

---

## **Commitment in Technology Supported Mobile Work**

Zusammenhänge von Mobiler Arbeit und Organisationalem Commitment bei  
Nutzung umfassender Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK)

---

Masterarbeit

Sandro Dönni

2011

Betreut durch: Prof. Dr. Hartmut Schulze

Praxispartner: Microsoft Schweiz

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Motivation und Herleitung der Fragestellung .....	1
1.1.1	<i>Beschreibung des Forschungsfeldes .....</i>	<i>3</i>
1.1.2	<i>Die Projekte "New World of Work" und „Live &amp; Work“ von Microsoft Schweiz .....</i>	<i>3</i>
1.1.3	<i>Ausblick auf die Arbeit.....</i>	<i>4</i>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>4</b>
2.1	Mobile Arbeit / Teleworking.....	5
2.2	Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK).....	7
2.3	Organisationales Commitment.....	8
2.4	Leader Member Exchange (LMX) .....	10
2.5	Fazit zum theoretischen Hintergrund.....	10
<b>3</b>	<b>Forschungsfragen und Forschungsprozess.....</b>	<b>11</b>
3.1	Explorative Video-Interviews zur Konkretisierung der Fragestellung .....	12
3.2	Forschungsmodell und Hypothesen .....	13
3.2.1	<i>Hypothesen zu den zentralen Zusammenhängen des Forschungsmodells.....</i>	<i>14</i>
3.2.2	<i>Hypothesen zu weiteren Zusammenhängen im Kontext des Forschungsmodells .....</i>	<i>15</i>
3.2.3	<i>Ergänzenden explorativen Zusammenhangsanalysen.....</i>	<i>16</i>
<b>4</b>	<b>Methoden .....</b>	<b>16</b>
4.1	Forschungsansatz und Operationalisierung.....	16
4.2	Erstellung des Erhebungsinstruments zur Onlinebefragung.....	16
4.3	Beschreibung der Stichprobe.....	21
4.4	Statistische Auswertung.....	21
4.5	Fokusgruppen .....	22
4.5.1	<i>Design der Fokusgruppen .....</i>	<i>22</i>
4.5.2	<i>Durchführung Fokusgruppen.....</i>	<i>23</i>
4.5.3	<i>Auswertung der Fokusgruppen .....</i>	<i>24</i>
<b>5</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>25</b>
5.1	Ergebnisse der Onlinebefragung .....	25
5.1.1	<i>Rücklauf Onlinebefragung.....</i>	<i>25</i>
5.1.2	<i>Demografische Merkmale der befragten Stichprobe.....</i>	<i>26</i>
5.1.3	<i>Arbeitsbezogene Merkmale der Befragten Stichprobe .....</i>	<i>27</i>
5.1.4	<i>Deskriptive Ergebnisse zu den zentralen Untersuchungsvariablen.....</i>	<i>29</i>
5.1.5	<i>Korrelative Zusammenhänge der zentralen Untersuchungsvariablen.....</i>	<i>33</i>
5.1.6	<i>Ergebnisse der regressionsanalytischen Untersuchung der zentralen Untersuchungsvariablen.....</i>	<i>36</i>
5.1.7	<i>Regressionsanalytischen Untersuchung mit erweitertem Regressionsmodell .....</i>	<i>39</i>
5.1.8	<i>Ergebnisse der ergänzenden explorativen Zusammenhangsanalysen.....</i>	<i>40</i>
5.1.9	<i>Einflusses berufsbezogener und demografischer Variablen auf die Modellannahmen .....</i>	<i>44</i>
5.2	Ergebnisse der Fokusgruppen.....	46
5.2.1	<i>Verdichtete Integration der Resultate aus den Fokusgruppen 1 und 2 .....</i>	<i>47</i>
5.2.2	<i>Weitere Verdichtung und Analyse auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Fokusgruppen .....</i>	<i>57</i>
5.2.3	<i>Fazit aus den Fokusgruppen.....</i>	<i>59</i>
<b>6</b>	<b>Diskussion der Untersuchung und Implikationen für die Praxis .....</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>79</b>

## **Abstract**

Driven by the development of modern information and communication technologies (ICT) work is carried out more and more flexible across time and location. The office is losing importance as a workspace compared to working in the home office, at the customer or in transit. The influence of these developments on organisational commitment is yet unknown.

This thesis investigates the relationships between the degree of mobility, ICT use, leader-member-exchange (LMX) and organisational commitment.

The research hypotheses were tested using correlational and regression analyses. In two focus groups the quantitative results were validated and discussed with regard to work-design implications.

A higher degree of mobility shows a positive – not a negative – effect on organisational commitment. The intensity of ICT use and LMX also have positive effects on organisational commitment. This seems to compensate for the negative effects of mobility on commitment.

Important elements of organisational development for highly mobile workforce are, in view of these results, the strengthening of LMX and the optimal design and support of ICT use.

## **Zusammenfassung**

Getrieben durch die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) wird Arbeit zunehmend orts- und zeitflexibel ausgeführt. Das Büro als Arbeitsort verliert gegenüber Arbeit im Home Office, beim Kunden oder im Transit an Bedeutung. Der Einfluss dieser Entwicklung auf Organisationales Commitment ist bisher ungeklärt.

Diese Arbeit untersucht Zusammenhänge zwischen dem Grad an Mobilität, IuK-Nutzung, Leader-Member-Exchange (LMX) und Organisationalem Commitment.

Die zentralen Untersuchungshypothesen wurden mittels Korrelations- und Regressionsanalysen untersucht. Die quantitativen Resultate wurden schliesslich anhand zweier Fokusgruppen kommunikativ validiert und mit Blick auf Gestaltungsoptionen vertieft.

Ein hohes Mass an Mobilität zeigt keine negativen, sondern positive Effekt auf Organisationales Commitment. Positiv auf Organisationales Commitment wirken sich auch die Intensität der IuK-Nutzung und der LMX aus, was die negativen Effekten von Mobilität auf Verbundenheit zu kompensieren scheint.

Neben der Stärkung von LMX wird damit auch die Gestaltung eines optimalen IuK-Einsatzes zu einem wichtigen Element der Organisationsentwicklung im mobilen Arbeitsumfeld.

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation und Herleitung der Fragestellung

Die moderne Arbeitswelt ist einem beschleunigten Wandel unterworfen, der stark durch eine rasante technologische Entwicklung getrieben wird. Die Möglichkeit moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK), Verbundenheit auch über die Distanz herzustellen, führt dazu, dass Arbeit immer orts- und zeitflexibler verrichtet werden kann. In einem globalisierten Marktumfeld werden diese Möglichkeiten zunehmend genutzt und wie die "Office 21"-Studie des Fraunhofer-Instituts voraussagt, „wird sich Büro- und Wissensarbeit zukünftig für immer mehr Menschen vielfältig vernetzt, mobil und nicht nur am eigenen Arbeitsplatz im Büro abspielen, sondern ebenso beim Kunden, im Hotel, am Flughafen oder auch zu Hause“ (Kelter, Rief, Bauer, & Haner, 2009, S. 4).

In der Schweiz haben ca. 45 Prozent der Angestellten die Möglichkeit, mindestens teilweise ausserhalb ihres Büros zu arbeiten und viele würden diese Möglichkeit gerne noch mehr in Anspruch nehmen (Grote & Staffelbach, 2010). Parallel zu dieser Entwicklung führen demographische Veränderungen zu einer Verknappung von Nachwuchskräften und zu erhöhter beruflicher Mobilität (Grote & Staffelbach, 2009), wie beispielsweise die Überalterung der Gesellschaft (BfS, 2003). Für Organisationen wird es in diesem Umfeld einerseits anspruchsvoller, junge Talente zu gewinnen<sup>1</sup>, auf der anderen Seite ist es zentral, gute Mitarbeitende halten zu können.

In diesem Zusammenhang gewinnen organisationswissenschaftliche Erkenntnisse zu Organisationalem Commitment an Bedeutung. Personen, die eine starke Verbundenheit zu ihrer Organisation, also ein hohes Organisationales Commitment aufweisen, wechseln seltener das Unternehmen, zeigen eine tiefere Absenzenrate, sind produktiver und engagieren sich stärker für das Unternehmen (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Daneben zeigen sie weniger durch die Arbeit verursachten Stress (Meyer et al., 2002), fühlen sich gesünder und sind zufriedener (van Dick & Wagner, 2001). Weiterhin berichten diese Personen einen geringeren Work-Family Conflict (Meyer et al., 2002). Ein ausgeprägtes Organisationales Commitment zeigt sich demnach als relevante psychologische Grösse, die Wirkung auf zentrale Themen des Human Resource Management (HR) zeigt. Eine hohe Ausprägung an Organisationalem Commitment ist sowohl für die Arbeitgeber, als auch für die Arbeitnehmenden erstrebenswert.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die „neue“ Flexibilität des Arbeitens, aufgrund derer Mitarbeitende vermehrt auch ausserhalb ihres Büros arbeiten und häufig

---

<sup>1</sup> Siehe: KMU Portal - Talentknappheit in der Schweiz besteht weiter.

medienvermittelt kommunizieren, Einfluss auf Organisationales Commitment zeigt. Diese Frage umfasst zwei Gesichtspunkte: Zum einen werden die Zusammenhänge von Organisationalem Commitment und mobiler Arbeit bereits in der bestehenden Literatur kontrovers diskutiert, was zusammen mit den sich rasant ändernden technischen und strukturellen Rahmenbedingungen einen aktuellen Forschungsbedarf bewirkt. Zum anderen interessiert neben den Zusammenhängen zwischen Mobilitätsgrad und Organisationalem Commitment die Frage, inwiefern Art und Umfang des Einsatzes von IuK-Technologie die Stärke des Organisationalen Commitment beeinflussen.

Diese Fragestellung ist für den Projektpartner Microsoft aus verschiedenen Perspektiven interessant. Microsoft steht als internationales Unternehmen bei der Rekrutierung von jungen Talenten und erfahrenem Fachpersonal in globaler Konkurrenz mit anderen Firmen. Entsprechend wird es zunehmend wichtiger, gute Mitarbeitende an das Unternehmen binden zu können, was bei Personen mit hohem Organisationalem Commitment besser gelingt. Auch die oben erwähnten weiteren positiven Effekte wie die erhöhte Produktivität, das höhere Engagement, die bessere Gesundheit und der geringere „Work-Family Conflict“ der Mitarbeitenden sind für Microsoft zentrale Anliegen. Bei Microsoft führen viele Personen einen Teil ihrer Arbeit in hohem Masse ortsflexibel aus, was die Frage nach dem Zusammenhang von Mobilität und Organisationalem Commitment besonders relevant macht.

Da örtliche Flexibilität erst durch den Einsatz moderner IuK-Technologien ermöglicht wird, ist zu untersuchen, ob Art und Ausmass der Nutzung der eingesetzten IuK-Technologien Effekte auf das Organisationale Commitment haben. Aus den Ergebnissen soll abgeleitet werden, ob durch die optimale Gestaltung der technologischen Unterstützung mobiler Arbeit das Organisationale Commitment der Mitarbeitenden und damit die genannten positiven Auswirkungen gefördert werden können. Für Microsoft als führenden Hersteller von IuK-Technologie ist dies nicht nur für den Einsatz der Technologie im eigenen Unternehmen relevant, sondern auch für die weltweite Beratung ihrer Kunden, welche die modernen Microsoft IuK-Technologien möglichst effektiv und effizient einsetzen möchten. Bei wachsendem Anteil der Wissensarbeit wird der adäquate Einsatz moderner Medien ein zunehmender Wettbewerbsfaktor, da sie die Grundlage innovativer Wissensarbeit darstellen (Kelter et al., 2009). Für Microsoft führt dies zu Wachstumschancen in ihrem Kerngeschäft. Die Kunden suchen aber nicht mehr nur einen führenden Hersteller von IuK-Technologien, sondern auch einen kompetenten Partner in der Einführung der Medien in die Geschäftsprozesse und der Beratung zur Gestaltung moderner Arbeitswelten.

Die übergeordnete Fragestellung der Untersuchung lautet, wie und in welchem Ausmass Mobilität das Organisationale Commitment der Mitarbeitenden beeinflusst. Erforscht wird dabei im speziellen, inwiefern der Einsatz moderner IuK-Technologie auf den in der Literatur negativ beschriebenen Zusammenhang der beiden Variablen einwirkt. Zusätzlich wird untersucht,

welchen Einfluss Leader Member Exchange (LMX) in diesem Kontext auf Organisationales Commitment zeigt.

### **1.1.1 Beschreibung des Forschungsfeldes**

Die Untersuchung wurde bei Microsoft Schweiz durchgeführt. Die Schweizer Niederlassung beschäftigt ca. 500 Angestellte in den drei Businessgruppen "Platforms & Services", "Business" und "Entertainment & Devices". Sie stellt eine von 168 Microsoft Niederlassungen der Microsoft Corporation dar, die weltweit an die 90`000 Beschäftigte zählt.

Der Grossteil der Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden liegt im Bereich der Wissensarbeit, für die charakteristisch ist, dass sie „häufig komplex, wenig determiniert und folglich schwer in vorgegebenen Abläufen standardisierbar ist“ (Kelter et al., 2009, S. 18). Zudem ist Wissensarbeit „hochgradig sowohl personen- aber auch kommunikationsorientiert und wird immer mehr in übergreifenden Teams erbracht“ (ebd., S. 18). Oft wird die Arbeit bei Microsoft zudem orts- und zeitflexibel ausgeführt, nicht selten auch in einem virtuellen Kontext, vermittelt durch Informations- und Kommunikationstechnologien. Alle Mitarbeitenden sind mit modernster, firmeneigener IuK-Technologie ausgerüstet (z.B. Exchange Server / Lync Server / Sharepoint), welche neben Kommunikationsmöglichkeiten wie E-Mail, Instant Messaging (IM) und Telefonie bzw. Videotelefonie auch Kollaboration durch Bearbeitung gemeinsam erstellter Dokumente via Server erlaubt.

### **1.1.2 Die Projekte "New World of Work" und „Live & Work“ von Microsoft Schweiz**

Dass der Aspekt zunehmender Mobilität in der Arbeit und die damit in Zusammenhang stehenden Themen der Medienunterstützung und des Organisationalen Commitments für Microsoft Schweiz eine Herausforderung darstellen, wurde während meines Praktikums bei Microsoft Schweiz und der Mitarbeit in den Projekten "New World of Work" und "Live & Work" deutlich. Durch das Ermöglichen von zeitlicher und örtlicher Flexibilität und optimierten Möglichkeiten der virtuellen Kooperationsmöglichkeiten soll sowohl die Produktivität als auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nachhaltig gestärkt werden. Die Umgestaltung der Büroräumlichkeiten, mit der man sich weg von fixen Arbeitsplätzen hin zu einer flexiblen, integrierten Umgebung entwickelt, wirft auch Fragen in Bezug auf das Commitment der Mitarbeitenden, auf Formen der Zusammenarbeit, auf die Möglichkeiten von Leadership und auf die generelle Arbeitsorganisation auf. Die Fragestellung der Untersuchung bettet sich denn auch in der "Live & Work" Initiative von Microsoft ein. Durch ihre Beantwortung und daraus abgeleitete Gestaltungsmöglichkeiten soll ein positiver Beitrag zur zukünftigen Arbeitswelt von Microsoft Schweiz geleistet werden. Die Ergebnisse können zudem in die Beratung der Kunden einfließen, welche ihre Organisation mit moderner IuK-Technologie ausrüsten und diese, vor

allein im Zusammenhang mit einer Erhöhung der Orts- und Zeitflexibilität, optimal einsetzen möchten.

### **1.1.3 Ausblick auf die Arbeit**

Im folgenden Kapitel wird der theoretische Hintergrund zur Bearbeitung der Fragestellung beleuchtet. Dabei stehen vier zentrale Aspekte im Vordergrund: Mobile Arbeit/Teleworking (Kapitel 2.1), Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (Kapitel 2.2), Organisationales Commitment (Kapitel 2.3) und Leader Member Exchange (Kapitel 2.4). Es wird aufgezeigt, welche die Auswirkungen der mobilen Arbeit, des IuK Einsatzes und des LMX auf Organisationales Commitment sind und wie diese Konstrukte miteinander zusammenhängen.

In einem dritten Kapitel werden die Forschungsfragen und detaillierten Hypothesen also auch der Forschungsprozess erklärt. Zur Validierung der Forschungsfragen wurden dazu explorative Video-Interviews erhoben (Kapitel 3.1) und ein spezifisches Forschungsmodell erstellt (Kapitel 3.2). Dadurch können differenzierte Hypothesen sowohl theoretisch als auch empirisch begründet formuliert werden.

Darauffolgend werden die Methoden dargelegt, die für die vorliegende Untersuchung zugrunde liegen. Dazu werden der Forschungsansatz und die Operationalisierung der Hypothesenprüfung aufgezeigt (Kapitel 4.1) und die Erstellung des Fragebogens zur Onlinebefragung ausführlich beschrieben (Kapitel 4.2). Die Ausführungen zur Stichprobe (Kapitel 4.3) und zur statistischen Auswertung (Kapitel 4.4) bilden zwei weitere Aspekte zur Darstellung der Methode. Ein grösserer Abschnitt ist abschliessend den Fokusgruppen gewidmet, durch welche die empirischen Resultate kommunikativ validiert wurden (Kapitel 4.5).

In Kapitel 5 werden sämtliche empirisch erhobenen Resultate präsentiert, sowohl diejenigen der Onlinebefragung (Kapitel 5.1) als auch diejenigen der Fokusgruppen (Kapitel 5.2). Die Resultate bilden die Grundlage für das letzte Kapitel, der Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage (Kapitel 6). Implikationen für die Praxis und Hinweise zu weiterem Forschungsbedarf schliessen die Arbeit ab.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Um die Forschungsfrage adäquat in die aktuelle Literatur einzuordnen, ein passendes Forschungsmodell zu entwickeln sowie konkrete Hypothesen abzuleiten, wurde zu mehreren Themenfeldern eine Literaturrecherche durchgeführt. Die Themen "Mobile Arbeit/Teleworking", "Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie", "Organisationales Commitment" und "Leader Member Exchange" wurden eingehend beleuchtet und analysiert. Es wurde dabei deutlich, dass die Zusammenhänge dieser Themenkomplexe in der Literatur kontrovers diskutiert werden und zahlreiche widersprüchliche Befunde gefunden worden sind.

## 2.1 Mobile Arbeit / Teleworking

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Voraussetzungen geschaffen, dass Arbeit orts- und zeitflexibel verrichtet werden kann. Immer häufiger werden diese Möglichkeiten von Unternehmen genutzt und Arbeit wird sich – so die Vorhersage von Experten – in Zukunft vermehrt ausserhalb des klassischen Büros abspielen (Hurme, 2005; Kelter et al., 2009). In der Europäischen Union arbeiten bereits an die 30% der Arbeitnehmenden vorwiegend ausserhalb ihres Betriebs und fast 30% aller Arbeitenden verrichten über einen Viertel ihrer Arbeit weder im Büro noch zu Hause. Die Anzahl Personen, die ausschliesslich von zu Hause arbeiten, ist mit weniger als 3% der Arbeitnehmenden in der EU jedoch sehr klein (Parent-Thirion, Fernández Macías, Hurley, & Vermeulen, 2007). Die Arbeit zu Hause wird also mehrheitlich nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung zur Büroarbeit genutzt. In der Schweiz haben mittlwerweile fast 45% aller Beschäftigten die Möglichkeit, mindestens partiell an verschiedenen Orten zu arbeiten, wobei eine grosse Zahl der Befragten diese Möglichkeiten gerne ausgebaut sähen (Grote & Staffelbach, 2010).

Der Begriff „Teleworking“ wird divers genutzt und beschreibt verschiedene Settings, in denen Personen nicht in ihren Büros arbeiten. Der Kern der verschiedenen Betrachtungsweisen wird von Sullivan (2003, S. 159) wie folgt beschrieben: „There is a growing consensus that, in general terms, telework is remote work, and that it involves the use of information and communication technologies (ICT)“. Hurme, (2005, S. 102) führt dies in ähnlicher Weise aus: „Mobile work involves operating at multiple locations and traveling between them in moving vehicles, in waiting areas, and in hotel rooms.“. Und auch Kurland und Bailey (1999) sehen die Essenz von Teleworking bzw. Mobile Working darin, dass man zu jeder Zeit an jedem beliebigen Ort arbeiten kann. Sie unterscheiden zwischen „home based“, „satellite office“, „neighborhood work center“ und „mobile Teleworking“. In eine ähnliche Richtung gehen später auch Garrett und Danziger (2007), die drei Typen von Telework unterscheiden: eine, bei der zu Hause oder in einem Satellitenbüro gearbeitet wird (fixed-site telework), eine die vorwiegend im Feld ausgeführt wird (mobile telwork) und eine, bei der kombiniert im Büro, im Feld und zu Hause gearbeitet wird (flexiwork). Die vorliegende Untersuchung fokussiert primär die Gruppe der „Flexiworker“<sup>2</sup>, die neben ihrem Büro an verschiedensten Orten arbeitet. Telarbeit beinhaltet in diesem Sinne also sowohl Arbeit zu Hause, als auch Arbeit an anderen Orten, wie beispielsweise beim Kunden, Partner, in öffentlichen Räumen und Transportmitteln.

Die Verlagerung der Arbeit nach ausserhalb des angestammten Büros zeigt Auswirkung auf zentrale Themen des Human Resource Management (HR). Morganson, Major, Oborn, Verive und Heelan (2010, S. 579) schreiben: „Numerous telework researchers and theorists have pointed

<sup>2</sup> Wenn möglich wird in der vorliegenden Arbeit eine geschlechtsneutrale Sprache verwendet. In Fällen wo keine geschlechtsneutrale Form angeboten wird, wird aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet. Darin ist jeweils das weibliche Geschlecht mit einbezogen.

out that working away from the central office changes the motivational qualities of work, as well as employee attitudes and organizational perceptions“. Manager befürchten zudem, dass durch den reduzierten face-to-face Kontakt das Commitment ihrer Mitarbeitenden reduziert wird (Baruch, 2002), dass die Beziehung von Vorgesetzten und Teammitgliedern geschwächt werden und dass auswärts arbeitende Teammitglieder nicht dieselbe Leistung erbringen, als wenn sie mehr Zeit im Betrieb verbringen würden (Pruchno, Litchfield, & Fried, 2000).

Zur Frage, welche Effekte Teleworking auf psychologische Grössen der Arbeitstätigkeit zeigt, findet sich in der Literatur ein gemischtes Bild. Gerade für die Zusammenhänge zwischen Teleworking und Organisationsbindung finden sich widersprüchliche Erkenntnisse. Die grundsätzliche Annahme vieler Untersuchungen ist, dass ein hohes Mass an Arbeitszeit ausserhalb des Büros die Verbindung von Mitarbeitenden zu ihrem Unternehmen schwächt. Pittinsky und Shih (2006, S. 120) kritisieren denn auch: “The inverse association between organizational commitment and worker mobility runs so deep in the organizational literature that it is often treated as a given“.

Es finden sich Ergebnisse, welche diese Annahmen durchaus stützen. Pruchno et al. (2000, S. 32) kommen in ihrer Untersuchung beispielsweise zum Ergebnis, dass „employees using telecommuting are more likely to have poor relationships with co-workers, less likely to get the same salary increases, and less likely to get coworker support than employees using flextime“. Weiter ist in einer Cisco-Studie ist zu lesen:

Mobile workers who spend a significant amount of time working at a particular site, which does not belong to their organisation, e.g. a client site, may feel a weakened sense of identification with their own organisation. They may begin to identify with the client organisation more than their own, and as a result their company loyalty may be compromised“ (Cisco, 2007, S. 48).

Auch Wiesenfeld, Raghuram und Garud (1999, S. 770) sind der Ansicht, dass „Such temporal and spatial dispersion, however, weakens the ties that bind organizations and their members“. Sie kommen zum Schluss, dass vor allem die Kommunikation das Ausmass an Identifikation mit der Organisation bestimmt, diese aber durch das Ausmass an Teleworking moderiert wird. Dennoch stellen die Autoren dann aber in Teilen ihrer Untersuchung fest: „The absolute level of organizational identification was higher among virtual workers than among less virtual workers“ (Wiesenfeld et al., 1999, S. 784). Auch Gajendran und Harrison (2007, S. 1535) kamen in ihrer Metaanalyse zu überraschenden Ergebnissen: „In fact, contrary to our expectations, we found that telecommuting was positively associated with the quality of employee supervisor relationship“. Die Autoren fügen an, dass „Being a telecommuter does not appear to damage one’s social ties with others at work, at least in a direct way - we did not observe the bad relational outcomes that are expected in this domain and that we hypothesized“ und schliessen: „Our metaanalytic findings indicate that telecommuting is mainly a good thing “ (ebd., S. 1535).

Die widersprüchlichen Ergebnisse in der Literatur zu den Auswirkungen mobiler Arbeit bzw. Teleworking auf Organisationsbindung und andere psychologisch relevante Grössen legen den Schluss nahe, dass es sich hierbei um keine dichotome Grösse handelt. Vielmehr erscheint es relevant, das Ausmass der Virtualität in die wissenschaftliche Betrachtung einzubeziehen. Dies wurde von Merriman, Schmidt und Dunlap-Hinkler (2007), wie auch von Wiesenfeld et al. (1999) versucht, indem eine Variable „Virtual Status“ eingeführt wurde, welche die Dimensionen „Geographische Dispersion“ und „Kommunikationsprozess“ als Messgrössen für das Ausmass an Telearbeit verwendet. Damit wurde aufgezeigt, dass neben der Mobilität auch der Kommunikation eine zentrale Rolle zukommt.

## **2.2 Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK)**

Die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologie) ist einer der grossen Treiber und eine wesentliche Grundlage der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit (Hurme, 2005; Kelter et al., 2009; Powell, Piccoli & Ives, 2004). Erst die Verbreitung von E-Mail, Mobiltelefonie und in jüngerer Zeit auch Instant Messaging (IM), Videokonferenzen und sozialen Netzwerken ermöglicht verteilte Arbeit, die weitgehend von Ort und Zeit unabhängig geworden ist. Zusammenfassend wird von diesen IuK-Technologien auch als „Unified Communication“ gesprochen. Im Fazit der Office21-Studie des Fraunhofer-Instituts wird der zentrale Wert moderner Kommunikationsmöglichkeiten deutlich gemacht: „Investitionen in eine qualitätsvolle, hochwertige und moderne (IuK-) Technologie- und Technikausstattung sind kein Selbstzweck, sondern verbessern die Performance und Produktivität bei Büro- und Wissensarbeitern entscheidend“ (Kelter et al., 2009, S. 57).

Für die vorliegende Untersuchung hat die Nutzung und Wirkung von IuK-Technologie als Grundlage von Telearbeit einen wichtigen Stellenwert. Interessant sind die Zusammenhänge von Technologieeinsatz und Organisationalem Commitment, welche in verschiedenen Arbeiten thematisiert werden. Huff, Sproull und Kiesler (1989) kommen in einer frühen Untersuchung zum Schluss: „Computer communication is positively related to organizational commitment“ (S. 1379), wobei mit „computer communication“ zum Zeitpunkt der Erhebung primär E-Mailing gemeint war. In mehreren Arbeiten werden Information und Kommunikation als Voraussetzung von Commitment betrachtet (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Postmes & de Wit, 2001). Guzley (1992) schreibt, je positiver das Kommunikationsklima wahrgenommen werde, desto höher sei der Level an Commitment. Huff et al. (1989, S. 1374) weisen darauf hin, dass „a communication may have varied effects on organizational commitment depending upon its nature.“ Die Autoren schreiben, dass die Möglichkeit zu kommunizieren die Bindung zum Unternehmen stärkt und sehen den Einfluss von Kommunikation auf Commitment auf zwei möglichen Wegen: Einerseits über den erleichterten Zugang zu Information und andererseits

über eine erhöhte aktive Partizipation. Beide Grössen werden durch den Einsatz von IuK-Technologie massgeblich beeinflusst.

Postmes et al. (2001) postulieren, dass die Art der Kommunikation für das Ausmass des Einflusses auf das Commitment entscheidend ist. Sie zeigen in ihrer Studie, dass horizontale Kommunikation, also die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen, nur ein schwacher Prädiktor für Organisationales Commitment ist. Vertikale Kommunikation hingegen, beschrieben als die Kommunikation mit den Vorgesetzten, einen deutlich stärkeren positiven Zusammenhang mit Organisationalem Commitment zeigt. In der Untersuchung von Postmes et al. (2001) wird dabei aber nicht zwischen face-to-face und durch IuK-Technologie vermittelter Kommunikation unterschieden. Positive Zusammenhänge zwischen computervermittelter Kommunikation und Organisationalem Commitment wurden aber von van den Hoff und de Ridder (2004) gefunden.

Die verschiedenen Untersuchungen lassen den Schluss zu, dass der Einsatz von IuK-Technologie, der wie oben beschrieben die Grundlage für Telearbeit darstellt und damit einen zentralen Einfluss auf die entstehende Kommunikation nimmt, eine relevante Grösse bei der Betrachtung von Organisationalem Commitment ist.

### **2.3 Organisationales Commitment**

Nach der wohl gängigsten Definition von Mowday, Steers und Porter (1979, S. 226) wird Organisationales Commitment als „the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization“ benannt. Organisationales Commitment wird als eine affektive oder emotionale Bindung zu einer Organisation (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) beschrieben und die Autoren legten mit der Konstruktion des “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ) die Basis für die heutige Commitment-Forschung. Commitment wurde von ihnen als eindimensionales Konstrukt verstanden, dass sich auf die affektive Bindung der Organisationsmitglieder bezog und aus drei nicht voreinander unabhängigen Komponenten besteht: a: dem Glauben des Individuums an und die Akzeptanz der Werte und Ziele der Organisation, b: der Bereitschaft, sich über das normale Maß für die Organisation einzusetzen und c. dem starkem Wunsch, weiterhin in der Organisation zu verbleiben. Dieses eindimensionale Konstrukt wurde von Mowday et al. (1979) bestätigt. O’Reilly III & Chatman (1986) entwickelten das Konzept in Richtung Mehrdimensionalität weiter. Sie sahen eine breitere Bindung der Mitarbeitenden an ihre Organisation, die sich in den drei Formen „compliance“, „identification“ und „internalization“ äusserten (Breitsohl, Jakobs, Ruhle & Gries, 2009). An diesem Punkt setzten Allen & Meyer (1990) an, „deren Begriff des Organisationalen Commitment aktuell das wohl prominenteste Konzept darstellt“ (van Dick,

2004, S. 3) und das Commitment in die drei Komponenten Affektives (*affective*), Normatives (*normative*) und Continuance Commitment unterteilt.

- *Affektives Commitment* beschreibt die emotionale Bindung an das Unternehmen.
- *Normatives Commitment* beschreibt, dass sich eine Person der Organisation primär aus moralisch-ethischen Gründen verbunden fühlt.
- *Continuance Commitment* bezeichnet das rationale Kalkül, welches den Nutzen des Verbleibs in der Organisation den Kosten des Verlassens gegenüberstellt.

Allen & Meyer (1990, S. 3) beschreiben den Kern der drei Commitment-Dimensionen zusammenfassend wie folgt: "Employees with strong affective commitment remain because they *want to*, those with strong continuance commitment because they *need to*, and those with strong normative commitment because they feel they *ought to do so*." Auf die Arbeit von Allen & Meyer (1990) folgten viele weitere Untersuchungen, so dass das Konzept des Organisationalen Commitment bzw. der Organisationsbindung in der organisationspsychologischen Forschung gut hinterlegt wurde. Riketta (2002, S. 257) schreibt sogar, es sei „one of the most often studied variables in organizational behavior research“. Gründe dafür liegen darin, dass Organisationales Commitment für Organisationen und Arbeitnehmende relevante, zentrale Faktoren positiv beeinflusst. Vorteile für die Organisation zeigen sich darin, dass die Mitarbeitenden mit hoch ausgeprägtem Commitment motivierter sind, seltener das Unternehmen wechseln und dies auch seltener beabsichtigen (Meyer et al., 2002; Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004), produktiver sind und sich stärker für das Unternehmen einsetzen (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Für die Arbeitnehmenden führt eine hohe Ausprägung an Commitment dazu, dass sie weniger arbeitsverursachten Stress erleben (Meyer et al., 2002), sich gesünder fühlen (van Dick & Urs Wagner, 2001) und ein geringeres Mass an Work-Family Conflict erleben (Meyer et al., 2002). Pittinsky und Shih (2006, S. 119) meinen zusammenfassend: „More specifically, employees with stronger commitment have been found to work harder, perform better, miss work less often, and exhibit increased extra-role or “citizenship” behaviors“. Den stärksten Einfluss auf diese positiven Effekte zeigt das Affektive, einen schwächeren das Normative Commitment. Für Continuance Commitment finden sich keine oder sogar negative Effekte auf die genannten Grössen (Meyer et al., 2002; Powell, Galvin, & Piccoli, 2006).

Im Zusammenhang mit Commitment wird nicht selten auch der Begriff der Organisationalen Identifikation genutzt. Die beiden Konzepte werden von verschiedenen Autoren nicht einheitlich definiert und laut van Dick (2004) besteht in Wissenschaft und Praxis eine Vermischung der beiden Begriffe bzw. die Begriffe werden häufig synonym verwendet. Der Ausdruck "Organisationale Identifikation" fusst dabei mehr in der Sozialpsychologie, während in der Organisationspsychologie vorwiegend von Organisationalem Commitment gesprochen wird (van Dick, 2004). In einigen Arbeiten wird Identifikation als Komponente von Organisationalem

Commitment beschrieben (Allen & Meyer, 1990; Porter et al., 1974), in neueren Arbeiten von Gautam, Van Dick, und Wagner (2004) wird gezeigt, dass die Konzepte zwar in gewissen Bereichen korrelieren aber empirisch unabhängig voneinander sind. In vorliegender Untersuchung wird das Konzept des Organisationalen Commitment untersucht und daher auch diese Begrifflichkeit gewählt, wobei in die Diskussion einzelne Arbeiten einfließen, welche sich mit Organisationaler Identifikation auseinandersetzen, da sie zu einem vertieften Verständnis des Forschungshintergrundes beitragen.

## **2.4 Leader Member Exchange (LMX)**

Das Konzept des Leader Member Exchange (LMX) ist eine Erweiterung klassischer Führungstheorien. Führung vollzieht sich nach diesem Modell in individuell ausgehandelten dyadischen Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden (Graen & Uhl-Bien, 1995). Der Führungsstil ist demnach keine konstante Verhaltensweise einer bestimmten Führungsperson, sondern entsteht immer in der dyadischen Beziehung von Vorgesetztem und Geführtem, die sich über die Zeit entwickelt. Graen und Uhl-Bien (1995, S. 225) schreiben: „The centroid concept of the theory is that effective leadership processes occur when leaders and followers are able to develop mature leadership relationships (partnerships) and thus gain access to the many benefits these relationships bring“

In verschiedenen Untersuchungen wird ein positiver Zusammenhang von LMX und Organisationalem Commitment beschrieben (Duchon, Green & Taber, 1986; Lee, 2005; Truckenbrodt, 2000). Die Resultate jedoch konnten in anderen Untersuchungen nicht bestätigt werden und somit ist auch die Literatur zum LMX widersprüchlich (Green, Anderson & Shivers, 1996). Green et al. (1996) argumentieren, dass LMX mit Commitment nur über seinen starken Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und anderen Teammitgliedern zusammenhängt.

Weitere Untersuchungen beschäftigten sich mit den Zusammenhängen zwischen den Beziehungen am Arbeitsplatz und dem Ausmass von Teleworking und hatten in ihren Hypothesen einen negativen Zusammenhang erwartet Gajendran und Harrison (2007) kamen aber in ihrer Meta-Analyse zu unerwarteten Ergebnissen und schreiben: „In fact, contrary to our expectations, we found that telecommuting was positively associated with the quality of employee supervisor relationship“ (S. 1538).

## **2.5 Fazit zum theoretischen Hintergrund**

Primär wird angenommen, dass eine gesteigerte Mobilität das Organisationale Commitment der Mitarbeitenden schwächt, da sie weniger Gelegenheit für direkten Kontakt mit ihrem Vorgesetzten und ihren Kollegen haben und die Verbundenheit dadurch abnimmt (Cisco, 2007;

Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010; Pruchno, Litchfield & Fried, 2000). Bei einigen Autoren, welche von denselben Annahmen ausgingen, fanden sich dazu aber widersprüchliche Ergebnisse (Gajendran & Harrison, 2007; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999) und es wurde gezeigt, dass die mobileren Personen sogar eine stärkere Bindung zeigten.

Information und Kommunikation werden von vielen Autoren als Voraussetzungen von Commitment betrachtet (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Postmes, Martin & de Wit, 2001). Arbeiten, welche Zusammenhänge mit IuK vermittelter Kommunikation fokussieren, finden sich jedoch noch wenig. Huff, Sproull und Kiesler (1989) haben dies aber schon früh untersucht und konnten positive Zusammenhänge von computervermittelter Kommunikation und Commitment zeigen.

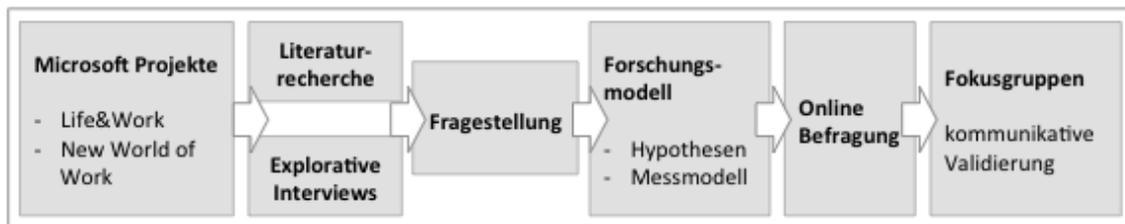
Obwohl in mehreren Studien ein positiver Zusammenhang von LMX und Commitment beschrieben wird (Duchon, Green & Taber, 1986; Lee, 2005; Truckenbrodt, 2000), bezweifeln andere Autoren direkte Einflüsse und argumentieren, dass die Zusammenhänge über Zufriedenheit moderiert werden. Die Untersuchung von Postmes et al. (2001) zeigt, dass sich Kommunikation mit dem Vorgesetzten stärker auf Commitment auswirkt als Kommunikation mit Kollegen. Wenn sich LMX also stark über Kommunikation vollzieht, stellt dies für die mobile Arbeit mit weniger direktem Kontakt eine zentrale Herausforderung dar.

Generell zeigt die Literatur-Review, dass die Forschung von Zusammenhängen der fokussierten Untersuchungsgrößen, insbesondere dem Einsatz von IuK-Technologie und Organisationalem Commitment anfangs eine Vielzahl widersprüchlicher Ergebnisse lieferte und Forschungslücken aufweist. Dem wurde im Anschluss durch eine konzeptuelle Differenzierung in Richtung Virtual Status begegnet. Aus den diesbezüglichen Studien wird jedoch deutlich, dass es bislang noch nicht gelungen ist, die damit verbundenen methodischen Herausforderungen zufriedenstellend zu bewältigen. Entsprechend besteht weiterhin Bedarf hinsichtlich konzeptueller und methodischer Schärfung.

### **3 Forschungsfragen und Forschungsprozess**

Die Integration der in der Literatur formulierten Zusammenhänge von Teleworking, IuK-Einsatz, Leader Member Exchange und Organisationalem Commitment sowie die Reflexion der entsprechenden empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Entwicklungen moderner Arbeit unter besonderer Berücksichtigung der Situation bei Microsoft Schweiz hat zur Formulierung der zentralen Forschungsfragen und einer Reihe von Hypothesen geführt, die in einem Forschungsmodell eingebettet sind. Zur Bearbeitung der Forschungsfragen wurden ein mehrstufiger Forschungsprozess gewählt, der in Abbildung 1 dargestellt ist und im Folgenden kurz umrissen wird. Die Mitarbeit in den Projekten „Live & Work“ und „New World of Work“ bei Microsoft Schweiz hat das Bewusstsein und Interesse für den Themenbereiche IuK

unterstützter mobiler Arbeit im Zusammenhang mit Commitment geweckt. Die Literaturrecherche lieferte das theoretische Fundament, um eine konkrete Fragestellung zu formulieren. Die Analyse der explorierenden Video-Interviews konnte die Relevanz dieser Fragestellung für das Feld bestätigen und lieferten Hinweise für die Integration bestimmter Items in das Untersuchungsinstrument. Um die Fragestellung zu operationalisieren, wurde ein Forschungsmodell kreiert und falsifizierbare Hypothesen abgeleitet. Schliesslich wurde ein zweistufiges Messmodell festgelegt, das sowohl eine quantitative Untersuchung in Form einer Online Befragung, als auch im Sinne einer Methodentriangulation einen qualitativen Teil in Form einer Fokusgruppe beinhaltet.



**Abbildung 1: Forschungsprozess**

### 3.1 Explorative Video-Interviews zur Konkretisierung der Fragestellung

Im Rahmen des Projekts „Live & Work“ wurden vom Untersucher 13 explorative Videointerviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Divisionen und entsprechend verschiedenen Arbeitsaufgaben von Microsoft Schweiz geführt. Der Mobilitätsgrad der Befragten variierte ebenfalls. Alle Personen wurden gebeten, in kurzer Form über ihrer Erfahrungen mit der modernen, zeit- und ortsflexiblen Arbeitsgestaltung zu sprechen. Der Fokus der Statements konnte selber gewählt werden, da es darum ging, relevante Themen und damit verbundenes Erleben zu explorieren. Die Interviews wurden für Arbeit genutzt, um die aus der Literatur abgeleiteten Forschungsfragen auf die Besonderheiten bei MS Schweiz abzustimmen und die Relevanz der Forschungsfrage zu validieren. Im Folgenden wird das Vorgehen zur Auswertung der Video-Interviews und deren Resultate kurz dargestellt.

#### ***Auswertung der explorativen Video-Interviews***

Die Videointerviews wurden Teil-transkribiert, wobei Aussagen berücksichtigt wurden, die für die Schärfung der aus der Literatur abgeleiteten Fragestellung von Interesse waren. In einem nächsten Schritt wurde das Transkript verdichtet und nach den Kernthemen, die in den Aussagen identifiziert wurden, strukturiert (siehe *Anhang A*). Im Anschluss wurde analysiert, ob diese Themen die bisherige Fragestellung stützen oder wo spezifische Voraussetzungen bei Microsoft Schweiz eine Anpassung der Forschungsfrage verlangen.

### Ergebnisse der explorativen Video-Interviews

Aus den zentralen Aussagen der Interviews konnten die vier Kernthemen „Bedürfnis nach face-to-face Kontakt“, „Verbundenheit im Team“, „Autonomie/Freiheit/Flexibilität“ und „Technik als Enabler“ identifiziert werden. Die Aussagen bestätigten die Relevanz der für die schriftliche Befragung vorgesehenen Themen „Mobilität“ und „Verbundenheit zum Team, zum Vorgesetzten und zur Organisation“ für das konkrete Untersuchungsfeld, im Kontext des Einsatzes modernster IuK-Technologie. Wertvollen Input lieferten die Video-Interviews hinsichtlich der zentralen Untersuchungsgrösse „IuK-Einsatz“. Die Items zu diesem Thema wurden aufgrund der Ergebnisse dahingehend erweitert, dass die Fragen zum Zeitaufwand der Kommunikation nach verschiedenen Kommunikationspartnern (vor allem in Bezug auf das Team) differenziert wurden (siehe Anhang A).

Zusätzlich zu den oben identifizierten Kernthemen, die sich direkt auf die zentralen Untersuchungsvariablen der geplanten Untersuchung beziehen, wurden weitere Aussagen transkribiert, welche für den Kontext der Fragestellung interessant sind (siehe Anhang A). Die Aussagen drehen sich um die Themen „Entgrenzung“, „Work-Life Balance“ und um die Aussage, dass es sich bei der Veränderung hin zu neuen Arbeitsformen um einen „Kulturwechsel“ handelt.

### 3.2 Forschungsmodell und Hypothesen

Auf der Grundlage der oben beschriebenen Literaturrecherche wurde ein Forschungsmodell erstellt, das die erwarteten Zusammenhänge integriert (Abbildung 2). Der zentrale, gerichtete Zusammenhang des Modells ist jener zwischen Mobilitätsgrad und Organisationalem Commitment. Die Wirkung des Mobilitätsgrades auf das Ausmass an IuK Einsatz und auf Leader Member Exchange (LMX) wurde ebenfalls untersucht. Weiter wurde der Einfluss sowohl des IuK-Einsatzes als auch von LMX auf Organisationales Commitment in das Modell aufgenommen. Die in diesem Forschungsmodell skizzierten Zusammenhänge wurden im Rahmen von Hypothesen spezifiziert. Die angenommenen Zusammenhänge wurden in der Grafik durch eine „Minus-Zeichen“ (-) für negative Zusammenhänge und einem „Plus-Zeichen“ (+) für positive Zusammenhänge markiert.

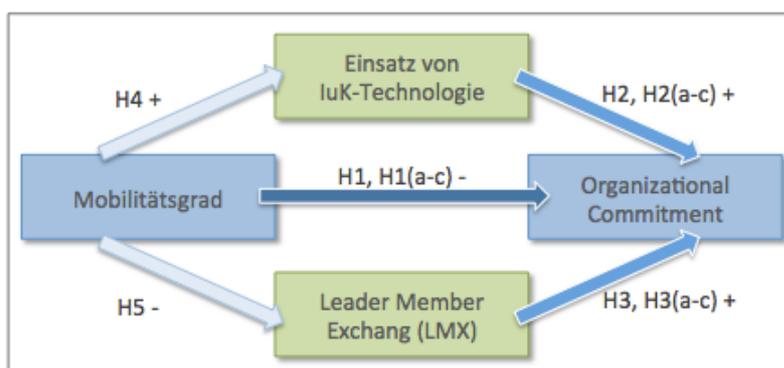


Abbildung 2: Forschungsmodell

### 3.2.1 Hypothesen zu den zentralen Zusammenhängen des Forschungsmodells

In der Literatur findet sich ein breiter Konsens, dass Personen, die einen Grossteil ihrer Arbeitszeit ausserhalb des Büros ihrer Organisation verbringen sich weniger mit ihrer Organisation identifizieren und dass ein hohes Ausmass an geografischer Verteilung die Bindung zur Organisation und deren Mitglieder mindert (Cisco, 2007; Pittinsky & Shih, 2006; Pruchno et al., 2000; Wiesenfeld et al., 1999). Obgleich es auch Arbeiten gibt, welche zu kontroversen Resultaten gelangen (Gajendran & Harrison, 2007; Wiesenfeld et al., 1999), wurden die Hypothesen 1 bis 1c in diese Richtung formuliert. Neben der breiten Basis in der Literatur wurden die Hypothesen auch dadurch gestützt, dass in den explorierenden Videointerviews bei Microsoft das starke Bedürfnis nach face-to-face Kontakt prominent diskutiert wurde. Auch die Befürchtungen, dass der Zusammenhalt im Team durch die geografische Verteilung abnehmen könnte, spricht für die Hypothesen 1 bis 1c, die wie folgt formuliert wurden:

*H1: Das Ausmass an Mobilität (Mobilitätsgrad) zeigt einen negativen Zusammenhang mit Organizational Commitment.*

*H1a: Das Ausmass an Mobilität (Mobilitätsgrad) zeigt einen negativen Zusammenhang mit Affektivem Commitment.*

*H1b: Das Ausmass an Mobilität (Mobilitätsgrad) zeigt einen negativen Zusammenhang mit Normativem Commitment.*

*H1c: Das Ausmass an Mobilität (Mobilitätsgrad) zeigt einen negativen Zusammenhang mit Continuance Commitment.*

Information und Kommunikation werden von mehreren Autoren als Voraussetzung von Commitment betrachtet (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Postmes et al., 2001). Zudem fanden sich schon in frühen Arbeiten positive Zusammenhänge zwischen Computer vermittelte Kommunikation und Commitment (Huff et al., 1989). In den explorierenden Videointerviews wurde zudem stark darauf hingewiesen, dass die Möglichkeiten der IuK-Technologie das flexible Arbeiten bei Microsoft überhaupt möglich machen und dass diese Flexibilität sehr stark geschätzt wird. Ein Faktor also, der positive Effekte auf die Bindung an die Organisation erwarten lässt. Vor diesem Hintergrund wurden Hypothesen 2 bis 2c formuliert:

*H2: Das Ausmass an IuK vermittelter Kommunikation (IuK Anteil an der Arbeitszeit) zeigt einen positiven Zusammenhang mit Organizational Commitment.*

*H2a: Das Ausmass an IuK vermittelter Kommunikation (IuK Anteil an der Arbeitszeit) zeigt einen positiven Zusammenhang mit Affektivem Commitment.*

*H2b: Das Ausmass an IuK vermittelter Kommunikation (IuK Anteil an der Arbeitszeit) zeigt einen positiven Zusammenhang mit Normativem Commitment.*

*H2c: Das Ausmass an IuK vermittelter Kommunikation (IuK Anteil an der Arbeitszeit) zeigt einen positiven Zusammenhang mit Continuance Commitment.*

In der Literatur finden sich mehrere Arbeiten, welche einen positiven Zusammenhang von LMX und Organisationalem Commitment beschreiben. (Duchon et al., 1986; Lee, 2005; Truckenbrodt, 2000). Vandenberghe et al. (2004) fanden vor allem Zusammenhänge zu Affektivem Commitment. Auch aus den Videointerviews gibt es Hinweise, dass die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem wichtig für die Bindung an das Team und somit an das Unternehmen ist. Ein Manager meinte in einem explorativen Videointerview: „Der persönliche Kontakt ist immer noch sehr wichtig“. Die Hypothesen H3 bis H3c heissen:

*H3: Leader Member Exchange zeigt einen positiven Zusammenhang zu Organizational Commitment.*

*H3a: Leader Member Exchange zeigt einen positiven Zusammenhang mit Affektivem Commitment.*

*H3b: Leader Member Exchange zeigt einen positiven Zusammenhang mit Normativem Commitment.*

*H3c: Leader Member Exchange zeigt einen positiven Zusammenhang mit Continuance Commitment.*

### **3.2.2 Hypothesen zu weiteren Zusammenhängen im Kontext des Forschungsmodells**

Neben den drei zentralen Hypothesen des Forschungsmodells wurden zusätzliche Hypothesen formuliert, um weitere Zusammenhänge zu explorieren, die für ein umfassendes Verständnis der Forschungsfragen von Bedeutung sind.

Es ist anzunehmen, dass Personen, die einen höheren Mobilitätsgrad aufweisen mehr IuK vermittelt kommunizieren, da die Möglichkeit der face-to-face Kommunikation weniger gegeben ist. Personen im Büro haben hingegen die Option, ihre Kommunikationspartner direkt anzusprechen. Zudem schränkt ein höherer Mobilitätsgrad die Möglichkeiten zur Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ein. Entsprechend wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

*H4: Das Ausmass an Mobilität (Mobilitätsgrad) zeigt einen positiven Zusammenhang mit dem Ausmass von IuK-Kommunikation.*

*H5: Das Ausmass an Mobilität (Mobilitätsgrad) zeigt einen negativen Zusammenhang zu Leader Member-Exchange.*

### **3.2.3 Ergänzenden explorativen Zusammenhangsanalysen**

Um den Einfluss von IuK vermittelter Kommunikation (IuK Anteil an der Arbeitszeit) auf Organizational Commitment zu differenzieren, wurden weitere Aspekte der Kommunikation wie beispielsweise generelles Ausmass an Kommunikation, Ausmass an Kommunikation mit verschiedenen Kommunikationspartnern, Ausmass an face-to-face Kommunikation sowie die Zufriedenheit mit dem IuK-Toolmix hinsichtlich ihrer Zusammenhänge mit Organizational Commitment im Rahmen explorativer Analysen untersucht. Es ist zudem davon auszugehen, dass Merkmale der Arbeitsaufgabe der befragten Personen (Taskinterdependence) sowie die Kompetenzen der befragten Personen im Umgang mit IuK Technologien (ICT Competence) relevante Grössen sind und daher im Rahmen explorativer Analysen in die Untersuchung einbezogen werden sollten.

## **4 Methoden**

### **4.1 Forschungsansatz und Operationalisierung**

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, wurde die Fragestellung der Untersuchung durch explorative Video-Interviews geschärft, in Fragebogen-Items operationalisiert und zur Untersuchung der Hypothesen in einen Online-Fragebogen umgesetzt. Zur kommunikativen Validierung der Resultate wurden zwei Fokusgruppen durchgeführt, um die quantitativen Ergebnisse auf Plausibilität zu prüfen und darüber hinaus mögliche Gestaltungsoptionen zu diskutieren.

### **4.2 Erstellung des Erhebungsinstruments zur Onlinebefragung**

In der Konstruktion des Erhebungsinstruments für die Online-Befragung wurden zur Erfassung der bedeutsamen Konstrukte so weit als möglich etablierte Skalen verwendet, die gute psychometrische Werte aufweisen. Der Fragebogen gliedert sich in fünf Hauptteile:

1. Demographische und organisationsspezifische Angaben
2. Art und Ausmass des Teleworking
3. Art und Ausmass der IuK-Nutzung
4. Ausmass des Organisationalen Commitment
5. Werte in Leader-Member Exchange.

Die Konstruktion der fünf verschiedenen Teile wird im Folgenden beschrieben. Die Umfrage wurde in englischer Sprache durchgeführt, einerseits um alle Mitarbeitenden von Microsoft Schweiz sprachlich erreichen zu können, andererseits konnte so die englischsprachig publizierten und validierten Originalskalen verwendet werden, was die Qualität des eingesetzten Befragungsinstruments stärkte. Die Items finden sich in *Anhang B*.

## **Messung von Teleworking/Mobile Work**

Es findet sich in den verschiedenen Untersuchungen keine einheitliche Messgrösse für das Ausmass von Teleworking. Es wird aber in mehreren Untersuchungen eine Variable "Virtual Status" eingeführt, welche die Dimensionen „Geographische Dispersion“ und „Kommunikationsprozess,“ einbezieht (Merriman et al., 2007; Wiesenfeld et al., 1999). Merriman et al. (2007, S. 2) meinen: „Unidimensional definition of virtual status fails to sufficiently capture the richness and complexity of virtual employment relationships“. Auch in vorliegender Untersuchung wurde dieser Mehrdimensionalität Rechnung getragen indem die geographische Verteilung und Ausmass und Art des Kommunikationsprozesses in das Erhebungsinstrument integriert wurden. Da keine einheitlichen Skalen vorliegen, wurden die Items in Anlehnung an die bestehenden Skalen eigenständig definiert und an die aktuelle Fragestellung angepasst.

### *Messung des Mobilitätsgrades*

Die geografische Verteilung bzw. der Mobilitätsgrad wurde in der vorliegenden Untersuchung daran gemessen, wie gross der prozentuale Anteil der ausserhalb des Büros verrichteten Arbeit einer Person ist. Die Fragestellung lautete „*How many percent of your working time do you spend in other places than your main Microsoft office?*“. In Abweichung zu Wiesenfeld et al. (1999) wurde nicht die Anzahl Tage ausserhalb des Büros erhoben sondern der Anteil an der Gesamtarbeitszeit, da die Personen im untersuchten Feld teilweise einen Teil des Tages im Büro und einen anderen Teil an weiteren Orten verbringen. Es wurde zudem beleuchtet, an welchen Orten (beispielsweise Home Office, beim Kunden, unterwegs (Zug, Flugzeug, Auto), weitere öffentliche Orte wie Restaurant) die Befragten jeweils wie viel ihrer Arbeitszeit (durchschnittliche Wochenstunden) verbringen. Gefragt wurde: „*If you are not in your main Microsoft office, where do you work instead in a normal work week?*“. Auch nach den erlebten Vorteilen ortsflexibel arbeiten zu können wurde gefragt: „*What do you see as the main benefit of working in places other than your main Microsoft office?*“.

### *Messung des Kommunikationsprozesses*

Der Kommunikationsprozess wurde, wie von Merriman et al. (2007) vorgeschlagen, anhand der Kommunikationsintensität und anhand des eingesetzten Mediums gemessen, wobei diese im dritten Teil der Umfrage, in dem es um die Nutzung von IuK-Technologie geht, integriert wurde (siehe: 0). Es wird gemessen (wie von Wiesenfeld et al. (1999) diskutiert) mit welchen Organisationsmitgliedern und mit welchen Personen ausserhalb der Organisation, beispielsweise Kunden und Partner, in welcher Form und mit welcher Häufigkeit (durchschnittliche Wochenstunden) kommuniziert wird. Die Frage lautete: „*In a normal work week, how much contact do you have with: ...your manager/...your whole Team together/...at least one member of your team/ ...persons outside your team within Microsoft?/ ...customers and*

*partners?*“. Unterschieden wurde hier zwischen face-to-face Kommunikation (face-to-face communication) und durch IuK-Technologien vermittelter Kommunikation (Using information and communication technology (ICT): E-Mail, Instant Messaging, Phone, Messenger Call, Phone-Conference, Video-Conference, Social Media). Wie von Merriman et al. (2007) in seiner Definition von Virtuell Status empfohlen, wurde die auch die Anstellungsdauer erhoben.

### **Messung von IuK-Technologie Einsatz**

Der Umfang an Einsatz verschiedener Medien wurde ebenfalls gemessen: *„How much time do you spend in a normal work week to connect with Microsoft colleagues using the following information and communication technologies (ICT)?“*. Mit Blick auf die Medienvielfalt im untersuchten Forschungsfeld und aufgrund der raschen Verbreitung neuer Medien in den letzten Jahren wurden mehr und andere Medien in den Fragebogen integriert als dies bei den Untersuchungen von Wiesenfeld et al. (1999) und Merriman et al. (2007) der Fall war. Konkret wurden E-Mail, Instant Messaging, Telefon (inklusive Messenger Anrufe und Telefonkonferenzen), Videokonferenz und Social Media (Facebook, Xing, LinkedIn, Twitter) berücksichtigt. Anstelle einer Likert-Skala zur Messung des Ausmasses der eingesetzten Medien wie in anderen Untersuchungen (van den Hoff & de Ridder, 2004; Wiesenfeld et al., 1999) wurde die effektive Nutzungsdauer der verschiedenen Medien in durchschnittlichen Wochenstunden erfragt. Interessiert haben zusätzlich die Relevanz, die den einzelnen Medien für die Arbeit zugesprochen wird: *„How important are the following communication channels for your work?“* und die mit einer vierstufigen Likert-Skala gemessen wurde, sowie die Zufriedenheit mit dem zur Verfügung stehenden Mix an IuK-Technologie: *„How satisfied are you with the ICT tool mix provided to you?“* zu deren Messung eine fünfstufige Likert-Skala eingesetzt wurde.

### **Messung von Organisationalem Commitment**

Für das Organisationale Commitment als abhängige Variable wurde das Messinstrument von Allen & Meyer (1990) verwendet. Der Ansatz des Erhebungsinstrumentes ist dreidimensional und unterscheidet Affektives (AC), Normatives (NC) und Continuance (CC) Commitment. Jede Dimension wird durch acht Items mit einer siebenstufigen Likert-Skala (von 1=“strongly disagree“ bis 7= “strongly agree“) repräsentiert. Allen & Meyer (1990, S. 6) geben die Reliabilität für die drei Skalen wie folgt an: AC-Skala: .87, CS-Skala: .75, NC-Skala: .79. Die Autoren schreiben: *“...the results of the present study suggest that each of the psychological states identified in the literature as 'commitment' to the organization can be reliably measured“* Allen & Meyer (1990, S. 8). Da das Frageinstrument in vorliegender Arbeit in englischer Sprache gestaltet wurde, konnten die englischen Originalskalen verwendet werden. Exemplarische Items der drei Dimensionen sind:

- **AC:** „I would be very happy to spend the rest of my career with this organization“ / „I enjoy discussing my organization with people outside it.“
- **NC:** „I think that people these days move from company to company too often.“ / „If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.“
- **CC:** „It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.“ / „Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.“

### **Messung von Leader Member Exchange (LMX)**

Der Leader Member Exchange wurde mit dem LMX7 Questionnaire erhoben (Graen & Uhl-Bien, 1995), dessen interne Konsistenz von den Autoren mit ( $\alpha=.92$ ) angegeben wurde (ebd.). Der LMX-7 besteht aus 7 Items, welche verschiedene Aspekte der Arbeits-Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden charakterisiert: „Do you know where you stand with your leader - do you usually know how satisfied your leader is with what you do?“, Aspekte dabei sind die Effektivität der Zusammenarbeit, das Verständnis für die Probleme und Bedürfnisse der Beschäftigten („How well does your leader understand your job problems and needs?“), die Erkennung von Potential („How well does your leader recognize your potential?“) und die Bereitschaft sich gegenseitig zu unterstützen („Regardless of how much formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your leader would use his/her power to help you solve problems in your work“) (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Die sieben Items wurden, wie von Graen und Uhl-Bien (1995) vorgeschlagen, auf einer fünfstufigen Skala gemessen, die bei den Items nicht einheitlich gehalten ist.

### **Messung zusätzlicher Untersuchungsvariablen im Rahmen explorativer Analysen**

#### *Messung von Taskinterdependence*

Es ist davon auszugehen, dass der Einfluss von Untersuchungsvariablen auf das Commitment von Merkmalen der Arbeitstätigkeit der befragten Person abhängig ist. Bei Arbeitsaufgaben, bei denen die Abhängigkeit von Arbeitsprozessen anderer Personen höher ist, nimmt auch der Aufwand an gemeinsamer Abstimmung und somit das Ausmass an Kommunikation zu. Um Rückschlüsse auf die Notwendigkeit der Kommunikation in der entsprechenden Arbeitsaufgabe zu ziehen, wurde daher die „Taskinterdependence“ als Kontrollvariable mit drei Items nach Pearce und Gregersen (1991), modifiziert von Liden, Wayne, und Bradway (1997), anhand einer fünfstufigen Likert Skala gemessen („Group members work closely with each other in doing their work.“ / „Group members frequently must coordinate their efforts with each other.“ / „The way individual members perform their jobs has a significant impact upon others in the group.“). Die Reliabilität des Instruments wird von den Autoren mit ( $\alpha=.74$ ) angegeben (Liden et al., 1997).

---

### *Messung von ICT Competence*

Mit zwei leicht modifizierten Items von Spitzberg (2006) wurde die ICT-Competence auf den Ebenen ICT Knowledge („*I am very familiar with how to communicate through ICT.*“) und ICT-Productivity („*I am more efficient using ICT than other forms of communication.*“) gemessen. Die Anpassung bezog sich ausschliesslich auf die Änderung des von Spitzberg verwendeten Begriffs “Computer-Mediated Communication“ (CMC) in “Information and Communication Technology“ (ICT). Die Begrifflichkeit wurde in diese Richtung angepasst, da im Erhebungsinstrument der vorliegenden Untersuchung einheitlich ICT verwendet wurde und es nicht sinnvoll gewesen wäre, einen neuen Begriff einzuführen. Zudem wurde der Begriff CMC von Spitzbergen synonym zum Begriff ICT verwendet. Die beiden Items wurden anhand einer vierstufigen Likert Skala gemessen. Auch wenn davon auszugehen war, dass die ICT Competence der Mitarbeitenden von Microsoft Schweiz hoch bis sehr hoch ist, hat im Kontext der Fragestellung interessiert, ob sich Unterschiede in der Nutzung und der Bewertung ICT vermittelter Kommunikation zeigen, wenn die Kompetenzwerte streuen. Neben der Grösse ICT Knowledge, welche die Erfahrung und das Wissen im Umgang mit ICT erfragt, misst das Item ICT Productivity, ob die ICT vermittelte Kommunikation von den Befragten als produktiv erlebt wird. Die vorgeschlagenen Items wurden vom Autor noch nicht auf ein psychometrisch stabiles Fundament gestellt. Sie erschienen durch ihren schlanken Umfang und die vergleichbare Nutzung in vorliegender Untersuchung trotzdem als passend.

### **Pretests und Umsetzung in Unipark**

Um sicherzustellen, dass das Befragungsinstrument verständlich formuliert und die Items passend zum Umfeld gewählt wurden, wurde mit fünf Personen ein mündlicher Pretest durchgeführt. Vier der fünf Personen waren Mitarbeitende von Microsoft Schweiz. In den Pretests wurde die Methode des „lauten Denkens“ angewendet. Die Fragen wurden den Personen auf Papier zum Bearbeiten vorgelegt und sie äusserten ihre Gedanken während dem Ausfüllen der Befragung. Die Hinweise brachten wichtige Erkenntnisse hinsichtlich Antwortformat, internem Sprachgebrauch bei Microsoft Schweiz und eindeutiger Formulierung der Fragen. Die Inputs der Pretest-Kandidaten wurden zur Optimierung des Online Fragebogen integriert. In den mündlichen Pretests wurden nur die Items geprüft, welche nicht aus etablierten, psychometrisch gut hinterlegten Skalen stammen. Die Items und Skalen von Organisationalem Commitment, Leader Member Exchange, Taskinterdependence, ICT Productivity sowie ICT Knowledge wurden an dieser Stelle nicht geprüft.

Zur Umsetzung der Fragen in einen Online-Survey wurde die Software Unipark verwendet. Es wurde eine Online-Umfrage gewählt, da alle befragten Personen einen grossen Teil ihrer Arbeit am Computer ausführen und es für sie somit ein Schlüsselmedium darstellt, mit dem sie sehr

viel Erfahrung haben und durch das sie gut erreichbar sind. Weiter wurde ein fehlerfreier Übertrag der erhobenen Daten in die Statistiksoftware SPSS stark vereinfacht.

Nach der Erstellung des Online Fragebogens wurde mit 15 Personen ein Pretest der Onlineumfrage durchgeführt. Fünf Personen hatten die Instruktion, den Fragebogen am Computer ohne Unterbrechung zu bearbeiten und dabei die Zeit zu messen, welche sie für das vollständige Ausfüllen benötigen. Die Streuung lag zwischen 12.5 und 20 Minuten, wobei kein Microsoft-Mitarbeitender 15 Minuten Bearbeitungszeit überschritt. Die anderen zehn Personen wurden gebeten, die Fragen schriftlich zu kommentieren. Es wurde dafür die Pretest-Funktion von Unipark gewählt, bei der auf jeder Seite der Umfrage ein Button erscheint, über den ein Kommentarfeld aufgerufen werden kann. Die Praktikabilität des Erhebungsinstruments wurde durch die Ergebnisse des schriftlichen Pretest bestätigt. Sowohl die Anforderungen an eine zeiteffiziente Ausfüllbarkeit als auch die Verständlichkeit schien gewährleistet zu sein. Einzelne Items wurden geringfügigen Anpassungen unterzogen, da ihr Wortlaut als unklar kritisiert wurde. Die validierten, psychometrisch gut hinterlegten Skalen anderer Autoren wurden nicht verändert.

### **4.3 Beschreibung der Stichprobe**

Die Untersuchung wurde im April 2011 bei Microsoft Schweiz durchgeführt. Aufgrund hoher Arbeitsbelastung und weiterer, parallel laufender Befragungen haben sich nicht alle Business-Bereiche an der Untersuchung beteiligt. Die Befragung konnte dennoch an 322 Personen aus 8 verschiedenen Bereichen (BMO, SMSP, EPG, Services, HR/Finance/Legal/Administration/CPE/PR/Citizenship/GM, EDD/HED, C&O, IT) versandt werden, was ca. 80% der Belegschaft entspricht. Es wurden Abteilungen mit unterschiedlichen Aufgaben und Mobilitätsgraden integriert. Der Link zur Umfrage wurde in einem einführenden Mail an die leitenden Manager der Business-Bereiche verschickt, welche dieses Mail an die Mitarbeitenden ihrer Abteilung weiter leiteten. Nach zwei Wochen wurden noch einmal mündlich und schriftlich nachgehakt, womit weiterer Rücklauf erreicht werden konnte.

### **4.4 Statistische Auswertung**

Die statistische Auswertung der Hypothesen H1 bis H1c, H2 bis H2c und H3 bis H3c, sowie H4 und H5 wurden jeweils anhand korrelativer Zusammenhangsanalysen sowie einer Prüfung auf gerichtete Zusammenhänge mittels einer multiplen linearen Regressionsanalyse in SPSS durchgeführt. Weitere explorative Zusammenhangsanalysen wurden durch Testung der korrelativen Zusammenhängen nach Pearson und Spearman durchgeführt. Verschiedene demografische und berufsbezogene Einflüsse wurden durch varianzanalytische Untersuchungen kontrolliert.

## 4.5 Fokusgruppen

Zur kommunikativen Validierung und vertiefenden Exploration wurde das Instrument der Fokusgruppe gewählt. Krueger und Casey (1994, S. 6) beschreiben die Methode wie folgt:

The focus group is a special type of group in terms of purpose, size, composition, and procedures (...) In summary, a focus group is a carefully planned discussion designed to obtain perceptions on a defined area of interest in a permissive, nonthreatening environment.

Der Begriff der Fokusgruppe ist im deutschen Sprachgebrauch nicht scharf definiert und Denzin und Lincoln (1994, S. 164) meinten: "Ungeachtet der verschiedenen Formen und Zielen von Gruppendiskussionen werden heute meist alle Formen der group discussion als focus groups bezeichnet." Ihren Ursprung haben Gruppendiskussionen und speziell Fokusgruppen im anglo-amerikanischen Raum. Die ersten Gruppendiskussionen wurden 1936 von Lewin im Kontext seiner sozialpsychologischen Forschung mit Kleingruppen durchgeführt. Im Zentrum standen damals Beobachtungen von Gruppenprozessen. Erst später wurden inhaltliche Aspekte interessant und vor allem auch in Deutschland wurden Fokusgruppen zunehmend zur Ermittlung von Informationen in Gruppensituationen genutzt (Lamnek, 2005).

### 4.5.1 Design der Fokusgruppen

Der Einsatz der Fokusgruppen in dieser Untersuchung diente einerseits, wie es Lamnek (2005, S. 73) nennt, als „Korrektiv und/oder Komplement“ zur Fragebogenerhebung, da „standardisierte Erhebungsinstrumente trotz Pretest etc. das Spektrum der Einstellungen und Meinungen nur unzureichend und die Relevanzsysteme der Betroffenen eventuell überhaupt nicht erfassen können“ (Lamnek, 1995, S. 132). Sie dient zudem als Methodentriangulation und soll helfen zu „abgesicherter, realitätsgerechter Erkenntnis zu gelangen“ (Lamnek, 2005, S. 75). Die Fokusgruppe stellt in vorliegender Analyse zudem eine Form von Survey Feedback (Lewin, 1943) dar, die dazu dient der anwesenden Gruppe Teile der Ergebnisse aus der Befragung rückzuspiegeln, diese dann vertieft zu diskutieren und darauf aufbauend Gestaltungsoptionen zu explorieren. Um diese Ziele in der beschränkten Zeit zu erreichen, wurden die Fokusgruppen relativ stark strukturiert, wofür ein Diskussionsleitfaden (Tabelle 1) erstellt wurde. Der Ablauf folgte drei Hauptteilen. Zum Einstieg wurde das Forschungsprojekt kurz erläutert und die zentralen Ergebnisse präsentiert (Survey Feedback). Im Hauptteil wurden die dargestellten Ergebnisse anhand von zentralen Fragen reflektiert und diskutiert. Ein abschliessender Teil diente dazu, Gestaltungsoptionen zu explorieren.

**Tabelle 1: Diskussionsleitfaden Fokusgruppen**

<b>Diskussionsleitfaden Focus Groups</b>	
1. Einführung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erläuterung der Zielsetzung der Fokusgruppe</li> <li>• kurze Darstellung des Forschungsmodells</li> </ul>	Präsentation
2. Präsentation erster zentraler Ergebnisse (zentrale Zusammenhänge und offene Fragen)	Präsentation
3. Besprechung der Plausibilität der Ergebnisse	
4. Besprechung der zentralen Punkte aus den Ergebnissen anhand von 6 Leitfragen <b>Leitfragen:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie lässt sich der positive Zusammenhang von Mobilitätsgrad und Commitment erklären?</li> <li>2. Wie lässt sich erklären, dass luK-Kommunikation stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigt als Face-to-Face Kommunikation?</li> <li>3. Wie lässt sich der negative Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Toolmix und der Zeit beim Kunden erklären?</li> <li>4. Wurde die Kommunikationszeit tendenziell überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt - warum?</li> <li>5. Wie erklärt sich der positive Zusammenhang von luK-Kommunikation und Continuance Commitment</li> <li>6. Wie lässt sich der negative Zusammenhang von LMX und dem Ausmass an Kommunikation mit dem Kunden erklären?</li> </ol>	Kartenabfrage & Diskussion
5. Exploration von Gestaltungsmöglichkeiten	

#### 4.5.2 Durchführung Fokusgruppen

In vorliegender Untersuchung wurden zwei Fokusgruppen mit praktisch identischem Drehbuch durchgeführt, was die Möglichkeit eröffnete, die Ergebnisse der Gruppendiskussionen aneinander zu validieren. Auch wenn der Aufbau der beiden Diskussionsrunden sich nur wenig unterschied, wurde die Möglichkeit genutzt, in der zweiten Gruppe zusätzlich Punkte zu vertiefen, welche während der Auswertung der ersten Fokusgruppe auffällig waren oder sich als noch nicht eindeutig geklärt erwiesen.

In der ersten Gruppe nahmen fünf Personen aus fünf verschiedenen Abteilungen teil (EPG, Services, BMO, HR, PR). Die Personen wurden so gewählt, dass alle Abteilungen, die eine hohe Rücklaufquote in der Umfrage zeigten, vertreten waren und neben sehr mobilen Personen auch Teilnehmende dabei waren, die einen grösseren Teil ihrer Arbeitszeit im Büro verbringen, also einen niedrigeren Mobilitätsgrad aufweisen. Die Fokusgruppen dauerten jeweils 90 Minuten. Eine längere Dauer wäre aufgrund der hohen Arbeitsbelastungen der involvierten Personen nicht möglich gewesen.

Die Datenerhebung fand primär mittels Tonaufnahme statt, die ein späteres Kodieren zuliess. Zur besseren Verständlichkeit bei der Auswertung wurde zusätzlich die Microsoft-eigene Round Table Kamera eingesetzt, welche einerseits das ganze Geschehen als Filmdatei aufzeichnet und zudem die Funktionalität hat, die jeweils sprechende Person zu fokussieren.

Zu Beginn der Fokusgruppen wurden vom Untersucher das Design der gesamten Untersuchung und die zentralen Ergebnisse anhand einer Power-Point Präsentation dargestellt (siehe *Anhang C*). Den Teilnehmenden wurde so ein Einstieg in die Materie ermöglicht und sie wurden schon auf spätere Diskussionspunkte hingewiesen. Während der Präsentation der Ergebnisse gab es bereits einzelne Inputs der Teilnehmenden. Diese wurden aufgenommen, aber nur kurz diskutiert, wobei sie im Hauptteil der Diskussion wieder aufgegriffen wurden.

Im Hauptteil der Fokusgruppen wurden die zentralen Punkte anhand sechs vorbereiteter Leitfragen diskutiert (siehe Tabelle 1). Mit dem Ziel der kommunikativen Validierung wurde die Plausibilität der Ergebnisse diskutiert und mögliche Interpretationen für die entsprechenden Ergebnisse erfragt und besprochen. Der Einstieg in die Diskussion wurde mittels einer Kartenabfrage (siehe *Anhang C*) zu sechs vorbereiteten Fragen strukturiert. Die Fragen wurden auf dem Bildschirm angezeigt und vom Diskussionsleiter erklärt. Die Teilnehmenden wurden gebeten, zu allen Fragen stichwortartig ihre Gedanken zu notieren. Für alle Fragen standen einige Minuten Bearbeitungszeit zur Verfügung. Trotz der beschränkten Zeit wurde darauf geachtet, dass alle Personen ausreichend Zeit hatten, ihre wichtigsten Punkte einzubringen. Nachdem zu allen Fragen Karten geschrieben worden waren, wurden diese von den Teilnehmenden an der Wand gruppiert bzw. unter die entsprechende Frage angebracht. Der eigene Input wurde nun von jedem kurz erläutert und von der Gruppe diskutiert, was zu einem sehr reichhaltigen, angeregten Austausch führte.

Auf die Diskussion der Ergebnisse aufsetzend wurden im letzten Teil mögliche Gestaltungsoptionen exploriert. Hierfür wurde das bereits Besprochene als Grundlage genommen. Der Blick auf die Karten unterstützte es, den "roten Faden" zu behalten.

#### **4.5.3 Auswertung der Fokusgruppen**

Bei der Auswertung wurde jeweils ein vollständiges Transkript der Sitzung erstellt und dieses einer deskriptiv-reduktiven Analyse unterzogen, wie sie von Lamnek (2005) beschrieben wurde. Auch wenn sich diese Art der Auswertung die Kritik gefallen lassen muss, dass sie ein eher oberflächliches Erkennungsziel verfolgt, so wird sie von Lamnek (2005) für Sachverhalte denen schon relativ klare Ergebnisse vorausgehen, trotzdem empfohlen. Er schreibt: „Es gilt hier wieder das Prinzip, wonach die Analysemethode an den jeweiligen Gegenstand und die Erkenntnisinteressen angepasst werden muss und nicht umgekehrt“ (Lamnek, 2005, S. 183). Die subjektive Selektivität der Methode kann als Nachteil gesehen werden, wird aber in vorliegender Untersuchung dadurch gemindert, dass die Gruppendiskussion sich nahe an den

quantitativen Ergebnissen bewegten und somit weniger zur reinen Exploration eingesetzt wurde. Um die Reliabilität der Methode weiter zu erhöhen, wurde eine zweite Person eingesetzt, welche die Analyse des Autors kontrolliert und gespiegelt hat. Die einleitende Präsentation der Ergebnisse wurde beim Transkribieren nicht berücksichtigt, da sie als Monolog des Untersuchers für die Auswertung keine Relevanz zeigte.

Ein grobes Kategoriensystem war durch die Strukturierung der Diskussion anhand der sechs Fragen, die aus der Auswertung der quantitativen Ergebnissen abgeleitet wurden, bereits gegeben und hat sich nach einer ersten Durchsicht der Daten als geeignet für die weitere Auswertung erwiesen. Es wird daher auch zur strukturierten Darstellung der Ergebnisse genutzt. In einem ersten Schritt wurden Textstellen, die für die Fragestellungen besonders interessant waren oder sich in verschiedenen Statements wiederholten, farblich gekennzeichnet. Darauf folgend wurden die Daten einer Reduktion unterzogen und Aussagen, welche keinen Erkenntnisgewinn in Bezug auf den Forschungsgegenstand brachten, gestrichen. Diese reduzierten Daten wurden noch einmal verdichtet und die besprochenen Kernthemen anhand interessanter Grundaussagen herausgearbeitet. Die Ergebnisse wurden schliesslich in einer Tabelle strukturiert und visualisiert. Nachdem die Transkripte beider Arbeiten in diesem Sinne verarbeitet und durch eine zweite Person begutachtet wurden, wurden Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Gruppendiskussion analysiert. In einem weiteren Schritt wurden die Ergebnisse beider Gruppen in (siehe *Anhang C*) integriert und sowohl nach den sechs Eingangsfragen, die sich als übergeordnetes Kategoriensystem bewährt haben, als auch nach den identifizierten Kernthemen strukturiert.

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Ergebnisse der Onlinebefragung

Im Folgenden werden sowohl die deskriptiven Ergebnisse, als auch die Resultate der korrelativen Zusammenhangsanalysen, der regressionsanalytischen Untersuchungen und der Prüfung auf Gruppenunterschiede mittels ANOVA dargestellt.

#### 5.1.1 Rücklauf Onlinebefragung

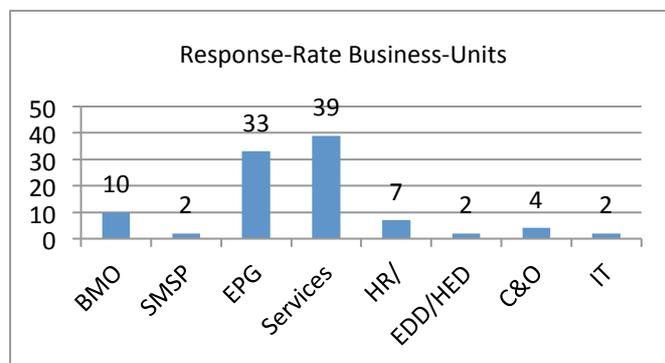
Wie in Tabelle 2 dargestellt, haben 119 Personen bzw. 37% der Angeschriebenen die Umfrage beantwortet. 47 Personen (12%) haben die Bearbeitung abgebrochen. Eine Häufung der Abbruchrate war dabei bei den Fragen zu Teleworking zu sehen. Diese hatte sich im Pretest nicht abgezeichnet obwohl im Vorfeld diskutiert wurde, ob die Anforderung bzw. der kognitive Aufwand zur Bearbeitung der Items in diesen Punkten zu hoch sein könnte so dass die Befragten die Motivation zur weiteren Beantwortung verlieren würden. Der Rücklauf an vollständig bearbeiteten Umfragen betrug 22%, was 70 Personen entspricht (Tabelle 2). Laut den

Verantwortlichen bei Microsoft ist das für einen nicht obligatorisch auszufüllenden Survey ein guter Wert. Die Bearbeitungszeit für den Survey betrug im arithmetischen Mittel 19 Minuten (Median: 16 min.).

**Tabelle 2: Rücklauf Onlinebefragung**

	<b>Befragt</b>	<b>Geantwortet</b>	<b>Abbrüche</b>	<b>Vollständig</b>
	322	119	47	70
	Ca. 80% aller MA	37%	12%	22%

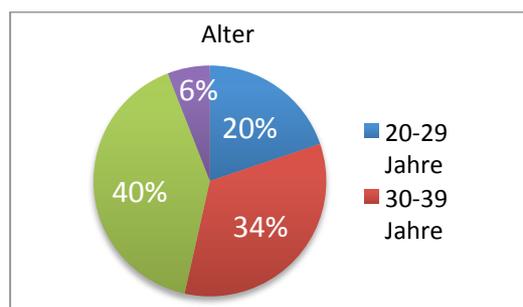
Wie in Abbildung 3 ersichtlich gab es Rücklauf aus acht verschiedenen Business-Bereichen. Die höchste Beteiligung kam dabei aus den Abteilungen EPG (Business & Partner Group) (38% der Abteilung), Services (32% der Abteilung) und BMO (Business & Marketing Organization) (26% der Abteilung).



**Abbildung 3: Rücklaufrate der Business-Bereiche**

### 5.1.2 Demografische Merkmale der befragten Stichprobe

Das Alter der Personen, die den Fragebogen bearbeitet hatten, verteilte sich auf vier Gruppen mit jeweils einem Range von 10 Jahren. Die mit 40% grösste Gruppe war die der 40-49 jährigen, gefolgt von der Gruppe der 30-39 jährigen mit 34%. 20% der Befragten sind 20-29 Jahre alt und nur 6% sind über 49 jährig. Keiner der Befragten war jünger als 20 oder älter als 59 Jahre. (Abbildung 4). In Abbildung 5 ist ersichtlich, dass 76% der Personen in der Stichprobe männlich und 24% weiblich waren.



**Abbildung 4: Verteilung des Alters**

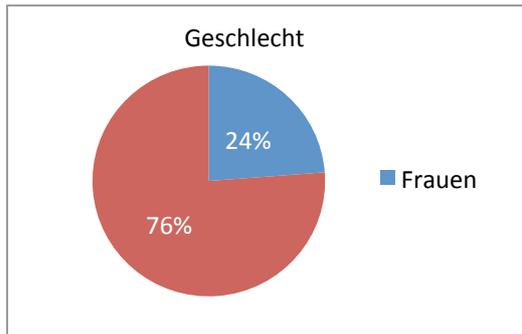


Abbildung 5: Geschlecht

### 5.1.3 Arbeitsbezogene Merkmale der Befragten Stichprobe

88% Personen der Stichprobe waren Vollzeitangestellte, 12% arbeiteten Teilzeit (Abbildung 6), wobei die Pensen der Teilzeitangestellten zwischen 50% und 90% lagen (Abbildung 7). Die Vollzeitangestellten hatten im Mittel eine Wochenarbeitszeit von 50h (SD: 5.8). Bei den Teilzeitangestellten betrug der Mittelwert 34h (SD: 7.8) Wochenarbeitszeit (Abbildung 8). Der Anteil an Personen mit Personalverantwortung lag bei 13% womit 87% der Befragten keine Personalverantwortung trugen (Abbildung 9).

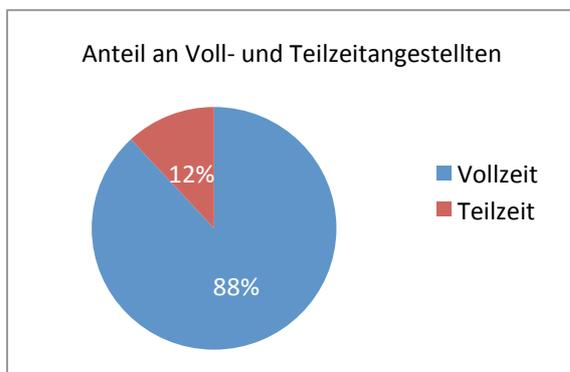


Abbildung 6: Anteil Voll- und Teilzeitangestellten

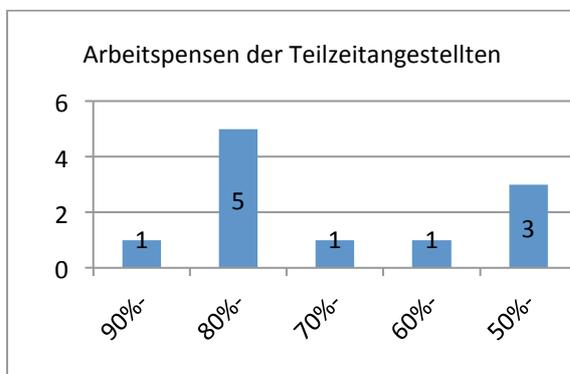


Abbildung 7: Arbeitspensen der Teilzeitangestellten

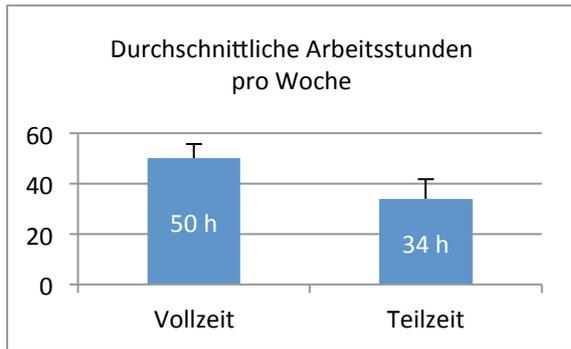


Abbildung 8: Arbeitsstunden/Woche

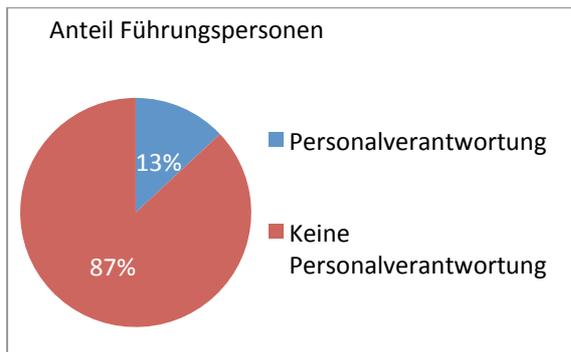


Abbildung 9: Anteil Führungspersonen

Die Befragten verbrachten im Mittel 30% (SD: 21.2) ihrer Arbeitszeit beim Kunden und 22% (SD: 13.7) zu Hause. Weiter gaben sie an 10% (SD: 5.9) unterwegs zu Arbeiten und 6% (SD: 3.1) an öffentlichen Orten. 10% (SD: 7.2) verbringen sie an weiteren Orten. 39% haben keinen persönlichen, fixen Arbeitsplatz im Büro, die anderen 61% haben einen fixen Arbeitsplatz (Abbildung 11).

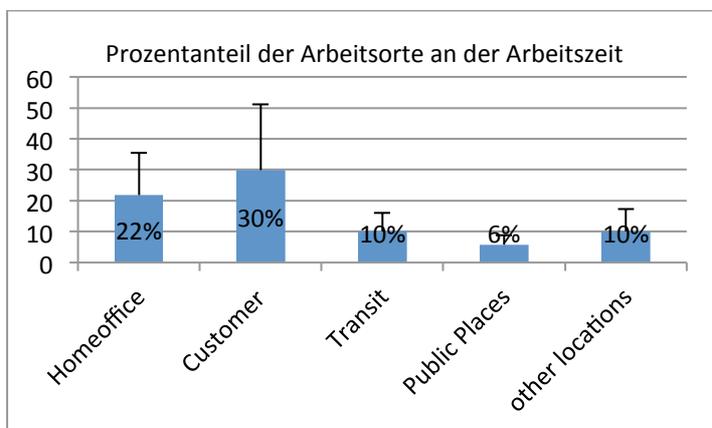


Abbildung 10: Arbeitsorte

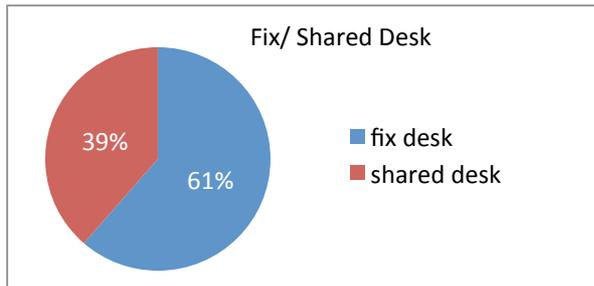


Abbildung 11: Fix/ Shared Desk

## 5.1.4 Deskriptive Ergebnisse zu den zentralen Untersuchungsvariablen

### 5.1.4.1 Mobilitätsgrad

Der Mobilitätsgrad beschreibt, wie viel Prozent der Arbeitszeit eine Person ausserhalb ihres Büros verbringt. Die Unterschiede reichten von Personen die 5% ausserhalb des Büros arbeiten zu Personen die 100% der Arbeitszeit ausserhalb ihres Büros verbrachten. Der Durchschnittliche Mobilitätsgrad betrug 55h Stunden pro Woche mit einer Standardabweichung von 32.1h. Es findet sich eine Häufung an Personen die zwischen 20% und 50% Mobilitätsgrad ausweisen (Abbildung 12).

Wie in Abbildung 13 ersichtlich, arbeiteten 10 Personen der Stichprobe seit weniger als einem Jahr im aktuellen Mobilitätsgrad, 26 seit ein bis 2 Jahren. 39 Personen arbeiteten seit zweieinhalb bis fünf Jahren auf ihrem jetzigen Mobilitätslevel, 15 Personen seit sechs bis zehn Jahren und fünf Personen seit elf bis fünfzehn Jahren.

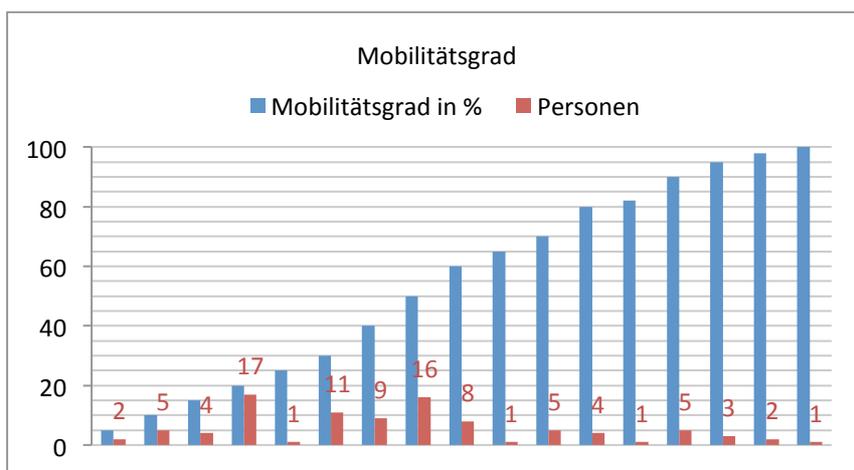


Abbildung 12: Mobilitätsgrad

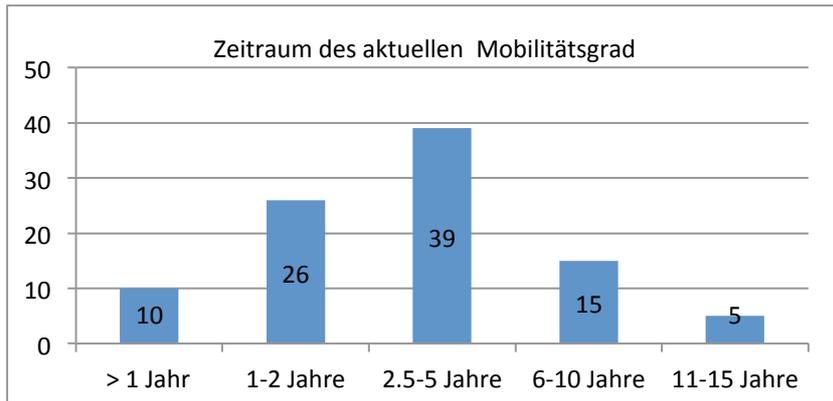


Abbildung 13: Zeitraum aktueller Mobilitätsgrad

#### 5.1.4.2 Kommunikationsanteil und Medieneinsatz

Die Befragten verbrachten 42% (SD: 35.5) der Wochenarbeitszeit mit IuK-Kommunikation. 38% (SD: 26.3) kommunizierten sie in einer face-to-face Situation und 20% waren kommunikationsfreie Zeit. (Abbildung 14). Mit 26.8% (SD: 23.2) Anteil an der Arbeitszeit wurde E-Mail von den Befragten von allen eingesetzten Medien am meisten genutzt. Instant Messaging (IM) nahm 10.5% (SD: 14.3) der Arbeitszeit und Telefon 9.8% (SD: 13.58) der Arbeitszeit ein. Videokonferenzen mit 4.0% (SD: 4.0) und Sozial Media mit 2.3% (SD: 2.3) wurden weniger genutzt. (Abbildung 15)

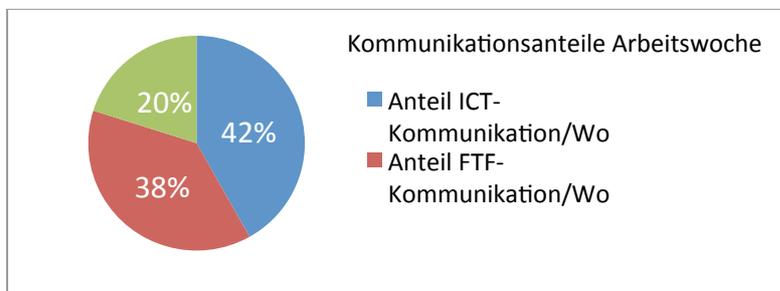


Abbildung 14: Kommunikationsanteile/Wo

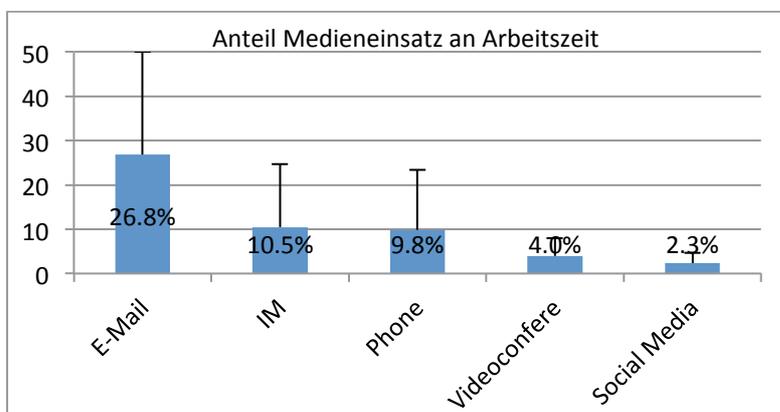
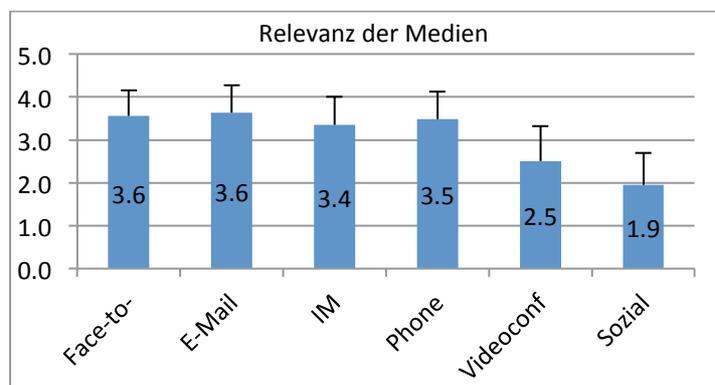


Abbildung 15: Einsatz verschiedener Medien

Wie in Abbildung 16 dargestellt bewerteten die befragten Personen einen Grossteil der verfügbaren Medien als relevant für ihre Arbeit. Auf einer vierstufigen Likert-Skala lag der Mittelwert von face-to-face bei 3.6 (SD: 0.6) der Mittelwert von E-Mail ebenfalls bei 3.6 (SD: 0.7) und der Mittelwert von Instant Messaging bei 3.4 (SD: 0.7). Die mittlere Bewertung des Telefons lag bei 3.5 (SD: 0.6). Als weniger wichtig wurden Videokonferenzen mit einem Mittelwert von 2.5 (SD: 0.8) und Sozial Media mit einem Mittelwert von 1.9 (SD: 0.8) bewertet.

### Überschätzung der Kommunikationszeiten oder Unterschätzung der Arbeitszeit?

Bei 23.75% aller Befragten ergab die Summe des Anteils an face-to-face Kommunikation und IuK-Kommunikation über 100% ihrer Arbeitszeit. Es stellt sich die Frage ob die Personen ihre Kommunikationszeit überschätzten oder ihre Arbeitszeit unterschätzten und die angegebenen durchschnittlichen Arbeitsstunden zu tief bewertet waren.



**Abbildung 16: Medienrelevanz**

Die Befragten Personen gaben im Mittel an mit ihrem Manger 3.7% (SD: 4.8) ihrer Arbeitszeit face-to-face und 8.1% (SD: 18.1) via IuK-Technologie zu kommunizieren. Mit mindestens einem Teammitglied kommunizierten sie im Mittel 12.8% (SD: 17.8) face-to-face und 9.1% (SD: 10.1) via IuK. Mit dem ganzen Team zusammen kommunizierten sie 9.1% (SD: 14.9) face-to-face und 6.1% (SD: 7.4) via IuK. Der Mittelwert an face-to-face Kommunikation mit Personen bei Microsoft, die nicht zum eigenen Team gehören, lag bei 10.7% (SD: 11.0), der Mittelwert an IuK vermittelter Kommunikation bei 15.7% (SD: 15.2). Mit Kunden und Partnern wurde im Mittel 15.7% (SD: 15.0) face-to-face und 14% (SD: 13.7) via IuK kommuniziert.

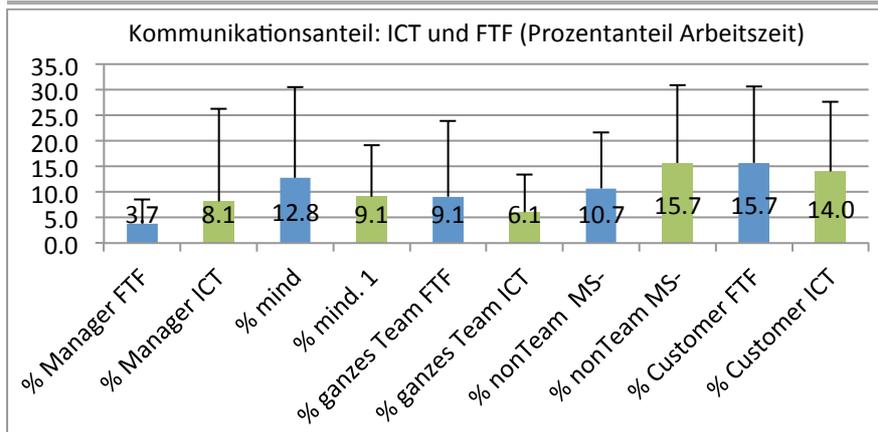


Abbildung 17: Kommunikationsanteile verschiedener Kommunikationspartnern

#### 5.1.4.3 Leader Member Exchange (LMX)

Wie in Abbildung 18 dargestellt betragen die Werte an Leader Member Exchange (LMX) auf einer fünfstufigen Likert-Skala im Mittel 3.8 (SD: 0.6).

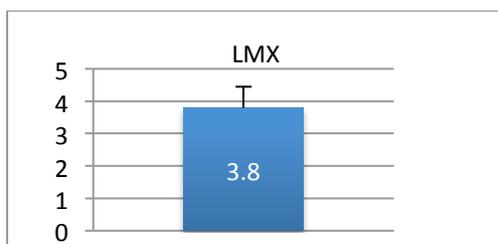


Abbildung 18: Leader Member Exchange (LMX)

#### 5.1.4.4 Organisationales Commitment

In Abbildung 19 sind die Mittelwerte der verschiedenen Commitment Dimensionen, die auf einer siebenstufigen Likert-Skala erhoben wurden, dargestellt. Organisationales Commitment im generellen wurde im Mittel mit 4.1 (SD: 0.3) bewertet. Affektives Commitment war mit einem Mittelwert von 4.5 (SD: 0.6) am ausgeprägtesten, gefolgt von Normativem Commitment mit einem Mittelwert von 4.2 (SD: 0.6) und Continuance Commitment mit einem Mittelwert von 3.7 (SD: 0.4).

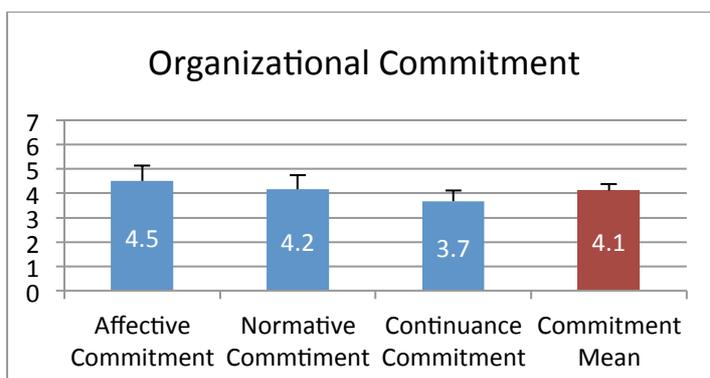


Abbildung 19: Organisationales Commitment

### 5.1.4.5 Deskriptive Ergebnisse zu den zusätzlichen Untersuchungsvariablen

Alle drei zusätzlichen Untersuchungsvariablen wurden anhand einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen. Die Mittelwerte dieser Variablen sind in Abbildung 20 dargestellt und betragen für Taskinterdependence 4.0 (SD: 0.7), für ICT-Productivity 3.6 (SD: 0.6) und für ICT-Knowledge 4.1 (SD: 0.5).

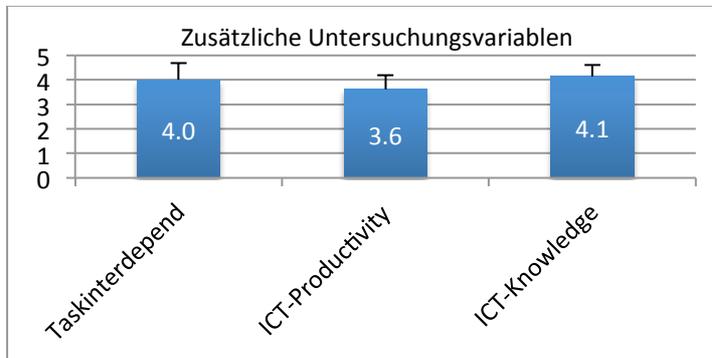


Abbildung 20: Zusätzliche Untersuchungsvariablen

### 5.1.5 Korrelative Zusammenhänge der zentralen Untersuchungsvariablen

Im folgenden werden die korrelativen Zusammenhänge zwischen den zentralen Untersuchungsvariablen und den interessierenden Outcomes (s. Abbildung 2: Forschungsmodell) sowie mit den weiteren, im Rahmen der explorativen Untersuchung einbezogenen Variablen dargestellt.

#### 5.1.5.1 Prüfung der zentralen Variablen auf die Voraussetzung der Normalverteilung

Die abhängige Variable „Commitment“ wurde durch den Kolmogorov-Smirnov Test auf Normalverteilung geprüft. Sowohl der generelle Wert an Organisationalem Commitment, sowie die Dimensionen Affektives (AC), Normatives (NC) und Continuance Commitment (CC) zeigen keine asymptotische Signifikanz und weisen somit eine hinreichende Normalverteilung auf. Dasselbe gilt für die Werte an Leader Member Exchange (LMX). Die Variablen „IuK-Anteil an Arbeitszeit“ (%IuK) und „Mobilitätsgrad“ (Mob-Grad) zeigen beide asymptotische Signifikanz und weisen daher keine ausreichende Normalverteilung auf. (Tabelle 3)

Tabelle 3: Prüfung von Commitment auf Normalverteilung

	Commitment	A C	NC	CC	LMX	% IuK	Mob.-Grad
KS -Z	.576	1.027	.522	1.274	1.288	1.408	1.372
Asympt. Sign.	.894	.242	.949	.078	.073	.038	.046

### 5.1.5.2 Korrelative Zusammenhänge zwischen Organizational Commitment und den zentralen Untersuchungsvariablen

Da sowohl die Variable Commitment in allen ihren Dimensionen und Leader Member Exchange eine Normalverteilung aufweisen, wurde zur Prüfung auf korrelative Zusammenhänge der parametrische Test nach Pearson verwendet. Die restlichen zentralen Untersuchungsvariablen weisen keine Normalverteilung auf und wurden daher mit dem nicht parametrischen Test nach Spearman auf Zusammenhänge untersucht. Es zeigten sich verschiedenen Zusammenhänge von Organisationalem Commitment und den zentralen Untersuchungsvariablen, die in den Tabellen 4 bis 6 dargestellt sind.

### 5.1.5.3 Korrelative Zusammenhänge von Commitment und Untersuchungsvariablen der Mobilität

Hervorzuheben sind die positiven Zusammenhänge von Organisationalem Commitment (.261,  $P < 0.05$ ), Affektivem Commitment (.261,  $P < 0.05$ ) und Normativem Commitment (.240,  $P < 0.05$ ) mit dem Mobilitätsgrad (prozentualer Anteil der Arbeitszeit ausserhalb des Büros), die in Tabelle 4 dargestellt sind. Diese Ergebnisse widersprechen der in Hypothese H1, H1a und H1b getroffenen Annahmen, dass zwischen dem Mobilitätsgrad und Organisationalem Commitment, sowie dessen Dimensionen ein negativer Zusammenhang besteht. Für das Continuance Commitment zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge, was Hypothese H1c widerspricht. Weiter korreliert der Zeitraum, während dem der aktuelle Mobilitätsgrad bereits ausgeführt wird, mit Organisationalem Commitment (.324,  $P < 0.01$ ) sowie mit Normativem Commitment (.335,  $P < 0.01$ ) (Tabelle 4). Zudem findet sich eine positive Korrelation von Normativen Commitment und dem Prozentanteil der Arbeitszeit der an weiteren, nicht spezifizierten Orten gearbeitet wird. (Tabelle 4)

**Tabelle 4: Zusammenhänge von Commitment und Mobilität**

	Mobilitätsgrad	Zeit aktueller Mobilitätsgrad	% andere Orte
Organisationales Commitment	.261*	.324**	
Affektives Commitment	.261*		
Normatives Commitment	.240*	.335**	.482*
Continuance Commitment			

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 5.1.5.4 Korrelative Zusammenhänge von Commitment und Untersuchungsvariablen der Kommunikation

In Tabelle 5 sind die Ergebnisse der Zusammenhänge von Commitment und Untersuchungsvariablen der Kommunikation dargestellt. Der prozentuelle Anteil von Kommunikation an der

Wochenarbeitszeit korreliert hoch mit Continuance Commitment (.384,  $P < 0.01$ ) und zeigt auch mit Organisationalem Commitment (.310,  $P < 0.05$ ) Signifikanz. Ebenfalls hoch korreliert ist der prozentuelle Anteil an IuK-Kommunikation an der Arbeitszeit mit Organisationalem Commitment (.306,  $P < 0.01$ ), Normativem Commitment (.318,  $P < 0.05$ ) und mit Continuance Commitment (.304,  $P < 0.05$ ), was die Hypothesen H2, H2b und H2c stützt. Kein signifikanter Zusammenhang konnte für Normatives Commitment gefunden werden, was der Hypothese H2b widerspricht. Der prozentuelle Anteil von Kommunikation an der Wochenarbeitszeit in dem via IuK kommuniziert wird korreliert bei Kommunikation mit dem Kunden mit Commitment (.291,  $P < 0.05$ ), Normativem Commitment (.318,  $P < 0.05$ ) und Continuance Commitment (.304,  $P < 0.05$ ), bei Kommunikation mit dem Manager mit Commitment (.255,  $P < 0.05$ ) und Continuance Commitment (.298,  $P < 0.05$ ). Der Anteil an Arbeitszeit in der mit mindestens einem Teammitglied via IuK kommuniziert wird korreliert mit organisationalem Commitment (.362,  $P < 0.01$ ), sowie Normativem Commitment (.386,  $P < 0.01$ ) und Continuance Commitment (.293,  $P < 0.05$ ). Der Anteil an Arbeitszeit in der mit dem Telefon kommuniziert wird korrelierte mit Continuance Commitment (.259,  $P < 0.05$ ). In Bezug auf face-to-face Kommunikation zeigt sich interessanterweise nur ein signifikanter Zusammenhang zu Affektivem Commitment wenn das gesamten Team zusammen kommuniziert (.272,  $P < 0.05$ ).

**Tabelle 5: Zusammenhänge von Commitment und Kommunikation**

	Kom. Anteil /Wo	IuK Woche	IuK-Anteil Arbeitszeit	Manager IuK	IuK-Anteil Manager	mind. 1 Teammitgl. IuK
OC	.310*	.334**	.306**	.260*	.255*	.362**
AC						
NC		.278*	.271*			.386**
CC	.384**	.434**	.418**	.299*	.298*	.293*
	IuK-Anteil 1Teammitgl.	Kunde IuK	IuK-Anteil Kunde	FTF-Zeit Team	Zeit Telefon	% Telefon
OC	.334**	.306*	.291*			
AC				.272*		
NC	.374**	.321*	.318*			
CC	.275*	.328*	.304*		.282*	.259*

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

(OC: Organisationales Commitment, AC: Affektives Commitment, NC: Normatives Commitment, CC: Continuance Commitment)

### 5.1.5.5 Korrelative Zusammenhänge von Commitment und Leader Member Exchange

Wie in Tabelle 6 ersichtlich finden sich signifikante positive Zusammenhänge zwischen Leader Member Exchange und Commitment (.261,  $P < 0.05$ ), sowie mit Affektivem (.325,  $P < 0.01$ ) und Normativem (.268,  $P < 0.05$ ) Commitment. Diese Ergebnisse stützen die Hypothesen H3, H3a und H3b. Mit Continuance Commitment zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang (-.314,  $P < 0.01$ ), der jedoch negativ ausfällt und somit Hypothese 3c widerspricht.

**Tabelle 6: Zusammenhänge von Commitment und LMX**

	<b>LMX</b>
Organisationales Commitment	.261*
Affektives Commitment	.325**
Normatives Commitment	.268*
Continuance Commitment	-.314**

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 5.1.6 Ergebnisse der regressionsanalytischen Untersuchung der zentralen Untersuchungsvariablen

Um die Richtung der identifizierten Zusammenhänge im Sinne des Forschungsmodells zu überprüfen, wurden die zentralen Untersuchungsvariablen zusätzlich zu den korrelativen Analysen mittels regressionsanalytischer Verfahren untersucht. Wie unter Tabelle 3 beschrieben, sind die Voraussetzungen zum Einsatz dieser Verfahren erfüllt. Im folgenden werden die Ergebnisse entlang der formulierten Hypothesen dargestellt. Der Datensatz wurde um die Fälle, welche einen IuK-Anteil an der Arbeitszeit von über 100% aufwiesen korrigiert. Für die Berechnung des Regressionsmodells wurden demnach drei Fälle ausgeschlossen.

#### 5.1.6.1 Einfluss der zentralen Untersuchungsvariablen auf Organisationales Commitment und seine Dimensionen

##### Einflüsse auf Organisationales Commitment

Um die Hypothesen H1, H2 und H3 zu testen, wurde eine multiple lineare Regression der Prädiktoren „Mobilitätsgrad“, „IuK-Anteil an Arbeitszeit“ und „Leader Member Exchange (LMX)“ auf das Kriterium „Organizational Commitment“ durchgeführt. Es zeigte sich, dass alle drei Prädiktoren Organizational Commitment vorhersagen (Tabelle 7). Damit wurde Hypothese H1, die einen negativen Zusammenhang von Mobilitätsgrad und Organizational Commitment annimmt, verworfen. Stattdessen zeigte sich ein signifikanter positiver Zusammenhang ( $\beta = .287, P < 0.05$ ). Die Hypothesen H2 und H3 hingegen konnten beide bestätigt werden, da sich sowohl für Leader Member Exchange ( $\beta = .292, P < 0.05$ ) als auch für den IuK-Anteil an Arbeitszeit ( $\beta = .256, P < 0.05$ ) die angenommenen positiven Zusammenhänge bestätigten. Es zeigt sich, dass LMX stärkeren Einfluss auf Organisationales Commitment zeigt als der Mobilitätsgrad und dieser stärkeren als der IuK Anteil an der Arbeitszeit.

**Tabelle 7: Lineare Regression mit dem Kriterium Organisationales Commitment**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	3.399	.191	
Mobilitätsgrad	.003	.001	.287*
IuK Anteil Arbeitszeit	.003	.001	.256*
LMX	.122	.047	.292*

R<sup>2</sup>=.227, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### **Einflüsse auf Affektives Commitment**

Die Hypothesen H1a, H2a und H3a beziehen sich alle auf die Dimension „Affektives Commitment“. Um diese zu testen wurde eine multiple lineare Regression der Prädiktoren „Mobilitätsgrad“, „IuK-Anteil an Arbeitszeit“ und „Leader Member Exchange (LMX)“ auf das Kriterium „Affektives Commitment“ durchgeführt. Wie aus Tabelle 8 ersichtlich sagen die beiden Prädiktoren Mobilitätsgrad und Leader Member Exchange Affektives Commitment vorher. Wie bereits bei Organisationalem Commitment, zeigte sich auch für das Affektive Commitment entgegen H1a ein signifikanter positiver Zusammenhang ( $\beta = .286, P < 0.05$ ), womit Hypothese H1a verworfen werden muss. H3a hingegen konnte aufgrund des hypothesenkonformen positiven Zusammenhangs von Leader Member Exchange und Affektivem Commitment ( $\beta = .292, P < 0.05$ ) angenommen werden. H2a wurde aufgrund des nicht signifikanten Zusammenhangs verworfen. Der Einfluss von LMX auf Affektives Commitment ist stärker als der Einfluss des Mobilitätsgrades.

**Tabelle 8: Lineare Regression mit dem Kriterium Affektives Commitment**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	3.181	.477	
Mobilitätsgrad	.007	.003	.286*
IuK Anteil Arbeitszeit	-.003	.003	-.129
LMX	.301	.117	.292*

R<sup>2</sup>=.198, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### **Einflüsse auf Normatives Commitment**

Hinsichtlich Normativem Commitment wurden die Hypothesen H1b, H2b und H3b formuliert und mittels multipler linearer Regression mit den Prädiktoren „Mobilitätsgrad“, „IuK-Anteil an Arbeitszeit“ und „Leader Member Exchange (LMX)“ auf das Kriterium „Normatives Commitment“ getestet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 zusammenfassend dargestellt. Lediglich für Leader Member Exchange zeigte sich der in H3b formulierte positive Zusammenhang ( $\beta = .321, P < 0.01$ ). Die beiden anderen Variablen konnten als Prädiktoren nicht bestätigt werden. Entsprechend wurden H1b und H2b verworfen.

**Tabelle 9: Lineare Regression mit dem Kriterium Normatives Commitment**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	2.666	.420	
Mobilitätsgrad	.005	.002	.220
IuK Anteil Arbeitszeit	.004	.003	.195
LMX	.289	.103	.321**

R<sup>2</sup>=.189, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### **Einflüsse auf Continuance Commitment**

Die Hypothesen H1c, H2c und H3c beziehen sich auf das Continuance Commitment. Um diese zu testen, wurde eine multiple lineare Regression der Prädiktoren „Mobilitätsgrad“, „IuK-Anteil an Arbeitszeit“ und „Leader Member Exchange (LMX)“ auf das Kriterium „Continuance Commitment“ durchgeführt. Während der Mobilitätsgrad keinen signifikanten Zusammenhang mit Continuance Commitment aufwies (Verwerfung von H1c), erwiesen sich sowohl Leader Member Exchange als auch der IuK-Anteil an Arbeitszeit als signifikante Prädiktoren. Für Leader Member Exchange zeigte sich entgegen H3c ein negativer Zusammenhang mit Continuance Commitment ( $\beta = -.285, P < 0.05$ ). H2c hingegen konnte aufgrund des positiven Zusammenhangs zwischen dem IuK-Anteil an Arbeitszeit und Continuance Commitment ( $\beta = .350, P < 0.01$ ) bestätigt werden (Tabelle 10). Der IuK Anteil an der Arbeitszeit zeigt einen stärkeren Einfluss auf Continuance Commitment als der LMX.

**Tabelle 10: Lineare Regression mit dem Kriterium Continuance Commitment**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	4.201	.308	
Mobilitätsgrad	-.001	.002	-.052
IuK Anteil Arbeitszeit	.006	.002	.350**
LMX	-.190	.076	-.285*

R<sup>2</sup>=.206, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

#### **5.1.6.2 Einfluss des Mobilitätsgrades auf den IuK-Anteil an der Arbeitszeit**

Um die Hypothese H4 zu testen, wurde eine einfache lineare Regression des Prädiktors „Mobilitätsgrad“ auf das Kriterium „IuK-Anteil an Arbeitszeit“ durchgeführt. Es wurden für die Berechnung drei Fälle ausgeschlossen da bei ihnen der IuK-Anteil 100% der Arbeitszeit überschreitet. Wie in Tabelle 11 dargestellt, konnte der in H4 angenommene gerichtete Zusammenhang zwischen dem Mobilitätsgrad und dem IuK-Anteil an der Arbeitszeit nicht bestätigt werden. Wie in Tabelle 11 zu sehen ist finden sich auch keine korrelativen Zusammenhänge. H4 muss demnach verworfen werden.

**Tabelle 11: Lineare Regression mit dem Kriterium „IuK-Anteil an Arbeitszeit“**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	42.608	5.804	
Mobilitätsgrad	-.131	.111	.241

R<sup>2</sup>=.018, \* P < 0.05, \*\* P < 0.01

### 5.1.6.3 Einfluss des Mobilitätsgrades auf Leader Member Exchange

Um die Hypothese H5 zu testen, wurde eine einfache lineare Regression des Prädiktors „Mobilitätsgrad“ auf das Kriterium „Leader Member Exchange“ durchgeführt. Wie in Tabelle 12 ersichtlich konnte der in H5 erwartete signifikant negative Zusammenhang nicht bestätigt werden. In Tabelle 15 ist zudem zu sehen, dass auch keine, korrelativen Zusammenhänge gezeigt werden konnten. H5 wird demnach verworfen.

**Tabelle 12: Lineare Regression mit dem Kriterium „Leader Member Exchange“**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	3.750	5.804	
Mobilitätsgrad	.001	.003	.039

R<sup>2</sup>=.002, \* P < 0.05, \*\* P < 0.01

### 5.1.7 Regressionsanalytischen Untersuchung mit erweitertem Regressionsmodell

Neben den zentralen Untersuchungsvariablen wurde der Einfluss mehrerer arbeitsbezogener Grössen auf das Regressionsmodell untersucht. Weder der Beschäftigungsgrad noch die Arbeitszeit erwiesen sich als zusätzliche signifikante Prädiktoren für das Kriterium Organisationales Commitment (und keine seiner Dimensionen). Wie in Tabelle 13 dargestellt zeigt sich aber die Zeit, in welcher der aktuelle Mobilitätsgrad ausgeübt wird als signifikanter Prädiktor für Organisationales Commitment. Durch Erweiterung des Prädiktors „Zeit aktueller Mobilitätsgrad“ wird zudem die Varianzaufklärung des Regressionsmodells deutlich verbessert. Der Prädiktor zeigt wie in Tabelle 14 zu sehen auch einen signifikanten Einfluss auf das Kriterium „Normatives Commitment“, wobei hier jedoch der Prädiktor „Mobilitätsgrad“ seinen signifikanten Einfluss verliert. Die Erweiterung des Modells durch die Prädiktoren Zeit im Home Office, Zeit beim Kunden, als auch Taskinterdependence oder IuK-Knowledge konnten keine signifikanten Zusammenhänge aufdecken. Das vorhandene Forschungsmodell kann demnach als robust bezeichnet werden.

**Tabelle 13: Erweitertes Regressionsmodell auf das Kriterium Organisationales Commitment**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	3.376	.185	
Mobilitätsgrad	.002	.001	.229*
IuK Anteil Arbeitszeit	.003	.001	.301**
LMX	.109	.046	.259*
Zeit aktueller Mobilitätsgrad	.021	.009	.266*

R<sup>2</sup>=.291, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

**Tabelle 14: Erweitertes Regressionsmodell auf das Kriterium Normatives Commitment**

	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
Konstante	2.619	.408	
Mobilitätsgrad	.003	.002	.166
IuK Anteil Arbeitszeit	.005	.002	.237*
LMX	.261	.101	.290*
Zeit aktueller Mobilitätsgrad	.043	.020	.254*

R<sup>2</sup>=.247, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### 5.1.8 Ergebnisse der ergänzenden explorativen Zusammenhanganalysen

Im folgenden dargestellt finden sich die Ergebnisse der weiteren explorativen Zusammenhanganalysen welche aufgrund der nicht bei allen Variablen gegebenen Normalverteilung mit dem nicht parametrischen Spearman-Test durchgeführt wurden.

#### 5.1.8.1 Weitere korrelative Zusammenhänge mit der Variablen „Mobilitätsgrad“

Wie bereits in Tabelle 4 berichtet, korreliert Mobilitätsgrad mit Organisationalem Commitment. Darüber hinaus zeigen sich weitere positive Zusammenhänge zwischen Mobilitätsgrad und Wochenarbeitszeit (.267\*\*) sowie mit dem Zeitraum, der schon im aktuellen Mobilitätsgrad gearbeitet wurde (.257\*). Interessant ist, dass der Mobilitätsgrad in der untersuchten Stichprobe unterschiedlich stark mit den verschiedenen Arbeitsorten ausserhalb des Büros korreliert. Ein positiver Zusammenhang zeigt sich mit den Prozentanteilen an der Arbeitszeit, die im Home Office (.245\*), bei den Kunden (.751\*\*) und unterwegs (.305\*) verbracht werden. Hervorzuheben ist auch die Korrelation zwischen Mobilitätsgrad und dem Prozentanteil an der Arbeitszeit, in dem mit den Kunden kommuniziert wird (.543\*\*). Die Ergebnisse sind in Tabelle 15 dargestellt.

**Tabelle 15: Weitere korrelative Zusammenhänge mit der Variablen „Mobilitätsgrad“**

	Arbeitszeit h/Wo	Zeit aktueller Mobilitätsgrad	% Home Office	% Kunde	% Transit	IuK-Anteil Kunde
Mobilitätsgrad	.267**	.257*	.245*	.751**	.305*	.543**

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### 5.1.8.2 Weitere korrelative Zusammenhänge mit LMX

Neben den, in Tabelle 6 berichteten, Zusammenhängen zu Commitment, zeigen sich weitere Zusammenhänge mit Leader Member Exchange. Signifikante negative Zusammenhänge zeigen sich zwischen der face-to-face Zeit pro Woche (-.253\*), der face-to-face-Kommunikationszeit mit dem Kunden (-.326\*), und dem prozentuellen Anteil an face-to-face Kommunikation mit dem Kunden (-.264\*), die in Tabelle 16 dargestellt sind.

**Tabelle 16: Weitere korrelative Zusammenhänge mit LMX**

	FTF-Zeit pro Woche	FTF-Zeit Kunde	FTF-Anteil Kunde
LMX	-.253*	-.326*	-.264*

p < 0.05, \*\* p < 0.01

### 5.1.8.3 Weitere korrelative Zusammenhänge mit dem IuK-Anteil an der Arbeitszeit

Neben den, in Tabelle 5 berichteten, Zusammenhängen des IuK-Anteils an der Arbeitszeit zu Organisationalem Commitment, sowie zu Normativem und Continuance Commitment zeigt sich ein signifikanter, negativer Zusammenhang zwischen dem IuK-Anteil an der Arbeitszeit und der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit ( $r = -.323$ ,  $P < 0.01$ ). Positiv mit dem IuK-Anteil an der Arbeitszeit korrelieren der Anteil an Zeit im Home Office ( $r = .237$ ,  $P < 0.05$ ) und der Kommunikationsanteil an der Wochenarbeitszeit ( $r = .798$ ,  $P < 0.01$ ). Weitere positive Zusammenhänge zeigen sich zum IuK-anteil an der Arbeitszeit ( $r = .236$ ,  $P < 0.05$ ). dem Anteil an face-to-face Kommunikation mit dem Manager ( $r = .254$ ,  $P < 0.05$ ) und dem Anteil an Kommunikation mit Mitarbeitenden von Microsoft, die nicht im selben Team arbeiten ( $r = .352$ ,  $P < 0.01$ ). Ein weiterer positiver Zusammenhang zeigt sich zu der Bewertung der Relevanz von Social Media ( $r = .236$ ,  $P < 0.05$ ). (Tabelle 17)

**Tabelle 17: Weitere korrelative Zusammenhänge mit dem IuK-Anteil an der Arbeitszeit**

	Arbeitszeit h/Wo	% Home Office	Kom. Anteil /Wo	FTF-Anteil Manager	FTF-Anteil. nonTeam MS	Relevanz SozialMedia
IuK-Anteil Arbeitszeit	-.323**	.237*	.798**	.254*	.352**	.236*

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

#### 5.1.8.4 Weitere korrelative Zusammenhänge der Zufriedenheit mit dem IuK-Toolmix

Es zeigt sich ein deutlich negativer Zusammenhang zwischen der Zeit beim Kunden ( $r=-.427$ ,  $P<0.01$ ), sowie dem Prozentanteil der Arbeitszeit, die beim Kunden verbracht wird ( $r=-.381$ ,  $P<0.01$ ) und der Zufriedenheit mit dem IuK-Toolmix. Weitere negative Zusammenhänge finden sich zwischen der Zeit in der E-Mails bearbeitet werden ( $r=-.256$ ,  $P<0.05$ ), sowie dem Prozentanteil der Arbeitszeit, in der man mit E-Mails beschäftigt ist ( $r=-.260$ ,  $P<0.05$ ) und der Zufriedenheit mit dem IuK-Toolmix. Zudem zeigt die Zeit, in der an öffentlichen Orten gearbeitet wird einen negativen Zusammenhang zur Zufriedenheit mit dem IuK-Toolmix ( $r=-.424$ ,  $P<0.05$ ). (Tabelle 18)

**Tabelle 18: Weitere korrelative Zusammenhänge der Zufriedenheit mit dem IuK-Toolmix**

	Zeit Kunde	% Kunde	Zeit E-Mails	% E-Mails	Zeit öffentliche Orte
Zufriedenheit IuK-Toolmix	-.427**	-.381**	-.256*	-.260*	-.424*

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

#### 5.1.8.5 Korrelative Zusammenhänge mit ICT-Productivity

Das Ausmass an ICT-Productivity zeigt signifikante negative Zusammenhänge mit der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit ( $r=-.282$ ,  $P<0.05$ ). Bei Managern mit Personalverantwortung zeigt sich ein ausgeprägt negativer Zusammenhang mit der Grösse seines Teams ( $r=-.740$ \*) ( $r=-.740$ ,  $P<0.05$ ). Ebenfalls signifikante negative Zusammenhänge finden sich zur Zeit, die beim Kunden verbracht wird ( $r=-.362$ ,  $P<0.05$ ) zur Zeit die an öffentlichen Orten verbracht wird ( $r=-.582$ \*\*) ( $r=-.582$ ,  $P<0.01$ ) und mit der Relevanz die der face-to-face Kommunikation zugesprochen wird ( $r=-.361$ ,  $P<0.01$ ). Positive Zusammenhänge zeigen sich mit der Zeit in der mit Personen ausserhalb des Teams face-to-face ( $r=.281$ ,  $P<0.05$ ) und via IuK ( $r=.290$ ,  $P<0.05$ ) kommuniziert wird, mit der Relevanz, die der face-to-face Kommunikation beigemessen wird ( $r=.361$ ,  $P<0.01$ ), der Relevanz die IM beigemessen wird ( $r=.289$ ,  $P<0.05$ ). Mit IuK-Knowledge ( $r=.354$ ,  $P<0.01$ ), mit dem IuK-Anteil an der Arbeitszeit ( $r=.245$ ,  $P<0.05$ ), dem face-to-face Anteil an der Arbeitszeit ( $r=.249$ ,  $P<0.05$ ) dem Kommunikationsanteil der Wochenarbeitszeit ( $r=.293$ ,  $P<0.05$ ) der prozentualen Zeit, in der mit Personen bei Microsoft die nicht im selben Team arbeiten via IuK kommuniziert wurden ( $r=.313$ ,  $P<0.05$ ) und in der prozentualen Zeit, die mit diesen Personen face-to-face ( $r=.299$ ,  $P<0.05$ ) kommuniziert wurde. (Tabelle 19)

**Tabelle 19: Korrelative Zusammenhänge mit IuK-Produktivität**

	Arbeitszeit h/Wo	Kom. -Anteil /Wo	IuK-Anteil Arbeitszeit	FTF-Anteil Arbeitszeit	Non Team MS IuK	IuK-Anteil nonTeam MS	Non Team MS FTF
ICT Productivity	-.282(*)	.293(*)	.245(*)	.249(*)	.290(*)	.313(*)	.281(*)

	FTF-Anteil Non Team MS	Zeit Kunde	Zeit öffentliche Orte	Relevanz FTF	Relevanz IM	IuK Knowledge	Team- grösse Leader
ICT Productivity	.299(*)	-.362(*)	-.582(**)	.361(**)	.289(*)	.354(**)	-.740(*)

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### 5.1.8.6 Korrelative Zusammenhänge mit ICT Knowledge

Wie in Tabelle 20 dargestellt fanden sich signifikante, positive Zusammenhänge zwischen ICT Knowledge und der Relevanz die Social Media ( $r=.288$ ,  $P<0.05$ ) und dem Präsenzstatus ( $r=.252$ ,  $P<0.05$ ) beigemessen wird, sowie mit ICT-Productivity ( $r=.354$ ,  $P<0.01$ ) und Taskinterdependence ( $r=.314$ ,  $P<0.01$ ).

**Tabelle 20: Korrelative Zusammenhänge mit ICT Knowledge**

	Relevanz Sozial Media	Präsenz-Status	ICT Productivity	Taskinterdependence
ICT Knowledge	.288*	.252*	.354**	.314**

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### 5.1.8.7 Korrelative Zusammenhänge mit Taskinterdependence

Es zeigen sich mehrere signifikante Zusammenhänge zur Taskinterdependenz (Aufgaben-zusammenhang), die misst, wie sehr die Aufgaben der Personen zusammen hängen und dadurch Kollaboration nötig machen. Positive Korrelationen zeigen sich zur wahrgenommenen Relevanz von Sozial Media ( $r=.297$ ,  $P<0.01$ ), zur ICT-Productivity ( $r=.264$ ,  $P<0.05$ ) und zu ICT-Knowledge ( $r=.314$ ,  $P<0.01$ ). Ein deutlicher negativer Zusammenhang ( $r=-.445$ ,  $P<0.01$ ) zeigt sich zur Zeit die mit dem Kunden face-to-face kommuniziert wird. Tabelle 21

**Tabelle 21: Korrelative Zusammenhänge mit Taskinterdependence**

	Kunde FTF	Relevanz Sozial Media	ICT-Productivity	ICT-Knowledge
Task- interdependence	-.445**	.297**	.264*	.314**

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

### 5.1.8.8 Korrelative Zusammenhänge weiterer berufsbezogenen Variablen zu Commitment

Wie in Tabelle 22 ersichtlich zeigten sich signifikante positive Zusammenhänge zwischen dem Zeitraum während dem eine Person schon im aktuellen Mobilitätsgrad arbeitet und Organisationalem Commitment ( $r=.324$ ,  $P<0.01$ ), sowie zu Normativem Commitment ( $r=.335$ ,  $P<0.01$ ).

**Tabelle 22: Zusammenhänge zwischen Commitment und Zeitraum des aktuellen Mobilitätsgrades**

	<b>Zeitraum des aktuellen Mobilitätsgrad</b>
Organisationales Commitment	.324(**)
Affektives Commitment	
Normatives Commitment	.335(**)
Continuance Commitment	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 5.1.9 Einflusses berufsbezogener und demografischer Variablen auf die Modellannahmen

Zur Kontrolle auf unterschiedliche Ausprägung der zentralen Untersuchungsgrößen in den verschiedenen Business-Bereichen und zur Kontrolle des Einflusses von des Alters wurde jeweils eine einfaktorielle Varianzanalyse angewandt. Auf die selbe Art wurde geprüft, ob es signifikante Unterschiede Gruppenunterschiede von mobilen und weniger mobilen Personen gefunden gibt. Die Ergebnisse werden im folgenden dargestellt.

#### 5.1.9.1 Prüfung auf Einflüsse der Business-Unit-Zugehörigkeit auf die zentralen Untersuchungsvariablen

Durch die Prüfung anhand einer Varianzanalyse zeigte sich, dass zwischen den Business-Bereichen in Bezug auf die zentralen Größen des Untersuchungsmodells („Mobilitätsgrad“, „IuK Anteil an Arbeitszeit“, „LMX“, „Organisationales Commitment“) nur beim Faktor „Mobilitätsgrad“ signifikante Unterschiede gefunden werden. Das heisst, dass sich zwischen den Gruppen signifikante Unterschiede im mittleren Mobilitätsgrad finden.

#### **ANOVA: Unterschiede im Mobilitätsgrad zwischen den Business-Bereichen**

(Bereich: BMO  $M=22.78$ ,  $SD=.22.10$ ; Bereich: SMSP  $M=4.11$ ,  $SD=.34$ ; Bereich: EPG  $M=4.16$ ,  $SD=.23$ ; Bereich: Services  $M=4.09$ ,  $SD=.17$ ; Bereich: HR und andere  $M=4.16$ ,  $SD=.23$ ; Bereich: EDD/HED  $M=4.16$ ,  $SD=.23$ ; Bereich: C&O  $M=4.16$ ,  $SD=.23$ ; Bereich: IT  $M=4.16$ ,  $SD=.23$ ; Bereich: others  $M=10.00$ ,  $SD=x$ ) /  $F_{(dfB)} = 3.435$ ,  $p=.002$

### 5.1.9.2 Prüfung auf Einflüsse des Mobilitätsgrades auf Organisationales Commitment und seine Dimensionen

In der Analyse der deskriptiven Statistik wurde deutlich, dass eine Häufung von Personen gibt, die einen Mobilitätsgrad zwischen 20% und 50% aufweisen. Um die Frage zu klären, ob es neben den Effekten auf Organisationales Commitment die sich über alle Mittelwerte im Regressionsmodell gezeigt haben, auch Unterschiede in den Commitment Werten zwischen mobileren und weniger mobilen Gruppen gibt, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt. Einerseits wurden eine ANOVA mit dem beiden Gruppen Mobilitätsgrad bis 20% und über 20% eine mit den Gruppen bis 50% und über 50% und eine mit einem Gruppen Split anhand des Medians, der bei 40% lag, gerechnet. Im folgenden werden die Werte der ermittelten Zusammenhänge zwischen den „Mobilitäts-gruppen“ und dem Ausmass an Organisationalem Commitment dargestellt. Es hat sich gezeigt, dass sich Personen, die einen Mobilitätsgrad bis 20% und solchen die einen Mobilitätsgrad grösser als 20% aufweisen signifikant in ihren Commitment-Werten unterscheiden und Personen mit einem höheren Mobilitätsgrad im Mittel höhere Commitment Werte zeigten.

#### **ANOVA: Gruppen Mobilitätsgrad bis 20% und >20%:**

(Mobilitätsgrad 1-20% M=4.00, SD=.26; Mobilitätsgrad >20 M=4.15, SD=.26) /  $F_{(df1)}= 5.131$ ,  $p=.027$ )

Es zeigte sich ein signifikanter Unterschied in den Commitment-Werten zwischen Personen die einen Mobilitätsgrad bis 20% und solchen die einen Mobilitätsgrad grösser als 20% aufweisen. Wobei die Gruppe mit höherem Mobilitätsgrad höhere Werte im Organisationalem Commitment aufwiesen.

#### **ANOVA: Gruppen Mobilitätsgrad bis 50% und >50%:**

(Mobilitätsgrad 1-50% M=4.07, SD=.26; Mobilitätsgrad >50% M=4.18, SD=.25) /  $F_{(df1)}=3.015$  ,  $p=.087$

Es zeigte sich kein signifikanter Unterschied in den Commitment-Werten zwischen Personen die einen Mobilitätsgrad bis 50% und solchen die einen Mobilitätsgrad grösser als 50% aufwiesen.

#### **ANOVA: Gruppen Split Half (Median 40% Mobilitätsgrad):**

(Mobilitätsgrad 1-40% M=4.05, SD=.25; Mobilitätsgrad >40% M=4.16, SD=.27) /  $F_{(df1)}= 3.373$ ,  $p=.071$

Es zeigte sich kein signifikanter Unterschied in den Commitment-Werten zwischen Personen die einen Mobilitätsgrad bis 40% und solchen die einen Mobilitätsgrad grösser als 40% aufwiesen.

### 5.1.9.3 Prüfung auf Einflüsse des Alters auf Organisationales Commitment und seine Dimensionen

Es wurden für Organisationales Commitment und die Dimensionen Affektives, Normatives und Continuance Commitment durch eine einfaktorielle Varianzanalyse geprüft ob sich signifikante Unterschiede in den Altersgruppen finden.

#### **ANOVA: Einfluss des Alters auf Organisationales Commitment**

(Alter 20-29 M=3.99, SD=.22; Alter 30-39 M=4.11, SD=.34; Alter 40-49 M=4.16, SD=.23; Alter 50-59 M=4.09, SD=.17) /  $F_{(df3)} = 1.161, p=.332$

Zwischen den Altersgruppen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede des Einflusses auf Organisationales Commitment

#### **ANOVA: Einfluss des Alters auf Affektives Commitment**

(Alter 20-29 M=4.35, SD=.51; Alter 30-39 M=4.49, SD=.63; Alter 40-49 M=4.62, SD=.68; Alter 50-59 M=4.33, SD=.72) /  $F_{(df3)} = .666, p=.576$

Zwischen den Altersgruppen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede des Einflusses auf Affektives Commitment

#### **ANOVA: Einfluss des Alters auf Normatives Commitment**

(Alter 20-29 M=3.85, SD=.47; Alter 30-39 M=4.16, SD=.58; Alter 40-49 M=4.26, SD=.59; Alter 50-59 M=4.38, SD=.54) /  $F_{(df3)} = 1.702, p=.175$

Zwischen den Altersgruppen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede des Einflusses auf Normatives Commitment

#### **ANOVA: Einfluss des Alters auf Continuance Commitment**

(Alter 20-29 M=3.78, SD=.29; Alter 30-39 M=3.68, SD=.43; Alter 40-49 M=3.64, SD=.45; Alter 50-59 M=3.56, SD=.53) /  $F_{(df3)} = .424, p=.743$

Zwischen den Altersgruppen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede des Einflusses auf Continuance Commitment

## 5.2 Ergebnisse der Fokusgruppen

Die Fokusgruppe wurde zur Spiegelung der Ergebnisse, zum Einholen von Feedback auf zentrale Punkte der Resultate und zur Diskussion von Gestaltungsmöglichkeiten eingesetzt. Vorbereitend wurden die Resultate mit dem HR-Chef Schweiz diskutiert, um sie auf Plausibilität zu prüfen und ihn über das weitere Vorgehen der Untersuchung, die doch sehr HR-relevante Themen aufgreift, auf dem Laufenden zu halten.

## 5.2.1 Verdichtete Integration der Resultate aus den Fokusgruppen 1 und 2

Die Resultate der Fokusgruppen wurden, wie schon die Diskussionen selber, anhand der sechs Leitfragen (Tabelle 1), welche durch die quantitativen Ergebnisse aufgeworfen wurden, strukturiert. Zu jeder Leitfrage wurden Kategorien mit ihren Kernaussagen herausgearbeitet. Weiter wurden die Kernaussagen zu den Gestaltungsoptionen analysiert und zu zentralen Themen verdichtet. Die Ergebnisse sind in den Tabellen 23 bis 29 dargestellt und werden im Text erläutert.

### 5.2.1.1 Integration Frage 1: Welche Gründe gibt es für den positiven Zusammenhang von Mobilitätsgrad und Organisationalem Commitment?

Tabelle 23: Kategorien Leitfrage 1

Kategorien	Exemplarische Paraphrasen
Autonomie / Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das ermöglicht mir eine Freiheit, die dann auch wieder ein mehr an Commitment mitbringt.</li> <li>• Man fühlt sich nicht kontrolliert, sondern man sagt, diese Firma ist cool, die lässt mich machen.</li> <li>• eigentlich kannst du alles überall machen und das hat sicher einen grossen Impact.</li> </ul>
Work Life Balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich kann mein Leben besser einteilen.</li> <li>• Es fühlt sich gut an, wenn du in einer Firma Dein Leben nach eigenem Gusto leben kannst.</li> </ul>
Effizient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn man diese Freiheit hat ist man auch effizienter.</li> </ul>
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Geist ist einfach offener, wenn man nicht so eingezwängt ist.</li> </ul>
Verbundenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobil heisst nicht, nicht connected. Dank vielen technologischen Innovationen bist du auch verbunden, wenn du zu Hause bist oder wenn du unterwegs bist.</li> <li>• Und auf der anderen Seite sind wir zwar alle relativ mobil, aber doch nicht so hoch, dass wir gar nicht mehr im Büro sind.</li> <li>• Das sind Menschen und wenn du nicht physisch mindestens eine gewisse Zeit mit denen verbringst, dann nimmt das Commitment vielleicht auch irgendwie ab.</li> </ul>
Vertrauen / Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je mehr Vertrauen starken Personen gegeben wird, desto mehr spornt dich das auch an und macht Dich stolz und gibt dir Commitment.</li> <li>• ... hei, die trauen mir, ich comitte mich zu ihnen. Das stimmt für mich.</li> <li>• Mehr Verantwortung in den Aufgaben... Das ist ein Motivations-Booster.</li> </ul>
Stolz auf eigene Tools	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Möglichkeit mit den eigenen Tools zu arbeiten ist sicher auch ein Faktor für die Zufriedenheit.</li> <li>• Man ist stolz auf die Tools</li> <li>• Cool, so arbeiten macht Spass. Das erhöht sicher auch das Commitment.</li> </ul>
Branche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der positive Zusammenhang von IuK Anteil und Commitment passt zur Branche in der wir arbeiten.</li> </ul>
Persönlichkeit der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es braucht es auch einen Typus von Mensch, der das gern hat. Dann funktioniert.</li> <li>• Flexible Personen, die damit umgehen können und die eine vertrauensvolle Führungskultur schätzen.</li> <li>• Wir haben halt einen relativ hohen Anteil an Leuten, die immer noch ein Problem damit haben und sagen: das Chaotische bring ich einfach nicht aus meinem Alltag</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Gefühl weniger kontrolliert zu werden und auch die vertrauensvolle Führungskultur schätzen.</li> </ul>

Bei der ersten Frage ging es um die Begründung des Zusammenhangs von Mobilitätsgrad und Organisationalem Commitment. Es haben sich die Kategorien *Autonomie/Flexibilität* mit den Unterpunkten *Work Life Balance*, *Effizient* und *Innovation*, sowie *Verbundenheit*, *Vertrauen/Verantwortung*, *Stolz auf eigene Tools*, *Persönlichkeit der Mitarbeitenden* und *Kultur* heraus kristallisiert (Tabelle 23). Die Autonomie und Flexibilität, orts- und zeitungebunden arbeiten zu können, beurteilten die Teilnehmenden als sehr positiven und als einen der wichtigsten Faktoren zur Begründung, warum bei Microsoft entgegen einer breiten Evidenz in der Literatur, Personen mit grösserem Mobilitätsgrad höhere Commitment-Werte gezeigt haben. Eine Person meinte konkret: „Das ermöglicht mir eine Freiheit, die dann auch wieder ein mehr an Commitment mitbringt“ (Fokusgruppe 1, Leitfrage 1). Es wurde auch angeführt, dass man Freiheiten ausleben kann und sich weniger kontrolliert fühlt. Die genannte Flexibilität in der Arbeitsgestaltung wurde zudem als positiver Faktor für eine gesunde Work Life Balance beurteilt. Weiter wurde eingebracht, dass man dank der technologischen Innovationen (IuK) auch verbunden ist, wenn man nicht im Büro, sondern zu Hause oder unterwegs ist. Die Technologie diese Flexibilität aber erst ermöglicht. Bei Microsoft sei man auch stolz auf die eigenen Tools und jemand meinte: „Cool, so arbeiten macht Spass. Das erhöht sicher auch das Commitment“ (Fokusgruppe 2, Leitfrage 1). Es wurde zudem gesagt, dass der positive Zusammenhang von Mobilität und Commitment zur IT-Branche passt. Zentral wurde zudem erwähnt, dass das Vertrauen, welches einem entgegen gebracht wird und die damit verbundene Verantwortung positiv erlebt wird und für das Commitment förderlich ist. Thematisiert wurde auch das Thema Verbundenheit im Kontext der Mobilität. Eine Person meinte, dass „mobil sein“ nicht bedeutet, dass man nicht verbunden ist. Kritisch wurde aber auch eingebracht: „Das sind Menschen und wenn du nicht physisch, mindestens eine gewisse Zeit mit denen verbringst, dann nimmt das (Commitment) vielleicht auch irgendwie ab“ (Fokusgruppe 2, Frage 1). Es bestand also die Meinung, dass ein gewisses Mass an Präsenz nötig ist, um die Verbundenheit und auch das Commitment zu erhalten. Weiter wurde die Meinung vertreten, dass es eine gewisse Persönlichkeit braucht, um sich bei Microsoft wohl zu fühlen und mit diesen Freiheiten umgehen zu können und dass man schon bei der Personalauswahl vorzugsweise entsprechende Personen einstellt. Es wurde gesagt, dass die genannten Punkte zusammen zu einer speziellen „Microsoft-Kultur“ führen würden, die man schätzen muss, um gerne bei Microsoft zu arbeiten. Effizienzsteigerung und Innovationskraft wurden ebenfalls als Benefit der Flexibilität genannt, zielten aber nicht direkt auf die Beantwortung der Frage.

### 5.2.1.2 Integration Frage 2: Wie lässt sich erklären, dass IuK-Kommunikation stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigt als Face-to-Face Kommunikation?

Tabelle 24: Kategorien Leitfrage 2

Kategorien	Exemplarische Paraphrasen
Effizienz von IuK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das wäre mein Erklärungsversuch dass IuK hier mehr gewichtet wird und das Commitment erhöht, weil man eben auch alle Möglichkeiten hat um das Volumen dann auch zu stemmen und FTF eher bremst oder aufhält.</li> <li>• Effizienz und Freiheit ist wichtiger als noch schnell ins Büro kommen für ein FTF.</li> <li>• Was ich ganz stark bei mir spüre ist, dass die Frage der Effizienz alles schlägt.</li> </ul>
IuK als „Enabler“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IuK als Enabler der die tägliche Arbeit leichter macht, indem du nicht mehr darauf angewiesen bist dass du unbedingt face-to-face Meetings hast und du dich von dort aus vernetzen kannst, wo du gerade bist.</li> <li>• Der Chef ist zwar da im Büro, aber er hat den ganzen Tag Meetings. Ich habe gar keine Chance mit ihm zu sprechen. Ich kann ihn aber schnell anchatten und bekomme meine Antwort.</li> <li>• für mich im global Umfeld ist es wichtig... also zum Teil sind diese Leute gar nicht da. Ich habe keine Chance diese Leute physisch zu sehen.</li> </ul>
Freude an Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der zweite ist dann mehr so ein emotionaler. Der reine Spass an der Technologie.</li> <li>• Bei Microsoft ist es in den Genen der Mitarbeitenden Freude an der Innovation, an der Technik zu haben.</li> <li>• Man ist halt auch stolz. Stolz auf die Dinge, die wir – also die Jungs von Redmond-entwickeln.</li> </ul>
Verbindlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man sichert sich natürlich überall ab und man möchte klare Commitments und Statements. Nach einem face-to-face Meeting, kann der andere sagen, das habe ich nie erzählt.</li> </ul>
FTF Invasiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Weil es oft einfacher ist etwas kritisches per Mail loszuwerden als im direkten Kontakt und man sich FTF nicht trauen würde.“</li> <li>• FTF more intrusive, da realtime.</li> </ul>

In der zweiten Leitfrage wurde gefragt, wie es sich erklären lässt, dass IuK-Kommunikation in der Untersuchung stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigte als face-to-face Kommunikation. Wie in Tabelle 24 ersichtlich konnten die Kategorien „Effizienz von IuK“, „IuK als Enabler“, „Freude an Technologie“, „IuK schafft Verbindlichkeit“ und „FTF invasiver“ identifiziert werden. Ein gewichtiger Grund für die klareren Zusammenhänge von IuK und Commitment wurde darin gesehen, „dass die Frage der Effizienz alles schlägt“ (Fokusgruppe 2, Frage 2). Es wurde gesagt, dass der hohe Workload ohne die Möglichkeiten IuK-vermittelter Kommunikation kaum zu bewältigen wäre und darum das Commitment durch die Möglichkeit der IuK-Nutzung gefördert wird. In eine ähnliche Richtung gingen die Voten, welche IuK als Enabler sehen um auf der einen Seite Personen die vor Ort, aber gerade nicht erreichbar sind (Meetings) effizient zu kontaktieren oder um mit Personen zu kommunizieren, mit denen face-to-face Kontakte wegen geografischer Verteilung gar nicht möglich sind. Wie schon in der ersten Frage wurde der Punkt eingebracht, dass die Freude an der „eigenen“ Technologie bei Microsoft Mitarbeitenden sehr gross ist und man sie auch deshalb so intensiv nutzt und positiv bewertet.

Als Motivationsfaktor IuK anstatt face-to-face Kommunikation zu bevorzugen, wurde auch die Verbindlichkeit, welche elektronische Medien durch die Speichermöglichkeit bringen, genannt (man kann belegen, was man ausgemacht hat). Ausserdem wurde eingebracht, dass face-to-face Kommunikation invasiver sei als IuK vermittelte Kommunikation und man weniger Hemmungen hat via IuK etwas Kritisches anzubringen, als eine Person direkt zu schwierigen Punkten anzusprechen.

### 5.2.1.3 Integration Frage 3: Wie lässt sich erklären, dass IuK-Kommunikation stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigt als Face-to-Face Kommunikation?

Tabelle 25: Kategorien Leitfrage 3

Kategorien	Exemplarische Paraphrasen
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Zuverlässigkeit nicht geben ist, ist das ein Riesenthema.</li> <li>• Es gibt natürlich auch immer noch viele technische Hindernisse für den optimalen Einsatz der Tools beim Kunden.</li> <li>• Man hat halt eine ganz andere Identifikation, weil man mit einer Hardware dorthin geht die aus eigenem Haus kommt.</li> </ul>
Störung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganz generell muss man sich glaub ich schon bewusst sein, dass Tool gleich Ablenkung.</li> <li>• Je mehr Kanäle du öffnest desto mehr wirst du gestört oder es kommt dir mindestens so vor.</li> <li>• Unterbrechung. Das spielt schon noch eine wichtige Rolle.</li> </ul>
interne/externe Sicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extern bist du mehr nach Kunde getaktet und weniger nach internen Prozessen.</li> <li>• Es hat auch etwas von dieser interne ivory tower-Sicht versus the real world.</li> </ul>
Missverständnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... wir haben zwar eine grosse Menge Tools aber wir haben selten eine Netiquette.</li> <li>• Was mir aufgefallen ist, ist das Leute eben ein unterschiedliches Verständnis davon haben, welches Tools man wie einsetzt.</li> <li>• Im Gegensatz zu face-to-face wo du die Mimik siehst und die Gestik und wenn jemand etwas nicht versteht oder anderer Meinung ist, kannst du es vom Gesicht ablesen.</li> </ul>
Interne Tools	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Tools sind viel bei uns mit Prozess und schwerfällig und langsam und Zeugs und Sachen und nicht wirklich userfriendliness.</li> </ul>

Bei der dritten Frage ging es darum, mögliche Gründe für den negativen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Toolmix und der Zeit beim Kunden zu diskutieren. Kategorien waren „Zuverlässigkeit“, „Störungen“, „Unterschiede in der interne/externe Sicht“ und „Missverständnisse in der Nutzung von IuK“ (Tabelle 25).

Ein zentraler Punkt, der eingebracht wurde, war die Zuverlässigkeit der Tools. Bei mangelnder Zuverlässigkeit sinke sehr schnell die Zufriedenheit der Nutzer. Personen, die mehr Zeit beim Kunden verbringen, seien von technischen Problemen öfter betroffen, da es für den optimalen Einsatz der Tools beim Kunden noch immer technische Hindernisse gäbe. Zudem wurde gesagt,

dass die Identifikation mit den eigenen Tools schwieriger sei, wenn die Zuverlässigkeit nicht gegeben ist. Ein anderer wichtiger Punkt war jener der Störung durch die IuK-Tools. Ein Votum fasste das deutlich zusammen: „Ganz generell muss man sich glaub ich schon bewusst sein, dass Tool gleich Ablenkung“ (Fokusgruppe 2, Frage 2). Diese Störungen werden beim Kunden noch stärker wahrgenommen, weil der Kunde und seine Prozesse hier im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Es wurde eingebracht, dass die Personen, welche in hohem Masse Kundenkontakt haben, in gewissen Punkten eine andere Sicht und auch andere Motivatoren haben als Personen, die mehr Microsoft intern arbeiten. Sie fühlen sich durch die Kommunikation und die internen Prozesse, welche Aufmerksamkeit verlangen, stärker gestört und sind weniger nah an die internen Prozesse gebunden. Eine Aussage fasst dies so zusammen: „Du bist mehr nach Kunde getaktet und weniger nach internen Prozessen“ (Fokusgruppe 2, Frage 3). Es wurde in diesem Zusammenhang auch angesprochen, dass vor allem die internen „Prozess-Tools“, welche in der Untersuchung nicht fokussiert wurden als sehr störend erlebt werden. Es wurde zudem eingebracht, dass es kein einheitliches Verständnis zur Nutzung von IuK gibt, was immer wieder zu Missverständnissen und so auch zu unnötigen Störungen führt.

#### 5.2.1.4 Integration Frage 4: Warum wurde die Kommunikationszeit tendenziell eher überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt?

Tabelle 26: Kategorien Leitfrage 4

Kategorien	Exemplarische Paraphrasen
Arbeitszeit unterschätzt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation wird nicht alles immer als Arbeitszeit interpretiert. Weil es ist ja auch ein Teil vom Lifestyle.</li> <li>• Und wenn du dann zusammen zählst, was hast du wirklich gearbeitet, dann merkst du, bevor du ins Büro gehst, hast du schon dreiviertel Stunden deine Mails bearbeitet.</li> <li>• ..ich habe gar nicht gearbeitet, ich habe nur ein wenig E-Mails gemacht.</li> </ul>
Entgrenzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil wir gar keine klare Abgrenzung mehr haben.</li> <li>• es gibt keinen konkreten Tagesabschluss.</li> <li>• Wenn du es nicht schaffst, dir selber auch diese Zeiten zu geben, dann hast du ständig das Gefühl zu müssen.</li> </ul>
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Zeiterfassung hat bringt eigentlich praktisch jeden dazu mehr zu arbeiten als die 42.5.</li> <li>• ja, wenn du diese Strukturen auflöst, dann arbeiten die Leute in der Regel mehr.“</li> </ul>
Attraktion der Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt einen Kick auf das Phone zu schauen.</li> </ul>

Bei der vierten Frage ging es darum, ob die Kommunikationszeit tendenziell überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt wurde (Die Resultate zeigten, dass bei 23.75% aller Befragten die Summe der Anteile von face-to-face Kommunikation und IuK-Kommunikation grösser als 100% ihrer Arbeitszeit war) und wo Gründe dafür gesehen werden (Tabelle 26). Kategorien waren: „*Unterschätzte Arbeitszeit*“, „*Entgrenzung*“, „*Flexibilität*“ und „*Attraktion der Medien*“.

Einerseits wurde generell die Einschätzung geteilt, dass nicht die Kommunikationszeit überschätzt, sondern die Arbeitszeit unterschätzt wurde. Dies vor allem, weil Kommunikationszeit ausserhalb des Büros oft nicht als Arbeitszeit wahrgenommen werde. „Und wenn du dann zusammen zählst, was hast du wirklich gearbeitet, dann merkst du, bevor du ins Büro gehst, hast du schon drei viertel Stunden deine Mails bearbeitet“ (Fokusgruppe 2, Frage 4). In diesem Zusammenhang wurde auch die Entgrenzung der Arbeit thematisiert, die dazu führe, dass der Überblick über das Arbeitsvolumen verloren ginge, da die Lebensbereiche zunehmend weniger voneinander abgegrenzt würden. In Aussagen wie: „weil wir gar keine klare Abgrenzung mehr haben“ (Fokusgruppe 1, Frage 4) oder: „Es gibt keinen konkreten Tagesabschluss“ (Fokusgruppe 1, Frage 4) kommt dies deutlich zum Ausdruck. Die Entgrenzung wurde zudem noch mit der Flexibilität in Zusammenhang gebracht, indem gesagt wurde „wenn man keine Zeiterfassung hat, bringt das eigentlich praktisch jeden dazu mehr zu arbeiten als die 42.5 Stunden“ (Fokusgruppe 1, Frage 4).

#### 5.2.1.5 Integration Frage 5: Wie erklärt sich der positive Zusammenhang von IuK-Kommunikation und Continuance Commitment?

Tabelle 27: Kategorien Leitfrage 5

Kategorien	Exemplarische Paraphrasen
Gute Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>wenn ich in ein gewisses Alter komme und eine gewisse Sicherheit benötige und in einer bestimmten Komfortzone bin, dann bin ich natürlich eher gewillt mit meinen Berechnungen hier zu bleiben als wirklich noch einmal eine Probezeit einzugehen meine Familie zu verunsichern. - „das sind Lebensphasen“.</li> <li>Ich bin auch gut bezahlt.</li> <li>Bei uns ist es nie das Paket, das so überhaupt nicht stimmt.</li> </ul>
IuK Tools als wichtiger Faktor für Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anywhere and anytime und die Komfortzone die ich natürlich mit meinen IC Tools eher festige – die bringe ich natürlich in meine Berechnung auch mit ein und ich sage ok, ich kann arbeiten wo immer ich will, wann immer ich will. Ich kann früher oder später zu Hause sein. Das Geld passt eigentlich. Das festigt meine Komfortzone.</li> <li>Es ist immer irgendwie so dieses; ok, eigentlich extrem demanding, aber ich bekomme auch die Tools dafür.</li> </ul>

In der fünften Leitfrage ging es darum, wie sich der positive Zusammenhang von IuK-Kommunikation und Continuance Commitment erklärt (Tabelle 27). Die fanden sich die zwei Kategorien „Gute Arbeitsbedingungen“ und „IuK als wichtiger Faktor für Commitment“

Hier wurden die guten Arbeitsbedingungen bei Microsoft als Begründung angeführt: „Bei uns ist es nie das Paket, das so überhaupt nicht stimmt“ (Fokusgruppe 1, Frage 5). In die selbe Richtung ging auch die Ansicht, dass die technische Ausrüstung und die damit verbundenen Möglichkeiten von Orts- und Zeitflexibilität das Continuance Commitment stärken, da sie sich sehr positiv auf die Bewertung der Arbeitsbedingungen auswirken. „Anywhere and anytime und

die Komfortzone die ich natürlich mit meinen IC Tools eher festige – die bringe ich natürlich in meine Berechnung mit ein“ (Fokusgruppe 1, Frage 5).

### 5.2.1.6 Integration Frage 6: Wie lässt sich der negative Zusammenhang von LMX und Customer face-to-face Kommunikation bzw. generelle Kommunikation mit dem Kunden erklären?

**Tabelle 28: Kategorien Leitfrage 5**

Kategorien	Exemplarische Paraphrasen
Kunde ist zentraler als Line Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weil der Kunde dein Vorgesetzter ist.</li> <li>• Der kennt die Organisation Nestle weit besser als Microsoft. Aber sonst hat er eigentlich nur Nestle vor sich.“</li> </ul>
Interne/externe Sicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, und das hat ja damit zu tun, du bist viel beim Kunden, identifizierst dich mit ihm, schon als „Microsofty“, aber mit deinem direkten Manager, der im Normalfall ja ein direkter Linienvorgesetzter ist, der eher so ein Bisschen die interne Sicht repräsentiert kann es dann Reibereien geben</li> <li>• weil ein Manager vielleicht eher intern ist und weniger die Kundensicht und die Kundenorientierung hat und eher Fiskaljahr orientiert ist und nur die Zahlen im Blick hat. Während der draussen als oberstes Ziel die Kundenzufriedenheit hat und den Revenue den er bringt.</li> <li>• draussen beim Kunden bist läuft so viel an Information, die du gar nicht vollständig an deinen Manager weiter geben kannst. Und so hat der vielleicht einfach nicht das selbe Bild, wie der, der beim Kunden ist.</li> </ul>
Divergierende Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aus Sales Sicht sind solche Meetings pure Ablenkung. Der will raus gehen und verkaufen. Es ist ganz ein anderer Auftrag.</li> </ul>

Bei der Leitfrage sechs ging es um die Erklärung für den negative Zusammenhang von LMX und dem Ausmass an Kommunikation mit dem Kunden (Tabelle 28). Die drei Kategorien „Kunde ist zentraler als Line Manager“, „interne/externe Sicht“ und „Divergierende Motivation“ wurden identifiziert. Es wurde eingebracht, dass der Kunde oft als wichtigere Person wahrgenommen wird als der Linienmanager und dass es Mitarbeitende gibt, die praktisch nur noch beim Kunden sind und sich daher auch stark mit der Organisation des Kunden identifizieren. Da aber die Entlohnung und andere Faktoren bei Microsoft deutlich besser sind, würden sie nicht zur Organisation des Kunden wechseln, was als Continuance Commitment erkannt wurde. Ein anderer Punkt war der bei Frage 3 schon eingebrachte Unterschied der internen und externen Sicht. „... du bist viel beim Kunden, identifizierst dich mit ihm, schon als „Microsofty“, aber mit deinem direkten Manager, ... der eher so ein Bisschen die interne Sicht repräsentiert, kann es dann Reibereien geben“ (Fokusgruppe 2, Frage 6). Es wurde zudem eingebracht, dass für Personen mit einer Verkaufsfunktion die internen Meetings primär eine Ablenkung von ihren zentralen Zielen mit den Kunden darstellen.

### 5.2.1.7 Diskussion möglicher Gestaltungsoptionen

Tabelle 29: Kategorien Gestaltungsoptionen

Kategorien	Exemplarische Paraphrasen
<b>Face-to-face Zeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FTF sollten wir - aus meiner Sicht- sicher auch fördern, dass wir miteinander auch wieder sprechen und nicht einfach sagen, so jetzt schlag ich mal ein Mail und du hättest doch auch gekonnt...</li> <li>• Also ganz konkret, ich habe gerade vor ein paar Tagen jemandem im Team gesagt: hei, jetzt wäre es vielleicht besser, wenn du wieder ein Bisschen mehr da wärst. Ohne eine Unterstellung dass nicht gearbeitet wird - ganz ehrlich nicht.</li> <li>• Du brauchst einen gewissen physischen Overlapp und dann geht es auch Virtuell.</li> <li>• Und mit meinen Downstream Teams in den Ländern, solange du mit denen nicht persönlich Kontakt hast und die ein Bisschen näher kennst, funktioniert es grundsätzlich nicht.</li> <li>• Ja, es gibt so ein Grundbedürfnis an face-to-face Kommunikation.</li> <li>• Kaum hast du dich mal physisch getroffen und ein zweites Mal physisch getroffen funktioniert auch die Lync Kommunikation und alles viel besser.</li> <li>• Es geht viel Kommunikation verloren, wenn man sich nicht ab und zu sieht.</li> </ul>
<b>Partizipation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtig ist, dass die Leute sich einbringen können. Dass sie das Gefühl haben, sie kommen vorwärts und die Leute möchten an einem Ort dazu gehören.</li> <li>• Das mit dem Einbringen finde ich auch sehr wichtig.</li> <li>• Man ist dann Mit-Steuermann und nicht nur ein Rädchen im System</li> </ul>
<b>Vertrauen / Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das heisst, dieses Vertrauen ist das A+O bei der ganzen Geschichte. Ob intern oder extern.</li> <li>• Ich glaube es ist als Vorgesetzter wichtig nicht nur eine Task, sondern mit der Task auch die Verantwortung mitzugeben. Und das bringt dieses Vertrauen, das man dann auch braucht.</li> <li>• In der Anfangsphase ist viel mehr face-to-face notwendig um diesen Grundsatz an Vertrauen und Relationship aufbauen zu können.</li> <li>• Vertrauen, dass man in den Mitarbeiter setzt ist generell etwas, dass die Zufriedenheit des Mitarbeitenden erhöht.</li> </ul>
<b>Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darum arbeiten wir mit diesen Trainings auch an der Führungskultur und an der Arbeitskultur und nicht an der Usage von diesen Teilen.</li> <li>• people work for people</li> <li>• Ich glaube es wird noch entscheidender sein, dass diese Führungspersonen inspirieren können</li> </ul>
<b>Life Balance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich denke das Life Balance Training war wirklich eine super Sache und ich denke mehr davon...</li> <li>• Du kannst ja nicht einfach sagen, jetzt müssen wir diese Zeiterfassung wieder einführen.</li> <li>• Ich glaube es ist schon wichtig, dass man die Balance findet –also entweder findest du sie selber aber viele brauchen dabei wohl auch Unterstützung.</li> </ul>
<b>Wertschätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich denke so ein Schulterklopfer ist fast wichtiger als der Lohn.</li> <li>• Irgendwie wirst Du auch reduziert und du hast dann auch nicht mehr das Gefühl es wird zugehört, wenn eine Score nicht mehr einfach grün ist aber es vielleicht auch Gründe dafür gibt. Das will man wie nicht hören.</li> <li>• Also das Topleistung nur noch das normale ist und alles andere wird negativ gewertet</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das man das Gefühl bekommt: you make a difference.</li> </ul>
<b>Medienkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Guidance gibt zum Gebrauch der Tools.</li> <li>• Medienkompetenz oder einfach Best Practices.</li> <li>• jedes Team lebt das ein wenig anders.</li> </ul>
<b>Microsoft Family / Zufriedenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich weiss nicht, ob wir das vielleicht auch wieder ein Bisschen mehr hinkriegen. Das man sagt, hey wir sind eine Familie.</li> <li>• alles so kleine Details, die finde ich eigentlich sehr wichtig so für diesen Family-Gedanken.</li> </ul>
<b>Kulturwandel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das eine ist die Technologie, die dir alles ermöglicht und das andere ist wirklich der Kulturwandel der statt finden muss in einem Unternehmen.</li> <li>• Das vergessen wir ja hier manchmal auch ein wenig, dass wir uns ja eigentlich ein wenig voraus rennen, weil wir das Gefühl haben wir müssen jetzt und wir haben die Technologie aber was da auf der persönlichen Ebene passiert ist nicht so ganz klar.</li> <li>• Darum sage ich immer, man muss mit der Kultur, mit der Vision, mit all diesen Themen beginnen und das erst mal besprechen und die Technologie kannst du dann irgendwann auch noch mal bringen, aber den Menschen nur die Tools zu geben, das funktioniert einfach nicht.</li> <li>• aber ich glaube die Kultursache ist halt eine sehr wichtige Sache bei der man gerade beim Ramp-up mehr face-to-face sein muss.</li> <li>• Mehr thematisieren, dass wir im Wandel sind. und dieses Bewusstsein wirklich schärfen.</li> </ul>

In der Diskussion bezüglich möglicher Gestaltungsoptionen konnten folgende neun Kategorien identifiziert werden: „Face-to-face Zeiten“, „Partizipation“, „Vertrauen/Autonomie“, „Kulturwandel“, „Leadership“, „Life Balance“, „Wertschätzung“, „Guidance zum Medieneinsatz“ und „Microsoft Family/Zufriedenheit“ (Tabelle 29). Es wurden in beiden Fokusgruppen weniger konkrete Gestaltungsideen eingebracht, als noch einmal verdeutlicht, welches die zentralen Themen in Bezug auf die diskutierten Themen im Spannungsfeld von Mobilität und Commitment sind.

Die *face-to-face Zeiten* wurden in den Diskussionen als sehr wichtiger Faktor für den informellen Informationsaustausch und im speziellen auch für die Beziehungspflege genannt. Es wurde gesagt, dass es ein Grundbedürfnis an face-to-face Kommunikation gibt und eine Aussage war: „Es geht viel Kommunikation verloren, wenn man sich nicht ab und an physisch sieht“ (Fokusgruppe 2, Gestaltungsoptionen). Es wird also deutlich, dass darauf geachtet werden soll, ein gesundes Mass an face-to-face Kommunikation zu begünstigen und Möglichkeiten des direkten Austausches anzubieten, um eine starke Bindung zum Unternehmen zu erhalten.

Die *Partizipation* der Mitarbeitenden wird als wichtig erachtet, da sie fördernd für die Motivation und die Zufriedenheit ist. Ein Bild, das eingebracht wurde war, „Man ist dann Mit-Steuermann und nicht nur ein Rädchen im System“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen).

Zentral wurde mehrfach der Punkte *Vertrauen* genannt. Vertrauen wurde stark mit Autonomie der Mitarbeitenden in Verbindung gebracht und vor allem in der Beziehung von Vorgesetztem

und Mitarbeitenden als zentral beschrieben. Es wurde gesagt: „Vertrauen, dass man in den Mitarbeiter setzt ist generell etwas, dass die Zufriedenheit des Mitarbeiters erhöht“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen).

Die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem wurde als zentral betrachtet, was sich in der Thematik „*Leadership*“ zeigte. Das Votum „people work for people“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen) fasst das gut zusammen. Es wurde eingebracht, dass man die Vorgesetzten befähigen sollte, ihre wichtige Funktion optimal wahrzunehmen oder wie eine Person mit Personalverantwortung einbrachte: „Ich glaube es geht darum zu verstehen, was es bedeutet vom Manager zum Leader zu werden“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen).

Ein weiteres Thema war die „*Life Balance*“ an der man noch arbeiten müsse und die gerade in einem so fordernden Arbeitsumfeld wie bei Microsoft ein wichtiges Thema sei. Jemand meinte: „Ich glaube es ist schon wichtig, dass man die Balance findet –also entweder findest du sie selber aber viele brauchen dabei wohl auch Unterstützung“ (Fokusgruppe 2, Gestaltungsoptionen).

Ein Punkt war das Thema „*Wertschätzung*“, das für Mitarbeitende sehr wichtig ist. Es wurde diskutiert, dass ein zu starker Fokus auf die Balance Score Cards diese Wertschätzung teilweise untergraben könne. Konkret wurde gesagt: „Irgendwie wirst Du auch reduziert und du hast dann auch nicht mehr das Gefühl es wird zugehört wenn eine Score nicht mehr einfach grün ist aber es vielleicht auch Gründe dafür gibt“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen). Und jemand meinte, es sei wichtig, „dass man das Gefühl bekommt: you make a difference“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen).

Es wurde angesprochen, dass „*Guidance*“ zum Einsatz der diversen und neuen Medien hilfreich wäre und die Medienkompetenz gefördert werden sollte, da hier noch nicht immer ein gemeinsames Verständnis über die Nutzung herrscht, wie auch weiter oben gesagt wurde.

Weiter wurde eingebracht, dass das Gefühl bei *Microsoft eine Familie* zu sein und zusammen zu gehören, gestärkt werden sollte. „Ich weiss nicht, ob wir das vielleicht auch wieder ein Bisschen mehr hinkriegen. Das man sagt, hey wir sind eine Familie“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen). Dies könne durch „kleine“ Dinge wie beispielsweise einen Event während der Fussball WM gefördert werden.

Als wichtig wurde es auch gesehen, dass die neuen Arbeitsformen einen *Kulturwandel* in der ganzen Organisation bedingen und das Bewusstsein, dass Microsoft Schweiz sich selber in diesem starken Wandel befindet, gestärkt werden sollte. „Man muss mit der Kultur, mit der Vision, mit all diesen Themen beginnen und das erst mal besprechen und die Technologie kannst du dann irgendwann auch noch mal bringen, aber den Menschen nur die Tools zu geben, das funktioniert einfach nicht“ (Fokusgruppe 1, Gestaltungsoptionen).

## **5.2.2 Weitere Verdichtung und Analyse auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Fokusgruppen**

### **5.2.2.1 Integration: Leitfrage 1**

Bei der ersten Leitfrage, die nach Gründen für den positiven Zusammenhang zwischen Mobilitätsgrad und Commitment fragt, wurde das Thema Autonomie/Flexibilität und in diesem Zusammenhang das Thema Work-Life Balance in beiden Fokusgruppen prominent genannt und diskutiert. Örtliche und zeitliche Flexibilität wurden dabei als sehr positive Faktoren betrachtet, die durch den Einsatz der modernen IuK-Technologie möglich wurden und durch die eine Autonomie möglich wird, welche die Bindung zum Unternehmen stärkt. Grundlage für diese Autonomie ist nach Ansicht beider Gruppen das Vertrauen, welches dem Mitarbeitenden durch die Organisation und durch den Vorgesetzten entgegengebracht wird und auch die Verantwortung, die ihm somit übertragen wird. Die vielen Freiheiten führen aber dazu, dass die Work-Life Balance zu einem wichtigen Thema wird und die Mitarbeitenden die Grenzen von Arbeit und anderen Lebensbereichen in eigener Verantwortung ziehen müssen. Der Stolz auf die „eigenen“ Tools wurde in beiden Gruppen als Grund für den positiven Zusammenhang von sehr mobilem Arbeiten und Commitment gesehen.

In der ersten Gruppe wurde zusätzlich eingebracht, dass die positive Bewertung von umfassendem IuK-Einsatz zur IT-Branche passt und dass bei Microsoft auch Persönlichkeiten angestellt sind, die eine solche mobile Arbeitsweise mit vielen Freiheitsgraden und entsprechender Firmenkultur sehr schätzen. In der zweiten Gruppe wurden die Themen Effizienz und Innovation eingebracht und ausführlich wurde das Thema Verbundenheit thematisiert, bei dem gesagt wurde, dass „mobil“ nicht gleichbedeutend sei mit „nicht verbunden“, dass aber ein bestimmtes Mass an direktem Kontakt für die Verbundenheit unerlässlich sei.

### **5.2.2.2 Integration: Leitfrage 2**

Bei der zweiten Leitfrage, in der es darum ging, warum IuK-Kommunikation in vorliegender Untersuchung deutlichere Zusammenhänge mit Commitment zeigte als face-to-face Kommunikation, waren zwei Themen in beiden Gruppen zentral. Einerseits wurde gesagt, dass die IuK-Kommunikation effizienter sei als face-to-face Kommunikation und dadurch Kontakte über grössere geografische Distanz erst ermöglicht würden (IuK als Enabler). Zudem sei die Bewältigung des grossen Workloads bei Microsoft nur durch einen gewichtigen Anteil an effizienter IuK vermittelter Kommunikation möglich. In der ersten Diskussion wurden auch hier die Freude an der Technologie angeführt und in der zweiten die höhere Verbindlichkeit die durch IuK gegeben sei, sowie dass face-to-face Kommunikation invasiver sei und daher zurückhaltender eingesetzt werde.

### **5.2.2.3 Integration: Leitfrage 3**

Zur dritten Frage, warum Personen, die mehr Zeit beim Kunden verbringen, weniger zufrieden sind mit dem IuK-Toolmix, wurde von beiden Gruppen eingebracht, dass die Zuverlässigkeit durch technische Hindernisse beim Kunden geringer sei und zudem nicht korrekt funktionierendes noch stärker wahrgenommen werde. Zweiter gemeinsamer Punkt waren Störungen durch die Tools, die generell hoch seien, was beim Kunden noch stärker auffalle. Es wurde auch auf die internen Prozess-Tools eingegangen, die bei stark mobilen Personen für Unzufriedenheit sorgen, da sie primär als Störung wahrgenommen werden. In der zweiten Gruppe wurde noch eingebracht, dass es in der IuK-Kommunikation aufgrund der fehlenden Social Cues vermehrt zu Missverständnissen kommen kann, was bei Personen ausser Haus noch stärker wahrgenommen wird. Es wurde ausserdem angefügt, dass sich die Prioritäten und die Ziele der mehr intern arbeitenden und der mehr extern arbeitenden Personen oft stark unterscheiden.

### **5.2.2.4 Integration: Leitfrage 4**

Bei der vierten Leitfrage ging es darum, ob die Kommunikationszeit im Survey überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt wurde (Bei 23.75% aller Befragten war die Summe der Anteile von face-to-face Kommunikation und IuK-Kommunikation grösser als 100% ihrer Arbeitszeit). Dabei waren sich beide Gruppen einig, dass die Arbeitszeit wohl generell unterschätzt wird und nicht die Kommunikationszeit überschätzt. Gruppe eins brachte noch ein, dass die Flexibilität, neben den positiven Effekten, eben auch zu Entgrenzung der Arbeit führe. Ein weiterer Grund wurde darin gesehen, dass die Medien eine grosse Attraktivität ausüben und man auch darum die Kommunikationskanäle offen halte.

### **5.2.2.5 Integration: Leitfrage 5**

In Leitfrage fünf wurde gefragt, wie sich der positive Zusammenhang von IuK-Kommunikation und Continuance Commitment erklärt. Diese Frage wurde von der zweiten Gruppe als schwer zu beantworten taxiert und sie mochten sich nicht auf konkrete Statements festlegen. Die erste Gruppe meinte, dass IuK-Tools für Personen, welche im IT-Umfeld arbeiten, ein wichtiger Faktor für Motivation und Zufriedenheit und somit für die Bindung an eine Organisation seien. Weiter wurden die guten Arbeitsbedingungen bei Microsoft genannt, zu denen neben der Entlohnung eben auch die Möglichkeiten (Flexibilität, Autonomie), welche die IuK-Tools eröffnen beitragen.

### **5.2.2.6 Integration: Leitfrage 6**

Der negative Zusammenhang von LMX und dem Ausmass an Kommunikation (va. auch face-to-face Kommunikation) mit dem Kunden, um dessen Erklärung es in Leitfrage sechs ging, wurde von beiden Gruppen vorwiegend darauf zurückgeführt, dass der Kunde wichtiger wird als der

Line Manager, wenn man sehr viel Zeit mit ihm kommuniziert oder sogar oft in dessen Organisation vor Ort ist. Wie oben schon einmal erwähnt, wurde auch auf Unterschiede zwischen der internen und externen Sicht hingewiesen und noch mal eingebracht, dass Personen, die oft beim Kunden sind, andere Prioritäten setzen als Personen, die weniger Zeit mit Kunden verbringen und mehr Zeit im Büro verbringen.

#### **5.2.2.7 Integration: Gestaltungsoptionen**

Bei der Diskussion von Gestaltungsoptionen wurde interessanterweise in beiden Gruppen zentral eingebracht, dass es wichtig sei, genug face-to-face Zeit zu erhalten, um die Bindung zum Unternehmen und zum Team zu gewährleisten. Ein Punkt, der schon in den explorativen Video-Interviews diskutiert wurde, sich aber in den quantitativen Ergebnissen weniger deutlich zeigte. Weiter wurde der hohe Anspruch an die Vorgesetzten, die immer mehr stark virtuelle Teams führen betont und es wurde gesagt, dass es Massnahmen zur Befähigung der Führungspersonen im Bereich virtual Leadership braucht. Ein weiteres zentrales Thema in beiden Gruppen war die Work Life Balance, die durch die hohe Arbeitsbelastung für viele Personen ein schwieriges Thema sei. Hier wird durch interne Kursangebote schon einiges getan. Weiter wurde herausgestrichen, dass die Veränderungen, welche die neuen Arbeitsweisen und damit verbunden die zeitliche und örtliche Flexibilität einen Kulturwandel verlangt, der auch bei Microsoft noch in vollem Gange ist und dass dieser Wandel unterstützt sein muss. In Gruppe zwei wurde konkret die Förderung der Medienkompetenz genannt. In der ersten Fokusgruppe wurde die Wichtigkeit von Partizipation der Mitarbeitenden genannt und damit verbunden das Vertrauen, das man ihnen entgegenbringen sollte, um durch die geförderte Autonomie die Bindung zum Unternehmen zu stärken. Die Wertschätzung der einzelnen Person sei äusserst wichtig und komme in gewissen Bereichen durch eine sehr starke Fokussierung auf die Balance Score Cards teilweise etwas kurz. Wichtig für die Zufriedenheit und das Commitment sei es auch den „Microsoft-Family“ Gedanken zu fördern bzw. zu erhalten.

#### **5.2.3 Fazit aus den Fokusgruppen**

In den Fokusgruppen konnte die Plausibilität der quantitativen Ergebnisse bestätigt werden. Sie wurden zudem von den Beteiligten beider Gruppen als interessant und relevant taxiert. Die gestellten Leitfragen haben sich als passende Strukturierung der Gruppendiskussionen und auch als praktikabel zur Analyse der Ergebnisse erwiesen. Zentrale Themen im Kontext der Forschungsfrage konnten noch einmal ausführlich beleuchtet werden und einige Punkte zeigten sich identisch mit Themen aus den explorierenden Videointerviews, die der Online Erhebung voraus gegangen waren. Die örtliche und zeitliche Flexibilität, welche durch die eingesetzte IuK-Technologie ermöglicht wird, wurde in grossen Teilen als sehr positiver Faktor für die Arbeitszufriedenheit und das Organisationale Commitment bewertet. Die empfundene

Effizienzsteigerung, welche aus den Möglichkeiten der IuK-Technologie resultiert, wurde als Voraussetzung für die Bewältigung des grossen Arbeitsanfalls betrachtet und steigert in diesem Sinne ebenfalls die Bindung zur Organisation. Diese Möglichkeiten können laut den Diskussionsgruppen nur bei einem Klima des Vertrauens und der Übertragung von Verantwortung der Mitarbeitenden voll ausgeschöpft werden. Es wurde angefügt, dass die modernen Arbeitsweisen einen Kulturwandel verlangen, damit die neuen Möglichkeiten optimal genutzt werden können und sie sich positiv auf das Commitment der Mitarbeitenden auswirken. Grundlage der neuen Arbeitsformen sei das zuverlässige Funktionieren der Technologie, was für mobilere Mitarbeitende noch wichtiger sei als für Personen, die mehr im Büro sind. Für diese mobilen Personen sei der Kunde oft zentraler als der Linienmanager und die internen Prozesse, was auch den Aufbau und Erhalt von Commitment anspruchsvoller macht. Es wurde einstimmig gemeint, dass die Arbeitszeit wohl unterschätzt werde, da ein Teil der Kommunikation nicht als Arbeitszeit empfunden werde und die Grenzen von Arbeit und Freizeit zunehmend zerfallen. In diesem Zusammenhang wurde die Work Life Balance als zentrales Thema einbracht. An diesem Punkt müsse weiter gearbeitet und nach neuen Lösungen gesucht werden. Man solle ausserdem die Medienkompetenz schulen und ein gemeinsames Verständnis für den Umgang mit der IuK-Technologie schaffen. Weiter sollten die Manager in Leadership Skills zur Führung von virtuellen Teams und generell orts- und zeitflexibleren Mitarbeitenden geschult werden. Wichtig für die Bindung an Team und Organisation sei ein gewisses Mass an face-to-face Kontakt, welches nicht durch IuK-Technologie ersetzt werden kann.

## **6 Diskussion der Untersuchung und Implikationen für die Praxis**

Organisationales Commitment gehört zu den meistbeforschten Konstrukten in der Organisationspsychologie (Ricketta, 2002) und beeinflusst zentrale Themen des Human Resource Management (HR). Es leistet einen wesentlichen Beitrag zu höherer Motivation und Produktivität, tieferer Fluktuation und niedrigerem Stresserleben (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Vandenberghe et al., 2004). Die Entwicklung hin zu immer zeit- und ortsflexiblerer Arbeit wird in der Arbeitswissenschaft breit diskutiert (Kelter et al., 2009). Jedoch finden sich bislang kaum Untersuchungen, die sich der Frage widmen, in welchem Sinne diese Mobilität das Organisationale Commitment beeinflusst, und wie sich die, aus anderen Arbeitskontexten bekannten Zusammenhänge, im Rahmen IuK-unterstützter mobiler Arbeit darstellen. An dieser Forschungslücke knüpft die vorliegende Arbeit an und liefert erste empirische Ergebnisse zur Klärung. Die Ergebnisse werden im Folgenden vor dem

Hintergrund der Literatur und mit Blick auf praxis- und forschungsbezogene Implikationen diskutiert.

## **Reflexion der zentralen Ergebnisse**

### *Flexibilität und Autonomie*

In der untersuchten Stichprobe zeigte sich entgegen der in der Literatur breit vertretenden Annahme, dass eine höheres Mass an Mobilität Organisationales Commitment verringert (Morganson et al., 2010; Pittinsky & Shih, 2006; Pruchno et al., 2000) gerade das Gegenteil. Die mobileren Personen wiesen im Mittel sogar höhere Werte an Organisationalem Commitment auf; sowohl insgesamt als auch hinsichtlich Affektivem und Normativem Commitment. Interessant ist, dass die förderlichen Effekte auf das Commitment bereits ab einem Mobilitätsgrad (Arbeitszeit ausserhalb des Büros) von 20 Prozent auftreten. Schon ein verhältnismässig geringes Mass an Mobilität zeigt somit einen positiven Einfluss auf Commitment. In den Fokusgruppen wurden diese Ergebnisse vorwiegend der Flexibilität, die das mobile Arbeiten mit sich bringt, und der dadurch empfunden Freiheit zugeschrieben. Die Autonomie, die Arbeit zeitlich selbst einzuteilen und selbst zu entscheiden, wo gerade gearbeitet wird, wurde als sehr positiv empfunden und es wurde gesagt, dass das Commitment dadurch gefördert wird. Auch in der Online Umfrage war Flexibilität der meistgenannte Benefit von mobiler Arbeit. Zentral ist hier auch, dass sich höhere Mobilität stark auf das Affektive Commitment auswirkt, das von den verschiedenen Commitment-Dimensionen die deutlichsten positiven Effekte auf zentrale HR-Themen aufweist.

### *Verbundenheit über Distanz*

Neben der erlebten Autonomie, die als Begründung für das Mehr an Commitment bei mobileren Personen gesehen wurde, ist die Verbundenheit mit anderen Mitarbeitenden sowie zum Vorgesetzten und zum Team ein wichtiger Punkt. Diese Resultate der Untersuchung widersprechen den verbreiteten Annahmen, dass bei weniger direktem Kontakt die Verbundenheit zum Vorgesetzten und zum Team abnimmt (Morganson et al., 2010; Pittinsky & Shih, 2006; Pruchno et al., 2000). Daher stellt sich die Frage, warum im untersuchten Sample diese gegenläufigen Resultate gefunden wurden bzw. wie die Verbundenheit trotz Mobilität aufrechterhalten wird. Ein Grund, der in den Fokusgruppen genannt wurde ist, dass trotz hoher Mobilität der Mitarbeitenden der Anteil an face-to-face Kommunikation genug hoch, damit negative Auswirkungen ausbleiben. Ein weiterer Grund scheint zu sein, dass die fortschrittliche IuK-Technologie eine Verbundenheit ermöglicht, die sich von Ort- und Zeit unabhängig macht. Wenn Huff et al. (1989) schon vor über 20 Jahren Evidenz fanden, dass computervermittelte Kommunikation, die damals ausschliesslich aus E-Mailverkehr bestand, positiv mit Organisationalem Commitment zusammenhängt, kann angenommen werden, dass die

gesteigerte Reichhaltigkeit der Medien, die Entwicklung mobilere Geräte und die gewachsene Medienkompetenz vieler User diesen Zusammenhang noch gestärkt haben.

Viele Autoren sehen Information und Kommunikation als Voraussetzung von Commitment (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Postmes et al., 2001). Dies passt zu den Resultaten der vorliegenden Untersuchung, die zeigen, dass sowohl der hohe Kommunikationsanteil an der Arbeitszeit von 80 Prozent und in diesem Zusammenhang auch der umfangreiche Einsatz von IuK-Technologie positive Auswirkungen auf Organisationales Commitment haben. Der hohe Anteil an IuK vermittelter Kommunikation, scheint also das geringere Mass an direktem Kontakt teilweise zu kompensieren und eine Verbundenheit auch über die Distanz zu ermöglichen. Dass der Mobilitätsgrad keinen negativen Zusammenhang zum LMX zeigt, eine höhere Mobilität also die Beziehung von Vorgesetztem und Mitarbeitendem nicht beeinträchtigt, unterstützt diese Annahme.

#### *Die Bedeutung von face-to-face Kommunikation*

Wie die quantitativen Ergebnisse vermuten lassen und die Fokusgruppen bestätigt haben, wird der in einigen Untersuchungen beschriebene negative Zusammenhang von Mobilität und Commitment von Microsoft Mitarbeitenden nicht als gegeben betrachtet. Es wurde in den Fokusgruppen eingebracht, dass „nicht vor Ort sein“ nicht bedeute, nicht verbunden zu sein. Trotzdem wurde, wie auch schon in den explorierenden Video-Interview gehört, deutlich gemacht, dass ein gewisses Ausmass an face-to-face Kommunikation für den Informationsfluss und für die Beziehungspflege als zentral betrachtet wird und somit auch für die Bindung an die Organisation wichtig sei. Es wurde zudem der Befürchtung Ausdruck verliehen, dass die Bedeutung dieses direkten Kontakts manchmal unterschätzt wird und man bestrebt sein müsse, ihn in ausreichendem Masse zu erhalten. Diese Aussagen decken ein Spannungsfeld auf zwischen der qualitativen Erhebung und den quantitativen Ergebnissen, in denen sich praktisch keine Zusammenhänge der zentralen Untersuchungsvariablen und der face-to-face Kommunikation gezeigt haben. Obgleich IuK-Kommunikation im untersuchten Feld als etwas sehr positives beurteilt wird, werden also auch Grenzen dieser Kommunikationsform und damit auch Grenzen im möglichen Ausmass an Mobilität gesehen. Entsprechend wird das Büro als Ort des sozialen Austausches als wichtig betrachtet. Dieses Spannungsfeld führt zur Frage, wie gross der Anteil an face-to-face Kontakt bleiben sollte, um negativen Effekten der Mobilität auf Organisationales Commitment entgegen zu wirken. Die Relevanz dieser Frage wird durch den positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmass an face-to-face Kommunikation im Team und Organisationalem Commitment noch unterstrichen.

Dass sich bei Microsoft keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Mobilitätsgrad und dem Ausmass an IuK-Einsatz gezeigt haben, liegt wohl daran, dass auch in Büro in sehr hohem Masse IuK vermittelt kommuniziert wird. Die Personen die mehr im Büro sind nutzen die IuK-

Technologie also in ähnlichem Masse, wie ihre mobileren Kollegen, was eine Besonderheit des Untersuchten Feldes darstellen könnte und in anderen Organisationen anders zu erwarten wäre. Interessant ist, dass Personen die einen höheren Anteil an face-to-face Kommunikation an ihrer Arbeitszeit haben, ihre ICT-Productivity höher bewerteten als solche die weniger direkt kommunizieren. Direkte face-to-face Kontakte scheinen sich demnach positiv auf den produktiven Einsatz der IuK-Technologie auszuwirken, was sich mit der Einschätzung, die in den Fokusgruppen deutlich gemacht wurden, deckt. Weiter wurde in den Fokusgruppen gesagt, dass im direkten Kontakt der Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege vereinfacht werden und dabei auch „ausgehandelt“ werden kann wie die gemeinsame „virtuelle“ Arbeit gestaltet werden soll.

#### *Affinität zur Technik der Microsoft Mitarbeitenden*

Der deutliche Einfluss des Ausmasses an IuK-Kommunikation auf Continuance Commitment wurde in den Fokusgruppen der Technik-Affinität der Microsoft-Mitarbeitenden zugeschrieben. Zudem wurde gesagt, dass die moderne IuK-Technologie bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen einen zentralen Punkt darstellt. Vor allem für die IuK-Kommunikation mit dem Vorgesetzten zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit Continuance Commitment.

#### *Kommunikation von Vorgesetzten und Mitarbeitenden und LMX*

Aus den deskriptiven Daten und auch aus Aussagen in den Fokusgruppen wird klar, dass es oft nicht möglich ist, den Vorgesetzten direkt zu treffen, weil dieser einen grossen Teil seiner Arbeitszeit in Meetings eingebunden ist. Durch IuK-Technologie vermittelte Kommunikation (insbesondere IM) wird die Klärung von kurzen Fragen und generell ein regelmässigerer Austausch mit dem Vorgesetzten möglich, was das Commitment stärken hilft. Es zeigt sich zudem, dass Manager und Mitarbeitende, die viel über IuK kommunizieren, auch einen hohen Anteil an gemeinsamer face-to-face Kommunikation haben, was auf eine enge Bindung schliessen lässt. In diesem Zusammenhang ist die Untersuchung von Postmes et al. (2001) interessant, die gezeigt haben, dass die Kommunikation mit den Vorgesetzten, einen stärkeren positiven Zusammenhang mit Organisationalem Commitment zeigt, als Kommunikation mit den Kollegen. Die Beziehung zum Vorgesetzten, gemessen anhand des LMX, zeigt sich denn auch als stärkster Prädiktor für Affektives Commitment und sagt zudem Normatives Commitment voraus. Der schon in anderen Studien gefundene positive Zusammenhang von LMX und Organisationalem Commitment (Duchon et al., 1986; Lee, 2005; Truckenbrodt, 2000), konnten also in vorliegender Untersuchung bestätigt werden. Da der Einfluss von LMX auf Commitment sogar stärker ist als jener des Mobilitätsgrades, ist er eine zentrale Grösse zur Stärkung von Organisationalem Commitments. Der Einfluss auf Affektives Commitment ist interessant, da Affektives Commitment von allen Commitment-Dimensionen die stärksten positiven Effekte auf zentrale HR-Themen zeigt (Meyer et al., 2002; Powell et al., 2006).

### *Die Arbeit beim Kunden*

Der von Pruchno et al. (2000) angenommene negative Einfluss der Mobilität auf die Beziehung zum Vorgesetzten wurde in dieser Untersuchung nicht gefunden. Eine Ausnahme stellen Personen dar, die einen grossen Anteil ihrer mobilen Arbeitszeit beim Kunden verbringen bzw. mit diesem face-to-face kommunizieren. Hier zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit LMX. In den Fokusgruppen wurde dieses Ergebnis damit begründet, dass der Kunde in solchen Settings für die Microsoft-Angestellten wichtiger wird als der eigene Linien-Manager, da sie sich mehr mit den Kundenzielen identifizieren als mit den Microsoft internen Prozessen, die der Manager vertritt. Weiter zeigt die Untersuchung einen deutlichen negativen Zusammenhang von Taskinterdependence und direktem Kontakt zum Kunden auf, was darauf hinweist, dass diese Personen weniger abhängig sind von den Arbeitsprozessen ihrer Kollegen, ihrem Vorgesetzten und damit wohl auch von Microsoft-internen Prozessen.

Personen mit hohem Kundenkontakt waren zudem weniger zufrieden mit dem IuK-Toolmix, der ihnen zur Verfügung steht. Dies wurde in den Fokusgruppen einerseits dadurch begründet, dass die Zuverlässigkeit der IuK-Technologie beim Kunden durch technische Hindernisse tiefer ist als in den Microsoft Büros und dass die Toleranz für Fehler kleiner ist, wenn man sich beim Kunden befindet, da man sich mit den „eigenen“ Tools identifiziert und gegenüber dem Kunden die Zuverlässigkeit der Microsoft Technik demonstrieren möchte.

### *Weitere Ergebnisse*

Dass keine Einflüsse des Alters auf Organisationales Commitment gezeigt werden konnten, wurde in den Fokusgruppen als erstaunlich empfunden, hätte man doch Zusammenhänge mit Continuance Commitment erwartet. Auch zwischen den Business-Bereichen fanden sich praktisch keine Unterschiede. Einzig im Mobilitätsgrad gab es signifikante Abweichungen, welche aufgrund der Verschiedenheit in den Arbeitsaufgaben nicht erstaunen.

## **Methodenreflexion**

Das mehrstufige Forschungsdesign mit den explorativen Interviews zu Beginn, der Online-Umfrage im Zentrum der Studie und den Fokusgruppen zur kommunikativen Validierung der Resultate zum Ende hat sich grundsätzlich bewährt. Im Folgenden wird auf die einzelnen Methoden Rückschau gehalten.

### *Rückblick auf die explorativen Video-Interviews*

Die explorativen Interviews zu Beginn der Untersuchung dienten der Schärfung der aus der Literatur abgeleiteten Fragestellung. Das Vorgehen hat sich als äusserst positiv erwiesen, da die Interviews wichtige Hinweise für die Relevanz der Fragestellung und für die Adaptation auf das Forschungsfeld bei Microsoft Schweiz gaben. Rückblickend gelang es durch die Videointerviews, die Relevanz der Fragestellung für das zu untersuchende Feld zu bestätigen und zu schärfen.

---

### *Rückblick auf die Online-Umfrage*

Obgleich es anspruchsvoll war, bei Microsoft Schweiz einen genügend hohen Rücklauf in der Online-Umfrage zu erreichen, da die Personen schon durch weitere interne Befragungen stark belastet waren, ist es gelungen, reichhaltige Daten zu gewinnen. Die Rücklaufquote an vollständig bearbeiteten Umfragen von 20 Prozent ist laut den Kontaktpersonen von Microsoft durchaus ein guter Wert für eine nicht obligatorische Umfrage. Das Ziel, eine Stichprobe mit breiter Streuung des Mobilitätsgrades zu gewinnen, wurde erreicht. Bei den beiden zentralen Variablen – LMX und Organisationales Commitment – waren die gewonnene Daten normalverteilt, was ebenfalls auf eine akzeptable Streuung hinweist. Die Repräsentativität der Daten ist durch die unterschiedlich starke Beteiligung der Business Bereiche eingeschränkt. Vielleicht wäre dies durch eine personalisierte Umfrage besser gelungen. Die Anonymität war aber einerseits ein Anliegen des Projektpartners und wurde andererseits gewählt, um das Mass an sozial erwünschten Antworten zu vermeiden.

Die enge Zusammenarbeit mit Microsoft Schweiz und die Anbindung an das Projekt „Live & Work“ war wichtig für das Gelingen der Untersuchung, da eine Umfrage ohne die engen Kontakte kaum zu realisieren gewesen wäre. Die Abstimmung mit internen Abläufen war zeitlich aufwändig, hat sich aber gelohnt, konnten dadurch sowohl gute Umfrage-Daten gewonnen, als auch zwei reichhaltige Fokusgruppen durchgeführt werden. Auch die Unterstützung durch den HR-Chef Schweiz war eine Bereicherung, da die Untersuchung Themen fokussiert, welche für das HR zentral sind.

In der Untersuchung sind einige methodische Herausforderungen aufgetaucht. Waren Organisationalem Commitment und LMX gut zu messen, so gab es bei der Messung des Virtuellen Status (Merriman et al., 2007; Wiesenfeld et al., 1999) grössere Herausforderungen. Die Dimensionen „Geographische Dispersion“ und „Kommunikationsprozess“, welche im Virtuellen Status einbezogen werden, konnten dem vorliegenden Untersuchungskontext in dieser zusammengefassten Form nicht gerecht werden. Sie wurden daher als zwei Variablen („Mobilitätsgrad“ und „IuK-Einsatz“) in das Forschungsmodell integriert, um den jeweiligen Einfluss auf Organisationales Commitment differenzierter zu betrachten. Das die Abbruchrate bei der Bearbeitung des Online-Umfrage im Bereich „IuK-Einsatz“ am deutlichsten war muss bei einer weiteren Untersuchung überlegt werden, die Items in Anzahl und kognitivem Anspruchsniveau anzupassen.

Zu Beginn der Untersuchung war geplant, zusätzlich die Variable Connectedness (Rettie, 2003) zur Messung der Verbindung, welche die IuK-Technologie zwischen den Personen vermittelt, einzusetzen. Die Literaturrecherche hat aber gezeigt, dass das Konzept noch nicht breit diskutiert wurde und die Umsetzung in konkrete Messmodelle noch aussteht. Aufgrund dieser fehlenden Verankerung in der Literatur, wurde vom Einsatz des Konstrukts abgesehen.

Die soziale Isolation, welche im Kontext von Telearbeit genannt wird (Golden, Veiga & Dino, 2008), wurde in vorliegender Arbeit nicht betrachtet. Schon die explorativen Videointerviews hatten gezeigt, dass im untersuchten Feld viel mehr die notwendige Abgrenzung ein bewegendes Thema ist, als die Isolation oder Vereinsamung. Die mobilen Personen fühlen sich nicht ausgeschlossen, weil sie weniger im Büro sind, da die Verbundenheit über IuK-Technologie dazu führt, dass man sich sogar an externen Orten bewusst von Störungen abgrenzen muss. Entsprechend schien der Einbezug dieses Konstrukts im Kontext dieser Untersuchung nicht angebracht.

#### *Rückblick auf die Fokusgruppen*

Die Durchführung von zwei Fokusgruppen, erlaubte die kommunikative Validierung der Inhalte aneinander und führte zu einer grösseren Themenvielfalt. Es gelang, Personen aus den verschiedenen Business-Bereichen, in denen der Rücklauf am grössten war, als auch sehr mobile Personen und Manager für die Fokusgruppen zu gewinnen. Dadurch gestaltete sich die Terminplanung äusserst anspruchsvoll, der Aufwand zahlte sich aber anhand gehaltvoller Gruppendiskussionen aus. Die vollständige Transkription der Diskussionen stärkte die Qualität der Ergebnisse, indem sie ein solides Fundament für die Analyse und Verdichtung der Diskussionsdaten war. Da zur Auswertung, wie von Lamnek (2005) vorgeschlagen, ein pragmatisches Vorgehen gewählt wurde, konnte das Verständnis der quantitativen Umfragedaten deutlich vertieft und die Herleitung passender Gestaltungsoptionen unterstützt werden. Es gelang zudem Spannungsfelder aufzudecken, wie beispielsweise die positive Bewertung der Flexibilität, die durch mobile Arbeit ermöglicht wird und dem kontrastierenden Bedürfnis nach face-to-face Kommunikation. Gerade dieser Spannungsbogen hätte sich aus den quantitativen Daten allein nicht erschliessen lassen. Interessant war auch, dass in den Fokusgruppen wieder dieselben Kernthemen angesprochen wurden, die schon in den explorativen Video-Interviews aufkamen.

### **Implikationen für die Praxis**

#### *Förderung des Autonomie-Erlebens*

Eine zentrale Erklärung dafür, dass mobilere Personen stärkeres Organisationales Commitment zeigten, lag im Erleben von mehr Autonomie und Freiheit durch zeitliche und örtliche Flexibilität. Um das Commitment der weniger mobilen Personen zu fördern, ginge es also darum auch ihre Arbeit so zu gestalten, dass die Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung ausgebaut werden, um damit das Empfinden von Autonomie zu stärken. Es müsste dazu in der weniger mobilen Gruppe (laut vorliegender Untersuchung bei Personen, die weniger als 20% ausserhalb des Büros arbeiten) mittels psychologischer Arbeitsanalysen gezielt untersucht werden, wie die Arbeitsaufgaben aussehen und worin in Bezug auf das „Autonomie-Erleben“ Optimierungspotentiale liegen. Man könnte „Mobilisierungspotentiale“ erheben, die zeigen,

welche Aufgaben man ort- und zeitflexible erledigen kann (und welche eben auch nicht). Man könnte anhand dieser „Mobilisierungspotentiale“ Aufgabenprofile erstellen bei denen genug Mobilitätsspielraum besteht, dass Flexibilität und Autonomie und somit auch Organisationalem Commitment gefördert werden.

#### *Förderung von face-to-face Kontakt*

Das Bedürfnis nach einem gewissen Mass an direktem face-to-face Kontakt für die Kontaktpflege und die informelle Kommunikation wirft die Frage auf, wo das ideale Verhältnis von IuK-vermittelter Kommunikation und direktem Austausch liegt. Die Rahmenbedingungen und die Anforderungen der unterschiedlichen Arbeitsaufgaben lassen hier keine einheitliche Antwort zu. Die verschiedenen Bedürfnisse, mit dem Vorgesetzten und auf Team-Ebene zu diskutieren, und gemeinsame Guidelines fest zu legen, hilft Missverständnisse zu verhindern und sich einem optimalen Setting anzunähern. Das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt kann auch durch die Gestaltung und Nutzung der Büroräumlichkeiten massgeblich beeinflusst werden. Abgeschirmte Rückzugsorte, die ohne aufwändigen Buchungsvorgang genutzt werden können, ermöglichen spontane face-to-face Meetings, offene Zonen an zentralen Orten (wie beispielsweise eine Kaffeebar) fördern ungeplante Begegnungen und informellen Austausch. In einem solchen offenen Arbeitskontext, wie er bei Microsoft besteht kann es als wesentliche Führungsaufgabe betrachtet werden, die Kommunikationsprozesse nicht nur allgemein zu gestalten, sondern auch die Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationswege für Mitarbeitende mit unterschiedlichen Aufgaben dabei einzubeziehen. Hilfestellungen und theoretische Grundlagen zur Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgaben könnten in Leadership Schulungen vermittelt werden.

#### *Stärkung der Medienkompetenz*

Wie oben beschrieben, zeigt ein hohes Mass an IuK-Kommunikation, insbesondere auch IuK-Kommunikation mit dem Manager, einen positiven Einfluss auf das Continuance Commitment. Neben einer hohen Zuverlässigkeit der IuK-Tools auf technischer Seite, ist ein effektiver und effizienter Einsatz auch vom Verhalten der Nutzer abhängig. Es gilt neben den technischen Barrieren auch soziale Hindernisse abzubauen, damit die unterstützende und ermöglichende Funktion der IuK-Tools gestärkt werden kann. Missverständnisse und unnötige Kommunikation könnten verringert werden, indem ein gemeinsames Verständnis der Nutzung aufgebaut wird (Dönni, Jung, Knöpfli, & Martinelli, 2010). Neben der Fähigkeit, die Tools technisch zu beherrschen, sollte auch die soziale Seite der Medienkompetenz geschult werden. Wenn bei steigender Mobilität Verbundenheit immer stärker durch Technologie vermittelt werden muss, wird der Medienkompetenz in Zukunft eine noch wichtigere Bedeutung zukommen.

Aus psychologischer Sicht kann gesagt werden, dass Menschen nur sehr bedingt zu „Multitasking“ fähig sind, und die vielen aktiven parallelen Informationskanäle eine Überforderung für die Wahrnehmung darstellen und als störend empfunden werden. Dies

bestätigte sich in den Fokusgruppen. Dem kann einerseits ebenfalls durch Trainings der Medienkompetenz und der Arbeitstechnik begegnet werden, andererseits müssen die Personen befähigt werden sich gegen die Informationsflut abzugrenzen. Dafür ist eine Kultur nötig, in welcher die Erreichbarkeit zeitweilig bewusst eingeschränkt werden darf, indem man zum Beispiel den Präsenzstatus im „Messenger“ auf „do not disturb“ stellt (Dönni et al., 2010).

#### *Unterstützung der Life-work-Balance*

Ermöglicht die IuK-Technologie einerseits eine hohes Mass an Flexibilität und an Autonomie, was positiv für die Life-Domain Balance sein kann, so fördert sie gleichzeitig die Gefahr der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, was eine gesunde Life-Domain Balance einschränkt. Die stetige Verfügbarkeit („always on, always connected“), die durch die IuK-Technik gegeben ist, verlangt von den Personen, sich selber klare Grenzen zu setzen. Dasselbe gilt für den hohen Workload, der dazu verleitet, weit über das normale Mass hinaus zu arbeiten (bei Vollzeit-Angestellten im Mittel 50h). Auf der einen Seite ist es wichtig, hier das Bewusstsein des Einzelnen zu stärken und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie das persönliche Verhalten optimiert werden kann (Microsoft führt z.B. schon Life-Balance Trainings durch, die sehr beliebt sind). Auf der anderen Seite ist es wichtig, Bedingungen zu schaffen, die eine bewusste Abgrenzung ermöglichen. Dazu ist, wie schon oben erwähnt, eine Kultur anzustreben, in der es nicht negativ ist, klare Erholungsphasen einzuplanen und in dieser Zeit bewusst nicht erreichbar zu sein.

#### *Schulung von Leadership-Skills*

Leader Member Exchange (LMX) hat einen stärkeren Einfluss auf Commitment als das Ausmass an Mobilität. Die dyadische Beziehung von Vorgesetztem und Mitarbeitendem hat demnach eine wichtige Funktion für die Bildung und den Erhalt von Organisationalem Commitment und sollte daher gestärkt werden. Schulungen im Bereich Leadership bei verteilten bzw. virtuellen Teams können Manager mit Personalverantwortung in der Führung von zunehmend mobileren Mitarbeitenden unterstützen. Da das Erleben persönlicher Autonomie im Hinblick auf Organisationales Commitment, wie oben beschrieben, zentral ist, scheint es sinnvoll, dass eine Führungskultur des Vertrauens gepflegt und gefördert wird, welche den Mitarbeitenden mit den Aufgaben auch die Verantwortung und die Kompetenzen für die Ausführung übergibt. In diesem Sinn ist anzustreben, dass möglichst vollständige Arbeitsaufgaben übertragen werden, zu deren Erledigung die Mitarbeitenden genug Gestaltungsspielraum haben (Ulich, 2005).

### **Implikationen für die Forschung**

Die gut fundierte Forschung zu Organisationalem Commitment wird durch die dynamische Entwicklung der IuK-Technologie und deren Verbreitung in der Arbeitswelt vor neue Herausforderungen gestellt. Der in vorliegender Untersuchung gefundene positive Einfluss von Mobilität auf Commitment in dem stark technologisch unterstützten Arbeitsumfeld von Microsoft Schweiz deutet auf Zusammenhänge von Technikeinsatz und Commitment hin, denen

in der bisherigen Forschung noch wenig Beachtung geschenkt wurde. Der IuK-Einsatz ermöglicht eine Orts- und Zeitflexibilität, die in diesem Masse bisher nicht möglich war. Sie führt aber auch dazu, dass Kommunikation und damit Beziehungspflege nicht wie bisher in direktem Kontakt, sondern durch IuK-vermittelten Austausch stattfinden. Es kann grundlegend überlegt werden, inwiefern diese Flexibilität eine konzeptuelle Erweiterung des Tätigkeitsspielraums (Ulich, 2005) darstellt. Die Beziehung des Tätigkeitsspielraums zur Autonomie, wie sie schon von Leontjew, (1977) beschrieben wurde, würde zu den vorliegenden Resultaten passen, welche darauf schliessen lassen, dass die positiven Effekte von Mobilität auf Organisationales Commitment stark durch Autonomie-Erleben vermittelt werden. Es stellt sich zudem die Frage ob diese sich grundlegend verändernde Arbeitswelt (Hurme, 2005; Kelter et al., 2009) eine Anpassung der Konzepte davon was menschengerechte und persönlichkeits-förderliche Arbeit (Ulich, 2005) ist verlangen.

Auch in der Forschung zu LMX fehlt in den bisherigen Arbeiten der Fokus auf dyadische Beziehungen, die mit wenig direktem Kontakt auskommen müssen und die Verbundenheit und das Vertrauen primär über IuK-vermittelte Kommunikation herstellen und vor allem auch erhalten müssen.

Wie solche modernen Arbeitssettings optimal gestaltet werden bzw. wie IuK-Technologie effektiv eingesetzt wird, damit psychologische Grössen wie Organisationales Commitment oder LMX trotz geografischer Dispersion gefördert werden können, sollte Gegenstand weiterer Forschung sein. Es stellt sich die Frage, wie die Arbeits- und Organisationspsychologie diesen Herausforderungen mit neuen, angemessenen Methoden zur Analyse und erweiterten Konzepten (Virtual Status, Connectedness, LMX) begegnen kann. Weiter stellt sich die Frage, ob neue Konzepte für die Gestaltung der Arbeit gefunden werden müssen, um den Anforderungen der zukünftigen Arbeit gerecht werden zu können. Das Konzept der Connectedness (Rettie, 2003) in Dyaden (LMX) und im Team könnte für weitere Forschung in diese Richtung vielversprechend sein, muss aber zuerst konzeptuell weiter geschärft werden und in die Gestaltung von Analyseinstrumenten einfließen. Die Frage, wie viel direkter face-to-face Kontakt nötig ist, damit Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation (Organisationales Commitment) als auch mit dem Vorgesetzten (LMX) erhalten bleibt muss ebenfalls in weiteren Untersuchungen geklärt werden. Eine weitere Frage ist, welche IuK-Unterstützung es in Settings braucht, in denen face-to-face Kontakt gar nicht möglich ist.

Die Resultate aus den Fokusgruppen lassen darauf schliessen, dass das mehr an Commitment der mobileren Personen primär durch die grössere Flexibilität und dadurch durch mehr wahrgenommene Autonomie getriggert ist. In einer weiteren Untersuchung müsste die Variable Autonomie in das Forschungsmodell integriert werden und ihre Zusammenhänge zu Mobilität und Commitment unter dem Einfluss der IuK-Nutzung untersucht werden.

In einer grösser angelegten Untersuchung könnte das Forschungsmodell zudem zusätzlich auf moderierende und mediierende Effekte der Variablen untersucht werden, womit gezeigt werden könnte, ob der IuK-Einsatz und der LMX die Wirkung der Mobilität auf das Commitment beeinflussen.

### **Ausblick**

Vorliegende Arbeit deutet darauf hin, dass die Faktoren die Commitment triggern oder verhindern, sich verändern. Die weitere Entwicklung der Arbeitswelt und der zunehmende Einsatz an IuK-Technologie werden die örtliche und zeitliche Verteilung von Arbeit weiter vorantreiben. Diese Entwicklung gilt es durch organisationspsychologische Erkenntnisse zu begleiten, indem Organisationen in der Gestaltung dieser „neuen“ Mobilität und Flexibilität der Arbeit – unter anderem mit Blick auf organisationales Commitment – unterstützt werden.

Die Frage wie das Spannungsfeld zwischen der wachsenden Autonomie des Einzelnen und der Bindung zur Organisation, zum Team und zum Vorgesetzten für das spezifische Arbeitsfeld aufgelöst werden kann, ist nicht pauschal zu beantworten, sondern muss für den konkreten Fall analysiert und bearbeitet werden. Die Stärkung von Organisationalem Commitment wird in Zukunft noch relevanter, als sie das schon heute ist. Meyer und Allen (1997, S. 114) mögen recht behalten, mit Ihrer Aussage, dass: „...unlike those who say these changes make organizational commitment an outdated construct, we believe commitment will be as important or even more important in the future than it was in the past“.

## **Dank**

Ich möchte mich bei Hartmut Schulze für die Betreuung dieser Arbeit und dafür bedanken, dass er immer ein offenes Ohr für meine fachlichen Anliegen hatte. Dank gilt auch Rudolf Niederer, der mich zusätzlich in statistischen Belangen beraten hat.

Ich danke zudem den Mitarbeitenden von Microsoft Schweiz, die mich in meiner Untersuchung unterstützten und vor allem auch Kevyn Eva Norton, welche die Zusammenarbeit mit Microsoft möglich machte. Vielen Dank allen Personen die meine Arbeit durch konstruktiven Input bereicherten und ganz besonders denen die Teile der Arbeit redigiert haben.

## 7 Literaturverzeichnis

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Baruch, Y. (2002). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- BfS. (2003). BfS: Die demografische Herausforderung. *Bundesamt für Statistik (BfS)*. Abgerufen am 13. Juli 2011, [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/dos/le\\_defi\\_demographique/intro.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/dos/le_defi_demographique/intro.html)
- Breitsohl, H., Jakobs, T., Ruhle, S., & Gries, D. (2009). *Ausprägung und Antezedenzfaktoren des »Organizational Commitment« von Studierenden: Eine Querschnittuntersuchung des Fachbereichs B an der Bergischen Universität Wuppertal* ( No. 210). Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal.
- Cisco. (2007). A Study: Understanding and Managing the Mobile Workforce. Abgerufen am 13. Juli 2011, [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/eKits/MobileWorkforce\\_071807.pdf](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/eKits/MobileWorkforce_071807.pdf)
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- van Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: a structural equation approach. *British Journal of Education Psychology*, (71), 243-259.

- Dönni, S., Jung, M., Knöpfli, D. & Martinelli, A. (2010). *Nutzung und Wirkung von Präsenzanzeigen in Unified Communications. (unveröffentlichte Werkstattarbeit), Masterstudiengang APS/FHNW*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Duchon, D., Green, S. G. & Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56-60.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta- Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Garrett, R. K. & Danziger, J. N. (2007). Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. *Social Science. Computer Review*, 25(1), 27-47.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to- Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (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.
- Green, S. G., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2009). *Schweizer HR-Barometer 2009, Mobilität und Arbeitgeberattraktivität*. Schweizer HR-Barometer. Zürich: NZZ libro.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2010). *Schweizer HR-Barometer 2010, Arbeitsflexibilität und Familie*. Schweizer HR-Barometer. Zürich: NZZ libro.

- Guzley, R. M. (1992). Organizational Climate and Communication Climate. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
- van den Hoff, B. & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Huff, A., Sproull, L. & Kiesler, S. (1989). Computer Communication and Organizational Commitment: Tracing the Relationship in a City Government. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(16), 1371-1391.
- Hurme, P. (2005). Mobile communication and work practices in knowledge-based organizations. *An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 1(1), 101-108.
- Kelter, J., Rief, S., Bauer, W. & Haner, U.-E. (2009). OFFICE 21®-Studie, "Information Work 2009" Über die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien bei Büro- und Wissensarbeit. Office 21-Studie. Fraunhoferinstitut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- KMU Portal (2011) - *In der Schweiz herrscht weiter Fachkräftemangel. SECO, KMU-Portal*.  
Abgerufen am 13. Juli 2011, <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00305/02101/02119/index.html?lang=de>
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (1994). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (2. Aufl.). London; New Delhi: Thousand Oaks.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53-68.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken* (3. Aufl.). BeltzPVU.
- Lamnek, S. (2005). *Gruppendiskussion, Theorie und Praxis* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment, *Leadership & Organization Development Journal Vol. 26*(8), 655-672.
- Leontjew, A. N. (1977). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.

- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council*, (108), 35-65.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Bradway, L. K. (1997). Task Interdependence as a Moderator of the Relation Between Group Control and Performance. *Human Relations*, 50(2), 169-181.
- Masllyn, J. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4).
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Merriman, K. K., Schmidt, S. M. & Dunlap-Hinkler, D. (2007). Profiling virtual employees: the impact of managing virtually. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 6-15.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage: Thousand Oaks.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- O’Reilly III, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Abgerufen am 13 Juli 2011, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698.htm>

- Pearce, J. L. & Gregersen, H. B. (1991). Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Pittinsky, T. L. & Shih, M. J. (2006). Knowledge Nomads: Understanding an Overlooked Segment of the Workforce Helps Managers Lead. *Center for Public Leadership (MIT Libraries), Working Paper(06-08)*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Postmes, T., Martin, T. & de Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Prozess & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Powell, A., Galvin, J. & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, 19(4), 299-322.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *SIGMIS Database*, 35(1), 6-36.
- Pruchno, R., Litchfield, L. & Fried, M. (2000). *Measuring the Impact of Workplace Flexibility*. Boston College, Center for Work & Family.
- Rettie, R. (2003). *Connectedness, Awareness and Social Presence*. Kingston: Kingston University.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Spitzberg, B. H. (2006). Preliminary Development of a Model and Measure of Computer-Mediated Communication (CMC) Competence. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 629-666.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.

- Truckenbrodt, J. B. (2000). The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, Summer 2000, 233-244.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Zürich und Stuttgart: vdf Hochschulverlag und Schäffer-Poeschl Verlag.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (1999). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.

## 8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Diskussionsleitfaden Fokusgruppen .....	23
Tabelle 2: Rücklauf Onlinebefragung .....	26
Tabelle 3: Prüfung von Commitment auf Normalverteilung.....	33
Tabelle 4: Zusammenhänge von Commitment und Mobilität .....	34
Tabelle 5: Zusammenhänge von Commitment und Kommunikation.....	35
Tabelle 6: Zusammenhänge von Commitment und LMX.....	36
Tabelle 7: Lineare Regression mit dem Kriterium Organisationales Commitment.....	37
Tabelle 8: Lineare Regression mit dem Kriterium Affektives Commitment.....	37
Tabelle 9: Lineare Regression mit dem Kriterium Normatives Commitment.....	38
Tabelle 10: Lineare Regression mit dem Kriterium Continuance Commitment.....	38
Tabelle 11: Lineare Regression mit dem Kriterium „IuK-Anteil an Arbeitszeit“ .....	39
Tabelle 12: Lineare Regression mit dem Kriterium „Leader Member Exchange“ .....	39
Tabelle 13: Erweitertes Regressionsmodell auf das Kriterium Organisationales Commitment...	40
Tabelle 14: Erweitertes Regressionsmodell auf das Kriterium Normatives Commitment .....	40
Tabelle 15: Weitere korrelative Zusammenhänge mit der Variablen „Mobilitätsgrad“ .....	41
Tabelle 16: Weitere korrelative Zusammenhänge mit LMX.....	41
Tabelle 17: Weitere korrelative Zusammenhänge mit dem IuK-Anteil an der Arbeitszeit.....	41
Tabelle 18: Weitere korrelative Zusammenhänge der Zufriedenheit mit dem IuK-Toolmix .....	42
Tabelle 19: Korrelative Zusammenhänge mit IuK-Produktivität .....	43
Tabelle 20: Korrelative Zusammenhänge mit ICT Knowledge.....	43
Tabelle 21: Korrelative Zusammenhänge mit Taskinterdependence.....	43
Tabelle 22: Zusammenhänge zwischen Commitment und Zeitraum des aktuellen Mobilitätsgrades .....	44
Tabelle 23: Kategorien Leitfrage 1 .....	47
Tabelle 24: Kategorien Leitfrage 2 .....	49
Tabelle 25: Kategorien Leitfrage 3 .....	50
Tabelle 26: Kategorien Leitfrage 4 .....	51
Tabelle 27: Kategorien Leitfrage 5 .....	52
Tabelle 28: Kategorien Leitfrage 5 .....	53
Tabelle 29: Kategorien Gestaltungsoptionen.....	54

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsprozess.....	12
Abbildung 2: Forschungsmodell.....	13
Abbildung 3: Rücklaufrate der Business-Bereiche.....	26
Abbildung 4: Verteilung des Alters .....	26
Abbildung 5: Geschlecht.....	27
Abbildung 6: Anteil Voll- und Teilzeitangestellten.....	27
Abbildung 7: Arbeitspensen der Teilzeitangestellten.....	27
Abbildung 8: Arbeitsstunden/Woche .....	28
Abbildung 9: Anteil Führungspersonen .....	28
Abbildung 10: Arbeitsorte.....	28
Abbildung 11: Fix/ Shared Desk.....	29
Abbildung 12: Mobilitätsgrad.....	29
Abbildung 13: Zeitraum aktueller Mobilitätsgrad .....	30
Abbildung 14: Kommunikationsanteile/Wo .....	30
Abbildung 15: Einsatz verschiedener Medien.....	30
Abbildung 16: Medienrelevanz .....	31
Abbildung 17: Kommunikationsanteile verschiedener Kommunikationspartnern .....	32
Abbildung 18: Leader Member Exchange (LMX) .....	32
Abbildung 19: Organisationales Commitment.....	32
Abbildung 20: Zusätzliche Untersuchungsvariablen.....	33

## Anhang

<b>Anhang A: Explorierende Video-Interviews .....</b>	<b>2</b>
Kernaussagen und identifizierte Kategorien der explorativen Videointerviews .....	2
<b>Anhang B: Online Umfrage .....</b>	<b>4</b>
Survey: Commitment in Technology Supported Mobile Work .....	4
<b>Anhang C: Fokusgruppen .....</b>	<b>10</b>
Einführende Präsentation Fokusgruppen .....	10
Tabelle mit Verdichtung und Integration der Transkripte aus den Fokusgruppen .....	14
Fokusgruppen Ergebnisse der kartenabfrage .....	22

## Anhang A: Explorierende Video-Interviews

### Kernaussagen und identifizierte Kategorien der explorativen Videointerviews

#### **Autonomie / Freiheit / Flexibilität**

- Ich schätze es sehr, sehr, dass ich mir die Zeit frei einteilen kann und dass ich auch mal von zu Hause aus arbeiten kann.
- Wenn Kommunikation von Redmond zum Beispiel abends um zehn kommt und ich das mit der Agentur noch um Mitternacht finalisiere, dafür dann am nächsten Morgen erst um zehn Uhr an die Arbeit komme. Das ist hier jetzt einfach normal.
- Jedem kommt seinem eigenen Verantwortungsbereich nach und macht das in dem Zeitrahmen wie es für ihn stimmt.
- Dies führt sowohl im Privat- als auch im Berufsleben zu mehr Freiheit und Zufriedenheit und fördert so die Produktivität jedes einzelnen.
- Ich schätze am L&W die Möglichkeit die Arbeitszeit flexibel zu gestalten.
- Ich kann ins Office kommen, ich muss aber nicht.
- Ich kann aber auch im Starbucks arbeiten, wenn das gerade näher beim Kunden ist.
- Ich kann zwischen zwei Meetings ins Office kommen, ich kann nach Hause gehen
- Diese Flexibilität ist eine sehr wertvolle Komponente unserer Tätigkeit.
- Ich glaube wir werden noch flexibler im Arbeitsort und in der Arbeitszeit. Das gibt auch immer die Möglichkeit neue Ideen zu bekommen, neue Impulse
- Der Vorteil, den wir bei Microsoft haben ist der, dass wir unsere Zeit recht gut selber einteilen können.
- Mit dieser Flexibilität fühle ich mich sehr wohl.
- Dann wirklich diese Flexibilität auch einmal von zu Hause aus arbeiten zu können, gibt neue kreative Ideen und man kann sich gut konzentrieren.

#### **Technik als Enabler**

- The tools enables me effective in term of I chose what I do at the office and what work i bring back wiht me home.
- I can work quite effectly from the client site with phone conferences ans screen shares and such things.
- Without the possibility to do that from evereywhere it would be extremly difficult.
- From where ever you work from, the experience is the same, thanks to MS technology.
- Ich schätze es sehr, dass ich mir mit den neuen Technologien die Arbeitszeit frei einteilen kann.

#### **Bedürfnis nach face-to-face Kontakt**

- Es ist ein Bedürfnis, dass ich mindestens zwei bis drei Mal die Woche im Büro bin. Ganz nah mit den Produkt Managern zusammen arbeiten
- Für das Bedürfnis,zwei bis drei Mal die Woche zusammen zu sein, haben sie einen fixen Tag vereinbart an dem sie eine Lounge buchen.
- I think it is very important to still have the face to face contact with your team.
- Die Kreativität ist halt doch häufig grösser wenn man sich face-to-face sieht. Wenn man eins zu eins zusammen arbeiten kann.
- Ich muss aber auch sagen, das eins zu eins mit dem Mitarbeitenden ersetzt es nicht. Der persönliche Kontakt ist immer noch sehr wichtig.
- Man merkt dann auch (bei fehlendem face-to-face Kontakt) dass man Informationen verloren hat, die eben nicht in einem Meeting besprochen wurden, sondern während einem Kaffee oder anderen Gelegenheiten.

#### **Zusammenhalt im Team**

- Was eher etwas verloren geht und wo man sich Gedanken machen muss, wie man Defizite aufholen kann ist grundsätzlich das Teamwork, das wir zum heutigen Zeitpunkt praktisch nur noch mit Technologie herstellen. Das heisst Lync und Konferenz Calls und Video Calls.
- Man trifft sich als Team viel weniger in diesem neuen Büro.
- Man muss das viel mehr planen, während man vorher ad hoc als Team funktioniert hat. Jetzt kann man fast nur noch geplant als Team funktionieren. Es ist vielleicht auch eine gewisse Disziplin, die sich jeder einzelne erarbeiten muss.
- Wie kann der Teamzusammenhalt aufrecht erhalten werden, wenn man die Arbeitsumgebung

und Arbeitsart verändert. Für dieses Problem bestehen noch wenige Lösungen.

- Es war schon immer so in der Geschichte, dass man individuell gearbeitet hat und dann aber auch wieder dieses Zusammengehörigkeitsgefühl gebraucht hat.
- Ich glaube dieses Zusammengehörigkeitsgefühl ist auch in der Arbeitswelt extrem wichtig.
- Diese Teammeetings und auch diese Team Retreats sind ein ganz wesentlicher Bestandteil, damit es eine Identität für ein Team auch gibt.
- Man kann nur als Team wirklich gewinnen und dazu muss man sich auch im Haus zeigen und sich mit den Kollegen austauschen.
- Mir ist beispielsweise sehr wichtig, dass man sich als Team anfangs Woche trifft. Man spricht vielleicht über die Lowlights und die Highlights der letzten Woche und kann so wirklich motiviert in die neue Woche starten.
- Ich sehe die Gefahr darin, dass wenn man das zu viel macht (Home Office), dass man dann auch den sozialen Kontakt etwas verliert.
- Ich komme aber doch auch sehr gerne ins Büro, weil ich hier meine Kollegen sehe und ein Austausch stattfindet.

### **Entgrenzung**

- Die immer stärkere Verschmelzung von Beruf und Privatleben werden durch die technischen Möglichkeiten und durch ein flexibel gestaltetes Arbeitsumfeld positiv unterstützt.
- Im Global Account Team arbeiten wir 7 X 24 h. So ist es. Einer ist immer wach, in Singapur, in New York, in Redmont.

### **Work Life Balance**

- MS Technologie ermöglichen mir meine Zeit flexibel einzuteilen und zu planen. Dies ermöglicht mir als berufstätige Mutter, Familie und Beruf mit der auf beiden Seiten geforderten Intensität mit viel Freuen und wenig Druck zu leben.
- Ich würde sagen auch für meine Familie hat die Art wie wir hier arbeiten Vorteile.
- Aber es ist wirklich an mir, mir diese Freiheit zu nehmen.
- Ich glaube es ist jedem selber überlassen ob er sich die nötigen Prioritäten setzen kann und sich die Freiräume schafft.
- Ich würde sagen meiner Lebensqualität tut dieses Modell nur gut.
- Das Gute ist, dass man sehr viel Raum hat, in dem man seinen Bedürfnissen gerecht arbeiten kann.
- For me as a people manager and mother of a young child, the L&W Projekt ist very supportive. to be more flexible and effective in both areas, namely family and business.
- The effect of both cases is better effectiveness and a higher employee motivation.

### **Kulturwechsel**

- Das L&W Projekt ist ein Kulturwechsel

## Anhang B: Online Umfrage

### Survey: Commitment in Technology Supported Mobile Work

#### Demographics

Are you female or male?

- 1 female
- 2 male

To which age group do you belong?

- 1 10-19 years"
- 2 20-29 years"
- 3 30-39 years"
- 4 40-49 years"
- 5 50-59 years"
- 6 60-69 years"

How long have you been working for Microsoft?

What is your level of employment?

- 1 I am a full-time equivalent (FTE)"
- 2 I am a part time worker on a level of \_\_\_\_%

How many hours do you actually work in a normal work week (including overtime)?

In which business unit do you work?

- 1 BMO
- 2 SMSP
- 3 EGP
- 4 Services
- 6 HR/Finance/Legal/Administration/CPE/PR/Citizenship/GM
- 7 OEM
- 8 MBS
- 9 EDD/HED
- 10 C&O
- 11 IT
- 12 other / which?

Do you have a people managing role

- 1 No
- 2 Yes - I lead\_\_\_\_ team members

Do you have a fix or a shared desk in your main Microsoft office?

- 1 I have a fix desk
  - 2 I have a shared desk"
-

## Teleworking

How many percent of your working time do you spend in other places than your main Microsoft office?  
\_\_\_ % of my work"

How long have you been working at this level of mobility?

If you are not in your main Microsoft office, where do you work instead in a normal work week?)

- Home office \_\_\_ hours in a normal week"
- On-site at customer \_\_\_ hours in a normal week"
- In transit (train, plane, car) \_\_\_ hours in a normal week"
- Public places (like restaurants) \_\_\_ hours in a normal week"
- Other locations \_\_\_ hours in a normal week"

What do you see as the main benefit of working in places other than your main Microsoft office?

In a normal work week, how much contact do you have with...  
...your manager?

- Face-to-face communication \_\_\_hours per week"
- Using information and communication technology (ICT) (E-Mail, Instant Messaging, Phone, Messenger Call, Phone-Conference, Video-Conference, Social Media) \_\_\_ hours per week

...your whole team together?

- Face-to-face communication \_\_\_hours per week"
- Using information and communication technology (ICT) (E-Mail, Instant Messaging, Phone, Messenger Call, Phone-Conference, Video-Conference, Social Media) \_\_\_ hours per week
- How many persons belong to your team? \_\_\_persons

...at least one member of your team?

- Face-to-face communication \_\_\_hours per week
- Using information and communication technology (ICT) (E-Mail, Instant Messaging, Phone, Messenger Call, Phone-Conference, Video-Conference, Social Media) \_\_\_ hours per week

...persons outside your team within Microsoft?

- Face-to-face communication \_\_\_hours per week
- Using information and communication technology (ICT) (E-Mail, Instant Messaging, Phone, Messenger Call, Phone-Conference, Video-Conference, Social Media) \_\_\_ hours per week

...customers and partners?

- Face-to-face communication \_\_\_hours per week
  - Using information and communication technology (ICT) (E-Mail, Instant Messaging, Phone, Messenger Call, Phone-Conference, Video-Conference, Social Media) \_\_\_ hours per week
-

### **Taskinterdependence**

- Group members work closely with each other in doing their work.
- Group members frequently must coordinate their efforts with each other.
- The way individual members perform their jobs has a significant impact upon others in the group.

Scale

- 1 strongly disagree
  - 2 disagree
  - 3 undecided
  - 4 agree
  - 5 strongly agree
- 

### **ICT use**

How much time do you spend in a normal work week to connect with Microsoft colleagues using the following information and communication technologies (ICT)?

- E-Mail: \_\_\_ hours in a normal week"
- Instant Messaging: \_\_\_ hours in a normal week
- Phone (including messenger calls and phone conferences): \_\_\_ hours in a normal week
- Videoconference: \_\_\_ hours in a normal week"
- Social Media (Facebook, Xing, LinkedIn, Twitter): \_\_\_ hours in a normal week

How important are the following communication channels for your work?

- Face-to-face communication"
- E-Mail"
- Instant Messaging
- Phone (including Messenger Calls and Phone Conferences)
- Videoconference"
- Social Media"

Scale:

- 1 Very important
- 2 important
- 3 unimportant
- 4 very unimportant

How important is the presence status in the ICT tools for your work?

Scale

- 1 Very important
  - 2 important
  - 3 unimportant
  - 4 very unimportant
- How satisfied are you with the ICT tool mix provided to you?

Scale

- 1 very dissatisfied
- 2 dissatisfied
- 3 unsure
- 4 satisfied
- 5 very satisfied

### **ICT Productivity**

- I get a tremendous amount accomplished through ICT
- My ICT interactions are more productive than my face-to-face interactions
- I am more efficient using ICT than other forms of communication.
- ICT is a tremendous time-saver for my work.

### **ICT Knowledge**

- I am very knowledgeable about how to communicate using ICT
- I am never at a loss for something to say in ICT-based communications
- I am very familiar with how to communicate through ICT.
- I always seem to know how to say things the way I mean them using ICT
- When communicating with someone through ICT, I know how to adapt my messages to the medium.

#### Scale

- 1 Not at all true of me
- 2 Mostly not true of me
- 3 Neither true nor untrue of me
- 4 Mostly true of me
- 5 Very true of me

- How competent do you feel in the use of information and communication technology (ICT):
- compared to your Microsoft colleagues?
- compared to the average Swiss citizen?

#### Scale

- 1 Very Competent
  - 2 Competent
  - 3 Incompetent
  - 4 Very Incompetent
- 

### **Organizational Commitment**

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I think that people these days move from company to company too often
3. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.
4. I do not feel a strong sense of belonging to my organization.
5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.
6. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice another organization may not match the overall benefits I have here.
7. I enjoy discussing my organization with people outside it.
8. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
9. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization
10. This organization has a great deal of personal meaning for me.
11. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
12. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.
13. I really feel as if this organization's problems are my own.

- 
14. Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now
  15. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.
  16. I do not feel 'emotionally attached' to this organization.
  17. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
  18. Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.
  19. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one
  20. It wouldn't be too costly for me to leave my organization now
  21. One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.
  22. I do not feel like 'part of the family' at my organization.
  23. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
  24. I do not think that wanting to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore

Scale:

- 1 strongly disagree
- 2 disagree
- 3 slightly disagree
- 4 neither agree nor disagree
- 5 slightly agree
- 6 agree
- 7 strongly agree

---

### **LMX7**

Do you know where you stand with your leader - do you usually know how satisfied your leader is with what you do?

- 1 Rarely
- 2 Occasionally
- 3 Sometimes
- 4 Fairly Often
- 5 Very Often

How well does your leader understand your job problems and needs?

- 1 Not a Bit
- 2 A Little
- 3 A Fair Amount
- 4 Quite a Bit
- 5 A Great Deal

How well does your leader recognize your potential?

- 1 Not at All
- 2 A Little"
- 3 Moderately
- 4 Mostly
- 5 Fully"

Regardless of how much formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your leader would use his/her power to help you solve problems in your work

- 1 None
- 2 Small
- 3 Moderate
- 4 High
- 5 Very High

Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he/she would "bail you out" at his/her expense?

- 1 None
- 2 Small
- 3 Moderate
- 4 High
- 5 Very High

I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his/her decision if he/she were not present to do so?

- 1 Strongly Disagree
- 2 Disagree
- 3 Neutral
- 4 Agree
- 5 Strongly Agree

How would you characterize your working relationship with your leader?

- 1 Extremely Ineffective
- 2 Worse Than Average
- 3 Average
- 4 Better Than Average"
- 5 Extremely Effective

# Anhang C: Fokusgruppen

## Einführende Präsentation Fokusgruppen

Commitment in Technology Supported Mobile Work / Sandra Böhm

Commitment in technology supported mobile work / Sandra Böhm

Ziele der heutigen Fokusgruppe

1. Spiegelung der Ergebnisse
2. Gewinn von Feedback auf die Resultate
3. Diskussion von Gestaltungsmöglichkeiten

Commitment in technology supported mobile work / Sandra Böhm

Forschungsmodell

Commitment in technology supported mobile work / Sandra Böhm

Organizational Commitment

„The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization“ (Mowday, Steers, & Porter, 1979)

- Affective Commitment**
  - Emotionale Bindung an das Unternehmen.
- Continuance Commitment**
  - Rationales Kalkül, welches den Nutzen des Verbleibs in der Organisation den Kosten des Verlassens gegenüberstellt.
- Normative Commitment**
  - Verbundenheit mit der Organisation, die primär aus moralisch-ethischen Gründen entspringt.

Commitment in technology supported mobile work / Sandra Böhm

Organizational Commitment zeigt viele positive Effekte auf zentrale Themen einer Organisation

**Positive Effekte von Organisationalem Commitment**

**Für das Unternehmen:**

- tiefere Absenkratzen
- geringere Fluktuation
- höhere Produktivität
- stärkeres Engagement für das Unternehmen

(Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Holcomb, & Topolovsky, 2002)

**Für die Mitarbeitenden:**

- geringeres Stresserleben (Meyer et al., 2002)
- höhere Arbeitszufriedenheit
- sie fühlen sich gesünder (van Dijk & Urs Wagner, 2007)
- geringeren Work-Family Conflict (Meyer et al., 2002)

Commitment in technology supported mobile work / Sandra Böhm

Response Rate

Beliebt	Geheimnis	Ärgerliche	Vollständig
322	119	47	79
86% aller MA	31%	12%	21%

**Response-Rate Business-Units**

Commitment in technology supported mobile work / Sandra Böhm

### Es fanden sich praktisch keine Unterschiede zwischen den Business-Units

Eine Varianzanalyse hat gezeigt, dass es zwischen den Businessunits in Bezug auf die zentralen Punkte des Modells nur in einem Faktor Unterschiede gibt.

- ICT Anteil Arbeitszeit
- LMX
- Commitment
- ✓ Prozent ausserhalb des Büros (Mobilitätsgrad)

### Die Streuung im Mobilitätsgrad war breit

### Ausserhalb des Büros wird beim Kunden und zu Hause am meisten gearbeitet

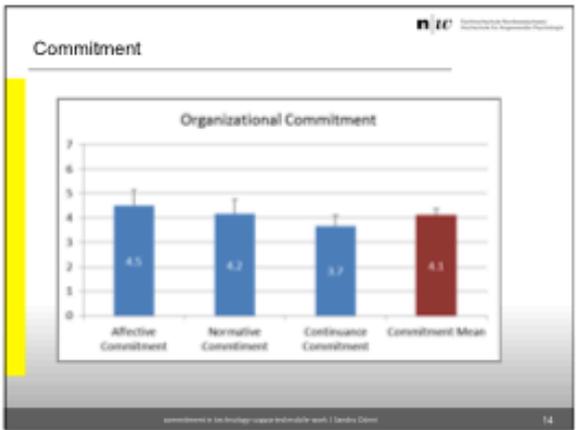
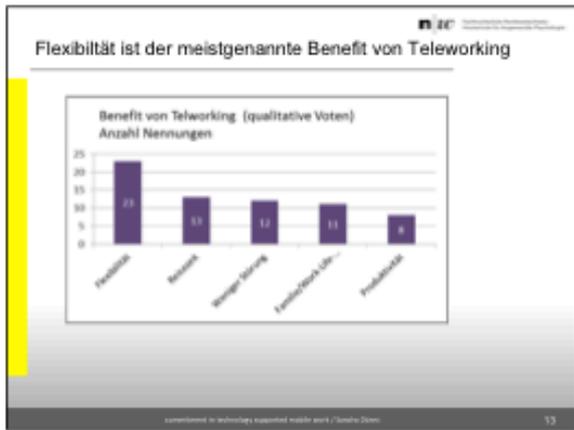
### 80% der Arbeitszeit wird im Mittel kommuniziert

### Die Kommunikationszeiten wurde nicht selten überschätzt - oder wurde die Arbeitszeit unterschätzt?

- Bei 23.75% der Befragten lag die Summe von Face-to-Face und ICT vermittelter Kommunikation über der angegebenen Arbeitszeit
- Die Kommunikationszeiten wurden also überschätzt – oder die Arbeitszeit unterschätzt.

Personen	Arbeitszeit	Kommunikation
10715	8729	100
10716	8729	100
10717	8729	100
10718	8729	100
10719	8729	100
10720	8729	100
10721	8729	100
10722	8729	100
10723	8729	100
10724	8729	100
10725	8729	100
10726	8729	100
10727	8729	100
10728	8729	100
10729	8729	100
10730	8729	100
10731	8729	100
10732	8729	100
10733	8729	100
10734	8729	100
10735	8729	100
10736	8729	100
10737	8729	100
10738	8729	100
10739	8729	100
10740	8729	100
10741	8729	100
10742	8729	100
10743	8729	100
10744	8729	100
10745	8729	100
10746	8729	100
10747	8729	100
10748	8729	100
10749	8729	100
10750	8729	100
10751	8729	100
10752	8729	100
10753	8729	100
10754	8729	100
10755	8729	100
10756	8729	100
10757	8729	100
10758	8729	100
10759	8729	100
10760	8729	100
10761	8729	100
10762	8729	100
10763	8729	100
10764	8729	100
10765	8729	100
10766	8729	100
10767	8729	100
10768	8729	100
10769	8729	100
10770	8729	100
10771	8729	100
10772	8729	100
10773	8729	100
10774	8729	100
10775	8729	100
10776	8729	100
10777	8729	100
10778	8729	100
10779	8729	100
10780	8729	100
10781	8729	100
10782	8729	100
10783	8729	100
10784	8729	100
10785	8729	100
10786	8729	100
10787	8729	100
10788	8729	100
10789	8729	100
10790	8729	100
10791	8729	100
10792	8729	100
10793	8729	100
10794	8729	100
10795	8729	100
10796	8729	100
10797	8729	100
10798	8729	100
10799	8729	100
10800	8729	100

### Deskriptive Statistik – Relevanz der Medien



### Korrelative Zusammenhänge mit Commitment

Organizational Commitment

	Duration Employee	Percent out of office	Time additional	Manager ICT	Whole Team	Lead as team member	Customer ICT	Time Phone
Commitment		0.27(*)	0.18(*)	0.26(*)	0.22(*)	0.23(*)	0.29(*)	
AC		0.29(*)	0.19(*)	0.27(*)	0.23(*)	0.24(*)	0.30(*)	
NC		0.28(*)	0.19(*)	0.26(*)	0.22(*)	0.23(*)	0.29(*)	
CC		0.26(*)	0.18(*)	0.25(*)	0.21(*)	0.22(*)	0.28(*)	

	LMX	ICT Anteil Arbeitszeit	Zeit Anteil Mobilitätslevel	Prozent außerhalb des Büros	Prozent phone	Prozent Kom Manager ICT	Prozent Kom one/Team member ICT	Prozent Kom Customer ICT
Commitment	0.21(*)	0.30(*)	0.19(*)			0.25(*)	0.24(*)	0.29(*)
AC	0.22(*)	0.27(*)	0.18(*)	0.27(*)		0.24(*)	0.23(*)	0.28(*)
NC	0.21(*)	0.27(*)	0.18(*)	0.26(*)		0.23(*)	0.22(*)	0.27(*)
CC	0.19(*)	0.26(*)	0.17(*)	0.25(*)	0.24(*)	0.23(*)	0.22(*)	0.26(*)

### Weitere korrelative Zusammenhänge

Leader Member Exchange (LMX)

	Customer P/F	Commitment Mean	AC	NC	CC	FTF Kunde	Prozent Kom Customer FTF
LMX Mean	0.33(*)	0.22(*)	0.23(*)	0.24(*)	0.25(*)	0.26(*)	0.27(*)

Zufriedenheit ICT-Toolbox

	gesamt mean	gesamt customer
Tools	0.28(*)	0.29(*)

ICT-Anteil an Arbeitszeit

	Working hour	Impulsive Substanz	CC	Kommunikations arbeit/ Woche	Prozent Home Office	Prozent Kom Manager P/F	Prozent Kom non/Team ME Person/FTF
ICT Anteil Arbeitszeit	0.22(*)	0.23(*)	0.24(*)	0.25(*)	0.26(*)	0.27(*)	0.28(*)



### Frage 1

Wo sieht Ihr eine Erklärung für den positiven Zusammenhang von Mobilitätsgrad und Commitment?

Frage 2

❖ Wie lässt sich erklären, dass ICT-Kommunikation stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigt als Face-to-Face Kommunikation?



commitment in technology supported mobile work / Sandra Dorn

19

Frage 3

❖ Wo können Gründe liegen für den negativen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Toolmix und der Zeit beim Kunden bzw. der Zeit die für E-Mails verwendet wird?



commitment in technology supported mobile work / Sandra Dorn

20

Frage 4

❖ Warum wurde die Kommunikationszeit tendenziell eher überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt?



commitment in technology supported mobile work / Sandra Dorn

21

Frage 5

❖ Wie erklärt sich der positive Zusammenhang von ICT-Kommunikation und Continuance Commitment?



commitment in technology supported mobile work / Sandra Dorn

22

Frage 6

❖ Wie lässt sich der negative Zusammenhang von LMX und Customer Face-to-Face Kommunikation bzw. generelle Kommunikation mit dem Kunden erklären?



commitment in technology supported mobile work / Sandra Dorn

23

Gestaltungsmöglichkeiten

• Was bedeuten diese Ergebnisse für die Gestaltung der New World of Work?

- Für MS
- Für den Kunden
- Generell



commitment in technology supported mobile work / Sandra Dorn

24

## Tabelle mit Verdichtung und Integration der Transkripte aus den Fokusgruppen

- In **grüner** Schrift Paraphrasen und Zitate aus der Fokusgruppe 1
- In **blauer** Schrift Paraphrasen und Zitate aus der Fokusgruppe 2

**Tabelle 1: Fokuskgruppen: Verdichtung Frage 1**

<p><b>Frage 1: Wo findet sich eine Erklärung für den positiven Zusammenhang von Mobilitätsgrad und Organisationalem Commitment?</b></p> <p><b>Autonomie / Flexibilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• man fühlt sich nicht kontrolliert</li> <li>• Freiheiten ausleben</li> <li>• arbeiten wie man will</li> <li>• Freiheit ermöglichen, die dann auch wieder ein mehr an Commitment mitbringt</li> <li>• sich nicht kontrolliert fühlen, sondern sagen, diese Firma ist cool, die lässt mich machen</li> <li>• arbeiten wie man will, mal von zu Hause, mal beim Kunden, mal im Büro, mal gar nicht, mal am Abend, wie man das auch immer möchte.</li> <li>• Mobilität hat ja auch mit Flexibilität zu tun</li> <li>• Arbeitszeiten selber einteilen</li> <li>• mehr Abwechslung</li> <li>• dynamisches Umfeld</li> <li>• mehr Freiheiten</li> <li>• Freiheit ist dasselbe wie Flexibilität, also wo man arbeitet und wie</li> <li>• Dank vielen technologischen Innovationen verbunden sein, wenn du zu Hause bist oder wenn du unterwegs bist</li> <li>• dieselbe Infrastruktur zur Verfügung haben wie hier</li> <li>• eigentlich überall alles machen und das hat sicher einen grossen Impact</li> <li>• „Je mehr Vertrauen starken Personen gegeben wird, desto mehr spornt dich das auch an und macht Dich stolz und gibt dir Commitment. – aus der Selbstverantwortung raus“</li> </ul> <p><b>Work Life Balance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• anywhere anytime wichtig – gerade als Familienvater</li> <li>• Work Life Balance</li> <li>• sein Leben besser einteilen</li> <li>• es fühlt sich gut an, wenn du in einer Firma Dein Leben nach eigenem Gusto leben kannst</li> </ul> <p><b>Effizienz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenn man diese Freiheit hat, ist man auch effizienter</li> </ul> <p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation und Kreativität</li> <li>• der Geist ist einfach offener, wenn man nicht so eingezwängt ist</li> <li>• Dinge einfach mal ausprobieren können</li> </ul> <p><b>Verbundenheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobil sein heisst nicht, nicht connected sein</li> <li>• relativ mobil sein, aber doch nicht so sehr, dass wir nicht hier sind</li> <li>• „Also, es connected zur Firma, du hast genug Zeit um mal Mittag zu essen, mal die Leute zu sehen, die Kollegen zu sehen. Da ist ein Grund, dass das positiv ist.,“</li> <li>• „Es kommt auf die Rolle an. Also ich glaube wenn Du einen Consultant fragst, der drei Monate zu 100% bei der UBS arbeitet, dann wird es langsam kritisch, dass er dann vielleicht irgendwann mal sagt: ja Microsoft, von denen kommt mein Salär und da kommen Mails von Welcome und Goodby aber ich kenne diese Leute gar nicht. Und wir sehen die schon auch nicht mehr hier.“</li> <li>• wo ist der threshold und ab wann ist es einfach nicht mehr möglich?</li> <li>• „Das sind Menschen und wenn du nicht physisch, mindestens eine gewisse Zeit mit denen verbringst,</li> </ul>
---

dann nimmt das (Commitment) vielleicht auch irgendwie ab.“

- „Beim Team habe ich das beobachtet, dass irgendwo so eine Schwelle erreicht worden ist, wo irgendwann nur noch der Overlap der Zeit gesucht wird.“

#### **Vertrauen / Verantwortung**

- Vertrauen in den Mitarbeiter erhöht Zufriedenheit
- mir wird vertraut
- „Du weißt, die Firma erlaubt dir das, gibt mir wie auch immer ein wenig diese dritte Art von Commitment, so ein wenig das normative, so dass ich sage, hei, die trauen mir, ich committe mich zu ihnen, das stimmt für mich.“
- Verantwortung

mehr Verantwortung in den Aufgaben haben als Motivations-Booster **Stolz sein auf eigene Tools**

- „Diese Möglichkeit mit den eigenen Tools zu arbeiten ist sicher auch ein Faktor für die Zufriedenheit.“
- stolz sein auf die Tools
- „Cool, so arbeiten macht Spass. Das erhöht sicher auch das Commitment.“

#### **Branche**

- „Der positive Zusammenhang von ICT Anteil und Commitment passt zur Branche in der wir arbeiten.“

#### **Persönlichkeit der Mitarbeitenden**

- bei MS arbeiten – ein Profil, dass man schon bei der Einstellung wünscht und dann auch einstellt
- flexible Personen, die damit umgehen können gerne so arbeiten – Flexibilität schätzen
- die Freiheitsgrade schätzen
- gerne selbständig Arbeiten
- die vertrauensvolle Führungskultur schätzen
- Selbstverantwortung schätzen
- „Je mehr Vertrauen starken Personen gegeben wird, desto mehr spornt dich das auch an und macht dich stolz und gibt dir Commitment. – aus der Selbstverantwortung raus“
- „Dazu braucht es auch einen Typus von Mensch, der das gern hat. Dann funktioniert es.“
- „Wir haben halt einen relativ hohen Anteil an Leuten, die immer noch ein Problem damit haben und sagen: das Chaotische bring ich einfach nicht aus meinem Alltag raus...“
- „Für mich aber hat das Chaotische mit kreativer Freiheit zu tun.“
- „Nicht jede Firma sucht sich solche Mitarbeitende und setzt sie auch auf diese Art ein.“
- FTF nicht möglich (da Personen beim Kunden)
- “ Ich denke das ist eine Einstellungsart.“
- „Vielleicht hat es auch mit der Generation zu tun.“
- abhängig mit der Art, wie man gerne arbeitet

#### **Kultur**

das Gefühl von weniger Kontrolle

die vertrauensvolle Führungskultur schätzen **Fazit**

„Ich denke all diese Punkte tragen auch zur Zufriedenheit bei und somit auch zum Commitment zur Firma.“

**Tabelle 2: Fokuskgruppen: Verdichtung Frage 2**

**Frage 2:** Wie lässt sich erklären, dass ICT-Kommunikation stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigt als Face-to-Face (FTF) Kommunikation?

#### **Effizienz von ICT**

- „FTF versus ICT hat immer auch noch die Komponente, dass ja die Personen ein hohes Volumen an Informationsverarbeitung bewältigen müssen.“
- „Das wäre mein Erklärungsversuch, dass ICT hier mehr gewichtet wird und das Commitment erhöht, weil man eben auch alle Möglichkeiten hat, um das Volumen dann auch zu stemmen und FTF eher bremst oder aufhält.“
- FTF braucht einen höheren Zeitaufwand

- ICT ist zeitunabhängig
- „Effizienz und Freiheit ist wichtiger, als noch schnell ins Büro kommen für ein FTF.“
- „Was ich ganz stark bei mir spüre ist, dass die Frage der Effizienz alles schlägt.“
- „Und dann sage ich nicht mehr, habe ich viele schöne Meetings gehabt, sondern nur, habe ich effizient viele Tasks erledigt.“
- Effizienzsteigerung, „Aber in nicht emotionalen Meetings ist es einfach effizienter, da bin ich überzeugt.“
- Time to answer and availability, „Es macht mich happy, ich bekomme meine Antwort schnell.“
- „Geschwindigkeit, also, dass man einmal schnell eine Antwort bekommt zwischendurch, weil es kleine Dinge sind.“
- „Wenn ein Manager in Meetings ist, kann man es schnell klären und dann ist es erledigt.“

#### **ICT als „Enabler“**

- „Im Grossraumbüro ist FTF oft nur schwer möglich – man müsste extra ein Meeting machen.“
- Aufwand zu gross für Meetings
- Personen sind nicht vor Ort -> FTF Kommunikation nicht möglich
- ICT als Enabler, der die tägliche Arbeit leichter macht
- „Du bist nicht mehr darauf angewiesen, dass du face-to-face meetings hast unbedingt und du dich von dort aus vernetzen kannst, wo du gerade bist.“
- „Der Chef ist zwar da im Büro, aber er hat den ganzen Tag Meetings. Ich habe gar keine Chance mit ihm zu sprechen. Ich kann ihn aber schnell anschatten und bekomme meine Antwort.“
- „Für mich im globalen Umfeld ist es wichtig... also zum Teil sind diese Leute gar nicht da. Ich habe keine Chance diese Leute physisch zu sehen.“
- geographische Nähe, wenn es mit Reisen gar nicht möglich ist, „Und dann merke ich, dass ich während ich das erzähle, Freude habe, dass ich die Möglichkeiten habe, das zu machen in meinem Leben.“

#### **Freude an Technologie**

- „Der zweite (Grund) ist dann mehr so ein emotionaler. Der reine Spass an der Technologie.“
- „Du hörst so oft, wow, das ist schon cool, dass das so funktioniert.“
- „Es gibt immer noch diese Anfangs-Euphorie, um überhaupt so zu meeten.“
- „Bei mir ist das natürlich auch die Freude am eigenen Produkt.“
- „Und das andere ist dieses Innovationfeeling zu haben und einfach Freude an der Technologie. Als ich beispielsweise das erste Mal im Live-Meeting gesehen habe dass man das so macht.“
- „Bei Microsoft ist es in den Genen der Mitarbeitenden, Freude an der Innovation, an der Technik zu haben.“
- „Auch von der Attitude, von der Einstellung her.“
- „Man ist halt auch stolz. Stolz auf die Dinge, die wir – also die Jungs von Redmond- entwickelt haben.“
- „Ja, und im Zyklus bist du eher vorne.“

#### **ICT schafft Verbindlichkeit**

- „Man sichert sich natürlich überall ab und man möchte klare Commitments und Statements. Weil wenn du ein Meeting hast, kann der andere sagen, das habe ich nie erzählt.“

#### **FTF Invasiver**

- „Weil es oft einfacher ist etwas kritisches per Mail loszuwerden als im direkten Kontakt und man sich FTF nicht trauen würde.“
- „FTF ist more intrusive, da realtime.“

### **Tabelle 3: Fokussgruppen: Verdichtung Frage 3**

**Frage 3:** Wo können Gründe liegen für den negativen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Toolmix und der Zeit beim Kunden bzw. der Zeit die für E-Mails verwendet wird?

#### **Zuverlässigkeit**

- „Wenn Zuverlässigkeit nicht geben ist, ist das ein Riesenthema.“
- „Es gibt natürlich auch immer noch viele technische Hindernisse für den optimalen Einsatz der Tools“

beim Kunden.“

- „Theoretisch sollte ja alles funktionieren, es funktioniert aber nicht immer überall.“
- „Man hat halt eine ganz andere Identifikation, weil man mit einer Hardware dort hin geht, die aus eigenem Haus kommt.“
- Identifikation schwieriger, wenn Zuverlässigkeit nicht gegeben

#### **Störung**

- zu viele Kanäle
- „Und mit diesen Tools ist für mich schon das „gestört werden“ offensichtlich.“
- „Ganz generell muss man sich glaub ich schon bewusst sein, dass Tool gleich Ablenkung.“
- „Je mehr Kanäle du öffnest desto mehr wirst du gestört oder es kommt dir mindestens so vor.“
- Unterbrechungen, „Wenn man konzentriert arbeitet und dann wird man unterbrochen, dann dauert es wieder eine gewissen Zeit bis man wieder konzentriert ist.“
- „Leute die gerne und viele E-Mails schreiben sind vielleicht nicht so Fan vom Communicator also von IM. Vielleicht weil sie halt manchmal recht gestört werden.“

#### **Unterschiede interne/externe Sicht**

- „Also remote controll, irgendwelche Leute zufrieden stellen wo du sagen musst, let me work.“
- „Extern bist du mehr nach Kunde getaktet und weniger nach internen Prozessen.“
- „Es hat auch etwas von dieser internen ivory tower-Sicht versus the real world.“
- „Das Tool ist eigentlich nicht der Grund, sondern was damit verbunden ist.“

#### **Missverständnisse**

- „... wir haben zwar eine grosse Menge Tools, aber wir haben selten ein Netiquette.“
- „Was mir aufgefallen ist, ist das Leute eben ein unterschiedliches Verständnis davon haben, welches Tools man wie einsetzt.“
- „Im Gegensatz zu face-to-face, wo du die Mimik siehst und die Gestik und wenn jemand etwas nicht versteht oder anderer Meinung ist, kannst du es vom Gesicht ablesen.“
- „Unpersönlichkeit. Wenn man ständig nur Communicator oder Telefon nutzt fehlt ja irgendwie auch etwas.“
- lieber Zeit nehmen eine Antwort zu geben via E-Mail

#### **Interne Tools**

- „Interne Tools sind viel bei uns mit Prozess und schwerfällig und langsam und Zeugs und Sachen und nicht wirklich userfriendly.“

**Tabelle 4: Fokusruppen: Verdichtung Frage 4**

**Frage 4:** Warum wurde die Kommunikationszeit tendenziell eher überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt?

#### **Arbeitszeit unterschätzt**

- absolut ja
- „Leute von extern komme und sagen, diese E-Mail Flut die ihr habt, die ist nicht beherrschbar.“
- schwer einzuschätzen, „Kommunikation wird nicht alles immer als Arbeitszeit interpretiert. Weil es ist ja auch ein Teil vom Lifestyle.“
- „Also ich bin auf alle Fälle so ein Kandidat- wenn ich überlege wie viel ich Arbeite dann unterschätze ich es um mir nicht aufzuzeigen, wie bescheuert viel ich arbeite.“
- „Und wenn du dann zusammen zählst, was hast du wirklich gearbeitet, dann merkst du, bevor du ins Büro gingst, hast du schon drei vierte Stunden deine Mails bearbeitet.“
- „...ich habe gar nicht gearbeitet, ich habe nur ein wenig E-Mails gemacht.“
- „Du möchtest dich nicht so dumm darstellen, wie du dich verhältst.“

#### **Entgrenzung**

- keine klare Abgrenzung mehr haben

- es gibt keinen konkreten Tagesabschluss
- always on
- „Wenn du es nicht schaffst, dir selber auch diese Zeiten zu geben, dann hast du ständig das Gefühl zu müssen.“

#### **Flexibilität**

- keine Zeiterfassung hat bringt eigentlich praktisch jeden dazu mehr zu arbeiten als die 42.5. „... aber nicht sicher stellt, dass –wenn man es am Samstag auch macht- sich diese Zeit unter der Woche aber auch mal raus nimmt und etwas anderes macht. Man muss hier sicher das richtige Mass finden. „ „ja, wenn du diese Strukturen auflöst, dann arbeiten die Leute in der Regel mehr.“

#### **Attraktion der Medien**

- Kick, auf das Phone zu schauen

**Tabelle 5: Fokuskgruppen: Verdichtung Frage 5**

**Frage 5:** Wie erklärt sich der positive Zusammenhang von ICT-Kommunikation und Continuance Commitment?

#### **Gute Arbeitsbedingungen**

- „Wenn ich in ein gewisses Alter komme und eine gewisse Sicherheit benötige und in einer bestimmten Komfortzone bin, dann bin ich natürlich eher gewillt mit meinen Berechnungen hier zu bleiben als wirklich noch einmal eine Probezeit einzugehen meine Familie zu verunsichern.Das sind Lebensphasen.“
- gut bezahlt sein
- „Bei uns ist es nie das Paket, das so überhaupt nicht stimmt.“

#### **ICT Tools als wichtiger Faktor**

- „Aber ist es nicht dieses Umfeld mit all diesen ICT Tools, das für jemand wichtig ist wo auch immer er arbeitet?“
- „Die Form wie wir durch unsere Tools die wir ja selber entwickeln arbeiten können, können wir es bewältigen und wir haben super Konditionen dafür.“
- „Es ist immer irgendwie so dieses, ok, eigentlich extrem demanding, aber ich bekomme auch die Tools dafür.“
- „Anywhere and anytime und die Komfortzone die ich natürlich mit meinen IC Tools eher festige – die bringe ich natürlich in meine Berechnung auch mit ein und ich sage ok, ich kann arbeiten wo immer ich will, wann immer ich will. Ich kann früher oder später zu Hause sein. Das Geld passt eigentlich. Das festigt meine Komfortzone.“ „extrem! Das bindet sicher sehr.“

**Tabelle 6: Fokuskgruppen: Verdichtung Frage 6**

**Frage 6:** Wie lässt sich der negative Zusammenhang von LMX und Customer face-to-face Kommunikation bzw. genereller Kommunikation mit dem Kunden erklären?

#### **Der Kunde ist wichtiger als der Line Manager.**

- „Weil der Kunde dein Vorgesetzter ist.“
- Personen die praktisch nur beim Kunden sind :
  - „Der kennt die Organisation Nestle weit besser als Microsoft. Aber sonst hat er eigentlich nur Nestle vor sich.“
  - ob diese Person denn zu Nestle wechseln würde. „Nein, die könnten mich nicht bezahlen“.
  - „Das zeigt, dass man schon wertschätzen kann, was man von Microsoft von der Umgebung, vom Netzwerk von den finanziellen Sachen hat, aber sich trotzdem zu Nestle mehr hingezogen fühlen kann.“
  - „Irgendwie war das fast wie eine eigene Firma und die Personen sich fast fragten: Microsoft was ist das, ich bin doch eigentlich eher bei Nestle.“
  - „Das wär dann Continuance Commitment.“

#### **Interne/externe Sicht**

- „Das ist interne versus externe Sicht. Microsoft ivory tower Sicht versus Kundenorientierung.“
- „Ja, und das hat ja damit zu tun, du bist viel beim Kunden, identifizierst dich mit ihm, schon als „Microsofty“, aber mit deinem direkten Manager, der im Normalfall ja ein direkter Linienvorgesetzter ist, der eher so ein bisschen die interne Sicht repräsentiert, kann es dann Reibereien geben.“
- „Weil ein Manager vielleicht eher intern ist und weniger die Kundensicht und die Kundenorientierung hat und eher Fiskaljahr orientiert ist und nur die Zahlen im Blick hat. Während der draussen als oberstes Ziel die Kundenzufriedenheit hat und den Revenue, den er bringt.“
- „Draussen beim Kunden läuft so viel an Information, die du gar nicht vollständig an deinen Manager weiter geben kannst. Und so hat der vielleicht einfach nicht dasselbe Bild wie der, der beim Kunden ist.“

#### **Divergierende Motivation**

- „Aus Sales Sicht sind solche Meetings pure Ablenkung. Der will raus gehen und verkaufen. Es ist ganz ein anderer Auftrag.“

**Tabelle 7: Fokuskgruppen: Verdichtung Gestaltungsoptionen**

#### **Gestaltungsoptionen**

##### **Face-to-face Zeiten**

- "FTF sollten wir - aus meiner Sicht- sicher auch fördern, dass wir miteinander auch wieder sprechen und nicht einfach sagen, so jetzt schlag ich mal ein Mail und du hättest doch auch gekonnt... ."
- „Also ganz konkret, ich habe gerade vor ein paar Tagen jemandem im Team gesagt: hei, jetzt wäre es vielleicht besser, wenn du wieder ein bisschen mehr da wärst. Ohne eine Unterstellung dass nicht gearbeitet wird - ganz ehrlich nicht. Aber einfach weil ich glaube, dass es so unter ein kritisches Niveau fallen kann und teilweise Dinge mittelfristig verloren gehen. Sei es die informelle Beziehung, sei es die Präsenz im Haus, solche Dinge.“
- „Du gehst mal zusammen einen Kaffee trinken und sitzt beieinander in der Nähe. Und du hörst mit einem Ohr auch mal Gespräche mit, ohne zu wissen, worum es sich gedreht hat. Dann kannst du mal fragen: oh, du hast mit dem telefoniert, was ist jetzt da raus gekommen? Er würde mir deswegen kein Mail schreiben oder irgend was, da es im Moment nicht wichtig ist. Aber ich bin dann quasi schon up to date. Und jetzt wo F. quasi in Genf sitzt und ich hier merkst du, dass wir viel Infos verpassen. Weil du nicht zeitgleich bist. Und das was du syncst. Du hast immer 1000 Dinge zum syncen und das geht dann unter. Also sprich, du brauchst einen gewissen physischen Overlap und dann geht es auch virtuell.“
- „Und mit meinen Downstream Teams in den Ländern, solange du mit denen nicht persönlich Kontakt hast und die ein bisschen näher kennst, funktioniert es grundsätzlich nicht.“
- „Also bei den Chinesen und den Indern, wenn du nicht ein paar Mal dort warst, dann interessiert die das einen feuchten Keks.“
- „Ja, es gibt so ein Grundbedürfnis an face-to-face Kommunikation.“
- „Kaum hast du dich mal physisch getroffen und ein zweites Mal physisch getroffen funktioniert auch die Lync Kommunikation und alles viel besser.“
- „Es geht viel Kommunikation verloren, wenn man sich nicht ab und an physisch sieht.“

##### **Partizipation**

- „Das mit dem Einbringen finde ich auch sehr wichtig.“
- „Wichtig ist, dass die Leute sich einbringen können. Dass sie das Gefühl haben, sie kommen vorwärts und die Leute möchten an einem Ort dazu gehören.“
- „Wir haben das in Services mal ein wenig gemacht, wo wir die Strategie des FY 11 mal in Arbeitsgruppen mit gestalten konnten. Da fühlt man sich super. Man ist dann Mit-Steuermann und nicht nur ein Rädchen im System.“

##### **Vertrauen / Autonomie**

- „Die haben mehr Vertrauen und weniger Kontrolle.“
- „Das ist der erste Schritt. Du kannst ja nicht sagen: geht nach Hause und dann seid ihr mehr committed, das musst du irgendwann mit der Führungskultur lösen.“

- „Nicht jeder will das. Es gibt Leute die sagen, zu Hause kann ich nicht arbeiten. Ich brauche dieses Umfeld und ich möchte einsteigen - mindestens mental.“
- „Das heisst, dieses Vertrauen ist das A+O bei der ganzen Geschichte. Ob intern oder extern.“
- „Diese Tools lassen ja auch Kontrolle zu, das darf man nicht vergessen.“
- „Aber ich glaube, wie N. es auch gesagt hat, wir sind noch weit davon entfernt, dass wir sagen können, wir haben das jetzt völlig im Griff, wir wissen genau wie.“
- „Ich glaube, es ist als Vorgesetzter wichtig, nicht nur eine Task, sondern mit der Task auch die Verantwortung mitzugeben. Und das bringt dieses Vertrauen, das man dann auch braucht. Und das ist denke ich wichtig, unabhängig von den ganzen Tools überhaupt diese Umgebung schaffen zu können.“
- „
- „In der Anfangsphase ist viel mehr face-to-face notwendig um diesen Grundsatz an Vertrauen und Relationship aufbauen zu können.“
- „Dass am Ende des Tages der einzelne Mitarbeitende fähig ist, selber zu entscheiden.“
- „Vertrauen, das man in den Mitarbeiter setzt, ist generell etwas, das die Zufriedenheit des Mitarbeitenden erhöht.“

### **Leadership**

- „Das geht durch alles durch, eben wie du sagst, Management... wie wird eine Firma überhaupt geführt und und und... „
- „Darum arbeiten wir mit diesen Trainings auch an der Führungskultur und an der Arbeitskultur und nicht an der usage von diesen Teilen.“
- people work for people
- „Ich würde das jetzt mit dem Schlagwort "inspirational leadership" bezeichnen.“
- „Ich glaube es wird noch entscheidender sein, dass diese Führungspersonen inspirieren können.“
- „Sich bewusst Zeit nehmen: was wollen wir, was ist die Vision, was ist das Team, was ist die Aufgabe.“
- „Bei den Leadern ansetzen.“
- „Ich glaube es geht darum zu verstehen, was es bedeutet, vom Manager zum Leader zu werden.“
- „Aber nur wenn du diesen Leadership bekommst - den kannst du dir nicht aneignen, der muss dir gegeben werden von deinem Team - wirst du es schaffen dort weiter zu gehen.“
- „Die (mehr im Haus sind) haben diese Flexibilität ja. Also es ist mehr davon abhängig, ob ein Manager sie ihnen gibt. Es ist ja weniger Rollenabhängig.“

### **Life Balance**

- „Das zeigen ja genau auch diese Life-Balance Diskussionen, dass wir hier noch nicht 100% on Track sind.“
- „Darum werden wir sicher auch Ausbildungen machen, obwohl wir sicher schon recht weit sind.“
- „Ich denke, das Life Balance Training war wirklich eine super Sache und ich denke mehr davon.“
- „Und dann kannst du ja nicht einfach sagen, jetzt müssen wir diese Zeiterfassung wieder einführen.“
- „Ich glaube, es ist schon wichtig, dass man die Balance findet –also entweder findest du sie selber, aber viele brauchen dabei wohl auch Unterstützung.“
- Medienkompetenz, die man schaffen sollte
- „Risiken, wie Burnout oder Überarbeitung, da haben wir ja schon auch Beispiele.“

### **Wertschätzung**

- „Ich denke so ein "Schulterklopfen" ist fast wichtiger als der Lohn.“
- „Der (Lohn) ist eher so ein Disatisfactor. Wenn der andere mehr verdient, bin ich unzufrieden, wenn ich gleich verdiene, ist es ok.“
- „Ein bisschen stark auf Score Cards ausgerichtet. Und da ist auch die Gefahr, dass auch Leute die weniger den Zugehörigkeitsaspekt voran treiben Positionen einnehmen, Personen die stark sind in diesen Mechanismen dieser Score Cards.“
- „Irgendwie wirst Du auch reduziert und du hast dann auch nicht mehr das Gefühl es wird zugehört, wenn eine Score nicht mehr einfach grün ist, aber es vielleicht auch Gründe dafür gibt. Das will man wie nicht hören.“
- „Also, dass Topleistung nur noch das normale ist und alles andere wird negativ gewertet.“

- „Das man das Gefühl bekommt: you make a difference.“

#### **„Guidance“ zum Medieneinsatz**

- mehr Guidance, Medienkompetenz oder Best Practices wichtig zum Gebrauch der Tools.
- „Es gibt einfach an gewissen Orten so Dinge, die man ein wenig educaten könnte.“
- „Oder vor allem bei Leuten, die neu einsteigen. Dass man hier Guidance geben würde, dass die schon bereit sind, was da auf sie zukommt.“
- „Wie den Standard vermitteln. Gerade bei neuen Leute“
- „Jedes Team lebt das ein wenig anders.“

#### **Microsoft Family / Zufriedenheit**

- „Wo so dieser Fun Faktor noch dazu kommt.“
- „Ich weiss nicht, ob wir das vielleicht auch wieder ein bisschen mehr hinkriegen. Das man sagt, hey wir sind eine Familie.“
- „Aber das zusätzlich noch ein bisschen mehr zu zelebrieren und das vielleicht auch auf einer regelmässigen Basis. Es muss ja kein Zwang sein aber mehr das man sagt... Oder da diese WM-Geschichte... „
- „Alles so kleine Details, die finde ich eigentlich sehr wichtig so für diesen Family-Gedanken.“

#### **Kulturwandel**

- „Das eine ist die Technologie, die dir alles ermöglicht und das andere ist wirklich der Kulturwandel, der statt finden muss in einem Unternehmen.“
- „Das ist ein Kulturwandel und da sind wir ja auch noch drin.“
- „Das vergessen wir ja hier manchmal auch ein wenig, dass wir uns ja eigentlich ein wenig voraus rennen, weil wir das Gefühl haben wir müssen jetzt und wir haben die Technologie aber was da auf der persönlichen Ebene passiert ist nicht so ganz klar.“
- „Darum sage ich immer, man muss mit der Kultur, mit der Vision, mit all diesen Themen beginnen und das erst mal besprechen und die Technologie kannst du dann irgendwann auch noch mal bringen, aber den Menschen nur die Tools zu geben, das funktioniert einfach nicht.“
- „Aber ich glaube, die Kultursache ist halt eine sehr wichtige Sache, bei der man gerade beim ramp-up mehr face-to-face sein muss.“
- Kultur
- **Abwechslung**
- „Mehr thematisieren, dass wir im Wandel sind. und dieses Bewusstsein wirklich schärfen.“
- „Genau. Mindestens die Awareness ist schon mal wichtig und jeder muss ja dann das für sich selber wieder finden, wie er arbeitet mit dieser Informationsflut.“
- „Wir sind im Umbruch und daher sollte man kommunizieren. Auch wenn etwas gut läuft, kommunizieren. Kommunikation nicht vergessen in diesem Prozess.“

## Fokusgruppen Ergebnisse der kartenabfrage

### Fokusgruppe 1 – Ergebnisse Kartenabfrage

#### **1 - Wo seht Ihr eine Erklärung für den positiven Zusammenhang von Mobilitätsgrad und Commitment?**

- MA-Profile
- Flexibilität
- Selbstverantwortung
- Vertrauen fördert Commitment
- Eigene Technologie
- Freiheit
- Vertrauen in Arbeitnehmer
- Gadgets nutzen die funktionieren = cool
- Any where at any time
- Innovationsträger

#### **2 - Wie lässt sich erklären, dass ICT-Kommunikation stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigt als Face-to-Face Kommunikation?**

- Hohes Arbeitsvolumen / Produktivität / Zeitaufwand
- Pride for MS
- Effizientes und verbindliches Feedback
- Zeitunabhängig – wann, wo...
- Effizient und Freiheit wichtiger als On site meetings
- MA sind remote im Einsatz . ftf nicht möglich

#### **3 - Wo können Gründe liegen für den negativen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Toolmix und der Zeit beim Kunden bzw. der Zeit die für E-Mails verwendet wird?**

- Technische Abhängigkeit (funktioniert oft nicht)
- Tools für customer noch nicht state of the art (iPad)
- Interne Tools als Zeitkiller (damit sind nicht die Kommunikations-Tools sondern die Verwaltungstools gemeint), lieber Customerzeit.
- Wenn wir einen Software Company wären... dann
- Fehlende Dantenbandbreite
- Too Rich

#### **4 - Warum wurde die Kommunikationszeit tendenziell eher überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt?**

- Keine klare Abgrenzung – always on
- Arbeitszeit wird unterschätzt
- Gefühlte Kommunikation (Hohes Volumen – always on!)
- E-Mail Flut kaum beherrschbar

Kein konkreter Tagesabschluss – COB ist alles

## **Fokusgruppe 2 – Ergebnisse Kartenabfrage**

### **1 - Wo seht Ihr eine Erklärung für den positiven Zusammenhang von Mobilitätsgrad und Commitment?**

- Work Life Balance
- Abwechslung
- Verantwortung
- Innovation / Kreativität
- Freiheit
- Warum nicht?
- Mobil ≠ nicht Connected
- Annahme Statistik Mobilität ca. 50% -> was wenn mehr?
- Mir wird vertraut
- Ich kann mir mein Leben besser einteilen -> good deal
- Cool, modern, macht Spass so zu arbeiten.

### **zwischen Frage 1 und 2**

- Flexibilität
- Effizienz

### **2 - Wie lässt sich erklären, dass ICT-Kommunikation stärkere Zusammenhänge mit Commitment zeigt als Face-to-Face Kommunikation?**

- Innovation Feeling
- ICT als Enabler
- Anywhere
- Time 2 Answer? Availability?
- Verfügbarkeit (zeitlich/geographisch)
- Geschwindigkeit
- Effizienz schlägt alles da hoher Workload
- (Mehr) Spass an Technologie (als...)

### **3 - Wo können Gründe liegen für den negativen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Toolmix und der Zeit beim Kunden bzw. der Zeit die für E-Mails verwendet wird?**

- „Remote Control“? -> Manager kein Vertrauen in mich?
- E-Mail People -> Störung durch ICT etc.
- To many intrnal tools
- Large IM Kmmunication -> Ineffizienz
- Wenn nicht Verfügbar -> Black Hole
- Sales krtischer für Tools
- Tool intern ≠ Bonus
- Missverständnisse
- Unpersönlich

### **4 - Warum wurde die Kommunikationszeit tendenziell eher überschätzt oder die Arbeitszeit unterschätzt?**

- Kommunikation wird nicht alles als Arbeitszeit interpretiert / Lifestyle
- Schwer abzuschätzen
- Ich überschätze meine Arbeitszeit auch So/Sa/60h...)
- Perception (- Kommunikation = Meeting im Kalender / - Arbeitszeit: Kein Meeting)
- Schwer Zeit genau einzuschätzen

### **5 - Wie erklärt sich der positive Zusammenhang von ICT-Kommunikation und Continuance Commitment?**

- (Spekulativ) – Neutral? / Ist ok, (CC), Aber positive Arbeitsstile
- Manager
- ??? – „Wird wohl nicht besser“
- Reflection: - Pers. Open to ICT/Innovation / - MS ahead of technology
- Person fits into MS -> right place to be
- ?? – Regelmässigkeit / - Up to date mit Informationen -> Commitment

### **6 - Wie lässt sich der negative Zusammenhang von LMX und Customer Face-to-Face Kommunikation bzw. generelle Kommunikation mit dem Kunden erklären?**

- Internal vs external view / Ivory tower – reality?
- Intern – ↑ Bonus / ↓ Kontrolle
- ?
- minus Intensität
- weniger Verständnis
- Informationen