

Zur Zukunft des Homeoffice

Hat Elon Musk mit seiner Ablehnung recht?

Michael J. Fallgatter/Ehsan Henftling

Auch nach dem Ende der Pandemie arbeitet jeder vierte Erwerbstätige regelmäßig von zu Hause aus. Die Auswirkungen des Homeoffice sind jedoch umstritten. Der wohl populärste Homeoffice-Gegner ist Elon Musk. Doch zu welcher Antwort gelangt die Wissenschaft? Die empirischen Studien belegen eindeutig positive Wirkungen des Homeoffice und stehen den Befürchtungen von Elon Musk entgegen.

Die Corona-Pandemie führte zu vielfältigen Veränderungen. Eine soziale Distanzierung wurde notwendig und das Arbeiten jenseits des regulären Arbeitsplatzes erlangte eine gewisse Normalität. Auch im Jahr 2022, also nach dem Ende der Corona-Pandemie, arbeitete noch rund ein Viertel aller Erwerbstätigen zumindest gelegentlich von zu Hause aus.¹ Kaum ein großes Unternehmen verzichtet auf diese Idee. Dabei werden häufig die reduzierten Bürokosten in Höhe von 20 % bis 40 % hervorgehoben. Das Schlagwort von hybriden Arbeitsmodellen macht die Runde. Demnach wird nicht die gesamte, sondern nur ein Teil der Arbeitszeit vom Arbeitgeber entfernt verbracht. Sogar der Videokonferenzanbieter Zoom, immerhin einer der vermutlich größten Profiteure einer reduzierten Präsenz, verlangt von Mitarbeitenden zwei Tage Anwesenheit pro Woche.²

Das Musk'sche Homeoffice-Dogma

Dennoch sind die Wirkungen von Homeoffice umstritten und es finden sich viele kritische Stimmen. Unter ihnen ist Elon Musk der wohl bekannteste Homeoffice-Gegner. Musk stellte die Tesla-Mitarbeitenden vor die Wahl: entweder eine vollständige Anwesenheit oder »woanders so tun, als würden sie arbeiten«. Letzteres bedeutet dann den Verlust des Arbeitsplatzes. Darüber hinaus kritisiert Musk harsch technologieorientierte Unternehmen, die auf Homeoffice setzen: »Aber wann haben die zuletzt ein großartiges neues Produkt geliefert?«. Er begründet dies unter anderem mit Spannungen zwischen dem Personal aus dem Homeoffice und dem Präsenzpersonal. Letzteres könnte sich benachteiligt fühlen. Zudem nimmt Musk implizit an, dass sich die fehlende Beobachtung durch Vorgesetzte sehr negativ auswirkt. Innovative Produkte entstünden nur durch Präsenz.³

Wie kommt man durch Studien zu belastbaren Aussagen?

Zur Beantwortung der Frage, wie Homeoffice wirkt, braucht man ein Modell. Ein solches Abbild der Realität besteht aus verschiedenen Variablen: Die unabhängige Variable ist die Einfüh-

rung von Homeoffice, die auf eine Reihe von abhängigen Variablen wirkt. Indem das Zustandekommen der Wirkungen hinterfragt wird, gelangt man zu einem tieferen Verständnis. Zwei weitere Kategorien von Variablen leisten dies: Mediatoren begründen Wirkungen der unabhängigen auf abhängige Variablen. Es geht also um die Frage, warum die Einführung von Homeoffice zu bestimmten Wirkungen führt. Moderatorvariablen hingegen verändern den Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable. So wirkt eine Maßnahme wie die Einführung des Homeoffice nicht unter allen Bedingungen gleich. Es muss analysiert werden, ob die Art der Tätigkeit, Alter oder Geschlecht die Wirkungen prägen.

Genau ein solches Modell wurde bereits entwickelt. Gajendran und Kollegen analysierten jeweils 2007 und 2021 meta-analytisch den Literaturstand (vgl. Abb. 1).⁴ Das zugrunde gelegte Modell erfasst neben der von Musk infrage gestellten Produktivität weitere gängige Befürchtungen, die mit dem Homeoffice verknüpft sind. Insgesamt liegen fünf abhängige Variablen nahe: Produktivität, Rollenverständnis, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsneigung und Karriereperspektiven.

Die individuelle Leistung von Mitarbeitenden und damit ihre Produktivität interessiert Unternehmen am meisten. Da immer ein zeitlich-dynamischer Zusammenhang besteht, reicht es nicht aus, nur die Vorgesetzten zu befragen oder eine Selbsteinschätzung von den Mitarbeitenden einzuholen. Es müssen Variablen erhoben werden, die sich kurz- und mittelfristig auf die Performance auswirken können. Dazu zählt zunächst das Rollenverständnis und damit die Kenntnis der formellen und informellen Erwartungen an einen Arbeitsplatz. Aus einer geringeren Anwesenheit können auch soziale Isolation sowie eine reduzierte Bindung resultieren. Es ergeben sich dann Fragen hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit, der Kündigungsneigung sowie der Karriereperspektiven.

Die individuelle Leistung von Mitarbeitenden, ihre Produktivität, interessiert Unternehmen am meisten.

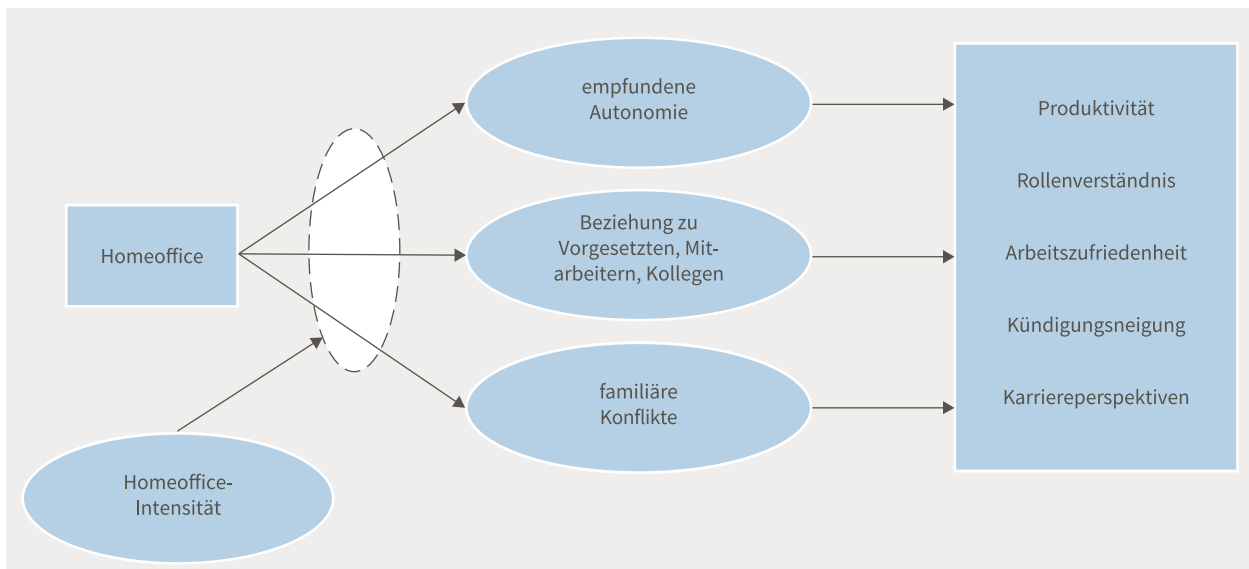


Abb. 1 Ausgangsmodell nach Gajendran/Harrison

Zur Erklärung der Wirkungen liegen drei Mediatoren nahe:

1. Homeoffice verlagert die Verantwortung auf Individuen und steigert deren Autonomieempfinden. Die gängigen Motivationstheorien sehen eine solche wahrgenommene Autonomie als einen starken Auslöser für intrinsische Motivation.⁵
2. Die Qualität der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen verändert sich ebenso und steht vermutlich ebenfalls in unmittelbarem Bezug zu den abhängigen Variablen.
3. Das Gleiche gilt für familiäre Konflikte. Ist die Arbeit entgrenzt und belastet das Familienleben, so kann sich das ebenfalls deutlich auswirken. Zugleich kann sich durch Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern.

Empirie zum Homeoffice

Wirkungen des Homeoffice

Die folgenden empirischen Befunde fassen die wesentlichen Wirkungen des Instruments Homeoffice zusammen.⁶ Hinsichtlich der Produktivität lassen sich – und das überrascht durchaus – Steigerungen feststellen. Dies ist dann der Fall, wenn Führungskräfte die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden bewerten oder anhand von Kennziffern messen. Werden hingegen die Mitarbeitenden selbst befragt, so schätzen sie ihre Produktivität nicht als höher ein. Die Ergebnisse sind an dieser Stelle somit nicht konsistent. Jedoch zeigt sich, dass die umfangreichen Studien keine negativen Produktivitätswirkungen feststellen konnten.

Zudem waren Unternehmen mit einem höheren Homeoffice-Anteil besonders erfolgreich hinsichtlich der Produkt- und Prozessinnovationen sowie bei Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Darauf weisen Einschätzungen von CEOs hin.⁷ Des Weiteren wird das Homeoffice mit einem geringeren Rollenstress in

Verbindung gebracht. Die aufgrund der reduzierten Präsenz befürchteten Unschärfen hinsichtlich der Erwartungen von Mitarbeitenden zeigten sich also nicht.

Mitarbeitende, die zumindest gelegentlich aus dem Homeoffice arbeiten, sind zufriedener als reines Präsenzpersonal.⁸ Homeoffice kann demnach als Instrument zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit genutzt werden. Außerdem befürchteten viele Unternehmen, dass die Distanz und der Mangel an persönlichen Interaktionen dazu führen, dass sich das Personal nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden fühlt. Derartige Befürchtungen bestätigten sich nicht. Homeoffice-Nutzerinnen und -Nutzer fühlen sich nach den vorliegenden Studien sogar stärker an das Unternehmen gebunden als reines Präsenzpersonal.

Homeoffice kann ein Instrument sein, um die Arbeitszufriedenheit zu steigern.

Interessanterweise besteht kein negativer Zusammenhang zwischen dem Homeoffice und den wahrgenommenen Karriereperspektiven von Mitarbeitenden. Befürchtungen von Mitarbeitenden, dass die Homeoffice-Nutzung der eigenen Karriere schaden könnte, lassen sich demnach nicht bestätigen. Homeoffice hilft gerade Frauen mit Kindern häufig, weiterhin in ihrem Job tätig zu bleiben. Frauen sehen dadurch bessere Möglichkeiten, Arbeit und Familie zu verbinden und unterschiedlichen Rollenanforderungen gerecht zu werden.⁹

Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den Ergebnissen um Korrelationen und nicht um Kausalitäten handelt. Es ist denkbar, dass z. B. nur die leistungsstärksten Personen die Möglichkeit zum Homeoffice erhielten, weil ihnen großes Vertrauen entgegengebracht wird. In solchen Fällen kann die höhere Produktivität nicht auf die veränderte Arbeitsstruktur selbst zurückgeführt werden. Dennoch gibt es positive

Zusammenhänge und daher ist es interessant, die zugrunde liegenden Mechanismen zu untersuchen.

Mechanismen

Das Instrument Homeoffice entfaltet über die drei erwähnten Mechanismen oder Mediatoren seine Wirkung (vgl. Abb. 1). Erstens zeigen die Studien einen Anstieg der wahrgenommenen Autonomie von Mitarbeitenden. Die Produktivität von Mitarbeitenden steht in direktem Zusammenhang dazu. Die erhöhte Arbeitszufriedenheit im Rahmen der Homeoffice-Nutzung resultiert ebenfalls aus einem Anstieg der Autonomie. Insbesondere die mit Homeoffice einhergehenden Freiheiten bei der zeitlichen Arbeitsgestaltung wirken positiv. Die gesteigerte wahrgenommene Autonomie ist auch jener psychologische Mechanismus, der zu einer reduzierten Stresswahrnehmung führt.¹⁰

Zweitens existieren Befunde, dass Homeoffice-Nutzerinnen und -Nutzer informelle Unterhaltungen vermissen¹¹. Beschädigte soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen treten jedoch nur bei einer zu hohen Homeoffice-Intensität ein. Dies wird später noch diskutiert. Grundsätzlich zeigt sich bei einer moderaten Homeoffice-Nutzung kein negativer Effekt auf die interpersonellen Beziehungen am Arbeitsplatz. Interessanterweise wird sogar von einem positiven Zusammenhang zwischen dem Homeoffice und der Beziehung zu Führungskräften berichtet.¹² Doch auch hierbei handelt es sich um keinen kausalen Zusammenhang. Es könnte sein, dass Führungskräfte jenen Personen, zu denen sie eine gute Beziehung haben, eher die Option zum Homeoffice gewähren.

Drittens führt Homeoffice zu weniger familiären Konflikten. Dies liegt nahe, da Homeoffice-Regelungen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen. Zum einen können sich Mitarbeitende aus dem Homeoffice ihre Arbeitszeiten besser einteilen. Zum anderen sparen sie Zeit etwa durch reduzierte Pendelwege. Dadurch steht Mitarbeitenden mehr Zeit für das Familienleben zur Verfügung.

Impulse für die Praxis

Damit das Homeoffice seine positiven Wirkungen entfalten kann, sollten Sie ein angemessenes Homeoffice-Management gewährleisten. Dabei sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Scheuen Sie sich nicht davor, das Thema Homeoffice offensiv anzugehen. Der empirische Stand zeigt eindrücklich positive Wirkungen.
- Begrenzen Sie das Homeoffice unbedingt auf zwei bis drei Tage pro Woche, um einen angemessenen persönlichen Austausch mit Mitarbeitenden sicherzustellen. Führen Sie mindestens zwei feste Bürotage ein.
- Auch an Homeoffice-Tagen sollte intensiv mit den Mitarbeitenden kommuniziert werden. Nutzen Sie intensiv alle zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel, etwa Videokonferenztools, Chatnachrichten, E-Mail oder Telefon.
- Analysieren Sie die Situation Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeitenden anhand der vorgestellten Wirkmechanismen.

Die skizzierten Ergebnisse wurden durch viele weitere Studien repliziert.¹³ Es resultieren somit robuste Aussagen über die in weiten Teilen positiven Wirkungen von Homeoffice.

Erfolgsvoraussetzung: Homeoffice-Intensität

Diese Wirkungen – das macht der Begriff Moderation deutlich – gelten nur bedingt. Entscheidend ist die sogenannte Homeoffice-Intensität. Gemeint ist die Relation zwischen Präsenz- und Homeoffice-Zeiten. So treten die positiven Wirkungen häufig nur ein, wenn die Arbeit im Homeoffice zeitlich begrenzt ist, die Mitarbeitenden also dennoch formell und informell mit Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen in Präsenz kommunizieren.

Für viele formelle Kommunikationsakte sind der Blick in die Augen des Gegenübers, Körpersprache und Nähe erforderlich. Genauso verhält es sich mit der informellen Kommunikation. Spontane Unterhaltungen am Kaffeeautomaten oder im Flur lassen sich digital nur schwer simulieren. Feste Bürotage scheinen hierfür unvermeidlich zu sein. Die Studien zeigen, dass die Homeoffice-Intensität begrenzt bleiben sollte. Zwei bis drei feste Bürotage sind unabdingbar, um einen angemessenen persönlichen Austausch sicherzustellen.

Zwei bis drei feste Bürotage sind unabdingbar, um einen angemessenen persönlichen Austausch sicherzustellen.

Ähnliche Befunde zeigen sich auch für die Arbeitszufriedenheit, die durch eine Ausdehnung des Homeoffice nicht kontinuierlich steigt. In den Studien erreicht die Arbeitszufriedenheit bei rund 15 Homeoffice-Stunden pro Woche ihr Maximum. Eine weitere Steigerung von Homeoffice-Stunden führt zu keiner weiteren Verbesserung der Arbeitszufriedenheit.¹⁴ Die Erklärung dafür könnte in der dann zunehmenden sozialen und beruflichen Isolation liegen, die mit einer gesteigerten Homeoffice-Intensität einhergeht.

Haben diese Befunde weiterhin Gültigkeit?

Man könnte nun kritisieren, dass viele der berücksichtigten Studien bereits älter und damit hinsichtlich ihrer Aussagekraft bedenklich sind. Dass sie in der vorpandemischen Zeit stattfanden, ist aber gerade ein Vorteil. Viele aktuelle Studien spiegeln die gesellschaftlichen Entwicklungen, was die Einschätzungen von Wirkungen verzerrt. Demgegenüber handelt es sich bei Daten aus der vorpandemischen Zeit um selbstbestimmte Unternehmensentscheidungen, einzelnen Mitarbeitenden Homeoffice zu ermöglichen. Man kann also davon ausgehen, dass so etwas wie der harte Kern des Arbeitens jenseits des regulären Arbeitsplatzes erhoben wurde.

Darüber hinaus beeindruckt, dass bereits ältere Studienergebnisse so positiv ausfallen, obwohl sich die Kommunikationstechnologie erst in der vergangenen Dekade erheblich weiterentwickelt hat. Wenn also positive Wirkungen zu einer Zeit

berichtet werden, in der Zoom oder Microsoft Teams noch nicht gang und gäbe waren und in der Online-Datenaustausch noch keine Selbstverständlichkeit war, dann handelt es sich um ein sehr starkes Argument für das Instrument Homeoffice.

Allerdings sind auch die berücksichtigten empirischen Ergebnisse nicht frei von Beschränkungen. Limitationen resultieren vor allem aus der beschränkten Kausalität. Da es sich bei den Studien zum größten Teil um Querschnittstudien handelt, sind die Befunde als Korrelationen und nicht als Ursache-Wirkung-Beziehung zu interpretieren. Dennoch steigern die Studien das Verständnis der Wirkungen des Instrumentes Homeoffice erheblich. Neben der empirischen Evidenz überzeugen auch die theoretischen Argumente.

Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass sich bei Weitem nicht alle Arbeitsplätze oder alle Aufgaben für das Homeoffice eignen. Im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl ist eine überproportionale Anzahl des Homeoffice-Personals im wissenschaftlichen und verwaltungsbezogenen Sektor sowie in Branchen zu finden, die mit Informationen, Medien, Finanzen, Versicherungen sowie Dienstleistungen zu tun haben.¹⁵

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die empirischen Befunde auch weiterhin ihre Gültigkeit haben. Es handelt sich demnach um robuste Argumente für das Instrument Homeoffice. Zugleich wird deutlich, dass weit mehr zu tun ist, als Mitarbeitenden einen mobilen Computer in die Hand zu drücken.¹⁶ Ein möglicher Ansatz, die bereits benannten Befürchtungen anzugehen, ist die Abkehr von einer Misstrauensorganisation, bei der formale Regeln implizieren, es müssten potenziell eigennutzoptimierende Individuen angeleitet werden. Wechselseitiges Vertrauen kann dabei als Lösung für den Mangel an persönlichem Austausch und direkter Überwachung dienen. Zudem darf bei der Einführung und Umsetzung von Homeoffice nicht übersehen werden, dass sich das Personal ohne derartige Privilegien möglicherweise benachteiligt fühlt.

Fazit

Die oft mit der Einführung von Homeoffice verbundenen Befürchtungen sind beherrschbar. Negative Auswirkungen auf Produktivität, Rollenverständnis, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsneigung oder individuelle Karriereperspektiven treten nicht systematisch auf. Vielmehr lässt sich der Stand der empirischen Forschung so interpretieren, dass sogar Verbesserungen bei diesen fünf Wirkungen auftreten. Damit kann eindeutig gesagt werden, dass Elon Musk mit seiner ablehnenden Haltung von Homeoffice falsch liegt.

Entscheidend ist eine Abkehr von einem Schwarz-Weiß-Denken. Es geht weniger um die Frage »Homeoffice oder nicht?«, sondern eher um die Frage »Wie viel Homeoffice?«. Die Homeoffice-Intensität ist ausschlaggebend. Für die Beziehungen zu Führungskräften sowie zu Kolleginnen und Kollegen genügt es, wenn man sich an zwei oder drei Tagen im Büro sieht. Ab diesem Punkt tritt ein Sättigungseffekt ein. Weitere Präsenzzeiten führen dann zu keiner weiteren Verbesserung der Beziehungen.

Empirische Basis des Beitrags

Dieser Beitrag analysiert die stärksten empirischen Befunde zum Instrument Homeoffice. Dazu werden zwei Metaanalysen herangezogen, die die Ergebnisse von zahlreichen einzelnen Studien systematisch analysieren (Gajendran/Harrison 2007 und Gajendran et al. 2021). Insgesamt werden Daten von über 300.000 Personen berücksichtigt. Somit handelt es sich um die beste verfügbare empirische Evidenz und stellt den harten Kern des Wissens zum Thema Homeoffice dar.

In der Metaanalyse von 2007 wurden 46 Studien ausgewertet. 2021 wurden die Ergebnisse metaanalytisch repliziert. Insgesamt wurden 111 Studien einbezogen. Dabei wurden hauptsächlich Personen aus den Funktionsbereichen Informationstechnologie, Marketing und Vertrieb befragt. Alle waren mit Arbeitsverträgen ausgestattet und auf den regelmäßigen Austausch mit Vorgesetzten und Kollegen angewiesen. Freelancer oder Selbstständige wurden nicht berücksichtigt. Diese beiden Metaanalysen sind in diesem Kontext die bedeutsamsten Studien. Aus diesem Grund liegt der Fokus dieses Beitrags auf der Analyse dieser beiden Studien. Weitere Studien runden die Argumentation ab.

Die wahrgenommene Autonomie erreicht ebenfalls bei einer Homeoffice-Intensität von zwei bis drei Tagen ein Plateau.

All diese Argumente unterstreichen die Relevanz des hybriden Arbeitsmodells. Die Zukunft wird auf ein Arbeiten in hybrider Struktur hinauslaufen. Zu einer ähnlichen Prognose gelangt auch die aktuelle Umfrage des Wirtschaftsforschungsinstituts ZEW. Dabei rechnen die 1.500 befragten Unternehmen in den nächsten zwei Jahren eher mit einer Ausweitung als mit einem Rückgang der Homeoffice-Nutzung.¹⁷

Die Zukunft wird auf ein Arbeiten in hybrider Struktur hinauslaufen.

An dieser Stelle tritt die Frage nach der Eignung von Arbeitsplätzen in den Vordergrund. Selbstverständlich scheiden viele Arbeitsplätze, die Präsenz voraussetzen, aus. So ist Homeoffice beispielsweise bei Mitarbeitenden der Produktion oder bei Köchinnen und Köchen nur schwer vorstellbar. Jedoch überrascht es, dass die empirischen Daten für alle anderen Arbeitsplätze auf keinerlei Einschränkungen hinweisen. Vielmehr sollte man davon ausgehen, dass Kriterien wie die persönliche Eignung einem hybriden Arbeitsmodell nicht im Weg stehen.

Allerdings ist eine solche pauschale Übersetzung der Empirie in die Praxis nicht einfach und es sollte eine weitergehende Analyse vorgenommen werden. So ist jedes Unternehmen einzigartig. Strukturen, Kulturen, Belegschaften oder Prozesse unterscheiden sich häufig stark. Entsprechend treten die positiven Wirkungen vermutlich nicht ein, wenn das Autonomieempfinden von Mitarbeitenden bereits sehr hoch ist, Beziehungen zu Vorgesetzten beschädigt sind oder keine familiären Konflikte existieren. Produktivitätssteigerungen wären dann nicht erwartbar.

Insgesamt stellt das vorgestellte Modell mit seinem Zusammenspiel von Wirkungen, Mediatoren und dem zentralen Mo-

Zusammenfassung

Mit dem Beginn der Pandemie gewann das Homeoffice an Popularität. Aber auch danach bleibt die Homeoffice-Quote stabil, während die Wirkungen umstritten sind. Einige hochrangige Führungskräfte äußern regelmäßig ihre Bedenken. Unter ihnen ist Elon Musk der wohl prominenteste Homeoffice-Gegner. Musk befürchtet, dass Personen im Homeoffice nicht produktiv sind. Doch stützen die wissenschaftlichen Befunde zu diesem Thema seine Annahme? Um dies zu überprüfen, werden einschlägige wissenschaftliche Studien analysiert. Nach der Auswertung lässt sich eindeutig sagen, dass Elon Musk unrecht hat. So ist ein wesentlicher Befund, dass Führungskräfte die Produktivität des Homeoffice-Personals sogar höher einschätzen als die des Präsenzpersonals. Entscheidend ist dabei zum einen die bewusste Auswahl von Arbeitsplätzen sowie die Homeoffice-Intensität. Es zeigt sich, dass die Anzahl der Homeoffice-Tage auf drei Tage pro Woche begrenzt bleiben sollte. Einem hybriden Arbeitsmodell gehört somit die Zukunft.

Summary

With the onset of the pandemic, the home office gained popularity. But even afterwards, the home office rate remains stable. The effects of home office are disputed. Some prominent executives regularly voice their concerns. Elon Musk is perhaps the most notable opponent of home office. Musk fears that individuals in remote work settings are not productive. But do the scientific findings on this topic support Musk's assumption? To verify this, scientific studies have been analyzed. Following the evaluation, it can be clearly said that Elon Musk is off the mark. Executives even rate the productivity of home office employees higher than that of office employees. The home office intensity is pivotal. The number of home office days should be limited to a maximum of three days per week. The future of work will lean towards a labor in a hybrid structure.

derator eine solide Entscheidungshilfe dar. Eine unternehmens- und arbeitsplatzspezifische Entscheidung über das Instrument Homeoffice kann dadurch systematisch begründet werden.

Anmerkungen

- 1 Diekmann, T.: Homeoffice auch nach Corona-Pandemie fest etabliert. In: Tagesschau, 21.08.2023, Video auf www.tagesschau.de, <http://tinyurl.com/ye6hjnf> (letzter Zugriff: 20.12.2023).
- 2 Laskus, M.: Home-Office – War nicht so gemeint. In: Süddeutsche Zeitung, 08.08.2023, (www.sueddeutsche.de), <http://tinyurl.com/ja97vtz> (letzter Zugriff: 20.12.2023).
- 3 Werner, K.: Elon Musk schafft das Home-Office ab. In: Süddeutsche Zeitung, 02.06.2022, (www.sueddeutsche.de), <http://tinyurl.com/2mx5mkbe> (letzter Zugriff: 20.12.2023).
- 4 Gajendran, R. S./Harrison, D. A.: The good, the bad, and the unknown about telecommuting – meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. In: Journal of applied psychology, 92. Jg., 2007, H. 6, S. 1524–1541; Gajendran, R. S. et al.: Consequences of remote work use and intensity – a meta-analysis. In: Academy of Management Proceedings, 2021, H. 1, S. 15255.
- 5 Deci, E. L./Ryan, R. M.: Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: American Psychologist, 55. Jg., 2000, H. 1, S. 68–78.
- 6 Gajendran, R. S./Harrison, D. A., a. a. O.; Gajendran, R. S. et al., a. a. O.
- 7 Martínez-Sánchez, A. et al.: Telework adoption, change management, and firm performance. In: Journal of Organizational Change Management, 21. Jg., 2008, H. 1, S. 7–31.
- 8 Allen, T. D./Golden, T. D./Shockley, K. M.: How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. In: Psychological science in the public interest, 16. Jg., 2015, H. 2, S. 40–68.
- 9 Chung, H./Van der Horst, M.: Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. In: Human relations, 71. Jg., 2018, H. 1, S. 47–72.
- 10 Gajendran, R. S./Harrison, D. A., a. a. O.
- 11 Reaney, P.: About 20 percent of global workers telecommute. In: Reuters, 25.01.2012, (www.reuters.com), <http://tinyurl.com/5n6rh468> (letzter Zugriff: 20.12.2023).
- 12 Gajendran, R. S./Harrison, D. A., a. a. O.
- 13 Gajendran, R. S. et al., a. a. O.
- 14 Allen, T. D./Golden, T. D./Shockley, K. M., a. a. O.
- 15 Lister, K./Harnish, T.: The state of telework in the US. In: Telework Research Network, 1. Jg., 2011, H. 1, S. 5–55.
- 16 Athanasiadou, C./Theriou, G.: Telework – systematic literature review and future research agenda. In: Heliyon, 7. Jg., 2021, H. 10.
- 17 Diekmann, T., a. a. O.



Univ.-Prof. Dr. Michael J. Fallgatter
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation,
Bergische Universität Wuppertal
fallgatter@wiwi.uni-wuppertal.de



Ehsan Henftling, M. Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation,
Bergische Universität Wuppertal
henftling@wiwi.uni-wuppertal.de