

**Drei Studien zum Home-Office:  
Eine Analyse von Work Engagement, organisationalem  
Commitment und informeller Kommunikation**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
(doctor rerum oeconomicarum)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Schumpeter School of Business and Economics  
Bergische Universität Wuppertal

vorgelegt von  
**Ehsan Henftling**  
aus Wuppertal

Wuppertal, im März 2024

1. Prüfer: Prof. Dr. Michael J. Fallgatter
2. Prüfer: Prof. Dr. Tobias Langner

## **Danksagung**

Zu Beginn möchte ich allen Personen danken, die mich bei der Konzeption und Erstellung dieser Dissertation begleitet haben. Angefangen bei meinem Betreuer Herrn Prof. Dr. Michael Fallgatter. Danke für das Ermöglichen dieser großartigen Möglichkeit. Ohne Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung wäre diese Dissertation wohl niemals zustande gekommen. Unsere gemeinsamen Diskussionen und Ihre Ratschläge waren prägend für diese Arbeit.

Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Tobias Langner und Prof. Dr. Heiko Breitsohl, die mich besonders bei methodischen Fragen unterstützt haben. Zudem danke ich all meinen wissenschaftlichen Kolleginnen und Kollegen an unserer Fakultät. Danke für eure Hilfsbereitschaft und euer wertvolles Feedback. Darüber hinaus danke ich Lisa Pieruschka für die orthographischen Korrekturen.

Besonders möchte ich mich bei meinen Eltern, Soheila und Davood, bedanken. Ohne euch wären mir all diese Möglichkeiten verwehrt geblieben. Es bedarf viel Mut seine Heimat, Familie und Freunde zu verlassen, um seinen Kindern ein Leben in Freiheit zu ermöglichen. Ihr seid für immer meine Helden. Das hier ist vor allem für euch.

Außerdem danke ich meinen Schwiegereltern, Bettina und Henri, für ihre bedingungslose Unterstützung. Danke für euren emotionalen Beistand während all dieser Zeit. Besonders in stressigen Phasen weiß man den Rückhalt seiner Familie zu schätzen. Das hier ist auch für euch.

Der größte Dank gebührt meiner wunderwollen Ehefrau Lorena. Danke, dass du dir jeden Abend meine neuesten Gedankengänge angehört hast. Danke für dein fachliches Feedback und deinen emotionalen Support. Für das Erreichen meiner Träume und Ziele stelltest du deine eigenen Bedürfnisse zurück. Deine Selbstlosigkeit ist einzigartig. Ohne dich hätte ich das alles niemals geschafft. Für mich bist du die größte Quelle der Inspiration.

## **Inhaltsübersicht**

**Drei Studien zum Home-Office: Eine Analyse von Work Engagement, organisationalem Commitment und informeller Kommunikation** (zusammenfassendes Manuskript gemäß § 12 Abs. 4 der Promotionsordnung vom 28.08.2019)

Erster Fachartikel:

**Mehr Home, weniger Office? Zum Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement**

Zweiter Fachartikel:

**Aus den Augen, aus dem Sinn? Zum Einfluss der Home-Office-Intensität auf das organisationale Commitment**

Dritter Fachartikel:

**Smalltalk im Home-Office: Auswirkungen auf das Work Engagement und das affektive Commitment**

# **Drei Studien zum Home-Office: Eine Analyse von Work Engagement, organisationalem Commitment und informeller Kommunikation**

(zusammenfassendes Manuskript gemäß § 12 Abs. 4 der Promotionsordnung vom 28.08.2019)

## **Allgemeine Einleitung**

„Man kann schon sagen, dass wir jetzt in einer neuen Normalität leben und dass das Homeoffice gekommen ist, um zu bleiben.“ (Zeschke, 2022). Dieses Zitat veranschaulicht den rasanten Aufstieg des Home-Office in den vergangenen Jahren. Das Konzept des Home-Office stellt jedoch keineswegs ein neuartiges Phänomen dar. Die Idee von zu Hause aus zu arbeiten, existierte bereits in den 1980er Jahren. Amerikanische Unternehmen wie Yahoo wollten ihren Mitarbeitenden mit Hilfe von Kommunikationstechnologien die Möglichkeit bieten, auch aus der Ferne zu arbeiten (Nilles, 1988).

Vor der Pandemie herrschte noch in vielen Unternehmen eine Anwesenheitskultur. Home-Office war eine Seltenheit und wurde, wenn überhaupt, nur Führungskräften angeboten (Arnold et al., 2015). Doch in jüngster Vergangenheit gewann das Home-Office deutlich an Popularität. Spätestens mit dem Beginn der Covid-19-Pandemie wurde es zum festen Bestandteil unserer Arbeitswelt. Infektionsschutzmaßnahmen führten zu einem unvorbereiteten und zwanghaften Übergang ins Home-Office. Dadurch sammelten Unternehmen und Mitarbeitende Erfahrungen bezüglich der Arbeit aus dem Home-Office und formulierten anschließend ihre Arbeitsregelungen neu. Vieles von dem, was sich verändert hat, ist geblieben. Der Wunsch nach Home-Office ist daher vermutlich ein Produkt der Pandemie (Barrero et al., 2023).

Auch nach dem Ende der Pandemie blieb die Home-Office-Quote stabil. So arbeitete im Jahr 2022 fast jede vierte erwerbstätige Person in Deutschland gelegentlich aus dem Home-Office. Der Anteil an Home-Office-Beschäftigten hat sich daher im Vergleich zur vorpandemischen Zeit fast verdoppelt. So arbeiteten im Jahr 2019 lediglich 12.9% der Beschäftigten gelegentlich aus dem Home-Office (Statistisches Bundesamt, 2022). Die Zunahme der Home-Office-Prävalenz lässt sich womöglich anhand der größeren

gesellschaftlichen Akzeptanz gegenüber der Arbeit von zu Hause erklären. Darüber hinaus wirken technologische Entwicklungen und Investitionen in die Home-Office-Ausstattung vermutlich ebenfalls verstärkend (Barrero et al., 2023).

Neben dem Konzept des Home-Office existieren weitere Begriffe, um das Arbeiten auf Distanz zu beschreiben. Allen et al. (2015) veranschaulichen dies in ihrer Überblicksarbeit. Im englischsprachigen Raum werden Begriffe wie „*telecommuting*“ (auf Deutsch: Telearbeit), „*distributed work*“ oder „*remote work*“ verwendet, um das Arbeiten aus der Ferne zu beschreiben. Dabei repräsentiert „*telecommuting*“ den gängigsten Begriff in der Forschung. Dennoch kritisieren die Forschenden das Fehlen einer einheitlichen Konzeption und Definition. Dies schränkt die Vergleichbarkeit verschiedener Studien ein und erschwert das ganzheitliche Verständnis.

Das Home-Office stellt einen Unterbegriff der Telearbeit dar. Die gängigste Definition von Telearbeit ist die folgende: Telearbeit bezeichnet eine alternative Arbeitsvereinbarung, bei der Mitarbeitende zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes verbringen und dabei arbeitsbezogene Aufgaben verrichten. Dabei nutzen sie elektronische Kommunikationsmedien, um mit anderen Personen zu kommunizieren. Meist ist mit „außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes“ das eigene Zuhause gemeint. Aufgaben, die generell von einer anderen Lokation als dem zentralen Arbeitsplatz aus erledigt werden (z.B. Vertriebsreisen), sind von dieser Definition ausgeschlossen (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007). So verwenden Gajendran und Harrison (2007) in ihrer Meta-Analyse zwar den Begriff der Telearbeit, verweisen aber darauf, dass sich fast alle einbezogenen Studien auf das Arbeiten von zu Hause beziehen. Während Telearbeit auch in Coworking Spaces oder Cafés vollzogen werden kann, beschränkt sich das Home-Office auf die Arbeit von zu Hause.

Das Konzept des Home-Office wird häufig missverstanden und implizit mit Vollzeit-Home-Office gleichgesetzt (Bailey & Kurland, 2002). Dabei kann die Intensität des Home-Office zwischen einem Tag pro Woche oder ausschließlichem Home-Office variieren und demnach unterschiedliche Wirkungen nach sich ziehen (z.B. Golden & Veiga, 2005). In der Praxis wird häufig von hybriden Arbeitsmodellen gesprochen. Diese sind gleichzusetzen mit einer moderaten Home-Office-Intensität. Eine dichotome Sichtweise auf Home-Office ist nicht zielführend. Home-Office sollte daher als Kontinuum verstanden werden. Die *Home-Office-Intensität* beschreibt dabei das Ausmaß der Zeit, die Mitarbeitende mit der Arbeit von zu Hause verbringen (Gajendran & Harrison, 2007). Auch die Home-Office-Intensität hat in

jüngster Zeit zugenommen, drei oder mehr Tage Home-Office pro Woche sind keine Seltenheit mehr (Barrero et al., 2023; Statistisches Bundesamt, 2022).

## **Wirkungen des Home-Office**

Das Arbeiten von zu Hause geht mit vielfältigen Vorteilen für die Beschäftigten einher. So sparen Home-Office-Beschäftigte aufgrund reduzierter Pendelwege zeitliche und finanzielle Ressourcen. Zudem können mentale Ressourcen eingespart werden, da Home-Office-Beschäftigte seltener von anderen Personen unterbrochen werden und sich die Häufigkeit und den Zeitpunkt der Interaktionen mit Kolleginnen und Kollegen aussuchen können (Golden, 2006).

Die Studie von Ipsen et al. (2021) beschäftigte sich mit den Erfahrungen des Home-Office-Personals während der Pandemie. Home-Office-Beschäftigte berichten dabei überwiegend von positiven Erfahrungen. Dabei zählen besonders eine erhöhte Autonomie, verbesserte Arbeitseffizienz und verbesserte Work-Life-Balance zu den Vorteilen des Home-Office. Während der Arbeit von zu Hause haben Mitarbeitende weniger das Gefühl kontrolliert zu werden und können sich bspw. ihre Arbeitspausen selbstständig einteilen.

Während viele Mitarbeitende die Vorteile des Home-Office schätzen, haben viele Unternehmen und Führungskräfte Vorurteile gegenüber der Arbeit von zu Hause (Zeschke & Zacher, 2022). Eine dieser Befürchtungen ist womöglich, dass Mitarbeitende weniger engagiert sind und ihre Arbeitszeit für private Zwecke, wie Hausarbeiten, nutzen. So existiert das Bild eines „faulen“ Home-Office-Mitarbeitenden. Darüber hinaus besteht die Vermutung, dass die räumliche Trennung und die damit einhergehende Kontaktarmut (Fonner & Roloff, 2012) die organisationale Bindung der Beschäftigten senken könnte (Harker Martin & MacDonnell, 2012).

Das Work Engagement und das organisationale Commitment der Beschäftigten repräsentieren dabei zwei bedeutsame Variablen für Unternehmen und stellen daher die beiden zentralen Variablen dieser Thesis dar. Das Work Engagement hat sich mittlerweile zu einem wichtigen Konzept der Managementforschung entwickelt (z.B. Crawford et al., 2013). Die Konzeption und Definition des Work Engagements orientiert sich in dieser Thesis an den Überlegungen der „Utrecht-Gruppe“. Die Forschenden definieren *Work Engagement* als einen positiven, erfüllenden, arbeitsbezogenen Geisteszustand. Work Engagement bezieht sich auf einen anhaltenden und durchdringenden affektiv-kognitiven Zustand, der nicht auf ein

bestimmtes Objekt, Ereignis, Verhalten oder eine bestimmte Person gerichtet ist (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

Die Konzeption des organisationalen Commitments basiert in dieser Thesis auf dem Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991). Die Forschenden definieren *organisationales Commitment* als einen psychologischen Zustand, der die Beziehung des Mitarbeitenden zur Organisation charakterisiert. Dabei hat das organisationale Commitment Auswirkungen darauf, weiterhin in der Organisation zu verbleiben. Zudem differenzieren sie zwischen drei Komponenten des organisationalen Commitments. Das *affektive Commitment* beschreibt die emotionale Bindung des Mitarbeitenden an die Organisation. Während das *normative Commitment* ein Gefühl der inneren Verpflichtung beschreibt, bezieht sich das *kalkulatorische Commitment* auf die Kosten, die mit einem potenziellen Verlassen der Organisation verbunden sind.

Beide Variablen sind mit zahlreichen positiven Outcomes verbunden. Unternehmen sollten daher hohe Ausprägungen dieser Variablen bei ihren Mitarbeitenden anstreben. So zeigen meta-analytische Befunde, dass Work Engagement mit der Arbeitszufriedenheit ( $r = .60$ ) und Performanz ( $r = .49$ ) der Beschäftigten korreliert ist (Mazzetti et al., 2023). Hinsichtlich der Wirkungen der einzelnen Commitment-Komponenten bedarf es einer differenzierten Betrachtung. So führt das affektive Commitment zu einer geringeren Kündigungsabsicht ( $\rho = -.51$ ) und zu einem Anstieg der Performanz ( $\rho = .16$ ). Für das normative Commitment zeigen sich ähnliche Befunde. Das kalkulatorische Commitment steht hingegen in einem negativen Zusammenhang zur Performanz ( $\rho = -.07$ ) (Meyer et al., 2002).

Darüber hinaus besteht auch eine Verbindung zwischen den beiden Zielvariablen selbst. Folglich sind diese nicht unabhängig voneinander und bedingen sich gegenseitig. So ist das Work Engagement positiv mit dem organisationalen Commitment korreliert ( $r = .60$ ) (Mazzetti et al., 2023).

Das Arbeiten aus dem Home-Office geht mit Veränderungen für die Beschäftigten einher und stellt diese möglicherweise vor Herausforderungen (z.B. Ipsen et al., 2021; Mäkikangas et al., 2022). So führt eine hohe Home-Office-Intensität zu einer geminderten Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen (Gajendran & Harrison, 2007). Das Home-Office kann daher u.a. den Zugang zu sozialen Ressourcen am Arbeitsplatz beeinträchtigen und dadurch seine Wirkungen auf das Work Engagement und das organisationale Commitment der Beschäftigten entfalten.

Aufgrund der Tatsache, dass die Home-Office-Prävalenz und -Intensität weiterhin ansteigt (Barrero et al., 2023; Statistisches Bundesamt, 2022) und das Work Engagement sowie das organisationale Commitment mit relevanten Outcomes für Unternehmen einhergehen (z.B. Mazzetti et al., 2023; Meyer et al., 2002), ist es wichtig, etwaige Wirkungen des Home-Office zu untersuchen und zu verstehen. Insbesondere das Work Engagement wird in der Home-Office-Literatur vernachlässigt (z.B. Charalampous et al., 2019).

Insgesamt existieren wenige Studien, die sich mit den Auswirkungen der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement und organisationale Commitment von Mitarbeitenden beschäftigen (Athanasiadou & Theriou, 2021). Zudem unterliegen diese Studien zahlreichen Limitationen. Die Befunde lassen sich demzufolge nicht generalisieren und auf die postpandemische Zeit übertragen. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über den aktuellen Forschungsstand gegeben. Infolgedessen werden relevante Forschungslücken abgeleitet und adressiert.

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen Home-Office und Work Engagement zeigen sich in der Literatur überwiegend negative Befunde. Sardeshmukh et al. (2012) fanden in ihrer Studie einen kleinen negativen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement ( $r = -.17$ ). Allerdings gilt es zu beachten, dass die Stichprobe aus 417 Personen eines amerikanischen Unternehmens bestand und das Work Engagement nicht mit der Utrecht-Work-Engagement-Skala (Schaufeli et al., 2002) operationalisiert wurde.

Parent-Lamarche (2022) konnte in einer pandemischen Studie ebenfalls einen kleinen negativen Zusammenhang zwischen dem Home-Office und dem Work Engagement feststellen ( $r = -.06$ ). Jedoch wurde das Home-Office als dichotome Variable operationalisiert. Darüber hinaus zeigten Masuda et al. (2017), dass Mitarbeitende, deren Unternehmen grundsätzlich Home-Office-Optionen anboten, ein höheres Work Engagement aufwiesen.

Vorpandemische Meta-Analysen veranschaulichen eine positive Beziehung zwischen dem Home-Office und dem organisationalen Commitment der Mitarbeitenden ( $r = .11$  &  $r = .08$ ) (Harker Martin & MacDonnell, 2012; Onken-Menke et al., 2018). Vor der Pandemie wurde das Home-Office teilweise als Retentions-Strategie diskutiert, um Beschäftigte langfristig an das Unternehmen zu binden (Masuda et al., 2017). Eine mögliche Erklärung dieser vorpandemischen Befunde wäre, dass Home-Office zu dieser Zeit eine Seltenheit war

(Arnold et al., 2015). Dadurch konnten sich Unternehmen von anderen Konkurrenten auf dem Arbeitgebermarkt abgrenzen.

Jedoch gilt es zu beachten, dass die beiden Meta-Analysen Home-Office lediglich als dichotome Variable operationalisierten. Onken-Menke et al. (2018) verweisen dabei auf den bedeutsamen Einfluss der Home-Office-Intensität. Des Weiteren war die Operationalisierung des organisationalen Commitments im Rahmen der einbezogenen Studien uneinheitlich. Während einige Studien nur einzelne Commitment-Komponenten berücksichtigten, untersuchten andere Forschungsarbeiten eine übergeordnete und generelle Commitment-Variable (Harker Martin & MacDonnell, 2012). Studien, die während der Pandemie durchgeführt wurden, konnten keinen linearen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment feststellen (z.B. Becker et al., 2022).

## **Forschungslücken**

Es lässt sich festhalten, dass einige Befunde in diesem Zusammenhang existieren. Jedoch bestehen auch zahlreiche Forschungslücken, die im Zuge dieser Thesis adressiert werden sollen. Beim Blick auf die bestehende Literatur wird schnell deutlich, dass kaum postpandemischen Studien vorliegen. Dabei kann der Zeitpunkt der Erhebung einen erheblichen Einfluss auf die Daten haben.

Im Grunde lässt sich das Home-Office in drei Ären einteilen, genauer gesagt, in eine vorpandemische, pandemische und postpandemische Zeit. In der Zeit vor der Pandemie stellte das Home-Office noch eine Art Privileg für Mitarbeitende dar. Damals gewährten deutlich weniger Unternehmen ihren Mitarbeitenden Home-Office-Optionen (Arnold et al., 2015). Im Vergleich zur Pandemiezeit entschieden sich Unternehmen freiwillig für solche Angebote.

Während der Pandemie waren Unternehmen hingegen gezwungen ihren Mitarbeitenden das Arbeiten von zu Hause zu ermöglichen. Vermutlich wurden auch Mitarbeitende, die Verfechter der Präsenzarbeit waren, ins Home-Office gedrängt. Zudem konnte das Work Engagement und das organisationale Commitment der Beschäftigten während der Pandemie auch durch private und familiäre Belastungen beeinflusst sein (Mäkikangas et al., 2022). Mitarbeitende waren durch Themen wie die soziale Distanzierung oder das Homeschooling zusätzlich belastet (Zeschke & Zacher, 2022).

Nach der Pandemie hat sich das Home-Office fest etabliert (Statistisches Bundesamt, 2022). Eine Welt ohne Home-Office ist praktisch unvorstellbar. Gesellschaftliche Einstellungen gegenüber der Arbeit von zu Hause haben sich verändert. So ist das Home-Office heute breit akzeptiert. Ferner verfügen Mitarbeitende und Führungskräfte heute über mehr Home-Office-Erfahrungen als früher. Dies könnte dazu führen, dass ihnen das Arbeiten von zu Hause heute leichter fällt (Barrero et al., 2023). Darüber hinaus sind Mitarbeitende gegenwärtig nicht mehr den zusätzlichen pandemiebedingten Belastungen ausgesetzt. Eine einfache Übertragung von vorpandemischen und pandemischen Befunden auf die Gegenwart erscheint deshalb nicht sinnvoll. Die erste Forschungslücke bezieht sich demnach auf den Zeitpunkt der Datenerhebung. Im Rahmen der vorliegenden Thesis handelt es sich daher um eine postpandemische Untersuchung.

Die zweite Forschungslücke bezieht sich auf die Operationalisierung des Home-Office. Viele Studien in diesem Forschungsfeld messen Home-Office lediglich als dichotome Variable (z.B. Harker Martin & MacDonnell, 2012; Masuda et al., 2017; Onken-Menke et al., 2018; Parent-Lamarche, 2022). Hinsichtlich der Auswirkungen ist die Home-Office-Intensität jedoch von entscheidender Bedeutung (Gajendran & Harrison, 2007).

Die wenigen Studien, die Home-Office als Kontinuum betrachten, bilden kein breites Intensitätsspektrum ab (z.B. Becker et al., 2022; Sardeshmukh et al., 2012; Vander Elst et al., 2017). Dies liegt womöglich daran, dass viele Studien ihre Daten in einer einzigen Organisation erheben. Möglicherweise existieren feste Home-Office-Regelungen in Unternehmen. Zusätzlich passen Mitarbeitende ihre Home-Office-Zeiten womöglich an ihre Kolleginnen und Kollegen an. Dies sorgt letztendlich dafür, dass bestimmte Intensitätsgruppen über- bzw. unterrepräsentiert sind. In der Studie von Vander Elst et al. (2017) arbeiteten bspw. nur 2.8% der Probandinnen und Probanden an mindestens vier Tagen pro Woche aus dem Home-Office. Aufgrund der zunehmenden sozialen Isolation, die mit einer steigenden Home-Office-Intensität einhergeht (z.B. Golden & Veiga, 2005), ist diese Personengruppe jedoch von besonderer Relevanz.

Aus diesem Grund setzt die vorliegende Thesis auf eine heterogene Stichprobe und bildet dadurch ein breites Spektrum der Home-Office-Intensität ab. Das Kontinuum erstreckt sich dabei von keinem Home-Office über Hybridarbeiten bis hin zum Vollzeit-Home-Office.

Nur wenige Studien fokussieren sich auf die Auswirkungen von Home-Office-Wahlfreiheiten der Mitarbeitenden. Die meisten Studien beziehen sich auf die tatsächliche

Inanspruchnahme des Home-Office (z.B. Sardeshmukh et al., 2012; Wang et al., 2020). Dabei deutet die Studie von Masuda et al. (2017) auf die Bedeutsamkeit von Wahlfreiheiten hin. So sind Home-Office-Wahlfreiheiten positiv mit dem Work Engagement assoziiert. Es ist denkbar, dass einige Beschäftigte trotz einer Präferenz für die Präsenzarbeit Home-Office-Optionen schätzen. Allein die Möglichkeit potenziell aus dem Home-Office arbeiten zu können, stellt eine arbeitsbezogene Ressource dar und kann dadurch positive Wirkungen entfalten.

Die dritte Forschungslücke bezieht sich daher auf den Einfluss von Home-Office-Wahlfreiheiten auf das Work Engagement und organisationale Commitment von Mitarbeitenden. In diesem Kontext wird eine Diskrepanz zwischen den Wirkungen der Wahlfreiheiten und der tatsächlichen Nutzung des Home-Office erwartet.

Darüber hinaus erscheint eine isolierte Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement sowie dem organisationalen Commitment nicht sinnvoll. Die viel bedeutendere Frage ist, ob Unternehmen aktive Gestaltungsmaßnahmen ergreifen können, um zu einem erfolgreichen Home-Office beizutragen. Mit anderen Worten könnte man fragen, inwiefern moderierende Einflüsse in diesem Kontext bestehen. Nur wenige Studien beschäftigen sich mit dieser Frage. Mäkikangas et al. (2022) zeigen, dass arbeitsbezogene Ressourcen wie die organisationale Unterstützung förderlich für das Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten sind.

Außerdem zeigen Fay und Kline (2011), dass der informelle Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen das organisationale Commitment von Home-Office-Beschäftigten befördern kann. Koch und Denner (2022) definieren die informelle Kommunikation als jene Art der Kommunikation, die nicht primär auf die Erledigung von Arbeitsaufgaben zielt. Sie bezieht sich auf private Unterhaltungen am Arbeitsplatz.

Demgegenüber bleibt der informelle Austausch von Home-Office-Beschäftigten mit Führungskräften in der Literatur unberücksichtigt. Dabei repräsentiert die Beziehung zur Führungskraft die wohl wichtigste soziale Beziehung für Mitarbeitende (Dienesch & Liden, 1986). Die vierte Forschungslücke bezieht sich daher auf die Bedeutung des informellen Austauschs mit Führungskräften für das Work Engagement und Commitment von Home-Office-Beschäftigten.

Durch das Home-Office verändern sich klassische Interaktionsstrukturen in Unternehmen (Fay & Kline, 2011). Die räumliche Distanz erschwert den sozialen Austausch

mit anderen Personen der Organisation (Fonner & Roloff, 2012; Ipsen et al., 2021). So trifft man im Home-Office nicht zufällig auf Personen, mit denen man sich unterhalten kann (Viererbl et al., 2022). Dabei ist gerade die räumliche Nähe für den informellen Austausch zwischen Personen bedeutsam (Kraut et al., 1990). Folglich stellt sich die Frage, ob und über welche Kommunikationsmedien sich ein angemessener informeller Austausch im Home-Office sicherstellen lässt.

Die wenigen Studien, die in diesem Kontext existieren, sind v.a. qualitativer Natur (z.B. Jämsen et al., 2022; Viererbl et al., 2022). Die Forschenden verweisen auf die Notwendigkeit quantitativer Untersuchungen (Viererbl et al., 2022). Die fünfte Forschungslücke bezieht sich daher auf das Fehlen quantitativer Studien bezüglich des Zusammenhangs von Home-Office und informeller Kommunikation.

## **Struktur und Zielsetzung der Thesis**

Die Thesis beginnt mit einem zusammenfassenden Manuskript, das den wissenschaftlichen Zusammenhang und die Relevanz der drei Fachartikel verdeutlichen soll. Zu Beginn erfolgt eine allgemeine Einleitung des Themas Home-Office. Der Fokus liegt dabei auf der Beschreibung der Zunahme der Home-Office-Prävalenz und der Erläuterung der Bedeutsamkeit der Home-Office-Intensität. Anschließend wird die praktische Relevanz des Work Engagement und des organisationalen Commitments für Unternehmen verdeutlicht. Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen dem Home-Office und den beiden Zielvariablen anhand des aktuellen Forschungsstandes illustriert. Auf Basis dessen werden bestehende Forschungslücken abgeleitet. Im Anschluss wird die Zielsetzung der drei Fachartikel veranschaulicht.

Danach erfolgt eine zusammenfassende Diskussion der Fachbeiträge. Dabei werden zunächst die Ergebnisse der drei Artikel zusammengefasst und anschließend integriert. Auf Basis der Diskussion der Limitationen werden zukünftige Forschungsimplications abgeleitet. Abschließend werden Empfehlungen für die Praxis diskutiert.

Die drei folgenden empirischen Fragebogenstudien waren dabei Teil einer größeren Befragung. Die Daten der einzelnen Artikel stammen daher aus der gleichen Stichprobe. Die Befragung wurde postpandemisch im Herbst 2023 durchgeführt. Zur Generierung eines heterogenen Samples hinsichtlich der Home-Office-Intensität wurde eine Online-Fragebogenstudie mittels SoSci Survey durchgeführt (Leiner, 2019). Die Probandinnen und

Probanden wurden über ein Online-Panel rekrutiert. Die teilnehmenden Personen waren registrierte Nutzerinnen und Nutzer des SoSci Panels (Leiner, 2016).

### **Fachartikel 1:**

Der erste Fachartikel befasst sich mit dem Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement von Beschäftigten. Der Artikel adressiert dabei die ersten drei Forschungslücken. Demnach handelt es sich um eine postpandemische Untersuchung des Zusammenhangs. Dabei wird Home-Office als Kontinuum operationalisiert (von keinem Home-Office bis Vollzeit-Home-Office). Neben der tatsächlichen Home-Office-Intensität wird auch die Wirkung von Home-Office-Wahlfreiheiten erforscht. Darüber hinaus erfolgt keine isolierte Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement. Moderierende Einflüsse der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien, des Alters und der zeitlichen Flexibilität werden ebenfalls untersucht. Abbildung 1 illustriert den konzeptionellen Rahmen des Fachbeitrags. Der Artikel trägt im Wesentlichen zur Beantwortung dreier Forschungsfragen bei:

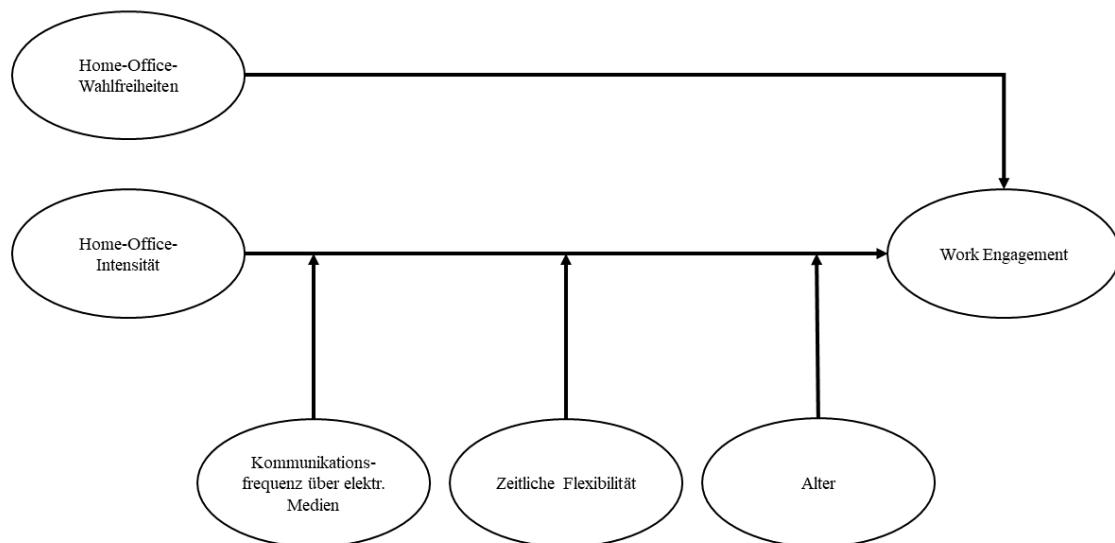
*Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss hat die Home-Office-Intensität auf das Work Engagement von Beschäftigten im postpandemischen Setting?*

*Forschungsfrage 2: Bestehen in diesem Kontext moderierende Einflussgrößen, die von Unternehmen berücksichtigt werden sollten?*

*Forschungsfrage 3: Bestehen in diesem Kontext unterschiedliche Wirkungen zwischen Home-Office-Wahlfreiheiten und der tatsächlichen Inanspruchnahme des Home-Office?*

**Abbildung 1**

*Konzeptioneller Überblick des ersten Fachartikels.*



## **Fachartikel 2:**

Der zweite Fachartikel handelt von den Auswirkungen der Home-Office-Intensität auf das organisationale Commitment von Beschäftigten. Während sich viele Studien in diesem Forschungsbereich auf einzelne Commitment-Komponenten fokussieren oder eine übergeordnete Commitment-Variable erheben (Harker Martin & MacDonnell, 2012), sind in dieser Studie alle drei Komponenten des organisationalen Commitments (Meyer & Allen, 1991) Gegenstand der Untersuchung. Aufgrund der unterschiedlichen Antezedenzen der drei Komponenten (Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991) lassen sich unterschiedliche Home-Office-Wirkungen vermuten.

Parallel zum ersten Fachartikel trägt auch der zweite Fachartikel zur Beantwortung der ersten drei Forschungsfragen bei. Auch hierbei handelt es sich um eine postpandemische Studie. Zudem wird ein breites Spektrum der Home-Office-Intensität abgebildet. Neben der Inanspruchnahme des Home-Office wird auch die Wirkung von Home-Office-Wahlfreiheiten auf das affektive Commitment der Beschäftigten untersucht. Abbildung 2 veranschaulicht den konzeptionellen Überblick des zweiten Fachartikels.

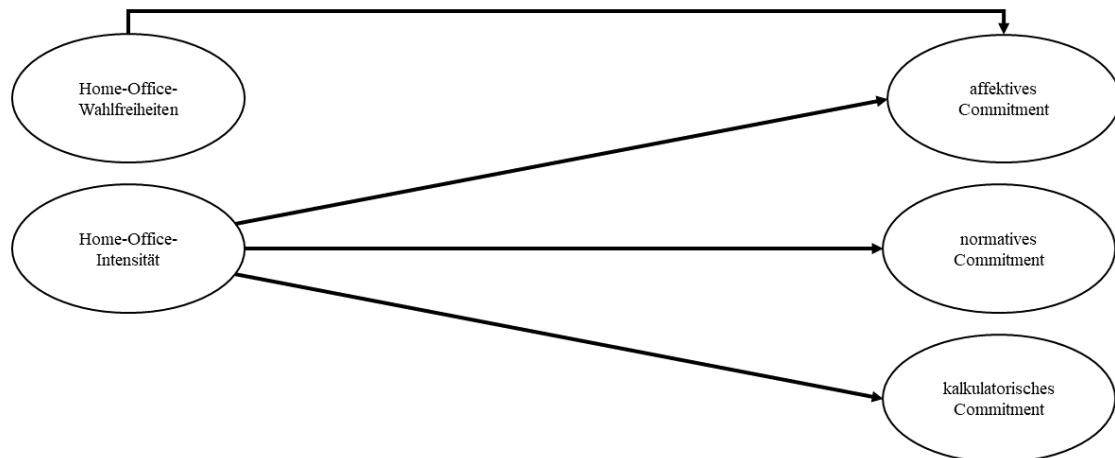
Des Weiteren gingen alle bisher veröffentlichten Studien ausschließlich von linearen Zusammenhängen in diesem Kontext aus. Dabei zeigen sich kurvilineare Zusammenhänge zwischen der Home-Office-Intensität und verwandten Konstrukten wie etwa der Arbeitszufriedenheit (Golden & Veiga, 2005). Folglich wird in dieser Studie ein möglicher kurvilinearer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment untersucht. Insgesamt trägt die Studie zur Beantwortung zweier Forschungsfragen bei:

*Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss hat die Home-Office-Intensität auf die drei Commitment-Komponenten von Beschäftigten im postpandemischen Setting?*

*Forschungsfrage 2: Bestehen in diesem Kontext unterschiedliche Wirkungen zwischen Home-Office-Wahlfreiheiten und der tatsächlichen Inanspruchnahme des Home-Office?*

**Abbildung 2**

*Konzeptioneller Überblick des zweiten Fachartikels.*



### **Fachartikel 3:**

Der dritte Fachartikel befasst sich mit dem informellen Austausch zwischen Führungskräften und Home-Office-Beschäftigten. Das Home-Office und die damit einhergehende räumliche Distanz verändert klassische Interaktionsstrukturen in Unternehmen. So wird bspw. der Zugang zu reichhaltigen Face-to-Face-Interaktionen erschwert (Allen et al., 2015). Besonders eine hohe Home-Office-Intensität geht mit verminderteren Face-to-Face-Interaktionen einher und kann sich daher negativ auf den informellen Austausch auswirken (Fay & Kline, 2011; Fonner & Roloff, 2012). Daher werden in dieser Studie nur jene Probandinnen und Probanden berücksichtigt, die den Großteil ihrer Arbeitswoche aus dem Home-Office arbeiten (mindestens drei Home-Office-Tage pro Woche).

Zunächst soll erforscht werden, über welche Kommunikationskanäle sich ein informeller Austausch zwischen Home-Office-Beschäftigten und Führungskräften sicherstellen lässt. Neben Face-to-Face-Interaktionen wird auch die Kommunikation über Videokonferenzen und Instant Messaging Tools berücksichtigt.

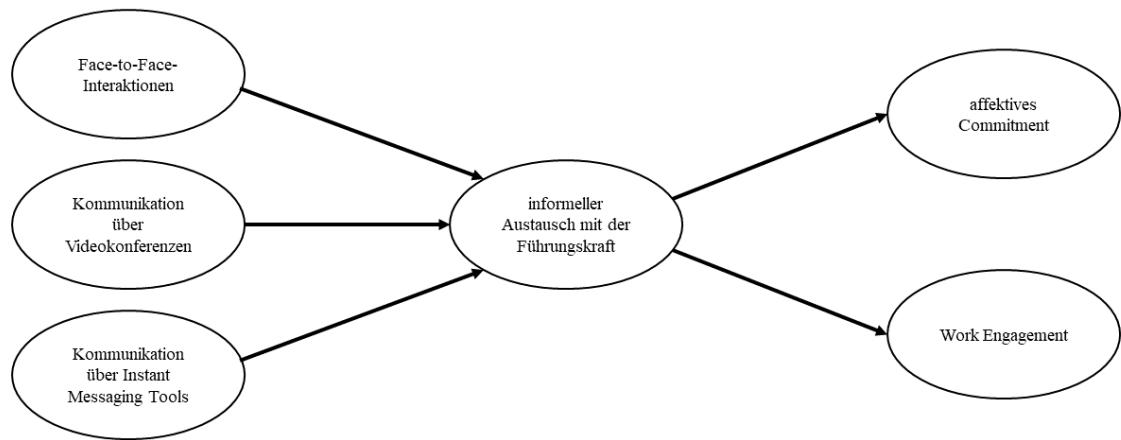
Außerdem soll der Einfluss des informellen Austauschs mit der Führungskraft auf das affektive Commitment und Work Engagement untersucht werden. Smalltalk könnte somit ein Instrument für Führungskräfte darstellen, um die Bindung und das Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten zu steigern. Abbildung 3 illustriert den konzeptionellen Rahmen der Studie. Der dritte Fachartikel adressiert daher insbesondere die erste, vierte und fünfte Forschungslücke und trägt zur Beantwortung zweier Forschungsfragen bei:

*Forschungsfrage 1: Über welche Kommunikationskanäle kann im Home-Office ein angemessener informeller Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sichergestellt werden?*

*Forschungsfrage 2: Wie wirkt sich die informelle Kommunikation auf das affektive Commitment und Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten aus?*

**Abbildung 3**

*Konzeptioneller Überblick des dritten Fachartikels.*



# Abschließende Diskussion

## Zusammenfassung der Ergebnisse

### Fachartikel 1:

Es zeigt sich ein kleiner negativer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement von Mitarbeitenden ( $r = -.08$ ). Zwischen den Präsenz- und Hybridbeschäftigten zeigen sich dabei keine signifikanten Unterschiede. Erst das Vollzeit-Home-Office führt zu einer Abnahme des Work Engagements.

Dieser Befund lässt sich anhand des Job-Demands-Ressources-Modell erklären (Schaufeli & Bakker, 2004). Zum einen könnte der Zugang zu sozialen und arbeitsbezogenen Ressourcen durch die steigende Home-Office-Intensität erschwert werden. Zum anderen könnten besonders hohe Home-Office-Intensitäten mit größeren Arbeitsanforderungen einhergehen. So könnten Mitarbeitende vor größeren Koordinationsproblemen stehen oder unter einer fehlenden Abgrenzung von Arbeit und Privatleben leiden (Mäkkikangas et al., 2022). Ein Mindestmaß an Präsenzarbeit stellt wahrscheinlich einen Zugang zu sozialen und arbeitsbezogenen Ressourcen sicher. Möglicherweise kommt es bereits nach ein bis zwei Präsenzarbeitstagen zu einer Art Sättigungseffekt.

Darüber hinaus bestehen einige Moderatorvariablen, die es für Unternehmen zu beachten gilt. Zunächst gewinnt die Kommunikation über elektronische Kommunikationsmedien mit Kolleginnen und Kollegen mit steigender Home-Office-Intensität an Bedeutung. Mitarbeitende können dadurch einen Zugang zu sozialen Ressourcen sicherstellen. Im Sinne des JD-R-Modells (Schaufeli & Bakker, 2004) sollte dies das Work Engagement befördern.

Außerdem stellt die zeitliche Flexibilität während eines Arbeitstages ebenfalls eine Moderatorvariable dar. Beschäftigte, die frei entscheiden können, wann sie ihre Aufgaben im Home-Office erledigen, verfügen demnach über ein höheres Work Engagement. Die wahrgenommene Autonomie repräsentiert dabei eine arbeitsbezogene Ressource (z.B. Mazzetti et al., 2023). So erlaubt die zeitliche Flexibilität einen besseren Umgang mit Arbeitsanforderungen während des Home-Office.

Zudem existieren interindividuelle Unterschiede in diesem Kontext. So zeigt sich ein moderierender Einfluss des Alters. Während das Work Engagement von jüngeren Personen mit steigender Home-Office-Intensität sinkt, steigt es bei älteren Personen sogar leicht an. Dies liegt womöglich an der Tatsache, dass ältere Personen über einen größeren Pool an arbeitsbezogenen Ressourcen verfügen (Kim & Kang, 2017). Diese arbeitsbezogenen Ressourcen erlauben womöglich einen besseren Umgang mit Home-Office-Anforderungen.

Im Gegensatz zur tatsächlichen Inanspruchnahme des Home-Office zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Home-Office-Wahlfreiheiten und dem Work Engagement ( $r = .12$ ). Somit stellen Wahlfreiheiten ebenfalls arbeitsbezogene Ressourcen dar.

## **Fachartikel 2:**

Die Studie verdeutlicht die Relevanz einer postpandemischen Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Home-Office-Intensität und dem organisationalen Commitment. So unterscheiden sich die Ergebnisse dieser Studie von vorpandemischen und pandemischen Befunden (z.B. Becker et al., 2022; Onken-Menke et al., 2018; Wang et al., 2020). Des Weiteren zeigt sich, wie relevant es ist, zwischen den einzelnen Commitment-Komponenten zu differenzieren. So geht die Home-Office-Intensität mit unterschiedlichen Wirkungen hinsichtlich der drei Commitment-Komponenten einher.

Während bisherige Studien ausschließlich lineare Zusammenhänge zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment untersuchen (z.B. Becker et al., 2022; Wang et al., 2020), zeigt der zweite Fachartikel, dass ein kurvilinearer Zusammenhang zwischen diesen Variablen besteht. Zwischen Präsenz- und Hybridbeschäftigten zeigen sich dabei keine signifikanten Unterschiede. Auf deskriptiver Ebene kommt es bei Hybridarbeit sogar zu einem leichten Anstieg des affektiven Commitments. Erst bei ausschließlicher Arbeit von zu Hause kommt es zu einer deutlichen Abnahme des affektiven Commitments.

Der Befund kann anhand der Relationalen-Kohäsions-Theorie (Thye et al., 2014) erklärt werden. Es lässt sich vermuten, dass Vollzeit-Home-Office den Aufbau und die Aufrechterhaltung von positiven Beziehungen zu anderen Personen der Organisation erschwert. Dieser Mangel an positiven Beziehungen zu anderen Individuen führt im Laufe der Zeit zu einer verminderten affektiven Bindung gegenüber der Gesamtorganisation.

Darüber hinaus zeigt sich ein positiver linearer Zusammenhang zwischen Home-Office-Wahlfreiheiten und dem affektiven Commitment ( $r = .13$ ). Meta-Analysen verdeutlichen die Bedeutung der wahrgenommenen Autonomie für das organisationale Commitment von Beschäftigten (z.B. Mathieu & Zajac, 1990).

Außerdem wirkt sich eine zunehmende Home-Office-Intensität negativ auf das normative Commitment aus ( $r = -.09$ ). Sozialisierungsprozesse sind bedeutsame Vorläufer des normativen Commitments (Meyer & Allen, 1991). Diese könnten mit zunehmender Home-Office-Intensität erschwert werden. So zeigen Studien, dass Home-Office-Beschäftigte seltener mit anderen Personen innerhalb der Organisation kommunizieren (Fonner & Roloff, 2012). Ein häufiger persönlicher Austausch scheint demnach für das Verinnerlichen von Normen relevant zu sein.

Hinsichtlich des kalkulatorischen Commitments zeigt sich ein kurvilinearer Zusammenhang. Erneut zeigen sich zwischen Präsenz- und Hybridarbeit keine signifikanten Unterschiede. Erst das Vollzeit-Home-Office führt zu einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments. An dieser Stelle zeigen sich Abweichungen zu früheren Studien (z.B. Wang et al., 2020). Damals führten schon moderate Home-Office-Intensitäten zu einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments.

Dies liegt womöglich an der Zunahme der Home-Office-Prävalenz. Vor der Pandemie war Home-Office noch eine Seltenheit (Arnold et al., 2015). Nach der Pandemie bieten sehr viele Unternehmen die Möglichkeit zum Home-Office an. Allerdings stellt Vollzeit-Home-Office eine Seltenheit dar (Barrero et al., 2023). Demzufolge steigt auch das kalkulatorische Commitment nur bei Vollzeit-Home-Office-Beschäftigten an. Für diese Stellen bestehen womöglich wenig Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. Das Verlassen einer solchen Situation geht demnach mit potenziellen Kosten für Beschäftigte einher.

### **Fachartikel 3:**

Der dritte Fachartikel befasst sich mit der informellen Kommunikation zwischen Home-Office-Beschäftigten und Führungskräften. Die Stichprobe besteht ausschließlich aus Beschäftigten, die den Großteil ihrer Arbeitswoche im Home-Office verbringen (mindestens drei Home-Office-Tage pro Woche). Dabei zeigt sich, dass regelmäßige Präsenzarbeitstage und damit einhergehende Face-to-Face-Interaktionen bedeutsam für den informellen Austausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten sind ( $r = .44$ ). Auf theoretischer

Ebene lässt sich dies anhand der Interaktivität, Unmittelbarkeit und Reichhaltigkeit des Kommunikationsmediums erklären (Daft & Lengel, 1986; Short et al., 1976). Außerdem bieten sich durch die räumliche Nähe häufiger Austauschmöglichkeiten (z.B. Fonner & Roloff, 2012).

Zudem bieten sich Instant Messaging Tools für die informelle Kommunikation an ( $r = .42$ ). So eignet sich die Natur des Kommunikationsmediums für den Austausch über nicht arbeitsbezogene Inhalte. Neben Text- und Sprachnachrichten können auch Fotos, Videos oder Beiträge geteilt werden. Dies macht Instant Messaging grundsätzlich zu einem hochwertigen Kommunikationskanal. Des Weiteren können dadurch räumliche und zeitliche Kommunikationsbarrieren im Home-Office überwunden werden. Instant Messaging kann somit leicht in den Arbeitsalltag integriert werden (Ou & Davison, 2011).

Darüber hinaus zeigt sich der bedeutsame Einfluss des informellen Austauschs mit Führungskräften auf das Work Engagement ( $r = .24$ ) und das affektive Commitment ( $r = .27$ ) von Home-Office-Beschäftigten. Die Befunde lassen sich erneut anhand der Relationalen-Kohäsions-Theorie (Thye et al., 2014) und anhand des JD-R-Modells erklären (Schaufeli & Bakker, 2004). So stärkt ein häufiger informeller Austausch womöglich die Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Diese positiven Beziehungen zu einzelnen Personen übertragen sich im Laufe der Zeit auf die Gesamtorganisation.

Außerdem stellt Smalltalk mit Führungskräften eine arbeitsbezogene Ressource von Mitarbeitenden dar. Ein Anstieg der Ressourcen führt dabei zu einem Anstieg des Work Engagements (Schaufeli & Bakker, 2004). So können Unterhaltungen, die nicht primär der Zielerreichung von Aufgaben dienen, kurze Auszeiten darstellen, die Mitarbeitenden dabei helfen, sich vom stressigen Arbeitsalltag zu erholen (z.B. Lilius, 2012).

## **Integration der Ergebnisse**

In der Gesamtschau lässt sich festhalten, dass die Dosis des Home-Office den Effekt bestimmt. Bezuglich des Work Engagements und des organisationalen Commitments zeigen sich kaum Unterschiede zwischen Präsenz- und Hybridbeschäftigten. Erst das Vollzeit-Home-Office führt zu einer Reihe an unvorteilhaften Wirkungen.

So geht das ausschließliche Arbeiten von zu Hause mit einem geminderten affektiven und normativen Commitment einher. Gleichzeitig steigt das kalkulatorische Commitment an.

Dies ist eine besonders ungünstige Ausprägung der drei Commitment-Komponenten. Mitarbeitende verbleiben dann in einem Unternehmen, weil sie es „müssen“ und nicht, weil sie es „möchten“ oder „sollten“ (Meyer & Allen, 1991).

So lassen sich negative Wirkungen auf die individuelle Leistung von Mitarbeitenden vermuten. Während das affektive Commitment positiv mit der Leistung assoziiert ist, steht das kalkulatorische Commitment in einem negativen Zusammenhang mit der Performanz (Meyer et al., 2002). Darüber hinaus verfügt das Vollzeit-Home-Office-Personal über ein vermindertes Work Engagement. Auch dies ist unvorteilhaft für Unternehmen und lässt auf eine verringerte Leistung von Mitarbeitenden schließen (z.B. Bailey et al., 2017).

Zwar werden die beiden Zielvariablen Work Engagement und Commitment in den ersten beiden Fachartikeln isoliert voneinander betrachtet. Allerdings bestehen durchaus Verbindungen zwischen diesen Variablen (z.B. Mazzetti et al., 2023). Eine gegenseitige Beeinflussung beider Variablen ist denkbar. Demzufolge könnte ein niedriges Work Engagement zu einem geringeren organisationalen Commitment führen und umgekehrt. So sind Mitarbeitende, die ihrer Arbeit mit weniger Hingabe nachgehen, womöglich auch weniger stark an das Unternehmen gebunden. Auf der anderen Seite könnte ein geringeres organisationales Commitment dazu führen, dass Mitarbeitende mit weniger Energie und Bereitschaft arbeiten.

Die ersten beiden Fachartikel zeigen, dass besonders hohe Home-Office-Intensitäten mit negativen Wirkungen assoziiert sind. Doch was bedeutet diese Erkenntnis für Unternehmen? Das Home-Office wurde zum festen Bestandteil unserer Arbeitswelt (Statistisches Bundesamt, 2022). Unternehmen müssen daher Wege finden, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Ein möglicher Ansatz wäre die Begrenzung der Home-Office-Intensität. Doch dies ist womöglich nicht für alle Organisationen umsetzbar. Folglich könnten einige Unternehmen bspw. aufgrund reduzierter Bürokapazitäten auf hohe Home-Office-Intensitäten angewiesen sein.

Doch was können diese Unternehmen tun, um das Work Engagement und das Commitment ihres Home-Office-Personals zu steigern? Die negativen Befunde sind womöglich im Rückgang der sozialen Interaktionen begründet. So verändert das Home-Office klassische Kommunikationsstrukturen (z.B. Allen et al., 2015). Unternehmen sollten daher an dieser Stelle ansetzen, um den negativen Wirkungen zu begegnen. Besonders der informelle Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist ein bedeutsamer Prädiktor des

Work Engagements und des affektiven Commitments. Es lässt sich also festhalten, dass es für die Arbeit wichtig ist, auch mal nicht über die Arbeit zu sprechen.

## **Limitationen und Forschungsausblick**

Da die Daten der drei Fachartikel aus einer größeren Befragung stammen, unterliegen sie ähnlichen Limitationen, die es im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt. Zunächst sind die Studien in ihrer Natur korrelativ. Dies schränkt die kausale Interpretation der vermuteten Zusammenhänge ein. Kausale Wirkungen in die entgegengesetzte Richtung sind demnach denkbar. So könnten höhere Home-Office-Intensitäten aus einem niedrigen Work Engagement oder einem niedrigen Commitment resultieren. Weniger gebundene und weniger engagierte Mitarbeitende könnten sich somit eher ins Home-Office zurückziehen. Außerdem könnten engagiertere und stärker gebundene Mitarbeitende häufiger den informellen Austausch mit ihrer Führungskraft suchen. Zukünftige Studien sollten daher bestenfalls längsschnittlicher bzw. experimenteller Natur sein, um verstärkt die kausalen Wirkungen der Home-Office-Intensität zu untersuchen.

Zudem stellt die Zusammensetzung der Stichprobe eine weitere Limitation dar. Dies schränkt die Generalisierbarkeit der Befunde ein. Ca. 68% der Probandinnen und Probanden verfügen über einen Hochschulabschluss. Es handelt sich demnach um einen hochgebildeten Personenkreis. Zwar korreliert der Bildungsabschluss mit der Home-Office-Intensität (Barrero et al., 2023), jedoch sollten zukünftige Forschungsarbeiten auch Personengruppen mit niedrigeren Bildungsabschlüssen stärker berücksichtigen.

Des Weiteren besteht die Stichprobe kaum aus jüngeren Personen, die zwischen 20 und 30 Jahre alt sind (6.6%). Dabei zeigt besonders der erste Fachartikel, dass ein höheres Alter einen potenziell besseren Umgang mit den steigenden Anforderungen im Home-Office ermöglicht. Jüngere Personen verfügen über weniger arbeitsbezogene Ressourcen (z.B. Kim & Kang, 2017) und könnten daher besonders unter einer hohen Home-Office-Intensität leiden. Zukünftige Untersuchungen sollten diesen Personenkreis daher stärker berücksichtigen.

Zusätzlich zeigen sich negative Wirkungen erst beim Vollzeit-Home-Office. Hierbei kann die Stichprobengröße diskutiert werden. Die Gruppe bestand aus lediglich  $n = 89$  Personen. Die Effekte könnten daher in der kleinen Gruppengröße begründet sein. Künftige Studien sollten daher besonders diese Intensitätsgruppe fokussieren.

Für die Entwicklung eines holistischen Verständnisses hinsichtlich der Wirkungen der Home-Office-Intensität sollten weitere moderierende Einflussfaktoren erhoben werden. Bestenfalls handelt es sich dabei um Variablen, die aktiv von Unternehmen beeinflusst werden können. So könnte u.a. die wahrgenommene organisationale Unterstützung einen weiteren wichtigen Moderator in diesem Kontext repräsentieren.

Zudem zeigt sich die Notwendigkeit weiterer postpandemischer Untersuchungen. Die Home-Office-Situation ist heute eine andere. Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen verfügen mittlerweile über mehr Home-Office-Erfahrungen. Zusätzlich ist das Konzept des Home-Office mittlerweile gesellschaftlich breit akzeptiert (Barrero et al., 2023). Darin könnten die Diskrepanzen zwischen postpandemischen und früheren Befunden begründet sein. Des Weiteren sollten zukünftige Studien eine dichotome Operationalisierung von Home-Office vermeiden und stattdessen Home-Office als Kontinuum erfassen.

## **Praktische Implikationen**

Aus den Ergebnissen der drei Studien resultieren einige praktische Implikationen. Zunächst lässt sich festhalten, dass pauschale Home-Office-Befürchtungen unbegründet sind. Hinsichtlich der Home-Office-Wirkungen ist die Dosis entscheidend. Negative Wirkungen auf das Work Engagement und das organisationale Commitment zeigen sich erst bei ausschließlicher Arbeit von zu Hause.

Sofern die Arbeitstätigkeiten es zulassen, sollten Unternehmen ihren Beschäftigten das hybride Arbeitsmodell ermöglichen, weil damit zahlreiche positive Wirkungen für Mitarbeitende und Unternehmen einhergehen (Allen et al., 2015; Gajendran et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007). Zusätzlich sind Unternehmen aufgrund der steigenden Home-Office-Prävalenz praktisch dazu gezwungen Home-Office anzubieten, um auf dem umkämpften Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben.

Unternehmen, die auf hohe Home-Office-Intensitäten angewiesen sind, z.B. aufgrund reduzierter Büroflächen, sind den potenziell negativen Wirkungen jedoch nicht schutzlos ausgesetzt. Durch aktive Gestaltungsmaßnahmen können sie zu einem erfolgreichen Home-Office beitragen. Dabei stellt vor allem der informelle Austausch mit Führungskräften ein Instrument zur Steigerung des Work Engagements und des affektiven Commitments dar. Es sind womöglich Unterhaltungen über private Themen wie Freizeit und Kultur, die trotz der räumlichen Distanz ein Gefühl der Nähe vermitteln.

Trotz der Bedeutung von Smalltalk zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden findet dieser nur selten bis gelegentlich statt. Beschäftigte und Führungskräfte sollten daher bezüglich der Relevanz des informellen Austauschs sensibilisiert werden. Vor allem Führungskräfte sollten die Etablierung von Normen und Werten vorantreiben, die den informellen Austausch am Arbeitsplatz befördern. Mitarbeitenden sollte das Gefühl vermittelt werden, dass es in Ordnung ist, über nicht arbeitsbezogene Inhalte während der Arbeitszeiten zu sprechen. Für den informellen Austausch zwischen Führungskräften und Beschäftigten sollten verschiedene Kommunikationskanäle aktiv genutzt werden. Zum einen sollten ein bis zwei feste Präsenzarbeitstage für einen direkten persönlichen Austausch genutzt werden. Zum anderen sollten während des Home-Office besonders Instant Messaging Tools genutzt werden.

Des Weiteren zeigt sich, dass die zeitliche Flexibilität das Work Engagement befördern kann. Sofern möglich, sollten Unternehmen es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, eigenständig zu entscheiden, zu welchen Uhrzeiten sie ihre Arbeitstätigkeiten erledigen. Zudem sollten Unternehmen zur Kenntnis nehmen, dass interindividuelle Unterschiede zwischen Personen bestehen und dies eine individuelle Behandlung der Beschäftigten erfordert. Besonders jüngere Personen sollten bei erhöhten Home-Office-Intensitäten begleitet und unterstützt werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Einflüsse der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement und organisationale Commitment bestehen. Jedoch wird dabei lediglich ein überschaubarer Teil der Gesamtvarianz aufgeklärt. Die Einflüsse des Home-Office sollten daher in der Praxis nicht überbewertet werden. So existieren zahlreiche weitere Variablen, die das Work Engagement und Commitment beeinflussen und von Unternehmen berücksichtigt werden sollten (z.B. Mazzetti et al., 2023; Meyer et al., 2002).

## Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Arnold, D., Steffes, S., & Wolter, S. (2015). *Mobiles und entgrenztes Arbeiten*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-460-mobiles-und-entgrenztes-arbeiten.html>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Becker, C., Thörel, E., Pauls, N., & Göritz, A. S. (2022). „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“ *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(2), 173–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In *Employee engagement in theory and practice*, 57–81. Routledge.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618. <https://doi.org/10.2307/258314>

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205–231. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.673000>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gajendran, R. S., Javalagi, A., Wang, C., & Ponnappalli, A. R. (2021). Consequences of Remote Work Use and Intensity: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 15255. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.15255abstract>

Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (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), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

Kim, N., & Kang, S.-W. (2017). Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement: Evaluation and Evaluative Rigor. *Human Resource Management*, 56(5), 731–746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>

Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494–508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145–199.

Leiner, D. J. (2016). Our research's breadth lives on convenience samples A case study of the online respondent pool "SoSci Panel". *Studies in Communication and Media*, 5(4), 367–396. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2016-4-367>

Leiner, D. J. (2019). *SoSci Survey* (3.1.06) [Software]. <https://www.soscisurvey.de>

Lilius, J. M. (2012). Recovery at Work: Understanding the Restorative Side of "Depleting" Client Interactions. *Academy of Management Review*, 37(4), 569–588. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0458>

Mäkkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>

Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22(2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239–277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>
- Ou, C. X. J., & Davison, R. M. (2011). Interactive or interruptive? Instant messaging at work. *Decision Support Systems*, 52(1), 61–72. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.05.004>
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.
- Statistisches Bundesamt. (2022). *Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten* [dataset]. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html>.
- Thye, S. R., Vincent, A., Lawler, E. J., & Yoon, J. (2014). Relational cohesion, social commitments, and person-to-group ties: Twenty-five years of a theoretical research program. In *Advances in group processes* (Vol. 31, pp. 99-138). Emerald Group Publishing Limited.

- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van Den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609–625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- Zeschke, M. (2022, November 15). *Psychologe Zeschke: „Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben“* [Das Leipziger Universitätsmagazin]. <https://magazin.uni-leipzig.de/das-leipziger-universitaetsmagazin/artikel/psychologe-zeschke-homeoffice-ist-gekommen-um-zu-bleiben-2022-11-15>
- Zeschke, M., & Zacher, H. (2022). *Homeoffice* (1. Auflage). Hogrefe.

## **Fachartikel 1**

Mehr Home, weniger Office?

Zum Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work  
Engagement

Autor:

Ehsan Henftling (Bergische Universität Wuppertal)

## Abstract

Das Home-Office ist spätestens seit der Covid-19-Pandemie ein fester Bestandteil unserer Arbeitswelt. Dabei stellt das Home-Office Mitarbeitende vor neue Herausforderungen und erschwert den Zugang zu arbeitsbezogenen Ressourcen, wie z.B. dem sozialen Austausch mit anderen Organisationsmitgliedern. Die gestiegenen Anforderungen und der verminderte Zugang zu Arbeitsressourcen können sich laut des Job-Demands-Ressources-Modells (Schaufeli & Bakker, 2004) nachteilig auf das Work Engagement von Mitarbeitenden auswirken. Daher wurde im Rahmen dieser Studie der Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement von Mitarbeitenden erforscht. Darüber hinaus wurden moderierende Einflüsse der Kommunikation über elektronische Medien, der zeitlichen Flexibilität und des Alters untersucht. Dazu nahmen  $n = 1151$  Beschäftigte an dieser Fragebogenstudie teil. Die Rekrutierung der Probandinnen und Probanden erfolgte anhand eines Online-Panels. Die Daten wurden postpandemisch im Querschnitt erhoben. Insgesamt zeigt sich ein kleiner negativer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement ( $r = -.08$ ). Besonders Vollzeit-Home-Office hat einen negativen Einfluss auf das Work Engagement. Zudem stützen die Ergebnisse die drei Moderationshypthesen. Folglich sind Unternehmen den potenziell negativen Wirkungen des Home-Office nicht ausgesetzt, sondern können diesen mit aktiven Maßnahmen entgegenwirken.

*Keywords:* Home-Office, Home-Office-Intensität, Work Engagement, zeitliche Flexibilität, Autonomie, elektronische Kommunikation

## Einleitung

Die Covid-19 Pandemie führte zu vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt. Die Angst vor Covid-19 und die damit einhergehende soziale Distanzierung führten zu einer rapiden Zunahme des Home-Office (Barrero et al., 2023). Doch auch nach dem Ende der Pandemie bleibt die Home-Office-Quote stabil. Im Jahr 2022 arbeitete jede vierte erwerbstätige Person in Deutschland zumindest gelegentlich aus dem Home-Office (Statistisches Bundesamt, 2022). Der Anteil an Home-Office-Beschäftigten hat sich im Vergleich zur vorpandemischen Zeit dabei fast verdoppelt. Diese Zahlen verdeutlichen, dass Home-Office ein fester Bestandteil unserer Arbeitswelt geworden ist und es sich nicht um eine vorübergehende Modeerscheinung handelt.

Die Zunahme der Home-Office-Popularität lässt sich dabei vermutlich wie folgt erklären. Wahrscheinlich fungierte die Pandemie als eine Art soziales Experiment über Arbeitsvereinbarungen. Viele Unternehmen und Mitarbeitende sammelten durch den Home-Office-Zwang Informationen über das Arbeiten von zu Hause. Es erscheint plausibel, dass Personen, die positive Home-Office-Erfahrungen während der Pandemie machten, auch nach der Pandemie regelmäßig aus dem Home-Office arbeiten. Der Wunsch nach Home-Office ist daher möglicherweise ein Produkt der Pandemie (Barrero et al., 2023).

Während viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Vorteile des Home-Office schätzen, äußern viele Unternehmen regelmäßig ihre Bedenken. Eine dieser Befürchtungen ist, dass Mitarbeitende im Home-Office weniger engagiert sind. So sagte Barry Biffle, der CEO von Frontier Airlines, erst kürzlich: „Wir sind in der Corona-Pandemie faul geworden. Ich meine, ernsthaft, die Leute erlauben es sich immer noch, von zu Hause aus zu arbeiten, all dieser Blödsinn, richtig?“ (Kirschner, 2023).

Auch Unternehmen wie Amazon fordern ihre Mitarbeitenden zu mindestens drei Büroarbeitstagen pro Woche auf. Ein Unternehmenssprecher von Amazon sagte dazu: „Seit wir mindestens drei Tage pro Woche zusammenarbeiten, gibt es mehr Energie [...] und wir haben dies von vielen Mitarbeitern und Unternehmen in der Umgebung unserer Büros gehört“ (Decker, 2023).

Doch haben diese Unternehmen mit ihren Befürchtungen Recht? Führt das Home-Office wirklich zu weniger engagierten Mitarbeitenden? In einem kürzlich veröffentlichten Literaturüberblick bleibt genau diese Frage unbeantwortet. Demnach gibt es kaum empirische

Befunde zu den Wirkungen des Home-Office auf das Work Engagement von Mitarbeitenden. Die Autorinnen betonen die Bedeutsamkeit weiterer Forschungsarbeiten (Athanasidou & Theriou, 2021). Diese Studie soll diesbezüglich einen Forschungsbeitrag leisten.

Work Engagement hat sich in den letzten Jahren zu einem prominenten Konstrukt in der Managementforschung entwickelt (Bailey et al., 2017). Meta-analytische Untersuchungen verdeutlichen die Relevanz von Work Engagement für Unternehmen. Mitarbeitende mit einem hohen Work Engagement haben eine höhere Arbeitszufriedenheit ( $r = .60$ ), ein höheres Commitment ( $r = .60$ ) und zeigen eine erhöhte Performanz ( $r = .49$ ) (Mazzetti et al., 2023).

Ursprünglich wurde Work Engagement als positiver Gegenpol zu Burnout konzeptioniert. Work Engagement und Burnout bildeten demnach entgegengesetzte Pole eines Kontinuums (Maslach & Leiter, 1997). Schaufeli und Bakker (2004) hingegen argumentieren, dass Work Engagement und Burnout nicht zwei entgegengesetzte Pole einer Skala sind, sondern zwei unabhängige, aber korrelierte Geisteszustände darstellen.

*Work Engagement* ist dabei definiert als ein positiver, erfüllender, arbeitsbezogener Geisteszustand und bezieht sich auf einen anhaltenden und durchdringenden affektiv-kognitiven Zustand, der nicht auf ein bestimmtes Objekt, Ereignis, Verhalten oder eine bestimmte Person gerichtet ist. Work Engagement setzt sich aus drei Dimensionen zusammen (Schaufeli et al., 2002).

*Vitalität* (vigor) ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Energie und geistiger Belastbarkeit während der Arbeit, die Bereitschaft Anstrengungen in die eigene Arbeit zu investieren und ausdauernd zu sein, auch angesichts von Schwierigkeiten.

*Hingabe* (dedication) ist gekennzeichnet durch ein Gefühl der Begeisterung, Inspiration, Bedeutung und Stolz während der Arbeit.

*Absorption* (absorption) hingegen beschreibt, dass man sich voll und ganz auf seine Arbeit konzentriert und sie mit Freude verrichtet, wobei die Zeit schnell vergeht und man Schwierigkeiten hat, sich von der Arbeit zu lösen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Um den Einfluss von Home-Office auf das Work Engagement zu verstehen und diesen zu erklären, ist eine Schärfung des Begriffs Home-Office notwendig. Auch wenn das Home-Office in den letzten Jahren an Popularität gewonnen hat, handelt es sich hierbei um kein

neuartiges Phänomen. So boten Unternehmen wie Yahoo ihren Mitarbeitenden bereits in den 1980er Jahren Home-Office-Optionen an (Nilles, 1988).

Interessanterweise existieren zahlreiche Begriffe für das Home-Office-Konzept. Allen et al. (2015) veranschaulichen dies in ihrer Überblicksarbeit. Den gängigsten Begriff stellt dabei „*telecommuting*“ (auf Deutsch: Telearbeit) dar, aber auch Begriffe wie „*distributed work*“ oder „*remote work*“ werden häufig verwendet. Die Autoren kritisieren dabei die uneinheitliche Verwendung dieser Begriffe. Es fehlt eine breit akzeptierte Definition von Home-Office. Dies sorgt dafür, dass die Ergebnisse unterschiedlicher Studien häufig nicht miteinander vergleichbar sind.

Das Home-Office ist ein Unterbegriff der Telearbeit. Die gängigste Definition von Telearbeit ist dabei folgende (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007): Telearbeit bezeichnet eine alternative Arbeitsvereinbarung, bei der Mitarbeitende zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes verbringen und dabei arbeitsbezogene Aufgaben verrichten. Dabei nutzen sie elektronische Kommunikationsmedien, um mit anderen Personen zu kommunizieren. Üblicherweise ist mit „außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes“ das eigene Zuhause gemeint. Aufgaben, die generell von einer anderen Lokation als dem eigentlichen Büro aus erledigt werden (z.B. Vertriebsreisen), sind von dieser Definition ausgeschlossen. Während Telearbeit auch in anderen Räumlichkeiten vollzogen werden kann, beschränkt sich das Home-Office auf die Arbeit von zu Hause.

Bailey und Kurland (2002) zeigen, dass das Konzept des Home-Office häufig missverstanden und mit Vollzeit-Home-Office gleichgesetzt wird. Viele Praktikerinnen und Praktiker verteufeln das Home-Office als solches und setzen es implizit mit Vollzeit-Home-Office gleich (siehe Barry Biffle, CEO von Frontier Airlines). Gajendran und Harrison (2007) veranschaulichen in ihrer Meta-Analyse eindrücklich, dass eine dichotome Operationalisierung von Home-Office nicht sinnvoll ist, da sich die Intensität des Home-Office unterscheiden kann und dies unterschiedliche Wirkungen nach sich zieht.

So zeigte sich bspw. ein kurvilinearer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden. Diese erreicht bei einer moderaten Home-Office-Intensität von ca. 15 Stunden pro Woche ein Plateau und nimmt anschließend ab. Die Autoren erklären diesen Befund über die berufliche Isolation, der

Mitarbeitende bei einer hohen Home-Office-Intensität ausgesetzt sind (Golden & Veiga, 2005).

Ähnliche Befunde könnten sich auch hinsichtlich des Work Engagements von Mitarbeitenden zeigen. Daher wird in dieser Studie der Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement von Mitarbeitenden untersucht. Die *Home-Office-Intensität* ist dabei definiert als das Ausmaß der Zeit, die Mitarbeitende mit der Arbeit von zu Hause verbringen (Gajendran & Harrison, 2007). Die Home-Office-Intensität kann dabei zwischen keinem Home-Office, Teilzeit- und Vollzeit-Home-Office variieren.

Doch was wissen wir bereits und was wissen wir in diesem Zusammenhang noch nicht? Die wohl bedeutendste Studie in diesem Kontext stammt aus dem Jahre 2012 (Sardeshmukh et al., 2012). Die Studie konnte einen kleinen negativen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement von Mitarbeitenden nachweisen ( $r = -.17$ ).

Die Studie ist jedoch mit einigen Limitationen verbunden. Eine Generalisierung der Ergebnisse erscheint aus zahlreichen Gründen nicht sinnvoll. Erstens nahmen 417 Personen (296 Männer & 121 Frauen) eines US-amerikanischen Unternehmens an dieser Fragebogenstudie teil. Zum einen zeigte sich ein Männerüberschuss, zum anderen wurden die Daten aus einem einzigen amerikanischen Unternehmen gesammelt. So hat das Unternehmen vielleicht spezifische Charakteristika, die nicht auf alle Unternehmen zutreffen.

Zweitens lag die durchschnittliche Home-Office-Intensität bei 33,3 Stunden pro Woche ( $SD = 4.92$ ). Zudem war es in diesem Unternehmen üblich nicht mehr als vier Tage pro Woche aus dem Home-Office zu arbeiten. Es zeigte sich demnach kaum eine Varianz hinsichtlich der Home-Office-Intensität. Darüber hinaus waren Mitarbeitende, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiteten, kein Teil der Stichprobe.

Drittens arbeiteten die Beschäftigten üblicherweise von 08 bis 17 Uhr, was der Norm des Unternehmens entsprach. Die Mitarbeitenden hatten also kaum Möglichkeiten ihre Arbeitszeiten im Home-Office individuell zu planen und zu strukturieren. Dabei hat die erlebte Autonomie hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit möglicherweise einen Einfluss auf das Work Engagement von Mitarbeitenden (Sardeshmukh et al., 2012).

Viertens wurde das Work Engagement mit der Skala von Britt (1999) gemessen. Dabei ist die Utrecht Work Engagement Skala (Schaufeli et al., 2002) das am weitverbreitetste Instrument, wenn es um die Operationalisierung von Work Engagement geht

(Bailey et al., 2017). Die Interpretation der Ergebnisse könnte demnach durch die Wahl des Fragebogens beeinflusst sein.

Fünftens stammt die Studie aus den 2010er Jahren. Sowohl die technischen Voraussetzungen als auch das Home-Office als solches haben sich seitdem weiterentwickelt (Barrero et al., 2023; Messenger & Gschwind, 2016). Eine Übertragung der Ergebnisse auf die postpandemische Zeit ist daher schwierig. Während das Home-Office in den 2010er Jahren vermutlich noch als Privileg empfunden wurde, wird es heute womöglich eher als Selbstverständlichkeit betrachtet. Zudem verfügen Mitarbeitende heute über andere Home-Office-Erfahrungen als vor oder während der Pandemie (Mäkikangas et al., 2022).

Eine weitere Fragebogenstudie, die in Kanada durchgeführt wurde, fand ebenfalls einen kleinen negativen Zusammenhang zwischen Home-Office und Work Engagement ( $r = -.06$ ) (Parent-Lamarche, 2022). Home-Office wurde in dieser Studie jedoch lediglich als kategoriale Variable (wird genutzt oder nicht genutzt) erfasst. Zudem wurden die Daten während der Corona-Pandemie erhoben. Es ist durchaus denkbar, dass andere Stressoren während der Pandemie ebenfalls einen Einfluss auf das Work Engagement ausübten (Mäkikangas et al., 2022).

Vander Elst et al. (2017) konnten keinen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement feststellen. Die Daten wurden in einem belgischen Telekommunikationsunternehmen erhoben, wo das Home-Office schon lange die Norm war. Die meisten Mitarbeitenden in dieser Stichprobe arbeiteten höchstens an zwei Tagen pro Woche aus dem Home-Office. Die Stichprobe bestand demnach kaum aus Mitarbeitenden mit einer hohen Home-Office-Intensität.

Eine quasi-experimentelle Studie zu diesem Thema konnte ebenfalls keinen Zusammenhang zwischen dem Home-Office und dem Work Engagement feststellen (Delanoeije & Verbruggen, 2020). Die Daten wurden in einem belgischen Unternehmen erhoben, welches ein Pilotprojekt zum Thema Home-Office durchführte. 39 Personen in der Experimentalgruppe durften an höchstens zwei Tagen pro Woche aus dem Home-Office arbeiten. Das Work Engagement wurde zu zwei Testzeitpunkten erhoben (zu Beginn und nach drei Monaten). Das Home-Office hatte dabei keinen Einfluss auf das Work Engagement. Doch auch diese Studie unterliegt einigen Limitationen. Einerseits handelte es sich um eine kleine Stichprobe in einem einzigen Unternehmen, andererseits wurde lediglich eine geringe

Home-Office-Intensität (höchstens zwei Tage pro Woche) berücksichtigt. Größere Home-Office-Intensitäten könnten möglicherweise zu anderen Befunden führen.

Entgegen der bisher präsentierten Befunde berichtet eine Studie sogar von einem positiven Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement (Rodríguez-Modroño, 2022). Allerdings wurde die Home-Office-Intensität im Rahmen dieses Fragebogens nicht explizit erfasst. Über Antworten aus anderen Fragen versuchte man auf die Anzahl der Home-Office-Tage zu schließen. Zudem war die Einteilung der Personen in die Intensitätsgruppen fragwürdig und entsprach nicht dem gängigen Verständnis (Gajendran & Harrison, 2007). Personen, die mehrmals im Monat, aber höchstens einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten, wurden der mittleren Home-Office-Intensität zugeordnet. Personen, die mehr als einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten, wurden der hohen Home-Office-Intensität zugeordnet. Alle anderen Personen wurden in die niedrige Intensitätsgruppe eingeordnet.

Eine weitere Studie untersuchte die längsschnittliche Entwicklung des Work Engagements von Mitarbeitenden, die während der Pandemie ausschließlich aus dem Home-Office arbeiteten (Mäkikangas et al., 2022). Der Erhebungszeitraum betrug zehn Monate. Circa 75% der Probandinnen und Probanden konnten das Ausgangsniveau ihres Work Engagements während der Arbeit von zu Hause halten. Im Gegensatz dazu kam es bei ca. 20% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem Abfall des Work Engagements. Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass arbeitsbezogene Ressourcen wie etwa die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie durch Vorgesetzte förderlich für das Work Engagement sind.

Die Studie eröffnet dabei eine neue Perspektive. Womöglich ist eine statische Betrachtung des Zusammenhangs nicht zielführend. Zum einen bestehen interindividuelle Unterschiede zwischen Personen. Zum anderen wird der Einfluss von weiteren Faktoren wie der sozialen Unterstützung durch andere Organisationsmitglieder aufgezeigt. Dies zeigt, dass Unternehmen möglichen negativen Effekten nicht ausgesetzt sind, sondern diesen durch eine aktive Gestaltung des Home-Office entgegenwirken können. Dies wird zu einem späteren Zeitpunkt vertiefend diskutiert.

Die Studie von Masuda et al. (2017) erweitert ebenfalls den Blickwinkel und fördert das ganzheitliche Verständnis. In dieser Studie wurde nicht der Einfluss der Home-Office-Intensität, sondern der Einfluss der Home-Office-Möglichkeiten auf das Work Engagement

untersucht. Es zeigte sich, dass Mitarbeitende mit Home-Office-Optionen ein höheres Work Engagement hatten als Mitarbeitende ohne Home-Office-Optionen. Dieser Befund veranschaulicht, dass Home-Office-Angebote und die tatsächliche Nutzung von Home-Office unterschiedliche Auswirkungen auf das Work Engagement haben können. Auch diese Überlegung wird im Rahmen der Hypothesenbildung genauer diskutiert.

Die vorliegende Studie stellt einen wichtigen Forschungsbeitrag dar und soll im Wesentlichen drei Forschungsfragen beantworten. Erstens soll der Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement untersucht werden. Dabei soll das gesamte Spektrum an Home-Office-Intensität (kein Home-Office, Teilzeit- und Vollzeit-Home-Office) abgebildet werden und mögliche Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen herausgearbeitet werden.

Zweitens genügt eine isolierte Betrachtung dieses Zusammenhangs nicht. Studien zeigen, dass der Zusammenhang von weiteren Variablen beeinflusst wird (Mäkikangas et al., 2022). Unternehmen könnten durch eine aktive Gestaltung für ein funktionales Home-Office sorgen. Im Zuge dessen soll der moderierende Einfluss von weiteren Variablen, wie z.B. die Autonomie hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung des Arbeitstages, untersucht werden.

Drittens soll überprüft werden, ob mit Home-Office-Optionen und der tatsächlichen Nutzung von Home-Office unterschiedlichen Wirkungen auf das Work Engagement einhergehen.

Darüber hinaus ist die Notwendigkeit dieser Studie im Zeitpunkt der Datenerhebung begründet. So beziehen sich die meisten Studien entweder auf die Zeit vor oder während der Pandemie. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die gegenwärtige Situation ist nur bedingt möglich. So nahm die Home-Office-Prävalenz in den letzten Jahren deutlich zu. Folglich verfügen Mitarbeitende über mehr Home-Office-Erfahrungen (Barrero et al., 2023). Auch die Ergebnisse aus pandemischen Studien sind nicht ohne weiteres übertragbar. Einerseits erforderten Infektionsschutzmaßnahmen, dass fast ausschließlich aus dem Home-Office gearbeitet wurde. Andererseits waren Mitarbeitende während der Pandemie auch anderen sozialen und psychischen Belastungen ausgesetzt, welche das Work Engagement beeinflusst haben könnten (Mäkikangas et al., 2022).

Außerdem verwendete keine, der bislang präsentierten Studien, eine deutsche Stichprobe. Zusätzlich wurden die Daten häufig in einem Unternehmen erhoben. Einige Forscherinnen und Forscher verweisen auf die Notwendigkeit von heterogenen Samples in

zukünftigen Forschungsarbeiten (Vander Elst et al., 2017). Aus diesem Grund wird in dieser Untersuchung eine Fragebogenstudie mit einer heterogenen, deutschen Stichprobe durchgeführt.

Da das Work Engagement von Mitarbeitenden mit zahlreichen positiven Outcomes verbunden ist (z.B. Mazzetti et al., 2023) und die Home-Office-Prävalenz zugenommen hat (Statistisches Bundesamt, 2022), ist es wichtig zu untersuchen, inwiefern sich das Home-Office auf das Work Engagement auswirkt. Zudem zeigt ein Blick in die bestehende wissenschaftliche Literatur, dass dieser Zusammenhang nicht ausreichend untersucht ist. Insgesamt existieren wenig empirische Befunde (Athanasiadou & Theriou, 2021). Darüber hinaus sind diese wenigen Befunde widersprüchlich und unterliegen zusätzlich zahlreichen Limitationen. Das Anliegen dieser Forschungsarbeit ist demnach sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis relevant.

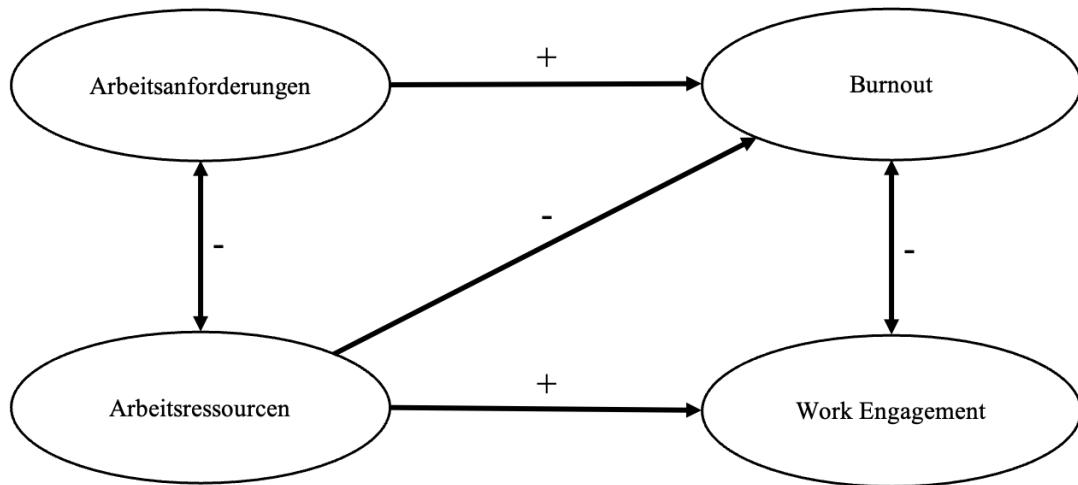
## **Hypothesen**

### **Home-Office-Intensität und Work Engagement**

Für eine sinnvolle Herleitung der Hypothesen ist es wichtig den Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement auf einer theoretischen Ebene zu verstehen. Das theoretische Modell, das im Kontext von Work Engagement am häufigsten verwendet wird, ist das Job-Demands-Ressources-Modell (JD-R-Modell) (Schaufeli et al., 2002; Bailey et al., 2017). Ursprünglich wurde das JD-R-Modell entwickelt, um Burnout zu erklären (Demerouti et al., 2001). Das Modell wurde jedoch von Schaufeli und Bakker um das Konzept des Work Engagements erweitert (2004).

**Abbildung 1**

Das Job-Demands-Ressources-Modell in Anlehnung an Schaufeli und Bakker (2004)



Schaufeli und Bakker (2004) unterscheiden in ihrem Modell zwischen sog. Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen. Sie bezeichnen Arbeitsanforderungen als „diejenigen physischen, psychischen, sozialen oder organisatorischen Aspekte der Arbeit, die anhaltende physische und/oder psychische (d.h. kognitive und emotionale) Anstrengungen erfordern und daher mit bestimmten physiologischen und/oder psychologischen Kosten verbunden sind“ (Schaufeli & Bakker, 2004, S. 296). Überspitzt formuliert handelt es sich hierbei um die „schlechten Dinge“ bei der Arbeit (Schaufeli, 2017). Schaufeli und Bakker (2004) verweisen jedoch darauf, dass Arbeitsanforderungen nicht per se negativ zu bewerten sind. Problematisch wird es jedoch, wenn die Erfüllung dieser Anforderungen mit einem zu hohen Aufwand assoziiert ist.

Arbeitsressourcen hingegen „beziehen sich auf jene physischen, psychologischen, sozialen oder organisatorischen Aspekte bei der Arbeit, die entweder die Arbeitsanforderungen reduzieren, funktional für das Erreichen von Arbeitszielen sind oder persönliches Wachstum und Entwicklung stimulieren“ (Schaufeli & Bakker, 2004, S. 296). Laut Schaufeli (2017) stellen Arbeitsressourcen somit die „guten Aspekte“ der Arbeit dar.

Das JD-R-Modell nimmt dabei zwei verschiedene Prozesse an (Schaufeli & Bakker, 2004). Zum einen geht der *energetische Prozess* davon aus, dass anhaltende, hohe Arbeitsanforderungen zu einem erhöhten Burnout führen. Burnout ist dem JD-R-Modell

zufolge negativ mit Work Engagement assoziiert. Der *motivationale Prozess* hingegen beschreibt, wie Arbeitsressourcen das Work Engagement von Mitarbeitenden beeinflussen. So tragen reichhaltige Ressourcen zu einem höheren Work Engagement bei.

Es ist denkbar, dass die Nutzung von Home-Office zu erhöhten Arbeitsanforderungen führt und gleichzeitig den Zugang zu Arbeitsressourcen erschwert. Klassische Abläufe verändern sich möglicherweise im Home-Office. Mitarbeitende sind größeren Koordinationsproblemen ausgesetzt, stärker isoliert und auf die Kommunikation über weniger reichhaltige elektronische Medien angewiesen. Zudem können wichtige Ressourcen wie Feedback oder soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte im Home-Office fehlen (Sardeshmukh et al., 2012).

Außerdem könnten Grenzen im Home-Office verschwimmen und dadurch eine Trennung von Arbeit und Privatleben erschweren (Mäkikangas et al., 2022). Zusätzlich wäre es denkbar, dass sich der Workload im Home-Office erhöht (z.B. Geldart, 2022). Es erscheint plausibel, dass die eben beschriebenen Wirkungen mit zunehmender Home-Office-Intensität stärker werden. Arbeitsanforderungen und der Zugang zu Ressourcen unterscheiden sich demnach bei Personen, die einen Tag pro Woche oder ausschließlich aus dem Home-Office arbeiten. Meta-analytische Befunde unterstreichen diese Annahme. So konnten Gajendran und Harrison (2007) zeigen, dass sich verminderte soziale Beziehungen zu den Arbeitskollegen erst ab einer hohen Home-Office-Intensität zeigen.

Die Home-Office-Intensität wirkt sich demnach über zwei mögliche Wege auf das Work Engagement aus. Einerseits führen verminderte Ressourcen auf direktem Wege zu einem geringeren Work Engagement. Andererseits können erhöhte Arbeitsanforderungen zu einem erhöhten Burnout führen. Ein erhöhter Burnout ist wiederum negativ mit Work Engagement assoziiert (Schaufeli & Bakker, 2004). Zudem zeigen bisherige empirische Studien, dass Home-Office mit einem geringeren Work Engagement einhergeht (z.B. Sardeshmukh et al., 2012; Parent-Lamarche, 2022). Daraus folgt die erste Hypothese:

*H1: Zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement von Mitarbeitenden besteht ein negativer Zusammenhang.*

## **Der Einfluss der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien**

Die Lösung des Problems besteht jedoch nicht darin die Anforderungen während des Home-Office zu reduzieren. Zum einen benötigen Unternehmen leistungsstarke Mitarbeitende und zum anderen ist ein angemessenes Niveau an Anforderungen für eine anregende Arbeit wichtig. Demnach könnte eine Reduzierung der Anforderungen sogar zu einem verminderten Work Engagement führen (Einarsen et al., 2018). Vielmehr ist die Erhöhung der Ressourcen die wichtigste Maßnahme zur Förderung des Work Engagements. Unternehmen können daher aktiv Einfluss auf das Work Engagement von Beschäftigten nehmen (Bailey et al., 2017).

Mazzetti et al. (2023) unterscheiden zwischen vier Ressourcen-Typen. So gibt es soziale, arbeitsbezogene, organisationale und Entwicklungsressourcen. Soziale Ressourcen beziehen sich u.a. auf die Unterstützung durch Vorgesetzte sowie Arbeitskolleginnen und -kollegen. Eine arbeitsbezogene Ressource ist bspw. die zeitliche Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitstages. Während mit organisationalen Ressourcen etwa die organisationale Gerechtigkeit gemeint ist, repräsentieren Karriereperspektiven sog. Entwicklungsressourcen. Meta-Analysen zeigen, dass soziale Ressourcen wie die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen ( $r = .27$ ) und von Vorgesetzten ( $r = .36$ ) positiv mit dem Work Engagement korrelieren (z.B. Mazzetti et al., 2023).

An dieser Stelle bieten sich Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen. So könnten sie Maßnahmen ergreifen, um z.B. den sozialen Austausch über elektronische Medien zwischen Personen während des Home-Office zu fördern. Dies bezieht sich sowohl auf den Austausch zwischen Mitarbeitenden als auch zwischen Mitarbeitenden und der direkten Führungskraft. Dies sollte die sozialen Ressourcen des Home-Office-Personals erhöhen und somit zu einer Steigerung des Work Engagements beitragen.

Eine Studie, die während der Corona-Pandemie durchgeführt wurde, konnte zeigen, dass die Kommunikation über elektronische Medien wie z.B. E-Mails, Videokonferenzen oder Chat-Nachrichten das Work Engagement von Mitarbeitenden, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiten, erhöht (Lee, 2023). Mäkikangas et al. (2022) verdeutlichen ebenfalls die Relevanz von sozialen Ressourcen für das Work Engagement von Vollzeit-Home-Office-Beschäftigten. Daraus folgt die zweite Hypothese:

*H2a: Die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement wird durch die Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit der direkten Führungskraft moderiert, sodass die Beziehung positiver ist, wenn häufig über elektronische Medien kommuniziert wird.*

*H2b: Die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement wird durch die Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit den Kolleginnen und Kollegen moderiert, sodass die Beziehung positiver ist, wenn häufig über elektronische Medien kommuniziert wird.*

## **Der Einfluss der zeitlichen Flexibilität**

Neben dem sozialen Austausch könnten auch andere Faktoren eine Pufferfunktion haben. So kann z.B. die Autonomie hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung des Arbeitstages ebenfalls das Work Engagement erhöhen (Bakker & Demerouti, 2007). Zeitliche Flexibilität stellt demnach eine weitere relevante Ressource dar und kann aktiv von Organisationen bereitgestellt werden. Unternehmen können entscheiden, ob ihre Mitarbeitenden zu festen Zeiten verfügbar sein müssen oder ob sie sich ihre Arbeitszeit im Home-Office frei einteilen können. Im Rahmen des JD-R-Modells sollten steigende Arbeitsressourcen über den motivationalen Prozess das Work Engagement der Beschäftigten befördern (Schaufeli & Bakker, 2004). Darüber hinaus ist denkbar, dass die zeitliche Flexibilität einen besseren Umgang mit steigenden Anforderungen, die mit dem Home-Office einhergehen, ermöglicht.

Empirische Befunde stützen diese Überlegung. So zeigten Studien bereits, dass Freiheiten bei der Erledigung von Aufgaben einen positiven Einfluss auf das Work Engagement von Home-Office-Mitarbeitenden haben (Sardeshmukh et al., 2012; Vander Elst et al., 2017). Während Home-Office für ein räumlich unabhängiges Arbeiten steht, repräsentiert die zeitliche Flexibilität ein zeitlich unabhängiges Arbeiten. Daraus folgt die dritte Hypothese:

*H3: Die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement wird durch die Autonomie hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung des Arbeitstages moderiert, sodass die Beziehung positiver ist, wenn die Autonomie höher ist.*

## Der moderierende Einfluss des Alters

Die Studie von Mäkikangas et al. (2022) verdeutlicht, dass interindividuelle Unterschiede hinsichtlich der Entwicklung des Work Engagements während der Pandemie bestanden. Dieser Befund wird vor allem anhand des Alters der Beschäftigten erklärt. Bei ca. 20% der Personen zeigte sich ein Abfall des Work Engagements während des Vollzeit-Home-Office. Dabei gehörten vor allem jüngere Personen diesen 20% an. Bei jüngeren Menschen zeigten sich demnach eher negative Auswirkungen des Home-Office auf das Work Engagement.

Ältere Personen verfügen womöglich über eine größere Berufserfahrung, was ihnen einen besseren Umgang mit den steigenden Arbeitsanforderungen im Home-Office ermöglicht. Studien zeigen außerdem, dass ältere Menschen generell über mehr arbeitsbezogene Ressourcen verfügen, als jüngere Personen (Kim & Kang, 2017). Diese größere Verfügbarkeit an Ressourcen kann sich über den Pfad des motivationalen Prozesses positiv auf das Work Engagement auswirken. Zudem können Mitarbeitende mit den verfügbaren Ressourcen den steigenden Arbeitsanforderungen begegnen.

Des Weiteren zeigen Mäkikangas et al. (2022), dass das Ausgangsniveau des Work Engagements zu Beginn der Home-Office-Nutzung eine entscheidende Rolle spielt. So konnten Mitarbeitende das Niveau eines eingangs hohen Work Engagements im Laufe der Zeit eher halten. Wohingegen das Work Engagement bei Mitarbeitenden mit einem eingangs niedrigen Niveau im Laufe der Zeit weiter abnahm. Studien zeigen, dass Work Engagement positiv mit dem Alter korreliert ( $r = .15$ ) (Kim & Kang, 2017). Dementsprechend ist es denkbar, dass jüngere Personen zu Beginn der Home-Office-Nutzung ein niedrigeres Work Engagement haben als ältere Personen. Ein höheres Work Engagement kann daher ebenfalls eine Pufferfunktion ausüben und mögliche negative Effekte des Home-Office abmildern.

Darüber hinaus nahm die Home-Office-Prävalenz erst in den letzten Jahren deutlich zu (Statistisches Bundesamt, 2022). Ältere Personen nehmen das Home-Office, im Vergleich zu jüngeren Personen, womöglich eher als Privileg wahr. Im Gegensatz zu jüngeren Personen kennen ältere Mitarbeitende die Arbeitswelt aus früheren Tagen. Es könnte sein, dass jüngere Personen das Home-Office daher eher als Selbstverständlichkeit wahrnehmen. Der sozialen Austauschtheorie zufolge basiert die Beziehung zwischen der Organisation und einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter auf Normen der Reziprozität (Blau, 1964). Mitarbeitende, die das Gefühl haben gut behandelt und wertgeschätzt zu werden, zahlen dies

der Organisation mit einem höheren Engagement zurück (Alfes et al., 2013). Da ältere Personen Home-Office eher als Privileg erleben, sind sie daher eher bereit diese Form der Wertschätzung mit einem höheren Work Engagement zurückzuzahlen. Daraus folgt die vierte Hypothese:

*H4: Die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement wird durch das Alter moderiert, sodass die Beziehung mit zunehmendem Alter der Beschäftigten positiver ist.*

## **Wahlfreiheiten und Work Engagement**

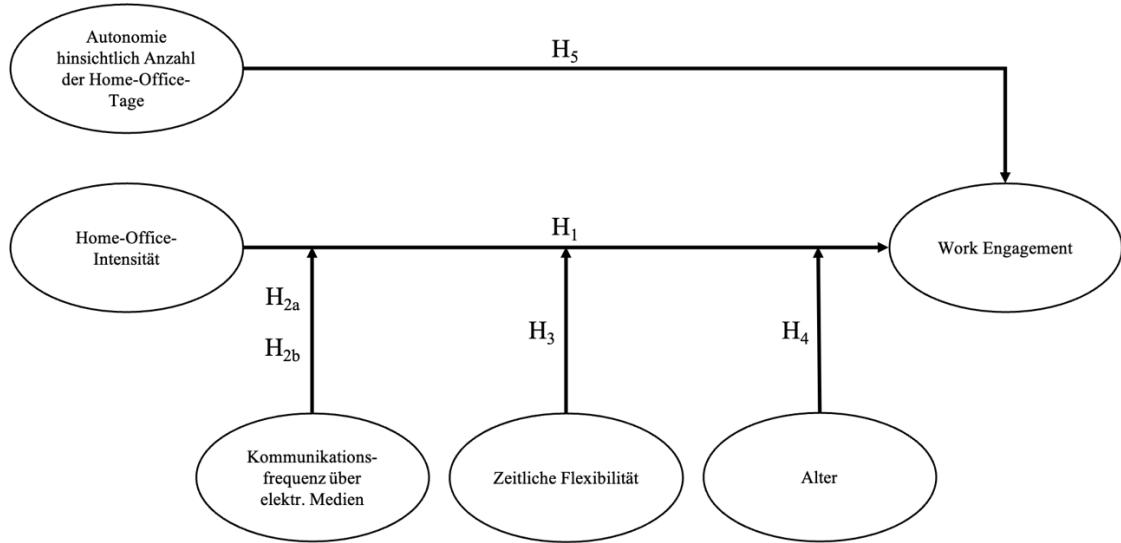
Die Studie von Masuda et al. (2017) konnte veranschaulichen, dass Mitarbeitende mit Home-Office-Optionen ein höheres Work Engagement hatten als Mitarbeitende ohne Home-Office-Optionen. Wenn Mitarbeitende die Option haben, eigenständig zu entscheiden, an wie vielen Tage sie pro Woche aus dem Home-Office arbeiten, dann stellt dies eine arbeitsbezogene Ressource dar. Arbeitsbezogene Ressourcen erhöhen laut dem JD-R-Modell das Work Engagement von Mitarbeitenden und ermöglichen zudem einen besseren Umgang mit arbeitsbezogenen Anforderungen (Schaufeli & Bakker, 2004). Mit mehr Wahlfreiheiten hinsichtlich der Lokation der Arbeit könnten sie spezifische Aufgaben, die bspw. ein besonderes Maß an Konzentration erfordern, von zu Hause aus erledigen, um nicht von Kolleginnen und Kollegen gestört zu werden und andere Aufgaben, die bspw. Interaktionen erfordern, während der Bürozeiten erledigen.

Darüber hinaus besagt die COR-Theorie, dass Menschen bestrebt sind, Ressourcen zu erhalten und zu beschützen. Ein potenzieller Verlust von Ressourcen wird von Personen als bedrohlich empfunden (Hobfoll, 1989). Wenn Mitarbeitende also die Möglichkeit haben zu entscheiden an wie vielen Tagen sie aus dem Home-Office arbeiten, dann sind sie bestrebt diesen Zustand aufrechtzuerhalten. Daher kann man annehmen, dass sie ein höheres Work Engagement zeigen, um auch in Zukunft die Option zu haben, selbstständig entscheiden zu können, wie häufig sie von zu Hause arbeiten. Daraus folgt die fünfte Hypothese:

*H5: Zwischen den Wahlfreiheiten hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage und dem Work Engagement besteht ein positiver Zusammenhang.*

**Abbildung 2**

*Konzeptioneller Überblick.*



## Methode

### Stichprobe und Vorgehen

Die Online-Fragebogenstudie wurde mittels SoSci Survey (Version 3.1.06) durchgeführt und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) zur Verfügung gestellt (Leiner, 2019). Die Datenerhebung erfolgte im Querschnitt und war Teil einer größeren Befragung. Die Studie wurde im Herbst 2023 durchgeführt.

Die Probandinnen und Probanden wurden über das SoSci Panel rekrutiert (Leiner, 2016). Dabei handelt es sich um eine Online-Panel-Plattform bei der aktuell rund 93.000 Personen registriert sind (Stand August 2023). Meta-analytische Befunde zeigen, dass sich die Effektstärken von Daten aus Online-Panels nicht von konventionellen Erhebungsmethoden in der Managementforschung unterscheiden. Mit Hilfe des SoSci Panels war es zudem möglich, die Stichprobe im Vorfeld nach bestimmten Kriterien zu filtern (Porter et al., 2019). So wurden bspw. nur Personen eingeladen, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt erwerbstätig waren. Die Teilnahme an der Studie erfolgte auf freiwilliger Basis. Unter allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden fünf Gutscheine im Wert von je 25€ verlost.

Der Fragebogen wurde an 4936 Mitglieder des SoSci Panels versendet. Der Link zum Fragebogen wurde insgesamt von 1638 Personen aufgerufen. Die Response-Rate lag daher bei 33.2%. 169 dieser Personen haben der Teilnahme nicht zugestimmt oder standen gegenwärtig in keinem klassischen Arbeitsverhältnis. Personen, die den Fragebogen vorzeitig abbrachen, wurden nicht berücksichtigt. Daher mussten weitere 88 Personen aus der Datenanalyse ausgeschlossen werden. Um mögliche Verzerrungseffekte von anderen flexiblen Arbeitsvereinbarungen wie z.B. einer komprimierten Arbeitswoche auf das Work Engagement zu eliminieren (Timms et al., 2015), wurden ausschließlich Personen berücksichtigt, die an mindestens fünf Tagen pro Woche arbeiteten. Personen, die älter als 65 Jahre alt waren, wurden ebenfalls nicht berücksichtigt. Insgesamt mussten daher weitere 230 Personen aus den Analysen ausgeschlossen werden. Dies führt zu einer Gesamtstichprobe von  $n = 1151$ .

Die Probandinnen und Probanden waren zwischen 23 und 65 Jahre alt ( $M = 45.9$ ,  $SD = 10.85$ ) und hatten im Durchschnitt ein Kind ( $M = .98$ ,  $SD = 1.11$ ). Die Personen arbeiteten durchschnittlich 37.84 Stunden pro Woche ( $SD = 5.57$ ). Die Stichprobe bestand aus 643 Frauen (55.9%) und 482 Männern (41.9%). 26 Personen gaben divers an oder machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht (2.2%). Bei einem Großteil der Stichprobe handelte es sich um Beschäftigte des öffentlichen Dienstes (34.5%), der Gesundheitsbranche (11.9%), von produzierenden Unternehmen (10.1%) und von Erziehungs- und Bildungseinrichtungen (8.9%). Weitere Stichprobencharakteristika können der Tabelle 1 oder der Tabelle 4 (s. Anhang) entnommen werden.

**Tabelle 1***Stichprobencharakteristika.*

	Anzahl	Anteil in %
<b>Berufserfahrung</b>		
bis 2 Jahre	25	2.1
3 bis 4 Jahre	55	4.8
5 Jahre oder mehr	1068	92.8
keine Angabe	3	0.3
<b>Bildungsabschluss</b>		
Kein Schulabschluss	1	0.1
Hauptschulabschluss	10	0.9
mittlere Reife	136	11.8
Fachabitur / Abitur	219	19
Abgeschlossenes Studium	781	67.9
keine Angabe	4	0.3
<b>Unternehmensgröße</b>		
bis 100 Angestellte	235	20.4
101 bis 1000 Angestellte	372	32.3
mehr als 1000 Angestellte	530	46
keine Angabe	14	1.2
<b>Dauer Beschäftigungsverhältnis</b>		
bis 1 Jahr	90	7.9
1 bis 3 Jahre	178	15.4
3 Jahre oder mehr	856	74.4
keine Angabe	27	2.3
<b>Eigene Führungsverantwortung</b>		
ja	357	31
nein	788	68.5
keine Angabe	6	0.5

## Instrumente

Zunächst mussten die Probandinnen und Probanden der Teilnahme zustimmen und bestätigen, dass sie mindestens 18 Jahre alt waren. Anschließend erfolgte die Präsentation einer Filterfrage in der erfragt wurde, ob sich die Personen zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einem klassischen Arbeitsverhältnis befanden. Arbeitslose Personen sowie Freelancerinnen und Freelancer konnten daher nicht an der Befragung teilnehmen.

### *Informationen zum Beschäftigungsverhältnis und zum Home-Office*

Anschließend wurden einige Informationen zum Beschäftigungsverhältnis und zum Home-Office erhoben. So wurde die wöchentliche Arbeitszeit in Stunden erfasst. Die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses wurde anhand von sechs Kategorien erhoben (von 1 = „*weniger als 6 Monate*“ bis 6 = „*mehr als 4 Jahre*“).

Die wöchentlichen Arbeitstage (*0 bis 7 Tage pro Woche*) wurden ebenfalls erhoben. Die Anzahl der wöchentlichen Home-Office-Tage wurde mit folgendem Item erfasst „An wie vielen Tagen arbeiten Sie in einer typischen Arbeitswoche von zu Hause aus?“ (*0 bis 7 Tage pro Woche*). Die Home-Office-Intensität wurde im Anschluss anhand der folgenden Formel berechnet: Anzahl der Home-Office-Tage/Anzahl der Gesamtarbeitstage \*100.

Personen, die mindestens einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten, bekamen weitere Fragen zum Home-Office gestellt. Erstens wurde die Autonomie hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage erhoben (Item: „Inwieweit können Sie wählen, an wie vielen Tagen Sie in der Woche von zu Hause aus arbeiten?“) und zweitens die zeitliche Flexibilität im Home-Office (Item: „Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie Ihre Aufgaben erledigen, wenn Sie im Home-Office sind?“). Die Personen antworteten dabei auf einer fünfstufigen Likert-Skala (von 1 = „*gar nicht*“ bis 5 = „*völlig*“).

### *Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien*

Die Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien wurde mit der Skala von Fonner und Roloff (2012) gemessen. Die Items wurden dabei anhand der Prozedur nach Brislin (1970) ins Deutsche übersetzt. Es wurden jeweils vier Items für die direkte Führungskraft sowie Arbeitskolleginnen und -kollegen eingesetzt. Das erste Item lautete dabei „Wie häufig kommunizieren Sie mit Ihrem/r direkten Vorgesetzten über

Videokonferenztools?“. In den anderen drei Items wurde jeweils das letzte Wort durch „Telefon“, „Chatnachrichten“ oder „E-Mails“ ersetzt. Für die Erfassung der Kommunikationsfrequenz mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen wurde das Objekt „Ihrem/r Vorgesetzten“ mit „Ihren Arbeitskolleg/innen“ ersetzt. Im Gegensatz zur Originalskala wurde keine siebenstufige Antwortskala, sondern eine sechsstufige Antwortskala verwendet (von 0 = „*nie*“ bis 5 = „*sehr oft*“). Aus den vier Items wurde jeweils ein Durchschnittswert für die Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien gebildet.

### *Work Engagement*

Das Work Engagement wurde anhand der Utrecht-Work-Engagement-Skala-9 operationalisiert (Schaufeli et al., 2006). Dabei wurde die deutsche Übersetzung der Skala von Sautier et al. (2015) genutzt. Jede der drei Dimensionen von Work Engagement wurde jeweils anhand von drei Items gemessen. Ein Beispielitem für die Dimension *Vitalität* wäre: „Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und lebhaft“. *Hingabe* wurde z.B. mit „Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache“ und *Absorption* mit „Ich bin in meine Arbeit vertieft“ gemessen. Geantwortet wurde dabei auf einer siebenstufigen Skala (von 0 = „*nie*“ bis 6 = „*immer*“). Wie von Sautier et al., (2015) empfohlen, wird Work Engagement in dieser Studie als eindimensionales Modell gemessen. Die interne Konsistenz der Skala lag bei  $\alpha = .93$ . Alle Items dieser Skala können aus dem Anhang (Tabelle 5) entnommen werden.

### *Demographische Daten*

Abschließend wurden demographische Daten und unternehmensbezogene Informationen erhoben. Das Alter und die Anzahl der Kinder wurden als metrische Variablen gemessen. Neben dem Geschlecht wurde auch der Bildungsabschluss der Probandinnen und Probanden erhoben. Darüber hinaus wurde die Berufserfahrung anhand von fünf Kategorien erfragt (von „*unter einem Jahr*“ bis „*7 Jahren oder mehr*“).

Die Branche des Unternehmens wurde ebenfalls erhoben. Dabei wurden den Personen zwölf Auswahloptionen gegeben. Die Unternehmensgröße wurde über folgendes Item erfasst: „Wie viele Mitarbeiter/innen arbeiten insgesamt für das Unternehmen, für das Sie tätig sind?“. Dabei waren fünf Antwortkategorien vorgegeben (von 1 = „*weniger als 50*“ bis

5 = „*mehr als 1000*“). Abschließend wurde erfragt, ob die Probandinnen und Probanden selbst über Führungsverantwortung verfügen.

## **Ergebnisse**

Die Datenauswertung erfolgte mittels der Software SPSS (Version 29, IBM Corp., 2022). Die Moderationsanalysen wurden mittels PROCESS (Version 4.2) durchgeführt (Hayes, 2022). Die Datenanalyse erfolgte im Rahmen eines Between-Subject-Designs. Darüber hinaus wurden die teilnehmenden Personen ausgehend von ihrer Home-Office-Intensität in vier verschiedene Gruppen eingeteilt. Personen, die ausschließlich aus dem Büro arbeiten, wurden in die Gruppe „*kein Home-Office*“ eingeteilt. Personen, die mindestens einen Tag, aber weniger als die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Home-Office verbrachten, wurden in die Gruppe „*niedrige Home-Office-Intensität*“ eingeordnet. Personen, die mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit, aber nicht ausschließlich aus dem Home-Office arbeiteten, wurden der Gruppe „*hohe Home-Office-Intensität*“ zugeordnet. Personen, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiteten, wurden in die Gruppe „*Vollzeit-Home-Office*“ eingeteilt. Die Einteilung orientierte sich an der Meta-Analyse von Gajendran und Harrison (2007). Lediglich die Gruppe „*Vollzeit-Home-Office*“ wurde ergänzt.

### **Deskriptive Statistiken**

Über die gesamte Stichprobe hinweg arbeiteten die Beschäftigten 1.65 Tage pro Woche aus dem Home-Office ( $SD = 1.66$ ). Das Work Engagement lag bei  $M = 3.57$  ( $SD = 1.01$ ). Der Durchschnittswert der Wahlfreiheiten hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage lag bei  $M = 3.43$  ( $SD = 1.21$ ). Die zeitliche Flexibilität hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitstages lag bei  $M = 3.99$  ( $SD = .97$ ). Der Mittelwert der Kommunikationsfrequenz über elektronische Kommunikationsmedien mit der direkten Führungskraft lag bei  $M = 2.32$  ( $SD = .95$ ). Für den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen lag dieser Wert bei  $M = 2.82$  ( $SD = 1.01$ ). Die Korrelationen zwischen den zentralen Variablen der Studie können der Tabelle 2 entnommen werden. Darüber hinaus liefert Tabelle 3 einen Überblick über die deskriptiven Statistiken der einzelnen Home-Office-Intensitäts-Gruppen.

**Tabelle 2***Korrelationen der zentralen Variablen.*

		1	2	3	4	5	6
1	Home-Office-Intensität						
2	Work Engagement	-.08**					
3	Alter	-.04	.12**				
4	Frequenz elektr. Medien mit der Führungskraft	.34**	.10**	.01			
5	Frequenz elektr. Medien mit den Kolleginnen/Kollegen	.39**	.05	-.01	.61**		
6	zeitliche Flexibilität	.03	.15**	.06	-.01	.05	
7	Autonomie Anzahl der HO-Tage	.43**	.12**	-.00	.12**	.12**	.17**

*Anmerkung.* \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (zweiseitig) signifikant.

**Tabelle 3***Deskriptive Statistiken der einzelnen Home-Office-Intensitäts-Gruppen.*

	kein Home-Office (n = 414)		niedrige Intensität (n = 418)		hohe Intensität (n = 230)		Vollzeit- Home-Office (n = 89)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Home-Office-Tage	0	0	1.54	.50	3.49	.54	5.12	.45
Work Engagement	3.62	.99	3.60	.95	3.59	.97	3.19	1.35
Frequenz elektr. Medien Führungskraft	1.87	.93	2.47	.83	2.70	.86	2.71	.95
Frequenz elektr. Medien Kolleginnen/Kollegen	2.26	1.03	3.04	.80	3.28	.81	3.24	1.03
zeitliche Flexibilität	-	-	3.94	.98	4.09	.87	3.97	1.11
Autonomie Anzahl HO-Tage	-	-	3.01	1.14	3.86	.99	4.35	1.14

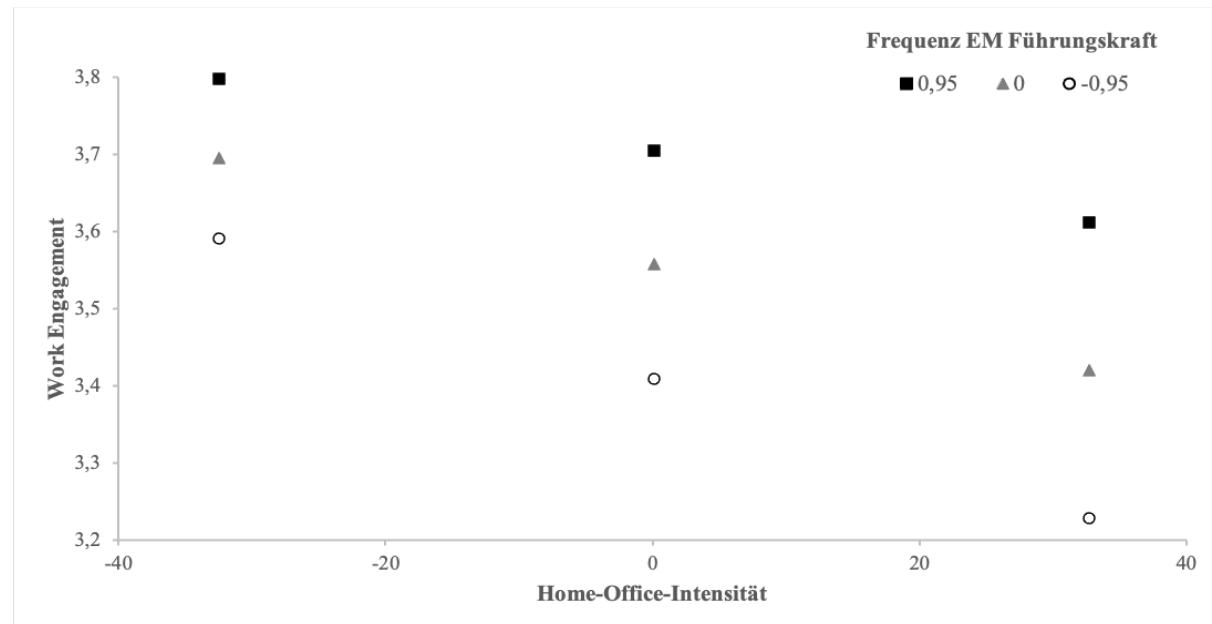
*Anmerkung.* Die zeitliche Flexibilität und die Autonomie hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage wurden nur bei Personen erhoben, die mindestens einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten. Daher liegen für die Gruppe „kein Home-Office“ diesbezüglich keine Daten vor.

## Inferenzstatistische Analyse

Zur Überprüfung der Hypothesen H1 und H2a wurde eine Moderationsanalyse gerechnet. Neben dem Haupteffekt der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement wurde der moderierende Einfluss der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit der direkten Führungskraft untersucht. Die Home-Office-Intensität ist dabei ein signifikanter Prädiktor des Work Engagements,  $b = -.004$ ,  $t = -3.88$ ,  $p < .01$ . Zudem zeigte sich auch ein Haupteffekt für die Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit der direkten Führungskraft,  $b = .16$ ,  $t = 4.28$ ,  $p < .01$ . Jedoch zeigte sich kein signifikanter Moderationseffekt,  $b = .001$ ,  $t = 1.19$ ,  $p = .23$ . Das Gesamtmodell war signifikant,  $F(3, 1144) = 8.21$ ,  $p < .01$  und erklärte 2,7% der Gesamtvarianz.

**Abbildung 3**

*Visualisierung des Moderationseffekts der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit der direkten Führungskraft auf die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement.*

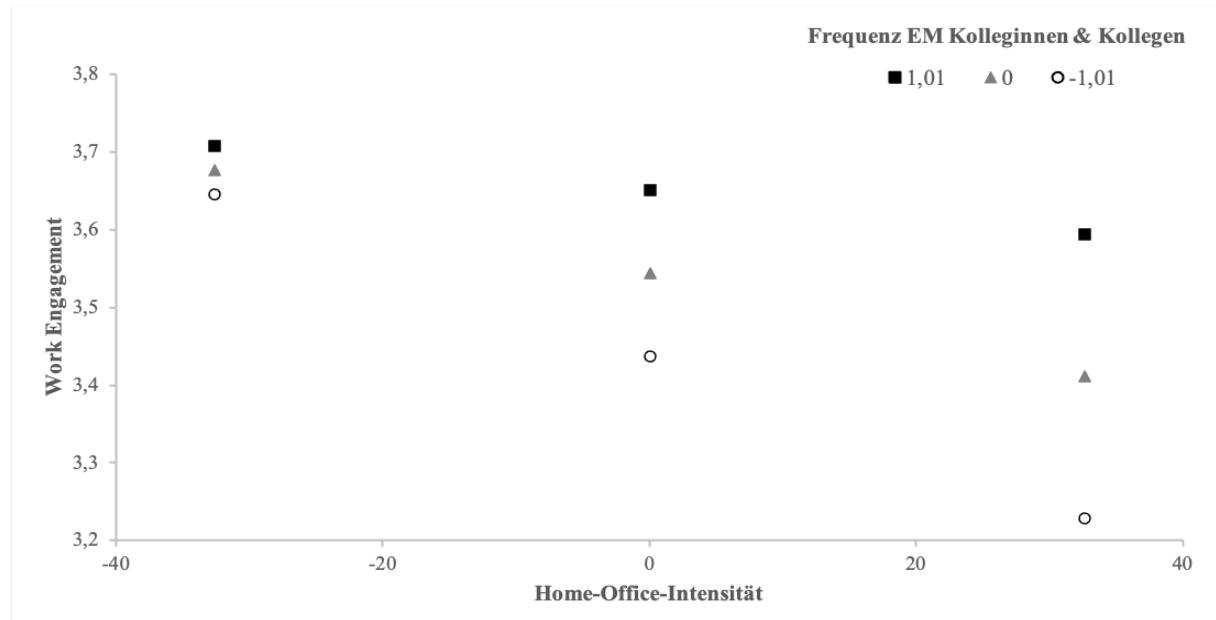


*Anmerkung.* Die Variablen wurden zentriert. Die Simple Slopes wurden anhand der Standardabweichung gebildet.

Die Hypothese H2b wurde ebenfalls anhand einer Moderationsanalyse untersucht. Es zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen auf das Work Engagement,  $b = .11$ ,  $t = 2.9$ ,  $p < .01$ . Außerdem zeigten die Ergebnisse einen signifikanten Moderationseffekt der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen auf die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement,  $b = .002$ ,  $t = 2.05$ ,  $p < .05$ ,  $R^2 = .006$ . Das Gesamtmodell war erneut signifikant,  $F(3, 1141) = 5.38$ ,  $p < .01$  und erklärte ca. 2% der Gesamtvarianz.

**Abbildung 4**

*Visualisierung des Moderationseffekts der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit Arbeitskolleginnen und -Kollegen auf die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement.*



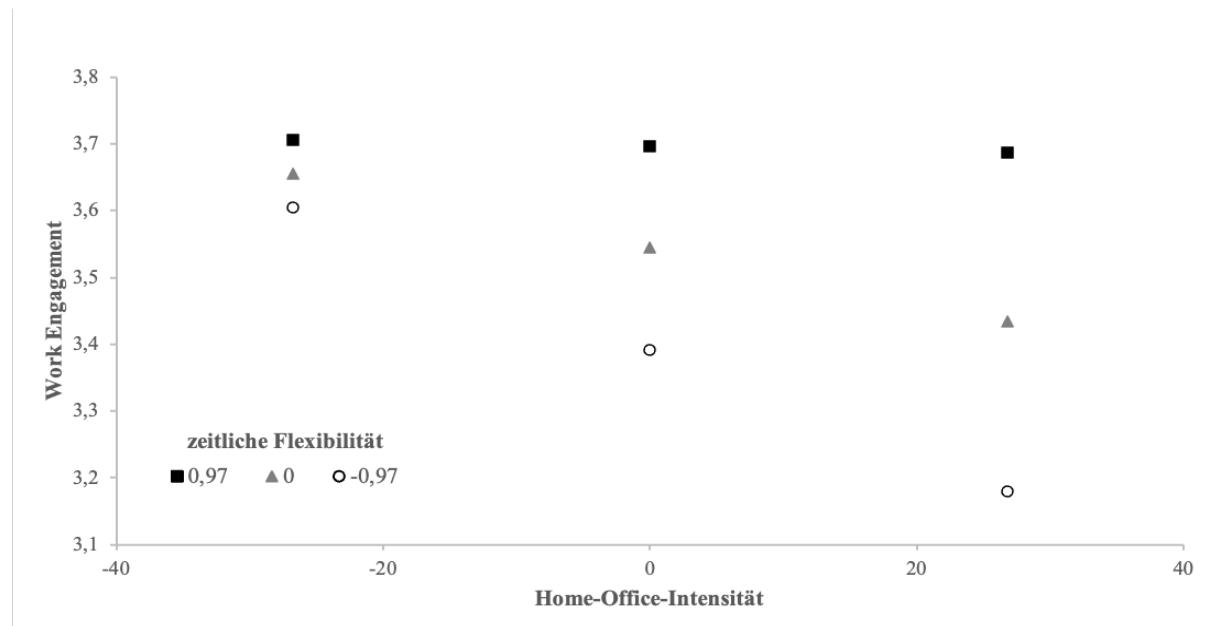
*Anmerkung.* Die Variablen wurden zentriert. Die Simple Slopes wurden anhand der Standardabweichung gebildet.

Auch zur Überprüfung der Hypothese H3 wurde eine Moderationsanalyse durchgeführt. Es zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt der Autonomie der zeitlichen

Gestaltung des Arbeitstages auf das Work Engagement,  $b = .16$ ,  $t = 3.98$ ,  $p < .01$ . Zudem moderierte die zeitliche Flexibilität die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement,  $b = .004$ ,  $t = 2.38$ ,  $p < .05$ ,  $R^2 = .011$ . Das Gesamtmodell war erneut signifikant,  $F(3, 730) = 7.97$ ,  $p < .01$  und erklärte ca. 4.4% der Varianz.

**Abbildung 5**

*Visualisierung des Moderationseffekts der zeitlichen Flexibilität während eines Arbeitstages auf die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement.*

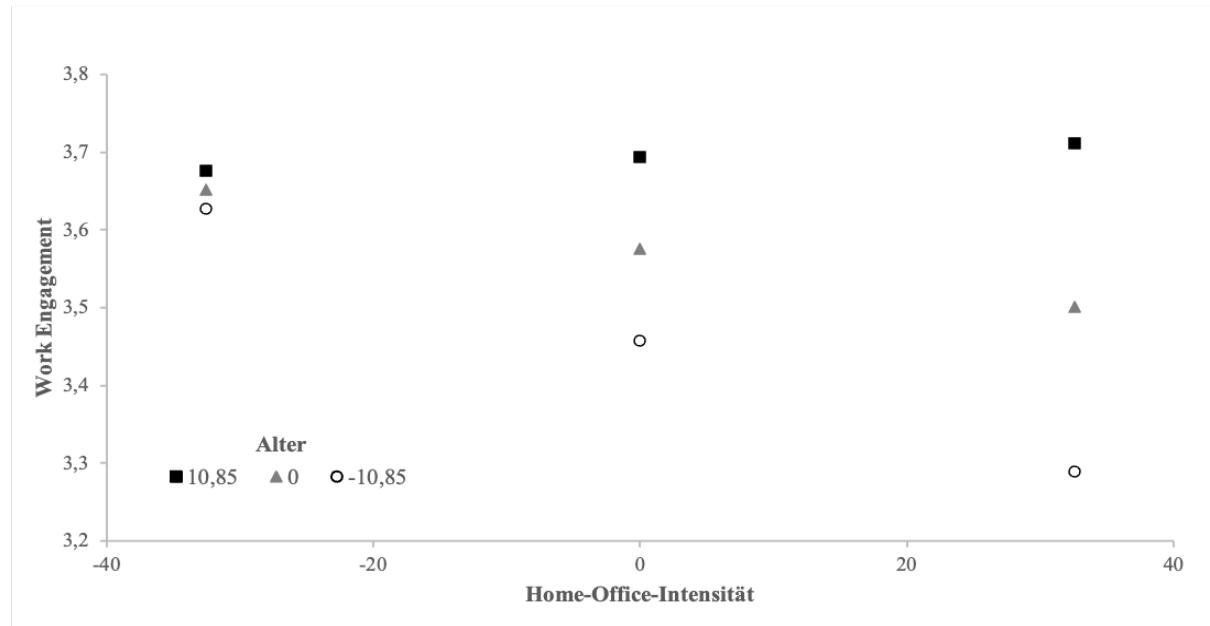


*Anmerkung.* Die Variablen wurden zentriert. Die Simple Slopes wurden anhand der Standardabweichung gebildet.

Die Hypothese H4 wurde mit einer weiteren Moderationsanalyse untersucht. Dabei zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt des Alters auf das Work Engagement,  $b = .011$ ,  $t = 3.92$ ,  $p < .01$  sowie ein signifikanter Moderationseffekt des Alters,  $b = .0003$ ,  $t = 2.87$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .009$ . Das Gesamtmodell war erneut signifikant,  $F(3, 1145) = 9.68$ ,  $p < .01$  und erklärte ca. 3% der Gesamtvarianz.

**Abbildung 6**

Visualisierung des Moderationseffekts des Alters auf die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement.



Anmerkung. Die Variablen wurden zentriert. Die Simple Slopes wurden anhand der Standardabweichung gebildet.

Außerdem wurde zur Überprüfung der Hypothese H5 eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Dabei repräsentierte die Wahlfreiheit hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage die Prädiktor- und Work Engagement die Kriteriumsvariable. Es zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt der Prädiktorvariable,  $b = .097$ ,  $t = 3.15$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .013$ .

## Zusatzanalysen

Um mögliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Home-Office-Gruppen zu untersuchen, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit dem vierstufigen Faktor *Home-Office-Intensität* gerechnet. Daraus ergaben sich vier Gruppen (*Präsenzarbeit, niedrige Intensität, hohe Intensität* und *Vollzeit-Home-Office*). Dabei zeigte sich ein signifikanter Effekt für das Work Engagement,  $F(3, 331.68) = 2.67$ ,  $p < .05$ . Anschließende Post-Hoc-Tests nach Games-Howell zeigten signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen *Präsenzarbeit* und *Vollzeit-Home-Office*,  $M_{Diff} = .43$ ,  $p < .05$ , 95%-CI[.03, .82] sowie

zwischen den Gruppen *niedrige Home-Office-Intensität* und *Vollzeit-Home-Office*,  $M_{\text{Diff}} = .40, p < .05, 95\%-CI[.01, .80]$ .

## Diskussion

Die vorliegende Fragebogenstudie hatte das Ziel den Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement von Mitarbeitenden zu untersuchen. Zudem sollten moderierende Einflüsse von anderen Variablen, wie z.B. der zeitlichen Flexibilität geprüft werden. Dabei wurde das gesamte Spektrum der Home-Office-Intensität (kein Home-Office bis Vollzeit-Home-Office) abgebildet. In der Gesamtschau stützen die Befunde den Großteil der vermuteten Hypothesen.

Die Ergebnisse stützen die erste Hypothese. Home-Office-Intensität ist dabei ein signifikanter Prädiktor des Work Engagements. Je höher die Home-Office-Intensität, desto niedriger ist das Work Engagement von Beschäftigten. Zusatzanalysen zeigten, dass zwischen den Gruppen *Präsenzarbeit*, *niedrige Home-Office-Intensität* und *hohe Home-Office-Intensität* keine signifikanten Unterschiede bestehen. Home-Office stellt demnach keine Schwierigkeit für das Work Engagement dar, wenn ein Mindestmaß an Präsenzarbeit sichergestellt ist. Ein deutlicher Abfall des Work Engagements ist erst bei Vollzeit-Home-Office-Beschäftigten zu beobachten ( $M = 3.19$ ).

Dies lässt sich anhand des JD-R-Modells erklären (Schaufeli et al., 2002). Ein gewisses Maß an Präsenzarbeit erleichtert wahrscheinlich den Zugang zu Ressourcen, was wiederum in einem höheren Work Engagement mündet. So könnte der soziale Austausch zu Kolleginnen und Kollegen und der direkten Führungskraft in Präsenz erleichtert sein, weil direkte Face-to-Face Interaktionen zugänglicher sind (Fonner & Roloff, 2012). Möglicherweise kommt es hinsichtlich der sozialen Ressourcen zu einem Sättigungseffekt. Es ist denkbar, dass kaum Unterschiede hinsichtlich der sozialen Ressourcen zwischen reiner Präsenzarbeit und einer moderaten Home-Office-Intensität bestehen. So könnten bspw. zwei Präsenzarbeitstage pro Woche genügen, um einen Zugang zu sozialen und arbeitsbezogenen Ressourcen sicherzustellen. Eine Zunahme an weiteren Präsenzarbeitstagen müsste nicht zwangsläufig zu mehr verfügbaren Ressourcen führen.

Vollzeit-Home-Office hingegen könnte zum einen den Zugang zu sozialen und arbeitsbezogenen Ressourcen erschweren, weil z.B. spontane Unterhaltungen auf dem Flur entfallen und die Kommunikation über weniger reichhaltige Medien wie z.B. E-Mails oder Chatnachrichten erfolgt (Fonner & Roloff, 2012). Zum anderen könnte das Home-Office-Personal vor größeren Arbeitsanforderungen wie bspw. größeren Koordinationsproblemen oder einer fehlenden Abgrenzung von Arbeit und Privatleben stehen. Beides senkt laut dem JD-R-Modell das Work Engagement (Schaufeli et al., 2002).

Die Ergebnisse passen grundsätzlich zu den Befunden von Sardeshmukh et al. (2012). Jedoch unterscheidet sich die Effektstärke dieser Studie ( $r = -.08$ ) von den damaligen Ergebnissen ( $r = -.17$ ). Die unterschiedlichen Korrelationen zwischen Home-Office-Intensität und Work Engagement könnten in zahlreichen Details begründet sein. So lag die durchschnittliche Home-Office-Intensität in der Studie von Sardeshmukh et al. (2012) bei 33.3 Stunden. Zudem gab es keine Probandinnen und Probanden, die Home-Office in Vollzeit ausübten. Des Weiteren arbeiteten die Beschäftigten von 08 bis 17 Uhr und hatten demnach kaum Optionen ihren Arbeitstag selbstständig zu strukturieren. Außerdem wurde das Work Engagement mit einer anderen Skala gemessen (Britt, 1999) und die Studie in den 2010er Jahren durchgeführt.

Die Befunde passen ebenfalls zu den Ergebnissen von Parent-Lamarche (2022), die eine ähnliche Effektstärke berichteten ( $r = -.06$ ). Die Studie wurde in der Pandemiezeit durchgeführt. Dabei wurde das Home-Office als kategoriale Variable erfasst. Die Ergebnisse sind ebenfalls im Einklang mit der Studie von Vander Elst et al. (2017). In deren Untersuchung zeigte sich kein Zusammenhang zwischen Home-Office und Work Engagement. Allerdings arbeitete der Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer höchstens an zwei Tagen aus dem Home-Office. Auch in der vorliegenden Studie zeigten sich keine Unterschiede zwischen reiner Präsenzarbeit und einer niedrigen Home-Office-Intensität.

Trotz des negativen Zusammenhangs von Home-Office-Intensität und Work Engagement ist bei der Interpretation der Ergebnisse Vorsicht geboten. So nimmt das Work Engagement bei Vollzeit-Home-Office zwar ab, jedoch ist ein Mindestmaß an Work Engagement gegeben ( $M = 3.19$ ) und unterscheidet sich, in absoluten Zahlen betrachtet, kaum vom Work Engagement bei reiner Präsenzarbeit ( $M = 3.62$ ). Darüber hinaus erklärt die Home-Office-Intensität lediglich einen überschaubaren Anteil der Gesamtvarianz des Work Engagements. Folglich existieren im Kontext des Work Engagements auch andere wichtige Variablen, die es zu beachten gilt (z.B. Mazzetti et al., 2023).

Die Ergebnisse stützen die Hypothese H2a nicht. Jedoch zeigt sich ein signifikanter Haupteffekt der Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit der direkten Führungskraft auf das Work Engagement. Je häufiger über elektronische Medien kommuniziert wird, desto höher ist das Work Engagement ( $r = .10$ ).

Dies verdeutlicht, dass der soziale Austausch über elektronische Medien mit der direkten Führungskraft, unabhängig vom Ausmaß der Home-Office-Intensität, bedeutsam für das Work Engagement ist. Wie angenommen, führt der soziale Austausch zu einem besseren Zugang zu Ressourcen, was wiederum das Work Engagement befördert. Meta-Analysen unterstützen diese Annahme. So korrelieren soziale Ressourcen, wie die Unterstützung der direkten Führungskraft mit dem Work Engagement ( $r = .36$ ).

Allerdings wurde in der vorliegenden Studie nicht explizit die soziale Unterstützung gemessen, sondern lediglich die Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien. Möglicherweise werden häufige Interaktionen nicht immer als unterstützend empfunden. Es wäre denkbar, dass aus häufigen Interaktionen mit der Führungskraft auch höhere Anforderungen resultieren können. So könnten Führungskräfte bspw. Aufgaben über E-Mails oder Instant Messaging Tools an die Mitarbeitenden delegieren. Eine höhere Interaktionsfrequenz ist daher nicht zwangsläufig gleichzusetzen mit einem besseren Zugang zu Ressourcen. Vermutlich wären die Effektstärken in der vorliegenden Studie größer, wenn die wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft gemessen worden wäre.

Im Gegensatz dazu stützen die Befunde die Hypothese H2b. Der soziale Austausch über elektronische Medien mit den Kolleginnen und Kollegen ist generell bedeutsam für das Work Engagement ( $r = .05$ ), gewinnt aber mit zunehmender Home-Office-Intensität weiter an Bedeutung. Vor allem Mitarbeitende mit einer hohen Home-Office-Intensität sollten daher häufig über elektronische Medien mit ihren Kolleginnen und Kollegen kommunizieren, um einen Zugang zu sozialen Ressourcen sicherzustellen. Dabei kann der soziale Austausch über Videokonferenzen, Instant Messaging Tools oder das Telefon potenziell negative Wirkungen einer hohen Home-Office-Intensität auf das Work Engagement abmildern. Dies ist insofern interessant, da sich dieser Interaktionseffekt für den sozialen Austausch mit der direkten Führungskraft nicht zeigte.

Insgesamt sind die Ergebnisse im Einklang mit der bestehenden Literatur. So konnte in einer Studie, die während der Pandemie durchgeführt wurde, gezeigt werden, dass die Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien mit anderen Personen der Organisation

zu einem höheren Work Engagement von Vollzeit-Home-Office-Beschäftigten führt (Lee, 2023). Außerdem zeigten Mäkikangas et al. (2022) in ihrer Längsschnittstudie, dass die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen das Work Engagement des Home-Office-Personals erhöht.

Des Weiteren stützen die Befunde die dritte Hypothese. Erst einmal zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt hinsichtlich der zeitlichen Flexibilität auf das Work Engagement. Dabei zeigte sich ein positiver Zusammenhang ( $r = .15$ ). Zudem zeigte sich ein signifikanter Moderationseffekt dieser Variable auf die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement. Mit zunehmender Home-Office-Intensität wird der Effekt der zeitlichen Flexibilität bedeutsamer. Potenziell negative Wirkungen einer hohen Home-Office-Intensität können dabei durch eine hohe zeitliche Flexibilität abgeschwächt werden. Die Kombination aus einer hohen Home-Office-Intensität und einer geringen zeitlichen Flexibilität ist für das Work Engagement jedoch besonders ungeeignet.

Die zeitliche Flexibilität wird von Mitarbeitenden als arbeitsbezogene Ressource wahrgenommen und fördert dadurch das Work Engagement. Darüber hinaus ermöglicht es einen besseren Umgang mit arbeitsbezogenen Anforderungen. So kann man Rollenkonflikten im Home-Office besser begegnen, wenn man sich die Arbeitszeit frei einteilen kann. Eltern hätten somit bspw. die Option mittags ihre Kinder von der Schule abzuholen und ihre Arbeit zu anderen Zeiten zu erledigen. Neben sozialen Ressourcen sind demnach auch arbeitsbezogene Ressourcen bedeutsam für das Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten.

Die Ergebnisse sind im Einklang mit bisherigen wissenschaftlichen Befunden aus der vorpandemischen Zeit. In zwei ähnlichen Studien zeigte sich jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen der Aufgabenautonomie und dem Work Engagement (Sardeshmukh et al., 2012; Vander Elst et al., 2017). Jedoch zeigten sich größere Effektstärken ( $r = .22$  &  $r = .36$ ), als in der vorliegenden Studie ( $r = .15$ ). Dies könnte daran liegen, dass die beiden Studien Aufgabenautonomie als Ganzes und nicht bloß hinsichtlich der zeitlichen Flexibilität operationalisierten.

Insgesamt trägt das dritte Regressionsmodell zu einer größeren Aufklärung der Gesamtvarianz bei ( $R^2 = 4.4\%$ ) als die beiden vorherigen Modelle (sozialer Austausch über elektronische Medien). Im Kontext des Work Engagements hat die zeitliche Flexibilität

anscheinend einen größeren Einfluss als die reine Kommunikationsfrequenz über elektronische Medien.

Die vierte Hypothese wird ebenfalls durch die Befunde gestützt. Zunächst lässt sich festhalten, dass das Alter ein signifikanter Prädiktor für das Work Engagement ist. Dabei zeigt sich ein positiver Zusammenhang ( $r = .12$ ). Dies veranschaulicht, dass unabhängig von der Home-Office-Intensität interindividuelle Unterschiede hinsichtlich des Work Engagements bestehen. Ältere Personen zeigen demnach grundsätzlich ein höheres Work Engagement als jüngere Personen. Darüber hinaus moderiert das Alter die Beziehung zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement. Während das Work Engagement von jüngeren Personen mit steigender Home-Office-Intensität sinkt, steigt es bei älteren Personen sogar leicht an.

Hierfür existieren verschiedene Erklärungsmöglichkeiten. Erstens zeigen Studien, dass ältere Personen über mehr arbeitsbezogene Ressourcen verfügen (z.B. Kim & Kang, 2017). Dies steigert das Work Engagement von älteren Beschäftigten und sorgt dafür, dass sie mit steigenden Arbeitsanforderungen im Home-Office besser zureckkommen.

Zweitens zeigen Studien, dass das Ausgangsniveau des Work Engagements zu Beginn der Home-Office-Nutzung eine entscheidende Rolle spielt (z.B. Mäkikangas et al., 2022). Personen mit einem höheren Work Engagement zu Beginn des Home-Office konnten dieses Niveau im Verlauf auch eher halten. Da das Work Engagement mit dem Alter korreliert, könnten ältere Personen also zu Beginn der Home-Office-Nutzung ein höheres Work Engagement aufweisen als jüngere. Das Work Engagement an sich kann demnach als arbeitsbezogene Ressource betrachtet werden. Dieses höhere Work Engagement ermöglicht einen besseren Umgang mit den gestiegenen Anforderungen im Home-Office (Mäkikangas et al., 2022).

Drittens ist die Home-Office-Prävalenz erst in den letzten Jahren rapide angestiegen (Statistisches Bundesamt, 2022). Ältere Beschäftigte kennen die Arbeitswelt aus früheren Tagen und nehmen Home-Office-Optionen daher als größeres Privileg wahr als jüngere. Dies könnte im Sinne der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) dazu führen, dass ältere Beschäftigte diese erlebte Wertschätzung seitens des Unternehmens mit einem größeren Work Engagement zurückzahlen (Alfes et al., 2013).

Viertens könnten die Ergebnisse auch in der Zusammensetzung der Stichprobe begründet sein. Nur 6.6% der vorliegenden Stichprobe war unter 30 Jahre alt. Mit „jüngeren“

Personen“ sind in dieser Studie demnach v.a. Personen gemeint, die mindestens 30 Jahre alt sind ( $M = 45.9$ ,  $SD = 10.85$ ). Dies ist möglicherweise genau jene Altersgruppe, die häufig Kinder im Kleinkindalter hat. Eltern mit jungen Kindern stehen im Home-Office möglicherweise aufgrund der Kinderbetreuung vor noch größeren Herausforderungen als Menschen, die Mitte 40 oder älter sind. Möglicherweise hätten sich andere Alterseffekte gezeigt, wenn mehr Personen in ihren 20ern erhoben worden wären.

Die Befunde sind im Einklang mit der bestehenden Literatur. Die Studie von Mäkikangas et al. (2022) zeigt, dass sich das Work Engagement bei jüngeren Menschen während des Vollzeit-Home-Office verschlechtert, wohingegen ältere Personen ihr Ausgangsniveau eher halten können.

Auch die fünfte Hypothese wird durch die Befunde gestützt. Die Autonomie hinsichtlich der Anzahl der wöchentlichen Home-Office-Tage ist ein signifikanter Prädiktor des Work Engagements. Je mehr Wahlfreiheiten Mitarbeitende haben, desto höher ist ihr Work Engagement ( $r = .12$ ). Interessanterweise zeigen sich konträre Effekte im Vergleich zur tatsächlichen Home-Office-Nutzung. Während Home-Office-Optionen das Work Engagement befördern, führt die tatsächliche Home-Office-Nutzung zu einem geringeren Work Engagement.

Die Daten lassen sich ebenfalls anhand des JD-R Modells erklären (Schaufeli & Bakker, 2004). Wenn Mitarbeitende die Option haben eigenständig zu entscheiden, wann sie aus dem Home-Office arbeiten, dann wird dies als arbeitsbezogene Ressource erlebt, welche das Work Engagement befördert. Des Weiteren lässt sich dieser Befund auch mit der Theorie der Ressourcenerhaltung erklären (Hobfoll, 1989). Demnach sind Mitarbeitende bestrebt, diese arbeitsbezogene Ressource dauerhaft aufrechtzuerhalten und vor einem möglichen Verlust zu schützen, weshalb sie ein höheres Work Engagement zeigen.

Die Ergebnisse passen zur bestehenden Literatur. So konnten Masuda et al. (2017) zeigen, dass Mitarbeitende ein höheres Work Engagement hatten, wenn sie die Option zur Telearbeit hatten. Allerdings zeigte sich eine größere Effektstärke als in der vorliegenden Studie ( $r = .28$ ). Dies könnte mit dem Zeitpunkt der Studie zusammenhängen. Vor der Pandemie wurden Home-Office-Optionen vermutlich eher als besondere Leistung des Arbeitsgebers empfunden. Zudem könnte es in der Zusammensetzung der Stichprobe begründet sein. In der Studie von Masuda et al. (2017) bestand die Stichprobe zum großen

Teil aus Führungskräften (78%). Folglich verfügte die Stichprobe über ein höheres Work Engagement ( $M = 4.33$ ) als die Stichprobe der vorliegenden Studie.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Wahlfreiheiten relevante arbeitsbezogene Ressourcen darstellen. Allerdings sollten die Ergebnisse nicht überinterpretiert werden, denn insgesamt trägt diese Variable nur zu einer geringen Varianzaufklärung bei (1.3%). Demzufolge existieren auch andere wichtige Prädiktoren des Work Engagements.

## **Limitationen und Forschungsausblick**

Diese Studie weist einige Limitationen auf, die in der Gesamtschau berücksichtigt werden sollten. Erstens handelt es sich um eine Fragebogenstudie im Querschnittsdesign. Dies beschränkt die kausale Interpretation des Zusammenhangs. Eine alternative kausale Interpretation des Zusammenhangs ist zumindest denkbar. Es wäre möglich, dass weniger engagierte Personen sich eher zurückziehen und häufiger aus dem Home-Office arbeiten als Mitarbeitende mit einem hohen Work Engagement. Zukünftige Studien sollten daher längsschnittlicher Natur sein, im besten Fall sogar ein experimentelles bzw. quasiexperimentelles Design beinhalten. Besonders vor dem Hintergrund, dass das Ausgangsniveau des Work Engagements zu Beginn der Home-Office-Nutzung entscheidend für die Entwicklung des Work Engagements sein könnte.

Zweitens sollten zukünftige Forschungsbeiträge eine größere Bandbreite an Ressourcen erheben, um ein holistisches Verständnis zu entwickeln und einen größeren Teil der Gesamtvarianz des Work Engagements aufzuklären. Aufgabenautonomie ist mehr als nur die Flexibilität hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung des Arbeitstages (z.B. Sardeshmukh et al., 2012). Beispielweise wären Einflüsse der Entscheidungsautonomie auf das Work Engagements ebenfalls denkbar und könnten im Kontext des Home-Office zu wichtigen Erkenntnissen führen. Zudem wurde die zeitliche Flexibilität in dieser Studie nur während des Home-Office gemessen. So wurde dieses Item nur jenen Probandinnen und Probanden präsentiert, die mindestens einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiten. Zukünftige Studien sollten diese Variable auch bei ausschließlicher Präsenzarbeit erheben.

Drittens basierte die Teilnahme auch in dieser Studie auf Freiwilligkeit. Nicht alle Personen, die zur Studie eingeladen wurden, nahmen letztlich auch an dieser teil. Insgesamt nahmen 33.2% der eingeladenen Personen an dieser Studie teil. So kam es zu einer Art

Selbstselektion der Probandinnen und Probanden. Es ist denkbar, dass diese Selektion systematisch mit dem Work Engagement der Personen zusammenhängt.

Viertens stellen Stichprobencharakteristika eine weitere Limitation dar. Die Stichprobe bestand hauptsächlich aus höher gebildeten Personen. So verfügen 67.9% der Personen über einen Hochschulabschluss. Die Ergebnisse lassen sich daher nicht auf die Allgemeinheit übertragen. Zukünftige Studien sollten auch andere Bildungsgruppen stärker berücksichtigen. Zudem bestand die Stichprobe kaum aus Personen zwischen 20 und 30 Jahren (6.6%). Diese Tatsache sollte hinsichtlich der Interpretation der Alterseffekte im Rahmen dieser Studie berücksichtigt werden. Zukünftige Studien sollten diese Personengruppe daher stärker berücksichtigen.

Letztlich kann die Gruppengröße der Vollzeit-Home-Office-Beschäftigten diskutiert werden. Diese bestand aus lediglich  $n = 89$  Personen. Das niedrige Work Engagement könnte auch in der, im Vergleich zu den anderen Gruppen, kleineren Stichprobengröße begründet sein. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten daher vermehrt Personen berücksichtigen, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiten.

## **Praktische Implikationen**

Trotz einiger Limitationen lassen sich aus dieser Studie einige Empfehlungen für die Praxis ableiten. Hybride Arbeitsmodelle stellen kein Problem für das Work Engagement von Mitarbeitenden dar. Erst bei ausschließlichem Home-Office zeigen sich negative Effekte auf das Work Engagement. Home-Office ist mit zahlreichen positiven Outcomes für Mitarbeitende verbunden und sollte Mitarbeitenden daher grundsätzlich ermöglicht werden (Gajendran et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007). Bezogen auf das Work Engagement ist jedoch ein Mindestmaß an Präsenzarbeitszeit entscheidend. Dies entspricht auch der gegenwärtigen Praxis. Große Unternehmen wie Amazon, Apple oder Zoom setzen bereits auf eine moderate Home-Office-Intensität. In diesen Unternehmen dürfen die Beschäftigten an maximal drei Tagen pro Woche aus dem Home-Office arbeiten (Laskus, 2023).

Interessanterweise sind Wahlfreiheiten hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage positiv mit dem Work Engagement assoziiert. Mitarbeitende sollten daher bis zu einem gewissen Grad selbstständig entscheiden können, wie häufig sie aus dem Home-Office arbeiten möchten. Dies stellt für Unternehmen jedoch ein zweischneidiges Schwert dar, denn erhöhte Wahlfreiheiten gehen zwangsläufig mit einer erhöhten Home-Office-Intensität einher.

Für Unternehmen ist es daher wichtig, ein gesundes Maß der Selbstbestimmung zu wählen. Feste Regelungen, die Mitarbeitende ins Home-Office zwingen, sind jedoch kontraproduktiv für das Work Engagement und sollten daher vermieden werden.

Wichtig ist, dass Unternehmen den potenziell negativen Wirkungen des Home-Office nicht schutzlos ausgesetzt sind. Mit Hilfe bestimmter Maßnahmen können sie aktiv eingreifen und das Home-Office funktional gestalten. Einerseits sollten Unternehmen darauf bedacht sein den sozialen Austausch über elektronischen Medien zwischen den Organisationsmitgliedern zu befördern. Andererseits sollte den Mitarbeitenden, wenn möglich, die Option gegeben werden selbstständig zu entscheiden, wann sie ihre Aufgaben erledigen. Gerade bei zunehmender Home-Office-Intensität gewinnen diese beiden Maßnahmen an Bedeutung.

Außerdem sollten Unternehmen zur Kenntnis nehmen, dass in diesem Kontext interindividuelle Unterschiede zwischen Personen bestehen und Mitarbeitende demnach eine individuelle Behandlung erfordern. Die eben genannten aktiven Gestaltungsmaßnahmen sind besonders für jüngere Mitarbeitende von Relevanz.

Insgesamt hat das Home-Office zwar einen Einfluss auf das Work Engagement. Allerdings existieren auch andere relevante Einflussfaktoren auf das Work Engagement (Mazzetti et al., 2023). Unabhängig von der Home-Office-Intensität sollten Unternehmen versuchen die arbeitsbezogenen Ressourcen der Mitarbeitenden zu befördern.

## Fazit

Die vorliegende Studie verdeutlicht, dass die eingangs gestellte Frage, „ob das Home-Office zu weniger Engagement bei den Beschäftigten führt“, nicht zielführend ist. Es geht weniger um die Frage, „ob Home-Office schädlich für das Work Engagement ist“, sondern eher um die Frage „wie viel Home-Office schädlich für das Work-Engagement ist“. Um ein besseres Verständnis für den Einfluss der Home-Office-Intensität auf das Work Engagement zu erlangen, wurde eine Fragebogen-Studie in der postpandemischen Zeit durchgeführt. Zudem wurde ein breites Spektrum der Home-Office-Intensität abgebildet.

Dabei zeigen sich zwei wesentliche Befunde. Zunächst lässt sich festhalten, dass lediglich das Vollzeit-Home-Office schädlich für das Work Engagement ist. Darüber hinaus existieren Moderatorvariablen, die den potenziell negativen Wirkungen einer hohen Home-

Office-Intensität entgegenwirken können. Unternehmen können diese Moderatoren aktiv mitgestalten.

Home-Office hat in den letzten Jahren an Popularität gewonnen. Gleichzeitig sind viele Auswirkungen des Home-Office unzureichend erforscht (z.B. Athanasiadou & Theriou, 2021). Zukünftige Forschungsarbeiten sollten daher vertieft den kausalen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement untersuchen. Zudem erscheint eine dichotome Operationalisierung von Home-Office nicht sinnvoll. In Zukunft sollte die Relevanz der Home-Office-Intensität sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis stärker hervorgehoben werden.

## Literaturverzeichnis

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Britt, T. W. (1999). Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(6), 698–708. <https://doi.org/10.1177/0146167299025006005>
- Decker, H. (2023, Juli 24). Amazon zwingt Mitarbeiter zurück ins Büro. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/homeoffice-amazon-will-seine-mitarbeiter-zurueck-ins-buero-holen-19055628.html>
- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549–570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205–231. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.673000>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Javalagi, A., Wang, C., & Ponnappalli, A. R. (2021). Consequences of Remote Work Use and Intensity: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 15255. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.15255abstract>
- Geldart, S. (2022). Remote Work in a Changing World: A Nod to Personal Space, Self-Regulation and Other Health and Wellness Strategies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4873. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084873>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Third edition). The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- IBM Corp. (2022). *SPSS* (Version 29) [Software]. NY: IBM Corp.
- Kim, N., & Kang, S.-W. (2017). Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement: Evaluation and Evaluative Rigor. *Human Resource Management*, 56(5), 731–746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Kirschner, K. (2023, September 16). Frontier Airlines CEO says the pandemic made workers „lazy“ and less productive: „People are still allowing people to work from home, all

this silliness, right?“ *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/frontier-airlines-ceo-comments-pandemic-remote-workers-lazy-productivity-2023-9>

Laskus, M. (2023, August 8). Home-Office – War nicht so gemeint. *Süddeutsche Zeitung*. <https://www.sueddeutsche.de/panorama/zoom-videokonferenz-home-office-buero-mit-arbeiter-1.6108592>

Lee, Y. (2023). ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in Human Behavior*, 138, 107472. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107472>

Leiner, D. J. (2016). Our research’s breadth lives on convenience samples A case study of the online respondent pool “SoSci Panel”. *Studies in Communication and Media*, 5(4), 367–396. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2016-4-367>

Leiner, D. J. (2019). *SoSci Survey* (3.1.06) [Software]. <https://www.soscisurvey.de>

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it* (1st ed). Jossey-Bass.

Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22(2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)

Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>

- Porter, C. O. L. H., Outlaw, R., Gale, J. P., & Cho, T. S. (2019). The Use of Online Panel Data in Management Research: A Review and Recommendations. *Journal of Management*, 45(1), 319–344. <https://doi.org/10.1177/0149206318811569>
- Rodríguez-Modroño, P. (2022). Working Conditions and Work Engagement by Gender and Digital Work Intensity. *Information*, 13(6), 277. <https://doi.org/10.3390/info13060277>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sautier, L., Scherwath, A., Weis, J., Sarkar, S., Bosbach, M., Schendel, M., Ladehoff, N., Koch, U., & Mehnert, A. (2015). Erfassung von Arbeitsengagement bei Patienten mit hämatologischen Malignomen: Die psychometrischen Eigenschaften der deutschen Version der Utrecht Work Engagement Scale 9 (UWES-9). *Die Rehabilitation*, 54(05), 297–303. <https://doi.org/10.1055/s-0035-1555912>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Statistisches Bundesamt. (2022). *Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten* [dataset]. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html>
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83–103. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van Den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors

of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>

## Anhang

**Tabelle 4**

*Anteil der vertretenen Unternehmensbranchen innerhalb der Stichprobe.*

Branche des Unternehmens	Anzahl	Anteil in %
öffentlicher Dienst	397	34.5
produzierendes Unternehmen	116	10.1
IT	67	5.8
Handelsunternehmen	39	3.4
Tourismus	8	0.7
Telekommunikation	20	1.7
Logistik & Transport	43	3.7
Banken & Versicherungen	36	3.1
Gesundheitsbranche	137	11.9
Erziehungs- und Bildungseinrichtung	102	8.9
Kunst & Unterhaltung	6	0.5
Sonstiges	177	15.4
keine Angabe	3	0.3

**Tabelle 5**

*Alle Items der deutschen Übersetzung der Utrecht-Work-Engagement-Skala-9 (Sautier et al., 2015).*

Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und lebhaft.

Bei der Arbeit strotze ich vor Energie.

Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust zur Arbeit zu gehen.

Ich bin begeistert von meiner Arbeit.

Ich fühle mich glücklich, wenn ich viel arbeite.

Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache.

Meine Arbeit ist für mich anregend und inspirierend.

Wenn ich arbeite, werde ich völlig mitgerissen.

Ich bin in meine Arbeit vertieft.

*Anmerkung.* Antwortskala (0 = nie, 1 = fast nie, 2 = selten, 3 = manchmal, 4 = häufig, 5 = sehr oft, 6 = immer).

## **Fachartikel 2**

Aus den Augen, aus dem Sinn?

Zum Einfluss der Home-Office-Intensität auf das  
organisationale Commitment

Autor:

Ehsan Henftling (Bergische Universität Wuppertal)

## Abstract

Aufgrund des Fachkräftemangels wird es für Unternehmen immer herausfordernder offene Stellen zu besetzen. Daher gewinnt das organisationale Commitment von Beschäftigten an Bedeutung. Mitarbeitende sollten möglichst an das Unternehmen gebunden werden, damit Vakanzen gar nicht erst entstehen. Nach der Pandemie wurde das Home-Office zum festen Bestandteil unserer Arbeitswelt. Kaum ein Unternehmen verzichtet heute auf diese Idee. Getreu der Devise: „Aus den Augen, aus dem Sinn“, besteht die Befürchtung, dass sich das Home-Office negativ auf das Commitment auswirken könnte. In dieser Studie wurde daher der Einfluss der Home-Office-Intensität auf die drei Komponenten des organisationalen Commitments nach Meyer und Allen (1991) untersucht. Darüber hinaus wurde der Einfluss von Home-Office-Wahlfreiheiten auf das affektive Commitment überprüft. Dazu wurde eine Online-Fragebogenstudie durchgeführt an der  $n = 1151$  Beschäftigte teilnahmen. Die Daten wurden postpandemisch im Querschnitt erhoben. Die Stichprobe wurde über ein Online-Panel rekrutiert. Hinsichtlich des affektiven und kalkulatorischen Commitments zeigten sich keine Unterschiede zwischen Präsenz- und Hybridbeschäftigten. Erst Vollzeit-Home-Office führte zu einem Abfall des affektiven Commitments bzw. zu einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments. Die Home-Office-Intensität stand in einem negativen Zusammenhang zum normativen Commitment ( $r = -.09$ ). Interessanterweise zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen Home-Office-Wahlfreiheiten und dem affektiven Commitment ( $r = .13$ ). Zur Beantwortung der Kausalitätsfrage bedarf es weiterer, längsschnittlicher Untersuchungen.

*Keywords:* Home-Office, Home-Office-Intensität, Autonomie, organisationales Commitment, affektives Commitment, normatives Commitment, kalkulatorisches Commitment

## Einleitung

Home-Office ist ein präsenzes Thema über das besonders medial häufig berichtet wird. Auf politischer Ebene wird sogar ein Recht auf Home-Office diskutiert (Friedrichs, 2024). Spätestens seit der Covid-19-Pandemie wurde das Home-Office zum festen Bestandteil unseres Arbeitsalltags. Die Angst vor Covid-19 und die damit einhergehenden Maßnahmen des Infektionsschutzes führten zu einem rapiden Anstieg des Home-Office. Vor der Pandemie gab es nur wenige Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden Home-Office-Optionen gewährten. Viele Unternehmen waren während der Pandemie aufgrund von gesetzlichen Regelungen gezwungen ihre Mitarbeitenden ins Home-Office zu schicken. Vieles von dem was sich verändert hat, ist geblieben. Mittlerweile haben deutlich mehr Beschäftigte die Möglichkeit, regelmäßig aus dem Home-Office zu arbeiten. Dies gilt insbesondere für höher qualifizierte Personen (Barrero et al., 2023).

Die Pandemie war vermutlich der Auslöser eines großen sozialen Experiments. Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen konnten im Rahmen der Pandemie Daten über das Arbeiten von zu Hause sammeln. Positive Erfahrungen führten zu einer breiteren gesellschaftlichen Akzeptanz und trugen zur Etablierung des Home-Office bei. Der Wunsch, von zu Hause aus zu arbeiten, ist daher ein Produkt der Pandemie (Barrero et al., 2023).

Auch nach dem Ende der Pandemie arbeiteten 2022 in Deutschland ca. 24.2% aller erwerbstätigen Personen zumindest gelegentlich aus dem Home-Office. Im Jahr 2019 lag der Anteil noch bei 12.9%. Die Home-Office-Prävalenz hat sich somit im Vergleich zur vorpandemischen Zeit fast verdoppelt. Der Anteil an Home-Office-Beschäftigten ist in den Berufen, in denen hauptsächlich am Schreibtisch gearbeitet wird, am höchsten. Ungefähr die Hälfte aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler arbeitet bspw. regelmäßig aus dem Home-Office (Statistisches Bundesamt, 2022).

Zwar gewann das Home-Office in den vergangenen Jahren an Popularität, jedoch handelt es sich hierbei um kein neuartiges Phänomen. Die Idee des Home-Office existierte bereits in den 1980er Jahren bei Unternehmen wie Yahoo. Kommunikationstechnologien sollten es Mitarbeitenden ermöglichen, auch von zu Hause zu arbeiten und sich mit anderen Personen der Organisation auszutauschen (Nilles, 1988). Während sich das Home-Office in den Anfangszeiten auf Telefonate und E-Mails beschränkte, erweiterte der technologische

Fortschritt die Möglichkeiten von zu Hause aus zu arbeiten. Plattformen wie Zoom, Teams oder Dropbox vereinfachen mittlerweile das Arbeiten aus der Ferne (Barrero et al., 2023).

Eine Studie, die während der Pandemie durchgeführt wurde, konnte zeigen, dass Personen überwiegend über positive Erfahrungen im Home-Office berichten. Einer dieser erlebten Vorteile des Home-Office ist die höhere wahrgenommene Autonomie. Beschäftigte haben das Gefühl während der Arbeit weniger kontrolliert zu werden und können sich bspw. ihre Arbeitspausen selbstständig einteilen. Darüber hinaus berichten sie über eine verbesserte Arbeitseffizienz. So müssen sie weniger Zeit in langen Meetings verbringen und berichten über weniger Ablenkungen am Arbeitsplatz. Zudem berichten sie über eine bessere Work-Life-Balance (Ipsen et al., 2021).

Neben diesen Vorteilen zeigten sich jedoch auch einige Nachteile, die mit einer Home-Office-Nutzung einhergehen. Beschäftigte vermissen den Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen und möchten auch gerne mal das Zuhause verlassen. Auch Ablenkungen und Störungen von anderen im Haushalt lebenden Personen werden genannt. Außerdem wird über Unsicherheiten bei der Arbeit und unklare Aufgaben berichtet (Ipsen et al., 2021).

Vor allem die Vorteile des Home-Office werden von Beschäftigten geschätzt. Umfragen von McKinsey zeigen, dass die Flexibilität am Arbeitsplatz für mehr als ein Drittel der Beschäftigten entscheidend für einen Verbleib im Unternehmen ist (Bérubé et al., 2022). Gleichzeitig ist sie ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle (Dua et al., 2022). Einige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler plädieren für den Einsatz von Home-Office als Instrument, um das Commitment von Mitarbeitenden zu erhöhen (z.B. Masuda et al., 2017).

Im Gegensatz dazu äußern viele Unternehmen und hochrangige CEOs regelmäßig ihre Home-Office-Befürchtungen. So sagte David Solomon, der CEO von Goldman Sachs, kürzlich auf einer Konferenz: „Es ist ein Irrweg, den wir so schnell wie möglich korrigieren werden.“ (Kirschner, 2023). Auch Sam Altman (CEO von OpenAI) kritisiert das Home-Office: „Ich denke, einer der schlimmsten Fehler der Tech-Industrie seit Langem war, dass jeder für immer aus der Ferne arbeiten konnte. Ich würde sagen, dass Experiment ist vorbei [...].“ (Mollman, 2023). Eine dieser Befürchtungen könnte ein geringeres Commitment von Home-Office-Beschäftigten sein. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis besteht die Vermutung, dass Home-Office-Beschäftigte weniger stark an das Unternehmen gebunden

sein könnten (Harker Martin & MacDonnell, 2012). So könnte Präsenzarbeit ein stärkeres Gefühl der Identifikation und des Commitments hervorrufen (Harpaz, 2002).

Um die Auswirkungen des Home-Office auf das organisationale Commitment verstehen und erklären zu können, ist eine klare Definition beider Begriffe notwendig. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft existieren zahlreiche verwandte Begriffe zum Home-Office. Allen et al. (2015) veranschaulichen dies in ihrer Überblicksarbeit. Der wohl gängigste Begriff in der Forschung ist „telecommuting“ (auf Deutsch: Telearbeit), aber auch Begriffe wie „remote Work“ oder „distributed work“ werden häufig verwendet. Dies stellt laut den Autoren ein großes Problem dar, weil die uneinheitliche Verwendung der Begriffe die Vergleichbarkeit der Befunde erschwert. Denn neben Überschneidungspunkten existieren auch Diskrepanzen zwischen den einzelnen Begriffen. Selbst Studien, welche die gleichen Begriffe verwenden, unterscheiden sich teilweise hinsichtlich ihrer Definitionen.

Das Home-Office repräsentiert einen Unterbegriff der Telearbeit. Die verbreitetste Definition von Telearbeit ist dabei folgende: Telearbeit bezeichnet eine alternative Arbeitsvereinbarung, bei der Mitarbeitende zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes verbringen und dabei arbeitsbezogene Aufgaben verrichten. Dabei nutzen sie elektronische Kommunikationsmedien, um mit anderen Personen zu kommunizieren. Meist ist mit „außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes“ das eigene Zuhause gemeint. Aufgaben, die generell von einer anderen Lokation als dem zentralen Arbeitsplatz aus erledigt werden (z.B. Vertriebsreisen), sind von dieser Definition ausgeschlossen (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007). Telearbeit kann demnach auch in anderen Orten wie z.B. Coworking Spaces vollzogen werden. Home-Office hingegen beschränkt sich auf die Arbeit von zu Hause.

Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis wird das Home-Office-Konzept häufig missverstanden und mit Vollzeit-Home-Office gleichgesetzt (Bailey & Kurland, 2002). Gajendran und Harrison (2007) verdeutlichen in ihrer Meta-Analyse, dass eine dichotome Operationalisierung von Home-Office nicht zielführend ist. Die Home-Office-Intensität kann zwischen Beschäftigten variieren und unterschiedliche Wirkungen entfalten. Es mache demnach einen Unterschied, ob Beschäftigte an ein bis zwei Tagen pro Woche aus dem Home-Office arbeiten oder die gesamte Arbeitswoche zu Hause verbringen. So zeigt sich bspw. ein kurvilinearer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und der Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten. Diese erreicht bei einer Intensität von ca. 15 Home-

Office-Stunden pro Woche ein Plateau und nimmt anschließend ab (Golden & Veiga, 2005). Ähnliche Befunde wären auch hinsichtlich des Commitments denkbar.

Die *Home-Office-Intensität* ist dabei definiert als das Ausmaß der Zeit, die Mitarbeitende mit der Arbeit von zu Hause verbringen (Gajendran & Harrison, 2007). Das Kontinuum der Home-Office-Intensität erstreckt sich von keinem Home-Office, über Teilzeit-Home-Office bis hin zum Vollzeit-Home-Office. Teilzeit-Home-Office ist dabei gleichzusetzen mit dem, was in der Praxis unter „Hybridarbeit“ verstanden wird. Bei dieser Form der Arbeitsvereinbarung verbringen Mitarbeitende einen Teil ihrer Arbeitszeit im Büro und einen anderen Teil im Home-Office.

Auch bezüglich des Commitments existieren verschiedene konzeptionelle Ansätze. Das Drei-Komponenten-Modell des organisationalen Commitments nach Meyer und Allen (1991) ist der weitverbreitetste Ansatz und dominiert diesen Forschungsbereich (Jaros, 2007). Commitment ist dabei definiert als ein psychologischer Zustand, der die Beziehung des Mitarbeitenden zur Organisation charakterisiert und Auswirkungen darauf hat, weiterhin in der Organisation zu verbleiben (Meyer & Allen, 1991). Im Rahmen dieses Modells wird zwischen drei Komponenten des Commitments unterschieden. Die Forschenden verweisen darauf, dass unterschiedliche Kombinationen und Profile hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Komponenten möglich sind. Zudem machen sie deutlich, dass die einzelnen Komponenten unterschiedliche Antezedenzen haben und mit verschiedenen Wirkungen einhergehen.

Das *affektive Commitment* beschreibt die emotionale Bindung des Mitarbeitenden an die Organisation sowie seine Identifikation mit dieser. Mitarbeitende, die affektiv gebunden sind, verbleiben im Unternehmen, weil sie bleiben möchten. Vor allem die wahrgenommene Autonomie und die organisationale Unterstützung wirken sich positiv auf das affektive Commitment aus (Aubé et al., 2007; Meyer et al., 2002).

Das *normative Commitment* hingegen beschreibt ein Gefühl der Verpflichtung. Mitarbeitende verbleiben demnach im Unternehmen, weil sie bleiben „sollen“. Nach Meyer und Allen (1991) haben zwei Faktoren einen wesentlichen Einfluss auf das normative Commitment. Zum einen sind es Sozialisierungsprozesse, die Normen vermitteln. Zum anderen wird der sog. Reziprozitätsansatz genannt. Wenn Mitarbeitende besondere Leistungen von der Organisation erhalten, dann entwickelt dies ein Gefühl der Verpflichtung

gegenüber der Organisation, was sich in einem höheren normativen Commitment widerspiegelt.

Das *kalkulatorische Commitment* beschreibt die Kosten, die mit einem potenziellen Verlassen der Organisation verbunden sind. Kalkulatorisch gebundene Mitarbeitende verbleiben im Unternehmen, weil sie bleiben „müssen“ und ein Abgang mit potenziellen Kosten verbunden ist. Dies bezieht sich einerseits auf den Verlust von attraktiven Vorteilen, die mit der Stelle einhergehen, wie z.B. der Position im Unternehmen oder einem Dienstwagen. Andererseits hat auch die Verfügbarkeit von Alternativen einen Einfluss auf das kalkulatorische Commitment (Meyer et al., 2002). Je weniger vergleichbare Alternativen für Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind, desto höher ist das kalkulatorische Commitment der Beschäftigten.

Doch auch dieses Verständnis von Commitment ist nicht frei von Kritik. Jaros (2007) kritisiert insbesondere die fehlende Unabhängigkeit zwischen dem affektiven und normativen Commitment. So scheinen einige der normativen Items eine affektive Komponente zu beinhalten. Des Weiteren ist das kalkulatorische Commitment womöglich zweidimensional. Neben möglichen Verlusten sind verfügbare Alternativen demnach eine weitere Subdimension des kalkulatorischen Commitments. Trotz der Kritik am Drei-Komponenten-Modell folgt die vorliegende Studie diesem Verständnis von Commitment. Im Rahmen der Herleitung der Hypothesen wird sich zeigen, dass es wichtig ist zwischen den einzelnen Commitment-Komponenten zu differenzieren, da das Home-Office unterschiedlich auf die einzelnen Komponenten wirkt.

Das organisationale Commitment ist für Unternehmen mit zahlreichen positiven Outcomes verbunden und stellt für Organisationen eine zentrale Variable dar. Die Meta-Analyse von Meyer et al. (2002) veranschaulicht diese Relevanz. So korreliert das affektive Commitment negativ mit der Kündigungsabsicht ( $\rho = -.51$ ) und Absentismus ( $\rho = -.15$ ). Zudem steht es in einem positiven Zusammenhang zur Performanz ( $\rho = .16$ ). Ähnliche Befunde zeigen sich für das normative Commitment. Das kalkulatorische Commitment hingegen korreliert zwar negativ mit der Kündigungsabsicht ( $\rho = -.17$ ), steht jedoch auch in einem kleinen negativen Zusammenhang mit der Performanz ( $\rho = -.07$ ).

Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt das organisationale Commitment für Unternehmen an Bedeutung. So erreicht der Fachkräftemangel in Deutschland aktuell seinen bisherigen Höhepunkt. 2022 konnten ca. 630.000 offene Stellen für Fachkräfte nicht

besetzt werden, da keine entsprechend qualifizierten Erwerbslosen zur Verfügung standen. Vor allem fehlen Expertinnen und Experten mit Hochschulabschlüssen (ca. 165.000) und Spezialistinnen und Spezialisten mit Bachelorabschlüssen (ca. 112.000) (Tiedemann & Malin, 2023). Interessanterweise sind dies vor allem jene Personengruppen, die häufig aus dem Home-Office arbeiten (Barrero et al., 2023).

Aufgrund des Anstiegs der Home-Office-Prävalenz (Statistisches Bundesamt, 2022) und der angespannten Fachkräftesituation ist es für Unternehmen besonders wichtig zu verstehen, welche Auswirkungen das Home-Office auf das organisationale Commitment hat. Da es für Unternehmen immer schwieriger wird, Stellen adäquat nachzubesetzen, gewinnt die mittel- und langfristige Bindung von Mitarbeitenden enorm an Relevanz.

Darüber hinaus müssen Unternehmen den Radius ihrer Personalsuche erweitern, um geeignete Mitarbeitende zu finden. Dies ist besonders für Unternehmen mit weniger beliebten Standorten relevant. Zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden können Unternehmen diesen Home-Office-Optionen gewähren. So könnten bspw. Mitarbeitende ihren Wohnsitz in Hamburg beibehalten und für ein Unternehmen in Niedersachsen arbeiten. Dies geht zwangsläufig mit einer erhöhten Home-Office-Intensität einher. Auch hierbei ist es wichtig zu verstehen, wie sich eine hohe Home-Office-Intensität auf das organisationale Commitment auswirkt.

Im Folgenden sollen zwei wesentliche Fragen hinsichtlich der bestehenden Literatur beantwortet werden. Welche empirischen Befunde existieren in diesem Kontext bereits und welche unbeantworteten Fragen adressiert diese Studie?

Der wohl relevanteste Beitrag in diesem Kontext ist die Meta-Analyse von Harker Martin und MacDonnell (2012). Neben Publikationen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften wurden in dieser auch Dissertationen berücksichtigt. Insgesamt wurden acht Studien in die metaanalytische Auswertung miteinbezogen. Dabei zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Home-Office und dem organisationalen Commitment ( $r = .11$ ). Die Forschenden begründen diesen Effekt mit der gestiegenen Reziprozität durch die Home-Office-Nutzung. Die Studie geht also grundsätzlich davon aus, dass Home-Office sich positiv auf das organisationale Commitment auswirkt. Jedoch gilt es zu beachten, dass es sich um keinen robusten Befund handelt (Failsafe-N = 0.53).

Darüber hinaus existieren weitere Limitationen, die berücksichtigt werden sollten. Erstens wurde das Home-Office lediglich als dichotome Variable operationalisiert. So zeigen

Studien zu anderen Konstrukten, dass insbesondere die Intensität, mit der Home-Office betrieben wird, entscheidend für dessen Auswirkungen ist (z.B. Golden & Eddleston, 2020). Zweitens verwendeten die einzelnen Studien unterschiedliche Definitionen von Home-Office und Commitment. Dies schränkt die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ein. Während in einigen Studien alle drei Commitment-Komponenten erhoben wurden, erfassten andere Studien nur eine Komponente oder eine generelle, übergreifende Commitment-Variable. Drittens berücksichtigte die Meta-Analyse Studien von 1991 bis 2012. Aufgrund der zunehmenden Home-Office-Prävalenz und den veränderten gesellschaftlichen Einstellungen gegenüber Home-Office, sind die Ergebnisse möglicherweise nicht ohne weiteres auf die heutige Zeit übertragbar (Barrero et al., 2023).

Zu ähnlichen Befunden kommt die Meta-Analyse von Onken-Menke et al. (2018). In dieser wird von einem kleinen positiven Zusammenhang zwischen dem Home-Office und dem organisationalen Commitment berichtet ( $r = .08$ ). Die Forschenden gingen ursprünglich aufgrund der erhöhten wahrgenommenen Autonomie der Beschäftigten von einem stärkeren Zusammenhang aus. Den schwachen Zusammenhang erklären sie letztendlich dadurch, dass sich positive und negative Effekte des Home-Office neutralisieren. Auch diese Studie weist ähnliche Limitationen wie die zu Beginn beschriebene Meta-Analyse auf. Die Forschenden selbst verweisen auf die Notwendigkeit, dass zukünftige Forschungsarbeiten die Home-Office-Intensität stärker berücksichtigen und anhand einer kontinuierlichen Skala messen sollten.

Auch die Studie von Kuruzovich et al. (2021) kommt zu ähnlichen Befunden. In dieser Studie wurde die tatsächliche Home-Office-Intensität untersucht. Dabei zeigte sich ein kleiner positiver Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem organisationalen Commitment ( $r = .07$ ). Im Durchschnitt arbeiteten die Probandinnen und Probanden ca. 20 Stunden pro Woche aus dem Home-Office ( $SD = 13.49$ ). Allerdings wurde das organisationale Commitment mit der Skala von O'Reilly und Chatman (1986) gemessen. In dieser Skala werden nicht die drei Commitment-Komponenten gemessen. Zudem nahmen lediglich 184 Probandinnen und Probanden an der Studie teil. Außerdem wurden die Daten dieser Studie vor der Pandemie erhoben.

Eine weitere Fragebogenstudie konnte jeweils keinen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment sowie dem normativen Commitment feststellen. Jedoch zeigte sich ein positiver Zusammenhang mit dem kalkulatorischen Commitment ( $r = .11$ ) (Wang et al., 2020). Die Befunde bezüglich des

kalkulatorischen Commitments können dadurch begründet werden, dass Home-Office-Beschäftigte monetäre und zeitliche Ressourcen durch das Wegfallen des Pendelns einsparen können (Golden, 2006). Hierbei handelt es sich ebenfalls um eine vorpandemische Studie.

Eine der seltenen in Deutschland durchgeführten Studien beschäftigte sich mit dem Einfluss der Home-Office-Intensität auf das affektive Commitment von Beschäftigten einer öffentlichen Institution (Becker et al., 2022). Es zeigte sich kein linearer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment. Dieser Befund könnte verschiedenste Ursachen haben. Zum einen lag keine große Varianz hinsichtlich der Home-Office-Intensität vor. Im Durchschnitt arbeiteten die Beschäftigten 35.8% ihrer Arbeitszeit aus dem Home-Office. Die Stichprobe beinhaltete demnach kaum Personen mit einer hohen Home-Office-Intensität. Zudem wurden die Daten während des Lockdowns im Dezember 2020 erhoben. So ist es denkbar, dass andere Variablen das affektive Commitment verzerrten. Darüber hinaus könnte der Befund auch darin begründet sein, dass die beiden Variablen in keinem linearen, sondern in einem kurvilinearen Zusammenhang stehen. Eine lineare Analyse bildet einen solchen Zusammenhang nicht angemessen ab. Daher wird ein möglicher kurvilinearer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment im Rahmen der Herleitung der Hypothesen diskutiert.

Des Weiteren untersuchten Becker et al. (2022) in ihrer Studie den Einfluss von Wahlfreiheiten bezüglich des Home-Office und dem affektiven Commitment. Interessanterweise zeigte sich auf deskriptiver Ebene ein kleiner positiver Zusammenhang ( $r = .10$ ). Die Studie erweitert daher den Blick und fördert ein ganzheitliches Verständnis. Demnach sind unterschiedliche Wirkungen von Home-Office-Optionen und der tatsächlichen Home-Office-Nutzung auf das affektive Commitment denkbar. Diese mögliche Diskrepanz wird im weiteren Verlauf ebenfalls diskutiert.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass widersprüchliche Befunde in der Literatur bestehen. Vorpandemische Studien weisen überwiegend einen kleinen positiven Zusammenhang zwischen dem Home-Office und dem organisationalen Commitment auf. Doch auch hier existieren zum Teil konträre Befunde (z.B. Wang et al., 2020). Studien, die während der Pandemie durchgeführt wurden, konnten häufig keinen Zusammenhang zwischen dem Home-Office und dem organisationalen Commitment nachweisen (z.B. Becker et al., 2022; Deschênes, 2023).

Diese Diskrepanz zwischen vorpandemischen und pandemischen Daten könnte darauf hindeuten, dass der Zeitpunkt der Datenerhebung einen entscheidenden Einflussfaktor darstellen könnte. Die Home-Office-Prävalenz stieg erst in den vergangenen Jahren deutlich an (Statistisches Bundesamt, 2022). Es ist möglich, dass Home-Office-Optionen vor der Pandemie von Mitarbeitenden als besondere Leistung des Arbeitgebers empfunden wurden und daher einen positiven Einfluss auf das organisationale Commitment hatten. Während der Pandemie hingegen wurden viele Mitarbeitende aufgrund der gesetzlichen Vorschriften ins Home-Office gezwungen. So könnte das Commitment von den äußeren Einflüssen der Pandemie beeinflusst worden sein. Nach dem Ende der Pandemie hat sich das Home-Office fest etabliert. Seither arbeiten deutlich mehr Beschäftigte regelmäßig aus dem Home-Office (Barrero et al., 2023). Home-Office-Optionen werden daher womöglich eher als selbstverständlich angesehen. Zudem besteht gegenwärtig kein Home-Office-Zwang wie während der Pandemie.

Neben dem Zeitpunkt der Datenerhebung sind die Befunde von zwei weiteren Variablen beeinflusst. Einerseits ist die Operationalisierung von Home-Office entscheidend. Einige Studien messen Home-Office als dichotome Variable, andere als metrische Variable, und kommen allein aufgrund dieser Tatsache zu unterschiedlichen Befunden. Andererseits ist die Messung des Commitments bedeutsam. Die Diskrepanz zwischen verschiedenen Befunden kann auch darin begründet sein, dass einige Studien einzelne Commitment-Komponenten erheben, während andere Commitment als eine übergreifende Variable erfassen.

Die Notwendigkeit der vorliegenden Studie ist daher in den folgenden Punkten begründet. Erstens liegen keine postpandemischen Studien vor. Gerade diese sind aber von besonderer Relevanz, da ältere Befunde nicht einfach übertragbar sind.

Zweitens existieren kaum Studien, die das gesamte Spektrum der Home-Office-Intensität abbilden. Viele Forschende verweisen darauf, dass insbesondere die Home-Office-Intensität eine entscheidende Einflussgröße darstellt (z.B. Athanasiadou & Theriou, 2021; Onken-Menke et al., 2018).

Drittens liegt dieser Studie das Commitment-Verständnis von Meyer und Allen (1991) zugrunde. Die Messung einer übergreifenden Commitment-Variable würde der Komplexität nicht gerecht werden. Daher werden die drei Komponenten des Commitments gemessen. Im

Zuge der Herleitung der Hypothesen werden unterschiedliche Wirkungen der Home-Office-Intensität auf die einzelnen Commitment-Komponenten erwartet.

Viertens gingen alle bisherigen Studien von einem linearen Zusammenhang zwischen dem Home-Office bzw. der Home-Office-Intensität und dem organisationalen Commitment aus. Besonders hinsichtlich des affektiven Commitments sind jedoch auch kurvilineare Effekte denkbar. Die vorliegende Studie untersucht daher einen möglichen kurvilinearen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment von Mitarbeitenden.

Aus den genannten Gründen stellt die vorliegende Studie einen wichtigen Forschungsbeitrag dar und soll im Wesentlichen zur Beantwortung von zwei Forschungsfragen beitragen. Erstens soll der Einfluss der Home-Office-Intensität auf die einzelnen Commitment-Komponenten untersucht werden. Dabei soll das gesamte Spektrum der Home-Office-Intensität abgebildet (kein Home-Office, Hybridarbeit, Vollzeit-Home-Office) und mögliche Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen untersucht werden.

Zweitens soll untersucht werden, ob Home-Office-Optionen und die tatsächliche Home-Office-Nutzung unterschiedliche Wirkungen auf das affektive Commitment entfalten. Im Zuge dessen wird eine Fragebogenstudie mit deutschsprachigen Beschäftigten durchgeführt.

## Hypothesen

### **Home-Office-Intensität und affektives Commitment**

Das affektive Commitment beschreibt die emotionale Bindung eines Mitarbeitenden an die Organisation (Meyer & Allen, 1991). Mögliche Einflüsse der Home-Office-Intensität auf das affektive Commitment lassen sich über die Relationale-Kohäsions-Theorie erklären (Thye et al., 2014). Die Theorie erklärt wie organisationales Commitment in Unternehmen entsteht. Laut dieser Theorie resultieren emotionale Verbindungen zwischen Individuen und Organisationen aus regelmäßigen und positiven sozialen Interaktionen zwischen Personen innerhalb dieser Organisation. Demnach bauen Individuen erst Beziehungen zu anderen Personen der Organisation auf. Positive Austauschsituationen lösen dabei einen positiven zwischenmenschlichen Affekt bei den Beschäftigten aus. Dieser positive Affekt kann sich im

Laufe der Zeit auf die Organisation übertragen. Dies führt schlussendlich zu einer affektiven Bindung gegenüber der Organisation.

Spontane und informelle Austauschsituationen sind relevant für die Entwicklung von positiven Beziehungen am Arbeitsplatz (Bartel et al., 2012). Die räumliche Nähe von Mitarbeitenden stellt in diesem Kontext einen wichtigen Einflussfaktor dar. Spontane und informelle Austauschsituationen könnten durch die räumliche Trennung während des Home-Office eingeschränkt werden. Der Austausch könnte sich v.a. auf geplante Ereignisse wie Meetings begrenzen. Präsenzmitarbeitende hingegen haben aufgrund der räumlichen Nähe häufiger informellen Austausch mit anderen Personen der Organisation (Kraut et al., 1990).

Vor allem Beschäftigte, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiten, könnten daher aufgrund der räumlichen Distanz unter verminderten sozialen Beziehungen zu ihren Kolleginnen und Kollegen leiden. So zeigen Studien, dass eine hohe Home-Office-Intensität mit einer geringeren Beziehungsqualität zu Kolleginnen und Kollegen einhergeht ( $r = -.19$ ) (Gajendran & Harrison, 2007).

Mitarbeitende, die einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit im Home-Office verbringen, haben hingegen bessere Beziehungen zu ihren Kolleginnen und Kollegen (Gajendran & Harrison, 2007). Dies könnte daran liegen, dass sie sich an den Präsenzarbeitstagen informell mit ihnen austauschen können. Es ist denkbar, dass es nach einer bestimmten Präsenzzeit zu einem Sättigungseffekt hinsichtlich des informellen Austauschs kommt. Weitere Arbeitsstunden in Präsenz müssen daher nicht zwangsläufig zu einer Steigerung der Beziehungen am Arbeitsplatz führen.

Daran anknüpfend stellt die Studie von Fonner und Roloff (2012) die Notwendigkeit häufiger Face-to-Face-Interaktionen in Frage. Zunächst zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Nutzung und der Interaktionsfrequenz mit anderen Personen der Organisation ( $r = -.32$ ). Dies deutet darauf hin, dass Home-Office-Beschäftigte seltener mit anderen Mitarbeitenden kommunizieren.

Gleichzeitig zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Home-Office und der Qualität des Informationsaustauschs ( $r = .10$ ). Dies deutet darauf hin, dass Hybridbeschäftigte zwar selteneren, aber dafür möglichlicherweise wertvolleren sozialen Austausch erleben. Häufige Interaktionen lösen im Sinne der Relationalen-Kohäsions-Theorie womöglich nicht zwangsläufig einen positiven zwischenmenschlichen Affekt aus (Thye et al., 2014). Es wäre möglich, dass die Qualität des Austauschs ebenfalls von Bedeutung ist. Diese

könnte bei Hybridbeschäftigten erhöht sein und daher sogar zu einer stärkeren Beziehungsqualität zu Kolleginnen und Kollegen beitragen.

Weiterhin ist denkbar, dass Hybridarbeitende die Vorteile aus beiden Welten genießen. Zum einen können sie sich an Präsenzarbeitstagen mit anderen Personen der Organisation austauschen. Zum anderen sind sie an Home-Office-Tagen weniger Unterbrechungen und Ablenkungen am Arbeitsplatz ausgesetzt. So berichten Mitarbeitende, die häufiger aus dem Home-Office arbeiten, über weniger Ablenkungen und Unterbrechungen während der Arbeit ( $r = -.27$ ) (Fonner & Roloff, 2012). Daher ist denkbar, dass Hybrarbeit das affektive Commitment von Mitarbeitenden erhöht.

Einige Studien konnten keinen linearen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment feststellen (z.B. Becker et al., 2022). Dies liegt womöglich daran, dass zwischen diesen beiden Variablen kein linearer, sondern ein kurvilinearer Zusammenhang besteht. Es ist denkbar, dass eine moderate Home-Office-Intensität das affektive Commitment im Vergleich zu reiner Präsenzarbeit erhöht, wohingegen das affektive Commitment während des Vollzeit-Home-Office abfallen könnte. Daraus folgt die erste Hypothese:

*H1: Zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment besteht ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang.*

## **Home-Office-Wahlfreiheiten und affektives Commitment**

Bereits Onken-Menke et al. (2018) diskutierten unterschiedliche Wirkungen zwischen Home-Office-Optionen und einer tatsächlichen Home-Office-Nutzung hinsichtlich des organisationalen Commitments. Empirische Befunde verweisen darauf, dass mit Home-Office-Optionen und der tatsächlichen Home-Office-Nutzung unterschiedliche Wirkungen einhergehen können (z.B. Becker et al., 2022).

Wahrgenommene Autonomie am Arbeitsplatz hängt grundsätzlich positiv mit dem Commitment von Mitarbeitenden zusammen (Mathieu & Zajac, 1990). Die Tatsache, dass Personen eigenständig darüber entscheiden können, an wie vielen Tagen sie in der Woche aus dem Home-Office arbeiten, könnte daher zu einem Anstieg des affektiven Commitments führen.

Dies lässt sich anhand der Conservation-of-Ressources-Theorie (COR-Theorie, Hobfoll, 1989) begründen. Laut der COR-Theorie sind Menschen motiviert ihre Ressourcen zu erhalten, zu bewahren, zu pflegen und zu beschützen. Neben Objekten zählen auch Bedingungen, darunter auch Arbeitsbedingungen, zu solchen Ressourcen. Ein drohender oder tatsächlicher Verlust von Ressourcen sorgt für Stresserleben. Personen sind demnach bestrebt drohende Verluste zu vermeiden.

Studien zeigen, dass eine gesteigerte wahrgenommene Autonomie dazu beitragen kann Ressourcen besser zu schützen (z.B. Hall et al., 2006). Wahlfreiheiten bezüglich des Home-Office könnten demnach dazu beitragen, persönliche und soziale Ressourcen zu schützen. So könnten Mitarbeitende bei Bedarf in Präsenz arbeiten, um einen angemessenen sozialen Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen sicherzustellen oder wenn ein Feedback der Führungskraft benötigt wird. Sie könnten sich aber auch dazu entscheiden aus dem Home-Office zu arbeiten, um zeitliche Ressourcen zu schützen, die etwa durch reduzierte Pendelwege eingespart werden. Außerdem sind Home-Office-Beschäftigte weniger Unterbrechungen am Arbeitsplatz ausgesetzt (Fonner & Roloff, 2012). So könnten die Arbeitstage im Home-Office dazu genutzt werden, Energieressourcen einzusparen und konzentriert an Aufgaben zu arbeiten.

Da Wahlfreiheiten bezüglich der Anzahl der Home-Office-Tage dazu beitragen, dass Beschäftigte ihre Ressourcen besser schützen können, sind sie bestrebt diesen Zustand dauerhaft zu erhalten. Dies sollte sich in einem höheren affektiven Commitment widerspiegeln. Daraus folgt die zweite Hypothese:

*H2: Zwischen den Wahlfreiheiten hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage und dem affektiven Commitment besteht ein positiver Zusammenhang.*

## **Home-Office-Intensität und normatives Commitment**

Meyer und Allen (1991) plädieren für drei trennbare Komponenten des organisationalen Commitments. Diese unterscheiden sich nicht nur inhaltlich, sondern verfügen auch über unterschiedliche Antezedenzen. Daher sind verschiedene Home-Office-Wirkungen auf die einzelnen Komponenten denkbar. Diese unterliegen demnach auch unterschiedlichen theoretischen Erklärungen.

Die Vorläufer des normativen Commitments sind dabei zum einen Sozialisierungsprozesse, die innerhalb der Organisation stattfinden. Zum anderen ist die sog. Reziprozitätsnorm bedeutsam (Meyer & Allen, 1991). Zunächst könnten die Sozialisierungsprozesse mit zunehmender Home-Office-Intensität erschwert werden. So sinkt mit zunehmender Home-Office-Intensität die Interaktionsfrequenz mit anderen Personen der Organisation ( $r = -.32$ ) (Fonner & Roloff, 2012). Besonders Personen mit einer hohen Home-Office-Intensität könnten Schwierigkeiten haben, einen angemessen Sozialisierungsprozess zu durchlaufen.

Darüber hinaus besagt die soziale Austauschtheorie, dass der soziale Austausch zwischen zwei Parteien auf einem Austausch von Ressourcen beruht. Dieser Austausch basiert auf Reziprozität (Blau, 1964). Dies bedeutet, dass erbrachte Leistungen zu Gegenleistungen der anderen Partei führen. Wenn Mitarbeitende besondere Leistungen von ihrem Unternehmen wie etwa das Home-Office erhalten, dann sorgt dies für ein höheres Verpflichtungsgefühl seitens der Mitarbeitenden. Mitarbeitende fühlen sich dann dazu verpflichtet dem Unternehmen etwas zurückzuzahlen. Dies sollte sich letztlich in einem höheren normativen Commitment widerspiegeln.

Wang et al. (2020) konnten in ihrer vorpandemischen Studie keinen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem normativen Commitment feststellen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass sich die Effekte der beiden Vorläufer des normativen Commitments neutralisieren. Während Sozialisierungsprozesse mit zunehmendem Home-Office erschwert werden und sich negativ auf das normative Commitment auswirken, könnte die Reziprozitätsnorm zu einer Steigerung des normativen Commitments beigetragen haben. Vor der Pandemie waren Home-Office-Optionen noch keine Selbstverständlichkeit und wurden daher womöglich als besondere Leistung des Arbeitgebers empfunden (Barrero et al., 2023). Nach der Pandemie hingegen ist das Home-Office weit verbreitet und hat sich fest etabliert (Statistisches Bundesamt, 2022). Die Möglichkeit aus dem Home-Office zu arbeiten, löst demnach weniger ein Gefühl der Verpflichtung hervor als vor der Pandemie. Daraus folgt die dritte Hypothese:

*H3: Zwischen der Home-Office-Intensität und dem normativen Commitment besteht ein negativer Zusammenhang.*

## **Home-Office-Intensität und kalkulatorisches Commitment**

Kalkulatorisch gebundene Mitarbeitende verbleiben im Unternehmen, weil ein Ausscheiden mit potenziellen Kosten verbunden wäre. Das Arbeiten aus dem Home-Office ist für Mitarbeitende mit zahlreichen Vorteilen verbunden. So berichten Mitarbeitende u.a. über eine größere wahrgenommene Autonomie, einer verbesserten Arbeitseffizienz und einer besseren Work-Life-Balance (Ipsen et al., 2021).

Der COR-Theorie zufolge streben Menschen danach, Ressourcenverluste zu vermeiden und weitere Ressourcen aufzubauen (Hobfoll, 1989). So kann eine intensive Home-Office-Nutzung dazu beitragen, zeitliche oder soziale Ressourcen zu schützen. So können Pendelzeiten durch das Home-Office eingespart werden. Diese Zeit kann wiederum genutzt werden, um mehr Zeit mit der Familie oder Freunden zu verbringen. Darüber hinaus repräsentieren auch Arbeitsbedingungen solche Ressourcen. Demzufolge stellt das Home-Office an sich ebenfalls eine Ressource dar. Da Mitarbeitende bestrebt sind ihre Ressourcen zu erhalten, sollte eine höhere Home-Office-Intensität daher zu einem höheren kalkulatorischen Commitment führen.

Empirische Befunde stützen diese Überlegungen. So konnten Wang et al. (2020) in ihrer Studie zeigen, dass eine erhöhte Home-Office-Intensität zu einem höheren kalkulatorischen Commitment führt ( $r = .11$ ). Allerdings handelt es sich dabei um eine vorpandemische Studie. Es ist denkbar, dass ein Ausscheiden aus der Organisation mit größeren Kosten für die Mitarbeitenden verbunden war, da zu diesem Zeitpunkt weniger Alternativen auf dem Markt existierten. Nach der Pandemie bieten deutlich mehr Unternehmen Home-Office-Optionen an (Statistisches Bundesamt, 2022). Es ist daher denkbar, dass sich postpandemisch kleinere Effektstärken zeigen. Dennoch wird ein positiver linearer Zusammenhang vermutet:

*H4: Zwischen der Home-Office-Intensität und dem kalkulatorischen Commitment besteht ein positiver Zusammenhang.*

## Methode

### Stichprobe und Vorgehen

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine Online-Fragebogenstudie mittels SoSci Survey (Version 3.1.06) durchgeführt (Leiner, 2019). Die Querschnittserhebung erfolgte postpandemisch im Herbst 2023. Die Studie war dabei Teil einer größeren Befragung. Die Stichprobe wurde über das SoSci Panel rekrutiert (Leiner, 2016). Das SoSci Panel ist eine Online-Panel-Plattform bei der aktuell rund 93.000 Personen registriert sind (Stand August 2023). Mit Hilfe des Online-Panels war es möglich, die Stichprobe nach bestimmten Merkmalen zu filtern (Porter et al., 2019). So wurden lediglich Personen eingeladen, die zum Zeitpunkt der Datenerhebung erwerbstätig waren und einen Wohnsitz in Deutschland hatten. Die Probandinnen und Probanden nahmen freiwillig an der Studie teil. Unter allen Teilnehmenden wurden fünf Gutscheine im Wert von je 25€ verlost.

Der Link zum Fragebogen wurde per E-Mail an insgesamt 4936 registrierte Nutzerinnen und Nutzer des SoSci Panels versendet. Der Fragebogen wurde von 1638 Personen aufgerufen. Die Response-Rate lag daher bei 33.2%. 169 dieser Personen konnten nicht an der Studie teilnehmen, weil sie der Teilnahme nicht zustimmten oder sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung in keinem klassischen Arbeitsverhältnis befanden. 88 Personen, die den Fragebogen vorzeitig abbrachen, wurden aus der Datenanalyse ausgeschlossen. Um Einflüsse anderer flexibler Arbeitsvereinbarungen, wie z.B. einer komprimierten Arbeitswoche auf das organisationale Commitment auszuschließen, wurden lediglich Personen berücksichtigt, die an mindestens fünf Tagen pro Woche arbeiteten. Zudem wurden Personen, die älter als 65 Jahre alt waren, ebenfalls nicht berücksichtigt. Insgesamt wurden daher weitere 230 Personen aus der Datenanalyse ausgeschlossen. Die finale Stichprobe hatte einen Umfang von  $n = 1151$ .

Die teilnehmenden Personen waren zwischen 23 und 65 Jahre alt ( $M = 45.9$ ,  $SD = 10.85$ ) und hatten durchschnittlich ein Kind ( $M = .98$ ,  $SD = 1.11$ ). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Stichprobe lag bei 37.84 Stunden pro Woche ( $SD = 5.57$ ). Hinsichtlich der Geschlechterverteilung zeigte sich ein leichter Frauenüberschuss. So bestand die Stichprobe aus 643 Frauen (55.9%) und 482 Männern (41.9%). 26 Personen gaben an divers zu sein oder wollten keine Angaben bezügliches ihres Geschlechts machen (2.2%). Die Stichprobe bestand größtenteils aus Beschäftigten des öffentlichen Dienstes (34.5%), der

Gesundheitsbranche (11.9%) und von produzierenden Unternehmen (10.1%). Weitere Stichprobencharakteristika können der Tabelle 1 oder der Tabelle 4 (s. Anhang) entnommen werden.

**Tabelle 1***Stichprobенcharakteristika.*

	Anzahl	Anteil in %
<b>Berufserfahrung</b>		
bis 2 Jahre	25	2.1
3 bis 4 Jahre	55	4.8
5 Jahre oder mehr	1068	92.8
keine Angabe	3	0.3
<b>Bildungsabschluss</b>		
Kein Schulabschluss	1	0.1
Hauptschulabschluss	10	0.9
mittlere Reife	136	11.8
Fachabitur / Abitur	219	19
Abgeschlossenes Studium	781	67.9
keine Angabe	4	0.3
<b>Unternehmensgröße</b>		
bis 100 Angestellte	235	20.4
101 bis 1000 Angestellte	372	32.3
mehr als 1000 Angestellte	530	46
keine Angabe	14	1.2
<b>Dauer Beschäftigungsverhältnis</b>		
bis 1 Jahr	90	7.9
1 bis 3 Jahre	178	15.4
3 Jahre oder mehr	856	74.4
keine Angabe	27	2.3
<b>Eigene Führungsverantwortung</b>		
ja	357	31
nein	788	68.5
keine Angabe	6	0.5

## Instrumente

Zu Beginn des Fragebogens mussten die Probandinnen und Probanden der Teilnahme an der Studie zustimmen. Zudem mussten sie ihre Volljährigkeit bestätigen. Andernfalls wurden sie von der Befragung ausgeschlossen. Anschließend wurde erfragt, ob die teilnehmenden Personen sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einem klassischen Arbeitsverhältnis befanden. Bei der Verneinung dieser Frage endete die Teilnahme an der Studie ebenfalls vorzeitig. Da das organisationale Commitment die abhängige Variable in der vorliegenden Studie repräsentierte, richtete sich die Studie nicht an arbeitslose oder selbstständige Personen.

### *Informationen zum Beschäftigungsverhältnis und Home-Office*

Es folgten einige Items zum Beschäftigungsverhältnis und zum Home-Office. Zunächst wurde die wöchentliche Arbeitszeit in Stunden erfasst. Danach wurde die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses erfasst (von 1 = „*weniger als 6 Monate*“ bis 6 = „*mehr als vier Jahre*“). Anschließend sollten die Probandinnen und Probanden angeben, an wie vielen Tagen sie in einer für sie üblichen Arbeitswoche arbeiten (*0 bis 7 Tage pro Woche*).

Die Anzahl der wöchentlichen Home-Office-Tage wurde anhand des folgenden Items erfasst „An wie vielen Tagen arbeiten Sie in einer typischen Arbeitswoche von zu Hause aus?“ (*0 bis 7 Tage pro Woche*). Die Variable *Home-Office-Intensität* wurde später anhand der folgenden Formel berechnet: Anzahl der Home-Office-Tage/Anzahl der Gesamtarbeitstage \* 100. Die Variable Home-Office-Intensität repräsentiert daher den prozentualen Anteil der Home-Office-Zeiten an der Gesamtarbeitszeit.

Probandinnen und Probanden, die mindestens einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten, bekamen weitere Items zum Thema Home-Office präsentiert. So wurden unter anderem Wahlfreiheiten hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage erfragt (Item: „Inwieweit können Sie wählen, an wie vielen Tagen Sie in der Woche von zu Hause aus arbeiten?“). Dabei wurde mittels einer fünfstufigen Skala geantwortet (von 1 = „*gar nicht*“ bis 5 = „*völlig*“).

### *Organisationales Commitment*

Das organisationale Commitment der Beschäftigten wurde mittels der Subskala des Fragebogens „Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform“ (kurz: COBB) erfragt (Felfe et al., 2002). Dabei wurden lediglich die 14 Items bezüglich des Commitments zur Organisation verwendet. Der Fragebogen misst die drei Commitment-Komponenten des Modells von Meyer und Allen (1991).

Das affektive Commitment wurde anhand von fünf Items gemessen. Ein Beispielitem für das affektive Commitment wäre: „Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören“. Für das affektive Commitment lag die interne Konsistenz bei  $\alpha = .89$ .

Das normative Commitment wurde ebenfalls anhand von fünf Items gemessen, ein Beispielitem wäre: „Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle“. Die interne Konsistenz für diese Komponente des Commitments lag bei  $\alpha = .72$ .

Das kalkulatorische Commitment wurde mittels vier Items gemessen, darunter: „Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde“. Die interne Konsistenz lag bei  $\alpha = .70$ .

Geantwortet wurde dabei jeweils anhand einer fünfstufigen Likert-Skala (von 1 = „*trifft nicht zu*“ bis 5 = „*trifft vollständig zu*“). Alle Items dieser Skala können der Tabelle 5 entnommen werden (s. Anhang).

### *Demographische und unternehmensbezogene Daten*

Letztlich wurden demographische und unternehmensbezogene Daten erhoben. So wurde das Alter und die Anzahl der Kinder der teilnehmenden Personen erfragt. Diese Variablen wurden als metrische Variablen erhoben. Auch das Geschlecht und der Bildungsabschluss der Probandinnen und Probanden wurde erfragt. Die Variable Berufserfahrung wurde anhand von fünf Kategorien gemessen (von 1 = „*unter einem Jahr*“ bis 5 = „*7 Jahre oder mehr*“).

Danach folgte ein Item bezüglich der Unternehmensbranche. Dabei waren zwölf Antwortoptionen vorgegeben (s. Tabelle 4). Die Größe des Unternehmens wurde anhand des folgenden Items erfasst: „Wie viele Mitarbeiter/innen arbeiten insgesamt für das Unternehmen für das Sie tätig sind?“. Die Versuchspersonen konnten dabei eine von fünf

Antwortkategorien auswählen (von 1 = „*weniger als 50*“ bis 5 = „*mehr als 1000*“). Zum Schluss wurden die Probandinnen und Probanden gefragt, ob sie selbst über Führungsverantwortung verfügen.

## Ergebnisse

Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS (Version 29, IBM Corp., 2022). Die Daten wurden im Rahmen eines Between-Subject-Designs ausgewertet. Zur Überprüfung der ersten Hypothese sowie weiterer Zusatzanalysen wurden die Probandinnen und Probanden hinsichtlich ihrer Home-Office-Intensität in vier verschiedene Gruppen eingeteilt.

Personen, die ausschließlich im klassischen Büro arbeiteten, wurden in die Gruppe „*Präsenz*“ eingeteilt. Personen, die mindestens einen Tag, aber weniger als die Hälfte ihrer Arbeitszeit aus dem Home-Office arbeiteten, wurden der Gruppe „*niedrige Home-Office-Intensität*“ zugeordnet. Beschäftigte, die mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit, aber nicht ausschließlich aus dem Home-Office arbeiteten, wurden in die Gruppe „*hohe Home-Office-Intensität*“ eingeordnet. Mitarbeitende, die ihre gesamte Arbeitszeit im Home-Office verbrachten, wurden der Gruppe „*Vollzeit-Home-Office*“ zugeordnet. Die Einteilung der Gruppen erfolgte auf Basis der Kriterien aus der Meta-Analyse von Gajendran und Harrison (2007). Einzig die Gruppe „*Vollzeit-Home-Office*“ wurde in der vorliegenden Studie ergänzt.

### Deskriptive Statistiken

Über die gesamte Stichprobe hinweg arbeiteten die Teilnehmenden an durchschnittlich 1.65 Tagen pro Woche aus dem Home-Office ( $SD = 1.66$ ). Die Wahlfreiheit hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage lag bei  $M = 3.43$  ( $SD = 1.21$ ). Das affektive Commitment lag bei  $M = 3.47$  ( $SD = .99$ ), das normative Commitment bei  $M = 2.51$  ( $SD = .86$ ) und das kalkulatorische Commitment bei  $M = 2.8$  ( $SD = .97$ ). Die Korrelationen der zentralen Variablen können der Tabelle 2 entnommen werden. Die deskriptiven Statistiken der einzelnen Home-Office-Intensitäts-Gruppen können zudem der Tabelle 3 entnommen werden.

**Tabelle 2.***Korrelationen der zentralen Variablen.*

		1	2	3	4	5
1	Home-Office-Intensität					
2	Wahlfreiheiten Anzahl HO-Tage	.43**				
3	affektives Commitment	-.03	.13**			
4	normatives Commitment	-.09**	.02	.44**		
5	kalkulatorisches Commitment	.01	-.02	.13**	.38**	
6	Alter	-.04	-.00	.06*	-.04	.20**

*Anmerkung.* \* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (zweiseitig) signifikant.

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (zweiseitig) signifikant.

**Tabelle 3.***Deskriptive Statistiken der einzelnen Home-Office-Intensitäts-Gruppen.*

	kein Home-Office (n = 414)		niedrige Intensität (n = 418)		hohe Intensität (n = 230)		Vollzeit- Home-Office (n = 89)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Home-Office-Tage	0	0	1.54	.50	3.49	.54	5.12	.45
Wahlfreiheiten Anzahl HO-Tage	-	-	3.01	1.14	3.86	.99	4.35	1.14
affektives Commitment	3.44	1.03	3.54	.94	3.56	.95	3.11	1.03
normatives Commitment	2.60	.90	2.47	.83	2.43	.79	2.42	.94
kalkulatorisches Commitment	2.85	.97	2.72	.96	2.76	.97	3.01	.94

*Anmerkung.* Die Variable Wahlfreiheiten hinsichtlich der Anzahl der Home-Office-Tage wurde nur bei Personen erhoben, die mindestens einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten. Daher liegen für die Gruppe „kein Home-Office“ diesbezüglich keine Daten vor.

## **Inferenzstatistische Analysen**

Zur Überprüfung der ersten Hypothese wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit dem vierstufigen Faktor *Home-Office-Intensität* gerechnet. Die vier Faktorstufen waren dabei *Präsenzarbeit*, *niedrige Intensität*, *hohe Intensität* und *Vollzeit-Home-Office*. Die abhängige Variable war das *affektive Commitment*. Hierbei zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt,  $F(3, 1146) = 5.55, p < .01$ .

Anschließende Post-Hoc-Tests (Tukey-HSD) zeigten signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen *Präsenzarbeit* und *Vollzeit-Home-Office*,  $M_{Diff} = .33, p < .05$ , 95%-CI[.04, .63], sowie zwischen den Gruppen *niedrige Intensität* und *Vollzeit-Home-Office*,  $M_{Diff} = .43, p < .01$ , 95%-CI[.14, .73] und zwischen den Gruppen *hohe Intensität* und *Vollzeit-Home-Office*,  $M_{Diff} = .45, p < .01$ , 95%-CI[.14, .77]. Zwischen allen anderen Gruppen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede.

Zur Überprüfung der zweiten Hypothese wurde eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. In dieser stellte die Wahlfreiheit hinsichtlich der Anzahl der wöchentlichen Home-Office-Tage die Prädiktor- und das affektive Commitment die Kriteriumsvariable dar. Dabei zeigte sich ein signifikanter Effekt,  $b = .104, t = 3.55, p < .01, R^2 = .017$ .

Die Hypothesen drei und vier wurden im Rahmen einer multivariaten Regressionsanalyse überprüft. Dabei stellte die Home-Office-Intensität die Prädiktorvariable dar. Das normative und kalkulatorische Commitment repräsentierten die beiden Kriteriumsvariablen. Dabei zeigte sich ein signifikanter Effekt der Home-Office-Intensität für die kombinierten abhängigen Variablen,  $F(2, 1147) = 5.49, p < .01$ , partielle  $\eta^2 = .01$ , Wilk's  $\lambda = .99$ .

Einzelne betrachtet zeigte sich zwar ein signifikanter Effekt der Home-Office-Intensität auf das normative Commitment,  $F(1, 1148) = 8.69, p < .01$ , partielle  $\eta^2 = .01$ , jedoch kein signifikanter Effekt der Home-Office-Intensität auf das kalkulatorische Commitment,  $F(1, 1148) = .07, p = .79$ , partielle  $\eta^2 = .00$ .

## **Zusatzanalysen**

Im Rahmen der statistischen Analysen zeigte sich kein linearer Effekt der Home-Office-Intensität auf das kalkulatorische Commitment. Zur Untersuchung eines möglichen nichtlinearen Zusammenhangs wurde zusätzlich eine einfaktorielle Varianzanalyse mit dem

viertstufigen Faktor *Home-Office-Intensität* gerechnet. Dabei zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt der Home-Office-Intensität auf das kalkulatorische Commitment,  $F(3, 1146) = 2.92, p < .05$ .

Im Rahmen der anschließenden Post-Hoc-Tests (Tukey-HSD) zeigte sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen *niedrige Intensität* und *Vollzeit-Home-Office*,  $M_{Diff} = -.29, p < .05, 95\%-CI[-.58, .00]$ . Weitere signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen zeigten sich nicht.

## Diskussion

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis besteht die Befürchtung, dass das Home-Office zu einem geringeren organisationalen Commitment von Beschäftigten führt (Harker Martin & MacDonnell, 2012). Zur Untersuchung des Einflusses der Home-Office-Intensität auf das organisationale Commitment wurde eine Fragebogenstudie durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass eine Dichotomisierung von Home-Office nicht sinnvoll ist. Hinsichtlich der Home-Office-Wirkungen ist die Intensität von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus zeigen sich unterschiedliche Wirkungen der Home-Office-Intensität auf die einzelnen Komponenten des organisationalen Commitments. In der Gesamtschau stützen die vorliegenden Daten die aufgestellten Hypothesen teilweise.

Die Ergebnisse stützen die erste Hypothese nicht. So besteht kein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment. Allerdings zeigt sich im Rahmen der Varianzanalyse ein signifikanter Haupteffekt für den Faktor *Home-Office-Intensität*. Auf deskriptiver Ebene kommt es bei einer niedrigen und hohen Home-Office-Intensität, im Vergleich zur reinen Präsenzarbeit, zwar zu einem Anstieg des affektiven Commitments. Anders als vermutet zeigen sich allerdings keine inferenzstatistischen Unterschiede.

Jedoch sinkt das affektive Commitment deutlich bei Beschäftigten, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiten. Es zeigen sich signifikante Unterschiede zu allen anderen Gruppen. Es lässt sich festhalten, dass ein Mindestmaß an Präsenzarbeit negative Auswirkungen des Home-Office auf das affektive Commitment verhindert. Diese negativen Wirkungen zeigen sich erst bei Vollzeit-Home-Office. Dabei haben Mitarbeitende, die

ausschließlich von zu Hause aus arbeiten, sogar ein niedrigeres affektives Commitment als reine Präsenzmitarbeitende. Allerdings sind die Mittelwertdifferenzen überschaubar. So liegt das affektive Commitment des Vollzeit-Home-Office-Personals bei  $M = 3.11$  ( $SD = 1.03$ ).

Dieser Befund lässt sich anhand der Relationalen-Kohäsions-Theorie erklären (Thye et al., 2014). Im Zuge von Vollzeit-Home-Office ist es womöglich schwierig, positive Verbindungen zu anderen Personen der Organisation aufzubauen. So könnte der soziale Austausch erschwert sein, da spontane Unterhaltungen auf dem Flur oder bei einem gemeinsamen Mittagessen entfallen. Dies führt wiederum zu einer geringeren affektiven Bindung gegenüber der gesamten Organisation.

Hybridarbeit hingegen scheint das affektive Commitment nicht negativ zu beeinflussen. Möglicherweise kommt es nach einer bestimmten Präsenzzeit zu einer Art Sättigungseffekt hinsichtlich des sozialen Austauschs mit anderen Personen der Organisation. Eventuell sind seltener soziale Interaktionen sogar vorteilhaft für eine positive Beziehung zu anderen Personen der Organisation. So kommunizieren Hybridarbeitende zwar seltener mit ihren Kolleginnen und Kollegen, dafür beschreiben sie die Interaktionen als qualitativ wertvoller (Fonner & Roloff, 2012).

Die Befunde passen zum bestehenden Forschungsstand und erweitern diesen. Sowohl Becker et al. (2022) als auch Deschênes (2023) konnten in ihren Studien keinen linearen Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment feststellen. Die vorliegende Studie zeigt, dass ein kurvilinearer Zusammenhang zwischen diesen Variablen besteht. Eine Überprüfung des Zusammenhangs über klassische lineare Regressionen erscheint daher nicht sinnvoll. Womöglich wären die Forschenden zu abweichenden Ergebnissen gekommen, wenn nichtlineare Effekte untersucht worden wären.

Die Daten stützen die zweite Hypothese. So besteht ein signifikanter linearer Zusammenhang zwischen Home-Office-Wahlfreiheiten und dem affektiven Commitment ( $r = .13$ ). Demnach zeigen sich unterschiedliche Wirkungen von Home-Office-Optionen und der tatsächlichen Home-Office-Nutzung. Wahlfreiheiten tragen also zu einer Steigerung des affektiven Commitments bei. Allerdings wird dabei nur ein überschaubarer Teil der Gesamtvarianz des affektiven Commitments aufgeklärt ( $R^2 = .017$ ).

Die Befunde sind im Einklang mit der COR-Theorie (Hobfoll, 1989). Wahlfreiheiten hinsichtlich der Home-Office-Nutzung steigern womöglich die wahrgenommene Autonomie der Beschäftigten. Eine erhöhte wahrgenommene Autonomie trägt zu einem besseren Schutz

von Ressourcen bei. Daraus resultiert wiederum ein erhöhtes affektives Commitment (Hall et al., 2006). Durch Wahlfreiheiten haben Beschäftigte die Option, eigenständig zu entscheiden, wie häufig sie aus dem Home-Office arbeiten. Dadurch können sie persönliche und soziale Ressourcen schützen. Meta-Analysen konnten bereits einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Autonomie und dem organisationalen Commitment nachweisen (z.B. Mathieu & Zajac, 1990). Zudem passen die Ergebnisse zur Studie von Becker et al. (2022). Die Forschenden konnten auf deskriptiver Ebene ebenfalls einen kleinen Zusammenhang zwischen Wahlfreiheiten und dem affektiven Commitment nachweisen ( $r = .10$ ).

Die dritte Hypothese wird ebenfalls durch die Ergebnisse gestützt. So zeigt sich ein signifikanter linearer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem normativen Commitment ( $r = -.09$ ). Eine zunehmende Home-Office-Intensität scheint sich daher negativ auf das normative Commitment auszuwirken. Bei der Interpretation der Ergebnisse sind jedoch zwei Punkte zu beachten. Erstens klärt die Home-Office-Intensität nur einen kleinen Teil der Gesamtvarianz auf ( $R^2 = .01$ ). Zweitens könnte die Effektstärke durch das generell niedrige normative Commitment der Stichprobe verzerrt sein ( $M = 2.51$ ,  $SD = .86$ ). Selbst die reinen Präsenzbeschäftigte wiesen lediglich ein normatives Commitment von  $M = 2.60$  ( $SD = .90$ ) auf.

Das normative Commitment hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab, nämlich vom Sozialisierungsprozess und dem Reziprozitätsansatz (Meyer & Allen, 1991). Der Sozialisierungsprozess wird womöglich mit einer steigenden Home-Office-Intensität erschwert. So kommunizieren Home-Office-Beschäftigte seltener mit anderen Personen der Organisation ( $r = -.32$ ) (Fonner & Roloff, 2012). Häufige soziale Interaktionen scheinen dabei für das Verinnerlichen von Normen unabdingbar zu sein.

Des Weiteren sollten besondere Leistungen der Organisation, wie z.B. die Möglichkeit aus dem Home-Office zu arbeiten, zu einem erhöhten Verpflichtungsgefühl führen, was sich in einem erhöhten normativen Commitment widerspiegeln sollte. Allerdings wird das Home-Office heutzutage vielleicht gar nicht mehr als besondere Leistung des Unternehmens wahrgenommen. Das Home-Office ist mittlerweile weitverbreitet (Statistisches Bundesamt, 2022) und wird von den Beschäftigten daher möglicherweise als Selbstverständlichkeit angesehen. Dadurch entsteht auch kein Gefühl der inneren Verpflichtung. So überwiegen die negativen Auswirkungen des erschwerten Sozialisierungsprozesses, was zu einem verminderten normativen Commitment führt.

An dieser Stelle wird die Bedeutsamkeit von postpandemischen Daten deutlich. So zeigen sich Diskrepanzen zu vorpandemischen Studien. Die Ergebnisse erweitern daher den bestehenden Forschungsstand. In einer vorpandemischen Studie von Wang et al. (2020) zeigte sich kein Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem normativen Commitment.

Die vierte Hypothese hingegen wird nicht durch die Daten gestützt. Demnach zeigte sich kein linearer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem kalkulatorischen Commitment ( $r = .01$ ). Im Anschluss an die lineare Regressionsanalyse wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse gerechnet, um mögliche nichtlineare Effekte zu untersuchen. Dabei zeigte sich ein signifikanter Haupteffekt für den Faktor *Home-Office-Intensität*. Zwischen der reinen Präsenzarbeit und dem hybriden Arbeitsmodell zeigten sich keine Unterschiede hinsichtlich des kalkulatorischen Commitments. Erst bei ausschließlicher Arbeit aus dem Home-Office kam es zu einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments. Dabei zeigte sich ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen *niedrige Intensität* und *Vollzeit-Home-Office*.

Erneut offenbaren sich Diskrepanzen zwischen vor- und postpandemischen Daten. Wang et al. (2020) berichten in ihrer Studie von einem kleinen positiven Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem kalkulatorischen Commitment ( $r = .11$ ). In der vorliegenden Studie kommt es erst bei vollständiger Arbeit aus dem Home-Office zu einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments.

Dies könnte erneut daran liegen, dass die Prävalenz des Home-Office nach der Pandemie angestiegen ist (Barrero et al., 2023). Vor der Pandemie existierten wenig verfügbare Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. So ging das Verlassen eines Unternehmens, welches den Mitarbeitenden Home-Office ermöglichte, mit potenziellen Kosten einher. Nach der Pandemie sind zwei bis drei Tage Home-Office pro Woche keine Seltenheit mehr. Diese Option haben Beschäftigte womöglich auch, wenn sie zu einem anderen Unternehmen wechseln. Da viele Alternativen auf dem Arbeitsmarkt existieren, steigt das kalkulatorische Commitment beim hybriden Arbeitsmodell nicht an.

Allerdings arbeiten Beschäftigte selten vollständig aus dem Home-Office (Barrero et al., 2023). Diese Option wird daher wahrscheinlich von weniger Unternehmen angeboten. Auf dem Arbeitsmarkt existieren demnach weniger Alternativen für Vollzeit-Home-Office.

Daher führt womöglich erst das ausschließliche Arbeiten von zu Hause zu einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments.

Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt es zu beachten, dass das kalkulatorische Commitment über die gesamte Stichprobe hinweg nicht sonderlich hoch war ( $M = 2.8$ ,  $SD = .97$ ). Dies könnte daran liegen, dass die Stichprobe aus überwiegend hochgebildeten Personen bestand. So verfügten ca. 68% der Probandinnen und Probanden über einen Hochschulabschluss. Aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation wäre ein Wechsel für den Großteil der Personen wahrscheinlich mit niedrigen Kosten verbunden (Tiedemann & Malin, 2023).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass kaum Unterschiede zwischen der reinen Präsenzarbeit und dem hybriden Arbeitsmodell bestehen. Erst bei Vollzeit-Home-Office kommt es zu einem Abfall des affektiven und einem Anstieg des kalkulatorischen Commitments. Dies stellt dabei eine besonders ungünstige Ausprägung des Commitments dar. Plakativ formuliert verbleiben Mitarbeitende dann in einem Unternehmen, weil sie es müssen und nicht, weil sie es möchten.

## **Limitationen und Forschungsausblick**

Hinsichtlich der Interpretation und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse sollten einige Limitationen berücksichtigt werden. Erstens bestehen Limitationen im Hinblick auf die interne Validität. So lässt sich die Frage der Kausalität aufgrund des Studiendesigns nicht abschließend beantworten. Eine kausale Erklärung des Zusammenhangs in die entgegengesetzte Richtung ist zumindest denkbar. So wäre es möglich, dass Mitarbeitende, die affektiv weniger stark an das Unternehmen gebunden sind, eher dazu neigen, ausschließlich aus dem Home-Office zu arbeiten. Zur Beantwortung der Kausalitätsfrage sollten zukünftige Studien längsschnittlicher, bestenfalls sogar experimenteller Natur sein.

Zweitens kann die Zusammensetzung der Stichprobe diskutiert werden. Die Stichprobe bestand größtenteils aus hochgebildeten Personen. Zwar korreliert die Home-Office-Intensität mit dem Bildungsabschluss (Barrero et al., 2023), dennoch ist die Stichprobe nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung. Zudem nahmen kaum jüngere Personen an der Befragung teil. Nur wenige Teilnehmende waren zwischen 20 und 30 Jahre alt (6.6%). Bezuglich der externen Validität sollten zukünftige Studien stärker jüngere Personen und Beschäftigte mit niedrigeren Bildungsabschlüssen berücksichtigen.

Zudem bestand die Stichprobe kaum aus „Neulingen“. Die meisten Probandinnen und Probanden arbeiteten bereits seit mehr als vier Jahren für das jeweilige Unternehmen (67%). In dieser Studie lag der Fokus also eher auf dem Erhalt des organisationalen Commitments. Lediglich 3.6% der Personen waren weniger als sechs Monate für das jeweilige Unternehmen tätig. Doch vorrangig diese Personengruppe könnte von Relevanz sein. Es ist denkbar, dass unterschiedliche Wirkungen des Home-Office hinsichtlich des Aufbaus bzw. des Erhalts des organisationalen Commitments bestehen. Zukünftige Studien sollten Neulinge stärker berücksichtigen, um zu prüfen, ob sich das organisationale Commitment auch im Kontext des Home-Office aufbauen lässt.

Drittens bestand die Gruppe *Vollzeit-Home-Office* aus lediglich  $n = 89$  Personen. Die Befunde der vorliegenden Studie könnten daher auch in der kleinen Stichprobengröße begründet sein. Die Ergebnisse sollten daher zukünftig mit einer größeren Stichprobe repliziert werden.

Viertens wurde die Variable Home-Office-Wahlfreiheiten nur bei Personen erhoben, die mindestens einen Tag pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten. Dies war der Tatsache geschuldet, dass die Studie Teil einer größeren Befragung war. Aus ökonomischen Gründen bekamen lediglich Home-Office-Beschäftigte weitere Fragen zum Thema Home-Office gestellt. Weitere Forschungsarbeiten sollten diese Variable auch beim Präsenzpersonal erheben. So ist es denkbar, dass Präsenzbeschäftigte zwar über Wahlfreiheiten verfügen, aber dennoch ausschließliche Präsenzarbeit präferieren.

Künftige Studien sollten mögliche Moderatoren im Zusammenhang von Home-Office-Intensität und organisationalem Commitment untersuchen. Bestenfalls sogar Variablen, die aktiv von Unternehmen gestaltet werden können, um den negativen Wirkungen von Vollzeit-Home-Office auf das affektive sowie normative Commitment entgegenwirken zu können. So ist es bspw. denkbar, dass ein häufiger informeller Austausch mit anderen Personen der Organisation über elektronische Medien eine Art Pufferfunktion in diesem Kontext haben könnte.

## **Praktische Implikationen**

Es lässt sich festhalten, dass pauschale Befürchtungen von Praktikerinnen und Praktikern hinsichtlich der negativen Wirkungen von Home-Office auf das organisationale Commitment unbegründet sind. So stellen hybride Arbeitsmodelle kein Problem für die

Bindung der Beschäftigten dar. Sofern die Arbeitstätigkeiten es zulassen, sollte den Mitarbeitenden ein moderates Maß an Home-Office-Intensität ermöglicht werden, da Home-Office mit zahlreichen positiven Outcomes für Mitarbeitende und Unternehmen verbunden ist (z.B. Allen et al., 2015; Gajendran et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007).

Bezogen auf das organisationale Commitment sollte Vollzeit-Home-Office möglichst vermieden werden. Ein Mindestmaß an Präsenzarbeit scheint von entscheidender Bedeutung zu sein. Ausschließliches Home-Office führt zu einer ungünstigen Ausprägung der Commitment-Komponenten. Beschäftigte verbleiben dann im Unternehmen, weil ein Wechsel mit potenziellen Kosten verbunden wäre und nicht, weil sie bleiben möchten.

Interessanterweise sind Home-Office-Wahlfreiheiten positiv mit dem affektiven Commitment assoziiert. Wenn möglich, sollten Mitarbeitende daher die Option erhalten, zumindest in einem moderaten Ausmaß, eigenständig zu entscheiden, wie häufig sie aus dem Home-Office arbeiten. Vor allem sollten die Beschäftigten aber nicht durch unternehmensinterne Home-Office-Regelungen ins Home-Office gezwungen werden.

Es liegen kaum Daten zu „Neulingen“ vor. Es bleibt daher fraglich, inwiefern bspw. affektives Commitment im Zuge von Home-Office entstehen kann. Insbesondere zu Beginn des Onboarding-Prozesses sollten Unternehmen daher ein Mindestmaß an Präsenz sicherstellen. So können affektive Bindungen zu Personen der Organisation aufgebaut werden, welche sich im Anschluss auf die Gesamtorganisation übertragen können.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass lediglich ein überschaubarer Teil der Gesamtvarianz des organisationalen Commitments durch die Home-Office-Intensität aufgeklärt wird. Das Thema Home-Office sollte daher in Bezug auf Commitment nicht überinterpretiert werden. So existieren zahlreiche weitere Variablen mit denen sich das Commitment von Beschäftigten steigern lässt. So wirkt sich bspw. die wahrgenommene organisationale Unterstützung oder ein transformationaler Führungsstil positiv auf das affektive und normative Commitment des Personals aus (Meyer et al., 2002).

## Fazit

Um ein besseres Verständnis über die Auswirkungen der Home-Office-Intensität auf das organisationale Commitment zu erlangen, wurde eine Fragebogenstudie in der postpandemischen Zeit durchgeführt. Dabei wurde ein breites Spektrum der Home-Office-

Intensität abgebildet. Die Frage, inwiefern sich das Home-Office auf das organisationale Commitment auswirkt, lässt sich nicht pauschal beantworten und hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab. Zum einen ist die Home-Office-Intensität entscheidend. Zum anderen bestehen unterschiedliche Wirkungen auf die einzelnen Commitment-Komponenten. Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Home-Office nicht negativ mit organisationalem Commitment assoziiert ist, wenn ein Mindestmaß an Präsenzarbeitszeit sichergestellt wird.

Darüber hinaus zeigen sich Diskrepanzen zwischen vor- und postpandemischen Daten. Dies liegt womöglich an der Zunahme der Home-Office-Prävalenz. Kaum ein Unternehmen verzichtet heute auf diese Idee. Demnach stellen Home-Office-Optionen gegenwärtig keinen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt dar. Jedoch könnte ein Fehlen von Home-Office-Möglichkeiten zu Nachteilen im Kampf um Fachkräfte führen. Aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation sind Unternehmen quasi gezwungen, ihren Mitarbeitenden Home-Office zu ermöglichen.

Aufgrund des Fachkräftemangels gewinnt die Bindung von Mitarbeitenden weiter an Bedeutung. Daher sollten zukünftige Forschungsarbeiten vertieft den kausalen Einfluss der Home-Office-Intensität auf das organisationale Commitment untersuchen. Zudem zeigt sich, dass eine dichotome Sichtweise von Home-Office nicht zielführend ist. In Zukunft sollte sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis die Home-Office-Intensität ins Zentrum der Diskussion rücken.

## Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Becker, C., Thörel, E., Pauls, N., & Göritz, A. S. (2022). „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“ *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(2), 173–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>
- Bérubé, V., Maor, D., Mugayar-Baldocchi, M., & Reich, A. (2022). *European talent is ready to walk out the door. How should companies respond?* McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Deschênes, A. A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Dua, A., Ellingrud, K., Kirschner, P., Kwok, A., Luby, R., Palter, R., & Pemberton, S. (2022). *Americans are embracing flexible work—And they want more of it.* McKinsey.

<https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2002). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS9>

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205–231. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.673000>

Friedrichs, C. (2024, Januar 17). Robert Habeck will Rechtsanspruch auf Homeoffice prüfen. *Zeit Online*. <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2024-01/homeoffice-anspruch-robert-habeck>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gajendran, R. S., Javalagi, A., Wang, C., & Ponnappalli, A. R. (2021). Consequences of Remote Work Use and Intensity: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 15255. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.15255abstract>

Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>

Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87–99. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.87>

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- IBM Corp. (2022). *SPSS* (Version 29) [Software]. NY: IBM Corp.
- Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (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), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Kirschner, K. (2023, August 24). Goldman Sachs CEO David Solomon hates remote work. Now managers are cracking the whip on returning to the office. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/goldman-sachs-demands-rto-five-day-week-no-remote-work-2023-8>
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145–199.
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W. “Patch”, Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information & Management*, 58(3), 103431. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Leiner, D. J. (2016). Our research’s breadth lives on convenience samples A case study of the online respondent pool “SoSci Panel”. *Studies in Communication and Media*, 5(4), 367–396. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2016-4-367>
- Leiner, D. J. (2019). *SoSci Survey* (3.1.06) [Software]. <https://www.soscisurvey.de>
- Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22(2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mollman, S. (2023, Mai 6). OpenAI CEO Sam Altman says the remote work ‘experiment’ was a mistake—And ‘it’s over’. *Fortune*. <https://fortune.com/2023/05/05/openai-ceo-sam-altman-remote-work-mistake-return-to-office/>

Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)

Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239–277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

Porter, C. O. L. H., Outlaw, R., Gale, J. P., & Cho, T. S. (2019). The Use of Online Panel Data in Management Research: A Review and Recommendations. *Journal of Management*, 45(1), 319–344. <https://doi.org/10.1177/0149206318811569>

Statistisches Bundesamt. (2022). *Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten* [dataset]. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html>.

Thye, S. R., Vincent, A., Lawler, E. J., & Yoon, J. (2014). Relational cohesion, social commitments, and person-to-group ties: Twenty-five years of a theoretical research program. In *Advances in group processes* (Vol. 31, pp. 99-138). Emerald Group Publishing Limited.

Tiedemann, J., & Malin, L. (2023). *Jahresrückblick 2022 – Fachkräftesituation angespannter denn je*. Institut der deutschen Wirtschaft. <https://www.iwkoeln.de/studien/jurek-tiedemann-lydia-malin-jahresrueckblick-2022-fachkraeftesituation-angespannter-denn-je.html>

Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609–625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>

## Anhang

**Tabelle 4**

*Anteil der vertretenen Unternehmensbranchen innerhalb der Stichprobe.*

Branche des Unternehmens	Anzahl	Anteil in %
öffentlicher Dienst	397	34.5
produzierendes Unternehmen	116	10.1
IT	67	5.8
Handelsunternehmen	39	3.4
Tourismus	8	0.7
Telekommunikation	20	1.7
Logistik & Transport	43	3.7
Banken & Versicherungen	36	3.1
Gesundheitsbranche	137	11.9
Erziehungs- und Bildungseinrichtung	102	8.9
Kunst & Unterhaltung	6	0.5
Sonstiges	177	15.4
keine Angabe	3	0.3

**Tabelle 5**

Alle Items der Subskala „organisationales Commitment“ aus dem COBB (Felfe et al., 2002).

Item	Komponente	Polung
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	affektiv	+
Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	affektiv	+
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	affektiv	-
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	affektiv	+
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	affektiv	+
Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.	normativ	+
Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.	normativ	+
Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	normativ	+
Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.	normativ	+
Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.	normativ	+
Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.	kalkulatorisch	+
Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.	kalkulatorisch	+
Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.	kalkulatorisch	+
Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	kalkulatorisch	+

Anmerkung. Antwortskala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft wenig zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft überwiegend zu, 5 = trifft vollständig zu).

## **Fachartikel 3**

Smalltalk im Home-Office:  
Auswirkungen auf das Work Engagement und das  
affektive Commitment

Autor:

Ehsan Henftling (Bergische Universität Wuppertal)

## Abstract

Eine Welt ohne Home-Office ist mittlerweile kaum vorstellbar. Immer mehr Personen verbringen den Großteil ihrer Arbeitswoche außerhalb des klassischen Büros (Barrero et al., 2023). Dem Thema „Smalltalk“ wird in der Praxis häufig keine große Beachtung geschenkt. Führungskräfte haben im stressigen Arbeitsalltag wenig Zeit für einen informellen Austausch mit Mitarbeitenden. Dies könnte sich aufgrund von räumlichen und zeitlichen Kommunikationsbarrieren im Home-Office weiter verstärken. Bisherige Studien konzentrieren sich auf den informellen Austausch von Home-Office-Beschäftigten mit ihren Kolleginnen und Kollegen (Fay & Kline, 2011). Dabei ist die Beziehung zur Führungskraft die womöglich wichtigste Beziehung am Arbeitsplatz (Dienesch & Liden, 1986). Die vorliegende Studie fokussiert daher den informellen Austausch zwischen Home-Office-Beschäftigten und Führungskräften und soll zur Beantwortung zweier Forschungsfragen beitragen. Zu Beginn geht es darum zu klären, über welche Kommunikationsmedien ein angemessener informeller Austausch sichergestellt werden kann. Darüber hinaus sollen mögliche Auswirkungen der informellen Kommunikation erforscht werden. Dazu nahmen  $n = 319$  Home-Office-Beschäftigte an einer Fragebogenstudie teil. Die Datenerhebung erfolgte postpandemisch im Querschnitt. Insgesamt zeigt sich, dass Face-to-Face-Interaktionen und Instant Messaging für den informellen Austausch mit Führungskräften bedeutsam sind. Zudem sind Unternehmen potenziell negativen Wirkungen einer hohen Home-Office-Intensität nicht ausgesetzt, sondern können diesen mit aktiven Gestaltungsmaßnahmen entgegenwirken. So befördert der informelle Austausch mit Führungskräften das affektive Commitment ( $r = .27$ ) und Work Engagement ( $r = .24$ ) des Home-Office-Personals.

*Keywords:* Home-Office, Home-Office-Intensität, informelle Kommunikation, Smalltalk, affektives Commitment, Work Engagement

## Einleitung

Nicht jede Unterhaltung am Arbeitsplatz bezieht sich auf Arbeitsinhalte (z.B. Fay & Kline, 2011). Häufig handeln Gespräche während der Arbeit von privaten Themen wie dem letzten Restaurantbesuch, dem Fußballspiel der Lieblingsmannschaft oder dem geplanten Urlaub. Dieser informelle Austausch findet häufig von Angesicht zu Angesicht im Rahmen einer gemeinsamen Mittagspause, einer zufälligen Begegnung auf dem Flur oder in der Kaffeeküche statt. Informelle Kommunikation kann aber auch vor, nach und während Arbeitsmeetings stattfinden (z.B. Viererbl et al., 2022).

Aufgrund des technologischen Fortschritts ist es mittlerweile möglich, über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg mit anderen Personen der Organisation in Kontakt zu bleiben. Plattformen wie WhatsApp oder Microsoft Teams ermöglichen es Mitarbeitenden, sich über „Instant Messaging“ mit anderen Personen auszutauschen. Informeller Austausch wird dann über Chatnachrichten, Sprachnotizen und durch das Teilen von Beiträgen sichergestellt. Nicht selten versenden Mitarbeitende einen Link zu einem Zeitungsartikel oder einem Video.

Insgesamt zeigt sich, dass Smalltalk am Arbeitsplatz in hoher Frequenz stattfindet und demnach einen festen Bestandteil unseres Arbeitsalltags darstellt (Pluszczyk, 2020). Häufig wird Smalltalk jedoch als Verschwendug von Arbeitszeit angesehen und der informelle Austausch als irrelevant und überflüssig erachtet. Insbesondere im Kontext von Zeitdruck und Deadlines könnten Unterhaltungen über private Themen als störend empfunden werden. Doch dabei ist gerade der informelle Austausch für arbeitsplatzbezogene Beziehungen bedeutsam (Bristoll & Dickinson, 2015). So werden Personen, denen Smalltalk schwer fällt, häufig als unfreundlich wahrgenommen (Holmes, 2000).

In Organisationen findet informelle Kommunikation selten geplant, sondern eher spontan statt. Für einen angemessenen informellen Austausch eignen sich dabei besonders Face-to-Face-Situationen. Kraut et al. (1990) betonen die Bedeutung der räumlichen Nähe für den informellen Austausch. So zeigen sie, dass Personen im gleichen oder benachbarten Büro häufiger informell miteinander kommunizieren als Mitarbeitende, die lediglich auf dem gleichen Campus arbeiten.

Gleichzeitig arbeiten immer mehr Personen aus dem Home-Office. So arbeitete im Jahr 2022 fast jede vierte erwerbstätige Person in Deutschland regelmäßig aus dem Home-Office. Die Prävalenz hat sich, im Vergleich zum Niveau vor der Covid-19-Pandemie, fast

verdoppelt (Statistisches Bundesamt, 2022). Ipsen et al. (2021) beschäftigten sich in ihrer Studie mit den positiven und negativen Erfahrungen von Home-Office-Beschäftigten während der Pandemie. Mitarbeitende nennen dabei insbesondere die gesteigerte wahrgenommene Autonomie, die verbesserte Arbeitseffizienz und die bessere Work-Life-Balance als Vorteile des Home-Office. Wohingegen der mangelnde soziale Austausch mit anderen Personen der Organisation als Nachteil des Home-Office erlebt wird. Dies lässt darauf schließen, dass Home-Office klassische Interaktionsstrukturen und -abläufe in Organisationen verändert (Fay & Kline, 2011).

Zwar haben Kraut et al. (1990) in ihrer Studie das Home-Office als solches nicht berücksichtigt, dennoch lässt sich ein negativer Einfluss des Home-Office auf den informellen Austausch vermuten. So sind Home-Office-Beschäftigte räumlich von ihren Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften getrennt. Zufällige Begegnungen finden kaum statt. Viererbl et al. (2022) veranschaulichen dies und betonen, dass Home-Office-Beschäftigte keine Personen auf dem Weg vom Arbeitszimmer ins Bad antreffen.

Ferner zeigen Studien, dass Home-Office zu weniger Face-to-Face-Interaktionen führt (Fonner & Roloff, 2012). Mitarbeitende aus dem Home-Office nutzen Instant-Messaging-Plattformen und Videokonferenztools, um informell miteinander zu kommunizieren (Viererbl et al., 2022). Zudem berichten Personen von höheren Hürden der Kontaktaufnahme während des Home-Office (Jämsen et al., 2022). Die Schwelle, spontan am benachbarten Büro zu klopfen, ist demnach kleiner als Kolleginnen, Kollegen und Führungskräfte spontan zu einem virtuellen Videomeeting einzuladen.

Um den Einfluss des Home-Office auf den informellen Austausch am Arbeitsplatz zu verstehen und zu erklären, ist eine klare Definition beider Konzepte notwendig. Das Home-Office stellt einen Unterbegriff der Telearbeit dar. Die gängigste Definition von Telearbeit ist dabei folgende: Telearbeit bezeichnet eine alternative Arbeitsvereinbarung, bei der Mitarbeitende zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes verbringen und dabei arbeitsbezogene Aufgaben verrichten. Dabei nutzen sie elektronische Kommunikationsmedien, um mit anderen Personen zu kommunizieren. Meist ist mit „außerhalb eines klassischen Arbeitsplatzes“ das eigene Zuhause gemeint. Aufgaben, die generell von einer anderen Lokation als dem zentralen Arbeitsplatz aus erledigt werden (z.B. Vertriebsreisen), sind von dieser Definition ausgeschlossen (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007). Telearbeit schließt dabei auch das Arbeiten in anderen

Räumlichkeiten wie Cafés ein. Das Home-Office hingegen begrenzt sich auf die Arbeit von zu Hause.

Das Konzept des Home-Office wird dabei häufig missverstanden und mit Vollzeit-Home-Office gleichgesetzt (Bailey & Kurland, 2002). Jedoch kann sich die Intensität, mit der Home-Office betrieben wird, unterscheiden. Home-Office-Intensität ist demnach definiert als „das Ausmaß oder die Menge der geplanten Zeit, die die Mitarbeitenden mit Aufgaben außerhalb des zentralen Arbeitsortes verbringen“ (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1529). Eine dichotome Sichtweise auf Home-Office erscheint nicht sinnvoll, da mit verschiedenen Intensitäten unterschiedliche Wirkungen einhergehen (Gajendran & Harrison, 2007). Nicht nur die grundsätzliche Home-Office-Prävalenz ist in den letzten Jahren angestiegen, sondern auch die Intensität mit der Home-Office betrieben wird. Immer mehr Personen arbeiten einen Großteil ihrer Arbeitswoche von zu Hause aus (Barrero et al., 2023; Statistisches Bundesamt, 2022)

Besonders im Kontext der informellen Kommunikation könnte die Home-Office-Intensität von Bedeutung sein. Während niedrige Home-Office-Intensitäten (ein bis zwei Tage pro Woche) einen häufigen Zugang zu Face-to-Face-Interaktionen sicherstellen, könnte dies bei Personen, die den Großteil ihrer Arbeitszeit aus dem Home-Office arbeiten, erschwert sein (Fay & Kline, 2011). Jämsen et al. (2022) argumentieren, dass insbesondere eine hohe Home-Office-Intensität mit Veränderungen für die Beschäftigten einhergeht und dadurch die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Beziehungen erschwert wird. So haben Mitarbeitende, die den Großteil ihrer Arbeitswoche von zu Hause aus arbeiten, kaum Zugang zu Face-to-Face-Interaktionen. Daher werden in der vorliegenden Studie ausschließlich Probandinnen und Probanden berücksichtigt, die mehr als die Hälfte ihrer Arbeitswoche außerhalb des klassischen Büros verbringen.

Darüber hinaus ist es wichtig zwischen informeller und formeller Kommunikation zu unterscheiden. Beide Arten der Kommunikation stellen die Endpunkte eines Kontinuums dar (Kraut et al., 1990). Die meisten Interaktionssituationen können irgendwo auf diesem Kontinuum eingeordnet werden. Koch und Denner (2022) verweisen darauf, dass es häufig nicht möglich ist, zwischen diesen beiden Kommunikationsformen zu differenzieren. Während sich die formelle Kommunikation auf die Erledigung von Arbeitsaufgaben bezieht (z.B. Meetings oder Arbeitsanweisungen), zielt die informelle Kommunikation nicht primär auf die Erledigung von Arbeitsaufgaben. Vielmehr bezieht sie sich auf private Unterhaltungen über Hobbys oder die Familie.

Die informelle Kommunikation erfüllt dabei mehrere Funktionen und ist für das Funktionieren von Organisationen essentiell. Erstens stellt sie sicher, dass Informationen geteilt werden (Kandlousi et al., 2010). Zweitens ist sie bedeutsam für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von arbeitsplatzbezogenen Beziehungen (Bristoll & Dickinson, 2015). Drittens sorgt der informelle Austausch für eine kleine Auszeit im stressigen Arbeitsalltag. Dies kann dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende vom Arbeitsalltag erholen können (Lilius, 2012).

Mitarbeitende, die den Großteil ihrer Arbeitswoche im Home-Office verbringen, haben weniger Zugang zu Face-to-Face-Interaktionen mit anderen Personen der Organisation (Fonner & Roloff, 2012). Doch gerade die räumliche Nähe und der damit einhergehende direkte persönliche Austausch ist bedeutsam für die informelle Kommunikation (Kraut et al., 1990). Es bedarf demnach elektronische Kommunikationsmedien wie Videokonferenzen und Instant Messaging, um den fehlenden Face-to-Face-Austausch zu kompensieren (Wärzner et al., 2015). Dabei stellt sich die Frage, welche elektronischen Kommunikationsmedien dafür geeignet sind, den informellen Austausch im Home-Office sicherzustellen. Die erste Forschungsfrage dieses Artikels lautet daher:

*RQ1: Über welche Kommunikationskanäle kann ein angemessener informeller Austausch zwischen Home-Office-Beschäftigten und Führungskräften sichergestellt werden?*

Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit eines angemessenen informellen Austauschs im Home-Office. Unternehmen könnten dies als Instrument nutzen, um potenziell negativen Wirkungen einer hohen Home-Office-Intensität vorzubeugen. So vermisst das Home-Office-Personal besonders den sozialen Austausch mit anderen Personen (Ipsen et al., 2021). Negative Wirkungen des Home-Office könnten in der zunehmenden sozialen Isolation von Mitarbeitenden begründet sein (Allen et al., 2015). Die Förderung des informellen Austauschs könnte dafür sorgen, dass Mitarbeitende im Home-Office über einen Zugang zu sozialen Ressourcen verfügen. Diese sozialen Ressourcen könnten sich wiederum positiv auf für Unternehmen zentrale Outcome-Variablen auswirken.

Zum einen hat sich das Work Engagement in den vergangenen Jahren zu einem der zentralen Konstrukte der Managementforschung entwickelt (z.B. Crawford et al., 2013). *Work Engagement* ist definiert als „ein persistierender und umfassender affektiv-kognitiver

Zustand, der nicht auf ein bestimmtes Objekt, Ereignis, Individuum oder Verhalten gerichtet ist“ (Schaufeli et al., 2002, S. 74).

Soziale Ressourcen können sich dabei positiv auf das Work Engagement auswirken (Schaufeli & Bakker, 2004). Informelle Kommunikation könnte daher zu einem gesteigerten Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten beitragen. Unternehmen sollten ein hohes Work Engagement von Mitarbeitenden anstreben, da es mit zahlreichen positiven Outcomes assoziiert ist. Meta-analytische Studien zeigen, dass Work Engagement positiv mit Variablen wie Arbeitszufriedenheit ( $r = .60$ ) oder Performanz ( $r = .49$ ) korreliert ist (Mazzetti et al., 2023).

Zum anderen könnte sich der informelle Austausch auf das affektive Commitment von Mitarbeitenden auswirken. Organisationales Commitment ist ein psychologischer Zustand, der die Beziehung des Mitarbeitenden zur Organisation repräsentiert. Ein hohes organisationales Commitment sorgt dafür, dass Mitarbeitende im Unternehmen verbleiben. Das affektive Commitment repräsentiert dabei eine Komponente des Commitments und beschreibt die emotionale Bindung des Mitarbeitenden an die Organisation. Affektiv gebundene Mitarbeitende verbleiben im Unternehmen, weil sie bleiben „möchten“ (Meyer & Allen, 1991).

Es lässt sich festhalten, dass es sich beim affektiven Commitment um eine zentrale Variable für Unternehmen handelt. Meta-Analysen unterstreichen diese Relevanz. So senkt das affektive Commitment die Kündigungsabsicht von Mitarbeitenden ( $\rho = -.51$ ). Zudem führt es zu weniger Fehlzeiten ( $\rho = -.15$ ). Gleichzeitig sind affektiv gebundene Mitarbeitende produktiver ( $\rho = .16$ ).

Es besteht die Befürchtung, dass sich das Home-Office negativ auf das Commitment auswirken könnte (Fay & Kline, 2012; Harker Martin & MacDonnell, 2012). Speziell bei hohen Home-Office-Intensitäten kommunizieren Beschäftigte seltener mit Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen (Fonner & Roloff, 2012). Doch besonders der soziale Austausch mit anderen Personen der Organisation könnte zu positiven Emotionen führen und somit zu einem gesteigerten affektiven Commitment zur Gesamtorganisation beitragen (Allen & Shanock, 2013; Thye et al., 2014).

Für Unternehmen gewinnt die Bindung von Mitarbeitenden besonders im Zuge des Fachkräftemangels an Bedeutung. So konnten im Jahr 2022 ca. 630.000 offene Stellen in Deutschland nicht besetzt werden, da keine qualifizierten Arbeitssuchenden zur Verfügung

standen. Vor allem fehlen Fachkräfte mit Hochschulabschlüssen (Tiedemann & Malin, 2023). Dies ist vorrangig jene Personengruppe, die häufig aus dem Home-Office arbeitet (Barrero et al., 2023). Unternehmen sollten danach streben Home-Office-Beschäftigte langfristig zu binden, damit Stellen gar nicht erst nachbesetzt werden müssen. Informeller Austausch könnte somit ein Instrument sein, um Home-Office-Beschäftigte stärker an das Unternehmen zu binden. Die zweite Forschungsfrage bezieht sich daher auf mögliche Auswirkungen der informellen Kommunikation:

*RQ2: Wie wirkt sich die informelle Kommunikation auf das affektive Commitment und Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten aus?*

Doch welche Antworten hat die bestehende Literatur auf diese Forschungsfragen? Studien, die sich mit der informellen Kommunikation im Kontext des Home-Office beschäftigten, sind größtenteils qualitativer Natur. Jämsen et al. (2022) untersuchten in ihrer Studie den informellen Austausch von Beschäftigten, die während der Pandemie ausschließlich aus dem Home-Office arbeiteten. Dabei berichteten die Probandinnen und Probanden von Herausforderungen hinsichtlich der Kommunikation. Speziell das Fehlen von spontanen Begegnungen wurde bemängelt. Darüber hinaus würden Pausen fehlen, um sich informell auszutauschen. Besonders das gemeinsame Mittagessen und Kaffeepausen wurden vermisst.

Ein weiteres Problem sei die höhere Schwelle zur Kontaktaufnahme. Viele berichteten daher über Gefühle der Isolation. Außerdem wurde die fehlende Unterstützung durch die Führungskraft kritisiert. So boten Führungskräfte weniger Unterstützung an als noch vor der Pandemie. Die meisten Personen waren daher der Meinung, dass das Home-Office mit Kommunikationshindernissen einhergeht (ca. 80%).

Die Beschäftigten führten an, dass eine formelle Kommunikation zwar stattfand, bemängelten jedoch das Fehlen der informellen Kommunikation. Es zeigte sich, dass ein täglicher Austausch über Instant Messaging erfolgte, dieser aber nicht die täglichen Face-to-Face-Interaktionen in Präsenz ersetzte. Des Weiteren wurde angemerkt, dass es schwierig sei informell über Videokonferenzen zu kommunizieren, da nicht mehrere Personen zeitgleich sprechen können und die lautesten Personen meist den Raum für sich beanspruchen.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Studie während der Corona-Pandemie durchgeführt wurde. Der Übergang zum Home-Office kam plötzlich und unerwartet. Mitarbeitende und Führungskräfte konnten sich demnach nicht auf die veränderten Bedingungen vorbereiten. Mittlerweile verfügen Personen und Unternehmen über deutlich mehr Home-Office-Erfahrungen (Barrero et al., 2023). Es ist denkbar, dass Probleme erkannt und Lösungen gesucht wurden. Daher ist eine postpandemische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Home-Office und informeller Kommunikation notwendig.

Die Studie verdeutlicht zudem die bedeutsame Rolle der Home-Office-Intensität und verweist auf Unterschiede zwischen Hybridbeschäftigen und dem Vollzeit-Home-Office-Personal. So stehen Beschäftigte, die ausschließlich von zu Hause aus arbeiten womöglich vor größeren Herausforderungen, da sie ausschließlich auf die Kommunikation über elektronische Medien angewiesen sind.

Die qualitative Studie von Viererbl et al. (2022) beschäftigte sich mit einem ähnlichen Thema und konzentrierte sich auf die Beantwortung zweier Fragestellungen. Einerseits sollte erforscht werden mit wem Home-Office-Beschäftigte informell kommunizieren. Andererseits ging es um die Frage, wie informelle Kommunikation während des Home-Office initiiert wird und bei welchen Gelegenheiten sich informelle Austauschsituationen ergeben.

Die Beschäftigten berichteten generell über weniger Sozialkontakte im Home-Office. Zudem zeigte sich, dass informeller Austausch im Home-Office vorrangig mit Kolleginnen und Kollegen und weniger mit Führungskräften erfolgt. Dies könnte möglicherweise daran liegen, dass die Hürden zur Kontaktaufnahme mit Führungskräften höher sind. Beschäftigten fällt es womöglich schwerer, Führungskräften eine Nachricht über Instant Messaging zu versenden oder zu einem Videomeeting einzuladen. Es zeigte sich, dass informelle Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften häufig von den Führungskräften geplant und initiiert werden.

Informelle Kommunikation während des Home-Office fand überwiegend in Form von Einzelgesprächen statt. Während informelle Unterhaltungen in Präsenz häufig spontan erfolgen, finden diese während des Home-Office eher geplant statt. Ein formeller Anlass ist oft der Initiator für Smalltalk. So findet dieser häufig zu Beginn eines formellen Meetings oder im Zuge von geplanten virtuellen Kaffeepausen statt. Mitarbeitende nutzten aber auch Instant Messaging Tools zum informellen Austausch.

Darüber hinaus halten die Forschenden fest, dass Videokonferenzen in Form von Gruppengesprächen für den informellen Austausch ungeeignet sind, da einzelne Personen zögern sich zu beteiligen. Die Forschenden selbst verweisen auf die Notwendigkeit quantitativer Untersuchungen hinsichtlich des Zusammenhangs von Home-Office und informeller Kommunikation (Viererbl et al., 2022). Daher wird dieser Zusammenhang in der vorliegenden Studie im Rahmen einer quantitativen Fragebogenstudie untersucht.

Hinsichtlich der Wirkungen der informellen Kommunikation auf das affektive Commitment existieren ebenfalls einige Befunde. So konnten Koch und Denner (2022) zeigen, dass die informelle Kommunikation einen positiven Einfluss auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden hat. Fay und Kline (2011) veranschaulichten die Relevanz der informellen Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen für das organisationale Commitment von Home-Office-Beschäftigten. Die Effektstärke lag bei ( $r = .25$ ). Außerdem korreliert das affektive Commitment des Home-Office-Personals leicht mit informellem Austausch über Instant Messaging ( $r = .08$ ) und Face-to-Face-Interaktionen ( $r = .09$ ), jedoch weniger mit informellem Austausch über Videokonferenzen ( $r = .05$ ) (Skootsky et al., 2023).

Des Weiteren kann der soziale Austausch mit anderen Personen das Work Engagement befördern. Meta-Analysen veranschaulichen den positiven Zusammenhang zwischen sozialen Ressourcen und dem Work Engagement von Mitarbeitenden (Mazzetti et al., 2023). Mäkikangas et al. (2022) konnten in ihrer Längsschnittuntersuchung den positiven Einfluss der wahrgenommenen Unterstützung auf das Work Engagement demonstrieren. Eine weitere Studie konnte zeigen, dass die Kommunikation über elektronische Medien wie Instant Messaging oder Videokonferenzen, das Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten steigern kann (Lee, 2023).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Großteil der bestehenden Literatur sich auf den informellen Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen bezieht und die wenigsten Untersuchungen den informellen Austausch mit Führungskräften berücksichtigen (Fay & Kline, 2011; 2012; Koch & Denner, 2022). Dabei stellt die Beziehung zur Führungskraft womöglich die wichtigste soziale Beziehung am Arbeitsplatz dar (Dienesch & Liden, 1986). Home-Office birgt das Risiko eines selteneren Austauschs mit der Führungskraft (Ilter et al., 2023). Daher könnte besonders der informelle Austausch mit der Führungskraft unter einer hohen Home-Office-Intensität leiden (Viererbl et al., 2022). Studien zeigen, dass insbesondere die Unterstützung der Führungskraft entscheidend für das affektive

Commitment (Mazzei et al., 2023) und das Work Engagement von Mitarbeitenden ist (Mazzetti et al., 2023). Daher fokussiert die vorliegende Studie den informellen Austausch mit der direkten Führungskraft im Kontext einer hohen Home-Office-Intensität.

Systematische Überblicksarbeiten verdeutlichen, dass die Auswirkungen des Home-Office bisher nur bedingt erforscht sind (z.B. Athanasiadou & Theriou, 2021). Da kaum quantitative Untersuchungen zu diesem Zusammenhang vorliegen und sich die wenigsten Studien auf den informellen Austausch mit Führungskräften beziehen, liefert die vorliegende Studie wichtige Erkenntnisse für die Wissenschaft. Ferner betonen Forschende die Notwendigkeit postpandemischer Untersuchungen (Koch & Denner, 2022), da Mitarbeitende und Führungskräfte über mehr Home-Office-Erfahrungen verfügen und sich gesellschaftliche Einstellungen gegenüber der Arbeit von zu Hause verändert haben (Barrero et al., 2023). Darüber hinaus ist die praktische Relevanz dieser Studie in der zunehmenden Home-Office-Prävalenz und -Intensität begründet. Smalltalk zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden könnte für Unternehmen ein Instrument sein, um das affektive Commitment und Work Engagement des Home-Office-Personals zu befördern.

## Hypothesen

### Informelle Kommunikation über Face-to-Face-Interaktionen

Kraut et al. (1990) beschreiben den informellen Austausch als spontan, zufällig, interaktiv und reichhaltig. Die Forschenden weisen darauf hin, dass die Wahl des Kommunikationsmediums einen Einfluss auf die Art der Kommunikation hat. Während sich Face-to-Face-Interaktionen für den informellen Austausch eignen, haben elektronische Kommunikationsmedien eher einen formellen Charakter. Sie betonen die Relevanz der räumlichen Nähe für den informellen Austausch.

Weitere Forschungsbeiträge stützen diese Annahme. So kommunizieren Home-Office-Beschäftigte seltener informell mit anderen Personen der Organisation (Koch & Denner, 2022). Auch neuere Studien veranschaulichen die Korrelation zwischen Face-to-Face-Interaktionen und dem informellen Austausch (Skootsky et al., 2023). Zudem halten Golden et al. (2008) fest, dass besonders die Kommunikation mit Führungskräften häufig einen direkten persönlichen Austausch erfordert.

Auf theoretischer Ebene kann die Relevanz von Face-to-Face-Interaktionen für den informellen Austausch anhand zweier Theorien erklärt werden. Zum einen ist die Theorie der sozialen Präsenz in diesem Kontext bedeutsam (Short et al., 1976). Soziale Präsenz beschreibt wie stark Personen im Rahmen von Austauschsituationen als „echte Personen“ wahrgenommen werden. Die Theorie beurteilt Kommunikationsmedien hinsichtlich ihrer sozialen Präsenz. Face-to-Face-Kommunikation wird dabei die größte soziale Präsenz zugeschrieben. Face-to-Face-Interaktionen ermöglichen es Personen unmittelbar miteinander zu interagieren. Man kann bspw. umgehend auf Gesprächsinhalte des Gegenübers reagieren. Dabei vermittelt die Unmittelbarkeit von Kommunikationsmedien ein Gefühl der sozialen Präsenz (Gunawardena & Zittle, 1997).

Zum anderen kategorisiert die Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1986) Kommunikationsmedien anhand ihrer Reichhaltigkeit. Reichhaltigkeit beschreibt dabei, wie gut ein Medium non-verbale Hinweisreize wie Gestik und Mimik vermittelt, schnelles Feedback ermöglicht und die Verwendung natürlicher Sprache unterstützt. Da Face-to-Face-Situationen all diese Punkte erfüllen, werden sie als reichhaltigstes Medium beschrieben.

Reichhaltige Face-to-Face-Interaktionen und die damit einhergehende räumliche Nähe sollten demnach den informellen Austausch verstärken. Regelmäßige Präsenzarbeitstage sollten Home-Office-Beschäftigten einen persönlichen Austausch mit Führungskräften ermöglichen und dadurch die informelle Kommunikation mit Führungskräften befördern. Daraus folgt die erste Hypothese:

*H1: Je häufiger Home-Office-Beschäftigte von Angesicht zu Angesicht mit ihrer Führungskraft kommunizieren, desto höher ist das Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft.*

## **Informelle Kommunikation über Videokonferenzen**

Während des Home-Office verändern sich klassische Kommunikationsstrukturen. So trifft man im eigenen Zuhause keine Personen an, mit denen man sich spontan austauschen kann (Butoi & Ștefănuț, 2022). Daher muss das Home-Office-Personal alternative Wege suchen, um mit anderen Personen der Organisation in Kontakt zu bleiben. Eine Möglichkeit wäre die Nutzung von Videokonferenztools wie Zoom oder Microsoft Teams. Statt im

Nachbarbüro anzuklopfen, können Mitarbeitende andere Personen zu virtuellen Meetings einladen. Qualitative Studien zeigen, dass informeller Austausch im Rahmen von Videomeetings stattfinden kann. Häufig erfolgt ein informeller Austausch zu Beginn eines formellen Meetings oder im Zuge einer gemeinsamen virtuellen Kaffeepause (Viererbl et al., 2022).

Ilter et al. (2023) postulieren, dass Videokonferenztools die reichhaltigste Alternative darstellen, um Face-to-Face-Situationen auf Distanz zu simulieren. Diese Annahme ist im Einklang mit der Theorie der sozialen Präsenz (Short et al., 1976) sowie der Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1986). Videokonferenzen verfügen über eine hohe Synchronität und ermöglichen eine simultane und schnelle Interaktion (Dennis et al., 2008). Diese Unmittelbarkeit führt zu einer gewissen wahrgenommenen sozialen Präsenz. Forschungsbeiträge zeigen, dass elektronische Kommunikationsmedien ein Gefühl der sozialen Präsenz bei Home-Office-Beschäftigten hervorrufen können (z.B. Fonner & Roloff, 2012).

Des Weiteren sind Videokonferenzen reichhaltig an non-verbalen Hinweisreizen. Die Gestik und Mimik des Gegenübers sind durch hochauflösende Kameras mittlerweile mühelos wahrzunehmen. Durch die Reichhaltigkeit und Interaktivität des Mediums sollte ein häufiger Austausch über Videokonferenzen ebenfalls zu einem Anstieg des informellen Austauschs mit der Führungskraft führen. Besonders für Beschäftigte, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiten, existieren kaum andere Möglichkeiten eines reichhaltigen Austauschs. Daraus folgt die zweite Hypothese:

*H2: Je häufiger Home-Office-Beschäftigte über Videokonferenzen mit ihrer direkten Führungskraft kommunizieren, desto höher ist das Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft.*

## **Informelle Kommunikation über Instant Messaging**

Eine weitere Möglichkeit für Beschäftigte während des Home-Office mit anderen Personen der Organisation in Kontakt zu bleiben, ist Instant Messaging. Besonders die Plattform WhatsApp ist dabei weit verbreitet (Silver et al., 2019). Über diese Plattform ist es möglich Chatnachrichten, Sprachnotizen, Fotos, Videos und Links zu Beiträgen zu teilen.

Darüber hinaus können auch Chatfunktionen von Microsoft Teams oder Zoom zum Instant Messaging genutzt werden.

Der Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1986) zufolge weist Instant Messaging die geringste Reichhaltigkeit an non-verbalen Hinweisreizen auf, da die Kommunikation v.a. schriftlicher Natur ist. Dieser Annahme entsprechend wäre Instant Messaging eher ein ungeeignetes Medium für den informellen Austausch im Home-Office. Doch Daft und Lengel (1986) postulieren, dass reichhaltige Kommunikationsmedien sich eher zur Überbringung komplexer Nachrichten eignen. Es ist denkbar, dass informelle Inhalte keinen komplexen Sachverhalt repräsentieren. Private Unterhaltungen über Hobbys und Familie sind womöglich leicht zugänglich. Zudem ist es möglich, dass die Reichhaltigkeit des Kommunikationsmediums nicht die einzige bedeutsame Variable für den informellen Austausch im Home-Office darstellt.

Jämsen et al. (2022) verdeutlichen, dass höhere Schwellen der Kontaktaufnahme im Home-Office existieren. So ist es möglich, dass die Arbeit aus dem Home-Office die Kommunikationsgeschwindigkeit zwischen Personen verlangsamt (Allen et al., 2015). Instant Messaging hingegen bietet die Möglichkeit der schnellen Kontaktaufnahme im Home-Office (Wärzner et al., 2015). So müssen keine Verfügbarkeiten erfragt oder Termine geplant werden. Die Kontaktaufnahme über Instant Messaging ist bspw. im Vergleich zur Planung einer Videokonferenz deutlich schneller und einfacher. Instant Messaging erlaubt es womöglich die räumlichen und zeitlichen Barrieren, die mit dem Home-Office einhergehen, zu überwinden. Zusätzlich betonen Isaacs et al. (2002), dass Instant Messaging auf einen kurzen und schnellen Austausch abzielt und Multitasking erlaubt. So kann man mit anderen Personen kommunizieren, während man andere Dinge tut. Instant Messaging ist demnach ein leicht zugängliches Kommunikationsmedium und ermöglicht dadurch eine größere Erreichbarkeit im Home-Office.

Außerdem lässt sich der Nutzen von Instant Messaging über die Theorie der sozialen Präsenz verdeutlichen (Short et al., 1976). Instant Messaging bietet die Voraussetzung zur Schaffung eines synchronen Kommunikationskanals (Ou & Davison, 2011). Mit Instant Messaging geht somit eine gewisse Unmittelbarkeit der Kommunikation einher. Daher kann davon ausgegangen werden, dass Instant Messaging eine gewisse soziale Präsenz vermittelt (Fonner & Roloff, 2012). Folglich sollte dies den informellen Austausch von Home-Office-Beschäftigten mit ihrer Führungskraft befördern.

Ferner führt Kock (2004) an, dass die beiden bisher präsentierten Theorien zu einer Zeit konzipiert wurden, in der digitale Medien der heutigen Zeit noch gar nicht existierten. Dies verdeutlicht, dass eine Weiterentwicklung dieser Theorien notwendig ist, um den Einfluss neuerer Entwicklungen wie bspw. dem Instant Messaging zu berücksichtigen. Zudem führt er an, dass andere bedeutsame Einflussfaktoren auf das Kommunikationsverhalten bestehen. Er erweitert die beiden Theorien daher um eine adaptive Komponente und argumentiert, dass sich unser Kommunikationsverhalten im Laufe der Zeit entwickelt und anpasst.

Im Zuge dessen entwickelte er die Media-Naturalness-Theorie (Kock, 2004). Eine zentrale Annahme seiner Überlegung ist dabei, dass ein höherer Grad der Anpassung an ein Kommunikationsmedium einen effektiveren Austausch ermöglicht. Plattformen wie WhatsApp sind mittlerweile ein fester Bestandteil unseres Alltags. Menschen sind möglicherweise an die Nutzung dieser Instant Messaging Tools gewöhnt und können diese effektiv zur informellen Kommunikation nutzen. Daraus folgt die dritte Hypothese:

*H3: Je häufiger Home-Office-Beschäftigte über Instant Messaging mit ihrer direkten Führungskraft kommunizieren, desto höher ist das Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft.*

### **Informelle Kommunikation und affektives Commitment**

Unternehmen sind den potenziell negativen Wirkungen des Home-Office nicht ausgesetzt, sondern können diesen aktiv entgegenwirken. Eine Möglichkeit das affektive Commitment des Home-Office-Personals zu steigern, wäre der informelle Austausch mit Führungskräften. Fay und Kline (2011) argumentieren, dass informelle Kommunikation während des Home-Office dazu beitragen kann, soziale Normen zu vermitteln und die Sympathie zwischen Personen zu steigern. Die Forschenden veranschaulichen die Bedeutsamkeit der informellen Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen für das organisationale Commitment des Home-Office-Personals. Es lässt sich annehmen, dass auch der informelle Austausch mit Führungskräften zu einem Anstieg des affektiven Commitments von Mitarbeitenden führt, da die Beziehungen zu Führungskräften die womöglich wichtigsten Beziehungen am Arbeitsplatz repräsentieren (Dienesch & Liden, 1986).

Auf theoretischer Ebene lässt sich dieser Zusammenhang über die Relationale-Kohäsions-Theorie erklären (Thye et al., 2014). Diese Theorie postuliert, dass affektive Verbindungen zu einer Organisation durch emotionale Verbindungen zu Personen dieser Organisation entstehen. Den Ausgangspunkt des affektiven Commitments zur Organisation bildet somit ein regelmäßiger positiver Austausch mit einzelnen Personen. Nach und nach löst der positive Austausch mit Personen dieser Organisation einen positiven Affekt bei Mitarbeitenden aus. Dieser positive Affekt wird dann im Laufe der Zeit auf die Organisation übertragen. Die Theorie adressiert besonders die Relevanz der Kommunikationsfrequenz. Für einen positiven Affekt ist ein häufiger sozialer Austausch notwendig. Gerade für Beschäftigte, die den Großteil ihrer Arbeitswoche von zu Hause aus arbeiten, könnte ein regelmäßiger informeller Austausch mit der Führungskraft bedeutsam für das affektive Commitment sein, da sie sich generell sozial isolierter fühlen (z.B. Ipsen et al., 2021). Daraus folgt die vierte Hypothese:

*H4: Zwischen dem Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft und dem affektiven Commitment von Home-Office-Beschäftigten besteht ein positiver Zusammenhang.*

## **Informelle Kommunikation und Work Engagement**

Ursprünglich wurde Work Engagement als positiver Gegenpol zu Burnout konzipiert (Maslach & Leiter, 1997). Schaufeli und Bakker (2004) argumentierten jedoch, dass Work Engagement und Burnout zwei unabhängige, aber korrelierte Konstrukte repräsentieren und entwickelten das Job-Demands-Ressources-Modell (JD-R-Modell). Mit Hilfe dieses Modells lässt sich der Einfluss von Arbeitsanforderungen und -ressourcen auf das Work Engagement von Mitarbeitenden erklären.

Während Arbeitsanforderungen quasi die „schlechten“ Aspekte der Arbeit repräsentieren, sind Arbeitsressourcen die „guten“ Aspekte der Arbeit (Schaufeli, 2017). *Arbeitsanforderungen* sind dabei diejenigen Aspekte der Arbeit, die eine gewisse Anstrengung erfordern und mit bestimmten physiologischen und psychologischen Kosten verbunden sind und Burnout befördern.

*Arbeitsressourcen* hingegen sind jene Aspekte der Arbeit, die Arbeitsanforderungen reduzieren bzw. das Work Engagement befördern (Schaufeli & Bakker, 2004). Mazzetti et al. (2023) unterscheiden zwischen unterschiedlichen Ressourcenarten. Die Unterstützung durch die Führungskraft stellt eine soziale Ressource im Sinne des JD-R-Modells dar. Der informelle Austausch mit Führungskräften lässt sich daher den sozialen Ressourcen zuordnen. Auf Basis des JD-R-Modells sollte der Anstieg der arbeitsbezogenen Ressourcen zu einem gesteigerten Work Engagement von Mitarbeitenden führen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Empirische Studien stützen diese Annahme. So zeigte sich, dass die Unterstützung von Führungskräften zu einem höheren Work Engagement führt (Mazzetti et al., 2023). Außerdem stellen informelle Gespräche während der Arbeitszeit kurze Auszeiten dar und können Mitarbeitenden helfen, sich vom stressigen Arbeitsalltag zu erholen. Beschäftigte haben dadurch die Möglichkeit persönliche Energieressourcen zu schützen. Dies sollte ebenfalls zu einem erhöhten Work Engagement führen (McGrath et al., 2017). Daraus folgt die fünfte Hypothese:

*H5: Zwischen dem Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft und dem Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten besteht ein positiver Zusammenhang.*

## **Methode**

### **Stichprobe und Vorgehen**

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde eine Online-Fragebogenstudie mittels SoSci Survey (Version 3.1.06) durchgeführt und den Probandinnen und Probanden auf [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) zur Verfügung gestellt (Leiner, 2019). Die Studie war Teil einer größeren Befragung. Die teilnehmenden Personen bekamen demnach weitere Items präsentiert, die nicht Teil der vorliegenden Studie waren. Die Studie wurde postpandemisch im Herbst 2023 durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte im Querschnitt.

Die Stichprobe wurde über das SoSci Panel rekrutiert (Leiner, 2016). Dabei handelt es sich um eine Online-Panel-Plattform mit aktuell rund 93.000 registrierten Personen (Stand

August 2023). Online-Panels erlauben eine Vorselektion der Stichprobe nach bestimmten Merkmalen (Porter et al., 2019). So wurden ausschließlich Personen eingeladen, die zum Zeitpunkt der Datenerhebung erwerbstätig waren und in Deutschland lebten. Die Teilnahme an der Studie erfolgte freiwillig. Unter allen Probandinnen und Probanden wurden fünf Gutscheine im Wert von je 25€ verlost.

4936 registrierte Nutzerinnen und Nutzer des SoSci Panels wurden per E-Mail zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Der Link zum Fragebogen wurde dabei von 1638 Personen aufgerufen. Die Response-Rate lag daher bei 33.2%. 169 stimmten der Teilnahme an der Studie nicht zu oder befanden sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung in keinem klassischen Arbeitsverhältnis und konnten daher nicht an der Studie teilnehmen. Weitere 88 Personen brachen den Fragebogen vorzeitig ab und wurden daher aus der Datenanalyse ausgeschlossen. Personen, die älter als 65 Jahre alt waren, wurden ebenfalls nicht berücksichtigt. Um den Einfluss anderer flexibler Arbeitsvereinbarungen wie z.B. einer komprimierten Arbeitswoche auszuschließen, wurden lediglich Personen berücksichtigt, die an mindestens fünf Tagen pro Woche arbeiteten. Darüber hinaus lag der Fokus dieser Studie auf Beschäftigten, die mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit außerhalb des klassischen Büros verbrachten (Gajendran & Harrison, 2007). Daher wurden nur Probandinnen und Probanden einbezogen, die an mindestens drei Tagen pro Woche aus dem Home-Office arbeiteten. Dies führte zu einer Stichprobengröße von  $n = 319$ .

Die Probandinnen und Probanden waren zwischen 25 und 65 Jahre alt ( $M = 45.28$ ,  $SD = 10.83$ ) und hatten im Durchschnitt  $M = 0.86$  Kinder ( $SD = 1.03$ ). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit lag bei 37.29 Stunden ( $SD = 5.75$ ). Die Geschlechterverteilung der Stichprobe war relativ ausgeglichen. Dabei nahmen 166 Frauen (52%) und 145 Männer (45.5%) an der Studie teil. Zwei Personen gaben an divers zu sein (0.6%), während sechs Personen keine Angabe zu ihrem Geschlecht machten (1.9%). Der Großteil der Stichprobe setzte sich aus Beschäftigten des öffentlichen Dienstes (28.5%), der IT-Branche (15.4%) und produzierender Unternehmen (9.7%) zusammen. Weitere Stichprobeneigenschaften können der Tabelle 1 oder der Tabelle 3 (s. Anhang) entnommen werden.

**Tabelle 1***Stichprobencharakteristika.*

	Anzahl	Anteil in %
<b>Berufserfahrung</b>		
bis zu 2 Jahre	7	2.2
3 bis 4 Jahre	17	5.3
5 bis 6 Jahre	31	9.7
7 Jahre oder mehr	264	82.8
<b>Bildungsabschluss</b>		
kein Schulabschluss / Hauptschulabschluss	1	0.3
mittlere Reife	33	10.3
Fachabitur / Abitur	49	15.4
Abgeschlossenes Studium	234	73.4
keine Angabe	2	0.6
<b>Unternehmensgröße</b>		
bis 100 Angestellte	49	15.4
101 bis 500 Angestellte	46	14.4
501 bis 1000 Angestellte	43	13.5
mehr als 1000 Angestellte	179	56.1
keine Angabe	2	0.6
<b>Dauer des Beschäftigungsverhältnis</b>		
bis 1 Jahr	19	5.9
1 bis 3 Jahre	56	17.6
3 Jahre oder mehr	241	75.6
keine Angabe	3	0.9
<b>Eigene Führungsverantwortung</b>		
ja	75	23.5
nein	243	76.2
keine Angabe	1	0.3

## Instrumente

Zu Beginn mussten die Probandinnen und Probanden der Teilnahme an der Studie zustimmen. Zusätzlich mussten sie ihre Volljährigkeit bestätigen. Im Anschluss erfolgte die Präsentation einer Filterfrage, in der erfragt wurde, ob sich die Personen zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einem klassischen Arbeitsverhältnis befanden. Da Variablen wie das organisationale Commitment untersucht wurden, richtete sich der Fragebogen ausschließlich an Personen, die in einem klassischen Angestelltenverhältnis standen. Für bestimmte Personengruppen wie arbeitslose oder selbstständige Personen endete die Teilnahme daher vorzeitig.

### *Informationen zum Beschäftigungsverhältnis und Home-Office*

Anschließend erfolgte die Präsentation einiger Items zum Beschäftigungsverhältnis. So wurde die wöchentliche Arbeitszeit in Stunden erfasst. Des Weiteren wurde die Dauer des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses erhoben (von 1 = „*weniger als 6 Monate*“ bis 6 = „*mehr als vier Jahre*“). Danach sollten die Teilnehmenden angeben an wie vielen Tage sie in einer gewöhnlichen Arbeitswoche arbeiten (*0 bis 7 Tage pro Woche*).

Zusätzlich wurden einige Informationen zum Home-Office erhoben. So wurde die Anzahl der wöchentlichen Home-Office-Tage über das folgende Item erfragt: „An wie vielen Tagen arbeiten Sie in einer typischen Arbeitswoche von zu Hause aus?“ (*0 bis 7 Tage pro Woche*). Auf Basis dieser Information wurde die relative *Home-Office-Intensität* der Probandinnen und Probanden berechnet. Die Variable wurde anhand der folgenden Formel berechnet: Anzahl der Home-Office-Tage/Anzahl der Gesamtarbeitstage \* 100.

### *Kommunikationsfrequenz über verschiedene Kommunikationskanäle*

Die Kommunikationsfrequenz über verschiedene Kommunikationsmedien wurde mittels der Items von Fonner und Roloff (2012) erhoben. Dabei wurden die Items anhand der Prozedur nach Brislin (1970) ins Deutsche übersetzt. Die Frequenz der Face-to-Face-Interaktionen mit der direkten Führungskraft wurde anhand des folgenden Items gemessen: „Wie häufig kommunizieren Sie mit Ihrem/r Vorgesetzten von Angesicht zu Angesicht (direkter persönlicher Kontakt)?“. Zur Messung der Kommunikationsfrequenz über Videokonferenzen wurde folgendes Item verwendet: „Wie häufig kommunizieren Sie mit

Ihrem/r direkten Vorgesetzten über Videokonferenztools? (z.B. Zoom, Microsoft Teams oder Skype)?“. Die Kommunikationsfrequenz über das Instant Messaging wurde wie folgt operationalisiert: „Wie häufig kommunizieren Sie mit Ihrem/r direkten Vorgesetzten über Chat-Nachrichten? (z.B. WhatsApp oder Chatfunktion von Teams oder Zoom)?“. Im Vergleich zur Originalskala wurde keine siebenstufige Antwortskala, sondern eine sechsstufige Skala verwendet (von 0 = „*nie*“ bis 5 = „*sehr oft*“).

#### *Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft*

Das Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft wurde in Anlehnung an Koch und Denner (2022) mit einem Single-Item erhoben. Doch während Koch und Denner (2022) das generelle Ausmaß der informellen Kommunikation am Arbeitsplatz erfragten, fokussierte sich die vorliegende Studie auf den informellen Austausch mit der direkten Führungskraft. Zunächst wurde den Probandinnen und Probanden folgende Instruktion und Definition der informellen Kommunikation präsentiert:

„Bei der informellen Kommunikation geht es nicht darum arbeitsrelevante Ziele zu erreichen. Es kann bei der informellen Kommunikation um private Themen gehen, etwa um Hobbys, Freizeitaktivitäten oder Familie, aber auch um arbeitsbezogene Dinge wie z.B. Kollegen. Diese Art von Kommunikation kann am Arbeitsplatz auf dem Flur, im Pausenraum, beim Mittagessen, aber auch über Chatnachrichten [...] stattfinden.“ (Koch & Denner, 2022).

Anschließend wurde das folgende Item präsentiert: „Bitte schätzen Sie das Ausmaß der informellen Kommunikation mit Ihrem/r direkten Vorgesetzten ein“. Dabei wurde auf einer fünfstufigen Skala geantwortet (von 1 = „*sehr selten*“ bis 5 = „*sehr oft*“).

#### *Affektives Commitment*

Zur Messung des organisationalen Commitments der Beschäftigten wurde die Subskala des deutschsprachigen Fragebogens „Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform“ (kurz: COBB) verwendet (Felfe et al., 2002). Der Fragebogen misst die drei Komponenten des Commitment-Modells von Meyer und Allen (1991). Da in der vorliegenden Studie nur das affektive Commitment von Interesse war, wurden lediglich die Items zur affektiven Komponente berücksichtigt.

Das affektive Commitment wird dabei anhand von fünf Items gemessen. Ein Beispielitem wäre: „Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören“. Die weiteren Items können der Tabelle 4 entnommen werden (s. Anhang). Die Items wurden mittels einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet (von 1 = „*trifft nicht zu*“ bis 5 = „*trifft vollständig zu*“). Die interne Konsistenz der Skala lag bei  $\alpha = .88$ .

### *Work Engagement*

Die Utrecht-Work-Engagement-Skala (Schaufeli et al., 2006) ist das gängigste Instrument zur Messung des Work Engagements (Bailey et al., 2017). In dieser Studie wurde die deutsche Übersetzung der Utrecht-Work-Engagement-Skala-9 von Sautier et al. (2015) verwendet. Diese Skala misst jede der drei Dimensionen des Work Engagements anhand von drei Items. Ein Beispielitem für die Dimension *Vitalität* wäre: „Bei der Arbeit strotze ich vor Energie“. Die Dimension *Absorption* wurde z.B. mit „Wenn ich arbeite, werde ich völlig mitgerissen“ erhoben. Während die Dimension *Hingabe* u.a. mit „Ich bin begeistert von meiner Arbeit“ gemessen wurde.

Die Items wurden anhand einer siebenstufigen Skala beantwortet (von 0 = „*nie*“ bis 6 = „*immer*“). Zwar besteht Work Engagement grundsätzlich aus drei Dimensionen, doch wie von Sautier et al. (2015) empfohlen, wird Work Engagement in dieser Studie als eindimensionales Modell gemessen. Die interne Konsistenz der Skala lag bei  $\alpha = .94$ . Die weiteren Items der Skala können aus dem Anhang (Tabelle 5) entnommen werden.

### *Demographische Daten*

Zuletzt wurden demographischen Daten sowie unternehmensbezogene Informationen erfragt. Neben persönlichen Variablen wie dem Alter, Geschlecht und der Anzahl der Kinder, wurde auch der Bildungsabschluss der Probandinnen und Probanden erhoben. Zusätzlich wurde die Berufserfahrung der Personen anhand von fünf Kategorien gemessen (von 1 = „*unter einem Jahr*“ bis 5 = „*7 Jahre oder mehr*“).

Darüber hinaus wurde die Branche des jeweiligen Unternehmens erfragt. Die teilnehmenden Personen konnten dabei eine Auswahl aus zwölf vorgegebenen Branchen treffen. Die Unternehmensgröße wurde mit folgendem Item erfasst: „Wie viele Mitarbeiter/innen arbeiten insgesamt für das Unternehmen für das Sie tätig sind?“. Dabei

standen fünf vorgegebene Antwortkategorien zur Auswahl (von 1 = „*weniger als 50*“ bis 5 = „*mehr als 1000*“). Abschließend wurde erfragt, ob die Probandinnen und Probanden selbst über Führungsverantwortung verfügen.

## Ergebnisse

### Deskriptive Statistiken

Die Daten wurden mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS ausgewertet (Version 29, IBM Corp., 2022). Die deskriptiven Statistiken sowie die Korrelationen der zentralen Variablen können der Tabelle 2 entnommen werden.

**Tabelle 2**

*Deskriptive Statistiken und Korrelationen der zentralen Variablen.*

		<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1	Home-Office-Intensität	77.82	16.27							
2	Face-to-Face-Interaktion	2.35	1.29	-.32**						
3	Videokonferenztools	3.16	1.32	.01	.14*					
4	Instant Messaging	2.53	1.58	.11	.19**	.40**				
5	Informeller Austausch	2.75	1.07	-.04	.44**	.27**	.42**			
6	affektives Commitment	3.43	.99	-.16**	.24**	.04	.15**	.27**		
7	Work Engagement	3.48	1.10	-.13*	.22**	.04	.11*	.24**	.60**	
8	Alter	45.28	10.83	-.04	.06	-.02	-.14*	-.12*	.15**	.19**

*Anmerkung.* \* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (zweiseitig) signifikant. \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (zweiseitig) signifikant. Die Home-Office-Intensität ist der prozentuale Anteil des Home-Office an der Gesamtarbeitszeit der Beschäftigten. Die Variablen 2, 3, 4 und 5 beziehen sich auf den Austausch mit der direkten Führungskraft.

## **Inferenzstatistische Analysen**

Die Datenauswertung erfolgte im Rahmen eines Between-Subject-Designs. Die Hypothesen H1, H2 und H3 wurden im Rahmen einer multiplen Regressionsanalyse überprüft. In dieser stellte das Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft die Kriteriumsvariable dar. Die Prädiktoren waren dabei die jeweilige Interaktionsfrequenz über Face-to-Face-Interaktionen, Videokonferenzen und Instant Messaging. Dabei zeigte sich ein signifikanter Einfluss der Häufigkeit von Face-to-Face-Interaktionen,  $b = .31$ ,  $t = 7.92$ ,  $p < .01$  sowie der Interaktionsfrequenz über Instant Messaging,  $b = .217$ ,  $t = 6.24$ ,  $p < .01$ . Jedoch war die Interaktionsfrequenz über Videokonferenzen kein signifikanter Prädiktor des informellen Austauschs mit der Führungskraft,  $b = .07$ ,  $t = 1.7$ ,  $p = .09$ . Das Regressionsmodell klärte dabei 32.6% der Gesamtvarianz in der Kriteriumsvariable auf. Der inkrementelle Teil der Varianzaufklärung durch die Interaktionsfrequenz über Videokonferenzen lag bei  $R^2 = .006$ .

Die Hypothesen H4 und H5 wurden anhand einer multivariaten Regressionsanalyse überprüft. Dabei stellte das Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft die Prädiktorvariable dar, während das affektive Commitment und das Work Engagement der Mitarbeitenden die Kriteriumsvariablen repräsentierten. Es zeigte sich ein signifikanter Effekt hinsichtlich des Ausmaßes der informellen Kommunikation für die kombinierten abhängigen Variablen,  $F(2, 314) = 14.04$ ,  $p < .01$ , partielles  $\eta^2 = .082$ , Wilk's  $\lambda = .92$ .

Isoliert betrachtet zeigte sich sowohl ein signifikanter Effekt der informellen Kommunikation auf das affektive Commitment,  $F(1, 315) = 25.15$ ,  $p < .01$ , partielles  $\eta^2 = .074$ , als auch auf das Work Engagement,  $F(1, 315) = 18.475$ ,  $p < .01$ , partielles  $\eta^2 = .055$ .

## **Zusatzanalysen**

Während Hybridbeschäftigte an Präsenztagen einen potenziellen Zugang zu Face-to-Face-Interaktionen mit der direkten Führungskraft haben, sind Beschäftigte, die in Vollzeit aus dem Home-Office arbeiten, auf die Kommunikation über elektronische Medien angewiesen. Daher wurde im Rahmen einer Zusatzanalyse überprüft, ob sich das Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft zwischen Hybridbeschäftigten und dem Vollzeit-Home-Office-Personal unterscheidet. Dazu wurde ein gerichteter t-Test für unabhängige Stichproben gerechnet. Der Mittelwert der Hybridbeschäftigten ( $M = 2.77$ ,

$SD = 1.03$ ) unterschied sich dabei nicht signifikant von Personen, die ausschließlich aus dem Home-Office arbeiteten ( $M = 2.68$ ,  $SD = 1.19$ ),  $t(139.56) = .64$ ,  $p = .261$ .

## Diskussion

Die vorliegende Fragebogenstudie hatte das Ziel, zur Beantwortung zweier Forschungsfragen beizutragen. Zunächst sollte untersucht werden, welche Kommunikationsmedien sich für den informellen Austausch zwischen Home-Office-Beschäftigten und Führungskräften eignen. Darüber hinaus sollte erforscht werden, welche Auswirkungen der informelle Austausch auf das affektive Commitment und Work Engagement von Beschäftigten hat, die den Großteil ihrer Arbeitswoche fernab eines klassischen Büros verbringen. Die Datenerhebung erfolgte dabei postpandemisch. Seit dem Beginn der Covid-19-Pandemie konnten Mitarbeitende und Führungskräfte Erfahrungen im Home-Office sammeln (Barrero et al., 2023). Daher ist es denkbar, dass postpandemische Befunde sich von pandemischen und vorpandemischen Befunden unterscheiden.

Größtenteils werden die aufgestellten Hypothesen durch die Ergebnisse gestützt. Im Wesentlichen zeigt sich, dass Home-Office-Beschäftigte verschiedene Kommunikationskanäle zur informellen Kommunikation mit ihrer Führungskraft nutzen sollten. Des Weiteren lässt sich festhalten, dass der informelle Austausch mit der Führungskraft bedeutsam für das affektive Commitment sowie das Work Engagement des Home-Office-Personals ist. Während bisherige Forschungsarbeiten den informellen Austausch im Gesamten erfassten oder sich auf den informellen Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen beschränkten (z.B. Fay & Kline, 2011; Koch & Denner, 2022), fokussiert sich die vorliegende Studie auf den informellen Austausch mit Führungskräften.

Die Ergebnisse stützen die erste Hypothese. Je häufiger über Face-to-Face-Interaktionen kommuniziert wird, desto höher ist das Ausmaß des informellen Austauschs mit der Führungskraft. Dabei zeigt sich ein moderater linearer Zusammenhang ( $r = .44$ ). Im Durchschnitt arbeiteten die Probandinnen und Probanden ca. 78% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit aus dem Home-Office. Dies bedeutet, dass ein Großteil der Stichprobe an Präsenzarbeitstagen einen potenziellen Zugang zu Face-to-Face-Interaktionen mit der Führungskraft hatte. Dies zeigt sich auch in den deskriptiven Daten. Erstaunlicherweise liegt

das Ausmaß der Face-to-Face-Interaktionen zwischen „gelegentlich“ und „oft“ ( $M = 2.35$ ,  $SD = 1.29$ ). Es scheint, dass Face-to-Face-Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden konzentriert an den wenigen Präsenzarbeitstagen stattfinden.

Die Befunde lassen sich dabei sowohl anhand der Theorie der sozialen Präsenz (Short et al., 1976) als auch anhand der Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1986) erklären. Aufgrund der höheren Interaktivität, Unmittelbarkeit und Reichhaltigkeit an non-verbalen Hinweisreizen, die mit Face-to-Face-Interaktionen einhergehen, postulieren beide Theorien, dass ein direkter persönlicher Austausch eine effektive informelle Kommunikation ermöglicht.

Darüber hinaus existieren weitere Faktoren, die für den informellen Austausch mit Führungskräften relevant sind. Informelle Kommunikation ist v.a. spontan und zufällig (Kraut et al., 1990). Während Präsenzarbeitstagen ergeben sich zufällige Begegnungen mit der Führungskraft, etwa auf dem Flur oder in der Kaffeeküche, die für einen informellen Austausch genutzt werden können. Die Befunde lassen sich in die bestehende Literatur integrieren (z.B. Viererbl et al., 2022; Kraut et al., 1990).

Anders als vermutet stützen die Daten die zweite Hypothese nicht. Zwar besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Interaktionsfrequenz über Videokonferenzen und dem Ausmaß an informeller Kommunikation mit der Führungskraft ( $r = .27$ ). Jedoch zeigte sich im Rahmen der multiplen Regressionsanalyse kein signifikanter Effekt. Videokonferenzen tragen im Vergleich zu den beiden anderen Kommunikationskanälen kaum zur Varianzaufklärung des informellen Austauschs bei ( $R^2 = .006$ ). Videokonferenztools sind dabei das Kommunikationsmedium, über das die Home-Office-Beschäftigten am häufigsten mit ihrer Führungskraft kommunizieren ( $M = 3.16$ ,  $SD = 1.32$ ). Dabei ist es womöglich das Medium, welches sich für den informellen Austausch mit der Führungskraft am wenigsten eignet.

Auf Basis der Theorie der sozialen Präsenz (Short et al., 1976) und der Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1986) sollte ein häufiger Austausch über Videokonferenzen den informellen Austausch befördern. Ilter et al. (2023) gehen davon aus, dass Videokonferenztools die reichhaltigste Alternative zu Face-to-Face-Interaktionen darstellen. Doch Kock (2004) postulierte, dass über diese beiden Theorien hinaus, weitere Einflussfaktoren auf das individuelle Kommunikationsverhalten bestehen. Die informelle

Kommunikation mit der Führungskraft hängt im Home-Office womöglich nicht nur von der sozialen Präsenz und der Reichhaltigkeit der Kommunikationsmedien ab.

So konnten Viererbl et al. (2022) zeigen, dass informeller Austausch häufig im Rahmen von Einzelgesprächen stattfindet. Man könnte annehmen, dass Videokonferenzen häufig in Form von Gruppenmeetings stattfinden. Ein solches Setting ist demnach für den bilateralen informellen Austausch mit der Führungskraft ungeeignet. Zudem sind Videokonferenzen womöglich häufig geplant und selten spontan und daher eher formaler Natur (Kraut et al., 1990). So findet ein informeller Austausch häufig nur zu Beginn oder am Ende des Meetings statt und beschränkt sich oft auf die Frage nach dem Wohlbefinden (Viererbl et al., 2022).

Bisherige Studien zu diesem Thema sind v.a. qualitativer Natur (z.B. Jämsen et al., 2022). Die Befunde dieser Studie passen grundsätzlich zu den bisherigen empirischen Ergebnissen und erweitern diese um eine quantitative Komponente. Jedoch widersprechen die Ergebnisse den Annahmen von Skootsky et al. (2023) und Ilter et al. (2023). So lässt sich nicht pauschal festhalten, dass Videokonferenzen die beste Alternative zu Face-to-Face-Interaktionen repräsentieren und dazu geeignet sind, diese zu kompensieren.

Die dritte Hypothese wird hingegen von den Daten gestützt. Für Mitarbeitende, die den Großteil ihrer Arbeitswoche außerhalb des klassischen Büros verbringen, ist Instant Messaging demnach ein signifikanter Prädiktor für den informellen Austausch mit ihrer Führungskraft. Dabei zeigt sich ein moderater linearer Zusammenhang ( $r = .42$ ). Die Interaktionsfrequenzen über Instant Messaging und Face-to-Face-Interaktionen klären dabei zusammen ca. 32% der Gesamtvarianz des informellen Austauschs mit der Führungskraft auf.

Im Durchschnitt kommunizierten die Home-Office-Beschäftigten „gelegentlich“ bis „oft“ über Instant Messaging mit ihrer Führungskraft ( $M = 2.53$ ,  $SD = 1.58$ ). Zudem besteht ein kleiner negativer Zusammenhang zwischen der Nutzung von Instant Messaging und dem Alter ( $r = -.14$ ). Jüngere Personen kommunizieren demnach häufiger über Instant Messaging mit ihrer Führungskraft.

Instant Messaging basiert größtenteils auf einem schriftlichen Austausch und weist daher laut der Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1986) eine geringe Reichhaltigkeit an non-verbalen Hinweisreizen auf. Dieser Theorie zufolge stellt Instant Messaging einen wenig effektiven Kommunikationskanal dar. Doch gleichzeitig argumentieren die beiden Autoren, dass sich reichhaltige Kommunikationsmedien eher für komplexe Interaktionen eignen. Es ist

denkbar, dass ein informeller Austausch über Hobbys und Freizeit, keinen komplexen Sachverhalt darstellt und daher auch über weniger reichhaltige Kommunikationsmedien gelingen kann.

Kock (2004) betont in seiner Media-Naturalness-Theorie die Relevanz einer adaptiven Komponente. Die Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1986) wurde zu einer Zeit entwickelt in der die heutige Form des Instant Messagings noch gar nicht existierte. Die Effektivität eines Kommunikationsmediums hängt demnach nicht nur von ihrer Reichhaltigkeit, sondern auch vom Grad der Anpassung an dieses Medium ab. Mitarbeitende sind womöglich schon in ihrem alltäglichen Leben an Instant Messaging Tools wie z.B. WhatsApp gewöhnt und können diesen Erfahrungsschatz zu einer effektiven informellen Kommunikation am Arbeitsplatz nutzen. Der Befund, dass das Alter negativ mit der Nutzung von Instant Messaging korreliert, unterstreicht diese Überlegung.

Zudem kann Instant Messaging dazu beitragen, räumliche und zeitliche Kommunikationsbarrieren im Home-Office zu überwinden. Während Videokonferenzen häufig geplant werden müssen, bedarf Instant Messaging keiner großen Abstimmung. Nachrichten können ohne große Ankündigung versendet werden und die Interaktionspartner haben die Möglichkeit zeitgleich zu antworten. Instant Messaging kann daher leicht in den Arbeitsalltag integriert werden (Ou & Davison, 2011). Die Natur des Kommunikationsmediums eignet sich daher zur informellen Kommunikation. So zielt Instant Messaging auf einen kurzen und schnellen Austausch ab (Isaacs et al., 2002). Neben Text- und Sprachnachrichten können auch Fotos, Beiträge oder Videolinks einfach und unkompliziert geteilt werden. Dies macht Instant Messaging grundsätzlich zu einem hochwertigen Kommunikationskanal (Ou & Davison, 2011) und bietet eine Möglichkeit sich einfach und häufig mit anderen Personen im Home-Office auszutauschen.

Jämsen et al. (2022) betonen die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen zum Zusammenhang von elektronischen Kommunikationsmitteln und dem informellen Austausch von Home-Office-Beschäftigten. Die vorliegende Studie erweitert daher die bestehende Literatur und veranschaulicht, dass Instant Messaging für Home-Office-Beschäftigte ein effektives Kommunikationsmedium für den informellen Austausch mit Führungskräften darstellt.

Die zweite Forschungsfrage beschäftigte sich mit den Auswirkungen der informellen Kommunikation mit Führungskräften. So lässt sich eindeutig festhalten, dass Smalltalk mit

Führungskräften keine Zeitverschwendungen ist, sondern mit positiven Wirkungen einhergeht. So wird die vierte Hypothese durch die Befunde gestützt. Der informelle Austausch mit der Führungskraft ist somit ein signifikanter Prädiktor des affektiven Commitments von Home-Office-Beschäftigten. Dabei korrelieren die beiden Variablen moderat miteinander ( $r = .27$ ).

Darüber hinaus veranschaulichen die Daten eine negative Korrelation zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment der Beschäftigten ( $r = -.16$ ). Hinsichtlich des affektiven Commitments geht ein häufiges Arbeiten aus dem Home-Office also mit potenziellen negativen Wirkungen für Unternehmen einher. Dies kann daran liegen, dass Home-Office-Beschäftigte seltener mit anderen Personen der Organisation interagieren (Fonner & Roloff, 2012). Besonders im Rahmen einer hohen Home-Office-Intensität kann der informelle Austausch mit Führungskräften ein Instrument darstellen, um das affektive Commitment der Belegschaft zu steigern.

Die Befunde sind im Einklang mit den Annahmen der Relationalen-Kohäsions-Theorie (Thye et al., 2014). Es ist anzunehmen, dass ein regelmäßiger informeller Austausch die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten stärkt. Der Theorie zufolge übertragen Mitarbeitende die positiven Beziehungen zu anderen Personen der Organisation im Laufe der Zeit auf das Unternehmen selbst. Ein häufiger informeller Austausch und ein damit einhergehender positiver Effekt ist somit bedeutsam für das affektive Commitment von Mitarbeitenden.

Die Befunde passen zur bestehenden Literatur und erweitern diese. So zeigten bspw. Fay und Kline (2011), dass die Zufriedenheit mit der informellen Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen bedeutsam für das organisationale Commitment von Home-Office-Beschäftigten ist. Zudem zeigten Skootsky et al. (2023), dass das affektive Commitment mit der informellen Kommunikation über Face-to-Face-Interaktionen ( $r = .09$ ) und Instant Messaging ( $r = .08$ ) zusammenhängt. Die vorliegende Studie verdeutlicht die Bedeutsamkeit des informellen Austauschs mit Führungskräften.

Doch der informelle Austausch ist nicht nur bedeutsam für das Commitment der Belegschaft. So wird die fünfte Hypothese ebenfalls durch die Daten gestützt. Der informelle Austausch mit der Führungskraft ist somit ein signifikanter Prädiktor des Work Engagements. Die Effektstärke liegt bei ( $r = .24$ ).

Über die gesamte Stichprobe hinweg zeigte sich kein sonderlich hohes Work Engagements des Home-Office-Personals ( $M = 3.48$ ,  $SD = 1.10$ ). Des Weiteren zeigte sich ein

kleiner negativer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem Work Engagement ( $r = -.13$ ). Eine höhere Home-Office-Intensität geht demnach auch mit negativen Wirkungen für das Work Engagement einher. Besonders im Kontext einer hohen Home-Office-Intensität stehen Mitarbeitende vor besonderen Anforderungen wie etwa einer stärkeren sozialen Isolation oder einer fehlenden Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben (Mäkikangas et al., 2022). Der Anstieg der Anforderungen und der erschwerete Zugang zu sozialen Ressourcen führen zu einem verringerten Work Engagement.

Die Befunde sind im Einklang mit den Annahmen des Job-Demands-Ressources-Modell (Schaufeli & Bakker, 2004). Ein häufiger informeller Austausch mit der Führungskraft stellt eine soziale Ressource von Beschäftigten dar und führt demnach zu einem Anstieg des Work Engagements. Zudem passen die Ergebnisse zum bestehenden Forschungsstand. So zeigten Studien, dass informelle Gespräche während der Arbeitszeit kurze Auszeiten darstellen und Mitarbeitenden dabei helfen, sich vom stressigen Arbeitsalltag zu erholen (z.B. Lilius, 2012).

Wenig überraschend zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen den Home-Office-Intensität und der Häufigkeit von Face-to-Face-Interaktionen ( $r = -.32$ ). Dies lässt darauf schließen, dass Hybridbeschäftigte im Vergleich zum Vollzeit-Home-Office-Personal einen besseren Zugang zu Face-to-Face-Interaktionen haben. Dies könnte dazu führen, dass Hybridbeschäftigte über ein höheres Ausmaß an informeller Kommunikation mit ihrer Führungskraft berichten.

Im Rahmen einer Zusatzanalyse zeigten sich jedoch keine Unterschiede hinsichtlich des informellen Austauschs mit Führungskräften zwischen dem Hybrid- und Vollzeit-Home-Office-Personal. Dies lässt darauf schließen, dass ein gewisses Niveau des informellen Austauschs auch über elektronische Medien realisierbar ist. Allerdings ist bei dieser Interpretation Vorsicht geboten. Der Befund könnte auch im generell niedrigen Ausmaß der informellen Kommunikation mit der Führungskraft begründet sein ( $M = 2.75$ ,  $SD = 1.07$ ).

## **Limitationen und Forschungsausblick**

Die vorliegende Studie unterliegt einigen Limitationen, die es im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen gilt. Aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe sind die Ergebnisse nur bedingt generalisierbar. Die Stichprobe bestand

größtenteils aus höher gebildeten Personen. So verfügten 73.4% der Probandinnen und Probanden über ein abgeschlossenes Studium. Dies ist wenig überraschend, da das Bildungsniveau mit der Home-Office-Intensität korreliert (Barrero et al., 2023). Dennoch ist das hohe Bildungsniveau nicht repräsentativ für den Rest der Bevölkerung. Zukünftige Studien sollten daher Personen mit niedrigeren Bildungsabschlüssen stärker berücksichtigen.

Zusätzlich bestand die Stichprobe kaum aus jüngeren Personen. So waren lediglich 5.6% der Personen zwischen 20 und 29 Jahre alt. Der informelle Austausch mit Führungskräften könnte besonders für jüngere Home-Office-Beschäftigte bedeutsam sein, da sowohl das affektive Commitment als auch das Work Engagement positiv mit dem Alter korreliert sind. Daran anschließend könnte auch die Beschäftigungsdauer der Mitarbeitenden und das damit einhergehende Niveau der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in diesem Kontext von Bedeutung sein. So bestand die Stichprobe kaum aus „Newcomern“ (ca. 5.9%). Die meisten Personen arbeiteten bereits seit mindestens drei Jahren für das jeweilige Unternehmen (75.6%). Zukünftige Untersuchungen sollten daher stärker jüngere Personen und Newcomer berücksichtigen.

Außerdem bestehen inhaltliche Unterschiede zwischen Hybridarbeit und dem Vollzeit-Home-Office. Personen, die ausschließlich von zu Hause arbeiten, haben keinen Zugang zu Face-to-Face-Situationen und sind ausschließlich auf die Kommunikation über elektronische Medien angewiesen. Die Stichprobe bestand lediglich zu einem Viertel aus Personen, die ausschließlich von zu Hause arbeiteten ( $n = 89$ ). Besonders diese Personengruppe sollte künftig vermehrt untersucht werden.

Darüber hinaus ist die Studie in ihrer Natur korrelativ. Die Frage der Kausalität kann daher nicht abschließend beantwortet werden. Zukünftige Studien sollten längsschnittlicher im besten Fall sogar experimenteller Natur sein. So sind Wirkungen in die entgegengesetzte Richtung denkbar. Es ist bspw. möglich, dass Mitarbeitende, die sich häufig informell mit ihrer Führungskraft austauschen, eher dazu geneigt sind über Instant Messaging Tools Kontakt zu ihrer Führungskraft aufzunehmen. Außerdem ist denkbar, dass stärker gebundene Beschäftigte oder Mitarbeitende mit einem höheren Work Engagement häufiger den informellen Austausch mit ihrer Führungskraft suchen.

Zudem lag der Fokus der Studie auf dem informellen Austausch mit der Führungskraft. Unterhaltungen mit Vorgesetzten machen aber möglicherweise nur einen Teil des informellen Austauschs am Arbeitsplatz aus. Weitere Forschungsarbeiten sollten auch den

informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im postpandemischen Setting untersuchen.

Zur Entwicklung eines holistischen Verständnisses sollten zukünftige Studien weitere Konstrukte berücksichtigen. Der informelle Austausch könnte für weitere Variablen wie die soziale Isolation oder das normative Commitment von Home-Office-Beschäftigen von Bedeutung sein. Des Weiteren sollten moderierende Einflüsse in diesem Kontext untersucht werden. So sind interindividuelle Unterschiede zwischen Personen denkbar. Einflussgrößen wie die Persönlichkeit (der Führungskraft und der Mitarbeitenden) oder die Vertrautheit mit elektronischen Medien könnten mögliche Moderatoren sein.

## **Praktische Implikationen**

Die Befürchtungen von Unternehmen hinsichtlich möglicher negativer Wirkungen einer hohen Home-Office-Intensität scheinen zu stimmen. So zeigt sich jeweils ein negativer Zusammenhang zwischen der Home-Office-Intensität und dem affektiven Commitment sowie dem Work Engagement von Mitarbeitenden. Doch Unternehmen sind den potenziell negativen Wirkungen einer hohen Home-Office-Intensität nicht einfach ausgesetzt, sondern haben die Möglichkeit aktiv einzutreten und das Home-Office funktional zu gestalten. Der informelle Austausch mit Mitarbeitenden ist für Führungskräfte ein einfaches Instrument, um das affektive Commitment und Work Engagement des Home-Office-Personals zu steigern.

Das Commitment und Work Engagement der Belegschaft ist für Unternehmen besonders in Zeiten, in denen die Home-Office-Prävalenz weiter ansteigt (Barrero et al., 2023), von Relevanz. Home-Office erhöht die wahrgenommene Autonomie von Mitarbeitenden (Gajendran & Harrison, 2007). Demnach ist anzunehmen, dass die Kontrollmöglichkeiten von Führungskräften im Rahmen des Home-Office sinken. Besonders im Kontext einer hohen Home-Office-Intensität arbeiten Mitarbeitende daher eigenverantwortlich. Work Engagement hat dabei einen bedeutsamen Einfluss auf die Produktivität und Leistung von Mitarbeitenden (Bailey et al., 2017). Das affektive Commitment gewinnt für Unternehmen besonders im Zuge des Fachkräftemangels an Relevanz. Da es herausfordernder wird, Stellen adäquat zu besetzen, wird es immer wichtiger bestehende Mitarbeitende längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Trotz der Relevanz von Smalltalk zeigt sich, dass der informelle Austausch zwischen Home-Office-Beschäftigten und Führungskräften nur „selten“ bis „gelegentlich“ stattfindet. Dies verdeutlicht möglicherweise den Stellenwert, den die informelle Kommunikation in der Arbeitswelt genießt. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte sollten daher bezüglich der Bedeutsamkeit des informellen Austauschs sensibilisiert werden.

Führungskräfte sollten die Etablierung von förderlichen Normen und Werten vorantreiben, um die informelle Kommunikation zu befördern. Sie sollten aktiv vorangehen und den informellen Austausch mit Mitarbeitenden suchen. Zudem sollten sie auch im stressigen Arbeitsalltag einen Raum für Smalltalk ermöglichen. Mitarbeitende sollten dazu ermutigt werden, den Kontakt zu ihnen zu suchen. Dies gilt besonders während des Home-Office. Der Belegschaft sollte das Gefühl vermittelt werden, dass es in Ordnung ist, auch über nicht arbeitsbezogene Inhalte während der Arbeitszeiten zu sprechen.

Führungskräfte und Mitarbeitende sollten verschiedene Kommunikationskanäle zum informellen Austausch nutzen. Face-to-Face-Interaktionen sind dabei wichtig für die informelle Kommunikation. Es könnten feste Routinen etabliert werden, um den direkten persönlichen Austausch zu befördern, etwa durch gemeinsame wöchentliche Präsenzarbeitstage. Ein bis zwei feste Präsenzstage pro Woche sollten ein Mindestmaß an direkten persönlichen Interaktionen sicherstellen.

Während der Home-Office-Zeiten sollte besonders Instant Messaging zur informellen Kommunikation genutzt werden. Dabei handelt es sich um ein Medium, welches sich zum Austausch über informelle Inhalte eignet. Instant Messaging kann dazu dienen, zeitliche und räumliche Kommunikationsbarrieren im Home-Office zu überwinden. Es lässt sich festhalten, dass Videokonferenzen in Form von Gruppengesprächen weniger für den bilateralen informellen Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geeignet sind. Möglich wäre, dass sich eher dyadische Videokonferenzen für einen solchen informellen Austausch eignen.

Zwar klärt der informelle Austausch einen gewissen Anteil der Gesamtvarianz des affektiven Commitments und Work Engagements auf, jedoch sollten Führungskräfte auch weitere Einflussfaktoren auf das affektive Commitment und Work Engagement von Home-Office-Beschäftigten beachten. So ist das affektive Commitment von der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung oder möglichen Rollenkonflikten beeinflusst (Meyer et al., 2002), während Faktoren wie die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen oder

wahrgenommene Karriereperspektiven das Work Engagement befördern (Mazzetti et al., 2023).

## Fazit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es für die Arbeit wichtig ist, auch mal nicht über die Arbeit zu sprechen. Unterhaltungen über private Inhalte wie Familie, Freizeit und Hobbys haben im Kontext einer hohen Home-Office-Intensität eine gewisse Relevanz und stellen keine Verschwendungen der Arbeitszeit dar.

Um ein besseres Verständnis darüber zu erlangen, wie sich die informelle Kommunikation zwischen Home-Office-Beschäftigten und Führungskräften sicherstellen lässt und welche Auswirkungen mit dieser Form der Kommunikation einhergehen, wurde eine Fragebogenstudie in der postpandemischen Zeit durchgeführt. Für den informellen Austausch eignen sich besonders Face-to-Face-Interaktionen sowie Instant Messaging.

Zudem zeigen sich positive Auswirkungen eines häufigen informellen Austauschs mit Führungskräften. So ist dieser bedeutsam für das affektive Commitment und Work Engagement von Mitarbeitenden, die den Großteil ihrer Arbeitswoche fernab eines klassischen Büros verbringen. Die Befunde sind dabei im Einklang mit anderen Forschungsarbeiten, die sich auf den informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen konzentrierten (Fay & Kline, 2011).

Nicht nur das Home-Office als solches, sondern auch die Intensität mit der es betrieben wird, nimmt weiter zu (Statistisches Bundesamt, 2022). Dabei geht insbesondere eine hohe Home-Office-Intensität mit Veränderungen für Beschäftigte einher. Folglich ist es wichtig diese Personengruppe zum Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung zu machen (Athanasiadou & Theriou, 2021). Darüber hinaus bedarf es weiterer postpandemischer Studien, da sich seit der Covid-19-Pandemie Erfahrungen und Einstellungen zum Thema Home-Office verändert haben (Barrero et al., 2023).

## Literaturverzeichnis

- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Bristoll, S., & Dickinson, J. (2015). Small talk, big results. *Newsli*, 92, 6–13.
- Butoi, E., & Ștefănuț, D. M. (2022). Employees' Post Lockdown Perspectives on Communication in Telework. *Acta Universitatis Danubius. Oeconomica*, 18(6).
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In *Employee engagement in theory and practice*, 57–81.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575. <https://doi.org/10.2307/25148857>

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618. <https://doi.org/10.2307/258314>

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61–76. <https://doi.org/10.1080/1041794x.2011.582921>

Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2002). Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS9>

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205–231. <https://doi.org/10.1080/03637751.2012.673000>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Gunawardena, C. N., & Zittle, F. J. (1997). Social presence as a predictor of satisfaction within a computer-mediated conferencing environment. *American Journal of Distance Education*, 11(3), 8–26. <https://doi.org/10.1080/08923649709526970>

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

Holmes, J. (2000). Talking English from 9 to 5: Challenges for ESL learners at work. *International Journal of Applied Linguistics*, 10(1), 125–140. <https://doi.org/10.1111/j.1473-4192.2000.tb00143.x>

IBM Corp. (2022). *SPSS* (Version 29) [Software]. NY: IBM Corp.

Ilter, Y., Barth-Farkas, F., & Ringeisen, T. (2023). Digitale Führungskommunikation und organisationale Bindung von Beschäftigten im Homeoffice. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(2), 259–271. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00676-7>

Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (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), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Isaacs, E., Walendowski, A., Whittaker, S., Schiano, D. J., & Kamm, C. (2002). The Character, Functions, and Styles of Instant Messaging in the Workplace. *Proceedings of the 2002 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 11–20.

Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10).

Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494–508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>

Kock, N. (2004). The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution. *Organization Science*, 15(3), 327–348. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0071>

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145–199.

Lee, Y. (2023). ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in Human Behavior*, 138, 107472. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107472>

Leiner, D. J. (2016). Our research's breadth lives on convenience samples A case study of the online respondent pool "SoSci Panel". *Studies in Communication and Media*, 5(4), 367–396. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2016-4-367>

Leiner, D. J. (2019). *SoSci Survey* (3.1.06) [Software]. <https://www.soscisurvey.de>

- Lilius, J. M. (2012). Recovery at Work: Understanding the Restorative Side of “Depleting” Client Interactions. *Academy of Management Review*, 37(4), 569–588. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0458>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 36(4), 392–416. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it* (1st ed). Jossey-Bass.
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13, 987976. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- McGrath, E., Cooper-Thomas, H. D., Garrosa, E., Sanz-Vergel, A. I., & Cheung, G. W. (2017). Rested, friendly, and engaged: The role of daily positive collegial interactions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1213–1226. <https://doi.org/10.1002/job.2197>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Ou, C. X. J., & Davison, R. M. (2011). Interactive or interruptive? Instant messaging at work. *Decision Support Systems*, 52(1), 61–72. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.05.004>
- Pluszczyk, A. (2020). Socializing at Work—An Investigation of Small Talk Phenomenon in the Workplace. In *Exploring Business Language and Culture* (S. 201–217).
- Porter, C. O. L. H., Outlaw, R., Gale, J. P., & Cho, T. S. (2019). The Use of Online Panel Data in Management Research: A Review and Recommendations. *Journal of Management*, 45(1), 319–344. <https://doi.org/10.1177/0149206318811569>

- Sautier, L., Scherwath, A., Weis, J., Sarkar, S., Bosbach, M., Schendel, M., Ladehoff, N., Koch, U., & Mehnert, A. (2015). Erfassung von Arbeitsengagement bei Patienten mit hämatologischen Malignomen: Die psychometrischen Eigenschaften der deutschen Version der Utrecht Work Engagement Scale 9 (UWES-9). *Die Rehabilitation*, 54(05), 297–303. <https://doi.org/10.1055/s-0035-1555912>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.
- Silver, L., Smith, A., Johnson, C., Taylor, K., Jiang, J., Anderson, M., & Rainie, L. (2019). Mobile Connectivity in Emerging Economies. *Pew Research Center*, 7.
- Skootsky, T. J., Sanchez, D. R., & Kawasaki, K. (2023). Feeling Connected: Technology-Mediated Communication and the Relationship between Modality and Affective Outcomes. *Multimodal Technologies and Interaction*, 7(11), 105. <https://doi.org/10.3390/mti7110105>
- Statistisches Bundesamt. (2022). *Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten* [dataset]. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html>
- Thye, S. R., Vincent, A., Lawler, E. J., & Yoon, J. (2014). Relational cohesion, social commitments, and person-to-group ties: Twenty-five years of a theoretical research program. In *Advances in group processes* (Vol. 31, pp. 99-138). Emerald Group Publishing Limited.
- Tiedemann, J., & Malin, L. (2023). *Jahresrückblick 2022 – Fachkräftesituation angespannter denn je*. Institut der deutschen Wirtschaft.

<https://www.iwkoeln.de/studien/jurek-tiedemann-lydia-malin-jahresueckblick-2022-fachkraeftesituation-angespannter-denn-je.html>

Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>

Wärzner, A., Hartner-Tiefenthaler, M., & Koeszegi, S. T. (2015). Fern und doch so nah: Wie kann Kommunikation in flexiblen Arbeitsformen gut gelingen? *WINGbusiness*, 48(2), 31–37.

## Anhang

**Tabelle 3**

*Anteil der vertretenen Unternehmensbranchen innerhalb der Stichprobe.*

Branche des Unternehmens	Anzahl	Anteil in %
öffentlicher Dienst	91	28.5
IT	49	15.4
Sonstiges	48	15
produzierendes Unternehmen	31	9.7
Erziehungs- und Bildungseinrichtung	23	7.2
Gesundheitsbranche	18	5.6
Banken & Versicherungen	16	5
Telekommunikation	15	4.7
Logistik & Transport	15	4.7
Handelsunternehmen	11	3.4
Kunst & Unterhaltung	2	0.6
Tourismus	0	0

**Tabelle 4**

*Alle Items zum affektiven Commitment aus der Subskala „organisationales Commitment“ aus dem COBB (Felfe et al., 2002).*

Item	Polung
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	+
Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	+
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	-
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	+
Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	+

*Anmerkung.* Antwortskala (1 = trifft nicht zu, 2 = trifft wenig zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft überwiegend zu, 5 = trifft vollständig zu).

**Tabelle 5**

*Alle Items der deutschen Übersetzung der Utrecht-Work-Engagement-Skala-9 (Sautier et al., 2015).*

---

Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und lebhaft.

Bei der Arbeit strotze ich vor Energie.

Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust zur Arbeit zu gehen.

Ich bin begeistert von meiner Arbeit.

Ich fühle mich glücklich, wenn ich viel arbeite.

Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache.

Meine Arbeit ist für mich anregend und inspirierend.

Wenn ich arbeite, werde ich völlig mitgerissen.

Ich bin in meine Arbeit vertieft.

---

*Anmerkung.* Antwortskala (0 = nie, 1 = fast nie, 2 = selten, 3 = manchmal, 4 = häufig, 5 = sehr oft, 6 = immer).