erlernbare Fähigkeit (Goleman et al., 2020, S. 60) handelt. Unternehmen können folglich übergreifende Schulungen von Führungskräften in ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm aufnehmen, um so eine kontinuierliche Weiterentwicklung der emotionalen Intelligenz ihrer Führungskräfte zu fördern.

4.4.6 Literatur

Antoni, C.H., & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit. Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 48(4), 247-258. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0391-5>

Barmer (2020). *Social health @ work: Eine Studie zur Auswirkung der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland*. Zugriff am 03.03.2021 unter

<https://www.barmer.de/blob/259450/4e627da3aca33fb3bba894fa458a7daa/data/dl-studienbericht-welle-2.pdf>.

bidt (2020). *Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Home-Office in Deutschland: Ergebnisse zweiter bidt-Kurzbefragungen*. Zugriff am 26.02.2021 unter https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2020/09/bidt_Studie-Home-Office-II.pdf.

Bitkom Research (2020). *Home-Office für alle? Wie Corona die Arbeitswelt verändert*. Zugriff am 03.03.2021 unter https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/bitkom-charts-Home-Office-08-12-2020_final_0.pdf.

Capgemini Research Institut (2019). *Emotional intelligence: the essential skillset for the age of AI*. Zugriff am 20.02.2021 unter https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/10/Report_Emotional_Intelligence_Web.pdf.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>

Engels, B. (2020). *Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland*. IW Kurzbericht. Zugriff am 19.04.2021 unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/215503/1/IW-Kurzbericht-2020-23.pdf>.

Fischer, L., & Lück, H.E. (2014). *Allgemeine Arbeitszufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Zugriff am 16.04.2021 unter <https://doi.org/10.6102/zis1>.

Goetz, D., & Reinhardt, E. (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe: Wie Sie Ihre Mitarbeitende erreichen und klare Ansagen mit Wertschätzung verbinden*. Springer Fachmedien.

Goleman, D. (2020). *Emotionale Intelligenz* (30. Aufl.). dtv.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2020). *Emotionale Führung* (10. Aufl.). ullstein.

Holt, S. & Marques, J. (2012). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 95–105. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5>

Kipman, U. (2018). Emotionale Intelligenz, kognitive Fähigkeiten und Problemlösen. In H. Götzner & P. Meyer (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz in Organisationen: Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung* (S. 411–429). Springer Fachmedien.

Manpower Group Deutschland (2017). *Bevölkerungsbefragung: Arbeitszufriedenheit 2017*. Zugriff am 25.03.2021 unter

https://www.manpowergroup.de/fileadmin/manpowergroup.de/170518_Studie_Jobzufriedenheit_2017.pdf.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Verlag.

Meyer, P., & Gölzner, H. (2018). Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen: der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft. In H. Gölzner & P. Meyer (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz in Organisationen: Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung* (S. 411–429). Springer Fachmedien.

Skinner, C., & Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. *Health Service Management Research* 18(1), 1-12. <https://doi.org/10.1258/0951484053051924>

Universität Zürich (2020). *Methodenberatung: Rangkorrelation nach Spearman*. Zugriff am 06.03.2021 unter https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/rangkorrelation.html.

Von Au, C. (2020). New Leadership – Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, & A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation: Trends, Best Practice und Herausforderungen* (S. 99-113). Springer Gabler.

4.5 HOME-OFFICE IN DEUTSCHLAND UND FRANKREICH

Theresa Wortmann

Methodik

Qualitative Befragung

N = 158

4.5.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Um das Infektionsrisiko für Mitarbeitende zu senken und weitere Ansteckungen einzudämmen, haben sich immer mehr Unternehmen in der COVID-19-Pandemie für das Arbeitsmodell Home-Office entschieden (BCG, 2020). Seitdem werden die positiven und negativen Auswirkungen der digitalen Zusammenarbeit aus dem Home-Office heraus noch intensiver diskutiert als vorher. Denn insbesondere in internationalen Unternehmen war diese Diskussion bereits vor der COVID-19-Pandemie relevant, da ein Großteil der Zusammenarbeit mit internationalen Geschäftspartnern oder innerhalb der eigenen Mitarbeiterschaft über Länder- und Kulturgrenzen hinweg digital durchgeführt wurde. Daher ist es von hoher Relevanz, sich mit kulturellen Unterschieden im Rahmen der digitalen Zusammenarbeit zu befassen. So kann es insbesondere bei digitalen Meetings z.B. durch den Wegfall von Mimik und Gestik zu kulturell bedingten Fehlinterpretationen und Missverständnissen kommen. Um herauszuarbeiten, inwiefern die Arbeitsweisen und Mentalitäten in unterschiedlichen Kulturen zukünftig aufeinander abgestimmt werden müssen, um auch im digitalen Kontext erfolgreich zusammenarbeiten zu können, wurden in der vorliegenden Arbeit beispielhaft die verschiedenen Kulturen der Nachbarländer Frankreich und Deutschland betrachtet. Diese beiden Länder stellen nach dem Brexit den historischen Kern der Europäischen Union dar und sind zwei bedeutende „Player“ auf den europäischen wie auch globalen Märkten. Insofern befasst sich der vorliegende Beitrag mit der Frage:

„Ob und - wenn ja - wie wirkt sich Home-Office auf das tägliche Arbeitsleben in Deutschland und Frankreich im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie aus?“

Ziel dieses Beitrags ist es, mithilfe der Kulturdimensionen nach Hofstede (2001) die kulturellen Unterschiede der beiden Länder im Umgang mit Home-Office zu beleuchten.

4.5.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Geert Hofstede war als Ingenieur in verschiedenen niederländischen Industrieunternehmen tätig und promovierte zusätzlich in Sozialpsychologie (Hofstede, o.D.a). Durch die Veröffentlichung seines

Buches „Culture’s Consequences“ (Hofstede, 1984) wurde er zum Begründer der interkulturellen Forschung (Hofstede Insights, o.D.a). Innerhalb einer Studie, die er innerhalb des Unternehmens IBM durchführte, beschäftigte er sich mit der Frage, inwiefern sich das kulturelle Umfeld auf die Arbeitsmotivation von Mitarbeitenden auswirkt. Aus diesen Analysen sind vier Kulturdimensionen entstanden (Berndt, Fantapié Altobelli, & Sander, 2020, S. 44): Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität vs. Femininität (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2017, S. 38). Im Jahr 1991 wurde durch die Chinese Value Survey die fünfte Kulturdimension, die Langfristorientierung, hinzugefügt (Hofstede, 2001, S. 351). Die Kulturdimensionen können in verschiedenen Bereichen Anwendung finden. Dazu gehören z.B. die Familie, die Schule, die Religion, das Geschlecht, das Alter, der Staat und der Arbeitsplatz. Da sich dieser Beitrag auf das Home-Office fokussiert, wird insbesondere der Arbeitsplatz in Verbindung mit Hofstedes Kulturdimensionen beleuchtet. In der vorliegenden Arbeit wurde sich im Zusammenhang mit der Thematik des Home-Office ausschließlich auf drei der fünf Kulturdimensionen fokussiert. Eine Erläuterung dazu bietet der nachfolgende Absatz.

Laut Hofstede bedeutet Machtdistanz, dass die ungleiche Verteilung von Macht zum einen von den Teilnehmenden einer Gesellschaft erwartet und zum anderen auch von ihnen akzeptiert wird (Kutschker & Schmid, 2011, S. 720). In Kulturen mit einer hohen Machtdistanz werden Entscheidungen oftmals zentralisiert getroffen. Die Mitarbeitenden erwarten von ihren Vorgesetzten klare Anweisungen über das weitere Vorgehen, und verlassen sich auf die Entscheidungen der Vorgesetzten (Hofstede et al., 2017, S. 91). Kulturen mit einer niedrigen Machtdistanz fordern Begründungen für das Machtungleichgewicht sowie ein ausgeglichenes Machtverhältnis (Hofstede et al., 2017, S. 88-91). Außerdem wird erwartet, dass die Mitarbeitenden in die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten involviert werden und dass die Vorgesetzten weitestgehend demokratisch handeln (Hofstede et al., 2017, S. 91). Deutschland zählt laut Hofstede zu einem Land mit geringer Machtdistanz (Hofstede et al., 2017, S. 72). Frankreich hingegen zählt zu einem Land mit hoher Machtdistanz (Hofstede et al., 2017, S. 70). Da es sich bei der Dimension Machtdistanz unter anderem um das Treffen von Entscheidungen handelt, wurde diese Dimension im Zusammenhang mit Home-Office näher untersucht. Es ist etwas anderes, Entscheidungen im Home-Office zu treffen, wenn die Kommunikation nur virtuell stattfindet, als im Büro, wo eventuell direkt ein Mitarbeitender oder Vorgesetzter bzw. eine Vorgesetzte vor Ort ist und befragt werden kann.

Bei der nächsten Kulturdimension handelt es sich um das Begriffspaar Individualismus vs. Kollektivismus. In Gesellschaften, die individualistisch geprägt sind, ist die Beziehung zwischen den Menschen eher lose (Hofstede et al., 2017, S. 110). Deutschland und Frankreich sind laut Hofstede tendenziell eher individualistisch geprägt (Hofstede et al., 2017, S. 113). Die Franzosen legen besonderen Wert auf die Trennung von Berufs- und Privatleben (Hofstede Insights, o.D.b). Ebenfalls spielt die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen in Pausen eine wichtige Rolle (Breuer & de Bartha, 2012, S. 306). Das Nachgehen von Pflichten und verantwortliches Handeln gelten in Deutschland als wichtige Werte (Hofstede Insights, o.D.b). Da beide Länder eher individualistisch geprägt sind und die Kommunikation eine wichtige Rolle spielt, wurde bei dieser Dimension ebenfalls

der Zusammenhang mit Home-Office näher beleuchtet. Ein weiterer Faktor ist die Trennung von Privat- und Berufsleben im Home-Office, da beide Bereiche oftmals miteinander verschmelzen.

Die dritte Kulturdimension, die in diesem Beitrag erläutert wird, ist die Unsicherheitsvermeidung. Bei der Unsicherheitsvermeidung geht es darum, dass es Kulturen gibt, die unsichere oder unstrukturierte Situationen als Herausforderung empfinden. Sie versuchen solchen Situationen auszuweichen (Hofstede et al., 2017, S. 224). Frankreich zählt laut Hofstede eher zu einem Land mit hoher Unsicherheitsvermeidung (Hofstede et al., 2017, S. 212). Klare Strukturen und ein Plan über das weitere Vorgehen spielen im Arbeitskontext eine grundlegende Rolle (Barsoux & Lawrence, 1991). In Deutschland ist laut Hofstede die Unsicherheitsvermeidung eher mittelmäßig ausgeprägt (Hofstede et al., 2017, S. 213). Oftmals wird sich in Deutschland auf Expertenwissen verlassen (Hofstede Insights, o.D.b). Im Home-Office gibt es oftmals unstrukturierte und ungeplante Situationen, daher wurde diese Dimension ebenfalls im Zusammenhang mit Home-Office näher untersucht.

Auf der Grundlage der hier dargestellten Kulturdimensionen wurden insgesamt sieben Hypothesen abgeleitet. Die ersten drei Hypothesen befassten sich mit der Machtdistanz und Home-Office, die drei darauffolgenden mit dem Individualismus und Home-Office und die letzte mit der Unsicherheitsvermeidung und Home-Office.

H1: „Mitarbeitende aus Ländern mit einer hohen Machtdistanz fällt es schwerer, Fragen im Home-Office zu stellen, als Mitarbeitenden aus Ländern mit einer niedrigen Machtdistanz.“

H2: „Mitarbeitende aus Ländern mit einer hohen Machtdistanz fällt es schwerer, eigene Entscheidungen im Home-Office zu treffen, als Mitarbeitenden aus Ländern mit einer niedrigen Machtdistanz.“

H3: „Mitarbeitende aus Ländern mit einer hohen Machtdistanz, fällt es schwerer, ihren Vorgesetzten im Home-Office zu widersprechen, als Mitarbeitenden aus Ländern mit einer niedrigen Machtdistanz.“

H4: „Mitarbeitende aus individualistisch geprägten Ländern haben im Home-Office oftmals ein Problem mit der Kommunikation.“

H5: „Mitarbeitende aus individualistisch geprägten Ländern benötigen in der COVID-19-Pandemie und im Rahmen von Home-Office vermehrt Unterstützung in der Führung.“

H6: „Mitarbeitende aus individualistisch geprägten Ländern fällt es im Zuge der COVID-19-Pandemie und im Home-Office schwerer, Privates und Berufliches voneinander zu trennen.“

H7: „In Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung ist es von größerer Bedeutung, dass Vorgesetzte die Fragen ihrer Mitarbeitenden exakt beantworten können, als in Ländern mit einer mittleren Unsicherheitsvermeidung.“

4.5.3 Angewendete Methodik

In der vorliegenden Arbeit wurde empirisch geforscht. Es wurde ein Fragebogen mit 30 Fragen in deutscher sowie in englischer Sprache verfasst. Einige Fragen stammten bereits aus validierten Fragebögen (Fraunhofer-Institut, 2020; Hofstede, o.D.b.).

Insgesamt füllten 158 Teilnehmende den Fragebogen aus, davon hatten 115 die deutsche und 43 die französische Staatsangehörigkeit. 41 teilnehmende Männer sind deutsche Staatsangehörige, 15 teilnehmende Männer besitzen die französische Staatsangehörigkeit. 74 teilnehmende Frauen gaben an, dass sie deutsche Staatsangehörige sind und 28 gaben an, dass sie die französische Staatsangehörigkeit besitzen. Das Alter der Teilnehmenden lag zwischen 21 und 63 Jahren, jedoch waren die meisten Teilnehmenden zwischen 24 und 31 Jahren alt. Zur Testung der Hypothesen wurden t-Tests für unabhängige Stichproben berechnet. Damit sollte herausgefunden werden, ob ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den deutschen und französischen Staatsangehörigen, die im Home-Office tätig sind, besteht (UZH, 2021).

4.5.4 Diskussion der Ergebnisse

Basierend auf dem theoretischen Rahmen von Hofstede et al. (2017, S. 70 - 72) lässt sich konstatieren, dass die Machtdistanz in Frankreich stärker ausgeprägt ist als in Deutschland. In der Überprüfung von Hypothese H1 zeigt sich, dass den deutschen Mitarbeitenden die Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen bzw. Kolleginnen im Home-Office leichter fällt als den französischen Mitarbeitenden. Ähnliches konnte bei der Überprüfung der Hypothese H2 festgestellt werden, bei der die Teilnehmenden angeben sollten, ob es ihnen schwerfällt, selbständig Entscheidungen im Home-Office zu treffen. Entsprechend den kulturtheoretischen Grundannahmen nach Hofstede (2017) fällt es Mitarbeitenden aus Ländern mit einer niedrigen Machtdistanz (wie z.B. Deutschland) nicht so schwer, eigene Entscheidungen zu treffen wie Mitarbeitenden aus Ländern mit einer hohen Machtdistanz (wie z.B. Frankreich). Bei der Hypothese H3 wurde ebenfalls deutlich, dass es französischen Mitarbeitenden schwerer fällt, ihren Vorgesetzten zu widersprechen als deutschen Mitarbeitenden. Die ersten drei Hypothesen konnten mithilfe des t-Test für unabhängige Stichproben bestätigt werden.

Wie bereits festgestellt wurde, handelt es sich bei beiden Ländern um individualistisch geprägte Länder. Daher befassen sich die folgenden drei Hypothesen mit dem Individualismus. Die Hypothese H4 konstatiert, dass Mitarbeitende aus eher individualistisch geprägten Ländern oftmals ein Kommunikationsproblem im Home-Office haben. Wie schon im konzeptionellen Bezugsrahmen beschrieben, sind die regelmäßige Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen und das Zusammensein in gemeinsamen Pausen besonders für französische Arbeitnehmende wichtig. Werden die Antworten der französischen Teilnehmenden betrachtet, bestätigt sich diese Hypothese. Werden

demgegenüber die der Deutschen betrachtet, ist festzustellen, dass ihnen die Kommunikation verhältnismäßig weniger schwerfällt. Bei der Hypothese H5 wurde deutlich, dass die französischen Teilnehmenden sich mehr Unterstützung gewünscht hätten, bei den deutschen Teilnehmenden war dieser Wunsch nicht ausgeprägt. Die Hypothesen H4 und H5 konnten mithilfe des t-Tests für unabhängige Stichproben bestätigt werden und weisen eine statistische Signifikanz auf. Die Hypothese H6 befasste sich damit, dass es Mitarbeitende aus eher individualistisch geprägten Ländern im Zuge der COVID-19-Pandemie im Home-Office schwerer fällt, Privates und Berufliches voneinander zu trennen. Statistisch konnte bei dieser Hypothese kein signifikanter Unterschied festgestellt werden und die Hypothese H6 muss somit verworfen werden. Trotzdem gaben sowohl deutsche als auch französische Staatsangehörige an, dass ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schwerfällt. Oftmals wurde als Problem die räumliche Trennung von Arbeitszimmer und Wohnraum sowie die Ablenkung durch private Mobiltelefone genannt.

Die Hypothese H7 befasste sich mit der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung. In Hypothese H7 wird behauptet, dass es in Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung von größerer Bedeutung ist, dass Vorgesetzte die Fragen ihrer Mitarbeitenden exakt beantworten können, als in Ländern mit einer mittleren Unsicherheitsvermeidung. Der zur Hypothesentestung herangezogene t-Tests ergab einen signifikanten Unterschied. Bei Betrachtung der Antworten lässt sich sowohl bei den deutschen als auch bei den französischen Teilnehmenden feststellen, dass es ihnen wichtig ist, eine exakte Antwort von Vorgesetzten auf eine Frage zu erhalten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich insbesondere bei der Kulturdimension Machtdistanz Unterschiede feststellen lassen. Hingegen finden sich beim Individualismus und der Unsicherheitsvermeidung auch Gemeinsamkeiten. Zu beachten ist, dass die Ergebnisse trotz signifikanter Unterschiede mit Vorsicht betrachtet werden müssen. Eine Übertragung der Stichprobenergebnisse auf die Grundgesamtheit der deutschen und französischen Bürger kann nur mit deutlichen Einschränkungen vorgenommen werden, u.a. auch deshalb, weil mehr deutsche (N=115) als französische (N=43) Staatsangehörige an der Umfrage teilgenommen haben.

4.5.5 Handlungsempfehlungen

Abschließend werden Empfehlungen für die Praxis gegeben, die dazu beitragen sollen, dass französische und deutsche Unternehmen Home-Office während und nach der COVID-19-Pandemie für ihre Mitarbeitenden angenehmer gestalten.

Einige französische Teilnehmende gaben an, dass es ihnen im Home-Office schwer fällt, Fragen zu stellen. Daher ist es wichtig, dass hier ein Umdenken seitens der Unternehmen stattfindet. Tägliche Besprechungen mit den Vorgesetzten und ein gut geführter Online-Kalender könnten dazu beitragen, dass weniger Unsicherheit besteht, den Vorgesetzten zu kontaktieren. Durch eine solche Online-

Kalenderführung könnte den Mitarbeitenden klar angezeigt werden, ob sich gewünschte Gesprächspartner/-innen gerade in einer Besprechung befinden oder nicht.

Außerdem könnten agile Arbeitsmethoden implementiert werden, wie z.B. ein tägliches kurzes Meeting („Daily“) zum gemeinsamen Austausch, was insbesondere französischen Mitarbeitenden das Stellen von Fragen erleichtern sollte (Sutherland & Schwaber, 2013, S. 6-8).

Darüber hinaus gaben französische Teilnehmende an, Schwierigkeiten bei Entscheidungen über das weitere Arbeitsvorgehen zu haben. Hier könnten Vorgesetzte den Mitarbeitenden Unterstützung anbieten, indem sie in regelmäßig stattfindenden Einzelgesprächen Anweisungen bzw. Erläuterungen zum weiteren Vorgehen geben.

Sowohl französische als auch deutsche Teilnehmende gaben im Fragebogen an, dass sie im Home-Office Kommunikationsprobleme haben. Besonders das Fehlen von Mimik und Gestik wurde bemängelt. Zusätzlich wiesen einige Teilnehmende darauf hin, Angst vor Missverständnissen zu haben, da oftmals nur schriftlich und nicht mündlich kommuniziert wird. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, bei Anrufen über digitale Kommunikationsanbieter, wie z.B. Microsoft Teams oder Zoom die Videofunktion zu nutzen.

Ebenso die deutschen wie auch die französischen Teilnehmenden wünschen sich auch nach der COVID-19-Pandemie ein bis zwei Tage Home-Office pro Woche. Unternehmen sollten daher nach der COVID-19-Pandemie hybride Arbeitsformen integrieren. So könnten die Mitarbeitenden zwischen Präsenzarbeit im Büro und Home-Office rotieren.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich Home-Office während der COVID-19-Pandemie auf das tägliche Leben sowohl in Deutschland als auch in Frankreich auswirkt. Besonders bei der Dimension der Machtdistanz konnten kulturelle Unterschiede konstatiert werden. Bei den Dimensionen Individualismus und Unsicherheitsvermeidung wurden nur minimale Unterschiede festgestellt, dafür allerdings relativ viele Gemeinsamkeiten. Dabei stimmten die französischen Teilnehmenden bei den Fragen zum Individualismus und zur Unsicherheitsvermeidung im Gegensatz zu den deutschen Teilnehmenden vermehrt zu.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmen in dieser Ausnahme- und Krisensituation unbedingt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden eingehen und diese umsetzen sollten. Durch die mangelnden sozialen Kontakte und fehlende Kommunikation können psychische Probleme durch Einsamkeit, Erschöpfung und Überarbeitung entstehen. Daher gilt es nicht nur Home-Office anzubieten, sondern auch ein auf die spezifische Situation des Home-Office zugeschnittenes betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen, welches sich besonders in Zeiten der COVID-19-Pandemie auf die psychische Gesundheitsförderung fokussiert.

4.5.6 Literatur

Barsoux, J.L., & Lawrence, P. (1991, 07.08.). *The making of a French manager*. Zugriff am 26.02.2021 unter <https://hbr.org/1991/07/the-making-of-a-french-manager>.

Berndt, R., Fantapié Altobelli, C., & Sander, M. (2020). *Internationales Marketingmanagement* (6. Aufl.). Springer Gabler.

Bitkom (2020, 16.11.). *Corona treibt Digitalisierung voran - aber nicht alle Unternehmen können mithalten*. Zugriff am 21.01.2021 unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-treibt-Digitalisierung-voran-aber-nicht-alle-Unternehmen-koennen-mithalten>.

Boston Consulting Group (BCG) (2020, 26.03.). *People priorities in response to COVID-19*. Zugriff am 20.01.2021 unter <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/people-solutions-response-covid>.

Breuer, J.P., & de Bartha, P. (2012). *Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen. Spielregeln für die Zusammenarbeit auf Fach- und Führungsebene* (4. Aufl.). Springer Gabler.

Fraunhofer-Institut (2020). *Fit4Home-Office*. Zugriff am 23.03.2021 unter <https://websites.fraunhofer.de/Fit4Home-Office/index.php/126541?lang=de>.

Hofstede, G. (o.D.a). *Biography*. Zugriff am 13.01.2021 unter <https://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/>.

Hofstede, G. (o.D.b). *Research and VSM*. Zugriff am 23.03.2021 unter <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/>.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. Aufl.). Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (6. Aufl.). dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. Kg.

Hofstede Insights (o.D.a). *About Geert Hofstede*. Zugriff am 13.01.2021 unter <https://hi.hofstede-insights.com/about-geert-hofstede>.

Hofstede Insights (o.D.b). *Country comparison*. Zugriff am 28.02.2021 unter <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,germany/>.

Kutschker, M., & Schmid, S. (2011). *Internationales Management* (7. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Landes, M., Steiner, E., Utz, T., & Wittmann, R. (2021). *Erfolgreich und gesund im Home-Office arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit*. Springer Gabler.

Sutherland, J., & Schwaber, K. (2013, 07.). *Der Scrum Guide: Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*. Zugriff am 19.04.2021 unter <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf>.

Universität Zürich (UZH) (2021). *Methodenberatung: t-test für unabhängige Stichproben*. Zugriff am 07.04.2021 unter https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/unterschiede/zentral/ttestunabh.html#2._Grundlegende_Konzepte.

4.6 PERSÖNLICHKEIT ALS EINFLUSSFAKTOR FÜR DAS ARBEITEN IM HOME-OFFICE

KAROLIN KNOBBE

Methodik
Mixed Methods
Qualitativ: N = 5
Quantitativ: N = 165

4.6.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Relevanz der vorliegenden Thematik erschließt sich aus dem aktuellen Forschungsstand, wonach Persönlichkeit ein Prädiktor für das Arbeitsverhalten von Arbeitnehmenden darstellt (Barrick & Mount, 2005, S. 359). In der andauernden COVID-19-Pandemie arbeiten zahlreiche Erwerbstätige, teilweise auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben, im Home-Office (Kellner, Albrecht, & Löffl, 2020, S. 4), sodass sich eine umfangreiche Grundgesamtheit zur Betrachtung dieses Themas ergibt. Daher kann es für Unternehmen relevant sein, zu prüfen, inwiefern Anforderungsprofile an Mitarbeitende und primär deren Persönlichkeit es erlauben, das Home-Office als Maßnahme zur verbesserten Work-Life-Balance einzusetzen. Zusätzlich ist die Erforschung vor dem Hintergrund der Prognose künftig häufiger auftretender Infektionskrankheiten (Perrings, Levin, & Daszak, 2018, S. 241) sinnvoll, um ein etwaiges nötiges Arbeiten auf Distanz zu evaluieren. Auf dieser Basis leitet sich folgende Forschungsfrage ab:

„Welchen Einfluss nimmt die Persönlichkeit von Arbeitnehmenden auf ihr jeweiliges Arbeitsverhalten im Home-Office?“

Hierbei soll untersucht werden, inwiefern die Persönlichkeit von Mitarbeitenden einen Einfluss darauf hat, wie sie im Arbeitsumfeld des Home-Office handeln, bzw. welche arbeitsbezogenen Verhaltensweisen sie im Home-Office aufzeigen.

4.6.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

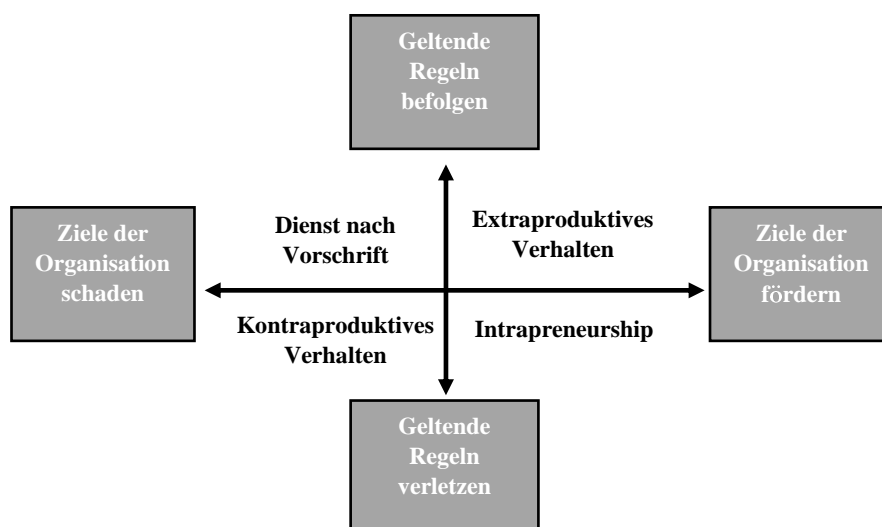
Dem vorliegenden Beitrag liegt das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, folgend FFM genannt, zugrunde (Salewski & Renner, 2009, S. 81). Costa Jr. und McCrae (1992) haben das Modell maßgeblich geprägt, indem sie die fünf primären Persönlichkeitsfaktoren menschlicher Persönlichkeit

benannt haben: Offenheit für neue Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit sowie Neurotizismus (S. 345). Diese fünf Faktoren gelten als zeitlich überdauernd, kulturübergreifend und unabhängig voneinander (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 125).

Offenheit definiert sich als „eigenständiges Suchen nach Erfahrungen sowie Toleranz gegenüber Unbekanntem“ (Salewski & Renner, 2009, S. 82). Als zentrale Handlungstendenz gelten neue, differenzierte und wechselnde Tätigkeiten (McCrae & Costa Jr., 2008, S. 164). Gewissenhaftigkeit ist die „Organisation, Ausdauer und Motivation bei zielgerichtetem Handeln“ (Salewski & Renner, 2009, S. 82). Eine sinnhafte, herausfordernde Zielerreichung motiviert gewissenhafte Personen zum Handeln (McCrae & Costa Jr., 2008, S. 164). Extraversion reflektiert, inwiefern Menschen interpersonellen Kontakt sowie äußere Anreize suchen (Salewski & Renner, 2009, S. 82). Geselligkeit, im Sinne von Gemeinschaft sowie das Sammeln sozialer Eindrücke, bilden hierbei die zentrale Handlungstendenz (McCrae & Costa Jr., 2008, S. 164). Verträglichkeit beschreibt, wie Individuen auf interpersoneller Ebene agieren (Salewski & Renner, 2009, S. 82), wobei Nachgiebigkeit durch Zurückstellung eigener Interessen in konfliktbehafteten, zwischenmenschlichen Interaktionen als zentrale Handlungstendenz gilt (McCrae & Costa Jr., 2008, S. 164). Neurotizismus, auch psychische Labilität, spiegelt, inwiefern Menschen auf psychischer Ebene anpassungsfähig sind (Salewski & Renner, 2009, S. 82). Depressivität sowie das Zeigen getrübler Emotionen bilden die zentrale Handlungstendenz (McCrae & Costa Jr., 2008, S. 164).

Weiterhin fußt die theoretische Rahmung der vorliegenden Arbeit auf den Dimensionen des Arbeitsverhaltens nach Neuberger (Nerdinger, 2011, S. 411). In Neuberger's Modell kann Arbeitsverhalten auf den beiden Dimensionen „Einhaltung bzw. Verletzung organisationaler Regeln“ sowie „Förderung bzw. Beschädigung organisationaler Ziele“ in einer 4-Felder Matrix strukturiert werden (siehe Abb. 1):

Abbildung 1: Dimensionen des Arbeitsverhaltens



Quelle: Eigene Darstellung nach Nerdinger, 2011, S. 411

In der Kategorie „Dienst nach Vorschrift“ wird „über die vereinbarten vertraglich geregelten Leistungen hinaus nicht mehr (zeitlich oder inhaltlich) gearbeitet“ (Brunner & Steyer, 2007, S. 189). Die Kategorie „Kontraproduktives Verhalten“ beinhaltet die Missachtung von Unternehmensinteressen bei gleichzeitiger Verletzung der geltenden Regeln. Dahingegen beschreibt die Kategorie „Extraproduktives Verhalten“ ein „innovatives und spontanes Verhalten, dass die formalen Anforderungen übersteigt und zur Funktionsfähigkeit der Organisation beiträgt“ (Nerdinger, 2011, S. 410 ff.). Die letzte Kategorie „Intrapreneurship“ kann als Unternehmertum innerhalb bestehender Organisationen (Antoncic & Hisrich, 2001, S. 495) definiert werden, dient der Erreichung der organisationalen Ziele, verletzt aber dabei geltende Regeln. Die in diesem Kontext theoriegeleiteten Hypothesen lauten:

H1: „Je offener für neue Erfahrungen ein Mitarbeitender ist, desto mehr Organisationsziele forderndes Verhalten zeigt er/ sie im Home-Office.“

H2: „Je gewissenhafter ein Mitarbeitender ist, desto mehr extraproduktives Verhalten zeigt er/ sie im Home-Office.“

H3: „Je extravertierter ein Mitarbeitender ist, desto mehr Verhaltensweisen des Intrapreneurships zeigt er/ sie im Home-Office.“

H4: „Je verträglicher ein Mitarbeitender ist, desto mehr befolgt er/ sie geltende Organisationsregeln im Home-Office.“

H5: „Je neurotizitischer ein Mitarbeitender ist, desto mehr betreibt er/ sie Dienst nach Vorschrift im Home-Office.“

4.6.3 Angewendete Methodik

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde in der vorliegenden Untersuchung nach dem Mixed-Methods-Forschungsdesign vorgegangen. Dazu wurden zunächst qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten geführt, worauf eine quantitative Befragung von Arbeitnehmenden folgte.

Die Stichprobe der qualitativen Interviews bestand aus fünf Personal- und Führungsverantwortlichen unterschiedlicher Unternehmenspositionen und -größen. Die 165 Teilnehmenden der quantitativen Befragung sind oder waren bereits im Home-Office tätig; 59% der Teilnehmenden sind weiblichen, 41% männlichen Geschlechts.

Zur Durchführung der Interviews wurde ein halbstandardisierter Gesprächsleitfaden mit fünf Themenblöcken entwickelt. Diese waren erstens das Arbeiten im Home-Office aus der Perspektive Arbeitgebender sowie zweitens aus der Perspektive von Arbeitnehmenden, drittens die Reflexion des Home-Office als Arbeitsmethodik, viertens der Einsatz von Persönlichkeitstests im Recruiting und

fünftens ein Ausblick hinsichtlich des Home-Office. Der Online-Fragebogen für Arbeitnehmende erfragte soziodemographische Items, die Persönlichkeit der Teilnehmenden anhand des Big Five Inventory (BFI-10) (Rammstedt et al., 2014) zur Messung der Charakteristika des FFM sowie das Arbeitsverhalten im Home-Office.

4.6.4 Diskussion der Ergebnisse

Da es bislang kaum Forschungsergebnisse zu der vorliegenden Forschungsfrage gibt, werden zunächst die Erkenntnisse der zuerst stattgefundenen explorativen Interviews dargelegt, die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 50 ff.) generiert worden sind:

Zunächst wird deutlich, dass das Arbeiten im Home-Office vor der Corona-Pandemie kaum verbreitet war. Durch den notwendig gewordenen Einsatz des Arbeitsmodells „Home-Office“ hat sich sowohl die Akzeptanz der Mitarbeitenden als auch die des Managements erhöht, was die Basis für ein künftig – auch nach der Pandemie fortgeführtes - hybrides Arbeitsmodell bildet. Wenngleich einige Optimierungsbedarfe identifiziert werden, wie bspw. die Verbesserung der Kommunikation oder der technischen Kompetenzen, werden zahlreiche Vorteile benannt, die das Arbeiten im Home-Office mit sich bringt. Dazu zählen z.B. eine verbesserte Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem und die ortsunabhängigere Möglichkeit des Arbeitens. In konkretem Bezug auf das vorliegende Thema wird geäußert, dass im Home-Office einerseits verantwortungsbewusst gearbeitet wird, aber andererseits die geringeren Kontrollmöglichkeiten ausgenutzt werden.

Anhand der quantitativen Befragung von Arbeitnehmenden mit Erfahrung im Home-Office wird deutlich, dass die Befragten eher zustimmen, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften das Arbeiten im Home-Office begünstigen. Darüber hinaus konnten über die Messung der Persönlichkeit mittels des FFM konkrete Zusammenhänge zwischen Variablen der Persönlichkeit und Arten des Arbeitsverhaltens festgestellt werden.

So konnte die Hypothese, wonach Mitarbeitende mit einer stärkeren Offenheit für neue Erfahrungen mehr die Organisationsziele förderndes Verhalten zeigen, bestätigt werden. Weiterhin war signifikant, dass offene Mitarbeitende sich im Home-Office extraproduktiv verhalten und neue Ideen generieren sowie tendenziell weder Dienst nach Vorschrift betreiben noch den organisationalen Zielen schaden. Auch die Hypothese, wonach eine höhere Ausprägung der Gewissenhaftigkeit bei Mitarbeitenden zu mehr extraproduktivem Verhalten führt, konnte verifiziert werden. Gewissenhafte Arbeitnehmende befolgen geltende Regeln, fördern mit ihrem Verhalten organisationale Ziele und weisen Verhaltensweisen des Intrapreneurships auf, während sie sich eher nicht kontraproduktiv verhalten. Extravertierte Mitarbeitende neigen dazu, den organisationalen Zielen mit ihrem Arbeitsverhalten im Home-Office nicht zu schaden und verträgliche Arbeitnehmende zeigen vermehrt extraproduktive Verhaltensweisen.

Außerdem wurde nach allgemein nützlichen Charakteristika für das Arbeiten im Home-Office gefragt. Diese sind laut Befragung vor allem Pflichtbewusstsein, Ordnung und Kompetenz (Gewissenhaftigkeit) sowie Vertrauen (Verträglichkeit). Weiterhin weisen die in den Interviews genannten Eigenschaften Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Selbstdisziplin eine hohe Zustimmung in Bezug auf den Nutzen für das Home-Office auf. Die Arbeitnehmenden selbst empfinden primär Kommunikationsfähigkeit, aber auch Anerkennung für geleistete Arbeit, Fokussierung sowie technische Kompetenzen und Kenntnisse als nützlich für das Arbeiten im Home-Office. Hinsichtlich des Engagements für eigene Arbeitsaufgaben werden ebenfalls Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Selbstdisziplin gesehen sowie auch Pflichtbewusstsein und Kompetenz (Gewissenhaftigkeit). Zusätzlich erkennen die Mitarbeitenden Ehrgeiz, Zielstrebigkeit, Spaß an der Tätigkeit, aber ebenso Druckempfinden als nützlich für das Engagement für eigene Arbeitsaufgaben an. Als besonders zuträglich für eine gute Zusammenarbeit im Home-Office wird Verantwortungsbewusstsein sowie Vertrauen (Verträglichkeit) eingestuft und auch Gefühlsorientierung (Offenheit), Geselligkeit und zwischenmenschliche Wärme (Extraversion). Dies unterstützt eine Beobachtung aus den Interviews, wonach Arbeitnehmenden im Home-Office zwischenmenschlicher Kontakt fehlt und sie diesen als umso wichtiger empfinden.

4.6.5 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den dargelegten Ergebnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Organisationen formulieren: Erstens ist es ratsam, Persönlichkeitstests im Recruiting oder vor Vereinbarungen zur Arbeit im Home-Office einzusetzen, um eine persönlichkeitsbezogene Eignung der Mitarbeitenden für das Home-Office festzustellen. Der Umfang eines solchen Tests, z.B. der BFI-10 (Rammstedt et al., 2014) mit zehn Items oder der NEO-FFI (McCrae & Costa Jr., 2004, S. 587) mit 60 Items, kann dabei je nach Position im Unternehmen oder Umfang der Arbeitszeit im Home-Office variieren. Arbeitnehmende könnten Persönlichkeitstests auch eigenmotiviert durchführen, um ihre Eignung für das Home-Office selbst zu ergründen. Gleichzeitig ist es empfehlenswert, unternehmerische Entscheidungen evidenzbasiert zu treffen, d.h. unter bestmöglicher Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse. So könnte bspw. ein Monitoring der Forschung und deren Resultate hinsichtlich der im Home-Office bedeutenden Charakteristika etabliert werden. Daraufhin könnten die Entwicklungspotenziale der Mitarbeitenden für das Arbeiten im Home-Office, wie Kommunikationsfähigkeit oder technische Kompetenzen, evaluiert werden, sodass alle Arbeitnehmenden bestmöglich im Home-Office agieren können, wenn diese Arbeitsmethodik künftig erneut notwendig, gesetzlich verpflichtend oder generell strategisch eingesetzt wird. Analog könnten Arbeitnehmende proaktiv eigene Entwicklungspotenziale eruieren und an entsprechenden Trainings teilnehmen, um sich für das Arbeiten im Home-Office zu qualifizieren.

4.6.6 Literatur

Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), S. 495-527.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), S. 359-372.

Bitkom Research (2020, 8. Dezember). *Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Home-Office*. Zugriff am 09.04.2021 unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Home-Office#item-7281-close>

Brunner, A. & Steyer, K. (2007). Phraseologische und phraseographische Aspekte korpusgesteuerter Empirie. In V. Jesenšek & M. Fabčič (Hrsg.), *Phraseologie kontrastiv und didaktisch. Neue Ansätze in der Fremdsprachenvermittlung* (S. 181-194). Slavistično društvo: Filozofska fakulteta.

Costa Jr., P. T. & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), S. 343-359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>

Kellner, T., Albrecht, T., & Löffl, J. (2020). *Wie arbeitest du heute? Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch die Einführung von Home-Office in Zeiten der Covid-19 Pandemie*. Technische Hochschule OWL, University of Applied Sciences and Arts, Institut für Wissenschaftsdialog. Zugriff am 09.04.2021 unter https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007_Erhebung_Wie%20arbeitest%20du%20heute_Broschue_re_final.pdf

Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): Work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), S. 383-406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>

Kraus, R. & Kreitenweis, T. (2020). Toolbox: Verbreitete und leistungsfähige Fragebögen, Tests und Skalen. In R. Kraus und T. Kreitenweis (Hrsg.), *Führung messen* (S. 117-224). Springer.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Auflage). Beltz Verlag.

McCrae, R. R. & Costa Jr., P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Hrsg.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (S. 51- 87). The Guildford Press.

McCrae, R. R. & Costa Jr., P. T. (2004). A contemplated revision of the NEO five-factor inventory. *Personality and Individual Differences*, 36(3), S. 587-596. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00118-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00118-1)

McCrae, R. R. & Costa Jr., P. T. (2008). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research* (S. 159–181). The Guilford Press.

Nerdinger, F. W. (2011). Formen des Arbeitsverhaltens. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 409-423). Springer.

Perrings, C., Levin, S., & Daszak, P. (2018). *The economics of infectious disease, trade and pandemic risk* (S. 241–243). Springer

Rammstedt, B., Kemper, C. J., Klein, M. C., Beierlein, C., & Kovaleva, A. (2014). *Big Five Inventory (BFI-10). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Zugriff am 10.04.2021 unter [https://zis.gesis.org/skala/Rammstedt-Kemper-Klein-Beierlein-Kovaleva-Big-Five-Inventory-\(BFI-10\)](https://zis.gesis.org/skala/Rammstedt-Kemper-Klein-Beierlein-Kovaleva-Big-Five-Inventory-(BFI-10))

Salewski, C. & Renner, B. (2009). *Differentielle und Persönlichkeitspsychologie* (1. Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.

Stippler, S., Burstedde, A., Hering, A. T., Jansen, A., & Pierenkemper, S. (2019). *Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeitende finden* (No. 1/2019). Kofa-Studie, Leibniz Informationszentrum Wirtschaft.

Zukunftsinstitut (2021). *Megatrend Individualisierung*. Zugriff am 02.02.2021 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>

4.7 DIGITALE KOMMUNIKATION IN DER ARBEITSWELT UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DAS STRESSEMPFINDEN BEI VERSCHIEDENEN PERSÖNLICHKEITSMERKMALEN

NINA BEHRENDS

Methodik
Qualitative Befragung
N = 230

4.7.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Durch die COVID-19-Pandemie hat der Megatrend der Digitalisierung noch mehr an Bedeutung gewonnen. Viele Unternehmen mussten innerhalb kürzester Zeit flexible Arbeitsmodelle einführen und kurzfristig auf mobiles Arbeiten umrüsten. Infolgedessen wurde vor allem die Kommunikation auf digitale Medien umgestellt. Nach einer Studie der Barmer Krankenkasse waren im Juli 2020 bereits 56,1% der erwerbstätigen Menschen im Home-Office tätig (Barmer, 2020). Aufgrund der immer weiter steigenden Digitalisierung und ständigen Veränderungen sind aber auch die arbeitsbedingten Stressoren bei Mitarbeitenden gestiegen (Gimpel et al., 2018, S. 4 ff.). Auch Daten der Deutschen-Angestellten-Krankenkasse (DAK) bestätigen, dass sich die Anzahl psychischer Erkrankungen seit 1997 deutlich erhöht hat (DAK Gesundheit, 2019, S. 5).

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, inwiefern die veränderte Kommunikation in der zunehmend digitaler werdenden Arbeitswelt Auswirkungen auf das Stressempfinden von Mitarbeitenden hat. Dabei soll der Fokus auf die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale und deren ggf. moderierenden Effekt gelegt werden. Aufgrund der Erkenntnisse sollen Handlungsempfehlungen für Unternehmen zur Stressprävention gegeben werden. Die Forschungsfrage lautet folglich:

„Inwiefern hat die veränderte digitale Kommunikation in der Arbeitswelt Auswirkungen auf das Stressempfinden bei verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen?“

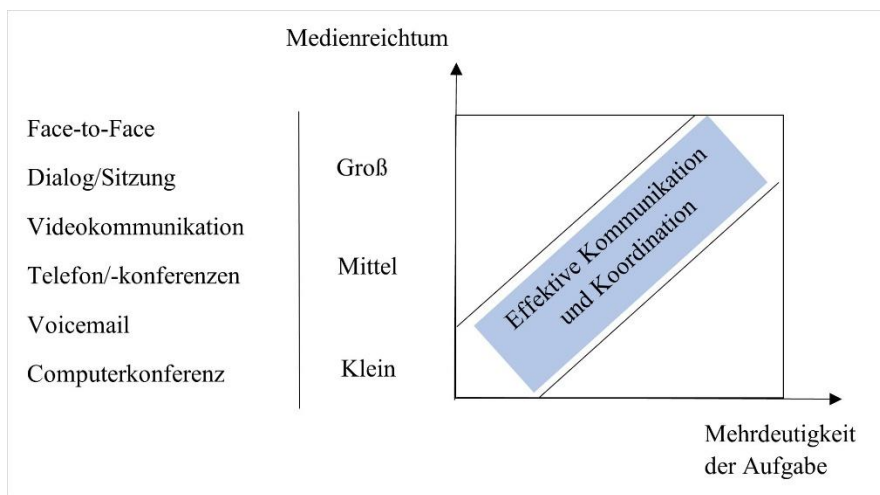
4.7.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Durch die immer weiter steigende Digitalisierung ist auch ein Wandel in der Kommunikation innerhalb von Unternehmen zu bemerken, wodurch Arbeitsprozesse und -bedingungen immer wieder angepasst und neugestaltet werden müssen (Haller, 2018, S. 1). Arbeitsgestaltung in Unternehmen umfasst laut

Freiling, Conrads, Müller-Osten und Porath (2020) unternehmensbezogene- und mitarbeitendebezogene Ziele (S. 9). Die unternehmensbezogenen Ziele beinhalten Maßnahmen, wie bspw. Kostensenkungen oder Gewinnmaximierungen. Auf Mitarbeitende bezogene Interessen umfassen nach Hacker und Richter (1980) hingegen, dass Arbeit ohne das Erleiden von Gesundheitsschäden ausführbar sein muss, die Gesundheit nicht beeinträchtigt werden darf und die Arbeit eine Persönlichkeitsförderung mit sich bringen soll (Gerdenitsch & Korunka, 2018, S. 144). Es sollte dementsprechend eine Win-Win-Situation entstehen, damit sowohl Mitarbeitenden- als auch Unternehmensinteressen verfolgt werden können (Freiling et al., 2020, S. 9).

Nach der medialen Reichhaltigkeitstheorie von Daft und Lengel (1984) gibt es verschiedene Anlässe für die Nutzung unterschiedlicher Medien. Sie gehen davon aus, dass eine effektive Kommunikation nur dann erreicht wird, wenn die Reichhaltigkeit eines Mediums der Komplexität und Mehrdeutigkeit einer Aufgabe entspricht (S. 191 ff.). Die Reichhaltigkeit eines Mediums wird dabei durch die vier Faktoren Rückmeldegeschwindigkeit, Anzahl der Kommunikationskanäle, Möglichkeit zur Personalisierung der Nachricht und Vielfalt der verwendeten Sprachcodes bestimmt. So wäre z.B. bei einem Strategiemeeting eine Face-to-Face Kommunikation zu bevorzugen, um potenzielle Missverständnisse zu vermeiden (Mehrdeutigkeit) und ggf. schnell auf individuelle Fragen bzw. Unklarheiten reagieren zu können (Rückmeldegeschwindigkeit und Personalisierung). Die für eine effektive Kommunikation zu nutzenden Medien können der Abbildung 1 entnommen werden:

Abbildung 1: Mediale Reichhaltigkeitstheorie



Quelle: Eigene Darstellung, adaptiert von Reichwald et al., 1998, S. 57.

Sollten Informationen falsch kommuniziert werden, kann dies zu Stress bei Mitarbeitenden führen. Lazarus und Folkman (1984) befassen sich in ihrem transaktionalen Stressmodell mit dem Einfluss von subjektiven, kognitiven Bewertungen bei der Verarbeitung von potenziell stressigen Situationen. Nach ihnen ist Stressempfinden ein nicht objektiv bewertbarer Zustand. Laut dem transaktionalen Stressmodell nimmt jedes Individuum seine Umwelt unterschiedlich wahr und bewertet Situationen verschieden (Kaufmännische Krankenkasse, 2006, S. 69). Sollte dabei das eigene Wohlbefinden

gefährdet werden, entsteht eine Stressreaktion (Lazarus & Folkman, 1984, S. 11 ff.). Es ist deshalb zu hinterfragen, ob Menschen mit ähnlichen Persönlichkeitsfaktoren bestimmte Stresssituationen auch ähnlich bewerten.

Die Persönlichkeit eines Menschen wird durch Veranlagung, Umwelteinflüsse und eigene Erfahrungen geprägt und lässt sich durch verschiedene Persönlichkeitsmerkmale beschreiben. Die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale lassen sich nach Goldberg (1981) in die folgenden, sogenannten „Big Five“-Persönlichkeitsmerkmale unterteilen: Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Neurotizismus und Offenheit (für Erfahrungen) (Goldberg, 1990, S. 1216). Auf Grundlage der hier überblicksartig dargestellten Theorien und dem aktuellen Forschungsstand zu den einzelnen Themenbereichen wurden die folgenden fünf Hypothesen abgeleitet:

H1: Je extravertierter ein Mensch ist, desto weniger fühlt er sich durch die digitale Kommunikation gestresst.

H2: Je gewissenhafter ein Mensch ist, desto weniger fühlt er sich durch die digitale Kommunikation gestresst.

H3: Je offener ein Mensch ist, desto weniger fühlt er sich durch die digitale Kommunikation gestresst.

H4: Je neurotizistischer ein Mensch ist, desto mehr fühlt er sich durch die digitale Kommunikation gestresst.

H5: Je verträglicher ein Mensch ist, desto mehr fühlt er sich durch die digitale Kommunikation gestresst.

4.7.3 Angewendete Methodik

Für die Beantwortung der Forschungsfrage und die Überprüfung der Hypothesen wurde ein quantitatives Forschungsdesign, in Form eines Fragebogens, gewählt. Um möglichst viele erwerbstätige Personen anzusprechen und eine große Stichprobe in kurzer Zeit zu erhalten, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Die Datenerhebung wurde in einem Zeitraum von vier Wochen im Februar 2021 durchgeführt und erfolgte durch die Verbreitung in den sozialen Medien. Insgesamt nahmen N = 230 Personen an der Befragung teil, davon waren 147 weiblich (63,9 %) und 83 männlich (36,1 %). Ihr Alter variierte zwischen 18 und 64 Jahre. Die Altersgruppe von 23 bis 30 Jahren war dabei mit 63,9 % am häufigsten vertreten. Fast 64 % der Teilnehmenden befanden sich zum Zeitpunkt der Stichprobe in einem Anstellungsverhältnis und nahezu 55 % verfügten zudem über einen Hochschulabschluss.

Die erfassten Daten wurden zunächst deskriptiv ausgewertet. Die deskriptiven Auswertungen dienten dazu, einen Überblick über die erhobenen Daten zu erhalten und ein besseres Verständnis der

Datenbasis zu gewinnen. Anschließend wurden die Daten auf mögliche Zusammenhänge zwischen Stressempfinden und Persönlichkeitsmerkmalen mit Hilfe der Berechnung linearer Regressionen untersucht. Es wurde das Verfahren der linearen Regression verwendet, um eine statistische Abhängigkeit des Merkmals Stressempfinden durch die erklärenden Persönlichkeitsmerkmale aufzudecken bzw. diese quantitativ zu bestätigen (Eckstein, 2016, S. 332; S. 354). Um die Ergebnisse der fünf Einzelregressionen letztendlich noch einmal zu überprüfen, wurde im Anschluss eine zusätzliche multiple Regression mit allen fünf Persönlichkeitsmerkmalen und dem Faktor Stressempfinden berechnet. Dadurch wurde überprüft, inwiefern sich die abhängige Variable Stressempfinden durch die im Datensatz enthaltenen unabhängigen Variablen (Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Offenheit, Verträglichkeit) erklären lässt (Eckstein, 2016, S. 332; S. 354).

4.7.4 Diskussion der Ergebnisse

Sowohl die linearen Regressionen als auch die multiple Regression ergaben einen positiven Zusammenhang des Stressempfindens mit dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus. Der positive Zusammenhang zwischen Neurotizismus und Stressempfinden sagt aus, dass je höher die Merkmalsausprägung des Neurotizismus ist, desto höher ist ebenfalls das Stressempfinden bezüglich der digitalen Kommunikation. Zu den gleichen Erkenntnissen kamen unter anderem auch Judge, Heller und Klinger (2008), welche das Stressempfinden bei neurotizistischen Menschen untersuchten. Auf Grundlage ihrer Forschung heißt es, dass neurotizistische Menschen ein erhöhtes Stresserleben haben (S. 361 ff.).

Im Gegensatz zu bereits vorhandenen Forschungen von unter anderem Törnroos et al. (2013), Leger et al. (2016) und Schneider et al. (2012) konnte in der vorliegenden Untersuchung kein signifikanter Zusammenhang zwischen den drei Persönlichkeitsmerkmalen Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit und dem Stressempfinden der befragten Personen nachgewiesen werden. In den Untersuchungen von Törnroos et al. (2013), Schneider et al. (2012) und Leger et al. (2016) lagen bei den drei Persönlichkeitsmerkmalen negative Zusammenhänge mit dem Stressempfinden vor (Schneider et al., 2012, S. 102 ff.; Törnroos et al., 2013, S. 492 ff.; Leger et al., 2016, S. 917 ff.).

Die Persönlichkeitseigenschaft der Verträglichkeit war in Bezug auf das Stresserleben vorher noch nicht untersucht worden. In der vorliegenden Studie konnte kein Zusammenhang zwischen der Verträglichkeit und dem Stressempfinden nachgewiesen werden.

Die besondere Bedeutung des Persönlichkeitsmerkmals Neurotizismus wird nochmal deutlich, wenn man in Betracht zieht, dass der Regressionskoeffizient für den Zusammenhang mit Stressempfinden im multiplen Regressionsmodell höher liegt als bei der einfachen Regression. Obwohl vier der fünf Persönlichkeitsmerkmale keinen signifikanten Zusammenhang aufweisen, ist das Modell der multiplen Regression mit allen fünf Persönlichkeitsmerkmalen dennoch hoch signifikant. Dadurch ist zu

erkennen, dass die Werte des Merkmals Neurotizismus eine hohe Auswirkung auf das lineare Modell haben.

Das zusätzlich untersuchte Regressionsmodell mit den Variablen Neurotizismus, Unterbrechungen der Arbeit, Work-Life-Balance sowie Kommunikation mit Kollegen und dem gesamten Team ist ebenfalls hoch signifikant und erklärt mit 35,2 % die meiste Varianz des erfassten Datensatzes. Dies zeigt, dass nicht nur Persönlichkeitsmerkmale eine Auswirkung auf das Erleben und die Bewertung von Stress haben, sondern auch andere Variablen auf das unterschiedliche Stressempfinden von Mitarbeitenden Einfluss nehmen. Mit dem Modell bleiben zwar weiterhin bis zu 64,8 % der Varianz des Datensatzes ungeklärt, dennoch zeigt die Steigung des korrigierten R^2 im Gegenzug zu anderen untersuchten Modellen, dass das Stressempfinden eines jeden Menschen nicht nur an dessen Persönlichkeitseigenschaften festzumachen ist. Dies wird auch durch das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) gestützt, welches besagt, dass Stress kein objektiv bewertbarer Zustand ist. Nach ihrem Modell nimmt jeder Mensch seine Umwelt anders wahr und interpretiert Stresssituationen unterschiedlich, weshalb es bei manchen Menschen schneller zu einer Stressreaktion kommt als bei anderen (KKH, 2006, S. 69). Nach diesem zusätzlich untersuchten Regressionsmodell steigt das Stressempfinden, je stärker das Merkmal Neurotizismus ausgeprägt ist. Es steigt ebenfalls bei Unterbrechungen der Arbeit und bei einer erhöhten Häufigkeit der Kommunikation mit dem gesamten Team. Ein negativer Zusammenhang liegt bei der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und der Work-Life-Balance vor. Demnach steigt das Stressempfinden, je weniger mit Kolleginnen und Kollegen kommuniziert wird und desto geringer die Work-Life-Balance ist. Die soziale Interaktion mit Mitarbeitenden scheint demnach ein wichtiger Faktor gegen Stress in der digitalen Kommunikation zu sein. Neurotizismus zeigt nach den vorliegenden Ergebnissen bei Stressempfinden die stärkste Ausprägung, aber auch andere Variablen beeinflussen den erlebten Stress durch die digitale Kommunikation. Es konnte demnach durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden, dass, je neurotizistischer Mitarbeitende sind, desto höher ihr Stressempfinden durch die Digitalisierung und die damit verbundene Kommunikation.

4.7.5 Handlungsempfehlungen

Aus den zuvor dargestellten Ergebnissen wird die Notwendigkeit der Entwicklung von Handlungsmaßnahmen gegen Stress in Unternehmen deutlich. Die im Folgenden vorgestellten praktischen Handlungsempfehlungen orientieren sich an den untersuchten Persönlichkeitsmerkmalen, welche mit Stressempfinden in Zusammenhang stehen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die praktischen Handlungsempfehlungen. Hiernach müssen Mitarbeitende mit neurotizistischer Persönlichkeitsausprägung in Unternehmen unterstützt, Unterbrechungen bei der Arbeit reduziert, die Work-Life-Balance optimiert, Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen gesteigert und die Kommunikation mit dem Team optimiert werden. Im Einzelnen bedeutet dies:

Um herauszufinden welche der eigenen Mitarbeitenden neurotizistisch veranlagt sind und somit ein erhöhtes Stressempfinden haben, könnten Persönlichkeitstest bei der Einstellung herangezogen werden. So könnten diese Mitarbeitenden im Nachgang bei Veränderungen besonders unterstützt werden. Außerdem bieten sich Mitarbeiterumfragen an, um einen Überblick zu erhalten, wie das Stressempfinden im eigenen Unternehmen ausgeprägt ist.

Zur Verhinderung von Unterbrechungen bei der Arbeit, können Termine für Fragen, Austausch und Diskussion vorab eingeplant und umgesetzt werden.

Für eine Verbesserung der Work-Life-Balance sollten die dafür relevanten Werte des Unternehmens regelmäßig an die Mitarbeitenden kommuniziert werden. Darüber hinaus könnten ggf. Tipps zu Ausflügen, Ernährung oder Erziehung gegeben werden, um eine bessere Abgrenzung von Berufs- und Privatleben zu fördern.

Um die Kommunikation mit Kollegen aufrecht zu erhalten, gibt es einige Möglichkeiten, wie bspw. Skype-Verabredungen nach Feierabend oder auch gemeinsame virtuelle Mittags- oder Kaffeepausen. Auch online durchgeführte Freizeitaktivitäten, wie Koch-Challenges, können zur Aufrechterhaltung der Kommunikation unter Kolleginnen und Kollegen beitragen.

Abbildung 2: Praktische Handlungsempfehlungen

Neurotizismus	Unterbrechungen	Work-Life-Balance	Kommunikation mit Kollegen	Kommunikation mit dem Team
Persönlichkeitstests ¹ Mitarbeiterumfragen ²	Geplante Termine zum Austausch ³	Newsletter mit Visionen und Werten ² Ausflug-, Ernährungs-, Erziehungstipps ²	Skype Verabredungen ² Mystery Lunches ² Kaffee-Meetings ² Koch-Challenges ²	Geplante Termine zum Austausch ³ Mitarbeiterumfragen ²
→ Prävention Stressempfinden				

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (1) Rammerstedt et al., 2014, S. 27 ff.; 2 Engelhardt, 2020, S. 19 ff.; 3 Hillebrecht, 2021, S. 307 ff.

4.7.6 Literatur

Barmer (2020). *Social health @ work. Eine Studie zur Auswirkung der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland*. Zugriff am 22.03.2021 unter <https://www.barmer.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/gesundheitsthemen/social-health-at-work-firmen>

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. In: B. Staw, & L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (4. Aufl.) (S. 191-233). Elsevier.

DAK Gesundheit (2019). *Arbeitsunfähigkeiten aufgrund psychischer Erkrankungen. Entwicklungen der Jahre 1997 – 2019*. Zugriff am 26.02.2021 unter <https://www.dak.de/dak/download/fohlen-2335938.pdf>

Eckstein, P. P. (2016). *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Eine realdatenbasierte Einführung mit SPSS*. (5. Aufl.). Springer Fachmedien.

Engelhardt, K. (2020). *Interne Kommunikation mit digitalen Medien*. Springer Gabler.

Freiling, T., Conrads, R., Müller-Osten, A., & Porath, J. (2020). *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*. Springer.

Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2018). *Digitale Transformation der Arbeitswelt: Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. Springer.

Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T., & Nüske, N. (2018). *Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien*. Hans-Böckler-Stiftung.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure [Eine alternative "Beschreibung der Persönlichkeit": Die Big-Five-Faktorstruktur]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.

Hacker, W., & Richter, P. (1980). *Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Ziele und Bewertungsmaßstäbe*. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.

Haller, R. (2018). *Bedürfnis- und lösungsorientierte Gespräche führen - privat und beruflich*. Springer.

Hillebrecht, S. (2021). *Perspektivenorientierte Personalwirtschaft*. Springer.

Judge, T. A., Heller, & D. Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction [Die dispositionellen Quellen der Arbeitszufriedenheit]. *Applied Psychology*, 57(3), 361-372. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00318.x>

Kaufmännische Krankenkasse (KKH) (2006). *Stress? Ursachen, Erklärungsmodelle und präventive Ansätze*. Springer Medizin Verlag.

Lazarus, R. S., Folkman S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Leger, K. A., Charles, S. T., Turiano, N. A., & Almeida, D. M. (2016). Personality and stressor-related affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(6), 917-928. <https://doi.org/10.1037/pspp0000083>

Rammstedt, B., Kemper, C. J., Klein, M. C., Beierlein, C., & Kovaleva, A. (2014). *Big Five Inventory (BFI-10). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS.

Reichwald, R., Möslein, K., Sachenbacher, H., & Englberger, H. (1998). *Telekooperation - Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*. Springer.

Schneider, T. R., Rench, T. A., Lyons, J. B., & Riffle, R. R. (2012). The influence of neuroticism, extraversion and openness on stress responses. Stress and health. *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(2), 102-110. <https://doi.org/10.1002/smi.1409>

Statistisches Bundesamt (2021). *Februar 2021: Erwerbstätigkeit sinkt leicht gegenüber dem Vormonat*. Zugriff am 27.03.2021 unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/inhalt.html>

Törnroos, M., Hintsanen, M., Hintsala, T., Jokela, M., Pulkki-Råback, L., Hutri-Kähönen, N., & Keltikangas-Järvinen, L. (2013). Associations between five-factor model traits and perceived job strain: a population-based study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 492-500. <https://doi.org/10.1037/a0033987>

4.8. STEUERN WIR AUF EINEN CORONA-BURNOUT ZU? EINE UNTERSUCHUNG DER DERZEITIGEN PRÄVALENZ UND ENTSTEHUNG VON BURNOUT

WIEBKE BODENBACH

Methodik
Qualitative Befragung
N = 386

4.8.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

„Wir steuern auf einen Corona-Burnout zu“ prophezeit Psychiater Dr. Joachim Galuska (2020). Je länger wir mit der Pandemie zu kämpfen haben, desto mehr Burnout-Erkrankungen werde es laut Galuska (2020) geben. Die Pandemie stellt eine extreme Belastung für Berufstätige dar. Die Unsicherheit, der Verlust sozialer Bindungen, die Doppelbelastung durch Arbeit und Homeschooling (Galuska, 2020) fordern Berufstätige stark. Eine Studie von dem Softwareunternehmen Atlassian (2020) konnte zeigen, dass die Arbeitszeit seit Beginn der Corona Pandemie in vielen Ländern signifikant angestiegen ist. Datenwissenschaftler Arik Friedman kam zu dem Ergebnis, dass seit Beginn der Pandemie und dem Arbeiten im Home-Office, Arbeitnehmende weltweit mehr Stunden arbeiten als zuvor (Friedman, 2020). Atlassian warnt davor, dass die vermehrten Arbeitsstunden und das Vermischen von Arbeit und Privatleben zu Burnout bei Berufstätigen führen kann (Friedman, 2020). Auch in Deutschland gibt es bereits Untersuchungen zur psychischen Gesundheit von Arbeitnehmenden während der COVID-19-Pandemie. Laut Berichten der Techniker Krankenkasse (2020) gaben rund 60% der im Home-Office arbeitenden Befragten an, dass derzeit die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Rund ein Viertel davon empfinden dies als psychische Belastung (Meyer et al. 2020, S.46 f.). Dies sollte Arbeitgebende aufhorchen lassen. Denn das krankheitsbedingte Ausfallen von Mitarbeitenden stellt für Arbeitgebende eine enorme wirtschaftliche Belastung dar (Otten, 2010). Schon in den Jahren vor der Pandemie ging Burnout oftmals mit langen gesundheitsbedingten Arbeitsausfällen einher (Blom et al., 2011, S. 51). Die nun durchschnittlich noch längeren Krankschreibungen von Mitarbeitenden können Unternehmen stark belasten. Dies ist vor allem für Unternehmen, die infolge der Pandemie ohnehin stark getroffen sind, wenig wünschenswert. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet dementsprechend:

„Welche Faktoren begünstigen das Auftreten von Burn-Out zu Pandemiezeiten und welche Faktoren können die Auftretenswahrscheinlichkeit verringern?“

4.8.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Im ICD-11 (International Classification of Diseases, weltweite Verschlüsselung von Diagnosen, 11. Revision) wird Burnout als ein „Syndrom aufgrund von Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet werden kann“, beschrieben (ICD-11, 2020). Das Syndrom wird durch drei Subfacetten klassifiziert:

1. Emotionale Erschöpfung
2. Depersonalisation
3. Reduzierte Leistungsfähigkeit

Zu der Prävalenz von Burnout vor der COVID-19-Pandemie liegen unterschiedliche Ergebnisse vor. Abhängig von Stichprobe und Messinstrument berichten Untersuchungen von Prävalenzen zwischen 3% und 20% (Beschoner et al., 2019, S. 964; Hapke et al., 2013; Müller et al., 2018, S. 587; Stöbel-Richter et al., 2013, S. 112). Das Fehlen von eindeutig definierten Cut-Off-Werten (Entscheidungsgrenze, ab wann ein Wert einen negativen/positiven Befund aufzeigt) für das Burnout-Syndrom stellt dabei ein großes Problem für die Forschung dar.

Um arbeitgeberrelevante Faktoren zur Entstehung des „Corona-Burnouts“ zu identifizieren, stützt sich die vorliegende Untersuchung auf Erkenntnisse des Job-Demand-Control-Support (JDCS)-Modells (Johnson & Hall, 1988), welches in der Vergangenheit bereits zur Vorhersage von Burnout herangezogen wurde. Basierend auf den Erkenntnissen des JDCS-Modells wurde in der vorliegenden Untersuchung die Facette der sozialen Unterstützung als präventiver Faktor zur Verhinderung der Entstehung von Burnout betrachtet. Bereits im Jahr 1980 publizierten Forschende Ergebnisse, nach welchen fehlende soziale Unterstützung am Arbeitsplatz und soziale Isolation zu höherem Stress und psychologischen Belastungen bei Arbeitnehmenden führen (z.B. LaRocco et al., 1980, S. 210). Andererseits schützt positive soziale Unterstützung vor schlechter mentaler und körperlicher Gesundheit (LaRocco et al., 1980, S. 210). In der vorliegenden Untersuchung wurde soziale Unterstützung am Arbeitsplatz als präventiver Faktor für die Verhinderung des Entstehens von Burnout untersucht. Dabei konzentriert sich die vorliegende Studie sowohl auf die soziale Unterstützung durch die Kollegenschaft als auch durch Arbeitgebende selbst.

Als weitere Facette wurde Vertrauen in die eigene Organisation untersucht. Bisherige Forschung zu Burnout betonte immer wieder den Zusammenhang zwischen fehlendem Vertrauen in die eigene Organisation und der Entstehung von Burnout (z.B. Celik et al., 2011; Özgür & Tektas, 2018). So konnten Johannsen und Zak (2021) herausfinden, dass Vertrauen in die eigene Organisation chronischen Stress reduziert, außerdem reduziert es auch das Gefühl von Depersonalisation bei Mitarbeitenden (Johannsen & Zak, 2021, S. 5). Zuvor untersuchten schon Özgür und Tektas (2018) den Zusammenhang zwischen Vertrauen in die eigene Organisation und dem Auftreten von verschiedenen Burnout Symptomen. Die beiden Forscher fanden einen signifikanten Zusammenhang

zwischen emotionaler Erschöpfung und fehlendem Vertrauen in das Management sowie in die Kollegenschaft (Özgür & Tektas, 2018, S. 95). Auch Kalbers und Fogarty (2005) fanden in ihrer Untersuchung über die Antezedenzen von Burnout bei Rechnungsprüfenden heraus, dass Studienteilnehmende mit niedrigem Vertrauen in die eigene Organisation stärker zu emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation neigen (Kalbers & Fogarty, 2005, S. 111). Die vorliegende Untersuchung geht daher davon aus, dass Vertrauen in den Arbeitgebenden die Auftretenswahrscheinlichkeit von Burnout reduziert. Entsprechend des konzeptionellen Bezugsrahmens wurden folgende Hypothesen abgeleitet:

H1a: „Wenn Krisenzeiten, wie die derzeitige Corona Pandemie vorherrschen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit bei medizinischem Personal eine Burnout Symptomatik zu entwickeln.“

H1b: „Wenn Krisenzeiten, wie die derzeitige Corona Pandemie vorherrschen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit auch bei nicht-medizinischem Personal eine Burnout Symptomatik zu entwickeln.“

H2: „Wenn eine Pandemie, wie die derzeitige Corona Pandemie vorherrscht, dann steigt bei Arbeitnehmenden die Angst den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.“

H3: „Je größer die Corona-bedingte Angst ist, den Arbeitsplatz zu verlieren, desto wahrscheinlicher zeigen Arbeitnehmende eine Burnout Symptomatik.“

H4: „Auch während einer Pandemie gilt: Je höher die Arbeitsanforderungen und je niedriger der Entscheidungsspielraum, desto wahrscheinlicher zeigen Arbeitnehmende eine Burnout Symptomatik.“

H5: „Je höher die derzeit wahrgenommene soziale Unterstützung am Arbeitsplatz ist, desto geringer die Wahrscheinlichkeit als Arbeitnehmender an Burnout zu erkranken.“

H6: „Je mehr Vertrauen Arbeitnehmende derzeit in ihren Arbeitgeber haben, desto unwahrscheinlicher zeigen sie Burnout Symptome.“

H7: „Wenn eine Pandemie, wie die derzeitige Corona Pandemie vorherrscht, dann zeigen Männer und Frauen Unterschiede in Bezug auf ihre Burnout-Symptomatik.“

4.8.3 Angewendete Methodik

Für die vorliegende Studie wurde ein Querschnittsdesign verwendet. Die Datenerhebung fand mittels eines Online-Fragebogens statt, welcher mit der Software Unipark (Questback GmbH, 2021) erstellt wurde.

Der Fragebogen beinhaltete Fragen zum Ankreuzen mit zwei oder mehr Antwortalternativen. Für quantifizierende Fragen wurde eine 5-stufige Likert-Skala verwendet. Alle verwendeten Skalen zur Messung relevanter psychischer Konstrukte sind an bereits gut validierten und häufig eingesetzten Skalen angelehnt. Zur Messung von Burnout wurde das Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1986) verwendet, da es die drei Subfacetten von Burnout ebenfalls erhebt, und so eine differenzierte Betrachtung von Burnout zulässt. Am Ende des Fragebogens wurden bei allen Teilnehmenden demographische Daten abgefragt.

Um aussagekräftige Ergebnisse generieren zu können, wurde zunächst die benötigte Stichprobenanzahl statistisch ermittelt (N = 385). In der vorliegenden Untersuchung wurden nur Teilnehmende gewertet, die den Fragebogen vollständig abgeschlossen haben. Die endgültige Stichprobe umfasste N = 386 Teilnehmende und kann daher als repräsentativ betrachtet werden. Von den 386 Teilnehmenden waren 150 (38.9%) männlich und 236 (61.1%) weiblich. Das Durchschnittsalter lag zwischen 26 - 35 Jahren (35.2%), gefolgt von 46 - 55 Jahren (18.4%) und 15 - 25 Jahren (17.1%). Als häufigster Bildungsabschluss wurde der Fachhochschulabschluss / Universitätsabschluss (45.3%) angegeben, gefolgt von Fachabitur / Abitur (31.1%).

Die deutliche Mehrheit der Teilnehmenden befand sich in einem Angestelltenverhältnis (95.3%). Lediglich 4.7% gaben an, selbstständig zu sein. Teilnehmende in einem Angestelltenverhältnis befanden sich überwiegend in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis (75.8%). 37 Teilnehmende (10.1%) befanden sich in einem befristeten Arbeitsverhältnis.

4.8.4 Diskussion der Ergebnisse

Insgesamt konnte die vorliegende Untersuchung, im Gegensatz zu bisherigen Untersuchungen während der COVID-19-Pandemie (z.B. Dimitriu et al., 2020), keine vermehrte Burnout-Symptomatik bei Berufstätigen feststellen. Die Prozentzahl der Teilnehmenden mit starken Burnout-Symptomen lag mit unter 1% niedriger als bisher gefundene Prozentzahlen früherer Untersuchungen vor Beginn der Pandemie (Müller et al. 2018, S. 587; Stöbel-Richter et al., 2013, S. 112). Allerdings gaben in der vorliegenden Studie ca. ein Drittel der Teilnehmenden an, zumindest gelegentlich Burnout-Symptome zu empfinden. Hier ist erneut anzumerken, dass jedes Forschungsteam die Cut-Off-Werte von Burnout selbst bestimmt. Bezüglich der arbeitgeberrelevanten Prädiktoren für Burnout vermutete die Autorin, dass vor allem soziale Unterstützung und Vertrauen in die Organisation eine Rolle zur Prävention von Burnout spielen. Es wurde eine multiple lineare Regression gerechnet, um die Auswirkungen von wahrgenommener organisationaler und kollegialer Unterstützung auf das Auftreten von Burnout vorauszusagen. Die negativen Vorzeichen der Beta-Gewichte weisen auf einen negativen Zusammenhang zwischen wahrgenommener Unterstützung am Arbeitsplatz und Burnout hin. Teilnehmende, die sich von ihrer Organisation und ihrer Kollegenschaft unterstützt fühlen, neigen seltener dazu, Burnout zu empfinden. Wahrgenommene soziale Unterstützung am Arbeitsplatz scheint während der COVID-19-Pandemie ein zentraler Faktor zur Vermeidung von Burnout zu sein;

Berufstätige scheinen stark auf ihren Arbeitgebenden als Stütze zu vertrauen, um nicht an Burnout zu erkranken. Dieser Befund steht im Einklang mit bisheriger Forschung zu Burnout während der COVID-19-Pandemie (Xu & Yang, 2021, S. 410). Berufstätige vertrauen offenbar während der Krise außerdem auf ihre Kollegenschaft. Befragte, die derzeit weniger Unterstützung durch die Kollegenschaft empfanden, neigten zu stärkeren Burnout Symptomen. Insgesamt scheint die wahrgenommene soziale Unterstützung am Arbeitsplatz ein wichtiger präventiver Faktor zur Verhinderung von Burnout während der Pandemie zu sein.

Um den Einfluss von Vertrauen in die eigene Organisation auf Burnout vorherzusagen, wurde eine einfache lineare Regression durchgeführt. Der Prädiktor Vertrauen in die eigene Organisation erklärte 22.3% der Varianz des Kriteriums Burnout, $\beta = -.47$, $p < .001$, $F(1, 366) = 104.804$, $p < .001$. Das negative Vorzeichen des Beta-Gewichts weist auf einen negativen Zusammenhang zwischen Vertrauen in die eigene Organisation und dem Auftreten von Burnout hin. Arbeitnehmende, die Vertrauen in die eigene Organisation besitzen, scheinen seltener an Burnout zu leiden. Vertrauen in die eigene Organisation scheint derzeit daher ein wichtiger präventiver Faktor zu sein. Arbeitnehmende, die auch während der derzeitigen Pandemie ihrer Führungskraft vertrauen, neigen offenbar seltener zu Burnout. Dieser Zusammenhang steht im Einklang mit bisheriger Forschung, welche Vertrauen in die Organisation ebenfalls als wichtigen präventiven Faktor ansieht (z.B. Johannsen & Zak, 2021).

4.8.5 Handlungsempfehlungen

In der vorliegenden Untersuchung zeigte sich, dass vor allem das Item „Mein Arbeitgebender wird sein Wort halten“ den größten Einfluss auf das Auftreten von Burnout besaß, d.h. es zeigt sich als außerordentlich wichtig, dass Unternehmen das Vertrauen in die eigene Organisation stärken. Damit Arbeitnehmende das Gefühl haben, ihre Führungskraft wird ihr Wort halten, ist es wichtig, konsistente Nachrichten zu senden (Galford & Drapeau, 2003). Bezogen auf die derzeitige Situation sollten Arbeitgebende daher einen besonderen Fokus auf die unternehmensinterne Kommunikation bezüglich der Corona-bedingten unternehmensrelevanten Konsequenzen legen. Unternehmen sollten offen ansprechen, inwiefern sie durch die derzeitige COVID-19-Pandemie und die daraus folgenden Beschlüsse der Politik als Unternehmen betroffen sind. Arbeitgebende sollten sich vorzeitig überlegen, welche Aussagen sie treffen möchten, diese sollten dann konsistent und transparent an die Belegschaft kommuniziert werden, damit „Flurfunk“ und Vermutungen möglichst vermieden werden. Gerüchte können dem Vertrauen enorm schaden (Galford & Drapeau, 2003). Außerdem sollten unrealistische Zusagen seitens des Arbeitgebenden während der Krise vermieden werden (Galford & Drapeau, 2003). Ein Unternehmen, welches regelmäßig nicht die von ihm gesteckten Ziele erreicht, verliert das Vertrauen seiner Mitarbeitenden (Galford & Drapeau, 2003). Arbeitgebende sollten daher die Ziele der Organisation während der Pandemie realistisch setzen oder diese sogar leicht nach unten korrigieren, um diese trotz veränderter Arbeitssituationen, wie Home-Office, Kurzarbeit oder Ähnlichem, erreichen zu können. Shariëff (2021, S.4) forscht seit Beginn der Pandemie in Krankenhäusern zum Thema Vertrauen in die Organisation in Zeiten einer Krise. Mithilfe ihrer „One

Thing Exercise“ erlangte sie wertvolle Erkenntnisse, welche Faktoren in einer Organisation zu mehr Vertrauen seitens der Mitarbeitenden führen können. Dazu bat sie jeden Teilnehmenden, eine Sache zu nennen, die ihm oder ihr Vertrauen in die eigene Organisation während diesen schweren Zeiten schenkt. Laut Sharieff (2021, S. 4 f.) nannte die Belegschaft oftmals Faktoren, die ihr nicht in den Sinn gekommen wären. Auch ergaben ihre Untersuchungen, dass regelmäßig stattfindende Meetings, in denen die neuesten Auswirkungen der Pandemie seitens des Arbeitgebenden offen angesprochen wurden, zu mehr Vertrauen seitens der Mitarbeitenden führten (Sharieff, 2021, S. 3).

Ein weiterer wichtiger Aspekt, um die Auftretenswahrscheinlichkeit von Burnout während der COVID-19-Pandemie zu verringern, ist die wahrgenommene soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Sowohl die regelmäßige Interaktion mit der Kollegenschaft als auch die Möglichkeit, das Kollegium um Hilfe zu bitten, zeigten in der vorliegenden Untersuchung einen signifikanten Einfluss auf die Auftretenswahrscheinlichkeit von Burnout. Den Teilnehmenden der Studie wurde explizit mitgeteilt, dass es sich hierbei vor allem um virtuelle Interaktion und Kollaboration handelt. Denn, wie die Untersuchung selbst zeigte, arbeiteten über 60% der Teilnehmenden zumindest gelegentlich im Home-Office. Trotz des Arbeitens auf Distanz scheint kollegiale Unterstützung eine wichtige Rolle bei Berufstätigen zu spielen. Basierend auf diesen Ergebnissen sollten Arbeitgebende starkes Interesse daran haben, den virtuellen Austausch zwischen dem Kollegium zu ermöglichen. Dieser Austausch kann z.B. durch den Einsatz moderner Kommunikationstools, wie Zoom, Google Meet oder ähnlichen Technologien erfolgen (Kunze & Hampel, 2020). Außerdem können auch regelmäßige informelle Meetings, wie z.B. eine gemeinsame virtuelle Kaffeepause oder regelmäßige Teamevents die Interaktion der Kollegenschaft fördern (Boos et al., 2020, 4 ff.).

Die Untersuchung zeigte außerdem, dass nicht nur die Unterstützung seitens der Kollegenschaft eine wichtige Rolle zur Prävention von Burnout zu spielen scheint, sondern auch die wahrgenommene Unterstützung seitens der eigenen Organisation. So kann das Unternehmen z.B. in gemeinsamer Absprache mit allen berufstätigen Eltern Maßnahmen treffen, die das Betreuen der Kinder während Kindertagesstätten- und Schulschließungen erleichtern. Feste Arbeitszeiten können, falls möglich, durch flexible Arbeitszeitmodelle mit Kernarbeitszeiten ersetzt werden, um so den Mitarbeitenden zu signalisieren, dass ihr Wohlbefinden relevant für den Arbeitgebenden ist. Außerdem sollten Arbeitgebende ihren Mitarbeitenden alle notwendige arbeitsrelevante Hardware und Equipment bereitstellen. Schon das Forschungsteam um Abdelhafiz (2020) konnte in seiner Untersuchung zeigen, dass sich ärztliches Fachpersonal von der Organisation im Stich gelassen fühlte und häufiger zu Burnout-Symptomen neigte, wenn es seine Schutzausrüstung selbst kaufen musste (Abdelhafiz et al., 2020, S. 5).

4.8.6 Literatur

Abdelhafiz, A. S., Ali, A., Ziady, H. H., Maaly, A. M., Alorabi, M., & Sultan, E. A. (2020). Prevalence, associated factors, and consequences of burnout among Egyptian physicians during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 8, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.590190>

Beschoner, P., Limbrecht-Ecklundt, K., & Jerg-Bretzke, L. (2019). Psychische Gesundheit von Ärzten. *Nervenarzt*, 90(9), 961-974. <https://doi.org/10.1007/s00115-019-0739-x>.

Blom, V., Richter, A., Hallsten, L., & Svedberg, P. (2015). The associations between job insecurity, depressive symptoms and burnout: The role of performance-based self-esteem. *Economic and Industrial Democracy*, 29(1), 48–63. <https://doi.org/10.1177/0143831X15609118>

Boos, M., Hardwig, T., & Klötzer, S. (2020). Kollaboration: Wie die rein virtuelle Zusammenarbeit gelingt. Change Circle. Handelsblatt Fachmedien GmbH.

Çelik, M., Turunc, Ö., & Begenirbas, M. (2011). The role of organizational trust, burnout and interpersonal deviance for achieving organizational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 179-189.

Dimitriu, M.C.T., Pantea-Stoian, A., Smaranda, A.C., Nica, A.A., Carap, A.C., Constantin, V.D., Davitoiu, A.M., Cirstoveanu, C., Bacalbasa, N., Bratu, O.G., Jacota-Alexe, F., Badiu, C.D., Smarandache, C.G., Socea, B., (2020). Burnout syndrome in Romanian medical residents in time of the COVID-19 pandemic. *Medical Hypotheses*, 144, 1-4. doi: 10.1016/j.mehy.2020.109972.

Friedman, A. (2020, 05.11). *Proof our work-life balance is in danger (but there's still hope)*. Abgerufen am 06.03.2021 von <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/data-analysis-length-of-workday-covid>

Galford, R. M., & Drapeau, A. S. (2003, February). *The enemies of trust*. Zugriff am 08.04.2021 unter <https://hbr.org/2003/02/the-enemies-of-trust>

Galuska, J. (2021, 06.01) *Was hilft gegen den Corona-Burn-out?* Zugriff am 20.03.2021 unter <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/arbeitswelt-gestalten/was-hilft-gegen-den-corona-burnout/>

Hapke, U., Maske, U., Scheidt-Nave, C., Bode, L., Schlack, R., Busch, M.A., (2013). Chronischer Stress bei Erwachsenen in Deutschland. *Bundesgesundheitsbl.* 56, 749–754. <https://doi.org/10.1007/s00103-013-1690-9>

ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics (2020, September). *QD85 Burnout*. Zugriff am 25.02.2021 unter <https://icd.who.int/browse11/l-m/en/#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>

Johannsen, R., & Zak, P.J. (2021). The neuroscience of organizational trust and business performance: Findings from United States working adults and an intervention at an online retailer. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579459>

Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*(10),1336-1342. <https://doi.org/10.2105/ajph.78.10.1336>

Kalbers, L., & Fogarty, T. (2005). Antecedents to internal auditor burnout. *Journal of Managerial Issues, 17*(1), 101-118.

Kunze, F., & Hampel, K. (2020, 23.07). *Das sind die beliebtesten Kommunikationskanäle und -Tools*. Zugriff am 02.04.2021 unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/Home-Office-die-beliebtesten-kommunikationskanaele-und-tools_80_521074.html

LaRocco, J., House, J., & French, J. (1980). Social support, occupational stress and health. *Journal of Health and Social Behavior, 21*(3), 202-218. <https://doi.org/10.1177/001872679404701205>

Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (3. Aufl.) Consulting Psychologists Press.

Meyer, B., Zill, A., & Schuhmann, S. (2020). *Arbeitssituation und Belastung zu Zeiten der Corona-Pandemie in Dossier 2020 – Corona 2020: Gesundheit, Belastungen, Möglichkeiten*. Techniker Krankenkasse.

Müller, G., Brendel, B., & Freude, G., Potter, G., Rose, U., Burr, H., Falkenstein, M., Martus, P., (2018). Work-related determinants of burnout in a nationally representative sample of German employees. *American College of Occupational and Environmental Medicine, 60*(7), 585-588. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001328>.

Otten, L. (2010, Februar). *Kranke Mitarbeitende sind teuer*. Zugriff am 01.02.2021 unter <https://www.handwerksblatt.de/betriebsfuehrung/kranke-Mitarbeitende-sind-teuer>

Özgür G., & Tektaş P. (2018). An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels. *Applied Nursing Research, 43*, 93-97. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.07.004>.

Questback GmbH (2021). *EFS Survey, Version Summer 2017*. Questback GmbH.

Sharieff, G. Q. (2021, 19.01). *How to build organizational trust during a pandemic*. Zugriff am 17.02.2021 unter <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.20.0599>

Stöbel-Richter, Y., Daig, I., Brähler, E., (2013). Prävalenz von psychischer und physischer Erschöpfung in der deutschen Bevölkerung und deren Zusammenhang mit weiteren psychischen und somatischen

Beschwerden. *Psychotherapie Psychosomatik Medizinische Psychologie*, 63, 109-114. <https://doi.org/10.1055/s-0032-1331704>

Xu, Z., & Yang, F. (2021). The impact of perceived organizational support on the relationship between job stress and burnout: a mediating or moderating role? *Current Psychology, A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 40(1), S. 402-413. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9941-4>.

4.9 AUSWIRKUNGEN DES HOME-OFFICE AUF DIE PSYCHE DES MENSCHEN WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE

ANTONIA ROOS

Methodik

Qualitative Befragung

N = 270

4.9.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Das Konzept des Home-Office gibt es seit über hundert Jahren (Hielscher, 2000). Die negativen sowie positiven Auswirkungen sind seit Langem bekannt, trotzdem steht das Arbeitsmodell seit Beginn der Corona-Krise im März 2020 vor großen Herausforderungen. Viele Unternehmen standen dem flexiblen Arbeitsmodell des Home-Office vor der Corona-Krise kritisch gegenüber. Mittlerweile sehen sie auf der einen Seite die Vorteile, die durch das Home-Office entstehen können. Zum Beispiel sind Mitarbeitende engagierter, zufriedener und produktiver (Umbs, 2020). Außerdem gibt es mittlerweile viele Möglichkeiten zum schnellen Datenaustausch und Kommunizieren über ortsunabhängige Kanäle (Bonin et al., 2020, S. 1 ff). Auf der anderen Seite bringt das Arbeiten im Home-Office auch Gefahren mit sich. Das wohl größte Risiko ist, dass Beschäftigte mit psychischen Belastungen zu kämpfen haben (AOK, 2019). Das ist darauf zurückzuführen, dass sich viele erst an die neue Arbeitssituation sowie den neuen Alltag gewöhnen müssen. So konnte eine von der AOK im Jahr 2019 durchgeführte Studie zeigen, dass Menschen, die über einen längeren Zeitraum im Home-Office arbeiten, eher an Erschöpfung, Schlafstörung, fehlender Motivation oder Konzentrationsproblemen leiden (AOK, 2019). Aufgrund der aktuellen pandemischen Situation und der absehbaren Entwicklung, dass auch nach der Pandemie viele Arbeitgebende das Home-Office akzeptieren oder sogar bevorzugen werden, ist es von großer Relevanz, die im Home-Office Arbeitenden frühzeitig vor den genannten negativen Faktoren zu schützen, ihre Probleme zu erfassen und präventive Maßnahmen zu ergreifen (AOK, 2019). Vor diesem Hintergrund sollen folgende Fragestellungen untersucht werden:

1. Wie wirkt sich Home-Office in Zeiten der COVID-19-Pandemie auf die Psyche der Menschen aus?
2. Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die psychische Gesundheit der im Home-Office arbeitenden Menschen zu erhalten?

Ziel dieses Beitrages ist es, einen Einblick in die mit der aktuellen Home-Office-Situation einhergehenden möglichen psychischen Herausforderungen während der COVID-19-Pandemie zu gewinnen.

4.9.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Während der COVID-19-Pandemie fallen viele Stärken des bis dato bekannten Home-Office-Modells weg, da viele Mitarbeitende teilweise kurzfristig und unvorbereitet in dieses Arbeitsmodell gewechselt haben und somit nicht allen die entsprechende ergonomische Ausstattung garantiert wurde. Aufgrund des Aufrufs der Politik, mehr im Home-Office zu arbeiten, um Kontakte zu reduzieren, arbeiten oftmals mehrere Familienmitglieder von zu Hause aus, was zu einer erhöhten psychischen Belastung führen kann. Zudem besteht das Risiko, dass diese sich gegenseitig ablenken (Jankowski, 2020). Des Weiteren spielt Homeschooling bei vielen Familien eine wichtige Rolle. Viele Eltern sind während ihres Arbeitstags nicht nur mit ihrer Arbeit beschäftigt, sondern unterstützen währenddessen zusätzlich noch ihre Kinder in der Schule. Diese Doppelbelastung kann dauerhaft zu einem Konflikt zwischen den Anforderungen des Berufes und den Verpflichtungen des Privatlebens führen. Das ständige Unterbrechen der Arbeit führt zu Konzentrationsschwäche und einer verringerten Aufmerksamkeit. Dieser Konflikt kann wiederum Stress und eine verringerte Produktivität auslösen (Süß, 2020). Des Weiteren werden die Beschäftigten durch das Social Distancing und die Lockdowns belastet. Es fehlt der persönliche Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen. Dem Ärzteblatt zufolge steigen vor allem die psychischen Belastungen in der Krise deutlich an (Bühning, 2020). Fast 70% der Deutschen sollen sich emotional belastet fühlen, weil sie sich um die Gesundheit von Angehörigen sorgen. Die Gefahr besteht, dass Symptome wie Stress oder psychische Erkrankungen erst verzögert auftauchen und dass ein Entgegenwirken dann zu spät kommt.

Unterschiedliche Variablen und Faktoren sind für kurz- oder langfristige Auswirkungen von Stress verantwortlich. Je nach Dauer und Intensität kann Stress zu psychischen und physischen Problemen führen. Das am häufigsten vorkommende Symptom ist die Gereiztheit, gefolgt von Konzentrationsstörungen, Verspannungen und Schlafproblemen (Rusch, 2012, S. 29f). Kann ein dauerhafter Stresszustand nicht vermieden werden, kommt es zu einer ebenfalls dauerhaften Alarmbereitschaft des Körpers.

Um Stress in einem ungewohnten Umfeld besser bewerten zu können, kann das transaktionale Stressmodell von Lazarus herangezogen werden. Das Stressmodell betrachtet die Prozesse sowohl der kognitiven als auch der emotionalen Bewertung einer Situation und die möglichen Bewältigungsstrategien (Schaper, Nerdinger, & Blickle, 2019, S. 577). Laut Lazarus ist jeder Reiz zunächst neutral geprägt, erst der Mensch bewertet diesen als stressvoll. Stress entsteht vor allem dann, wenn Menschen befürchten, dass sie aufgrund von mangelnden Ressourcen den Anforderungen zur Bewältigung der Situation nicht oder nur teilweise gerecht werden. Jeder Mensch bewertet seine Situation unterschiedlich. Wenn der eine Stress empfindet, bedeutet das nicht, dass es einem anderen

ebenso geht (Lazarus & Launier, 1981, S. 5ff). Ausschlaggebend ist nach Lazarus vor allem, welche Reize im Rahmen des individuellen Bewertungsprozesses betrachtet werden (Schaper, Nerdinger, & Blickle, 2019, S. 577). Dabei helfen WahrnehmungsfILTER die Reize zu selektieren, da es ansonsten zu einer Reizüberflutung kommen kann. Eine Reizüberflutung führt zu Stress, welcher auf Dauer wiederum zu psychischen Störungen führen kann. Um dies zu vermeiden, versuchen die meisten Menschen, eine gute Balance zwischen ihrem Wohlbefinden und den externen Einflüssen zu finden, indem sie sich möglichst schnell an die Gegebenheiten anpassen. Gelingt dies Menschen nicht, wird von einer Maladaptation gesprochen, einer sogenannten Fehlanpassung. Jedoch führt nicht jede Maladaptation zwingend zu einer psychischen Störung. Es wird erst dann von einer psychischen Störung gesprochen, wenn ein klinisch bedeutsames Verhalten, ein schmerzhaftes Syndrom, eine Beeinträchtigung oder ein erhöhtes Risiko zu sterben, gegeben ist. Menschen, die solche Störungen aufweisen, sollten umgehend professionelle Hilfe in Anspruch nehmen (Wittchen & Hoyer, 2011, S. 293ff). Laut der World Health Organization (WHO) sollte die psychische Gesundheit als eine wertvolle Ressource des Menschen betrachtet werden. Es ist lebensnotwendig, eine gute psychische Gesundheit zu haben, um sich weiterzuentwickeln, aber auch um sich um sich selbst zu kümmern oder mit seinen Mitmenschen zu interagieren. Psychische Gesundheit und Wohlbefinden lassen sich nicht nur durch persönliche Merkmale wie Selbstvertrauen, Lebenssinn oder soziale Beziehungsfähigkeit beeinflussen, sondern auch durch die Umgebung oder sozialen Umstände, in denen sich Menschen befinden (WHO, 2019). Aufgrund der hier aufgestellten Ausführungen werden folgende Hypothesen abgeleitet:

H1: „Je größer der Anteil im Home-Office ist, desto größer ist das Risiko, an negativen Veränderungen des Gemütszustandes zu leiden.“

H2: „Je größer der Anteil der Arbeit im Home-Office ist, desto erschöpfter fühlt man sich.“

H3: „Menschen, die seit kurzem im Home-Office arbeiten, sind tendenziell zufriedener als Menschen, die schon über drei Monate im Home-Office arbeiten.“

4.9.3 Angewendete Methodik

Die im theoretischen Teil beschriebenen Auswirkungen auf die Psyche im Home-Office werden nun im Hinblick auf die COVID-19-Pandemie untersucht. Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein quantitativer Online-Fragebogen entwickelt. Befragt wurden im Home-Office Arbeitende aus unterschiedlichen Altersgruppen ab 18 Jahren. Eine quantitative Forschungsmethode wurde gewählt, da sie die schnelle Verarbeitung von großen Datenmengen und die einfache Durchführung ermöglicht (Schwaiger & Zimmermann, 2011). Vor der eigentlichen Entsendung des Fragebogens wurde ein Pretest durchgeführt. Der fertige Fragebogen wurde auf LinkedIn und Facebook geteilt sowie an private Kontakte per WhatsApp oder per E-Mail versendet. Von insgesamt N = 297 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben N = 270 Personen den Fragebogen beendet. Davon waren N = 167 weiblich und N = 103 männlich. Die Teilnahme in den unterschiedlichen Altersgruppen war relativ ausgeglichen, wobei

die Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen am geringsten vertreten war. Neben der Beantwortung der Fragestellung sollten die Ergebnisse auch zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Aufrechterhaltung eines guten psychischen Wohlbefindens unter Home-Office-Bedingungen herangezogen werden.

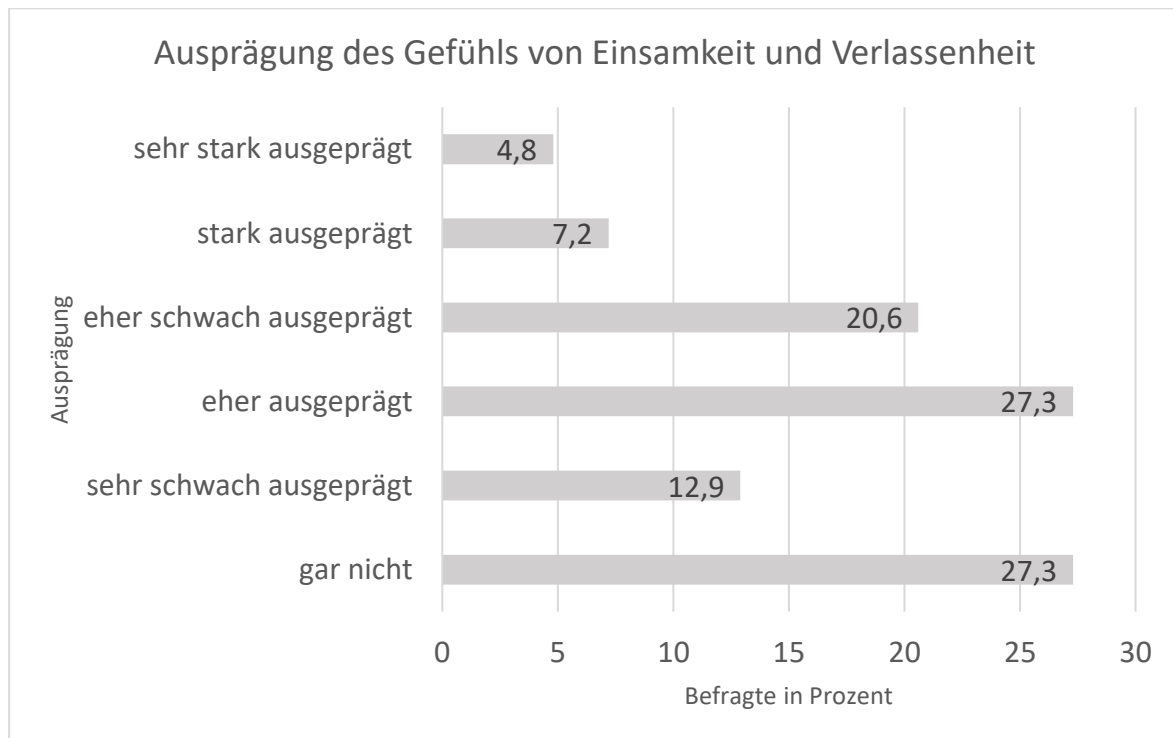
4.9.4 Diskussion der Ergebnisse

Die Auswertung der Online-Umfrage zeigt, dass fast 70% der Teilnehmenden dem Arbeitsmodell des Home-Office positiv gegenüberstehen und mit der aktuellen Situation zufrieden sind. Insgesamt gaben männliche Teilnehmer an, zufriedener zu sein. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Frauen eher am Homeschooling beteiligt sind.

Interessant ist auch, dass die Altersgruppe von 35 bis 49 Jahren am zufriedensten war. Dieses Ergebnis könnte zustande gekommen sein, da diese Altersgruppe schon längere Zeit in ihrem Job tätig ist, weniger Angst vor einer Kündigung hat als Berufseinsteigende oder möglicherweise ihr (berufliches) Ziel, wie Karriere zu machen oder eine bessere Bezahlung zu bekommen, schon erreicht hat. Auffallend bei der Auswertung der Umfrage ist, dass vor allem Frauen im Alter von 18 bis 34 Jahre angaben, viel mehr gestresst zu sein. Die Berliner Betriebskrankenkasse BKK, die im Rahmen einer anderen Studie zum gleichen Thema auf ein ähnliches Ergebnis gekommen ist, begründet dies damit, dass Frauen mehr unter Druck stehen und weniger abschalten können als Männer (VividaBKK, 2020). Ein erfreuliches Ergebnis ist, dass 85% der Befragten angaben, keine Schlafstörungen aufgrund der Home-Office-Situation zu haben. Die AOK kam noch im Jahr 2019 zu einem anderen Ergebnis. Damals gaben nur 54% an, keine Schlafstörungen zu haben.

Ein überraschendes Ergebnis brachte die Auswertung der direkten Frage „Haben Sie während der Zeit im Home-Office das Gefühl von Einsamkeit und Verlassenheit?“, die deutlicher den Aspekt der Einsamkeit bestätigte als die offen gehaltene analoge Frage nach der aktuellen Gefühlslage. Nur etwas mehr als ein Viertel der Befragten gaben an, kein Gefühl von Einsamkeit oder Verlassenheit zu verspüren. Bei dieser direkten Frage nach Einsamkeit stimmten somit deutlich mehr zu, sich einsam zu fühlen, als bei der offen formulierten Frage nach der Gefühlslage. Hier gaben nur 12% an, unter Einsamkeit zu leiden (siehe Abbildung 1). Dies könnte daran liegen, dass das Gefühl erst bei längerem Überlegen aufkommt und erst dann realisiert wird, wenn es ausdrücklich bewertet werden muss. Allerdings wurde bei dieser Frage der Beziehungsstatus nicht berücksichtigt, was das Ergebnis verfälschen könnte, denn möglicherweise fühlen sich Menschen, die nicht in einer Beziehung leben, tendenziell einsamer als Menschen in Partnerschaften.

Abbildung 1: Ausprägung des Gefühls von Einsamkeit und Verlassenheit



Quelle: Eigene Darstellung

Analog zu den in der Literatur berichteten Befunden können die Ergebnisse der vorliegenden Studie den Zusammenhang von Home-Office mit physischen Veränderungen wie Rückenschmerzen, Kopfschmerzen oder weniger Bewegung sowie eine Tendenz zur Demotivation belegen.

Ein weiteres auffallendes Ergebnis weist die Auswertung der Frage „Wie fühlen Sie sich nach einem Arbeitstag im Home-Office im Vergleich zur Arbeit vor Ort?“ auf. 24% der Befragten konnten keinen Unterschied ihrer Gefühlslage nach einem Arbeitstag feststellen. Fast genauso viele gaben an, „eher erschöpft“ zu sein oder „eher ausgeglichen“ zu sein. Außerdem gehören von den Teilnehmenden, die sich „sehr erschöpft“ nach der Arbeit fühlten, 50% zur jüngeren Altersgruppe von 18 bis 35 Jahre. Dies könnte dadurch begründet werden, dass den Befragten besonders die sozialen Kontakte fehlten.

4.9.5 Handlungsempfehlungen

Im folgenden Kapitel werden Empfehlungen für Unternehmen genannt, welche die Möglichkeit zum Home-Office anbieten. Ziel ist es, langfristig die Gesundheit von Mitarbeitenden zu fördern. Fast die Hälfte (45%) der Teilnehmenden gab an, unter einem höherem Stresslevel im Home-Office zu leiden, deshalb sollte dort angesetzt werden. Krankenkassen bieten unter anderem Seminare an, bei denen aufgeklärt wird, wie Stresspotenziale erkannt werden können (AOK, 2021). In den Kursen wird vermittelt, wie mit stressigen Situationen entspannter umgegangen werden kann. Eine weitere Idee ist ein Ansatz zum Stärken der eigenen Ressourcen. Mithilfe einer Ressourcen-Mindmap können diese

Potenziale visualisiert werden. Die Mindmap kann bspw. am Arbeitsplatz aufgehängt werden. Mit einem Blick auf die Mindmap kann sich an die eigenen Ressourcen erinnert sowie erkannt werden, an welchen Stellen noch gearbeitet werden muss, um die eigenen Fähigkeiten zu verstärken. Für Arbeitnehmende, die mehr Struktur brauchen, gibt es die Möglichkeit, sich einen Platz in einem Coworking-Space zu mieten, sollten die pandemischen Verhältnisse das zulassen. Durch das Coworking-Arbeitsmodell können sich verschiedene Unternehmen räumliche Ressourcen teilen. Dadurch kann der Arbeitsalltag strukturiert werden. Eine weitere Empfehlung für Unternehmen ist das Einrichten einer virtuellen Kaffeeküche. Ein solcher Raum bietet die Möglichkeit, sich im Home-Office weniger alleine zu fühlen, in dem dort private Gespräche geführt werden können. Des Weiteren empfiehlt es sich, einen Channel für Eltern zu erstellen, die sich dort über die aktuelle Lage mit Doppelbelastung Kind und Arbeit im Home-Office austauschen können. Um den Rücken vom Sitzen zu entlasten, bietet es sich an, während eines Telefonats zu stehen oder sich im Zimmer zu bewegen. Um ein möglichst ausgeglichenes Gefühl im Home-Office zu haben, empfiehlt es sich, viel auszuprobieren und für sich selbst die beste Möglichkeit zu finden, mit der Situation umgehen zu können.

4.9.6 Literatur

AOK. (2021). *Stress im Griff*. Zugriff am 21.03.2021 unter <https://www.stress-im-griff.de/>.

AOK, W. I. (2019). *Arbeiten im Home-Office- Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastungen*. Zugriff am 22.03.2021 unter https://www.aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2019/index_22652.html

Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S. (2020). *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Home-Office*. Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000113>

Bühning, P. (2020). Psychische Belastungen in der COVID-19-Pandemie: Allgemeine Verunsicherung. *Deutsches Ärzteblatt*. Zugriff am 26.03.2021 unter <https://www.aerzteblatt.de/archiv/216384/Psychische-Belastungen-in-der-COVID-19-Pandemie-Allgemeine-Verunsicherung>

Coworking Guide. (2021). *Coworking guide*. Zugriff am 31.03.2021 unter <https://coworkingguide.de/coworking/coworking-preise>.

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer.

Hielscher, V. (2000). *Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten. Eine Literaturstudie*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Lazarus, R., & Launier, R. (1981). *Stressbezogene Transaktion zwischen Person und Umwelt*. Huber.

Schaper, N., Nerdinger, F., & Blickle, G. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer.

Schröder, C., Entringer, T., Göbel, J., Kröger, H., Grabka, M., Graeber, D., Kröger, H., Kroh, M., Kühne, S., Liebig, S., Schupp, J., Seebauer, J., Zinn, S. (2020). *Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich*. DIW Berlin.

Schröder, H. (2019). *Home-Office kann die Psyche fordern*. Wissenschaftliches Institut der AOK (WiDO).

Schwaiger, M., & Zimmermann, L. (2011). *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*. Vahlen.

SurveyMonkey (2021). *SurveyMonkey*. Zugriff am 18.03.2021 unter <https://www.surveymonkey.de/mp/tips-increasing-survey-completion-rates/>.

Süß, S. (2020). *Arbeiten während Corona: Home-Office beeinflusst Produktivität, Stress und Konflikte*. BM - Magazin für Beamtinnen und Beamte. 26(6), 1-18.

Süß, S. (2020). *Langzeitstudie: Arbeit im Home-Office fördert Stress und Konflikte, aber auch die individuelle Produktivität*. Heinrich-Heine-Universität.

VividaBKK. (2020). *Frauen unter 35 sind immer häufiger gestresst*. Zugriff am 24.03.2021 unter <https://www.vividabkk.de/de/presseportal/pressemitteilungen/pressedetails/studie-frauen-unter-35-jahren-sind-immer-haeufiger-gestresst>.

World Health Organization (WHO). (1946). *WHO*. Zugriff am 23.02.201 unter <https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>.

World Health Organization (WHO). (1998). *Wellbeing measures in primary health care/ The Depcare Project*. WHO Regional Office for Europe.

World Health Organization (WHO). (2019). *Psychische Gesundheit-Faktenblatt*. WHO.

Wild, P.-K., & Schiefele, U. (1993). *Induktiv versus deduktiv entwickelte Fragebogenverfahren zur Erfassung von Merkmalen des Lernverhaltens*. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.

Wittchen, H.-U., & Hoyer, J. (2011). *Klinische Psychologie & Psychotherapie*. Springer.

4.10 DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN POSITIVER PSYCHOLOGIE UND PSYCHISCHER BELASTUNG IM HOME- OFFICE

EVA KATHARINA GRÜNDKEN

Methodik

Qualitative Befragung

N = 167

4.10.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Durch die COVID-19-Pandemie mussten zahlreiche Berufstätige im Home-Office arbeiten. Viele möchten auch nach der Pandemie nicht mehr darauf verzichten. Für eine zunehmende Beliebtheit des Home-Office sorgte zuvor schon das neue Arbeitskonzept New Work, welches mobiles und flexibles Arbeiten ermöglicht und Unternehmen hilft, Mietkosten einzusparen (detecon Consulting, 2020). Jedoch können durch das Home-Office andererseits auch zahlreiche psychische Belastungen bei den Beschäftigten entstehen, da durch Home-Office, Vertrauensarbeitszeit und ständige Erreichbarkeit eine Entgrenzung von Berufs- und Privatleben stattfindet (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 11). Hier kann das Konzept der „Positiven Psychologie“, welche alle Komponenten, die in der Umgangssprache als Glück bezeichnet werden, umfasst (siehe nächstes Kapitel), und sich mit dem Erkennen, der Förderung und dem Nutzen menschlicher Stärken beschäftigt, ansetzen (Blickhan, 2018, S. 23).

Um einen wissenschaftlichen Beitrag zum Stellenwert von Flourishing (optimistisch und positiv ausgerichtete Haltung und Lebensstil) als ein wichtiger Bestandteil von Positiver Psychologie für das Arbeiten im Home-Office zu leisten, wurden folgende Forschungsfragen aufgestellt:

1. Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß von Flourishing und dem Ausmaß erlebter psychischer Belastungen im Home-Office?
2. Kann Flourishing im Home-Office im gleichen Ausmaß wie bei der Arbeit vor Ort erlebt werden?
3. Wie kann Flourishing im Home-Office erhöht werden?

4.10.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde auf folgende drei Flourishing-Modelle aus der Positiven Psychologie zurückgegriffen: das PERMA-Modell nach Seligman (2012), Positive Organizational Psychology (Luthans, 2002) sowie das Flow-Modell nach Csikszentmihalyi (2018).

Das Konzept Flourishing ist innerhalb der Positiven Psychologie entstanden (Seligman, 2012, S. 27 ff.). Das Konzept umfasst spezifische Komponenten des Empfinden von Glück, wie exemplarisch Wohlbefinden, Wachstum oder psychische Leistungsfähigkeit. Es beschreibt ein optimales Ausmaß menschlicher Funktionsfähigkeit, welches durch Herstellungskraft, Wachstum, Güte und Resilienz gekennzeichnet ist (Frederickson & Losada, 2005, S. 678).

In der Theorie des Wohlbefindens wiederum wird davon ausgegangen, dass Wohlbefinden ein Konstrukt ist, das durch mehrere messbare Elemente, die zum Wohlbefinden beitragen, operationalisiert werden kann (Seligman, 2012, S. 33). Die fünf Elemente der Theorie des Wohlbefindens lauten: Positive Gefühle (P), Engagement (E), positive Beziehungen (relationships/R), Sinn (meaning/M) und Zielerreichung (achievement/A) (Seligman, 2012, S. 34). Das erste Element, positive Gefühle, enthält zwei Faktoren: Glück und Lebenszufriedenheit (Seligman, 2012, S. 34). Engagement bezieht sich auf eine tiefe psychologische Verbindung zu einer bestimmten Aktivität, Organisation oder Sache. Vollständiges Engagement ist als ein Zustand des Flows definiert worden (Seligman, 2012). Das Element positive Beziehungen beschreibt das Gefühl der Integration in die Gesellschaft oder eine Gemeinschaft, das Gefühl, umsorgt zu werden und mit dem eigenen sozialen Netz zufrieden zu sein. Das Element Sinn bezieht sich darauf, ein Gefühl für Sinn und Richtung im Leben zu haben und sich mit etwas Größerem als dem Selbst verbunden zu fühlen. Das fünfte Element, Zielerreichung, befasst sich damit, dass Fortschritte auf dem Weg zu den eigenen Zielen und das Erreichen herausragender Ergebnisse sowohl zu äußerer Anerkennung als auch zu einem persönlichen Erfolgserlebnis führen (Khaw & Kern, 2014, S. 14 f.).

Positive Organizational Psychology, im Folgenden POP genannt, beschreibt wissenschaftliche Studien, welche sich mit subjektiven positiven Erfahrungen und Charakteristika am Arbeitsplatz befassen (Donaldson & Ko, 2010, S. 180). POP lässt sich in drei Subkategorien unterteilen: Positive Organizational Scholarship, Positive Organizational Behaviour und Positive Psychological Capital. Positive Organizational Scholarship bildet die erste Subkategorie. Diese fokussiert die Anwendung von Ressourcen, Stärken und psychologischem Aufnahmevermögen (Luthans, 2002, S. 59). Die zweite Subkategorie der POP, Positive Organizational Behaviour, berücksichtigt die positiven Prozesse, Resultate und Charakteristika von Organisationen und deren Mitgliedern (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003, S. 4). Positive Psychological Capital definiert den persönlichen positiven psychologischen Entwicklungszustand eines Individuums, welcher durch vier Kompetenzen gekennzeichnet ist:

Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Optimismus, Hoffnung sowie Resilienz (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, S. 3).

Das Flow-Erleben ist ein subjektives Erleben, bei dem das Individuum einen Handlungsablauf als fließend empfindet und sich selbst als wirksam und handlungsfähig wahrnimmt (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014, S. 240). Dieser Zustand entsteht, wenn die Aufmerksamkeit für realistische Ziele genutzt wird und die Fähigkeiten den Handlungsmöglichkeiten gleichen. Das Flow-Erleben kann noch intensiviert werden, indem das Individuum sein Handeln als wertvoll empfindet und gleichzeitig eine hohe Balance zwischen der externen Anforderung und der inneren Kompetenz erlebt (Csikszentmihalyi, 2018, S. 98). Entsprechend der theoretischen Basierung der vorliegenden Arbeit wurden folgende vier Hypothesen generiert:

H1: „Je mehr Elemente des PERMA-Modells im Home-Office erfüllt werden, desto geringer ist die psychische Belastung im Home-Office.“

H2: „Je mehr POP im Unternehmen umgesetzt wird, desto geringer ist die psychische Belastung der Mitarbeiter im Home-Office.“

H3: „Je mehr Flow Mitarbeitende im Home-Office erleben, desto geringer ist die psychische Belastung im Home-Office.“

H4: „Die fünf Elemente des PERMA-Modells können im Home-Office schlechter erlebt werden als bei der Arbeit vor Ort.“

4.10.3 Angewendete Methodik

Um Daten hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Flourishing und erlebten psychischen Belastungen im Home-Office zu generieren, wurde eine quantitative Forschungsmethode herangezogen und 167 Personen befragt. Knapp 40% der Befragten waren weiblich, 60% männlich. Es wurde ein standardisierter Fragebogen ausgearbeitet, welcher im ersten Teil soziodemografische Daten abfragte, im zweiten Teil psychische Belastungen im Home-Office und im letzten Teil das Ausmaß des eigenen Flourishing-Erlebens anhand der zuvor beschriebenen Modelle. Zudem wurden insgesamt fünf offene Fragen gestellt, um mögliche Verbesserungsvorschläge der Teilnehmenden für das Arbeiten im Home-Office zu generieren.

An der Befragung durften alle Arbeitnehmenden, die mindestens drei Tage pro Woche im Home-Office arbeiten, teilnehmen, da davon ausgegangen wurde, dass sich psychische Belastungen erst bei einer mehrheitlichen Arbeit zu Hause bemerkbar machen.

Die Definition der Grundgesamtheit erfolgte anhand einer Studie von Berg (2020, S. 6), welche von der Bitkom in Auftrag gegeben wurde und postuliert, dass von Oktober bis November im Jahr 2020 circa

18,8 Millionen Menschen zumindest teilweise im Home-Office arbeiteten. Als Stichprobenverfahren wurde die Gelegenheitsstichprobe in Kombination mit dem Schneeballverfahren ausgewählt. Nachdem die Online-Befragung abgeschlossen war, wurden die Daten zur Aufbereitung in die Statistik- und Analysesoftware SPSS exportiert und statistisch ausgewertet.

4.10.4 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden Einblicke in die Analyse und Interpretation der Forschungsarbeit aufgeführt.

Die Auswertung der Befragung ergab, dass sowohl alle Elemente des PERMA-Modells als auch alle Subkategorien der POP sowie das Flow-Erleben negativ mit den psychischen Belastungen korrelieren. Konkret ergab die Aufbereitung der Daten, dass im Home-Office, stärker als bei der Arbeit im Büro, ein Gefühl von Engagement erlebt wird. Die weiteren Faktoren „Positive Beziehungen“ sowie „Sinn“ und „Zielerreichung“ werden im Büro besser als im Home-Office wahrgenommen.

Ferner ergab die Befragung, dass die Teilnehmenden psychische Belastungen im Home-Office in einem geringeren Maß erleben und es fällt den Befragten darüber hinaus nicht schwerer, im Home-Office zu arbeiten im Vergleich zum Büro. Außerdem können sich die Teilnehmenden im Home-Office gut konzentrieren und selbst motivieren, wodurch sie ein geringes Maß an Gereiztheit, Erschöpfung und körperliche bzw. gesundheitliche Auswirkungen empfinden. Der Aussage, dass soziale Kontakte fehlen, stimmen die Befragten hingegen eher zu und gaben an, dass sie unter mangelnden beruflichen, sozialen Kontakten leiden. Es zeigte sich, dass die Teilnehmenden Flourishing im Home-Office erleben. Darüber hinaus ergab die Forschung, dass die Befragten durchschnittlich eher positive Gefühle, welche entscheidend für das Wohlbefinden im Home-Office sind, empfinden. Im Vergleich dazu sind auch die Mittelwerte des Engagements hoch. Daher ist zu vermuten, dass die Befragten eine emotionale Verbindung zu ihrer Arbeit auch im Home-Office empfinden und einen guten Zustand der Konzentration erreichen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Befragten in ihrem Team integriert fühlen und zufrieden mit ihrem sozialen Netzwerk im Home-Office sind. Positive Organizational Scholarship findet bei der Arbeit im Home-Office durchschnittlich mäßige Zustimmung. Die Befragten scheinen dementsprechend ihre Ressourcen, Stärken sowie ihr psychologisches Aufnahmevermögen im organisationalen Kontext auch im Home-Office anwenden zu können. Aus der hohen Zustimmung bei den Items zu Positive Organizational Behavior lässt sich ableiten, dass die positiven Prozesse, Resultate und Charakteristika der Organisationen und deren Mitgliedern nicht unter der Arbeit im Home-Office leiden. Menschliche Stärken sowie die psychologische Grundeinstellung verschlechtern sich dementsprechend bei der Arbeit im Home-Office nicht. Das Positive Psychological Capital erfährt ebenfalls eine hohe Zustimmung. Das bedeutet, dass der persönliche psychologische Entwicklungszustand der Befragten während der Arbeit im Home-Office positiv ist.

Die Korrelationsberechnungen ergaben, dass sowohl Produktivität und Motivation als auch Work-Life-Balance und Motivation jeweils in positiver Beziehung zueinanderstehen. Das bedeutet, dass

motiviertere Individuen im Home-Office produktiver sind. Ferner bedeutet es, dass eine ausgeglichene Work-Life-Balance die Motivation unterstützt. Die Effekte bestehen auch in der gegensätzlichen Richtung. Eine weitere Erkenntnis ist, dass fehlende soziale Kontakte und erlernte Hilflosigkeit stark positiv miteinander korrelieren. Das bedeutet, dass fehlende soziale Kontakte im Home-Office zu erlernter Hilflosigkeit führen, was bedeutet, dass Individuen glauben, dass sie bedeutsame Ereignisse nicht beeinflussen können. Es bedeutet aber auch, dass dieser Glaube zu fehlenden sozialen Kontakten im Home-Office führen kann. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass Kommunikation und fehlende soziale Kontakte stark negativ korrelieren. Daraus lässt sich ableiten, dass eine gute Kommunikation im Home-Office zu weniger fehlenden sozialen Kontakten führt – oder auch, dass viele fehlende soziale Kontakte eine schlechte Kommunikation bedingen. Die Datenerhebung zeigte darüber hinaus, dass alle Flourishing-Konstrukte sich gegenseitig stark positiv beeinflussen. Erlebt ein Individuum in einem Bereich mehr Wohlbefinden, beeinflusst dies automatisch auch alle anderen Elemente positiv. Ferner bedeutet dies aber auch umgekehrt, dass eine geringe Ausprägung des Flourishings in einem Bereich auch alle anderen Bereiche negativ beeinflusst.

4.10.5 Handlungsempfehlungen

Um, im Sinne des PERMA-Modells, soziale Beziehungen zu fördern, sollte der informelle Austausch zwischen den Beschäftigten im Home-Office angeregt werden, da dieser laut der Befragung am meisten fehlte. Dazu kann ein virtueller Pausenraum für eine gemeinsame Kaffee- oder Mittagspause eingerichtet werden, in den sich die Mitarbeitende einloggen können. Darüber hinaus können, laut der Befragten, regelmäßige kurze Meetings die Kommunikation, die Teamarbeit und das Empfinden von sozialer Interaktion, welches ebenfalls die sozialen Beziehungen im Home-Office stärkt, fördern. Nach der Pandemie bietet es sich laut der Teilnehmenden an, ein hybrides Arbeitsmodell anzusetzen, d.h. dass sich Home-Office und Bürotage abwechseln, um fehlenden beruflichen sozialen Kontakten vorzubeugen. Um den Zusammenhalt im Team zu stärken, können Online-Maßnahmen zum Team-Building hilfreich sein. Exemplarisch kann ein monatliches Event, wie bspw. ein Spieleabend oder eine After-Work-Party, etabliert werden. Respektive der Kommunikation sollten möglichst häufig Medien verwendet werden, die der Face-to-Face Kommunikation möglichst nahekommt, wie bspw. das Video-Telefonat. Daher ist es empfehlenswert, so häufig wie möglich mit diesem Medium zu kommunizieren, um unter anderem Missverständnisse zu vermeiden. Darüber hinaus wirkt sich eine intensive Kommunikation auch positiv auf das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit aus und beeinflusst damit das Arbeitsergebnis positiv. Wie die Datenerhebung zeigt, wirkt sich die Kommunikation ebenfalls positiv auf die Zielerreichung aus. Daher empfiehlt es sich, diese besonders zu fördern.

Positive Gefühle und das Empfinden der Zielerreichung im Home-Office können über kurze Meetings, in denen Aufgaben, Vorhaben sowie Zielsetzungen der Woche besprochen werden, optimiert werden. Dies kann darüber hinaus für Lob und Anerkennung genutzt werden, da die Datenerhebung ergab, dass dies im Home-Office vernachlässigt werde. Des Weiteren könnte jeder Teilnehmende bspw. ein Erfolgserlebnis der Woche nennen. Dies ruft ebenfalls positive Gefühle hervor und der Fokus liegt

hiermit auf Erfolgserlebnissen. Ferner könnte ein kurzes Telefonat zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem, welches ebenfalls zu mehr sozialer Interaktion und Absprache führen kann, für Wertschätzung sowie positives Feedback genutzt werden.

Das Empfinden von Sinn in der Tätigkeit im Home-Office kann, laut der Befragten, durch eine konkrete Zielvorgabe erhöht werden. Darüber hinaus sollten die Projekte eindeutig terminiert sein und nicht auf das Ende der Pandemie befristet. Dies sei nicht transparent und biete keine eindeutige Deadline. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass das Sinnempfinden durch Kommunikation positiv beeinflusst wird. Demzufolge sind die bereits beschriebenen Handlungsempfehlungen zu dem Aspekt der Kommunikation auch hierfür zielführend.

Um die Konzentration und damit das Engagement im Home-Office zu fördern, wurde der Wunsch nach einer Fokuszeit geäußert. Dies ist eine Zeitspanne am Tag, in welcher der Fokus auf konzentrationsbedürftigen Aufgaben, die durch Unterbrechungen nur schwierig zu erledigen sind, liegt. Wenn eine feste Zeitspanne in der Organisation nicht umsetzbar ist, könnte es hilfreich sein, wenn es kommuniziert werden würde, dass sich jeder diese Zeit selbst einteilen darf. Auch die Selbstorganisation trägt zur Erfüllung des Elements Engagement bei. Um diese zu fördern, wurde angegeben, dass das Erstellen eines Plans hinsichtlich der Aufgaben, Ziele und Prioritäten für eine Woche sinnvoll und hilfreich sei.

Die Ergebnisse der Forschung zeigen ferner, dass Konzentration und Motivation mit allen Flourishing-Komponenten positiv zusammenhängen, weshalb es lohnenswert erscheint, diese zu fördern. Es erscheint daher zielführend, bspw. den Angestellten deutlich Vertrauen entgegen zu bringen und offen zu kommunizieren, dass es nicht verwerflich ist, wenn konzentrationsbedürftige Aufgaben erledigt werden und in dieser Zeit nicht schnellstmöglich auf Anfragen der Kollegen reagiert wird.

4.10.6 Literatur

Blickhan, D. (2018). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis* (2. Auflage). Junfermann Verlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Weissbuch. Arbeiten 4.0*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (S. 3-13). Berrett-Koehler.

Csikszentmihalyi, M. (2018). *Flow. Das Geheimnis des Glücks* (4. Auflage). Harper & Row.

detecon Consulting. (2020). *New Work: Effiziente Zusammenarbeit in der virtuellen Organisation*. Zugriff am 23.02.2021 unter https://www.detecon.com/drupal/sites/default/files/2020-04/20200403_New_Work_virtuelle_Kollaboration_final_DE.pdf

Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behaviour, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>

Frederickson, B. L., & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>

Khaw, D., & Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital. Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of Flow. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the concept of Positive Psychology* (pp. 239-263). SpringerLink.

Seligman, M. (2012). *Flourish - Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens* (2. Auflage). Kösel.

4.11 AUSWIRKUNGEN VON WORK-LIFE BLENDING AUF DAS STRESSEMPFINDEN VON ARBEITNEHMENDEN UND MÖGLICHKEITEN DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

LISA-MARIE FILBRICH

Methodik
Mixed Methods
Qualitativ: N = 5
Quantitativ: N = 267

4.11.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Trends, wie die Globalisierung oder die Digitalisierung, fordern sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmende schon seit einiger Zeit eine erhöhte Flexibilität in der Art und Weise ab, wie gearbeitet wird (Wöhrmann et al., 2020, S. 1). Zusätzlich hat seit Beginn der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020, unter starkem Druck, eine immense Modifikation der Arbeitssituation hin zu einer verstärkten Nutzung des Home-Office und anderer Formen der flexiblen Arbeit stattgefunden (Hofmann et al., 2021, S. 6). Diese Entwicklung sorgt dafür, dass Arbeitnehmende auf der einen Seite von erhöhten Freiheiten profitieren, sich auf der anderen Seite jedoch mit einer zunehmenden Vermischung des Berufs- und Privatlebens konfrontiert sehen (Klammer et al., 2017, S. 461-462; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 847). In der Folge können hieraus Risiken für die Work-Life-Balance und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden entstehen, die sich bspw. in Work-Home-Konflikten, Stress oder verringerten Erholungsphasen niederschlagen (Gimpel et al., 2018, S. 15; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 847). Unbemerkt kann dies zu einer geringeren beruflichen Leistungsfähigkeit, Arbeitsunzufriedenheit und einer erhöhten Anfälligkeit für psychische und körperliche Erkrankungen führen (Gimpel et al., 2018, S. 4-6). Bei dieser Entwicklung kommt dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) eine entscheidende Bedeutung zu und stellt diese Disziplin gleichzeitig vor eine Herausforderung (Burkhart & Hanser, 2018, S. 301). Die durchgeführte Untersuchung beschäftigt sich daher mit den folgenden Forschungsfragen:

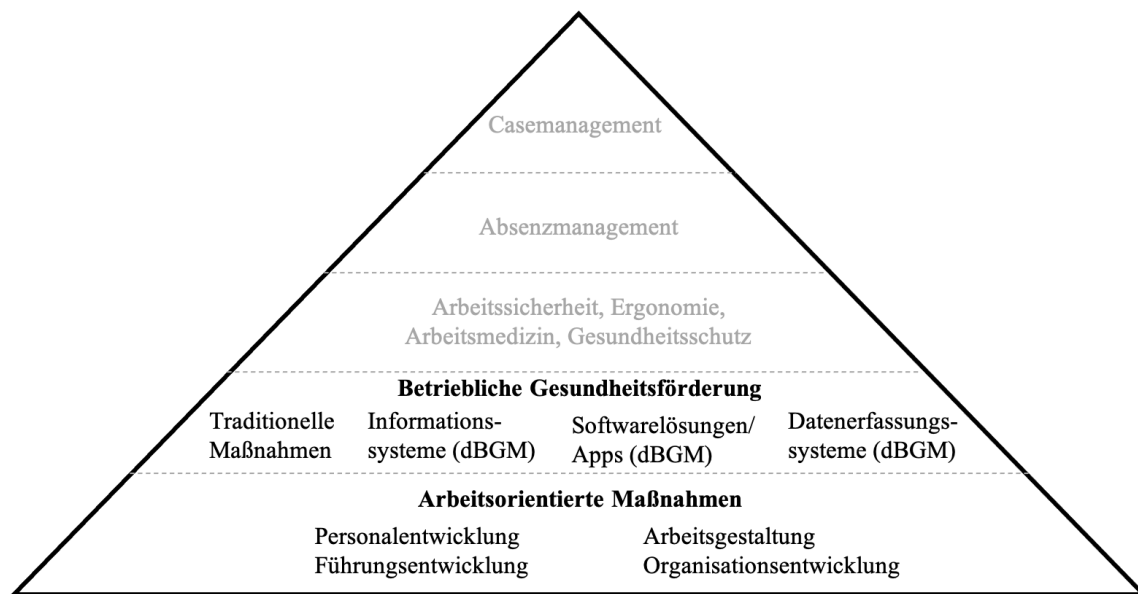
1. Welchen Einfluss hat die Vermischung von Berufs- und Privatleben auf das Stresslevel von Arbeitnehmenden?

2. Welche Maßnahmen des BGM kommen in diesem Zusammenhang in der Praxis bereits heute zum Einsatz?
3. Welche Maßnahmen sollten in Zukunft im Rahmen des BGM eingesetzt werden, um das Stresslevel der Arbeitnehmenden möglichst gering zu halten?

4.11.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Für die durchgeführte Untersuchung werden die theoretischen Bereiche Work-Life-Blending, BGM und Stress miteinander verknüpft. Laut Definition beschreibt „Work-Life-Blending oder auch Work-Life-Integration (...) einen fließenden Übergang oder Vermischung von Arbeits- und Privatleben, ermöglicht durch neue Technologien und dem Wunsch selbstbestimmt agieren zu können“ (YouGov Deutschland AG, 2014, S. 5). Innerhalb der verschiedenen Arbeitnehmendengenerationen lassen sich deutliche Unterschiede in den Anforderungen an die Balance zwischen Beruf und Privatleben feststellen, was somit auch in einer unterschiedlichen Akzeptanz von Work-Life-Blending resultiert. Während die Generationen X (Geburtsjahrgänge 1965 bis 1979) und Y (Geburtsjahrgänge 1980 bis 2000) viel Wert auf Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit legen, besteht die Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 2000) auf eine strikte Trennung von Beruf und Privatleben (Landes et al., 2020; Manpower Group, 2020; Ruthus, 2014). Darüber hinaus stellt die Entwicklung hin zu Work-Life-Blending auch in der Literatur ein umstrittenes Phänomen dar. Zum einen kann die Vermischung einen Flexibilitäts- und Mobilitätsgewinn, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und einen geringeren Krankenstand bedeuten (Hackl et al., 2017, S. 119; Hammermann, 2019, S. 92). Zum anderen sehen Experten die Gefahr permanenter Erreichbarkeit, Selbstausschöpfung und einer Entgrenzung des Arbeits- und Privatlebens (Hammermann, 2019, S. 92; Schindlbeck, 2018, S. 72). Dies kann zu Konflikten zwischen den beiden Bereichen und einer Unterbrechung von Erholungsphasen führen. In beiden Fällen resultiert hieraus eine erhöhte Stressbelastung der Beschäftigten (Techniker Krankenkasse, 2020, S. 86). Gemäß der Rollenstresstheorie nach Kahn (1978) liegt die Ursache der Konflikte darin, dass die Rollenerfüllung in einem Bereich durch die gleichzeitige Rollenerfüllung in einem anderen Bereich erschwert wird (Wiese, 2015, S. 232). Typischerweise erleben Eltern, vor allem Mütter mit jüngeren Kindern, stärkere Konflikte zwischen den Bereichen Berufs- und Privatleben als kinderlose Personen (Wiese, 2015, S. 233). Eine erhöhte Stressbelastung kann in der Folge zu psychischen Krankheiten, wie Burnout oder auch weiteren ernstzunehmenden physischen Krankheiten, führen (Landes et al., 2020, S. 50). Im Jahr 2020 waren psychische Krankheiten und Verhaltensstörungen mit 18,74% die häufigste Krankheitsursache in deutschen Unternehmen (Techniker Krankenkasse, 2020 S. 104-105). Folglich bedarf es eines ganzheitlichen und dauerhaften Ansatzes im Umgang mit psychischen Belastungen und seinen Folgen. Einen Ansatz dafür bietet das BGM (Stork, 2015, S. 231). Dem BGM stehen verschiedene traditionelle und digitale Instrumente zur Verfügung, um gesundheitsförderliche Effekte auf Mitarbeitenden- und Betriebsebene zu gestalten und somit einen gesunden Arbeitsplatz herzustellen (Bauer & Gregor, 2015, S. 222). Die Abbildung 1 zeigt eine erweiterte Form der BGM-Pyramide, in der BGM-Maßnahmen hinsichtlich der Breite der betroffenen Belegschaft geordnet werden.

Abbildung 1: Erweiterte BGM-Pyramide



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer & Gregor, 2015, S. 221.

Auf der untersten Ebene werden arbeitsorientierte Maßnahmen (wie z.B. Personalentwicklungsmaßnahmen oder gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltungsmaßnahmen) umgesetzt, von denen die gesamte Belegschaft profitiert. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wird verstärkt auf Prävention gesetzt (Bauer & Gregor, 2015, S. 221; Kaminski, 2013, S. 26). Aufgrund der Verbreitung flexibler Arbeitsmodelle wird die betriebliche Gesundheitsförderung zunehmend um Instrumente des digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements (dBGM) erweitert (Ghadiri & Peters, 2020, S. 39). In der Literatur besteht Konsens darüber, dass die Verantwortung für eine gesundheitsgerechte Gestaltung des flexiblen Arbeitens nicht allein beim Beschäftigten liegen darf (Glaser & Palm, 2016, S. 95). Vielmehr liegt es in der Verantwortung des Arbeitgebenden, gesundheitsförderliche Strukturen aufzubauen und Maßnahmen zu etablieren, bevor flexible Arbeitsmodelle eingeführt werden, die eine Entgrenzung des Arbeits- und Berufslebens erst ermöglichen (Kotera & Correa Vione, 2020, S. 9).

4.11.3 Angewendete Methodik

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine Untersuchung im Mixed-Methods-Design konzipiert. Zunächst wurden in einer qualitativen Vorstudie fünf Interviews mit Experten aus dem Bereich des BGM zu gesundheitsförderlichen Maßnahmen, die im flexiblen Arbeiten Anwendung finden, geführt. Um einen möglichst großen theoretischen Erkenntniswert zu schaffen, erfolgte die Stichprobenziehung einer bewussten Auswahl. Somit wurden Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden, die im Bereich des BGM in Konzernen, Krankenkassen, Hochschulen,

Gesundheitsinstituten und Bundesanstalten tätig sind, geführt. Für die Datenauswertung wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewandt.

Die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie bildeten anschließend die Basis für eine quantitative Umfrage, die sich an berufstätige Personen jeglicher Altersklasse (zur Überprüfung der oben angesprochenen Generationenunterschiede), Geschlecht, Branchenzugehörigkeit, Bildungsabschluss oder ähnlichen demografischen Faktoren richtete und die Themen Work-Life-Blending, Stresslevel und die Akzeptanz von BGM-Maßnahmen behandelte. Die Untersuchung wurde in anonymer Form durch einen standardisierten Fragebogen abgebildet, der sich aus etablierten, validierten Instrumenten und eigens entwickelten Fragen zusammensetzte. Die Stichprobe wurde durch eine nicht-probabilistische Stichprobe abgebildet, bei der die Auswahl der Untersuchungsobjekte in Form einer Gelegenheitsstichprobe willkürlich erfolgte. Innerhalb eines zweiwöchigen Erhebungszeitraums konnten insgesamt N = 267 erwerbstätige Teilnehmende rekrutiert werden. Der Großteil der Stichprobe gab an, weiblich zu sein (62,5%) und gehörte zur Altersgruppe unter 50 Jahren (unter 30 Jahren: 58,1%, 31 bis unter 50 Jahren: 27,7%). Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine zentrale Work-Life-Blending Skala und eine Stresslevel-Skala gebildet und die Ergebnisse zunächst deskriptiv und anschließend in Bezug auf folgenden zuvor aufgestellten Hypothesen mithilfe von Hypothesentests ausgewertet:

H1: „Je stärker die Vermischung von Beruflichem und Privatem, desto höher ist das Stresslevel der Mitarbeitenden.“

H2: „Das Stresslevel der Mitarbeitenden ist geringer, wenn die Maßnahme (spezifische Maßnahme a bis i) genutzt wird.“

Die in der qualitativen Vorstudie ermittelten und in H2 überprüften spezifischen Maßnahmen waren: a: klare betriebliche Regelungen zu Erreichbarkeiten; b: Beteiligung der Mitarbeitenden an der Entwicklung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen; c: individuelle Unterstützung durch die Führungskraft; d: Impulsvorträge/Workshops; e: Networking-Angebote; f: Online-Sportangebote; g: individualisierte Angebote; h: E-Learning Angebote; i: App-basierte Angebote.

4.11.4 Diskussion der Ergebnisse

Die durchgeführte qualitative Vorstudie brachte eine Vielzahl von aktuellen BGM-Maßnahmen hervor, die im flexiblen Arbeiten Anwendung finden und somit der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage dienen. Die genannten Maßnahmen wurden entsprechend der BGM-Pyramide und den Instrumenten des digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements (dBGM) eingeordnet. Als arbeitsorientierte Maßnahmen wurden Betriebsvereinbarungen, in denen die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden geregelt ist, Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen, eine gesundheitsorientierte Gestaltung der Organisationskultur und die Etablierung von Gesundheitszirkeln, an denen Beschäftigte mitarbeiten

können, genannt. Zu den herkömmlichen/traditionellen gesundheitsorientierten Maßnahmen zählen individualisierte Angebote, wie individuelle Gesundheits-Check-ups mit anschließender Beratung durch einen Gesundheitsberater, Kurse zum Stressmanagement, zur Selbstorganisation oder zu Themen wie Arbeiten auf Distanz, (Online-) Sport- und Yoga-Angebote, Impulsvorträge/Workshops und Networking-Angebote wie Coffee-Talks, Spieleabende, Motto-Wochen oder Kochkurse. In der Kategorie Informationssysteme werden E-Learning-Angebote bzw. Webinare zu gesundheitsbezogenen Themen, Tipp-Videos oder ein „Home-Office-Führerschein“ angeboten. Als Softwarelösungen/Apps finden Live-Chats mit Experten zu gesundheitsorientierten Themen Anwendung. Maßnahmen aus der Kategorie Datenerfassungssysteme kommen bei den befragten Experten nicht zum Einsatz. Dies zeigt, dass der Ansatz der Literatur bezogen auf die Instrumente des dBGM ein theoretisches Konzept darstellt, das bislang in der Praxis nur in Ansätzen Anwendung findet.

Durch Auswertung des quantitativen Datensatzes und Durchführung von Hypothesentests konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Konstrukt Work-Life-Blending und dem Stresslevel der Befragten aufgedeckt werden (Hypothese 1). Daneben konnte kein signifikanter Unterschied im Stresslevel der Befragten festgestellt werden, wenn eine der abgefragten BGM-Maßnahmen genutzt oder nicht genutzt wird. Dennoch wurde die Wirkung der Maßnahmen von den Befragten subjektiv als positiv bewertet, weshalb die Umsetzung der Maßnahmen trotzdem in Erwägung gezogen werden sollte. Aus diesem Grund wurden die Maßnahmen anschließend bezüglich ihres Umsetzungsaufwandes und Kosten bewertet. Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel in Form von Handlungsempfehlungen dargestellt.

Des Weiteren können die quantitativen Ergebnisse in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle bestätigen, dass es einen Trend hin zum flexiblen Arbeiten gibt und dass flexible Arbeitsmodelle als Treiber von Work-Life Blending gesehen werden können. Dies fußt auf der Erkenntnis, dass im Bereich der räumlichen Arbeitsflexibilisierung vor allem Befragte, die mobil arbeiten, hohe Work-Life-Blending-Werte aufweisen und bei der zeitlichen Arbeitsflexibilisierung diejenigen, die Vertrauensarbeitszeit haben.

Typischerweise erleben Eltern, vor allem Mütter mit jüngeren Kindern, stärkere Konflikte zwischen dem Berufs- und Privatleben als kinderlose Personen. Vor allem Frauen mit Kindern unter 12 Jahren sind stärker von Beruf-Familie-Konflikten betroffen als Männer mit gleichaltrigen Kindern, Personen mit älteren Kindern oder kinderlose Personen (Eurofound, 2020, S. 22). Diese Erkenntnis kann durch die durchgeführte Untersuchung in Bezug auf den Work-Life-Blending-Wert bestätigt werden. Eltern mit Kindern unter 12 Jahren weisen den höchsten Work-Life-Blending-Wert auf, während dieser Wert bei Eltern mit Kindern über 12 Jahren und bei Personen, die keine minderjährigen Kinder haben, geringer ausfällt. Diese Ergebnisse können einen Hinweis auf das Vorhandensein von Beruf-Familie-Konflikten geben. Allerdings kann auf Basis der erhobenen Daten kein Zusammenhang zwischen höheren Work-Life-Blending-Werten und einem erhöhten Stresslevel festgestellt werden. Daher kann die Aussage der Literatur (z.B. Studie der Techniker Krankenkasse 2020), dass durch Work-Life-Blending das Wohlbefinden beeinträchtigt wird und gesundheitliche Schäden wie Depression,

Alkoholismus, Burnout oder eine geringere Lebenszufriedenheit resultieren, auf Basis der erhobenen Daten nicht bekräftigt werden.

In Hinblick auf die oben berichteten Erkenntnisse zu der unterschiedlichen Akzeptanz von Work-Life-Blending innerhalb der verschiedenen Generationen X, Y und Z (siehe Kapitel 1) sind die Befunde der vorliegenden Studie uneindeutig. Laut Literatur legt die Generation X (Geburtsjahrgänge 1961 bis 1980) großen Wert auf die flexible Gestaltung der Arbeitszeit und die freie Wahl des Arbeitsortes, um so Arbeit in Einklang mit Kinderbetreuung und der Pflege Angehöriger zu bringen (Manpower Group, 2020, S. 4-5). Diese Aussage kann mithilfe der erhobenen Daten nicht bestätigt werden, denn die Befragten der Generation X hatten geringere Work-Life Blending Werte als die Befragten der jüngeren Generationen. Für die Generation Y (Geburtsjahrgänge 1981 bis 2000) stellt die Integration der Erwerbsarbeit eine feste Voraussetzung für ein erfülltes Leben dar (Signium International, 2013, S. 22). Werden die Altersklassen 21 bis 30 Jahre und 31 bis 40 Jahre herangezogen, konnten im Vergleich zu den anderen Altersklassen die höchsten Work-Life-Blending-Werte gemessen werden. Dies bestätigt den in der Literatur berichteten Zusammenhang. Für die jüngere Generation Z (Geburtsjahrgänge 1961 bis 1980) kann keine Aussage getroffen werden, da nur eine Person an der Umfrage teilgenommen hatte.

4.11.5 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an Unternehmen, die BGM-Maßnahmen einsetzen möchten, um den Stresslevel der Mitarbeitenden zu verringern. Obwohl es statistisch bei Nutzung einer bestimmten Maßnahme keinen signifikanten Unterschied im Stresslevel der Befragten gibt, scheinen diese Maßnahmen aufgrund der hohen Nutzeinschätzung durch die Befragten der quantitativen Untersuchung einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeitendenzufriedenheit zu leisten. Die Maßnahmen wurden bezüglich ihres Umsetzungsaufwandes und Kosten eingeschätzt und eine Priorisierung zur Umsetzung erstellt. Laut dieser Einschätzung sollten in Zukunft mit einem langfristigen Fokus klare betriebliche Regelungen zu Erreichbarkeiten und Unterstützungsangebote durch die Führungskraft sowie individualisierte Angebote etabliert werden. Kurzfristig können (Online-) Sportangebote und Networking-Angebote das Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv beeinflussen, weshalb diese zum Einsatz kommen sollten. App-basierte Angebote und E-Learning Angebote stellen leicht zu implementierende Maßnahmen dar, die allerdings einen geringeren Erfolg versprechen. Daher können diese Maßnahmen als zusätzliches Angebot an die Mitarbeitenden gesehen werden, stellen allerdings keine Notwendigkeit dar. Die Maßnahmen Impulsvorträge und Beteiligung der Mitarbeitenden an der Entwicklung gesundheitsförderlicher Maßnahmen sind hingegen schwierig zu implementieren bei gleichzeitig geringem Erfolg und sollten daher depriorisiert werden.

Zudem sollte beachtet werden, eine Kombination verhältnis- und verhaltensbezogener Maßnahmen einzusetzen, da dies als eine effektive Vorgehensweise zum Schutz und der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden gesehen werden kann. Dabei zielen

verhältnisbezogene Maßnahmen (wie z.B. eine eindeutige Regelung zu Erreichbarkeiten oder die individuelle Unterstützung durch die Führungskraft) auf die Veränderung der Arbeitssituation ab, während verhaltensbezogene Maßnahmen (wie z.B. Networking Angebote oder (Online)-Sportangebote) direkt am individuellen Mitarbeitendenverhalten ansetzen.

4.11.6 Literatur

Bauer, G., & Gregor, J. (2015). Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 207-224). Springer.

Burkhart, S., & Hanser, F. (2018). Einfluss globaler Megatrends auf das digitale Betriebliche Gesundheitsmanagement. In D. Matusiewicz, & L. Kaiser (Hrsg.), *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Theorie und Praxis* (S. 37-56). Springer Gabler.

Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.

Ghadiri, A., & Peters, T. (2020). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in digitalen Zeiten*. Springer Gabler.

Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T., & Nüske, N. (2018). *Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien*. (Diskussionspapier Nr. 101; Working Paper Forschungsförderung). Hans-Böckler-Stiftung.

Glaser, J., & Palm, E. (2016). Flexible und entgrenzte Arbeit—Segen oder Fluch für die psychische Gesundheit? *Wirtschaftspsychologie*, 18(3), 82–99.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler.

Hammermann, A. (2019). Mobile Arbeit. In S. Eilers, & J. Rump (Hrsg.), *Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen*. (S. 76-93). Springer Gabler.

Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im „New Normal“*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Kaminski, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis: Ein Leitfaden zur systematischen Umsetzung der DIN SPEC 91020*. Springer Gabler.

Klammer, U., Steffes, S., Maier, M. F., Arnold, D., Stettes, O., Bellmann, L., & Hirsch-Kreinsen, H. (2017). Arbeiten 4.0—Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. *Wirtschaftsdienst*, 97(7), 459–476. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>.

Kotera, Y., & Correa Vione, K. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>.

Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R., & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home-Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Springer Gabler.

Manpower Group (Hrsg.) (2020). *Was Arbeitnehmer wirklich wollen—so schließen Sie die Qualifikationslücke*. ManpowerGroup.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz.

Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Springer Gabler.

Schindlbeck, C. (2018). Kritik an Work-Life-Blending. Zielvorgaben in der neuen Arbeitswelt führen bei vielen zur Selbstaussbeutung. *Markt & Technik*, 09, 72.

Signium International (Hrsg.) (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Zukunftsinstitut.

Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*. Springer.

Stork, W. (2015). Die wirtschaftliche Bedeutung von Stress. In M. Weniger, H. Ullrich, & C. Haurand (Hrsg.), *Stressmedizin: Beratung, Vorbeugung, Behandlung*. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Techniker Krankenkasse. (2020). *Corona 2020: Gesundheit, Belastungen, Möglichkeiten*. Techniker Krankenkasse.

Wiese, B. (2015). Work-Life-Balance. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 227-244). Springer.

Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2020). Working time flexibility and work-life balance [Arbeitszeitflexibilität und Work-Life-Balance]. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75, 74-85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>.

YouGov Deutschland AG. (2014). *Von Work-Life-Balance zu Work-Life-Blending. Generationenwechsel am Arbeitsmarkt*. YouGov Deutschland AG.

4.12 DIGITALE BELASTUNGEN BEI ERWERBSTÄTIGEN DER VERSICHERUNGSBRANCHE IN ZEITEN DER CORONA- PANDEMIE

GINA ROSANOWSKE

Methodik
Qualitative Befragung
N = 293

4.12.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Unternehmen erlauben ihren Mitarbeitenden, auch aufgrund der COVID-19-Pandemie, vermehrt das Arbeiten aus dem Home-Office. Dadurch werden häufiger digitale Lösungen zur täglichen Arbeit genutzt, die als Folge digitale Belastungen der Mitarbeitenden bedingen können und somit zu einem relevanten Thema in annähernd allen Wirtschaftszweigen geworden sind. Auch eine der größten Branchen Deutschlands, die Versicherungsbranche, bleibt von den Faktoren digitaler Belastung nicht verschont (GDV, 2020a, S. 10 f.; 2020b, S. 1; 2021a). Während der Arbeit im Home-Office sind die benötigten Technologien dauerpräsent, um den Workflow der Mitarbeitenden zu gewährleisten (Versicherungsmagazin, 2020).

Um digitale Belastungen in der Versicherungsbranche näher zu untersuchen, wurden drei Forschungsfragen entwickelt:

1. Wie hoch ist der Grad digitaler Belastung der Erwerbstätigen der Versicherungsbranche und welche Faktoren verstärken bzw. verringern die digitale Belastung?
2. Wie wirkt sich die vermehrte Home-Office Tätigkeit und der damit verbundene Work-Home-Conflict auf digitale Belastungen in der Versicherungsbranche aus?
3. Welche gesundheitlichen Auswirkungen können durch digitale Belastungen entstehen?

4.12.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Eine theoretische Grundlage zur Erklärung des Auftretens digitaler Belastungen am Arbeitsplatz bieten die beiden im Folgenden kurz dargestellten Modelle: das Job-Demand-Resources Model und das Work-Home-Resources Model.

Job-Demand-Resources Model

Das Job-Demand Resources Model nach Bakker und Demerouti (2006) beschäftigt sich damit, dass jeder Job eigene Risikofaktoren aufweist, die zu Arbeitsstress führen können. Hierbei wird zwischen Arbeitsanforderungen und -ressourcen unterschieden. Andauernde physische oder psychische Anstrengungen oder Fähigkeiten, die aus physischen, psychischen, sozialen oder organisatorischen Aspekten der Arbeit entstehen, werden in die Kategorie Arbeitsanforderungen eingeordnet. Die Arbeitsressourcen hingegen beschreiben lediglich die physischen, psychischen, sozialen oder organisatorischen Aspekte der Arbeit. Gleichzeitig wirken zwei psychologische Prozesse, die darüber entscheiden, ob eine Arbeitsbelastung oder -motivation entsteht. Im ersten Prozess werden die Folgen mangelhaft gestalteter Arbeitsplätze oder chronischer Überforderung berücksichtigt, die daraufhin zu einer Überbelastung und somit zu einer Erschöpfung der Ressourcen führen können. Der zweite Prozess beschreibt, dass Arbeitsressourcen auch motivierendes Potenzial haben und dadurch zu einer höheren Leistung der Mitarbeitenden führen können (Bakker & Demerouti, 2006, S. 312 f.).

Work-Home-Resources Model

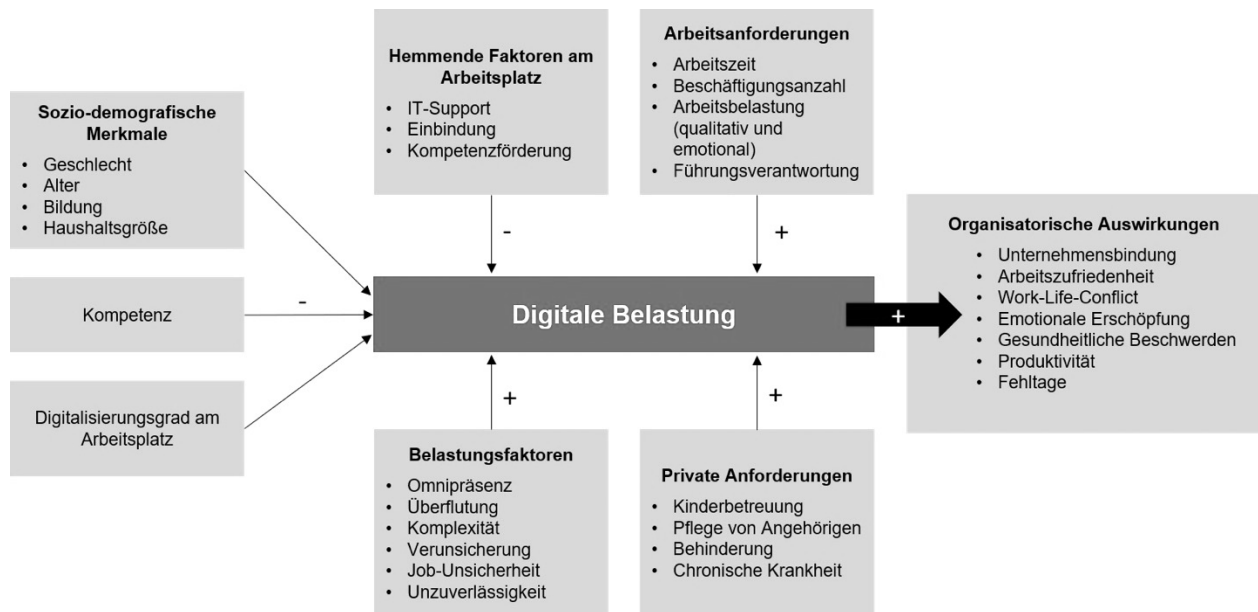
Ten Brummelhuis und Bakker (2006) stellen mit dem Work-Home-Resources Model den Zusammenhang zwischen beruflicher und privater Tätigkeit dar. Sie fokussieren die Annahme, dass jedes Individuum eine doppelte Rolle zwischen dem Austausch von beruflichen und privaten Ressourcen einnimmt. Herausgefunden wurde, dass negative Beeinflussungen, die die Erschöpfung der Ressourcen in einem Bereich bedingen, die Ressourcen in dem anderen Bereich ebenfalls negativ beeinflussen. Andersherum wirken positive Beeinflussungen in einem Bereich positiv auf den anderen Bereich (ten Brummelhuis & Bakker, 2006, S. 5 f.).

Digitale Belastungen

Die vorgestellten Modelle stellen die Grundlage für das Verständnis von digitalen Belastungen dar. Digitale Belastungen resultieren aus der Nutzung digitaler Technologien. Im weiteren Verlauf steht digitale Belastung für die individuelle Wahrnehmung der Belastung durch Belastungsfaktoren, die aus der Unfähigkeit im Umgang mit Technologien resultiert (Fischer & Riedl, 2020, S. 218; Gimpel et al., 2018, S. 13). Digitale Belastungen entstehen aus dem Zusammenspiel von organisationsabhängigen und privaten Faktoren. Zu den organisationsinternen belastenden Faktoren zählen die sechs Hauptbelastungsfaktoren Unzuverlässigkeit, Überflutung, Jobunsicherheit, Verunsicherung, Komplexität und Omnipräsenz (Gimpel et al., 2020, S. 30 ff.; Ragu-Nathan et al., 2008, S. 421). In

Abbildung 1 sind alle Faktoren enthalten, die für digitale Belastungen relevant sind. Zudem werden die Auswirkungen digitaler Belastung aufgezeigt.

Abbildung 1: Variablen digitaler Belastung und deren Auswirkungen



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ragu-Nathan et al., 2008, S. 421.

4.12.3 Angewendete Methodik

Im Rahmen der vorliegenden empirischen Studie wurden Erwerbstätige der Versicherungsbranche mit Hilfe eines quantitativen Online-Fragebogens befragt. Insgesamt nahmen 293 Erwerbstätige (162 Männer, 131 Frauen) im Alter von 19 bis 67 Jahren aus verschiedenen Unternehmen der Versicherungsbranche teil. Die Grundgesamtheit aller Erwerbstätigen der Versicherungsbranche lag im Jahr 2019 bei 498.000 Personen (GDV, 2020a, S. 10).

In der Arbeit wurde deduktiv vorgegangen. Den Teilnehmenden wurden Fragen gestellt, die zum einen Teil aus Fragebögen von bereits durchgeführten Studien stammten und zum anderen Teil selbst erstellt wurden. Insgesamt bestand der Fragebogen aus 64 Items, die die Soziodemografie, die private Situation, die berufliche Situation, die belastenden und hemmenden Faktoren sowie den Gesundheitszustand von Teilnehmenden identifizieren sollten. Es wurde eine nicht-probabilistische Gelegenheitsstichprobe in Kombination mit dem Schneeballverfahren durchgeführt. In die Datenauswertung wurden nur vollständig abgeschlossene Fragebögen einbezogen, die daraufhin in IBM SPSS Version 27 exportiert

wurden, um mit der Datenanalyse beginnen zu können. Die Datenauswertung begann mit der Durchführung der deskriptiven Analysen sowie dem Reliabilitätstest der Konstrukte. Daraufhin wurde die Normalverteilungsannahme mit Hilfe des Shapiro-Wilk-Tests überprüft, mit dem Ergebnis, dass keine Normalverteilung angenommen werden konnte. Die darauffolgenden Korrelationsberechnungen für die inferenzstatistischen Auswertungen erfolgten daher durch die Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman. Für die Interpretation des Rangkorrelationskoeffizienten wurde Cohens Definition ($r_s = .10 - .30$ (schwach); $r_s = .30 - .50$ (mittel); $r_s > .50$ (stark) herangezogen (Cohen, 1988, S. 79 ff.). Mit Hilfe dieser Methoden wurden die folgenden Hypothesen überprüft:

H1: „Je älter die Generation der Erwerbstätigen der Versicherungsbranche, desto höher ist die digitale Belastung.“

H2: „Je höher der Digitalisierungsgrad am Arbeitsplatz, desto höher ist die digitale Belastung der Erwerbstätigen der Versicherungsbranche.“

H3: „Je geringer die eigene Kompetenz im Umgang mit digitalen Technologien, desto höher ist die digitale Belastung der Erwerbstätigen der Versicherungsbranche.“

H4: „Je größer der Work-Home-Conflict, desto höher ist die digitale Belastung der Erwerbstätigen der Versicherungsbranche.“

H5: „Je höher die digitale Belastung, desto höher sind die gesundheitlichen Auswirkungen auf die Erwerbstätigen der Versicherungsbranche in der COVID-19-Pandemie.“

4.12.4 Diskussion der Ergebnisse

Die Auswertung der Daten der 293 Teilnehmenden in der Online-Umfrage zeigte, dass die größten Belastungsfaktoren in der Versicherungsbranche in der Verunsicherung bei der Nutzung durch digitale Technologien, bei der Überflutung durch Technologien und der Omnipräsenz der Technologien liegen. Die hohe Verunsicherung beim Umgang mit digitalen Technologien könnte darauf zurückgeführt werden, dass zum einen immer mehr Technologien hinzukommen und zum anderen Systeme, Hardware und Netzwerke ständig verändert werden. Daraus resultiert, dass die Mitarbeitenden mit ständigen Veränderungen rund um ihre Arbeitsprozesse konfrontiert werden. Die Überflutung durch Informationen kann durch den hohen Digitalisierungsgrad erklärt werden. Über jedes genutzte Programm erhalten die Mitarbeitenden unterschiedliche Informationen, sodass hier schnell der Überblick verloren gehen kann. Zudem basieren fast alle Prozesse auf digitalen Technologien, was zu Überforderung im Arbeitsalltag führen kann. Besonders in Zeiten der COVID-19-Pandemie, in der die persönliche Kommunikation durch digitale Kommunikation ersetzt wird, besteht eine Omnipräsenz dieser.

Neben den belastenden Faktoren gibt es auch die Faktoren, die digitale Belastungen verringern können. Hier hat sich gezeigt, dass die Erwerbstätigen der Versicherungsbranche eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine hohe selbsteingeschätzte Kompetenz vorweisen können. Darüber hinaus existiert in den Versicherungsunternehmen ein guter IT-Support. Es konnte außerdem festgestellt werden, dass diese hemmenden Faktoren auf einem leichten bis mittleren signifikantem Niveau mit digitaler Belastung korrelieren. Eine hohe Arbeitszufriedenheit hat den größten signifikanten Einfluss auf digitale Belastung ($r_s(293) = -.383, p < .01$).

Neben den belastenden und Belastung verringernden Faktoren wurde untersucht, wie sich der Work-Home-Conflict durch Home-Office auf digitale Belastungen auswirkt. Hier ergab sich, dass der Work-Home-Conflict seit der COVID-19-Pandemie gestiegen ist. Auch die Korrelation zwischen dem Work-Home-Conflict vor und seit der COVID-19-Pandemie zeigt eine deutliche Steigerung von einem mittleren signifikanten Zusammenhang ($r_s(293) = .348, p < .01$) auf einen hohen signifikanten Zusammenhang ($r_s(293) = .516, p < .01$). Durch die stark gestiegene Anzahl der Mitarbeitenden, die ihre Arbeit aus dem Home-Office leisten, wurde der Work-Home-Conflict als neue Arbeitsbedingung durch die COVID-19-Pandemie definiert. Durch die COVID-19-Pandemie verwischen die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben zunehmend. Arbeitsaufgaben verursachen vermehrt Konflikte mit privaten Aufgaben. Die Erledigung von privaten Angelegenheiten wird zunehmend schwieriger, da die arbeitsbezogenen Aufgaben über die digitalen Medien durchgängig präsent sind. Demnach konnte die Annahme bestätigt werden, wonach der Work-Home-Conflict zu vermehrter digitaler Belastung führt. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass eine ständige Ablenkung durch private Faktoren vermutlich die Konzentration mindert und die Produktivität darunter leidet. Durch ständige Unterbrechungen während der Arbeit im Home-Office und einer damit einhergehenden fehlenden Balance zwischen Berufs- und Privatleben kann es dazu kommen, dass Mitarbeitende zu Hause nach Beendigung ihres Arbeitstages meinen, ständig erreichbar sein zu müssen und sich deswegen nicht mehr zu Hause entspannen können.

Zudem hat sich bezüglich der gesundheitlichen Auswirkungen herausgestellt, dass sich das allgemeine Stressempfinden der Teilnehmenden negativ auf digitale Belastungen auswirkt. Seit der COVID-19-Pandemie ist das allgemeine Stresslevel gestiegen und damit auch der Zusammenhang mit digitaler Belastung (vor der COVID-19-Pandemie: $r_s(293) = .255$; seit der COVID-19-Pandemie: $r_s(293) = .385$; $p < .01$). Allerdings lässt sich vermuten, dass es auf die veränderten Arbeitsressourcen und Anforderungen der COVID-19-Pandemie zurückzuführen ist (siehe Work-Home-Resources Model). Gleichzeitig spielen auch die privaten Ressourcen und Veränderungen, bspw. durch die Kinderbetreuung aufgrund von Kindertagesstätten-Schließungen, eine große Rolle. Zudem sind die Mitarbeitenden deutlich emotional erschöpfter (vor der COVID-19-Pandemie: $r_s(293) = .237$; $p < .01$; seit der COVID-19-Pandemie: $r_s(293) = .444$; $p < .01$). Die emotionale Erschöpfung kann ebenfalls auf die veränderten Rahmenbedingungen zurückgeführt werden, an die sich die Mitarbeitenden anpassen müssen. Prozesse haben sich verändert und wurden digitaler, was eine entscheidende Ursache für Anpassungsschwierigkeiten darstellt, die eine emotionale Erschöpfung beeinflussen kann. Zudem konnte festgestellt werden, dass die Anzahl der gesundheitlichen Beschwerden ebenfalls mit digitaler

Belastung zusammenhängt. Je mehr gesundheitliche Beschwerden die Teilnehmenden der Versicherungsbranche angeben, desto höher war die empfundene digitale Belastung ($r_s(293) = .358$, $p < .01$). Es konnte gezeigt werden, dass die COVID-19-Pandemie dazu geführt hat, dass sich gesundheitliche Beschwerden verschlechtert haben. Was auch am Zusammenhang zwischen digitaler Belastung und der Verschlechterung gesundheitlicher Beschwerden seit der COVID-19-Pandemie deutlich wird ($r_s(293) = .330$; $p < .01$).

4.12.5 Handlungsempfehlungen

Um die organisatorischen Auswirkungen digitaler Belastungen in der Versicherungsbranche und auch in anderen Branchen einzudämmen, werden verschiedene organisatorische und persönliche Maßnahmen vorgeschlagen. Da digitale Belastungen bisher wenig bekannt und akzeptiert sind, sollten digitale Belastungen im Unternehmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement und der betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigt werden. Es sollte Schulungs- und Weiterbildungsangebote geben, welche sowohl über die belastenden Faktoren informieren als auch Wege aufzeigen, wie persönlich mit ihnen umgegangen werden kann. Darüber hinaus sollten die Erwerbstätigen bei der persönlichen Weiterentwicklung unterstützt werden, z.B. mit Kompetenzförderungsmaßnahmen in den Bereichen Technologie und Selbstmanagement. Zusätzlich sollten Systeme und auch Schulungsmöglichkeiten spielerisch gestaltet sein, um die Arbeit mit positiven Emotionen zu verknüpfen. Eine weitere Möglichkeit, die vermutlich den Work-Home-Conflict und die Informationsflut senken kann, ist die Einführung von Kommunikationsrichtlinien und eines Kommunikationsmanagementsystems (z.B. keine Zustellung von E-Mails zwischen 22 und 6 Uhr) (Brivio et al., 2018, S. 4; DAK, 2020, S. 138 f.).

Außerdem sollten digitale Belastungen in jeder Führungs- und Organisationskultur beachtet werden. Die Führungskräfte und die Mitarbeitenden sollten einen gesunden Umgang mit Technologien erlernen und die festgelegten Kommunikationsrichtlinien einhalten. Es ist zudem möglich, einzelne Personen als Ansprechpartner/-innen auszubilden, die für digital belastete Personen zur Verfügung stehen (PräDiTec, 2021, S.22). Persönlich kann sich jeder Mitarbeitende durch eine gute Struktur am Arbeitsplatz, das Ausschalten von unwichtigen Benachrichtigungen, Augentrainings, bewegten Pausen und einer Selbstkompetenzförderung (z.B. das Wahrnehmen von Fördermaßnahmen des Arbeitgebenden zur Steigerung der eigenen beruflichen Kompetenz) vor digitalen Belastungen schützen (Herter, 2018, S. 147).

4.12.6 Literatur

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job-Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Brivio, E., Gaudioso, F., Vergine, I., Mirizzi, C. R., Reina, C., Stellari, A., & Galimberti, C. (2018). Preventing technostress through positive technology. *Frontiers in Psychology*, 9(2569). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

DAK (2020). Gesundheitsreport 2020. Stress in der modernen Arbeitswelt. In A. Storm (Hrsg.), *Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung*. (S. 113-132). medhoch-zwei Verlag.

Fischer, T., & Riedl, R. (2020). Messung von digitalem Stress im organisationalen Umfeld: Erfahrungen aus einer Fallstudie. *HDM Praxis der Wirtschaftsinformation*, 57, 218-229, <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00596-w>

GDV = Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2020a). *Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2020*. Zugriff am 20.03.2021, unter <https://www.gdv.de/resource/blob/62142/ac6287aeb67a3a336342e33f55992ffb/statistisches-tb-2020-download-data.pdf>

GDV = Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2020b). *Digitalisierungsschub durch die Krise – zwischen Frustration und Euphorie*. Zugriff am 29.03.2021, unter <https://www.gdv.de/resource/blob/64234/71e861d69a1fdb6c636ea1f9cf66b28/digitalisierungsschub-durch-die-krise---download-data.pdf>

GDV = Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2021a). *Zahlen & Fakten. Branchendaten*. Zugriff am 29.03.2021, unter <https://www.gdv.de/de/zahlen-und-fakten/versicherungsbereiche/branchendaten-24126>

Gimpel, H., Bayer, S., Lanzl, J., Regal, C., Schäfer, R., & Schoch, M. (2020). *Digitale Arbeit während der Corona-Pandemie. Eine Studie zu den Auswirkungen der Pandemie auf Arbeit und Stress in Deutschland*. Frauenhofer FIT. <https://doi.org/10.24406/FIT-N-618361>

Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T., & Nüske, N. (2018). *Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien*. Hans-Böckler-Stiftung.

PräDiTec (2021). *Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien. Abschlusskonferenz am 17.03.2020*. Zugriff am 20.04.2021, unter <https://gesund-digital-arbeiten.de/downloadliste/>.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Qiang, T. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433.

ten Brummelhuis, L.L., & Bakker, A. B. (2012; 16.04). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>

Versicherungsmagazin (2020, 29.05). *Home-Office spaltet die Belegschaften*. Abgerufen am 29. März 2021, von <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/Home-Office-spaltet-die-belegschaften-2623336.html>.

4.13 UNTERSUCHUNG DER MOTIVATION VON HOME-OFFICE-MITARBEITENDEN WÄHREND DER COVID-19-PANDEMIE IN DEUTSCHLAND

LAURA TIELKES

Methodik
Qualitative Befragung
N = 6

4.13.1 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die COVID-19-Pandemie hat einschneidende Veränderungen in unserem Leben bewirkt. Mitte März 2020 wurden in Deutschland auf Bundes- und Landesebene weitreichende Einschränkungen des öffentlichen Lebens erlassen (Ruffolo et al., 2020). Zur Aufrechterhaltung der Betriebe mussten innerhalb kurzer Zeit neue Arbeitsmodelle entwickelt werden. Zu diesem Zweck erlaubten die Unternehmen ihren Mitarbeitenden, im Home-Office zu arbeiten. Über die virtuelle Zusammenarbeit gibt es unterschiedliche Ansichten und Meinungen. Schon vor der Pandemie unterschieden sich die Präferenzen der Mitarbeitenden und Vorgesetzten für die verschiedenen Arbeitsmodelle stark (Schneider, 2017). Während sich einige Mitarbeitende wünschten, im Home-Office arbeiten zu können, legten viele Vorgesetzte Wert auf die Präsenz der Mitarbeitenden (Arnold, Kampkötter, & Steffes, 2016). Die Forschungsfrage dieses Beitrags lautet:

„Welche Einflussfaktoren wirken sich auf die Motivation von Home-Office-Mitarbeitenden aus und wie kann ein Unternehmen die Motivation der im Home-Office arbeitenden Mitarbeitenden langfristig sichern?“

4.13.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Die vorliegende empirische Arbeit baut auf den im Folgenden dargestellten beiden Theorien auf. Dies ist zum einen die Family-Border-Theorie (Clark, 2000), welche die Home-Office-Situation genauer beleuchtet, und zum anderen die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1993), welche einen Überblick über die bestehenden Motivationsfaktoren gibt.

Die Family-Border-Theorie von Clark (2000) erklärt, wie Individuen die Arbeits- und Familiensphären verwalten und die Grenzen zwischen ihnen aushandeln, um ein Gleichgewicht zu erreichen. Nach Clark stellen die Arbeit und das Zuhause jeweils eine eigene Domäne dar. Die Domänen zeichnen sich durch unterschiedliche Regeln, Strukturen und Verhaltensweisen aus und haben unterschiedliche Ziele. Menschen versuchen, die beiden Welten zu managen, indem sie versuchen, zu "segmentieren" oder zu "integrieren". Die Bereiche werden durch so genannte "Grenzen" getrennt, die physisch, temporär und psychologisch sein können. Grenzen können durch ihre "Durchlässigkeit" oder „Flexibilität“ beschrieben werden. Bei gleichzeitigem Auftreten dieser beiden Merkmale kann eine "Vermischung" der Grenzen aufkommen. Die Personen, die zwischen Arbeit und Familie wechseln, werden von Clark im Rahmen seiner Theorie als "Grenzgänger" bezeichnet. Sie haben unterschiedliche Rollen in den beiden Domänen und versuchen, den Anforderungen dieser gerecht zu werden (Ashforth, Kreiner, & Fulgate, 2000). Die Grenzgänger können in "periphere" und "zentrale Teilnehmende" eingeordnet werden (Clark, 2000, S. 759). „Periphere Teilnehmende“ übernehmen nicht die Kultur des Bereichs, zeigen wenig Interaktion mit anderen und identifizieren sich nicht mit dem Bereich. „Zentrale Teilnehmende“ haben viel Kontakt mit den anderen Mitgliedern der Domäne, können sich stark mit der Domäne identifizieren, können ihre Fähigkeiten in ihren Verantwortungsbereichen demonstrieren und übernehmen die Kultur der Domäne. "Grenzwächter" sind die Akteure in den jeweiligen Bereichen, wie z.B. Vorgesetzte oder Familienmitglieder. Ein Vorgesetzter kann z.B. verlangen, dass die Mitarbeitenden während der Arbeitszeit keine privaten Telefonate führen. Der Grenzwächter verlangt also, dass die Grenzen respektiert werden, und lässt wenig Flexibilität zu (Clark, 2000).

Zum Thema Motivation bei der Arbeit wurde die Selbstbestimmungstheorie ausgewählt. Die Selbstbestimmungstheorie wurde 1993 von Deci und Ryan entwickelt und besagt, dass die Motivation eines Menschen von drei psychologischen Bedürfnissen abhängt: soziale Einbindung, Autonomie und Kompetenz. Auch die Arbeitsmotivation von Arbeitnehmenden kann durch diese Theorie erklärt werden. Das Bedürfnis von Mitarbeitenden nach Zugehörigkeit ist eines der drei psychologischen Bedürfnisse: Menschen suchen nach Anerkennung, Respekt und Prestige und wollen Teil eines größeren Ganzen sein (Stangl, 2021). Weiterhin ist es für den Menschen wichtig, über sein eigenes Handeln zu entscheiden (Stangl, 2021). Das autonome Handeln von Mitarbeitenden ist in der heutigen Zeit von großer Bedeutung. Das dritte psychologische Bedürfnis der Mitarbeitenden ist die Kompetenz (Deci & Ryan, 1993). Es ist der Wunsch des Menschen, etwas bewirken zu können, indem er effektiv handelt und damit Kompetenz demonstriert (Stangl, 2021).

4.13.3 Angewendete Methodik

Für diese Arbeit wurde die Methode der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) gewählt, welche das Ziel hat, aus empirischen qualitativen Daten konkrete Aussagen zu dem weitgehend unerforschten Thema „Motivation im Home-Office“ zu generieren. Zur Datensammlung wurde die Methode des semi-strukturierten Interviews gewählt, um möglichst erläuternde Erklärungen zu den Fragen zu erhalten. Es fanden insgesamt sechs Interviews von jeweils 30 bis 60-minütiger Dauer statt, bei denen

ein Interview-Leitfaden verwendet wurde. Es wurden offene Fragen gestellt, die aus den zuvor angeführten Theorien abgeleitet wurden. Die Interviews wurden mit Personen durchgeführt, die einer Bürotätigkeit nachgehen und während der COVID-19-Pandemie teilweise oder ganz von zu Hause aus arbeiteten. Einige der Mitarbeitenden haben Führungsaufgaben in ihren Unternehmen. Die Ansichten der Befragten mit Führungsaufgaben wurden mit den Ansichten von Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben verglichen. Die Mitarbeitenden sind in Deutschland beschäftigt, zwischen 24 und 55 Jahre alt, zwischen ein und 16 Jahren in den Unternehmen tätig und arbeiten in verschiedenen Arbeitsbereichen. Nach der Durchführung der Interviews folgte die Datenauswertung. Die erhobenen Daten wurden anhand der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Relevante Aussagen der Interviewteilnehmenden wurden mit einem Code versehen. Diese Codes wurden in Kategorien gruppiert und anschließend erfolgte eine weitere Zusammenfassung der erhaltenen Kategorien in fünf Überkategorien.

4.13.4 Diskussion der Ergebnisse

Aus der Datenanalyse stellten sich fünf Überkategorien heraus: Zusammenarbeit, Mitarbeitendenführung, persönliche Arbeitsmoral, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzausstattung. Die gesammelten Aussagen wurden diesen Überkategorien untergeordnet und werden im Folgenden genauer erläutert.

Zum Thema Zusammenarbeit wurde besonders häufig erwähnt, dass der persönliche Austausch seit der Arbeit im Home-Office aufgrund der Pandemie deutlich abgenommen habe. Obwohl in den meisten Unternehmen regelmäßige Online-Teammeetings stattfinden, werden in diesen hauptsächlich unternehmensbezogene Inhalte besprochen. Es kommt nur wenig zum Austausch über private Themen. Einige Befragte sagten aus, dass sich die Kommunikation stark auf andere Kanäle verlagert habe. So wird in einigen Unternehmen mehr telefoniert oder per Chats kommuniziert, jedoch hat trotz der alternativen Kanäle der persönliche Austausch stark abgenommen. Einige Home-Office-Mitarbeitende erwähnten, dass ihnen besonders auch die persönlichen Treffen mit KundInnen und Externen fehlen, die sie normalerweise auf Geschäftsreisen träfen. Die Aussagen zur Kategorie Zusammenarbeit zeigen, dass die persönliche Kommunikation und Interaktion im Arbeitsteam die Mitarbeitenden motiviert und dass diese ihnen während der pandemiebedingten Arbeit im Home-Office sehr fehlt. Der zwischenmenschliche Austausch ist wichtig für Absprachen innerhalb des Teams und somit essenziell für den Erfolg eines Unternehmens.

Die Überkategorie Mitarbeitendenführung umfasst die Aussagen der Home-Office-Mitarbeitenden zu deren Führungskraft. Es hat sich herausgestellt, dass insgesamt der Kontakt zur Führungskraft bei der Arbeit im Home-Office abgenommen hat. Viele Mitarbeitende gaben an, die Handlungen ihrer Führungskraft zu beobachten und diesen zu folgen. Beispiele dafür sind die Arbeitsstunden und die Nutzung der Kamerafunktion in Meetings. Dadurch, dass einige Führungskräfte im Home-Office zu Beginn der Pandemie rund um die Uhr erreichbar waren, hatten die Mitarbeitenden auch das Gefühl,

ständig über die digitalen Arbeitskanäle erreichbar sein zu müssen. Dies führte zu überlasteten Mitarbeitenden. Einige Mitarbeitende gaben an, dass der Vorgesetzte durch das Anschalten der Kamera weitere Mitarbeitende ermutigt, sich in Meetings zu zeigen. Bezüglich der Entscheidungsprozesse hat sich herausgestellt, dass diese nun teilweise geordneter ablaufen, da im Home-Office Informationen nicht beiläufig gestreut werden, sondern aktiv über verschiedene Kanäle kommuniziert werden müssen, um die involvierten Personen zu erreichen. Des Weiteren zeigte sich, dass das Vertrauen der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden große Auswirkung auf das Arbeitsverhalten hat. Einige Mitarbeitende haben das Gefühl, begründen zu müssen, wenn sie einen Anruf vom Vorgesetzten oder Kollegen verpassen. Andere hingegen fühlen sich durch das Vertrauen des Vorgesetzten bestärkt und haben daher keine Angst, Anrufe zu verpassen. Ein weiterer Faktor ist die Wertschätzung durch die Führungskräfte. Insgesamt haben die Mitarbeitenden im Home-Office den Eindruck, dass seit Beginn der Pandemie ihre Arbeit von Führungskräften mehr wertgeschätzt wird und besonders, dass die Arbeit im Home-Office nicht mehr als minderwertige Arbeit wahrgenommen wird. Die Aussagen zur Kategorie Mitarbeitendenführung haben gezeigt, dass die Kommunikation mit den Vorgesetzten auch aus dem Home-Office wichtig ist, um Prozesse zu besprechen und individuelles Feedback einzuholen. Die Wertschätzung und das Vertrauen der Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden haben eine stark motivierende Wirkung.

Die persönliche Arbeitsmoral hat einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeitendenmotivation im Home-Office. Auf die Frage nach technischen Problemen oder einem eingeschränkten Zugriff auf Daten, antworteten fünf der sechs Interviewten, dass keine Beeinträchtigungen vorlägen. Einige Mitarbeitende berichten von langsamen Internetzugängen und langsamen Servern, während andere sich noch an das papierlose Arbeiten gewöhnen müssen. Ein Vorteil, der eindeutig aus den Interviews hervorgeht, ist die bessere Konzentration. Die Mitarbeitenden berichten, dass sie sich durch weniger Unterbrechungen durch Kollegen am Arbeitsplatz besser konzentrieren und so effektiver arbeiten können. Bei Mitarbeitenden mit Kindern war dies nur zum Teil der Fall, da sie während der Arbeitszeiten im Home-Office auch teilweise die Kinderbetreuung übernehmen mussten aufgrund der pandemiebedingten Kindertagesstätten- und Schulschließungen. Des Weiteren gaben fünf der sechs Interviewten an, auch nach ihrer regulären Arbeitszeit sich abends erneut an die Arbeit zu setzen. Dies ist durch verschiedene Faktoren bedingt, z.B. durch die Kinderbetreuung tagsüber oder die erschwerte Trennung zwischen Arbeit und Privatem. In den Interviews berichteten die Teilnehmenden Strategien, die ihnen bei der Trennung von Arbeit und Privatem helfen. So hilft das bewusste Ausschalten der elektronischen Arbeitsgeräte, wie z.B. das Diensthandy, das Schließen der Arbeitszimmertür oder ein Spaziergang nach der Arbeit, um gedanklich mit der Arbeit abzuschließen. Die Absprache über Arbeitszeiten im Home-Office hilft den Mitarbeitenden, die Anforderungen der Vorgesetzten zu verstehen und reduziert Stress.

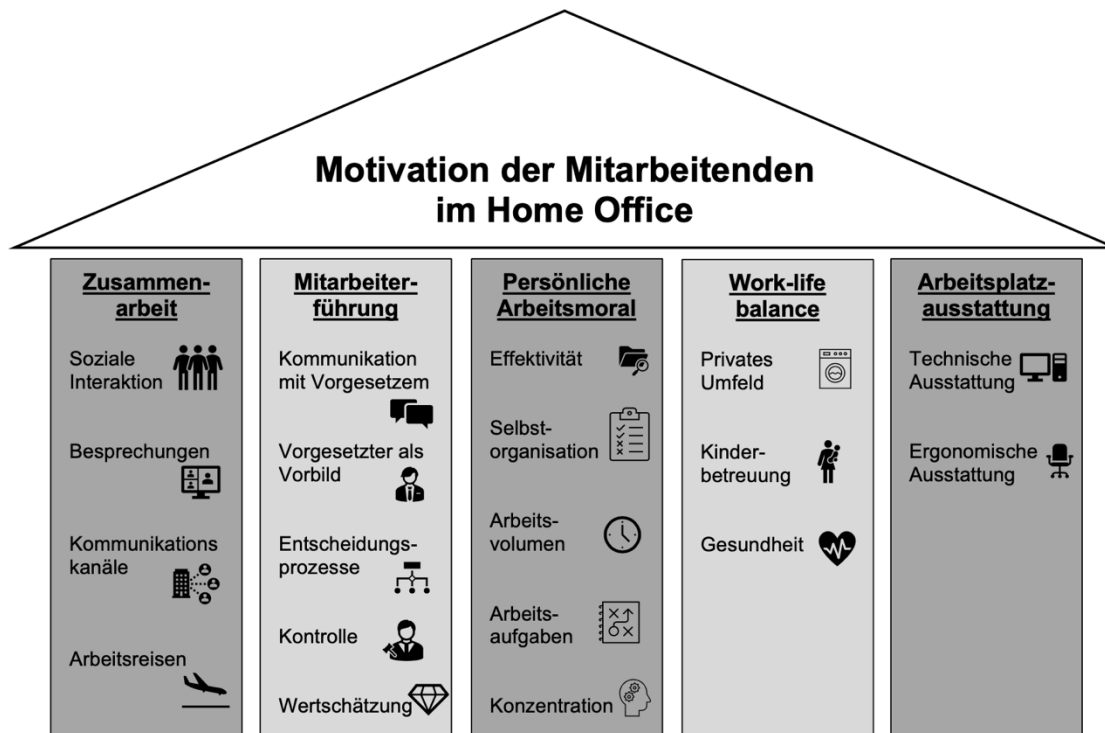
Eine weitere Kategorie hat sich als Motivator für Home-Office-Mitarbeitende herausgestellt: eine gesunde Work-Life-Balance. Wie oben angeführt, arbeiten viele Mitarbeitende mehr Arbeitsstunden trotz wegfallendem Arbeitsweg. Die Trennung zwischen Arbeits- und Berufsleben fällt den Mitarbeitenden schwer. Die Arbeit von zu Hause verschafft den Mitarbeitenden mehr Zeit und Nähe

zum privaten Umfeld. Für einige bedeutet dies, mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können, jedoch führt die simultane Kinderbetreuung bei einigen Eltern dazu, sich nicht auf die Arbeitsaufgaben konzentrieren zu können. Ein weiterer Vorteil der Arbeit im Home-Office ist die Vereinbarkeit von privaten Terminen und der Arbeit. Während sich die Mitarbeitenden früher häufig einen Tag frei nehmen mussten, um Handwerker zu Hause zu empfangen oder Arzttermine wahrzunehmen, lassen sich diese Termine nun flexibel in den Arbeitsalltag einschieben. Um die Work-Life-Balance zu verbessern, nannten die Mitarbeitenden auch hier einige Strategien, die sie anwenden. Wiederum nannten die Teilnehmenden die bewusste Trennung von Arbeit und Privatem. Ebenso empfahlen arbeitende Eltern, die Zuständigkeit für die Kinderbetreuung mit dem anderen Elternteil einzuteilen, um konzentriert arbeiten zu können.

Die letzte Kategorie, die zur Mitarbeitendenmotivation im Home-Office beiträgt, ist die Arbeitsplatzausstattung. Die Mehrheit gab an, eine gute technische Ausstattung im Home-Office zu haben. Einige wünschten sich einen zweiten Bildschirm oder ein Headset, um effizienter arbeiten zu können. Alle Befragten sehen Verbesserungspotential in der ergonomischen Ausstattung ihres Arbeitsplatzes. Am häufigsten wurde der Wunsch nach einem höhenverstellbaren Schreibtisch geäußert. Durch mangelnde Bewegung im Home-Office leiden einige Mitarbeitende bereits unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Insgesamt lassen sich die fünf Motivationsfaktoren für Home-Office-Mitarbeitende in folgendem Diagramm (siehe Abb. 1) darstellen. Bei Einhaltung der hier aufgeführten Motivationsfaktoren kann langfristig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden.

Abbildung 1: Motivationsfaktoren im Home-Office



Quelle: Eigene Darstellung

4.13.5 Handlungsempfehlungen

Aus der Analyse der Interviewaussagen lassen sich Empfehlungen für die Praxis ableiten. Im Folgenden werden zuerst Empfehlungen für Führungskräfte und anschließend für Mitarbeitende gegeben.

Den Führungskräften wird empfohlen, eine ergebnisorientierte Kultur zu installieren: statt Arbeitsanweisungen zu geben, sollten die Visionen und Missionen des Unternehmens kommuniziert werden. Dies hilft den Mitarbeitenden, auch im Home-Office zu wissen, welches Ziel sie aktuell mit ihrer Arbeit bewirken. Dazu sollten regelmäßige Besprechungen, wie z.B. individuelle Feedbackgespräche, angeboten werden. Neben dem formalen Austausch sollten auch private Themen zwischen den Mitarbeitenden ermöglicht werden, um die Mitarbeitendenmotivation zu verbessern. Es sollte mit den Mitarbeitenden abgesprochen werden, welches Arbeitspensum und welche Arbeitszeiten erwartet werden, sodass keine Missverständnisse auftreten. Durch das Aufbringen von Vertrauen und Wertschätzung fühlen sich die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert. Eine ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes und Fitnessangebote fördern die Gesundheit der Mitarbeitenden und sorgen somit für weniger Fehltage und mehr Motivation.

Auch für die Mitarbeitenden gibt es Handlungsempfehlungen, um die Arbeitssituation langfristig zu verbessern. Trotz erschwelter Kommunikation sollten alternative Kommunikationskanäle, wie z.B.

private Videobesprechungen, genutzt werden, um sich über private Themen mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Ebenso wichtig ist es, regelmäßig mit der Führungskraft zu kommunizieren, um aktuelle Arbeitsaufgaben und eventuelle Fortschritte zu besprechen. Häufig hilft es, sich den Arbeitsalltag zu strukturieren, um effektiver die anfallenden Aufgaben zu bewältigen. Um eine angemessene Work-Life-Balance zu finden, sollten Abgrenzungstechniken gewählt werden, die z.B. die Arbeit nach Feierabend ausschließen. Um Entlastung zu erzielen, empfiehlt es sich auch, mit dem persönlichen Umfeld Absprachen für die Arbeit im Home-Office zu treffen. Dazu zählt z.B. die Absprache über die Kinderbetreuung oder die Zubereitung des Mittagessens. Genug Bewegung und Pausen sind wichtig zwischen den Arbeitsphasen, um gesund und motiviert zu bleiben. Fehlende Ausstattung am Home-Office-Platz ist mit der Führungskraft zu besprechen.

4.13.6 Literatur

Arnold, D., Kampkötter, P., & Steffes, S. (2016). Home-Office als Herausforderung für die Mitarbeiterführung. *PERSONALquarterly*, 68, 8-13. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18631.32165>

Ashforth, B., Kreiner, G., & Fulgate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>

Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. Plenum Publishing Corporation.

Deci, E., & Ryan, R. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39 (1993) 2, 223-238. <https://doi.org/10.25656/01:11173>

Eckermann, C. (2021). *Self-determination theory of motivation: Why intrinsic motivation matters*. Zugriff am 30.03.2021 unter <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz.

Pauly, B., & Holdampf-Wendel, A. (2020). *Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Home-Office*. Bitkom. Zugriff am 22.02.2021 unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Home-Office#item-7281>

Ruffolo, M., Price, D., Schultz, M., Leung, J., Bonsksen, T., Thygesen, H., & Geirdal, A. (2020). Employment uncertainty and mental health during the COVID-19 pandemic initial social distancing implementation: a cross-national study. *Global Social Welfare: Research, Policy & Practice*, 8(2), 141-150. <https://doi.org/10.1007/s40609-020-00201-4>.

Schneider, H. (2017). *Verantwortung, Flexibilität und neue Freiräume im Job werden geschätzt - aber nicht von allen*. Institute of Labor Economics, 30.03.2017. Zugriff am 30.03.2021 unter

<https://newsroom.iza.org/de/archive/news/verantwortung-flexibilitat-und-neue-freiraume-im-job-werden-geschätzt-aber-nicht-von-allen/>.

Schwarzbauer, W., & Wolf, M. (2020). *Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie*. EcoAustria - Institute for Economic Research.

Stangl, W. (2021). *Affiliationsbedürfnis*. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Zugriff am 02.02.2021 unter <https://lexikon.stangl.eu/2033/affiliationsbeduerfnis/>.

5 FAZIT UND AUSBLICK

Durch die eingangs aufgezeigten Megatrends der Globalisierung, des demografischen Wandels, der zunehmenden Individualisierung sowie vor allem der Digitalisierung gewinnt das zeitlich und räumlich flexible Arbeiten zunehmend an Relevanz (Hillebrecht, 2021, S. 309). Damit scheint für Unternehmen die Etablierung einer digitalen Infrastruktur und die damit verbundene Anpassung flexiblerer Arbeitsbedingungen nicht nur notwendig – sondern insbesondere angesichts der in der COVID-19-Pandemie gemachten Erfahrungen – vielmehr alternativlos (Sandrock et al., 2021, S. 7; Umbs, 2020, S. 271f.). Wesentliche Vorteile des Home-Office werden laut Studien von Alexander et al. (2021), Capgemini (2020; 2021), Leighton (2021) und McKinsey & Company (2020) in einer verbesserten Arbeitseffizienz, einer größeren Selbstbestimmtheit des Arbeitnehmenden, mehr Flexibilität, dem Wegfall der Pendelzeit und -kosten inklusive möglicher zeitfordernder Verkehrsbehinderungen sowie der freien Wahl des Arbeitsumfeldes gesehen.

Allerdings stellte die während der COVID-19-Pandemie oftmals kurzfristige Umstellung der Arbeit auf Home-Office viele Unternehmen und deren Beschäftigte auch vor diverse Herausforderungen. Zu den größten Herausforderungen des Home-Office gehören bspw. laut Ipsen et al. (2021) ein eingeschränkterer informeller Austausch mit der Kollegenschaft und Vorgesetzten, das Gefühl sozialer Isolation, eine möglicherweise verstärkte Ablenkung und Vermischung von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Blending) – ebenso wie eine teilweise unzureichende technische Infrastruktur. Darüber hinaus finden sich Hinweise von vermehrten Angstgefühlen, Depressionen, Burn-Out oder Einsamkeit (Ambikapathy & Ali, 2020; Klopotek, 2017). Die Kommunikation und der Austausch in Präsenz gilt im Vergleich als einfacher, direkter und reichhaltiger, die Problemlösekraft als ausgeprägter und die Vermittlung der Unternehmenskultur als auch das Peer-to-Peer-Lernen innerhalb der Teams als leichter (Ambikapathy & Ali, 2020; Klopotek, 2017; Ipsen et al, 2021).

In diesem Working Paper wurden 13 empirische Studien vorgestellt, die sich mit verschiedenen Perspektiven der Arbeitsform Home-Office während und nach der Pandemie beschäftigen und generell zahlreiche Forschungsergebnisse aktueller Studien bestätigen konnten. Dabei erfolgte eine vertiefende Forschung zur Innovationskraft im Home-Office, besonderen Führungsanforderungen im digitalen Kontext sowie eine gezielte Analyse psychologischer Aspekte wie Stress, Burnout, Persönlichkeit, psychische Belastungen, digitale Belastungen und zur Motivation im Home-Office. Insgesamt lassen sich zentrale Ergebnisse der 13 Studien wie folgt zusammenfassen:

Respektive der Innovationskraft im Home-Office zeigen die Beiträge dieses Working Papers, dass der Kreativitätsprozess durch die räumliche Distanz zwar leidet, jedoch führen die virtuell teilweise langwierigeren Abstimmungsprozesse sowie der Wegfall spontaner Austauschmöglichkeiten nicht zwangsläufig zu einem potenziellen Innovationsverlust. Relevante Parameter - um zumindest kurzfristig die Innovationskraft zu halten - beinhalten bspw. die ausreichende Verfügbarkeit von Ressourcen, eine sehr gute technische Infrastruktur und eine hoch entwickelte firmenweite Digitalisierung, bereits vorab implementierte agile Arbeits- und Managementmethoden sowie die Existenz funktionierender

Ideenmanagementprozesse. Förderlich ist dabei, wenn sich Führungskraft und Team bereits vorab in Präsenz kennen gelernt und miteinander gearbeitet haben. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war eine Langzeituntersuchung der Innovationseffekte noch nicht möglich. Sicherlich bieten Online-Kollaborationstools auch in Teilen eine Alternative für den fehlenden kollegialen Austausch. Jedoch scheinen die derzeit verbreiteten Anwendungen wie MS Teams, Zoom oder Skype die persönliche Zusammenarbeit bei kreativen und vor allem konzeptionellen Prozessen nicht vollständig ersetzen zu können.

Zu der besonderen Rolle und den Anforderungen einer Führungskraft im virtuellen Raum wurden verschiedene Aspekte vertieft beleuchtet. Im digitalen Miteinander werden vor dem Hintergrund der räumlichen und mentalen Distanz von der Führungskraft vor allem stark ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen als relevant erachtet. In dem Zusammenhang wurde in verschiedenen Beiträgen der Wunsch nach einer guten Erreichbarkeit der Führungskraft und einer regelmäßigen, offenen und informativen Kommunikation zu Unternehmenszielen und -entscheidungen identifiziert. Hierbei zeigt sich im Vergleich zur klassischen Präsenzführung ein noch ausgeprägter Bedarf, d.h. je mehr Informationen eine Führungskraft teilt, desto zufriedener ist der Mitarbeitende. Zudem gilt es im digitalen Kontext als noch essenzieller, regelmäßige Zeitfenster für ein Feedbackgespräch zu implementieren. Der Austausch betrifft neben fachlichen aber durchaus auch informelle und persönliche Gesprächsmomente, die bei Home-Office-Mitarbeitenden auf die Zufriedenheit mit ihrer Führungskraft wirken. Weitere Anforderungen des Mitarbeitenden an die Führungskraft sind, neben klassischen Merkmalen wie Integrität und Entscheidungs- und Delegationskompetenz (gerade in unsicheren Zeiten), vor allem das Empathievermögen. Hier geht es um das Verstehen von Emotionen und die Fähigkeit, auch virtuell soziale Beziehungen aufbauen zu können. Es sollte bspw. ein Verständnis für die persönliche Situation der Mitarbeitenden im Home-Office gezeigt werden und darüber hinaus - im Sinne einer „Servant Leadership“-Philosophie – versucht werden, Bedürfnisse zu erkennen und zu erfüllen. Ein hohes Maß an digitalem Know-How einer Führungskraft wird von den Mitarbeitenden allgemein vorausgesetzt.

In den Beiträgen wurde deutlich, dass sich die genannten Anforderungen an Führung im digitalen Kontext im Hinblick auf verschiedene sozio-demografische Merkmale unterscheiden können. Bspw. scheint der jüngeren Generation der sozio-kommunikative Austausch im virtuellen Raum leichter zu fallen, da sie bereits mit einer selbstverständlichen Nutzung von verschiedenen Social Media Tools sozialisiert werden. Auch zeigen sich interkulturelle Unterschiede. Das Konzept des Home-Office und die rein digitale Kommunikation scheint in Ländern mit einer niedrigeren Machtdistanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden leichter zu funktionieren. Auch wenn sich Mitarbeitende im Home-Office generell neben dem regelmäßigen Kontakt zur Führungsperson auch den regelmäßigen sozialen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen wünschen, so fällt das digitale Beziehungsmanagement in eher individualistischen Kulturen wie Deutschland leichter als in eher kollektivistischen Kulturen.

Die vorliegenden Beiträge zeigen im Hinblick auf die Untersuchung von Persönlichkeitsmerkmalen und -eigenschaften, die den besonderen Bedingungen des Home-Offices zuträglich sind, dass insbesondere

Persönlichkeitsmerkmale wie ‚Offenheit für neue Erfahrungen‘ und auch ein hohes Ausmaß an ‚Gewissenhaftigkeit‘ zu einem organisationsförderlichem und extraproduktiven Home-Office-Verhalten führen. Außerdem wurden allgemein nützliche Charakteristika für das Arbeiten im Home-Office erfragt. Diese sind laut der vorliegenden Beiträge vor allem Pflichtbewusstsein, Ordnung und Kompetenz sowie Vertrauen (Verträglichkeit). Weiterhin weisen auch Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Selbstdisziplin eine hohe Relevanz auf.

Mehrheitlich fokussieren die in diesem Working Paper gesammelten Beiträge den Zusammenhang zwischen verschiedenen gesundheitlichen Aspekten und der Arbeit im Home-Office. Fast die Hälfte der hierbei befragten Beschäftigten geben an, unter einem höherem Stresslevel im Home-Office zu leiden. Dabei konnte, mit Ausnahme des Persönlichkeitsmerkmals Neurotizismus, kein signifikanter Zusammenhang zwischen verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Stressempfinden der Mitarbeitenden im Home-Office nachgewiesen werden. Es zeigt sich, dass das durch die Digitalisierung und die damit verbundene Kommunikation ausgelöste Stressempfinden umso höher ist, je stärker das Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus ausgeprägt ist. Dabei steigt insgesamt das Stressempfinden, je weniger mit den Kolleginnen und Kollegen kommuniziert wird. Interessanterweise finden sich auch hier demografische Unterschiede. Frauen zwischen 18-34 Jahren zeigen in den Beiträgen ein höheres Stresslevel als Männer, was möglicherweise mit dem höheren Ausmaß an Care-Arbeit während der COVID-19-Pandemie im Home-Office zu erklären ist. Auch weisen Eltern (minderjähriger Kinder) ein höheres Stresslevel auf als Nicht-Eltern, was insbesondere durch die Situation des Lock-Downs und dem damit verbundenen Home-Schooling begründet werden kann. Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben traten dadurch häufiger auf. Durch die COVID-19-Pandemie verwischen die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben zunehmend. Das Abschalten und die Erledigung von privaten Angelegenheiten werden durch die durchgehende Präsenz arbeitsbezogener Aufgaben über die digitalen Medien erschwert und Mitarbeitende zeigen sich dadurch teilweise emotional deutlich erschöpfter. Darüber hinaus werden auch durch die zunehmende Digitalisierung große Belastungen erlebt. Zum einen werden Mitarbeitende mit immer neuen Technologien konfrontiert und zum anderen verändern sich Systeme, Hardware und Netzwerke laufend, sodass Mitarbeitende mit ständigen Veränderungen ihrer Arbeitsprozesse konfrontiert werden – insbesondere seit dem vermehrten Arbeiten im Home-Office. Auf der anderen Seite zeigen einige Beiträge auch positive Tendenzen und indizieren, dass durch das Home-Office auch möglicherweise Stress minimiert werden kann. Teilweise können sich Mitarbeitende im Home-Office besser konzentrieren und sich gut selber durch die gesteigerte Flexibilität motivieren. Dadurch empfinden diese Mitarbeitenden ein geringeres Maß an Gereiztheit oder Erschöpfung mit entsprechenden körperlichen bzw. gesundheitlichen Auswirkungen.

Schließlich konnte in den vorliegenden Beiträgen dieses Working Papers, im Gegensatz zu bisherigen Untersuchungen während der COVID-19-Pandemie (z.B. Dimitriu et al., 2020), keine vermehrte Anzahl von Burnout-Fällen bei Berufstätigen festgestellt werden. Jedoch gaben ca. ein Drittel der Teilnehmenden an, zumindest gelegentlich Burnout-Symptome zu empfinden. Während die AOK noch zu Anfang der COVID-19-Pandemie in einer Studie zu dem Ergebnis kam, dass nur 54% aller Befragten keine Schlafstörungen jeglicher Art aufweisen, zeigt sich in den hier aufgenommenen Beiträgen

von 2021, dass sogar 85% der Befragten angaben, nicht an möglichen, durch die Home-Office-Situation hervorgerufenen, Schlafstörungen zu leiden. Eine wichtige Rolle zur Prävention von Burnout scheint vor allem die soziale Unterstützung und das Vertrauen in die Organisation zu spielen. Gerade in der COVID-19-Pandemie ist die wahrgenommene soziale Unterstützung am Arbeitsplatz ein zentraler Faktor zur Vermeidung von Burnout. Dabei zeigen die vorliegenden Untersuchungen dieses Working Papers, dass es für Berufstätige in Deutschland besonders positiv war, wenn während der Krise auf die Kollegenschaft zurückgegriffen werden konnte.

In den Beiträgen wurde deutlich, dass derzeit bereits eine Vielzahl von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bestehen, die mögliche Herausforderungen des Home-Offices adressieren. Dazu zählen arbeitsorientierte Maßnahmen (z.B. Betriebsvereinbarungen, in denen die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden geregelt ist, Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen, Gesundheitszirkel, etc.), traditionelle gesundheitsorientierte Maßnahmen (z.B. Gesundheitsberater, Kurse zum Stressmanagement, (Online-)Sport, Yoga-Angebote, etc.), Informationssysteme (z.B. E-Learning-Angebote bzw. Webinare zu gesundheitsbezogenen Themen, Tipp-Videos, etc.) oder aber auch digitale Angebote, wie z.B. Live-Chats mit Experten zu gesundheitsorientierten Themen. Jedoch ist auch hier noch Potenzial zur Erweiterung und Vertiefung der Maßnahmen, gerade im Bereich der Datenerfassung, festzustellen.

Insgesamt wird in den 13 Studien deutlich, wie sich durch die COVID-19-Pandemie das Home-Office von einem eher atypischen Arbeitsmodell zu einer selbstverständlichen Alternative entwickelt hat. Durch den notwendig gewordenen Einsatz von Home-Office hat sich sowohl die Akzeptanz der Mitarbeitenden als auch die des Managements erhöht und so die Basis für ein zukünftig dauerhaft bestehendes hybrides Arbeitsmodell gelegt. In den verschiedenen Beiträgen stehen fast 70% der Befragten dem Arbeitsmodell Home-Office positiv gegenüber und zeigen sich mit der aktuellen Situation im Hinblick auf die gesteigerte Flexibilität und einer verbesserten und ausgeglicheneren Work-Life-Balance zufrieden. Dabei zeigen sich positive Korrelationen zwischen Work-Life-Balance, Motivation und Produktivität. Da ca. 75% der Befragten in den vorliegenden Studien unter einem mehr oder weniger starken Gefühl von Einsamkeit leiden und den sozialen Austausch vermissen, ist es im Home-Office besonders wichtig, die Kommunikation und Interaktion zu fördern und sicher zu stellen. Besonders Merkmale, wie eine wertschätzende und vertrauensvolle Zusammenarbeit, sind Prädiktoren für ein erfolgreiches Arbeiten im Home-Office.

Den Führungskräften wird somit empfohlen, an einer ergebnisorientierten und wertschätzenden Unternehmens- und Führungskultur zu arbeiten. Unterstützend wirkt die deutliche Kommunikation von Unternehmensvision und -mission, um entsprechende Werte zu transportieren und den Mitarbeitenden im Home-Office neben Zielen auch einen sogenannten „Purpose“ (im Sinne eines höheren Zweckes einer wirtschaftlichen Unternehmung, welcher über eine reine Gewinnorientierung hinausgeht) zu vermitteln. Wichtig sind darüber hinaus regelmäßige Besprechungen und individuelle Feedbackgespräche, die neben einem formalen Austausch auch Raum für private Themen zwischen den Mitarbeitenden ermöglichen. Es sollte mit dem Mitarbeitenden transparent vereinbart werden, welches

Arbeitspensum und welche Arbeitszeiten erwartet werden, sodass Missverständnisse vermieden werden.

Die Digitalisierung in Unternehmen ist unaufhaltsam und die COVID-19-Pandemie zeigt sich in den verschiedenen Studien dieses Working Papers hierbei als Treiber. Unternehmen sind gezwungen, neue Arbeitsmodelle zu konzeptionieren und umzusetzen. Dabei besteht derzeit sicherlich noch Erfahrungs- und Forschungsbedarf, wie eine optimale Balance individuell unterschiedlicher, hybrider Arbeitsformen und die Gestaltung jeweiliger Home-Office- und Präsenzanteile aussehen kann, um die Vorzüge der Flexibilität und Autonomie von Home-Office mit dem Bedürfnis nach einem sozialen und kollegialen Austausch im Team zu verknüpfen (Alipour et al., 2020, S. 36). Zukünftiger Forschungsbedarf zeigt sich darüber hinaus auch in der Umsetzung der verschiedenen hybriden Arbeitsmodelle und der verstärkten Flexibilitätsanforderung für Unternehmen – insbesondere bei zunehmend diversen Teams. Weiterhin sind insbesondere Langzeitstudien zu Innovationskraft, neuen Führungsmodellen und gesundheitlichen Risiken im Hinblick auf Home-Office zu empfehlen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass zwar einige Optimierungsbedarfe im Hinblick auf die Umsetzung von „Home-Office“ identifiziert werden konnten, wie bspw. die Notwendigkeit stabiler sozio-kommunikativer Strukturen zwischen Führungskräften und dem Team oder der Bedeutung einer sehr guten digitalen Infrastruktur im Unternehmen, das Arbeiten im Home-Office jedoch auch deutliche Vorteile mit sich bringt. Dazu zählen z.B. eine verbesserte Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem und eine generell erhöhte Selbstbestimmtheit und Flexibilität. Diejenigen Unternehmen, die diesen Bedürfnissen und Ansprüchen entsprechen können und attraktive hybride Arbeitsmodelle anbieten, werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen und sich als innovative und attraktive Arbeitgeber positionieren können.

Literatur

Alexander, A., de Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021, 1. April). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company. Zugriff am 19.11.2021 unter <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>

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

Alipour, J. V., Falck, O., & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung*, 73 (7), 30-36.

Ambikapathy, M., & Ali, A. (2020). Impact and challenges towards employees work from home during covid-19 (mco) period. *International Journal of Social Science Research*, 2(4), 97-107.

AOK (2019). *Arbeiten im Homeoffice- Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastungen*. AOK.

Balzter, S. (2017). *Im Büro ist es doch schöner*. Zugriff am 09.10.2021 unter <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/was-bringt-das-home-office-14942581.html>

Beermann, B., Backhaus, N., Tisch, A., & Brenscheidt, F. (2019). *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/baua:fokus20190329>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). *Weissbuch – Arbeiten 4.0*. Zugriff am 23.03.2021 unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=7E1E043E61E0B4B0503D754C2E51F46D.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=1

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018, 04.). *Arbeitsstättenverordnung*. Zugriff am 14.01.2021 unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/A225-arbeitsstaettenverordnung.pdf?__blob=publicationFile.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017, 08.). *Digitale Vereinbarkeit Home-Office und mobiles Arbeiten - eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben*. Zugriff am 14.01.2021 unter <https://www.bmfsfj.de/blob/118752/909122f7ce343f454f3ff5c37e482a5c/digitale-vereinbarkeit-home-office-und-mobiles-arbeiten-eine-toolbox-fuer-unternehmen-und-beschaeftigte-mit-familienaufgaben-data.pdf>.

Capgemini (2020). *The future of work: From remote to hybrid*. Zugriff am 25.04.2021 unter https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/03/The-Future-of-Work_Final.pdf.

Capgemini (2021). *Führungskräfte auf hybride Arbeitswelt nur unzureichend vorbereitet*. Zugriff am 22.07.2021 unter: <https://www.capgemini.com/de-de/news/fuehrungskraefte-auf-hybride-arbeitswelt-nur-unzureichend-vorbereitet/>

Dimitriu, M. C. T., Pantea-Stoian, A., Smaranda, A. C., Nica, A. A., Carap, A. C., Constantin, V. D., Davitoiu, A.M., Cirstoveanu, C., Bacalbasa, N., Bratu, O. G., Javota-Alexe, F., Badiu, C. D., Smarandache, C. G., Socea, B. (2020). Burnout syndrome in Romanian medical residents in time of the COVID-19 pandemic. *Medical Hypotheses*, 144, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.mehy.2020.109972>.

Empirica. (2000). *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe*. Empirica.

Eurostat (2018). *Working from home in the EU*. Eurostat. Zugriff am 20.03.2022 unter <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

Friedrich Ebert Stiftung (n.d.). *Von der Heimarbeit ins Homeoffice*. Zugriff am 22.02.2022 unter <https://www.fes.de/themenportal-geschichte-kultur-medien-netz/geschichte/ausstellungen-1>

Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S., & Wolter, S. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. IAB-Kurzbericht. Institut für Arbeits- und Berufsforschung (IAB)..

Gründel, K. (2020, 22. September). *Arbeitsrecht: Was ist der Unterschied zwischen Homeoffice und Remote Work?* Zugriff am 20.10.2021 unter <https://www.totalrewards.de/zeit/arbeitszeit/homeoffice-und-remote-work-das-sollten-unternehmer-wissen-67511/>

Hans-Böckler-Stiftung (2021). *Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung*. Zugriff am 09.10.2021 unter https://www.boeckler.de/pdf/pm_wsi_2021_02_16.pdf.

Haufe Group (2021). *Homeoffice – Definition und Regelungen im Arbeitsrecht*. Haufe Group. Zugriff am 12.03.2021 unter <https://www.haufe.de/thema/homeoffice/>

Hays (2021). *HR-Report 2021 – Schwerpunkt New Work*. Zugriff am 6.11.2021 unter <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2021-new-work-de.pdf>

Hielscher, V. (2000). *Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten. Eine Literaturstudie*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Hillebrecht, S. (2021). *Perspektivenorientierte Personalwirtschaft*. Springer-Verlag.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during Covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(4), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Kellner, T., Albrecht, T., & Löffl, J. (2020). *Wie arbeitest du heute? Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch die Einführung von Home-Office in Zeiten der Covid-19 Pandemie*. Technische Hochschule OWL, University of Applied Sciences and Arts, Institut für Wissenschaftsdialog. Zugriff am 21.10.2021 unter https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007_Erhebung_Wie%20arbeitest%20du%20heute_Broschuere_final.pdf

Kleiminger, H., & Wortmann, A. (2021). *Homeoffice vor und während der Corona-Maßnahmen. Bestandsaufnahme*. IHRO – Institut für Human Resource Management und Organisationspsychologie.

Klopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organisation and Management*, 4, 39-49.

Landes, M., Steiner, E., Utz, T., & Wittmann, R. (2021). *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit*. Springer Gabler.

Litsche, S., Sauer, S., & Wohlrabe, K. (2020). Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft deutsche Wirtschaft mit voller Wucht. *ifo Schnelldienst* 73(5), 57–61.

Mai, D. (2021). *8 shocking environmental impacts of remote work*. *Digital nomad*. Zugriff am 23.04.2021 unter <https://www.digitalnomadsoul.com/environmental-impacts-of-remote-work/>

McKinsey & Company. (2020). *Returning to the workplace: Lessons from essential businesses*. Zugriff am 9.11.2021 unter <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/returning-to-the-workplace-lessons-from-essential-businesses>.

Mergener, A. (2020). *Homeoffice in Deutschland: Zugang, Nutzung und Regelung; Ergebnisse aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018*. BIBB Preprint. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.

Meyer, B., Zill, A., & Schuhmann, S. (2020). *Arbeitssituation und Belastung zu Zeiten der Corona-Pandemie*. Dossier 2020 – Corona 2020: Gesundheit, Belastungen, Möglichkeiten. Techniker Krankenkasse. Zugriff am 5.11.2021 unter <https://www.tk.de/resource/blob/2095224/ca7f3e6793109ee9bfbaede39e15517f/dossier--corona-2020-data.pdf>

New Work SE (2021). *Werte im Wandel: Wie Recruiting im New Normal funktioniert*. Zugriff am 3.03.2022 unter <https://www.new-work.se/newsroom/pressemitteilungen/2021-Was-Talente-heute-wollen>

Riedl, J., & Wengler, S. (2021). *Coronafolgen im Personalmanagement*. Europäisches Management Institut e.V.. Verfügbar unter https://www.hof-university.de/fileadmin/user_upload/professoren/prof-dr-stefan-wengler/emi-Coronafolgen-Studie-2021-01-31-ePDF.pdf

Sandrock, S., Stahn, C., Schüth, N. J., Hille, S., Altun, U., & Börkircher, M. (2021). Corona-Pandemie 2020 - Nachlese und Ausblick. *Leistung und Entgelt*, 03/2021(1), 7-45.

Schröder, C., Entringer, T., Göbel, J., Kröger, H., Grabka, M., Graeber, D., Kröger, H., Kroh, M., Kühne, S., Liebig, S., Schupp, J., Seebauer, J., Zinn, S. (2020). *Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich*. DIW Berlin.

Umbs, C. (2020). Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 124, 270–272.

Z_punkt GmbH – The Foresight Company (n.d.). *Megatrends 2020plus*. Verfügbar unter https://www.z-punkt.de/uploads/default/WEB1_ZP_Megatrends_A5.pdf

zukunftsInstitut (n.d.). *Megatrend Individualisierung*. Zugriff am 20.02.2022 unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/>

