

Hybrid Arbeiten: Erfolgreiche Integration von Homeoffice

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Daniela Schober

01311060

Begutachter: Mag. Andreas Kremla

Graz, Mai 2024

Eidesstattliche Erklärung

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

Graz, Mai 2024

Unterschrift

Abstract

Im Zuge des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels suchen Unternehmen verstärkt nach Wegen, um ihre Attraktivität zu steigern, wobei Homeoffice eine zentrale Rolle spielen kann. Während eine steigende Anzahl von Arbeitnehmer:innen Homeoffice erwartet, zeigen Unternehmen unterschiedliche Ansichten und Strategien hinsichtlich der Integration von Homeoffice. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Homeoffice positive Einflüsse, ein zu hohes Ausmaß an Homeoffice jedoch auch negative Konsequenzen haben kann. Diese Arbeit untersucht, wie Homeoffice erfolgreich in Unternehmen integriert werden kann. Hierfür werden im Theorieteil aktuelle Forschungsergebnisse zusammengefasst und im Anschluss mittels quantitativer Fragebogenstudie überprüft. Im empirischen Teil wird der Einfluss des Homeoffice-Ausmaßes auf den Teamzusammenhalt, die Arbeitszufriedenheit, das organisationale Commitment und die erlebte Produktivität sowie der Einfluss des Persönlichkeitsfaktors Gewissenhaftigkeit auf die erlebte Produktivität im Homeoffice untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass das Homeoffice-Ausmaß keine signifikanten Zusammenhänge mit den genannten Variablen aufweist, während die Gewissenhaftigkeit die Produktivität beeinflusst. Die Ergebnisse legen nahe, dass vor allem die Gestaltung der Unternehmenskultur für eine erfolgreiche Integration hybrider Arbeit von Bedeutung ist. Anregungen für zukünftige Forschungen ergeben sich in der Betrachtung möglicher anderer Faktoren und Mediatoren, welche Einfluss auf die oben genannten Variablen haben könnten und welche in dieser Studie nicht berücksichtigt wurden.

Schlüsselbegriffe: Homeoffice, Hybride Arbeit, Teamzusammenhalt, Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, Produktivität, Gewissenhaftigkeit

Abstract

In the wake of demographic change and the shortage of skilled workers, companies are increasingly looking for ways to increase their attractiveness, and working from home can play a central role in this. While an increasing number of employees expect to work from home, companies have different views and strategies regarding the integration of working from home. Research suggests that working from home can have positive effects, but too much working from home can also have negative consequences. This paper examines how home office can be successfully integrated into companies. To this end, current research findings are summarized in the theoretical section and then examined using a quantitative questionnaire study. The empirical part examines the influence of the extent of home office on team cohesion, job satisfaction, organizational commit-

ment and perceived productivity as well as the influence of the personality factor conscientiousness on perceived productivity in home office. The results show that the extent of working from home has no significant correlation with the variables mentioned, while conscientiousness influences productivity. The results suggest that the design of the corporate culture is particularly important for the successful integration of hybrid work. Suggestions for future research arise from the consideration of possible other factors and mediators that could have an influence on the above-mentioned variables and which were not taken into account in this study.

Keywords: home office, hybrid work, team cohesion, job satisfaction, organizational commitment, productivity, conscientiousness

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretischer Hintergrund	5
2.1	Grundbegriffe	5
2.2	Rechtliche Aspekte	6
2.3	Chancen und Herausforderungen für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen im Kontext von Homeoffice	8
2.3.1	Arbeitszufriedenheit	8
2.3.2	Organisationales Commitment	14
2.3.3	Produktivität	17
2.3.4	Arbeiten in virtuellen Teams und Teamzusammenhalt	22
2.3.5	Big Five - Gewissenhaftigkeit	26
2.4	Gestaltung hybrider Arbeitsformen	28
2.4.1	Office-first	29
2.4.2	60:40-Modell	29
2.4.3	Remote-first	29
2.5	Handlungsempfehlungen für die Integration von hybriden Arbeitsformen in Organisationen	30
2.5.1	Umstellung auf eine hybride Arbeitsform nach Herget (2021)	30
2.5.2	FlexWork-Phasenmodell	36
2.5.3	"How to Do Hybrid Right" by Lynda Gratton	40
3	Empirische Untersuchung	45
3.1	Hypothesen	45
3.2	Material und Erhebungsinstrument	47
3.3	Vorbereitende Analysen	51
3.3.1	Skala „Teamzusammenhalt“	54
3.3.2	Skala „Arbeitszufriedenheit“	55
3.3.3	Skala „Organisationales Commitment“	56
3.3.4	Skala „Gewissenhaftigkeit“	57
3.4	Durchführung der empirischen Untersuchung	58
3.5	Beschreibung der Stichprobe	58
3.5.1	Homeoffice spezifische Daten	62
3.5.2	Daten zur wahrgenommenen Produktivität	64

4	Ergebnisse	67
4.1	Hypothese 1	67
4.2	Hypothese 2	68
4.3	Hypothese 3	68
4.4	Hypothese 4	69
4.5	Hypothese 5	70
4.6	Überprüfung der Hypothesen	71
4.7	Explorative Analysen	73
5	Diskussion und Ausblick	77
6	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit	85
7	Literaturverzeichnis	86
8	Online Quellen	96
9	Abbildungsverzeichnis	97
10	Tabellenverzeichnis	98
	Anhang A: Fragebogen	100
	Anhang B: Codebuch	109

1 Einleitung

Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben.

Das Thema Homeoffice hat eine rasante Entwicklung hinter sich: Vor der Pandemie war die Möglichkeit, im Homeoffice arbeiten zu können, eine Randerscheinung und nur wenigen vorbehalten. Während der Pandemie wurde diese Möglichkeit jedoch zu einer Notwendigkeit. Und jetzt, nach der Pandemie, hat sich die Möglichkeit auf Homeoffice für viele zu einer Selbstverständlichkeit entwickelt (www.faz.net, Abruf am 07.02.2024). Eine weit verbreitete Schlussfolgerung vieler Analysen rund um die Einführung von Homeoffice aufgrund der COVID-19-Krise ist dementsprechend, dass Homeoffice gekommen ist, um zu bleiben. (Bergmann, Danzer, Enengl, Glück & Mirtl, 2023, S. 6). Nun stehen Unternehmen vor der Frage, wie Homeoffice geregelt werden soll. Aber auch die Politik ist gefragt, da Arbeit im Homeoffice viele rechtliche Fragen aufwirft, wie etwa nach der Vertragsgestaltung von Homeoffice-Regelungen, der Regelung der Arbeitszeit und der Zuständigkeit für Arbeitnehmer:innenschutz.

Die Implementierung von Homeoffice wirft ebenso Fragen auf dem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie auf, beispielsweise hinsichtlich ihres Einflusses auf den Teamzusammenhalt, die Arbeitszufriedenheit und das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation. Der Einfluss auf die Produktivität wird auch oft kritisch in Frage gestellt. Aus der Persönlichkeitspsychologie ergibt sich die Frage, welche Persönlichkeitseigenschaften für eine erfolgreiche Arbeit im Homeoffice zuträglich sein können. Weiters ergibt sich die Frage, welche verschiedenen hybriden Arbeitsformen es gibt, und was der Begriff „Hybride“ eigentlich meint.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Eine Auswertung des ifo ¹Instituts zeigt, dass 25% aller deutschen Arbeitnehmer:innen im August 2023 mindestens teilweise von zuhause aus gearbeitet haben und dass fast 20% aller Online-Stellenanzeigen in Deutschland die Option auf Homeoffice bieten, was einem Rekordhoch entspricht (Alipour, 2023, S. 35). Die Option auf Homeoffice ist mittlerweile ein entscheidender Faktor im Arbeitsmarktwettbewerb – die Flexible Working Studie 2022 ergab, dass 93% der Befragten eine gestiegene Erwartungshaltung, ortsunabhängig arbeiten zu können, haben (Wolfsberger, Kellner, Korunka & Kubicek, 2022, S. 5). Mas und Palais (2017, S. 1) stellten fest, dass Bewerber:innen durchschnittlich 8%

¹ ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.

Lohneinbußen in Kauf nehmen, wenn sie im Gegenzug die Möglichkeit bekommen von zuhause aus zu arbeiten.

Im Zuge des demografischen Wandels kommt es zu einer Verschiebung in den Altersgruppen und zu einer Verkleinerung des Nachwuchspotentials. Dementsprechend ist der Fachkräftemangel eine der größten Herausforderungen für Unternehmen in der heutigen Zeit. Der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen kommt daher eine steigende Bedeutung zu. Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber:innenmarkt zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt entwickelt (Rump & Eilers, 2013, S. 158). Nikolai Dürhammer, Managing Director von Stepstone Österreich und Schweiz, kommentiert das Thema Fachkräftemangel folgendermaßen: „Die Herausforderungen sind groß, bieten aber auch Chancen für diejenigen, die bereit sind, sich anzupassen und Pionierarbeit zu leisten. In diesem dynamischen Umfeld wird der Erfolg denjenigen gehören, die diesen Wandel aktiv gestalten und neu definieren, was es bedeutet, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein“ (www.ots.at, Abruf am 26.11.2023). Homeoffice anzubieten kann dabei ein Aspekt sein, um die Arbeitgeber:innenattraktivität zu steigern.

Wie Unternehmen zu Homeoffice stehen, ist nicht eindeutig beziehungsweise nicht einheitlich – es gibt viele unterschiedliche Auffassungen zur Gestaltung von Homeoffice in Betrieben:

Sam Altman, CEO von OpenAI, ist der Meinung, dass Homeoffice „ein Fehler war“ und ein „gescheitertes Experiment“ sei. Ihm geht es dabei vor allem um den Verlust an Kreativität, welcher durch die Arbeit im Homeoffice zugenommen hat (www.derstandard.at, Abruf am 14.04.2024).

Auch das Unternehmen Amazon ist Verfechter physischer Anwesenheit im Büro. Die Anwesenheit bzw. Abwesenheit im Büro wird direkt mit der Karriereentwicklung der Mitarbeiter:innen verknüpft: „Wer nicht ins Büro kommt, wird auch nicht mehr befördert. Um für eine Beförderung überhaupt noch in Frage zu kommen, müssen Mitarbeitende mindestens drei Tage pro Woche im Büro anwesend sein“ (www.derstandard.at, Abruf am 26.11.2023).

Das Unternehmen Zoom, welches durch Homeoffice im Zuge der Pandemie massiv profitiert hat, setzt auf eine hybride Lösung: “We believe that a structured hybrid approach – meaning employees that live near an office need to be onsite two days a week to interact with their teams – is most effective for Zoom,” so ein Sprecher gegenüber Business Insider in einer Stellungnahme (www.nypost.com, Abruf am 18.10.2023).

Das österreichische Unternehmen epunkt wiederum setzt nicht nur auf eine 4-Tage-Woche, sondern auch darauf, seinen Mitarbeiter:innen Homeoffice uneingeschränkt zu ermöglichen. Daniel Marwan, CEO von epunkt, kommentiert dies folgendermaßen: „Wir messen nicht die Anwesenheit, sondern das Ergebnis“ (www.die-wirtschaft.at, Abruf am 26.11.2023).

Entsprechend der verschiedenen Reaktionen von Unternehmern lässt sich aus Arbeitgeber:innen-Sicht nicht eindeutig beurteilen, ob Homeoffice nun gut oder schlecht ist. Durch Homeoffice lassen sich zwar möglicherweise Lohn- oder Bürokosten sparen und die Arbeitgeber:innenattraktivität steigern, „jedoch befürchten viele Firmen, dass Mitarbeiter:innen im Homeoffice weniger produktiv arbeiten“ (Alipour, 2023, S. 35) und Kreativität verloren geht.

Die ifo ²Umfrage aus dem August 2023 ergab, dass nur 8% der Unternehmen restriktivere Homeoffice Regelungen planen, 84% belassen ihre Homeoffice Regelungen unverändert und 8% planen die Regelungen zu flexibilisieren. Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass nicht das Ob, sondern die Frage, wie Homeoffice erfolgreich integriert werden kann, heute wesentlich ist (Alipour, 2023, S. 37).

Auch aus Arbeitnehmer:innen-Sicht zeigt die aktuelle Forschung kein eindeutiges Bild, „ob Homeoffice Arbeitnehmer:innen unterstützt. Manche Studien zeigen, dass Homeoffice mit Vorteilen für Beschäftigte verbunden ist, andere wiederum kommen zu dem Schluss, dass Homeoffice eher zu Belastungen führt“ (Lott, 2020, S. 2). Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist, dass Homeoffice abhängig von der Persönlichkeit und den Lebensumständen der Mitarbeitenden für manche die bessere, für manche jedoch die schlechtere Option ist.

Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Möglichkeit Homeoffice zu machen positive Einflüsse haben kann, ein zu hohes Ausmaß an Homeoffice jedoch auch negative Konsequenzen haben kann. Damit die Nachteile nicht überwiegen, müssen Unternehmen sich eine Homeoffice Strategie erarbeiten, um die Vorteile von Homeoffice für sich und ihre Mitarbeiter:innen nutzen zu können.

Die Forschungsfrage lautet daher:

Wie kann Homeoffice sowohl aus Arbeitnehmer:innen- als auch aus Arbeitgeber:innen-Sicht erfolgreich in Unternehmen integriert werden?

² ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den aktuellen Forschungsstand zu den Themen „Homeoffice“ und „hybride Arbeit“ zu dokumentieren. Es soll gezeigt werden, welche Chancen und Herausforderungen sich sowohl für Arbeitgeber:innen als auch für Arbeitnehmer:innen durch die Ermöglichung von Homeoffice ergeben können. Weiters soll dargestellt werden, welche rechtlichen Aspekte beim Thema „Homeoffice“ zu beachten sind und wie hybride Arbeitsformen gestaltet werden können. Basierend auf diesen Erkenntnissen und weiterer Literaturrecherche sollen Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Integration von hybriden Arbeitsformen dargestellt werden. Aufbauend auf einer Darstellung des aktuellen Forschungsstandes sollen empirische Belege für Korrelationen zwischen dem Homeoffice-Ausmaß und Arbeitszufriedenheit, Organisationalem Commitment, Produktivität und Gewissenhaftigkeit gefunden werden. Mithilfe dessen soll das Themengebiet „Homeoffice“ beziehungsweise „hybride Arbeit“ noch besser erschlossen werden, sodass weitere praktische Implikationen für Arbeitgeber:innen zur Einführung und Umsetzung hybrider Arbeit erarbeitet werden können.

Diese Arbeit besteht daher aus einem theoretischen und einem empirischen Teil. Im theoretischen Teil wird die Methode der Literaturanalyse angewendet, um die zuvor genannten Ziele zu erreichen, die auf der eingangs erläuterten Problemstellung und Forschungsfrage basieren. Dabei werden der aktuelle Stand der Forschung in wissenschaftlicher Literatur sowie empirische Ergebnisse aktueller Studien berücksichtigt, um Organisationen Handlungsempfehlungen zu bieten. In Kapitel 2.1 erfolgt eine Heranführung an das Thema dieser Arbeit, in dem Grundbegriffe rund um „Homeoffice“ identifiziert und erläutert werden. Kapitel 2.2 beleuchtet die rechtlichen Aspekte, welche im Zuge der Ermöglichung von Homeoffice in Österreich beachtet werden müssen. Das Kapitel 2.3 widmet sich den Chancen und Herausforderungen für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen im Kontext von Homeoffice. Dabei werden in den jeweiligen Unterkapiteln verschiedene Modelle aus der Arbeits- und Organisationspsychologie vorgestellt und mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen arbeits- und organisationspsychologischen Konzepten und der Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, aufgezeigt. Das nächste Kapitel 2.4 konzentriert sich auf die Gestaltung hybrider Arbeitsformen und welche hybriden Arbeitsmodelle sich daraus ergeben können. Das letzte Kapitel des theoretischen Teils, Kapitel 2.5, fokussiert sich auf Handlungsempfehlungen für die Integration von hybriden Arbeitsformen in Organisationen. In den Unterkapiteln werden verschiedene Ansätze vorgestellt und diskutiert.

Für den empirischen Teil wurde die quantitative Datenerhebungsmethode mittels schriftlicher Befragung (Fragebogen) herangezogen, um die aus beobachteter Ausgangssituation und bisheriger Studienlage abgeleiteten Hypothesen zu beantworten. Dementsprechend wurden im Kapitel 3.1 fünf Hypothesen aus der vorhandenen Literatur abgeleitet und aufgestellt. Im nächsten Kapitel 3.2 erfolgt die Beschreibung der verwendeten Indices für den Fragebogen sowie eine Darstellung und Erläuterung des Aufbaus des Fragebogens. Kapitel 3.3 „vorbereitende Analysen“ erläutert die Vorgehensweise bei der Analyse und Bildung der einzelnen Skalen. Die Durchführung der empirischen Untersuchung wird in Kapitel 3.4 dargestellt. Das nächste Kapitel 3.5 widmet sich der Beschreibung der Stichprobe.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Auswertung der Fragebögen dargestellt, mittels derer die aufgestellten Hypothesen beantwortet werden sollen. Kapitel 5 werden die Ergebnisse diskutiert und daraus resultierende mögliche Schlussfolgerungen abgeleitet. In diesem Kapitel wird die vorliegende Arbeit außerdem kritisch reflektiert, Grenzen der Untersuchung aufgezeigt und ein Ausblick auf offene beziehungsweise zukünftige mögliche Forschungsfragen gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel sollen Grundbegriffe sowie relevante rechtliche Aspekte zum Thema Homeoffice aufgezeigt werden. Im Anschluss daran werden Chancen und Herausforderungen, welche sich durch die Ermöglichung von Homeoffice ergeben, dargestellt. Weiters werden mögliche Gestaltungsformen hybrider Arbeit dargestellt sowie Handlungsempfehlungen für die Integration von hybriden Arbeitsformen in Unternehmen dargelegt. All dies basiert auf Grundlage vorhandener wissenschaftlicher Literatur und Forschungsergebnissen.

2.1 Grundbegriffe

Im Folgenden werden Grundbegriffe rund um das Thema Homeoffice identifiziert und erläutert.

Die Wirtschaftskammer Österreich definiert **Telearbeit** als „die regelmäßige Verrichtung von Arbeit außerhalb der betrieblichen Räumlichkeiten des Arbeitsgebers unter Verwendung von Informationstechnologien (www.wko.at, Abruf am 14.02.2024).

Das Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG) definiert **Homeoffice** im §2h Absatz 1 folgendermaßen: „Arbeit im Homeoffice liegt vor, wenn eine Arbeitnehmerin

oder ein Arbeitnehmer regelmäßig Arbeitsleistungen in der Wohnung erbringt“. Im Homeoffice erfolgt die Arbeitsleistung demgemäß an einem fixen Arbeitsort (www.arbeitsinspektion.gv.at, Abruf am 14.02.2024).

Beim sogenannten **Mobile Working** beziehungsweise zu Deutsch beim **Mobilen Arbeiten** „sind die Beschäftigten hinsichtlich der Wahl ihres Arbeitsortes nicht auf die Wohnung beschränkt“ (www.arbeitsinspektion.gv.at, Abruf am 14.02.2024).

Das Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft sieht Telearbeit dementsprechend als Oberbegriff für Homeoffice und Mobile Arbeit an (www.arbeitsinspektion.gv.at, Abruf am 14.02.2024).

Mit dem Terminus **Hybrides Arbeiten** werden alle zuvor genannten Begriffe quasi vereint. Die grundlegende Idee hinter flexiblen Arbeitsmodellen besteht darin, den Mitarbeiter:innen Spielraum bei der Gestaltung ihrer Arbeit zu geben. Diese Modelle umfassen verschiedene Dimensionen, hauptsächlich zeitliche und räumliche Flexibilität, während inhaltliche Freiheiten seltener berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass es in vielen Tätigkeiten generell möglich ist, zu arbeiten, wo und wie man möchte. In einigen Berufen kann auch (zumindest teilweise) selbst bestimmt werden, an welchen Themen gearbeitet wird (Kugler & Neumüller, 2022, S. 3).

2.2 Rechtliche Aspekte

Beim Thema Homeoffice sind auch etliche rechtliche Aspekte zu beachten, da Begriffe und Anspruchsmöglichkeiten klar in Gesetzen geregelt sind. Im Folgenden sollen daher die wichtigsten Aspekte, welche für die vorliegende Arbeit relevant sind, insbesondere hinsichtlich der Fragestellung, wie Homeoffice erfolgreich in Unternehmen integriert werden kann, beleuchtet werden.

Als Arbeitnehmer:in hat man nicht automatisch das Recht auf Arbeit im Homeoffice. Umgekehrt kann seitens der Arbeitgeber:innen auch niemand zu Homeoffice verpflichtet werden (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, www.bmaw.gv.at, Abruf am 14.02.2024). Die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, bedarf immer einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen:

Gemäß § 2h Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG) ist Arbeit im Homeoffice zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen aus Beweisgründen schrift-

lich zu vereinbaren. Diese Vereinbarung kann eine Befristung und Kündigungsregelungen beinhalten. Weiters kann die Vereinbarung von beiden Seiten bei Vorliegen eines wichtigen Grundes unter Einhaltung einer einmonatigen Frist zum Letzten eines Kalendermonats gelöst werden.

In Unternehmen mit einem Betriebsrat können allgemein gültige Rahmenbedingungen für Arbeit im Homeoffice durch eine Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Dies ist im § 97 Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) geregelt (Kocher, Blümel & Anschober, 2020, S. 2).

Die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes sowie des Arbeitsruhegesetzes finden genauso bei Arbeit im Homeoffice Anwendung wie beim Arbeiten im Unternehmen vor Ort (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, www.bmaw.gv.at, Abruf am 14.02.2024).

Hinsichtlich Arbeitnehmer:innenschutz gelten die auf Homeoffice anwendbaren Teile des Arbeitnehmer:innenschutzgesetzes und des Arbeitsinspektionsgesetzes. Im Arbeitsinspektionsgesetz ist unter § 4 Abs. 10 geregelt, dass die Organe der Arbeitsinspektion nicht berechtigt sind, Wohnungen von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice zu betreten. Betriebe sind angehalten, ihre Mitarbeiter:innen vor Beginn der Arbeit im Homeoffice über die Anforderungen der Arbeitsplatzgestaltung zu unterweisen (Kocher et al., 2020, S. 2).

Gemäß § 1014 Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch (ABGB) muss grundsätzlich der:die Arbeitgeber:in die digitalen Mittel, welche für die Arbeitsleistung im Rahmen des Arbeitsvertrages erforderlich sind, zur Verfügung stellen. Es kann jedoch auch vereinbart werden, dass der:die Arbeitnehmer:in eigene digitale Arbeitsmittel verwendet. Ist dies der Fall, muss der:die Arbeitgeber:in hierfür eine angemessene (Pauschal)Abgeltung leisten (Kocher et al., 2020, S. 3). "Die jeweilige Höhe der Pauschale wird im Zuge der Arbeitnehmerveranlagung (Lohnsteuerausgleich) ermittelt. Die Grundlage dafür bildet der Jahreslohnzettel, der die vom Arbeitgeber erfassten Daten zur Anzahl der Home-Office-Tage und der jeweils bezahlten steuerfreien Kostenersätze enthält. Diese werden vom Arbeitgeber direkt an das Finanzamt gemeldet" (www.finanz.at, Abruf am 26.03.2024).

2.3 Chancen und Herausforderungen für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen im Kontext von Homeoffice

Homeoffice zu ermöglichen, birgt viele Chancen, aber auch Herausforderungen sowohl für Arbeitgeber:innen als auch für Arbeitnehmer:innen. Im Folgenden soll darauf näher eingegangen werden, indem verschiedene Modelle aus der Arbeits- und Organisationspsychologie vorgestellt werden. Dabei werden nicht nur die Chancen und Vorteile für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen erläutert, sondern auch mögliche Herausforderungen beleuchtet. Des Weiteren werden mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen arbeits- und organisationspsychologischen Konzepten und der Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten aufgezeigt.

2.3.1 Arbeitszufriedenheit

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit beschreibt und erklärt die Einstellung von Arbeitnehmenden gegenüber ihrer Arbeit. Diese Einstellung kann dabei sowohl als globales Maß (Einstellung gegenüber der Arbeit insgesamt) oder aber auch durch Betrachtung einzelner Teilaspekte der Arbeit erklärt werden. Teilaspekte können dabei beispielsweise die Arbeitstätigkeit, Kolleg:innen, Führungskräfte so wie Arbeitsbedingungen sein (Felfe & Six, 2006, S. 39; Kirchler und Endres, 2014, S. 35 f.).

2.3.1.1 Arbeits- und organisationspsychologische Modelle

Es gibt viele verschiedene Modelle zur Beschreibung und Erklärung von Arbeitszufriedenheit. Im Folgenden sollen drei ausgewählte Modelle vorgestellt werden, um das Konzept der Arbeitszufriedenheit noch näher zu betrachten.

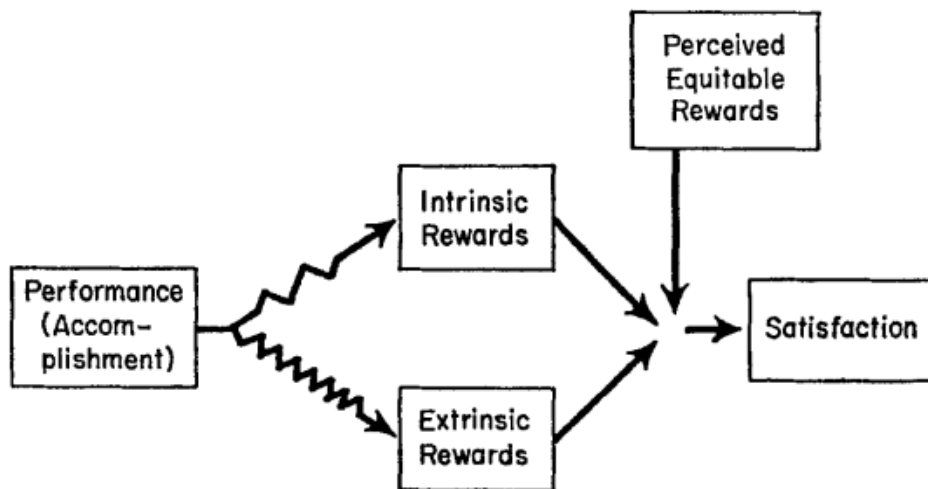
2.3.1.1.1 *Das Modell zur Arbeitszufriedenheit von Lawler und Porter (1967)*

Das Modell zur Arbeitszufriedenheit von Lawler und Porter (1967) zeigt auf, dass Leistung zu Belohnungen führen kann, die wiederum zu Zufriedenheit führen. Dabei wird zwischen zwei Arten von Belohnungen und deren Verbindung zur Leistung unterschieden:

Mit (1) extrinsischen Belohnungen sind organisatorisch kontrollierte Belohnungen wie Bezahlung, Beförderung, Status und Sicherheit gemeint.

Beispiele für (2) intrinsische Belohnungen sind die Befriedigung von Selbstverwirklichungsbedürfnissen oder Wachstumsbedürfnissen sowie das Gefühl, etwas Sinnvolles geleistet zu haben.

Abbildung 1: Modell zur Arbeitszufriedenheit nach Lawler und Porter



Quelle: (Lawler & Porter, 1967, S. 23)

Extrinsische und intrinsische Belohnungen hängen jedoch nicht direkt mit der Arbeitszufriedenheit zusammen – die Beziehung wird durch die erwartete gerechte Belohnung moderiert. Diese Variable bezieht sich auf das Niveau oder die Höhe der Belohnungen, die der:die Einzelne nach seiner:ihrer Meinung als Ergebnis seiner:ihrer Arbeitsleistung erhalten sollte.

Die für angemessen erlebten Belohnungen resultieren aus den subjektiv erlebten persönlichen Investitionen in die Arbeit (z.B. Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erfahrungen, Anstrengungen) und aus den Investitionen von Vergleichspersonen und den wahrgenommenen Arbeitscharakteristika (z.B. Schwierigkeit der Arbeit, Verantwortung).

Arbeitszufriedenheit beziehungsweise Arbeitsunzufriedenheit ergibt sich demnach aus dem Vergleich zwischen der subjektiv für angemessen empfundenen Belohnung und der tatsächlichen Belohnung sowie aus der Anzahl und Höhe der Belohnungen (Kirchler und Endres, 2014, S. 35 f.; Lawler & Porter, 1967, S. 246 f.).

2.3.1.1.2 Das Modell zur Arbeitszufriedenheit von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975)

Im Modell zur Arbeitszufriedenheit von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) wird zwischen sechs verschiedenen Typen der Zufriedenheit beziehungsweise der Unzufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit unterschieden. Welcher dieser Typen vorherrscht, ist abhängig von einem individuellen Vergleich zwischen den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen (=SOLL) und den Möglichkeiten ihrer Realisierung in der gegebenen Arbeitssituation (=IST).

Kommt es beim Soll-Ist-Vergleich zu einem positiven Ergebnis, ergeben sich folgende zwei Typen der Arbeitszufriedenheit:

Herrscht **(1) progressive Arbeitszufriedenheit** vor, können sich Arbeitnehmer:innen für die Zukunft weitere Verbesserungen der Arbeitssituation vorstellen, verspüren das Bedürfnis nach Veränderungen und können diese auch aktiv mittragen.

Bei der **(2) stabilisierten Arbeitszufriedenheit** bleibt das Anspruchsniveau wiederum unverändert. Arbeitnehmer:innen möchten hier keine Veränderungen der Arbeitssituation.

Bei einem negativen Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs lassen sich folgende vier Typen der Arbeits(un)zufriedenheit unterscheiden:

Die **(1) resignative Arbeitsunzufriedenheit** entsteht durch die Senkung des Anspruchsniveaus. Wie die Bezeichnung bereits erahnen lässt, sind Arbeitnehmer:innen in diesem Fall resigniert: Sie erwarten nicht mehr viel von der Arbeit, bezweifeln, dass Veränderungen möglich sind und trösten sich mit dem Gedanken, dass es noch schlimmer sein könnte.

Bei der **(2) Pseudo-Arbeitszufriedenheit** wiederum wird versucht, das Anspruchsniveau wie gehabt aufrechtzuerhalten. Arbeitnehmer:innen bewerten Möglichkeiten und Chancen besser, als sie tatsächlich sind, es kommt also zu einer Verfälschung der Situationswahrnehmung.

Kommt es zu **(3) fixierter Arbeitsunzufriedenheit** versuchen Arbeitnehmer:innen erst gar nicht, Probleme zu lösen, um die unzufriedenstellende Situation zu verändern, da sie der Meinung sind, selbst nichts an der Situation ändern zu können. Die einzige Lösung ist meist ein Arbeitsplatzwechsel.

Besteht der Wunsch und die Hoffnung, die unzufriedenstellenden Bedingungen der Arbeitssituation ändern zu können, herrscht die sogenannte **(4) konstruktive Arbeitsunzufriedenheit** vor. Arbeitnehmer:innen bemühen sich aktiv, Probleme in der Arbeit und der Organisation zu lösen (Iwanowa, 2007, S. 111 f).

2.3.1.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1976)

Der Zwei-Faktoren-Theorie zufolge entsprechen jene Faktoren, die zu Arbeitszufriedenheit (und Motivation) führen, nicht denjenigen Faktoren, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen. Die beiden Faktoren sind also getrennt voneinander zu betrachten. Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist nicht Arbeitsunzufriedenheit, sondern vielmehr keine Arbeitszufriedenheit; und ebenso ist das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, sondern keine Arbeitsunzufriedenheit.

Es können zwei Arten von Bedürfnissen des Menschen unterschieden werden, die Motivationsbedürfnisse und die Hygienebedürfnisse.

Die Hygienebedürfnisse können als aus der „tierischen Natur“ des Menschen stammend betrachtet werden: Zum Beispiel macht Hunger, als biologischer Grundtrieb, es notwendig, Geld zu verdienen. Die Motivationsbedürfnisse wiederum beziehen sich auf die einzigartige menschliche Eigenschaft, die Fähigkeit, etwas zu erreichen und durch Leistung psychisches Wachstum zu erfahren.

Betrachtet man diese Bedürfnisse im Kontext von Arbeit spricht man nach der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg von sogenannten Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren:

Hygienefaktoren sind Arbeitsbedingungen, die gegeben sein sollten, damit keine Unzufriedenheit entsteht. Beispiele für Hygienefaktoren sind Arbeitsplatzsicherheit und gute Bezahlung. Sind diese beiden Faktoren gegeben, herrscht ein neutrales Gefühl vor, nicht zwingend jedoch Zufriedenheit. Sind diese beiden Faktoren wiederum nicht gegeben, kommt es jedoch zu Arbeitsunzufriedenheit.

Motivationsfaktoren sind beispielsweise die Arbeit selbst, Anerkennung und Verantwortung. Arbeitszufriedenheit wird mit Erfüllung dieser Motivationsbedürfnisse bzw. -faktoren erreicht.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Motivationsfaktoren die Hauptursache für Zufriedenheit und das Fehlen von Hygienefaktoren die Hauptursache für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz sind (Herzberg, 1976, S. 8 f.; Kirchler und Endres, 2014, S. 36 f.).

2.3.1.2 Vorteile von Arbeitszufriedenheit

Sind Mitarbeiter:innen mit ihrer Arbeit zufrieden, impliziert dies, dass dies mit positiven Effekten sowohl für Arbeitgeber:innen als auch für Arbeitnehmer:innen einhergeht. Im Folgenden soll auf diese positiven Effekte näher eingegangen werden.

Arbeitszufriedenheit weist eine besonders starke Korrelation zum organisationalen Commitment auf (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, S. 249). Das Konzept „Organizational Commitment“ wird im nächsten Kapitel vorgestellt und näher erläutert.

Arbeitszufriedenheit ist außerdem ein Prädiktor für sogenanntes Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Citizenship Behavior (OCB) bezeichnet freiwilliges Engagement von Mitarbeitenden, welches nicht durch die offizielle Vergütungsstruktur belohnt wird, aber die effiziente Funktion der Organisation fördert. Es umfasst Hilfsbereitschaft, Einhaltung von Regeln, Engagement für die Ziele der Organisation und andere Aktivitäten, die über die formellen Jobanforderungen hinausgehen (Foote & Li-Ping Tang, 2008, S. 933 f.).

Weiters besteht eine wechselseitige Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus: Geringe Arbeitszufriedenheit erhöht die Anzahl an Tagen, an den Mitarbeiter:innen abwesend sind. Eine hohe Anzahl an abwesenden Tagen senkt dann wiederum auch die Arbeitszufriedenheit (Ybema, Smulders & Bongers, 2010).

Die Absicht, das Unternehmen zu verlassen („turnover intention“) lässt sich durch Arbeitszufriedenheit vorhersagen (Tett & Meyer, 1993).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Arbeitszufriedenheit in Relation zu physischer und psychischer Gesundheit steht. Eine umfassende Meta-Analyse von Faragher, Cass und Cooper (2005), die über 250.000 Einzelfälle berücksichtigte, zeigte eine klare Korrelation. Die Verbindungen zwischen Arbeitsunzufriedenheit und psychischen Beschwerden wie Burnout, vermindertem Selbstwertgefühl, Depressionen und Angstzuständen waren besonders signifikant (Faragher, Cass & Cooper, 2005; www.arbeitszufriedenheit.net, Abruf am 26.03.2024).

Insgesamt kann Arbeitszufriedenheit als prädiktiver Indikator für verschiedene positive Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben betrachtet werden.

2.3.1.3 Forschungsstand Homeoffice und Arbeitszufriedenheit

Gajendran und Harrison (2007) stellten die Hypothese auf, dass Telearbeit zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führt, wobei die Arbeitszufriedenheit als distales Ergebnis betrachtet wird. Ein "distales Ergebnis" bezieht sich auf ein Ergebnis oder eine Konsequenz, die weiter entfernt oder indirekter von der unmittelbaren Ursache oder dem unmittelbaren Ereignis liegt. Im Kontext der Hypothese von Gajendran und Harrison (2007) bedeutet dies, dass die Telearbeit als Ursache betrachtet wird, während die Arbeitszufriedenheit als ein Ergebnis betrachtet wird, das nicht unmittelbar, sondern indirekt oder entfernt von der Telearbeit auftritt. Telearbeit führt also nicht direkt zur Arbeitszufriedenheit, sondern indirekt über andere Faktoren oder Prozesse. Andere Faktoren sind hier

beispielsweise die Möglichkeit frei wählen zu können, von wo aus man arbeitet oder die Verringerung von Arbeitskosten, da die Mitarbeiter:innen Zeit und Geld für den Transport zahlen. Die Ermöglichung von Homeoffice kann auch als Ausdruck einer größeren Passung zwischen Mitarbeiter:innen und ihrer Arbeit wahrgenommen werden (Gajendran & Harrison, 2007).

Lawrence et al. (2023) sehen Homeoffice als entscheidenden Faktor für die Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen, welches wesentlich zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance beiträgt. In ihrer PwC-Studie gaben 71 % der Teilnehmer:innen an, dass ihre Lebensqualität gestiegen ist und 72 % berichteten von einer verbesserten Work-Life-Balance durch die flexible Nutzung von Homeoffice (Lawrence et al., 2023, S. 4 ff.).

Die Metaanalyse von Gajendran und Harrison (2007) zeigte, dass der positive Zusammenhang zwischen Homeoffice und Arbeitszufriedenheit vollständig durch die gewonnene Autonomie mediiert wird. Mitarbeiter:innen, die von zuhause aus arbeiten, empfinden im Vergleich zu denen, ohne Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, mehr Kontrolle über ihre Arbeit, was zu einer höheren Zufriedenheit in ihrem Job führt.

Bei der Arbeit im Homeoffice kommt es zu weniger Arbeitsunterbrechungen, was wiederum zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit führt (Fonner und Roloff 2010; Kröll et al. 2017; Kröll und Nüesch 2019, zitiert in Becker et al. 2022). Auch Lott (2020) hebt hervor, dass Personen, die im Homeoffice arbeiten, aufgrund weniger Arbeitsunterbrechungen zufriedener mit ihrer Arbeitstätigkeit sind (Lott, 2020, S. 2).

Christian Havranek von Deloitte Österreich sieht Homeoffice mittlerweile als Hygienefaktor: „Flexibles Arbeiten sehen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Generationen schon als Selbstverständlichkeit an. Klassisches Home Office wird dadurch immer mehr zum Hygienefaktor, der unbedingt erfüllt sein sollte. [...]“ (Wolfsberger, Kellner, Korunka & Kubicek, 2022, S. 11). Demnach führt gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg die Möglichkeit im Homeoffice arbeiten zu können nicht zwingend zu Arbeitszufriedenheit, hat man jedoch nicht die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, kommt es zu Arbeitsunzufriedenheit.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, mit vielen positiven Aspekten einhergeht, welche wiederum zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führen.

2.3.2 Organisationales Commitment

Das Konzept des organisationalen Commitments beschäftigt sich damit, wie Mitarbeiter:innen sich gegenüber ihrem Unternehmen als Ganzes verbunden und verpflichtet fühlen. Die persönliche Bereitschaft zur Leistung und insbesondere die Loyalität gegenüber dem Unternehmen hängen stark von diesem Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung ab. Diese Bindung kann durch eine starke Verpflichtung und Loyalität, aber auch durch Gleichgültigkeit und Distanz geprägt sein (Felfe & Six, 2006, S. 37ff).

2.3.2.1 Arbeits- und organisationspsychologische Modelle

Betrachtet man die Entwicklung des Konzeptes über die Jahre hinweg, lassen sich mehrere Entwicklungslinien ausmachen:

In den 1970er Jahren zeigte sich in der Forschung, beispielsweise bei Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974), dass Commitment mit einer starken Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation, einer erhöhten Einsatzbereitschaft und einer geringeren Fluktuationsneigung einherging.

Eine alternative Perspektive betont das rationale Kalkül als Erklärung für das Commitment (Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972), wobei die emotionale Bindung in den Hintergrund tritt. Dieser Ansatz postuliert, dass die Intensität des Commitments durch die Bewertung bisheriger Investitionen, die Prognose zukünftiger Kosten und die Verfügbarkeit von Alternativen bestimmt wird.

Eine dritte Entwicklungslinie betont die Wichtigkeit moralischer Wertvorstellungen für die Festigung und Fortdauer der Bindung an das Unternehmen (Wiener, 1982). Loyalität, Opferbereitschaft, Zurückhaltung bei Kritik und Treue resultieren aus der Internalisierung entsprechender Normen (Felfe & Six, 2006, S. 40 f.).

Allen und Meyer haben in den 1990er diese drei verschiedenen Entwicklungslinien zu einem Drei-Komponenten-Modell zusammengeführt, welches im Folgenden näher betrachtet wird.

2.3.2.1.1 *Drei-Komponenten-Modell von Allen und Meyer (1990)*

Die drei Komponenten bestehen aus (1) affektivem Commitment (2) kalkulatorischem Commitment und dem (3) normativen Commitment. Im Folgenden sollen die einzelnen Komponenten erläutert werden.

(1) *Affektives Commitment* deutet auf eine hohe emotionale Bindung von Mitarbeiter:innen an eine Organisation hin. Diese Bindung basiert auf Wünschen und Vorlieben der Mitarbeiter:innen. Diese Form von Commitment entwickelt sich über einen längeren Zeit-

raum, durch beispielsweise positive Erfahrungen mit der Organisation, durch das Erfüllen von Erwartungen und durch stabile soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sowie durch Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen und -aufgaben. Je mehr Organisationen sich um das Wohlbefinden und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen kümmern, desto höher wird das affektive Commitment der Mitarbeiter:innen sein.

Das (2) *kalkulatorische Commitment* bezieht sich auf die Bindung an eine Organisation, gestützt auf die „Verhinderung“ von Kosten, die mit einem Wechsel der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers einhergehen könnten. Mitarbeiter:innen, die kalkulatorisch an eine Organisation gebunden sind, haben die Vor- und Nachteile, welche mit einem Arbeitsplatzwechsel einhergehen können, gegenübergestellt und verbleiben in der Organisation, wenn die Nachteile bei einem Wechsel überwiegen würden. Die Bindung resultiert daher daraus, dass es für die Mitarbeiter:innen vernünftig ist, im Unternehmen zu bleiben.

Beim (3) *normativen Commitment* entsteht die Bindung an ein Unternehmen aufgrund von ethischen und moralischen Aspekten. Der:die Mitarbeiter:in fühlt sich der Organisation gegenüber verpflichtet zu bleiben. Dieses Gefühl der Verpflichtung kann aufgrund von moralischen Vorstellungen einer Person oder aufgrund von Investitionen, die eine Organisation für eine:n Mitarbeiter:in getätigt hat, entstehen. Mitarbeiter:innen mit einem hohen normativen Commitment arbeiten in einer Organisation, die deren Mitarbeiter:innen gut und fair behandeln. Werte und Ziele von Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen stimmen hier gut miteinander überein (Felfe & Six, 2006, S. 40 f.; Klaiber, 2018, S. 31 ff.).

2.3.2.2 Vorteile von Organisationalem Commitment

Organisationales Commitment ist ein zentrales Konzept in den Disziplinen der Organisationspsychologie. Dementsprechend gibt es eine umfangreiche Forschung zu diesem Thema. Ein wichtiger Grund für das anhaltende Interesse am Konzept des Commitments liegt in seiner Fähigkeit, die Stärke und Qualität der Beziehungen zwischen Organisationen und Mitarbeiter:innen zu erfassen. Organisationspsychologen streben kontinuierlich danach, diese Beziehungen zu vertiefen und zu verfeinern (Weinert, 2004, S. 179).

Relevante Studien haben gezeigt, dass es positive Zusammenhänge zwischen dem Grad des organisationalen Commitments und verschiedenen Arbeitsplatzindikatoren gibt: Mitarbeiter:innen mit einem höheren Maß an Commitment neigen dazu, eine bes-

sere Leistung zu erbringen, motivierter zu sein und seltener abwesend zu sein. Gleichzeitig bestehen negative Zusammenhänge zwischen dem organisationalen Commitment und Stress, der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, sowie tatsächlichen Kündigungen. Das bedeutet, dass Mitarbeiter:innen, die eine starke Bindung an die Organisation haben, weniger gestresst sind, weniger geneigt sind, das Unternehmen zu verlassen, und seltener tatsächlich den Arbeitsplatz wechseln (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990).

Cooper-Hakim und Viswesvaran (2005) empfehlen, dass Arbeitgeber:innen sich darauf konzentrieren sollten, das organisationale Commitment ihrer Mitarbeiter:innen zu erhalten und zu steigern, da dessen Niveau sich direkt auf die Arbeitszufriedenheit, Leistung, Absicht, das Unternehmen zu verlassen („turnover intention“) sowie die Fluktuationsrate auswirkt.

Insgesamt kann organisationales Commitment dazu beitragen, die Effizienz, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit in einer Organisation zu steigern und langfristige positive Beziehungen zwischen Mitarbeiter:innen und der Organisation zu fördern.

2.3.2.3 Forschungsstand Homeoffice und Organisationales Commitment

Im Bericht der Flexible Working Studie 2022 wird hervorgehoben, dass das Zugehörigkeitsgefühl bei einem sehr hohen Anteil an Homeoffice sinken kann. Christian Korunka, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Wien betont: „Bei vermehrter Remote-Arbeit ist es besonders wichtig, auf das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten. Die DNA eines Unternehmens wird häufig erst vollumfänglich vor Ort spürbar. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die auf das Vermitteln der Unternehmenskultur, die Förderung des Teamspirits und die Stärkung des Purpose vergessen, werden schnell austauschbar“ (Wolfsberger et al., 2022).

Die Ergebnisse der Studie von Vinke (2005) zeigen, dass die Arbeitsumgebung im Allgemeinen und speziell der Ort „Büro“ eine wichtige Rolle für das Commitment zwischen Individuum und Organisation spielen. Die Studie deutet darauf hin, dass die Bindung an die Organisation durch die Arbeit außerhalb des Büros stärker beeinträchtigt wird. Büros hingegen betonen die organisatorische Identität. Sie fördern auch die Homogenisierung von individuellen und kollektiven Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen. Darüber hinaus bieten Büros die Möglichkeit, soziale Beziehungen aufzubauen und zu interagieren, was ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit schafft. Aufgrund dieser Faktoren nimmt der Arbeitsplatz "Büro" eine besondere Stellung im Leben der Mitarbeiter:innen ein, was

wiederum die Bindung zwischen Individuum und Organisation stärkt (Vinke, 2005, S. 233).

Je mehr Zeit Mitarbeiter:innen im Homeoffice verbringen, desto weniger Zeit verbringen sie mit Kolleg:innen und Vorgesetzten, was potenziell zu einer Verringerung der emotionalen Bindung führen könnte. Auf der anderen Seite deuten Ergebnisse darauf hin, dass ein erhöhtes Maß an Autonomie mit einem stärkeren affektiven Commitment einhergeht. Ramaswami et al. (1993) fanden positive Zusammenhänge zwischen Autonomie und affektivem Commitment. Es ist möglich, dass Organisationen das Engagement ihrer Mitarbeiter:innen fördern, indem sie ihnen Autonomie gewähren, insbesondere in Bezug auf die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Becker et al. (2022) fanden in ihrer Studie keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß an Homeoffice und affektivem Commitment. Allerdings fanden sie positive Zusammenhänge zwischen der Flexibilität des Arbeitsortes und affektivem Commitment (Becker, Thörel, Pauls & Göritz, 2022; Ramaswami, Agarwal & Bhargava, 1993). Auch Eaton (2003) zeigte in ihrer Studie, dass organisationales Commitment mit flexiblen Arbeitsarrangements wie Homeoffice positiv korreliert (Eaton, 2003; Godbersen et al., 2022).

2.3.3 Produktivität

Die Messung und Analyse von Produktivität sind von zentraler Bedeutung für Organisationen. Im Folgenden werden die Kennzahl „Produktivität“ sowie die Möglichkeit, „perceived productivity“, zu Deutsch „wahrgenommene Produktivität“ als Messgröße für die Forschung einzusetzen, vorgestellt.

2.3.3.1 Produktivität als Kennzahl

Arbeitsproduktivität ist eine Kennzahl, die die Effizienz und Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte in einem Unternehmen misst. Die Kennzahl berechnet sich als Verhältnis zwischen der produzierten Menge an Gütern oder Dienstleistungen und dem dafür eingesetzten Arbeitsaufwand:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Arbeitsergebnis}}{\text{Arbeitsaufwand}}$$

Die Kennzahl findet im Controlling und in der Personal- und Produktionsplanung Anwendung. Abhängig vom Kontext werden verschiedene Größen zur Berechnung der Arbeitsproduktivität herangezogen: Als Arbeitsleistung kann beispielsweise die Produktionsmenge in Stück oder Gewicht herangezogen werden, die Anzahl an abgeschlossenen

Aufträgen oder aber auch Umsatzerlöse in Geldwert. Der Arbeitsaufwand wiederum wird in Zeit gemessen, hierzu können Minuten, Tage aber auch Jahre herangezogen werden.

Zu beachten ist jedoch, dass die Kennzahl „Arbeitsproduktivität“ für sich allein keine große Aussagekraft hat, da sich keine Rückschlüsse auf die Gründe für eine hohe oder niedrige Produktivität der Mitarbeiter:innen ziehen lassen. Weiters wird durch die Kennzahl auch nicht die Qualität des Arbeitsergebnisses erfasst. Mitarbeiter:innen, welche große Mengen an Produkten produzieren oder Aufträge abschließen, jedoch keine gute Qualität liefern, können die Rentabilität des Unternehmens beeinträchtigen oder aber auch dem Image des Unternehmens schaden und die Kundenzufriedenheit mindern (www.personio.de, Abruf am 25.03.2024).

Die genaue Definition und Bewertung der Mitarbeiterproduktivität kann je nach Branche, Unternehmen und spezifischen Arbeitsaufgaben variieren. Oft werden Leistungskennzahlen (KPIs) verwendet, um die Produktivität zu messen und zu verfolgen.

2.3.3.2 Wahrgenommene Produktivität

Ein beträchtlicher Teil der wissenschaftlichen Daten zur Produktivität konzentriert sich auf Indikatoren auf individueller Ebene. Insbesondere im Kontext der Debatte darüber, dass Produktivität weniger durch Kostensenkungen als vielmehr durch das Wissen und Handeln der Einzelpersonen beeinflusst wird, wurden zahlreiche subjektive und objektive Indikatoren für Produktivität und Leistung diskutiert (Clements-Croome, 2000; Fleming, 2004; Hayes, 2007; Oseland, 2011; Oseland & Bartlett, 1999; Stallworth & Kleiner, 1996; Wrennall, 1999, zitiert in Ellwart & Schulze, 2010, S. 9). Viele Studien ziehen daher die wahrgenommene Produktivität als Messgröße heran, welche als subjektives Selbstbeurteilungsmaß einsetzbar ist (Leaman & Bordass, 2000).

2.3.3.2.1 *Job-Characteristics-Modell der Arbeitsmotivation von Hackman und Oldham (1976)*

Das Job-Characteristics-Modell geht davon aus, dass fünf Kerndimensionen der Arbeit drei psychologische Zustände hervorrufen, welche wiederum zu einer Reihe von positiven persönlichen und beruflichen Ergebnissen führen. Die Verbindungen zwischen den Arbeitsplatzdimensionen und den psychologischen Zuständen sowie zwischen den psychologischen Zuständen und den persönlichen und beruflichen Ergebnissen werden durch die Stärke der individuellen Wachstumsbedürfnisse moderiert. In folgender Grafik wird dies veranschaulicht.

Abbildung 2: Job-Characteristics-Modell

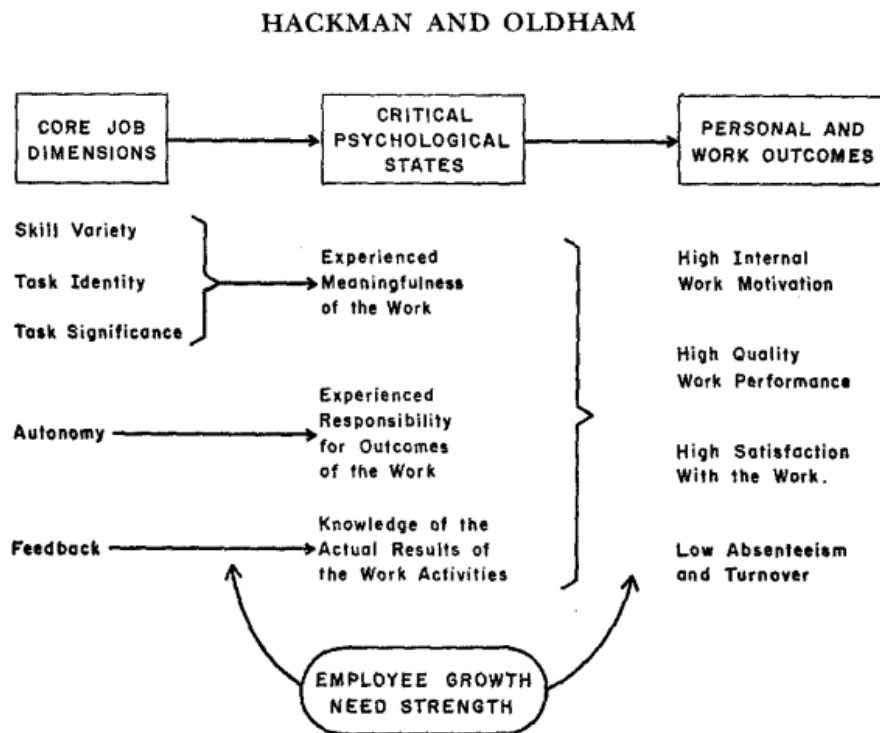


FIG. 1. The job characteristics model of work motivation.

Quelle: (Hackman & Oldham, 1976, S. 256)

Die drei psychologischen Zustände lassen sich wie folgt beschreiben:

- (1) „Die „erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit“ („*Experienced Meaningfulness of the Work*“) beschreibt das Ausmaß, in dem die Arbeit als sinnvoll, wertvoll und lohnend erlebt wird.
- (2) Die „erlebte Verantwortung für die Arbeitsergebnisse“ („*Experienced Responsibility for Outcomes of the Work*“) beschreibt, in welchem Maße eine Person sich persönlich für die Ergebnisse ihrer Arbeit verantwortlich fühlt. Und (3) „*Kenntnisse der Arbeitsergebnisse*“ („*Knowledge of the Actual Results of the Work Activities*“) meint das Ausmaß, in dem der/die Arbeitnehmer:in sich dessen bewusst ist und auch versteht, wie effektiv er:sie seine:ihre Arbeit erledigt.

Die fünf Kerndimensionen der Arbeit definieren sich folgendermaßen:

- (1) „*Skill Variety*“ beziehungsweise auf Deutsch „*Anforderungsvielfalt*“ meint das Ausmaß, in dem ein Arbeitsplatz eine Vielzahl von Tätigkeiten erfordert, welche wiederum unterschiedliche Fähigkeiten und Talente erfordern. (2) „*Task Identity*“ beziehungsweise auf Deutsch „*Ganzheitlichkeit*“ beschreibt das Ausmaß, in dem die Arbeit die Fertigstellung eines „ganzen“ und identifizierbaren Arbeitsbereichs erfordert; das heißt, eine Aufgabe von Anfang bis Ende mit einem sichtbaren Ergebnis von einer:m Mitarbeiter:in er-

ledigt werden kann. (3) „*Task Significance*“ beziehungsweise auf Deutsch „*Bedeutsamkeit*“ bezieht sich darauf, wie stark die Arbeit das Leben oder die Arbeit anderer Menschen beeinflusst, sei es innerhalb der Organisation selbst oder in ihrer äußeren Umgebung. (4) „*Autonomie*“ („*Autonomy*“) meint das Ausmaß an Freiheit, Unabhängigkeit und Ermessensfreiheit bei der Planung und Umsetzung der Arbeitsaufgaben. Die Kerndimension (5) „*Feedback*“ bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Mitarbeiter:innen Rückmeldungen über ihre Leistung bei der Ausführung ihrer Aufgaben und die erzielten Ergebnisse erhalten.

Die ersten drei Merkmale (1) „*Anforderungsvielfalt*“, (2) „*Ganzheitlichkeit*“ und (3) „*Bedeutsamkeit*“ tragen zur erlebten Sinnhaftigkeit der Arbeit bei. Das Merkmal (4) „*Autonomie*“ beeinflusst die erlebte Verantwortung für Arbeitsergebnisse und das Merkmal (5) „*Feedback*“ wirkt sich wiederum auf die Kenntnisse der Arbeitsergebnisse aus.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass nach dem Job-Characteristics-Modell die Arbeitsmotivation am höchsten ist, wenn alle der folgenden Punkte zutreffen:

- a) Die Tätigkeit weist eine hohe Ausprägung von mindestens einer der drei Tätigkeitsdimensionen auf, die zu erlebter Sinnhaftigkeit führen
- b) der Arbeitsplatz weist einen hohen Grad an Autonomie auf
- c) der Arbeitsplatz weist einen hohen Grad an Feedback auf (Hackman & Oldham, 1976, S. 255 ff.).

Fitrian, Hidayati und Maria (2021) stellten in ihrer Studie die These auf, dass auch die Arbeitsmerkmale berücksichtigt werden müssen, um festzustellen, ob die Produktivität einer Person effektiv sein wird, insbesondere in Bezug auf die Arbeitsautonomie und die Arbeitskomplexität. Sie beziehen sich dabei auf das soeben vorgestellte Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldman. Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass das Arbeiten von zu Hause aus und die Arbeitsmerkmale eine positive und signifikante direkte Wirkung auf Motivation und Leistung haben (Fitrian, Hidayati & Maria, 2021).

2.3.3.3 Forschungsstand Homeoffice und Produktivität

Eine gängige Sorge im Zusammenhang mit der Implementierung von Homeoffice ist, dass die Produktivität und Effizienz der Mitarbeiter:innen darunter leiden könnten. Studienergebnisse legen jedoch nahe, dass diese Besorgnis in den meisten Fällen unbegründet ist. Barbara Kellner von Deloitte hebt hervor, dass Produktivität stark von der Arbeitsumgebung abhängt. Etwa 80% der Teilnehmenden der Flexible Working Studie 2020 von Deloitte gaben an, dass sie im Homeoffice besser konzentriert arbeiten können

als im Büro. Bedenkt man, dass vorherrschende Bürostrukturen wie beispielsweise Großraumbüros nicht zum konzentrierten Arbeiten beitragen und es im Büro häufiger zu ungeplanten Unterbrechungen kommt, überraschen diese Ergebnisse nicht. Weiters bietet Homeoffice dem:der Einzelnen die Möglichkeit, das Arbeitsumfeld so zu gestalten oder zu verändern, dass er:sie seine:ihre Arbeit effektiv erledigen kann. Ein weiterer Aspekt ist, dass die wahrgenommene Autonomie, welche mit der Möglichkeit im Homeoffice arbeiten zu können, einhergeht, positive Auswirkungen auf die Leistung hat (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1528; Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 7).

Im Kontext der Diskussion über die Produktivität im Homeoffice ist typischerweise der „Behandlungseffekt“ gemeint, welcher auf die Veränderung der Produktivität, die beim Übergang ins Homeoffice erfolgt, auftritt. Die Studie „Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals“ aus dem Jahr 2023 untersuchte Daten von über 10.000 Fachkräften indischer Technologieunternehmen. Die Ergebnisse zeigten, dass durch den Wechsel ins Homeoffice zwar die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden stieg, der Output jedoch leicht zurückging und die Produktivität um 8-19 % sank. Begründet wird dies damit, dass die Mitarbeiter:innen weniger Chancen hatten, sich mit Kolleg:innen und Vorgesetzten sowie Personen außerhalb der Organisation zu vernetzen (Alipour, 2023, S. 35 f.; Gibbs, Mengel & Siemroth, 2023).

Auch die Studie „Home Office in der COVID-19 Krise“ von Korunka et al. verdeutlicht, dass die Mehrheit der befragten Arbeitnehmer:innen (n=2.252) eine hohe Qualität des Arbeitslebens hinsichtlich subjektiver Produktivität und Wohlbefinden erleben (Korunka et al., 2020, S. 18).

Die Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft aus dem Jahr 2023 zeigte, dass 69% der befragten Homeoffice-Nutzer:innen eine gesteigerte Produktivität im Vergleich zur Arbeit vor Ort im Unternehmen angegeben haben. Nur rund 8% der Arbeitnehmer:innen hatten Schwierigkeiten, sich im Homeoffice zu konzentrieren (Bergmann et al., 2023, S. 140).

In der PwC-Studie zum ortsunabhängigen Arbeiten aus dem Jahr 2023 bestätigten 94 % der Arbeitgeber:innen, dass die Produktivität der Mitarbeiter:innen im Homeoffice mindestens gleich hoch oder sogar höher ist als im Büro. Diese Ansicht teilen auch drei von vier Arbeitnehmer:innen. Ähnlich wie bei der Arbeit im Büro gaben die Befragten an, dass Ablenkungen die Produktivität im Homeoffice am stärksten beeinflussen. Nichtsdestotrotz gaben über ein Drittel der Befragten an, im Homeoffice insgesamt effizienter und fokussierter arbeiten zu können (Lawrence et al., 2023).

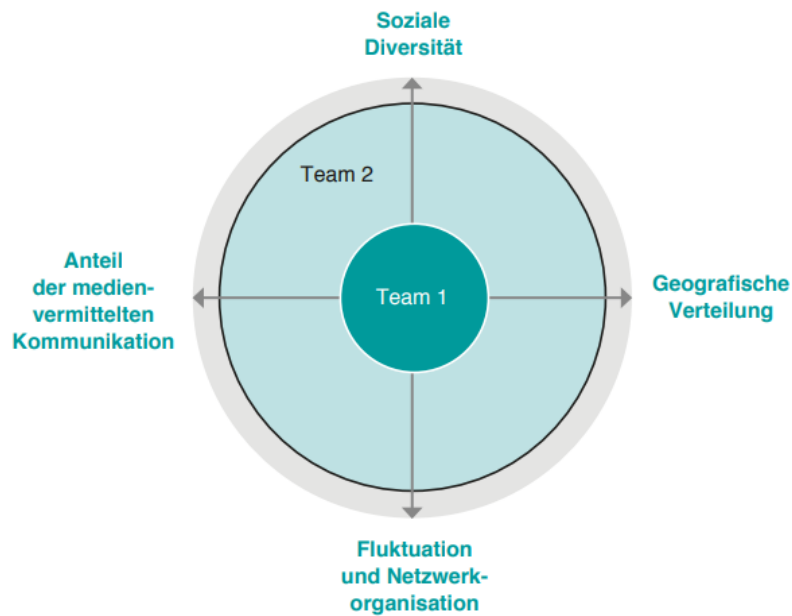
Bettina Kubicek, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Graz, konstatierte in diesem Kontext jedoch folgendes: „Die Intensivierung der Arbeit im Homeoffice, die durch die engere Taktung und durch den starken Fokus auf die Tätigkeit selbst beobachtet werden konnte, hat zu einer erhöhten Produktivität geführt. Langfristig kann diese hohe Intensität aber nicht gehalten werden – nachhaltiger wäre eine ausgewogene Balance zwischen Remote und Büro“ (Wolfsberger et al., 2022, S. 14).

2.3.4 Arbeiten in virtuellen Teams und Teamzusammenhalt

Lipnack und Stamps haben bereits 1998 virtuelle Teams folgendermaßen definiert: „Ein virtuelles Team ist – wie jedes andere Team – eine Gruppe von Menschen, die mittels voneinander abhängiger – interdependenter – Aufgaben, die durch einen gemeinsamen Zweck verbunden sind, interagieren. Im Gegensatz zum konventionellen Team arbeitet ein virtuelles über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologie ermöglicht werden“ (Lipnack und Stamps, 1998 zitiert in Boos, Hardwig & Riethmüller, 2017, S. 3).

Boos et al. 2017 sehen die Bewältigung von Distanz und die damit einhergehenden Folgen als zentrale Herausforderung für virtuelle Teams. Um dies zu veranschaulichen, haben sie ein vierdimensionales Modell erarbeitet:

Abbildung 3: Die vier Dimensionen der Distanz



Quelle: (Boos et al., 2017, S. 6)

Die erste Dimension stellt die *geografische Verteilung* dar, diese meint die physische Distanz zwischen den Teammitgliedern, welche die Häufigkeit der Kommunikation und Interaktion sowie die Möglichkeit gleichzeitiger Aktivitäten beeinflusst.

Die *soziale Diversität* als zweite Dimension wird durch persönliche Faktoren wie Alter, Geschlecht, Bildung und Erfahrungen sowie durch soziale Aspekte wie Macht, Status, Rang und durch kulturelle Werte und Normen bestimmt.

Die dritte Dimension betrachtet den Anteil der medienvermittelten Kommunikation. Das Verhältnis zwischen Medienkommunikation und direktem persönlichem Austausch beeinflusst sowohl die Bedeutung von Face-to-Face-Interaktionen als auch die Fülle an Kontextinformationen, die vermittelt werden können.

Die *Fluktuation und Netzwerkorganisation der Arbeit* als vierte und letzte Dimension beeinflussen die Chance, dauerhafte soziale Bindungen zu schaffen und Vertrauen innerhalb des Teams aufzubauen.

Boos et al. (2017, S. 6f.) veranschaulichen mit zwei Beispielen, wie beträchtlich die Unterschiede in der Distanz zwischen räumlich verteilten Teams sein können:

„*Team 1* (geringe Distanz in allen vier Dimensionen): Es handelt sich um ein Team in einer Abteilung der Forschung und Entwicklung, dessen Mitglieder an zwei Standorten in Deutschland seit vielen Jahren zusammenarbeiten. Sie haben eine geringe geografische Verteilung, ihre Arbeitsteilung ist so gestaltet, dass sie zwischen den Standorten mit wenig mediengestütztem Informationsaustausch zu guten Ergebnissen kommen. Sie

bevorzugen vierteljährliche Präsenzmeetings zur Abstimmung. Das Team ist sozial wenig divers: Es handelt sich überwiegend um Angehörige einer Generation mit einheitlichem Ausbildungshintergrund, die über Jahre hinweg in ihrem Unternehmen sozialisiert wurden. Das Team hat kaum personellen Wechsel erlebt und es gibt keine Zeitarbeit. Externe Partner oder Kunden sind nicht Teil des Teams.

Team 2 (große Distanz in allen vier Dimensionen): Es handelt sich um ein verteiltes, multifunktionales Team eines global agierenden Messeveranstalters. Dies bedeutet zum einen, dass es über die Kontinente verteilte Standorte hat. Entsprechend werden die Aktivitäten unter intensivem Einsatz von Medien in der für die meisten Teammitglieder fremden Sprache Englisch koordiniert. Die Standorte werden von „locals“ personell besetzt, die nicht nur ihre jeweiligen kulturellen Hintergründe (USA, Asien, Europa), sondern aufgrund der Unterschiede in den Bildungssystemen auch sehr verschiedene fachliche Vorstellungen mitbringen. Auch wenn das Team vor Ort von der jeweiligen Landeskultur geprägt ist, ergibt sich auch an den Standorten durch den Mix der jeweiligen Fachkulturen (Vertrieb, Marketing, Technik etc.) eine gewisse Diversität. Die Komplexität der Arbeitsorganisation ist hoch, weil je nach Messeaktivitäten temporär eine Netzwerkorganisation für die neue Aufgabe gebildet wird. Die Größe der Teams variiert, indem temporär ein hoher Anteil an Freelancern und Externen in die Teamaktivitäten eingebunden werden“ (Boos et al., 2017, S. 6 f.).

2.3.4.1 Vorteile Teamzusammenhalt

Teamzusammenhalt wird in der Psychologie auch als Gruppenkohäsion bezeichnet. Gruppenkohäsion wiederum „bezeichnet den Zusammenhalt einer Gruppe bzw. die Bindung der Gruppenmitglieder an die Gruppe. Teilkomponenten der Gruppenkohäsion sind die interpersonelle Attraktivität, der Gruppenstolz und die Attraktivität der Gruppenaufgabe. Gruppenkohäsion ist nicht nur günstig für das Gruppenklima, sondern wirkt sich unter gewissen Bedingungen auch positiv auf die Gruppenleistung aus“ (www.lehrbuchpsychologie.springer.com, Abruf am 27.03.2024).

Auch die Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (www.wpgs.de, Abruf am 27.03.2024) hebt einige positive Effekte von Teamzusammenhalt hervor: Der Zusammenhalt im Team steigert die Zufriedenheit, führt zu mehr Partizipation im Team, fördert die Akzeptanz von Zielen der Gruppe, verringert Absentismus und Fluktuation in Team (Cartwright, 1968) und führt zu höherer Produktivität und Arbeitsleistung (Mullen & Copper, 1994). Die Michigan State University veröffentlichte online einen Artikel zum Thema „Boosting Workplace Cohesion“ und betont unter anderem nachfolgende Vorteile: Das Vertrauen zwischen den Mitarbeiter:innen wird gestärkt, das Engagement der Mitarbeiter:innen

wird gesteigert, regt Kommunikation an und verbessert diese, entschärft Konflikte, verbessert die Zusammenarbeit und erhöht die Kreativität (www.workplace.msu.edu, Abruf am 27.03.2024).

2.3.4.2 Forschungsstand Homeoffice und virtuelle Teams

Gajendran und Harrison (2007) heben hervor, dass der Wechsel vom Büro ins Homeoffice die Häufigkeit, die Qualität und die Art und Weise der Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern verändern. Persönliche Interaktionen mit Kolleg:innen ermöglichen Zugang zu informellen Netzwerken und bieten Gelegenheiten für zufällige (arbeitsrelevante) Interaktionen. Weiters können durch die räumliche Nähe zu den Kolleg:innen starke, positive und tiefe Bindungen leichter entstehen und aufrechterhalten werden (Monge, Rothman, Eisenberg, Miller & Kirstie, 1985 in Gajendran & Harrison, 2007, S. 1527). Werden durch die Inanspruchnahme von Homeoffice die persönlichen Kontakte und Interaktionen weniger, kann dies vice versa dazu führen, dass Personen, welche im Homeoffice arbeiten, sich mit ihren Kolleg:innen weniger verbunden fühlen (Rice, 1992).

Die Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft aus dem Jahr 2023 untersuchte unter anderem, welche Veränderungen sich durch Homeoffice in Bezug auf die Kommunikation unter Beschäftigten und deren soziale Kontakte ergeben. Unter den befragten Homeoffice-Nutzer:innen gaben 44% an, dass es schwieriger sei, mit ihren Kolleg:innen im Homeoffice zu kommunizieren (Bergmann et al., 2023, S. 137).

Ein wichtiger Faktor zur Steigerung des Teamzusammenhaltes ist die sogenannte informelle Kommunikation. Informelle Kommunikation bezeichnet spontane Unterhaltungen, die nicht mit der Arbeit zusammenhängen. Diese Gespräche haben typischerweise kein spezifisches Thema, kein vordefiniertes Ziel im Arbeitskontext und folgen in der Regel keiner klaren Struktur mit Anfangs- und Endpunkt. Üblicherweise findet informelle Kommunikation im Büro statt und zwar dann, wenn Kolleg:innen sich spontan begegnen, beispielsweise in der Kaffeeküche oder auf dem Flur. Auch während der gemeinsamen Mittagspause wird üblicherweise viel informell kommuniziert (Tautz, Krick & Felfe, 2023, S. 102 f.).

Mitarbeiter:innen, die persönliche Gespräche mit ihren Vorgesetzten und Kolleg:innen führen, entwickeln engere Beziehungen zueinander, was den Zusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen stärkt (Chen & Krauskopf, 2013). Weiters trägt informeller Austausch auch zu einer angenehmeren Team-Atmosphäre bei (Fay & Kline, 2011).

„Je höher der Anteil von Homeoffice, desto größer wird die Herausforderung hinsichtlich des informellen Austausches“ (Kellner et al., 2020, S. 14). Informellen Austausch ausschließlich über den virtuellen Raum abzudecken, ist sehr schwierig. Dementsprechend leistet das Büro einen wichtigen Beitrag zum informellen Austausch. Eine ausgewogene Kombination aus mobilem Arbeiten und Präsenz im Büro ermöglicht eine Nutzung der Vorteile aus beiden Welten. Auch die Flexible Working Studie kommt zum gleichen Befund: In 72 % der Unternehmen kommt der informelle Austausch durch die vermehrte Homeoffice-Nutzung zu kurz. Auch der Teamspirit und die bereichsübergreifende Kommunikation können unter einem hohen Aufkommen von Homeoffice leiden. Juliana Wolfsberger, Senior Consultant bei Deloitte Österreich hebt im Zuge der Flexible Working Studie 2022 folgendes hervor: „Bei einem nachhaltig hohen Home-Office-Anteil wird es für Unternehmen herausfordernder, sogenannte ‚Team-Silos‘ zu überwinden. Das Kennenlernen von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen, die Vermittlung der Unternehmens- und Führungskultur, aber auch der Aufbau eines prozess- und bereichsübergreifenden Verständnisses sind virtuell nur schwer möglich. Das Büro hingegen ist ein Ort, an dem all das stattfinden kann“ (Wolfsberger et al., 2022, S. 15).

2.3.5 Big Five - Gewissenhaftigkeit

Das Fünf-Faktoren Modell, auch bekannt als „Big Five“, ist ein Modell aus der Persönlichkeitspsychologie. Es entstand auf Basis des lexikalischen Ansatzes. Beim lexikalischen Ansatz werden alle Wörter einer Sprache nach Eigenschaftsbegriffen durchsucht. Seltene Wörter werden herausgefiltert und für Synonyme wird jeweils nur eines verwendet. Nachdem eine überschaubare Anzahl von Eigenschaftswörtern festgelegt wurde, werden eine große Anzahl von Personen gebeten, sich selbst oder andere anhand all dieser Eigenschaften einzuschätzen. Hierfür werden oft mehrstufige Likert-Skalen verwendet. Die Eigenschaftsvariablen werden dann mithilfe von Faktorenanalysen auf möglichst wenige Faktoren reduziert, um auf effiziente Weise alltägliche Persönlichkeitsunterschiede zu beschreiben. Forscher:innen fanden immer die gleichen fünf Persönlichkeitsfaktoren, welche im Folgenden kurz beschrieben werden:

(1) *Offenheit für neue Erfahrungen* bezieht sich auf intellektuelle Neugier sowie die Wertschätzung von Kunst und Kultur. (2) *Gewissenhaftigkeit* umfasst Aspekte wie Zuverlässigkeit, Beharrlichkeit und Ordnungsliebe. (3) *Extraversion* beschreibt die Ausprägung von Aktivität, Geselligkeit und Begeisterungsfähigkeit einer Person. (4) *Verträglichkeit* bezeichnet die Freundlichkeit, Wärme im Umgang mit anderen und das zwischenmenschliche Entgegenkommen einer Person. (5) *Neurotizismus* bezieht sich auf Nervosität, emotionale Schwankungen und Ängstlichkeit. Es wird auch oft als (negative) emotionale Stabilität bezeichnet (Bergner & Staudt, 2016, S. 31 ff.).

2.3.5.1 Forschungsstand Gewissenhaftigkeit und Homeoffice

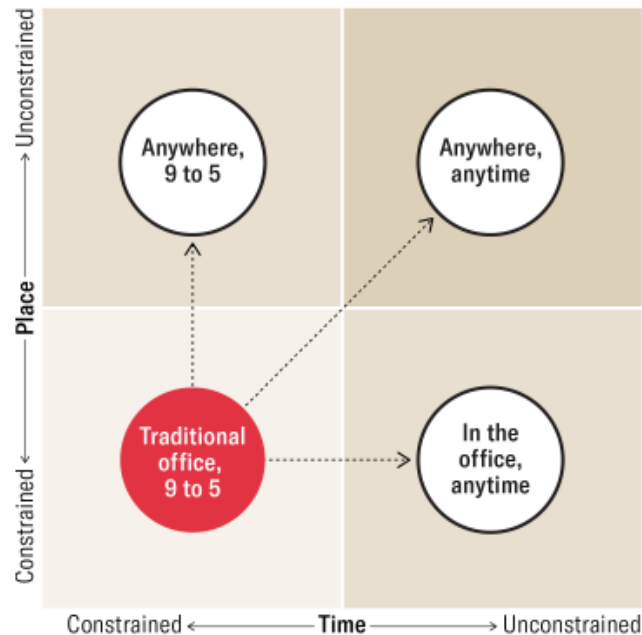
Gewissenhaftigkeit beschreibt, wie stark jemand seinen Aufgaben und Zielen verpflichtet ist. Eine hohe Gewissenhaftigkeit kennzeichnet eine Person, die über die nötige Selbstdisziplin verfügt, welche für die Erreichung ihrer Ziele erforderlich ist. Personen mit hohen Werten beim Persönlichkeitsmerkmal Gewissenhaftigkeit können sich auf ihre Aufgaben konzentrieren und störende Informationen ausblenden beziehungsweise ablenkende Reize neutralisieren und kontrollieren (Simon, 2010, S. 121).

Mitarbeiter:innen, die mobil arbeiten, stehen vor erhöhten Anforderungen an das Selbstmanagement. Es ist entscheidend, über eine hohe Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz zu verfügen, um die Arbeit strukturiert zu gestalten. Sie müssen in der Lage sein, ihre eigenen Ziele zu setzen, diese gegebenenfalls in kleinere Teilziele zu unterteilen und eigenständig zu verfolgen. Dazu gehört auch der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Selbstmotivation sowie die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren. Zudem fehlen oft unterstützende Strukturen, wie sie an festen Büroarbeitsplätzen vorhanden sind. Daher ist es erforderlich, mehr Energie und Selbstdisziplin aufzubringen, um beispielsweise Ablenkungen zu vermeiden und die Konzentration aufrechtzuerhalten. Ein weiterer Aspekt des Selbstmanagements ist die Fähigkeit zur Selbstsorge, das heißt, aktiv für die persönliche Erholung und Gesundheit zu sorgen. Es ist wichtig, auch selbst für Pausen und Erholungszeiten zu sorgen. Dazu gehört die Fähigkeit einzuschätzen, was innerhalb einer bestimmten Zeitspanne machbar ist und dabei Regenerations- und Eigenzeiten einzuplanen, um langfristig den Anforderungen des Alltags gerecht zu werden (Hupfeld, Brodersen & Herdegen, 2013, S. 18 ff.).

2.4 Gestaltung hybrider Arbeitsformen

Lynda Gratton, Professorin an der London Business School, erklärt, dass man bei der Gestaltung hybrider Arbeitsformen zwei Achsen, und zwar Ort und Zeit, betrachten müsse. Um sich das besser veranschaulichen zu können, hat sie eine einfache 2x2 Matrix konzeptualisiert:

Abbildung 4: Hybrid-Work-Matrix von Lynda Gratton



Quelle: <https://hbr.org/>, Abruf am 20.02.2024

1. Traditionell im Büro von „9 to 5“: Arbeitnehmende arbeiten ortsgebunden am Arbeitsplatz im Unternehmen mit engen zeitlichen Vorgaben.
2. Ortsgebunden jederzeit: Arbeitnehmende arbeiten ortsgebunden am Arbeitsplatz im Unternehmen, sind aber zeitlich flexibel.
3. Überall von „9 to 5“: Arbeitnehmende können den Ort frei wählen, arbeiten aber zeitlich eingeschränkt.
4. Überall jederzeit: Arbeitnehmende haben die uneingeschränkte Wahl von Ort und Zeit (www.haufe.de, Abruf am 14.02.2024).

Es gibt nicht „das eine“ hybride Arbeitsmodell, sondern viele verschiedene Abwandlungen aus den oben genannten vier Punkten. Grob lassen sich jedoch drei Grundmodelle unterscheiden: (1) Office-first, (2) 60:40-Modell und (3) Remote-first. Nachfolgend werden diese drei Grundmodelle im Detail beschrieben.

2.4.1 Office-first

"Office-first" bezeichnet ein Modell, bei dem Unternehmen das Büro oder den Arbeitsplatz vor Ort als vorrangigen Arbeitsplatz festlegen. Die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten oder Homeoffice ist auf 0 bis 20 Prozent beschränkt. Gründe dafür können aufgabenbezogen sein oder aufgrund von traditionellen oder ideologischen Überzeugungen heraus festgelegt werden. Typischerweise sind aufgabenbezogene "Office-first"-Modelle in Industrieunternehmen, Serviceorganisationen wie Hotels oder Transportunternehmen sowie in medizinischen Einrichtungen wie Krankenhäusern oder Arztpraxen verbreitet (www.haufe.de, Abruf am 27.03.2024).

2.4.2 60:40-Modell

Das „60:40-Modell“ zielt darauf ab, die Vorteile einer Präsenzkultur mit den Vorzügen des mobilen Arbeitens zu kombinieren. Es ist auch unter dem Namen "3 + 2-Modell" bekannt. Im Vergleich zum "Office-first"-Ansatz beträgt der Anteil der mobilen Arbeit 40 bis maximal 60 Prozent, was zwei bis maximal drei Tagen pro Woche entspricht. Die Beliebtheit dieses Modells liegt in seiner Einfachheit begründet und es entspricht am besten den Vorstellungen der Mitarbeiter:innen (www.microsoft.com, Abruf am 27.03.2024). Weiters zeigen empirische Untersuchungen, dass zwei bis drei Tage mobiles Arbeiten pro Woche besonders förderlich für Produktivität, Engagement und die Gesundheit der Mitarbeiter:innen sind (Fürstenberg & Bruch, 2022 in Piechatzek, 2023, S. 24). Ein Beispielunternehmen, "Ringier", das etwa 6.800 Mitarbeiter beschäftigt und seinen Sitz in Zürich hat, hat sich für das 60:40-Modell entschieden und drei Regeln definiert: Mitarbeiter:innen arbeiten drei Tage außerhalb der Betriebsstätte und zwei Tage vor Ort. Mitarbeiter:innen, deren Tätigkeit es ermöglicht, remote zu arbeiten, schließen eine Vereinbarung für mobiles Arbeiten mit ihren Vorgesetzten ab. Darüber hinaus müssen zwei gemeinsame Teamtage pro Woche für den regelmäßigen physischen Austausch vereinbart werden (Piechatzek, 2023, S. 23 ff.).

2.4.3 Remote-first

Das „Remote-first-Modell“ legt den Schwerpunkt auf mobile Arbeit, wobei der Anteil der mobilen Arbeit zwischen 80 und sogar 100 Prozent liegen kann. Ziel dieses Modells ist es, die Arbeit nach Möglichkeit außerhalb der Betriebsstätte durchzuführen. Es findet sich insbesondere in der IT- und Digitalbranche, wobei namhafte Unternehmen wie SAP, Twitter, Dropbox oder Microsoft als Beispiele genannt werden können (Bruch, 2022, S. 19 ff.). Besonders SAP gilt als Vorzeigebispiel und hat sich für das Remote-first-Modell entschieden. Die drei Grundsätze von SAP lauten wie folgt: Erstens ist ein Arbeitsplatz

mit hundertprozentiger Flexibilität und Vertrauen der Standard bei SAP, ohne Ausnahmen. Zweitens liegt es in der Entscheidung der Mitarbeiter:innen, wo sie am produktivsten arbeiten können. Die letzte Regel betrifft die Neugestaltung des Büros, wobei der Fokus vor allem auf Kreativität, Teamarbeit und dem Arbeiten als Gemeinschaft liegt (www.forbes.com, Abruf am 27.03.2024; Piechatzek, 2023, S. 24).

2.5 Handlungsempfehlungen für die Integration von hybriden Arbeitsformen in Organisationen

Gemäß der Flexible Working Studie 2022 lässt sich feststellen, dass annähernd die Hälfte der befragten Unternehmen (44%) angibt, dass ihre Mitarbeiter:innen an zwei bis drei Tagen pro Woche von zuhause aus arbeiten können. 30% der Befragten berichteten zudem, dass in ihren Unternehmen individuelle oder bereichsspezifische Maßnahmen ergriffen wurden, um ein hohes Maß an Flexibilität zu gewährleisten. Bettina Kubicek, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Graz zeigt sich diesbezüglich nicht überrascht: „Zwei bis drei Home-Office-Tage pro Woche sind für viele Unternehmen ein intuitiv nachvollziehbarer Mittelwert. Dadurch entstehen hybride Teams – eine Arbeitsform, die viele Chancen, aber auch neue Herausforderungen mit sich bringt“ (Wolfsberger et al., 2022, S. 9). Aber nicht nur diese Studie, sondern „quasi alle aktuellen Studien sehen in hybriden Arbeitswelten das Erfolgsmodell der Zukunft“ (Speck, 2022, S. 21).

Die Einführung hybrider Arbeit ist dementsprechend ein Thema, das in der Literatur umfangreich behandelt wird. Im Folgenden werden verschiedene Ansätze vorgestellt und diskutiert.

2.5.1 Umstellung auf eine hybride Arbeitsform nach Herget (2021)

2.5.1.1 Unternehmenskultur

Es stellt sich die zentrale Frage, wie der Wandel von der herkömmlichen Präsenzkultur hin zu einer langfristigen hybriden Arbeitsweise effektiv bewerkstelligt werden kann. Die Unternehmenskultur dient als Grundlage für hybride Arbeitsmodelle. Hierzu ist wiederum eine eingehende Analyse der Unternehmenskultur vonnöten, um diesen Übergang erfolgreich zu gestalten (Speck, 2022, S. 22).

Die Unternehmenskultur manifestiert sich laut Herget (2020, S. 4 f.) auf fünf Ebenen: (1) Grundannahmen, (2) Werte, (3) Normen, (4) Verhalten und (5) Artefakte.

Unter (1) *Grundannahmen* sind die individuellen Auffassungen der Organisationsmitglieder über „den Sinn des Lebens, der Arbeit, der Existenz des Unternehmens, zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitsleben, Prioritäten, Rollen, Autoritäten und die Stellung im Unternehmen“ (Herget, 2020, S. 20) gemeint. Die (2) *Werte* spiegeln die Haltungen wider, die in der Regel durch ein Leitbild sowie die Formulierung von Vision und Mission explizit definiert wurden, um nach außen hin ein bestimmtes Image zu vermitteln. (3) *Normen* bilden die Grundlage für die tägliche Zusammenarbeit und manifestieren sich beispielsweise in Verträgen und Verhaltensrichtlinien. Mit (4) *Verhalten* ist das konkrete Verhalten der Organisationsmitglieder im Arbeitsalltag gemeint. (5) *Artefakte* hingegen umfassen Aspekte wie Rituale, Kommunikationsformen, Kleidung und die Ausgestaltung der Büroräume.

Abbildung 5: Charakterisierung der Unternehmenskultur in ihren verschiedenen Ebenen



Quelle: (Herget, 2021, S. 26)

Zusammenfassend lässt sich die Unternehmenskultur als das Zusammenspiel von Normen, Werten und dem Verhalten der Organisationsmitglieder definieren. Wobei davon ausgegangen wird, dass diese drei Elemente von der Mehrheit der Organisationsmitglieder akzeptiert und gelebt werden (Herget, 2020, S. 4 f.).

Bei der Betrachtung der *digitalen Unternehmenskultur* ist es wichtig, neue Perspektiven einzunehmen: Wie erleben Mitarbeiter:innen die Unternehmenskultur, wenn sie von zu

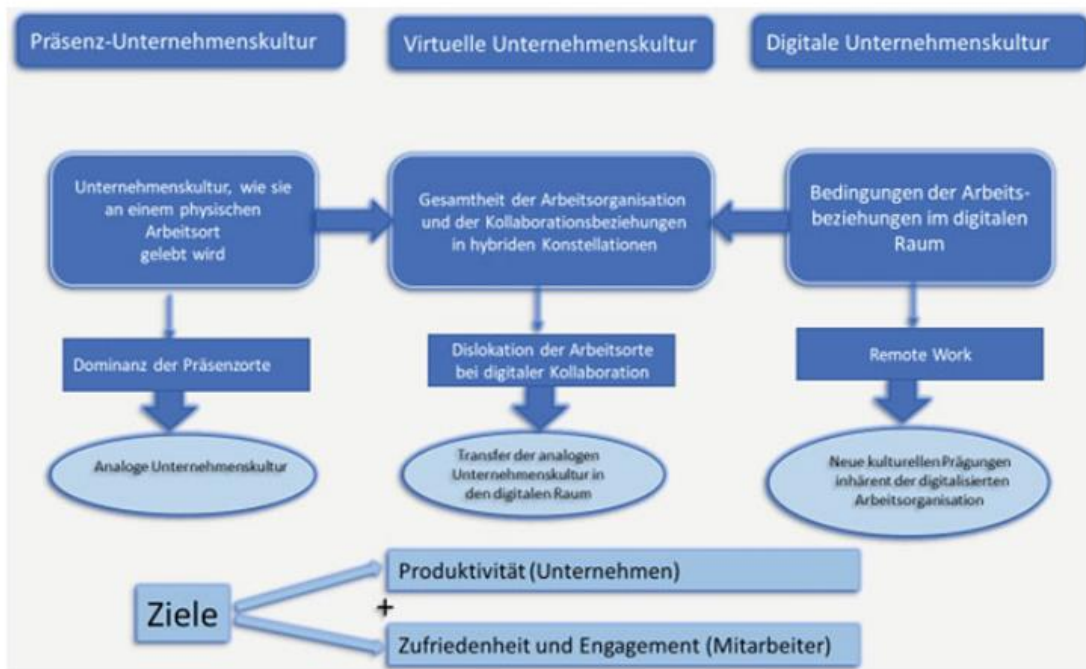
Hause aus arbeiten, ohne den direkten persönlichen Kontakt und die vertrauten Artefakte der Unternehmensumgebung? Alle diese Symbole und Repräsentanten sind nun höchstens auf dem heimischen Computerbildschirm sichtbar. Welche kulturellen Aspekte sind nun für digitale Arbeitnehmer wichtig, wenn sie über verschiedene Kommunikationsmittel mit Kolleg:innen und dem Unternehmen verbunden sind? Wie können persönliche Beziehungen im digitalen Raum gepflegt werden? Es ist entscheidend, diese Perspektive zu verstehen und die Herausforderungen der digitalen Unternehmenskultur von hier aus zu erfassen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Situation aus Sicht des Unternehmens zu betrachten: Wie können die im Unternehmen festgelegten Werte gelebt werden, wenn viele der kulturellen Symbole, wie Büros, Einrichtungen, Kleidung, Besprechungsabläufe und die geplanten und spontanen Interaktionen sowie Rituale nur noch in reduzierter Form erlebbar sind?

Viele Unternehmen aber einer gewissen Größe haben klare Leitbilder, Missionen und Werte, die als Grundlage ihres täglichen Handelns dienen sollen und wichtige Elemente der Unternehmenskultur fördern. Neben spezifischen Kulturfaktoren wie Kundenorientierung, Agilität und Innovation sind in der Praxis viele weitere Faktoren relevant. Diese müssen nun in die digitale Welt übertragen werden, wobei eine direkte Übertragung nicht immer möglich ist. Dennoch gibt es generische Kulturfaktoren im digitalen Bereich, die immer wichtig sind. Dazu gehören Zugehörigkeit, Wertschätzung, Vertrauen, persönliches Wachstum und Sinnstiftung.

Die *virtuelle Unternehmenskultur* bildet eine Kombination der zuvor vorgestellten Ansätze. Sie zielt darauf ab, hybride Arbeitsmodelle zu integrieren (Herget, 2021, S. 26 ff.). Die Wechselwirkung der verschiedenen Ausprägungen der jeweiligen Kulturen wird in folgender Abbildung verdeutlicht:

Abbildung 6: Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen im Zusammenwirken



Quelle: (Herget, 2021, S. 33)

2.5.1.2 Gestaltungsempfehlungen nach Herget (2021)

Herget (2021) verortet auf drei verschiedenen Ebenen Verantwortungen und Möglichkeiten zur Gestaltung der virtuellen Unternehmenskultur: (1) Domäne Unternehmen, (2) Domäne der wechselseitigen Verantwortung und (3) Domäne Mitarbeiter:innen.

Domäne: Verantwortung der Unternehmen

Zusammenarbeit im virtuellen Raum bedarf *neuer Spielregeln*, da sich nicht alle bisher herangezogenen und bewährten Arbeitsweisen einfach 1:1 in den virtuellen Raum übertragen lassen. Eine Bestandsaufnahme ist erforderlich: „wie arbeiten wir derzeit zusammen, was möchten wir unbedingt so beibehalten (und es eignet sich für die virtuelle Zusammenarbeit), was kann modifiziert und was sollte neu eingeführt werden“ (Herget, 2021, S. 34).

Der *Fokus auf Zielen und Nachverfolgbarkeit wird entscheidender*: Sowohl die langfristigen Ziele als auch die unmittelbaren Aufgabenerledigungen müssen genau abgestimmt werden.

Inklusion, Zugehörigkeit, Identifikation: Es ist wichtig, wirksame Maßnahmen gegen das Problem der emotionalen Distanz und potenzielle Isolation zu ergreifen. Das Bedürfnis

nach Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Team und dem:der Arbeitgeber:in sollte verstärkt anerkannt und durch sinnvolle Initiativen unterstützt werden.

Führungskräften kommt eine zentrale Aufgabe zu: sie müssen für *Orientierung* im betrieblichen Geschehen sorgen: Im virtuellen Umfeld gehen oft die kurzen, informellen Kommunikationswege verloren, auch zu Kolleg:innen aus anderen Abteilungen. Dadurch fehlen oft Interpretationshilfen, daher sollte die Führungskraft für einen breiteren Kontext sorgen, um Gerüchten und virtuellem Klatsch keinen Raum zu geben. Eine aktive Kommunikationsstrategie könnte für alle von Vorteil sein.

Gemeinschaft fördern, Teamgeist stärken: Dies kann beispielsweise durch gemeinsame Rituale geschehen.

Ängste und Unsicherheiten ernst nehmen: Führungskräfte sollten darauf sensibilisiert sein, Ängste und Bedenken der Mitarbeiter:innen frühzeitig wahrzunehmen und dem gegenzusteuern. Es ist auch wichtig, dass Unternehmen die Führungskräfte in ihrer Mittlerrolle unterstützen, da diese oft unvorbereitet und ohne angemessene Schulung in die digitale Führung geworfen werden. Es geht also darum, kaskadenartig Verantwortung zu übernehmen und sich um die jeweils nächste Ebene zu kümmern.

Domäne: gemeinsame Verantwortung

Die Bedeutung von Klarheit und Struktur nimmt zu: Es ist wichtig, dass Vorgaben, Erwartungen, gegenseitige Informationen, Kommunikationsregeln, Kommunikationsfrequenzen und Kommunikationsmodi klar festgelegt und von allen verstanden werden.

Feedback gewinnt an noch größerer Bedeutung: Auch abgemilderte Formen wie beispielsweise Stimmungsbarometer sollten gezielt gepflegt werden.

Wertschätzung, Respekt: Diese beiden kulturellen Aspekte sind äußerst wichtig und gewinnen im virtuellen Umfeld noch mehr an Bedeutung.

Vertrauen ist entscheidend: Führungskräfte müssen lernen, ihren Mitarbeiter:innen mehr Vertrauen entgegenzubringen. Dabei steht das Ergebnis im Vordergrund, nicht die geleistete Arbeitszeit. Ebenso sollten Mitarbeiter:innen lernen, ihren Führungskräften zu vertrauen und nicht jede Maßnahme als Kontrolle zu interpretieren.

Verantwortlichkeiten klar festlegen: Es ist wichtig zu definieren, wer für die Weitergabe von Informationen zuständig ist, und wer sicherstellen muss, über die richtigen Informationen zu verfügen. Diese Vereinbarung sollte verbindlich sein und die gegenseitigen Verantwortlichkeiten anerkennen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen sollten darauf sensibilisiert werden, um eine effektive Arbeitsumgebung gewährleisten zu können und die erforderlichen Informationen für ihre Aufgabenbereiche bereitzustellen.

Technische und digitale Kompetenzen entwickeln: Dafür muss seitens der Organisation umfassende Unterstützung angeboten werden beispielsweise im Zuge von Schulungen, Qualifizierungsmaßnahmen und Supportservices. Jedoch ist auch jede:r selbst dafür verantwortlich, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Storytelling kultivieren sowie Erfolgsgeschichten schaffen und verbreiten: Insbesondere in einem von Unsicherheit geprägten Prozess ist es wichtig, Aufmunterung zu geben und die Machbarkeit sowie die Bestätigung des richtigen Weges zu betonen. Die Bestätigung und Klärung des eingeschlagenen Pfades tragen dazu bei, das Momentum aufrechtzuerhalten und die Beteiligung sowie das Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen zu fördern.

Domäne: Verantwortung der Mitarbeiter:innen

Transparenz ist unabdingbar: Es ist wichtig, den Fortschritt der Aufgabenerledigung, vorhandene Schwierigkeiten und Hindernisse sowie möglichen Unterstützungsbedarf deutlich zu kommunizieren. Regelmäßige Besprechungen zum Stand der Arbeiten sind von grundlegender Bedeutung.

Mitarbeiter:innen Autonomie geben: Persönliche und familiäre Arbeitsbedingungen variieren. Arbeitszeiten müssen nicht mehr streng festgelegt sein und können neben vereinbarten Kernzeiten oft auch Abende und Nächte umfassen.

Unterstützung der Mitarbeiter:innen hinsichtlich Achtsamkeit: Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen selbst müssen sicherstellen, dass sie die nötigen Erholungszeiten einhalten. Dabei sollten sie auch selbstverantwortlich ihre Leistungsgrenzen erkennen, insbesondere unter Berücksichtigung möglicher Belastungen aus dem familiären Umfeld.

Ermutigung zu spielerischem und experimentellem Ausprobieren: Es sollte Raum für neue Tools, neue Formen der Zusammenarbeit und neue Formate geschaffen werden. Dabei sollte die Freude an neuen Erkenntnissen und Fähigkeiten spürbar sein.

Förderung informeller Interaktionen: Virtuelle Kaffeetreffen, gemeinsame Spaziergänge, gemeinsame virtuelle Mittagessen und ähnliches sollten gepflegt werden. Zusätzlich sollten auch spontane, ungeplante Gespräche Raum finden.

Keine Erwartung an Perfektion haben: Es ist durchaus angebracht, Fehler auch selbst als Vorbild zuzugeben und offen zu legen. "Nobody is perfect", besonders nicht in neuen, wenig geübten Arbeitsumgebungen. Wenn man die digitale Ergänzung als Lernreise betrachtet, gehören Fehler natürlich dazu. Das Konzept des Kaizen, des schrittweisen, inkrementellen Verbesserns, erweist sich hier als effektiver Ansatz. Das Arbeiten in physischen Räumen wurde über viele Jahrzehnte hinweg praktiziert und erlernt, während die digitale und virtuelle Herausforderung für die meisten erst seit kurzem besteht. Es braucht viele Wiederholungen, um neue Routinen und Gewohnheiten zu entwickeln.

Schwierige Situationen mit Humor bewältigen: In digitalen Umgebungen sind Unsicherheiten, das Verlassen gewohnter Abläufe und das unkomplizierte Einholen von Rat erschwert. Ein experimentierfreudiger Ansatz kann hier von Vorteil sein; Probieren und Lernen stehen im Vordergrund. Dazu gehört auch, über Fehler und Unvollkommenheiten großzügig hinwegzusehen und sicherzustellen, dass Fehler als Quelle des Lernens genutzt werden (Herget, 2021, S. 34 ff.).

2.5.2 FlexWork-Phasenmodell

Ziel des FlexWork-Phasenmodells ist es, die Entwicklung von räumlicher und zeitlicher Arbeitsflexibilität in Organisationen zu veranschaulichen. Dadurch sollen Unternehmen eine Orientierung für diese Veränderungen erhalten.

Die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit in Organisationen findet auf verschiedenen Ebenen statt, wie etwa Arbeitsrecht, Technologie, Kultur, Führung und Infrastruktur. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, bietet sich der soziotechnische Systemansatz (Emery, 1959) als Grundlage für das Verständnis dieser Entwicklung an. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Organisationen aus einem technischen Teil (Maschinen, Technologie, Infrastruktur) und einem sozialen Teil (Arbeitsorganisation, Führungsstrukturen, Werte, Kultur) bestehen. Beide Teile sind eng miteinander verbunden und eine Veränderung in einem Teil bedingt immer auch eine Veränderung im anderen.

Basierend auf dem soziotechnischen Systemansatz wurden fünf Entwicklungsbereiche identifiziert, die die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit in Unternehmen darstellen beziehungsweise sichtbar machen. Zwei dieser Bereiche gehören zum technischen Teil des Systems: Infrastruktur/Architektur und Technologie. Die restlichen drei Bereiche spiegeln den sozialen Teil des Systems wider: Regelungen und HR-Maßnahmen für mobil-flexibles Arbeiten, Führungskultur sowie Werte und Normen. Für jede der fünf Bereiche wurden jeweils fünf Phasen detailliert beschrieben, was zu einer Tabelle mit 5x5 Feldern führt, die im Folgenden dargestellt wird.

Abbildung 7: Übersicht des FlexWork-Phasenmodells

	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort- unabhängige Arbeit
Infrastruktur und Architektur					
Technologie					
Regelungen					
Führung					
Werte und Normen					

Quelle: (Weichbrodt, Tanner, Josef & Schulze, 2014, S. 12)

Die Spalten der oben dargestellten Tabelle bilden die fünf Phasen der Entwicklung flexibler Arbeit ab:

Phase 1 „Ortsgebundene Arbeit“ repräsentiert das traditionelle Arbeitsmodell: Die Arbeit findet hauptsächlich am Unternehmensstandort statt und folgt festen Zeitplänen. Es fehlt an Ausstattung für mobiles Arbeiten und es herrschen deutliche Hierarchien.

In *Phase 2 „Flexibles Arbeiten als Ausnahme“* ist die Arbeit von zu Hause aus nur in besonderen Fällen erlaubt: Als klar definierter Sonderfall in einer Organisation, die ansonsten noch nach dem traditionellen Modell arbeitet, werden erste Erfahrungen mit mobiler und flexibler Arbeit gesammelt. Allerdings gibt es große Vorbehalte, und es werden Ineffizienz und Faulheit bei den Mitarbeitenden befürchtet. Daher gibt es meist eine starke Kontrolle.

Phase 3 „Umbruch und schleichende Ablösung“ zeichnet sich durch Vielfalt aus: Es werden neue Technologien, Maßnahmen und Arbeitsweisen ausprobiert. Gleichzeitig setzt sich mobiles und flexibles Arbeiten langsam aber sicher von unten durch: Immer mehr Mitarbeiter:innen und Teams nutzen flexible Arbeitsformen, unabhängig von der Meinung der Führungsebene. Arbeit und Privatleben beginnen sich zu vermischen. Mit zunehmender Ungleichheit im Unternehmen wächst jedoch auch der Wunsch nach einheitlichen Regelungen. Vor allem der Verlust informeller Kommunikation wird befürchtet. In *Phase 4 „Flexible Arbeit weitgehend etabliert“* hat sich mobile und flexible Arbeit als eine grundlegende Arbeitsform im Unternehmen weitgehend etabliert: Es gibt klare Richtlinien und alle Mitarbeiter:innen sind angemessen mit mobiler Technologie ausgestattet. Die Büroinfrastruktur unterstützt Mobilität und fördert insbesondere den sozialen Austausch. Maßnahmen wurden ergriffen, um informelle Kommunikation zu ermöglichen. Die Möglichkeit flexibler Arbeit wird gezielt zur Steigerung der Arbeitgeber:innenattraktivität genutzt. Die Hierarchien werden flacher. Arbeit und Privatleben vermischen sich weiter, daher werden eher Grenzenlosigkeit und ein "Zuviel" an Arbeit als Faulheit befürchtet.

In *Phase 5 „Standortunabhängige Arbeit“* wird die Flexibilität bei der Arbeit noch weiter vorangetrieben: Das Unternehmen wird durch die Verbreitung von mobiler und flexibler Arbeit sowie entsprechender Technologien zunehmend ortonabhängig und virtuell. Es gibt nur noch sehr flache Hierarchien und Arbeit und Privatleben vermischen sich stark. Da flexible Arbeit zur Norm geworden ist, werden weniger formale Regelungen benötigt. Stattdessen werden Teamabsprachen kontinuierlich und flexibel angepasst.

Hervorzuheben ist, dass der Begriff „Stufen“ bewusst vermieden wurde, da die Phasen nicht zwangsläufig aufeinander aufbauen: Es ist beispielsweise nicht erforderlich, Phase 1 bis 3 durchlaufen zu haben, um Phase 4 zu erreichen. Dennoch werden grobe Entwicklungslinien angenommen, weswegen sie nicht völlig unabhängig voneinander sind. Des Weiteren bedeutet eine "fortgeschrittenere" Entwicklungsphase nicht automatisch ein "besseres" Unternehmen. Das Modell strebt nicht die Vision an, dass alle Unternehmen notwendigerweise Phase fünf erreichen sollten.

Die Zeilen aus der in Abbildung 7 dargestellten Tabelle wiederum bilden die fünf Dimensionen der Arbeitsflexibilität ab:

(1) *„Gestaltung der Arbeitsumgebung für flexibles Arbeiten“* bezieht sich auf die Ausgestaltung der Unternehmensräume und die Frage, ob sie Flexibilität fördern oder erfordern. Es zeigt sich ein Trend weg von individuellen Arbeitsplätzen hin zu mehr Flächen

für Kommunikation, sowohl formell als auch informell. Ab Phase 4 wird auch die Idee akzeptiert, dass Mitarbeitende je nach ihrer aktuellen Tätigkeit den für sie am besten geeigneten Arbeitsplatz wählen können. Flexible Arbeitsplätze („Desk Sharing“) sind bereits ab Phase 3 möglich, jedoch sind sie keine zwingende Voraussetzung für die Einordnung in höhere Phasen.

(2) *„Technologische Unterstützung flexibler Arbeit“* bezieht sich auf die Bereitstellung von Hard- und Software für Mitarbeitende, um flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Heutzutage gelten ein Laptop, ein Smartphone, mobiler Internetzugang sowie externer Zugang zum Unternehmensnetzwerk (Remote Access) als wesentliche Ausstattung für mobiles und flexibles Arbeiten. Je mehr Mitarbeiter:innen im Unternehmen Zugang zu diesen Technologien haben, desto weiter kann das Unternehmen im Phasenmodell eingestuft werden.

Die Dimension (3) *„Betriebliche Regelungen und HR-Maßnahmen bezogen auf flexible Arbeit“* umfasst einerseits die betrieblichen Vorgaben für mobiles und flexibles Arbeiten (z.B. Anweisungen, Richtlinien usw.), andererseits werden auch konkrete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Zusammenhang mit mobilem und flexiblem Arbeiten berücksichtigt (z.B. Schulungen für Führungskräfte). Ein interessanter Aspekt dieser Dimension ist, dass der Bedarf an Regelungen bis zur Phase 4 tendenziell kontinuierlich zunimmt. Sobald jedoch ausreichend Regelungen bestehen und flexibles Arbeiten zur Norm wird, werden wieder weniger formale Vorgaben benötigt.

In der Dimension (4) *„Führungskultur im Kontext flexibler Arbeit“* geht es darum, wie Führung im Unternehmen umgesetzt wird und inwieweit dies Flexibilität ermöglicht oder einschränkt. Eine zentrale Überlegung hierbei ist, dass für flexibles Arbeiten eine ziel- und ergebnisorientierte Führung erforderlich ist und im Laufe der Entwicklung die Hierarchien tendenziell flacher werden.

Die Dimension (5) *„Werte und Normen in Bezug auf flexible Arbeit“* bezieht sich auf die Organisationskultur, insbesondere auf die Werte, Normen, Überzeugungen und Befürchtungen im Zusammenhang mit flexibler Arbeit. Es ist interessant festzustellen, dass zu Beginn der Flexibilisierung oft die Befürchtung besteht, dass im Homeoffice zu wenig gearbeitet wird (was als "Faulheit" angesehen wird), während in den fortgeschrittenen Phasen (ab Phase 4) eher die Sorge vor einer Entgrenzung der Arbeit, also vor einem Übermaß an Arbeit, im Vordergrund steht. Ab Phase 4 wird flexible Arbeit außerdem

gezielt eingesetzt, um die Attraktivität als Arbeitgeber:in zu steigern, was auch nach außen kommuniziert wird.

Das FlexWork-Phasenmodell soll Unternehmen eine schnelle und ganzheitliche Bewertung der räumlichen und zeitlichen Flexibilität am Arbeitsplatz ihrer Mitarbeiter:innen ermöglichen. Es bietet eine Momentaufnahme und dient als Leitfaden für zukünftige Entwicklungen. Darüber hinaus ermöglicht es, Zusammenhänge oder Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Dimensionen aufzuzeigen (Weichbrodt et al., 2014).

2.5.3 "How to Do Hybrid Right" by Lynda Gratton

Lynda Gratton (2021), Professorin für Managementpraxis an der London Business School, hebt in ihrem Artikel „How to Do Hybrid Right“ hervor, dass bei der Gestaltung hybrider Arbeitsformen individuelle menschliche Anliegen und nicht nur die institutionellen Anliegen im Mittelpunkt stehen sollten.

Dazu müssen Organisationen die Herausforderungen, welche mit der Einführung eines hybriden Arbeitsmodelles einhergehen, aus vier verschiedenen Blickwinkeln betrachten: (1) Arbeitsplätze und Aufgaben, (2) Präferenzen der Mitarbeiter:innen, (3) Projekte und Arbeitsabläufe und (4) Einbeziehung und Fairness.

2.5.3.1 Arbeitsplätze und Aufgaben

Je nach Aufgabe und Arbeitsplatzgestaltung werden Produktivitätsfaktoren wie Energie, Konzentration, Koordination und Kooperation unterschiedlich beeinflusst.

Die Herausforderung bei der Gestaltung hybrider Arbeitsformen besteht dementsprechend nicht nur darin, die Vorteile zu optimieren, sondern auch die Nachteile zu minimieren. Die Arbeit von zu Hause aus kann die Energie steigern, aber sie kann auch isolierend wirken, was die Zusammenarbeit behindert. Die Arbeit nach einem synchronen Zeitplan kann die Koordination verbessern, aber sie kann auch ständige Kommunikation und Unterbrechungen mit sich bringen, die die Konzentration stören.

Um zu verdeutlichen, was gemeint ist, werden verschiedene Arten von Arbeitsplätzen und Aufgaben sowie ihre Haupttreiber und die zeitlichen und räumlichen Anforderungen, die mit ihnen verbunden sind, betrachtet:

Teamleiter:in: In diesem Kontext ist die Schlüsselkomponente für die Produktivität die Koordination. Teamleiter:innen müssen ihren Teammitgliedern kontinuierliches Feedback geben, an Diskussionen teilnehmen, bewährte Praktiken weitergeben und ihre Teammitglieder anleiten und coachen. Die Achse, die diesen Aspekt der Produktivität am meisten beeinflusst, ist die Zeit - jedoch muss diese synchronisiert sein. Wenn dies

möglich ist, wird der Standort weniger entscheidend: Manager:innen und Mitarbeiter:innen können ihre koordinativen Aufgaben gemeinsam im Büro oder von zu Hause aus auf Plattformen wie Zoom und Microsoft Teams erledigen.

Strategische:r Planer:in: Ein bedeutender Produktivitätsfaktor für diese Rolle ist die Konzentration. Planer müssen oft mindestens drei Stunden lang ununterbrochen arbeiten, um beispielsweise Marktinformationen zu sammeln und Geschäftspläne zu entwickeln. Die Achse, die die Konzentration am besten unterstützt, ist die Zeit - insbesondere die asynchrone Zeit. Wenn Planer:innen von den zeitlichen Anforderungen anderer befreit sind, wird der Standort weniger entscheidend: Sie können ihre Arbeit entweder im Homeoffice oder im Büro erledigen.

Produktinnovator:in: In dieser Rolle ist Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. Jedoch ist der Ort jetzt die entscheidende Achse. Innovation wird durch persönlichen Kontakt mit Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen und Kund:innen gefördert, die auf vielfältige Weise Ideen generieren: durch Brainstorming in kleinen Gruppen, durch zufällige Begegnungen auf den Fluren, durch informelle Gespräche zwischen den Meetings und durch die Teilnahme an Gruppensitzungen. Diese Art der Zusammenarbeit wird am effektivsten an einem gemeinsamen Ort gefördert - einem Büro oder einem kreativen Zentrum, wo Mitarbeiter:innen die Möglichkeit haben, einander kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen. Zu diesem Zweck sollten kooperative Aufgaben synchron und an einem gemeinsamen Ort durchgeführt werden.

Marketing-Manager:in: Die Produktivität in dieser Rolle - wie in den meisten anderen - erfordert anhaltende Energie. Hier können sowohl Zeit als auch Ort eine Rolle spielen. Während der Pandemie haben viele Menschen festgestellt, dass sie zu Hause energiegeladener arbeiten können, da sie von den Belastungen langer Arbeitswege befreit sind, sich tagsüber Zeit für Bewegung und Spaziergänge nehmen können, gesünder essen und mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen können.

2.5.3.2 Präferenzen der Mitarbeiter:innen

Die Fähigkeit mit höchster Produktivität und Leistung zu arbeiten, hängt stark von den individuellen Vorlieben und Lebenssituationen der Mitarbeiter:innen ab. Dies sollte dementsprechend bei der Gestaltung hybrider Arbeitsformen berücksichtigt werden. Den Organisationsmitgliedern sollte außerdem ermöglicht werden, diese Präferenzen zu verstehen und zu berücksichtigen.

Jemand, der in einiger Entfernung vom Büro lebt, eine Familie mit Kindern hat und ein gut ausgestattetes Büro zuhause hat, wird andere Ansprüche haben als jemand, der:die im Stadtzentrum in einer WG lebt und dementsprechend nicht ungestört in seiner Wohnung arbeiten kann. Ein weiterer Aspekt, welcher die Entscheidung für „Homeoffice oder Büro“ beeinflussen kann, ist die Betriebszugehörigkeit. Für jemanden, der schon seit einigen Jahren in der Organisation tätig ist und sich ein starkes Netzwerk aufgebaut hat, ist die Zeit im Büro für sein:ihr Lernen oder seine:ihre Entwicklung weniger wichtig als für jemanden, welche:r erst neu in seiner:ihrer Rolle ist und gerne von Mentor:innen betreut und gecoacht werden möchte.

Um die Perspektive der Mitarbeiter:innen einnehmen zu können, sollten Unternehmen ihren Führungskräften Diagnoseinstrumente zur Verfügung stellen, um die persönlichen Vorlieben, den Arbeitskontext und die Hauptaufgaben ihrer Teams besser zu verstehen. Mit diesen Instrumenten können sie beispielsweise herausfinden, wo sich ihre Teammitglieder am meisten angeregt fühlen, ob sie ein gut funktionierendes Homeoffice haben und welche Bedürfnisse sie in Bezug auf Zusammenarbeit, Koordination und Konzentration haben.

2.5.3.3 Projekte und Arbeitsabläufe

Im Zeitalter hybrider Arbeit ist die Koordination der Arbeit wesentlich komplexer geworden, da nicht mehr alle Teammitglieder zur gleichen Zeit am gleichen Ort arbeiten. Lynda Gratton hat in ihrer Funktion als Gründerin der „Future-Of-Work Research Consultancy“ beobachtet, dass Führungskräfte diesem Problem auf zwei Arten entgegentreten:

Die eine Herangehensweise ist, dass der Einsatz von Technologie zur Koordinierung von Aktivitäten erheblich gesteigert wird. Als Beispiel für innovative Arbeitspraktiken erwähnt sie das Vorgehen des Unternehmens Equinor: Ein Inspektionsingenieur einer Gasförderungsanlage in der Nordsee erhielt die Möglichkeit, einige Inspektionsaufgaben von zu Hause aus zu erledigen, indem ihm modernste Video- und Digitalgeräte zur Verfügung gestellt wurden. Dazu zählen beispielsweise Roboter, die sich in der Anlage bewegen und detaillierte visuelle Daten aufzeichnen, die dann zur Analyse an alle Teammitglieder übertragen werden.

Andere Unternehmen sehen die Umstellung auf hybride Arbeit als Chance, Arbeitsabläufe neu zu konzipieren. Dabei sollten neue hybride Modelle niemals alte ineffiziente Praktiken wiederholen.

Die Führungskräfte einer Privatkundenbank aus dem Future of Work Consortium von Lynda Gratton haben die Arbeitsabläufe analysiert und neu gestaltet, indem sie sich drei grundlegende Fragen stellten:

(1) Sind bestimmte Teamaufgaben überflüssig? Durch die Überprüfung dieser Frage stellten die Bankführungskräfte fest, dass sie in ihrem neuen Hybridmodell zu viele traditionelle Besprechungen beibehalten hatten. Indem sie einige dieser Besprechungen abschafften und andere (wie z.B. Statusaktualisierungen) asynchron gestalteten, konnten sie die Produktivität steigern.

(2) Können bestimmte Aufgaben automatisiert oder externen Personen übertragen werden? Die Führungskräfte erkannten, dass die Antwort in vielen Fällen ein klares "Ja" war. Ein Beispiel hierfür ist der Prozess zur Kontoeröffnung für vermögende Kunden. Vor der Covid-19-Pandemie gingen alle davon aus, dass dies persönliche Treffen und Unterschriften erforderte. Dank eines neu gestalteten Prozesses, der während der Pandemie eingeführt wurde, erkennen sowohl Bankmanager als auch Kunden nun die Einfachheit und den Wert der Fernanmeldung.

(3) Können wir uns einen neuen Zweck für unseren Arbeitsplatz vorstellen? Auch hier lautete die Antwort: Ja. Um ihr Hybridmodell erfolgreich umzusetzen, entschieden sich die Bankführungskräfte, ihre bestehenden Büros neu zu gestalten, um Zusammenarbeit und Kreativität zu fördern. Gleichzeitig investierten sie verstärkt in Tools, die es den Mitarbeitern ermöglichen, auch von zu Hause aus effektiv und kooperativ zu arbeiten.

2.5.3.4 Einbeziehung und Fairness

Bei der Entwicklung neuer hybrider Arbeitsweisen und Prozesse ist besondere Aufmerksamkeit auf die Integration und Fairness zu richten. Dies ist von entscheidender Bedeutung, da Studien zeigen, dass das Gefühl von Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz die Produktivität beeinträchtigen, das Burnout erhöhen, die Zusammenarbeit verringern und die Mitarbeiter:innenbindung senken kann.

In der Vergangenheit haben Unternehmen oft einzelnen Manager:innen die Kontrolle über den Prozess der Einführung flexibler Arbeitsformen überlassen. Dies führte dazu, dass verschiedenen Abteilungen und Teams unterschiedliche Grade an Flexibilität und Freiheit gewährt wurden, was zwangsläufig zu Vorwürfen der Ungerechtigkeit führte. Viele Mitarbeiter:innen hatten zudem zeit- und ortsgebundene Arbeitsplätze, die hybride Arrangements entweder unmöglich oder suboptimal machten, was zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit führte.

Es ist wichtig, ein differenziertes Verständnis für die Probleme und Prioritäten bei der Gestaltung hybrider Arbeitsformen zu entwickeln. Unternehmen haben erkannt, dass Veränderungen zwangsläufig Gefühle von Ungerechtigkeit und Ungleichheit hervorrufen und der beste Weg, dieses Problem anzugehen, besteht darin, sicherzustellen, dass so viele Mitarbeiter:innen wie möglich in den Gestaltungsprozess einbezogen werden. Mitarbeiter:innen müssen gehört werden, von anderen hören und wissen, dass die vorgenommenen Änderungen nicht nur das Ergebnis der Launen und Empfindungen einzelner Manager:innen sind.

Zusammenfassend empfiehlt Lynda Gratton also, dass man zuallererst die wichtigsten Arbeitsplätze und Aufgaben identifizieren sollte, welche die Produktivität und Leistung einzelner Mitarbeiter:innen beeinflussen, und darüber nachdenken sollte, welche Regelungen am besten geeignet sind. Dabei sollte man die Mitarbeiter:innen aktiv in den Prozess einbeziehen und eine Kombination aus Umfragen und Interviews nutzen, um zu verstehen, was sie wirklich wollen und brauchen. Da dies von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein kann, sollte man keine Abkürzungen nehmen. Umfassend und kreativ denkend sollte man darauf achten, Doppelarbeit und unproduktive Elemente in den aktuellen Arbeitsstrukturen zu eliminieren. Man sollte breit kommunizieren, damit jeder in jeder Phase des Prozesses versteht, wie hybride Arbeitsformen die Produktivität steigern können, ohne sie zu beeinträchtigen. Führungskräfte sollten im Management hybrider Teams geschult werden, und man sollte in Koordinierungsinstrumente investieren, die den Teams helfen, ihre Zeitpläne aufeinander abzustimmen. Schließlich sollte man sich fragen, ob die neuen hybriden Arbeitsformen, wie auch immer sie aussehen mögen, die Werte des Unternehmens unterstreichen und seine Kultur fördern. Man sollte eine sorgfältige und durchdachte Bilanz durchführen: Haben die vorgenommenen Änderungen eine Grundlage für die Zukunft geschaffen, die von allen im Unternehmen als ansprechend, fair, inspirierend und sinnvoll empfunden wird (Gratton, 2021)?

3 Empirische Untersuchung

Im Zuge dieses Kapitels wird die methodische Herangehensweise für die empirische Datenerhebung detailliert beschrieben. Basierend auf den Erkenntnissen der vorhandenen Literatur werden fünf Hypothesen hergeleitet und aufgestellt. Diese beziehen sich auf die im Kapitel „Theoretischer Hintergrund“ vorgestellten Chancen und Herausforderungen für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen im Kontext von Homeoffice. Danach erfolgt eine detaillierte Beschreibung des Erhebungsinstrumentes. Das Kapitel „Vorbereitende Analysen“ beschreibt den Analyseprozess und die Bildung der einzelnen Skalen. Zuletzt erfolgt eine Analyse der Stichprobe hinsichtlich demografischer Daten, Homeoffice spezifischer Daten sowie Daten zur wahrgenommenen Produktivität der Befragten.

3.1 Hypothesen

Basierend auf den im Kapitel „Theoretischer Hintergrund“ aufgezeigten möglichen Zusammenhängen zwischen einzelnen arbeits- und organisationspsychologischen Konzepten und der Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, werden im Folgenden fünf Hypothesen aufgestellt.

Eine Befragung von Waltersbacher, Maisuradze und Schörder (2019, S. 22 f) zeigte auf, dass 78,1% der Tele-Arbeitenden beim außerbetrieblichen Arbeiten weniger Kontakt zu Kolleg:innen haben. „Sich physisch im Büro zu sehen und „zu spüren“ ist [...] zentral für die persönliche Verbundenheit mit Kolleg:innen und Teams (Kellner et al. 2020, S. 19). Wolfsberger et al. (2022, S. 5) heben hervor, dass der Teamspirit unter einem hohen Aufkommen von Homeoffice leiden kann. 72% der befragten Unternehmen der Flexible Working Studie 2022 gaben an, „dass der informelle Austausch unter der vermehrten Homeoffice Nutzung während der Pandemie gelitten hat“ (Wolfsberger et al., 2022, S. 15). Fehlende informelle Kommunikation kann zu Vertrauensverlusten im Team führen, wo doch Vertrauen als wichtiger „Klebstoff“ für funktionierende und vernetzte Zusammenarbeit gesehen wird (Staar, Gurt & Janneck, 2019, S. 22).

Dementsprechend wird folgende Hypothese aufgestellt:

H1: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer der Zusammenhalt im Team.

Viele Studien verweisen darauf, dass Homeoffice zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt: Die Ergebnisse der Studie zum Thema Auswirkungen von Homeoffice von Krick et al. 2022 zeigten, dass Befragte, die die Möglichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten,

eine höhere Arbeitszufriedenheit haben. Auch die Studie von Pfnür et al. (2021, S. 19) ergab, dass Homeoffice die Arbeitszufriedenheit spürbar erhöht. Brenke (2017, S. 103) zeigte auf, dass der unerfüllte Wunsch nach Homeoffice unzufrieden macht. Die Ergebnisse der Studie von Schneider und Schwark (2023, S. 434) implizieren, dass die optimale Homeoffice-Intensität hinsichtlich Arbeitszufriedenheit bei Vollzeitbeschäftigung zwei bis drei Tage in der Woche beträgt.

So ergibt sich folgende Hypothese:

H2: Je ausgeglichener das Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die Arbeitszufriedenheit.

Krick et al. 2022 stellten fest, dass die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, mit einem deutlich höherem organisationalem Commitment einhergeht. Christian Korunka von der Universität Wien warnt besonders bei einem hohen Ausmaß an Homeoffice im Unternehmen auf die Bedeutung des Zugehörigkeitsgefühls für Unternehmen zu achten: Erst, wenn sich Kolleg:innen vor Ort im Unternehmen treffen, wird „die Atmosphäre“ eines Unternehmens/ die Unternehmenskultur richtig erkennbar. Unternehmen, die nicht darauf achten, werden leicht ersetzbar (Wolfsberger et al., 2022, S. 5 ff).

Ein hohes Ausmaß an Homeoffice erhöht außerdem das Problem des Silodenkens. „Silodenken“ beschreibt die extreme Fixierung der Führungskräfte und Mitarbeiter auf die eigene Abteilung“ (www.karrierebibel.de, Abruf am 21.10.2023). Ein hohes Ausmaß an Homeoffice erschwert die bereichsübergreifende Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Im Homeoffice Kolleg:innen aus anderen Abteilungen kennenzulernen, gestaltet sich sehr schwierig. Und auch die Vermittlung der Unternehmens- und Führungskultur sowie ein prozess- und bereichsübergreifendes Verständnis aufzubauen, fällt Organisationen vor Ort im Büro um vieles leichter – hier kann dies alles stattfinden.

Dies führt zu folgenden Hypothesen:

H3: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer das organisationale Commitment.

Ob Leute im Homeoffice produktiver sind oder nicht, ist umstritten – die Studienlage dazu ist nicht eindeutig.

Die Arbeitsgruppe „Gesellschaft/ Psychosoziales der COVID-19 Future Operations Plattform“ gab 2020 in ihrer Expert Opinion an, dass die internationalen empirischen Befunde zeigen, dass die wahrgenommene Produktivität im Homeoffice hoch ist. (Korunka et al., 2020, S. 17) Knapp 80% der Befragten der Flexible Working Studie 2020 gaben an,

„dass konzentriertes Arbeiten im Homeoffice besser möglich ist als im Büro“ (Kellner et al., 2020, S. 7). Die Flexible Working Studie 2022 ergab, dass hinsichtlich Produktivität die Balance entscheidend ist. Kurzfristig steigere Homeoffice die Produktivität aufgrund verschiedener Faktoren wie beispielsweise kürzer und effizienter gestalteter virtueller Meetings oder der fehlenden Unterbrechungen durch informellen Austausch im Büro. Langfristig gesehen kann Homeoffice der Produktivität jedoch schaden. Gründe dafür sind beispielsweise Onboarding, welches sich im Homeoffice schwieriger gestaltet, sowie geringerer Austausch innerhalb von Teams und auch bereichsübergreifend, insbesondere von implizitem Wissen (Wolfsberger et al., 2022, S. 14).

Die Studie von Gavaille und Hazans (2022) hat sich mit der Produktivität im Homeoffice im Kontext des Big Five Modells auseinandergesetzt. Die Ergebnisse zeigen, dass der Faktor Gewissenhaftigkeit positiv mit einer höheren Produktivität im Homeoffice verbunden ist.

Auf Basis dessen wurden folgende Hypothesen formuliert:

H4: Je ausgewogener das Ausmaß an Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die erlebte Produktivität.

H5: Je stärker der Faktor Gewissenhaftigkeit ausgeprägt ist, desto höher die erlebte Produktivität im Homeoffice.

3.2 Material und Erhebungsinstrument

Zur Überprüfung der oben angeführten Hypothesen wurde eine quantitative Erhebung mittels Fragebogen durchgeführt. Als Grundlage für den Fragebogen dienten folgende Indices: Zur Ermittlung des Teamzusammenhaltes wurde die Subskala „Zusammenhalt“ aus dem Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) von Kauffeld und Frieling (2001) herangezogen. Arbeitszufriedenheit sowie Organisationales Commitment wurden mithilfe des Employee Experience Questionnaire (EXQ) von Fischer, Hüttermann und Werther (2021) ermittelt. Zur Erhebung des Big Five Persönlichkeitsmerkmals „Gewissenhaftigkeit“ wurde die deutsche Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2) von Danner et al. (2016) herangezogen. In folgender Tabelle 1 wird die Hypothesenprüfung übersichtlich zusammengefasst, indem die Hypothesen, die zugehörigen Variablen sowie die verwendeten Skalen und Instrumente dargestellt werden.

Tabelle 1: Übersicht zur Hypothesenprüfung: Hypothesen, Variablen und Instrumente

Hypothese	Variable	Instrument
H1: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer der Zusammenhalt im Team.	Teamzusammenhalt	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) von Kauffeld und Frieling (2001) (Subskala „Zusammenhalt“)
H2: Je ausgeglichener das Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die Arbeitszufriedenheit.	Arbeitszufriedenheit	Employee Experience Questionnaire (EXQ) von Fischer, Hüttermann und Werther (2021)
H3: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer das organisationale Commitment.	Organisationales Commitment	Employee Experience Questionnaire (EXQ) von Fischer, Hüttermann und Werther (2021)
H4: Je ausgewogener das Ausmaß an Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die erlebte Produktivität.	Erlebte Produktivität	Von Studienleiterin eigens formulierte Items.
H5: Je stärker der Faktor Gewissenhaftigkeit ausgeprägt ist, desto höher die erlebte Produktivität im Homeoffice.		
H5: Je stärker der Faktor Gewissenhaftigkeit ausgeprägt ist, desto höher die erlebte Produktivität im Homeoffice.	Gewissenhaftigkeit	Big Five Inventory 2 (BFI-2) von Danner et al. (2016)

Zu Beginn des Fragebogens wurden die Teilnehmer:innen darüber informiert, mit welchem Thema sich die vorliegende Masterarbeit beschäftigt, weiters wurde auch die Zielgruppe der Befragung definiert. Die Teilnehmer:innen wurden dazu eingeladen, verschiedene Aussagen nach dem Grad ihres Zutreffens zu bewerten, wobei sie auch darauf hingewiesen wurden, dass es hierbei keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Die Teilnehmer:innen wurden gebeten, alle Fragen zu beantworten, im Zweifelsfall jene

Antwort zu wählen, die noch am ehesten zutrifft. Weiters wurden die Teilnehmer:innen informiert, dass die Befragung in etwa 10 Minuten in Anspruch nehmen wird und alle Daten anonym erhoben und streng vertraulich behandelt werden und somit keiner Person zugeordnet werden können. Für Rückfragen wurde den Teilnehmer:innen eine Mailadresse der Studienleiterin zur Verfügung gestellt.

Auf der zweiten Seite des Fragebogens wurden die Teilnehmer:innen nochmals explizit auf die Freiwilligkeit, Anonymität sowie auf die Möglichkeit mit der Studienleiterin Kontakt aufnehmen zu können, hingewiesen. Dazu wurden die Teilnehmer:innen gebeten zu bestätigen, dass sie die Einverständniserklärung gelesen und verstanden haben.

Auf der darauffolgenden Seite drei des Fragebogens wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie derzeit berufstätig sind und ob sie die Möglichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten. Diese Fragen stellten eine Filterfrage dar, mittels derer explizit nur jene Teilnehmenden auf die folgenden Seiten weiterkamen, welche der definierten Zielgruppe entsprachen. Folglich wurde mithilfe dieser Filterführung die Befragung für jene Teilnehmenden, welche mit Nein geantwortet haben, beendet und sie wurden zu einem Screenout weitergeleitet. Hier wurde ihnen ein Text zur Verabschiedung gezeigt, in dem ihnen für das Interesse an der Befragung gedankt und ihnen mitgeteilt wurde, dass sie nicht zur gesuchten Zielgruppe gehörten.

Auf Seite vier wurden folgende Fragen zu Homeoffice gestellt: „Haben Sie in den vergangenen 12 Monaten im Homeoffice gearbeitet?“, „Steht Ihnen ein eigener Raum/ ein Büro zur Verfügung, um Homeoffice zu machen?“, „Haben Sie die Möglichkeit das Homeoffice-Ausmaß selbst zu bestimmen?“, „Haben Sie die Möglichkeit selbst zu bestimmen, an welchen Tagen Sie im Homeoffice arbeiten?“. Diese vier Fragen hatten jeweils die Antwortmöglichkeit „Ja“ oder „Nein“. Die letzten beiden Fragen auf Seite vier konnten mittels Schieberegler beantwortet werden. Mithilfe dessen sollten das mögliche wöchentliche Ausmaß in Prozent sowie das tatsächlich genützte wöchentliche Ausmaß in Prozent angegeben werden.

Zur Erhebung der Gewissenhaftigkeit wurden auf Seite fünf Eigenschaften aufgelistet, welche auf den:die Teilnehmer:in zutreffen könnten (Item-Beispiel (BF01_11): „Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.“. Die zwölf präsentierten Items stammen aus der deutschen Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2) von Danner et al. (2016). Zur Bewertung der Aussagen bzw. Items wurde eine fünfstufige Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“ herangezogen.

Auf Seite sechs sollte mithilfe von acht Items aus der Subskala „Zusammenhalt“ aus dem Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) von Kauffeld und Frieling (2001) der Teamzusammenhalt ermittelt werden. Ein Beispiel Item (T101_05) lautet folgendermaßen: „Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn jemand in Zeitnot gerät.“. Auch hier wurde zur Bewertung der Aussagen bzw. Items eine fünfstufige Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“ herangezogen.

Seite sieben beschäftigte sich damit, wie zufrieden die Teilnehmenden mit verschiedenen Merkmalen ihrer Arbeit sind, es wurde die Arbeitszufriedenheit erfasst. Dafür wurden fünf Items aus dem Employee Experience Questionnaire (EXQ) von Fischer, Hüttermann und Werther (2021) herangezogen. Auf einer siebenstufigen Skala von 1 = „sehr unzufrieden“ bis 7 = „sehr zufrieden“ mussten die Teilnehmenden beispielsweise angeben, wie zufrieden sie mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten (Beispiel Item A101_04) sind.

Auf Seite acht wurde anhand von vier Aussagen die persönliche Einstellung der Teilnehmenden gegenüber ihrem:ihrer Arbeitgeber:in – das organisationale Commitment – ermittelt. Die Aussagen beziehungsweise Items stammen auch aus dem Employee Experience Questionnaire (EXQ) von Fischer, Hüttermann und Werther (2021) und sollten anhand einer siebenstufigen Skala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz“ beurteilt werden. Ein Beispiel Item (OC01_04) lautet: „Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.“

Seite neun widmet sich der erlebten Produktivität in der Arbeit. Mithilfe von Schiebereglern sollte das Ausmaß der Produktivität am Arbeitsplatz im Unternehmen, im Homeoffice sowie insgesamt in Prozent angegeben werden. Weiters sollten die Teilnehmenden angeben, ob sie im Durchschnitt mehr Arbeitspakete am Arbeitsplatz im Unternehmen oder im Homeoffice erledigen. Zuletzt konnten die Teilnehmenden mithilfe zweier Freitextfelder beschreiben, welche Tätigkeiten sie am Arbeitsplatz im Unternehmen und welche Tätigkeiten sie im Homeoffice als produktiver erleben.

Die zehnte und letzte Seite des Fragebogens diente der Erhebung soziodemographischer Daten. Dabei wurde als erstes das Geschlecht abgefragt. Hierbei gab es die Antwortmöglichkeiten „weiblich“, „männlich“, „divers“ sowie „keine Angabe“. Zur Erhebung des Alters der Befragten wurden die Teilnehmenden gebeten mittels Textfeld ihr Geburtsjahr anzugeben. Mittels Dropdown-Feld sollten die Befragten angeben, wie viele Personen derzeit in ihrem:seinem Haushalt leben. Weiters wurde gefragt, ob sich der Wohnsitz des:der Teilnehmenden eher im ländlichen oder eher im städtischen Gebiet

befindet. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihren Arbeitsweg in Minute pro Strecke in einem freien Textfeld einzugeben.

Zum Berufsleben wurden Fragen nach dem Ausmaß der vertraglichen wöchentlichen Arbeitszeit in Stunden, nach der Anzahl an Jahren, welche der:die Teilnehmer:in im derzeitigen Unternehmen tätig ist, gestellt. Die Antworten auf diese beiden Fragen konnten mittels offenem Antwortformat getätigt werden. Mittels der beiden Auswahloptionen „Ja“ und „Nein“ sollten die Befragten außerdem angeben, ob sie eine Führungsposition innehaben.

Zur Erhebung des höchsten Bildungsabschlusses wurden den Teilnehmer:innen folgende Antwortmöglichkeiten geboten: „Allgemeinbildende Pflichtschule (z.B. Hauptschule, Unterstufe AHS)“, „Abgeschlossene Lehre“, „AHS (z.B. Gymnasium)“, „BHS (z.B. HAK, HTL, HBLA)“, „Kolleg“, „universitärer Abschluss: Bachelor/Bakkalaureat“, „universitärer Abschluss: Master, Magister, Diplom Ingenieur“, „universitärer Abschluss: Doktorat, PhD“ oder „andere Art des Abschlusses“. Weiters gab es auch die Möglichkeit, keine Angabe zu machen.

Im Anhang dieser Arbeit ist der vollständige Fragebogen aufgeführt.

3.3 Vorbereitende Analysen

Dieses Kapitel beschreibt die Vorgehensweise bei der Analyse und Bildung der einzelnen Skalen. Tabelle 2 stellt einen Überblick der gebildeten Skalen dar. In den Tabellen 3 – 6 sind die entsprechenden statistischen Kennwerte der Skalen zu finden.

Tabelle 2: Überblick der gebildeten Skalen

Skala	Hypothesen	Instrument	Items
Skala „Teamzusammenhalt“	H1: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer der Zusammenhalt im Team.	Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T) von Kauffeld und Frieling (2001) (Subskala „Zusammenhalt“)	<p>T101_01 Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der:die Einzelne.</p> <p>T101_02 Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.</p> <p>T101_03 Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.</p> <p>T101_04 Wir fühlen uns als ein Team.</p> <p>T101_05 Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn jemand in Zeitnot gerät.</p> <p>T101_06 Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.</p> <p>T101_07 Wir reden offen und frei miteinander.</p> <p>T101_08 Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.</p>
Skala „Arbeitszufriedenheit“	H2: Je ausgeglichener das Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die Arbeitszufriedenheit.	Employee Experience Questionnaire (EXQ) von Fischer, Hüttermann und Werther (2021)	<p>A101_01 Meinen Teamkollegen.</p> <p>A101_02 Meiner Führungskraft.</p> <p>A101_03 Meiner Arbeitstätigkeit.</p> <p>A101_04 Meinen Entwicklungsmöglichkeiten.</p> <p>A101_05 Meiner Vergütung.</p>

Skala „Organisationales Commitment“	H3: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer das organisationale Commitment.	Employee Experience Questionnaire (EXQ) von Fischer, Hüttermann und Werther (2021)	<p>OC01_01 Ich halte diese Organisation für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.</p> <p>OC01_02 Die Zukunft dieser Organisation liegt mir am Herzen.</p> <p>OC01_03 Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders guten Arbeitgeber.</p> <p>OC01_04 Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, das sich zu dieser Organisation gehöre.</p>
Skala „Gewissenhaftigkeit“	H5: Je stärker der Faktor Gewissenhaftigkeit ausgeprägt ist, desto höher die erlebte Produktivität im Homeoffice.	Big Five Inventory 2 (BFI-2) von Daner et al. (2016)	<p>BF01_01 Ich bin eher unordentlich.</p> <p>BF01_02 Ich bin bequem, neige zu Faulheit.</p> <p>BF01_03 Ich bin stetig, beständig.</p> <p>BF01_04 Ich bin systematisch, halte meine Sachen in Ordnung.</p> <p>BF01_05 Ich neige dazu, Aufgaben vor mir herzu-schieben.</p> <p>BF01_06 Ich bin manchmal ziemlich nachlässig.</p> <p>BF01_07 Ich mag es sauber und aufgeräumt.</p> <p>BF01_08 Ich bin effizient, erledige Dinge schnell.</p> <p>BF01_09 Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.</p> <p>BF01_10 Ich bin eher der chaotische Typ, mache selten sauber.</p> <p>BF01_11 Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.</p> <p>BF01_12 Manchmal verhalte ich mich verantwortungslos, leichtsinnig.</p>

3.3.1 Skala „Teamzusammenhalt“

Für die Skala „Teamzusammenhalt“ wurden die Items T101_01, T101_02, T101_03, T101_04, T101_05, T101_06, T101_07 und T101_08 herangezogen. Keine der Variablen wurde rekodiert.

Um die Variablen auf Normalverteilung zu überprüfen, wurde mittels explorativer Datenanalyse die Schiefe berechnet (siehe Tabelle 3). Eine Normalverteilung liegt bei einer Annäherung an 0 vor, wobei Items mit einer Schiefe zwischen -1 und +1 als normalverteilt eingestuft werden. Die Items T101_02, T101_03, T101_04, T101_05, T101_06, T101_07 und T101_08 liegen unterhalb von -1. Diese nicht normalverteilten Items wurden jedoch trotzdem miteinbezogen, da die Stichprobe (N=180) ausreichend groß ist.

Im nächsten Schritt wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ist .896 und der Bartlett-Test ist hochsignifikant ($p < .001$). Dies stellt eine ausreichend hohe Korrelation zwischen den Items dar, sodass eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt werden kann. Die Überprüfung des Screeplots rechtfertigt die Extraktion eines Faktors, welcher eine Gesamtvarianz von 60.94 aufklärt. Die Faktorladungen der einzelnen Items waren mit Werten von > 0.62 relativ hoch.

Die Skala „Teamzusammenhalt“ weist einen Mittelwert von $M = 4,18$ und eine Streuung von $SD = 0,74$ auf. Die interne Konsistenz der Skala „Teamzusammenhalt“ ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,91 ausgezeichnet. Die Skala „Teamzusammenhalt“ ist schiefverteilt. In der folgenden Tabelle 3 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 3: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zum Teamzusammenhalt und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Teamzusammenhalt“

Code	Frage	M	Sd	Schiefe	Faktor
T101_01	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der:die Einzelne.	3,98	0,92	-0,58	0,88
T101_02s	Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.	4,04	1,09	-1,09	0,87
T101_03s	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.	4,09	1,01	-1,02	0,81
T101_04s	Wir fühlen uns als ein Team.	4,15	1,02	-1,24	0,80
T101_05s	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn jemand in Zeitnot gerät.	4,32	0,89	-1,49	0,78
T101_06s	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	4,32	0,86	-1,36	0,75
T101_07s	Wir reden offen und frei miteinander.	4,17	0,94	-1,25	0,70

T101_08s	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	4,34	0,92	-1,61	0,62
	Skala	M	SD	Schiefe	Alpha
	Teamzusammenhalt	4,18	0,74	-1,47	0,91

Anmerkung: s = Schiefverteilung

3.3.2 Skala „Arbeitszufriedenheit“

Für die Skala „Arbeitszufriedenheit“ wurden die Items A101_01, A101_02, A101_03, A101_04 und A101_05 herangezogen. Keine der Variablen wurde rekodiert.

Um die Variablen auf Normalverteilung zu überprüfen, wurde mittels explorativer Datenanalyse die Schiefe berechnet (siehe Tabelle 4). Eine Normalverteilung liegt bei einer Annäherung an 0 vor, wobei Items mit einer Schiefe zwischen -1 und +1 als normalverteilt eingestuft werden. Die Items A101_01, A101_02 und A101_03 liegen unterhalb von -1. Diese nicht normalverteilten Items wurden jedoch trotzdem miteinbezogen, da die Stichprobe (N=180) ausreichend groß ist.

Im nächsten Schritt wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ist .717 und der Bartlett-Test ist hochsignifikant ($p < .001$). Dies stellt eine ausreichend hohe Korrelation zwischen den Items dar, sodass eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt werden kann. Die Überprüfung des Screeplots rechtfertigt die Extraktion eines Faktors, welcher eine Gesamtvarianz von 55.16 aufklärt. Die Faktorladungen der einzelnen Items waren mit Werten von > 0.63 relativ hoch.

Die Skala „Arbeitszufriedenheit“ weist einen Mittelwert von $M = 5,39$ und eine Streuung von $SD = 1,02$ auf. Die interne Konsistenz der Skala „Arbeitszufriedenheit“ ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,80 hoch. Die Skala „Arbeitszufriedenheit“ ist normalverteilt. In der folgenden Tabelle 4 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 4: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Arbeitszufriedenheit“

Code	Frage	M	Sd	Schiefe	Faktor
A101_01s	Meinen Teamkollegen.	6,12	1,09	-1,47	0,74
A101_02s	Meiner Führungskraft.	5,59	1,52	-1,19	0,75
A101_03s	Meiner Arbeitstätigkeit.	5,57	1,27	-1,01	0,82
A101_04	Meinen Entwicklungsmöglichkeiten.	4,72	1,59	-0,29	0,76
A101_05	Meiner Vergütung.	4,94	1,44	-0,73	0,63
	Skala	M	SD	Schiefe	Alpha
	Arbeitszufriedenheit	5,39	1,02	-0,63	0,80

Anmerkung: s = Schiefverteilung

3.3.3 Skala „Organisationales Commitment“

Für die Skala „Organisationales Commitment“ wurden die Items OC01_01, OC01_02, OC01_03 und OC01_04 herangezogen. Keine der Variablen wurde rekodiert.

Um die Variablen auf Normalverteilung zu überprüfen, wurde mittels explorativer Datenanalyse die Schiefe berechnet (siehe Tabelle 5). Eine Normalverteilung liegt bei einer Annäherung an 0 vor, wobei Items mit einer Schiefe zwischen -1 und +1 als normalverteilt eingestuft werden. Alle Items der Skala „Organisationales Commitment“ sind normalverteilt.

Im nächsten Schritt wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ist .815 und der Bartlett-Test ist hochsignifikant ($p < .001$). Dies stellt eine ausreichend hohe Korrelation zwischen den Items dar, sodass eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt werden kann. Die Überprüfung des Screeplots rechtfertigt die Extraktion eines Faktors, welcher eine Gesamtvarianz von 81.64 aufklärt. Die Faktorladungen der einzelnen Items waren mit Werten von > 0.87 hoch.

Die Skala „Organisationales Commitment“ weist einen Mittelwert von $M = 5,24$ und eine Streuung von $SD = 1,38$ auf. Die interne Konsistenz der Skala „Organisationales Commitment“ ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,93 ausgezeichnet. Die Skala „Organisationales Commitment“ ist normalverteilt. In der folgenden Tabelle 5 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 5: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zum Organisationalen Commitment und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Organisationales Commitment“

Code	Frage	M	Sd	Schiefe	Faktor
OC01_01	Ich halte diese Organisation für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.	4,95	1,59	-0,48	0,91
OC01_02	Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen.	5,52	1,47	-0,94	0,87
OC01_03	Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders guten Arbeitgeber.	5,28	1,55	-0,84	0,90
OC01_04	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.	5,21	1,52	-0,62	0,94
	Skala	M	SD	Schiefe	Alpha
	Organisationales Commitment	5,24	1,38	-0,66	0,93

3.3.4 Skala „Gewissenhaftigkeit“

Für die Skala „Gewissenhaftigkeit“ wurden die Items BF01_01 bis BF01_12 herangezogen. Die Items BF01_01, BF01_02, BF01_05, BF01_06, BF01_11 und BF01_12 stellen invertierte Items dar. Diese wurden entsprechend in BF01_01r, BF01_02r, BF01_05r, BF01_06r, BF01_11r und BF01_12r umkodiert, sodass die Skala „Gewissenhaftigkeit“ nicht verfälscht wird.

Um die Variablen auf Normalverteilung zu überprüfen, wurde mittels explorativer Datenanalyse die Schiefe berechnet (siehe Tabelle 6). Eine Normalverteilung liegt bei einer Annäherung an 0 vor, wobei Items mit einer Schiefe zwischen -1 und +1 als normalverteilt eingestuft werden.

Die Items BF01_09 und BF01_10r liegen unter -1 und das Item BF01_12r über +1. Da in diesem Fall nur drei von 12 Items schiefverteilt sind, wurden diese drei Items ausgeschlossen.

Im nächsten Schritt wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ist .866 und der Bartlett-Test ist hochsignifikant ($p < .001$). Dies stellt eine ausreichend hohe Korrelation zwischen den Items dar, sodass eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt werden kann. Die Überprüfung des Screeplots rechtfertigt die Extraktion eines Faktors, welcher eine Gesamtvarianz von 46,86 aufklärt. Die Faktorladungen der einzelnen Items waren mit Werten von $> 0,44$ relativ hoch.

Die Skala „Gewissenhaftigkeit“ weist einen Mittelwert von $M = 3,99$ und eine Streuung von $SD = 0,63$ auf. Die interne Konsistenz der Skala „Gewissenhaftigkeit“ ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,85 hoch. Die Skala „Gewissenhaftigkeit“ ist normalverteilt. In der folgenden Tabelle 6 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 6: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zur Gewissenhaftigkeit und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Gewissenhaftigkeit“

Code	Frage	M	Sd	Schiefe	Faktor
BF01_01r	Ich bin eher unordentlich.	4,00	1,05	-0,80	0,77
BF01_02r	Ich bin bequem, neige zu Faulheit.	4,03	1,04	-0,84	0,75
BF01_03	Ich bin stetig, beständig.	3,84	0,85	-0,34	0,44
BF01_04	Ich bin systematisch, halte meine Sachen in Ordnung.	3,98	0,91	-0,65	0,77
BF01_05r	Ich neige dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	3,32	1,05	-0,06	0,71
BF01_06r	Ich bin manchmal ziemlich nachlässig.	4,13	0,93	-0,80	0,79
BF01_07	Ich mag es sauber und aufräumt.	4,21	0,85	-0,87	0,64
BF01_08	Ich bin effizient, erledige Dinge schnell.	4,14	0,81	-0,58	0,61

BF01_09s	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.	4,63	0,67	-2,57	
BF01_10r,s	Ich bin eher der chaotische Typ, mache selten sauber.	4,21	1,00	-1,04	
BF01_11	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.	4,25	0,75	-0,15	0,61
BF01_12r,s	Manchmal verhalte ich mich verantwortungslos, leichtsinnig.	1,56	0,88	1,70	
	Skala	M	SD	Schiefe	Alpha
	Gewissenhaftigkeit	3,99	0,63	-0,46	0,85

3.4 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Fragebogen wurde im Rahmen dieser Bachelorarbeit im Zeitraum von Mitte Februar bis Anfang März 2024 über die Plattform www.soscisurvey.de erstellt. Diese Plattform stellt ein internetbasiertes Programm zur Erstellung und Durchführung von Befragungen zur Verfügung.

Am 12. Februar 2024 wurde der Link zum Fragebogen per E-Mail und Whatsapp an Arbeitskolleg:innen und Freund:innen der Autorin versendet. Weiters wurde der Link zum Fragebogen in diversen Foren der Ferdinand Porsche FernFH veröffentlicht. Der Aussendetext beinhaltete neben dem Link Informationen zum Thema der vorliegenden Masterarbeit, der ungefähren Dauer der Befragung sowie einen Hinweis, dass alle Daten anonym erhoben und streng vertraulich behandelt werden.

Der Befragungszeitraum für den Fragebogen wurde mit 3 Wochen (12.02.2024 – 03.03.2024) festgelegt. Durchschnittlich benötigten die TeilnehmerInnen 5 Minuten für die Bearbeitung des Fragebogens. Jeweils vier Mal wurde der Fragebogen auf Seite 5 (Big Five – Gewissenhaftigkeit) und Seite 6 (Teamzusammenhalt) abgebrochen. Der Fragebogen wurde auf Seite 3 (Berufstätigkeit und Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten) und Seite 9 (Produktivität) von jeweils drei Personen abgebrochen. Zwei Personen brachen jeweils auf Seite 2 (Einverständniserklärung) und Seite 4 (Homeoffice) ab. Eine Person hat den Fragebogen auf Seite 8 (Organisationales Commitment) abgebrochen.

3.5 Beschreibung der Stichprobe

Der Fragebogen wurde 385 Mal aufgerufen (385 Klicks), wobei hier auch beispielsweise versehentlich doppelte Aufrufe mitgezählt sind. 220 Personen haben begonnen den Fragebogen auszufüllen, davon wiederum haben 180 Personen (116 Frauen und 64 Männer) den Fragebogen vollständig beendet.

Im Folgenden wird die Stichprobe näher beschrieben, zusätzlich dazu werden in untenstehender Tabelle 7 die soziodemografischen Daten der Teilnehmer:innen übersichtlich dargestellt.

Mittelwert und Standardabweichung für das Alter der Teilnehmer:innen liegen bei $M = 37,2$ Jahre und $SD = 9,12$. Der:die jüngste Teilnehmer:in war 19 Jahre alt und der:die älteste Teilnehmer:in war 72 Jahre alt. Für das Alter liegt der Median bei 36 Jahren.

Der höchste Bildungsabschluss der Teilnehmer:innen verteilt sich auf neun Kategorien: 58,3% der Teilnehmer:innen haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss (Master, Magister oder Diplom Ingenieur: 34,4%, Bachelor/ Bakkalaureat: 22,2%, Doktorat, PhD: 1,7%), 25% der Teilnehmer:innen haben einen Abschluss einer berufsbildenden höheren Schule, 6,7% der Teilnehmer:innen haben einen Abschluss einer allgemeinbildenden höheren Schule, 6,7% der Teilnehmer:innen haben einen Lehrabschluss, 2,2% gaben eine andere Art des Abschlusses an, 0,6% haben ein Kolleg absolviert. 0,6% machten keine Angabe zum höchsten Bildungsabschluss.

72,8% der Befragten gaben an, 38 Wochenstunden oder mehr zu arbeiten, 15% der Befragten arbeiten zwischen 30 und 37,5 Wochenstunden, 10% der Befragten arbeiten zwischen 20 und 29,5 Wochenstunden. 2,2% der Befragten arbeiten weniger als 20 Wochenstunden.

Die Befragten wurden außerdem gebeten anzugeben, wie viele Jahre sie im derzeitigen Unternehmen tätig sind. Die größte Gruppe (57,8%) übt ihre derzeitige Tätigkeit erst seit weniger als ein Jahr bis fünf Jahre aus. 23,3% der Teilnehmer:innen arbeiten seit sechs bis zehn Jahren im Unternehmen. 12,8% der Befragten gaben an, zwischen elf und zwanzig Jahren im derzeitigen Unternehmen tätig zu sein. 3,9% sind zwischen 21 und 24 Jahren im derzeitigen Unternehmen tätig und 2,2% gaben an, seit über 30 Jahren im derzeitigen Unternehmen tätig zu sein.

Der überwiegende Teil (77,8%) der Befragten hat derzeit keine Führungsposition inne. Dementsprechend gaben 22,2% der Befragten an, derzeit eine Führungsposition zu haben.

28,3% der Teilnehmer:innen haben einen Arbeitsweg von weniger als 15 Minuten pro Strecke. 29,4% der Teilnehmer:innen gaben einen Arbeitsweg zwischen 17 und 30 Minuten pro Strecke an. 18,9% der Befragten benötigen 35 bis 45 Minuten pro Strecke. 12,2% gaben einen Arbeitsweg zwischen 45 und 60 Minuten an. 11,1% haben einen Arbeitsweg von über einer Stunde pro Strecke.

53,9% der Befragten leben eher im städtischen Gebiet, 46,1% eher im ländlichen Gebiet. Beim Großteil der Befragten (40%) leben zwei Personen im Haushalt. 22,8% der Befragten leben alleine. Jeweils 17,2% der Befragten leben zu dritt oder zu viert in ihrem Haushalt. 2,2% leben zu fünft und 0,6% leben mit mehr als 5 Personen in ihrem Haushalt.

Tabelle 7: Übersicht soziodemografische Daten

Geschlecht	Häufigkeit	Prozent
weiblich	116	64%
männlich	64	36%
Gesamt	180	100%

Alter in Jahren	Häufigkeit	Prozent
bis 24	12	7%
25 - 30	33	18%
31 - 35	42	23%
36 - 40	32	18%
41 - 45	29	16%
46 - 50	17	9%
ab 50	15	8%
Gesamt	180	100%

Bildungsabschluss	Häufigkeit	Prozent
Abgeschlossene Lehre	12	7%
AHS (z.B. Gymnasium)	12	7%
BHS (z.B. HTL, HAK, HBLA)	45	25%
Kolleg	1	1%
Universitärer Abschluss (Bachelor, Bakkalaureat)	40	22%
Universitärer Abschluss (Master, Magister, Diplom Ingenieur)	62	34%
Universitärer Abschluss (Doktorat, PhD)	3	2%
Andere Art des Abschlusses	4	2%
keine Angabe	1	1%
Gesamt	180	100%

Stundenausmaß	Häufigkeit	Prozent
38 - 40 Wochenstunden	131	73%
30 - 37,5 Wochenstunden	27	15%
20 - 29,5 Wochenstunden	18	10%
< 20 Wochenstunden	4	2%
Gesamt	180	100%

Zugehörigkeitsdauer derzeitiges Unternehmen		
1 - 5 Jahre	104	58%
6 - 10 Jahre	42	23%
11 - 20 Jahre	23	13%
21 - 24 Jahre	7	4%
> 25 Jahre	4	2%
Gesamt	180	100%

Führungsposition	Häufigkeit	Prozent
Ja	40	22%
Nein	140	78%
Gesamt	180	100%

Arbeitsweg	Häufigkeit	Prozent
≤ 15 Minuten	51	28%
≤ 30 Minuten	53	29%
≤ 45 Minuten	34	19%
≤ 60 Minuten	22	12%
≤ 90 Minuten	17	9%
> 90 Minuten	3	2%
Gesamt	180	100%

Wohnsitz	Häufigkeit	Prozent
eher im städtischen Gebiet	97	53,9
eher im ländlichen Gebiet	83	46,1
Gesamt	180	100

Anzahl der Personen im Haushalt	Häufigkeit	Prozent
1 Person	41	23%
2 Personen	72	40%
3 Personen	31	17%
4 Personen	31	17%
5 Personen	4	2%
>5 Personen	1	1%
Gesamt	180	100%

3.5.1 Homeoffice spezifische Daten

Im Rahmen der Befragung wurden Homeoffice spezifische Daten erhoben, welche im Folgenden dargestellt werden. Auch hier gibt es zusätzlich untenstehend eine Tabelle (Tabelle 8), welche diese Daten übersichtlich darstellt.

Grundsätzlich haben alle 180 Teilnehmer:innen der Befragung die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. 98% der Befragten haben angegeben, dass sie in den vergangenen 12 Monaten im Homeoffice gearbeitet haben. 2% der Befragten haben in den vergangenen 12 Monaten nicht im Homeoffice gearbeitet.

62% der Befragten steht ein eigener Raum/ ein Büro zur Verfügung, um Homeoffice zu machen. Dementsprechend haben 38% kein eigenes Büro für ihre Arbeit im Homeoffice. 72% der Teilnehmer:innen haben die Möglichkeit, das Homeoffice-Ausmaß selbst zu bestimmen, 28% können ihr Homeoffice-Ausmaß nicht selbst bestimmen.

Jedoch haben 92,8% der Teilnehmer:innen die Möglichkeit selbst zu bestimmen, an welchen Tagen Sie im Homeoffice arbeiten, 7,2% ist dies nicht möglich.

Die Erhebung, wie hoch das mögliche wöchentliche Homeoffice-Ausmaß in Prozent ist, hat folgendes ergeben: 0 Personen gaben einen Wert zwischen 0 und 10% an. 29 Personen gaben einen Wert zwischen 11 und 40% als mögliches wöchentliches Homeoffice-Ausmaß an. 53 Personen ist es möglich, zwischen 41 und 70% pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. 98 Personen, also die überwiegende Mehrheit der Befragten, können zwischen 71 und 100% pro Woche im Homeoffice arbeiten.

Zur Frage, wie hoch das tatsächlich genutzte wöchentliche Homeoffice-Ausmaß in Prozent ist, haben die Teilnehmer:innen folgendes angegeben: 13 Personen gaben einen Wert zwischen 0 und 10% an. 64 Personen gaben einen Wert zwischen 11 und 40% als tatsächlich genutztes wöchentliches Homeoffice-Ausmaß an. 69 Personen arbeiten zwischen 41 und 70% pro Woche im Homeoffice. 34 Personen arbeiten zwischen 71 und 100% pro Woche im Homeoffice.

Tabelle 8: Homeoffice spezifische Daten

Homeoffice in den letzten 12 Monaten	Häufigkeit	Prozent
Ja	177	98%
Nein	3	2%
Gesamt	180	100%

eigener Raum/ ein Büro für Homeoffice	Häufigkeit	Prozent
Ja	112	62%
Nein	68	38%
Gesamt	180	100%

Möglichkeit, das HO-Ausmaß selbst zu bestimmen	Häufigkeit	Prozent
Ja	129	72%
Nein	51	28%
Gesamt	180	100%

Möglichkeit, HO-Tage selbst zu bestimmen	Häufigkeit	Prozent
Ja	167	92,8
Nein	13	7,2
Gesamt	180	100%

mögliches wöchentliche HO-Ausmaß in Prozent	Anzahl	Prozent
0-10%	0	0%
11-40%	29	16%
41-70%	53	29%
71-100%	98	54%
Gesamt	180	100%

tatsächlich genütztes wöchentliches HO-Ausmaß in Prozent	Anzahl	Prozent
0-10%	13	7%
11-40%	64	36%
41-70%	69	38%
71-100%	34	19%
Gesamt	180	100%

3.5.2 Daten zur wahrgenommenen Produktivität

Im Rahmen der Befragung wurden Daten zur Produktivität erhoben, welche im Folgenden dargestellt werden. Auch hier gibt es zusätzlich untenstehend eine Tabelle (Tabelle 9), welche diese Daten übersichtlich darstellt.

10 Teilnehmende gaben eine wahrgenommene Produktivität am Arbeitsplatz im Unternehmen von 11 bis 40% an. 36 Teilnehmer:innen wiederum sahen ihre wahrgenommene Produktivität im Bereich zwischen 41 und 70%. Der überwiegende Teil der Befragten, 134 Personen, gaben eine wahrgenommene Produktivität am Arbeitsplatz im Unternehmen zwischen 71 und 100% an.

Im Homeoffice wurde von 2 Personen die Produktivität nur im Bereich von 0 bis 10% gesehen, von 5 Personen wurde sie im Bereich von 11 bis 40% gesehen. 23 Teilnehmer:innen wiederum sahen ihre wahrgenommene Produktivität im Bereich zwischen 41 und 70%. Der überwiegende Teil der Befragten, 150 Personen, gaben eine wahrgenommene Produktivität im Homeoffice zwischen 71 und 100% an.

Insgesamt sahen 3 Personen ihre Arbeit zu nur 11 bis 40% als produktiv an. 21 Personen bewerteten die Produktivität ihrer Arbeit im Bereich zwischen 41 und 70%. Die Mehrheit der Befragten, 156 Personen, gaben eine wahrgenommene Produktivität zwischen 71 und 100% an.

66% der Befragten gaben an, dass sie im Homeoffice im Durchschnitt mehr Arbeitspakete erledigen als am Arbeitsplatz im Unternehmen. Dementsprechend gaben 34% an, im Durchschnitt am Arbeitsplatz im Unternehmen mehr Arbeitspakete zu erledigen.

Die Teilnehmer:innen hatten auch die Möglichkeit mittels eines Freifeldes zu beschreiben, welche Tätigkeiten sie am Arbeitsplatz im Unternehmen und welche Tätigkeiten sie im Homeoffice als produktiver erleben.

Die Antworten zur Frage, welche Tätigkeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen als produktiver empfunden werden, können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Tätigkeiten, welche die Infrastruktur (beispielsweise mehrere Bildschirme, Drucker und Scanner) aus dem Arbeitsplatz im Unternehmen erfordern
 - Statistische Auswertungen
 - Controlling
 - Arbeiten mit ERP-Systemen

- Tätigkeiten, die einen direkten Austausch mit Kolleg:innen erfordern
 - Besprechungen
 - Abstimmungen
 - Brainstorming Sessions
 - Gruppenfeedbacks
 - Kreative Tätigkeiten im Team
- Termine/ Absprachen mit Kund:innen und Lieferanten

Insgesamt zeigen die Aussagen, dass viele Teilnehmer:innen die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch am Arbeitsplatz im Unternehmen als effizienter und produktiver erleben als im Homeoffice, besonders wenn es um direkte Kommunikation, Besprechungen, kreative Zusammenarbeit und die Nutzung von Unternehmensinfrastruktur geht.

Die Antworten zur Frage, welche Tätigkeiten im Homeoffice als produktiver erlebt werden, können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Tätigkeiten, welche hohe Konzentration und Ruhe erfordern
 - Konzeptionelle (Vor-)Arbeiten
 - Abarbeiten von Listen
 - Arbeiten mit Zahlen, Kalkulationen
 - Arbeiten an komplexen Themen
 - Arbeit an Projekten
 - Strategische Planungen
 - Erstellung von Texten und Content
 - Erstellung von Kommunikationsstrategien
 - (Gesetzes-)texte, Berichte, Dokumentationen lesen
 - Datenbankrecherche
 - Individuelle kreative Tätigkeiten
 - Erstellung von Präsentationen
 - Administrative Tätigkeiten
 - Recherchetätigkeiten
 - Programmieren
- Tätigkeiten, wo man ungestört sein muss
 - Telefonate
 - Interviews (Bewerbungsgespräche)
 - Online-Meetings

Zusammengefasst zeigen die Aussagen, dass viele Teilnehmer:innen das Homeoffice als Umgebung bevorzugen, um konzentrierte und fokussierte Arbeit zu leisten, da das Büro oft mit Ablenkungen und sozialen Interaktionen verbunden ist. Besonders für konzeptionelle, administrative und individuelle Aufgaben wird das Homeoffice als produktiver empfunden.

Tabelle 9: Daten zur wahrgenommenen Produktivität

wahrgenommene Produktivität am Arbeitsplatz im Unternehmen in Prozent		
	Anzahl	Prozent
0-10%	0	0%
11-40%	10	6%
41-70%	36	20%
71-100%	134	74%
Gesamt	180	100

wahrgenommene Produktivität im Homeoffice in Prozent		
	Anzahl	Prozent
0-10%	2	1%
11-40%	5	3%
41-70%	23	13%
71-100%	150	83%
Gesamt	180	100%

wahrgenommene Produktivität Insgesamt in Prozent		
	Anzahl	Prozent
0-10%	0	0%
11-40%	3	2%
41-70%	21	12%
71-100%	156	87%
Gesamt	180	100%

im Durchschnitt mehr erledigte Arbeitspakete...		
	Anzahl	Prozent
am Arbeitsplatz im Unternehmen	61	34%
im Homeoffice	119	66%
Gesamt	180	100%

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung der Fragebögen dargestellt, mittels derer die aufgestellten Hypothesen beantwortet werden sollen.

Es handelt sich bei allen fünf aufgestellten Hypothesen um Zusammenhangshypothesen mit einem direktionalen Zusammenhang, also einer unabhängigen und einer abhängigen Variable. Bei den Hypothesen 1 bis 3 und Hypothese 5 ist jeweils eine Variable metrisch und intervallskaliert sowie eine Variable ordinalskaliert. Dementsprechend soll die Spearman Korrelationsanalyse sowie eine einfache Regressionsanalyse durchgeführt werden. Bei Hypothese 4 sind beide Variablen metrisch intervallskaliert. Daher soll hier die Produkt-Moment-Korrelation sowie eine einfache Regressionsanalyse angewendet werden.

4.1 Hypothese 1

Um Hypothese 1 „Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer der Zusammenhalt im Team.“ beantworten zu können, wurde eine Korrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Dazu wurden die unabhängige Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die Skala „Teamzusammenhalt“ herangezogen. Es zeigt sich, dass die Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die Skala „Teamzusammenhalt“ nicht signifikant schwach positiv korrelieren ($r_s = .096$, $p > .001$, $n = 180$). Es gibt keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Homeoffice-Ausmaß und dem Teamzusammenhalt. Dementsprechend wurde in weiterer Folge auch keine einfache Regressionsanalyse durchgeführt.

Die Annahme, dass der Zusammenhalt im Team geringer wird, je größer das Homeoffice-Ausmaß ist, kann somit nicht bestätigt werden. In folgender Tabelle 10 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Skala „Teamzusammenhalt“

		Teamzusammenhalt
Homeoffice-Ausmaß in Prozent	Korrelation nach Spearman	.096
	Signifikanz (2-seitig)	.201
N		180

Anmerkung: N = Stichprobengröße

4.2 Hypothese 2

Um Hypothese 2 „Je ausgeglichener das Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die Arbeitszufriedenheit.“ beantworten zu können, wurde eine Korrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Dazu wurden die unabhängige Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die Skala „Arbeitszufriedenheit“ herangezogen. Es zeigt sich, dass die Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die Skala „Arbeitszufriedenheit“ nicht miteinander korrelieren ($r_s = -,009$ $p >.001$, $n = 180$). Es gibt keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Homeoffice-Ausmaß in Prozent und Arbeitszufriedenheit. Dementsprechend wurde in weiterer Folge auch keine einfache Regressionsanalyse durchgeführt.

Die Annahme, dass sich die Arbeitszufriedenheit erhöht, je ausgeglichener das Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro ist, kann somit nicht bestätigt werden. In folgender Tabelle 11 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Skala „Arbeitszufriedenheit“

		Arbeitszufriedenheit
Homeoffice-Ausmaß in Prozent	Korrelation nach Spearman	-.009
	Signifikanz (2-seitig)	.903
N		180

Anmerkung: N = Stichprobengröße

4.3 Hypothese 3

Um Hypothese 3 „Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer das organisationale Commitment.“ beantworten zu können, wurde eine Korrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Dazu wurden die unabhängige Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die Skala „organisationales Commitment“ herangezogen. Es zeigt sich, dass die Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die Skala „organisationales Commitment“ nicht miteinander korrelieren ($r_s = ,094$ $p >.001$, $n = 180$). Es gibt keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Homeoffice-Ausmaß in Prozent und organisationalem Commitment. Dementsprechend wurde in weiterer Folge auch keine einfache Regressionsanalyse durchgeführt.

Die Annahme, dass das organisationale Commitment geringer wird, je größer das Homeoffice-Ausmaß ist, kann somit nicht bestätigt werden. In folgender Tabelle 12 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Skala „organisationales Commitment“

		organisationales Commitment
Homeoffice-Ausmaß in Prozent	Korrelation nach Spearman	.094
	Signifikanz (2-seitig)	.209
	N	180

Anmerkung: N = Stichprobengröße

4.4 Hypothese 4

Um Hypothese 4 „Je ausgewogener das Ausmaß an Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die erlebte Produktivität.“ beantworten zu können, sollte eine Pearson Produkt-Moment-Korrelation durchgeführt werden. Die Pearson Produkt-Moment-Korrelation ist ein Maß für den linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Dementsprechend wurde zuerst eine Überprüfung auf Linearität durchgeführt. Hierfür wurden die Daten in einem Streudiagramm betrachtet. Das Streudiagramm zeigte, dass zwischen den Daten keine Linearität besteht. Daher wurde statt der Pearson Produkt-Moment-Korrelation das nicht-parametrische Korrelationsverfahren „Korrelation nach Spearman“ durchgeführt. Dazu wurden die unabhängige Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die abhängige Variable „erlebte Produktivität“ herangezogen. Es zeigt sich, dass die Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und die Variable „erlebte Produktivität“ nicht miteinander korrelieren ($r_s = ,053$ $p > .001$, $n = 180$). Es gibt keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Homeoffice-Ausmaß in Prozent und der erlebten Produktivität. Dementsprechend wurde in weiterer Folge auch keine einfache Regressionsanalyse durchgeführt.

Die Annahme, dass die erlebte Produktivität steigt, je ausgewogener das Homeoffice-Ausmaß ist, kann somit nicht bestätigt werden. In folgender Tabelle 13 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Variable „erlebte Produktivität“

		Erlebte Produktivität
Homeoffice-Ausmaß in Prozent	Korrelation nach Spearman	.053
	Signifikanz (2-seitig)	.478
	N	180

Anmerkung: N = Stichprobengröße

4.5 Hypothese 5

Um Hypothese 5 „Je stärker der Faktor Gewissenhaftigkeit ausgeprägt ist, desto höher die erlebte Produktivität im Homeoffice.“ beantworten zu können, wurde eine Korrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Dazu wurden die unabhängige Variable „Gewissenhaftigkeit“ und die abhängige Variable „Produktivität im Homeoffice“ herangezogen. Es zeigt sich, dass die Variable „Gewissenhaftigkeit“ und die Variable „Produktivität im Homeoffice“ stark miteinander korrelieren ($r_s = ,480$ $p < .001$, $n = 180$). Es gibt einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Variable Gewissenhaftigkeit und Produktivität im Homeoffice.

In weiterer Folge wurde eine einfache Regressionsanalyse durchgeführt. Die Unabhängigkeit der Residuen wurde mittels Durbin-Watson-Statistik überprüft. Bei einem Wert zwischen 2 und -2 kann davon ausgegangen werden, dass keine Autokorrelation vorliegt. Eine Autokorrelation tritt nach Durbin-Watson-Statistik nicht auf, da der Wert bei 1,780 liegt.

Eine einfache lineare Regression mit „Produktivität im Homeoffice“ als der abhängigen und „Gewissenhaftigkeit“ als der erklärenden Variable ist signifikant, $F(1,178) = 35,47$, $p < ,001$. 16,6% der Varianz von „Produktivität im Homeoffice“ kann mit der Variable „Gewissenhaftigkeit“ erklärt werden. Der Regressionskoeffizient der Variable „Gewissenhaftigkeit“ ist 13,57 und ist signifikant ($t(178) = 13,57$; $p < ,001$). Gewissenhaftigkeit ist ein signifikanter Prädiktor für Produktivität im Homeoffice.

Die Annahme, dass die Produktivität im Homeoffice größer ist, je größer das Persönlichkeitsmerkmal „Gewissenhaftigkeit“ ausgeprägt ist, kann somit bestätigt werden. In folgender Tabelle 14 und 15 sind die entsprechenden Werte aufgelistet.

Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten der Variable „Gewissenhaftigkeit“ und der Variable „Produktivität im Homeoffice“

		Erlebte Produktivität im Homeoffice
Gewissenhaftigkeit	Korrelation nach Spearman	.480
	Signifikanz (2-seitig)	<.001
N		180

Anmerkung: N = Stichprobengröße

Tabelle 15: Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse

		Signifikanz
R ²	.166	
F (df=1, 178)	35,47	<.001
	N	180

4.6 Überprüfung der Hypothesen

Basierend auf den zuvor beschriebenen Ergebnissen der statistischen Analysen soll nun abschließend zusammengefasst werden, ob die aufgestellten Hypothesen signifikante Relevanz aufweisen. Tabelle 16 bietet eine übersichtliche Darstellung der gebildeten Skalen.

Tabelle 16: Übersicht gebildete Skalen

Skala	Anzahl Items	M	SD	α
Teamzusammenhalt (s)	8	4,18	0,74	0,91
Arbeitszufriedenheit	5	5,39	1,02	0,80
Organisationales Commitment	4	5,24	1,38	0,93
Gewissenhaftigkeit	9	3,99	0,63	0,85

Anmerkung: s = Schiefverteilung, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

Tabelle 17 führt die überprüften Hypothesen, die jeweils verwendeten Variablen sowie die angewandten statistischen Verfahren und deren Signifikanz auf. Die Spalte Ergebnis zeigt, ob die aufgestellten Hypothesen bestätigt werden konnten oder verworfen werden mussten. Die statistischen Analysen zeigen, dass Hypothese 1, Hypothese 2, Hypothese 3 und Hypothese 4 verworfen werden, da keine signifikanten Resultate vorliegen. Hypothese 5 hingegen weist ein signifikantes Ergebnis auf und konnte somit bestätigt werden.

Tabelle 17: Hypothesenprüfung

Hypothese	Variablen	Verfahren	p	Ergebnis
H1: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer der Zusammenhalt im Team.	Homeoffice-Ausmaß (UV) Teamzusammenhalt (AV)	Korrelationsanalyse nach Spearman	.201	verworfen
H2: Je ausgeglichener das Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die Arbeitszufriedenheit.	Ausgeglichenheit Büro und HO (UV) Arbeitszufriedenheit (AV)	Korrelationsanalyse nach Spearman	.903	verworfen
H3: Je größer das Homeoffice-Ausmaß, desto geringer das organisationale Commitment.	Homeoffice-Ausmaß (UV) Organisationales Commitment (AV)	Korrelationsanalyse nach Spearman	.209	verworfen
H4: Je ausgewogener das Ausmaß an Homeoffice und Arbeit im Büro, desto höher die erlebte Produktivität.	Ausgeglichenheit Büro und HO (UV) erlebte Produktivität (AV)	Pearson Produkt-Moment-Korrelation Korrelationsanalyse nach Spearman	.478	verworfen
H5: Je stärker der Faktor Gewissenhaftigkeit ausgeprägt ist, desto höher die erlebte Produktivität im Homeoffice.	Gewissenhaftigkeit (UV) erlebteProduktivität (AV)	Korrelationsanalyse nach Spearman	<.001	angenommen

4.7 Explorative Analysen

Aufgrund der ermittelten soziodemographischen Daten haben sich noch weitere Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Thema „Homeoffice“ ergeben, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird.

Die Befragten wurden gebeten anzugeben, ob sie ihren Wohnsitz eher im städtischen oder eher im ländlichen Gebiet haben. Hier war es interessant herauszufinden, ob Personen, die eher im ländlichen Gebiet wohnen, ein höheres tatsächlich genütztes wöchentliches Homeoffice-Ausmaß haben, als jene Personen, die eher im städtischen Gebiet wohnen.

Diese Vermutung kann durch die in den Tabellen 18 und 19 dargestellten Ergebnisse bestätigt werden. Obwohl die Varianzen zwischen den Gruppen ähnlich sind (nicht signifikant unterschiedlich), sind die Mittelwerte zwischen den Gruppen signifikant verschieden. Personen, die eher in ländlichen Gebieten wohnen, weisen beim tatsächlich genützten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaß einen Mittelwert von 46,76 auf. Dem entgegen steht ein signifikant geringerer Wert bei Personen, die eher in städtischen Gebieten wohnen ($M = 39,03$). Personen, die eher im ländlichen Gebiet wohnen, weisen also im Durchschnitt ein höheres wöchentliches Homeoffice-Ausmaß auf.

Tabelle 18: Vergleich von Personen, die ihren Wohnsitz eher im städtischen bzw. eher im ländlichen Gebiet haben bezüglich des tatsächlich genützten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (Gruppentatistik)

	Wohnsitz	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Standard- fehler des Mittelwertes
tatsächlich genütztes wöchentliche HO-Ausmaß	eher Land	83	46,76	25,368	2,758
	eher Stadt	97	39,03	24,9833	2,537

Tabelle 19: Vergleich von Personen, die ihren Wohnsitz eher im städtischen bzw. eher im ländlichen Gebiet haben bezüglich des tatsächlich genutzten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (t-Test)

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Signifikanz	T	df	Sig (2-seitig)
tatsächlich genutztes	Varianzen sind gleich	0,162	0,688	2,054	178	0,041
Wöchentliches						
HO-Ausmaß						

Hinsichtlich der Wohnsituation war auch interessant zu erheben, ob jene Personen, welche angaben, keinen eigenen Raum/ kein eigenes Büro für Homeoffice zur Verfügung zu haben, weniger oft im Homeoffice arbeiten und eine geringere wahrgenommene Produktivität im Homeoffice haben als jene Personen, die einen eigenen Raum für Homeoffice zur Verfügung haben.

Die Vermutung, dass Personen, welche angaben, keinen eigenen Raum/ kein eigenes Büro für Homeoffice zur Verfügung haben, weniger oft im Homeoffice arbeiten, kann durch die in den Tabellen 20 und 21 dargestellten Ergebnisse nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse des Levene-Tests der Varianzgleichheit zeigten, dass die Varianzen zwischen den beiden Gruppen nicht signifikant unterschiedlich waren ($p = 0,977$). Entsprechend des t-Tests für die Mittelwertgleichheit ergab sich kein signifikanter Unterschied im tatsächlich genutzten wöchentlichen Home-Office-Ausmaß zwischen den beiden Gruppen ($p=0,614$). Die Mittelwerte und Standardabweichungen für das tatsächlich genutzte wöchentliche Home-Office-Ausmaß betragen $M = 41,85$ und $SD = 25,641$ für die Gruppe mit eigenem Büro sowie $M = 43,82$ und $SD = 25,102$ für die Gruppe ohne eigenes Büro. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Verfügbarkeit eines eigenen Raums/Büros für das Homeoffice nicht signifikant mit dem tatsächlich genutzten wöchentlichen Home-Office-Ausmaß zusammenhängt.

Tabelle 20: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich des tatsächlich genutzten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (Gruppentastistik)

	eigenes Büro	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
tatsächlich genutztes wöchentliches HO-Ausmaß	Ja	112	41,85	25,641	2,423
	Nein	68	43,82	25,102	3,044

Tabelle 21: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich des tatsächlich genutzten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (t-Test)

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)
tatsächlich genutztes wöchentliches HO-Ausmaß	Varianzen sind gleich	0,001	0,977	-0,505	178	0,614

Die Vermutung, dass Personen, welche angaben, keinen eigenen Raum/ kein eigenes Büro für Homeoffice zur Verfügung haben, eine geringere wahrgenommen Produktivität im Homeoffice haben, kann durch die in den Tabellen 22 und 23 dargestellten Ergebnisse bestätigt werden. Personen, die kein eigenes Büro für die Arbeit im Homeoffice zur Verfügung haben, weisen bei der wahrgenommenen Produktivität im Homeoffice einen Mittelwert von 76,75 auf. Dem entgegen steht ein signifikant höherer Wert bei Personen, die ein eigenes Büro für die Arbeit im Homeoffice zur Verfügung haben ($M=87,62$). Personen, die kein eigenes Büro für die Arbeit im Homeoffice zur Verfügung haben, weisen also im Durchschnitt eine geringere wahrgenommene Produktivität im Homeoffice auf.

Tabelle 22: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich der wahrgenommenen Produktivität im Homeoffice (Gruppentastistik)

	eigenes Büro	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wahrgenommene Produktivität im HO	Ja	112	87,62	15,694	1,483
	Nein	68	76,75	26,064	3,161

Tabelle 23: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich der wahrgenommenen Produktivität im Homeoffice (t-Test)

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)
Wahrgenommene Produktivität im HO	Varianzen sind gleich	20,061	<,001	3,494	178	<,001

5 Diskussion und Ausblick

Angesichts des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels suchen Unternehmen verstärkt nach Möglichkeiten, ihre Attraktivität zu erhöhen, wobei Homeoffice eine zentrale Rolle spielen kann. Eine Auswertung des ifo Instituts zeigt, dass im August 2023 25% der deutschen Arbeitnehmer:innen zumindest teilweise von zuhause aus arbeiteten und fast 20% der Online-Stellenanzeigen Homeoffice anboten (Alipour, 2023, S. 35). Homeoffice ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor: 93% der Befragten der Flexible Working Studie 2022 erwarten die Möglichkeit ortsunabhängiger Arbeit (Wolfsberger et al., 2022, S. 5). Bewerber:innen sind bereit, 8% Lohn einbußen für Homeoffice in Kauf zu nehmen (Mas und Palais, 2017, S. 1).

Unternehmen zeigen unterschiedliche Ansichten zur Gestaltung von Homeoffice: Sam Altman (OpenAI) hält Homeoffice für gescheitert, Amazon verknüpft Büroanwesenheit mit Karrierechancen, Zoom setzt auf hybride Lösungen, und epunkt ermöglicht uneingeschränktes Homeoffice. Unternehmen erkennen, dass es nicht nur um das Ob, sondern um das Wie der Homeoffice-Integration geht (Alipour, 2023, S. 37).

Die Forschung zeigt uneinheitliche Ergebnisse zur Unterstützung der Arbeitnehmer:innen durch Homeoffice (Lott, 2020, S. 2). Insgesamt deuten Forschungsergebnisse darauf hin, dass Homeoffice positive, aber auch negative Auswirkungen haben kann, was eine strategische Integration von Homeoffice erfordert. Die Forschungsfrage lautete daher: Wie kann Homeoffice sowohl aus Arbeitnehmer:innen- als auch aus Arbeitgeber:innen-Sicht erfolgreich in Unternehmen integriert werden?

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurden zunächst Grundbegriffe zum Thema identifiziert und definiert sowie rechtliche Aspekte des Homeoffice herausgearbeitet. Weiters wurden die potenziellen Chancen und Herausforderungen für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen beleuchtet, die sich durch die Ermöglichung von Homeoffice ergeben können. Im Anschluss wurden mögliche Gestaltungsformen für hybride Arbeitsformen betrachtet sowie Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Integration hybrider Arbeitsmodelle definiert. Um den in der Literatur gefundenen Chancen und Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, wurden auf Basis der Literatur fünf Hypothesen aufgestellt. Die Beantwortung der Hypothesen sollte weitere Aspekte, welche bei der Einführung hybrider Arbeitsmodelle zu beachten sind, aufzeigen. Um die Hypothesen beantworten zu können, wurde eine quantitative Erhebung mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Die gesammelten Daten wurden anschließend mithilfe der Software SPSS analysiert und interpretiert. Darüber hinaus wurden die formulierten Hypothesen mit diesem statistischen Programm getestet und überprüft.

Gajendran und Harrison (2007) betonen, dass der Wechsel vom Büro ins Homeoffice die Häufigkeit, Qualität und Art der Interaktionen mit anderen Mitarbeiter:innen verändert. Persönliche Interaktionen ermöglichen den Zugang zu informellen Netzwerken und spontanen, arbeitsrelevanten Gesprächen. Die räumliche Nähe im Büro fördert starke Bindungen zu Kolleg:innen (Monge, Rothman, Eisenberg, Miller & Kirstie, 1985 in Gajendran & Harrison, 2007, S. 1527). Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft aus dem Jahr 2023 ergab, dass 44% der befragten Homeoffice-Nutzer Schwierigkeiten hatten, mit ihren Kolleg:innen zu kommunizieren. Informelle Kommunikation, die normalerweise im Büro stattfindet, ist ein wesentlicher Faktor für den Zusammenhalt im Team (Bergmann et al., 2023, S. 137). Persönliche Gespräche stärken Beziehungen und fördern Vertrauen. Eine ausgewogene Kombination aus Homeoffice und Büroarbeit ermöglicht die Nutzung der Vorteile beider Arbeitsumgebungen. Ein hoher Homeoffice-Anteil kann jedoch den informellen Austausch beeinträchtigen und zu isolierten Teams führen, da persönliche Begegnungen und der Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur erschwert werden (Chen & Krauskopf, 2013; Fay & Kline, 2011; Tautz et al., 2023, S. 102 f.). Daher wurde angenommen, dass der Zusammenhalt im Team geringer wird, je größer das Homeoffice-Ausmaß ist. Diese Annahme konnte jedoch nicht bestätigt werden, da kein signifikanter Zusammenhang gefunden wurde.

Gajendran und Harrison (2007) postulierten, dass Telearbeit nicht direkt, sondern indirekt über andere Faktoren zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit führt, wobei letztere als distales Ergebnis betrachtet wird. Lawrence et al. (2023) betonen die Bedeutung von Homeoffice für die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und deren Beitrag zur Work-Life-Balance. Im Homeoffice arbeiten zu können ermöglicht eine höhere Kontrolle über die Arbeit und reduziert Arbeitsunterbrechungen, was wiederum die Arbeitszufriedenheit steigert (Lott, 2020). Christian Havranek von Deloitte Österreich betrachtet Homeoffice mittlerweile als einen wichtigen Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit und spricht von einer Veränderung des klassischen Homeoffice zu einem Hygienefaktor (Wolfsberger et al., 2022). Auf Basis dessen wurde davon ausgegangen, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro die Arbeitszufriedenheit steigern lässt. Diese Annahme konnte jedoch nicht bestätigt werden, da kein signifikanter Zusammenhang gefunden wurde.

Ein erhöhtes Maß an Homeoffice kann zu einem Rückgang des Zugehörigkeitsgefühls führen, da die Präsenz vor Ort die Unternehmenskultur besser vermitteln kann. Studien zeigen, dass die physische Arbeitsumgebung, insbesondere das Büro, eine wichtige

Rolle beim Aufbau und der Aufrechterhaltung des Commitments zwischen Mitarbeiter:innen und Organisationen spielt. Obwohl Homeoffice zu einer Verringerung der sozialen Interaktion führen kann, zeigen andere Studien wiederum, dass ein höheres Maß an Autonomie und Flexibilität am Arbeitsplatz mit einem stärkeren affektiven Commitment einhergeht (Becker et al., 2022; Eaton, 2003; Godbersen et al., 2022; Ramaswami et al., 1993; Vinke, 2005; Wolfsberger et al., 2022). Daher wurde angenommen, dass das organisationale Commitment geringer wird, je höher das Homeoffice-Ausmaß ist. Diese Annahme konnte jedoch nicht bestätigt werden, da kein signifikanter Zusammenhang gefunden wurde.

Eine häufige Sorge bei der Einführung von Homeoffice ist die mögliche Beeinträchtigung der Produktivität und Effizienz der Mitarbeiter:innen. Untersuchungen legen jedoch nahe, dass diese Befürchtung in den meisten Fällen unbegründet ist. Laut Barbara Kellner von Deloitte hängt die Produktivität stark von der Arbeitsumgebung ab. Die Flexible Working Studie 2020 von Deloitte ergab, dass etwa 80% der Befragten angaben, im Homeoffice besser konzentriert arbeiten zu können als im Büro, was angesichts der typischen Bürostrukturen und Unterbrechungen im Büro nicht überrascht. Zudem ermöglicht Homeoffice individuelle Anpassungen der Arbeitsumgebung, was sich positiv auf die Leistung auswirken kann. Studien wie die von Gajendran & Harrison (2007) und Kellner et al. (2020) unterstützen diese Ansicht. Trotzdem ist der „Behandlungseffekt“ im Homeoffice, der sich auf die Produktivitätsveränderung beim Übergang bezieht, von Bedeutung. Die Studie von Alipour (2023) ergab beispielsweise einen Rückgang der Produktivität um 8-19%, hauptsächlich aufgrund reduzierter Interaktionsmöglichkeiten. Andere Untersuchungen, wie die von Korunka et al. (2020) und Bergmann et al. (2023), berichten jedoch von einer gesteigerten Produktivität und einer positiven Arbeitsqualität im Homeoffice. Die PwC-Studie von Lawrence et al. (2023) zeigt ebenfalls, dass die Mehrheit der Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen die Produktivität im Homeoffice mindestens gleich hoch oder höher einschätzt als im Büro, obwohl Ablenkungen eine Rolle spielen. Trotz dieser Erkenntnisse betont Bettina Kubicek von der Universität Graz die Wichtigkeit einer ausgewogenen Balance zwischen Remote- und Büroarbeit für langfristige Produktivität. Auf Basis dessen wurde davon ausgegangen, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro die erlebte Produktivität steigern lässt. Diese Annahme konnte jedoch nicht bestätigt werden, da kein signifikanter Zusammenhang gefunden wurde.

Mitarbeiter:innen, die mobil arbeiten, müssen über ausgeprägte Fähigkeiten im Selbstmanagement verfügen, darunter Problemlösung, Entscheidungsfindung und die Fähigkeit zur strukturierten Arbeitsgestaltung. Sie müssen in der Lage sein, ihre Ziele zu setzen, zu verfolgen und sich selbst zu motivieren, während sie sich auch um ihre persönliche Erholung und Gesundheit kümmern. Da ihnen oft unterstützende Strukturen fehlen, müssen sie zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um Ablenkungen zu vermeiden und ihre Konzentration aufrechtzuerhalten (Hupfeld, Brodersen & Herdegen, 2013, S. 18 ff.). Daher wurde die Hypothese aufgestellt, dass die erlebte Produktivität im Homeoffice höher ist, je stärker der Faktor Gewissenhaftigkeit ausgeprägt ist. Diese Annahme konnte im Zuge der empirischen Analyse bestätigt werden.

Zusammengefasst konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Homeoffice-Ausmaß und dem Teamzusammenhalt oder organisationalem Commitment gefunden werden. Auch Zusammenhänge zwischen einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Homeoffice und Arbeit im Büro und Arbeitszufriedenheit oder erlebter Produktivität konnten nicht signifikant nachgewiesen werden. Es gab jedoch positive Zusammenhänge zwischen dem Faktor Gewissenhaftigkeit und der erlebten Produktivität im Homeoffice. Dieses Ergebnis bestätigt die in der Literatur hervorgehobene Bedeutung der Selbstmanagement-Kompetenzen für die erfolgreiche Ausübung von Homeoffice.

Die Hypothesen, welche nicht bestätigt werden konnten, deuten darauf hin, dass der direkte Einfluss möglicherweise nicht so stark ist, wie ursprünglich angenommen. Möglicherweise ist der Einfluss auch nicht mehr so groß wie angenommen, da Homeoffice mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Eventuell könnten sich bei einer größeren Stichprobe schwache Einflüsse zeigen, welche in dieser Studie aufgrund der Stichprobengröße nicht zum Vorschein kamen. Die Beziehung zwischen den Variablen ist komplexer als zunächst angenommen, es wären weitere Untersuchungen erforderlich, um diese Zusammenhänge vollständig zu verstehen. Es scheint wahrscheinlich, dass der Einfluss auf die untersuchten Variablen eher indirekt erfolgt, möglicherweise durch andere Faktoren oder Mediatoren, die in der Studie nicht berücksichtigt wurden. Im Kontext von Homeoffice könnten verschiedene Mediatoren den Einfluss auf Teamzusammenhalt, Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment beeinflussen. Ein Mediator könnte die Qualität der Kommunikation und Interaktion im Team, unterstützt durch digitale Kommunikationsmittel wie Videokonferenzen und Chat-Plattformen, sein. Vertrauen und soziale Unterstützung, sowohl unter Kolleg:innen als auch von Vorgesetzten, könnten ebenfalls den Zusammenhalt und die Zufriedenheit beeinflussen. Die tech-

nische Ausstattung und Ergonomie des Heimarbeitsplatzes könnten ebenfalls einen Einfluss auf die Produktivität und Zufriedenheit haben. Führung und Management könnten auch eine zentrale Rolle spielen: Unterstützendes Führungsverhalten, klare Vorgaben und Anerkennung könnten das organisationale Commitment erhöhen. Schließlich könnten auch noch Karriereentwicklung und Anerkennung wichtige Faktoren sein - Zugang zu Weiterbildung und Karrierechancen sowie die Wahrnehmung von Anerkennung könnten die Zufriedenheit und das Commitment im Homeoffice steigern.

Ein Aspekt, der die Gültigkeit dieser Studie einschränkt, liegt in der Größe der Stichprobe, da größere Stichproben tendenziell zu aussagekräftigeren Ergebnissen führen können. Darüber hinaus ist eine weitere Limitation dieser Studie in der Zusammensetzung der untersuchten Stichprobe zu erkennen, insbesondere in Bezug auf das Bildungsniveau der Teilnehmenden, da die Mehrheit einen Hochschulabschluss aufweist. Dies könnte die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigen und die Vielfalt der Teilnehmer:innen einschränken. Es wäre daher empfehlenswert, zukünftige Untersuchungen verstärkt auf den Bildungsabschluss der Teilnehmenden zu fokussieren, um eine breitere und heterogenere Teilnehmer:innenschaft zu gewährleisten und mögliche Bildungsunterschiede bei der Betrachtung der untersuchten Variablen zu berücksichtigen.

Im Kapitel explorative Analysen wurden auf Basis der erhobenen soziodemographischen Daten zusätzlich folgende Ergebnisse erhoben: Als erstes wurde festgestellt, dass Personen, die eher im ländlichen Gebiet wohnen im Durchschnitt ein höheres wöchentliches Homeoffice-Ausmaß aufweisen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Möglichkeit im Homeoffice arbeiten zu können, vor allem für Personen, welche eher im ländlichen Gebiet leben, ein wichtiger Benefit ist, welcher ausschlaggebend für die Jobwahl sein kann. Weiters wurde der Frage nachgegangen, ob Personen, welche keinen eigenen Raum/ kein eigenes Büro für Homeoffice zur Verfügung haben, weniger oft im Homeoffice arbeiten und eine geringere wahrgenommene Produktivität im Homeoffice aufweisen. Die erste Vermutung konnte nicht bestätigt werden. Allerdings konnte bestätigt werden, dass Personen, die kein eigenes Büro für die Arbeit im Homeoffice zur Verfügung haben, im Durchschnitt eine geringere wahrgenommenen Produktivität im Homeoffice aufweisen. Dieses Ergebnis zeigt auf, dass der Arbeitsplatzgestaltung auch im Homeoffice hohe Bedeutung zukommt. Erfolgreiche Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice wäre ein interessantes Thema für zukünftige Forschungen.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse dieser Studie ist zu berücksichtigen, dass es auf die Arbeitszufriedenheit, das organisationale Commitment, die Produktivität und den Teamzusammenhalt viele mögliche Einflussfaktoren gibt. In dieser Arbeit wurde der Fokus nur auf Homeoffice gelegt. Für zukünftige Studien wäre es interessant, auch weitere mögliche Einflussfaktoren miteinzubeziehen.

Für die Praxis der Gestaltung hybriden Arbeitens lassen sich auf Basis dieser Arbeit folgende Empfehlungen ableiten:

Im Bereich Arbeitsplätze und Aufgaben müssen Unternehmen die unterschiedlichen Produktivitätsfaktoren wie Energie, Konzentration, Koordination und Kooperation berücksichtigen. Je nach Rolle und Aufgabenprofil können die Anforderungen an den Arbeitsort und die Arbeitszeit variieren.

Um die Arbeitsumgebung entsprechend anzupassen, sollten Unternehmen in den frühen Phasen flexible Arbeitsbereiche schaffen, die formelle und informelle Kommunikation fördern. Mit fortschreitender Entwicklung kann die Einführung von Desk-Sharing-Konzepten sowie die Möglichkeit für Mitarbeiter, je nach Tätigkeit den passenden Arbeitsplatz zu wählen, erfolgen. In fortgeschrittenen Phasen sollten Unternehmen eine vollständig flexible Arbeitsumgebung schaffen, die ortsunabhängig genutzt werden kann.

Bei der Planung von Projekten und Arbeitsabläufen müssen Unternehmen die Koordination der Arbeit in einem hybriden Umfeld berücksichtigen. Dies erfordert möglicherweise den verstärkten Einsatz von Technologie oder die Neugestaltung von Arbeitsprozessen, um Effizienz und Produktivität zu steigern. Die technologische Unterstützung spielt daher eine entscheidende Rolle. Es ist wichtig, bereits in den frühen Phasen die Grundausstattung wie Laptops, Smartphones und mobilen Internetzugang bereitzustellen. Mit zunehmender Entwicklung sollten Unternehmen sicherstellen, dass alle Mitarbeiter:innen Zugang zu den notwendigen Technologien haben, einschließlich Remote Access. In fortgeschrittenen Phasen ist es ratsam, in fortschrittliche Technologien zu investieren, die eine nahtlose Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglichen.

Betriebliche Regelungen und HR-Maßnahmen sollten ebenfalls entsprechend angepasst werden. Unternehmen sollten bereits in den frühen Phasen erste Richtlinien und Anweisungen für flexibles Arbeiten entwickeln. Mit fortschreitender Entwicklung sollten Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen zur Nutzung flexibler Arbeitsmo-

delle durchgeführt werden. In fortgeschrittenen Phasen ist es wichtig, umfassende Regelungen und Personalentwicklungsmaßnahmen zu etablieren und formale Vorgaben zu reduzieren, um flexible, teamorientierte Absprachen zu fördern.

Ein besonderes Augenmerk sollte auch auf die Einbeziehung und Fairness gelegt werden. Unternehmen müssen sicherstellen, dass alle Mitarbeiter:innen angemessen einbezogen werden und sich fair behandelt fühlen. Dies kann durch eine transparente Gestaltung des Veränderungsprozesses und die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Perspektiven aller Beteiligten erreicht werden.

Die Führungskultur spielt eine Schlüsselrolle bei der Integration flexibler Arbeitsmodelle. Unternehmen sollten frühzeitig Führungskräfte in ziel- und ergebnisorientierter Führung schulen und eine Kultur fördern, die flachere Hierarchien unterstützt. In fortgeschrittenen Phasen sollten Unternehmen eine Führungskultur implementieren, die Flexibilität ermöglicht und den sozialen Austausch fördert.

Die Präferenzen der Mitarbeiter:innen spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung hybrider Arbeitsformen. Unternehmen sollten Instrumente zur Verfügung stellen, um die persönlichen Vorlieben, den Arbeitskontext und die Hauptaufgaben ihrer Teams besser zu verstehen und zu berücksichtigen.

Werte und Normen innerhalb der Unternehmenskultur sollten ebenfalls angepasst werden. Unternehmen sollten in den frühen Phasen an der Akzeptanz und den positiven Aspekten flexibler Arbeit arbeiten. Mit fortschreitender Entwicklung ist es wichtig, die Vermischung von Arbeit und Privatleben zu ermutigen, ohne klare Grenzen zu überschreiten. In fortgeschrittenen Phasen sollten Unternehmen die Flexibilisierung als Teil der Arbeitgeberattraktivität kommunizieren und die Unternehmenskultur kontinuierlich anpassen.

Die Integration einer virtuellen Unternehmenskultur, welche darauf abzielt, hybride Arbeitsmodelle zu integrieren, ist von großer Bedeutung. Bei der Betrachtung dieser Unternehmenskultur ist es entscheidend, neue Perspektiven einzunehmen: Wie erleben Mitarbeiter:innen die Unternehmenskultur im Homeoffice, ohne direkten persönlichen Kontakt und vertraute Artefakte der Unternehmensumgebung? Kulturelle Aspekte müssen nun über digitale Kommunikationsmittel vermittelt werden. Es gilt zu verstehen, welche kulturellen Aspekte für digitale Arbeitnehmer:innen wichtig sind und wie persönliche Beziehungen im digitalen Raum gepflegt werden können. Unternehmen stehen vor der

Herausforderung, ihre Werte und kulturellen Symbole in eine digitale Umgebung zu übertragen. Elemente wie Büros, Einrichtungen, Kleidung und Rituale sind nur noch eingeschränkt erlebbar. Unternehmen müssen nun ihre Leitbilder, Missionen und Werte, die die Unternehmenskultur fördern, an die digitale Welt anpassen. Neben spezifischen Kulturfaktoren wie Kundenorientierung, Agilität und Innovation sind auch generische Faktoren wie Zugehörigkeit, Wertschätzung, Vertrauen, persönliches Wachstum und Sinnstiftung wichtig.

Diese Handlungsempfehlungen helfen, flexible Arbeitsmodelle erfolgreich zu integrieren und die Vorteile von Homeoffice und flexibler Arbeit zu nutzen.

6 Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich ChatGPT 3.5 für die Literatursuche sowie zur Sammlung und Analyse von Daten. Für die Übersetzung von englischsprachiger Literatur benutzte ich DeepL. Nach der Verwendung dieser Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

7 Literaturverzeichnis

- Alipour, Jean-Victor (2023). Kein Homeoffice ist auch keine Lösung. ifo Schnelldienst, 76(Nr. 10), 35–38.
- Allen, N. J./ Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. In: Journal of Occupational Psychology. 63, S. 1–18
- Becker, Cathrin/Thörel, Eberhard/Pauls, Nina/Göritz, Anja S. (2022). „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“ Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 53(2), 173–187.
- Becker, Florian (o.J.). Teamgeist stärken: Kohäsion und Zusammenhalt in Teams fördern. Online: <https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/teamgeist-kohaesion-und-zusammenhalt-in-teams/> [Abruf am 27.03.2024]
- Becker, Howard S (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32–40.
- Bergmann, Nadja/Danzer, Lisa/Enengl, Flavia/Glück, Barbara/Mirtl, Jörg (2023). Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice (Homeoffice Maßnahmenpaket 2021). unveröffentlicht: L&R Sozialforschung.
- Bergner, Sabine/Staudt, Beate (2016). Differentielle Psychologie II. Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Boos, Margarete/Hardwig, Thomas/Riethmüller, Martin (2017). Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Brenke, Karl (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. unveröffentlicht: DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
- Bruch, Heike (2022). Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten. personal.magazin, (04/2022), 16–23.

- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: H. Huber.
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2022). FAQ: Arbeiten im Homeoffice. Online: <https://www.bmaw.gv.at/Themen/Arbeitsrecht/FAQ-Homeoffice.html> [Abruf am 14.02.2024]
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2023). Telearbeitsplätze, Homeoffice. Online: <https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice> [Abruf am 14.02.2024]
- Cartwright, D. (1968). *The nature of group cohesiveness*. New York: Harper & Row.
- Chen, Bin/Krauskopf, James (2013). Integrated or Disconnected? Examining Formal and Informal Networks in a Merged Nonprofit Organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), 325–345.
- Clements-Croome, Derek (2000). *Creating the productive workplace*. London: E & FN Spon.
- Cooper-Hakim, Amy/Viswesvaran, Chockalingam (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Danner, D. et al. (2016). Die deutsche Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). Online: <http://zis.gesis.org/DoiId/zis247> [Abruf am 21.10.2023].
- Eaton, Susan C. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145–167.
- Ellwart, Thomas/Schulze, Hartmut (2010). Produktivität und Büro: Ein multifaktorieller Ansatz zur optimalen Büroraumkonzeption. In *Produktivität im Betrieb* unveröffentlicht: Ergonomia Verlag.
- Emery, F.E. (1959). *Characteristics of socio-technical systems*. London: Tavistock Institute of Human Relations.

- Faragher, E.B./Cass, M./Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112.
- Fay, Martha J./Kline, Susan L. (2011). Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. , 38–60.
- Fischer, J.A./Hüttermann, H./Werther, S. (2021). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). Online: <https://zis.gesis.org/Doild/zis304> [Abruf am 21.10.2023].
- Fitrian, Zhikry/Hidayati, Tetra/Maria, Siti (2021). The Effects of Work From Home and Job Characteristics on Performance in a Indonesia Regional Government Agency: A Mediating Role of Motivation. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 34–40.
- Fleming, David (2004). Facilities management: a behavioural approach. *Facilities*, 22(1/2), 35–43.
- Fonner, K.-L., & Roloff, M.-E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
- Foote, David A./Li-Ping Tang, Thomas (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933–947.
- Fürstenberg, Nils/Bruch, Heike (2022). Resilienz und Führung im Homeoffice: Zwischen Produktivität und Wohlbefinden. *Personal Quarterly*, 46–52.

- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gavoille, Nicolas/Hazans, Mihails (2022). *Personality Traits, Remote Work and Productivity*. Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.
- Gibbs, Michael/Mengel, Friederike/Siemroth, Christoph (2023). Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7–41.
- Godbersen, Hendrik et al. (2022). *Work-life balance measures, work-life balance, and organisational commitment - a structural analysis*. Essen: Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM University of Applied Sciences.
- Gratton, Lynda (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 1–10. Online: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> [Abruf am 14.02.2024]
- Haarhaus, B. (2012). *Mythen der Arbeitszufriedenheit*. Online: <https://arbeitszufriedenheit.net/arbeitszufriedenheit-und-leistung/> [Abruf am 26.03.2024]
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hayes, John (2007). *The theory and practice of change management*. unveröffentlicht: Basingstoke [u.a.]; Palgrave Macmillan.
- Herget, Josef (2020). Unternehmenskultur – Der zentrale Erfolgsfaktor. In *Unternehmenskultur gestalten* (S. 1–26). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-59501-5_1 [Abruf am 05.12.2020].
- Herget, Josef (2021). Unternehmenskultur in hybriden Ausprägungen. In *Digitale Unternehmenskultur essentials*. (S. 23–37). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-33511-3_3 [Abruf am 28.03.2024].

- Herndler, Daniel (2023). Home-Office-Pauschale 2024 - Höhe, Antrag und Anspruch. Online: <https://www.finanz.at/steuern/home-office-pauschale/> [Abruf am 26.03.2024]
- Herzberg, Frederick (1976). One More Time: How Do You Motivate Employees? In Michael M. Gruneberg (Hrsg.). Job Satisfaction — A Reader (S. 17–32). London: Palgrave Macmillan UK. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-1-349-02701-9_2 [Abruf am 27.02.2024].
- Hrebiniak, Lawrence G./Alutto, Joseph A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555.
- Hupfeld, Jens/Brodersen, Sören/Herdegen, Regina (2013). Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. unveröffentlicht: AOK-Bundesverband. Online: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_25_raeumliche_Mobilitaet_Gesundheit.pdf [Abruf am 25.09.2023].
- Iwanowa, Anna (2007). Formen der Arbeitszufriedenheit (FAZ) - Ergebnisse der Überprüfung von Gütekriterien des Kurzfragebogens. In *Arbeit und Gesundheit: zum aktuellen Stand in einem Forschungs- und Praxisfeld* (S. 110–129). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart (2001). Der Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 45(1), 26–33.
- Kellner, Barbara/Korunka, Christian/Kubicek, Bettina/Wolfsberger, Juliana (2020). *Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert Flexible Working Studie 2020*.
- Kirchler und Endres (2014). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (2. Auflage). unveröffentlicht: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.
- Klaiber, Sven (2018). Organisationales Commitment. In *Organisationales Commitment* (S. 25–53). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-19670-7_3 [Abruf am 20.03.2024].

- Kocher, Martin/Blümel, Gernot/Anschober, Rudolf (2020). Homeoffice – Maßnahmenpaket 2021. Wien, 27. Jänner 2020.
- Korunka, Christian et al. (2020). COVID-19 und die Arbeitswelt: Psychosoziale Bedingungen, Entwicklungen und Effekte. Expert Opinion der Arbeitsgruppe Gesellschaft/Psychosoziales der COVID-19 Future Operations Plattform, 33.
- Krick, A., Felfe, J., Neidlinger, S.M., Klebe, L., Tautz, D., Schübbe, K., Frontzkowski, Y., Gubernator, P., Hauff, S., & Renner, K.-H. (2022). Auswirkungen von Homeoffice: Ergebnisse einer bundesweiten Studie mit Führungskräften und Mitarbeitenden. <https://www.hsu-hh.de/psyaow/newsblog-aus-unserem-dtec-projekt-digital-leadership-and-health/>
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525
- Kröll, C., Doeblen, P., & Nüesch, S. (2017). Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677–693
- Kühne, Anna Sophie (2024). Zurück ins Büro – jetzt aber wirklich. Online: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/homeoffice-ungenutzte-bueros-sind-gerade-schwierig-zu-rechtfertigen-19492481.html> [Abruf am 07.02.2024]
- Kugler, Petra/Neumüller, Karl (2022). Werden wir morgen noch im Büro arbeiten? Erkenntnisse aus dem Covid-19-Lockdown 2020. In Alexandra Cloots (Hrsg.). *Hybride Arbeitsgestaltung* (S. 1–19). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-36774-9_1 [Abruf am 27.03.2024].
- Lawler, Edward E./Porter, Lyman W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20–28.
- Lawrence, Katja/ Maurer, Isabella Sophia/Rybka, Dominik/Mayer, Lukas/Möcker, David Rouven/Roland, Rita Marie (2023). Home sweet Homeoffice - Dritte Auflage der PwC-Studie zum ortsunabhängigen Arbeiten. unveröffentlicht: PwC.

- Leaman, Adrian/Bordass, Bill (2000). *Productivity in Buildings: The Killer Variables. Creating the Productive Workplace.*
- Lipnack, Jessica/ Stamps, Jeffrey (1998). *Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen. Teambildung, Virtuelle Orte, Intelligentes Arbeiten.* Wien: Ueberreuter
- Lott, Yvonne (2020). *Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?* , (Nr. 54).
- Mas, Alexandre/Pallais, Amanda (2017). *Valuing Alternative Work Arrangements.* *American Economic Review*, 107(12), 3722–3759.
- Mai, Jochen (2023). *Silodenken: Wie Sie es aufbrechen.* Online: <https://karrierebibel.de/silodenken/> [Abruf am 21.10.2023]
- Mathieu, John E./Zajac, Dennis M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.* *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Michigan State University (o.J.). *Boosting Workplace Cohesion.* Online: <https://workplace.msu.edu/boosting-workplace-cohesion/> [Abruf am 27.03.2024]
- Monge, P./Rothman, L.W./Eisenberg, E.M./Miller, K.I./Kirstie, K.K. (1985). *The dynamics of organizational proximity.* *Management Science*, (31), 1129–1142.
- Mullen, B./Copper, C. (1994). *The relation between group cohesiveness and performance.* *Psychological Bulletin*, 210–227.
- Nerdinger, Friedemann W./ Blicke, Gerhard/ Schaper, Niclas (2019). *Gruppenkohäsion.* Online: <https://lehrbuch-psychologie.springer.com/glossar/gruppenkoh%C3%A4sion#:~:text=%22Gruppenkoh%C3%A4sion%20bezeichnet%20den%20Zusammenhalt%20einer,und%20die%20Attraktivit%C3%A4t%20der%20Gruppenaufgabe> [Abruf am 27.03.2024]
- Oseland, Nigel (2011). *Environmental factors affecting office worker performance: a review of evidence.* London: Chartered Institution of Building Services Engineers.
- Oseland, Nigel/Bartlett, Paul (1999). *Improving office productivity: a guide for business and facilities managers.* Harlow: Longman.

- Pfnür, Andreas/Gauger, Felix/Bachtal, Yassien/Wagner, Benjamin (2021). Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt.
- Piechatzek, Julia Maria (2023). Theoretische Grundlagen zur Transformation der Arbeitswelt. In Die Transformation der Arbeitswelt BestMasters. (S. 5–54). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-42724-5_2 [Abruf am 27.03.2024].
- Pontefract, Dan (2021). SAP Just Announced A Flexible Work Model Employee Pledge That Is Fantastic. Online: <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2021/06/01/sap-just-announced-a-flexible-work-model-employee-pledge-that-is-fantastic/?sh=7dec1f763fbd> [Abruf am 27.03.2024]
- Porter, Lyman W./Steers, Richard M./Mowday, Richard T./Boulian, Paul V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Ramaswami, S.N./Agarwal, S./Bhargava, M. (1993). Work Alienation of Marketing Employees: Influence of Task, Supervisory, and Organizational Structure Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 179–193.
- Reilly, Patrick (2023). End of an era: Zoom tells employees to return to office for work. <https://nypost.com/2023/08/05/zoom-tells-employees-to-return-to-office-for-work/> [Abruf 18.10.2023]
- Rice, Ronald E. (1992). Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. *Organization Science*, 3(4), 475–500.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2030 - Herausforderungen für HR. In Zukunftssicherung durch HR Trendmanagement (S. 153–167). Erlangen: Publicis.
- Schneider, Katharina/Schwark, Monique (2023). Die goldene Mitte finden: Auswirkung der Homeoffice-Intensität auf Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit im Kontext der Ressourcenerhaltung. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 54(3), 421–436.

- Simon, Walter (Hrsg.) (2010). Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching (2. Aufl). Offenbach am Main: Gabal-Verl.
- Speck, Annette (2022). Homeoffice ist gut, hybride Arbeitsmodelle sind besser. In Best of springerprofessional.de: Management + Führung essentials. (S. 21–23). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-39462-2_6 [Abruf am 27.03.2024].
- Staar, Henning/Gurt, Jochen/Janneck, Monique (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2019 (S. 217–235). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-59044-7_15 [Abruf am 21.10.2023].
- Stallworth, Otto E./Kleiner, Brian H. (1996). Recent developments in office design. *Facilities*, 14(1/2), 34–42.
- Tautz, Dorothee/Krick, Annika/Felfe, Jörg (2023). Informelle Kommunikation als Führungsinstrument. In Jörg Felfe/Rolf Van Dick (Hrsg.). *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 101–112). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-662-68185-5_54 [Abruf am 27.03.2024].
- Tett, Robert P./Meyer, John P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Vinke, Axel (2005). Virtuelle Arbeitsstrukturen und organisationales Commitment. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-322-82063-1> [Abruf am 26.03.2024].
- Waltersbacher, Andrea/Maisuradze, Maia/Schröder, Helmut (2019). Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund?: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen zu mobiler Arbeit und gesundheitlichen Beschwerden. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 77–107). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-59044-7_7 [Abruf am 21.10.2023].

Weichbrodt, Johann/Tanner, Alexandra/Josef, Barbara/Schulze, Hartmut (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 4-2014/1-2015, 11–22.

Weinert, Ansfried B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie: Lehrbuch* (5., vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz PVU.

Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418.

Wirtschaftskammer Österreich (2018). Telearbeit. Online: <https://www.wko.at/einstellen/telearbeit> [Abruf am 14.02.2024]

Wolfsberger, Juliana/Kellner, Barbara/Korunka, Christian/Kubicek, Bettina (2022). Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft Flexible Working Studie 2022.

Wrennall, William (1999). Facilities design for an integrated structure. *Work Study*, 48(4), 123–130.

Ybema, Jan F./Smulders, Peter G.W./Bongers, Paulien M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102–124.

8 Online Quellen

<https://www.derstandard.at/story/2000146213714/sam-altman-bezeichnet-das-experiment-homeoffice-als-fehler-und-fuer> [Abruf am 14.11.2024]

<https://www.derstandard.at/story/3000000195858/wer-bei-amazon-im-homeoffice-bleibt-wird-nicht-mehr-befoerdert?ref=article> [Abruf am 26.11.2023]

<https://www.die-wirtschaft.at/inspiration/arbeitszeit-runter-produktivitaet-rauf-50498> [Abruf am 26.11.2023]

https://www.haufe.de/personal/hr-management/homeoffice-hybride-arbeitsmodelle-sind-weit-verbreitet_80_574230.html [Abruf am 14.02.2024]

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work/> [Abruf am 27.03.2024]

https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20230912_OT50003/fachkraeftemangel-hinterlaesst-deutliche-spuren-in-den-unternehmen [Abruf am 26.11.2023]

<https://www.personio.de/hr-lexikon/arbeitsproduktivitaet-formel/> [Abruf am 25.03.2024]

9 Abbildungsverzeichnis


Abbildung 1: Modell zur Arbeitszufriedenheit nach Lawler und Porter	9
Abbildung 2: Job-Characteristics-Modell	19
Abbildung 3: Die vier Dimensionen der Distanz.....	23
Abbildung 4: Hybrid-Work-Matrix von Lynda Gratton.....	28
Abbildung 5: Charakterisierung der Unternehmenskultur in ihren verschiedenen Ebenen	31
Abbildung 6: Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen im Zusammenwirken	33
Abbildung 7: Übersicht des FlexWork-Phasenmodells	37

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zur Hypothesenprüfung: Hypothesen, Variablen und Instrumente	48
Tabelle 2: Überblick der gebildeten Skalen	52
Tabelle 3: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zum Teamzusammenhalt und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Teamzusammenhalt“	54
Tabelle 4: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zur Arbeitszufriedenheit und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Arbeitszufriedenheit“	55
Tabelle 5: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zum Organisationalen Commitment und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Organisationales Commitment“	56
Tabelle 6: Deskriptivstatistiken, Schiefe und Faktorenladungen der Fragen zur Gewissenhaftigkeit und Deskriptivstatistiken und Reliabilität der Skala „Gewissenhaftigkeit“	57
Tabelle 7: Übersicht soziodemografische Daten.....	60
Tabelle 8: Homeoffice spezifische Daten.....	63
Tabelle 9: Daten zur wahrgenommenen Produktivität	66
Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Skala „Teamzusammenhalt“.....	67
Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Skala „Arbeitszufriedenheit“	68
Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Skala „organisationales Commitment“	69
Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten der Variable „Homeoffice-Ausmaß in Prozent“ und der Variable „erlebte Produktivität“	69
Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten der Variable „Gewissenhaftigkeit“ und der Variable „Produktivität im Homeoffice“	70
Tabelle 15: Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse.....	71
Tabelle 16: Übersicht gebildete Skalen	71
Tabelle 17: Hypothesenprüfung.....	72
Tabelle 18: Vergleich von Personen, die ihren Wohnsitz eher im städtischen bzw. eher im ländlichen Gebiet haben bezüglich des tatsächlich genutzten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (Gruppentatistik).....	73

Tabelle 19: Vergleich von Personen, die ihren Wohnsitz eher im städtischen bzw. eher im ländlichen Gebiet haben bezüglich des tatsächlich genutzten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (t-Test).....	74
Tabelle 20: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich des tatsächlich genutzten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (Gruppentatistik)	75
Tabelle 21: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich des tatsächlich genutzten wöchentlichen Homeoffice-Ausmaßes (t-Test)	75
Tabelle 22: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich der wahrgenommenen Produktivität im Homeoffice (Gruppentatistik)	76
Tabelle 23: Vergleich von Personen, die einen eigenen Raum/ ein Büro zur Verfügung haben, um im Homeoffice zu arbeiten, bezüglich der wahrgenommenen Produktivität im Homeoffice (t-Test).....	76

Anhang A: Fragebogen



0% ausgefüllt

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!
Herzlichen Dank, dass Sie diesen Fragebogen beantworten.

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH im Studiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie beschäftige ich mich mit der Fragestellung, wie Homeoffice erfolgreich in Unternehmen integriert werden kann.

Zielgruppe dieser Befragung sind Arbeitnehmer:innen, welche die Möglichkeit haben im Homeoffice zu arbeiten.

Im Folgenden werden Sie gebeten, verschiedene Aussagen nach dem Grad ihres Zutreffens zu bewerten. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Beantworten Sie bitte alle Fragen. Im Zweifelsfall wählen Sie bitte jene Antwort, die noch am ehesten auf Sie zutrifft.


Die Bearbeitung wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung (Mail: daniela.schober@mail.fernfh.ac.at).

Vielen Dank für Ihre Zeit und Mithilfe!
Daniela Schober

Weiter

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024



10% ausgefüllt

Die Richtlinien guter ethischer Forschung sehen vor, dass sich Teilnehmer:innen an empirischen Studien explizit und nachvollziehbar mit der Teilnahme einverstanden erklären.

Freiwilligkeit:
Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Es steht Ihnen zu jedem Zeitpunkt dieser Studie frei, Ihre Teilnahme abzubrechen, ohne dass Ihnen daraus Nachteile entstehen.

Anonymität:
Ihre Daten sind selbstverständlich vertraulich, werden nur in anonymisierter Form ausgewertet und nicht an Dritte weitergegeben. Demographische Angaben wie Alter oder Geschlecht lassen keinen eindeutigen Schluss auf Ihre Person zu.

Fragen:
Falls Sie noch Fragen zu dieser Studie haben sollten, finden Sie sowohl zu Beginn als auch am Ende die Kontaktdaten der Studienleiterin.


Hiermit bestätige ich, dass ich die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe.

Ja

Nein (nicht an Studie teilnehmen)

Weiter

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024



20% ausgefüllt

1. Sind Sie derzeit berufstätig?

Ja

Nein


2. Haben Sie die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten?

Ja

Nein

[Weiter](#)

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024



30% ausgefüllt

3. Haben Sie in den vergangenen 12 Monaten im Homeoffice gearbeitet?

Ja

Nein

4. Steht Ihnen ein eigener Raum/ ein Büro zur Verfügung, um Homeoffice zu machen?

Ja

Nein

5. Haben Sie die Möglichkeit das Homeoffice-Ausmaß selbst zu bestimmen?

Ja

Nein

6. Haben Sie die Möglichkeit selbst zu bestimmen, an welchen Tagen Sie im Homeoffice arbeiten?

Ja

Nein

7. Wie hoch ist das mögliche wöchentliche Ausmaß an Homeoffice in Prozent?
Bitte nutzen Sie den Schieberegler, um das Ausmaß in Prozent anzugeben.

0% _____ 100%

8. Wie hoch ist das tatsächlich genutzte wöchentliche Ausmaß an Homeoffice in Prozent?
Bitte nutzen Sie den Schieberegler, um das Ausmaß in Prozent anzugeben.

0% _____ 100%

[Weiter](#)

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024

9. Nachstehend finden Sie eine Reihe von Eigenschaften, die auf Sie zutreffen könnten. Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit Sie zustimmen.

Bitte treffen Sie Ihre Einschätzungen dazu anhand der vorgegebenen Skala von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 = stimme voll und ganz zu“.

	1 stimme überhaupt nicht zu	2 stimme eher nicht zu	3 teils, teils	4 stimme eher zu	5 stimme voll und ganz zu
Ich bin eher unordentlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bequem, neige zu Faulheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stetig, beständig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin systematisch, halte meine Sachen in Ordnung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich neige dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin manchmal ziemlich nachlässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag es sauber und aufgeräumt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin effizient, erledige Dinge schnell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin eher der chaotische Typ, mache selten sauber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal verhalte ich mich verantwortungslos, leichtsinnig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024

10. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihres Teams zustimmen.

Bitte treffen Sie Ihre Einschätzungen dazu anhand der vorgegebenen Skala von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 = stimme voll und ganz zu“.

	1 stimme überhaupt nicht zu	2 stimme eher nicht zu	3 teils, teils	4 stimme eher zu	5 stimme voll und ganz zu
Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der:die Einzelne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir fühlen uns als ein Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn jemand in Zeitnot gerät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir reden offen und frei miteinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024

11. Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit den folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind:
Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

Meinen Teamkollegen.

1 sehr unzufrieden	2 unzufrieden	3 eher unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 eher zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meiner Führungskraft.

1 sehr unzufrieden	2 unzufrieden	3 eher unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 eher zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meiner Arbeitstätigkeit.

1 sehr unzufrieden	2 unzufrieden	3 eher unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 eher zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meinen Entwicklungsmöglichkeiten.

1 sehr unzufrieden	2 unzufrieden	3 eher unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 eher zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meiner Vergütung.

1 sehr unzufrieden	2 unzufrieden	3 eher unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 eher zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

12. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre persönliche Einstellung gegenüber Ihrem Arbeitgeber. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie zustimmen.

Bitte kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das am besten beschreibt, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage zustimmen.

Ich halte diese Organisation für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.

1 stimme gar nicht zu	2 stimme nicht zu	3 stimme eher nicht zu	4 bin neutral	5 stimme eher zu	6 stimme zu	7 stimme voll und ganz zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen.

1 stimme gar nicht zu	2 stimme nicht zu	3 stimme eher nicht zu	4 bin neutral	5 stimme eher zu	6 stimme zu	7 stimme voll und ganz zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders guten Arbeitgeber.

1 stimme gar nicht zu	2 stimme nicht zu	3 stimme eher nicht zu	4 bin neutral	5 stimme eher zu	6 stimme zu	7 stimme voll und ganz zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.

1 stimme gar nicht zu	2 stimme nicht zu	3 stimme eher nicht zu	4 bin neutral	5 stimme eher zu	6 stimme zu	7 stimme voll und ganz zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

13. Ich erlebe meine Arbeit am Arbeitsplatz im Unternehmen als produktiv.

Bitte nutzen Sie den Schieberegler, um das Ausmaß der Produktivität in Prozent anzugeben.

0% _____ 100%

14. Ich erlebe meine Arbeit im Homeoffice als produktiv.

Bitte nutzen Sie den Schieberegler, um das Ausmaß der Produktivität in Prozent anzugeben.

0% _____ 100%

15. Ich erlebe meine Arbeit insgesamt als produktiv.

Bitte nutzen Sie den Schieberegler, um das Ausmaß der Produktivität in Prozent anzugeben.

0% _____ 100%

16. Ich erledige im Durchschnitt mehr Arbeitspakete...

am Arbeitsplatz im Unternehmen.

im Homeoffice.

17. Bitte beschreiben Sie, welche Tätigkeiten Sie am Arbeitsplatz im Unternehmen als produktiver erleben (optional).

18. Bitte beschreiben Sie, welche Tätigkeiten Sie im Homeoffice als produktiver erleben (optional).

Weiter

Fast geschafft!

Als letztes möchte ich Sie bitten, einige Fragen zu Ihrer Person zu beantworten. Die Angaben dienen statistischen Zwecken. Ihre Anonymität ist selbstverständlich gewährleistet!

19. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- weiblich
- männlich
- divers
- keine Angabe

20. Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an.

21. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

Wählen Sie aus der Dropdown Liste aus.

22. Befindet sich ihr Wohnsitz eher im ländlichen oder eher im städtischen Gebiet?

- eher im ländlichen Gebiet
- eher im städtischen Gebiet

23. Bitte geben Sie Ihren Arbeitsweg in Minuten pro Strecke an.

 Minuten/Strecke

24. Bitte geben Sie Ihre vertragliche wöchentliche Arbeitszeit in Stunden an.

Wochenstunden

25. Seit wie vielen Jahren sind Sie im derzeitigen Unternehmen tätig?

26. Haben Sie eine Führungsposition inne?

- Ja
 Nein

27. Welchen Bildungsabschluss haben Sie?

Bitte wählen Sie den höchsten Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben.

- Allgemeinbildende Pflichtschule (z.B. Hauptschule, Unterstufe AHS)
 Abgeschlossene Lehre
 AHS (z.B. Gymnasium)
 BHS (z.B. HTL, HAK, HBLA)
 Kolleg
 Universitärer Abschluss: Bachelor, Bakkalaureat
 Universitärer Abschluss: Master, Magister, Diplom Ingenieur
 Universitärer Abschluss: Doktorat, PhD
 Andere Art des Abschlusses
 keine Angabe

Weiter

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024



Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

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

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken!

Mit lieben Grüßen

Daniela Schober

Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse für das SoSci Panel anmelden und damit wissenschaftliche Forschungsprojekte unterstützen.

E-Mail:

Am Panel teilnehmen

Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden. Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.

Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024

Bitte beantworten Sie auch diese Frage – Ihre Antwort auf die Frage ist für die Studie sehr wichtig.



Aufgrund Ihrer Angaben, kommen Sie für diese Studie leider nicht in Frage.
Ich möchte mich trotzdem für Ihr Interesse an dieser Studie bedanken.

Mit lieben Grüßen
Daniela Schober

Daniela Schober, Ferdinand Porsche FernFH – 2024

Anhang B: Codebuch

Code	Variable	Antwortmöglichkeit
A002	Hiermit bestätige ich, dass ich die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe.	1 = Ja 2 = Nein (nicht an Studie teilnehmen) -9 = nicht beantwortet
A003	Sind Sie derzeit berufstätig?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
H101	Haben Sie die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
H102	Haben Sie in den vergangenen 12 Monaten im Homeoffice gearbeitet?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
H103	Steht Ihnen ein eigener Raum/ein Büro zur Verfügung, um Homeoffice zu machen?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
H104	Haben Sie die Möglichkeit das Homeoffice-Ausmaß selbst zu bestimmen?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
H105	Haben Sie die Möglichkeit selbst zu bestimmen, an welchen Tagen Sie im Homeoffice arbeiten?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
H106	Wie hoch ist das mögliche wöchentliche Ausmaß an Homeoffice in Prozent?	1 = 0% 101 = 100% -9 = nicht beantwortet
H107	Wie hoch ist das tatsächlich genutzte wöchentliche Ausmaß an Homeoffice in Prozent?	1 = 0% 101 = 100% -9 = nicht beantwortet
BF01	Nachstehend finden Sie eine Reihe von Eigenschaften, die auf Sie zutreffen könnten. Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit Sie zustimmen.	

BF01_01	Ich bin eher unordentlich.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_02	Ich bin bequem, neige zu Faulheit.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_03	Ich bin stetig, beständig.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_04	Ich bin systematisch, halte meine Sachen in Ordnung.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_05	Ich neige dazu, Aufgaben vor mir herzuschieben.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_06	Ich bin manchmal ziemlich nachlässig.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet

BF01_07	Ich mag es sauber und aufgeräumt.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_08	Ich bin effizient, erledige Dinge schnell.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_09	Ich bin verlässlich, auf mich kann man zählen.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_11	Ich bleibe an einer Aufgabe dran, bis sie erledigt ist.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_10	Ich bin eher der chaotische Typ, mache selten sauber.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
BF01_12	Manchmal verhalte ich mich verantwortungslos, leichtsinnig. (umgepolt)	1 = 5 stimme voll und ganz zu 2 = 4 stimme eher zu 3 = 3 teils, teils 4 = 2 stimme eher nicht zu 5 = 1 stimme überhaupt nicht zu -9 = nicht beantwortet

T101	Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihres Teams zustimmen.	
T101_01	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der:die Einzelne.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
T101_02	Es versucht niemand, sich auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
T101_03	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
T101_04	Wir fühlen uns als ein Team.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
T101_05	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn jemand in Zeitnot gerät.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
T101_06	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu

		5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
T101_07	Wir reden offen und frei miteinander.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
T101_08	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.	1 = 1 stimme überhaupt nicht zu 2 = 2 stimme eher nicht zu 3 = 3 teils, teils 4 = 4 stimme eher zu 5 = 5 stimme voll und ganz zu -9 = nicht beantwortet
A101	Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit den folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind:	
A101_01	Meinen Teamkollegen.	1 = 1 sehr unzufrieden 2 = 2 unzufrieden 3 = 3 eher unzufrieden 4 = 4 weder unzufrieden noch zufrieden 5 = 5 eher zufrieden 6 = 6 zufrieden 7 = 7 sehr zufrieden -9 = nicht beantwortet
A101_02	Meiner Führungskraft.	1 = 1 sehr unzufrieden 2 = 2 unzufrieden 3 = 3 eher unzufrieden 4 = 4 weder unzufrieden noch zufrieden 5 = 5 eher zufrieden 6 = 6 zufrieden 7 = 7 sehr zufrieden -9 = nicht beantwortet
A101_03	Meiner Arbeitstätigkeit.	1 = 1 sehr unzufrieden 2 = 2 unzufrieden 3 = 3 eher unzufrieden 4 = 4 weder unzufrieden noch zufrieden

		<p>5 = 5 eher zufrieden</p> <p>6 = 6 zufrieden</p> <p>7 = 7 sehr zufrieden</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
A101_04	Meinen Entwicklungsmöglichkeiten.	<p>1 = 1 sehr unzufrieden</p> <p>2 = 2 unzufrieden</p> <p>3 = 3 eher unzufrieden</p> <p>4 = 4 weder unzufrieden noch zufrieden</p> <p>5 = 5 eher zufrieden</p> <p>6 = 6 zufrieden</p> <p>7 = 7 sehr zufrieden</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
A101_05	Meiner Vergütung.	<p>1 = 1 sehr unzufrieden</p> <p>2 = 2 unzufrieden</p> <p>3 = 3 eher unzufrieden</p> <p>4 = 4 weder unzufrieden noch zufrieden</p> <p>5 = 5 eher zufrieden</p> <p>6 = 6 zufrieden</p> <p>7 = 7 sehr zufrieden</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
OC01	Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre persönliche Einstellung gegenüber Ihrem Arbeitgeber. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie zustimmen.	
OC01_01	Ich halte diese Organisation für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.	<p>1 = 1 stimme gar nicht zu</p> <p>2 = 2 stimme nicht zu</p> <p>3 = 3 stimme eher nicht zu</p> <p>4 = 4 bin neutral</p> <p>5 = 5 stimme eher zu</p> <p>6 = 6 stimme zu</p> <p>7 = 7 stimme voll und ganz zu</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
OC01_02	Die Zukunft dieser Organisation liegt mir sehr am Herzen.	<p>1 = 1 stimme gar nicht zu</p> <p>2 = 2 stimme nicht zu</p> <p>3 = 3 stimme eher nicht zu</p> <p>4 = 4 bin neutral</p>

		<p>5 = 5 stimme eher zu</p> <p>6 = 6 stimme zu</p> <p>7 = 7 stimme voll und ganz zu</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
OC01_03	Freunden gegenüber lobe ich diese Organisation als besonders guten Arbeitgeber.	<p>1 = 1 stimme gar nicht zu</p> <p>2 = 2 stimme nicht zu</p> <p>3 = 3 stimme eher nicht zu</p> <p>4 = 4 bin neutral</p> <p>5 = 5 stimme eher zu</p> <p>6 = 6 stimme zu</p> <p>7 = 7 stimme voll und ganz zu</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
OC01_04	Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Organisation gehöre.	<p>1 = 1 stimme gar nicht zu</p> <p>2 = 2 stimme nicht zu</p> <p>3 = 3 stimme eher nicht zu</p> <p>4 = 4 bin neutral</p> <p>5 = 5 stimme eher zu</p> <p>6 = 6 stimme zu</p> <p>7 = 7 stimme voll und ganz zu</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
P101	Ich erlebe meine Arbeit am Arbeitsplatz im Unternehmen als produktiv.	<p>1 = 0%</p> <p>101 = 100%</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
P102	Ich erlebe meine Arbeit im Homeoffice als produktiv.	<p>1 = 0%</p> <p>101 = 100%</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
P103	Ich erlebe meine Arbeit insgesamt als produktiv.	<p>1 = 0%</p> <p>101 = 100%</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
P104	Bitte beschreiben Sie, welche Tätigkeiten Sie am Arbeitsplatz im Unternehmen als produktiver erleben (optional).	Offene Texteingabe
P105	Bitte beschreiben Sie, welche Tätigkeiten Sie im Homeoffice als produktiver erleben (optional).	Offene Texteingabe

D102	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	1 = weiblich 2 = männlich 3 = divers 4 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
D103	Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an.	Offene Texteingabe
D104	Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?	2 = 1 3 = 2 4 = 3 5 = 4 6 = 5 7 = mehr als 5 Personen -9 = nicht beantwortet
D105	Befindet sich ihr Wohnsitz eher im ländlichen oder eher im städtischen Gebiet?	1 = eher im ländlichen Gebiet 2 = eher im städtischen Gebiet -9 = nicht beantwortet
D106	Bitte geben Sie Ihren Arbeitsweg in Minuten pro Strecke an.	Offene Eingabe (Ganze Zahl)
D108	Bitte geben Sie Ihre vertragliche wöchentliche Arbeitszeit in Stunden an.	Offene Texteingabe
D109	Seit wie vielen Jahren sind Sie im derzeitigen Unternehmen tätig?	Offene Texteingabe
D110	Haben Sie eine Führungsposition inne?	1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
D107	Welchen Bildungsabschluss haben Sie?	1 = Allgemeinbildende Pflichtschule (z.B. Hauptschule, Unterstufe AHS) 2 = Abgeschlossene Lehre 3 = AHS (z.B. Gymnasium) 4 = BHS (z.B. HTL, HAK, HBLA) 5 = Kolleg 6 = Universitärer Abschluss: Bachelor, Bakkalaureat 7 = Universitärer Abschluss: Master, Magister, Diplom Ingenieur

		8 = Universitärer Abschluss: Doktorat, PhD 9 = Andere Art des Abschlusses 10 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
--	--	--