

## Nachlese zum 17. Naschmarkt-Frühstück am 13. Mai 2022

Mit Mag.<sup>a</sup> Verena Tatra & Mag.<sup>a</sup> Nora Hlous



### Wie halten Sie es mit dem Homeoffice?

Dieser Frage gingen die Impulsgeberin Verena Tatra und unsere Kooperationspartnerin Nora Hlous nach. Sie haben nicht nur mit Mythen rund um das Thema Homeoffice aufgeräumt, sondern auch aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse vorgestellt.

Die Beraterinnen haben sich des Themas angenommen, weil sie in ihren gemeinsamen Beratungspraxis von Pandemiebeginn März 2020 bis heute, Organisationen nicht nur *ins* Homeoffice begleitet haben, sondern darüber hinaus Führungskräfte und ihre Teams in allen Phasen des Ringens um passende Lösungen hautnah miterlebt haben. Aktuell geht es um Fragen wie: Wie bekommen wir die Mitarbeiter\*innen wieder zurück ins Büro? Wie viel Homeoffice brauchen wir und wieviel Homeoffice verträgt unsere Organisation?

Als Einstimmung in die Thematik des Naschmarkt-Frühstücks wurden Statements mit den Teilnehmenden geteilt und dahingehend diskutiert, ob sie diese in ihrem Arbeitsalltag wieder finden. Die Statements basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die für Organisationen relevant sind.

Die **Statements** lauteten:

- Der Arbeitsmarkt wurde zu einem Bewerber\*innenmarkt.
- Der Arbeitsmarkt ist ein Bewerber\*innenmarkt geworden, der Wettbewerb um Arbeitskräfte ist entbrannt.
- Führungskräfte sind gehemmt, mehr Präsenz im Office einzufordern.
- Die Führungskraft, die die Wohn/Lebenssituation ihrer Mitarbeiter\*innen gut kennt, kann beurteilen, wie leistungsfähig diese im Homeoffice sind.
- Homeoffice bedeutet Veränderung der Firmenkultur.
- Führungskräfte müssen ihre Führungsstrategien deutlich verändern.
- Mitarbeiter\*innen schätzen ihre Leistungsfähigkeit im Homeoffice zu hoch ein.
- Onboarding, Lernen und Wissensweitergabe sind im Homeoffice nur schwer möglich.
- Die Interessen der Organisation geraten in den Hintergrund, die Interessen des Individuums stehen im Vordergrund.

In der anschließenden Diskussion wurde bestätigt, dass sowohl aus der Perspektive von Berater\*innen, Mitarbeitenden oder Führungskräften, die Statements den Inhalten den derzeitigen Auseinandersetzungen entsprechen und diesen auch begegnet wird.

Im Anschluss daran wurde ein gemeinsames Verständnis des Begriffes „Commitment“ hergestellt. Dafür haben die Referentinnen eine Klärung der Unterschiede und der Zusammenhänge von Commitments zu Tasks, Beziehungen und Organisationen herangezogen.

### Task Commitment

Das Commitment zu einer Aufgabe wird durch drei Faktoren maßgeblich beeinflusst:

- Hohe Zielsetzung
- Gezielte Aufmerksamkeit
- Selbstvertrauen

### Beziehungscommitment

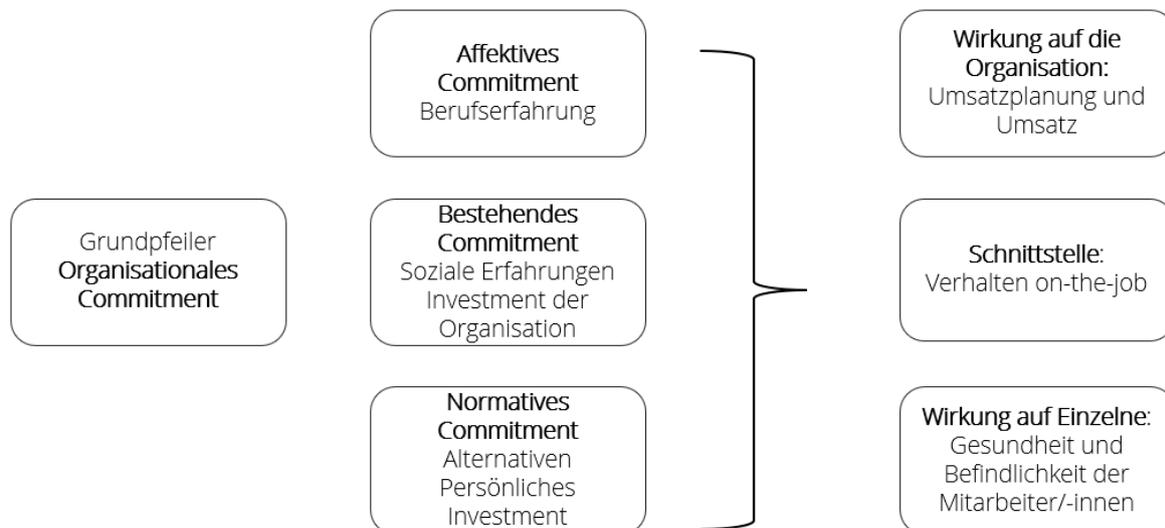
Das Commitment zu einer Aufgabe wird durch die Faktoren Persönlichkeit und Erfahrung bestimmt. Als Methode zur Förderung derselben kann einmal mehr die wertschätzende Kommunikation genannt werden.

### Organisationscommitment

Das Commitment zu einer Organisation wird durch vier Faktoren maßgeblich beeinflusst:

- Arbeitszufriedenheit
- Berufliche Einbindung
- Berufliches Engagement
- Persönlichkeit

Zum **Deep Dive in das Thema des Organisationscommitments** wurde das Modell von J. Meyer & N. Allen (1990) vorgestellt:



In der Verknüpfung der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus den Statements mit den Faktoren zur Entstehung von organisationalem Commitment ergeben sich nachfolgende Vertiefungen:

**Der Arbeitsmarkt ist ein Bewerber\*innenmarkt geworden, der Wettbewerb um Arbeitskräfte ist entbrannt.**

**Der Arbeitskräftemangel ist einer der größten strategischen Herausforderungen für Unternehmen.**

Commitment rückt in den Vordergrund. Es gilt nicht nur das rare Gut geeigneter Mitarbeiter\*innen zu finden und für Ihr Unternehmen zu interessieren, sondern sie sollen in weiterer Folge auch langfristig gehalten werden. Commitment – also die Bindung an Ihre Organisation – ist dabei ein effektiver Hebel.

**Führungskräfte sind gehemmt, mehr Präsenz im Office einzufordern.**

Dazu aus den Studien:

Mehr als drei Tage Homeoffice machen nicht zufriedener. 87% der Befragten sind zum Zeitpunkt der Befragung (September 2020) zufrieden mit der Arbeit im Homeoffice, geben aber an, nachher wieder vermehrt zurückzukehren. 2/3 der Arbeitnehmer\*innen präferiert ein hybrides Modell. Wir möchten Führungskräfte ermutigen, dort Homeoffice einzufordern, wo es im Sinne der Aufgabe notwendig ist.

Wir hören und lesen die Botschaft: Junge Mitarbeiter\*innen wollen flexible und individuell ihrer Arbeit nachgehen. Commitment hat in dieser Argumentation wenig Wert. Wenn Führungskräfte sich darauf konzentrieren, ihre jungen Mitarbeiter\*innen nicht mit alt hergebrachten Werten zu vergraulen, dann ist es nicht einfach Präsenz einzufordern, wenn sie auf Widerstand treffen. Man ist gut beraten beide Arbeitsvarianten zur Verfügung zu stellen, sofern dies mit der Aufgabe sinnhaft und zielführend verbunden werden kann.

**Die Führungskraft, die die Wohn/Lebenssituation ihrer Mitarbeiter\*innen gut genug kennt, kann beurteilen, wie leistungsfähig diese im Homeoffice sind.**

Dazu aus den Studien:

62% der Befragten gaben an, während der Pandemie keinen geeigneten Arbeitsplatz gehabt zu haben! Care Arbeit reduziert die Zufriedenheit im Homeoffice; zumindest im Lockdown. Unser Fazit: Der Arbeitsplatz sollte annähernd so wie im Office gestaltet sein (eventuell Checkliste verwenden): Internetverbindung, geeigneter Platz zum Arbeiten, Büromaterial usw. Erweitern Sie Ihre Mitarbeiter\*innengespräche um diese Dimension, so vermeiden Sie, dass auf Dauer ein Gesundheitsrisiko entsteht. Während in den ersten Lockdowns regelrecht ins Homeoffice "gestolpert" wurde, gilt es jetzt dieses sauber aufzusetzen.

Das Mitarbeiter\*innengespräch ist ein geeigneter Rahmen um auszuloten, wie committed Ihre Mitarbeiter\*innen sind und welchen Stellenwert es in deren Arbeitsleben einnimmt. Sie können feststellen, ob für die Bindung an die Organisation noch Platz im Leben ist oder ob die Person eigentlich „am Sprung“ ist.

**Homeoffice bedeutet Veränderung der Firmenkultur.**

Die Organisation wird zunehmend weniger als physischer Ort erlebt. 50% der Befragten bejahen das, wobei 29% zum Negativen, 20% zum Positiven tendieren.

Damit stellt sich unweigerlich die Frage: Wie committed sind Ihre Führungskräfte? Wir hören immer wieder, dass diese Gruppe sehr belastet ist, der Job undankbar und der Druck groß ist. Wir stellten mit großem Erstaunen fest, dass das Investment in das Commitment von Führungskräften im überwiegenden Teil ihrer Kund\*innen-Systeme bislang keinen Fokus darstellte; wohl weil man davon ausging, dass diese aufgrund ihrer verantwortlichen Funktion ohnehin ausreichend committed wären. Dies in Frage zu stellen wäre aus der Sicht der Beraterinnen durchaus lohnend.

**Führungskräfte müssen ihre Führungsstrategien daher deutlich verändern, um Distanzierung und Motivationsverlust zu verhindern.**

Einzelgespräche werden wichtiger! 30% der befragten Führungskräfte geben an: Es wird schwieriger Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Blick zu haben. Der Ansatz „Leading others to lead themselves“ von Mark & Sims 2001 (S. 212) wird besonders dort relevant, wo Führungskräfte nicht vor Ort sein können. Mitarbeiter\*innen werden zunehmend zu Führungskräften, die sich selbst führen in Sachen Arbeitsorganisation, Motivation, Zeitmanagement, Priorisierung.

Die Trennung zwischen Führungsfunktion und Führungsaufgabe transparent zu machen, kann lohnen. Dazu braucht es aber den Dialog. Doch es gilt die Balance zu halten, um die Entstehung von Commitment nicht aus-

schließlich den Mitarbeiter\*innen selbst zu überlassen. Commitment herzustellen bedeutet Beziehungsarbeit und die kann man nicht mit sich selbst leisten.

**Mitarbeiter\*innen schätzen ihre Leistungsfähigkeit im Homeoffice zu hoch ein.**

Dazu ein paar Zahlen:

Es gibt einen Zusammenhang zwischen Produktivität im Homeoffice und dem Bildungsgrad:

1. Nur 10% Befragten höher, 48 gleich, 41 geringer
2. Mütter mit Betreuungspflichten schätzen sich niedriger ein

Hier bleibt die Frage offen, wie Führungskräfte die Mitarbeiter\*innen abholen, die sich bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit geringer einschätzen.

Wir wissen in der Zwischenzeit, dass sich Homeoffice negativ auf die Karriereentwicklung auswirkt. Wenn dazu noch die Fehleinschätzung der eigenen Leistung kommt, stellen sich Mitarbeiter\*innen über kurz oder lang die Fragen wie: Welche Zukunft habe ich in der Organisation? Wieso soll ich mich an jemanden binden, mit dem ich keine Zukunft habe?

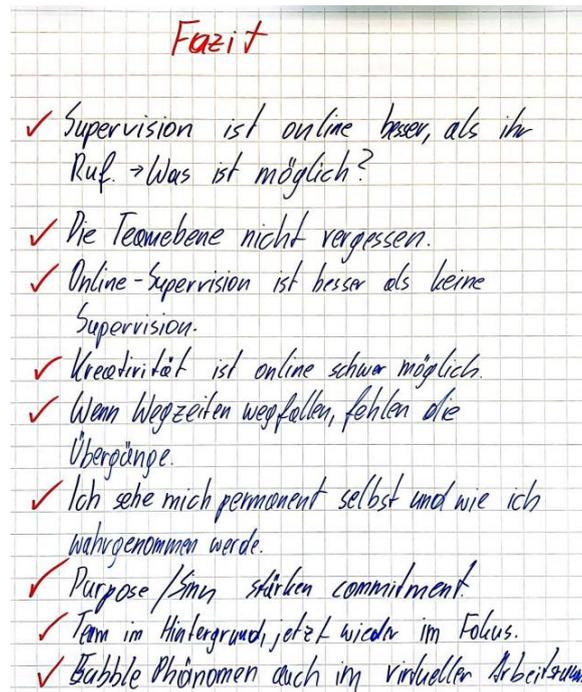
**Onboarding, Lernen und Wissensweitergabe sind im Homeoffice nur schwer möglich.**

Wir kommen nicht nur ins Büro um die eigene Zugehörigkeit zu erleben, sondern auch um diese zu demonstrieren und um anderen das Gefühl zu geben "dazu zu gehören". Daraus ergibt sich, dass es einfacher ist, für Homeoffice zu argumentieren, dass es für das Commitment von anderen hilfreich ist, wenn die Anwesenheit wieder zunimmt.

**Die Interessen der Organisation geraten in den Hintergrund, die Interessen des Individuums stehen im Vordergrund.**

Warum soll ich ins Büro kommen? Es ist so bequem zuhause und mein Alltag ist leichter zu bewältigen. Auf den ersten Blick dient Commitment nur der Organisation, jedoch wissen wir nicht erst auf den zweiten Blick, dass dies eine Fehlannahme ist, die zu kurz greift: Das Bedürfnis nach Bindung ist eines der vier psychologischen Grundbedürfnisse. Commitment zu einer Organisation deckt damit eines der zentralsten Bedürfnisse ab.

Aus der lebhaften Diskussion mit den Teilnehmer\*innen ergaben sich folgende Schlussfolgerungen:



#### Literaturhinweise

N. J. Allen, J. P. Meyer (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. In: Journal of Occupational Psychology. 63, S. 1–18.

M. Landes, E. Steiner, R. Wittmann, T. Ultz (2020): Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Aus der Reihe *Essentials*. Wiesbaden: Springer Gabler.

D. Linder (2020): Virtuelle Teams und Homeoffice. Aus der Reihe *Essentials*. Wiesbaden: Springer Gabler.

#### Quellen

- <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/fuehrungsdialoge/projektnachrichten/home-office-und-unternehmenskultur>
- <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/corona-studien-unternehmenskultur-homeoffice-96869/>
- <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm>
- [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbretung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbretung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1)