

# **Hybrid Arbeiten: Wie viel Homeoffice ist gesund für Mensch und Betrieb?**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Vlado Meljanac, MSc

51833033

Begutachter: Mag. Andreas Kremla

Wien, Mai 2023

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Mef'.

31. Mai 2023

Unterschrift

## Zusammenfassung

Homeoffice ist eine Arbeitsform, welche sich als fester Bestandteil der Arbeit in vielen Unternehmen etabliert hat. So wird von vielen Forschenden und Wirtschaftsfachleuten gefordert, dass dem Thema der gesundheitlichen Auswirkungen von Homeoffice mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Führungskräfte werden immer häufiger von der Expertise angeregt ihr Wirkungsfeld im Unternehmen zu reflektieren. Um das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv zu beeinflussen, wird empfohlen die Rahmenbedingungen als auch das Führungsverhalten an die neuen Bedingungen anzupassen. Eine quantitative Studie in Form eines Online-Fragebogens bestehend aus 335 Datensätzen von Personen, die zum Erhebungszeitpunkt bereits Arbeitserfahrung im Homeoffice hatten, liefert signifikante Zusammenhänge und Auswirkungen: Rahmenbedingungen in Form von klarer Rollen- und Aufgabenverteilung und vertrauter Informationstechnologie als auch vorhandener Technologiekompetenz von Seiten der Mitarbeitenden wirken sich positiv auf die Gesundheit im Homeoffice aus. Zu diesen förderlichen Faktoren gliedert sich auch ein Führungsverhalten, welches sich durch soziale Kompetenz, Vertrauen als auch Kommunikation in Form von informellem Austausch und regelmäßigen Feedbackgesprächen auszeichnet, ein. Diese Ergebnisse sollen Führungskräfte ermutigen, das Thema Homeoffice ausführlicher aus dem Blickpunkt der gesundheitlichen Aspekte zu betrachten, um konkrete Maßnahmen im Arbeitsalltag abzuleiten.

Schlüsselbegriffe: Homeoffice, Gesundheit, gesundheitliches Wohlbefinden, förderliche Rahmenbedingungen, Führungsverhalten, Rollen- und Aufgabenverteilung, Informations- und Kommunikationstechnologie, soziale Kompetenz, Vertrauen, Kommunikation

## Abstract

Home office is a form of work that has become an established part of work in many companies. Thus, many researchers and business professionals are calling for much more attention to be paid to the issue of the health effects of home office. Leaders are increasingly encouraged by the expertise to reflect on their field of activity in the company. In order to positively influence the health-related well-being of employees in the home office, it is recommended to adapt the framework conditions as well as the leadership behavior to the new conditions. A quantitative study in the form of an online survey consisting of 335 data sets from people who already had work experience in a home office at the time of the survey provides significant correlations and effects: Basic conditions in form of a clear distribution of roles and tasks and familiar information technology as well as existing technology competence by the employees have a positive effect on health in the home office. These conducive factors also integrate leadership behavior that is characterized by social competence, trust and communication in form of informal exchanges and regular feedback conversations. These results are intended to encourage leaders to consider the topic of home office in more detail from the point of view of health aspects to derive concrete actions for everyday working life.

Keywords: home office, health, health-related well-being, supportive basic conditions, leadership behavior, distribution of roles and tasks, information and communication technology, social competence, trust, communication

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
2.1	Virtuelle Teams im Aufkommen.....	6
2.2	Transformationsprozess und Neugestaltung innerhalb der Organisation.....	7
2.3	Ausgewogene Work-Life-Balance .....	10
2.4	Homeoffice und Gesundheit.....	13
2.4.1	Empfehlungen zu Homeoffice aus gesundheitlicher Sicht.....	13
2.5	Gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen und Faktoren für das Homeoffice.....	16
2.5.1	Rollen- und Aufgabenverteilung.....	17
2.5.2	Nachvollziehbare Organisationskultur.....	18
2.5.3	Informations- und Kommunikationstechnologie.....	20
2.6	Gesundheitsfördernde Führungskompetenzen für das Homeoffice.....	26
2.6.1	Soziale Kompetenz einer Führungskraft.....	27
2.6.2	Vertrauensbasierte Führung.....	32
2.6.3	Kommunikation.....	34
<b>3</b>	<b>Methode</b> .....	<b>39</b>
3.1	Hypothesen.....	39
3.2	Studiendesign .....	43
3.3	Erhebungsinstrument .....	44
3.3.1	Ausschlusskriterium .....	44
3.3.2	Items zu Hypothese 1 .....	45
3.3.3	Items zu Hypothese 2 .....	46
3.3.4	Items zu Hypothese 3 .....	47
3.3.5	Items zu Hypothese 4 .....	48
3.3.6	Items zu Hypothese 5 .....	48
3.3.7	Items zur Gesundheitsskala.....	48

3.3.8	Items zur Demografie.....	49
3.4	Vorbereitende Analysen .....	50
3.4.1	Skalenanalyse zu Hypothese 1 .....	52
3.4.2	Skalenanalyse zu Hypothese 2 .....	53
3.4.3	Skalenanalyse zu Hypothese 3 .....	54
3.4.4	Skalenanalyse zu Hypothese 4 .....	55
3.4.5	Skalenanalyse zu Hypothese 5 .....	55
3.5	Stichprobe .....	57
3.5.1	Demografie .....	57
3.5.2	Daten zur aktuellen Arbeitssituation .....	59
3.6	Durchführung .....	62
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>64</b>
4.1	Wochenstundenanzahl.....	64
4.2	Korrelationen.....	66
4.2.1	Korrelationen zu Hypothese 1 .....	66
4.2.2	Korrelationen zu Hypothese 2 .....	67
4.2.3	Korrelationen zu Hypothese 3 .....	68
4.2.4	Korrelationen zu Hypothese 4 .....	69
4.2.5	Korrelationen zu Hypothese 5 .....	70
4.3	Lineare Regressionen .....	73
4.3.1	Lineare Regressionen zu Hypothese 1 .....	73
4.3.2	Lineare Regressionen zu Hypothese 2 .....	74
4.3.3	Lineare Regressionen zu Hypothese 3 .....	75
4.3.4	Lineare Regressionen zu Hypothese 4 .....	76
4.3.5	Lineare Regressionen zu Hypothese 5 .....	77
4.3.6	Hitparade der wirksamsten linearen Regressionen .....	78
4.4	Hypothesenprüfung .....	81
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>83</b>

5.1	Erkenntnisse über gesundheitsfördernde Faktoren .....	83
5.2	Limitationen der Studie.....	87
5.3	Implikationen für die Praxis .....	88
5.4	Implikationen für die Wissenschaft und weiterführende Studien .....	91
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>92</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Das Thema Homeoffice beschäftigt viele Unternehmen in Österreich spätestens seit Ausbruch der Pandemie im März 2020. Was für viele Mitarbeitende eine Seltenheit in der Arbeitsorganisation hinsichtlich freier Wahl der Arbeitsortes war, wurde von heute auf morgen ein neuer Grundsatz. Waren es vorher nur wenige privilegierte Mitarbeitende innerhalb eines Unternehmens, denen einzelne Homeoffice-Tage gewährt wurden, so verschob man zu diesem Zeitpunkt den Großteil der Belegschaft in das Homeoffice.

Dabei hat virtuelles Arbeiten viele Vorteile für die Mitarbeitenden, welche erst allmählich zum Vorschein kommen. Neben dem Fakt, dass unproduktive Transferzeit zur Arbeit hin und zurück entfällt, wird besonders oft der Punkt der gesteigerten Produktivität von Seiten der Mitarbeitenden erwähnt. Durch die gesteigerte Produktivität und die soziale Isolation vom Rest des Teams ertönen aber auch immer öfter negativ erlebte Erfahrungen im Zusammenhang mit Homeoffice. Besonders bei gesundheitlichen Beschwerden in Form von erlebten psychischen Belastungen im Homeoffice seit der Pandemie bedarf es noch wissenschaftlicher Auseinandersetzung. In dieser Arbeit wird der Fokus aber auf gesundheitsfördernde Faktoren und Führungskompetenzen im Homeoffice gelegt.

Bei der Frage „Wie viel Homeoffice ist gesund für Mensch und Betrieb?“ ist es zunächst hilfreich an das passende Führungsverhalten zu denken, welches von einer Führungskraft an den Alltag gelegt werden sollte. In weiterer Folge sollte auch an fördernde und hinderliche Führungsfaktoren für die Gesundheit im Homeoffice für die Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden. Die dazu formulierten Forschungsfragen lauten:

***Welche Rahmenbedingungen und Faktoren fördern die Gesundheit von Mitarbeitenden im Homeoffice?***

***Welches Führungsverhalten / welche Führungskompetenz ist förderlich für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice?***

Die Arbeit ist so gegliedert, dass zu Beginn der theoretische Bezugsrahmen zu Homeoffice und Gesundheit erläutert wird. Darauf aufbauend folgt die Aufstellung von fünf Hypothesen. Diese unterteilen sich vorerst in gesundheitsfördernde Faktoren hinsichtlich klarer Aufgaben- und Rollenverteilung und einer vertrauten virtuellen Kommunikationsumgebung und Technologiekompetenz. Die restlichen Hypothesen untersuchen gesundheitsfördernde Führungskompetenzen, welche sich in soziale Kompetenz, Vertrauen und informelle Kommunikation unterteilen lassen. Im Hauptteil folgt die Ergebnisdarstellung anhand statistischer Analysemethoden. Eine Diskussion mit neuen Erkenntnissen, Praxisbezug und Implikationen für zukünftige Forschung rundet die Arbeit ab.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Spätestens seit der pandemiebedingten, plötzlichen Verschiebung der herkömmlichen Arbeitswelt in den digitalen Raum, sind die Schlagwörter „Homeoffice“, „virtuelle Teams“ und „flexible Working“ auch bei den meisten Führungskräften in Österreich angekommen. Bei virtuellen Teams handelt es sich dabei um flexible Arbeitsgruppen, welche nicht an einen Standort gebunden sind. Innerhalb dieses Abschnittes wird nun auf den relevanten theoretischen Bezugsrahmen in Form von Begrifflichkeiten, Konzepten und Modellen zum Thema Homeoffice eingegangen. Dabei wird vor allem darauf geachtet, die Verknüpfung von fördernden theoretischen Rahmenbedingungen und relevanten Führungskompetenzen zur Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice herzustellen.

### 2.1 Virtuelle Teams im Aufkommen

Das Hauptaugenmerk flexibler Arbeitsgruppen liegt auf der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie, welche die ergebnisorientierte Zusammenarbeit ermöglicht. Eine vom Unternehmen Deloitte in Kooperation mit den Universitäten Wien und Graz durchgeführte Studie im April und Mai 2020 unterstreicht diese Behauptung eindeutig (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 4ff.).

Von insgesamt 300 befragten Vertretungen von Unternehmen, welche in Österreich angesiedelt sind, gaben 75 % an, dass Homeoffice im Jahr 2019 bereits in den Unternehmen genutzt wurde. Dieses wurde allerdings nur von wenigen Einzelpersonen innerhalb des Unternehmens beziehungsweise von sehr eingeschränkten Personengruppen wie einzelnen Teamleitungen der unteren Führungsebenen oder Führungskräften aus dem oberen Management beansprucht (Kellner et al., 2020, S. 4ff.).

Mit März 2020 standen viele Unternehmen plötzlich vor einer neuen Herausforderung. Knapp 80 % der Unternehmen gaben an, dass der Großteil der gesamten Belegschaft nun aus dem Homeoffice arbeitete. 60 % der Unternehmen gaben sogar an, dass die komplette Belegschaft bis auf wenige Systemerhaltende nun aus dem Homeoffice arbeiteten (Kellner et al., 2020, S. 6).

Homeoffice ist definitiv eine zukunftsorientierte Arbeitsmethode. Ortsunabhängiges Arbeiten und die dadurch gewonnene Flexibilität und Freiheit sind zumindest wichtige gewonnene Erkenntnisse, für die es leider eine Pandemie gebraucht hat, um sie in die alltägliche Arbeitswelt zu integrieren. Wo man früher eher zum Instrument des physischen Meetings zurückgriff, wird heute genau abgewogen und ein Grundverständnis dafür entwickelt, welche Meetings tatsächlich physisch stattfinden müssen und für welche Meetings es sogar sinnvoller erscheint sie virtuell stattfinden zu lassen.

Eine Rückkehr zu alten Mustern ist deswegen prinzipiell ausgeschlossen. 83 % der befragten Unternehmen sind sogar davon überzeugt, dass auch in Zukunft Mitarbeitende von daheim aus arbeiten werden, bei denen das früher aufgrund der Position und Funktion undenkbar gewesen wäre (Kellner et al., 2020, S. 5).

Allerdings braucht es für einen reibungslosen Ablauf des Phänomens Homeoffice festgelegte Spielregeln beziehungsweise vom Unternehmen in Abstimmung mit den Mitarbeitenden ausgearbeitete Rahmenbedingungen. Dabei spielen viele Faktoren eine Rolle, um das „richtige“ Ausmaß an Homeoffice überhaupt definieren zu können.

Zu diese Faktoren gehören die grundsätzliche Eignung der Arbeitstätigkeit, um sie auch aus dem Homeoffice zu verrichten, die Arbeitsumgebung der Mitarbeitenden oder auch die persönliche Präferenz. Um für alle Mitarbeitende eine passende Lösung zu finden, braucht es beiderseitige Kommunikation, sowohl von Seiten der Mitarbeitenden als auch von Seiten der Führungskräfte, und vor allem eine Neupositionierung und Offenheit des Unternehmens für dieses zukunftssträchtige Thema.

Eine Sicherstellung des Informationsflusses und der Draht zu den Mitarbeitenden darf während dieses Umbruchs nicht passieren. Nur mehr noch zu vertrauen oder nur mehr noch zu kontrollieren ist hier der falsche Ansatz. Was es brauchen wird, ist eine vernünftige Mischung aus beiden Ebenen, um diese neue Herausforderung zu meistern. Vor allem auf Führungskräfte warten neue unvertraute Aufgaben mit dieser Umstellung auf Homeoffice und virtuelle Teams. Im nächsten Kapitel wird genau vorgelegt, was es aus Sicht einer Führungskraft braucht, um virtuelle Teams optimal zu führen.

## **2.2 Transformationsprozess und Neugestaltung innerhalb der Organisation**

Eine ruckartige Verschiebung der Arbeitswelt in den virtuellen Raum kann gleichgesetzt werden mit einem Start eines neuen Veränderungsprozesses. Meistens geht dabei ein Veränderungsprozess innerhalb einer Organisation Hand in Hand mit einer ablehnenden Haltung beziehungsweise mit Widerstand von Seiten der Belegschaft.

Entscheidend ist es in der Phase der Neugestaltung und der Krise die wichtige Phase der Emotion nicht zu überspringen (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 12). Besonders diese Phase, die begleitet wird von Gefühlen wie Ängsten, Unsicherheit, Ärger, Hilflosigkeit oder Einsamkeit, ist unbedingt notwendig für einen erfolgreichen Neustart.

Widerstand gegenüber Veränderung lässt sich dabei in drei Typen einteilen (Szabla, 2007 zitiert in Gerdenitsch & Korunka, 2019; S 173):

- Resistente Gedanken (kognitive Komponente)
- Resistente Gefühle (emotionale Komponente)
- Resistentes Verhalten (Verhaltenskomponente)

Eine Einbindung beziehungsweise Partizipation der Mitarbeitenden während der Veränderungsphase ist dabei eine Option, die eine Organisation auswählen kann, um richtig auf die aufkommenden Widerstände zu reagieren. Ebenso wird von Gerdenitsch und Korunka eine aufrechte Kommunikation von Seiten der Führungskräfte zu den Mitarbeitenden empfohlen (2019, S. 173).

Kommunikation und Partizipation sind beides Strategien, welche Akzeptanz bei den Mitarbeitenden auslösen können und dadurch zu einer positiven Einstellung gegenüber einer Organisation führen. Allerdings ist eine funktionierende Kommunikation und Partizipation während einer Veränderung geprägt von einer vorhandenen Organisationskultur (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 173).

Unbeantwortet bleibt in diesem Fall welche Organisationskultur die passende für ein virtuelles Team sein könnte. Um eine Arbeitswelt optimal für den digitalen Raum zu rüsten, gehört der Passung zwischen der physischen Arbeitsumgebung und dem sozialen Aspekt hohe Aufmerksamkeit geschenkt.

Gerdenitsch und Korunka haben hinsichtlich dieser Herausforderungen einige Empfehlungen für die Gestaltung von digitalen Arbeitswelten übersichtlich zusammengefasst, welche auch in Tabelle 1 dargestellt werden (2019, S. 175ff.). Dabei gehen diese Empfehlungen auf die Arbeitsgestaltung, eben unter Beachtung der sich ändernden Rahmenbedingungen, die Arbeitsumgebung, die verwendeten technischen Arbeitsmittel und die Personal- und Führungskräfteentwicklung während dieses Transformationsprozesses näher ein (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 175ff.).

**Tabelle 1: Überblick über die Empfehlungen für die Gestaltung von digitalen Arbeitswelten**

Thema	Empfehlungsbeschreibung
Arbeitsgestaltung unter Beachtung von veränderten Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen	Beispiele für veränderte Arbeitsanforderungen stellen Kommunikation und Kollaboration mithilfe digitaler Technologien, permanente Erreichbarkeit, soziale Isolation, erhöhte Komplexität der Aufgaben oder eine Entgrenzung von Arbeit und Privatleben.

	Veränderte Ressourcen betreffen verstärkte Autonomie und Freiheit, aber auch kognitive oder physische Unterstützung durch Technologien. Auf diese veränderten Arbeitsbedingungen sollte proaktiv und gezielt hinsichtlich einer angepassten Arbeitsgestaltung reagiert werden.
Gestaltung von technischen Arbeitsmitteln	Um der Arbeit nachgehen zu können, benötigen Arbeitende auch geeignete Technologien. Neben der Grundvoraussetzung einer Funktionalität und einer einfachen Bedienbarkeit ist auch die Eignung als Unterstützung für den Arbeitsprozess zentral. Dabei erscheint eine Anpassung an individuelle Bedürfnisse als besonders wichtig.
Gestaltung von Arbeitsumgebungen	Die Gestaltung der Arbeitsumgebung sollte auf Basis der individuellen Arbeitstätigkeit und der daraus resultierenden Bedürfnisse von Arbeitenden geschehen. Eine Passung zwischen Tätigkeit und Umgebung bei der Arbeit ist das Ziel.
Personalentwicklung: Entwicklung der Mitarbeitenden hinsichtlich Aneignung und Weiterentwicklung technischer und sozialer Kompetenzen	Der Mensch ist durch die schnelle technologische Entwicklung ständig gefordert, technische Kompetenzen (Stichwort: „Digital Literacy“) permanent weiterzuentwickeln. Zusätzlich dazu nimmt aber auch die Komponente der sozialen Kompetenzen eine immer wichtigere Stellung ein.
Führungskräfteentwicklung: Schulung der Führungskräfte hinsichtlich der Begleitung von Veränderungsprozessen und Führung digital arbeitender Teams	Während des digitalen Transformationsprozesses sowie während der Gestaltung der digitalen und flexiblen Arbeit nehmen Führungskräfte eine wichtige Rolle innerhalb eines virtuellen Teams ein. Aus diesem Grund sollte besonders auf deren Schulung und Entwicklung während dieser Zeit geachtet werden. Allerdings gehört umgekehrt auch beachtet, dass diese erhöhten Anforderungen an die Führungskräfte auch zu einer Überbelastung bei ihnen führen können.

Quelle: Eigene Darstellung nach (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 175ff.)

Diese weitreichenden Veränderungen sind nicht nur mit viel Widerstand verbunden, sondern wie bereits erwähnt auch mit einer Kulturveränderung. Alte, bürokratische Strukturen, welche tief verankert in vielen Organisationen sitzen, drohen nun aufgebrochen zu werden.

Eine mögliche Strategie wie man die Organisationskultur innerhalb eines Unternehmens dadurch beeinflusst wäre die Neugründung eines eigenen Unterbereiches, welcher sukzessive von innen die gesamte Kultur später prägt. Kreativität, unkonventionelles Denken und fantasievolle Ideen innerhalb einer Organisation werden dabei Schlüsselrollen spielen, um innovative Problemlösungen zu finden, welche nachhaltig das Arbeitsverhalten und in weiterer Folge die Organisationskultur prägen (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 178ff.).

## 2.3 Ausgewogene Work-Life-Balance

Durch die „neue“ Arbeitsform kommt eine große Herausforderung in puncto Verschmelzung von Arbeit und Freizeit und damit auch Familie auf uns zu. Im Zuge unseres Berufslebens fransen dadurch die Arbeitszeiten aus und berufliche und private Lebenswelten greifen ineinander. Dabei spielen die Faktoren „ständige Erreichbarkeit“ und „Technologien“, welche dies ermöglichen, eine immer wichtige Rolle.

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben durch flexiblere Zeiteinteilung lässt die Abstimmung im abwechslungsreichen Arbeitsleben auf den ersten Blick positiv aussehen, jedoch wirkt sie sich erst dann positiv aus, wenn die gesamte Organisation von Berufs- und Privatleben stimmt. Immerhin wird aber das Verschwimmen der Grenzen häufig thematisiert, da Mehrarbeit von zu Hause immer häufiger der Fall wird und dies nicht selten auch in psychischen Belastungen enden kann, welche sich in Schlafstörungen oder Angstzuständen äußern können (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 9ff.).

Haben die Ausmaße des Berufslebens und des Privatlebens kein gesundes Verhältnis zueinander, so wird es für Führungskräfte schwieriger sich anbahnende Konflikte zu erkennen. Besonders in virtuellen Teams ist es durch die Unsichtbarkeit leichter nicht gesehen zu werden. Daher können Konflikte innerhalb eines virtuellen Teams unter der Oberfläche ausbrechen und länger unentdeckt bleiben als dies vor Ort im Büro der Fall wäre. Fingerspitzengefühl, ruhiges Verhalten und eine Ausschau nach subtilen Anzeichen von Konflikten helfen dem entscheidend entgegenzuwirken (Pullan, 2016, S. 20).

Der veränderten Arbeitsanforderung in Form von Entgrenzung von Arbeit und Privatleben müssen Grenzen gesetzt werden. Das Ziel der virtuellen und damit einhergehenden flexiblen Arbeit ist in der Regel darauf ausgerichtet, den Mitarbeitenden ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit über ihre Arbeit zu geben. Die Entscheidungen wie viel, wann und wo sie arbeiten, kann durch autonome Mitbestimmung zu einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance innerhalb eines Teams führen.

Beim Einräumen dieser Entscheidungsfreiheit rechnet man als Führungskraft nicht unbedingt damit, dass flexible Arbeitszeiten zur Intensivierung der Arbeit führen. Dass aber sehr wohl das Gegenteil, eine paradoxe Intensivierung, ein Ergebnis dieser Flexibilisierung sein kann, fußt auf drei theoretischen Annahmen. Die Intensivierung kann dabei von Seiten der Führungskraft auferlegt, ermöglicht oder aber auf Gegenseitigkeit beruhen für den Fall, dass die Mitarbeitenden einen Ermessensspielraum bei der Arbeitsgestaltung erhalten (Kelliher & Anderson, 2010, S. 84ff.).

Für die Führungskraft und für die geplanten Veränderungsmaßnahmen, welche von Seiten eines Unternehmens angedacht werden, bedeutet, dies, dass die gut gemeinten Initiativen die Eigendynamik einer Organisation nicht außer Acht lassen. Im schlimmsten Fall mündet diese Veränderung nach Kelliher und Anderson in einer gesundheitlichen oder auch familiären Krise bei den Mitarbeitenden (2010, S. 84ff.).

Der Einfluss des Homeoffice auf die psychologische Gesundheit der Mitarbeitenden lässt sich auch anhand eines hypothetischen Modells, welches in Abbildung 1 dargestellt ist, im Zusammenhang mit Aspekten des Familienlebens besser beschreiben. Von der Annahme aus, dass die veränderte Arbeitsumgebung in Form von virtueller Arbeit die Gesundheit der Mitarbeitenden verschlechtert, weil es zu keiner psychologischen Distanz beziehungsweise Loslösung von der Arbeit während der Freizeit kommt, wird an dieser Stelle eine Brücke zu familiär bedingten Moderatoren geschlagen (Cheng & Zhang, 2022, S. 2ff.).

Um aber zuerst die Lücke in der Wissenschaft bezüglich Homeoffice und Wohlbefinden zu schließen verwenden Chen und Zhang (2022) das bewährte Konstrukt der Arbeitszufriedenheit von Gajendran und Harrison (2007) und der emotionalen Erschöpfung von Allen, Golden und Shockley (2015). Somit kann der Aspekt der Wirkung von der psychologischen Loslösung von der Arbeit mit den Aspekten der Arbeitszufriedenheit und der emotionalen Erschöpfung besser erklärt werden. Von der Perspektive der Telearbeit, erhöht psychologische Loslösung von der Arbeit das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit und reduziert das Ausmaß der emotionalen Erschöpfung (Cheng & Zhang, 2022, S. 2).

Aufbauend auf der Theorie der Ressourcenerhaltung (conservation of resources – COR; Hobfoll, 1989) postulieren Cheng und Zhang (2022) weiters ein Modell, welches Telearbeit mit der Änderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden verbindet. So erfahren Mitarbeitende ein schlechteres Wohlbefinden bei Telearbeit, weil es so schwerer zur psychologischen Loslösung von der Arbeit während der Freizeit kommt. Um das Wohlbefinden zu verbessern, schlagen sie bestimmte Ressourcen vor, die von Seiten der Mitarbeitenden beachtet beziehungsweise investiert werden müssen (2022, S. 2).

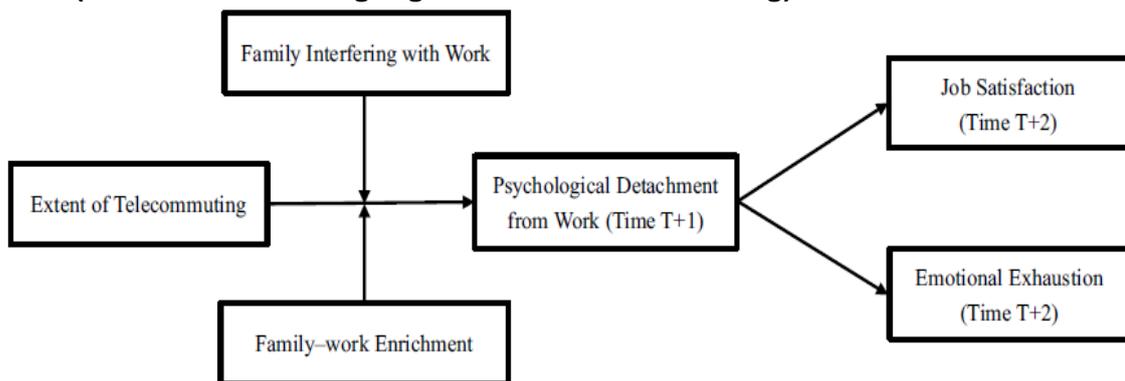
Zu diesen Investments kommen nun familienbedingte Aspekte, die als Puffermechanismen angesehen werden. Cheng und Zhang (2022) beziehen sich einerseits auf die von Delanoëje, Verbruggen und Germeys (2019) formulierte Arbeitsbeeinträchtigung durch die Familie und auf die von Heskiau und McCarthy (2021) formulierte Arbeitsbereichierung durch die Familie. Diese beiden Puffermechanismen stellen Moderatoren im Modell dar, da sie eine dämpfende Wirkung auf die negativen Effekte der Telearbeit auf die

psychologische Loslösung beziehungsweise Distanzierung von der Arbeit haben können (Cheng & Zhang, 2022, S. 2).

An erster Stelle handelt es sich beispielsweise um Unterbrechungen während eines Arbeitstages von Schulkindern, die ebenso im Homeschooling sind. Hier werden verschiedene Rollen innerhalb kürzester Zeit eingenommen, welche auch als Basis für einen daraus entstehenden Konflikt zwischen Arbeit und Familie angesehen werden können. Kocht man beispielsweise zu Hause schnell etwas für die Kinder während der Arbeitszeit oder ist man anderwärtig mit der Betreuung von Kleinkindern beschäftigt, so schlüpft man in die Elternrolle und ist für kurze Zeit wieder losgelöst von der eigentlichen Arbeitsrolle (Cheng & Zhang, 2022, S. 3f.).

Die Bereicherung durch die Familie kann dafür aber als Mechanismus beschrieben werden, der durch Sozialkapital und Entwicklungsgewinne im Familienbereich die Bedingungen für die Mitarbeitenden im Arbeitsbereich verbessert. Auf dieser Basis fühlen sich die Mitarbeitenden effizienter und zufriedener und schalten nach Arbeitsende sogar besser ab, was auch zu einer positiven Einstellung zur Arbeit und zu einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance führt (Carlson, Kacmar, Zivnuska, Ferguson & Whitten, 2011; Lin, Chang, Lee & Johnson, 2021 zitiert in Cheng & Zhang, 2022, S. 4).

**Abbildung 1: Modell zur Veranschaulichung der positiven Wirkung der psychologischen Loslösung von der Arbeit auf das Wohlbefinden (Arbeitszufriedenheit und emotionale Erschöpfung); das Ausmaß an Telearbeit wirkt negativ auf die psychologische Loslösung, allerdings gedämpft durch familiär bedingte Puffermechanismen (Arbeitsbeeinträchtigung und Arbeitsbereicherung)**



Quelle: Darstellung nach Cheng & Zhang (2022)

## **2.4 Homeoffice und Gesundheit**

Um den Begriff Gesundheit später überhaupt erheben zu können, gehört vorher definiert und abgegrenzt, was man darunter versteht. Eine sehr aufschlussreiche Definition liefert dabei die World Health Organisation (WHO) indem sie Gesundheit als einen „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“ ansieht und diese daher nicht durch die Abwesenheit von einer Krankheit oder eines Gebrechens definiert (World Health Organization, 2009, S. 1).

Anhand dieser Definition ist nicht nur die Tatsache zu erkennen, dass Gesundheit beziehungsweise gesundheitliches Wohlbefinden sich nach dem Ausbleiben einer Krankheit oder körperlichen Beschwerden richtet, sondern es sich einen umfassenden Aspekt in körperlicher, geistiger als auch sozialer Hinsicht. Hier sind Parallelen zum Begriff des biopsychosozialen Modells von Engel (1977) zu erkennen, welche eng verbunden ist mit der festgelegten Definition von der WHO.

Das biopsychosoziale Modell von Engel (1977) definiert Gesundheit als eine Wechselwirkung von biologischen, psychologischen und sozialen Faktoren, welche alle drei eine Einflussnahme auf das gesundheitliche Wohlbefinden haben. Dadurch wird der Körper, der Geist als auch das soziale Umfeld eines Menschen als umfassender und ganzheitlicher Ansatz zur Analyse der Gesundheit hervorgehoben und nicht nur auf eine rein medizinische, körperliche Sichtweise beschränkt (Engel, 1977).

Genau diese dreiteiligen Aspekte, nämlich körperlich, geistig und sozial, bilden eine Basis, um später auch eine aussagekräftige Gesundheitsskala abzubilden. Da diese Aspekte im Kontext der Arbeitssituation im Homeoffice erhoben werden sollen, gehören die Fragen so formuliert, dass ein klarer Bezug der Gesundheit zur Arbeit im Zeitraum von vermehrtem Homeoffice erkennbar ist.

### **2.4.1 Empfehlungen zu Homeoffice aus gesundheitlicher Sicht**

Homeoffice aus dem Blickwinkel der Gesundheit und der Auswirkungen, welche psychischer und mentaler Natur sind, waren bereits lange Zeit vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie ein wichtiges Thema. So haben Mann und Holdsworth (2003) bereits mehr als 15 Jahre zuvor in einer Studie bestehend aus qualitativer und quantitativer Untersuchung auf gesundheitliche Auswirkungen aufgrund von Homeoffice beziehungsweise Telearbeit aufmerksam gemacht.

Mit den Ergebnissen der qualitativen Forschung (Mann & Holdsworth, 2003, S. 201ff.) wird unterstützt, dass sich die emotionalen Auswirkungen für Telearbeitende eventuell negativer auswirken als für Büroangestellte. Im Vergleich zu den Büroangestellten

nannten die Telearbeitenden häufiger die negativen Emotionen wie Einsamkeit, Reizbarkeit, Sorge oder Schuldgefühle. Im Gegensatz dazu wurde beispielsweise Einsamkeit bei den Büroangestellten gar nicht stark erlebt.

Eine weitere nennenswerte negative Auswirkung der Arbeit ist auch mit dem Gefühl von Ärger beziehungsweise Frustration verbunden. Besonders Frustration wurde oft mit dem Aspekt der mangelnden Unterstützung von Seiten des Unternehmens insbesondere der technischen Unterstützung genannt. Auch die langen Arbeitszeiten gehören Mann und Holdsworth (2000, S. 204) zufolge zu den Gründen warum vermehrt Ärger und Frustration bei den Mitarbeitenden entsteht. Allerdings ist die lange Arbeitszeit eher auf die Unfähigkeit der Mitarbeitenden, sich von der Arbeit zu trennen, zurückzuführen.

Anhand der zweiten quantitativen Untersuchung von Mann und Holdsworth (2003) wurde die, mit den Ergebnissen der ersten Untersuchung, aufgestellte Vorhersage untersucht, dass die erlebten häufigeren negativen Emotionen bei Telearbeitenden auch zu einem höheren Grad an körperlicher und psychischer Erkrankung führen. Die erzielten Ergebnisse legten nahe, dass Telearbeitende häufiger mit emotionalen Gesundheitsproblemen zu kämpfen haben als Büroangestellte. Die Empfehlung von Mann und Holdsworth (2003, S. 206ff.), die Maßnahmen von Stressbewältigung eher auf Telearbeitende als auf Büroangestellte auszurichten, hängt daher auch damit zusammen, dass es Unterscheidungen gibt zwischen der emotionalen Erfahrung von Stress und den Symptomen. Den resultierenden Symptomen von Stress gehöre daher mehr Aufmerksamkeit geschenkt als der alleinigen Behauptung einer Person, sie sei gestresst.

Interessanterweise liefert der Literaturüberblick von Tavares (2017) Hinweise, dass sich Telearbeit sowohl positiv als auch negativ auf das Stressempfinden auswirken kann. Eine bessere Work-Life-Balance der Mitarbeitenden wird ebenso zu den Vorteilen der Telearbeit gezählt. Hingegen sind bei den Nachteilen noch muskuloskelettale Probleme, Isolation, Depression als auch Überarbeitung einzuordnen (Tavares, 2017, S. 33f.).

Zur Thematik muskuloskelettale Probleme, welche bei vermehrtem Homeoffice auch durchaus entstehen können, haben Robertson, Maynard und McDevitt (2003) Empfehlungen hinsichtlich der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes entworfen. So ist es besonders hilfreich, wenn man sicherstellt, dass hinter den Knien ausreichend Platz zur Verfügung ist während dem Sitzen.

Außerdem sollte eine Rückenlehne verwendet werden, um dem unteren Rücken eine Unterstützung während der Arbeit zu bieten (Robertson et al., 2003, S. 36). Neben der aufrechten Position des Körpers, indem man mit den Hüften und den Knien im Winkel von 90 Grad sitzt, und der entspannten Haltung der Arme an den Seiten, ist noch die

passende Beleuchtung und die Abstimmung der Büromöbel auf die Körpergröße und -form des Mitarbeitenden erwähnenswert hinsichtlich der ergonomischen Empfehlungen zu Telearbeit (Robertson et al., 2003, S. 36).

Da es bei vermehrtem Homeoffice auch zur Überanstrengung der Augen kommen kann, empfehlen Robertson et al. (2003) auch genügend Bildschirmpausen während der Arbeit einzuplanen. Diese Pausenzeit könnte man aber durchaus auch dafür nutzen den beanspruchten Muskelapparat zu dehnen, um mögliche Verspannungen vorzubeugen.

Standen, Daniels und Lamond (1999) betonten bereits vor über 20 Jahren, dass Telearbeit ein komplexes Phänomen ist und dass es von großer Notwendigkeit ist, im Bereich der Auswirkungen von Telearbeit auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden weitere Forschung zu betreiben. Es wird insbesondere empfohlen als Arbeitgebender sicherzustellen, dass die Telearbeitenden ausreichend Unterstützung erhalten. Diese Unterstützung soll dabei den Einklang von Arbeit und Familienleben der Mitarbeitenden ermöglichen (Work-Family Interaction; Standen et al., 1999, S. 371ff.).

Neben der Flexibilität in den Arbeitsanforderungen, der angemessenen Autonomie und der Unterstützung in diesen Vorhaben durch das Management für ein hohes Ausmaß an gesundheitlichen Wohlbefinden der Mitarbeitenden, wird auch auf das multidimensionale Phänomen dieser Angelegenheit hingewiesen. Standen et al. (1999, S. 369ff.) weisen darauf hin, dass die Auswirkungen der Entfernung von einer Organisation und des häuslichen Umfeldes getrennt betrachtet gehören. Das liegt daran, dass die räumliche Distanz von einer Organisation und das häusliche Umfeld unterschiedliche Auswirkungen auf die psychologische Gesundheit der Mitarbeitenden haben können. Anhand der Trennung dieser beiden Dimensionen kann man untersuchen, welche Faktoren die psychologische Gesundheit der Mitarbeitenden beeinflussen (Standen et al., 1999, S. 369ff.).

Beispielsweise kann die Entfernung von der Organisation zu einer reduzierten Interaktion mit anderen Mitarbeitenden führen. Die Nähe zum häuslichen oder familiären Umfeld beinhaltet dafür einzigartige, sowohl belastende als auch unterstützende Konsequenzen für das Wohlbefinden eines Mitarbeitenden (Standen et al., 1999, S. 372).

Im Gesundheitszirkel-Konzept von Konradt, Schmook, Wilm und Hertel (2000) wird auf das Abbauen von Stressoren als auch auf die Entwicklung von weiteren Bewältigungsstrategien hingewiesen, um das Wohlbefinden von Telearbeitenden zu verbessern. Für die Durchführung dieses korrigierenden Interventionsverfahrens wird auch auf die Einbindung von familienbezogenen Themen hingewiesen. Infolge der räumlichen und prozessualen Verflechtungen von beruflichen und familienbezogenen Aktivitäten während der Telearbeit sind diese nicht außer Acht zu lassen (Konradt et al., 2000, S. 328f.).

## 2.5 Gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen und Faktoren für das Homeoffice

Die im vorigen Kapitel angesprochenen Belastungen, welche sowohl psychischer als auch physischer Natur sein können, gilt es Führungskraft so gut als möglich zu vermeiden. Am besten wäre es einen präventiven Ansatz zu verfolgen, damit es in weiterer Folge erst gar nicht zu Krankheitserscheinungen und Anzeichen möglicher Belastungen innerhalb eines virtuellen Teams kommen kann.

Auf die Reaktionsfähigkeit einer Führungskraft wird es in der Umstellungsphase auf virtuelle Teamarbeit beziehungsweise Homeoffice ebenso ankommen. Sie müssen sich in dieser Zeit nicht nur neue Kompetenzen hinsichtlich der Führung eines Teams aneignen, auf welche später näher eingegangen wird, sondern sie sind auch gefragt die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation so neu zu gestalten und anzupassen, damit die praktizierten Führungsmethoden auch bei den Mitarbeitenden Anklang finden.

Homeoffice stellt für die Mitarbeitenden eine Möglichkeit dar von zu Hause zu arbeiten. Neben der Kostenreduktion aufgrund von Einsparungen von Mietausgaben für Büroräumlichkeiten, weniger Transferkosten und Dienstreisen, spart es einem Unternehmen vor allem sehr viel Zeit. Die Bequemlichkeit per wenigen Knopfdrücken virtuell in einem Meeting von zu Hause aus anwesend zu sein, ist eine aktive Veränderung der Arbeitsumgebungen von Seiten der Unternehmen zu Gunsten der Mitarbeitenden (Gajendran & Harrison, 2007, S. 5).

Die Umstellung auf virtuelle Teams und Zusammenarbeit stellt allerdings auch die Mitarbeitenden auf die Probe. Teams, die vorher ausschließlich innerhalb ihrer Büroräumlichkeiten arbeiteten und mit ruckartiger Umstellung ins Homeoffice geschickt wurden, hatten große Herausforderungen zu bewältigen was das Arbeitsumfeld (Einrichtung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsplatzumgebung zu Hause), die Zeiteinteilung (von vorhin vorgegeben Zeitplänen vor Ort im Büro zu flexibler Einteilung der Termine) und die Interaktion mit den Kommunikationsmitteln angeht (Klostermann, Ontrup, Thomaschewski & Kluge, 2021, S. 218).

Eine Zusammenarbeit in einem virtuellen Team setzt einerseits Flexibilität und Ad-Hoc-Problemlösung voraus, andererseits eröffnet dieses neue Setting vielen Unternehmen neue Möglichkeiten. Alte Organisationsstrukturen, die sich für Bürotätigkeiten noch bewährt haben, und das Verfestigen in alten Regeln und Prozessen können nun abgelöst werden, da sie in der Tat nicht gut geeignet sind für diese neuen Form der Zusammenarbeit (Hertel, Konradt & Voss, 2006, S. 499).

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird auf wichtige Rahmenbedingungen und Faktoren für ein erfolgreiches und vor allem gesund arbeitendes virtuelles Team eingegangen.

### **2.5.1 Rollen- und Aufgabenverteilung**

Innerhalb eines virtuellen Teams schlagen Akin und Rumpf (2013) vor, dass sich eine Führungskraft für eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung einsetzt und gegenüber seinen Mitarbeitenden auch konkrete Ziele kommuniziert. Eine Rollen- und Aufgabendefinition sind bereits in traditionellen Teams sehr wichtig und wirken sich in einem virtuellen Team noch kritischer aus. Die Führungskraft hat dabei die Entscheidungsmacht darüber, ein wichtiges gemeinsames Verständnis für ein Gruppenziel zu erreichen und einen festen Zeitplan zu definieren (Akin & Rumpf, 2013, S. 379).

Bei der Verteilung der Rollen, Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb eines virtuellen Teams ist außerdem eine Einteilung der verschiedenen Tätigkeitsformen sehr bewährt. Denn einerseits gibt es Tätigkeiten, welche man sehr zufriedenstellend im Homeoffice erledigen kann und andererseits gibt es aber genauso Tätigkeiten, Arbeitsweisen als auch Kooperationsformen (wie beispielsweise Gruppensettings mit Ansätzen zur kreativen Ideenfindung und Brainstorming), welche man eher vor Ort im Büro beziehungsweise in Präsenz besser bewältigen kann.

Erfahrungsgemäß lassen sich Tätigkeiten im Homeoffice gut erledigen, die ein hohes Maß an Selbstständigkeit erfordern und zusätzlich dazu wenig spontanen Kommunikationsbedarf benötigen. Kombiniert man diese Eigenschaften mit einer klaren Zielvorgabe, einem klaren Ergebnis (Output) und der sichtbaren Arbeitsleistung im Zusammenhang mit leicht organisierbaren Arbeitsmitteln (bestenfalls Laptop mit einem Internetzugang) so hat man eine Tätigkeit, welche optimal für das Homeoffice geeignet ist (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 9f.).

Setzt sich allerdings ein Team zusammen aus Mitarbeitenden, welche überwiegend im Homeoffice arbeiten und aus Mitarbeitenden, welche überwiegend im Büro arbeiten, so kommen auf eine Führungskraft noch zusätzliche Herausforderungen zu. Diese Art einer Hybridlösung ließe sich innerhalb eines Teams auch mit einer bestimmten Anzahl an Tagen, welche man im Homeoffice arbeitet (beispielsweise 2 Tage in der Woche hat man Homeoffice) und den restlichen Wochentagen, welche man vor Ort im Büro arbeitet, erzielen. Die unterschiedlichen Gegebenheiten tragen bei einem gemeinsamen Teammeeting zu einer herausfordernden und interessanten Koordination des Gesprächsablaufs.

Setzt man als Führungskraft ein Meeting an und hat man einige Personen physisch vor Ort anwesend und den Rest virtuell eingeklinkt, so darf bei einer Diskussion nicht auf die virtuell Teilnehmenden vergessen werden. Die fehlende Gestik und zum Teil auch Mimik macht es schwerer, sich während einer Diskussion durchzusetzen und bemerkbar zu machen. Bespricht man nun die Aufgabenverteilung und Definition für ein anstehendes Projekt, so besteht Gefahr, dass diejenigen vor Ort das letzte Wort haben und weitere Geschehnisse besser beeinflussen und mitentscheiden können. Eine Führungskraft könnte hier eingreifen und Rahmenbedingungen schaffen, welche die eine Gruppe vor Ort nicht die andere virtuelle Gruppe dominieren lässt. Beispielsweise durch vermehrtes Animieren zum Reden der virtuell Teilnehmenden (Pullan, 2016, S. 19).

Allerdings gehört an dieser Stelle auch angemerkt, dass eine virtuelle Teilnahme an einem Meeting es nicht nur ungleich schwerer macht sich bemerkbar zu machen, sondern es auch einfacher ist dadurch unsichtbar zu bleiben. Vergleicht man dies wieder mit einem physischen Meeting vor Ort, so kommt man zum Schluss, dass man vor Ort sehr schnell diejenigen Teilnehmenden erkennt, die wenig zu einer Diskussion beitragen und sich ruhig verhalten. Wiederum erscheint dies als sehr günstig, wenn es um die Vergabe von weiteren Arbeitsaufgaben geht, da man dadurch unerwünschte Aufgaben nicht von der Führungskraft aufgetragen bekommt, wenn man während dem Meeting nicht auffällt.

Ein virtuelles Setting erschwert die Situation für eine Führungskraft wie bereits erwähnt durch die fehlende Anwesenheit, Gestik und Mimik. Da eine Redezeit normalerweise auch nicht automatisch aufgezeichnet wird, könnte eine Führungskraft durch beiläufige Notizen festhalten, wer wie viel und wie lange zu einer Diskussion beiträgt. Bemerkt man nun, dass bestimmte Personen während eines Meetings sich eher ruhig verhalten oder bereits unsichtbar sind, so kann man sie durch sanftes Anstupsen wieder zurück zum Gespräch holen (Pullan, 2016, S. 18f.).

## **2.5.2 Nachvollziehbare Organisationskultur**

Virtuelle Teams müssen nicht zwingend innerhalb eines Landes oder geschweige denn innerhalb der gleichen Stadt verteilt sein. Mit der zunehmenden Internationalisierung vieler Unternehmen und deren Geschäftsbereiche, ist es nicht unüblich, dass man Mitarbeitende quer über einige Kontinente auf der Welt verteilt hat. Für die Führungskraft ist es essenziell eine Organisationskultur und ein angenehmes Arbeitsklima aufzubauen, in der alle geografisch verteilte Mitarbeitende gleich behandelt werden und die Möglichkeit haben, mit gleicher Geschwindigkeit wie ihre Mitarbeitenden zu arbeiten (Yang, Murad, Mirza, Chaudhary & Saeed, 2022, S. 1).

Eine einheitliche Organisationskultur beschreibt Werte und Annahmen, die über die Zeit in das Verständnis der Mitarbeitenden bewusst und oft sogar unbewusst übernommen geworden sind. Ausgedrückt wird dies innerhalb und außerhalb der Organisation durch gemeinsame Sprache, Rituale, Zeremonien oder Artefakte. Eine Beteiligung der Mitarbeitenden in puncto Veränderung in Richtung länderübergreifender Kommunikation und Standards (wie in multinationalen Konzernen) wird eher von den dort vorherrschenden Organisationskulturen dominant geprägt. Daher ist es umso wichtiger, dass die Management- und Führungsmethoden sowie die Gestaltung des Transformationsprozesses einheitlich zueinander passen, damit virtuelle Teams länderübergreifend zusammen arbeiten können (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 174).

Eine digitale Transformation der Arbeit führt schlussendlich zu einem radikalen Kulturwandel, der die Organisationen, aber auch die Gesellschaften prägen wird. Beleuchtet man den Punkt der Ortsunabhängigkeit virtueller Teams in Anbetracht der lokale Organisationskultur detaillierter, so kommt man zum Schluss, dass auch die verschiedenen Arbeitsweisen unterschiedlicher Länder und Regionen einen Einfluss auf den Teamerfolg haben.

Schlussendlich ist dies auch auf die unterschiedlichen Kulturen zurückzuführen, die innerhalb eines virtuellen Teams gemeinsam arbeiten. Die Herangehensweise und die Einstellung zur Arbeit unterscheiden sich bereits in Mitteleuropa verglichen mit Südeuropa. Noch immenser werden diese Unterschiede, wenn man europäische Unternehmen mit asiatischen oder nordamerikanischen vergleicht. Die Führungsaufgaben und die Erwartung an eine Führungskraft sind in verschiedenen Kulturen daher unterschiedlich ausgeprägt (Müller, 2018, S. 139).

Beispielsweise ist in deutschen Unternehmen eine starke Hierarchie vorzutreffen mit starker Expertise in Stabstellen, welche ein hohes Entscheidungsvolumen besitzen. In China wird dagegen eher ein System der „fürsorglichen Führung“ mit gegenseitiger Loyalität und Verpflichtung zueinander gepflegt. In Nordamerika trifft man auch auf eine starke Hierarchie allerdings mit Bezug auf Sachaspekte und Motivation. Aus diesen verschiedenartigen Gegebenheiten heraus ergibt sich auch die verschiedenartige Entscheidungsgewalt. Während in Deutschland die Expertise in Abstimmung mit der Führungskraft entscheidet, treffen in Nordamerika und China die Entscheidungen nur die Führungskräfte. In Asien spielt auch die Rufbeschädigung der Führungsperson eine große Rolle, wenn sie nicht die Entscheidungen selbst treffen würde (Müller, 2018, S. 139).

Auch die Rollenwahrnehmung der Führungskräfte unterscheidet sich stark. Eine deutsche Führungskraft trennt Beruf und Privatleben voneinander und betreut den Prozess im Team, das Detailwissen liefert hier die Expertise aus verschiedenen Stabstellen. Auch in Nordamerika trennt die Führungskraft Privates vom Berufsleben, allerdings wird sie hier als fachlich wichtige Instanz wahrgenommen, da ihre Expertise meist höher ist als die der Stabstellen. Ganz drastisch wirkt sich Rolle einer asiatischen Führungskraft aus. Hier werden Beruf und Privatleben gemeinsam betrachtet, die Führungskraft wird praktisch zur Vaterfigur in wichtigen familiären Entscheidungen. Außerdem kennt hier die Führungskraft jedes Detail besser als alle Personen mit Expertise. Nur so verdient sie sich den nötigen Respekt innerhalb des Unternehmens (Müller, 2018, S. 139f.).

Zur Aufgabe einer Führungskraft gehört daher auch die Offenheit gegenüber heterogenen Kulturen dieser Welt zu fördern und interkulturelle Kompetenzen innerhalb eines virtuellen Teams anzustreben (Akin & Rumpf, 2013, S. 380f.). Vielfalt und Kreativität in virtuellen Teams resultiert nicht zuletzt auch wegen den vielfältigen beruflichen und funktionellen Hintergründen der einzelnen Mitarbeitenden, die quer auf einem Kontinent oder auf der Welt verteilt sind.

Es wird immer wichtiger Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu bündeln, um Querschnittswissen innerhalb einer Organisation zu erschaffen (beispielsweise Expertise in Forschung und Entwicklung, Produktions- oder Vertriebswissen). Heterogenität und kulturelle Unterschiede erweisen sich daher als eine wichtige Kompetenz in der Arbeit in einem virtuellen Team (Hertel et al., 2006, S. 482).

### **2.5.3 Informations- und Kommunikationstechnologie**

Verschiebt sich die tägliche Arbeit ins Homeoffice, so gehört die neue Arbeitssituation auch hinsichtlich ihrer technischen Voraussetzungen neu bewertet. Sowohl Hardware wie Laptops, Desktops, Bildschirme und diverses Zubehör als auch die zugehörige Software, die einerseits die Abwicklung der Arbeit als auch die Kommunikation unter den Mitarbeitenden untereinander ermöglicht, ist im optimalen Fall bereits rechtzeitig vom Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Innerhalb eines Unternehmens und innerhalb der Arbeitswelt ist soziale Beschleunigung dort zu beobachten, wo die Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie) die Beschleunigung von Kommunikation, Entscheidungsfindung und Produktion unterstützt. Soziale Beschleunigung bewirkt einerseits immer kürzere Zeitabstände zwischen den organisatorischen Veränderungsprozessen und andererseits scheint das Lebenstempo in vielen Organisationen schneller zu sein als noch vor einigen Jahren (Korunka & Kubicek, 2017, S. 2).

Auch von Ruiß (2020) wird eine gute und strukturierte Vorbereitung von Seiten eines Unternehmens bereits im Vorfeld, vor der eigentlichen Besetzung von freien Stellen mit neuen Mitarbeitenden, empfohlen. Dazu gehört auch das frühzeitige Überreichen sämtlicher Hardware als auch die Vermeidung eventuell auftretender technischer Schwierigkeiten. Ebenso ist es empfohlen darauf zu achten, dass die benötigte Software bereits funktionsgemäß installiert ist, denn anders als im Büro ist IT-Support von daheim nicht so einfach zu organisieren (Ruiß, 2020, S. 417).

Gerade der Mangel an technischem Support ist ein Thema, welches beim Arbeiten im Homeoffice große Sorgen bereitet. Funktioniert mal etwas im technischen Hinblick wie die virtuelle Kommunikationsplattform (wie beispielsweise MS Teams oder WebEX) oder eine Funktionalität innerhalb eines technischen Programms (wie beispielsweise eine Software zur technischen Inbetriebnahme oder ein Ticketing-System zur Unterstützung und Bearbeitung von Kundenanfragen) nicht sofort auf Anhieb und ist auch der benötigte Support nicht kurzfristig für die Mitarbeitenden verfügbar, so ist man im Homeoffice schnell auf sich allein gestellt (Mann et al., 2000, S. 680).

Deshalb ist Support besonders in der Anfangsphase einer Umstellung der Schlüssel für erfolgreiches Homeoffice. Mangelt es an dieser technischen Unterstützung, so lassen sich mögliche negative Auswirkungen auf emotionaler Ebene auch erahnen. Nicht selten kommt vor, dass sich Mitarbeitende bei einer technischen Panne besorgt, panisch, frustriert oder sogar ängstlich fühlen, weil man an der Erledigung der anstehenden Aufgaben gehindert wird (Mann et al., 2000, S. 680).

Neben dieser Veränderungsbereitschaft von Seiten einer Organisation ist allerdings auch ein gewisses Maß an Technologiebereitschaft und Lernbereitschaft von Seiten der Mitarbeitenden notwendig. Digitale Kompetenz beziehungsweise „Digital Literacy“ beschreibt dabei den Umgang mit digitalen Technologien, welche heutzutage notwendig sind, um sich in der Wissensgesellschaft und in weiterer Folge im Arbeitsleben zurechtzufinden. Dieser Umgang umfasst nach Gerdenitsch und Korunka (2019, S. 180) die Komponenten Wissen, Verhalten und Kompetenzen bezüglich der Nutzung von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.

Die Interaktion mit Informations- und Kommunikationstechnologien beinhaltet einerseits die korrekte Eingabe von Befehlen (beispielsweise in Form von Texteingaben oder auditiven Reizen oder Gestik) als auch andererseits die korrekte Interpretation der Ausgabe. Ebenso ist die weiterführende Gestaltung in Form von Programmierung, Konfiguration und Anpassung ein Aspekt im Umgang mit der Technologie (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 180).

Die technologischen Gegebenheiten erweisen sich auch als wichtiger Faktor für Wohlbefinden und Produktivität im Rahmen einer Clusteranalyse von rumänischen Personen mit Hochschulabschluss. So sind diejenigen Personen, welche die geringsten Probleme mit der Technologie hatten, auch diejenigen, bei denen sich die besten Ergebnisse bei der wahrgenommenen Produktivitätssteigerung widerspiegeln (Catană, Toma, Imbrișcă & Burcea, 2022, S. 9).

Das Vorhandensein der geeigneten Informations- und Kommunikationsstrukturen für die virtuelle Kommunikation wird auch laut einer Umfrage der globalen Managementberatung Hay Group in Kooperation mit dem Führungskräfte Institut (FKI) an der zweiten Stelle bei organisatorischen Voraussetzungen genannt (Akin & Rumpf, 2013, S. 382). Ein großer Fokus richtet sich hier insbesondere auf die ständige Modernisierung, da die technische Entwicklung auf diesem Gebiet keinen Halt macht vor der Verschiebung der Arbeit ins Homeoffice.

Ruckelfreie Übertragungen von Video und Audio aus dem Homeoffice erfordern große Kapazitäten der Datenverbindungen und stabile Leitungen. Sind diese gegeben, so ist auch noch darauf Acht zu geben, dass eine einfache Bedienbarkeit gewährleistet ist. Nicht nur innerhalb des Stammhauses ist es wichtig technisch funktionierende Systeme sicherzustellen, sondern für alle Standorte der virtuellen Teammitglieder. Um dies sicherzustellen, schlagen Akin und Rumpf (2013, S. 382) eigene eingeplante Zeitpuffer und Prozesse für Einschulungen der vorhandenen technischen Einrichtungen vor, denn trotz der besten Technik bleibt effektive Kommunikation und Information über die Distanz eine Herausforderung.

Klostermann et al. (2021) entwickelten auch ein konzeptionelles Modell, auch dargestellt in Abbildung 2, um virtuelle Teams und Organisationen in Zukunft besser auf plötzliche Umbrüche, wie dies während dem Ausbruch von Covid-19 im Jahr 2020 der Fall war, vorzubereiten. Die Besonderheit am dargestellten Ansatz zur besseren Beschreibung des Teamerfolgs in Zeiten von großen Umbrüchen liegt in der Verwendung des Input-Prozess-Output-Modells (IPO framework; Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1964).

Das IPO-Modell ermöglicht einen ganzheitlichen, prozessbezogenen Ansatz zur Erläuterung des Teamerfolgs. Dabei gehen generelle Teamkomponenten, Ressourcen als auch persönliche und situative Faktoren als Eingangsgrößen in das Modell ein. Diese durchlaufen darauf einen Prozess, in dem die Mitarbeitenden innerhalb eines Teams ihre organisatorischen Ziele wie die dynamische Interaktion und zwischenmenschliche Prozesse erreichen. Zuletzt werden als Ausgangsgrößen Konsequenzen repräsentiert, welche verhaltens-, einstellungs- oder leistungsbezogen sind (Martins, Gilson &

Maynard, 2004; Ortiz de Guinea, Webster & Staples, 2012 zitiert in Klostermann et al., 2021, S. 216). Klostermann et al. (2021, S. 216) definieren wahrgenommenen Teamerfolg als Ausgangsgröße, der operationalisiert wird durch Teamleistung und Teamzufriedenheit.

Als erste wichtige Eingangsgröße im IPO-Modell sehen Klostermann et al. (2021, S. 217) teambezogene Faktoren, da diese als wichtige und bei bereits länger bestehenden Teams als bewährte Ressource angesehen werden können bei bevorstehenden neuen Herausforderungen. Unterteilt man diese teambezogenen Faktoren weiter, so wird besonders Vertrauen als erster nennenswerter Zustand betrachtet, welcher besonders in virtuellen Teams eine immer wichtigere Rolle spielt (Akin & Rumpf, 2013). Der zweite wichtige Zustand stellt Teamkohäsion dar, welche durch eine starken Bindung beziehungsweise durch ein starkes Zugehörigkeitsgefühl innerhalb eines Teams besser beschrieben werden kann (Casey-Campbell & Martens, 2009). Sowohl bei Vertrauen als auch bei Teamkohäsion wird davon ausgegangen, dass sie zusammen als teambezogene Faktoren den Teamerfolg positiv beeinflussen.

Die zweite wichtige Eingangsgröße stellen personenbezogene Faktoren dar. Diese gehen jedoch als Kontrollvariablen im IPO-Modell ein. Das bedeutet, dass davon ausgegangen werden kann, dass sie in einer potenziellen Beziehung zu Teamerfolg stehen. Es gibt unterschiedliche Präferenzen wie jemand gerne arbeitet, aber generell nehmen Klostermann et al. (2021, S. 217) an, dass eine bereits bestehende Homeofficeerfahrung Mitarbeitenden hilft die nicht-routinemäßigen Situationen besser zu bewältigen. Dazu gesellen sich auch noch die Akzeptanz im Homeoffice überhaupt arbeiten zu wollen und die kollektive Ausrichtung, welche näher beschreibt wie sehr Mitarbeitende danach streben mit anderen zu arbeiten, ob sie andere Meinungen wertschätzen und wie stark sie sich mit einer Gruppe identifizieren (Dierdorff, Bell & Belohlav, 2011).

Die Eingangsgrößen durchlaufen im IPO-Modell einen aktiven Prozess der Teamarbeit (Hagemann & Kluge, 2017), welcher darauf bedacht ist die Komplexität einer plötzlichen Veränderung erfolgreich zu lösen. Dieser Prozess der Teamarbeit beinhaltet drei wichtige Kompetenzen: Effektive Kommunikation, effektive Koordination und effektives kooperatives Konfliktmanagement innerhalb eines virtuellen Teams. Bei allen drei Kompetenzen gehen Klostermann et al. (2021, S. 217f.) davon aus, dass sie die positive Wirkung der teambezogenen Faktoren auf den wahrgenommenen Teamerfolg verstärken.

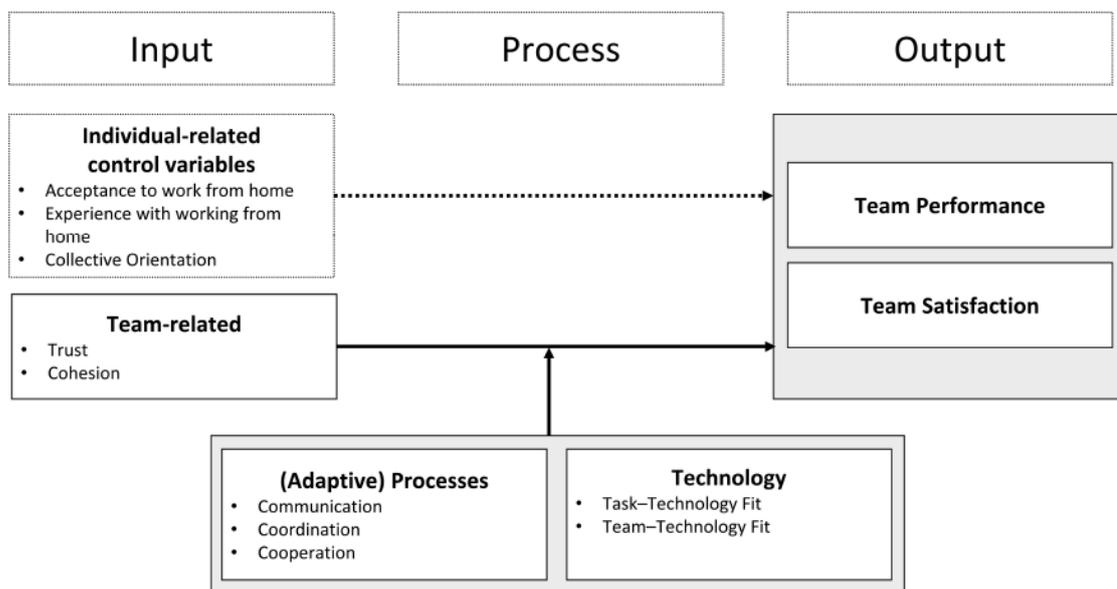
Um in der weiteren Folge ein Team effektiv arbeiten lassen zu können, ist auch auf die spezifische Eignung einer Technologie für die Durchführung einer Aufgabe zu achten (sogenannte „Task-technology fit“; Goodhue & Thompson, 1995 zitiert in Klostermann et

al., 2021, S. 218). Klostermann et al. empfehlen die Richtung dieser Technologieanpassung so zu gestalten, dass sie vom Team später genutzt werden kann und ihre Bedürfnisse bestmöglich erfüllt (2021, S. 218f.). Eine gute und nützliche Technologie zeichnet sich dadurch aus, dass sich nicht das Team an die Technologie anpassen muss, sondern, dass sich umgekehrt die angewandte Technologie an das Team anpasst.

Darauf aufbauend kann die Eignung zwischen der verwendeten Technologie und dem Team förderlich für die Zufriedenheit innerhalb des Teams sein (sogenannte „Team-technology fit“; Thomaschewski, Herrmann & Kluge, 2019 zitiert in Klostermann et al. 2021, S. 219). Beruhend auf den unterschiedlichen Charakteren innerhalb eines Teams und der daraus resultierenden Teameigenschaft können unterschiedliche Technologien und Kommunikationsmedien passend sein, wie beispielsweise mehr visuelle, auditive oder haptische Informationsdarstellung. Besonders virtuelle Teams durchlaufen in der Anfangsphase einen Anpassungsprozess, um zu definieren was und wie sie mit der Technologie kommunizieren wollen. Erst später passen sie die Technologie an die definierten Bedürfnisse an (Klostermann et al., 2021, S. 219).

Zusammengefasst bewirkt eine passende Eignung zwischen Aufgabe und Technologie als auch die Passung zwischen Team und Technologie eine Verstärkung der bereits beschriebenen positiven Wirkung der teambezogenen Faktoren auf den wahrgenommenen Teamerfolg (Klostermann et al., 2021, S. 219).

**Abbildung 2: Input-Prozess-Output Modell, welches verschiedene individuelle und teambezogene Faktoren als Eingangsgrößen heranzieht, die unter anderem durch technologiebasierte Faktoren in einem aktiven Prozess der Teamarbeit beeinflusst werden und resultierend in Teamerfolg (Leistung und Zufriedenheit) aufgehen**



Quelle: Darstellung nach Klostermann et al. (2021)

Die Nutzung moderner Informationstechnologie hat auch Vorteile hinsichtlich der Beobachtung und der Bewertung der Nutzung der Technologie selbst. Damit können auch Fortschritte von Teams, die im Homeoffice arbeiten, für Führungskräfte leichter messbar gemacht werden, denn selten weiß ein Team bei der Formierung welche IT-Tools es später auch wirklich brauchen wird. Malhotra, Majchrzak und Rosen (2007, S. 66) schlagen daher vor, als Führungskraft eine Einstellung an den Tag zu legen, mit derer Hilfe man schrittweise jene notwendigen Werkzeuge findet, welche bei der erfolgreichen Durchführung der Arbeit unterstützen.

Diese Einstellung, die von Seiten einer Führungskraft an den Tag gelegt wird, hat nach Malhotra et al. (2007, S. 66) mehrere Vorteile. So stellt man damit sicher, dass das Team nicht übermäßig frustriert ist, wenn mal etwas schiefgehen sollte, wie beispielsweise bei einem ungeplanten Ausfall einer Kommunikationsplattform oder einer Software für Fernzugriffe und Fernwartungen. Auf der anderen Seite ermöglicht man seinem Team Verantwortung dafür zu übernehmen, dass etwas funktioniert, in dem man offen ist einen Wissensaustausch sicherzustellen, um Unklarheiten bei der Anwendung zu beseitigen und die richtigen Ressourcen und Prozesse zur Verfügung zu stellen, welche dem Team helfen. Zu guter Letzt sorgt Experimentierfreudigkeit bei der Auswahl der richtigen Tools dafür, dass das Interesse etwas zum Funktionieren zu bringen in den Vordergrund gestellt wird und das unabhängig davon, ob eine technische Lösung elegant oder unvollständig ist (Malhotra et al., 2007, S. 66).

Um allerdings abzuklären, ob eine starke Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationssystemen der Leistung von virtuellen Teams schadet, eignet sich die Unterscheidung in die ausschließliche Abhängigkeit der eingesetzten Technologie und der Form, in der die Technologie eingesetzt wird. Abhängigkeit beschreibt dabei das Ausmaß, in dem die Technologie ausschließlich für die Koordination genutzt wird und die Form beschreibt die Art und Weise, in der ein Team die Technologie nutzt, um seinen Koordinationsbedarf zu decken (Malhotra & Majchrzak, 2014, S. 391).

Beispielsweise könnte ein Team die Funktionen wie Instant Messaging (wie MS Teams, Zoom oder WebEx) nutzen, um den internen Wissensaustausch über ein Projekt zu bewerkstelligen, während ein anderes Team eine Projektmanagement-Software nutzt, um die Fertigstellung einzelner Meilensteine zu koordinieren. Man kann also erkennen, dass zwar beide Teams abhängig sind von der Technologie, allerdings nutzen sie diese in einer unterschiedlichen Art und Weise. Mit diesem Ansatz gelingt es auch besser die positiven und negativen Assoziationen von Informations- und Kommunikationstechnologien mit der Teamleistung zu erklären, als wenn man sich nur auf den Grad der Abhängigkeit fokussiert (Malhotra & Majchrzak, 2014, S. 391).

## 2.6 Gesundheitsfördernde Führungskompetenzen für das Homeoffice

Besonders das Management eines Unternehmens beziehungsweise einer Organisation wird gefragt sein sich mit den Herausforderungen, welche mit fortschreitender Digitalisierung aufkommen, auseinanderzusetzen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in virtuellen Teams benötigt eine Führungskraft auch bestimmte Kompetenzen, welche sich folgendermaßen einordnen lassen (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 167f.):

- Kompetenzen hinsichtlich der virtuellen Zusammenarbeit: Die größte Herausforderung einer Führungskraft innerhalb eines virtuellen Teams ist die Sicherstellung einer funktionierenden Zusammenarbeit. Dabei ist es unerlässlich, dass diese Zusammenarbeit auf definierten Zuständigkeiten innerhalb eines virtuellen Teams basiert. Cascio (2000) schlägt vor, dass alle Fragen der Mitarbeitenden hinsichtlich der Organisation des virtuellen Teams geklärt sind. Eine zuständige Führungskraft steuert und treibt die Übereinkünfte über das übergeordnete Ziel des Teams, die Zuständigkeiten, die disziplinen Verantwortlichkeiten und die Entscheidungsprozesse und -befugnisse voran. Erst der nächste Schritt wäre die Entwicklung von spezifischen Zielen, deren Messbarkeiten und zugehörigen Bewertungsmechanismen. Dabei ist es hilfreich, wenn diese Maßnahmen im Einklang mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens sind und daraus abgeleitet werden (Cascio, 2000, S. 87f.).

Diese Regelungen helfen ein angenehmes Arbeitsklima innerhalb des Teams zu erschaffen und den Informations- und Ideenaustausch zu ermöglichen. Denn mit Hilfe dieser Maßnahmen gestaltet es sich leichter konkrete Aufgaben und Projekte erfolgreich bewältigt werden, was sich umgekehrt positiv auf das Arbeitsklima auswirkt.

- Kompetenzen hinsichtlich der virtuellen Leistungsförderung: Ähnlich wie bei der virtuellen Zusammenarbeit schlägt Cascio (2000, S. 88) vor, bei der virtuellen Leistungsförderung eine Feedbackkultur von Seiten der Führungskraft sicherzustellen. Ein wichtiger Punkt ist hier Anerkennung gegenüber seinen Mitarbeitenden zu zeigen. Aber auch ausreichende Belohnungen können dazu führen, dass die Leistung gefördert wird (Cascio, 2000, S. 88).

Diese Belohnungen müssen sich dabei nicht nur auf monetäre Art und Weise niederschlagen, sondern können sich auch in Form von Benefits, Freizeit, Zurverfügungstellen neuester Technologie oder persönlicher Weiterbildung ausdrücken. Wichtig ist es diese Maßnahme zur Belohnung und in weiterer Folge zur Sozialisierung auf die jeweilige Person anzupassen (Cascio, 2000, S. 88).

- Kompetenzen hinsichtlich der virtuellen Kommunikation: Die größte Herausforderung für die Mehrheit der Führungskräfte ist die Sicherstellung einer funktionierenden Kommunikation innerhalb eines virtuellen Teams. Cascio (2000, S. 87) schlägt dabei vor, sich nicht nur auf das klassische Format einer E-Mail zu verlassen, weil diese eben nur hilfreich ist bei einer Einwegkommunikation wie beim Aussenden eines finalisierten Berichts. Es ist oftmals hilfreich abzuwiegen, ob E-Mails zusammen mit Videokonferenzen, Chatrooms und Face-to-Face-Kommunikation kombiniert werden können, um den Aufbau von persönlichen Beziehungen auch innerhalb des virtuellen Raums untereinander zu fördern (Cascio, 2000, S. 87).

Da durch das Wegfallen von Gesichtsausdrücken und Körpersprache ein erheblicher Anteil der gesamten Kommunikation wegfällt, müssen diese durch andere Formen kompensiert werden. Dies geschieht in diesem Fall durch häufiges Nachfragen, Feedback und durch das Führen von mehr Gesprächen. Geplante virtuelle Meetings innerhalb eines Teams sind wichtig. Cascio (2000, S. 87) schlägt hier vor, die Teilnahme an diesen virtuellen Meetings verpflichtend für alle Mitarbeitenden zu machen, nicht zuletzt um das wegfallende Pausengespräch, das persönliche Netzwerken und die natürliche Umgebung eines Büros vor Ort möglichst adäquat zu ersetzen.

### **2.6.1 Soziale Kompetenz einer Führungskraft**

Bei virtueller Führung wirkt sich das Thema rund um die Aufrechterhaltung der sozialen Kontakte besonders heikel aus. Führungskräfte sind an dieser Stelle besonders gefragt den Kommunikationsbedarf innerhalb des Teams hochzuhalten, um die Motivation und die Zufriedenheit langfristig sicherzustellen. Grundsätzlich kann man aber behaupten, dass durch den Wegfall der persönlichen Treffen und der informellen Gespräche, die man von Arbeitstätigkeiten vor Ort im Büro kennt, unterschiedliche Auswirkungen zu erwarten sind (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 11).

Je nachdem wie gut Mitarbeitende bereits vorher vernetzt waren, und stabile Sozialkontakte pflegten, umso leichter war es für diejenigen mit Beginn der Pandemie und der Umstellung auf Homeoffice sich Unterstützung und Zuwendung innerhalb der Organisation zu holen. Hingegen kann es bei Mitarbeitenden, die eher ein zurückgezogenes Verhalten haben schwieriger sein, wenn sich negative Stimmung oder Vereinsamung verstärken und diese auch in gesundheitlichen, wie auch in leistungsrelevanten Einbußen münden (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 11f.).

Ein Versuch, den persönlichen Kontakt zu kompensieren, wäre ein „virtuelles Café“ einzurichten. Das wären beispielsweise virtuelle Termine, die außerhalb der Hauptarbeitszeiten zu informellen Gesprächen einladen und so einen Sozialraum darstellen (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 11f.).

Aus diesem Grund wird, neben der hohen Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen und der zugehörigen technischen Affinität, in Zukunft auch die Bedeutung der sozialen Kompetenz zunehmen. Der fehlende physische Kontakt zwischen Menschen und die fehlende Sichtbarkeit werden nun virtuell über Kommunikationstechnologien ersetzt. An dieser Stelle übernimmt die Führungskraft eine entscheidende Rolle. Es gilt eine soziale Isolation so gut wie möglich zu vermeiden und die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe zu bekräftigen (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 181).

Damit in dieser virtuell vernetzten Welt soziale Beziehungen weiterhin bestehen bleiben können, bedarf es sozialer Kompetenz. Innerhalb eines virtuellen Teams ist es genauso wichtig die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erkennen und Missverständnisse offen anzusprechen. Beispielsweise wirkt sich ein virtuell ausgetragener Konflikt innerhalb eines Teams anders aus als dies in der realen Arbeitswelt, vor Ort im Büro, der Fall wäre. Die herausfordernde Tätigkeit für die Lösung dieses Konflikts auf virtueller Ebene erfordert aber hohe soziale Kompetenz, besonders von Seiten einer Führungskraft (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 181).

Der Begriff der sozialen Interaktion lässt sich nicht exakt auf bestimmte Eigenschaften und Vorgänge innerhalb eines funktionierenden Teams definieren, er lässt sich aber auf jeden Fall durch Elemente der zwischenmenschlichen Vernetzung gut beschreiben. Diese trägt zu informellem Lernen und Mentoring bei und hilft -, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen (Cooper & Kurland, 2002, S. 525).

Soziale Isolation und Einsamkeit werden hingegen häufig mit negativen Emotionen wie Ängstlichkeit, Gereiztheit und Sorgen verbunden. Deshalb sind das persönliche Treffen und die soziale Interaktion am Arbeitsplatz äußerst wichtig, um psychische Belastungen zu vermeiden.

Mann und Holdsworth (2003, S. 208f.) empfehlen Führungskräften, dass sie neben den virtuellen Meetings, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit, nicht auf das soziale Geplänkel und den Trubel, welche eine Büroumgebung ausmachen, vergessen und somit eine aktive Teilnahme an regelmäßigen Gruppentreffen und gesellschaftlichen Veranstaltungen des Teams und des Unternehmens fördern. Für eine effiziente Arbeitsleistung ist eine geistige beziehungsweise mentale Gesundheit der einzelnen Mitarbeitenden sehr förderlich (Mann & Holdsworth, 2003, S. 208f.).

Mehrere Metaanalysen zeigen, dass die sozialen Beziehungen zu anderen Menschen am Arbeitsplatz beziehungsweise im Büro nicht auf direktem Wege durch Telearbeit beeinträchtigt werden. Ganz im Gegenteil scheint sogar Telearbeit positiv mit der Qualität der Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft verbunden zu sein. Allerdings bleibt damit nicht ausgeschlossen, ob Telearbeit die Qualität der einzelnen Beziehungen zumindest indirekt über andere Faktoren beeinträchtigt (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1535).

In einer weiteren Studie von Gerards, de Grip und Baudewijns (2018) wurde die soziale Interaktion zusammen mit transformationalen Führung innerhalb eines hypothetischen Bezugsrahmens als Moderator- oder Vermittlervariable zwischen „neuen Arbeitsmethoden“ und Arbeitseinsatz definiert (siehe Abbildung 3 zur illustrativen Darstellung). Der Arbeitseinsatz beziehungsweise das Engagement der Mitarbeitenden ist dabei laut Schaufeli, Salanova, González-Romá und Bakker (2002) definiert als ein positiver, erfüllender, arbeitsbezogener Gemütszustand, welcher sich durch Vitalität, Hingabe und Absorption kennzeichnet.

Verbindet man dieses Engagement der Mitarbeitenden mit konkreten Tätigkeiten, so kommt Saks (2006) zum Schluss, dass Engagement durch herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeiten gefördert werden, welche den Einsatz einer Vielzahl von Fähigkeiten und persönlichen Ermessungsspielraum erlauben. Durch diese Charakteristik einer Arbeitstätigkeit ist es Mitarbeitenden erlaubt mit ihrem Einsatz einen sinnvollen Beitrag innerhalb eines Unternehmens zu leisten (Saks, 2006).

Neue Arbeitsmethoden umfassen nach Gerards et al. (2018, S. 519f.) fünf verschiedene Facetten. Die ersten beiden Facetten stellen mit der einerseits zeit- und ortsunabhängigen Durchführung der Arbeit und andererseits mit der ergebnisorientierten Arbeitsweise eine Autonomie für die Mitarbeitenden dar, mitzubestimmen, wann, wo und wie sie arbeiten (Thompson & Prottas, 2006).

Ein freier Zugang zu organisationalem Wissen, Erfahrungen und Ideen, unter anderem auch der Informationszugang und Transfer mit moderner Technologie wie Computern und Smartphones, stellt die dritte wichtige Facette dar (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Die vierte Facette bezieht sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und hebt den Aspekt der Flexibilität in Arbeitsbeziehungen hervor.

Die fünfte und letzte Facette beschreibt einen frei zugänglichen offenen Arbeitsplatz, welcher die Wechselwirkung des physischen und der psychischen Umwelt stärker hervorhebt und mögliche Barrieren unter den Mitarbeitenden abbaut (Gerards et al., 2018, S. 519). Alle fünf Facetten der neuen Arbeitsmethoden haben nach dem Modell von Gerards et al. (2018, S. 520) eine positive Wirkung auf den Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden.

Gerards et al. (2018, S. 520) definieren in ihrem Modell die soziale Interaktion am Arbeitsplatz als erste Mediatorvariable, welche die Beziehung zwischen den neuen Arbeitsmethoden und dem Arbeitseinsatz vermittelt. Soziale Interaktion ist dabei für Unternehmen insofern von großem Vorteil, weil sie wertvolle Zusammenarbeit fördert und auch zu einer generellen positiven Einstellung am Arbeitsplatz führt (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

Umgekehrt ist aber bei der Erwartung, dass die soziale Interaktion als Mediator zwischen beiden Variablen fungiert, auch zu erwarten, dass neue Arbeitsmethoden die soziale Interaktion am Arbeitsplatz positiv beeinflussen (Gerards et al., 2018, S. 520f.). Hier ist auch Unterstützung durch die Argumentation von Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker und Bruijn (2014) vorzufinden, bei der neue Arbeitsmethoden sehr wohl unterstützendes Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitenden hervorrufen können, welche zu Motivation und zu Einsatz am Arbeitsplatz führen.

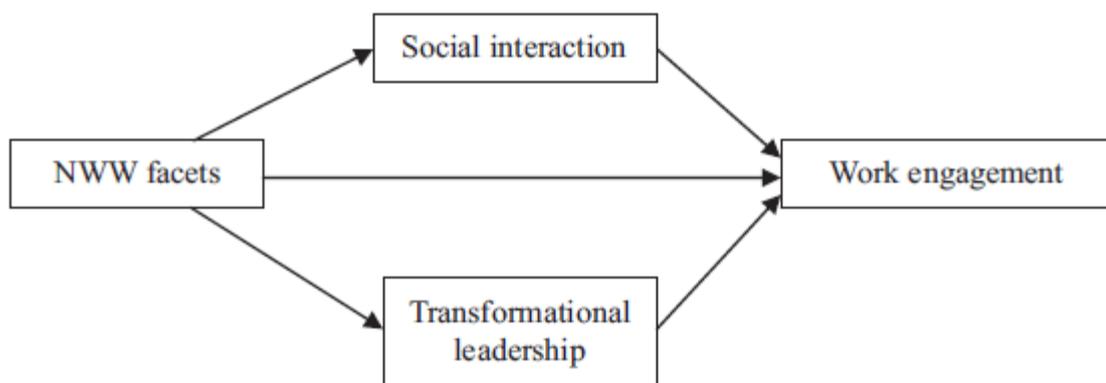
Als zweite Mediatorvariable im Modell wird transformationale Führung angesehen, bei der Gerards et al. (2018, S. 521f.) wiederum annehmen, dass sie von neuen Arbeitsmethoden positiv beeinflusst wird. So argumentiert Peters et al. (2014), dass neue, moderne Arbeitsmethoden unterstützendes Verhalten von Seiten von direkten Vorgesetzten veranlassen können, welche mit transformationaler Führung assoziiert werden. Trotzdem ist das Umdenken in der Führungsebene von direkter Aufsicht zu ergebnisorientiertem beziehungsweise leistungsorientiertem Führungsverhalten eine große Herausforderung, obwohl es eine der wichtigsten Folgen von neuen, modernen Arbeitsmethoden ist (De Leede & Kraijenbrink, 2014).

Bei der Annahme, dass transformationale Führung als Mediator zwischen neuen Arbeitsmethoden und dem Arbeitseinsatz fungieren, finden Gerards et al. (2018, S. 521) Unterstützung von De Leede und Kraijenbrink (2014). In ihrer Studie zeigen sie, dass transformationale Führung sehr wohl einen positiven Einfluss auf Ergebnisse auf individueller Ebene haben, wie es Arbeitsleistung ist (De Leede & Kraijenbrink, 2014).

Zusammenfassend fördern die Facetten der neuen, modernen Arbeitsmethoden die soziale Interaktion und die transformationale Führung, welche wiederum zusammen mit der direkten Wirkung der neuen, modernen Arbeitsmethoden für die Organisation von großem Vorteil ist. Alle drei Faktoren fördern die wertvolle Zusammenarbeit und den Arbeitseinsatz in einem Unternehmen und führen zu einer positiven Arbeitseinstellung (Gerards et al., 2018, S. 520ff.).

Resultierend ließ sich bei dem Modell feststellen, dass die indirekten Effekte der Wirkung der neuen, modernen Arbeitsmethoden über die Mediatorvariablen, soziale Interaktion und transformationale Führung, auf den Arbeitseinsatz in einem Unternehmen, 61% des Gesamteffekts der positiven Wirkung ausmachten. Die Vermittlung über soziale Interaktion allein machte 29% aus. Dies unterstreicht den theoretischen Beitrag und die Wichtigkeit, welchen soziale Interaktion bei der Analyse der Auswirkungen von neuen, modernen Arbeitsmethoden und in weiterer Folge auch der Auswirkungen von Homeoffice darstellt (Gerards et al., 2018, S. 520ff.).

**Abbildung 3: Hypothetisches Modell zur Darstellung der Beziehungen zwischen den Dimensionen der neuen, modernen Arbeitsmethoden („NWW Facets“) und des Arbeitseinsatzes einerseits über die direkte Wirkung und andererseits über die Mediatorvariablen soziale Interaktion und transformationale Führung**



Quelle: Darstellung nach Gerards, de Grip & Baudewijns (2018)

## 2.6.2 Vertrauensbasierte Führung

Eines der kritischsten Themen für ein funktionierendes virtuelles Team ist der Aufbau von Vertrauen. Nicht nur, dass sich der Vertrauensaufbau als schwieriger darstellt als dies in traditionellen Teams der Fall ist, sondern zusätzlich dazu stellt sich heraus, dass regelmäßige Kontrolle nicht angebracht ist (Akin & Rumpf, 2013, S. 383f.).

Birbaumer und Amon-Glassl (2020) empfehlen einen ergebnis- und zielorientierten beziehungsweise partizipativen Führungsstil von Seiten einer Führungskraft anstelle von einer Präsenzorientierung. Man ist es vielleicht gewohnt, dass man den anderen bei der Arbeit zusieht. Allerdings sollte man sich vor Augen führen, dass Mitarbeitende, die freiwillig im Homeoffice arbeiten, auch mehr Output produzieren. Gerade deshalb wird auch von beiden Psychologinnen argumentiert und abgeleitet, dass man als Führungskraft mit dem Druck und der Kontrolle zurückfährt und sich um eine stabile Vertrauensbasis im virtuellen Team bemüht (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 12).

Der Begriff Vertrauensarbeitszeit wird neuerdings auch zusammen mit dem Begriff Homeoffice oder Telearbeit verwendet. Dabei wird der Verzicht auf eine eigenständige systematische Kontrolle der Zeiterfassung der fest angestellten Beschäftigten mit einer vertraglich festgelegten Arbeitszeit durch den Arbeitgebenden gemeint. Es profitieren dabei beide Seiten, sowohl der Arbeitgebende durch den höheren Arbeitseinsatz von Seiten der Mitarbeitenden, als auch die Mitarbeitenden wegen der gewonnenen Zeitaufonomie (Biermann & Weckmüller, 2015, S. 46ff.).

Allerdings ist das Arbeiten aus dem Homeoffice nur dann effektiv, wenn die fehlende direkte und informelle Interaktion mit den Vorgesetzten nicht mit zusätzlichen Kontrollen des Tätigkeitsvollzugs verbunden werden, sondern sich eben deshalb die Führungskraft in weiterer Folge bloß auf die Arbeitsergebnisse konzentriert (Biermann & Weckmüller, 2015, S. 46ff.).

Vertrauensaufbau geschieht allerdings nicht von heute auf morgen. Sogar in Präsenzteams kann es passieren, dass es weit länger dauert als angenommen, um Vertrauen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden aufzubauen. Außerdem kann einmal aufgebautes Vertrauen nicht als immerwährendes Prinzip angenommen werden.

Vielmehr und viel schneller kann es von heute auf morgen verschwinden. Beziehungsaufbau zwischen den Mitarbeitenden durch persönliche, informelle Meetings und Veranstaltungen sind Instrumente, welche eine Führungskraft verwenden kann, um behutsam eine positive Teamkultur zu erzeugen (Pullan, 2016, S. 21).

Der schnellste Weg als Führungskraft Vertrauen innerhalb eines virtuellen Teams aufzubauen geht, wenn man sich fair gegenüber seinen Mitarbeitenden verhält und die Versprechen ihnen gegenüber auch einhält und liefert (Malhotra & Majchrzak, 2014, S. 63).

Dabei kann Vertrauen als ein Phänomen bezeichnet werden, welches auf dem Prinzip der Reziprozität basiert. Diese besagt, dass Vertrauen auf Freiwilligkeit basiert und nicht explizit eingefordert werden kann. Sie ist vielmehr ein Ergebnis von reziproken Austausch von dyadischen Beziehungen (Gouldner, 1960, S. 171).

Umgelegt auf die Arbeitsbeziehungen ist bekannt, dass Vertrauen positiv mit Arbeitsmotivation und Zufriedenheit korreliert. Bekannt ist unter anderem auch, dass dadurch eine reibungslosere Kommunikation ermöglicht wird (Kirchler, 2011a, S. 480f.). Aus diesen positiven Aspekten heraus, die mit einem hohen Maß an Vertrauen zusammenhängen, wird auch eine Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden durch Vertrauen impliziert.

#### 2.6.2.1 Kontrolle

Trotzdem darf beim Gewähren von großem Vertrauen nicht davon ausgegangen werden, dass es zu keiner Leistungsüberprüfung von Seiten einer Führungskraft kommt. Natürlich gestaltet sich diese viel einfacher bei Mitarbeitenden, die ihre Arbeit an einem bestimmten Ort oder im Büro verrichten.

Ein theoretisch konstruiertes Rahmenmodell, mit dessen Hilfe man Leistungskontrollen in Organisationen am besten erklären kann, sind die Kontrollformen Verhaltenskontrolle, Ergebniskontrolle und normative Kontrolle, die nachfolgend ausführlicher erklärt werden (Ouchi, 1977, S. 97ff.):

- Verhaltenskontrolle ist ein direktes Beobachten des Arbeitsverhaltens der Mitarbeitenden von Seiten der Führungskraft. Dies ist meistens bei Präsenzarbeit vor Ort im Büro der Fall. Umgelegt auf virtuelle Teamarbeit ist direkte beziehungsweise physische Verhaltenskontrolle nicht mehr möglich.

Trotzdem bietet eine elektronische Leistungsüberwachung (beispielsweise können moderne Kommunikationsmedien wie Skype oder Teams den aktuellen Online-Status anzeigen – wie aktiv, beschäftigt oder abwesend) die Möglichkeit die physische Anwesenheit der Mitarbeitenden zu überwachen (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 169).

- Ergebniskontrolle beschreibt die zu leistende Arbeit auf konkrete Arbeitsschritte heruntergebrochen. Dafür werden Arbeitsziele und Arbeitsschritte präzise formuliert und weiters wird mit Hilfe eines Zeitplans definiert wann welche

Arbeitsschritte zu erledigen sind. Werden die Arbeitsziele von den Verantwortlichen erreicht, so wird die Arbeitsleistung als erfolgt angesehen. Unabhängig von der Dauer und von der Intensität der Arbeitsleistung, löst man sich hier als Führungskraft vom Gedanken der Messung der Anwesenheit und richtet den Fokus nur auf die Arbeitsleistung.

Praktisch umsetzen lässt sich diese Art von Kontrolle durch die Methode des Management by Objectives (MbO). Dabei werden beispielsweise Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden definiert und ausgehandelt, welche innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, üblicherweise über ein Jahr hinweg, zu erfüllen sind (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 169).

- Normative Kontrolle stellt einen abstrakten Ansatz des Kontrollmechanismus einer Organisation dar. Hier entstehen in einem Team oder innerhalb einer Organisation bestimmte Werte, Vorstellungen und Traditionen über die Art und Weise, wie genau gearbeitet wird. Formale oder informelle Übereinstimmungen sowie Rituale und Zeremonien gehören hier konkret dazu.

Ein Beispiel dazu wäre eine Übereinstimmung innerhalb eines virtuellen Teams wie ein gemeinsamer Kalender genutzt wird. Jedes Teammitglied könnte seine Termine so eintragen, dass sie sichtbar sind für alle. Somit entsteht durch die Transparenz innerhalb des Teams bezüglich der Termineinteilung auch eine normative Kontrolle. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass es eine hohe Identifikation und ein starkes Bekenntnis der Mitarbeitenden zu den aufgestellten Regeln innerhalb eines Teams gibt (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 169f.).

### **2.6.3 Kommunikation**

Neben der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, welche ausgerichtet ist an gemeinsamen Zielen, stellt die Teamkommunikation eine zweite wichtige Stütze innerhalb der Gruppen- oder Teamebene. Eine effektive Teamkommunikation erleichtert den Informationsfluss innerhalb des Teams, den Ideenaustausch und die Aufgabenintegration. Sie dient als Unterstützungsmechanismus für viele andere Teamprozesse wie die Aufgabenkoordination, die kollektive Entscheidungsfindung oder die Klärung von Missverständnissen (Trenerry, Chng, Wang, Suhaila, Lim, Lu & Oh, 2021, S. 10).

Weiter runtergebrochen kann Teamkommunikation eingeteilt werden in aufgabenorientierte Kommunikation, welche auf die Aufgabenerledigung fokussiert ist, und in beziehungsorientierte Kommunikation, welche den Schwerpunkt auf den Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen legt (Trenerry et al., 2021, S. 10).

Trotz der guten technologischen Ausstattung und dem breiten Einsatz von Kommunikationsmitteln in vielen Unternehmen, hält sich die Begeisterung von jungen Talenten in Grenzen. Besonders diese verweisen nachdrücklich darauf, dass persönliche Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit und die effiziente Aufgabenerfüllung bedeutend ist. Die Attraktivität des engen Kontakts und der fachliche Austausch mit den Mitarbeitenden und der Führungskraft sei durch nichts zu ersetzen (Müller, 2018, S. 150).

Durch die Delokalisierung eines Teams entfällt aber eine Vielzahl an Möglichkeiten sich zufällig beziehungsweise informell auszutauschen. Die aufkommenden Verluste entstehen dabei primär durch das Wegfallen von nonverbaler Kommunikation. Besonders dieser Punkt erhöht die Gefahr von Missverständnissen, wenn es sich zusätzlich dazu ohnehin um ein international vernetztes Team handelt, wo die Mitarbeitenden verschiedene Muttersprachen sprechen. Die unterschiedlichen Sprachniveaus der gemeinsamen Arbeitssprache und die Interpretationen der verstandenen Wörter können ein großes Hindernis bei der erfolgreichen Zusammenarbeit darstellen (Graf, Gramß & Edelkraut, 2019, S. 122f.).

Innerhalb von Präsenzteams resultiert ein starker Gruppenzusammenhalt und ein gepflegtes Vertrauen beispielsweise während dem Mittagessen, den Kaffeepausen oder sogar im Vorbeigehen auf dem Gang. Umgelegt auf virtuelle Teams kann auch hier Raum geschaffen werden durch eine gemeinsame Kaffeepause abseits des eigentlichen Meetings („Breakout Rooms“) oder durch einen informellen Austausch kurz vor Start eines Web-Meetings (Boos, Hardwig & Klötzer, 2020, S. 4).

Für eine Führungskraft ist es daher besonders hilfreich, wenn sie bedenkt, dass besonders dieses zufällige Zusammentreffen von Menschen außerhalb regulärer Teambesprechungen Beziehungen aufbaut und sie daher Gelegenheiten für informelle Gespräche plant und ermöglicht. In erster Linie ermöglichen neue Kommunikationsmedien informelle Vernetzung sehr einfach und schnell.

Die zweite Möglichkeit wäre sich regelmäßig vor Ort im Unternehmen zu treffen, um vertrauensvolle Umgebungen mittels persönlicher Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden herzustellen. Hier ergeben sich viele zwanglose Gelegenheiten sich informell zu unterhalten, außerhalb der Teambesprechungen und der formell stattfindenden Arbeit (Pullan, 2016, S. 19f.).

Da es aber besonders durch den Wegfall der nonverbalen Kommunikation für die Führungskraft schwieriger wird mit seinen Mitarbeitenden effektiv zu kommunizieren, muss man diesen Verlust so gut wie möglich kompensieren können. Für eine Führungskraft ergeben sich dafür unterschiedliche Möglichkeiten die Kommunikation im Alltag zu gestalten. Üblicherweise geschieht dies durch häufigeres Nachfragen und durch Einholen von Feedback. Durch das Wiederholen des Gesprochenen, reguläre Updates und aktuelle Statusberichte werden Gespräche am Gang gut kompensiert (Cascio, 2000, S. 87). Zusätzlich zur nonverbalen (visuell wahrgenommen) und zur paraverbalen Kommunikation (auditiv wahrgenommen) in persönlichen Gesprächen von Angesicht zu Angesicht, wird nicht nur der Informationsverlust durch dieses Verwenden mehrerer Kommunikationskanäle reduziert, sondern kommt auch ein Gefühl von sozialer Zugehörigkeit und Verbundenheit zum Gespräch auf. Neben der sozialen Zugehörigkeit vermittelt ein persönliches Gespräch weiters auch Informationen über die soziale Stellung und den sozialen Kontext (Purvanova & Bono, 2009, S. 344).

Zu guter Letzt gehört noch erwähnt, dass für das Führen eines persönlichen Gesprächs weniger Ressourcen physisch und kognitiv aufgewendet werden müssen als bei einem virtuellen Gespräch, wo die Mitarbeitenden mehr gefordert sind ihre Konzentration aufrecht zu erhalten, um sich nicht von der Umgebung ablenken zu lassen (Purvanova & Bono, 2009, S. 344).

Kommunikation wird auch mit der wahrgenommenen Leistung eines Teams verbunden. Besonders in Zeiten des strukturellen Wandels innerhalb des Großteils der heutigen Unternehmen, welche einher gehen mit der Umstellung auf virtuelle Teamarbeit, helfen Handlungsprozesse, unter anderem auch Kommunikation, den Teams bei der Organisation von individuellen Verhaltensweisen, um die Teamleistung zu erhöhen (Klostermann et al., 2021, S. 224). Kommunikation wird dabei als einzige Handlungsprozessvariable empfunden, die mit der wahrgenommenen Teamleistung in Verbindung steht. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Kommunikation schon in der Findungsphase eine Voraussetzung für weitere Handlungsprozesse ist. Um diese gemeinsam zu koordinieren, ist Kommunikation unumgänglich (Klostermann et al., 2021, S. 224).

Umgekehrt haben die Charakteristiken der einzelnen Aufgaben ebenso einen erheblichen direkten Einfluss auf die Kommunikation. Wie verwoben die einzelnen Elemente sein können, die ein zufriedenes und gesundes virtuelles Team ausmachen, zeigt ein hypothetisches Modell in Abbildung 4, welches den Einfluss der Mediatorvariablen Kommunikation und Vertrauen auf die Leistung eines virtuellen Teams genauer darstellt (Garro-Abarca, Palos-Sanchez & Aguayo-Camacho, 2021, S. 5f.).

Aspekte wie die Leistung, die Qualität eines angebotenen Produkts oder einer Dienstleistung als auch die Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden sind relevant für die Ergebnisse der Arbeit eines virtuellen Teams. Dabei finden Garro-Abarca et al. (2021) Unterstützung von Kock und Lynn (2012) als auch von Maynard, Mathieu, Rapp und Gilson (2012) in der Argumentation, dass das Arbeiten in virtuellen Teams sich positiv auf die Effektivität auswirken kann.

Garro-Abarca et al. (2021, S. 3) sagen in ihrem Modell eine Interaktion zwischen den Merkmalen einer Aufgabe und der Kommunikation in einem virtuellen Team voraus. Da ein virtuelles Team auf eine funktionierende virtuelle Kommunikationsumgebung angewiesen ist, gehen Garro-Abarca et al. (2021, S. 6) davon aus, dass sich die Merkmale einer Aufgabe positiv auf die Kommunikation in einem virtuellen Team auswirken.

Die Kommunikation wird wiederum als aufgabenorientierter Prozess im Modell angesehen, die bei gemischt zusammengesetzten Teams die Effektivität und die Effizienz steigern kann (Kock & Lynn, 2012). Garro-Abarca et al. (2021, S. 5) heben hervor, dass gerade bei gemischt zusammengesetzten Teams Kommunikationsprobleme aufgrund der Distanz zu anderen Mitarbeitenden entstehen können und behaupten daher, dass sich die Kommunikation im Team positiv auf die virtuelle Teamleistung auswirkt.

Die zweite wichtige Mediatorvariable stellt Vertrauen als sozio-emotionaler Prozess des Modells dar. Im Falle von virtuellen Teams wird Vertrauen als wichtiger Faktor angesehen, der den Erfolg positiv beeinflusst (Furumo, 2008). Deshalb sagen Garro-Abarca et al. (2021, S. 6) voraus, dass das Vertrauen unter den Mitarbeitenden im virtuellen Teams positive Auswirkungen auf die Leistung des virtuellen Teams hat. Allerdings sei an dieser Stelle auch angemerkt, dass Henttonen und Blomqvist (2005) damit argumentieren, dass Vertrauen umgekehrt von offenem Kommunikationsverhalten, rechtzeitigen Antworten als auch von Feedback positiv beeinflusst wird. Daher wird anhand des Modells auch eine positive Wirkung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden auf das Vertrauen unter den Mitarbeitenden angenommen (Garro-Abarca et al., 2021, S. 6).

Die Beeinflussung dieses Vertrauens innerhalb eines virtuellen Teams kann dabei durch verschiedene theoretische Komponenten näher erklärt werden. Eine wichtige Komponente stellt Führung dar. Führungskräfte spielen in einem virtuellen Team eine wichtige Rolle, da sie das Team entscheidend beeinflussen beim Umgang mit Hindernissen und bei der Anpassung an neue Herausforderungen (Garro-Abarca et al., 2021, S. 4).

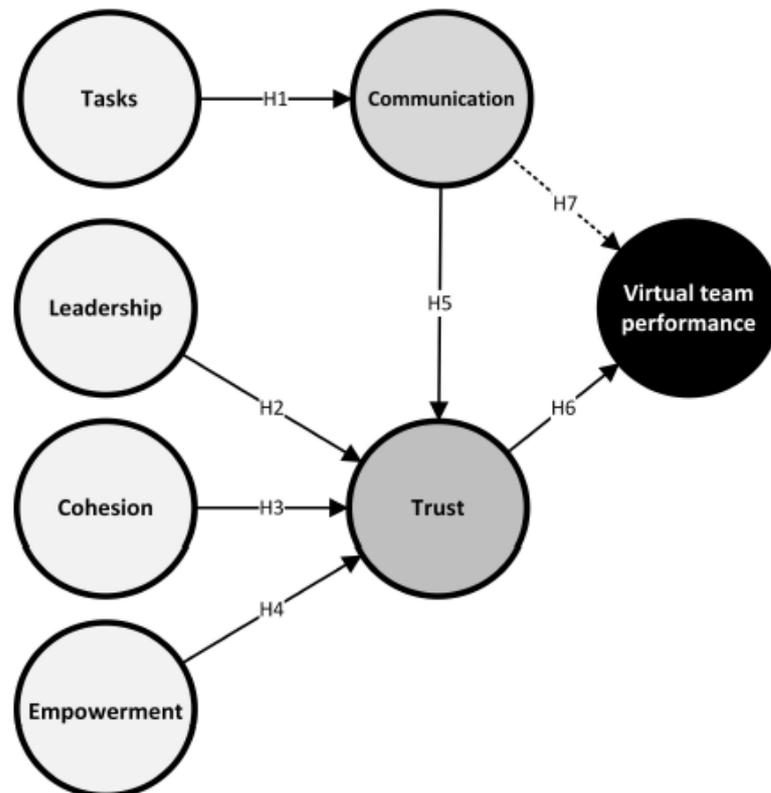
Die zweite wichtige Komponente ist die Kohäsion innerhalb einer Gruppe (Garro-Abarca et al., 2021, S. 4). Die Kohäsion ist aussagekräftig für die Stärke der zwischenmenschlichen Bindungen innerhalb eines Teams (Casey-Campbell & Martens, 2009). Hogg und

Tindale (2001) berichten in einer Reihe von Studien über das Gruppenverhalten, dass die Fähigkeit der Mitarbeitenden miteinander auszukommen und zu kommunizieren, entscheidend sind für das Wohlbefinden und die Leistung innerhalb einer Gruppe.

Die letzte entscheidende Komponente stellt nach Garro-Abarca et al. (2021, S. 4) Empowerment beziehungsweise die Ermächtigung und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden dar. Sie postulieren, dass Selbstbestimmung zu Vertrauen von Seiten der Mitarbeitenden führt und finden auch Unterstützung ihrer Argumente in den Studien von Kirkman, Rosen, Tesluk und Gibson (2004), wo von der positiven Auswirkung von Empowerment auf die virtuelle Teamperformance berichtet wurde.

Nahezu alle postulierten Hypothesen hatten eine positive signifikante Auswirkung. Darunter fällt die Auswirkung der Aufgabenmerkmale auf die Kommunikation als auch die Auswirkung von Führung, Kohäsion und Ermächtigung auf das Vertrauen. Auch die Auswirkung von Kommunikation auf das Vertrauen erwies sich als signifikant positiv. Aus der Perspektive der virtuellen Teamleistung erwies sich das Vertrauen als signifikant positiv. Lediglich die Auswirkung der Kommunikation auf die Leistung des virtuellen Teams wurde nicht unterstützt (Garro-Abarca et al., 2021, S. 7ff.).

**Abbildung 4: Hypothetisches Modell zur Darstellung der Auswirkungen von förderlichen Faktoren auf die virtuelle Teamleistung vermittelt über die aufgabenorientierten und sozio-emotionalen Prozesse Kommunikation und Vertrauen**



Quelle: Darstellung nach Garro-Abarca et al., 2021, S. 6

## 3 Methode

Innerhalb dieses Abschnittes wird auf die methodische Vorgehensweise für die empirische Datenerhebung näher eingegangen. Dabei werden zuerst die einzelnen Hypothesen theoretisch fundiert und der Bezug zur aktuellen Forschungsfrage nochmals dargestellt.

Anschließend werden das ausgewählte Studiendesign der Untersuchung und die zugehörigen Erhebungsinstrumente, in dem konkreten Fall ein Online-Fragebogen mit allen Items samt vorbereitender Analysen für das spätere Auswertungsverfahren, erläutert. Zum Schluss wird noch die Zusammensetzung der Stichprobe, hinsichtlich der Demografie sowie der aktuellen Arbeitssituation, als auch die Durchführung der Datenerhebung dargestellt.

### 3.1 Hypothesen

Bereits während der Zeit, wo Homeoffice noch eine Randerscheinung war in vielen Unternehmen, war das Konzept einer klaren Rollen- und Aufgabendefinition unbestritten und ein Muss für ein funktionierendes Miteinander. Verschiebt sich aber nun die Arbeit in den virtuellen Raum, so sollte eine Führungskraft unbedingt darauf achten, dass ein klares Ziel die Richtung vorgibt und innerhalb der Gruppe für ein gemeinsames Verständnis sorgt (Akin & Rumpf, 2013, S. 379).

Kombiniert man eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung mit einem hohen Maß an Selbstständigkeit, welche erfahrungsgemäß förderlich ist für das Homeoffice, und einer sichtbaren Arbeitsleistung, so hat man eine Tätigkeit, welche optimal für das Homeoffice geeignet ist (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 9f.). Aus diesem Grund wird auch eine positive Beeinflussung der Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice dadurch vorhergesagt:

- **Hypothese 1:** *Eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.*

Ohne die passende und funktionierende Technologie ist es für die Mitarbeitenden schlicht nicht möglich ihre Arbeit im Homeoffice zufriedenstellend zu verrichten. Unterstützung von Seiten des Unternehmens und der vorgesetzten Führungskraft bei technischen Unklarheiten erleichtern nicht nur die Erledigung der Arbeit unter Anwendung von Hardware und Software selbst, sondern fördern auch die emotionale Komponente und beugen Frustration und Angsterscheinungen vor (Mann et al., 2000, S. 680).

Die Informations- und Kommunikationstechnologie ist heutzutage in einem ständigen Wandel und einer ständigen Modernisierung. Deswegen sollten der Umgang mit der Technologie sowohl von Seiten der Mitarbeitenden durch Lernbereitschaft als auch von Seiten der Unternehmen durch Weiterbildungsmaßnahmen vorangetrieben und gefördert werden (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 180).

Die passenden technologischen Gegebenheiten erwiesen sich bereits als wichtige Faktoren für das Wohlbefinden und die Produktivitätssteigerung (Catană et al., 2022, S. 9). Nicht zuletzt aus diesem Grund wird auch auf eine positive Beeinflussung der Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice dadurch geschlossen. Daher wird vorhergesagt:

- **Hypothese 2:** *Eine vertraute virtuelle Kommunikationsumgebung und Technologiekompetenz beeinflussen die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.*

Durch den Wegfall der physischen Präsenz vor Ort in einem Büro, ist eine Führungskraft besonders gefragte den sozialen Kontakt und den Zusammenhalt innerhalb eines Teams aufrechtzuerhalten. Dabei sollte bei einer Umstellung auf vermehrte Arbeit im Homeoffice die Aufmerksamkeit besonders auf diejenigen Mitarbeitenden gerichtet werden, die ein ohnehin zurückgezogenes Verhalten an den Tag legen. Es gilt sowohl negative Stimmung als auch gesundheitliche Auswirkungen aufgrund sozialer Isolation zu vermeiden (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 11f.).

Damit dies im virtuellen Raum gut gelingt und damit ein Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb einer Gruppe entsteht, bedarf es bei einer Führungskraft an hoher sozialer Kompetenz (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 181). Soll zudem effizient gearbeitet werden, so wird mentale beziehungsweise geistige Gesundheit bei den Mitarbeitenden vorausgesetzt (Mann & Holdsworth, 2003, S. 208f.).

Anhand dieser Zusammenhänge wird daher Folgendes postuliert. Eine vorgewiesene soziale Kompetenz bei einer Führungskraft, ist nicht nur für den Zusammenhalt und die effiziente Arbeitsleistung in einem Team förderlich, sondern vor allen Dingen auch für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice. Diese wird dadurch positiv beeinflusst:

- **Hypothese 3:** *Soziale Kompetenz der Führungskraft beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.*

Für ein funktionierendes virtuelles Team spielt auch das Vertrauen, das von Seiten einer Führungskraft kommt, eine besonders große Rolle. Doch nicht nur dass sich der Aufbau von Vertrauen ungleich schwieriger darstellt als vor Ort, sondern gehört in diesem Kontext auch beachtet, dass die Häufigkeit von Kontrollen nicht überstrapaziert wird (Akin & Rumpf, 2013, S. 383f.).

Anstelle der Angewohnheit jemanden ständig im Blick haben, sollte nun ein ergebnis- und zielorientierter Führungsstil eingesetzt werden (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 12). Diese neue Kontrollform, wie sie Ergebnis- und Verhaltenskontrolle darstellt (Ouchi, 1977, S. 97ff.), gekoppelt mit Vertrauensaufbau sorgt für einen höheren Arbeitseinsatz als auch für eine bessere Zeitautonomie (Biermann & Weckmüller, 2015, S. 46ff.).

Um allerdings Vertrauen aufbauen zu können, sind stabile Beziehungen innerhalb eines Teams eine Grundvoraussetzung. Diese Beziehungen geschehen nicht einfach von heute auf morgen, sondern müssen gezielt und sukzessive, auch durch informelle Kommunikation, aufgebaut werden (Pullan, 2016, S. 21).

Es ist bereits nachgewiesen, dass Vertrauen innerhalb einer Arbeitsbeziehung in einer Wechselbeziehung mit der Motivation und der Zufriedenheit steht (Kirchler, 2011a, S. 480f.). Dieser positive Aspekt ist daher auch ein Anlass zu postulieren, dass sich ein vertrauensbasierter Führungsstil positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice auswirkt:

- **Hypothese 4:** *Ein vertrauensbasierter Führungsstil beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.*

Trotz der heutzutage guten technologischen Grundausstattung und der Umgänglichkeit mit digitalen Medien, gehört beachtet, dass persönliche Kommunikation noch immer den höchsten Stellenwert hat. Besonders bei jungen Talenten ist dies der Fall. Sie ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und für eine effiziente Aufgabenerfüllung (Müller, 2018, S. 150).

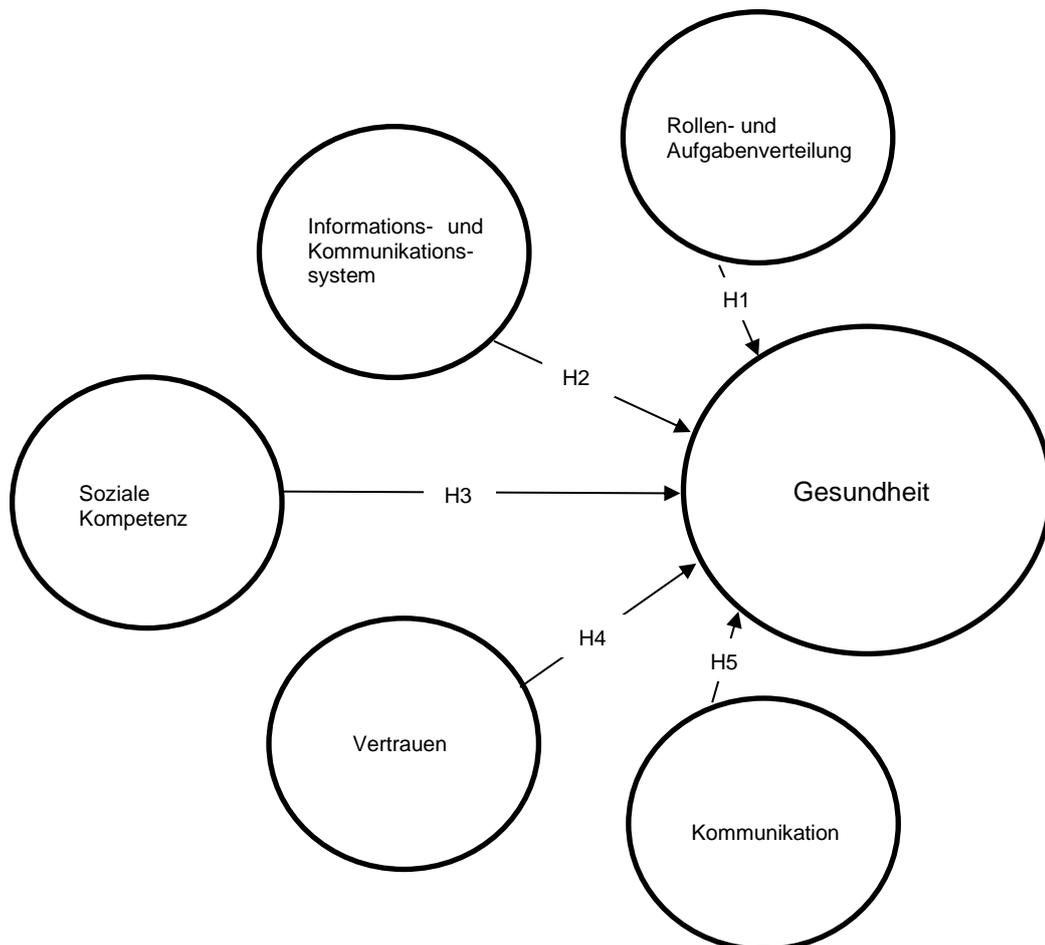
Durch die Verschiebung der Arbeit in den virtuellen Raum hat man allerdings auch das Problem, dass vielzählige Möglichkeiten sich informell auszutauschen schlicht wegfallen. Diese Tatsache sollte eine Führungskraft unbedingt beachten und versuchen mit neuen Kommunikationswegen zu kompensieren. Dabei könnte versucht werden mit kurzen Zeiträumen abseits der formellen Meetings entgegenzuwirken und beispielsweise eine gemeinsame Kaffeepause einzuplanen, wo auch über private Angelegenheiten gesprochen wird (Boos et al., 2020, S. 4).

Diese informellen Gespräche und regelmäßige Feedbacks sorgen für eine effiziente Kommunikation (Cascio, 2000, S. 87). Da Kommunikation auch positiv mit der wahrgenommenen Teamleistung in Verbindung steht (Klostermann et al., 2021, S. 224), folgt auch die Annahme, dass informelle Kommunikation die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst.

- **Hypothese 5:** *Kommunikation in Form von informellem Austausch und regelmäßigen Feedbackgesprächen beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.*

Mit der Herleitung der dargebotenen Hypothesen wird von einer zentralen und förderlichen Rolle einerseits der Rahmenbedingungen und Faktoren und andererseits des Führungsverhaltens beziehungsweise der Führungskompetenzen für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice ausgegangen. Zur illustrativen Veranschaulichung des theoretischen Rahmens des Forschungsmodells dient Abbildung 5, wo die Beeinflussung der Gesundheit durch die einzelnen Gesundheitsfaktoren genauer dargestellt ist.

**Abbildung 5: Forschungsmodell mit den formulierten Hypothesen**



## 3.2 Studiendesign

Die Vorgehensweise für die Arbeit kann nach Bortz und Döring (2006) als quasiexperimentelle Untersuchung betrachtet werden. Das hat ganz einfach den Grund, dass bei einer Untersuchung mittels eines Fragebogens die befragte Gruppe mit ihren jeweiligen natürlichen und spezifischen Besonderheiten vorgefunden wird. Sie ist im Gegensatz zu einer experimentellen Untersuchung nicht vorher zufällig eingeteilt (Randomisierung; Bortz & Döring, 2006, S. 54). Ein Online-Fragebogen erhebt hingegen die realen Gegebenheiten mit all seinen Facetten, welche man in Unternehmen vorfindet, möglichst gut. Geplant wurde auch, dass der Online-Fragebogen in verschiedenen Unternehmen verteilt wird. Eine Randomisierung würde die einzelnen Besonderheiten in den Unternehmen wie Auffassungen über das erlebte Führungsverhalten und die Perzeption eines übergreifenden Gesundheitsverständnisses neutralisieren. Die Unterschiede, die hinsichtlich der unabhängigen oder der abhängigen Variablen auftreten könnten, werden somit nicht minimiert, es findet keine Neutralisierung von personenbezogenen Störvariablen statt (Bortz & Döring, 2006, S. 54).

Es sei angemerkt, dass durch die online stattfindende Befragung personenbezogene Daten erhoben wurden, diese aber nicht einer einzelnen Person zugeordnet werden können oder gar zur Verarbeitung weitergegeben werden. Außerdem handelte es sich hierbei um eine Felduntersuchung, da wie bereits erwähnt, das Geschehen aus einer natürlich belassenen Umgebung heraus beantwortet wird (Bortz & Döring, 2006, S. 57).

Die Befragten sollten möglichst unbeeinflusst bleiben beim Ausfüllen des Fragebogens. Hilfreich wäre es sogar gewesen, wenn sie sich zum Zeitpunkt des Ausfüllens zehn Minuten Zeit nehmen und den Fragebogen im Homeoffice beantworten, was der natürlichen Umgebung des Forschungsgegenstands entsprechen würde. Diese unverfälschte Realität ist gleichzusetzen mit einer hohen externen Validität. Die Bedeutung des Ergebnisses leuchtet unmittelbar ein, allerdings gehört auch erwähnt, dass dieser Vorteil zu Lasten der internen Validität geht, da die nur bedingt mögliche Kontrolle von extern störenden Einflussgrößen häufig mehrere Erklärungsalternativen zulassen könnte (Bortz & Döring, 2006, S. 57f.). Nichtsdestotrotz wird an dieser Stelle mit der Kohärenz und der Relevanz der einzelnen Hypothesen und ihrer Inhalte argumentiert. Der fertig formulierte Fragebogen samt den Skalen deutet auf eine klare Beziehung der unabhängigen fünf Gesundheitsfaktoren (Rollen- und Aufgabenverteilung, Informations- und Kommunikationstechnologie, soziale Kompetenz, Vertrauen und informelle Kommunikation) und der abhängigen Gesundheitsvariablen (körperliches, psychisches, soziales und insgesamtes Wohlbefinden) hin, ohne weiter befürchten zu müssen, dass etwaige Missinterpretationen als beispielhafte Störfaktoren das spätere Ergebnis verzerren könnten.

### 3.3 Erhebungsinstrument

Beim verwendeten Erhebungsinstrument handelte es sich wie bereits angemerkt um einen Online-Fragebogen, bestehend aus 60 Items. Die Aussagen im Fragebogen zielten in erster Linie darauf ab die Situation betreffend des förderlichen Führungsverhaltens der Führungskraft und der förderlichen Rahmenbedingungen zu erfassen (Rollen- und Aufgabenverteilung, Informations- und Kommunikationstechnologie, Soziale Kompetenz, Vertrauen und informelle Kommunikation der Führungskraft im tätigen Unternehmen zur Zeit von vermehrtem Homeoffice).

Zudem wurde auch mit Hilfe von Aussagen die Gesundheit beziehungsweise das Wohlbefinden bestehend aus körperlicher, psychischer und sozialer Komponente eingeschätzt. Zu Beginn und am Ende des Fragebogens wurden noch anhand von Fragen demografische Merkmale, wie beispielsweise Informationen zum Geschlecht der Person, Alter, höchster Bildungsabschluss oder die Zusammensetzung des Haushalts (Personenanzahl insgesamt und Personen unter 16 Jahren) erhoben.

Auch arbeitsbezogene Daten wie die Unternehmenszugehörigkeit in Jahren, die wöchentlichen Arbeitsstunden (sowohl insgesamt als auch jene Stunden im Homeoffice), der Funktionsbereich und die Branchenzugehörigkeit der Arbeitstätigkeit wurden am Ende des Fragebogens erhoben. Damit sollten in der später folgenden statistischen Datenanalyse mit der Statistiksoftware SPSS (IBM) auch eventuelle Unterschiede in Bezug auf die einzelnen Personen ausgewertet werden können.

Die Erhebung zu den einzelnen Ausprägungen der hypothesenprüfenden Items erfolgte dabei anhand einer 5-stufigen Skala nach Likert (Kirchler, 2011b, S. 317f.). Die Ausgeglichenheit zwischen negativ und positiv formulierten Items ist dabei zu beachten, damit negativ formulierte Items die Befragten nicht dazu verleiten den Sachverhalt während der Befragung allzu sehr negativ darstellen zu lassen.

#### 3.3.1 Ausschlusskriterium

Zu Beginn im ersten Abschnitt des Fragebogens wurde ein Ausschlusskriterium in Form einer Filterfrage gestellt, welche zum Ausschluss von Personen, welche die interessierten Kriterien nicht erfüllen, führt. Dies umfasst alle Personen, welche ihre Arbeitstätigkeiten nicht, auch nicht zumindest teilweise, im Homeoffice zur aktuellen Zeit verrichten oder bereits verrichteten:

- „Ich arbeite zurzeit im Homeoffice oder habe bereits im Homeoffice gearbeitet (vollständig oder teilweise).“

Konnte die gewünschte Zielgruppe durch die erste Filterfrage identifiziert werden, so soll zurückgedacht werden an einen Monat oder an einen Zeitraum, in dem besonders viel im Homeoffice gearbeitet wurde (beispielsweise während der Lockdowns). Dabei soll der Anteil des Homeoffice an der gesamten Arbeit erhoben werden:

- *„Denken Sie nun an einen Monat oder Zeitraum (beispielsweise ein Monat im vergangenen Jahr), in dem Sie viel im Homeoffice gearbeitet haben. Wie viele Wochenstunden haben Sie in diesem Zeitraum durchschnittlich im Homeoffice gearbeitet?“ (Stundenanzahl)*

Zusätzlich dazu soll der Anteil des Homeoffice in Relation zur gesamten Arbeitszeit gesetzt werden. Daher wird auch die durchschnittliche Gesamtarbeitszeit erhoben:

- *„Wie viele Wochenstunden haben Sie in diesem bestimmten Zeitraum insgesamt durchschnittlich gearbeitet?“ (Stundenanzahl)*

### **3.3.2 Items zu Hypothese 1**

Aufgrund der recherchierten Literatur wird angenommen, dass eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Um die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams erheben zu können wurden bereits vorhandene Skalen von Hoegl und Gemuenden angewandt, die zur Messung der Qualität von Teamarbeit (TWQ – teamwork quality) konstruiert wurden (2001, S. 447). Die verwendeten Skalen waren dabei nur ein Teil aus einem ganzen Konstrukt, welche die Qualität von Teamarbeit erheben. Die vier verwendeten Items, wovon eines rekodiert ausgewertet wurde, erheben konkret die Koordination einzelner Teammitglieder hinsichtlich klarer Ziele. Diese Koordination spiegelt sich laut Hoegl und Gemuenden in einer gemeinsamen aufgabenbezogenen Zielstruktur innerhalb eines Teams wider, die für jedes Teammitglied ausreichend klare, lückenlose und überschneidungsfreie Teilziele enthält (2001, S. 437).

Vor der Beantwortung der Fragen wurden die Befragten nochmal gebeten, sich in die Arbeitssituation mit vermehrtem Homeoffice hineinzusetzen, um so die Skalen auch im Kontext der Arbeit im Homeoffice und der Gesundheit anzuwenden und folglich auch zu interpretieren. Mit Hilfe eines kurzen Vorspanns wurden Sie diesbezüglich nochmal abgeholt. Insgesamt wurden vier Aussagen zur Überprüfung der ersten Hypothese verwendet mit einem 5-stufigen Antwortformat von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“.

### 3.3.3 Items zu Hypothese 2

Auf Basis der zweiten Hypothese wird formuliert, dass eine vertraute und virtuelle Kommunikationsumgebung und Technologiekompetenz die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflussen. Auch hier wurden bereits vorhandene Skalen angewandt. Diesmal handelte es sich um zusammengefasste Skalen, welche von Staples und Seddon angewandt wurden (2004, S. 34), um das von Goodhue und Thompson (1995) vorgeschlagene Modell der Technologie-Performance-Kette (TPC – technology-to-performance chain) in zwei verschiedenen Umfeldern – freiwillige und obligatorische Nutzung – zu überprüfen. Diese Technologie-Performance-Kette hilft Unternehmen beim Verständnis und der effektiven Nutzung von Informationstechnologien. Sie kombiniert Erkenntnisse über die Einstellung eines Benutzenden als Prädiktor für die Technologienutzung und Erkenntnisse über die Passung der Arbeitsaufgabe und der Technologie als Prädiktor für die Arbeitsleistung (Goodhue & Thompson, 1995, S. 213ff.).

Bei den ersten drei, von insgesamt zwölf Items, handelte es sich um Skalen, welche angelehnt an die von Moore und Benbasat konstruierten Skalen zur Messung der Wahrnehmung der Einführung einer informationstechnologischen Innovation umformuliert und ergänzt wurden (1991, S. 216). Da bei einer Einführung einer Innovation einige Aspekte zu beachten sind, wurden ausschließlich jene Items verwendet, welche auf die Vereinbarkeit der Arbeit und der Technologie abzielen (Moore & Benbasat, 1991, S. 195).

Bei Item vier und fünf handelt es sich um Items, welche von Doll und Torkzadeh (1988) konstruiert wurden, um die Zufriedenheit unter Benutzenden zu messen, welche direkt mit einem Computer für eine bestimmte Anwendung interagieren (EUCS – end-user computing satisfaction). Bei der Entwicklung des Instruments wurde dabei geachtet, dass Elemente der Benutzbarkeit und des Informationsprodukts zusammengefasst und enthalten sind (Doll & Torkzadeh, 1988, S. 259). Item sechs wurde wiederum angelehnt an die Formulierungen von Moore und Benbasat (1991). Allerdings handelte es sich diesmal um ein Item, welches bei der Einführung einer Innovation auf den Aspekt der Benutzbarkeit abzielt (Moore & Benbasat, 1991, S. 216).

Items sieben bis neun sind Items, die an bereits konstruierte Skalen von Davis (1989) angelehnt wurden. Davis (1989, S. 319) entwickelte dabei eigene Skalen, um einerseits die wahrgenommene Nützlichkeit und andererseits die wahrgenommene Nutzungsfreundlichkeit von Informationstechnologien, welche zusammen wesentliche Bestimmungsgrößen bei der Bestimmung der Nutzungsakzeptanz einer Informationstechnologie sind, besser vorhersagbar zu machen. Die drei von Staples und Seddon (2004, S.

34) abgeleiteten Items stellen dabei vor allem die leichte Erlernbarkeit einer Informationstechnologie in den Vordergrund.

Die Items zehn bis zwölf sind wiederum Items, die von Doll und Torkzadeh (1988) abstammen, um die Zufriedenheit bei der Benutzung eines Computers für eine bestimmte Anwendung zu messen. Staples und Seddon (2004) zielten darauf ab die Informationsqualität zu erheben, welche im EUCS Instrument von Doll und Torkzadeh (1988, S. 259ff.) durch die Aspekte Genauigkeit, Darstellung und Pünktlichkeit eines Computersystems abgedeckt wurden.

Insgesamt wurden daher für die Überprüfung der zweiten Hypothese zwölf Aussagen verwendet und auch hier wurden die befragten Personen gebeten sich nochmal in die Situation der intensiven Arbeit im Homeoffice hineinzusetzen. Das Antwortformat war 5-stufig von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“. Es wurde dazu ebenso ein Vorspann verwendet, der an den zurückliegenden Zeitraum erinnern soll. Dadurch wird auch sichergestellt, dass die Skalen im Kontext der Arbeit im Homeoffice und der Gesundheit angewandt und interpretiert werden.

### **3.3.4 Items zu Hypothese 3**

Die Items, welche die dritte Hypothese überprüfen, formulieren eine vorhandene soziale Kompetenz von Seiten der Führungskraft. Diese soziale Kompetenz sollte dabei laut der dritten Hypothese die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflussen. Um die soziale Kompetenz einer Führungskraft erheben zu können, wurde die Leader-Member Exchange Skala (LMX-7) von Graen und Uhl-Bien (1995, S. 237) angewandt. Gemäß den Skalen nach der LMX-Theorie soll überprüft werden wie gut die Beziehung zwischen einer Führungskraft und der Mitarbeitenden (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 219) im Homeoffice war. Daraus abgeleitet soll der Einfluss dieser Beziehung und der sozialen Kompetenz der Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice erfasst werden.

Die Skala wurde wiederum im Kontext der Gesundheit im Homeoffice angewandt und interpretiert. Dazu wurden die Befragten auch bei diesem Fragenblock mit einem kurzen Vorspann wieder gebeten sich gedanklich in den Zeitraum, in dem sie viel im Homeoffice gearbeitet haben, hineinzusetzen. Insgesamt wurden sieben Aussagen zur Überprüfung der dritten Hypothese verwendet und das Antwortformat war 5-stufig von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“. Um dieses einheitliche Antwortformat zu erreichen, wurden sechs der insgesamt sieben Items so umformuliert, sodass es sich schlussendlich um keine Fragen handelte, sondern um Aussagen.

### **3.3.5 Items zu Hypothese 4**

Hypothese 4 postuliert, dass ein vertrauensbasierter Führungsstil die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Auch hier wurden Fragen von einer bereits vorhandenen Skala angewandt. Es handelt sich um konstruierte Items aus einem Fragebogen von Atuahene-Gima und Li (2002, S. 77f.), welche das Vertrauen einer Führungskraft gegenüber Mitarbeitenden erheben. Das zugrunde liegende Modell bei der Entwicklung des Fragebogens postuliert dabei die doppelte Rolle von Vertriebskontrolle und von Führungsverhalten für das Vertrauen einer Führungskraft. In weiterer Folge wurde untersucht wie dieses Vertrauen die Verkaufsleistung im Zusammenhang mit dem Verkauf neuer Produkte beeinflusst (Atuahene-Gima & Li, 2002, S. 61).

Die Skalen wurden wiederum im Kontext der Gesundheit im Homeoffice angewandt und interpretiert. Alle Fragen beziehen sich dabei auf die Führungskraft, welche den Befragten im Zeitraum der überwiegenden Arbeit im Homeoffice übergeordnet war. Insgesamt wurden fünf Aussagen mit einem 5-stufigen Antwortformat von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“ verwendet und auch hier wurden die Befragten gebeten sich nochmal in die Situation der intensiven Arbeit im Homeoffice hineinzusetzen.

### **3.3.6 Items zu Hypothese 5**

Hypothese 5 beschreibt den positiven Einfluss der informellen Kommunikation mit der Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice. Dazu wurde ein Fragebogen zur Erfassung der Kommunikationsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (FKQ-MA) von Mohr, Wolfram, Schyns, Paul und Günster (2004) angewandt. Dabei wird die Kommunikation sowohl von Führungskraft zu Mitarbeitenden als auch von Mitarbeitenden zur Führungskraft berücksichtigt (Mohr et al., 2004, S. 2).

Entsprechend dem Kontext sollten auch diese Items zum Thema der Gesundheit im Homeoffice angewandt und interpretiert werden. Insgesamt wurden acht Aussagen verwendet, um die fünfte Hypothese zu überprüfen und es wurde ein 5-stufiges Antwortformat von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“ verwendet. Vor der Beantwortung der Fragen wurden die Befragten ein letztes Mal noch gebeten, sich in die Arbeitssituation mit vermehrtem Homeoffice hineinzusetzen.

### **3.3.7 Items zur Gesundheitsskala**

Für eine vielfältigere und präzisere Aussage zum Gesundheitsempfinden, ist es von großem Vorteil den Faktor Gesundheit als abhängige Variable (AV) im Forschungsvorhaben zu betrachten und diesen gesondert zu erheben. Um den Begriff Gesundheit zu erheben, gehört vorher definiert und abgegrenzt, was man darunter versteht.

Eine sehr aufschlussreiche Definition bietet, wie im Theorieteil bereits erwähnt, die WHO, indem sie Gesundheit als einen „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“ ansieht und diese nicht durch die Abwesenheit von einer Krankheit oder eines Gebrechens ansieht (World Health Organization, 2009, S. 1). Genau diese dreiteiligen Aspekte, nämlich körperlich, geistig und sozial, bilden eine Basis, um eine aussagekräftige Gesundheitsskala abzubilden. Da diese Aspekte im Kontext der Arbeitssituation im Homeoffice erhoben werden sollen, gehören die Fragen so formuliert, dass ein klarer Bezug der Gesundheit zur Arbeit im Zeitraum von vermehrtem Homeoffice erkennbar ist.

Deswegen wurden auch an dieser Stelle die befragten Personen nochmals aufgefordert an die Zeit der vermehrten Arbeit im Homeoffice zurückzudenken. Damit die erhobenen Daten später für die Auswertung intervallskaliert dargestellt werden können, ergibt sich die Einschätzung der Gesundheit in Prozent (0-100%) als ideal. Daher wurde für diese Skala auch ein intervallskaliertes beziehungsweise metrisches Skalenniveau gewählt. Der wesentliche Vorteil bei abhängigen Variablen, die intervallskaliert sind, ist jener, dass man eine gute Grundlage für Trennschärfe und für parametrische Verfahren hat. Die Trennschärfe eines Items gibt dabei an wie gut ein einzelnes Item das gesamte Testergebnis vorhersagen kann (Bortz & Döring, 2006, S. 219f.). Als Fragekategorie, welche die drei erhobenen Aspekte abrundet und generalisiert, eignen sich zusätzliche Fragen, welche einerseits eine Selbsteinschätzung des generellen Gesundheitsempfindens in diesem Zeitraum ermöglichen und andererseits die positive und negative Auswirkung des Homeoffice auf das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden einschätzen (jeweils dreiteilige positive und negative Auswirkung).

### **3.3.8 Items zur Demografie**

Gegebenenfalls vorhandene Unterschiede in Bezug auf demografische Merkmale wurden, wie bereits anfangs erwähnt, am Ende des Online-Fragebogens erfragt. Dabei wurden Informationen zu Geschlecht, Geburtsjahr, höchstem Bildungsabschluss, Unternehmenszugehörigkeit in Jahren, wöchentlichen Arbeitsstunden (reguläre Arbeitszeit und Arbeitszeit im Homeoffice) sowie zum Funktionsbereich erhoben.

Der vollständig formulierte Fragebogen, wo alle Fragen und Aussagen zu den einzelnen unabhängigen Variablen, den fünf Gesundheitsfaktoren, Fragen und Aussagen zu den einzelnen abhängigen Variablen, den Gesundheitsvariablen (bestehend aus körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden), Fragen zur Demografie als auch Fragen zur aktuellen Arbeitssituation beinhaltet sind, ist am Ende der Arbeit im Anhang einsehbar.

### 3.4 Vorbereitende Analysen

Da es sich bei dem Forschungsvorhaben um eine quantitativ empirische Vorgangsweise handelt, wurde zunächst jedes einzelne Item der unabhängigen Gesundheitsfaktoren im Fragebogen auf eine vorhandene Normalverteilung untersucht. Mit Hilfe der Software für statistische Datenanalyse SPSS gelingt dies gut anhand explorativer Datenanalyse beziehungsweise deskriptiver Statistik und dazugehörigen Histogrammen. Dabei wurde bei jedem einzelnen Item Mittelwert, Median und Schiefe untersucht.

Erfreulicherweise kommt man bei dem erheblichen Großteil der Items auch mit Hilfe grafischer Untersuchung der Histogramme an eine eingipflige und symmetrische Verteilung heran. Dies ist insofern erfreulich, da dies eine Voraussetzung für parametrische Testverfahren ist. Vereinzelt gab es aber bei den unabhängigen Items eine Schiefverteilung. Eine Schiefverteilung unterscheidet sich von einer Normalverteilung insofern, dass sie nicht einen symmetrischen Anstieg und Abfall um einen Wert innerhalb der Skalenmitte hat, sondern in eine bestimmte Richtung „ansteigt“ oder „fällt“.

Streng genommen war jedes einzelne Item schief verteilt, allerdings wurde eine prägnante Schiefverteilung eines Items mit einer Schiefe unter  $-1$  (linksschief, rechtssteil) oder über  $+1$  (rechtsschief, linkssteil) und einem Median, der bei einem der beiden Endwerte der Skalen lag, (also entweder 1 oder 5) definiert. Konkret war dies bei den beiden Items A302\_03 und A305\_08 der Fall (siehe Codebuch für die Formulierungen der Fragen). Bei den abhängigen Gesundheitsvariablen waren es sogar drei von zehn. Konkret handelte es sich hierbei um die Items A306\_01, A306\_02 und A306\_04. Ein Item (A301\_04) wurde zudem wegen entgegengesetzt gerichteter Formulierung rekodiert ausgewertet.

Doch aus dem Grund der praktischen, schnellen Durchführung einer Faktoren- und Reliabilitätsanalyse anhand SPSS einerseits und der Annahme des zentralen Grenzwerttheorems andererseits, wurden diese schief verteilten Items nicht aus der weiteren Analyse ausgeschlossen. Der für die schließende Statistik grundlegende Befund des zentralen Grenzwerttheorems besagt nämlich, dass Verteilungen von Mittelwerten aus Stichproben, welche einer beliebig verteilten Grundgesamtheit entnommen werden, normal sind, vorausgesetzt, dass der Stichprobenumfang größer gleich 30 ist und es sich um eine eingipflige, symmetrische Verteilung handelt (Bortz & Döring, 2006, S. 411f.).

Der praktische Zweck durch dieses Theorem lässt sich anhand der vorliegenden Stichprobe leicht ableiten. Da sich der Stichprobenumfang weit über 300 Personen beziehungsweise gültiger Datensätze erstreckte (nähere Details zu diesen Angaben folgen auch im nachfolgenden Kapitel), wird davon ausgegangen, dass die Mittelwertverteilung

auch für die extrem von der Normalität abweichenden Verteilungen, hinreichend normal ist, wenn der Stichprobenumfang größer gleich 30 ist (Bortz & Döring, 2006, S. 411f.).

Für die Bildung der Skalen wurden im nächsten Schritt Faktorenanalysen für alle zusammengehörigen Items, die zur Prüfung einer Hypothese verwendet wurden, durchgeführt, um die Güte zu untersuchen. Da es sich insgesamt um fünf Hypothesen handelte, wurden daher auch fünf Faktorenanalysen durchgeführt.

Dabei wurde bei der Extraktion die Methode der Hauptkomponenten verwendet. Untersucht wurde die Korrelationsmatrix einerseits analytisch anhand der nicht rotierten Faktorenlösung und andererseits grafisch anhand des Screeplots. Extrahiert wurde zunächst basierend auf dem Eigenwert. Nur Faktoren, die einen Eigenwert über 1 hatten, wurden extrahiert. Da es sich in diesem Fall auch um mehrere Faktoren mit Eigenwert über 1 handelte, welche extrahiert werden können, wurde auch die orthogonale Rotationsmethode „Varimax“ ausgewählt. Dabei wird die maximale Anzahl der möglichen Faktoren durch die Anzahl der Items, die bei der Faktorenanalyse verwendet werden, begrenzt.

Einzelne Koeffizienten, die einen Absolutwert unter 0,40 hatten, wurden unterdrückt, da hier von einer zu geringen Ladung ausgegangen wurde für eine Aufnahme in die resultierende Skala. Bei jeder einzelnen Faktorenanalyse konnte dabei trotz Einstellung, dass nur Faktoren mit Eigenwerten über 1 extrahiert werden, stets nur ein Faktor als Ergebnis festgestellt werden, der auch den größten Teil der Varianz erklärt. Dementsprechend wurde auch nie eine rotierte Komponentenmatrix als Ergebnis angezeigt.

Der nächste Schritt war nach erfolgter Faktorenanalyse die Durchführung der Reliabilitätsanalyse. Die Reliabilität gibt dabei an wie zuverlässig beziehungsweise wie genau ein Instrument oder eine Skala misst, um schließlich auch die Passung der zusammengehörigen Items zu einer Skala zu überprüfen (Bortz & Döring, 2006, S. 196).

Anhand des Cronbachs Alpha hat man einen Indikator, welcher die Genauigkeit bestimmt, mit der die resultierende Skala misst. Dieser Alphakoeffizient stellt dabei eine Maßzahl der internen Konsistenz dar. Diese interne Konsistenz ist eine Methode, mit der sich die Reliabilität von eindimensionalen Testskalen berechnen lässt, in dem sich ein Test in so viele kleine Teile zerlegen lässt, wie er auch selbst Items enthält. Die Korrelationen zwischen den Items gibt die wahre Varianz wieder, welche notwendig ist, um die Reliabilität zu bestimmen. Dabei wird Alpha, umso höher, je mehr Items ein Test enthält und je höher die Iteminterkorrelationen sind (Bortz & Döring, 2006, S. 196ff.). Jedes einzelne Cronbachs Alpha war zumindest über 0,70. Somit ist die Reliabilität genügend zufriedenstellend und akzeptabel. Es wurde folglich kein einziges Item ausgeschlossen.

Der letzte Schritt war die eigentliche Bildung der neuen Skalen. Bei allen fünf neu gebildeten Skalen handelt es sich um eine Mittelwertberechnung anhand der Items, die sich zu jeweils einer Hypothese zuordnen lassen und somit zusammengefasst wurden. Jede neue Skala hat ein metrisches Skalenniveau und wurde auf Normalverteilung untersucht. Durch die Mittelwertbildung wurde eine akzeptable Schiefe der Skala erreicht, die jeweils zwischen -1 und +1 liegt. Die Skalenbildung und Überprüfung auf Normalverteilung waren auch gleichzeitig der erfolgreiche Abschluss der vorbereitenden Analysen.

### 3.4.1 Skalenanalyse zu Hypothese 1

Die Ergebnisse zur Bildung der ersten Skala „*Rollen\_Aufgabenverteilung*“ zur Überprüfung der ersten Hypothese sind innerhalb von Tabelle 2 genauer zu betrachten. In erster Linie ist es erwähnenswert, dass es sich beim Item A301\_04 um das einzige Item handelt, das rekodiert ausgewertet wurde. Gerade dieses eine Item hatte auch nur eine Faktorladung von 0,55 und stellte somit die schwächste Ladung aller Items insgesamt dar. Alle anderen Items zu dieser Skala hatten eine Ladung von über 0,80.

Auch bezüglich der Reliabilitätsanalyse handelt es sich hier um diejenige Skala mit dem niedrigsten Cronbachs Alpha mit nur 0,75. Durch Weglassen des rekodierten Items hätte sich zwar eine Verbesserung auf 0,82 feststellen lassen, da aber das Cronbachs Alpha ohnehin bereits über 0,70 liegt und somit akzeptabel war, wurde darauf verzichtet. Der berechnete Mittelwert der Skala liegt bei 4,07 und wie bei allen anderen Skalen sinkt die Standardabweichung, sobald die Items zu einem Mittelwert zusammengefasst werden.

**Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb des Teams sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala *Rollen\_Aufgabenverteilung***

Code	Frage	M	SD	F1
A301_01	<i>Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.</i>	4,08	0,85	0,84
A301_02	<i>Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.</i>	4,17	0,94	0,85
A301_03	<i>Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.</i>	4,26	0,86	0,83
A301_04 r	<i>Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele.</i>	3,77	1,17	0,55
	Skala	M	SD	$\alpha$
	<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	4,07	0,73	0,75

Anmerkungen: r als Kennzeichnung eines Codes bedeutet, dass das Item rekodiert ausgewertet wurde

### 3.4.2 Skalennalyse zu Hypothese 2

Bei der zweiten Skala „*luK\_System*“ zur Überprüfung der zweiten Hypothese wurden insgesamt zwölf Items verwendet, welche auch innerhalb von Tabelle 3 samt den analysierten Daten aufgelistet sind. Jedes einzelne Item hat eine Ladung von über 0,70, bis auf das Item A302\_03 (0,61). Bei diesem Item handelt es sich auch um jenes Item, bei dem sich eine prägnante Schiefverteilung mit einer Schiefe von -1,58 und einem Median von 5 nachweisen ließ. Auch der relativ hohe Mittelwert mit 4,51 ist ein Indiz für eine Schiefverteilung.

Trotzdem wurden zur Mittelwertbildung der Skala alle zwölf Items herangezogen. Das Resultat war ein sehr zufriedenstellendes Cronbachs Alpha mit 0,93 und ein resultierender Mittelwert mit 4,04. Würde man das schiefverteilte Item A302\_03 weglassen, so hätte sich mit einem neuen Cronbachs Alpha von 0,93 keine bemerkenswerte Verbesserung eingestellt.

**Tabelle 3: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zum Informations- und Kommunikationssystem innerhalb des Unternehmens und zur Technologiekompetenz sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala *luK\_System***

Code	Frage	M	SD	F1
A302_01	<i>Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.</i>	4,17	0,82	0,73
A302_02	<i>Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.</i>	4,01	0,96	0,71
A302_03 (s)	<i>Ich habe jederzeit Zugang zum luK-System, wenn ich es brauche.</i>	4,51	0,74	0,61
A302_04	<i>Das luK-System ist einfach zu bedienen.</i>	4,23	0,80	0,80
A302_05	<i>Das luK-System ist benutzerfreundlich.</i>	4,07	0,84	0,81
A302_06	<i>Es ist einfach, das luK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.</i>	3,89	0,90	0,83
A302_07	<i>Das luK-System ist leicht zu erlernen.</i>	4,20	0,76	0,76
A302_08	<i>Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem luK-System zu verbessern.</i>	4,03	0,87	0,77
A302_09	<i>Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.</i>	4,09	0,78	0,77
A302_10	<i>Die Ergebnisse des luK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.</i>	3,89	0,88	0,82
A302_11	<i>Das luK-System ist präzise.</i>	3,85	0,92	0,73
A302_12	<i>Das luK-System bietet aktuelle Informationen.</i>	4,01	0,86	0,70
	Skala	M	SD	$\alpha$
	<i>luK_System</i>	4,04	0,68	0,93

Anmerkungen: (s) als Kennzeichnung eines Codes bedeutet, dass das Item in deutlicher Ausprägung schiefverteilt war, aber trotzdem nicht für die weitere Analyse ausgeschlossen wurde

### 3.4.3 Skalennalyse zu Hypothese 3

Auch für die dritte Skala „Soziale\_Kompetenz“ zur Überprüfung der dritten Hypothese ließen sich erfreuliche Ergebnisse erzielen, wie auch in Tabelle 4 ersichtlich ist. Kein einziges Item hatte eine prägnante Schiefverteilung. Bis auf das Item A303\_01 mit einer Faktorladung von 0,68, hatte auch jedes Item eine Faktorladung von über 0,70, was auf die hohe Güte der einzelnen Items hinwies.

Bei der Reliabilitätsanalyse konnte ein ebenso sehr hohes Cronbachs Alpha mit 0,91 erzielt werden. Hätte man nur eines der einzelnen Items weggelassen, so hätte sich dieses nur verschlechtert beziehungsweise wäre im besten Fall mit Weglassen von A303\_01 zumindest gleichgeblieben (0,91). Als erste Skala hatte diese auch einen Mittelwert von unter 4 (3,86) und ebenso eine Standardabweichung von unter 1 (0,85).

**Tabelle 4: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zur sozialen Kompetenz der Führungskraft sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala Soziale\_Kompetenz**

Code	Frage	M	SD	F1
A303_01	<i>Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.</i>	4,06	0,87	0,68
A303_02	<i>Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.</i>	3,84	1,03	0,85
A303_03	<i>Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.</i>	3,77	1,11	0,81
A303_04	<i>Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.</i>	3,96	1,04	0,82
A303_05	<i>Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.</i>	3,32	1,29	0,77
A303_06	<i>Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.</i>	3,88	1,05	0,86
A303_07	<i>Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.</i>	4,06	0,99	0,84
	Skala	M	SD	$\alpha$
	Soziale_Kompetenz	3,86	0,85	0,91

### 3.4.4 Skalenanalyse zu Hypothese 4

Ähnlich wie bei der dritten Skala, wurden auch bei der Analyse und Bildung der vierten Skala „*Vertrauen*“ zur Überprüfung der vierten Hypothese sehr zufriedenstellende Ergebnisse erzielt, wie man auch in Tabelle 5 gut erkennen kann. Kein einziges Item war prägnant schief verteilt und jedes einzelne Item hat eine Faktorladung von zumindest 0,75.

Das Cronbachs Alpha mit 0,90 war dementsprechend auch sehr hoch und hätte sich durch Weglassen eines Items auch nur verschlechtert oder wäre zumindest gleichgeblieben bei Weglassen von A304\_05. Mit einem Mittelwert von 3,67 handelte es sich hier um die Skala mit dem niedrigsten Mittelwert und dem niedrigsten Median mit 3,80. Daher lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass es hierbei um diejenige Skala handelt, welche einer idealen Normalverteilung zumindest grafisch am meisten ähnelt.

**Tabelle 5: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zum vertrauensbasierten Führungsstil der Führungskraft sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala *Vertrauen***

Code	Frage	M	SD	F1
A304_01	<i>Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.</i>	3,79	1,15	0,86
A304_02	<i>Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.</i>	4,06	1,12	0,88
A304_03	<i>Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.</i>	3,87	1,09	0,88
A304_04	<i>Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.</i>	3,60	1,21	0,87
A304_05	<i>Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.</i>	2,99	1,17	0,75
	Skala	M	SD	$\alpha$
	<i>Vertrauen</i>	3,67	0,97	0,90

### 3.4.5 Skalenanalyse zu Hypothese 5

Zu guter Letzt werden in Tabelle 6 die Ergebnisse für die letzte Skala „*Kommunikation*“ zur Prüfung der fünften und letzten Hypothese dargestellt. Auch hier hatten alle Items auf den ersten Blick eine relativ hohe Ladung, allerdings gehört auch beachtet, dass es sich beim Item A305\_08 um das zweite Item während der gesamten vorbereitenden

Analyse handelte, dass eine prägnante Schiefverteilung vorzuweisen hat mit einer Schiefe von -1,37 und einem Median von 5.

Trotz der Schiefverteilung des Items, mit einer Faktorladung von 0,73, wurde ein sehr zufriedenstellenden Cronbach Alpha von 0,91 erzielt. Hätte man das Item für die Reliabilitätsanalyse weggelassen, so hätte sich mit 0,91 keine bemerkenswerte Verbesserung eingestellt.

Mit einem Mittelwert von 3,77 und einer Standardabweichung 0,86 war diese Skala somit die letzte, welche für die weiterführende Auswertungsverfahren gebildet werden musste.

**Tabelle 6: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zur Kommunikation von Seiten der Führungskraft sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala *Kommunikation***

Code	Frage	M	SD	F1
A305_01	<i>Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.</i>	3,94	1,04	0,77
A305_02	<i>Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.</i>	3,45	1,16	0,77
A305_03	<i>Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.</i>	3,88	1,15	0,77
A305_04	<i>Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.</i>	3,55	1,07	0,76
A305_05	<i>Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.</i>	3,60	1,13	0,84
A305_06	<i>Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.</i>	3,79	1,07	0,85
A305_07	<i>Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.</i>	3,78	1,08	0,83
A305_08 (s)	<i>Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.</i>	4,20	1,02	0,73
	Skala	M	SD	$\alpha$
	<i>Kommunikation</i>	3,77	0,86	0,91

Anmerkungen: (s) als Kennzeichnung eines Codes bedeutet, dass das Item in deutlicher Ausprägung schiefverteilt war, aber trotzdem nicht für die weitere Analyse ausgeschlossen wurde

Den Abschluss der vorbereitenden Analysen bildete die Berechnung der einzelnen Skalen. Dabei wurde der Mittelwert über alle Items gebildet, welche sich zu einer Hypothese zuordnen lassen. Daher lässt sich auch jede Skala zur Überprüfung einer der fünf formulierten Hypothesen zuordnen und im Anschluss auf Normalverteilung überprüfen. Bei allen neu gebildeten Skalen konnte schließlich eine akzeptable Schiefe, jeweils zwischen -1 und +1 liegend, festgestellt werden.

## 3.5 Stichprobe

Um trotz Verwendens einer Ad-hoc-Stichprobe ein möglichst repräsentatives Ergebnis zu erhalten, wurde ein Stichprobenumfang von mindestens 200 Personen angestrebt. Erreicht wurde sogar ein Stichprobenumfang von 335 vollständig ausgefüllten Fragebögen, die in die Auswertung eingeflossen sind. Um aus den bekannten Werten der Stichprobe auf den Erwartungswert  $\mu$  schließen zu können, wird ein Konfidenzintervall (KI) von 95 % angenommen. Bei einer möglichen Schwankung sowohl nach oben als auch nach unten, ergibt sich daher eine Irrtumswahrscheinlichkeit oder ein Signifikanzniveau von 5 %, mit der ein Wert nicht innerhalb dieses Konfidenzintervalls liegt. Aufgrund des symmetrischen Intervalls teilt sich diese auf jeweils 2,5% nach oben und unten auf.

### 3.5.1 Demografie

Ein Überblick über die Demografie, die im Nachfolgenden auch genauer beschrieben wird, ist innerhalb Tabelle 7 genauer dargestellt. Die Stichprobe setzte sich aus 59,69 % Männern und 40,31 % Frauen zusammen, welche zwischen 21 und 71 Jahren alt waren ( $M = 36,51$  Jahre,  $SD = 9,71$ ).

Eine sehr interessante Tatsache ist, dass mehr als die Hälfte der befragten Personen zum Untersuchungszeitpunkt zwischen 25 und 34 Jahre alt waren oder jünger (51,08 %), mehr als ein Viertel (26,63 %) zwischen 35 und 44 Jahre alt waren und weniger als ein Viertel älter als 44 Jahre waren (22,29 %).

Ebenso verfügt mehr als die Hälfte der befragten Personen über einen Hochschulabschluss, zumindest auf Bachelor-Ebene (52,90 %). In dieses Bild mit dem großen Anteil an Personen mit Abschluss im tertiären Bildungsbereich, ordnet sich ebenso noch ein beachtlicher Personenanteil mit Maturaabschluss ein (8,56 % mit AHS Matura und 26,61 % mit BHS Matura). Fast 9 von 10 Personen (88,07 %) verfügen somit zumindest über einen Maturaabschluss. Der Rest teilt sich in Personen mit abgeschlossener Pflichtschule (0,31 %), Lehrberuf (5,20 %) und berufsbildender mittlerer Schule (6,42 %) auf.

Fast jede fünfte Person (18,35 %) gab an allein im Haushalt zu leben, während mehr als ein Drittel angab (39,45 %) mit einer weiteren Person im Haushalt zu leben. Genauso gab weniger als ein Fünftel der Personen an zu dritt (17,74 %) in einem Haushalt zu leben und ebenso lebt weniger als ein Fünftel der Personen zu viert (18,65 %) in einem Haushalt. Lediglich 19 Personen (5,81 %) gaben an in einem Haushalt mit fünf oder mehr Personen zu leben.

In dieses Bild der Haushaltszusammensetzung ordnet sich ebenso ein beachtlicher Personenanteil mit zwei Drittel (67,40 %) der Befragten, welche angegeben haben, ohne

eine weitere Person unter 16 Jahren in einem Haushalt zu leben. Mit genau einer Person unter 16 Jahren lebt jede siebte (13,16 %) und mit genau zwei Personen unter 16 Jahren im Haushalt, lebt jede sechste (15,99 %) Person. 11 Personen (3,45 %) gaben sogar an mit mehr als 3 Personen unter 16 Jahren in einem Haushalt zu leben.

**Tabelle 7: Überblick über die demografischen Daten Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und Haushaltszusammensetzung der Befragten**

	Geschlecht	Häufigkeit	Prozent
Gültig	<i>Männlich</i>	194	59,69
	<i>Weiblich</i>	131	40,31
Gesamt		325	100,00

	Alter in Jahren	Häufigkeit	Prozent
Gültig	<i>bis 24</i>	19	5,88
	<i>25 – 34</i>	146	45,20
	<i>35 – 44</i>	86	26,63
	<i>45 – 54</i>	52	16,10
	<i>ab 55</i>	20	6,19
Gesamt		323	100,00

	Bildungsabschluss	Häufigkeit	Prozent
Gültig	<i>Pflichtschule</i>	1	0,31
	<i>Abgeschlossener Lehrberuf (Berufsschule, duale Berufsausbildung)</i>	17	5,20
	<i>Berufsbildende mittlere Schule (BMS)</i>	21	6,42
	<i>Allgemeinbildende höhere Schule mit Matura (AHS)</i>	28	8,56
	<i>Berufsbildende höhere Schule mit Matura (BHS)</i>	87	26,61
	<i>Hochschule (Bachelor, Master, Diplom, Magisterium)</i>	169	51,68
	<i>Hochschule - Promotion (Doktorat)</i>	4	1,22
Gesamt		327	100,00

	Personen im Haushalt	Häufigkeit	Prozent
Gültig	<i>1</i>	60	18,35
	<i>2</i>	129	39,45
	<i>3</i>	58	17,74
	<i>4</i>	61	18,65
	<i>5 und mehr</i>	19	5,81
Gesamt		327	100,00

	Personen unter 16 im Haushalt	Häufigkeit	Prozent
Gültig	<i>0</i>	215	67,40
	<i>1</i>	42	13,16
	<i>2</i>	51	15,99
	<i>3 und mehr</i>	11	3,45
Gesamt		319	100,00

### 3.5.2 Daten zur aktuellen Arbeitssituation

Neben den generellen demografischen Daten, welche Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und Haushaltszusammensetzung erheben, wurden auch Daten zur aktuellen Arbeitssituation erhoben. Hierzu gibt es innerhalb Tabelle 8 einen genaueren Überblick.

In puncto Betriebszugehörigkeit ist es erwähnenswert, dass sogar beinahe ein Drittel der Befragten (28,53 %) 2 oder weniger Jahre bei ihrem aktuellen Unternehmen angestellt sind. Jede sechste Person (16,26 %) ist 3 oder 4 Jahre und jede vierte Person (26,38 %) 5 bis 9 Jahre beim aktuellen Unternehmen angestellt. Ab 10 bis 19 Jahren Angestelltenverhältnis kommen weniger als ein Fünftel der befragten Personen (10 – 14 Jahre – 11,04 %; 15 – 19 Jahre 7,67 %), knapp mehr als ein Zehntel kommt auf 20 Jahre und aufwärts (20 – 29 Jahre – 6,75 %; ab 30 Jahre – 3,37 %).

Im Zusammenhang mit der Betriebszugehörigkeit wurde auch die Anzahl der Wochenstunden erhoben. Dabei ist erwähnenswert, dass sogar mehr als drei Viertel (36 – 40 Wochenstunden – 68,28 %; ab 41 Wochenstunden – 9,06 %) der befragten Personen 36 Wochenstunden oder sogar mehr arbeiten.

Man kann bei dieser Stichprobe also von einer großen Anzahl an Personen ausgehen, die ihre Arbeitstätigkeit in Vollzeit ausführen. Jede siebte befragte Person hat eine Arbeitswoche im Ausmaß zwischen 26 bis 35 (13,60 %) und sogar nur jede zehnte befragte Person hat eine Arbeitswoche im Ausmaß von 25 oder weniger Stunden (9,06 %).

Interessant ist auch das aktuelle Ausmaß der Wochenstunden, welche im Homeoffice gearbeitet werden. Mehr als zwei Drittel der befragten Personen arbeitet 20 oder weniger Stunden im Homeoffice (1 – 10 Wochenstunden – 26,52 %; 11 – 20 Wochenstunden – 36,28 %). 16 Personen (4,88 %) arbeiten sogar gar nicht im Homeoffice. Mehr als ein Viertel arbeitet 21 oder mehr Stunden im Homeoffice (21 – 30 Wochenstunden – 15,55 %; 31 – 40 Wochenstunden – 10,06 %). Innerhalb dieses Fünftels gab es sogar 22 Personen (6,71 %), welche angaben, ab 41 Stunden und aufwärts im Homeoffice zu arbeiten.

Es lässt sich also auch feststellen, dass es innerhalb dieser Stichprobe auch Personen gibt, die sich den beiden Extremformen zuordnen lassen während vermehrter Arbeitstätigkeit im Homeoffice. Entweder keine Arbeit im Homeoffice (16 Personen) oder ein Full-Remote-Job (22 Personen). Zusammen sind das 11,59 % der befragten Personen innerhalb der Stichprobe.

**Tabelle 8: Überblick über die arbeitsbezogenen Daten betreffend der aktuellen Arbeitssituation – Betriebszugehörigkeit, aktuelle Wochenstundenanzahl und aktuelle Wochenstundenanzahl im Homeoffice**

	Betriebszugehörigkeit in Jahren	Häufigkeit	Prozent
Gültig	0 – 2	93	28,53
	3 – 4	53	16,26
	5 – 9	86	26,38
	10 – 14	36	11,04
	15 – 19	25	7,67
	20 – 29	22	6,75
	ab 30	11	3,37
Gesamt		326	100,00

	Aktuelle Wochenstunden	Häufigkeit	Prozent
Gültig	0 – 25	30	9,06
	26 – 35	45	13,60
	36 – 40	226	68,28
	ab 41	30	9,06
Gesamt		331	100,00

	Aktuelle Wochenstunden im Homeoffice	Häufigkeit	Prozent
Gültig	0	16	4,88
	1 – 10	87	26,52
	11 – 20	119	36,28
	21 – 30	51	15,54
	31 – 40	33	10,06
	ab 41	22	6,71
Gesamt		328	100,00

Die letzten arbeitsbezogenen Informationen wurden noch betreffend des Funktionsbereichs und der Branche der aktuellen Arbeitstätigkeit erhoben und sind detailliert auch innerhalb Tabelle 9 dargestellt (von Beschaffung bis sonstige Stabsfunktionen). Mehr als ein Drittel der Befragten (35,65 %) gaben an entweder in einer Marketing-, Vertriebs-, oder Kundendienstposition zu arbeiten. Forschung und Entwicklung (9,80 %) und IT (9,46 %) belegten die zweit- und dritthäufigsten Funktionsbereiche innerhalb der Stichprobe.

Zählt man alle Funktionsbereiche mit Führungsverantwortung zusammen, so kommt man auf weniger als ein Fünftel der Befragten (18,60 %), wobei die Verteilung absteigend von untere (7,89 %), mittlere (6,30 %) bis obere Führungsebene (4,41 %) verläuft.

Ein ähnliches Bild gibt sich auch bei der Tätigkeitsbranche der Befragten wieder. Hier gaben weniger als ein Drittel an (31,31 %) eine Arbeitstätigkeit in der Industriesparte mit den Branchen Metall, Elektrotechnik, Automatisierung und Fahrzeug an. Gut jede zehnte befragte Person arbeitete im Bildungssektor (9,12 %). Als dritte große Branche ließ sich die Branche Telekommunikation und IT einordnen mit 7,29 % der Befragten.

**Tabelle 9: Überblick über arbeitsbezogene Daten betreffend der aktuellen Arbeitssituation – Funktionsbereich und Branche der aktuellen Arbeitstätigkeit**

	Funktionsbereich der Tätigkeit	Häufigkeit	Prozent
Gültig	<i>Beschaffung / Einkauf</i>	10	3,15
	<i>Produktion</i>	11	3,47
	<i>Marketing / Vertrieb / Kundendienst</i>	113	35,65
	<i>Controlling / Rechnungswesen / Finanzen</i>	19	5,99
	<i>Forschung &amp; Entwicklung</i>	31	9,80
	<i>Logistik / Transportwesen</i>	3	0,95
	<i>Personalwesen</i>	24	7,57
	<i>IT</i>	30	9,46
	<i>Untere Führungsebene (Gruppenleitung, Büroleitung)</i>	25	7,89
	<i>Mittlere Führungsebene (Abteilungsleitung, Bereichsleitung)</i>	20	6,30
	<i>Top-Management (Vorstand, Geschäftsführung)</i>	14	4,41
	<i>Sonstige Stabsfunktionen</i>	17	5,36
	<b>Gesamt</b>	<b>317</b>	<b>100,00</b>

	Branche der Tätigkeit	Häufigkeit	Prozent
Gültig	<i>Bau / Gebäudetechnik</i>	21	6,38
	<i>Bildung</i>	30	9,12
	<i>Chemie &amp; Rohstoffe</i>	4	1,22
	<i>Energie &amp; Umwelt</i>	8	2,43
	<i>Finanzen, Versicherungen &amp; Immobilien</i>	62	18,85
	<i>Gesundheit &amp; Soziales</i>	18	5,47
	<i>Handel</i>	13	3,95
	<i>Information und Beratung / Consulting</i>	8	2,43
	<i>Medien</i>	2	0,61
	<i>Industrie (Metall / Elektrotechnik / Automatisierung / Fahrzeug)</i>	103	31,31
	<i>Öffentliche Verwaltung</i>	12	3,65
	<i>Pharma &amp; Gesundheit</i>	5	1,52
	<i>Telekommunikation &amp; IT</i>	24	7,29
	<i>Verkehr &amp; Logistik</i>	11	3,34
	<i>Werbung &amp; Marketing</i>	8	2,43
	<b>Gesamt</b>	<b>329</b>	<b>100,00</b>

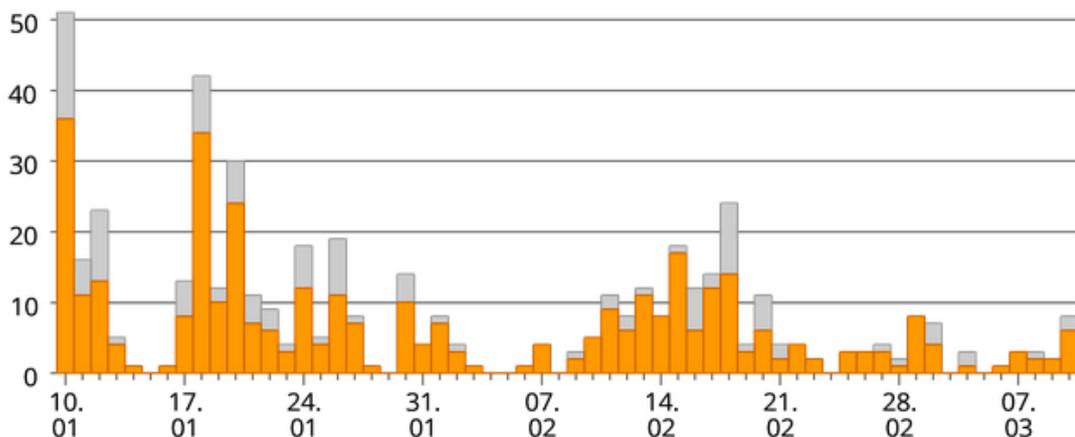
### 3.6 Durchführung

An dieser Stelle gehört erwähnt, dass es sich bei diesem Vorhaben um keine Vollerhebung handelt, sondern um eine Zufallsstichprobe. Genau genommen handelt es sich um eine Ad-hoc-Stichprobe, auch Gelegenheitsstichprobe genannt, weil zum Zeitpunkt der Befragung nur Personen untersucht werden, welche gerade zur Verfügung standen oder leicht zugänglich waren (Bortz & Döring, 2006, S. 401).

Aus ökonomischen und zeitlichen Gründen wurde zur Erstellung des Online-Fragebogens die kostenlose Testversion von SoSci Survey genutzt. Einer der zahlreichen Vorteile dieser Web-Applikation zum Erstellen von Fragebögen liegt darin, dass nach erfolgreicher Befragung die vollständigen Datensätze direkt in eine Statistiksoftware wie beispielsweise SPSS importiert werden können. Auch das Ausfüllen eines Fragebogens mittels eines mobilen Endgeräts wie Smartphone oder Tablet funktioniert mit Hilfe von SoSci Survey problemlos und sollte daher die Befragten umso mehr dazu anregen, den Fragebogen auszufüllen.

Der Erhebungszeitraum des Fragebogens erstreckte sich von 10. Jänner bis zum 10. März 2023. In Abbildung 6 ist der Rücklauf über den Erhebungszeitraum genauer dargestellt mit farblich gekennzeichneten Balken für jeden einzelnen der 60 Tage. Interessant sind dabei die orangenen Balken, die auf die Anzahl der abgeschlossenen Datensätze pro Tag hinweisen, also Fragebögen, welche bis zur letzten Seite bearbeitet und in weiterer Folge abgeschlossen wurden.

**Abbildung 6: Rücklauf im Zeitverlauf von 10.1. bis 10.3. 2023**



Der Online-Fragebogen wurde innerhalb eines studienübergreifenden Forums der Ferdinand Porsche FernFH und innerhalb von Kommunikationsplattformen von Unternehmen (wie MS Teams und Outlook) gepostet. Außerdem wurde gezielt versucht einzelne

Personen aus dem näheren Umfeld durch Social-Media wie LinkedIn, Facebook oder WhatsApp für das Ausfüllen des Fragebogens anzuwerben. Das Kontaktieren der einzelnen Personen ließ sich insbesondere durch eine einmal vorgefertigte Vorlage zum Anschreiben sehr schnell hochskalieren.

Das Thema kam bei den Befragten sehr gut an und meist gab es auch eine kurze Rückmeldung, wenn die Beantwortung erledigt war. Die Bearbeitungsdauer des Fragebogens lag in der Regel zwischen 10 und 15 Minuten. Auf die Möglichkeit des Ausfüllens mit dem Smartphone oder mit dem Tablet wurde jedes Mal hingewiesen. Nicht zuletzt kam dadurch auch eine Anzahl von 335 abgeschlossenen Datensätzen zu Stande, wie es sich auch in Abbildung 7 gut erkennen lässt.

Voraussetzung für die Teilnahme war, dass man seine Arbeitstätigkeit vollständig oder teilweise im Homeoffice verrichtet. Dabei war es nicht von Bedeutung, ob man aktuell im Homeoffice arbeitet oder zu einem früheren Zeitpunkt bereits im Homeoffice gearbeitet hat. Wichtiger ist, dass es bereits eine bestimmte Erfahrung mit der Arbeitstätigkeit im Homeoffice gab.

Deshalb lässt sich auch eine Anzahl von 32 Personen erklären, welche bereits auf Seite 2 des Fragebogens (Filterfrage) absprangen, da sie nicht in die Zielgruppe hineinpassen. Ihre Arbeit also noch nie im Homeoffice verrichtet haben beziehungsweise auf Grund der spezifischen Gegebenheiten ihrer Tätigkeit auch nicht ausführen können. Beispielsweise meldeten besonders Personen vermehrt zurück, die bei Gewerbe- und Handwerksbetrieben arbeiten, dass sie während dem Ausfüllen bereits nach der ersten Frage ausgestiegen sind.

**Abbildung 7: Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten während der Beantwortung des Fragebogens**

Letzte bearbeitete Seite	Datensätze abgeschlossen / Interviews gesamt / kumulativ			
Seite 11	335	335	335	
Seite 10	0	7	342	
Seite 8	0	4	346	
Seite 7	0	1	347	
Seite 6	0	8	355	
Seite 5	0	13	368	
Seite 4	0	41	409	
Seite 3	0	26	435	
Seite 2	32	57	492	
<b>Gesamt</b>	<b>367</b>	<b>492</b>		

## 4 Ergebnisse

Zur Auswertung der Ergebnisse wurde, wie bereits mehrfach in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, die Software für statistische Datenanalyse SPSS von IBM verwendet. Untersucht man die Hypothesen auf ihre Formulierung und ihre Absicht genauer, so kann man feststellen, dass es sich sowohl um Zusammenhangshypothesen als auch um gerichtete Hypothesen handelt (Bortz & Döring, 2006, S. 492).

Die fünf Hypothesen postulieren, dass zwischen den einzelnen Gesundheitsfaktoren in Form von förderlichen Führungsfaktoren (H1 und H2) beziehungsweise förderlichen Führungskompetenzen (H3, H4 und H5) und der Gesundheit der Mitarbeitenden ein positiver Zusammenhang besteht. Es sind die einzelnen Gesundheitsfaktoren als unabhängige Variablen (UV) und die Gesundheitsvariablen, auf die alle Hypothesen abzielen, als abhängige Variable (AV) zu bewerten.

Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass sich die besagten Faktoren positiv auf die Gesundheit auswirken. Das bedeutet, dass eine bestimmte Richtung der Gesundheitsänderung erwartet wird. In den einzelnen Hypothesen wäre dies demnach eine positive Änderung, also ein gerichteter Zusammenhang.

Da es sich sowohl bei den unabhängigen Variablen als auch bei den abhängigen Variablen um intervallskalierte beziehungsweise metrische Messskalen handelt, ergibt sich für die nachfolgende Auswertung der bivariaten Zusammenhangshypothese die Produkt-Momenten-Korrelation (Bortz & Döring, 2006, S. 508) als auch die lineare Regression als empfohlenes Analyseverfahren. Dabei wird beide Male der lineare Zusammenhang zwischen zwei Variablen untersucht. Der Unterschied ist jener, dass bei der Korrelation kein gerichteter Zusammenhang untersucht wird, bei der linearen Regression hingegen die Variablen in unabhängig und abhängig eingeteilt werden.

### 4.1 Wochenstundenanzahl

Vor den eigentlichen Analyseverfahren der Zusammenhangshypothesen wird allerdings nochmal ein Überblick über die Wochenstundenanzahl (im Homeoffice und insgesamt) der befragten Personen gegeben. Der Unterschied zur bereits erhobenen Wochenstundenanzahl in den vorangegangenen Kapiteln ist jener, dass diese mit den chronologisch angeordneten Fragen erhoben wurden, welche am Anfang des Fragebogens gestellt wurden und somit nicht zu den demografischen beziehungsweise arbeitsbezogenen Merkmalen dazu zählen.

Jede befragte Person, welche angab tatsächlich im Homeoffice zu arbeiten oder schon mal gearbeitet zu haben, wurde im Anschluss an die zugehörige Filterfrage gebeten an einen Zeitraum zurückzudenken, in dem sie viel im Homeoffice gearbeitet hat („Denken Sie nun an einen Zeitraum (...), in dem Sie viel im Homeoffice gearbeitet haben...“).

Das Ergebnis dazu ist innerhalb Tabelle 10 dargestellt. Weniger als ein Viertel (22,32 %) der befragten Personen gaben an, zwischen 0 und 10 Stunden im Homeoffice während der Zeit von vermehrtem Homeoffice gearbeitet zu haben. Mehr als ein Drittel der befragten Personen (38,69 %) gaben an, zwischen 11 und 20 Stunden während vermehrtem Homeoffice gearbeitet zu haben. Mit zunehmender Stundenanzahl im Homeoffice wird auch die Häufigkeit der Personenanzahl geringer. So sind es weniger als ein Fünftel der befragten Personen (19,94 %), die zwischen 21 und 30 Stunden und ein Achtel (12,50 %) der befragten Personen, die zwischen 31 und 40 Stunden im Homeoffice während vermehrtem Homeoffice gearbeitet haben. Nur 22 Personen (6,65 %) haben ab 41 Stunden und mehr im Homeoffice, während vermehrtem Homeoffice, gearbeitet.

Die Gesamtarbeitszeit hat eine auffällige Teilung ab 36 Stunden Gesamtarbeitszeit. Während mehr als ein Viertel der Personen angegeben haben zwischen 0 und 35 Stunden (0 – 25 Wochenstunden – 14,37 %; 26 – 35 Wochenstunden – 13,77 %), gaben weniger als drei Viertel der Personen an ab 36 Stunden und aufwärts im Homeoffice zu dieser Zeit gearbeitet zu haben (36 – 40 Wochenstunden – 48,50 %; 41 – 50 Wochenstunden – 18,57 %; ab 41 Wochenstunden – 4,79 %).

**Tabelle 10: Überblick über die Anzahl der Wochenstunden während vermehrter Arbeit im Homeoffice**

	Homeoffice Arbeitszeit	Häufigkeit	Prozent
Gültig	0 – 10	75	22,32
	11 – 20	130	38,69
	21 – 30	67	19,94
	31 – 40	42	12,50
	ab 41	22	6,65
Gesamt		336	100,00

	Gesamtarbeitszeit	Häufigkeit	Prozent
Gültig	0 – 25	48	14,37
	26 – 35	46	13,77
	36 – 40	162	48,50
	41 – 50	62	18,57
	ab 51	16	4,79
Gesamt		334	100,00

## 4.2 Korrelationen

Als erste Analysemethode wurde die Korrelation nach Pearson herangezogen. Die Korrelation untersucht ob zwei bestimmte Variablen oder in dem Fall Skalen zueinander in einer Beziehung stehen. Es ist dabei nicht zwingend von Bedeutung, dass eine kausale Beziehung zwischen den beiden Variablen besteht.

Innerhalb Tabelle 11 am Ende dieses Kapitels sind die wichtigsten Daten (Korrelationskoeffizienten und einseitige Signifikanzen) zu den einzelnen Korrelationen zwischen den unabhängigen fünf Gesundheitsfaktoren (Rollen- und Aufgabenverteilung, Informations- und Kommunikationstechnologie, soziale Kompetenz, Vertrauen und informelle Kommunikation) und der abhängigen Gesundheitsvariablen (körperliches, psychisches, soziales und insgesamtes Wohlbefinden) aufgelistet. Der dritte Teil des Anhangs beinhaltet außerdem ausführliche Tabellen zu den einzelnen Korrelationen, wo auch die Stichprobengröße für jede einzelne Korrelation angegeben ist.

Die Darstellung der einzelnen Korrelationskoeffizienten wurde so angepasst, dass jeweils auf der linken Spaltenseite der Korrelationstabellen die abhängigen Gesundheitsvariablen aufgetragen wurden und die unabhängigen Gesundheitsfaktoren beziehungsweise die zugehörigen berechneten Skalen (*Rollen\_Aufgabenverteilung*, *IuK\_System*, *Soziale\_Kompetenz*, *Vertrauen*, *Kommunikation*) auf der obersten Zeile aufgetragen wurden. Diese Vorgangsweise sorgt für eine komprimiertere Darstellung der einzelnen Korrelationskoeffizienten.

Zu diesen abhängigen Gesundheitsvariablen zählen alle Aussagen zum körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefinden und zum Gesundheitsempfinden insgesamt. Ebenso sind die Aussagen zur positiven Auswirkung als auch die Aussagen zur negativen Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden auf der äußersten linken Spalte aufgetragen.

### 4.2.1 Korrelationen zu Hypothese 1

Die erste Hypothese hält fest, dass eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Sollte jedem Mitarbeitenden klar sein was er zu tun hat und wie er seine Rolle innerhalb eines Teams beziehungsweise eines Unternehmens wahrzunehmen hat, so wird er sich dementsprechend auch gesund im Homeoffice fühlen.

Es zeigte sich ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Rollen- und Aufgabenverteilung (Skala *Rollen\_Aufgabenverteilung*) und dem körperlichen Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice ( $r = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ). Ebenso konnte ein

signifikanter positiver Zusammenhang zwischen *Rollen\_Aufgabenverteilung* und dem psychischen ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ) als auch dem sozialen Wohlbefinden ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) zur Zeit von vermehrtem Homeoffice festgestellt werden.

Auch der Zusammenhang zur Einschätzung der Gesundheit insgesamt ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ) war signifikant positiv. Dies bedeutet, dass je klarer die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams zur Zeit von vermehrtem Homeoffice war, desto besser das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice.

Zwischen *Rollen\_Aufgabenverteilung* und der positiven Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice zeigte sich ein auch signifikanter positiver Zusammenhang ( $r = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ). Ebenso konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen *Rollen\_Aufgabenverteilung* und der positiven Auswirkung von Homeoffice auf das psychische ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf das soziale ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,01$ ) Wohlbefinden festgestellt werden. Je klarer daher die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams zur Zeit von vermehrtem Homeoffice war, desto positiver hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

Bezüglich der Korrelation zwischen *Rollen\_Aufgabenverteilung* und der negativen Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche Wohlbefinden konnte ein signifikanter negativer Zusammenhang festgestellt werden ( $r = -0,22$ ;  $p < 0,01$ ). Zudem wurde auch der Zusammenhang zwischen *Rollen\_Aufgabenverteilung* und der negativen Auswirkung von Homeoffice auf das psychische ( $r = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf das soziale ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,01$ ) Wohlbefinden signifikant negativ festgestellt. Aufgrund des negativen Zusammenhangs kann man daraus schließen, dass je unklarer die Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams zur Zeit von vermehrtem Homeoffice war, desto negativer hat sich auch das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden zu dieser Zeit ausgewirkt.

#### **4.2.2 Korrelationen zu Hypothese 2**

Die zweite Hypothese postuliert, dass eine vertraute virtuelle Kommunikationsumgebung innerhalb des Unternehmens und eine vorhandene Technologiekompetenz die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Hat man also den Umgang mit einer bestimmten Kommunikationsumgebung erlernt, ist man damit vertraut und kann im Vorhinein bereits eine gewisse Technologiekompetenz vorweisen, so wirkt sich dies auch positiv auf die Gesundheit im Homeoffice aus.

Ähnlich wie bei den Ergebnissen für die erste Hypothese, zeigte sich auch hier ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der virtuellen Kommunikationsumgebung und der Technologiekompetenz (Skala *luK\_System*) und dem körperlichen Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ). Auch der Zusammenhang zwischen *luK\_System* und dem psychischen ( $r = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ) als auch dem sozialen ( $r = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ) Wohlbefinden war signifikant positiv.

Der Zusammenhang zwischen *luK\_System* und der Einschätzung der Gesundheit insgesamt war ebenso signifikant positiv ( $r = 0,20$ ;  $p < 0,01$ ). Daraus lässt sich ableiten, dass je vertrauter eine virtuelle Kommunikationsumgebung und je ausgeprägter die vorhandene Technologiekompetenz bei den Mitarbeitenden zur Zeit des vermehrten Homeoffice war, desto besser wurde das gesundheitliche Wohlbefinden im Homeoffice zu dieser Zeit empfunden.

Auch die Zusammenhänge zwischen *luK\_System* und den positiven Auswirkungen von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden erwiesen sich als signifikant positiv. Dies ist der Fall bei der positiven Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $r = 0,13$ ;  $p = 0,01$ ), das psychische ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ). Je vertrauter die Kommunikationsumgebung und umso ausgeprägter die Technologiekompetenz während vermehrtem Homeoffice war, desto positiver hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

Betrachtet man die Korrelation zwischen *luK\_System* und der negativen Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche Wohlbefinden, so konnte wie bei der ersten Hypothese bereits zuvor, ein signifikanter negativer Zusammenhang festgestellt werden ( $r = -0,16$ ;  $p < 0,01$ ). In ähnlicher Größenordnung ließ sich auch ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen *luK\_System* und der negativen Auswirkung von Homeoffice auf das psychische ( $r = -0,20$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf das soziale ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,01$ ) Wohlbefinden feststellen. Auch hier gilt es dies so zu deuten, dass je unvertrauter man mit einer Kommunikationsumgebung war und umso weniger Technologiekompetenz zur Zeit von vermehrtem Homeoffice vorhanden war, desto negativer hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

### **4.2.3 Korrelationen zu Hypothese 3**

Die dritte Hypothese hält an einer positiven Beeinflussung der Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice durch eine soziale Kompetenz der Führungskraft fest. Legt also eine Führungskraft ein Verhalten an den Tag, das sich durch hohe soziale Kompetenz auszeichnet, so wirkt sich dieses Verhalten auch positiv auf die Gesundheit im Homeoffice aus.

Dabei konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der sozialen Kompetenz einer Führungskraft (Skala *Soziale\_Kompetenz*) und dem körperlichen Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ) festgestellt werden. Ebenso konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen *Soziale\_Kompetenz* und dem psychischen ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ) als auch dem sozialen ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,01$ ) Wohlbefinden festgestellt werden.

Auch der Zusammenhang zwischen *Soziale\_Kompetenz* und der Einschätzung der Gesundheit insgesamt war ebenso signifikant positiv ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ). Das heißt, je klarer und eindeutiger die soziale Kompetenz der Führungskraft zur Zeit des vermehrten Homeoffice wahrgenommen wurde, desto besser war das gesundheitliche Wohlbefinden im Homeoffice zu dieser Zeit.

Wie bei den Ergebnissen der ersten und zweiten Hypothesen zuvor konnte auch ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen *Soziale\_Kompetenz* und der positiven Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche Wohlbefinden ( $r = 0,13$ ;  $p = 0,01$ ) festgestellt werden. Bei den bei beiden Korrelationen zwischen *Soziale\_Kompetenz* und der positiven Auswirkung auf das psychische Wohlbefinden ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ) als auch zwischen *Soziale\_Kompetenz* und der positiven Auswirkung auf das soziale Wohlbefinden konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang festgestellt werden, auch wenn dies beim letzten Fall weniger signifikant war ( $r = 0,10$ ;  $p = 0,04$ ). Dies bedeutet, dass je ausgeprägter die soziale Kompetenz der Führungskraft zur Zeit des vermehrten Homeoffice wahrgenommen wurde, desto positiver hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

Zuletzt wurden auch hier die Korrelationen zwischen *Soziale\_Kompetenz* und der negativen Auswirkung des Homeoffice auf die Gesundheit untersucht. Dabei konnten signifikante negative Zusammenhänge zwischen *Soziale\_Kompetenz* und der negativen Auswirkung auf körperliches ( $r = -0,16$ ;  $p < 0,01$ ), auf psychisches ( $r = -0,20$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf soziales Wohlbefinden ( $r = -0,13$ ;  $p = 0,02$ ) festgestellt werden. Das Ergebnis gilt es auch an dieser Stelle so zu deuten, dass je unausgeprägter die soziale Kompetenz der Führungskraft zur Zeit des vermehrten Homeoffice wahrgenommen wurde, desto negativer hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

#### **4.2.4 Korrelationen zu Hypothese 4**

Die vierte Hypothese postuliert, dass ein vertrauensbasierter Führungsstil von Seiten der Führungskraft die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Legt also eine Führungskraft viel Wert auf Vertrauen im gewählten Führungsstil, so wird sich dies auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice niederschlagen.

Es konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem vertrauensbasierten Führungsstil der Führungskraft (Skala *Vertrauen*) und dem körperlichen Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) festgestellt werden. Ebenso zeigte sich ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen *Vertrauen* und dem psychischen Wohlbefinden ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ) als auch zwischen *Vertrauen* und dem sozialen Wohlbefinden ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ). Auch der Zusammenhang zur Gesundheit insgesamt war signifikant positiv ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ). Daraus lässt sich schließen, dass je vertrauensbasierter der Führungsstil der Führungskraft während der Zeit von vermehrtem Homeoffice war, desto besser das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice.

Die Zusammenhänge zwischen *Vertrauen* und der positiven Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden konnte ebenso signifikant positiv festgestellt werden. Dies ist daher der Fall beim Zusammenhang zwischen *Vertrauen* und der positiven Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ), das psychische ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf das soziale ( $r = 0,12$ ;  $p = 0,02$ ) Wohlbefinden. Das bedeutet also, dass je vertrauensbasierter der Führungsstil einer Führungskraft während vermehrtem Homeoffice war, desto positiver hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

Zum Abschluss wurde auch hier die Korrelation zwischen *Vertrauen* und der negativen Auswirkung auf die Gesundheit untersucht. Auch hier konnten signifikante negative Zusammenhänge zwischen *Vertrauen* und der negativen Auswirkung auf körperliches ( $r = -0,14$ ;  $p = 0,01$ ), auf psychisches ( $r = -0,17$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf soziales Wohlbefinden ( $r = -0,11$ ;  $p = 0,03$ ) festgestellt werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass je weniger Vertrauen der Führungsstil einer Führungskraft zur Zeit des vermehrten Homeoffice vorweist, desto negativer hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

#### **4.2.5 Korrelationen zu Hypothese 5**

Die fünfte und letzte Hypothese postuliert, dass eine Kommunikation in Form von informellem Austausch und regelmäßigen Feedbackgesprächen die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Hält eine Führungskraft auch abseits der formellen Meetings regen Kontakt durch informelle Gespräche und durch regelmäßige Rückmeldungen zur Arbeit, so wirkt sich dies auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice aus.

Wie bei den vier vorangegangenen Hypothesen konnten auch bei der Prüfung dieser Hypothese signifikante Zusammenhänge analysiert werden. So zeigte sich ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und regelmäßigen Feedbackgesprächen (Skala *Kommunikation*) und dem körperlichen Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ). Auch der Zusammenhang zwischen *Kommunikation* und dem psychischen Wohlbefinden ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) als auch zwischen *Kommunikation* und dem sozialen Wohlbefinden ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,01$ ) erwies sich als positiv signifikant.

Ebenso war dies der Fall beim Zusammenhang zwischen *Kommunikation* und der Gesundheit insgesamt ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ). Das bedeutet, dass je informeller die Kommunikation während der Zeit von vermehrtem Homeoffice und je regelmäßiger Feedbackgespräche geführt wurden, desto besser das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice.

Ähnlich wie bei den vier Hypothesen zuvor konnten auch in diesem Fall die Zusammenhänge zwischen den Gesundheitsfaktoren und der positiven Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv signifikant festgestellt werden. So ist dies daher der Fall beim Zusammenhang zwischen *Kommunikation* und der positiven Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $r = 0,12$ ;  $p = 0,02$ ), das psychische ( $r = 0,15$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $r = 0,10$ ;  $p = 0,04$ ). Das heißt, dass je informeller die Kommunikation während der Zeit von vermehrtem Homeoffice und je regelmäßiger Feedbackgespräche geführt wurden, desto positiver hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

Zum Abschluss wurde auch bei der Prüfung der fünften Hypothese der Zusammenhang zwischen dem Gesundheitsfaktor (*Kommunikation*) und der negativen Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden analysiert. Auch hier konnte ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen *Kommunikation* und der negativen Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $r = -0,16$ ;  $p < 0,01$ ), das psychische ( $r = -0,19$ ;  $p < 0,01$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $r = -0,12$ ;  $p = 0,02$ ) festgestellt werden. Das heißt, dass je weniger Informalität die Kommunikation während der Zeit von vermehrtem Homeoffice hatte und je unregelmäßiger Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden geführt wurden, desto negativer hat sich das Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausgewirkt.

**Tabelle 11: Übersicht über alle einseitigen Korrelationen zwischen den einzelnen unabhängigen Gesundheitsfaktoren und den abhängigen Gesundheitsvariablen**

		<i>Rollen_ Aufgaben</i>	<i>luK-System</i>	<i>Soziale_ Kompetenz</i>	<i>Vertrauen</i>	<i>Kommunikation</i>
<i>Körperliches Wohlbefinden</i>	r	0,21**	0,28**	0,25**	0,28**	0,28**
	p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
<i>Psychisches Wohlbefinden</i>	r	0,27**	0,22**	0,26**	0,29**	0,28**
	p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
<i>Soziales Wohlbefinden</i>	r	0,28**	0,22**	0,31**	0,30**	0,34**
	p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
<i>Gesundheit insgesamt</i>	r	0,25**	0,20**	0,23**	0,26**	0,23**
	p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
<i>Positive Auswirkung körperliches Wohlbefinden</i>	r	0,22**	0,13*	0,13*	0,13**	0,12*
	p	<0,01	0,01	0,01	<0,01	0,02
<i>Positive Auswirkung psychisches Wohlbefinden</i>	r	0,23**	0,14**	0,17**	0,17**	0,15**
	p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
<i>Positive Auswirkung soziales Wohlbefinden</i>	r	0,14**	0,17**	0,10*	0,12*	0,10*
	p	<0,01	<0,01	0,04	0,02	0,04
<i>Negative Auswirkung körperliches Wohlbefinden</i>	r	-0,22**	-0,17**	-0,16**	-0,14**	-0,16**
	p	<0,01	<0,01	<0,01	0,01	<0,01
<i>Negative Auswirkung psychisches Wohlbefinden</i>	r	-0,27**	-0,19**	-0,20**	-0,17**	-0,19**
	p	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
<i>Negative Auswirkung soziales Wohlbefinden</i>	r	-0,18**	-0,18**	-0,13*	-0,11*	-0,12*
	p	<0,01	<0,01	0,02	0,03	0,02

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant

## 4.3 Lineare Regressionen

Für die zweite Analysemethode wurde die lineare Regression ausgewählt. Um eine lineare Regression durchführen zu können, sollten die verfügbaren Daten zumindest rangskaliert sein. Die vorliegenden metrischen Daten geben diese Bedingung auf jeden Fall her. Im Gegensatz zu einer Korrelation besteht bei der Regressionsanalyse ein kausaler Zusammenhang. Das heißt es wird versucht eine abhängige Variable (AV) durch eine oder auch mehrere unabhängige (UV) Variablen vorherzusagen. Bei der Regressionsanalyse wurde keine schrittweise Regression mit Einbezug von mehreren Variablen durchgeführt, sondern jeder unabhängige Gesundheitsfaktor einzeln analysiert.

Im Gegensatz zur Darstellung bei den Korrelationen wurden hier die unabhängigen Gesundheitsfaktoren beziehungsweise die berechneten Skalen jeweils auf der linken Spaltenseite der Regressionstabelle und die abhängigen Gesundheitsvariablen auf der obersten Zeile rechts aufgetragen. Auch hier sind alle zugehörigen Tabellen zu den einzelnen linearen Regressionen im dritten Teil des Anhangs abgebildet. Im Gegensatz zu den Korrelationen handelt es sich hier um deutlich mehr Tabellen, da auch mehr Kennwerte dargestellt werden.

### 4.3.1 Lineare Regressionen zu Hypothese 1

Bei den Regressionsanalysen für die erste Hypothese war *Rollen\_Aufgabenverteilung* die unabhängige Variable. Dabei stellte sich die Skala als signifikanter Prädiktor sowohl für das körperliche ( $\beta = 0,21$ ;  $t(320) = 3,91$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,05$ ) und für das psychische ( $\beta = 0,27$ ;  $t(318) = 4,96$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,07$ ) als auch für das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,28$ ;  $t(318) = 5,13$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,08$ ) zur Zeit von vermehrtem Homeoffice dar. Ebenso war *Rollen\_Aufgabenverteilung* der signifikante Prädiktor für die Gesundheit insgesamt ( $\beta = 0,25$ ;  $t(318) = 4,67$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,06$ ). Daraus lässt sich ableiten, dass mit steigender Klarheit der Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams zur Zeit von vermehrtem Homeoffice auch das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice anstieg.

Beim zweiten Teil der Regressionsanalyse wurde der Einfluss von *Rollen\_Aufgabenverteilung* auf die positive Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden analysiert. Auch hier zeigte sich die Skala als signifikanter Prädiktor für die positive Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = 0,22$ ;  $t(315) = 4,02$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,05$ ), auf das psychische ( $\beta = 0,23$ ;  $t(312) = 4,08$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,05$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,14$ ;  $t(311) = 2,47$ ;  $p = 0,01$ ;  $R^2 = 0,02$ ).

Mit steigender Klarheit der Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams während vermehrtem Homeoffice steigt auch die positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden an.

Der Abschluss der Prüfung der ersten Hypothese stellte die Regressionsanalyse, welche den Einfluss von *Rollen\_Aufgabenverteilung* auf die negative Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice untersuchte, dar. Ähnlich wie bei den Korrelationen zeigten sich auch hier signifikante negative Kennzahlen. So zeigte sich die Skala als signifikanter Prädiktor für die negative Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = -0,22$ ;  $t(268) = -3,65$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,05$ ), auf das psychische ( $\beta = -0,27$ ;  $t(266) = -4,64$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,08$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = -0,18$ ;  $t(277) = -3,10$ ;  $p = 0,02$ ;  $R^2 = 0,03$ ). Aufgrund des negativen Vorzeichens des t-Wertes bedeutet dies, dass bei sinkender Klarheit der Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams zur Zeit von vermehrtem Homeoffice auch die negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden ansteigt.

Der Prädiktor beziehungsweise die Skala *Rollen\_Aufgabenverteilung* erklärte bei diesen durchgeführten Regressionsanalysen dabei nicht weniger als 2 % oder mehr als 7 % der gesamten Varianz (korrigiertes  $R^2$ ).

#### **4.3.2 Lineare Regressionen zu Hypothese 2**

Für die Regressionsanalysen der zweiten Hypothese war *IuK\_System* die unabhängige Variable. Auch hier stellte sich die Skala als signifikanter Prädiktor sowohl für das körperliche ( $\beta = 0,28$ ;  $t(311) = 5,10$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,08$ ) und für das psychische ( $\beta = 0,22$ ;  $t(309) = 4,01$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,05$ ) als auch für das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,22$ ;  $t(310) = 4,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,05$ ) zur Zeit von vermehrtem Homeoffice dar. Außerdem erwies sich *IuK\_System* als signifikanter Prädiktor für die Gesundheit insgesamt ( $\beta = 0,20$ ;  $t(309) = 3,63$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,04$ ). Das bedeutet, dass mit steigender Vertrautheit mit der virtuellen Kommunikationsumgebung als auch mit steigender Technologiekompetenz der Mitarbeitenden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice deren gesundheitliches Wohlbefinden im Homeoffice ansteigt.

Der zweite Teil bei der Regressionsanalyse der zweiten Hypothese war der Einfluss von *IuK\_System* auf die positive Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Wie bereits beim ersten Teil zeigte sich die Skala auch hier als signifikanter Prädiktor für die positive Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = 0,13$ ;  $t(308) = 2,30$ ;  $p = 0,02$ ;  $R^2 = 0,02$ ), auf das psychische ( $\beta = 0,14$ ;  $t(304) = 2,52$ ;  $p = 0,01$ ;  $R^2 = 0,02$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,17$ ;  $t(304) = 2,94$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2$

= 0,03). Aus diesen Einflüssen lässt sich schließen, dass mit steigender Vertrautheit mit der virtuellen Kommunikationsumgebung als auch mit steigender Technologiekompetenz der Mitarbeitenden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice die positive Auswirkung von Homeoffice auf deren Gesundheit ansteigt.

Der dritte und letzte Teil beim Überprüfen der zweiten Hypothese war der Einfluss von *IuK\_System* auf die negative Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice. Wie bereits bei der ersten Hypothese zeigten sich auch hier signifikante negative Kennzahlen. *IuK\_System* war der signifikante Prädiktor für die negative Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = -0,17$ ;  $t(257) = -2,74$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,03$ ), auf das psychische ( $\beta = -0,19$ ;  $t(255) = -3,07$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,04$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = -0,18$ ;  $t(265) = -3,00$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,03$ ). Auch hier gilt das Ergebnis so zu deuten, dass bei sinkender Vertrautheit mit der virtuellen Kommunikationsumgebung und mit sinkender Technologiekompetenz der Mitarbeitenden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice die negative Auswirkung von Homeoffice auf deren Gesundheit ansteigt.

Durch Prädiktor *IuK\_System* werden bei den durchgeführten Regressionsanalysen zwischen 1 % und 7 % der gesamten Varianz (korrigiertes  $R^2$ ) erklärt.

### 4.3.3 Lineare Regressionen zu Hypothese 3

Während der Analysen für die dritte Hypothese bildete die Skala *Soziale\_Kompetenz* die unabhängige Variable. Sie war dabei der signifikante Prädiktor sowohl für das körperliche ( $\beta = 0,25$ ;  $t(325) = 4,69$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,06$ ) und für das psychische ( $\beta = 0,26$ ;  $t(323) = 4,89$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,07$ ) als auch für das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,31$ ;  $t(323) = 5,86$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,10$ ) zur Zeit von vermehrtem Homeoffice. Auch für die Gesundheit insgesamt erwies sich *Soziale\_Kompetenz* als signifikanter Prädiktor ( $\beta = 0,23$ ;  $t(323) = 4,17$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,05$ ). Dies lässt sich so deuten, dass mit steigender sozialer Kompetenz einer Führungskraft zur Zeit von vermehrtem Homeoffice auch das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice ansteigt.

Beim zweiten Teil der Regressionsanalyse wurde ebenso der Einfluss von *Soziale\_Kompetenz* auf die positive Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden untersucht. Es stellte sich heraus, dass die Skala ein signifikanter Prädiktor für die positive Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = 0,13$ ;  $t(320) = 2,26$ ;  $p = 0,03$ ;  $R^2 = 0,02$ ) als auch auf das psychische ( $\beta = 0,17$ ;  $t(317) = 3,09$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,03$ ), aber auf den ersten Blick nicht auch auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,28$ ;  $t(311) = 5,10$ ;  $p = 0,08$ ;  $R^2 = 0,01$ ) ist. Allerdings darf aufgrund des vermuteten Wirkungszusammenhangs einseitig getestet werden und somit die ausgegebene Signifikanz halbiert

werden ( $p = 0,04$ ). Der Effekt ist also auch hier statistisch signifikant. Diese Effekte besagen also, dass mit steigender sozialer Kompetenz einer Führungskraft zu der Zeit von vermehrtem Homeoffice die positive Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ansteigt.

Zuletzt wurde noch der Einfluss von *Soziale\_Kompetenz* auf die negative Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice untersucht. Wie bereits bei den beiden Hypothesen zuvor, zeigten sich auch hier signifikante negative Kennzahlen. Die Skala war der signifikante Prädiktor für die negative Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = -0,16$ ;  $t(271) = -2,69$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,03$ ), auf das psychische ( $\beta = -0,20$ ;  $t(269) = -3,34$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,04$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = -0,13$ ;  $t(280) = -2,11$ ;  $p = 0,04$ ;  $R^2 = 0,02$ ). Der Effekt gilt nun umgekehrt zur positiven Auswirkung zu deuten. Bei sinkender sozialer Kompetenz einer Führungskraft während vermehrtem Homeoffice steigt die negative Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Der Prädiktor *Soziale\_Kompetenz* erklärt bei den durchgeführten Regressionsanalyse zwischen 1 % und 9 % der gesamten Varianz (korrigiertes  $R^2$ ).

#### **4.3.4 Lineare Regressionen zu Hypothese 4**

Bei den Untersuchungen zur vierten Hypothese war die Skala *Vertrauen* die unabhängige Variable. Sie stellte sich als signifikanter Prädiktor sowohl für das körperliche ( $\beta = 0,28$ ;  $t(323) = 5,29$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,08$ ) und für das psychische ( $\beta = 0,29$ ;  $t(321) = 5,43$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,08$ ) als auch für das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,30$ ;  $t(321) = 5,72$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,09$ ) heraus. Auch für die Gesundheit insgesamt erwies sich die Skala als wichtiger Prädiktor ( $\beta = 0,26$ ;  $t(321) = 4,88$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,07$ ). Daraus lässt sich schließen, dass bei einem Führungsstil mit steigendem Vertrauen zur Zeit von vermehrtem Homeoffice auch das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice ansteigt.

Der zweite Teil der Überprüfung der vierten Hypothese war der Einfluss von *Vertrauen* auf die positive Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Auch hier zeigte sich die Skala als signifikanter Prädiktor für die positive Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = 0,13$ ;  $t(318) = 2,37$ ;  $p = 0,02$ ;  $R^2 = 0,02$ ), auf das psychische ( $\beta = 0,17$ ;  $t(315) = 3,00$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,03$ ) als auch auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,12$ ;  $t(314) = 2,16$ ;  $p = 0,03$ ;  $R^2 = 0,02$ ). Das heißt, dass bei einem Führungsstil mit steigendem Vertrauen während vermehrtem Homeoffice auch die positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden ansteigt.

Beim dritten Teil der Regressionsanalyse wurde *Vertrauen* wiederum als unabhängige Variable untersucht. In diesem Fall wurde der Einfluss von *Vertrauen* auf die negative Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice untersucht. Die Skala zeigte sich als signifikanter Prädiktor für die negative Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = -0,14$ ;  $t(269) = -2,35$ ;  $p = 0,02$ ;  $R^2 = 0,02$ ) als auch auf das psychische ( $\beta = -0,17$ ;  $t(267) = -2,84$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,03$ ) Wohlbefinden. Der Einfluss auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = -0,11$ ;  $t(278) = -1,83$ ;  $p = 0,07$ ;  $R^2 = 0,01$ ) scheint auf den ersten Blick nicht signifikant zu sein, beachtet man allerdings auch hier den vermuteten Wirkungszusammenhang, so darf die die Signifikanz wiederum halbiert werden ( $p = 0,04$ ). Der Effekt wäre in diesem konkreten Fall somit einseitig signifikant und insgesamt besagen die Zusammenhänge, dass bei einem Führungsstil mit sinkendem Anteil an Vertrauen während vermehrtem Homeoffice auch die negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden ansteigt. Bei den durchgeführten Regressionsanalysen erklärt der Prädiktor *Vertrauen* zwischen 1 % und 9 % der gesamten Varianz (korrigiertes  $R^2$ ).

#### 4.3.5 Lineare Regressionen zu Hypothese 5

Für die Regressionsanalyse der fünften und letzten Hypothese war die Skala *Kommunikation* die unabhängige Variable. Auch diese Skala war im ersten Schritt der signifikante Prädiktor für das körperliche ( $\beta = 0,28$ ;  $t(325) = 5,23$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,08$ ), das psychische ( $\beta = 0,28$ ;  $t(323) = 5,25$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,08$ ) als auch für das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,34$ ;  $t(323) = 6,45$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,11$ ). Ebenso war die Skala ein signifikanter Prädiktor für die Gesundheit insgesamt ( $\beta = 0,24$ ;  $t(323) = 4,51$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,06$ ). Das heißt, dass mit steigender informeller Kommunikation und regelmäßigeren Feedbacks während vermehrtem Homeoffice auch das gesundheitliche Wohlbefinden ansteigt.

Der zweite Teil der Regressionsanalyse für die fünfte Hypothese bestand ebenso aus der Untersuchung des Einflusses von *Kommunikation* auf die positive Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Ähnlich wie zuvor zeigte sich auch hier die Skala als signifikanter Prädiktor für die positive Auswirkung von Homeoffice auf das körperliche ( $\beta = 0,12$ ;  $t(320) = 2,11$ ;  $p = 0,04$ ;  $R^2 = 0,01$ ) als auch auf das psychische Wohlbefinden ( $\beta = 0,15$ ;  $t(317) = 2,69$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,02$ ). Würde man die Signifikanz bei der Auswirkung von *Kommunikation* auf die positive Auswirkung von Homeoffice auf das soziale Wohlbefinden ( $\beta = 0,10$ ;  $t(316) = 1,76$ ;  $p = 0,08$ ;  $R^2 = 0,01$ ) aufgrund des vermuteten Wirkungszusammenhangs halbieren, so hätte man auch hier einen einseitig signifikanten Effekt ( $p = 0,04$ ). Im Umkehrschluss folgt daraus, dass mit steigender

informeller Kommunikation und regelmäßigeren Feedbacks während vermehrtem Homeoffice auch die positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden ansteigt.

Zum Abschluss wurde noch der Einfluss von *Kommunikation* auf die negative Auswirkung von Homeoffice auf die Gesundheit der Mitarbeitenden analysiert. Die Skala stellte sich auch hier als signifikanter Prädiktor für die negative Auswirkung von Homeoffice sowohl für das körperliche ( $\beta = -0,16$ ;  $t(271) = -2,70$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,03$ ), das psychische ( $\beta = -0,19$ ;  $t(269) = -3,14$ ;  $p < 0,01$ ;  $R^2 = 0,04$ ) als auch für das soziale Wohlbefinden ( $\beta = -0,12$ ;  $t(280) = -2,04$ ;  $p = 0,04$ ;  $R^2 = 0,02$ ). Diese signifikanten Effekte bedeuten, dass mit sinkender informeller Kommunikation und unregelmäßigeren Feedback während vermehrtem Homeoffice auch die negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden ansteigt.

Bei den durchgeführten Regressionsanalysen erklärt der Prädiktor *Kommunikation* zwischen 1 % und 11 % der gesamten Varianz (korrigiertes  $R^2$ ).

#### **4.3.6 Hitparade der wirksamsten linearen Regressionen**

Zum Abschluss der Regressionsanalysen wurde noch eine Hitparade der wirksamsten Zusammenhänge beziehungsweise Auswirkungen untersucht. Dabei wurde eine Rangreihe aufgestellt, welche den stärksten wirksamsten unabhängigen Gesundheitsfaktor, von insgesamt fünf möglichen, für jede abhängige Gesundheitsvariable darstellt. In Summe handelt es sich daher um insgesamt zehn Zusammenhänge, welche in Abbildung 8 in absteigender Wirksamkeit dargestellt werden. Bei den negativen Auswirkungen von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden wurde dementsprechend der absolute Betrag herangezogen.

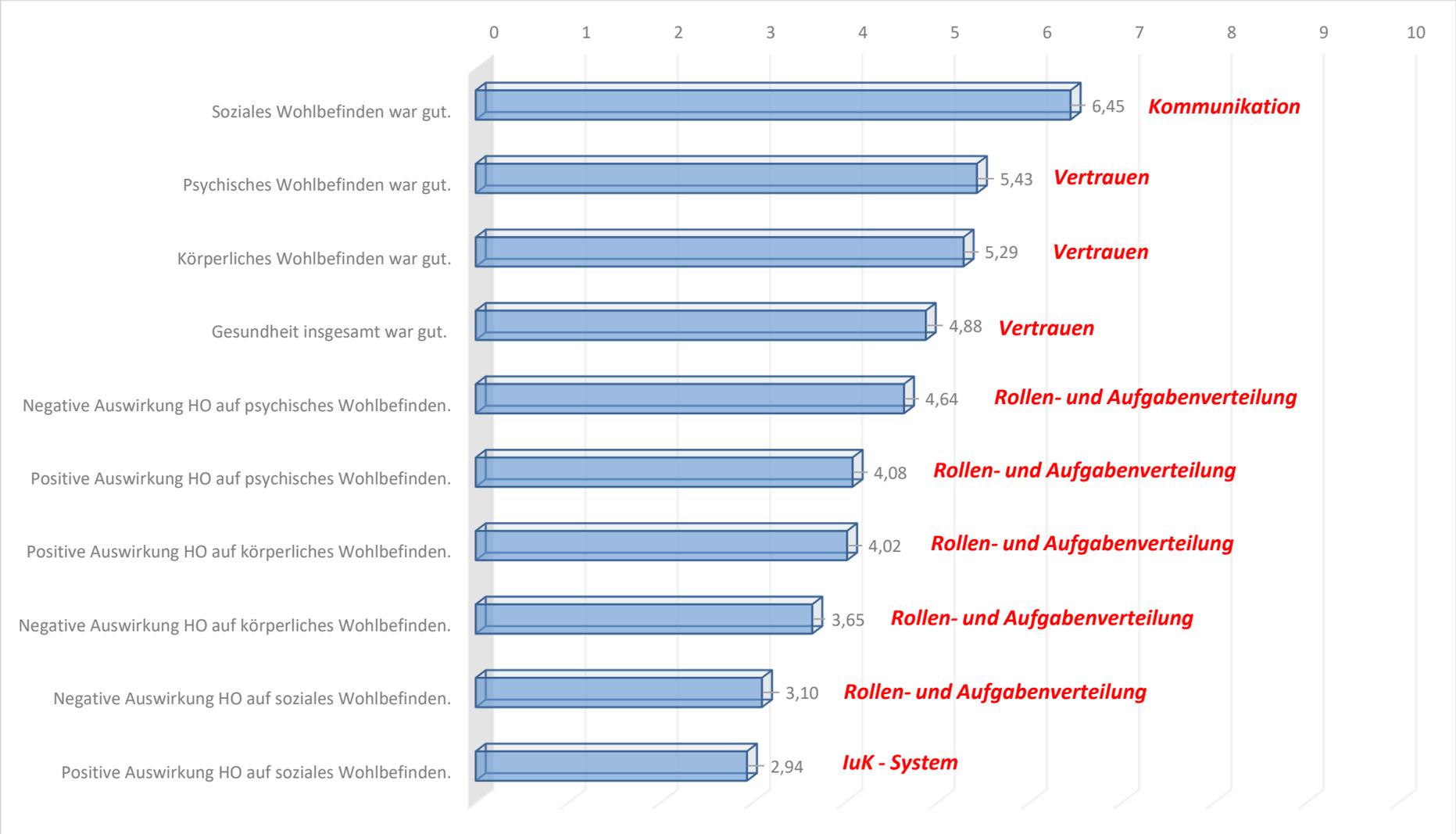
Interessant ist dabei hervorzuheben, dass es sich bei den vier wirksamsten Gesundheitsvariablen um jene Variablen handelt, die auch zu Beginn der Gesundheitsskala abgefragt wurden. Das sind jene Variablen, welche das gesundheitliche Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice abfragten. Der wirksamste signifikante Prädiktor insgesamt und der wirksamste Prädiktor für das soziale Wohlbefinden zur Zeit von vermehrtem Homeoffice war die Skala *Kommunikation* ( $t(323) = 6,45$ ). Für das psychische ( $t(321) = 5,43$ ) und für das körperliche Wohlbefinden ( $t(323) = 5,29$ ) als auch für die Gesundheit insgesamt ( $t(321) = 4,88$ ) zur Zeit von vermehrtem Homeoffice erwies sich die Skala *Vertrauen* als wirksamster Prädiktor.

Betrachtet man die Rangreihe absteigend weiter, so fällt vor allem der Gesundheitsfaktor beziehungsweise die Skala *Rollen\_Aufgabenverteilung* auf. Bei insgesamt fünf Gesundheitsvariablen, mit Regressionskoeffizienten von  $t(266) = -4,64$  für die negative Auswirkung von Homeoffice auf das psychische Wohlbefinden, bis  $t(277) = -3,10$  für die negative Auswirkung von Homeoffice auf das soziale Wohlbefinden, war dies der Fall.

Die schwächste Wirksamkeit innerhalb der Rangreihe hat die positive Auswirkung von Homeoffice auf das soziale Wohlbefinden mit dem Faktor *luK\_System* zu verzeichnen. Hier beträgt der Regressionskoeffizient  $t(304) = 2,94$ .

Zum Abschluss sei noch erwähnt, dass für jede mögliche Kombination der linearen Regression Regressionsgeraden im Anhang beigefügt sind. In Summe handelt es sich um 50 Regressionsgeraden, die mit Hilfe von nicht standardisierten Regressionskoeffizienten dargestellt werden können, in dem sie zu einer linearen Funktion (bestehend aus Konstante und Steigung) zusammengefasst werden.

**Abbildung 8: Wirksamkeit des jeweils stärksten Gesundheitsfaktors auf die abhängige Gesundheitsvariable**



## 4.4 Hypothesenprüfung

Mit den nun vorhandenen Ergebnissen aus den statistischen Auswertungsverfahren, kann zum Abschluss des Ergebnisteils noch resümiert werden, ob die formulierten Forschungsfragen und die fünf formulierten Hypothesen aussagekräftige Relevanz haben. Tabelle 12 stellt dazu nochmal zusammenfassend alle formulierten Hypothesen dar, welche überprüft wurden.

Ebenso sind die zentralen Messergebnisse angeführt, welche mit zwei Analysemethoden, sowohl der Korrelation als auch der linearen Regression, erzielt wurden. Da der gesundheitliche Aspekt zum Zeitpunkt von vermehrtem Homeoffice mit Hilfe von insgesamt zehn Aussagen erhoben wurde, wurden hier aufgrund der übersichtlicheren Darstellung nur jene Messergebnisse angeführt, welche sich auf die positive Wirkung der fünf Gesundheitsfaktoren auf die generelle Gesundheit („*Insgesamt schätze ich meine Gesundheit in diesem Zeitraum als gut ein.*“) beziehen.

Zum Abschluss ist noch für jede Hypothese eine zusammenfassende Bewertung angeführt, ob die Hypothese aufgrund der zentralen Messergebnisse nun angenommen oder verworfen werden kann. Aufgrund der Messergebnisse, die sich aus der Hypothesenprüfung ergeben, können nun auch die beiden Forschungsfragen explizit beantwortet werden. Dazu wird nochmal auf die Forschungsfragen aus der Einleitung eingegangen:

### ***Welche Rahmenbedingungen und Faktoren fördern die Gesundheit von Mitarbeitenden im Homeoffice?***

Für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice stellten sich einerseits eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung als auch andererseits eine vertraute virtuelle Kommunikationsumgebung und Technologiekompetenz als förderliche Faktoren heraus. Beide Faktoren haben eine signifikante positive Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice.

### ***Welches Führungsverhalten / welche Führungskompetenz ist förderlich für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice?***

Für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice stellten sich soziale Kompetenz, ein vertrauensbasierter Führungsstil als auch Kommunikation in Form von informellem Austausch und regelmäßigen Feedbackgesprächen als förderliche Führungskompetenzen heraus. Alle drei Faktoren haben eine signifikante positive Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice.

**Tabelle 12: Zusammenfassung der Hypothesenprüfung mit Auflistung der einzelnen Hypothesen, deren zentralen Messergebnissen und zusammenfassender Bewertung, ob die Hypothese daher angenommen oder verworfen wurde**

Hypothese	Zentrale Messergebnisse					Zusammenfassende Bewertung
	Korrelation		Lineare Regression			
	r	p	$\beta$	t	p	
<i>H1: Eine klare Aufgabe- und Rollenverteilung beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.</i>	0,25**	<0,01	0,25**	4,67**	<0,01	0,06 H1 angenommen
<i>H2: Eine vertraute virtuelle Kommunikationsumgebung und Technologiekompetenz beeinflussen die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.</i>	0,20**	<0,01	0,20**	3,63**	<0,01	0,04 H2 angenommen
<i>H3: Soziale Kompetenz der Führungskraft beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.</i>	0,23**	<0,01	0,23**	4,17**	<0,01	0,05 H3 angenommen
<i>H4: Ein vertrauensbasierter Führungsstil beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.</i>	0,26**	<0,01	0,26**	4,88**	<0,01	0,07 H4 angenommen
<i>H5: Kommunikation in Form von informellem Austausch und regelmäßigen Feedbackgesprächen beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv.</i>	0,23**	<0,01	0,24**	4,51**	<0,01	0,06 H5 angenommen

\*\* . Die Messergebnisse sind auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

## **5 Diskussion und Ausblick**

Das Ziel dieser Arbeit ist es die Frage zu klären, welche Faktoren es gibt, die von Seiten einer Führungskraft und in weiterer Folge von einem Unternehmen gesetzt werden können, um das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Homeoffice zu fördern. Dabei teilen sich die Faktoren in zwei große Bereiche auf. Einerseits handelt es sich hier um strukturelle Rahmenbedingungen, welche die tägliche Arbeit betreffen, die aber eine Führungskraft beziehungsweise auch ein Unternehmen beeinflussen können, um für ein gesundes Umfeld zu sorgen. Andererseits handelt es sich hier aber auch um den Faktor Kompetenzen, die durch konkretes subjektiv zuordenbares Verhalten einer Führungskraft an den Tag gelegt wird, um die Gesundheit bei den Mitarbeitenden im Homeoffice zu fördern.

Innerhalb dieses Abschnittes werden die Ergebnisse der Untersuchung noch einmal einer kritischen Reflexion unterzogen. Zudem wird anhand von Limitationen und Ausblicken ergänzt und erläutert welche Aspekte für eine weiterführende Auseinandersetzung mit dieser Forschungsthematik von Bedeutung sein könnten.

### **5.1 Erkenntnisse über gesundheitsfördernde Faktoren**

Die Thematik Homeoffice und insbesondere das Thema Gesundheit in Verbindung mit Homeoffice beschäftigt immer mehr Unternehmen. Eine Rückkehr zu alten Mustern, so wie es in vielen Unternehmen vor Ausbruch der Pandemie einmal war, ist schwer vorstellbar. Ganz im Gegenteil sind sogar viele Unternehmen davon überzeugt, dass dem Thema Homeoffice die Zukunft gehört, unabhängig davon in welcher Position oder Funktion jemand tätig ist (Kellner et al., 2020, S. 5). Das Hauptaugenmerk liegt einzig daran, dass sich die Arbeitstätigkeit auch im Homeoffice ausführen lässt.

Unbestritten ist dabei aber, dass Homeoffice eine ruckartige Veränderung darstellt, sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden. Innerhalb dieses Veränderungsprozesses gilt es die emotionale Phase, wo auch Widerstand gegen neue Konzepte wie es Homeoffice auch darstellt, nicht zu überspringen, sondern auf sie zuzugehen, auf sie aktiv zu reagieren und vor allen Dingen nicht den Draht zu den Mitarbeitenden zu verlieren (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 173).

Denn besonders, wenn sich bei Mitarbeitenden Berufs- und Privatleben durch flexible Zeiteinteilung verschmelzen und die Mehrarbeit im Homeoffice zunimmt, so bahnen sich Gefahren an. Die Vorstellung überall und jederzeit arbeiten zu können klingen vielleicht

beim ersten Gedanken sehr verführerisch, jedoch sollte Acht gegeben werden, dass die eigene Psyche dadurch nicht belastet wird (Birbaumer & Amon-Glassl, 2020, S. 9ff.).

Als Führungskraft sollte man dieses Szenario stets im Hinterkopf behalten. Zugestandene Entscheidungsfreiheiten können zwar gut gemeint sein, doch ist man nicht selten auch als Führungskraft dafür verantwortlich, dass diese Intensivierung schnell in eine falsche Richtung geraten kann und in einer gesundheitlichen und familiären Krise endet (Kelliher & Anderson, 2010, S. 84ff.).

Aus diesen Gefahrenpotenzialen heraus sollte man daher als Führungskraft dem gesundheitlichen Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit schenken und die Faktoren, welche diese beeinflussen können, bei einer Verschiebung der Arbeit in den virtuellen Raum unbedingt berücksichtigen.

Für die Aufklärung dieses Themas rund um die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice und der dazugehörigen förderlichen Faktoren wurde eine quasiexperimentelle quantitative Studie gewählt. Mit Hilfe eines Online-Fragebogens, der über Endgeräte beantwortet wurde, sind 60 Fragen beziehungsweise Aussagen zu unterschiedlichen Facetten betreffend Homeoffice und Gesundheit erhoben worden. Das einzige Kriterium, um den Fragebogen erfolgreich zu beantworten war dabei, dass man bereits Arbeitserfahrung im Homeoffice zum Zeitpunkt der Befragung hatte. Alle Aussagen und Fragen zielten darauf ab die konkrete Arbeitssituation betreffend des förderlichen Führungsverhaltens, der förderlichen Rahmenbedingungen und des gesundheitlichen Wohlbefindens zur Zeit von vermehrtem Homeoffice abzuschätzen.

Der vorhandene Stichprobenumfang umfasst 335 vollständig ausgefüllte Fragebögen, die in die Auswertung auch eingeflossen sind. Neben der Möglichkeit des Teilens des Fragebogens über studienübergreifende Foren und Kommunikationsplattformen innerhalb von Unternehmen, wurde besonders auch die Möglichkeit der Kontaktaufnahme über soziale Medien genutzt wie beispielsweise LinkedIn, Facebook oder WhatsApp.

Nachdem alle Daten vorhanden und auf ihre Brauchbarkeit und Zuverlässigkeit hin analysiert waren, wurden Korrelations- als auch Regressionsverfahren zur Untersuchung der formulierten Zusammenhangshypothesen durchgeführt. Erfreulicherweise erwiesen sich alle Zusammenhänge der Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen und die Auswirkungen der abhängigen Gesundheitsfaktoren (AV) auf die unabhängigen Gesundheitsvariablen (UV) bei der linearen Regression als statistisch signifikant.

Bei der ersten Hypothese wurde erwartet, dass eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb eines Teams förderlich ist für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice. Bereits vor Ausbruch der Pandemie war bekannt, dass eine klare Rollen-

und Aufgabenverteilung in traditionellen Teams wichtig waren für ein funktionierendes Miteinander am Arbeitsplatz. Die Führungskraft konnte mit strukturiertem Vorgehen bei der Definition der einzelnen Ziele und der gemeinsamen Gruppenziele ein Verständnis und den Takt kreieren, wie gearbeitet werden soll (Akin & Rumpf, 2013, S. 379).

Erfreulicherweise konnte durch die signifikanten Ergebnisse gestützt werden, dass eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Darauf aufbauend lässt sich mit der Basis und dem Wissen eines gemeinsamen Verständnisses im Hintergrund wie man etwas machen soll und wie die Verantwortlichkeiten dazu lauten, dementsprechend ableiten, dass ein gesundheitliches Wohlbefinden die Folge ist. Weniger Leerlaufzeiten im Arbeitsalltag und mehr Zeit für effiziente Arbeit führen daher zu einem erhöhten gesundheitlichen Wohlbefinden.

Die zweite Hypothese postulierte, dass eine vertraute Kommunikationsumgebung und eine vorhandene Technologiekompetenz förderlich ist für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice. Abgesehen von der Tatsache, dass Homeoffice schlicht und ergreifend nicht durchführbar ist ohne die passende Technologie, gehört auch noch beachtet, dass technische Ungereimtheiten und Unklarheiten zu Frustration und Angsterscheinungen bei den Mitarbeitenden führen können (Mann et al., 2000, S. 680).

Die erzielten signifikanten Ergebnisse aus der Studie besagen, dass eine vertraute Kommunikationsumgebung und eine vorhandene Technologiekompetenz sehr wohl förderlich sind für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice. Sie stützen dadurch auch die zweite Annahme. Folglich lässt sich daraus auch ableiten, dass bei funktionierender Technik, mit der man vertraut ist, und dazugehörigem Schulungs- und Weiterbildungsangebot von Seiten der Unternehmen (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 180) auch die Gesundheit stark profitiert. Ist man als Mitarbeitender nicht permanent damit beschäftigt sich Softwarekenntnisse ohne Unterstützung anlernen zu müssen, um zur eigentlichen Arbeit zu kommen, so wird auch das gesundheitliche Wohlbefinden langfristig steigen.

Hypothese drei wurde formuliert mit der Erwartung, dass die soziale Kompetenz einer Führungskraft die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Es ist bereits bekannt, dass durch den Wegfall des sozialen Kontakts die Führungskraft umso gefragter ist den Zusammenhalt innerhalb eines Teams aufrechtzuerhalten. Damit ihr dies aber gelingt wird ein hohes Maß an sozialer Kompetenz vorausgesetzt (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 181).

Die Ergebnisse aus den Korrelations- und Regressionsanalysen bei dieser Hypothese liefern ebenso signifikante Zusammenhänge, sodass die soziale Kompetenz bei einer Führungskraft förderlich ist für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Die formulierten

Annahmen bezüglich sozialer Kompetenz sind dadurch ebenso gestützt. Anhand der bereits vorliegenden Zusammenhänge wäre dies auch zu erwarten gewesen, dass eine sozial kompetente Führungskraft Glücksgefühle, Zufriedenheit und Gesundheit bei den Mitarbeitenden auslöst. Daraus lässt sich ableiten, dass dort wo die Führungskraft Empathie ausstrahlt und sich bemüht in seine Mitarbeitenden hineinzudenken, die Mitarbeitenden auch gerne arbeiten und sich dies auch positiv auf ihre Gesundheit im Homeoffice auswirkt.

Anhand der vierten Hypothese wurde erwartet, dass ein vertrauensbasierter Führungsstil die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice positiv beeinflusst. Es wurde bereits vielfach diskutiert, dass Vertrauen den Grundstein bildet, um überhaupt den Schritt zu wagen ein virtuelles Team aufzubauen (Akin & Rumpf, 2013, S. 383f.). Ebenso ist bekannt, dass Vertrauen eine Basis für die Motivation und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist (Kirchler, 2011a, S. 480f.).

Anhand der Ergebnisse lassen sich signifikante Zusammenhänge und Auswirkungen erkennen, welche die Annahme, dass eine positive Beeinflussung der Gesundheit im Homeoffice durch einen vertrauensbasierten Führungsstil geschieht, unterstützen. Es klingt fast nach einem logischen Schluss, dass nach Motivation und Zufriedenheit auch die Gesundheit der Mitarbeitenden davon profitiert, wenn eine Führungskraft ihnen Vertrauen entgegenbringt. Nicht nur dass man zufriedener und motivierter zur Arbeit geht, wenn man weiß, dass man der eigenen Führungskraft vertrauen kann, sondern dieser Umstand dürfte sich auch auf das gesundheitliche Wohlbefinden positiv auswirken.

Für die fünfte und letzte Hypothese wurde erwartet, dass Kommunikation in Form von informellem Austausch und regelmäßigen Feedbackgesprächen die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Besonders der persönlichen Kommunikation sollten Unternehmen noch mehr Aufmerksamkeit schenken als der technischen Ausstattung (Müller, 2018, S. 150). Mit wegfallenden Möglichkeiten des informellen Austausches durch das Homeoffice sollten sich Führungskräfte aber neue Kommunikationswege überlegen. Es ist auch bereits bekannt, dass Kommunikation positiv mit der wahrgenommenen Teamleistung in Verbindung steht (Klostermann et al., 2021, S. 224).

Betrachtet man die Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalysen, so lässt sich erkennen, dass es signifikante Zusammenhänge und Auswirkungen gibt, die eine positive Beeinflussung des gesundheitlichen Wohlbefindens der Mitarbeitenden im Homeoffice durch informellen Austausch und regelmäßige Feedbacks bestärken. Somit wird auch die Aussage der letzten Hypothese gestützt, denn durch das Reden kommen die Leute scheinbar nicht nur zusammen, sondern sie bleiben dadurch auch gesund.

## 5.2 Limitationen der Studie

Arbeitet man bei seinem Forschungsvorhaben mit Fragebögen, so sollte man immer im Hinterkopf haben, dass etliche unvollständig beantwortete Datensätze dazu kommen können. Fragebögen, wo Befragte mittendrin aufgehört haben waren keine Seltenheit bei der Untersuchung. Klarerweise gehören auch die technologischen Gegebenheiten beachtet. Nicht jede Person hat das entsprechende Endgerät zur Verfügung, wo auch die Anzeige so passt, dass sie gut leserlich ist. Eine Bearbeitungszeit von ungefähr zehn Minuten stellt für eine Person eine Kleinigkeit im Vorbeigehen dar, für die andere jedoch ein Störgeräusch oder eine Belästigung, die den Alltag aus dem Takt bringt.

Die Fragen wurden auch so konzeptioniert, dass bis auf die erste Filterfrage, ob man überhaupt im Homeoffice arbeitet, nicht zwingend jede beantwortet werden musste. Diese eigentlich fehlenden Werte oder oft auch „Missing Values“ genannt, gehören innerhalb von SPSS auch entsprechend kodiert. Es gibt aber auch vorab schon die Möglichkeit über die Web-Applikation SoSci Survey zu definieren, wie ein fehlender Wert kodiert werden soll (standardmäßig „-9“). Diese Werte werden später so auch in SPSS importiert und bereits bei der Analyse der deskriptiven Statistik nicht mehr beachtet.

Abgesehen von der Tatsache, dass es sich hier um eine Zufallsstichprobe handelte, die keine Schlussfolgerung auf ein repräsentatives, aussagekräftiges Ergebnis für die gesamte Stichprobe möglich macht (Bortz & Döring, 2006, S. 396f.), gehört noch beachtet, dass die befragten Personen gebeten wurden sich an einen bestimmten Zeitraum zu erinnern, in dem sie viel im Homeoffice gearbeitet haben. Es wurde nicht explizit darauf verwiesen, an den Ausbruch der Pandemie im Frühling 2020 zu denken, als eine Vielzahl der Unternehmen ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice schickte. Man kann daher nur vermuten, dass es sich bei vielen befragten Personen um eben diesen Zeitraum handelt.

Außerdem handelte es sich eben aufgrund der beschriebenen vergangenen Zeiträume, um rückschauende Beurteilungen von bereits abgehandelten Ereignissen. Die befragten Personen wurden gebeten in der Vergangenheit liegende Handlungen und Verhaltensweisen ihrer Führungskraft und ihres Unternehmens zu bewerten. Es besteht daher die Gefahr, dass sich die Personen nicht exakt an tatsächliche Ereignisse und Umstände erinnern, sondern ihre Erinnerungen versuchen in die Richtung der aktuellen Sachverhalte und der Situation anzupassen (Kirchler, 2011b, S. 69f.).

Trotzdem sei auch der positive Aspekt der Einschätzung des gesundheitlichen Wohlbefindens erwähnt. Zwar wurden die befragten Personen auch hier angehalten sich an vergangene Zeiträume zu erinnern, allerdings wurde mit Hilfe einer Einschätzung der Gesundheit in Prozent der emotionale Faktor während der Einschätzung reduziert.

### 5.3 Implikationen für die Praxis

Aus den präsentierten Forschungsergebnissen lassen sich interessante Erkenntnisse ableiten. Generell bekommt man den Eindruck, dass in der beruflichen Welt Homeoffice längst schon zum Standardrepertoire geworden ist, wo es die Tätigkeit auch dementsprechend zulässt. Allerdings sollten für ein funktionierendes Arbeiten von daheim aus auch der Aspekt der Gesundheit und die Faktoren, welche man als Führungskraft für ein gesundes Arbeiten im Homeoffice bewirken kann, unbedingt miteinbezogen werden. Denn betrachtet man die signifikanten Ergebnisse der Studie, so lassen sich einige wichtige Faktoren herauskristallisieren.

Anhand der erzielten Ergebnisse könnte eine Führungskraft zunächst mit geeigneten Rahmenbedingungen und Regeln innerhalb eines Teams dafür sorgen, dass der Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice genug Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dazu gehören einerseits die klare Rollen- und Aufgabenverteilung und andererseits eine vertraute virtuelle Kommunikationsumgebung und Technologiekompetenz der Mitarbeitenden:

- Anhand der ersten Hypothese lässt sich für Führungskräfte ableiten, dass sie in Zukunft bemüht sein sollten für Klarheit innerhalb eines Teams zu sorgen, um das gesundheitliche Wohlbefinden im Homeoffice sicherzustellen. Klarheit in Bezug auf die Aufgaben, welche anstehen und welche zu erledigen sind. Anhand der Hitparade der wirksamsten Gesundheitsfaktoren lässt sich auch gut erkennen, dass klare Rollen- und Aufgabenverteilung dazu führt, dass sich das Homeoffice besonders positiv auf das psychische als auch auf das körperliche Wohlbefinden auswirkt. Empfehlenswert wäre es die Aufgaben in einzelne, machbare Arbeitspakete herunterzubrechen (Aufgabenverteilung) und darauf zu achten wer für die Durchführung und für das Ergebnis verantwortlich sein sollte (Rollenverteilung). Mit Hilfe von modernen digitalen Technologien gestaltet es sich auch einfach für Führungskräfte die Rollen- und Aufgabenverteilung zu implementieren. Beispielsweise eignet sich dafür verschiedenartige Projektmanagement-Software (PMS), um auch stets den Überblick über das Arbeitsgeschehen zu haben und eine nachvollziehbare Dokumentation erstellen lassen zu können.
- Anhand der zweiten Hypothese lässt sich für Führungskräfte ableiten, dass sie sich innerhalb des Unternehmens zunächst stark machen für eine virtuelle Kommunikationsumgebung, mit denen die Mitarbeitenden vertraut sind. Jene Plattformen sind empfehlenswert die eine einfache, schnelle Kommunikation

untereinander ermöglichen. Anhand der Hitparade der wirksamsten Faktoren lässt sich auch gut erkennen, dass eine vertraute virtuelle Kommunikationsumgebung dazu führt, dass sich das Homeoffice positiv auf das soziale Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirkt. Eine einzelne Führungskraft wird allerdings innerhalb eines großen Unternehmens, mit Mitarbeitenden auf der ganzen Welt verteilt, nur begrenzte Einflussnahme haben bei der Wahl einer unternehmensübergreifenden Kommunikationsplattform. Sehr wohl kann aber eine Führungskraft darauf Einfluss nehmen, ob innerhalb eines virtuellen Teams eine hohe Technologiekompetenz vorliegt oder nicht. Mit Hilfe von Schulungen und Trainings könnte eine Führungskraft dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden den Umgang mit den wichtigsten Kommunikationsplattformen in einer absehbaren Zeitspanne lernen.

Beides sind Faktoren, die nicht nur die Arbeit an sich erleichtern und effizient gestalten, sondern die nachweislich auch für hohes gesundheitliches Wohlbefinden verantwortlich gemacht werden können. Beides sind auch zudem Faktoren, die sich strategisch auf oberster Ebene eines Unternehmens ansiedeln und vereinbaren lassen. Es wäre daher empfehlenswert, wenn beispielsweise das obere Top-Management als wichtigster Entscheidungsträger eines Unternehmens Ansätze und Prozesse mit Hilfe dieser Faktoren ausformuliert und ausarbeitet, welche als oberstes Ziel die langfristige Gesundheit der Mitarbeitenden beinhaltet.

Der zweite wichtige Teilbereich der Faktoren lässt sich in personenbezogene Eigenschaften einordnen, welche es einer Führungskraft erlauben an sich selbst zu arbeiten, sich selbst auch persönlich weiterzuentwickeln, um der Pflicht nachzukommen für zufriedene und gesunde Mitarbeitende zu sorgen. Nachweislich wichtige Eigenschaften dafür sind soziale Kompetenz, Vertrauen und Kommunikation:

- Anhand der dritten Hypothese lässt sich ableiten, dass der Aspekt der sozialen Kompetenz der Führungskraft eine wichtige Rolle spielt für die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice. Die Fähigkeit sich als Führungskraft in die Mitarbeitenden hineinzusetzen, mit ihnen auf einer Ebene zu kommunizieren, trotz der physischen Distanz fördert das gesundheitliche Wohlbefinden. Eine gute Führungskraft zeichnete noch vor der pandemiebedingten Verschiebung der Arbeitstätigkeit ins Homeoffice eine Hülle und Fülle an Soft Skills aus. Obwohl es bei der Arbeit im Homeoffice mitunter schwierig sein kann, aufgrund von fehlender Mimik und Körpersprache erfolgreich zu kommunizieren, gibt es doch noch

Methoden wie man Empathie auch virtuell vermitteln kann. Mit Hilfe moderner Kommunikationsplattformen ist es möglich Nachrichten und Beiträge mit emotionalem Inhalt anhand von Emojis oder auch Fotos anzuhäufen und darauf zu reagieren.

- Anhand der vierten Hypothese kann man als Führungskraft ableiten, dass auch Homeoffice die richtige Arbeitsform ist, um seinen Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken. Dies kann auch mit Hilfe der wirksamsten Gesundheitsfaktoren aus der Hitparade belegt werden, wo sich ein vertrauensbasierter Führungsstil besonders auf das psychische als auch auf das körperliche Wohlbefinden positiv ausgewirkt hat. Der Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ gilt vielleicht noch für viele Führungskräfte als Leitspruch, doch findet dieser scheinbar im Homeoffice keine Berechtigung mehr. Eine Führungskraft sollte den Mitarbeitenden ihren Freiraum gewähren die Arbeit auf die Art und Weise zu erledigen, wie es ihnen am besten passt. Eine Orientierung an den Ergebnissen der Arbeit, weniger Kontrollen und weniger Unterbrechungen im Arbeitsalltag führen nicht nur zu einer angenehmen Atmosphäre, in der man gerne seine Arbeit verrichtet, sondern auch zu einem Anstieg des gesundheitlichen Wohlbefindens. Es war bereits vor der Pandemie nicht besonders hilfreich seine Mitarbeitenden künstlich unter Druck zu versetzen, nach der Pandemie ist dies noch weniger der Fall.
- Anhand der fünften und letzten Hypothese kann man als Führungskraft ableiten, dass Kommunikation auch abseits der formellen Besprechungen eingeplant werden sollte, um das gesundheitliche Wohlbefinden im Team positiv zu beeinflussen. Informelle Kommunikation erwies sich auch als wirksamster Gesundheitsfaktor und wirkt sich insbesondere auf das soziale Wohlbefinden sehr positiv aus. Durch den Wegfall der Möglichkeit gemeinsam einen Pausenraum zu nutzen, muss man aber als Führungskraft daher improvisieren. Ähnlich wie bereits bei den Empfehlungen zur dritten Hypothese könnte sich eine Führungskraft bemühen, virtuelle Feierabende zu organisieren und sich Zeit zu nehmen für die Mitarbeitenden, um ihnen ein Ohr zu schenken für ihre Angelegenheiten. Dabei können ruhig auch Themen abseits des Arbeitsplatzes andiskutiert werden, um Gefühle und Emotionen während der Diskussion auch zuzulassen. Neben den informellen Gesprächen können aber auch Feedbackgespräche, welche die Arbeit näher betreffen, genauso eingeplant werden. Bei diesen formal eingeplanten Feedbackgesprächen sollte aber den Mitarbeitenden genauso die Möglichkeit dargeboten werden, die aktuelle Gefühlswelt zu schildern.

Diese Eigenschaften heben einmal mehr hervor, dass man Gesundheit nicht einfach so kaufen kann. Diese Eigenschaften lassen eine Implikation zu, dass es einmal mehr um die inneren Werte und um den richtigen Charakter einer Person geht, mit welchem sie für ein gesundes Miteinander am Arbeitsplatz sorgen kann. Auf strategischer Unternehmensebene sollte man sich wiederum bewusstmachen, dass es nicht nur das neuste Equipment braucht, um die Performance auch im Homeoffice zu garantieren. Vielmehr braucht es die richtigen Leute dazu. Leute, die miteinander kommunizieren, einander Vertrauen, dem anderen auch Fehler zugestehen und Fehler machen lassen. Leute, die dafür sorgen, dass Arbeit auch Spaß machen darf und soll und vor allen Dingen auch Leute, die es auch bemerken, wenn bei ihren Mitarbeitenden erste Anzeichen einer Überlastung auftreten, und sie Angst haben dies zu kommunizieren.

## **5.4 Implikationen für die Wissenschaft und weiterführende Studien**

Anhand der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können zahlreiche weiterführende wissenschaftliche Forschungen zum Thema der Gesundheit und Homeoffice veranlasst und inspiriert werden. Ein Themenfeld, welches aber wahrlich interessant ist im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit, betrifft das genauere Untersuchen des Homeoffice aus dem Blickwinkel der psychischen und mentalen Belastungen. Dabei sollte der Fokus darauf gerichtet werden, wie Homeoffice psychische und mentale Belastungen beeinflussen kann, wenn die vorgelegten, förderlichen Faktoren nicht eingehalten werden. Zudem könnte detaillierter analysiert werden, welche Maßnahmen und Auswirkungen eine Führungskraft veranlassen kann, um einerseits Unzufriedenheit zu erzeugen und andererseits die Gesundheit zu beeinträchtigen. Besonders relevant sind hier auch die direkten Auswirkungen auf die Psyche und die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden.

Ein weiterer interessanter Aspekt wäre die Beleuchtung der psychischen und mentalen Belastungen im Homeoffice aus der medizinischen Sichtweise. Besonders das Zusammenspiel von hormoneller Ebene und gesundheitlichem Wohlbefinden sei hier hervorzuheben und wie man mit Hilfe von Gesundheitschecks genauer bewerten könnte, wie sich Homeoffice auf einzelne Personen auswirkt. Hier wäre besonders ein Vergleich von vorher zu nachher empfehlenswert. Medizinische Untersuchungen bei Probanden vor und nach der Verlagerung des Großteils der Arbeit ins Homeoffice könnten Aufklärung darüber geben, ob das Verhalten der Führungskraft und die getroffenen Rahmenbedingungen innerhalb eines Unternehmens dafür verantwortlich sind, dass sich Homeoffice entweder positiv oder negativ auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden ausgewirkt haben könnte.

## Literaturverzeichnis

- Akin, Niyazi/Rumpf, Jörg (2013). Führung virtueller Teams. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 44(4), 373–387.
- Allen, Tammy D./Golden, Timothy D./Shockley, Kristen M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40–68.
- Atuahene-Gima, Kwaku/Li, Haiyang (2002). When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. Journal of Marketing, 66(3), 61–81.
- Baane, Ruurd/Houtkamp, Patrick/Knotter, Marcel (2010). Het Nieuwe Werken ontrafeld - Over Bricks, Bytes en Behavior. Koninklijke Van Gorcum, (Assen).
- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia/Verbeke, Willem (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management, 43(1), 83–104.
- Biermann, Torsten/Weckmüller, Heiko (2015). State of the Art: Vertrauensarbeitszeit und -ort. Effektives Arbeiten, wann und wo man will. PERSONALQuarterly -Wissenschaftsjournal der Personalpraxis, (67. Jahrgang).
- Birbaumer, Andrea/Amon-Glassl, Ulrike (2020). Sichere Arbeit 2020 AUVA Homeoffice. AUVA, 6.
- Boos, Margarete/Hardwig, Thomas/Klötzer, Stefan (2020). Virtuelle Zusammenarbeit. Handelsblatt Fachmedien GmbH.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen (4., überarb. Aufl., [Nachdr.]). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.
- Carlson, Dawn/Kacmar, K. Michele/Zivnuska, Suzanne/Ferguson, Merideth/Whitten, Dwayne (2011). Work-family enrichment and job performance: A constructive replication of affective events theory. Journal of Occupational Health Psychology, 16(3), 297–312.
- Cascio, Wayne F. (2000). Managing a virtual workplace. Academy of Management Perspectives, 14(3), 81–90.
- Casey-Campbell, Milly/Martens, Martin L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. International Journal of Management Reviews, 11(2), 223–246.
- Catană, Ștefan-Alexandru/Toma, Sorin-George/Imbrișcă, Cosmin/Burcea, Marin (2022). Teleworking Impact on Wellbeing and Productivity: A Cluster Analysis of the Romanian Graduate Employees. Frontiers in Psychology, 13, 856196.
- Cheng, Jinkai/Zhang, Chao (2022). The Depleting and Buffering Effects of Telecommuting on Wellbeing: Evidence From China During COVID-19. Frontiers in Psychology, 13, 898405.

- Cooper, Cecily D./Kurland, Nancy B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532.
- Davis, Fred D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319.
- De Leede, Jan/Kraaijenbrink, Jorien (2014). The Mediating Role of Trust and Social Cohesion in the Effects of New Ways of Working: A Dutch Case Study. In Tanya Bondarouk/Miguel R. Olivas-Luján (Hrsg.). *Advanced Series in Management* (14) (S. 3–20). unveröffentlicht: Emerald Group Publishing Limited. Online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1877-636120140000014006/full/html> [Abruf am 27.05.2023].
- Delanoëje, Joni/Verbruggen, Marijke/Germeys, Lynn (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868.
- Dierdorff, Erich C./Bell, Suzanne T./Belohlav, James A. (2011). The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 247–262.
- Doll, William J./Torkzadeh, Gholamreza (1988). The Measurement of End-User Computing Satisfaction. *MIS Quarterly*, 12(2), 259.
- Engel, George L. (1977). The Need for a New Medical Model: A Challenge for Biomedicine. *Science*, 196(4286), 129–136.
- Furumo, Kimberly (2008). The Impact of Conflict and Conflict Management Style on Deadbeats and Deserters in Virtual Teams. Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008). 2008 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI: IEEE. Online: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4439150/> [Abruf am 27.05.2023].
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David 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.
- Garro-Abarca, Victor/Palos-Sanchez, Pedro/Aguayo-Camacho, Mariano (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637.
- Gerards, Ruud/de Grip, Andries/Baudewijns, Claudia (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534.
- Gerdenitsch, Cornelia/Korunka, Christian (2019). Empfehlungen für die Gestaltung von digitalen Arbeitswelten. In *Digitale Transformation der Arbeitswelt Die Wirtschaftspsychologie*. (S. 165–184). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-55674-0\\_4](http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-55674-0_4) [Abruf am 25.08.2022].
- Goodhue, Dale L./Thompson, Ronald L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213.

- Gouldner, Alvin W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161.
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graf, Nele/Gramß, Denise/Edelkraut, Frank (2019). *Agiles Lernen: neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (2. Auflage). Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Hackman, J. Richard/Morris, Charles G. (1975). Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration. In *Advances in Experimental Social Psychology* (8) (S. 45–99). unveröffentlicht: Elsevier. Online: <https://linkinghub.elsevier.com/retreive/pii/S0065260108602488> [Abruf am 22.05.2023].
- Hagemann, Vera/Kluge, Annette (2017). Complex Problem Solving in Teams: The Impact of Collective Orientation on Team Process Demands. *Frontiers in Psychology*, 8, 1730.
- Henttonen, Kaisa/Blomqvist, Kirsimarja (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107–119.
- Hertel, Guido/Konradt, Udo/Voss, Katrin (2006). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 477–504.
- Heskiau, Ravit/McCarthy, Julie M. (2021). A work–family enrichment intervention: Transferring resources across life domains. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1573–1585.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hoegl, Martin/Gemuenden, Hans Georg (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.
- Hogg, Michael A./Tindale, R. Scott (Hrsg.) (2001). *Group processes*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Kelliher, Clare/Anderson, Deirdre (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
- Kellner, Barbara/Korunka, Christian/Kubicek, Betina/Wolfsberger, Juliana (2020). *Flexible Working Studie 2020*. Deloitte, 28.
- Kirchler, Erich (2011a). *Arbeits- und Organisationspsychologie* 3. Aufl. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG facultas.wuv.
- Kirchler, Erich (2011b). *Wirtschaftspsychologie: Individuen, Gruppen, Märkte, Staat* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl). Göttingen Bern Wien: Hogrefe.

- Kirkman, B.L./Rosen, B./Tesluk, P.E./Gibson, C.B. (2004). THE IMPACT OF TEAM EMPOWERMENT ON VIRTUAL TEAM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF FACE-TO-FACE INTERACTION. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Klostermann, Marina/Ontrup, Greta/Thomaschewski, Lisa/Kluge, Annette (2021). Something Old or Something New?: An Empirical Study on the Instant Adjustment to Virtual Teamwork During COVID-19. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 65(4), 215–230.
- Kock, N./Lynn, G.S. (2012). Research Article Electronic Media Variety and Virtual Team Performance: The Mediating Role of Task Complexity Coping Mechanisms. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 55(4), 325–344.
- Konradt, Udo/Schmook, Renate/Wilm, Andreas/Hertel, Guido (2000). Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles. *Health Education Research*, 15(3), 327–338.
- Korunka, Christian/Kubicek, Bettina (2017). Job Demands in a Changing World of Work. In Christian Korunka/Bettina Kubicek (Hrsg.). *Job Demands in a Changing World of Work* (S. 1–5). Cham: Springer International Publishing. Online: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-54678-0\\_1](http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-54678-0_1) [Abruf am 31.03.2023].
- Lin, Szu-Han (Joanna)/Chang, Chu-Hsiang (Daisy)/Lee, Hun Whee/Johnson, Russell E. (2021). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1412–1434.
- Malhotra, Arvind/Majchrzak, Ann (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations*, 0018726713495284.
- Malhotra, Arvind/Majchrzak, Ann/Rosen, Benson (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
- Mann, Sandi/Holdsworth, Lynn (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211.
- Mann, Sandi/Varey, Richard/Button, Wendy (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–690.
- Martins, Luis L./Gilson, Lucy L./Maynard, M. Travis (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835.
- Maynard, M. Travis/Mathieu, John E./Rapp, Tammy L./Gilson, Lucy L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness: TMS and GVT effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342–365.
- McGrath, Joseph Edward (1964). *Social psychology: a brief introduction*. New York, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston.

- Mohr, G./Wolfram, H.J./Schyns, B./Paul, T./Günster, A.C. (2004). Kommunikationsqualität Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). Online: <http://zis.gesis.org/DoId/zis27> [Abruf am 16.10.2022].
- Moore, Gary C./Benbasat, Izak (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.
- Müller, Sandra (2018). *Virtuelle Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-19913-5> [Abruf am 12.09.2022].
- Ortiz de Guinea, Ana/Webster, Jane/Staples, D. Sandy (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301–308.
- Ouchi, William G. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95.
- Peters, Pascale/Poutsma, Erik/Van der Heijden, Beatrice I.J.M./Bakker, Arnold B./Bruijn, Thomas de (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow: New Ways to Work. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290.
- Pullan, Penny (2016). *Virtual leadership: practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*. London ; Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Purvanova, Radostina K./Bono, Joyce E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.
- Robertson, Michelle M./Maynard, Wayne S./McDevitt, Jamie R. (2003). Telecommuting: Managing the safety of workers in home office environments. *Professional Safety*, 48(4).
- Ruiß, Martina (2020). *Von Remote Onboarding bis Remote Work*.
- Saks, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, Wilmar B./Salanova, Marisa/González-Romá, Vicente/Bakker, Arnold B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Standen, Peter/Daniels, Kevin/Lamond, David (1999). The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368–381.
- Staples, D. Sandy/Seddon, Peter (2004). Testing the Technology-to-Performance Chain Model: *Journal of Organizational and End User Computing*, 16(4), 17–36.
- Szabla, David B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525–558.

- Tavares, Aida Isabel (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.
- Thomaschewski, Lisa/Herrmann, Thomas/Kluge, Annette (2019). Unterstützung von Teamwork-Prozessen durch Augmented Reality (AR): Entwurf einer arbeitspsychologisch fundierten Taxonomie. Gesellschaft für Arbeitswissenschaften e.V. (Ed.), *Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten*(65).
- Thompson, Cynthia A./Prottas, David J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118.
- Trener, Brigid/Chng, Samuel/Wang, Yang/Suhaila, Zainal Shah/Lim, Sun Sun/Lu, Han Yu/Oh, Peng Ho (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766.
- World Health Organization (2009). Basic documents. Documents fondamentaux, 190.
- Yang, Lei/Murad, Majid/Mirza, Farhan/Chaudhary, Naveed Iqbal/Saeed, Mahnoor (2022). Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. *Acta Psychologica*, 225, 103552.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell zur Veranschaulichung der positiven Wirkung der psychologischen Loslösung von der Arbeit auf das Wohlbefinden (Arbeitszufriedenheit und emotionale Erschöpfung); das Ausmaß an Telearbeit wirkt negativ auf die psychologische Loslösung, allerdings gedämpft durch familiär bedingte Puffermechanismen (Arbeitsbeeinträchtigung und Arbeitsbereicherung) .....	12
Abbildung 2: Input-Prozess-Output Modell, welches verschiedene individuelle und teambezogene Faktoren als Eingangsgrößen heranzieht, die unter anderem durch technologiebasierte Faktoren in einem aktiven Prozess der Teamarbeit beeinflusst werden und resultierend in Teamerfolg (Leistung und Zufriedenheit) aufgehen.....	24
Abbildung 3: Hypothetisches Modell zur Darstellung der Beziehungen zwischen den Dimensionen der neuen, modernen Arbeitsmethoden („NWW Facets“) und des Arbeitseinsatzes einerseits über die direkte Wirkung und andererseits über die Mediatorvariablen soziale Interaktion und transformationale Führung .....	31
Abbildung 4: Hypothetisches Modell zur Darstellung der Auswirkungen von förderlichen Faktoren auf die virtuelle Teamleistung vermittelt über die aufgabenorientierten und sozio-emotionalen Prozesse Kommunikation und Vertrauen.....	38
Abbildung 5: Forschungsmodell mit den formulierten Hypothesen .....	42
Abbildung 6: Rücklauf im Zeitverlauf von 10.1. bis 10.3. 2023.....	62
Abbildung 7: Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten während der Beantwortung des Fragebogens.....	63
Abbildung 8: Wirksamkeit des jeweils stärksten Gesundheitsfaktors auf die abhängige Gesundheitsvariable.....	80

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die Empfehlungen für die Gestaltung von digitalen Arbeitswelten.....	8
Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Fragen zur Rollen- und Aufgabenverteilung innerhalb des Teams sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala <i>Rollen_Aufgabenverteilung</i> .....	52
Tabelle 3: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zum Informations- und Kommunikationssystem innerhalb des Unternehmens und zur Technologiekompetenz sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala <i>IuK_System</i> .....	53
Tabelle 4: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zur sozialen Kompetenz der Führungskraft sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala <i>Soziale_Kompetenz</i> .....	54
Tabelle 5: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zum vertrauensbasierten Führungsstil der Führungskraft sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala <i>Vertrauen</i> .....	55
Tabelle 6: Deskriptivstatistik und Faktorladungen der Fragen zur Kommunikation von Seiten der Führungskraft sowie Deskriptivstatistik und Reliabilität der resultierenden Skala <i>Kommunikation</i> .....	56
Tabelle 7: Überblick über die demografischen Daten Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss und Haushaltszusammensetzung der Befragten .....	58
Tabelle 8: Überblick über die arbeitsbezogenen Daten betreffend der aktuellen Arbeitssituation – Betriebszugehörigkeit, aktuelle Wochenstundenanzahl und aktuelle Wochenstundenanzahl im Homeoffice .....	60
Tabelle 9: Überblick über arbeitsbezogene Daten betreffend der aktuellen Arbeitssituation – Funktionsbereich und Branche der aktuellen Arbeitstätigkeit.....	61
Tabelle 10: Überblick über die Anzahl der Wochenstunden während vermehrter Arbeit im Homeoffice .....	65
Tabelle 11: Übersicht über alle einseitigen Korrelationen zwischen den einzelnen unabhängigen Gesundheitsfaktoren und den abhängigen Gesundheitsvariablen.....	72
Tabelle 12: Zusammenfassung der Hypothesenprüfung mit Auflistung der einzelnen Hypothesen, deren zentralen Messergebnissen und zusammenfassender Bewertung, ob die Hypothese daher angenommen oder verworfen wurde.....	82

## Anhang A – Fragebogen

 <p>0% ausgefüllt</p>	<p>Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,</p> <p>im Rahmen meiner Masterarbeit untersuche ich die <b>Auswirkungen von Homeoffice auf die Gesundheit</b>. Durch Ihre Teilnahme an meiner Befragung würden Sie mich dabei maßgeblich unterstützen.</p> <p>Es stehen vor allem gesundheitsfördernde Faktoren, welche von einer Führungskraft gesetzt werden können und das passende Führungsverhalten im Vordergrund. Zuerst folgen Aussagen zu diesem Thema und zuletzt werden persönliche Daten und berufliche Situation abgefragt.</p> <p>Die Beantwortung des Fragebogens dauert ungefähr <b>10 Minuten</b>. Alle Daten werden <b>streng vertraulich</b> und <b>anonym</b> behandelt, lassen keinen Rückschluss auf Ihre Person zu und dienen nur dem wissenschaftlichen Zweck.</p> <p>Es gibt daher kein Richtig oder Falsch, deswegen bitte ich Sie um ehrliche und vollständige Beantwortung.</p> <p>Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre aktive Teilnahme an der Befragung!</p> <p>Vlado Meljanac</p> <p style="text-align: right;"><a href="#">Weiter</a></p> <p style="text-align: center;">Vlado Meljanac, Ferdinand Porsche FernFH – 2023</p>
--	--



Ein erfolgreiches Ausfüllen des Fragebogens setzt voraus, dass Sie **zumindest** zu einem Teil im Homeoffice arbeiten oder gearbeitet haben.

**1. Ich arbeite zur Zeit im Homeoffice oder habe bereits im Homeoffice gearbeitet (vollständig oder teilweise).**

- Ja
- Nein

Zurück

Weiter



Denken Sie nun an einen **Zeitraum** (z.B. ein Monat im letzten Jahr), in dem Sie viel im Homeoffice gearbeitet haben. Es ist unerheblich, ob Sie dazwischen das Unternehmen gewechselt haben.

**2. Wie viele Wochenstunden haben Sie in diesem Zeitraum durchschnittlich im Homeoffice gearbeitet?**

Bitte verwenden Sie für Zeitangaben mit Nachkommastellen einen Punkt (.) als Trennzeichen.

Ich habe durchschnittlich  Stunden im Homeoffice gearbeitet.

**3. Wie viele Wochenstunden haben Sie in diesem Zeitraum insgesamt durchschnittlich gearbeitet?**

Bitte verwenden Sie für Zeitangaben mit Nachkommastellen einen Punkt (.) als Trennzeichen.

Ich habe durchschnittlich  Stunden gearbeitet.

[Zurück](#)

[Weiter](#)



Im ersten Teil des Fragebogens folgen nun Aussagen zur **Rollen- und Aufgabenverteilung** innerhalb des Unternehmens bzw. Teams, wo Sie **viel im Homeoffice gearbeitet** haben. Denken Sie bitte an diesen Zeitraum und beantworten Sie in diesem Sinne die Fragen.

#### 4. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Jede Aussage kann von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ bewertet werden.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teilweise zu	stimme eher zu	stimme voll zu	keine Angabe
Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	<input type="radio"/>					
Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	<input type="radio"/>					
Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.	<input type="radio"/>					
Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele.	<input type="radio"/>					

Zurück

Weiter



Der erste Teil ist erledigt. Der nachfolgende Teil des Fragebogens enthält Aussagen zum eingesetzten **Informations- und Kommunikationssystem** (abgekürzt: **IuK-System**) des Unternehmens, wo Sie **viel im Homeoffice gearbeitet** haben.

**5. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?**

Jede Aussage kann von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ bewertet werden.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teilweise zu	stimme eher zu	stimme voll zu	keine Angabe
Die Verwendung des eingesetzten IuK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	<input type="radio"/>					
Das eingesetzte IuK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	<input type="radio"/>					
Ich habe jederzeit Zugang zum IuK-System, wenn ich es brauche.	<input type="radio"/>					
Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	<input type="radio"/>					
Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	<input type="radio"/>					
Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	<input type="radio"/>					
Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	<input type="radio"/>					
Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	<input type="radio"/>					
Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.	<input type="radio"/>					
Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.	<input type="radio"/>					
Das IuK-System ist präzise.	<input type="radio"/>					
Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	<input type="radio"/>					

Zurück

Weiter



Der zweite Teil ist erledigt. Es folgen nun Aussagen zur **sozialen Kompetenz** Ihrer **Führungskraft**. Bitte denken Sie wieder an den Zeitraum, wo Sie **viel im Homeoffice gearbeitet** haben und wie Sie die soziale Kompetenz Ihrer Führungskraft wahrgenommen haben.

### 6. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Jede Aussage kann von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ bewertet werden.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teilweise zu	stimme eher zu	stimme voll zu	keine Angabe
Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



Der dritte Teil ist auch erledigt. Im nachfolgenden Teil folgen Aussagen zum Führungsstil Ihrer Führungskraft. Dabei geht es konkret um Ihr wahrgenommenes **Vertrauen** zur **Führungskraft**, welche Ihnen im Zeitraum, wo Sie **viel im Homeoffice gearbeitet** haben, übergeordnet war. Wie haben Sie das Vertrauen damals wahrgenommen?

### 7. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Jede Aussage kann von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ bewertet werden.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teilweise zu	stimme eher zu	stimme voll zu	keine Angabe
Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	<input type="radio"/>					
Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	<input type="radio"/>					
Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	<input type="radio"/>					
Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	<input type="radio"/>					
Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	<input type="radio"/>					

Zurück

Weiter



Sie kommen gut voran im Fragebogen. Der vierte Teil ist auch fertig. Nun folgen noch Aussagen zur **Kommunikation** zu Ihrer **Führungskraft**, welche Ihnen im Zeitraum, wo Sie **viel im Homeoffice gearbeitet** haben, übergeordnet war. Wie haben Sie die Kommunikation damals wahrgenommen?

### 8. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Jede Aussage kann von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ bewertet werden.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme teilweise zu	stimme eher zu	stimme voll zu	keine Angabe
Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



Super gemacht! Sie haben die Fragen zu den Rahmenbedingungen und zum Führungsverhalten erfolgreich beantwortet. Es folgt nun Ihre **persönliche Einschätzung zu Ihrem Gesundheitsempfinden**. Denken Sie bitte wieder an die Zeit, wo Sie **viel im Homeoffice gearbeitet** haben.

**9. Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen in % bezüglich Ihrer Gesundheit zu?**

Für die Einschätzung verwenden Sie bitte den blauen Schieberegler links neben der Skala und positionieren ihn auf Ihren geschätzten Wert. Können Sie ihre Gesundheit nicht einschätzen, so lassen sie den Schieberegler auf der Position neben der Skala stehen.

Sollte ein geschätzter Wert 0% entsprechen, so positionieren Sie ihn bitte am linken Ende der Skala.

0% 100%

Mein körperliches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.



Mein psychisches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.



Mein soziales Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.



Insgesamt schätze ich meine Gesundheit in diesem Zeitraum als gut ein.



Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.



Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.



Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.



Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.



Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.



Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.



Zurück

Weiter

Sie haben es fast geschafft. Zum Abschluss folgen noch allgemeine **Fragen zu Ihrer Person**. Diese Angaben können **nicht** Ihrer Person **zugeordnet** werden!

**10. Welches Geschlecht haben Sie?**

- Männlich
- Weiblich
- Divers

Keine Angabe

**11. In welchem Jahr wurden Sie geboren?**

**12. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?**

- Pflichtschule
- Abgeschlossener Lehrberuf (Berufsschule, duale Berufsausbildung)
- Berufsbildende mittlere Schule ohne Matura (BMS)
- Allgemeinbildende höhere Schule mit Matura (AHS)
- Berufsbildende höhere Schule mit Matura (BHS)
- Hochschule (Bachelor, Master, Diplom, Magisterium)
- Hochschule – Promotion (Doktorat)

Keine Angabe

**13. Wie viele Jahre sind Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen bereits beschäftigt?**

Jahr(e)

**14. Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre reguläre Arbeitszeit?**

Bitte verwenden Sie für Zeitangaben mit Nachkommastellen einen Punkt (.) als Trennzeichen.

Stunden

**15. Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre aktuell durchschnittliche Arbeitszeit im Homeoffice?**

Bitte verwenden Sie für Zeitangaben mit Nachkommastellen einen Punkt (.) als Trennzeichen.

Stunden

[Zurück](#)

[Weiter](#)

Sie haben es fast geschafft. Zum Abschluss folgen noch allgemeine **Fragen zu Ihrer Person**. Diese Angaben können **nicht** Ihrer Person **zugeordnet** werden!

**16. Funktionsbereich Ihrer Arbeitstätigkeit:**

- Beschaffung / Einkauf
- Produktion
- Marketing / Vertrieb / Kundendienst
- Controlling / Rechnungswesen / Finanzen
- Forschung & Entwicklung
- Logistik / Transportwesen
- Personalwesen
- Informationstechnologie
- Untere Führungsebene (z.B. Gruppenleitung, Büroleitung)
- Mittlere Führungsebene (z.B. Abteilungsleitung, Bereichsleitung)
- Top-Management (z.B. Vorstand, Geschäftsführung)
- Sonstige Stabsfunktionen (z.B. Qualitätsmanagement, Recht, Compliance, Risikomanagement)

Sonstige:

Keine Angabe

**17. Branche Ihrer Arbeitstätigkeit:**

- Bau
- Bildung
- Chemie & Rohstoffe
- Energie & Umwelt
- Finanzen, Versicherungen & Immobilien
- Gesundheit & Soziales
- Handel
- Medien
- Metall / Elektrotechnik & Elektronik
- Öffentliche Verwaltung
- Pharma & Gesundheit
- Telekommunikation & IT
- Tourismus & Gastronomie
- Verkehr & Logistik
- Werbung & Marketing

Sonstige:

Keine Angabe

**18. Wie viele Personen leben insgesamt in Ihrem Haushalt (Sie selbst miteingeschlossen)?**

Person(en)

**19. Wie viele Personen unter 16 Jahren leben in Ihrem Haushalt?**

Person(en)

**20. Haben Sie noch etwas anzumerken zum Thema oder ist Ihnen generell während der Befragung etwas aufgefallen?**

Zurück

Weiter

Vlado Meljanac, Ferdinand Porsche FernFH – 2023



**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Sie sind am Ende des Fragebogens angekommen. Ich schätze es sehr, dass Sie sich Zeit genommen haben, um mir beim Erforschen dieses Themas zu helfen.

Sollte es Ihrerseits weitere Fragen oder Anmerkungen zu meiner Arbeit geben, so kontaktieren Sie mich bitte unter [vlado.meljanac@mail.fernfh.ac.at](mailto:vlado.meljanac@mail.fernfh.ac.at).

Mich würde es freuen, wenn Sie noch bereit wären für einen letzten Gefallen. Nehmen mehr Leute teil an der Umfrage, so wird ein aussagekräftigeres Ergebnis bei der späteren Datenauswertung erzielt.

Deswegen bitte ich Sie den Link zum Fragebogen zu kopieren (<https://www.soscisurvey.de/hohealth/>) und mit weiteren Leuten, die Ihrer Meinung nach in die Zielgruppe passen, teilen (z.B. am Arbeitsplatz oder im Freundes- und Bekanntenkreis).

Mit lieben Grüßen!

Vlado Meljanac

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Vlado Meljanac, Ferdinand Porsche FernFH – 2023

## Anhang B – Codebuch

Variable	Variable Label	Response Code	Response Label
<b>CASE</b>	Interview-Nummer (fortlaufend)		
<b>SERIAL</b>	Seriennummer (sofern verwendet)		
<b>REF</b>	Referenz (sofern im Link angegeben)		
<b>QUEST- NNR</b>	Fragebogen, der im Interview verwendet wurde		
<b>MODE</b>	Interview-Modus		
<b>STARTE D</b>	Zeitpunkt zu dem das Interview begonnen hat (Europe/Berlin)		
<b>A102</b>	Homeoffice	1	Ja
<b>A102</b>	Homeoffice	2	Nein
<b>A102</b>	Homeoffice	-9	nicht beantwortet
<b>A201_01</b>	Homeoffice Arbeitszeit: Ich habe durchschnittlich ... Stunden im Homeoffice gearbeitet.		
<b>A202_01</b>	Gesamtarbeitszeit: Ich habe durchschnittlich ... Stunden gearbeitet.		
<b>A301_01</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	1	stimme gar nicht zu
<b>A301_01</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	2	stimme eher nicht zu
<b>A301_01</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	3	stimme teilweise zu
<b>A301_01</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	4	stimme eher zu
<b>A301_01</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	5	stimme voll zu
<b>A301_01</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	-1	keine Angabe
<b>A301_01</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Arbeit an Teilaufgaben innerhalb eines Projekts war aufeinander abgestimmt.	-9	nicht beantwortet
<b>A301_02</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	1	stimme gar nicht zu

<b>A301_02</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	2	stimme eher nicht zu
<b>A301_02</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	3	stimme teilweise zu
<b>A301_02</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	4	stimme eher zu
<b>A301_02</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	5	stimme voll zu
<b>A301_02</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	-1	keine Angabe
<b>A301_02</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab klare und nachvollziehbare Ziele für Teilaufgaben innerhalb unseres Teams.	-9	nicht beantwortet
<b>A301_03</b>	<b>Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A301_03</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.	2	stimme eher nicht zu
<b>A301_03</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.	3	stimme teilweise zu
<b>A301_03</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.	4	stimme eher zu
<b>A301_03</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.	5	stimme voll zu
<b>A301_03</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.	-1	keine Angabe
<b>A301_03</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Ziele für die Teilaufgaben wurden von allen Teammitgliedern akzeptiert.	-9	nicht beantwortet
<b>A301_04</b>	<b>Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele. (umgepolt)</b>	1	stimme voll zu
<b>A301_04</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele. (umgepolt)	2	stimme eher zu
<b>A301_04</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele. (umgepolt)	3	stimme teilweise zu
<b>A301_04</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele. (umgepolt)	4	stimme eher nicht zu
<b>A301_04</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele. (umgepolt)	5	stimme gar nicht zu

<b>A301_04</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele. (umgepolt)	-1	keine Angabe
<b>A301_04</b>	Rollen- und Aufgabenverteilung: Es gab in unserem Team Interessenskonflikte bezüglich der Teilaufgaben/Teilziele. (umgepolt)	-9	nicht beantwortet
<b>A302_01</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_01</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_01</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_01</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	4	stimme eher zu
<b>A302_01</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	5	stimme voll zu
<b>A302_01</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	-1	keine Angabe
<b>A302_01</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Verwendung des eingesetzten luK-Systems meines Unternehmens passt gut zu meiner Arbeitsweise.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_02</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_02</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_02</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_02</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	4	stimme eher zu
<b>A302_02</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	5	stimme voll zu
<b>A302_02</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	-1	keine Angabe
<b>A302_02</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das eingesetzte luK-System meines Unternehmens ist mit allen Aspekten meiner Arbeit kompatibel.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_03</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Ich habe jederzeit Zugang zum luK-System, wenn ich es brauche.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_03</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Ich habe jederzeit Zugang zum luK-System, wenn ich es brauche.	2	stimme eher nicht zu

<b>A302_03</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Ich habe jederzeit Zugang zum IuK-System, wenn ich es brauche.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_03</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Ich habe jederzeit Zugang zum IuK-System, wenn ich es brauche.	4	stimme eher zu
<b>A302_03</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Ich habe jederzeit Zugang zum IuK-System, wenn ich es brauche.	5	stimme voll zu
<b>A302_03</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Ich habe jederzeit Zugang zum IuK-System, wenn ich es brauche.	-1	keine Angabe
<b>A302_03</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Ich habe jederzeit Zugang zum IuK-System, wenn ich es brauche.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_04</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_04</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_04</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_04</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	4	stimme eher zu
<b>A302_04</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	5	stimme voll zu
<b>A302_04</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	-1	keine Angabe
<b>A302_04</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist einfach zu bedienen.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_05</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_05</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_05</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_05</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	4	stimme eher zu
<b>A302_05</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	5	stimme voll zu
<b>A302_05</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	-1	keine Angabe

<b>A302_05</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist benutzerfreundlich.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_06</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_06</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_06</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_06</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	4	stimme eher zu
<b>A302_06</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	5	stimme voll zu
<b>A302_06</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	-1	keine Angabe
<b>A302_06</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es ist einfach, das IuK-System dazu zu bringen, das zu tun, was ich will.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_07</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_07</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_07</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_07</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	4	stimme eher zu
<b>A302_07</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	5	stimme voll zu
<b>A302_07</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	-1	keine Angabe
<b>A302_07</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist leicht zu erlernen.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_08</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_08</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_08</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	3	stimme teilweise zu

<b>A302_08</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	4	stimme eher zu
<b>A302_08</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	5	stimme voll zu
<b>A302_08</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	-1	keine Angabe
<b>A302_08</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Es fällt mir leicht, meine Fähigkeiten im Umgang mit dem IuK-System zu verbessern.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_09</b>	<b>Informations- und Kommunikationssystem: Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_09</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_09</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_09</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.	4	stimme eher zu
<b>A302_09</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.	5	stimme voll zu
<b>A302_09</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.	-1	keine Angabe
<b>A302_09</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Neue Funktionen sind leicht zu erlernen.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_10</b>	<b>Informations- und Kommunikationssystem: Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A302_10</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.	2	stimme eher nicht zu
<b>A302_10</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.	3	stimme teilweise zu
<b>A302_10</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.	4	stimme eher zu
<b>A302_10</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.	5	stimme voll zu
<b>A302_10</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.	-1	keine Angabe
<b>A302_10</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Die Ergebnisse des IuK-Systems werden in einem nützlichen Format dargestellt.	-9	nicht beantwortet

<b>A302_11</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist präzise.	1	stimme gar nicht zu
A302_11	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist präzise.	2	stimme eher nicht zu
A302_11	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist präzise.	3	stimme teilweise zu
A302_11	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist präzise.	4	stimme eher zu
A302_11	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist präzise.	5	stimme voll zu
A302_11	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist präzise.	-1	keine Angabe
A302_11	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System ist präzise.	-9	nicht beantwortet
<b>A302_12</b>	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	1	stimme gar nicht zu
A302_12	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	2	stimme eher nicht zu
A302_12	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	3	stimme teilweise zu
A302_12	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	4	stimme eher zu
A302_12	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	5	stimme voll zu
A302_12	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	-1	keine Angabe
A302_12	Informations- und Kommunikationssystem: Das IuK-System bietet aktuelle Informationen.	-9	nicht beantwortet
<b>A303_01</b>	Soziale Kompetenz: Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	1	stimme gar nicht zu
A303_01	Soziale Kompetenz: Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	2	stimme eher nicht zu
A303_01	Soziale Kompetenz: Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	3	stimme teilweise zu
A303_01	Soziale Kompetenz: Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	4	stimme eher zu
A303_01	Soziale Kompetenz: Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	5	stimme voll zu
A303_01	Soziale Kompetenz: Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	-1	keine Angabe
A303_01	Soziale Kompetenz: Ich weiß im Allgemeinen wie mich meine Führungskraft einschätzt.	-9	nicht beantwortet

<b>A303_02</b>	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	1	stimme gar nicht zu
A303_02	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	2	stimme eher nicht zu
A303_02	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	3	stimme teilweise zu
A303_02	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	4	stimme eher zu
A303_02	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	5	stimme voll zu
A303_02	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	-1	keine Angabe
A303_02	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse.	-9	nicht beantwortet
<b>A303_03</b>	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	1	stimme gar nicht zu
A303_03	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	2	stimme eher nicht zu
A303_03	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	3	stimme teilweise zu
A303_03	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	4	stimme eher zu
A303_03	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	5	stimme voll zu
A303_03	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	-1	keine Angabe
A303_03	Soziale Kompetenz: Meine Führungskraft erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten.	-9	nicht beantwortet
<b>A303_04</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	1	stimme gar nicht zu
A303_04	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	2	stimme eher nicht zu
A303_04	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	3	stimme teilweise zu
A303_04	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	4	stimme eher zu

<b>A303_04</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	5	stimme voll zu
<b>A303_04</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	-1	keine Angabe
<b>A303_04</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass meine Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen.	-9	nicht beantwortet
<b>A303_05</b>	<b>Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A303_05</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.	2	stimme eher nicht zu
<b>A303_05</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.	3	stimme teilweise zu
<b>A303_05</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.	4	stimme eher zu
<b>A303_05</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.	5	stimme voll zu
<b>A303_05</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.	-1	keine Angabe
<b>A303_05</b>	Soziale Kompetenz: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass mir meine Führungskraft auf ihre eigenen Kosten aus der Patsche hilft.	-9	nicht beantwortet
<b>A303_06</b>	<b>Soziale Kompetenz: Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A303_06</b>	Soziale Kompetenz: Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.	2	stimme eher nicht zu
<b>A303_06</b>	Soziale Kompetenz: Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.	3	stimme teilweise zu
<b>A303_06</b>	Soziale Kompetenz: Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.	4	stimme eher zu
<b>A303_06</b>	Soziale Kompetenz: Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.	5	stimme voll zu
<b>A303_06</b>	Soziale Kompetenz: Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.	-1	keine Angabe
<b>A303_06</b>	Soziale Kompetenz: Ich habe genügend Vertrauen in meine Führungskraft, um ihre Entscheidungen zu verteidigen.	-9	nicht beantwortet
<b>A303_07</b>	<b>Soziale Kompetenz: Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.</b>	1	stimme gar nicht zu

<b>A303_07</b>	Soziale Kompetenz: Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.	2	stimme eher nicht zu
<b>A303_07</b>	Soziale Kompetenz: Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.	3	stimme teilweise zu
<b>A303_07</b>	Soziale Kompetenz: Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.	4	stimme eher zu
<b>A303_07</b>	Soziale Kompetenz: Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.	5	stimme voll zu
<b>A303_07</b>	Soziale Kompetenz: Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.	-1	keine Angabe
<b>A303_07</b>	Soziale Kompetenz: Das Arbeitsverhältnis mit meiner Führungskraft ist effektiv.	-9	nicht beantwortet
<b>A304_01</b>	Vertrauen: Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	1	stimme gar nicht zu
<b>A304_01</b>	Vertrauen: Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	2	stimme eher nicht zu
<b>A304_01</b>	Vertrauen: Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	3	stimme teilweise zu
<b>A304_01</b>	Vertrauen: Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	4	stimme eher zu
<b>A304_01</b>	Vertrauen: Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	5	stimme voll zu
<b>A304_01</b>	Vertrauen: Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	-1	keine Angabe
<b>A304_01</b>	Vertrauen: Meine Führungskraft und ich haben ein gemeinsames Verhältnis; wir tauschen uns frei über unsere Ideen, Gefühle und Hoffnungen bezüglich unserer Arbeit aus.	-9	nicht beantwortet
<b>A304_02</b>	Vertrauen: Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	1	stimme gar nicht zu
<b>A304_02</b>	Vertrauen: Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	2	stimme eher nicht zu
<b>A304_02</b>	Vertrauen: Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	3	stimme teilweise zu
<b>A304_02</b>	Vertrauen: Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	4	stimme eher zu

<b>A304_02</b>	Vertrauen: Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	5	stimme voll zu
<b>A304_02</b>	Vertrauen: Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	-1	keine Angabe
<b>A304_02</b>	Vertrauen: Ich kann mit meiner Führungskraft über Schwierigkeiten bei der Arbeit sprechen und weiß, dass sie zuhören wird.	-9	nicht beantwortet
<b>A304_03</b>	Vertrauen: Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	1	stimme gar nicht zu
<b>A304_03</b>	Vertrauen: Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	2	stimme eher nicht zu
<b>A304_03</b>	Vertrauen: Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	3	stimme teilweise zu
<b>A304_03</b>	Vertrauen: Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	4	stimme eher zu
<b>A304_03</b>	Vertrauen: Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	5	stimme voll zu
<b>A304_03</b>	Vertrauen: Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	-1	keine Angabe
<b>A304_03</b>	Vertrauen: Wenn ich meine Probleme mit meiner Führungskraft teile, weiß ich, dass sie konstruktiv und fürsorglich reagieren wird.	-9	nicht beantwortet
<b>A304_04</b>	Vertrauen: Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	1	stimme gar nicht zu
<b>A304_04</b>	Vertrauen: Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	2	stimme eher nicht zu
<b>A304_04</b>	Vertrauen: Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	3	stimme teilweise zu
<b>A304_04</b>	Vertrauen: Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	4	stimme eher zu
<b>A304_04</b>	Vertrauen: Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	5	stimme voll zu
<b>A304_04</b>	Vertrauen: Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	-1	keine Angabe
<b>A304_04</b>	Vertrauen: Wir würden beide einen Verlust empfinden, wenn wir nicht mehr zusammenarbeiten könnten.	-9	nicht beantwortet
<b>A304_05</b>	Vertrauen: Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	1	stimme gar nicht zu

<b>A304_05</b>	Vertrauen: Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	2	stimme eher nicht zu
<b>A304_05</b>	Vertrauen: Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	3	stimme teilweise zu
<b>A304_05</b>	Vertrauen: Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	4	stimme eher zu
<b>A304_05</b>	Vertrauen: Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	5	stimme voll zu
<b>A304_05</b>	Vertrauen: Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	-1	keine Angabe
<b>A304_05</b>	Vertrauen: Ich muss sagen, dass meine Führungskraft und ich erhebliche emotionale Investitionen in unsere Arbeitsbeziehung getätigt haben.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_01</b>	<b>Kommunikation: Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A305_01</b>	Kommunikation: Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_01</b>	Kommunikation: Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_01</b>	Kommunikation: Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.	4	stimme eher zu
<b>A305_01</b>	Kommunikation: Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.	5	stimme voll zu
<b>A305_01</b>	Kommunikation: Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.	-1	keine Angabe
<b>A305_01</b>	Kommunikation: Bei wichtigen Sachen informiert mich meine Führungskraft ausführlich.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_02</b>	<b>Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A305_02</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_02</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_02</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	4	stimme eher zu
<b>A305_02</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	5	stimme voll zu

<b>A305_02</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	-1	keine Angabe
<b>A305_02</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_03</b>	<b>Kommunikation: Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A305_03</b>	Kommunikation: Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_03</b>	Kommunikation: Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_03</b>	Kommunikation: Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.	4	stimme eher zu
<b>A305_03</b>	Kommunikation: Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.	5	stimme voll zu
<b>A305_03</b>	Kommunikation: Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.	-1	keine Angabe
<b>A305_03</b>	Kommunikation: Bei meiner Führungskraft kann ich Dinge direkt loswerden.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_04</b>	<b>Kommunikation: Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A305_04</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_04</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_04</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.	4	stimme eher zu
<b>A305_04</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.	5	stimme voll zu
<b>A305_04</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.	-1	keine Angabe
<b>A305_04</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft stellt nichts zu knapp dar.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_05</b>	<b>Kommunikation: Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.</b>	1	stimme gar nicht zu
<b>A305_05</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_05</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_05</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	4	stimme eher zu
<b>A305_05</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	5	stimme voll zu
<b>A305_05</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	-1	keine Angabe
<b>A305_05</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft fasst den Sinn des Besprochenen zusammen.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_06</b>	<b>Kommunikation: Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.</b>	1	stimme gar nicht zu

<b>A305_06</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_06</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_06</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	4	stimme eher zu
<b>A305_06</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	5	stimme voll zu
<b>A305_06</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	-1	keine Angabe
<b>A305_06</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft formuliert schwierige Sachverhalte verständlich.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_07</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	1	stimme gar nicht zu
<b>A305_07</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_07</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_07</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	4	stimme eher zu
<b>A305_07</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	5	stimme voll zu
<b>A305_07</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	-1	keine Angabe
<b>A305_07</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft gibt mir klare und verständliche Anweisungen.	-9	nicht beantwortet
<b>A305_08</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	1	stimme gar nicht zu
<b>A305_08</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	2	stimme eher nicht zu
<b>A305_08</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	3	stimme teilweise zu
<b>A305_08</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	4	stimme eher zu
<b>A305_08</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	5	stimme voll zu
<b>A305_08</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	-1	keine Angabe
<b>A305_08</b>	Kommunikation: Meine Führungskraft lässt Teammitglieder ausreden.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_01</b>	Gesundheit: Mein körperliches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	1	0%

<b>A306_01</b>	Gesundheit: Mein körperliches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	21	100%
<b>A306_01</b>	Gesundheit: Mein körperliches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_01</b>	Gesundheit: Mein körperliches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_02</b>	Gesundheit: Mein psychisches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	1	0%
<b>A306_02</b>	Gesundheit: Mein psychisches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	21	100%
<b>A306_02</b>	Gesundheit: Mein psychisches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_02</b>	Gesundheit: Mein psychisches Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_03</b>	Gesundheit: Mein soziales Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	1	0%
<b>A306_03</b>	Gesundheit: Mein soziales Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	21	100%
<b>A306_03</b>	Gesundheit: Mein soziales Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_03</b>	Gesundheit: Mein soziales Wohlbefinden in der Arbeit in diesem Zeitraum war gut.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_04</b>	Gesundheit: Insgesamt schätze ich meine Gesundheit in diesem Zeitraum als gut ein.	1	0%
<b>A306_04</b>	Gesundheit: Insgesamt schätze ich meine Gesundheit in diesem Zeitraum als gut ein.	21	100%
<b>A306_04</b>	Gesundheit: Insgesamt schätze ich meine Gesundheit in diesem Zeitraum als gut ein.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_04</b>	Gesundheit: Insgesamt schätze ich meine Gesundheit in diesem Zeitraum als gut ein.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_05</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	1	0%
<b>A306_05</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	21	100%
<b>A306_05</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu

<b>A306_05</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_06</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	1	0%
<b>A306_06</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	21	100%
<b>A306_06</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_06</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_07</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	1	0%
<b>A306_07</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	21	100%
<b>A306_07</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_07</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach positiv auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_08</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	1	0%
<b>A306_08</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	21	100%
<b>A306_08</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_08</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein körperliches Wohlbefinden ausgewirkt.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_09</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	1	0%
<b>A306_09</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	21	100%
<b>A306_09</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_09</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein psychisches Wohlbefinden ausgewirkt.	-9	nicht beantwortet
<b>A306_10</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	1	0%

<b>A306_10</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	21	100%
<b>A306_10</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	-1	weiß nicht/trifft nicht zu
<b>A306_10</b>	Gesundheit: Die Arbeit im Homeoffice hat sich meiner Einschätzung nach negativ auf mein soziales Wohlbefinden ausgewirkt.	-9	nicht beantwortet
<b>A401</b>	<b>Geschlecht</b>	1	Männlich
<b>A401</b>	Geschlecht	2	Weiblich
<b>A401</b>	Geschlecht	3	Divers
<b>A401</b>	Geschlecht	-1	Keine Angabe
<b>A401</b>	Geschlecht	-9	nicht beantwortet
<b>A402_01</b>	<b>Geburtsjahr: [01]</b>		
<b>A403</b>	<b>Bildungsabschluss</b>	1	Pflichtschule
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	2	Abgeschlossener Lehrberuf (Berufsschule, duale Berufsausbildung)
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	3	Berufsbildende mittlere Schule ohne Matura (BMS)
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	4	Allgemeinbildende höhere Schule mit Matura (AHS)
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	5	Berufsbildende höhere Schule mit Matura (BHS)
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	6	Hochschule (Bachelor, Master, Diplom, Magisterium)
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	7	Hochschule - Promotion (Doktorat)
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	-1	Keine Angabe
<b>A403</b>	Bildungsabschluss	-9	nicht beantwortet
<b>A404_01</b>	<b>Betriebszugehörigkeit: ... Jahr(e)</b>		
<b>A405_01</b>	<b>Wochenstunden: ... Stunden</b>		
<b>A406_01</b>	<b>Homeoffice Stunden: ... Stunden</b>		
<b>A407</b>	<b>Funktionsbereich</b>	1	Beschaffung / Einkauf
<b>A407</b>	Funktionsbereich	2	Produktion
<b>A407</b>	Funktionsbereich	3	Marketing / Vertrieb / Kundendienst
<b>A407</b>	Funktionsbereich	4	Controlling / Rechnungswesen / Finanzen

A407	Funktionsbereich	5	Forschung & Entwicklung
A407	Funktionsbereich	6	Logistik / Transportwesen
A407	Funktionsbereich	7	Personalwesen
A407	Funktionsbereich	8	Informationstechnologie
A407	Funktionsbereich	9	Untere Führungsebene (z.B. Gruppenleitung, Büroleitung)
A407	Funktionsbereich	10	Mittlere Führungsebene (z.B. Abteilungsleitung, Bereichsleitung)
A407	Funktionsbereich	11	Top-Management (z.B. Vorstand, Geschäftsführung)
A407	Funktionsbereich	12	Sonstige Stabsfunktionen (z.B. Qualitätsmanagement, Recht, Compliance, Risikomanagement)
A407	Funktionsbereich	13	Sonstige:
A407	Funktionsbereich	-1	Keine Angabe
A407	Funktionsbereich	-9	nicht beantwortet
<b>A407_13</b>	<b>Funktionsbereich: Sonstige</b>		
<b>A410</b>	<b>Branche</b>	1	Bau
A410	Branche	2	Bildung
A410	Branche	3	Chemie & Rohstoffe
A410	Branche	4	Energie & Umwelt
A410	Branche	5	Finanzen, Versicherungen & Immobilien
A410	Branche	6	Gesundheit & Soziales
A410	Branche	7	Handel
A410	Branche	8	Medien
A410	Branche	9	Metall / Elektrotechnik & Elektronik
A410	Branche	10	Öffentliche Verwaltung
A410	Branche	11	Pharma & Gesundheit
A410	Branche	12	Telekommunikation & IT
A410	Branche	13	Tourismus & Gastronomie
A410	Branche	14	Verkehr & Logistik
A410	Branche	15	Werbung & Marketing
A410	Branche	16	Sonstige:

<b>A410</b>	Branche	-1	Keine Angabe
<b>A410</b>	Branche	-9	nicht beantwortet
<b>A410_16</b>	Branche: Sonstige		
<b>A411_01</b>	Haushalt Personen: ... Person(en)		
<b>A412_01</b>	Haushalt Kinder: ... Person(en)		
<b>A413_01</b>	Mitteilung: [01]		
<b>FINIS- HED</b>	Wurde die Befragung abgeschlossen (letzte Seite erreicht)?	0	abgebrochen
<b>FINIS- HED</b>	Wurde die Befragung abgeschlossen (letzte Seite erreicht)?	1	ausgefüllt
<b>Q_VIE- WER</b>	Hat der Teilnehmer den Fragebogen nur angesehen, ohne die Pflichtfragen zu beantworten?	0	Teilnehmer
<b>Q_VIE- WER</b>	Hat der Teilnehmer den Fragebogen nur angesehen, ohne die Pflichtfragen zu beantworten?	1	Durchklicker

## Anhang C – Detaillierte Ergebnisse der Datenanalyse

### Korrelationen – 5 Gesundheitsfaktoren und gesundheitliches Wohlbefinden

		Körperliches Wohlbefinden war gut	Rollen_ Aufgabenverteilung	luK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Körperliches Wohlbefinden war gut	Pearson- Korrelation	1	0,21**	0,28**	0,25**	0,28**	0,28**
	Sig. (1-seitig) N	331	<0,01 322	<0,01 313	<0,01 327	<0,01 325	<0,01 327
		Psychisches Wohlbefinden war gut	Rollen_ Aufgabenverteilung	luK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Psychisches Wohlbefinden war gut	Pearson- Korrelation	1	0,27**	0,22**	0,26**	0,29**	0,28**
	Sig. (1-seitig) N	329	<0,01 320	<0,01 311	<0,01 325	<0,01 323	<0,01 325
		Soziales Wohlbefinden war gut	Rollen_ Aufgabenverteilung	luK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Soziales Wohlbefinden war gut	Pearson- Korrelation	1	0,28**	0,22**	0,31**	0,30**	0,34**
	Sig. (1-seitig) N	329	<0,01 320	<0,01 312	<0,01 325	<0,01 323	<0,01 325
		Gesundheit Insgesamt war gut	Rollen_ Aufgabenverteilung	luK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Gesundheit insgesamt war gut	Pearson- Korrelation	1	0,25**	0,20**	0,23**	0,26**	0,23**
	Sig. (1-seitig) N	329	<0,01 320	<0,01 311	<0,01 325	<0,01 323	<0,01 325

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

## Korrelationen – 5 Gesundheitsfaktoren und positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

		Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden	Rollen_ Aufgabenverteilung	IuK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden	Pearson- Korrelation	1	0,22**	0,13*	0,13*	0,13**	0,12*
	Sig. (1-seitig)		<0,01	0,01	0,01	<0,01	0,02
	N	326	317	310	322	320	322
		Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden	Rollen_ Aufgabenverteilung	IuK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden	Pearson- Korrelation	1	0,23**	0,14**	0,17**	0,17**	0,15**
	Sig. (1-seitig)		<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
	N	323	314	306	319	317	319
		Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden	Rollen_ Aufgabenverteilung	IuK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden	Pearson- Korrelation	1	0,14**	0,17**	0,10*	0,12*	0,10*
	Sig. (1-seitig)		<0,01	<0,01	0,04	0,02	0,04
	N	322	313	306	318	316	318

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

## Korrelationen – 5 Gesundheitsfaktoren und negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

		Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden	Rollen_ Aufgabenverteilung	IuK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden	Pearson- Korrelation	1	-0,22**	-0,17**	-0,16**	-0,14**	-0,16**
	Sig. (1-seitig)		<0,01	<0,01	<0,01	0,01	<0,01
	N	276	270	259	273	271	273
		Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden	Rollen_ Aufgabenverteilung	IuK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden	Pearson- Korrelation	1	-0,27**	-0,19**	-0,20**	-0,17**	-0,19**
	Sig. (1-seitig)		<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01
	N	274	268	257	271	269	271
		Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden	Rollen_ Aufgabenverteilung	IuK_System	Soziale_Kompetenz	Vertrauen	Kommunikation
Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden	Pearson- Korrelation	1	-0,18**	-0,18**	-0,13*	-0,11*	-0,12*
	Sig. (1-seitig)		<0,01	<0,01	0,02	0,03	0,02
	N	285	279	267	282	280	282

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

## Lineare Regressionen

### Ergebnisse für Hypothese 1 – Gesundheitsfaktor Rollen- und Aufgabenverteilung und gesundheitliches Wohlbefinden

Abhängige Variable: Körperliches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	58,33	5,80		10,05	<0,01	46,91	69,74
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	5,48	1,40	0,21	3,91	<0,01	2,72	8,24

Anmerkungen: N = 322; R<sup>2</sup> = 0,05; korr. R<sup>2</sup> = 0,04; F(1, 320) = 15,29; <0,01

Abhängige Variable: Psychisches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	43,17	6,92		6,24	<0,01	29,56	56,79
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	8,28	1,67	0,27	4,96	<0,01	5,00	11,57

Anmerkungen: N = 320; R<sup>2</sup> = 0,07; korr. R<sup>2</sup> = 0,07; F(1, 318) = 24,60; <0,01

Abhängige Variable: Soziales Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	32,43	7,51		4,32	<0,01	17,65	47,21
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	9,31	1,81	0,28	5,13	<0,01	5,74	12,87

Anmerkungen: N = 320; R<sup>2</sup> = 0,08; korr. R<sup>2</sup> = 0,07; F(1, 318) = 26,31; <0,01

Abhängige Variable: Gesundheit insgesamt war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	53,06	5,99		8,86	<0,01	41,27	64,84
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	6,75	1,45	0,25	4,67	<0,01	3,91	9,59

Anmerkungen: N = 320; R<sup>2</sup> = 0,06; korr. R<sup>2</sup> = 0,06; F(1, 318) = 21,82; <0,01

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 1 – Gesundheitsfaktor Rollen- und Aufgabenverteilung und positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	33,78	9,53		3,54	<0,01	15,03	52,54
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	9,26	2,30	0,22	4,02	<0,01	4,73	13,79

Anmerkungen: N = 317; R<sup>2</sup> = 0,05; korr. R<sup>2</sup> = 0,05; F(1, 315) = 16,20; <0,01

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	34,59	9,29		3,73	<0,01	16,32	52,86
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	9,15	2,24	0,23	4,08	<0,01	4,74	13,56

Anmerkungen: N = 314; R<sup>2</sup> = 0,05; korr. R<sup>2</sup> = 0,05; F(1, 312) = 16,68; <0,01

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	33,64	10,52		3,20	<0,01	12,94	54,35
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	6,27	2,53	0,14	2,47	0,01	1,28	11,25

Anmerkungen: N = 313; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,02; F(1, 311) = 6,12; 0,01

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 1 – Gesundheitsfaktor Rollen- und Aufgabenverteilung und negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	63,88	10,06		6,35	<0,01	44,07	83,69
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	-8,95	2,45	-0,22	-3,65	<0,01	-13,78	-4,12

Anmerkungen: N = 270; R<sup>2</sup> = 0,05; korr. R<sup>2</sup> = 0,04; F(1, 268) = 13,30; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	70,16	9,33		7,52	<0,01	51,78	88,53
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	-10,55	2,27	-0,27	-4,64	<0,01	-15,02	-6,07

Anmerkungen: N = 268; R<sup>2</sup> = 0,08; korr. R<sup>2</sup> = 0,07; F(1, 266) = 21,54; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	68,46	10,35		6,61	<0,01	48,08	88,84
<i>Rollen_Aufgabenverteilung</i>	-7,80	2,51	-0,18	-3,10	0,02	-12,75	-2,85

Anmerkungen: N = 279; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 277) = 9,63; <0,01

## Lineare Regressionen

### Ergebnisse für Hypothese 2 – Gesundheitsfaktor Informations- und Kommunikationssystem und gesundheitliches Wohlbefinden

Abhängige Variable: Körperliches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	49,13	6,24		7,87	<0,01	36,85	61,41
<i>luK_System</i>	7,78	1,53	0,28	5,10	<0,01	4,78	10,78

Anmerkungen: N = 313; R<sup>2</sup> = 0,08; korr. R<sup>2</sup> = 0,07; F(1, 311) = 26,01; <0,01

Abhängige Variable: Psychisches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	47,00	7,60		6,19	<0,01	32,05	61,94
<i>luK_System</i>	7,42	1,85	0,22	4,01	<0,01	3,78	11,07

Anmerkungen: N = 311; R<sup>2</sup> = 0,05; korr. R<sup>2</sup> = 0,05; F(1, 309) = 16,04; <0,01

Abhängige Variable: Soziales Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	38,23	8,10		4,72	<0,01	22,29	54,16
<i>luK_System</i>	8,00	1,98	0,22	4,05	<0,01	4,11	11,90

Anmerkungen: N = 312; R<sup>2</sup> = 0,05; korr. R<sup>2</sup> = 0,05; F(1, 310) = 16,37; <0,01

Abhängige Variable: Gesundheit insgesamt war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	57,06	6,55		8,71	<0,01	44,16	69,95
<i>luK_System</i>	5,81	1,60	0,20	3,63	<0,01	2,66	8,96

Anmerkungen: N = 311; R<sup>2</sup> = 0,04; korr. R<sup>2</sup> = 0,04; F(1, 309) = 13,18; <0,01

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 2 – Gesundheitsfaktor Informations- und Kommunikationssystem und positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	48,58	10,25		4,74	<0,01	28,42	68,74
luK_System	5,76	2,50	0,13	2,30	0,02	0,84	10,69

Anmerkungen: N = 310; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 308) = 5,30; 0,02

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	47,68	9,90		4,82	<0,01	28,20	67,16
luK_System	6,09	2,41	0,14	2,52	0,01	1,34	10,84

Anmerkungen: N = 306; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,02; F(1, 304) = 6,36; 0,01

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	27,53	11,00		2,50	0,01	5,87	49,18
luK_System	7,88	2,68	0,17	2,94	<0,01	2,60	13,15

Anmerkungen: N = 306; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,02; F(1, 304) = 8,64; <0,01

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 2 – Gesundheitsfaktor Informations- und Kommunikationssystem und negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	57,20	10,82		5,29	<0,01	35,89	78,50
luK_System	-7,30	2,66	-0,17	-2,74	<0,01	-12,54	-2,06

Anmerkungen: N = 259; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 257) = 7,53; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	58,66	10,24		5,73	<0,01	38,49	78,83
luK_System	-7,75	2,52	-0,19	-3,07	<0,01	-12,71	-2,78

Anmerkungen: N = 257; R<sup>2</sup> = 0,04; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 255) = 9,45; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	69,70	11,07		6,30	<0,01	47,91	91,49
luK_System	-8,16	2,72	-0,18	-3,00	<0,01	-13,52	-2,80

Anmerkungen: N = 267; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 265) = 8,98; <0,01

## Lineare Regressionen

### Ergebnisse für Hypothese 3 – Gesundheitsfaktor Soziale Kompetenz und gesundheitliches Wohlbefinden

Abhängige Variable: Körperliches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	58,67	4,78		12,29	<0,01	49,28	68,07
Soziale_Kompetenz	5,66	1,21	0,25	4,69	<0,01	3,29	8,04

Anmerkungen: N = 327; R<sup>2</sup> = 0,06; korr. R<sup>2</sup> = 0,06; F(1, 325) = 22,00; <0,01

Abhängige Variable: Psychisches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	49,72	5,69		8,73	<0,01	38,52	60,93
Soziale_Kompetenz	7,05	1,44	0,26	4,89	<0,01	4,21	9,89

Anmerkungen: N = 325; R<sup>2</sup> = 0,07; korr. R<sup>2</sup> = 0,07; F(1, 323) = 23,92; <0,01

Abhängige Variable: Soziales Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	36,06	6,03		5,98	<0,01	24,20	47,92
Soziale_Kompetenz	8,94	1,53	0,31	5,86	<0,01	5,94	11,94

Anmerkungen: N = 325; R<sup>2</sup> = 0,10; korr. R<sup>2</sup> = 0,09; F(1, 323) = 34,33; <0,01

Abhängige Variable: Gesundheit insgesamt war gut

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	60,31	4,99		12,10	<0,01	50,50	70,12
Soziale_Kompetenz	5,25	1,26	0,23	4,17	<0,01	2,77	7,73

Anmerkungen: N = 325; R<sup>2</sup> = 0,05; korr. R<sup>2</sup> = 0,05; F(1, 323) = 17,35; <0,01

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 3 – Gesundheitsfaktor Soziale Kompetenz und positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	54,83	7,84		6,99	<0,01	39,40	70,25
Soziale_Kompetenz	4,48	1,98	0,13	2,26	0,03	0,58	8,38

Anmerkungen: N = 322; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 320) = 5,11; 0,03

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	49,72	7,50		6,63	<0,01	34,96	64,48
Soziale_Kompetenz	5,86	1,90	0,17	3,09	<0,01	2,12	9,59

Anmerkungen: N = 319; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 317) = 9,53; <0,01

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	44,88	8,50		5,28	<0,01	28,16	61,61
Soziale_Kompetenz	3,72	2,15	0,10	1,74	0,08	-0,50	7,94

Anmerkungen: N = 318; R<sup>2</sup> = 0,01; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 316) = 3,01; 0,08

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 3 – Gesundheitsfaktor Soziale Kompetenz und negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	49,35	8,31		5,94	<0,01	32,99	65,70
Soziale_Kompetenz	-5,71	2,12	-0,16	-2,69	<0,01	-9,89	-1,54

Anmerkungen: N = 273; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,02; F(1, 271) = 7,26; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	52,78	7,80		6,77	<0,01	37,42	68,14
Soziale_Kompetenz	-6,66	1,99	-0,20	-3,34	<0,01	-10,58	-2,74

Anmerkungen: N = 271; R<sup>2</sup> = 0,04; korr. R<sup>2</sup> = 0,04; F(1, 269) = 11,18; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	54,49	8,64		6,30	<0,01	37,47	71,50
Soziale_Kompetenz	-4,64	2,20	-0,13	-2,11	0,04	-8,98	-0,31

Anmerkungen: N = 282; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 280) = 4,44; 0,04

## Lineare Regressionen

### Ergebnisse für Hypothese 4 - Gesundheitsfaktor Vertrauen und gesundheitliches Wohlbefinden

Abhängige Variable: Körperliches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	60,27	3,98		15,14	<0,01	52,43	68,10
<i>Vertrauen</i>	5,54	1,05	0,28	5,29	<0,01	3,48	7,61

Anmerkungen: N = 325; R<sup>2</sup> = 0,08; korr. R<sup>2</sup> = 0,08; F(1, 323) = 27,95; <0,01

Abhängige Variable: Psychisches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	51,98	4,75		10,94	<0,01	42,64	61,33
<i>Vertrauen</i>	6,80	1,25	0,29	5,43	<0,01	4,34	9,26

Anmerkungen: N = 323; R<sup>2</sup> = 0,08; korr. R<sup>2</sup> = 0,08; F(1, 321) = 29,50; <0,01

Abhängige Variable: Soziales Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	42,45	5,08		8,36	<0,01	32,46	52,45
<i>Vertrauen</i>	7,66	1,34	0,30	5,72	<0,01	5,03	10,29

Anmerkungen: N = 323; R<sup>2</sup> = 0,09; korr. R<sup>2</sup> = 0,09; F(1, 321) = 32,74; <0,01

Abhängige Variable: Gesundheit insgesamt war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	61,08	4,14		14,77	<0,01	52,94	69,21
<i>Vertrauen</i>	5,31	1,09	0,26	4,88	<0,01	3,17	7,45

Anmerkungen: N = 323; R<sup>2</sup> = 0,07; korr. R<sup>2</sup> = 0,07; F(1, 321) = 23,79; <0,01

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 4 – Gesundheitsfaktor Vertrauen und positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	57,05	6,58		8,67	<0,01	44,10	69,99
Vertrauen	4,11	1,73	0,13	2,37	0,02	0,70	7,51

Anmerkungen: N = 320; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 318) = 5,62; 0,02

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	54,13	6,27		8,63	<0,01	41,79	66,47
Vertrauen	4,95	1,65	0,17	3,00	<0,01	1,70	8,20

Anmerkungen: N = 317; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 315) = 8,99; <0,01

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	b	SD	$\beta$	t	p	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	44,61	7,08		6,30	<0,01	30,67	58,54
Vertrauen	4,03	1,86	0,12	2,16	0,03	0,37	7,69

Anmerkungen: N = 316; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 314) = 4,68; 0,03

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 4 – Gesundheitsfaktor Vertrauen und negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	43,45	6,94		6,26	<0,01	29,78	57,12
<i>Vertrauen</i>	-4,33	1,84	-0,14	-2,35	0,02	-7,96	-0,70

Anmerkungen: N = 271; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,02; F(1, 269) = 5,52; 0,02

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	45,38	6,52		6,96	<0,01	32,54	58,23
<i>Vertrauen</i>	-4,90	1,73	-0,17	-2,84	<0,01	-8,30	-1,50

Anmerkungen: N = 269; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 267) = 8,05; 0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	49,72	7,21		6,89	<0,01	35,52	63,92
<i>Vertrauen</i>	-3,51	1,91	-0,11	-1,83	0,07	-7,27	0,26

Anmerkungen: N = 280; R<sup>2</sup> = 0,01; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 278) = 3,37; 0,07

## Lineare Regressionen

### Ergebnisse für Hypothese 5 – Gesundheitsfaktor Kommunikation und gesundheitliches Wohlbefinden

Abhängige Variable: Körperliches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	57,13	4,60		12,43	<0,01	48,09	66,17
<i>Kommunikation</i>	6,21	1,19	0,28	5,23	<0,01	3,87	8,55

Anmerkungen: N = 327; R<sup>2</sup> = 0,08; korr. R<sup>2</sup> = 0,08; F(1, 325) = 27,31; <0,01

Abhängige Variable: Psychisches Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	48,83	5,49		8,89	<0,01	38,02	59,63
<i>Kommunikation</i>	7,46	1,42	0,28	5,25	<0,01	4,66	10,25

Anmerkungen: N = 325; R<sup>2</sup> = 0,08; korr. R<sup>2</sup> = 0,08; F(1, 323) = 27,53; <0,01

Abhängige Variable: Soziales Wohlbefinden war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	34,21	5,78		5,92	<0,01	22,83	45,59
<i>Kommunikation</i>	9,64	1,50	0,34	6,45	<0,01	6,70	12,59

Anmerkungen: N = 325; R<sup>2</sup> = 0,11; korr. R<sup>2</sup> = 0,11; F(1, 323) = 41,55; <0,01

Abhängige Variable: Gesundheit insgesamt war gut

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						<i>UG</i>	<i>OG</i>
(Konstante)	59,55	4,79		12,44	<0,01	50,14	68,96
<i>Kommunikation</i>	5,58	1,24	0,24	4,51	<0,01	3,15	8,02

Anmerkungen: N = 325; R<sup>2</sup> = 0,06; korr. R<sup>2</sup> = 0,06; F(1, 323) = 20,35; <0,01

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 5 – Gesundheitsfaktor Kommunikation und positive Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	56,52	7,60		7,44	<0,01	41,57	71,47
<i>Kommunikation</i>	4,15	1,97	0,12	2,11	0,04	0,28	8,02

Anmerkungen: N = 322; R<sup>2</sup> = 0,01; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 320) = 4,44; 0,04

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	53,33	7,24		7,36	<0,01	39,08	67,57
<i>Kommunikation</i>	5,05	1,88	0,15	2,69	<0,01	1,36	8,74

Anmerkungen: N = 319; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,02; F(1, 317) = 7,25; <0,01

Abhängige Variable: Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	45,25	8,16		5,54	<0,01	29,19	61,31
<i>Kommunikation</i>	3,73	2,11	0,10	1,76	0,08	-0,43	7,88

Anmerkungen: N = 318; R<sup>2</sup> = 0,01; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 316) = 3,11; 0,08

## Lineare Regressionen

Ergebnisse für Hypothese 5 – Gesundheitsfaktor Kommunikation und negative Auswirkung von Homeoffice auf das gesundheitliche Wohlbefinden

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	48,91	8,13		6,01	<0,01	32,90	64,92
<i>Kommunikation</i>	-5,73	2,12	-0,16	-2,70	<0,01	-9,91	-1,55

Anmerkungen: N = 273; R<sup>2</sup> = 0,03; korr. R<sup>2</sup> = 0,02; F(1, 271) = 7,29; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden

Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	50,81	7,68		6,62	<0,01	35,69	65,93
<i>Kommunikation</i>	-6,29	2,01	-0,19	-3,14	<0,01	-10,24	-2,34

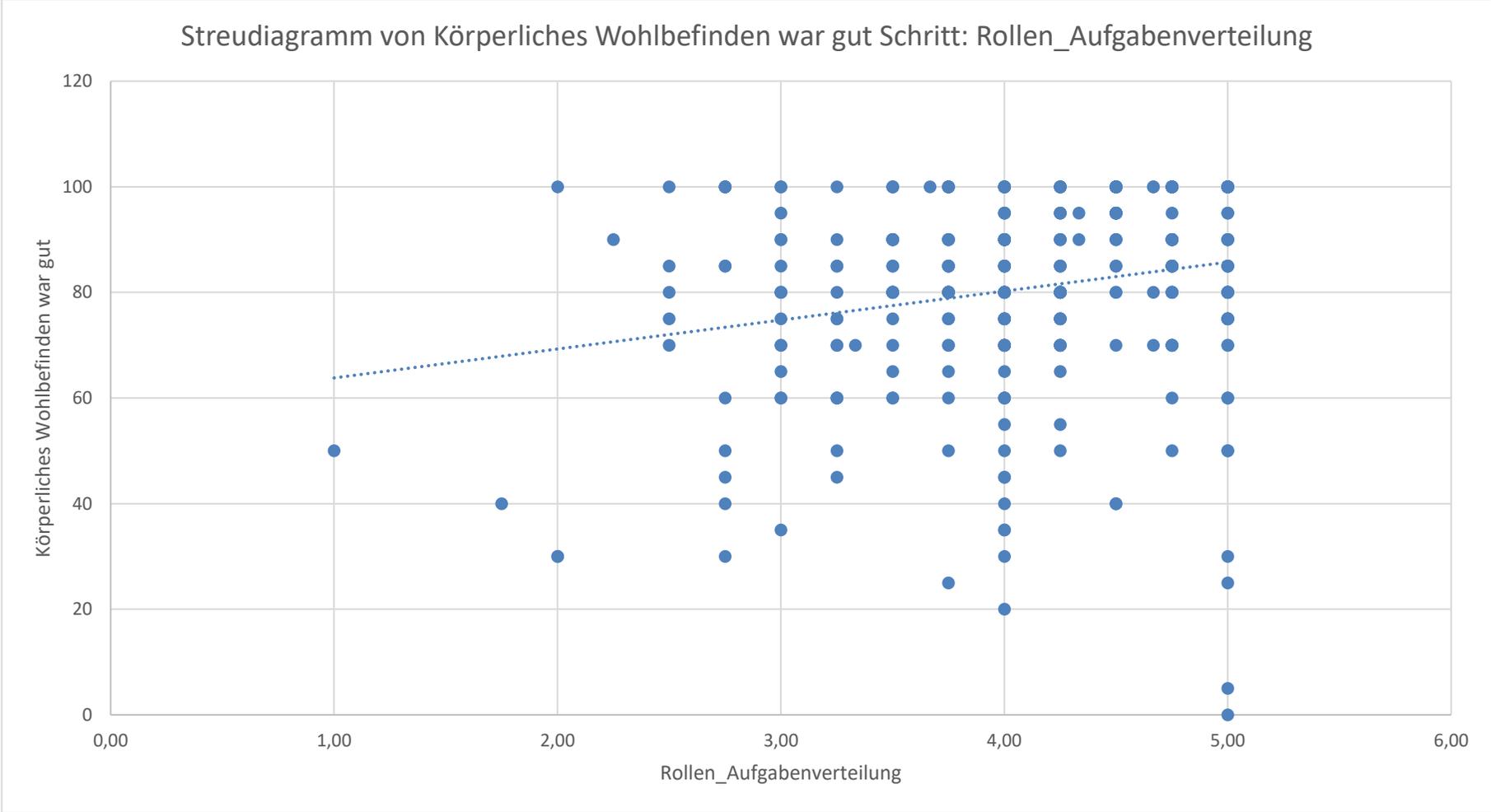
Anmerkungen: N = 271; R<sup>2</sup> = 0,04; korr. R<sup>2</sup> = 0,03; F(1, 269) = 9,84; <0,01

Abhängige Variable: Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden

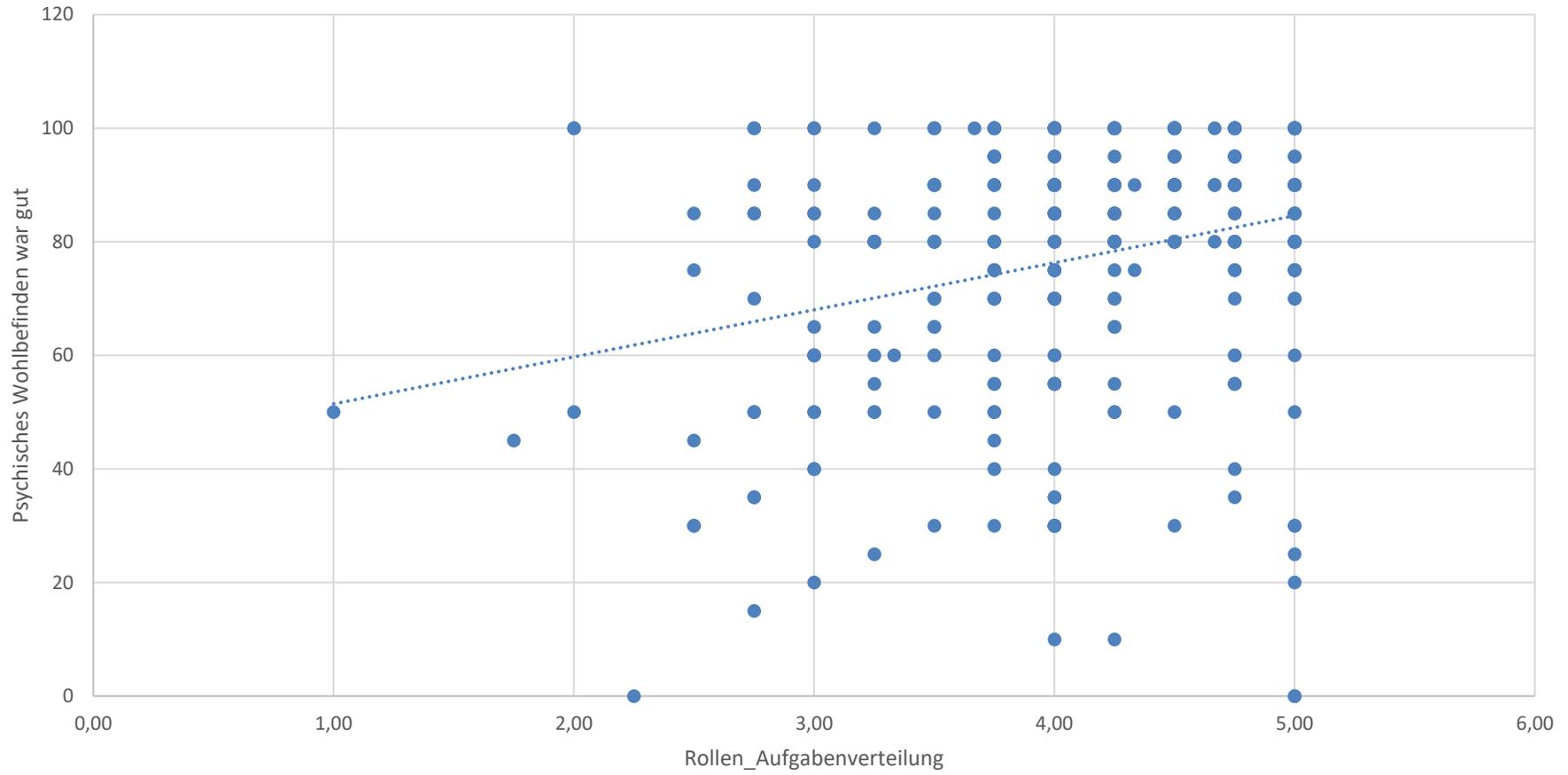
Koeffizienten	<i>b</i>	SD	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	95% KI	
						UG	OG
(Konstante)	53,50	8,46		6,32	<0,01	36,85	70,16
<i>Kommunikation</i>	-4,49	2,21	-0,12	-2,04	0,04	-8,84	-0,15

Anmerkungen: N = 282; R<sup>2</sup> = 0,02; korr. R<sup>2</sup> = 0,01; F(1, 280) = 4,14; 0,04

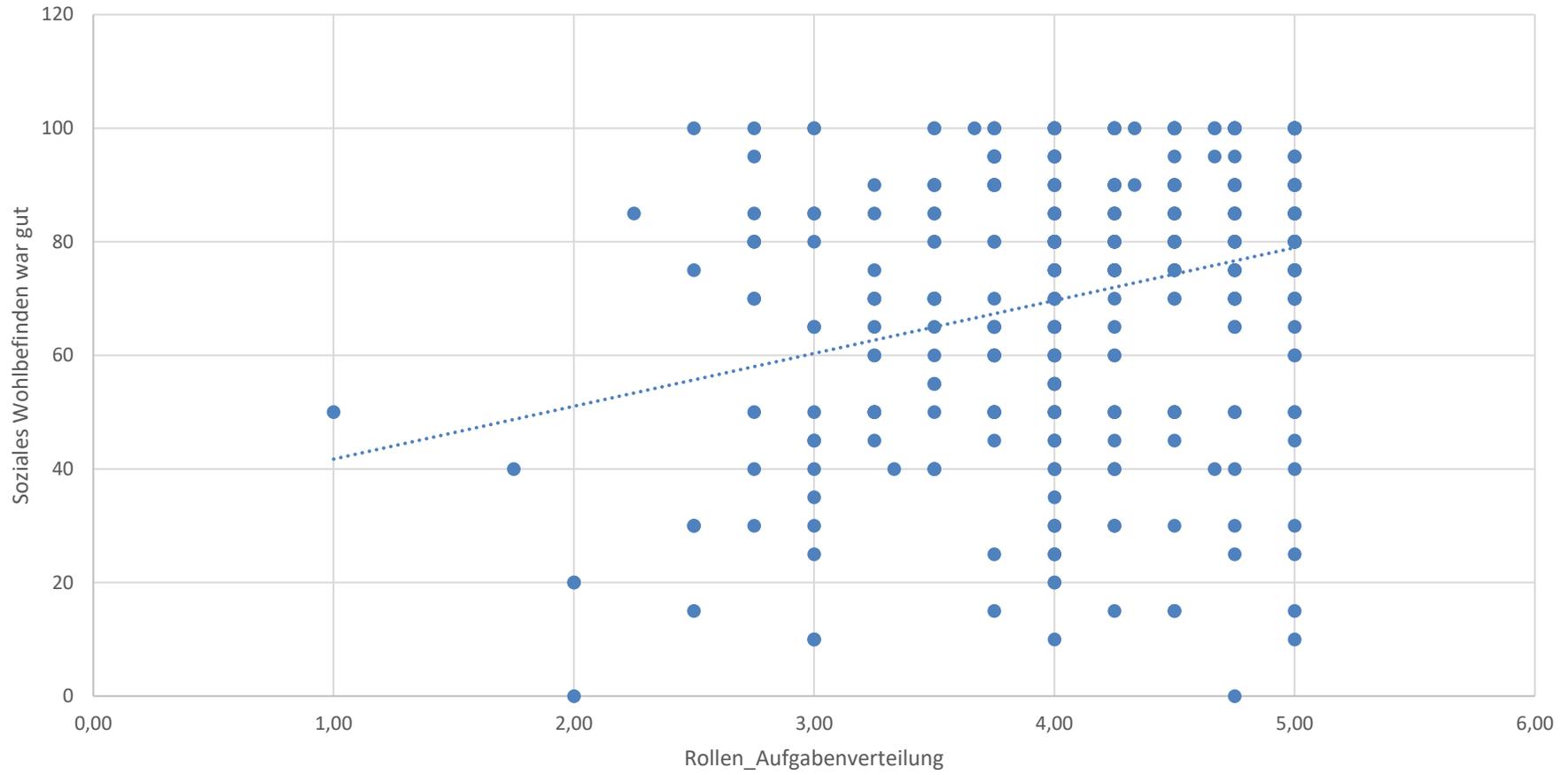
# Anhang D – Diagramme der Regressionsgeraden



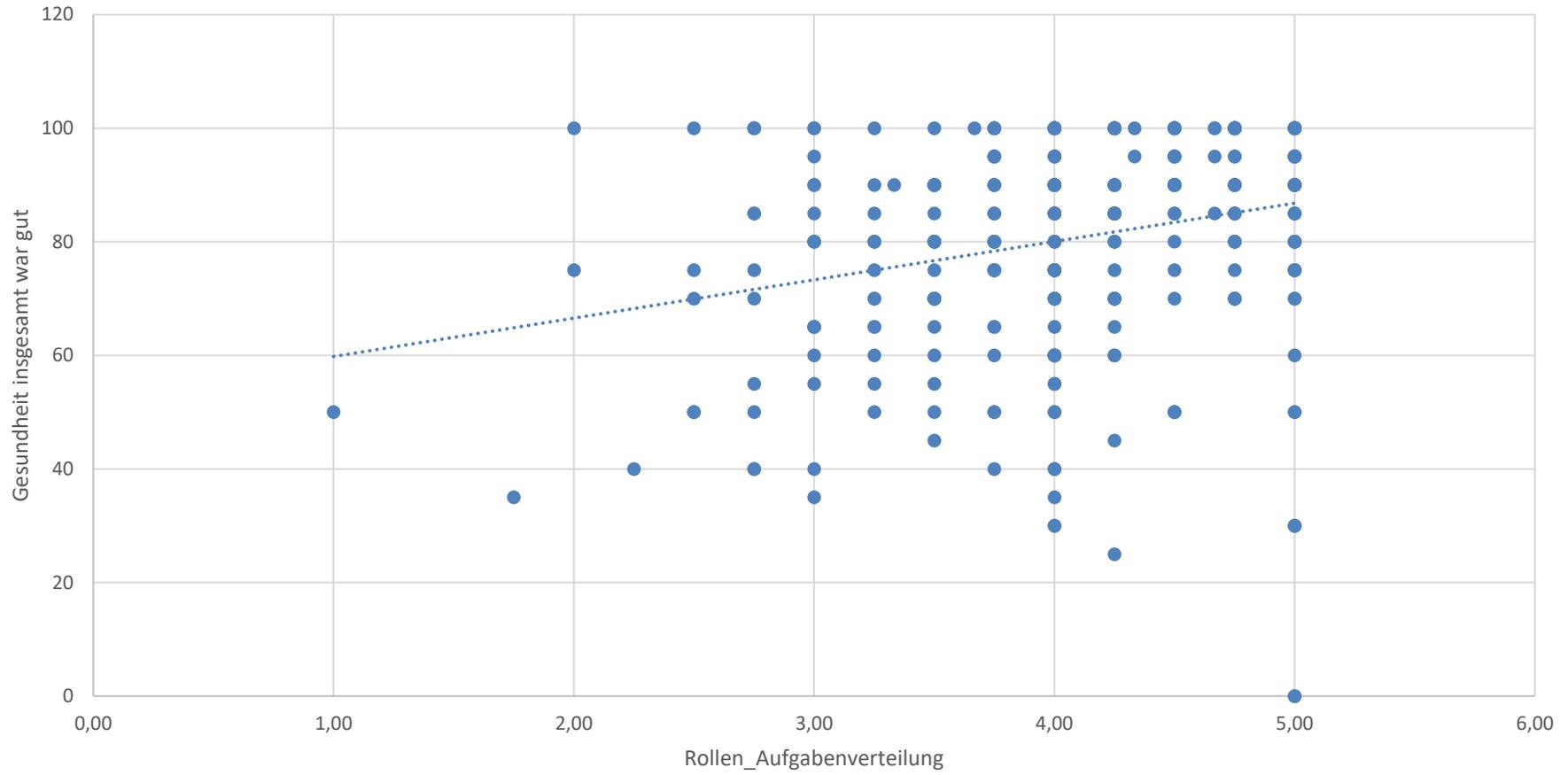
Streudiagramm von Psychisches Wohlbefinden war gut Schritt: Rollen\_Aufgabenverteilung



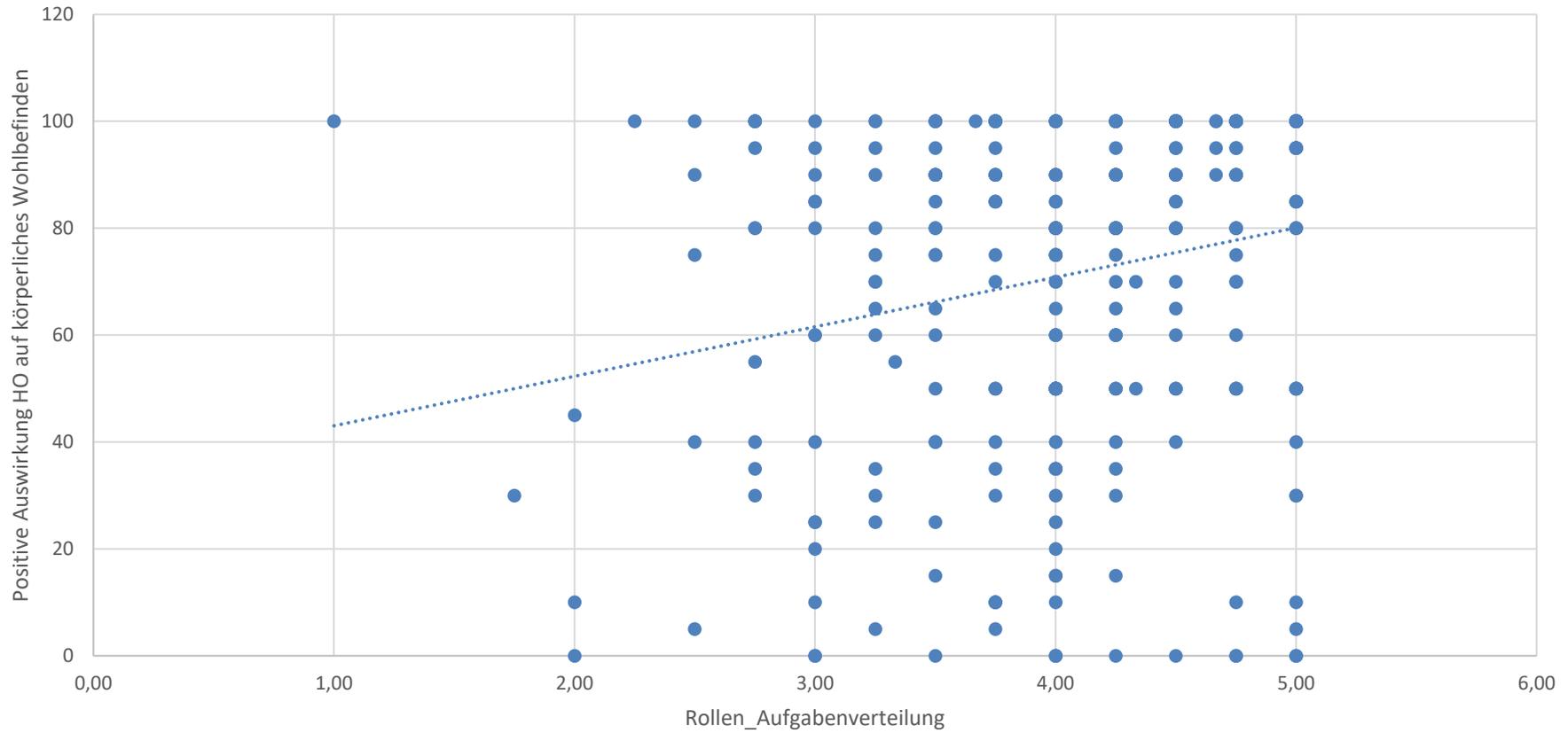
Streudiagramm von Soziales Wohlbefinden war gut Schritt: Rollen\_Aufgabenverteilung



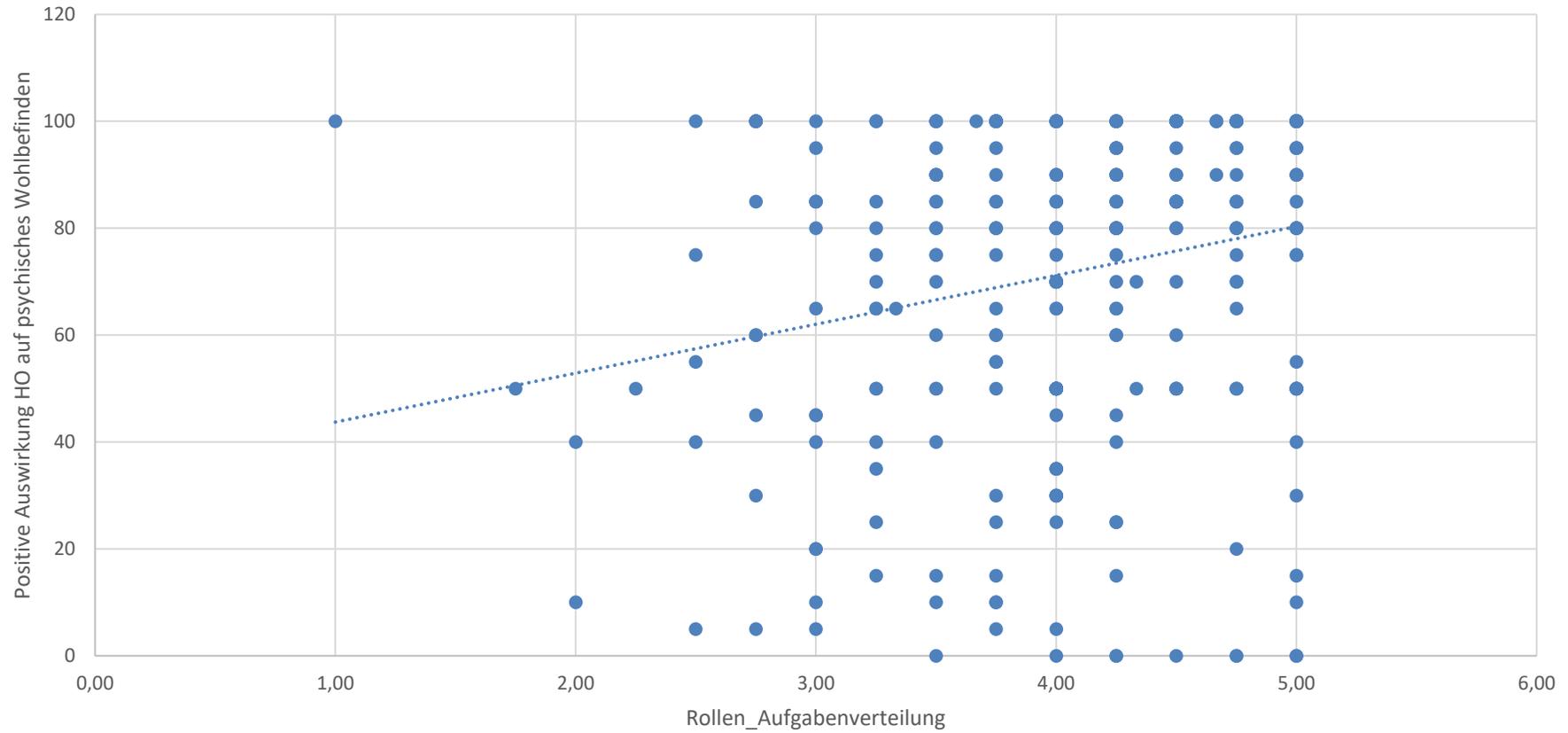
Streudiagramm von Gesundheit insgesamt war gut Schritt: Rollen\_Aufgabenverteilung



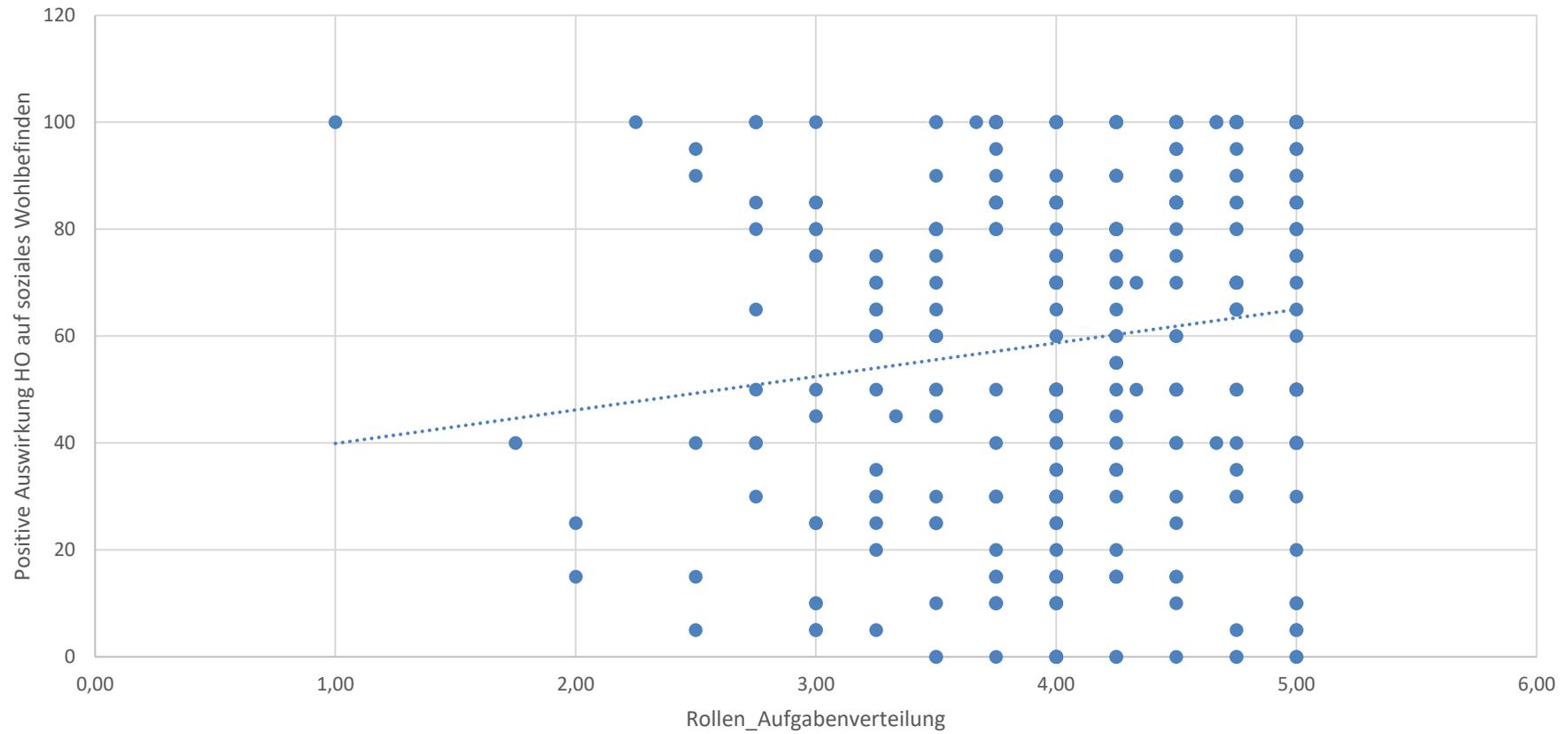
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
Rollen\_Aufgabenverteilung



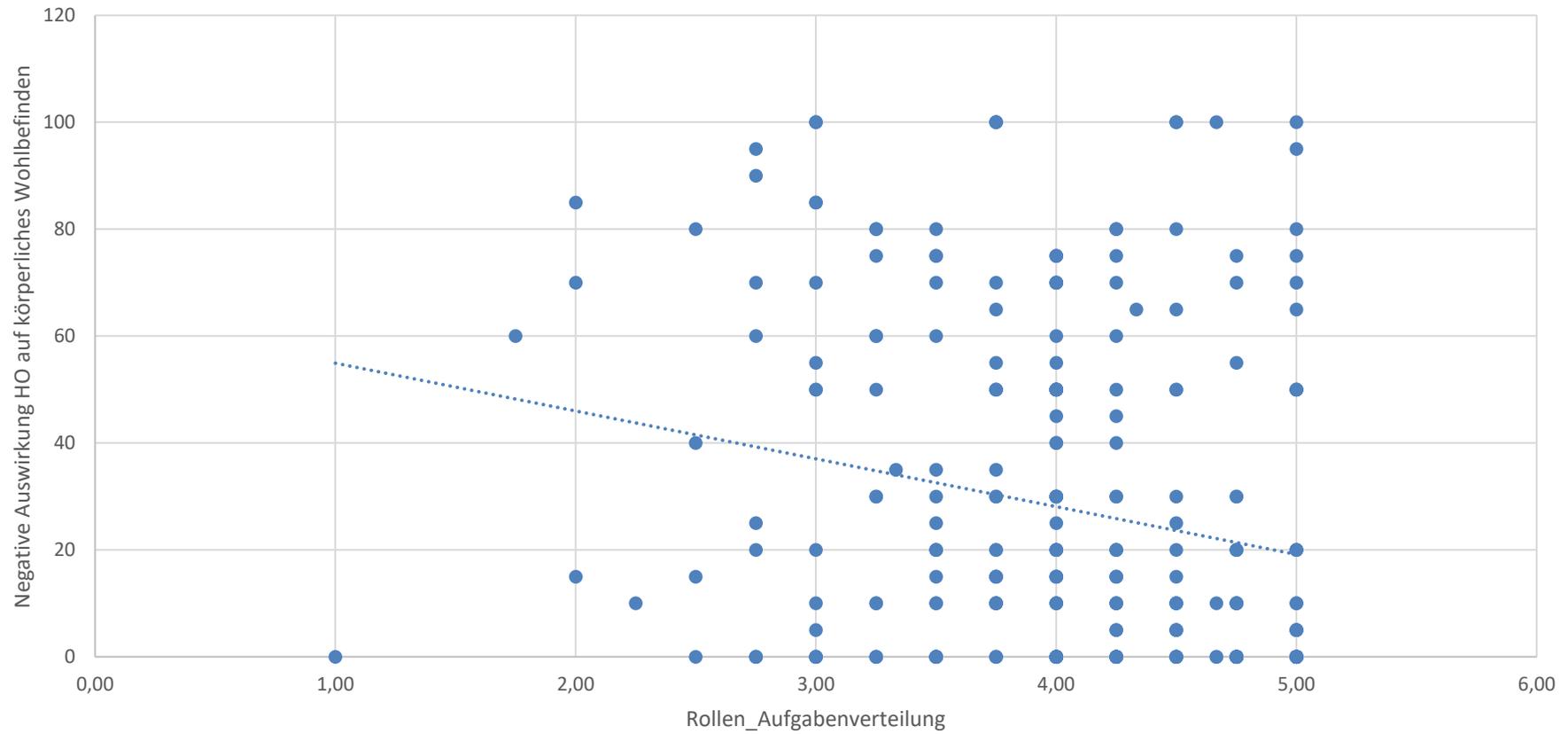
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt:  
Rollen\_Aufgabenverteilung



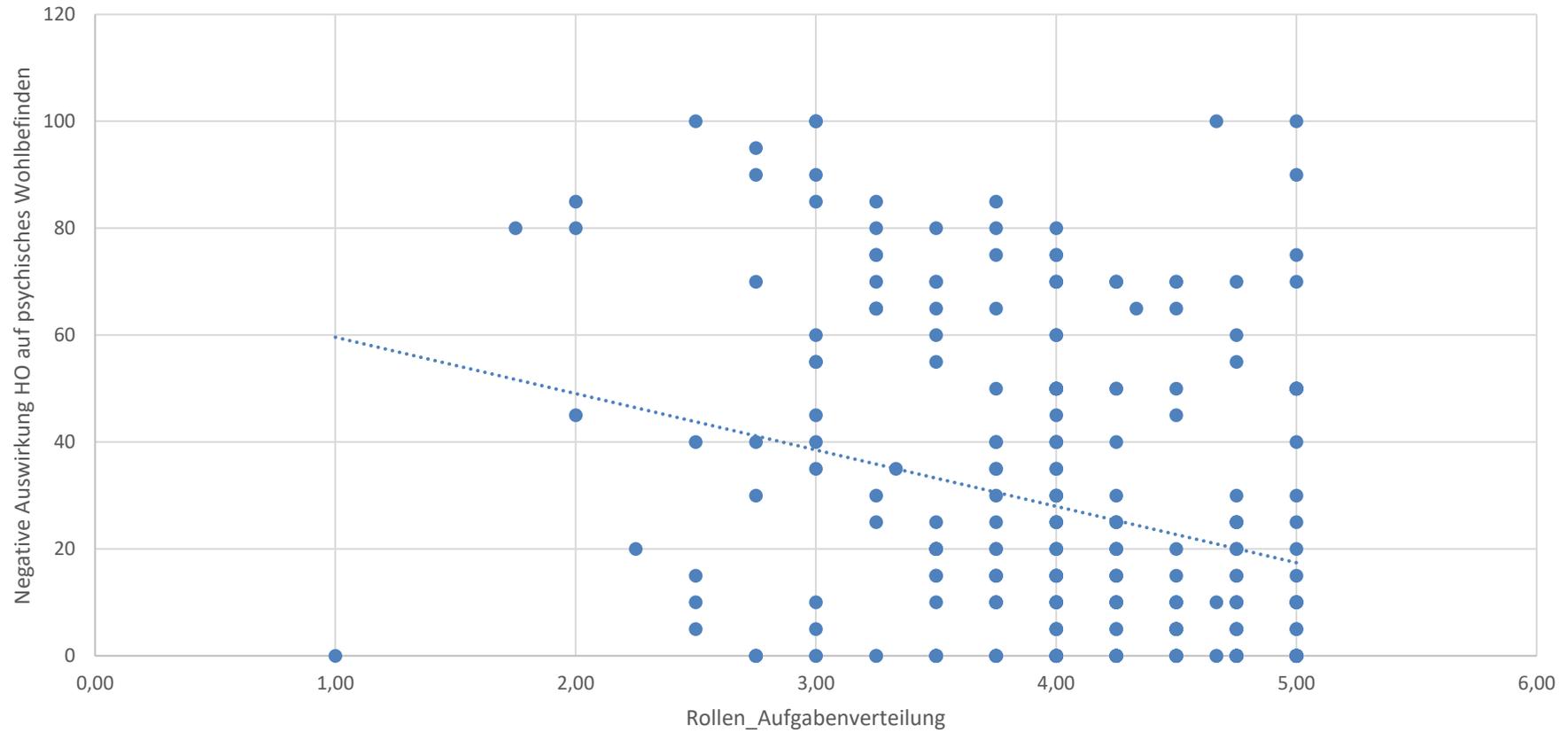
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt:  
Rollen\_Aufgabenverteilung



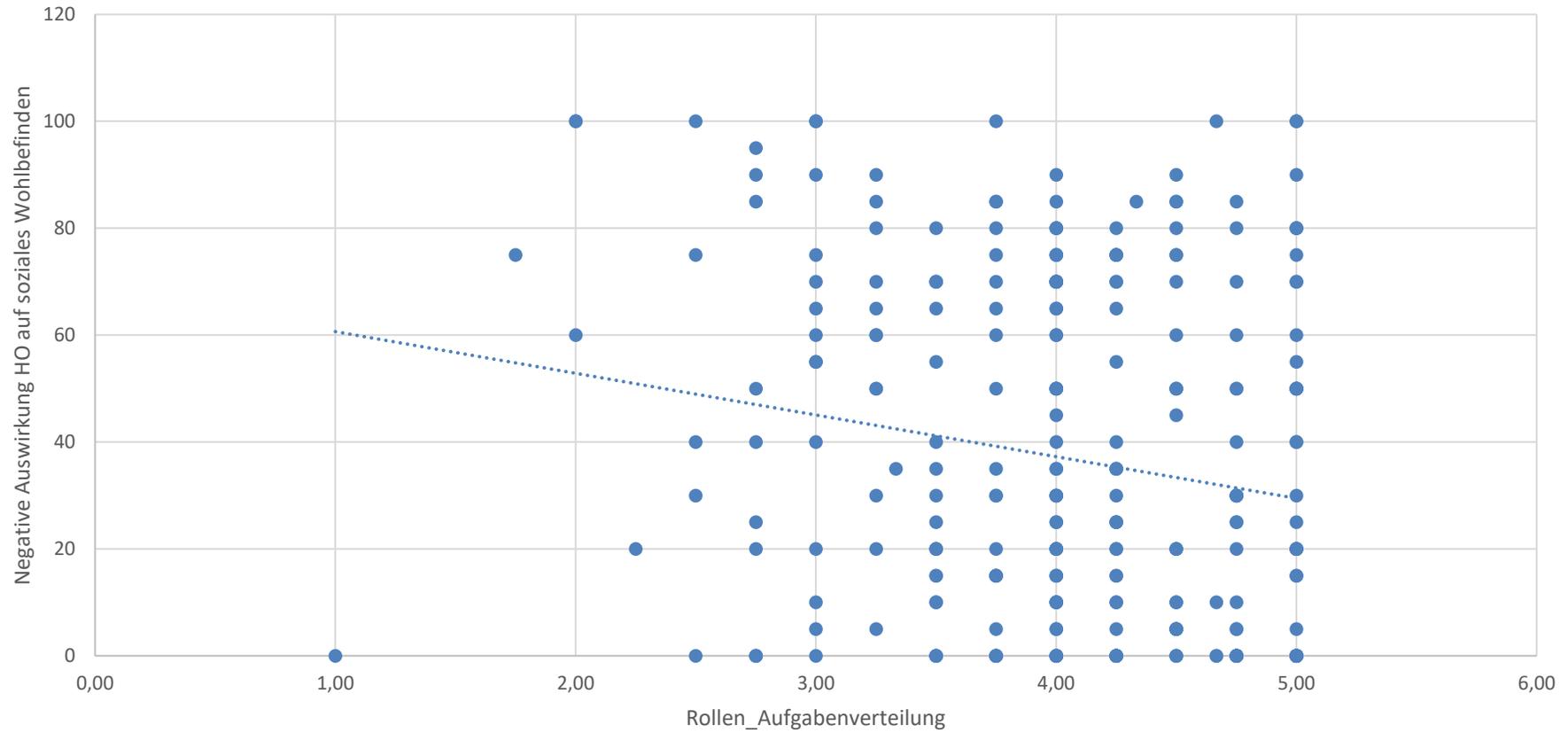
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
Rollen\_Aufgabenverteilung



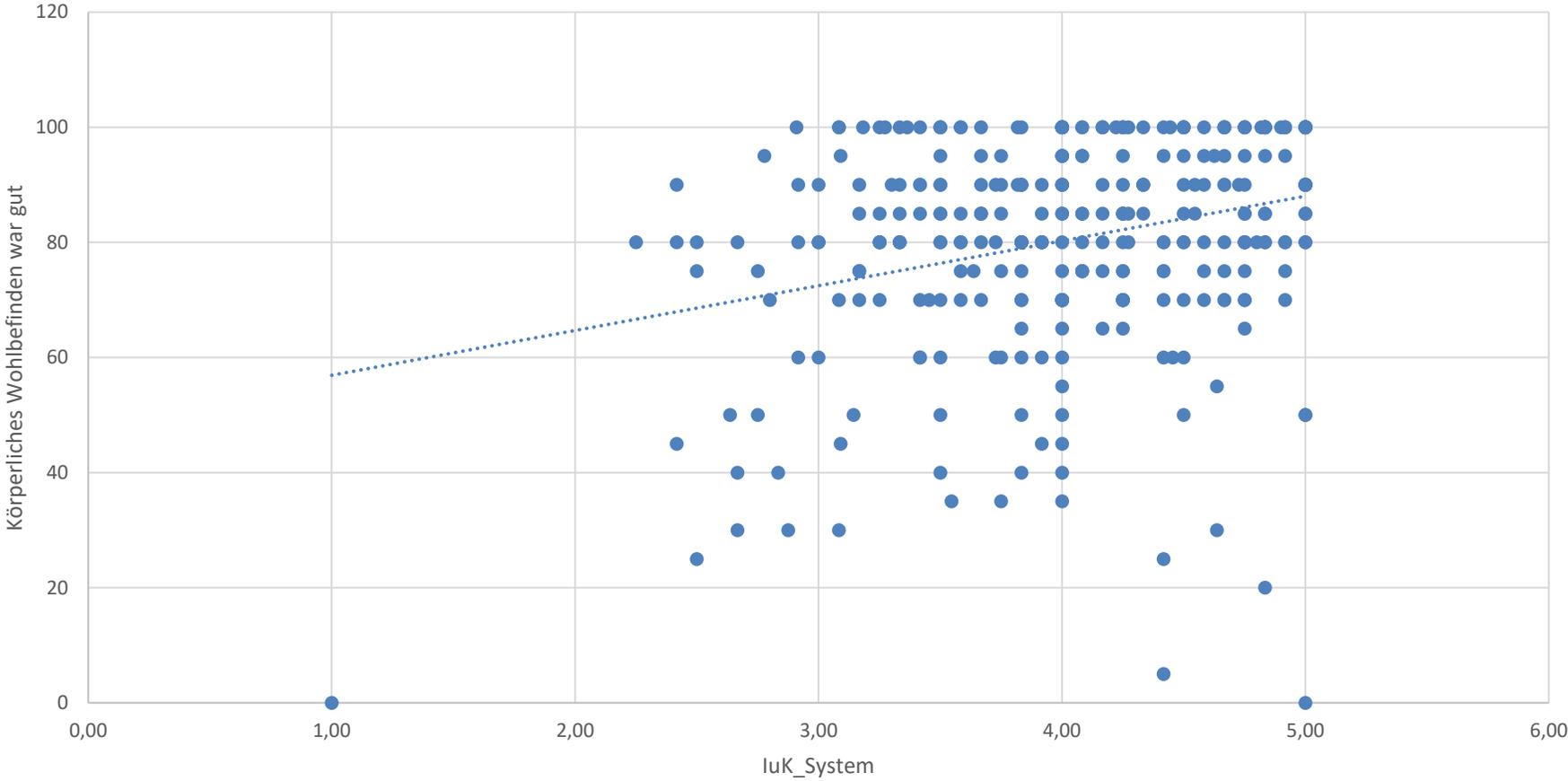
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt:  
Rollen\_Aufgabenverteilung



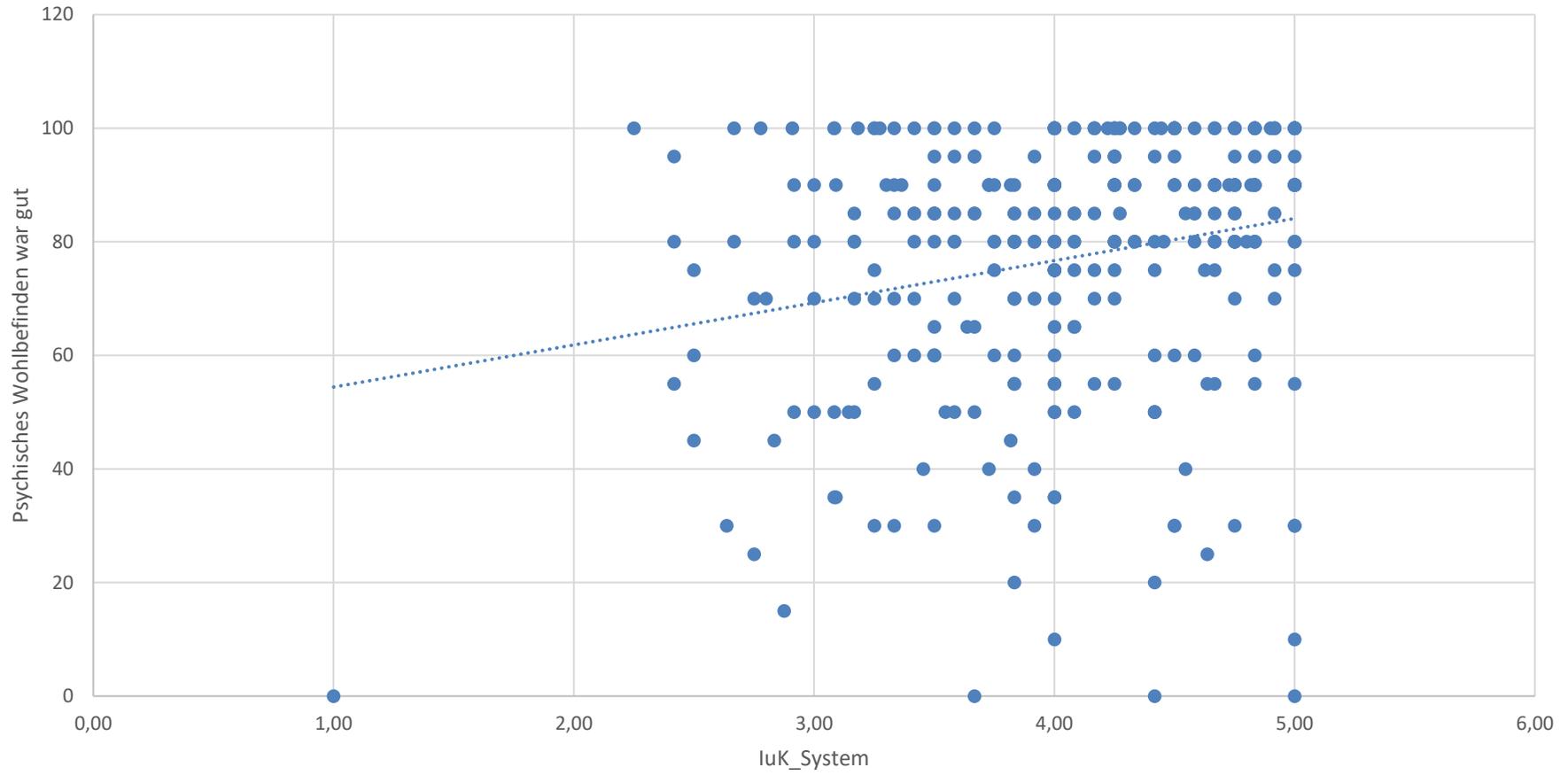
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt:  
Rollen\_Aufgabenverteilung



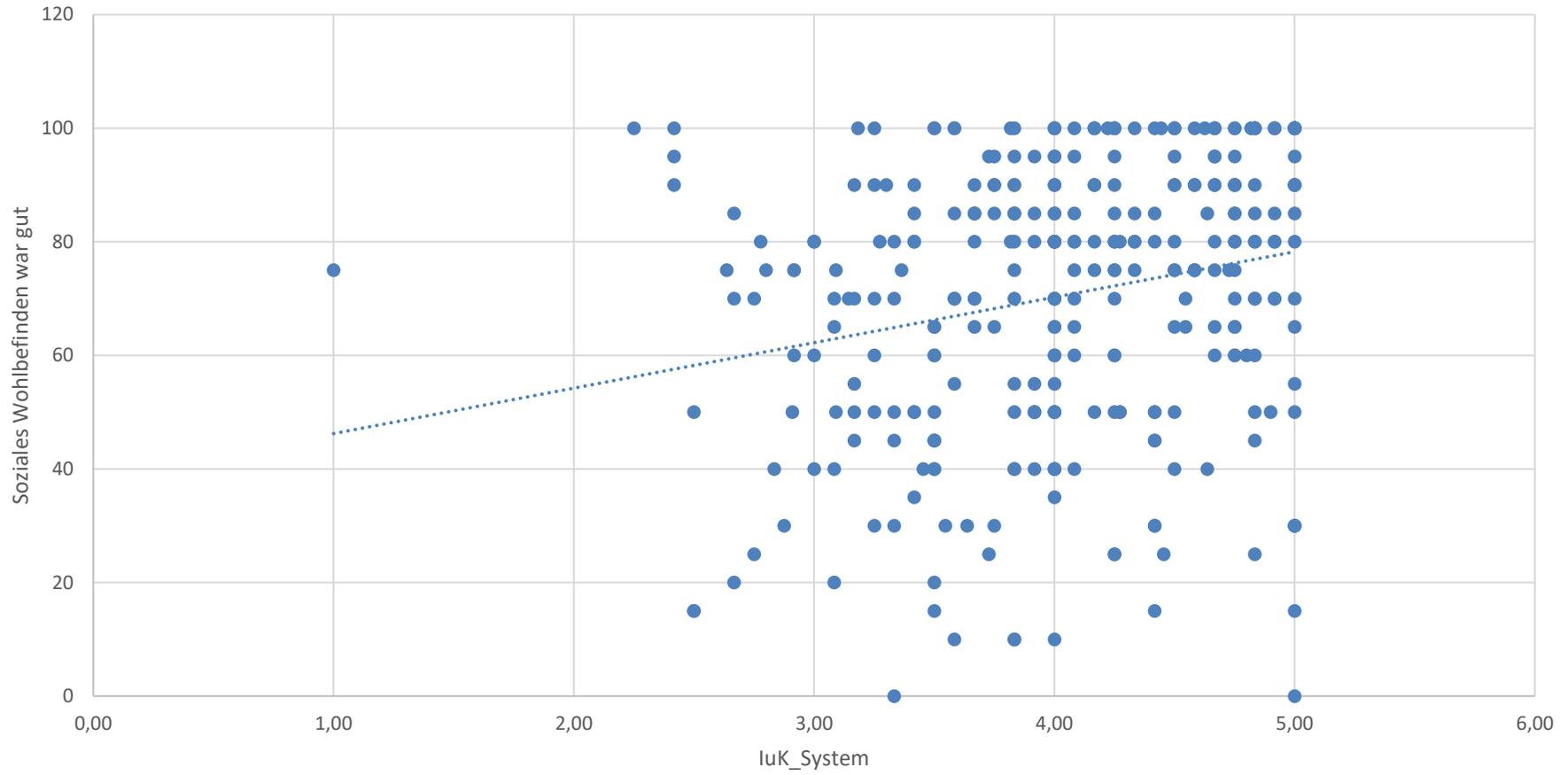
Streudiagramm von Körperliches Wohlbefinden war gut Schritt: luK\_System



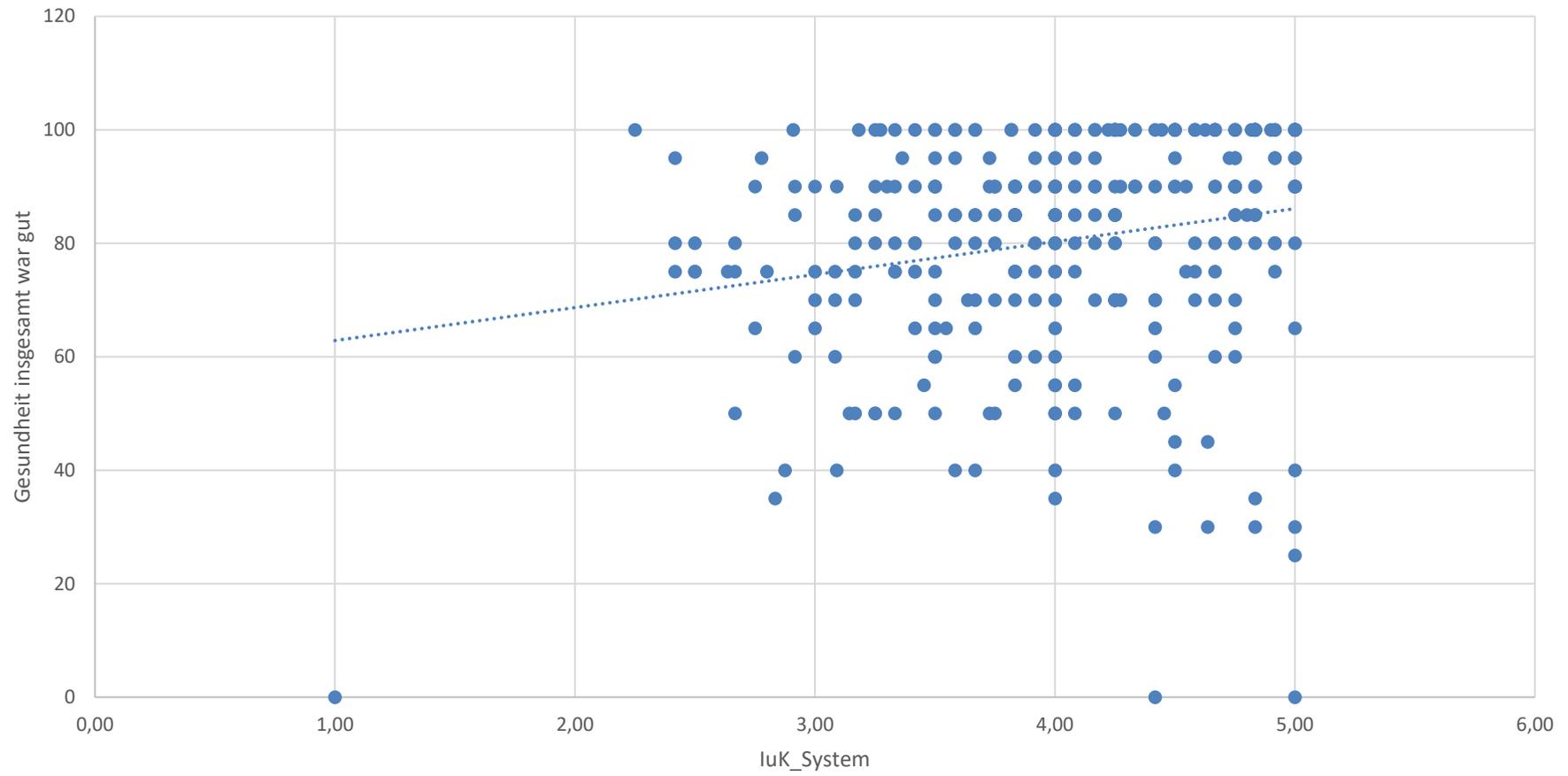
Streudiagramm von Psychisches Wohlbefinden war gut Schritt: luK\_System



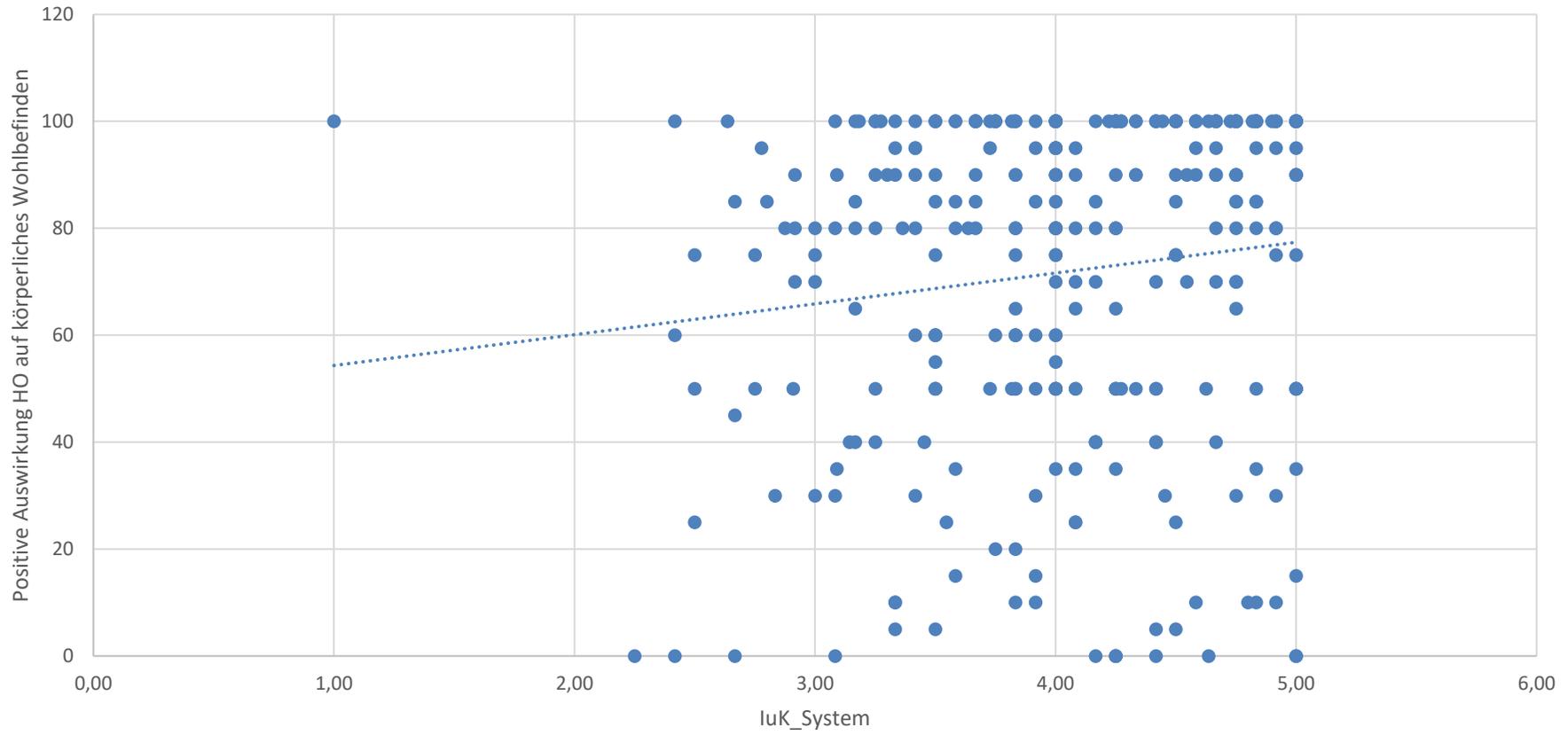
Streudiagramm von Soziales Wohlbefinden war gut Schritt: luK\_System



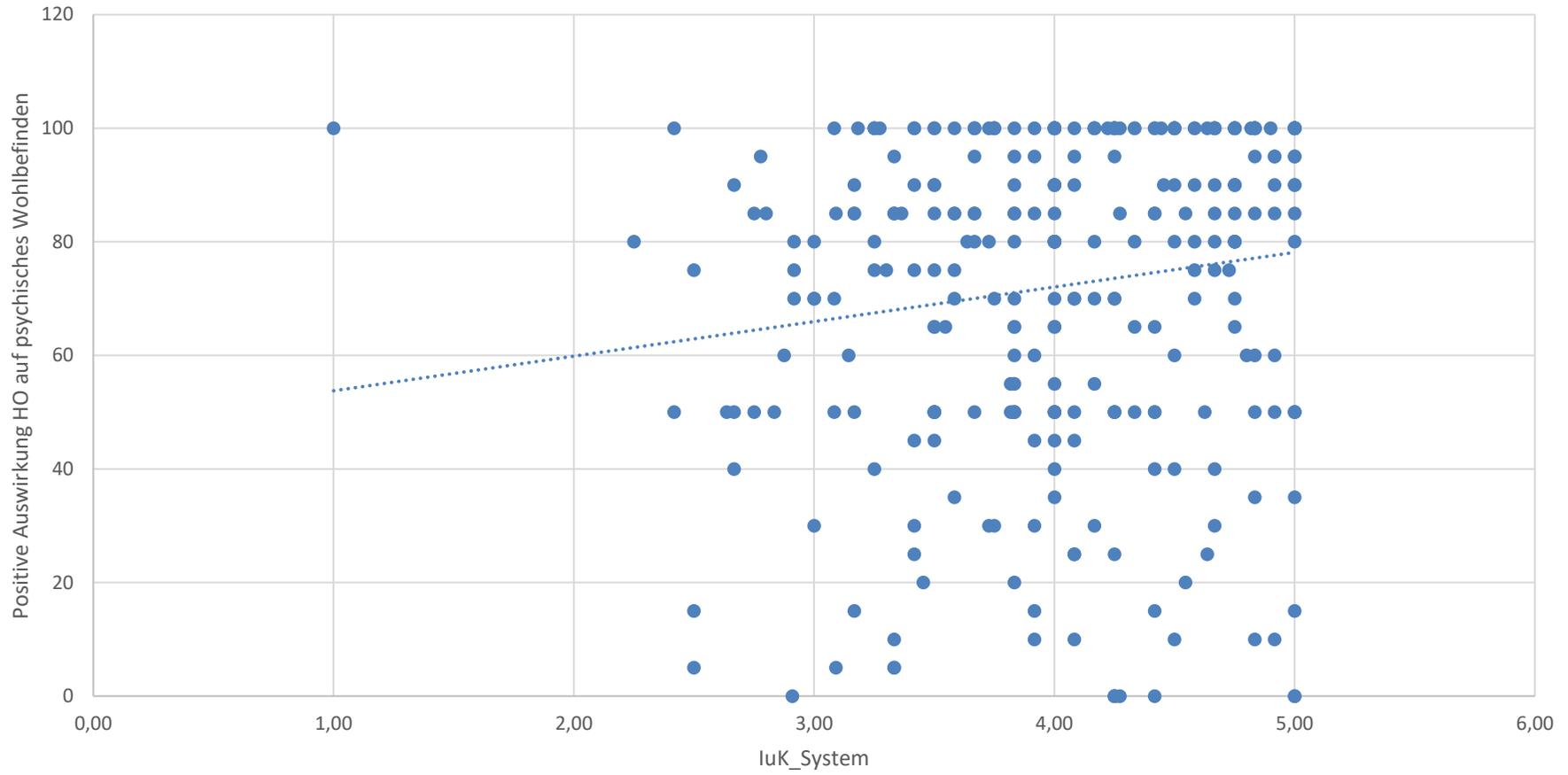
Streudiagramm von Gesundheit insgesamt war gut Schritt: luK\_System



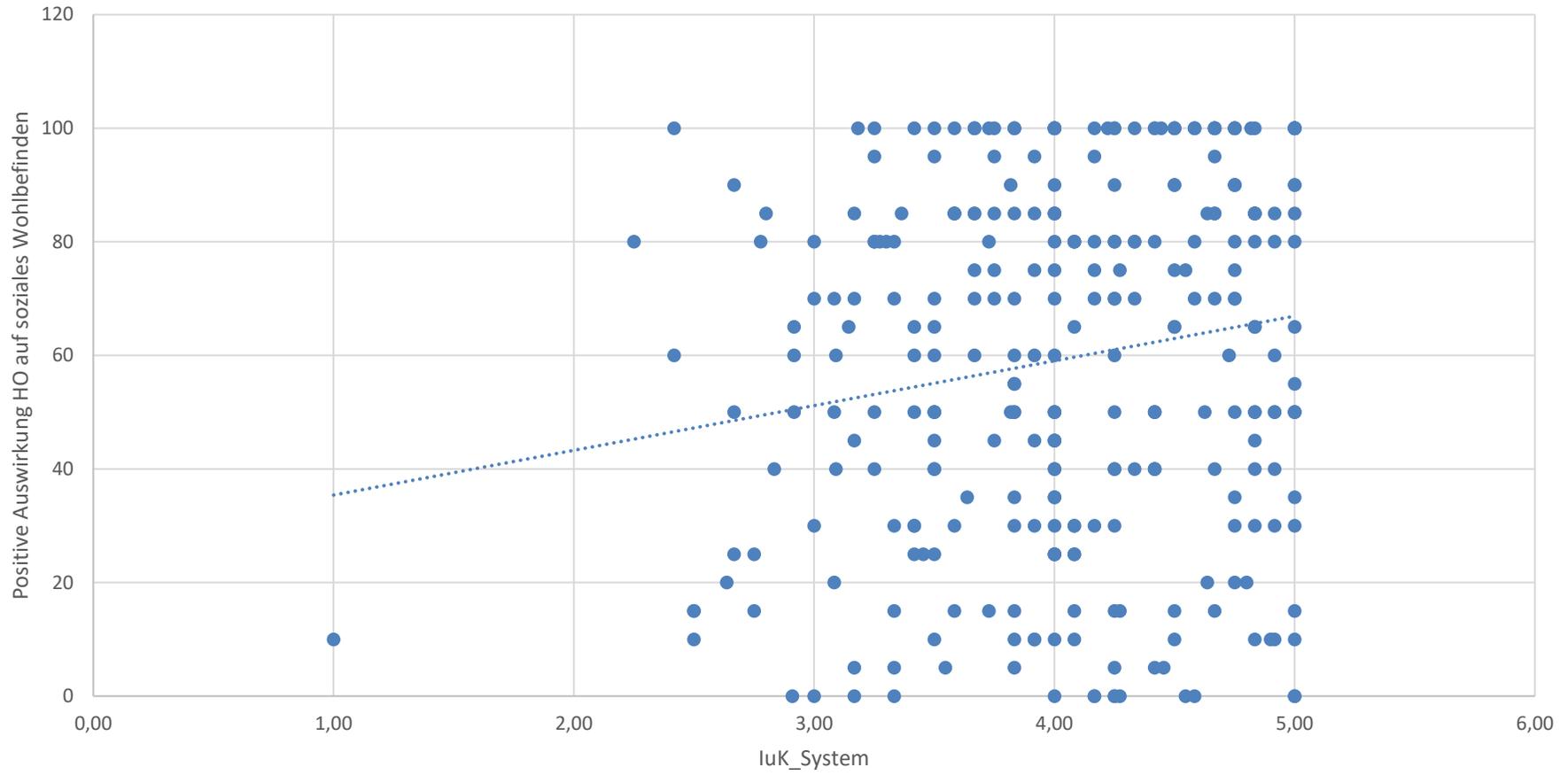
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
luK\_System



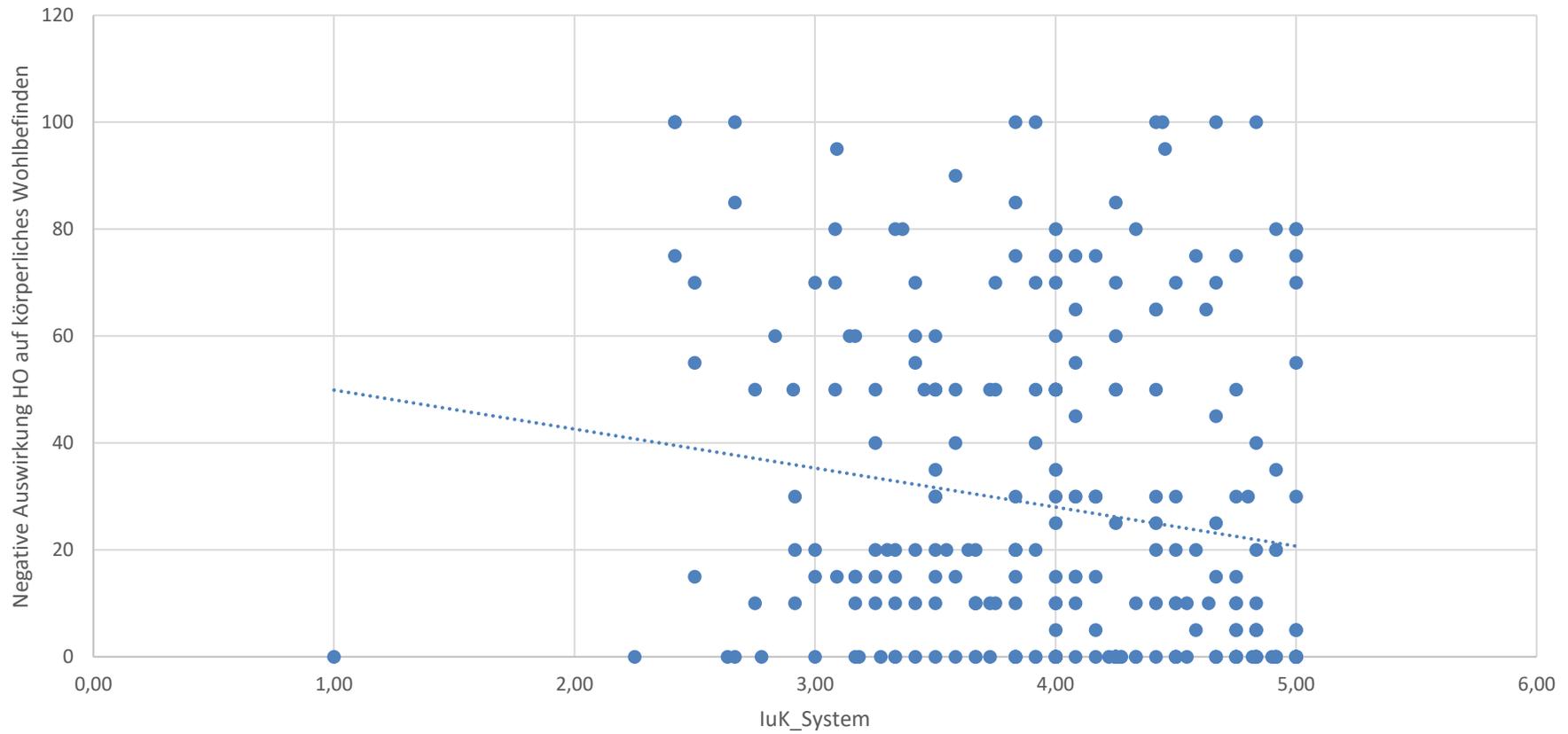
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt: luK\_System



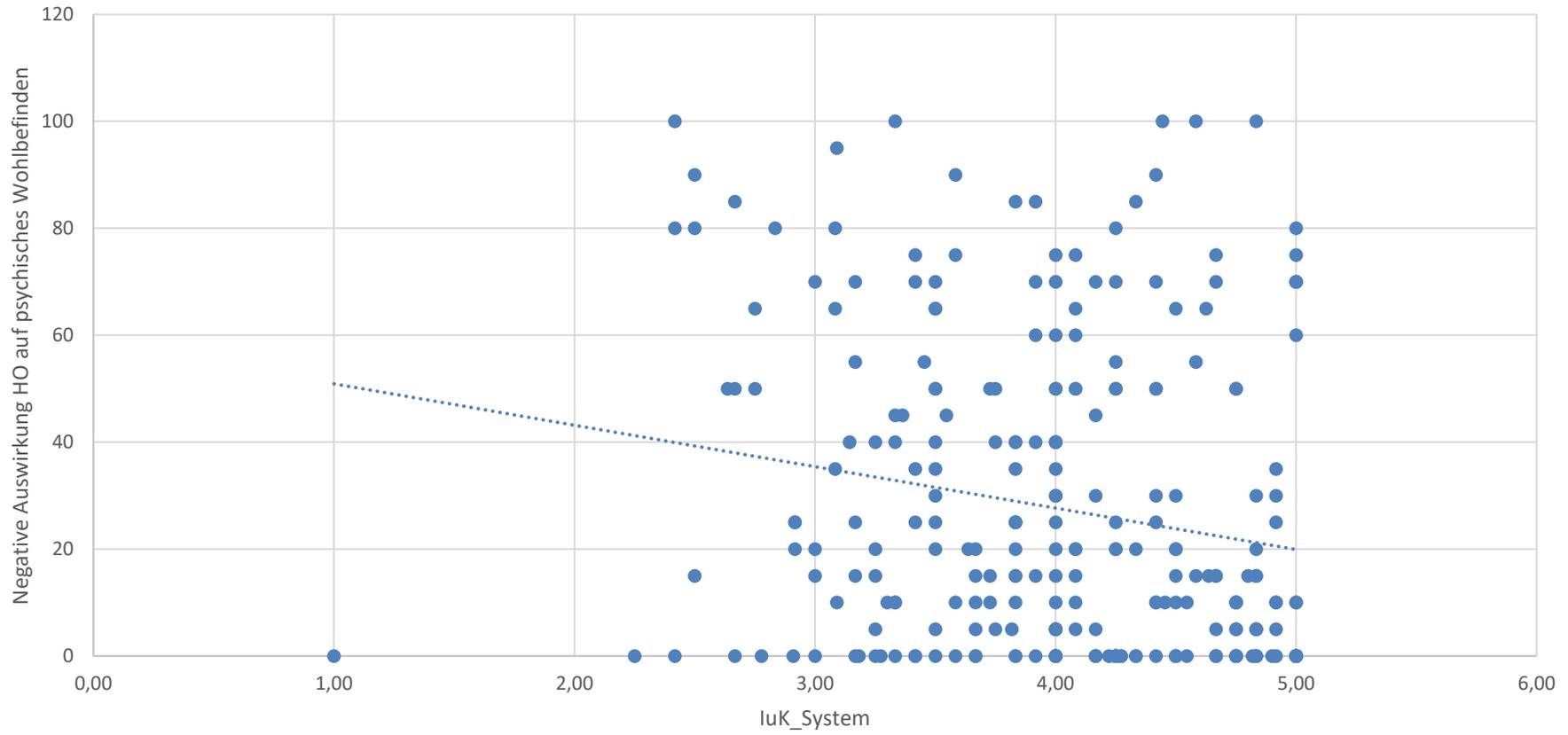
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt: luK\_System



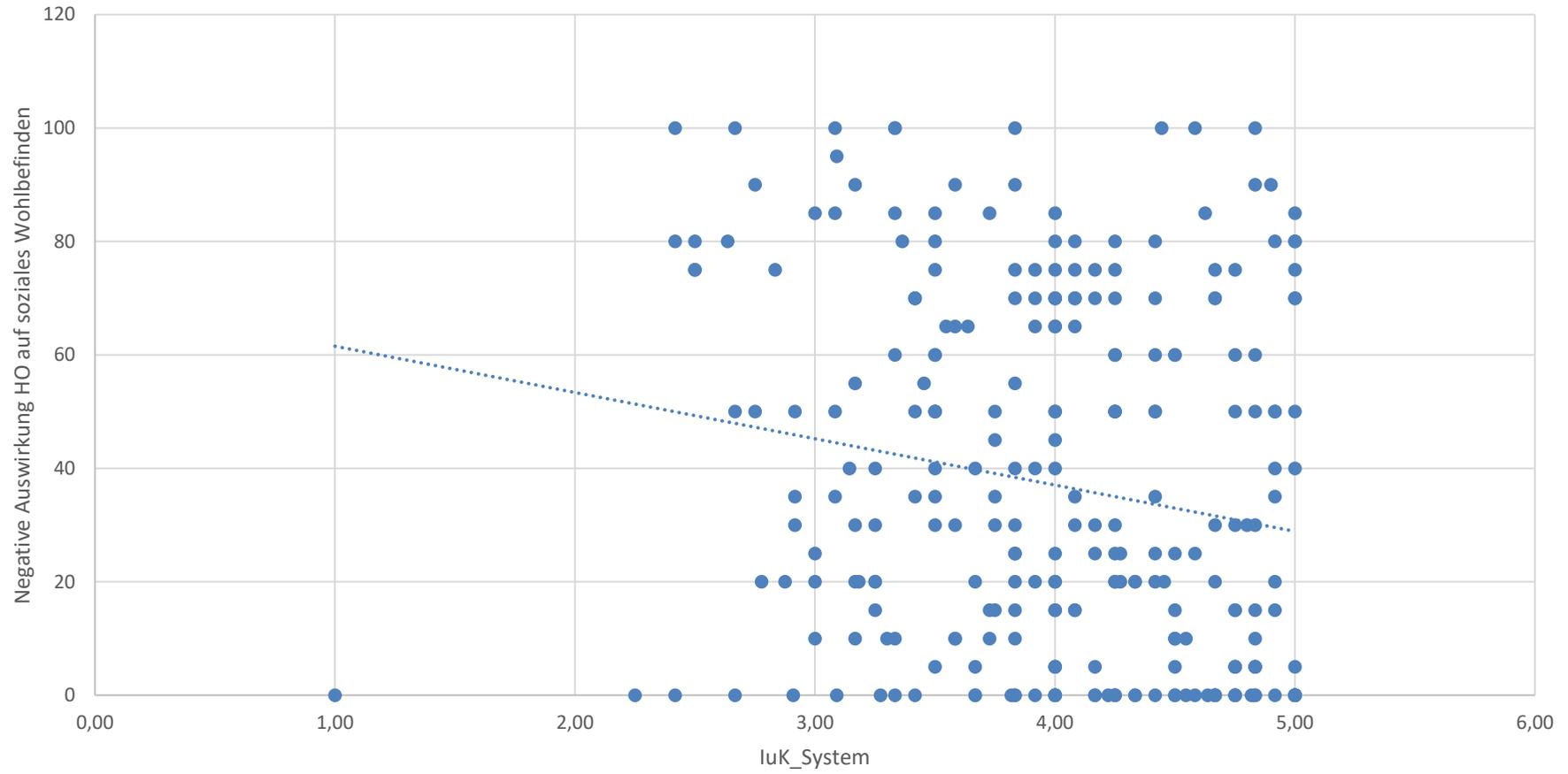
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
luK\_System



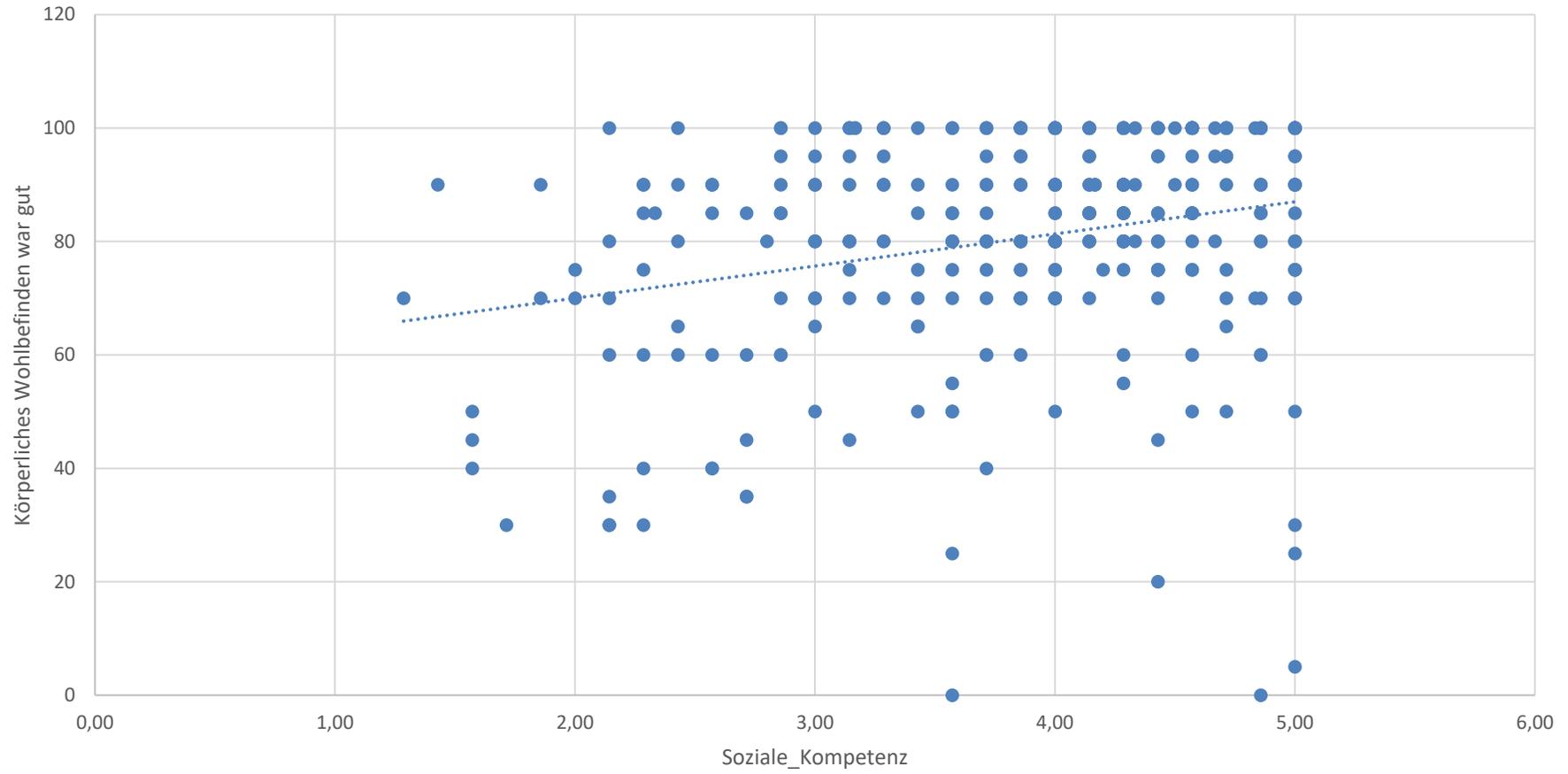
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt:  
luK\_System



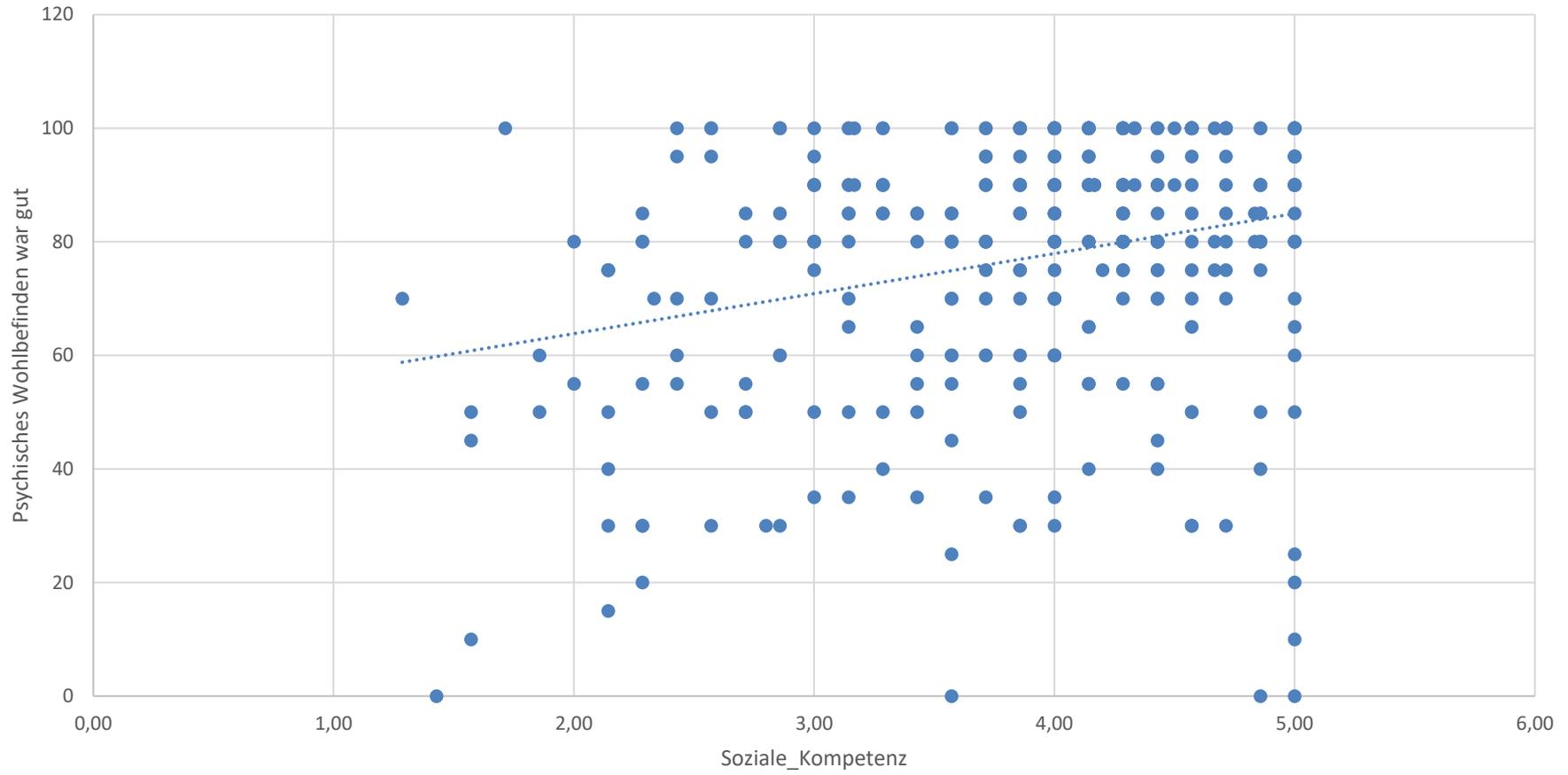
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt: luK\_System



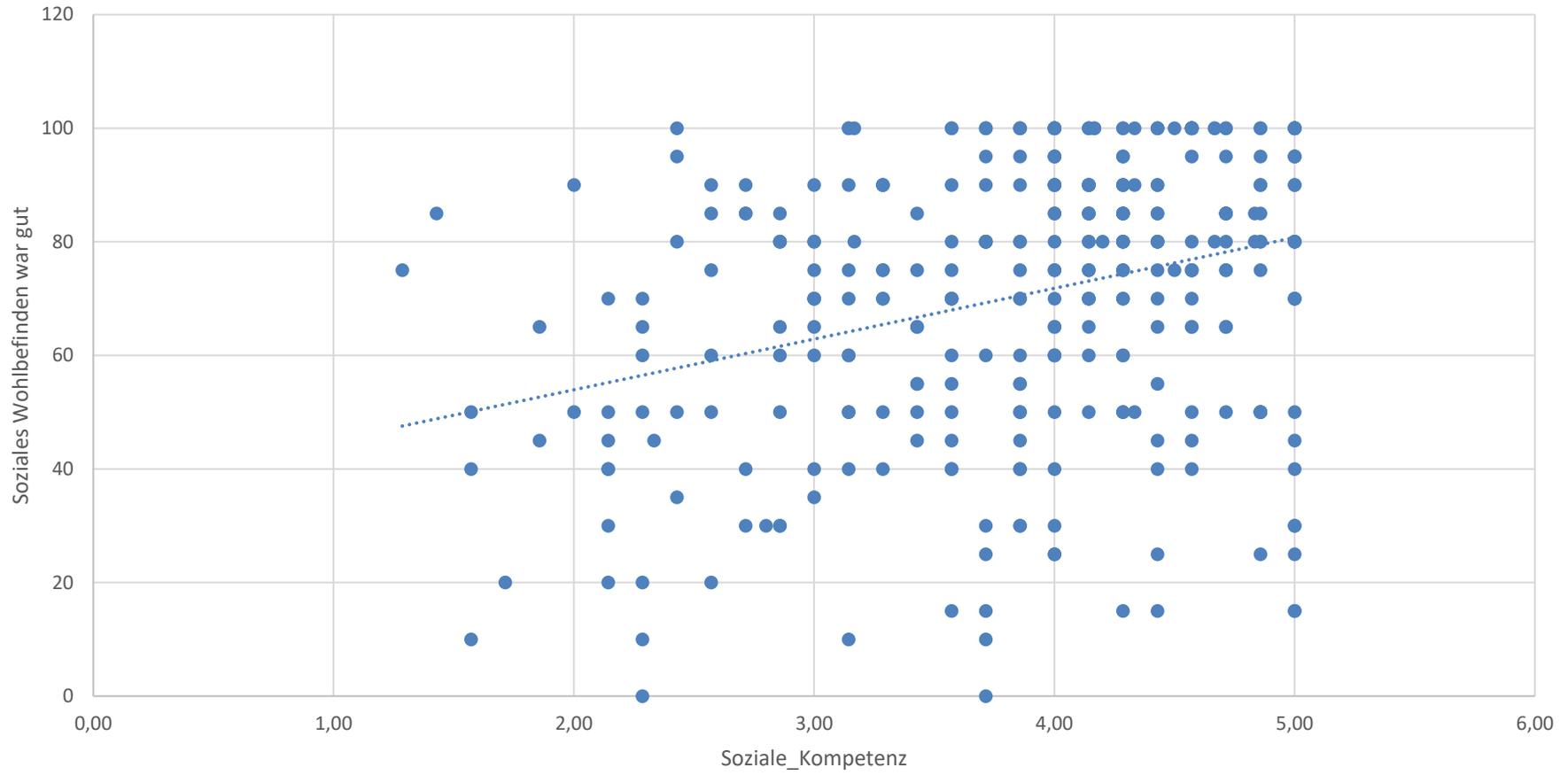
Streudiagramm von Körperliches Wohlbefinden war gut Schritt: Soziale\_Kompetenz



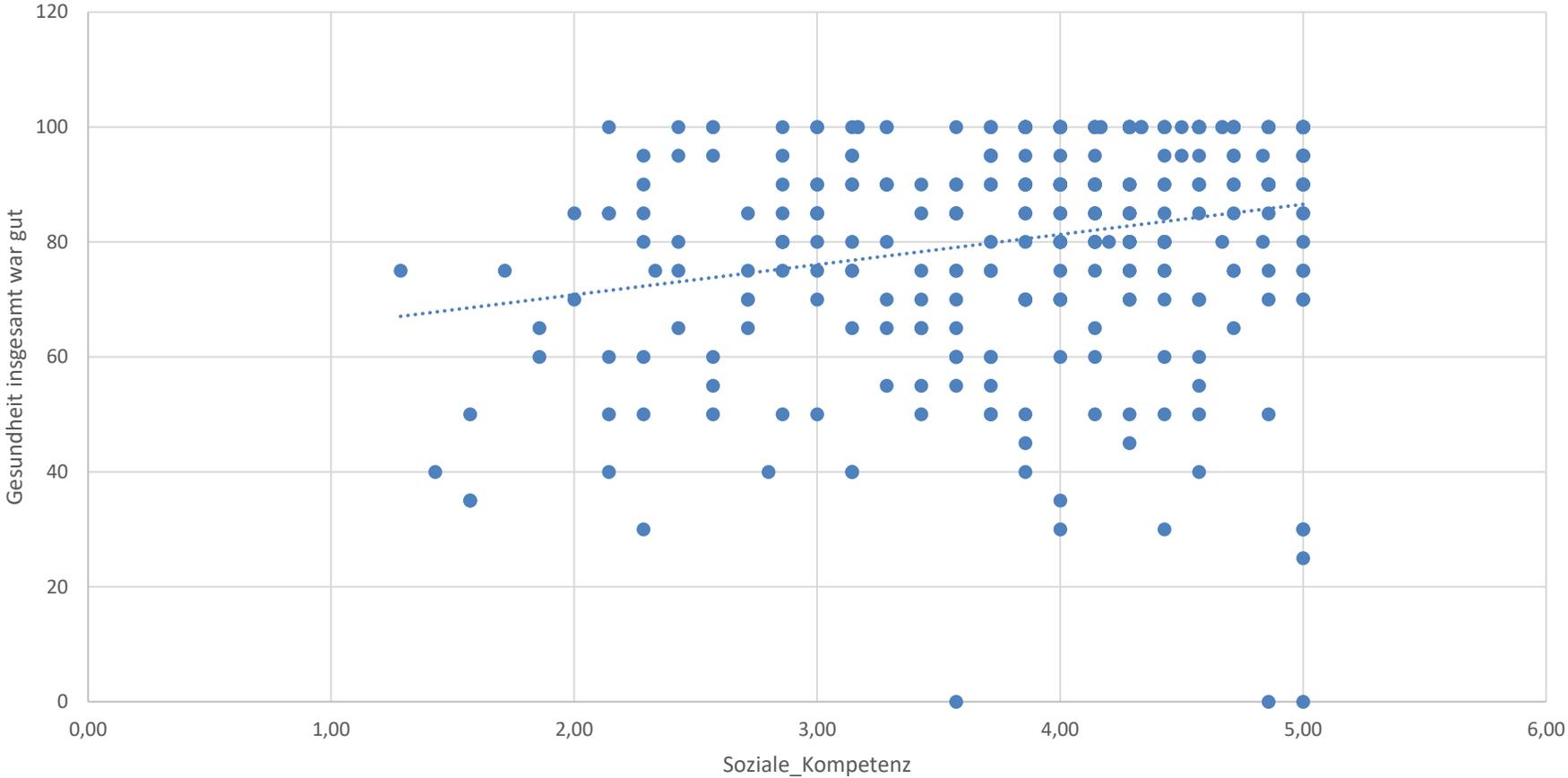
Streudiagramm von Psychisches Wohlbefinden war gut Schritt: Soziale\_Kompetenz



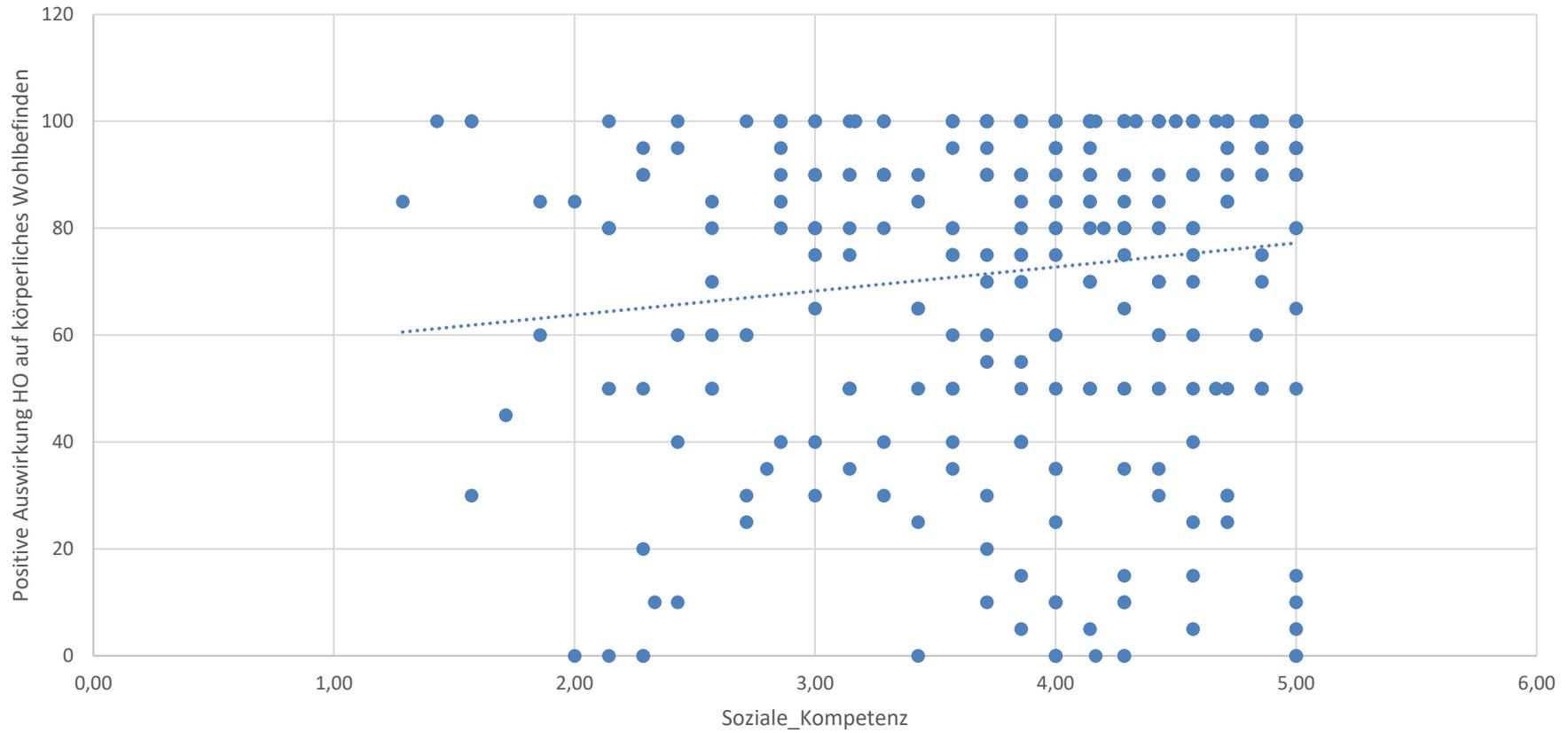
Streudiagramm von Soziales Wohlbefinden war gut Schritt: Soziale\_Kompetenz



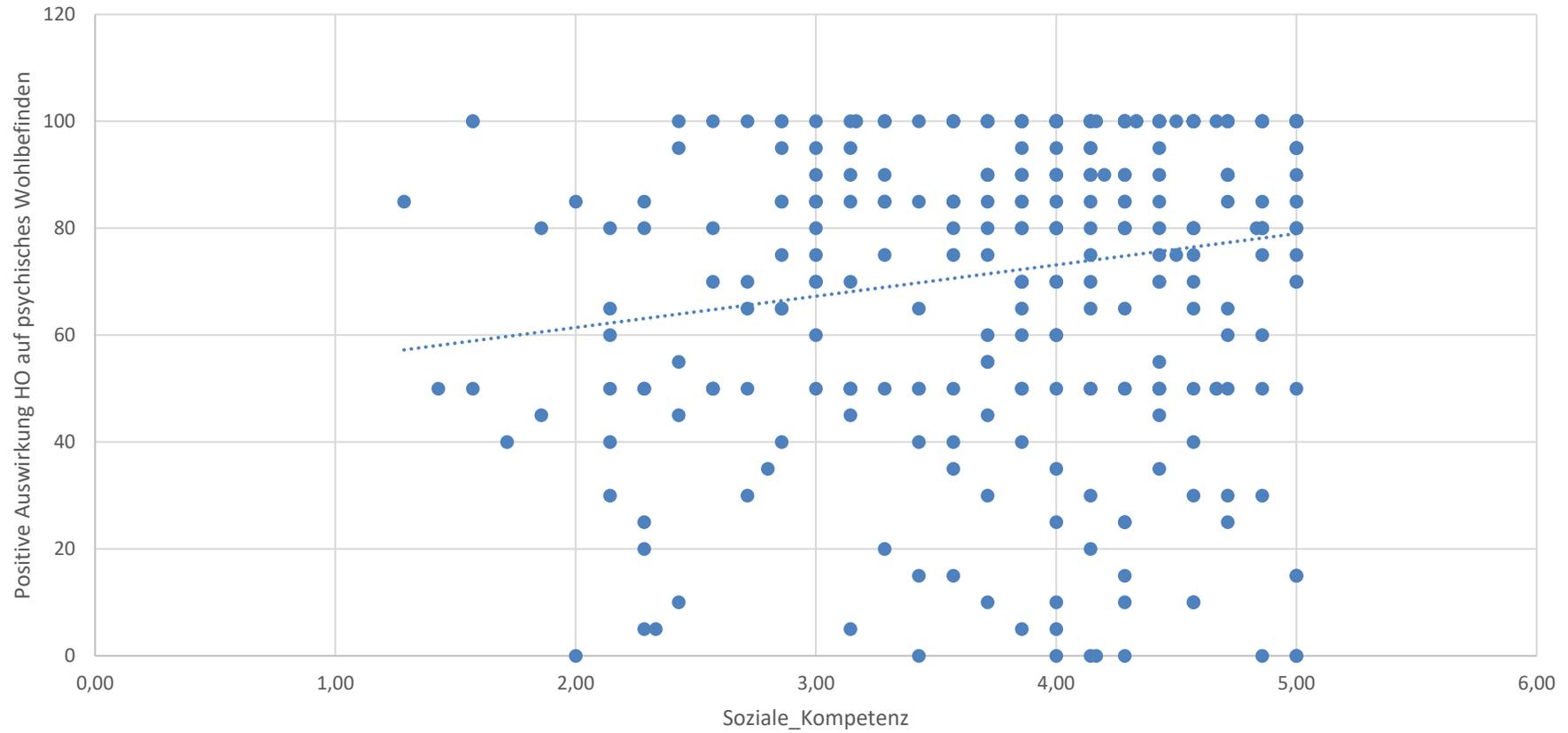
Streudiagramm von Gesundheit insgesamt war gut Schritt: Soziale\_Kompetenz



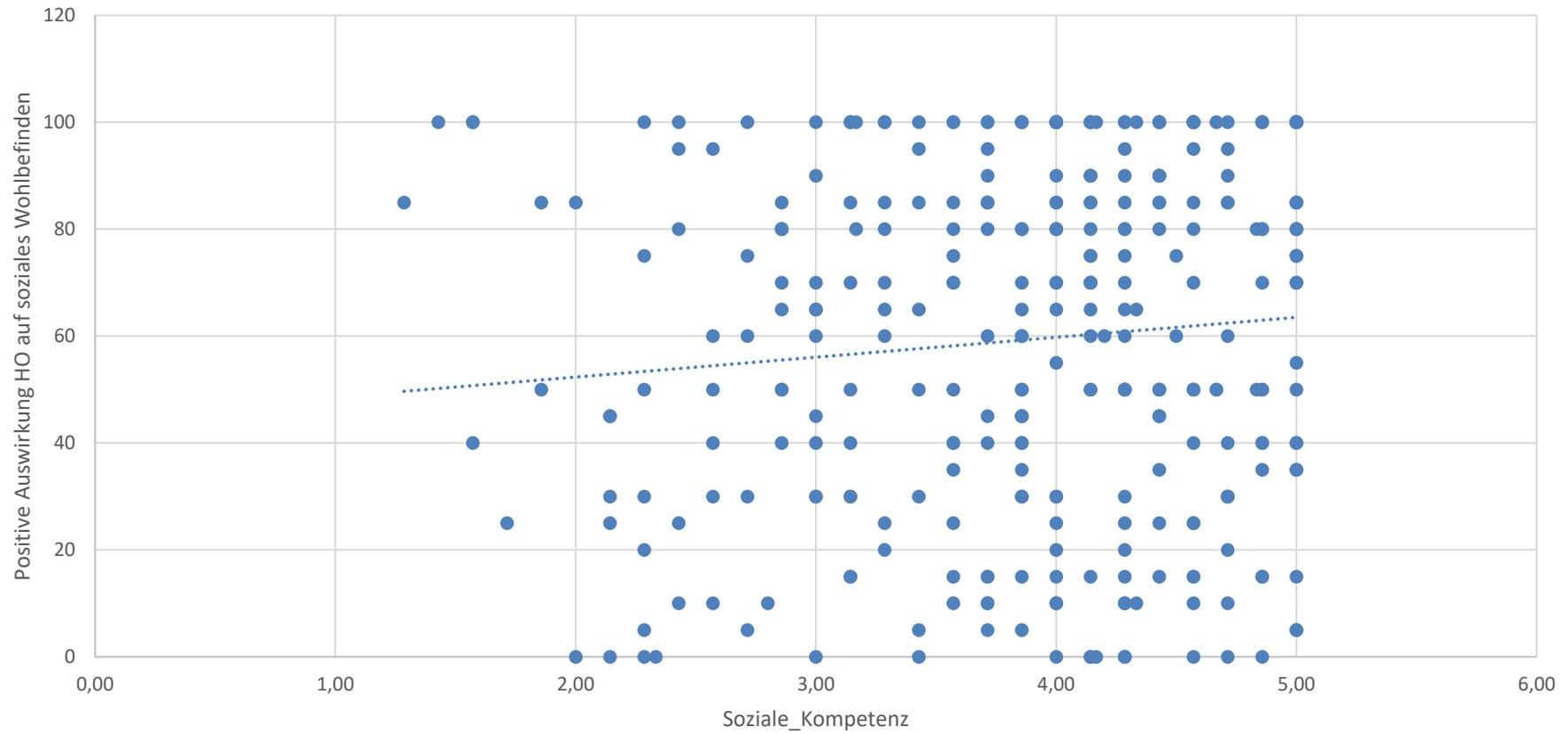
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
Soziale\_Kompetenz



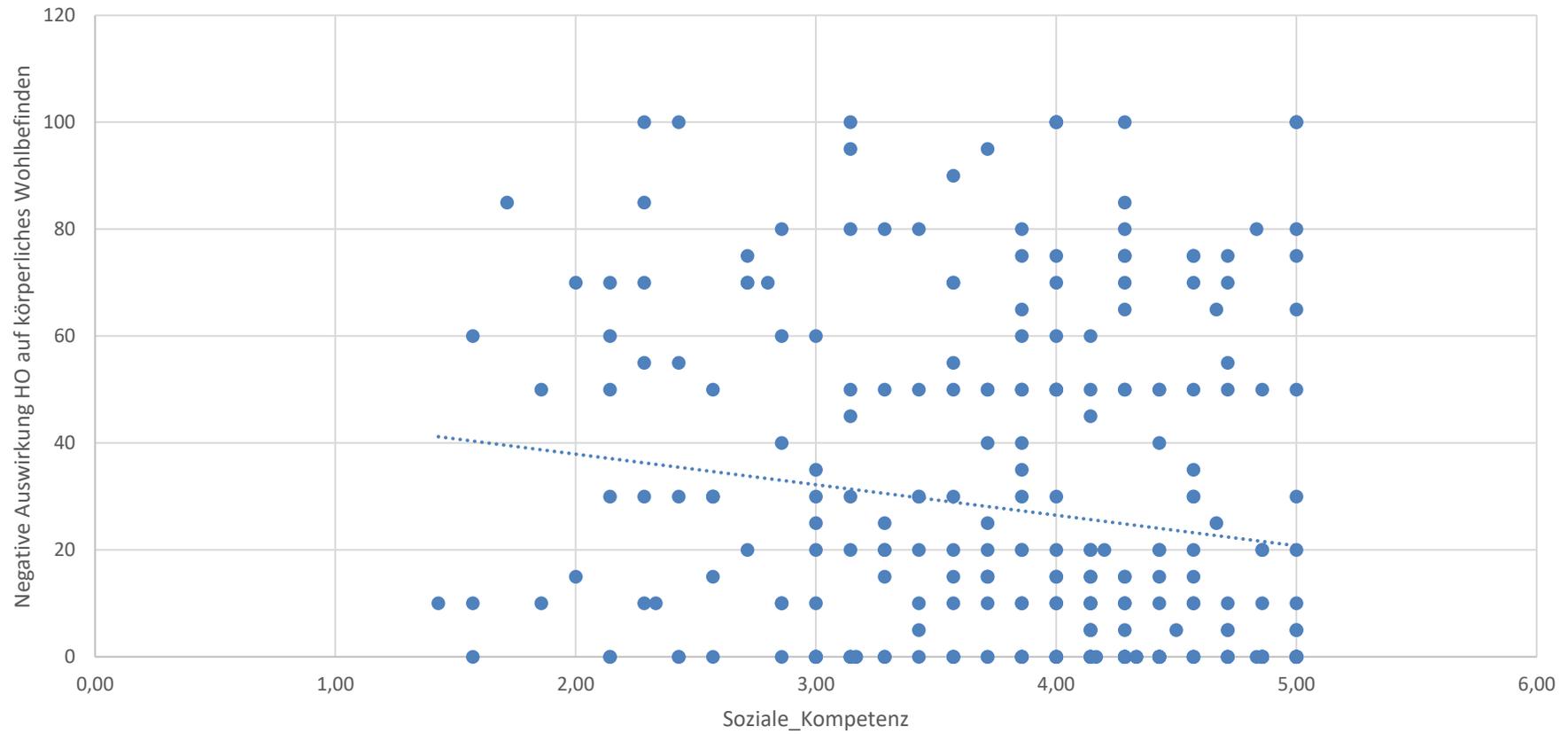
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt:  
Soziale\_Kompetenz



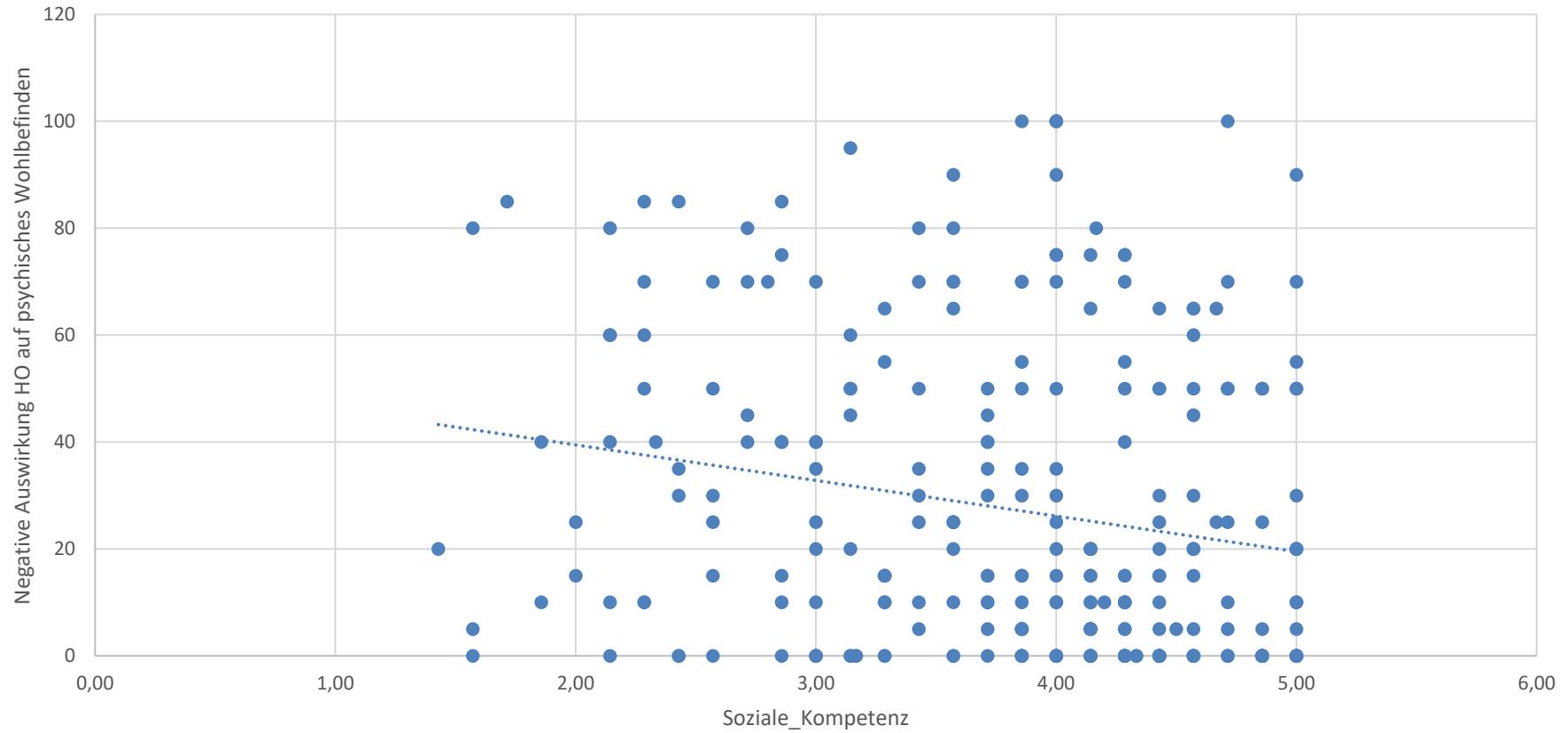
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt:  
Soziale\_Kompetenz



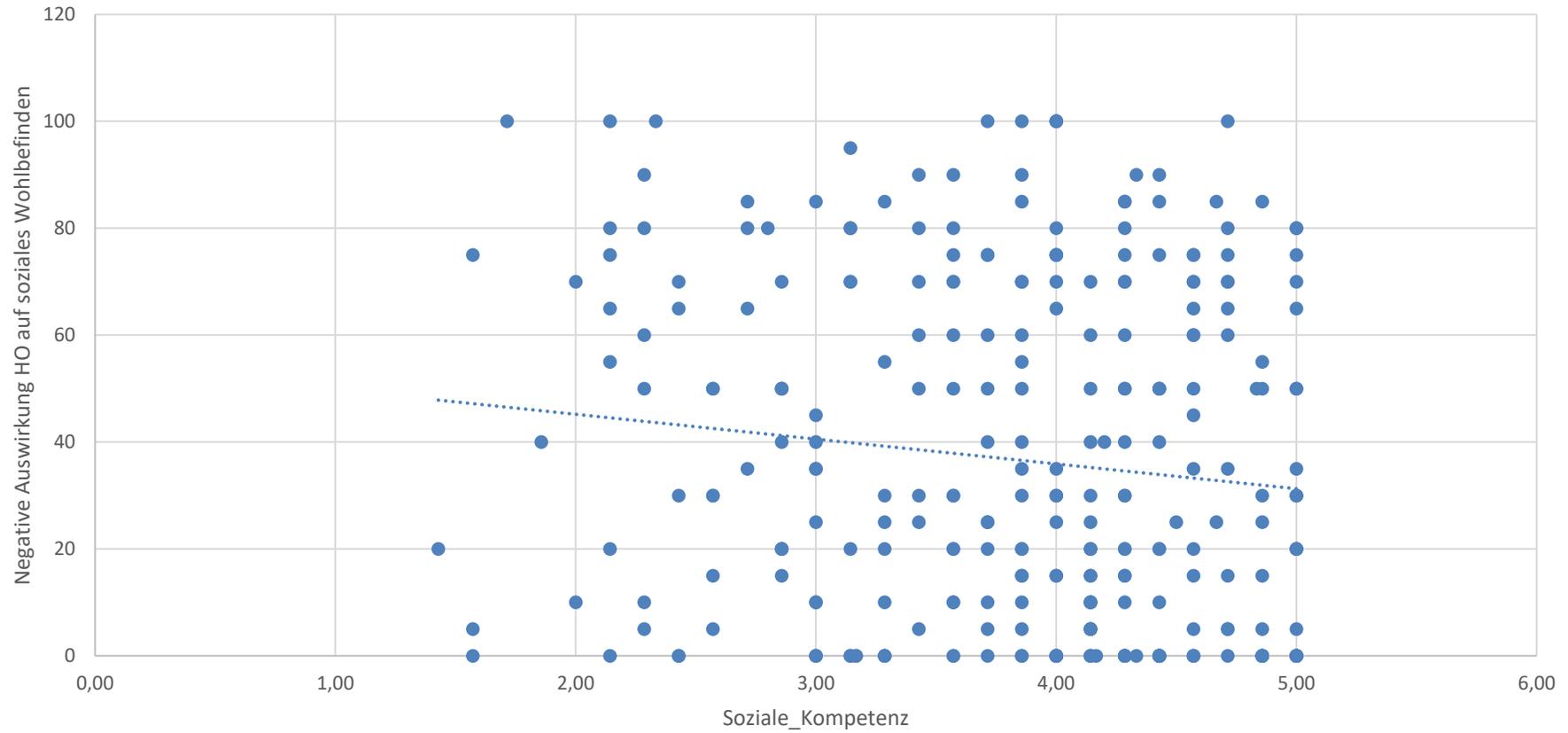
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
Soziale\_Kompetenz



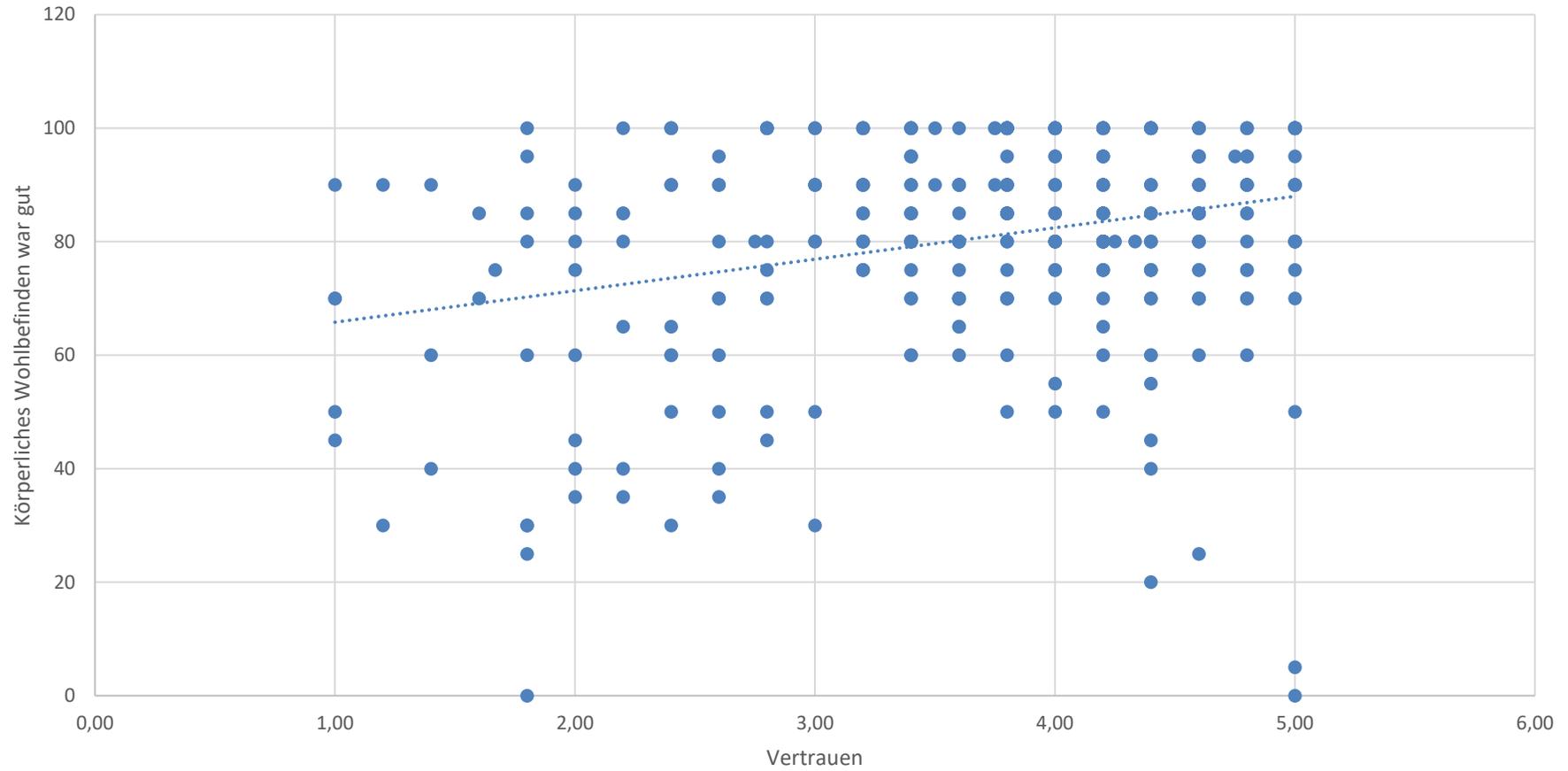
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt:  
Soziale\_Kompetenz



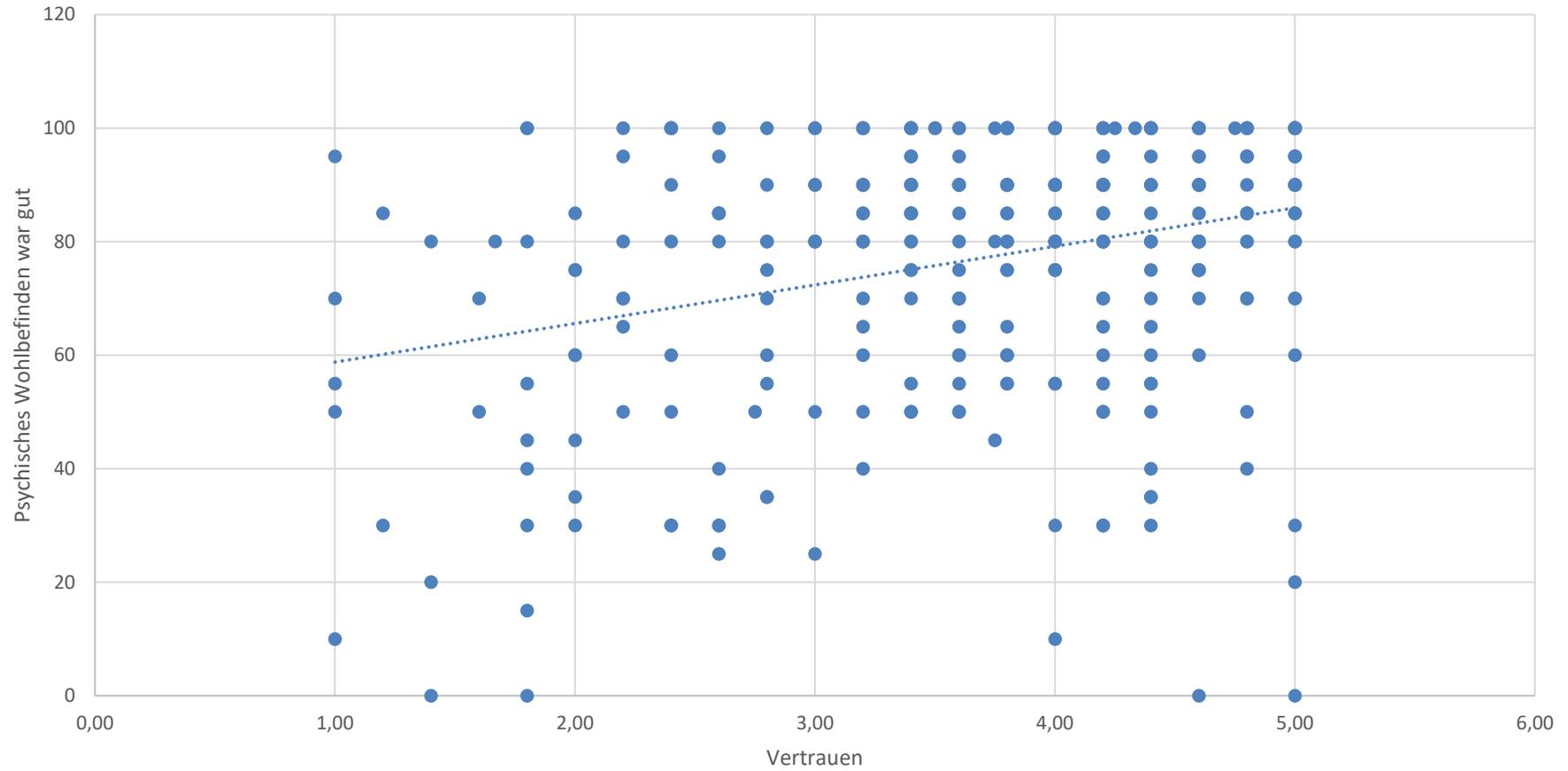
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt:  
Soziale\_Kompetenz



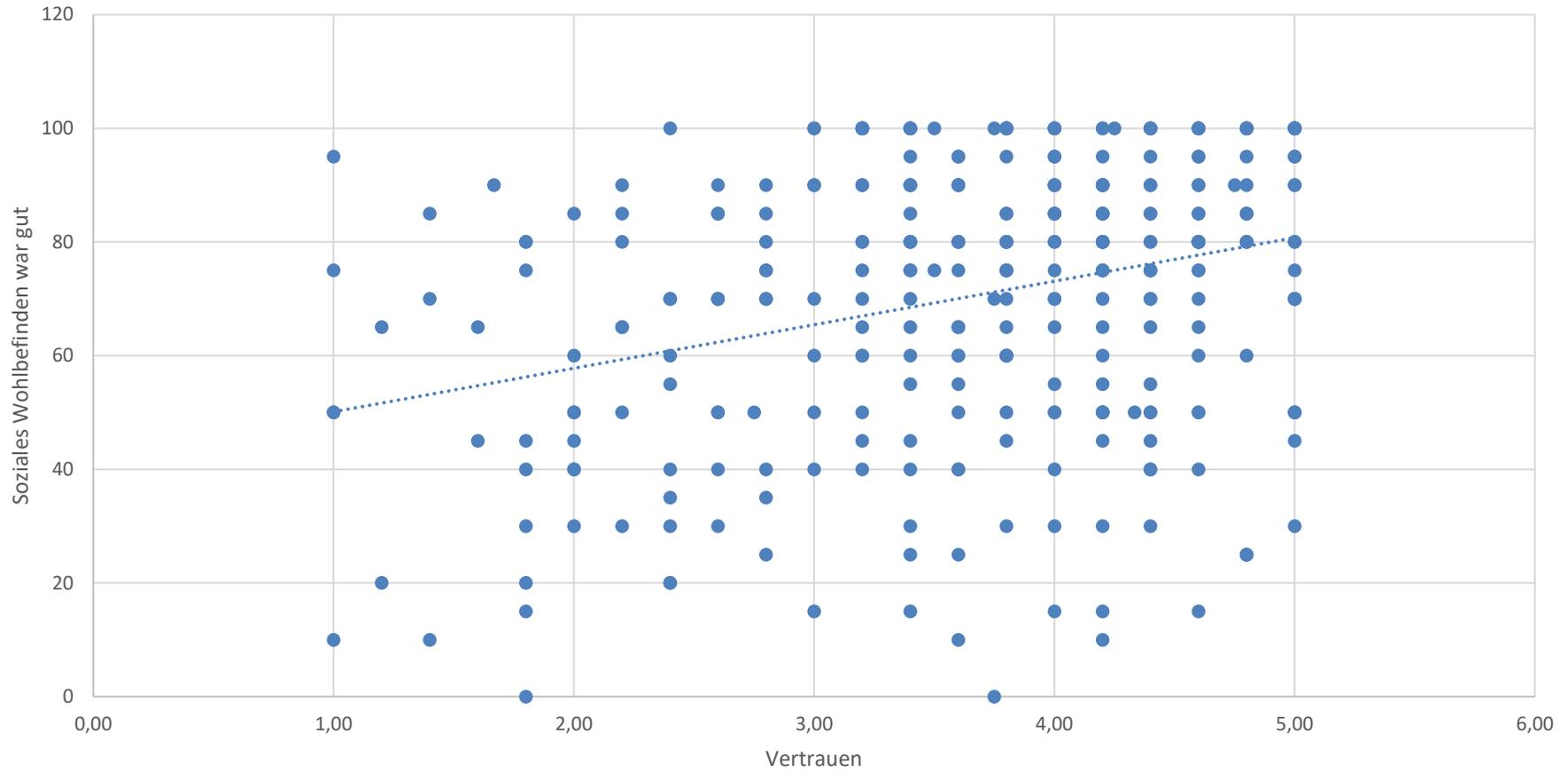
Streudiagramm von Körperliches Wohlbefinden war gut Schritt: Vertrauen



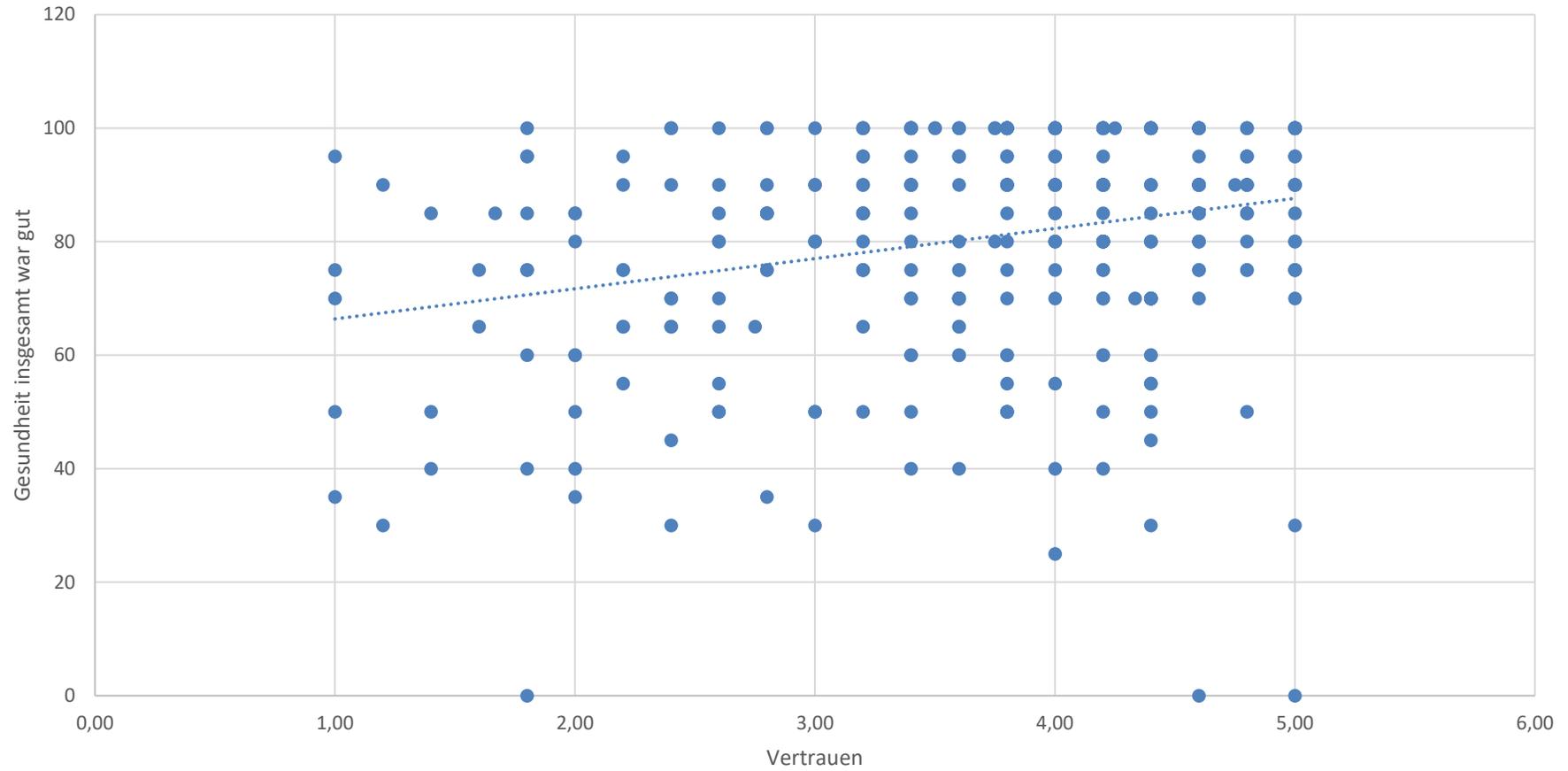
Streudiagramm von Psychisches Wohlbefinden war gut Schritt: Vertrauen



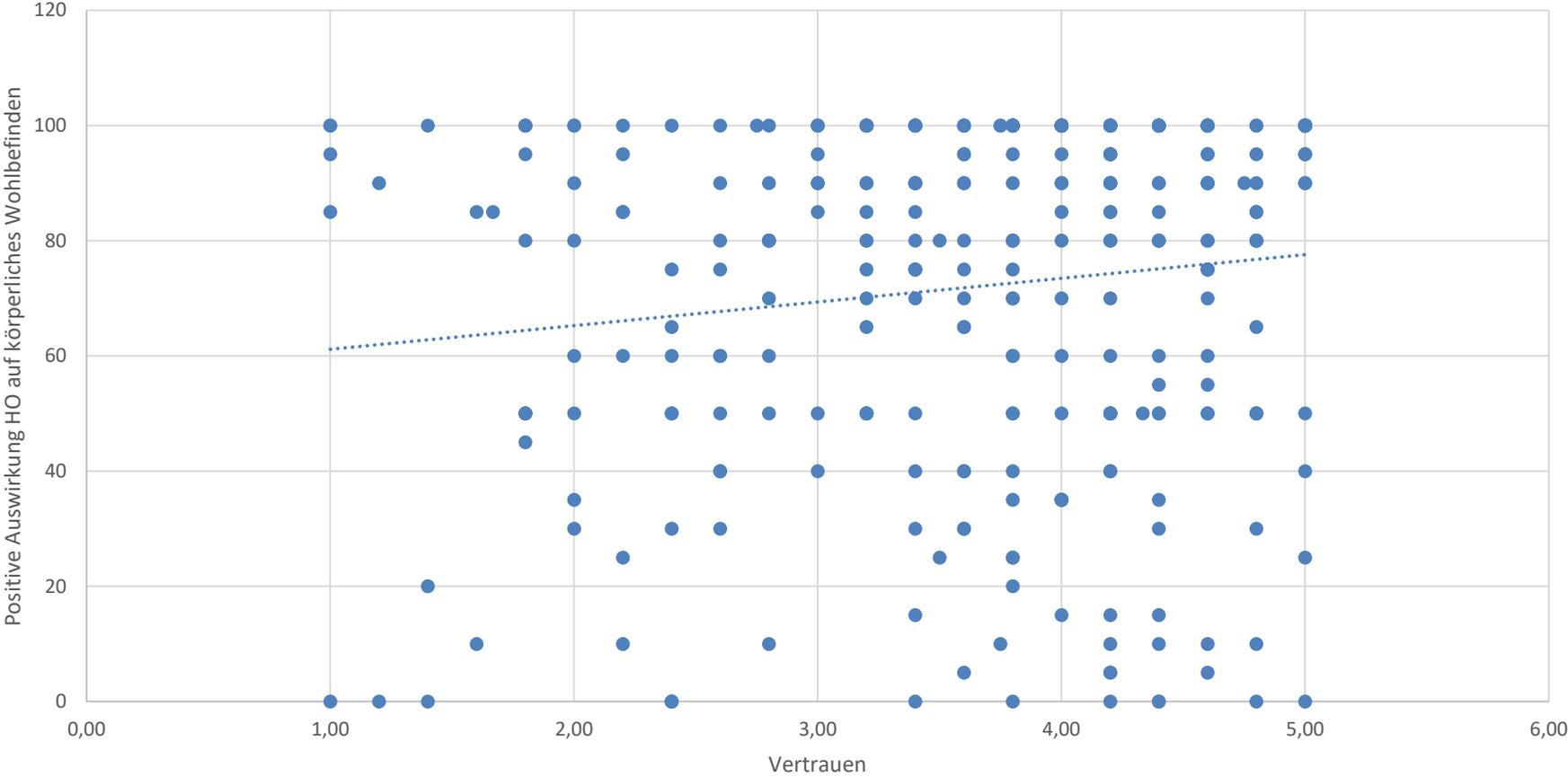
Streudiagramm von Soziales Wohlbefinden war gut Schritt: Vertrauen



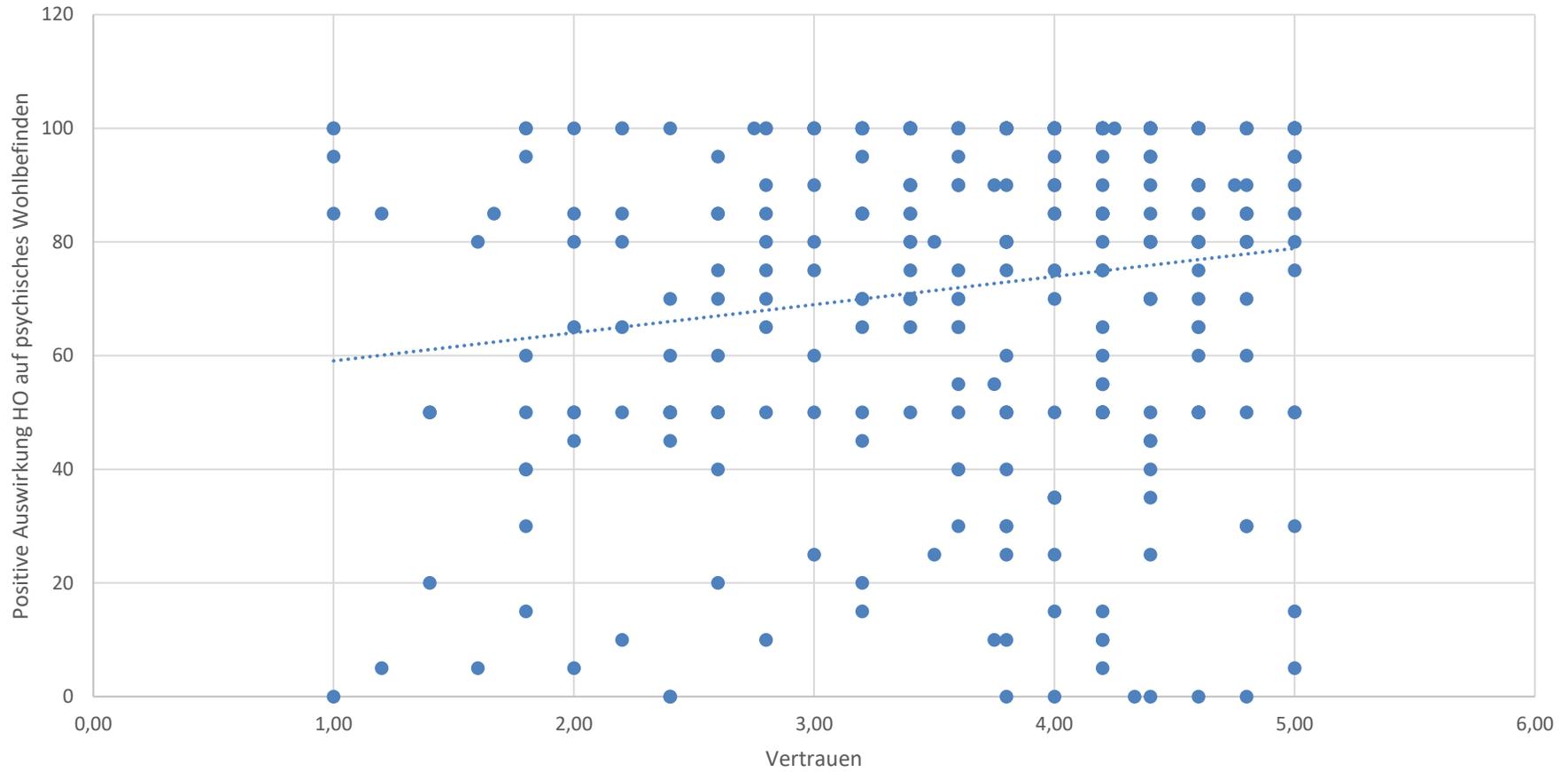
Streudiagramm von Gesundheit insgesamt war gut Schritt: Vertrauen



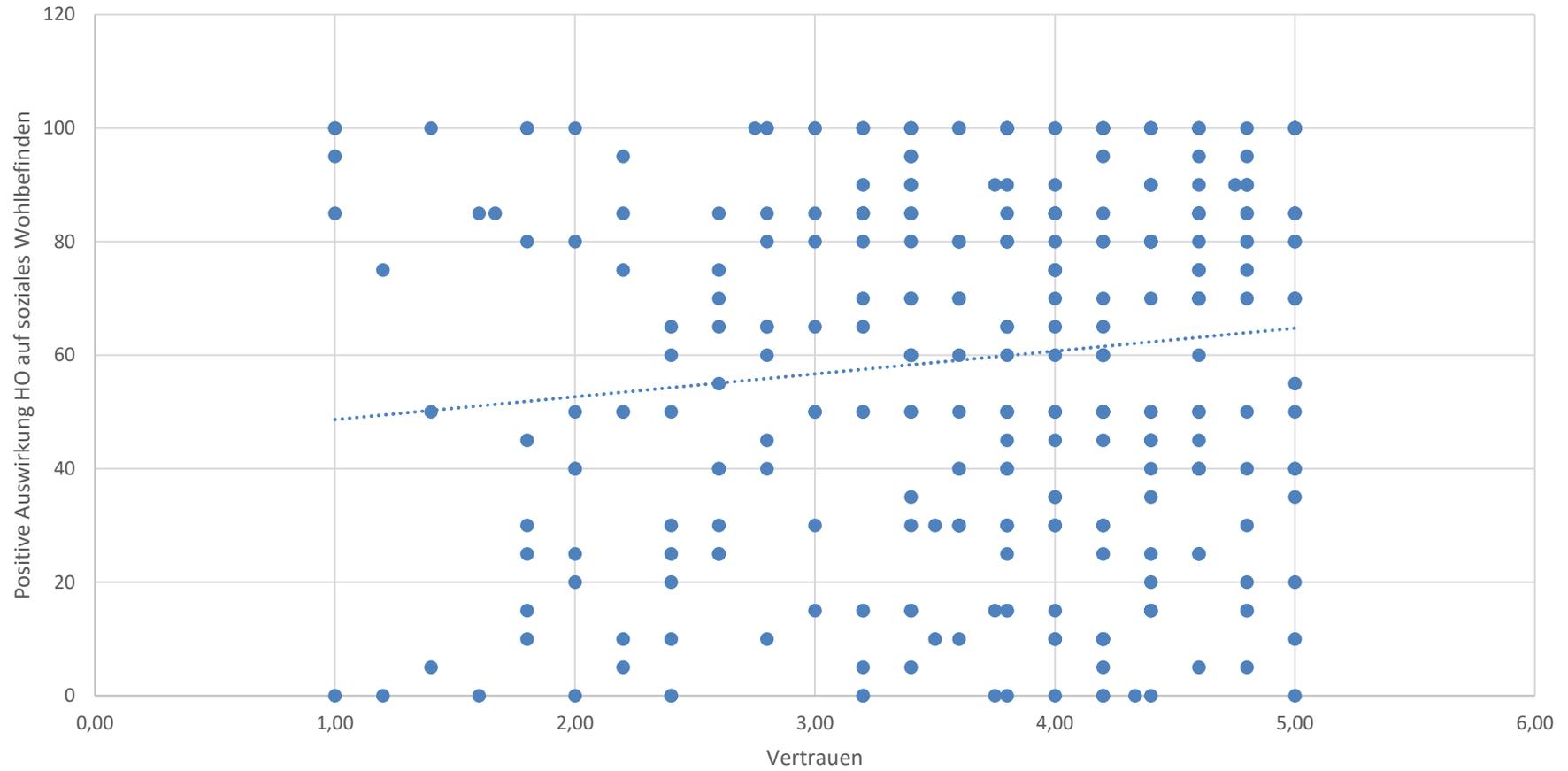
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt: Vertrauen



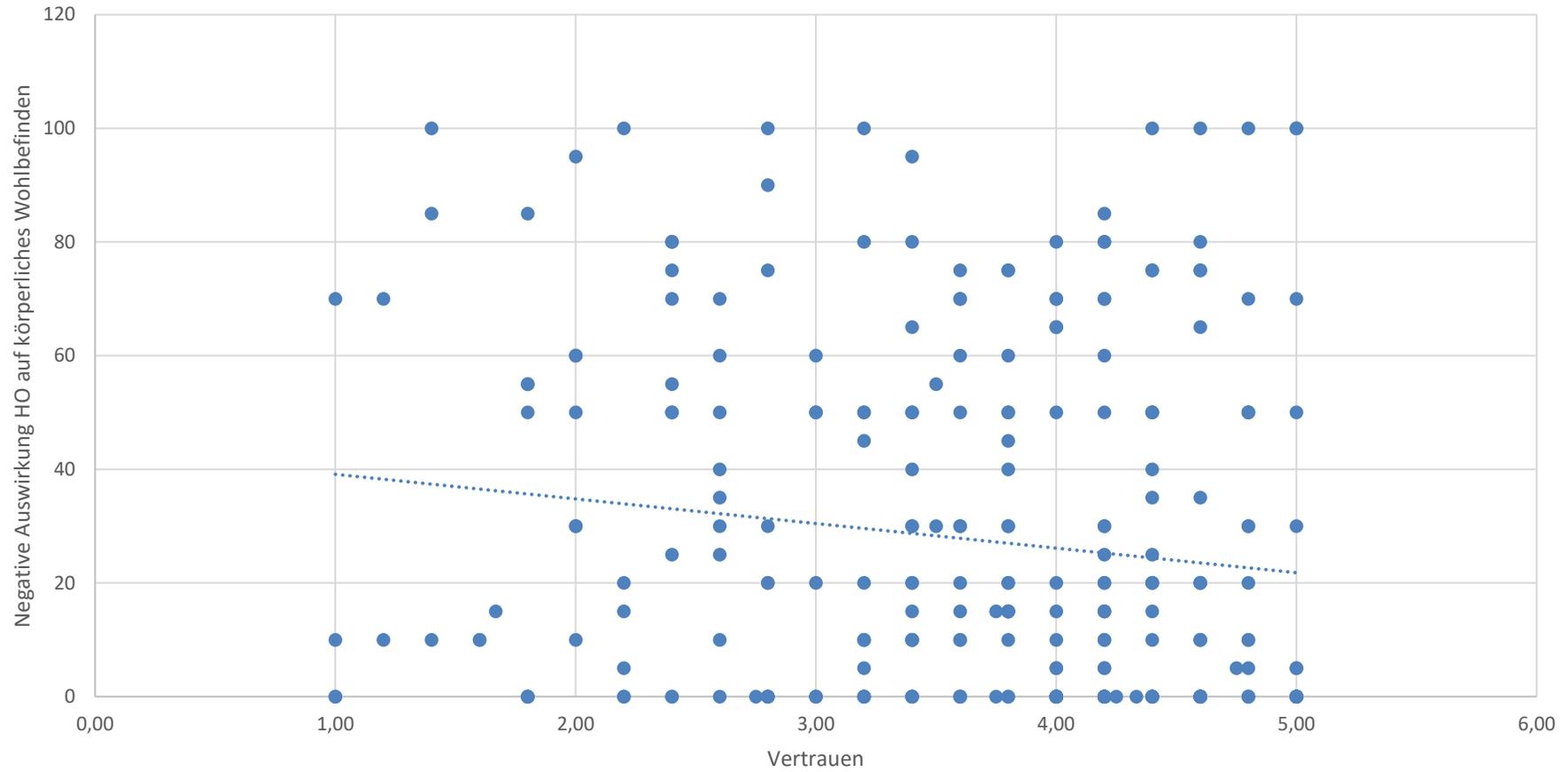
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt: Vertrauen



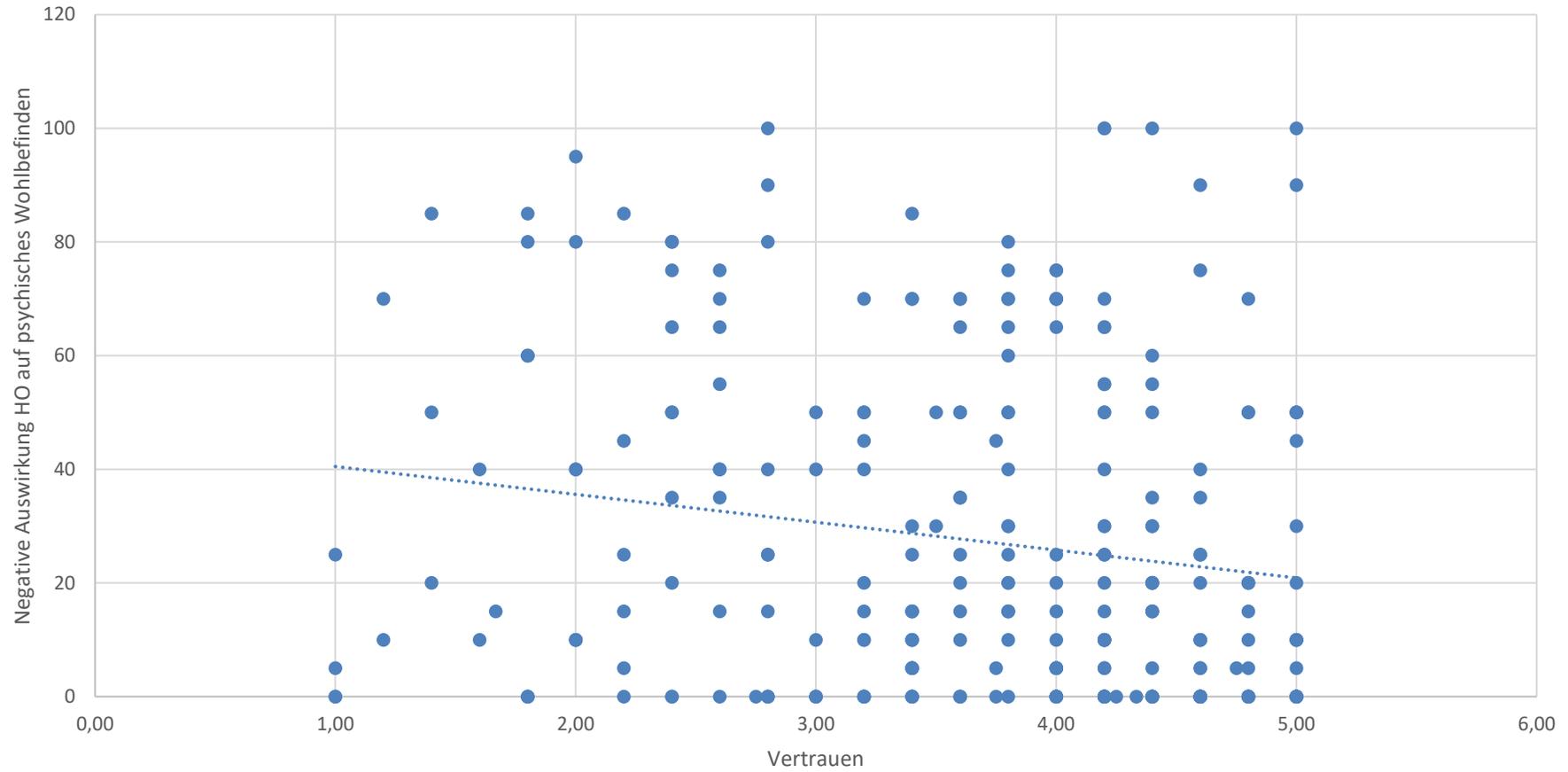
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt: Vertrauen



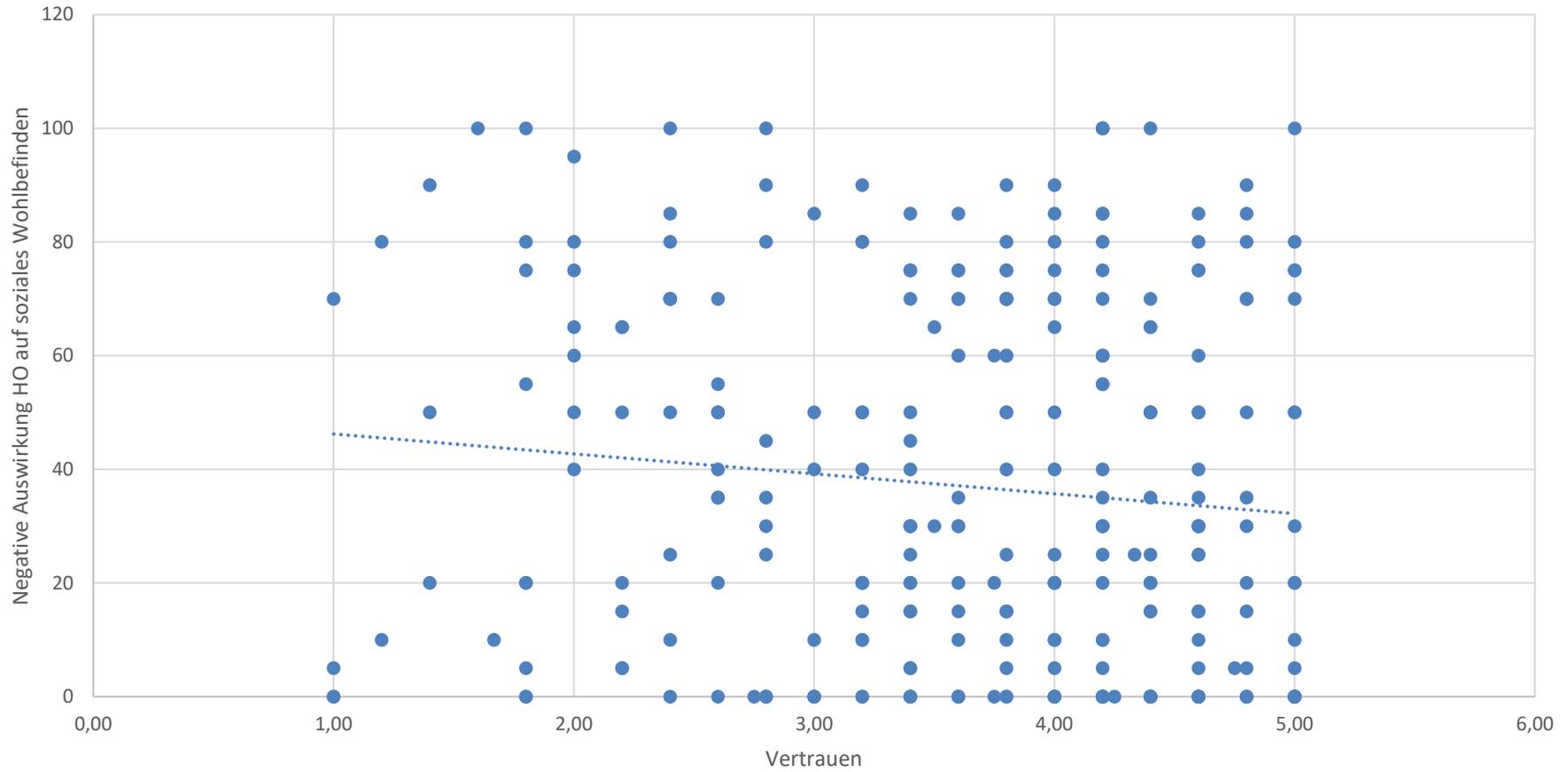
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt: Vertrauen



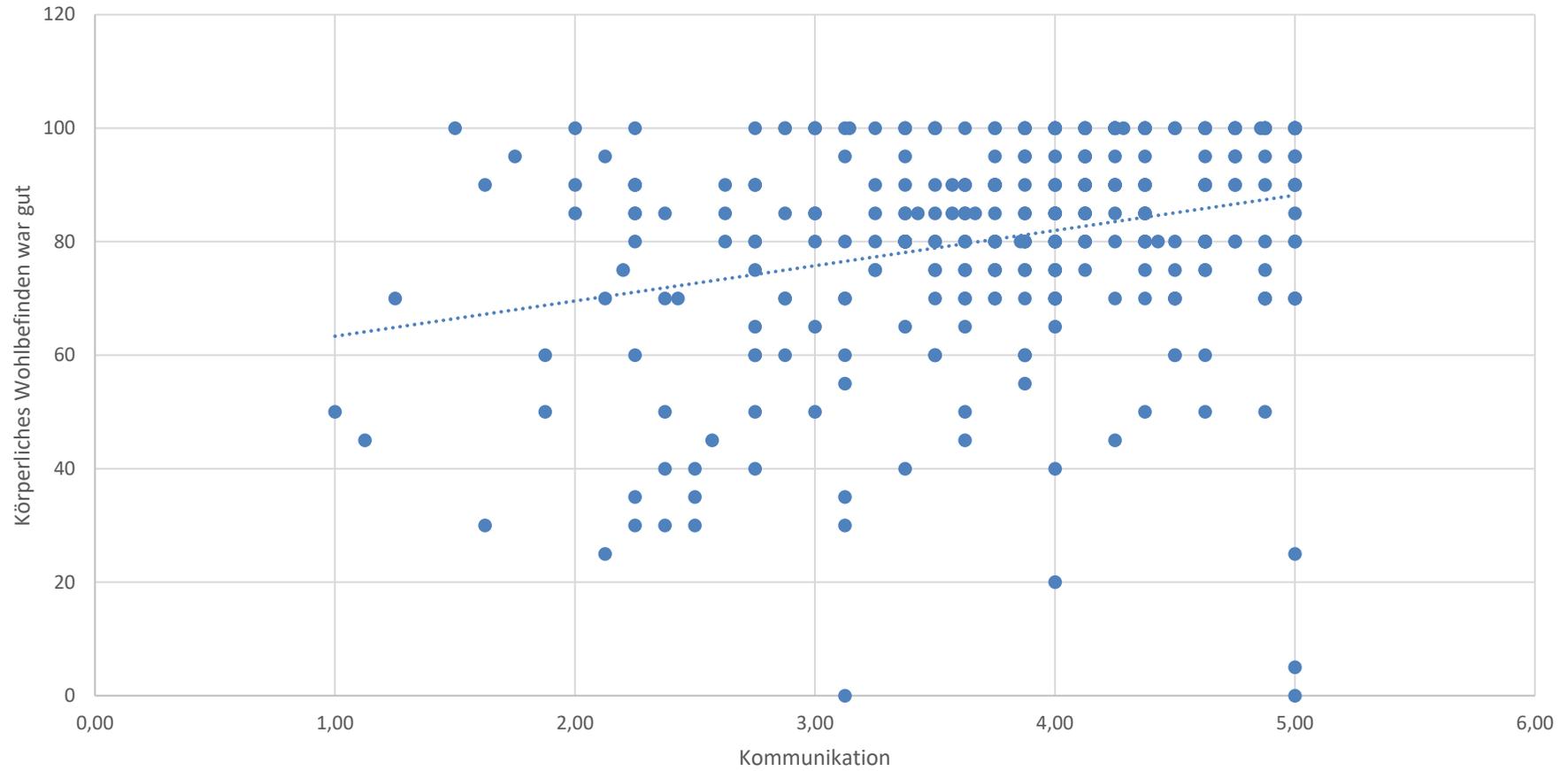
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt: Vertrauen



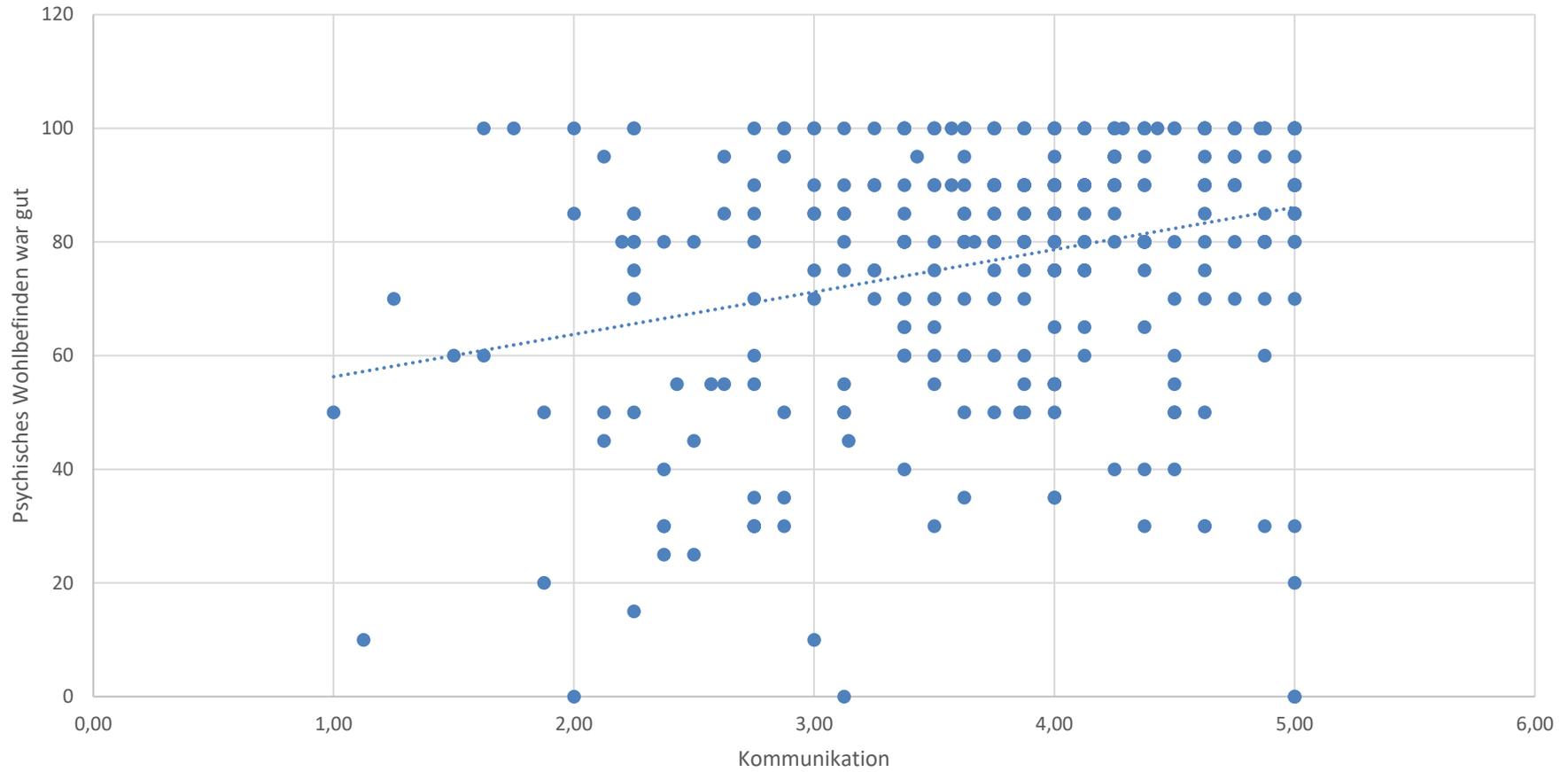
Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt: Vertrauen



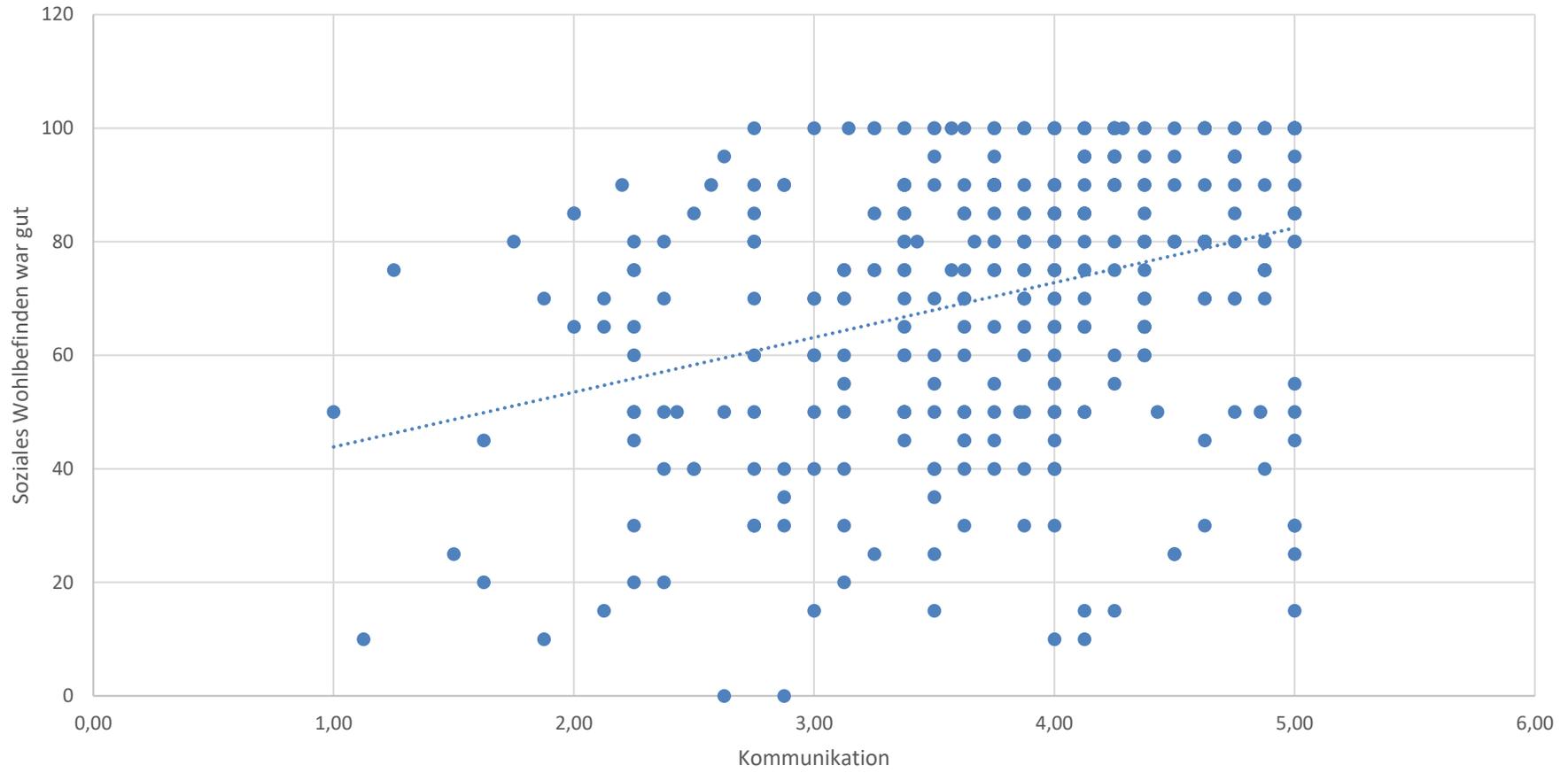
Streudiagramm von Körperliches Wohlbefinden war gut Schritt: Kommunikation



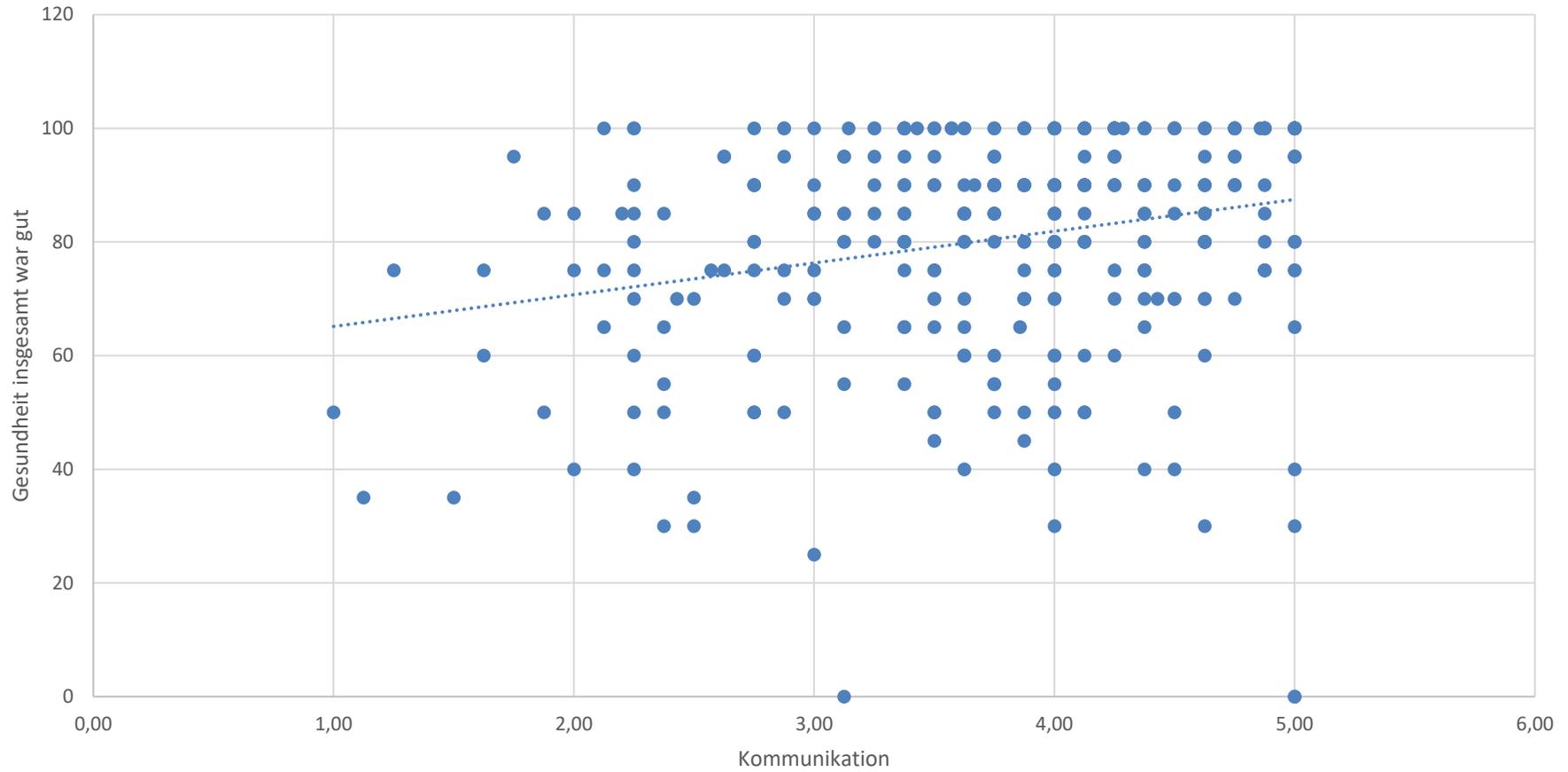
Streudiagramm von Psychisches Wohlbefinden war gut Schritt: Kommunikation



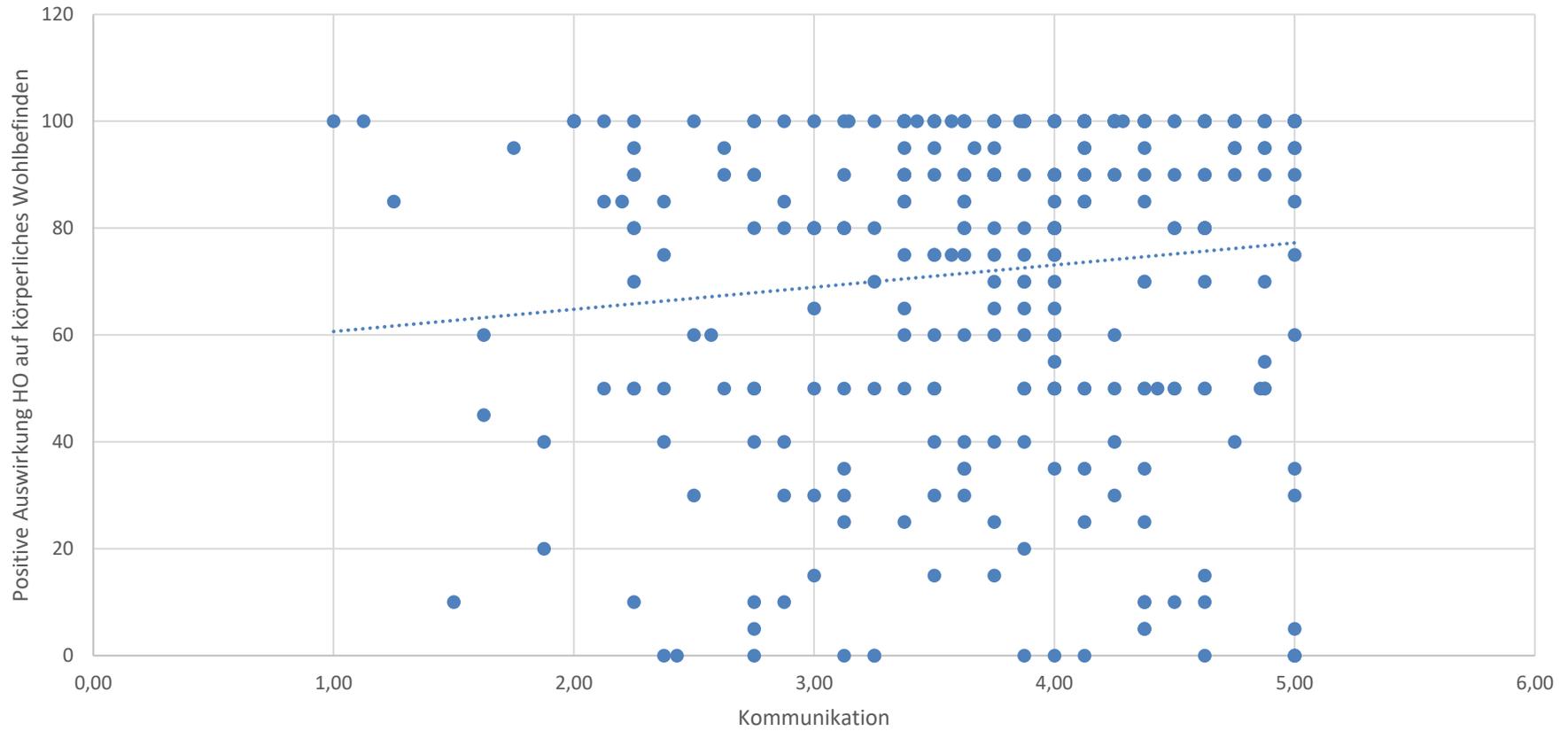
Streudiagramm von Soziales Wohlbefinden war gut Schritt: Kommunikation



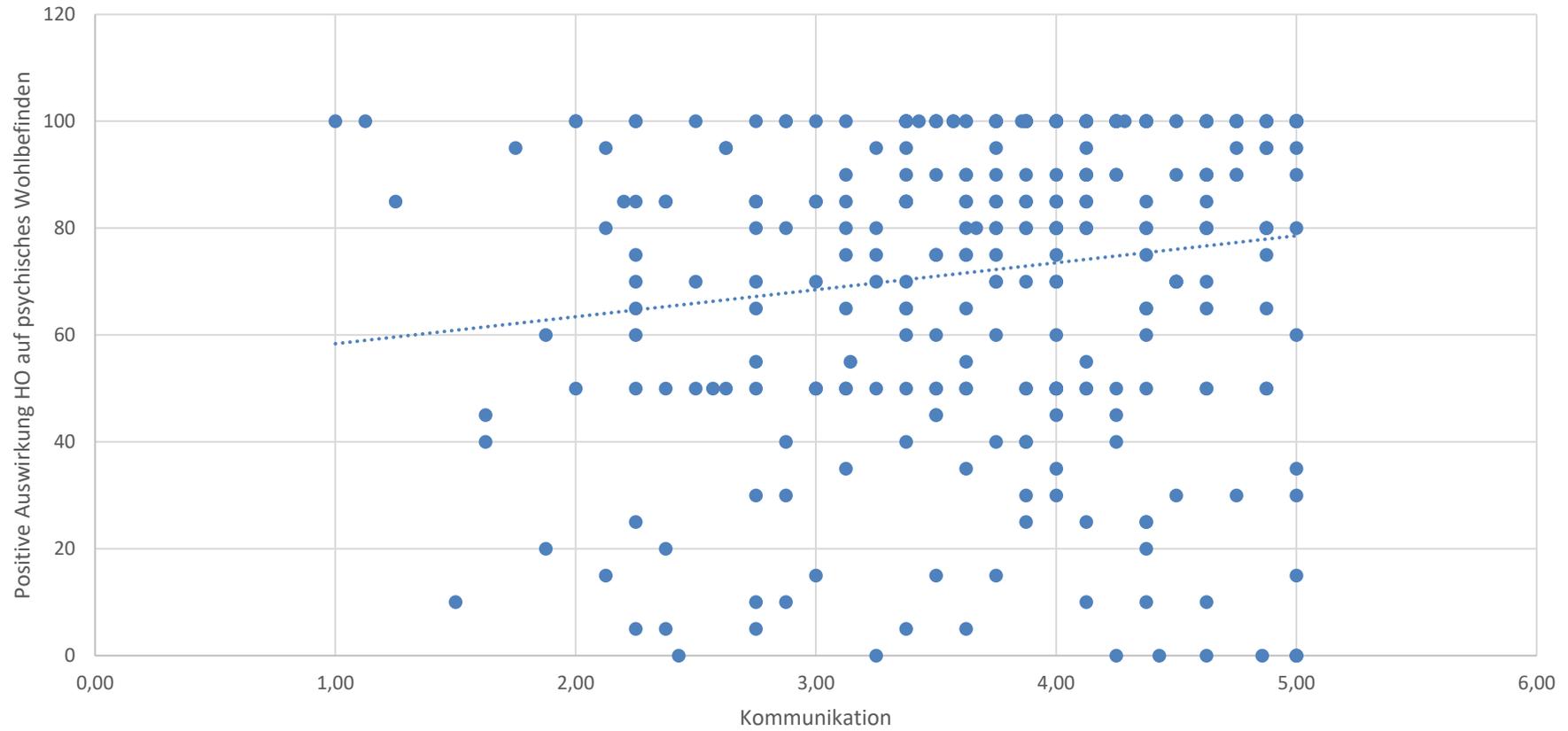
Streudiagramm von Gesundheit insgesamt war gut Schritt: Kommunikation



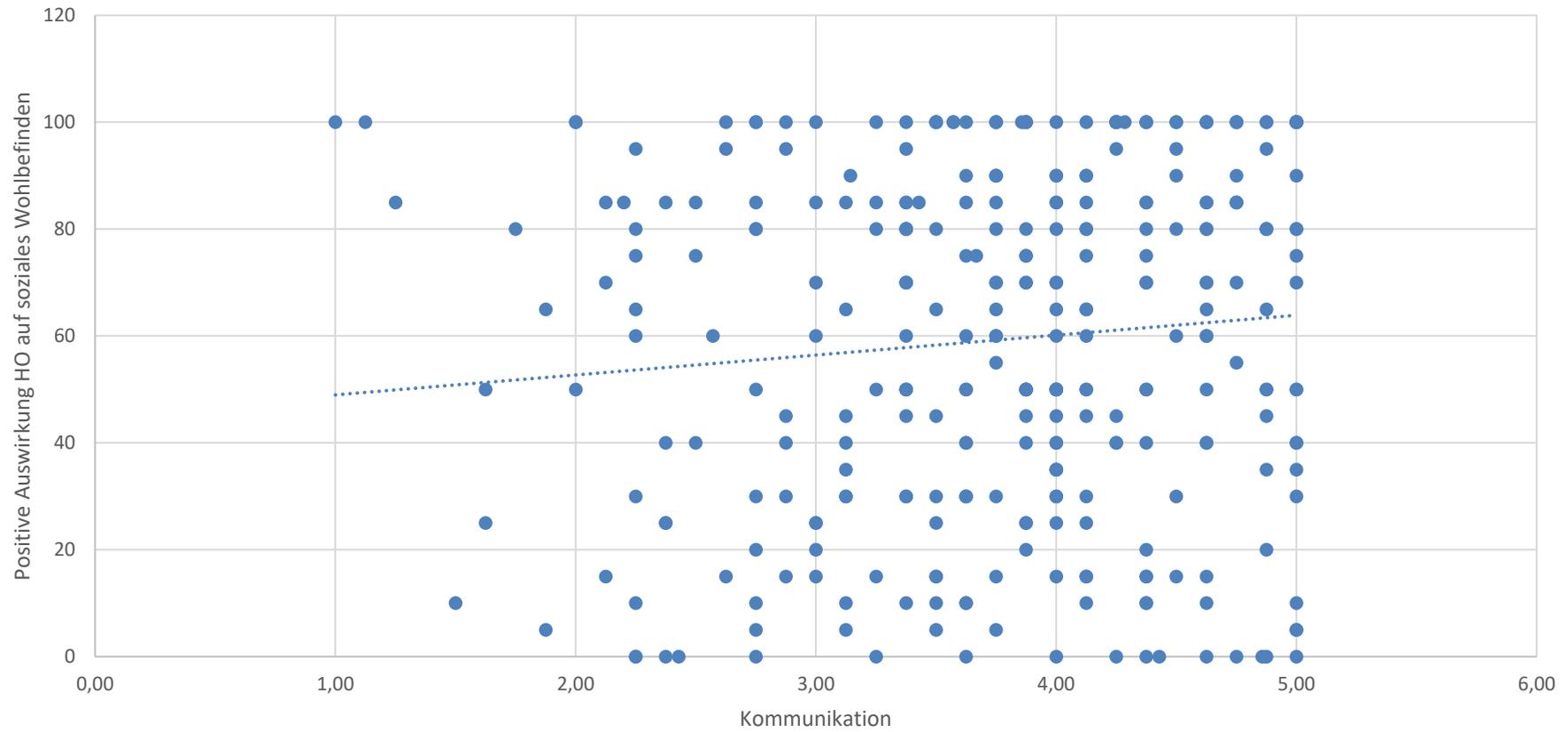
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
Kommunikation



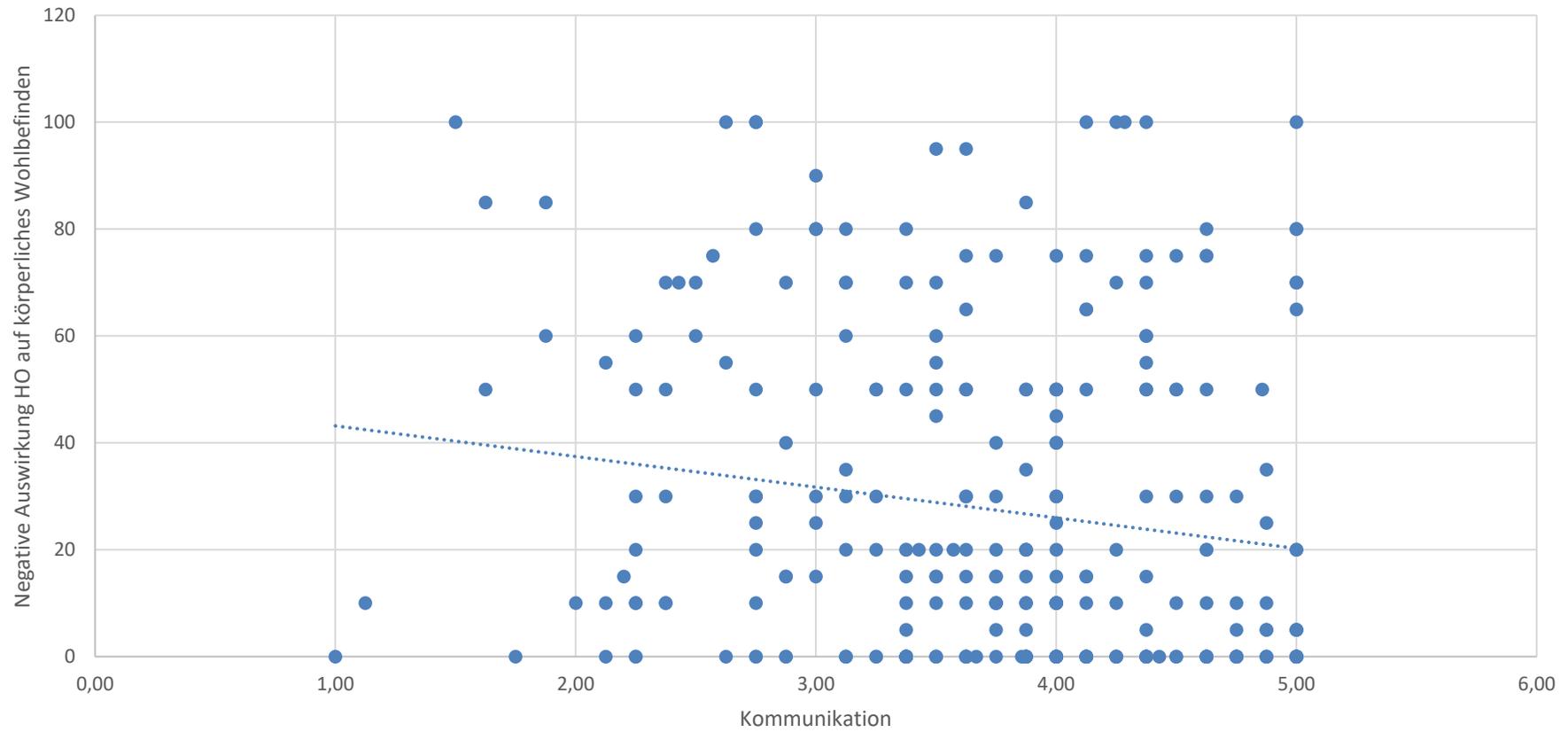
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt:  
Kommunikation



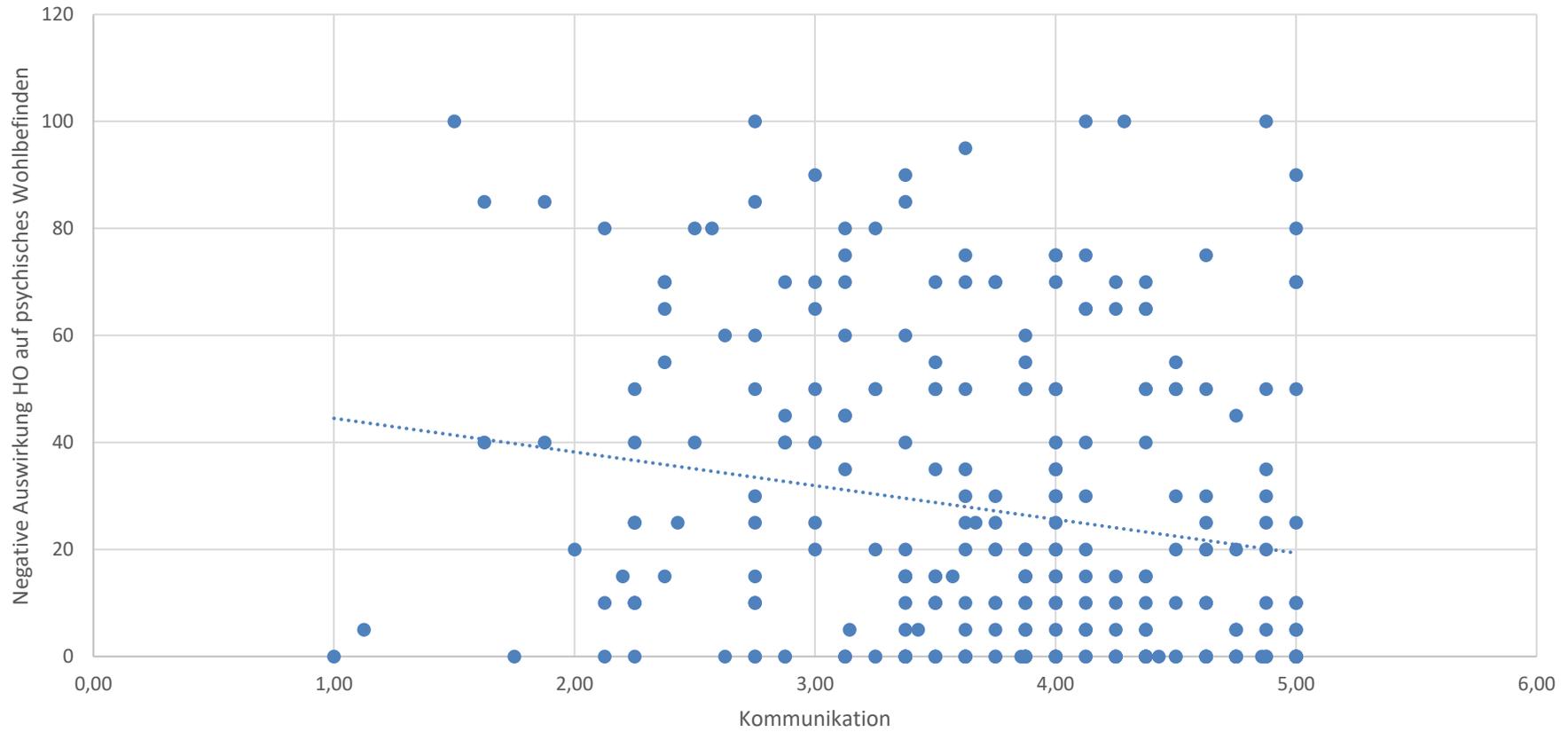
Streudiagramm von Positive Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt:  
Kommunikation



Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf körperliches Wohlbefinden Schritt:  
Kommunikation



Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf psychisches Wohlbefinden Schritt:  
Kommunikation



Streudiagramm von Negative Auswirkung HO auf soziales Wohlbefinden Schritt:  
Kommunikation

