

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Wirtschaftsingenieurwesen
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Inwiefern wird die Mitarbeitermotivation durch die Arbeit im Homeoffice beeinflusst?

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Christian Joos

Verfasser/-in: Daniel Wolf (Matrikel-Nr.: 293690)

Thema erhalten: 18.10.2023

Arbeit abgegeben: 23.01.2024

Vorwort

Die Arbeitswelt hat durch die zunehmende Digitalisierung und die infolge der Corona-Pandemie erforderlichen Vorsichtsmaßnahmen einen signifikanten Wandel erfahren, wobei das Homeoffice zu einem entscheidenden Element wurde. Bedingt durch die staatliche Gesetzgebung zur Eindämmung von Infektionszahlen, sahen sich Unternehmen gezwungen, sich dieser Entwicklung anzupassen. Diese Veränderungen werfen die Frage auf, inwiefern Mitarbeiter im Homeoffice zufriedener oder produktiver im Vergleich zur herkömmlichen Arbeitsweise vor Ort sind. Die vorliegende Untersuchung basiert auf umfassenden Befragungen und wissenschaftlichen Arbeiten, die zeigen, dass ein Großteil der Arbeitnehmer eine gesteigerte Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice aufweisen. Trotz dieser positiven Trends ist zu betonen, dass soziale Kontakte im beruflichen Alltag unerlässlich bleiben. Die Akzeptanz des Homeoffice hängt maßgeblich von individuellen Präferenzen und den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit ab. Es wird deutlich, dass es trotz umfassender Bemühungen nicht möglich ist, jedes Individuum zufrieden zu stellen. Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Vielschichtigkeit der individuellen Vorlieben und Auswirkungen des Homeoffice auf die Arbeitswelt differenziert zu analysieren.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Studienkonzeption	1
2 Begriffserklärung	3
2.1 Mitarbeitermotivation.....	3
2.1.1 Was wird unter dem Motiv, Anreiz und Ziel verstanden?	3
2.1.2 Definition Motivation.....	5
2.1.3 Motivationsarten.....	6
2.1.4 Motivationstheorien	9
2.2 Homeoffice.....	17
2.2.1 Entwicklung vom Homeoffice nach Corona	19
2.2.2 Anwendung des Homeoffice-Konzepts	20
2.2.3 Rechtliche Vorgaben zu Homeoffice in Deutschland	24
2.2.4 Auswirkung von Homeoffice auf die Zusammenarbeit	25
2.2.5 Vorteile und Herausforderungen	27
3 Beziehung zwischen Mitarbeitermotivation und Homeoffice.....	30
3.1 Positives Verhältnis.....	30
3.2 Risiko der sozialen Abgeschlossenheit.....	31
4 Empirische Erhebung	33
4.1 Vorgehensweise	33
4.2 Ergebnisse der Online-Befragung	34
4.3 Ergebnis der Umfrage	45
5 Fazit	47
Literaturverzeichnis.....	49
Eidesstattliche Erklärung.....	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Eigendarstellung der Motivationsarten	9
Abbildung 2 Bedürfnispyramide nach Maslow Quelle: (Haag, Barbara 2020).....	11
Abbildung 3 Verschiedene Vorstellungen bezüglich der Entstehung von Zufriedenheit Quelle: (Lippmann, Pfister et. Al. 2019)	12
Abbildung 4 Zentrales Prinzip der VIE-Theorie Quelle: (Hungenberg, Wulf 2021)	14
Abbildung 5 Motivationstheorie von Porter/ Lawler Quelle: (Drumm 2005)	16
Abbildung 6 Nutzung von Homeoffice seit Corona Quelle: (DAK 2021).....	20
Abbildung 7 Beschäftigte in Deutschland mit/ ohne Homeoffice Quelle: (BIBB/BAuA- Erwerbstätigenbefragung 2018)	21
Abbildung 8 Nutzung von Homeoffice Quelle: (ifo Konjunkturumfrage, 12.2021)	23
Abbildung 9 Einfluss von Homeoffice auf die Zufriedenheit Quelle: (bidt 2020)	31
Abbildung 10 Wie oft nutzen Sie Homeoffice?	34
Abbildung 11 Wie oft möchten Sie gerne Homeoffice nutzen?	35
Abbildung 12 Hatten Sie vor dem Ausbruch der Pandemie bereits die Gelegenheit, aus dem Homeoffice zu arbeiten?	36
Abbildung 13 Meine Aufgaben lass sich ohne weitere Einschränkungen im Homeoffice erledigen	37
Abbildung 14 Die Produktivität ist im Homeoffice gleich oder sogar höher als im Unternehmen	38
Abbildung 15 Die Arbeit im Homeoffice wird als angenehmer empfunden als im Unternehmen	39
Abbildung 16 Während meiner Arbeit im Homeoffice vermisse ich den Kontakt zu meinen Kolleginnen und Kollegen	40
Abbildung 17 Der erhöhte Aufwand, um mit Kollegen/innen in Verbindung zu treten, beeinträchtigt meine Arbeit (z.B durch Teams, Meetings etc.)	41
Abbildung 18 Es fällt mir schwer, eine klare Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen	42
Abbildung 19 Wie ist ihre Zeiteinsparung durch Homeoffice	43
Abbildung 20 Wie wirkt sich die Möglichkeit von Homeoffice auf Ihre Arbeitszufriedenheit aus?.....	44
Abbildung 21 Wie gestaltet sich die zukünftige Aussicht für das Homeoffice?	45

Abkürzungsverzeichnis

ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
COVID	Coronavirus SARS-CoV-2
DAK	Deutsche Angestellten Krankenkasse
LMV	Leistungsmotivationstheorie
TAT	Thematische Apperzeptionstest
VIE	Valenz-Instrumentalität-Erwartung
§	Paragraf

1 Studienkonzeption

Mit dem Aufkommen der Covid-19-Pandemie wurde eine unerwartete und tiefgreifende Transformation in unserem alltäglichen Leben ausgelöst. Diese Veränderungen erstreckten sich über vielfältigste Bereiche wie Freizeitgestaltung, Kommunikation, Reisen und vor allem in der Arbeitswelt. Kaum jemand hätte vor dem Ausbruch von Covid-19 vorhersehen können, dass ein Virus derartig revolutionäre Veränderungen in Richtung Digitalisierung der Arbeitswelt auslösen würde. Obwohl die Möglichkeit des mobilen Arbeitens schon vor der Pandemie existierte, wurde sie nur selten in vollem Umfang genutzt (Cloots 2022 S. 5 - 7). Diese Entwicklung wirft jedoch komplexe Fragen auf, insbesondere hinsichtlich des Führungspotenzials in Bezug auf Themen wie Kontrolle, Vertrauen, räumliche Nähe, Distanz und Integration (Zeschke und Zacher 2022 S. 61 - 65).

Im Bestreben die Verbreitung des Covid-19-Virus einzudämmen, spielte mobiles Arbeiten, auch als Homeoffice bezeichnet, eine zentrale Rolle. Es liegt sowohl in der Verantwortung von Einzelpersonen als auch von Unternehmen, Mitarbeitern, die beruflich die Option des Homeoffice haben, die Möglichkeit zur Umsetzung zu gewähren (Zeschke und Zacher 2022 S. 17, 18). Die Zahl derjenigen, die im Homeoffice arbeiten, steigt stetig an und die effiziente Koordinierung von Arbeitsprozessen über verschiedene Organisationen hinweg wird immer versierter. Dennoch steht nicht allen Mitarbeitern in gleicher Weise der Zugang zum Homeoffice zur Verfügung. Das allgemeine Verständnis, sowie die technische Ausstattung variieren erheblich. Da es in diesem Bereich bisher vergleichsweise wenige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Verfügung steht, ergibt sich die Entwicklung eines geeigneten Homeoffice-Konzepts für Unternehmen als große Herausforderung (Cloots 2022 S. 2 - 8).

Die vorliegende Arbeit setzt ihren Schwerpunkt auf die Motivation der Mitarbeiter im Kontext des Homeoffice. Motivierte Mitarbeiter tragen langfristig zur Produktivität bei und beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich. Um den Zusammenhang zwischen Motivation und Homeoffice eingehender zu erörtern, werden zunächst die grundlegenden Konzepte von Mitarbeitermotivation und Homeoffice beleuchtet. Anschließend wird der aktuelle Stand der Forschung zu diesen beiden Schlüsselthemen präsentiert und detaillierte Analysen durchgeführt. Das vierte Kapitel dieser wissenschaftlichen Arbeit beinhaltet einen empirischen Abschnitt, in dem ein eigens entwickelter Online-Fragebogen verwendet wird, dessen Ergebnisse ausgewertet werden. Auf

Grundlage dieser Auswertungen werden Schlussfolgerungen gezogen und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben. Das Ziel der Arbeit besteht darin, die Auswirkungen des Homeoffice auf die Motivation der Mitarbeiter umfassend darzustellen und zu beleuchten.

2 Begriffserklärung

Im anschließenden Abschnitt werden die zentralen Begriffe im Kontext der Mitarbeitermotivation und des Homeoffice erläutert. Diese Begrifflichkeiten sind für die wissenschaftliche Untersuchung mit dem Titel "Inwiefern wird die Mitarbeitermotivation durch die Arbeit im Homeoffice beeinflusst?" bedeutend.

2.1 Mitarbeitermotivation

Die Mitarbeitermotivation dient dazu, das Engagement, die Leistungsbereitschaft und das positive Verhalten der Mitarbeiter zu fördern, indem sowohl emotionale als auch psychologische Anreize genutzt werden. Das übergeordnete Ziel ist es, eine langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu fördern, die Produktivität zu erhöhen und dazu beizutragen, dass die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst wird. Dies wird durch verschiedene Mechanismen erreicht, zu denen Anreize, Belohnungen, berufliche Entwicklungen, Anerkennung und weitere Faktoren gehören. In diesem Zusammenhang dienen die nachfolgenden Kapitel dazu, einen tieferen Einblick in die Bedeutung der Motivation zu gewähren (Becker 2019 S. 1 - 4; Sass 2019 S. 1 - 3).

2.1.1 Was wird unter dem Motiv, Anreiz und Ziel verstanden?

Die Beweggründe unserer Mitmenschen zu verstehen, stellt oft eine Herausforderung dar. Warum entscheiden sich manche Menschen beispielsweise dazu, in Reality-TV-Shows mitzuwirken und präsentieren sich dabei öffentlich? Dieser scheinbare Mangel an Nachvollziehbarkeit entspringt der Tatsache, dass Menschen nicht planlos handeln, sondern stets das eigene Ziele verfolgen. Auch wenn diese Ziele für Außenstehende nicht immer nachvollziehbar sind, sind sie doch die treibende Kraft hinter ihrem Verhalten und dienen einem übergeordneten Ziel (Müsseler und Rieger 2017 S. 224, 225).

Eine Person kann beispielsweise das Ziel haben, eine bevorstehende Prüfung zu bestehen, was wiederum dazu beiträgt, ein Studium abzuschließen, um letztendlich ein Berufsziel wie Ingenieur, Lehrer oder Arzt auszuüben. Oft sind zur Verwirklichung dieser Ziele bestimmte Verhaltensweisen erforderlich, die zwar möglicherweise nicht unmittelbar Spaß und Freude bereiten, letztendlich jedoch dazu beitragen, das Wohlbefinden zu steigern. Um solche Ziele erreichen zu können, sind Motive und Anreize erforderlich (Müsseler und Rieger 2017 S. 224, 225).

Ein Motiv beschreibt die innere Bereitschaft, auf Reize zu reagieren, die die Gelegenheit bieten, bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Reize deuten oft darauf hin, dass es möglich ist, das angestrebte Ziel zu verwirklichen. Um dieses Ziel zu erreichen, passt das Individuum sein Verhalten an, beispielsweise durch verstärkten Einsatz in Situationen, in denen die Aussicht auf einen Sieg besteht. Motive beeinflussen somit, wie stark positive Reize oder Ereignisse bewertet werden, wofür in der Umgebung verstärkt Aufmerksamkeit aufgebracht wird und welche Handlungen angestrebt oder vermieden werden (Müsseler und Rieger 2017 S. 224, 225).

Solche Motive werden in der Motivationspsychologie als Persönlichkeitsmerkmale bezeichnet, die verschiedenen Zielen und Zielzuständen zugeordnet sind. Dabei kann eine Person in verschiedenen Situationen ähnliche Handlungsziele verfolgen, die durch Basis motive wie das Leistungsmotiv, das Anschlussmotiv und das Machtmotiv geprägt sind. Das Leistungsmotiv strebt nach herausragender Leistung und zielt darauf ab, hohe Standards schnell zu erreichen. Dabei können zwei unterschiedliche Motivationsmuster auftreten, die Hoffnung auf Erfolg und die Furcht vor dem Versagen. Im Gegensatz dazu strebt das Anschlussmotiv nach sozialer Integration und vollständiger Akzeptanz. Hierbei wird angestrebt, durch außergewöhnliche Leistungen die Integration und Anerkennung der Kollegen zu gewinnen. Dies geschieht unter Berücksichtigung von Hoffnung auf soziale Bindung und der Vermeidung von Ablehnung. Bei dem Machtmotiv liegt der Fokus darauf, andere zu beeinflussen, zu lenken und zu kontrollieren. Das zentrale Ziel hinter dem Streben nach Macht ist die Selbstbehauptung. Hierbei wird ebenfalls zwischen zwei Motivationstendenzen unterschieden, die gehemmte und ungehemmte Kontrolle sowie Kontrollverlust (Beck SS2023 S. 28 - 30; Nerdinger 2019 S. 464, 465, 701).

Daher ist es von großer Bedeutung, bei der Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen stets die Umgebung zu berücksichtigen, da zum Beispiel Regeln das äußere Erscheinungsbild verzerren könnten.

Die Auslösung zur Aktivierung solcher Motive wird als Anreiz bezeichnet. In diesem Kontext kann der Anreiz als Verbindung zwischen Motiv und Motivation betrachtet werden. Abhängig von der Situation werden verschiedene Arten von Anreizen genutzt, um spezifische Ziele zu erreichen. Solche Anreize können sowohl positive als auch negative Aspekte beinhalten, aus denen sich die Anreize für Motive und Motivation ergeben. Beispielsweise legt ein Vertriebsmitarbeiter großen Wert auf Ansehen und Erfolg im Unternehmen, während Hausarbeiten wie das Putzen seiner Wohnung für ihn weniger bedeutsam sind. Daher arbeitet er mit großer Motivation viele Stunden im Unternehmen, da ihm

als Anreiz bewusst ist, dass harte Arbeit mit beruflichem Aufstieg belohnt wird. Die Hausarbeit vernachlässigt er, da sie seine beruflichen Aufstiegschancen nicht fördert. Er zeigt daher hohe Motivation in seiner beruflichen Tätigkeit und nur geringe Motivation für Haushaltsaufgaben (Hungenberg und Wulf 2021 S. 254, 255; Nerdinger 2019 S. 464, 465).

Folglich lässt sich festhalten, dass Motive und Anreize als maßgebliche Antriebskräfte für menschliches Handeln betrachtet werden und somit eine fundamentale Grundlage für die Motivation schaffen.

2.1.2 Definition Motivation

Im alltäglichen Sprachgebrauch bezieht sich der Begriff "Motivation" auf eine Variable, die in ihrer Stärke variieren kann. Zum Beispiel ist ein Fußballspieler hochmotiviert, eines Tages in der Nationalmannschaft zu spielen, während sein Freund nur geringe Motivation hat, Fußball zu spielen. Der Begriff Motivation kann daher verschiedene Verhaltens- und Erlebnismerkmale berücksichtigen. Wenn eine Person hochmotiviert an einer Tätigkeit oder Aufgabe arbeitet, deutet dies darauf hin, dass sie all ihre Energie in die Verwirklichung dieses einen Ziels steckt. Es geht darum, ein Ziel zu verfolgen, sich anzustrengen und ohne Ablenkungen an der Aufgabe dranzubleiben (Rheinberg und Vollmeyer 2012 S. 13 - 16).

Motivation ist nicht einfach als ein fester Zustand vorhanden, die jemand hat oder nicht. Vielmehr kann sie als eine Kombination verschiedener Elemente aus verschiedenen Lebensprozessen betrachtet werden, die mit der kontinuierlichen Ausrichtung auf Ziele in Verbindung stehen (Rheinberg und Vollmeyer 2012 S. 13 - 16).

Gewöhnlich werden drei Kriterien verwendet, um die spezifische Ausgestaltung der Motivation einer Person zu beschreiben: die Stärke, die Ausrichtung und die Beharrlichkeit ihrer Motivation:

- Die Stärke der Motivation wird durch die aufgebrauchte Anstrengung zur Zielerreichung bestimmt. Diese Anstrengung zeigt positive Auswirkungen, wenn sie in die richtige Richtung gelenkt wird.
- Daher ist nicht nur die Intensität der Motivation von Bedeutung, sondern auch deren Ausrichtung und Qualität. Es genügt nicht allein, dass eine Person stark

motiviert ist, sondern die Motivation muss darauf ausgerichtet sein, die vorgegebenen Ziele zu erreichen.

- Beharrlichkeit bezieht sich auf den Ehrgeiz, den eine Person aufbringt, um tatsächlich das Ziel zu erreichen, anstatt bei den ersten Widerständen aufzugeben (Hungenberg und Wulf 2021 S. 253).

In den kommenden Kapiteln werden die verschiedenen Formen der Motivation näher erläutert, wobei besonderes Augenmerk auf die Motivationsarten und Motivationstheorien gelegt wird.

2.1.3 Motivationsarten

Motivationsarten spiegeln unterschiedliche Typen und Kategorien von Motivation wider, die bestimmte Faktoren oder Anreize veranschaulichen. Diese beeinflussen das Verhalten und die Handlungen der Menschen. Im Weiteren werden die wichtigsten Motivationsarten erörtert:

- Intrinsic Motivation

Menschen, die eine ausgeprägte intrinsische Motivation besitzen, streben danach, sich eigenständig weiterzuentwickeln, ohne dabei von äußeren Einflüssen abhängig zu sein. Dies bedeutet, dass sie aus ihrem eigenen inneren Antrieb handeln. Zum Beispiel möchten Mitarbeiter in Unternehmen sich weiterbilden, um ihr Wissen zu erweitern, ohne jedoch die Absicht zu haben, durch diese Weiterbildung eine höhere oder besser bezahlte Position zu erreichen. Aber nicht nur die Weiterbildung kann als intrinsische Motivation betrachtet werden, sondern auch Faktoren wie Lob, Anerkennung und Vermeidung von Strafen (Beck SS2023 S. 27).

Schlussfolgernd strebt der Mensch bei der intrinsischen Motivation nach Selbstverwirklichung und dem Ehrgeiz, sich fortlaufend weiterzubilden. Die daraus resultierende Motivation dient der eigenen Befriedigung (Becker 2019 S. 143 - 145; Niermeyer 2007 S. 61, 62).

- Extrinsische Motivation

Während intrinsische Motivation vom Menschen selbst ausgeht, erfolgt extrinsische Motivation von außen. Oft sind derartige extrinsische Motivationsanreize mit einer Angebot-Nachfrage-Beziehung verknüpft. Um dies zu verdeutlichen, könnte ein Unternehmen beispielsweise beabsichtigen, seine Produktion zu steigern. Um die Mitarbeiter zu motivieren, unterbreitet es ihnen ein Angebot, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Diese Anreize werden häufig in finanzieller Form oder als materielle Belohnung angeboten (Berning 2021 S. 36). Generell kann extrinsische Motivation Personen unterstützen, die nur wenig innere Anreize verspüren, oder, bei Aufgaben mit begrenztem Spielraum einen positiven Einfluss auf Motivation haben. Allerdings verlieren solche Anreize rasch an Wirksamkeit und erfordern ständige Steigerungen, um die positive Wirkung aufrechtzuerhalten (Staller 2019 S. 13).

- Leistungsmotivation

Leistungsmotivation bezeichnet den Antrieb nach herausragenden Leistungen zu streben, das Ziel des Erfolgs zu verfolgen und sich ständig selbst zu steigern. Besonders auffällig ist dabei, dass bei vergleichbarer Intelligenz die Selbstdisziplin als entscheidender Prädiktor für Erfolg fungiert. Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich, dass Intelligenz einer Normalverteilung unterliegt, wobei außergewöhnliche Leistungen hervorstechen. Generell kann in der Leistungsmotivation zwischen zwei Motivationsrichtungen unterschieden werden: der Hoffnung auf Erfolg und der Furcht vor Versagen (Beck SS2023 S. 28; Müsseler und Rieger 2017 S. 239).

- Machtmotivation

Das Bedürfnis nach Macht zeigt sich im Streben nach Einfluss, Überlegenheit, Stärke und Dominanz. Menschen, die diesem Machtmotiv nachgehen, möchten sich von der Konkurrenz abheben, sei es in politischen Wahlen, im Straßenverkehr oder im Sport. Ihr Streben besteht darin, andere zu lenken, zu steuern und zu leiten. Machthandeln beinhaltet oft, die Motivation anderer zu beeinflussen. Im Mittelpunkt dieses machtmotivierten Verhaltens steht die Steigerung des eigenen Status innerhalb der Hierarchie und der informellen Rangordnung, um ein gesteigertes Selbstwertgefühl zu erlangen. Diese Motivation kann in zwei Kategorien unterteilt werden: gehemmte und ungehemmte Kontrolle sowie Kontrollverlust (Beck SS2023 S. 29; Müsseler und Rieger 2017 S. 238).

- Anschlussmotivation

Das Bedürfnis nach emotionaler und zwischenmenschlicher Verbundenheit, sowie der Wunsch nach sozialer Integration und vollständiger Akzeptanz, sind maßgebliche Faktoren für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit des Menschen. Im Kontrast dazu können Rückschläge, Isolation oder Zurückweisung negative Folgen wie Ängste, geringes Selbstwertgefühl oder das Gefühl der Ablehnung nach sich ziehen. Aus diesem Grund ist es verständlich, dass Menschen sich darum bemühen, soziale Kontakte zu pflegen und aufrechtzuerhalten, um solche Zurückweisungen zu vermeiden. Die Motivation zur sozialen Anbindung basiert auf der Sehnsucht nach zwischenmenschlichen Bindungen sowie der Angst vor Zurückweisung (Beck SS2023 S. 30; Müsseler und Rieger 2017 S. 235).

- Selbstbestimmungstheorie der Motivation

Die Selbstbestimmungstheorie weist auf die Bedeutung der intrinsischen Motivation und die Befriedigung der psychologischen Bedürfnisse für das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die langfristige Motivation hin.

Die psychologische Theorie der Selbstbestimmung wurde in den 1980er Jahren von Edward L. Deci und Richard M. Ryan entwickelt. Diese Theorie befasst sich mit der Frage, warum Menschen Ziele verfolgen, bestimmte Handlungen ausführen und motiviert sind. Die zugrunde liegende Idee besagt, dass Menschen ein Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit haben. Wenn diese Bedürfnisse erfüllt werden, werden sie durch intrinsische Anreize motiviert, ihre Ziele zu erreichen. Die drei genannten Bedürfnisse werden wie folgt beschrieben:

- Autonomie: Menschen verspüren das Bedürfnis, ihre eigenen Entscheidungen und Handlungen zu treffen.
- Kompetenz: Individuen möchten in der Lage sein, Herausforderungen zu bewältigen und Fortschritte zu erzielen.
- Verbundenheit: Menschen sehnen sich nach Akzeptanz, Zugehörigkeit und sozialen Beziehungen.

Die Selbstbestimmungstheorie betont die Wichtigkeit der intrinsischen Motivation und der Erfüllung dieser psychologischen Bedürfnisse für das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und die langfristige Motivation (Bak 2019 S. 129, 130; Heckenhausen 2005 S. 355, 336).



Abbildung 1 Eigendarstellung der Motivationsarten

2.1.4 Motivationstheorien

Das Ziel von Motivationstheorien besteht darin, das Entstehen und die Auswirkungen des theoretischen Konzepts der Motivation auf das menschliche Verhalten besser zu verstehen. Alle diese Motivationstheorien gehen von der Grundannahme aus, dass Motivation durch das Vorhandensein von Bedürfnissen sowie durch wahrgenommene Gelegenheiten zur Befriedigung dieser Bedürfnisse ausgelöst und gelenkt wird. Die Theorie behandelt im Allgemeinen zwei Fragen:

- Welche Bedürfnisse sind Auslöser für die Motivation?
- In welcher Weise wirkt sich das Zusammenspiel von Bedürfnissen und der Fähigkeit, diese zu erfüllen, auf die Motivation zum Handeln aus?

Generell treten bei allen Theorien Herausforderungen auf, da Verhalten von verschiedenen Motiven angetrieben und gelenkt werden. Dies führt dazu, dass ein Motiv verschiedene Verhaltensweisen auslösen kann, was eine klare Zuordnung von Motiv zu Verhalten nicht immer eindeutig macht (Drumm 2005 S. 473).

Um die Theorien genauer betrachten zu können, lassen sie sich in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilen. Die Inhaltstheorie beschäftigt sich mit dem Inhalt und der Wirkung von Bedürfnissen. Dabei wird beschrieben, was eine Person motiviert und wofür sie strebt. Auf der anderen Seite versucht die Prozesstheorie zu erklären, wie das Verhalten

einer Person beschrieben wird und wie durch Eingriffe das Verhalten beeinflusst werden kann (Pleier 2008 S. 70).

Im Folgenden werden die Inhaltstheorien von Maslows Bedürfnispyramide, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg sowie die Motivationstheorie von McClelland, Atkinson erläutert. Zudem werden die Prozesstheorien, nämlich die VIE-Theorie von Vroom, die Motivationstheorie von Porter & Lawler sowie die Zielsetzungstheorie von Locke vorgestellt. Die Auswahl dieser Verhaltenstheorien basiert aufgrund ihrer gründlichen Bestätigung in der Vergangenheit und ihrer ausführlichen Erörterung in der Wissenschaft (Pleier 2008 S. 72).

- **Inhaltstheorie**

Maslows Bedürfnispyramide

Im Jahr 1954 veröffentlichte der Psychologe Abraham Maslow eine der bekanntesten Motivationstheorien. Maslow entwickelte eine Pyramide, die aus fünf Bedürfniskategorien besteht. Die Basis der Pyramide bilden die *physiologischen Bedürfnisse - Grundbedürfnisse*, die Schlaf und Hunger umfassen. Diese Bedürfnisse werden befriedigt, um die physische Existenz zu sichern. Darüber liegen die *Sicherheitsbedürfnisse*, die den Schutz vor Umweltgefahren, das Verlangen nach Geborgenheit, einem starken Führer und nach Ordnung einschließen. Daraufhin folgen die *sozialen Bedürfnisse*, die den Wunsch nach sozialer Integration, Liebe, Gemeinschaft und Zugehörigkeit in einer Gruppe widerspiegeln. Die vierte Stufe beinhaltet die *Wertschätzung – Ich Bedürfnisse*, in der das Streben nach Selbstachtung und Selbstständigkeit eine Rolle spielt. Faktoren wie Erfolg, Macht und Unabhängigkeit sind hier bedeutend. An der Spitze steht die *Selbstverwirklichung*, bei der der Wunsch nach persönlicher Entfaltung und Weiterentwicklung im Vordergrund steht (Drumm 2005 S. 472).

Die Pyramide basiert auf der Annahme, dass Menschen durch ihre Bedürfnisse motiviert werden. Maslow geht davon aus, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Individuum oft die jeweils niedrigere Ebene als wichtig und motivierend empfindet. Während dieses Augenblicks erfolgt keine Ausrichtung der Motivation auf die anderen Ebenen. Sobald eine Ebene teilweise oder vollständig erfüllt ist, verlagert sich die Motivation rasch auf die nächsthöhere Stufe (Haag 2020 S. 29 - 31).

Die Theorie von Maslow wird oft kritisiert, da sie wenig empirische Belege aufweist und größtenteils auf klinischen Erfahrungen basiert. Dennoch wies Maslow früh auf die

mangelnde empirische Evidenz hin und warnte gleichzeitig vor unkritischer Übernahme (Pleier 2008 S. 73).

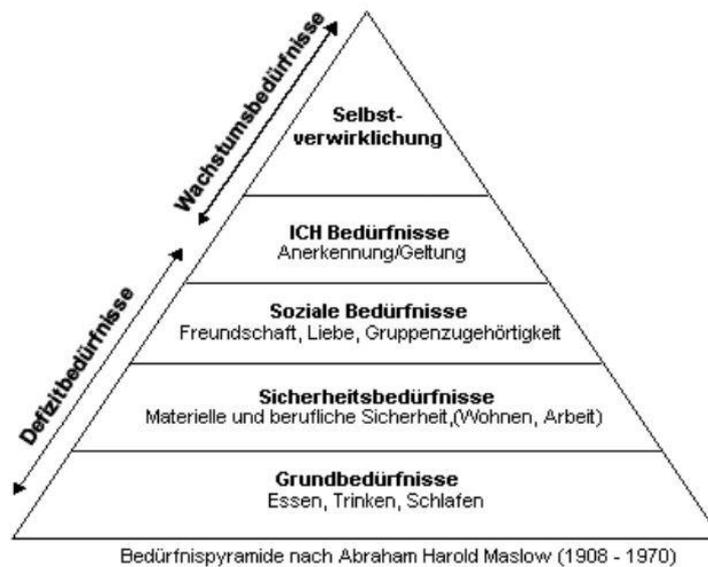


Abbildung 2 Bedürfnispyramide nach Maslow Quelle: (Haag, Barbara 2020)

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Durch eine Befragung von Angestellten und Technikern über die Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit enthüllten Frederick Herzberg und sein Team im Jahr 1959 die Einflussfaktoren für Motivation und Arbeitszufriedenheit (Drumm 2005 S. 475).

Nach ihrer Untersuchung schlussfolgerten Herzberg und sein Team, dass in den meisten Situationen unterschiedliche Faktoren sowohl für positive als auch für negative Arbeits Erfahrungen verantwortlich waren. Während Aspekte wie Verantwortung und Anerkennung als Ursachen für die positiven Erfahrungen angeführt wurden, wurden bei den negativen Erlebnissen schlechte Arbeitsbedingungen oder konstante Überwachung genannt. Die Kernaussage von Herzberg lautet, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit in zwei unterschiedliche Artengruppen unterteilt werden könnten, und er bezeichnete diese Faktoren als Motivatoren und Hygienefaktoren (Lippmann et al. 2019 S. 661):

- Hygienefaktoren: Hygienefaktoren gehören zur extrinsischen Motivation und werden dazu genutzt, Unzufriedenheit zu vermeiden. Jedoch können sie allein keine Zufriedenheit aufbauen. Im besten Fall führen Faktoren wie Status, Gehalt, Sicherheit, Beziehung zu Kollegen oder Unternehmenspolitik zu einem Zustand der Nicht-Unzufriedenheit (Beck SS2023 S. 33; Lippmann et al. 2019 S. 661, 662).

- Motivatoren: Die Motivatoren gehören zur Kategorie der intrinsischen Motivation und können somit Zufriedenheit herbeiführen. Falls diese Bedingungen nicht erfüllt sind, führt das nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit, sondern zu nicht Zufriedenheit. Motivatoren stehen in der Regel in direktem Zusammenhang mit der Arbeit. Dazu gehören übertragene Verantwortung, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Beförderungschancen und das Erleben von Leistung (Beck SS2023 S. 33; Lippmann et al. 2019 S. 661, 662).

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg hat nicht nur in der praktischen Anwendung einen besonderen Stellenwert erlangt, sondern auch in theoretischen Debatten erhebliche Aufmerksamkeit erhalten. Dennoch besitzt diese Theorie ebenso Schwachstellen, da Herzbergs Ergebnisse nur in sehr wenigen Studien belegt wurden. Daher ist es ratsam, in jedem speziellen Fall bereits im Voraus die Elemente für motivationsfördernde und hygienische Aspekte zu identifizieren, um eine fundierte Handlungsempfehlung abgeben zu können (Hungenberg und Wulf 2021 S. 255).

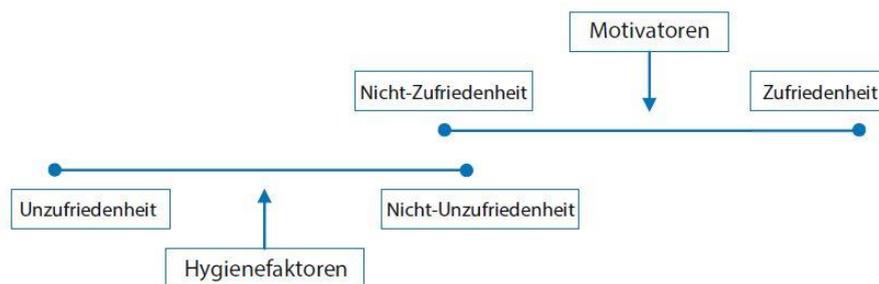


Abbildung 3 Verschiedene Vorstellungen bezüglich der Entstehung von Zufriedenheit Quelle: (Lippmann, Pfister et. Al. 2019)

Theorie der Leistungsmotivation von McClelland & Atkinson

Im Jahr 1948 strebten McClelland und sein Team danach, eine zuverlässige Methode zur Messung menschlicher Bedürfnisse zu entwickeln. Zu diesem Zweck untersuchten sie mithilfe der Forschung von Murray zum "Thematischen Apperzeptionstest" (TAT) die Auswirkung von Nahrungsdeprivation. Nachdem sie das TAT bestätigt hatten, starteten McClelland und Atkinson ein Forschungsprogramm zur Untersuchung des Bedürfnisses nach Leistung. Während dieser Forschung erkannten sie, dass Leistungsbedürfnisse bereits in der Kindheit entstehen. Dieses Phänomen wird bei Erwachsenen noch deutlicher, da das Leistungsbedürfnis als auffälliger und gefestigte Persönlichkeitsvariable erscheint (Pleier 2008 S. 75, 76).

Die Stärke des Leistungsmotivs hängt davon ab, wie hoch die Ziele gesetzt sind. Diese Ziele werden durch die erlebten Erfolge und Misserfolge beeinflusst. Wenn eine Person im Leben bereits viele Erfolge hatte, werden die Ziele entsprechend höher angesetzt. Umgekehrt führen Misserfolge oder Versagen zu geringerer Motivation und zu niedrigeren Zielen. Daher lässt sich feststellen, dass das Streben nach Leistung LMV eines Menschen durch die Stärke des Motivs M, die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs P und den Anreiz A des angestrebten Ziels, beschrieben werden kann. Dies führt zu folgender Formel (Pleier 2008 S. 76):

$$LMV = M \times P \times A$$

Die Forschungsarbeiten von McClelland und Atkinson bezüglich des Leistungsbedürfnisses erstreckten sich über einen Zeitraum von 20 Jahren, was dazu führte, dass die Ergebnisse weithin von der Wissenschaft anerkannt wurden. Die einzige Kritik an dieser Forschung resultierte aus der begrenzten Betrachtung von lediglich drei Faktoren: Motiv, Wahrscheinlichkeit des Erfolgseintritts und Anreiz. Aufgrund dieser Begrenzung wurden im Laufe der Zeit weitere Verbesserungen und Erweiterungen vorgenommen (Pleier 2008 S. 77).

- **Prozesstheorie**

VIE-Theorie nach Vroom

Die von dem Psychologen Victor Vroom erforschte Erwartungstheorie wird gleichzeitig als Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) bezeichnet und wurde im Jahr 1964 veröffentlicht. Diese Prozesstheorie gilt als die am weitesten verbreitete Theorie der Motivation und wird heute noch als Grundlage für sämtliche Prozesstheorien angesehen (Hungenberg und Wulf 2021 S. 266).

Ein grundlegendes Element der VIE-Theorie ist der Weg-Ziel-Ansatz, welcher besagt, dass Menschen ihr Verhalten entsprechend beeinflussen, um eine maximale Nutzererwartung zu erlangen (Pleier 2008 S. 78). Gemäß der Vroom'schen Theorie wirken drei Faktoren auf die Arbeitsmotivation ein.

Zuerst bezieht sich die *Valenz* auf die Wertigkeit eines Ergebnisses für eine Person. Hierbei betont Vroom ausdrücklich, dass zwischen den Begriffen der Wertigkeit und des Werts unterschieden werden muss. Daraus ergibt sich, dass ein deutlicher Unterschied zwischen der erwarteten Zufriedenheit aus einem Ergebnis und der tatsächlich erreichten Zufriedenheit bestehen kann. Die Valenz kann positiv (wie ansprechend das Ergebnis ist),

negativ (die Ablehnung des Ergebnisses) oder neutral (neutrales Empfinden gegenüber dem Ergebnis) sein. Unter der Instrumentalität wird das Konzept des Mittel-Zweck-Denkens verstanden, bei dem das eigene Leistungsverhalten und dessen Ergebnisse genutzt werden, um ein Ziel zu erreichen. Daher lässt sich festhalten, dass sich Instrumentalität darauf bezieht, dass Handlungen durch Belohnungen dazu beitragen, als bedeutungsvoll erachtete Bedürfnisse zu erfüllen. In Bezug auf die *Erwartung* lassen sich zwei Formen unterscheiden:

Handlungs-Ergebnis-Erwartung: Hierbei handelt es sich um die persönliche Bewertung der Aussicht, ein spezifisches Ziel mithilfe einer konkreten Anstrengung zu erreichen. Wesentliche Faktoren in dieser Beurteilung sind die Fähigkeiten des Mitarbeiters, die klare Definition des Ziels und dessen Realisierbarkeit.

Ergebnis-Folge-Erwartung: Die Ergebnis-Folge-Erwartung bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, dass die versprochene Belohnung tatsächlich vergeben wird, sobald das Ziel erreicht ist. Diese Erwartung wird besonders davon beeinflusst, wie viel Zeit zwischen der erbrachten Leistung und der Auszahlung der Belohnung vergeht (Pleier 2008 S. 78 - 80; Rheinberg und Vollmeyer 2012 S. 129 - 131).



Abbildung 4 Zentrales Prinzip der VIE-Theorie Quelle: (Hungenberg, Wulf 2021)

Durch empirische Untersuchungen wurde festgestellt, dass die Messung von Valenz und Erwartungen oft problematisch ist. Genau das wird in der VIE-Theorie von Vroom häufig kritisiert, da das Modell aufgrund seiner praktischen Anwendbarkeit schwierig zu nutzen ist. Dennoch konnte die grundlegende Annahme bereits in verschiedenen Studien bestätigt werden. Eine der wichtigsten Ideen des Modells ist die Instrumentalität. Dabei wird verdeutlicht, dass Menschen darüber nachdenken sollten, wie sie ihre Ziele erreichen können. Dies stellt zweifellos eine bedeutende Ergänzung zu den Inhaltstheorien dar, die diesen Aspekt bisher vernachlässigt haben (Pleier 2008 S. 80).

Motivationstheorie von Porter/ Lawler

Die Motivationstheorie von Porter und Lawler erweitert die VIE-Theorie von Vroom und integriert zusätzlich die Beurteilung der Belohnung für Leistung nach der Handlungsdurchführung (Jung 2005 S. 401). Die Grundidee dieser Theorie liegt darin, Belohnungen anhand der gebotenen Zufriedenheit zu bewerten. Diese Belohnungen werden für konkrete Leistungen vergeben, die von der aufgebrauchten Anstrengung und situativen Einflüssen abhängen. Die Motivation wird sowohl vom Wert der Belohnung als auch von der Wahrscheinlichkeit ihres Erhalts beeinflusst. Deshalb kann diese Motivationstheorie auch als eine erweiterte Version der VIE-Theorie betrachtet werden, obwohl dies oft nicht ausdrücklich erwähnt wird (Drumm 2005 S. 484).

Im Fokus stehen neun Faktoren, die durch ihre Wechselwirkung und zusätzliche Einflüsse bestimmt werden:

- Der *Wert oder Nutzen der Belohnung* wird von verschiedenen Situationen und der individuellen Wahrnehmung der Person beeinflusst. Die Belohnung wird als befriedigender empfunden, wenn sie dazu beiträgt, Wünsche zu erfüllen oder Bedürfnisse zu decken.
- Es besteht eine subjektive *Wahrscheinlichkeit*, eine Belohnung zu erhalten, wenn eine Person Anstrengungen unternimmt und die richtigen Handlungen ausführt. Diese Wahrscheinlichkeit basiert auf der Annahme, dass Belohnungen durch erbrachte Leistungen verdient werden. Wenn die Person das Gefühl hat, dass die Belohnung den Aufwand nicht rechtfertigt, setzt sie möglicherweise weniger Anstrengung ein.
- *Anstrengung* bezieht sich auf die Bemühung, die erforderlich ist, um eine Aufgabe zu erledigen. Porter und Lawler sehen Anstrengung als zentrale Variable in dieser Theorie. Daher wird Motivation als das Zusammenspiel zwischen dem Wert der Belohnung und der Wahrscheinlichkeit definiert. Nicht die Leistung an sich wird belohnt, sondern die Anstrengung, die für die Leistung aufgebracht wird.
- *Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale* werden als konstante Impulse einer Person verstanden. Diese werden ebenso als Fähigkeit zur Leistung bezeichnet.
- Das *Rollenverständnis* gibt Hinweise auf die Ausrichtung der Anstrengung, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Die Rolle beeinflusst somit die Anstrengung einer Person.

- *Leistung* wird anhand der Zuverlässigkeit bei der Erledigung von Aufgaben bewertet. Die Leistung wird von Faktoren wie Eignung, Rolle und Anstrengung beeinflusst.
- *Belohnungen* dienen dazu, die Bedürfnisse einer Person zu befriedigen. Dabei wird zwischen extrinsischen (durch äußere Einflüsse gesteuert) und intrinsischen (aus eigenem Antrieb) Belohnungen unterschieden.
- Die *Angemessenheit der Belohnung* variiert je nach Schwierigkeitsgrad der Aufgabe. Jede Person entscheidet selbst, ob die Belohnung ausreichend ist. Dabei wird oft von einem Belohnungsanspruchsniveau gesprochen.
- Die *Belohnung* wird durch den direkten Vergleich zwischen dem Belohnungsanspruchsniveau und der tatsächlichen Belohnung festgestellt. Je größer die Differenz ist, desto mehr oder weniger Zufriedenheit wird empfunden (Drumm 2005 S. 484 - 487).

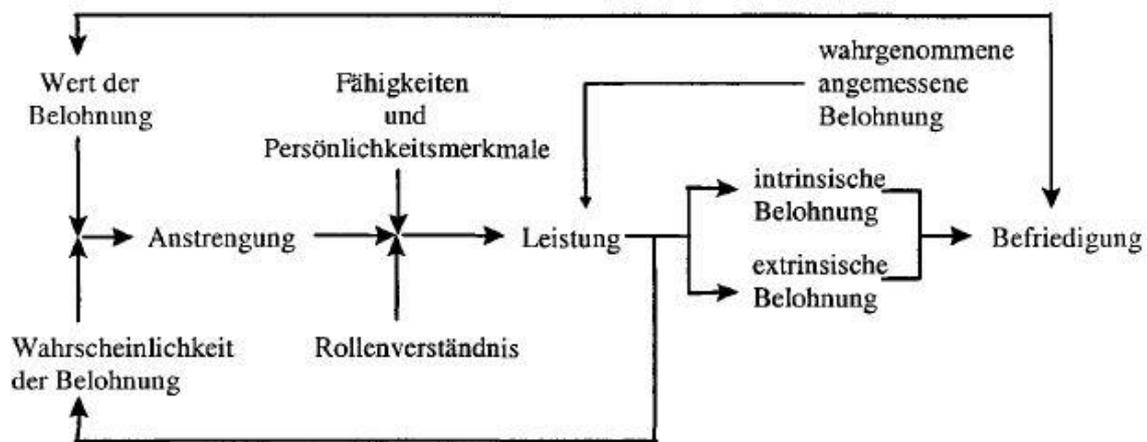


Abbildung 5 Motivationstheorie von Porter/ Lawler Quelle: (Drumm 2005)

Zufriedenheit ist im Kontext von Porter und Lawler keine Vorbedingung für Leistung, sondern vielmehr das Ergebnis davon. Diese Feststellung wird von mehreren Studien gestützt und macht, unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren, dieses Motivationsmodell zu einem der anspruchsvollsten (Holtbrügge 2013 S. 24).

Zielsetzungstheorie von Locke

Die Zielsetzungstheorie von Locke erweitert die Verhaltenstheorie und betont die Bedeutung von klaren Formulierungen und vereinbarten Zielen für das individuelle Leistungsverhalten. Diese Theorie zielt darauf ab, die Leistung zu steigern, indem anspruchsvolle

und erreichbare Ziele festgelegt werden und eine kontinuierliche Rückmeldung erfolgt (Nerdinger et al. 2019 S. 32).

In Lockes Zielsetzungstheorie wird betont, dass durch die spezifische Festlegung von Zielen eine klare Ausrichtung geschaffen wird. Diese Ausrichtung wirkt sich positiv auf das Verhalten aus und führt sowohl zu gesteigerter Motivation als auch zu erhöhter Leistungsfähigkeit einer Person. Das Setzen von Zielen verfolgt das Ziel, dass Menschen ihre Energie auf die Erreichung dieser Ziele konzentrieren und gleichzeitig ihre Handlungen koordinieren. Kontinuierliches Feedback dient dazu, den Fortschritt und die erbrachte Leistung sichtbar zu machen und für die individuellen Personen messbar zu gestalten (Pleier 2008 S. 83 - 86).

Die Zielsetzungstheorie von Locke besagt im Wesentlichen, dass das Festlegen von klaren und anspruchsvollen Zielen in Verbindung mit angemessener Rückmeldung die Motivation erhöht und zu einer gesteigerten Leistung führt. Diese Theorie hat bedeutende Auswirkungen auf Bereiche wie Arbeitsplatzmotivation, Bildung und persönliche Zielsetzung. Insgesamt haben bereits über 40.000 Menschen aus nahezu allen Kontinenten verschiedene Studien und Experimente durchgeführt, wobei die Wirkung von Zielen in unterschiedlichsten Kontexten bestätigt wurde (Pleier 2008 S. 86).

2.2 Homeoffice

Seit den 1980er Jahren gibt es keine einheitliche Bezeichnung für die ortsunabhängige Arbeit, diese wird oft als Teleheimarbeit, elektronische Heimarbeit oder Telearbeit bezeichnet. Bis heute haben sich Begriffe wie "Homeoffice" und "mobiles Arbeiten" sowohl in Unternehmen als auch im Alltag etabliert, um die Tätigkeit des Arbeitens von zu Hause aus zu beschreiben (Hellert 2022 S. 98; Kunze et al. 2021 S. 22). Erstmals seit 2016 gibt es einen offiziellen Begriff hierfür. Gemäß der Arbeitsstättenverordnung – ArbStättV, genauer gesagt §2 Absatz 7, wird der Begriff "Telearbeit" erläutert (Kunze et al. 2021 S. 22).

Innerhalb dieses Kontextes werden vom Arbeitgeber Telearbeitsplätze im privaten Umfeld eingerichtet und mit festen Bildschirmarbeitsplätzen ausgestattet. Zusätzlich wird eine verbindliche wöchentliche Arbeitszeit festgelegt. Ein Telearbeitsplatz wird erst anerkannt, wenn der Arbeitgeber mit dem Beschäftigten die Konditionen der Telearbeit schriftlich oder in Form einer Vereinbarung festgelegt hat. Zudem muss die erforderliche

Ausstattung, sowie Kommunikationsmöglichkeiten vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt und anschließend installiert werden.

Gemäß der allgemeinen Definition stellt Telearbeit eine Arbeitsform dar, bei der die Beschäftigten einen Teil ihrer Arbeit nicht an ihrem festen Arbeitsplatz im Unternehmen verrichten, sondern an einem wahlweise mobilen oder stationär frei wählbaren Arbeitsort. In den meisten Fällen arbeiten diese Personen an einem Schreibtisch in ihren eigenen vier Wänden. Im Allgemeinen wird zwischen stationärer und mobiler Telearbeit unterschieden (Hellert 2022 S. 98).

Stationäre Telearbeit bedeutet, dass der Mitarbeiter die gesamte vereinbarte Arbeitszeit an einem festen Arbeitsplatz in der eigenen Wohnung oder im Haus verbringt und folglich ausschließlich von seinem zu Hause aus arbeitet. Zusätzlich existiert innerhalb der stationären Telearbeit eine weitere Variante, die als alternierende Telearbeit bezeichnet wird. Bei dieser Form wird an bestimmten Tagen von zu Hause aus gearbeitet, während an festgelegten Tagen (wie beispielsweise Teamtage) die Arbeitsleistung im Unternehmen erbracht wird. Dies entspricht dem klassischen Homeoffice, wie es von den meisten Menschen genutzt und bekannt ist. Bei *mobiler Telearbeit* wird in der Regel bei dem Auftraggeber vor Ort gearbeitet. Das betrifft Personen, die im Außendienst, Vertrieb oder als IT-Berater tätig sind. Diese Gruppe von Arbeitnehmern nimmt außerdem an vereinbarten Terminen entweder im eigenen Homeoffice oder im Geschäft teil und erledigt dort notwendige Vor- und Nacharbeiten. Zur Kategorie der mobilen Telearbeiter gehören nicht nur Außendienstmitarbeiter, sondern auch Mitarbeiter, die mit einem Laptop ausgestattet sind und somit praktisch an jedem Ort arbeiten können, sofern eine Stromversorgung verfügbar ist (Hellert 2022 S. 98, 99).

Im Gegensatz zur Telearbeit ist das "mobile Arbeiten" bisher rechtlich noch nicht einheitlich definiert. Es wird jedoch so verstanden, dass die Arbeit nicht an das Büro oder die eigenen Wohnräume gebunden ist, sondern von jedem Ort aus erledigt werden kann. Während Telearbeiter oft als normale Angestellte in Unternehmen tätig sind, umfasst mobiles Arbeiten auch Selbstständige oder Freelancer.

Selbst der am häufigsten verwendete Begriff "Homeoffice" verfügt bisher über keine einheitliche Definition. Oft wird Homeoffice mit Telearbeit gleichgesetzt und als die regelmäßige oder gelegentliche Arbeit aus privaten Räumlichkeiten verstanden. Dies würde bedeuten, dass Telearbeit im Homeoffice stattfindet. Es ist jedoch anzunehmen, dass aufgrund der anhaltenden Diskussionen über das Homeoffice in naher Zukunft eine rechtliche Definition veröffentlicht wird (Kunze et al. 2021 S. 22, 23).

2.2.1 Entwicklung vom Homeoffice nach Corona

Die Zukunft der Arbeitssituation in Bezug auf Flexibilität und Mobilität wird oft spekuliert. Wird jeder wieder ins Büro zurückkehren? Viele Arbeitnehmer haben festgestellt, dass ihre Produktivität und ihr Engagement beim mobilen Arbeiten äußerst positiv beeinflusst werden, obwohl dieses Modell auch einige Nachteile wie soziale Isolation und Erschöpfung mit sich bringt. Aus diesem Grund bevorzugen die meisten Arbeitnehmer eine Kombination aus Homeoffice und Präsenztagen. Daher wird angenommen, dass mobiles Arbeiten auch nach der Corona-Pandemie eine wichtige Rolle in der Arbeitswelt spielt. Damit auch Unternehmen in der Zukunft auf dem Arbeitsmarkt attraktiv bleiben, sollte die Möglichkeit zur Telearbeit angeboten werden, da viele Bewerber angeben, dass mobiles Arbeiten ein entscheidendes Auswahlkriterium sei (Kunze et al. 2021 S. 158, 159; Zeschke und Zacher 2022 S. 6 - 9).

In einer Umfrage in den USA analysierten Bloom, Barrero und Davis (2021) die Umfragedaten und identifizierten fünf Gründe, warum mobiles Arbeiten auch nach der Corona-Pandemie bestehen bleibt:

- Langjährige Widerstände und Trägheit in Unternehmen wurden durch Corona auf einen Schlag überwunden.
- Viele Unternehmen haben bereits Investitionen getätigt, um das Arbeiten aus dem Homeoffice zu erleichtern und werden daher Anreize für die Arbeit an anderen Orten aufrechterhalten.
- Die letzten Monate haben gezeigt, dass Mitarbeiter im Homeoffice genauso effizient arbeiten können wie im Büro, was das negative Bild vom mobilen Arbeiten korrigiert.
- In Zeiten von Grippe oder anderen Krankheiten wird die räumliche Distanz zwischen den Kollegen beibehalten, um Ansteckungen zu vermeiden.
- Es werden kontinuierlich weitere Innovationen entwickelt, um effektives Arbeiten aus der Ferne zu ermöglichen (Kunze et al. 2021 S. 158, 159).

In dieser sich wandelnden Arbeitswelt werden die Rollen der Büros, insbesondere an Präsenztagen, an denen die Mitarbeiter im Unternehmen zusammenkommen, eine Veränderung durchlaufen. In diesen Momenten steht der soziale Austausch und die Interaktion im Vordergrund. Daher ist es von Bedeutung, in den Büros soziale Begegnungsorte oder Lounges zu schaffen, die sowohl formelle als auch informelle Kommunikation ermöglichen (Kunze et al. 2021 S. 158, 159; Zeschke und Zacher 2022 S. 6 - 9).

Die Studie "Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise" der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) im Jahr 2021 verdeutlicht erneut, inwiefern die Anzahl der Arbeitnehmer, die während der Corona-Pandemie im Homeoffice tätig sind, zugenommen hat. An der Untersuchung haben 4.814 Personen teilgenommen (DAK Gesundheit 2021 S. 4). Gemäß den Daten in Abbildung 6 hat sich der Anteil der Arbeitnehmer, die vor der Krise im mobilen Arbeiten tätig waren, von 10% auf 40% während der Krise erhöht, was auf einen signifikanten Anstieg hinweist. Aus diesem Grund ist es von entscheidender Bedeutung, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte rechtzeitig überdenken, wie sie in diesem dynamischen Arbeitsumfeld Wohlbefinden, Effizienz und Gesundheit fördern können.



Abbildung 6 Nutzung von Homeoffice seit Corona Quelle: (DAK 2021)

2.2.2 Anwendung des Homeoffice-Konzepts

Vor dem Ausbruch der Pandemie im Frühjahr 2020 war es in Deutschland kaum üblich, im Homeoffice zu arbeiten. Im Jahr 2019 lag die Rate der Beschäftigten, die mobil arbeiteten, unter dem europäischen Durchschnitt. Im Gegensatz dazu führten Länder wie die Niederlande und Finnland die Liste an und wiesen eine höhere Anzahl von Personen auf, die von zu Hause aus arbeiteten (Kunze et al. 2021 S. 17).

Gemäß einer Umfrage des Bundesinstituts für Berufsbildung – BIBB im Jahr 2018 (siehe Abbildung 8) arbeiteten etwa 28 Prozent der Arbeitskräfte in Deutschland von zu Hause aus. Dabei ist zu beachten, dass 43 Prozent der Befragten angaben, dass das Arbeiten im Homeoffice aufgrund ihrer Tätigkeiten nicht möglich sei. Die Eignung für Homeoffice

ist nicht allein von der Art der Tätigkeiten abhängig, sondern auch von den Unternehmensrichtlinien, die potenzielle Hindernisse für die Nutzung von Homeoffice schaffen können. Etwa zwei Drittel der Befragten äußerten den Wunsch, Homeoffice zu nutzen, wenn dies von ihren Arbeitgebern erlaubt wäre, auch wenn ihre Tätigkeit es zuließe. Dies unterstreicht den Bedarf der Mitarbeiter nach Homeoffice, welcher von der Führungsebene berücksichtigt werden sollte. Für 9,4 Prozent aller Befragten ist Homeoffice aus persönlichen Gründen keine Option (Mergener 2020 S. 7 - 10).

	Anteile an allen abhängig Beschäftigten	Anteile an Nicht-Homeoffice-Nutzer/innen	Anteile an Nicht-Homeoffice-Nutzer/innen, bei deren Arbeit Homeoffice aber möglich wäre
Homeoffice-Nutzung	27,6 %	-	-
Keine Homeoffice-Nutzung			
Homeoffice ist bei der Arbeit nicht möglich	43,3 %	59,8 %	
Homeoffice würde genutzt werden, wenn Betrieb es gestatten würde	19,7 %	27,3 %	67,8 %
Homeoffice würde nicht genutzt werden, auch wenn Betrieb es gestatten würde	9,4 %	12,9 %	32,2 %
Gesamt	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Abbildung 7 Beschäftigte in Deutschland mit/ ohne Homeoffice Quelle: (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018)

Vor der Pandemie war Telearbeit noch nicht weit verbreitet. Dies hatte teilweise mit der Art der beruflichen Tätigkeiten zu tun. Denn nicht alle Berufsfelder erlaubten die Arbeit im Homeoffice, wie beispielsweise Handwerksberufe oder Produktionsarbeiten. Hingegen war die Arbeit von zu Hause aus in Branchen wie Vertrieb, Verwaltung, Marketing oder Dienstleistungen eher verbreitet (Cloots 2022 S. 2, 3). Nicht allein die Art der Tätigkeiten spielte eine Rolle, sondern auch die Einstellung der Führungskräfte dämpfte die Verbreitung von Homeoffice. Viele Führungskräfte reagierten auf das Konzept des Homeoffice zunächst mit Skepsis, aus Sorge, dass Mitarbeiter es möglicherweise missbrauchen könnten. Diese Bedenken könnten zu einem Verlust der Kontrolle über die Mitarbeiter führen. Allerdings beschränkte sich diese Skepsis nicht nur auf das Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern, sondern schloss auch die Unsicherheit im Umgang mit

virtuellen Teams ein. Darüber hinaus hatten die Mitarbeiter Bedenken, dass der soziale Kontakt zu Kollegen verloren gehen könnte, die technische Ausstattung unzureichend sei und mögliche Aufstiegschancen durch die Telearbeit beeinträchtigt werden könnten (Hertwig 2022 S. 48 - 50).

Trotz dieser Vorbehalte hat das Thema Homeoffice seit dem Ausbruch des Corona-Virus unfreiwillig und rasant an Bedeutung gewonnen, um die weitere Ausbreitung des Virus einzudämmen (Hertwig 2022 S. 48). Im Folgenden werden die Einflüsse auf den Zugang zum Homeoffice näher beleuchtet:

Welchen Einfluss hat der Beruf/ die Branche auf die Nutzung von Homeoffice?

Während des Lockdowns schien es so, als ob alle Erwerbstätigen in Deutschland im Homeoffice arbeiten würden. Bei genauerer Betrachtung der Zahlen wird jedoch deutlich, dass dies nur für eine Minderheit und in bestimmten Branchen und Industrien möglich ist. Die Daten aus den Jahren 2020/2021 zeigen, dass Homeoffice in den Bereichen Dienstleistungen und Unternehmensführung weit verbreitet ist. In anderen Sektoren wie Verkehr, Logistik oder Fertigung ist die Option, von zu Hause aus zu arbeiten, stark eingeschränkt und betrifft lediglich eine geringe Anzahl von Mitarbeitern.

Dieses Muster war nicht nur in Deutschland zu beobachten, sondern auch in den USA und Großbritannien. Die Studie von Adams-Prassel und Kollegen aus dem Jahr 2020 zeigt erhebliche Unterschiede in Bezug auf die Möglichkeit des Homeoffice je nach Art der Tätigkeit. In der Gastronomie können nur etwa 3% der Beschäftigten ihre beruflichen Aufgaben von zu Hause aus erfüllen, während Softwareentwickler zu 89% mobil arbeiten können. Die Studie zeigt auch, dass Personen in Großbritannien mit niedrigem Einkommen (unter 10.000 Pfund Einkommen) nur zu 20% im Homeoffice arbeiten können, während besser Verdienende (über 70.000 Pfund Einkommen) zu über 60% Homeoffice nutzen.

Gemäß der Untersuchung von Dingel und Neiman im Jahr 2020 können etwa 37% der Aufgaben in den USA von zu Hause aus erledigt werden. Dennoch werden für diese Jobs nur 45% der Löhne in den USA gezahlt, was zu einer ungleichen Verteilung führt. Gerade in Schwellenländern, in denen 30% der amerikanischen Wirtschaftsleistung erbracht werden, können weniger als 14% der Tätigkeiten im Homeoffice erledigt werden.

Diese ungleiche Verteilung der Möglichkeit des mobilen Arbeitens in Organisationen ist von großer Bedeutung, wenn es darum geht, über ein Recht auf Homeoffice für alle Beschäftigten zu diskutieren (Hertwig 2022 S. 39, 40; Kunze et al. 2021 S. 27, 28).

Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten in %

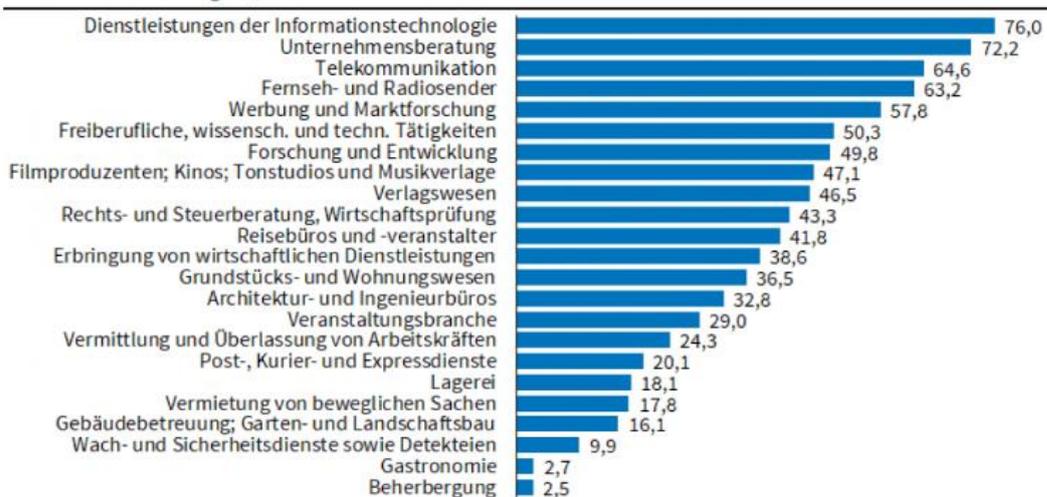


Abbildung 8 Nutzung von Homeoffice Quelle: (ifo Konjunkturumfrage, 12.2021)

Einfluss des Tätigkeitsprofils auf die Anwendung von Homeoffice

Ehe entschieden wird, ob eine Person im Homeoffice arbeiten kann, ist es vorrangig erforderlich zu klären, ob die anfallenden Aufgaben überhaupt von zu Hause aus erledigt werden können. In diesem Zusammenhang wird überprüft, ob alle Aufgaben, die mit der jeweiligen Position verbunden sind, auch außerhalb des Unternehmens ausgeführt werden können. Wenn die Antwort auf diese Frage positiv ausfällt, kann die betreffende Person grundsätzlich im Homeoffice arbeiten (Zeschke und Zacher 2022 S. 93).

Wenn es jedoch um sensible personenbezogene Daten geht, kann der Arbeitgeber je nach der Sensibilität der Informationen das Arbeiten im Homeoffice ablehnen oder falls der Datenschutz nicht mehr sichergestellt werden kann. Ebenso sollten Personen, die mit besonders vertraulichen Forschungs- und Konstruktionsdaten arbeiten, in der Regel nicht im Homeoffice tätig sein, da solche Informationen oft streng vertraulich behandelt werden (Geck und Hey 2021 S. 55, 56).

Generell sollte Telearbeit die Zusammenarbeit nicht beeinträchtigen und die benötigten Arbeitsmittel sollten problemlos außerhalb des Unternehmens verwendet werden können. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, im Vorfeld sorgfältig zu prüfen, ob die Tätigkeiten im Homeoffice ohne die Weitergabe interner Informationen durchgeführt werden können und problemlos umsetzbar sind (Geck und Hey 2021 S. 55, 56).

Welchen Einfluss hat die Unternehmensgröße auf die Nutzung von Homeoffice?

Die Arbeitswelt im deutschsprachigen Raum und weltweit befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel und herkömmliche Bürojobs gehören zunehmend der Vergangenheit

an. Unternehmen, die im nationalen und internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen möchten, müssen das Konzept des Homeoffice als selbstverständlichen Bestandteil ihrer Arbeitskultur betrachten.

Wenn ein Unternehmen sich mit dem Thema Homeoffice auseinandersetzt, gibt es eine Reihe von Fragen, die geklärt werden müssen. Dazu gehören: Welche Personen dürfen ihre Arbeit von zu Hause aus erledigen? Wann ist dies möglich? Wie wird die Umsetzung organisiert? Wie oft kann diese Option genutzt werden (Zeschke und Zacher 2022 S. 1 - 3)?

Gleichzeitig müssen sich Führungskräfte und Unternehmen auf diese neuen Gegebenheiten einstellen und sich mit den Anforderungen und Chancen vertraut machen, die das Homeoffice mit sich bringt (Zeschke und Zacher 2022 S. 1 - 3)

Statistiken zeigen, dass Homeoffice bereits in etwa einem Drittel der Unternehmen möglich ist. Bei größeren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern beträgt der Anteil sogar 74%. In mittelständigen Unternehmen mit 50 bis 499 Mitarbeitern sind es etwa 50% und in kleinen Betrieben mit bis zu 49 Mitarbeitern können etwa 42% der Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten. Diese Verteilung blieb auch während der Corona-Pandemie stabil. Unabhängig von der Unternehmensgröße sind dennoch klare Richtlinien erforderlich, sowohl für die Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, als auch für diejenigen, die diese Möglichkeit weder nutzen möchten, noch können (Kunze et al. 2021 S. 17).

2.2.3 Rechtliche Vorgaben zu Homeoffice in Deutschland

Ein allgemeines Recht auf die Nutzung von Homeoffice existiert derzeit weder in Deutschland, Österreich, noch der Schweiz. Allerdings ist aufgrund des kontinuierlichen Wandels in der Arbeitswelt zu erwarten, dass sich die Voraussetzungen für die Anwendung von mobilem Arbeiten in der Zukunft verändern werden. Es bedarf einer öffentlichen Debatte darüber, wie die Gesellschaft arbeiten möchte und welche Werte sie vertreten soll. Hierzu gehört auch die Abwägung zwischen der Planbarkeit und Flexibilität von Arbeits- und Freizeitphasen, Dienstplänen und der Erreichbarkeit. Die Gestaltung der Zukunft der Menschen in den jeweiligen Ländern erfordert eine gemeinsame Diskussion mit den Bürgerinnen und Bürgern, der Wirtschaft und der Politik. Bei dieser Diskussion müssen die Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden, wobei stets berücksichtigt werden muss, welche Rechte und Pflichten für alle Beteiligten gelten sollen. In Bezug auf die Nutzung von Homeoffice muss eine gerechte Lösung gefunden werden. Es sollte nicht

sein, dass Mitarbeiter auf höheren Positionen zeitliche Flexibilität genießen können, während andere Angestellte im selben Unternehmen auf feste Kernarbeitszeiten beschränkt sind. Außerdem sollte bedacht werden, dass Homeoffice für Unternehmen, Gruppen und Führungskräfte ebenfalls herausfordernd sein kann und potenzielle Schwierigkeiten mit sich bringt (Zeschke und Zacher 2022 S. 82, 83).

Auch ohne spezifische Gesetze gibt es dennoch eine Vielzahl rechtlicher Aspekte, die der Arbeitgeber in Betracht ziehen muss:

- Zeitkontrolle
- Kostenerstattung
- Datenschutz
- Arbeitsschutz
- Rechtliche Regelungen im Umgang mit leistungsschwachen Mitarbeitern
- Betriebsvereinbarung für die Homeoffice – Richtlinie
- Demografische Begrenzung zur Nutzung von Homeoffice

Trotz dieser rechtlichen Aspekte gibt es bis zum aktuellen Zeitpunkt keine Rechtssicherheit in Bezug auf das Thema Homeoffice (Landes et al. 2020S. 36, 37).

2.2.4 Auswirkung von Homeoffice auf die Zusammenarbeit

Aufgrund der räumlichen Distanz zwischen den einzelnen Mitarbeitern und Kollegen kann die Zusammenarbeit als Herausforderung betrachtet werden. Insbesondere Emotionen, Reaktionen und Verhaltensweisen sind aufgrund dieser Entfernung schwerer wahrnehmbar. Daher ist es wichtig, im Voraus festzulegen, wie eine effiziente virtuelle Zusammenarbeit gewährleistet werden kann. Hierfür sollten klare Rahmenbedingungen festgelegt und regelmäßige gegenseitige Bewertungen durchgeführt werden, um die gegenseitigen Erwartungen zu erfüllen. Diese Bewertungsprozesse werden in der Regel von Führungskräften eingeleitet. Sollte dies jedoch nicht der Fall sein, steht es den Mitarbeitern frei, aktiv darum zu bitten. Trotz des fehlenden persönlichen Kontakts ist es nach wie vor die Aufgabe der Führungskräfte, ihre Rolle als Leiter zu erfüllen. Gleichzeitig obliegt es jedoch den Mitarbeitern sicherzustellen, dass ihre Leistungen erfolgreich umgesetzt werden, selbst ohne kontinuierliche Kontrollen (Landes et al. 2021 S. 15, 16).

Durch virtuelle Teams entsteht eine Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinweg. Diese virtuellen Teams können aus Mitarbeitern bestehen, die mobil arbeiten, aber auch aus

Teammitgliedern an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Regionen. Solche Teams weisen laut Konradt und Hertel (2002) drei Merkmale auf:

1. Virtuelle Teams haben ähnliche Merkmale wie herkömmliche Gruppen. Ein Team besteht aus mindestens zwei Mitgliedern, die gemeinsam an einer Lösung arbeiten.
2. Diese Teams arbeiten in der Regel dezentral und delokalisiert, was bedeutet, dass sie nicht zentral an einem physischen Unternehmensstandort arbeiten. Dadurch ist es nicht mehr notwendig, sich persönlich zu treffen, um Informationen auszutauschen.
3. Um eine reibungslose Kommunikation zu gewährleisten, sind die Verwendungen von Kommunikationstools und Kollaborationsprogrammen notwendig (Kunze et al. 2021 S. 84).

Somit zeigt sich, dass virtuelle Teams ähnliche Merkmale wie herkömmliche Arbeitsgruppen aufweisen, jedoch durch Dezentralisierung und digitale Kommunikation gekennzeichnet sind. Im Folgenden wird genauer spezifiziert, welche weiteren Auswirkungen das Arbeiten im Homeoffice auf die Zusammenarbeit hat.

Wissensvermittlung und Austausch

Um die Zusammenarbeit in der Anfangsphase zu verbessern, sind regelmäßige persönliche Treffen, Telefon- und Videokonferenzen von entscheidender Bedeutung, um möglichst umfassendes Feedback zu erhalten. Die Aufgaben der Führungskraft umfassen die Gewährleistung der Einhaltung von Richtlinien, die Festlegung von Regeln, die Sicherstellung effektiver Kommunikation und den Aufbau des Teams. Auf der anderen Seite sollten die Teammitglieder Vorschläge zur Verbesserung einbringen und eine aktive Kommunikation pflegen (Landes et al. 2021 S. 17).

Aufgabenverteilung

Um sicherzustellen, dass jeder genau weiß, welche Aufgaben zu erledigen sind, ist es entscheidend, dass die Aufgabenstellungen präzise formuliert sind. Hierbei ist es optimal, wenn die Führungskraft für Transparenz sorgt, Entscheidungsspielräume schafft und die Kooperation zwischen den Mitarbeitern aktiv unterstützt (Landes et al. 2021 S. 17).

Mitarbeiterentwicklung

Auch wenn die Führung aus der Ferne erfolgt, ist es dennoch wichtig, die Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Um auf dem neuesten Stand zu bleiben, empfiehlt es sich, regelmäßig persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern zu suchen, beispielsweise durch Meetings. Dabei geht es nicht nur um die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter, sondern auch um die Entwicklung des gesamten Teams. Teamtage bieten hier eine optimale Gelegenheit, sich wieder mit dem gesamten Team zu treffen und einen informativen Austausch zu fördern (Landes et al. 2021 S. 17, 18).

Chancen und Risiken im Homeoffice

Aufgrund der verstärkten Digitalisierung in der Arbeitswelt und der Auswirkungen der Corona-Pandemie arbeiten heutzutage viele Menschen von zu Hause aus. Dies geschieht aus verschiedenen Gründen, darunter die verbesserte Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, die Einsparung von Pendelzeiten und die gesteigerte Flexibilität. Gleichzeitig führt dies oft dazu, dass es schwierig ist, Beruf und Privatleben vollständig voneinander zu trennen, und die festen Arbeitszeiten im Homeoffice werden oft vernachlässigt. Daher erfordert das Arbeiten im Homeoffice ein hohes Maß an Selbstorganisation, um ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit zu finden (Landes et al. 2021 S. 42, 43).

Ein Fehlen von Erholungspausen kann dazu führen, dass der Körper sich nicht ausreichend regenerieren kann. Dies ist besonders relevant, da die Arbeit im Homeoffice aufgrund der zahlreichen Veränderungen, Stressrisiken birgt. In der heutigen Zeit ist Stress in Deutschland ein signifikantes Problem, das zu Faktoren wie Depressionen und Erschöpfungszuständen führen kann. Seit dem Jahr 2000 ist die Zahl der arbeitsbedingten Depressionen um bis zu 70% gestiegen. Daher ist es von großer Bedeutung, auch im Homeoffice möglichst stressfrei zu arbeiten und Maßnahmen zu ergreifen, um ein gesundes Arbeitsumfeld in den eigenen vier Wänden zu fördern (Landes et al. 2021 S. 41, 42).

2.2.5 Vorteile und Herausforderungen

Im Folgenden werden die Vorzüge und Herausforderungen der Nutzung von Homeoffice dargelegt.

Vorteil

Verschiedene Studien belegen, dass die Arbeit im Homeoffice die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Personen, die von ihrem zu Hause aus arbeiten, sind in der Regel zufriedener als ihre Kollegen, die ausschließlich im Büro tätig sind. Das Fehlen der Möglichkeit zur Telearbeit führt häufig zu Unzufriedenheit. Es wurde festgestellt, dass die Zufriedenheit mit der Dauer der Tätigkeit im Homeoffice zunehmen kann. Personen, die bereits seit mehr als sechs Jahren von zu Hause aus arbeiten, sind durchschnittlich um 11% zufriedener und empfinden eine um 14% höhere Wertschätzung im Vergleich zu denen, die erst kürzlich mit der Heimarbeit begonnen haben oder weniger als sechs Jahre Erfahrung damit haben. Gerade durch die flexiblen Arbeitsmodelle und die Möglichkeit zur Telearbeit gewinnt die Geschlechtergleichberechtigung an zunehmender Bedeutung. Dank der flexiblen Gestaltung der Arbeit können Eltern trotz Elternzeit ihre Karriere weitgehend ohne große Einschränkungen fortsetzen. Ein entscheidender Vorteil für Mitarbeitende im Homeoffice ist der Wegfall der Pendelzeiten zwischen dem Wohnort und der Arbeitsstätte. Dies trägt zur Entlastung der Verkehrsinfrastruktur bei, indem das Pendleraufkommen verringert wird (Kunze et al. 2021 S. 86, 87; Zeschke und Zacher 2022 S. 13 - 27). Aber nicht nur die Mitarbeiter profitieren von dieser Möglichkeit, sondern auch die Unternehmen selbst. Laut einer Studie von Bloom aus dem Jahr 2015 wurde gezeigt, dass Mitarbeiter um 13% effektiver arbeiten als in den Büros des Unternehmens vor Ort. Neun Prozent dieser 13% werden durch weniger Pausen und geringere Krankmeldungen erreicht, während die verbleibenden vier Prozent auf eine gesteigerte Konzentration zurückzuführen sind. Zudem steigert die Möglichkeit zur Heimarbeit die Attraktivität des Arbeitgebers und ermöglicht eine effizientere Nutzung der Büroflächen. Daraus ergeben sich Möglichkeiten für geteilte Arbeitsplätze im Unternehmen, was wiederum Kosten spart, da weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Büros tätig sind. Des Weiteren eröffnet das Homeoffice Menschen mit eingeschränkter Mobilität oder Behinderungen verbesserte Möglichkeiten, einen Arbeitsplatz zu finden, da es dazu beiträgt, bestehende Einschränkungen zu überwinden. Schließlich trägt die gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit zur Bindung der Mitarbeiter bei und schützt Unternehmen vor den Risiken einer hohen Fluktuation (Kunze et al. 2021 S. 86, 87; Zeschke und Zacher 2022 S. 13 - 27).

Herausforderung

Die Zusammenarbeit auf Distanz bietet neben zahlreichen Vorteilen auch einige Herausforderungen. Ein entscheidender Aspekt ist der Verlust persönlicher Kontakte und die

Auswirkungen auf Teamergebnisse und -prozesse. Das Fehlen persönlicher Interaktion im Büro erschwert den Aufbau von Beziehungen, die Verfolgung gemeinsamer Visionen und das gegenseitige Vertrauen. Darüber hinaus sind virtuelle Teams aufgrund der begrenzten sozialen Interaktion und missverständlicher Kommunikation anfälliger für Konflikte. Eine Metaanalyse zu diesem Thema deutet auf einen leicht positiven Effekt auf die Konflikthäufigkeit und einen geringfügig negativen Einfluss auf den Wissensaustausch, die Kommunikation und die Teamleistung hin. In Teams, die nur kurzfristig zusammenarbeiten, scheinen diese Effekte stärker ausgeprägt zu sein im Vergleich zu Teams mit längerfristiger Zusammenarbeit (Kunze et al. 2021 S. 88, 89; Zeschke und Zacher 2022 S. 28 - 36).

Die vermehrte Nutzung digitaler Technologien im Homeoffice kann dazu führen, dass Mitarbeiter stark von technischen Problemen und Störungen beeinflusst werden. Daher ist es notwendig, dass Mitarbeiter über solide digitale Grundkenntnisse verfügen, um mit solchen Herausforderungen umgehen zu können (Kunze et al. 2021 S. 88, 89).

Martins und Kollegen (2004) weisen darauf hin, dass es für Teams im Homeoffice schwieriger sein kann, den gesamten Prozess zu überblicken, bei komplexen Fragen Unterstützung zu leisten und hilfreiches Feedback zu geben. Personen, die regelmäßig im Homeoffice arbeiten, benötigen daher ein höheres Maß an Selbstmanagement als solche, die regelmäßig vor Ort im Büro tätig sind. Zudem können längere Reaktionszeiten auftreten, wenn ein Teammitglied im Homeoffice arbeitet, im Vergleich zur Präsenzarbeit, was zu Verzögerungen bei der Aufgabenerledigung führen kann (Kunze et al. 2021 S. 88, 89).

All diese Aspekte unterstreichen die Komplexität der Arbeit im Homeoffice und die Wichtigkeit, den Arbeitskontext aktiv zu gestalten, um sicherzustellen, dass die Prozesse reibungslos funktionieren können (Kunze et al. 2021 S. 88, 89; Zeschke und Zacher 2022 S. 28 - 36).

Bei der Abwägung von positiven und negativen Aspekten von Homeoffice ist die Einführung von Telearbeit eine naheliegende Option. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, klare Rahmenbedingungen festzulegen und eine passende Unternehmenskultur zu schaffen, um die positiven Auswirkungen voll auszuschöpfen. Gleichzeitig sollten Anstrengungen unternommen werden, um die potenziellen Herausforderungen des Homeoffice zu minimieren oder idealerweise zu eliminieren.

3 Beziehung zwischen Mitarbeitermotivation und Homeoffice

Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen bezüglich Homeoffice und Arbeitszufriedenheit, erfolgt nun eine Zusammenfassung bisheriger wissenschaftlicher Studien, die tendenzielle Verbindungen zwischen Homeoffice und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz untersucht haben.

3.1 Positives Verhältnis

Der positive Effekt von Homeoffice auf die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Einer der Hauptaspekte ist die gesteigerte Flexibilität, da Arbeitnehmer ihre Aufgaben an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können, was zu einer verbesserten Work-Life-Balance führen kann. Diese gewonnene Freiheit trägt sowohl zum allgemeinen Wohlbefinden als auch zur Zufriedenheit bei. Des Weiteren entfällt die Notwendigkeit des täglichen Pendelns zwischen Wohnort und Arbeitsplatz. Die Einschränkung des Pendelaufwands ermöglicht es Mitarbeitern im Homeoffice, wertvolle Zeit mit ihren Familien zu verbringen und erspart ihnen zusätzliche Kosten für die Anfahrt.

Die Möglichkeit zur Selbstorganisation und die gesteigerte Kontrolle über die Arbeitsumgebung steigern zusätzlich das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter. Diese Autonomie trägt ebenfalls zu einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Homeoffice dazu beitragen kann, die Work-Life-Balance zu verbessern, die Autonomie zu stärken und Stress sowie Kosten zu verringern, was sich positiv auf die Mitarbeiter auswirkt. Es ist jedoch von Bedeutung zu beachten, dass jeder Mitarbeiter individuell ist und die genannten Aspekte möglicherweise nicht gleichermaßen auf jede Person zutreffen (Hertwig 2022 S. 85 - 92).

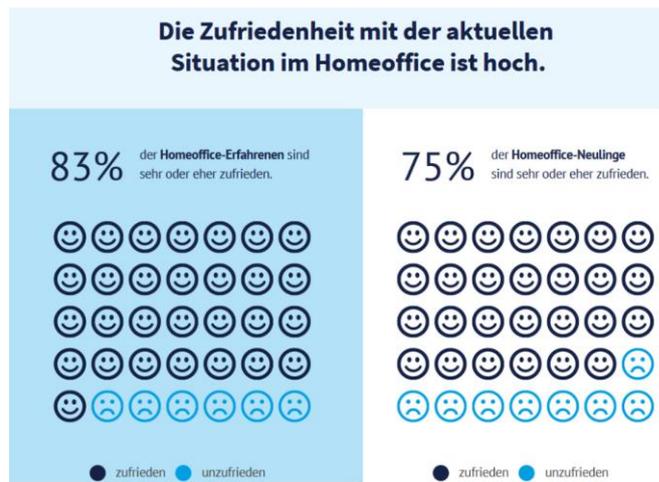


Abbildung 9 Einfluss von Homeoffice auf die Zufriedenheit Quelle: (bidt 2020)

3.2 Risiko der sozialen Abgeschiedenheit

Arbeit erfüllt nicht nur den Zweck, Einkommen zu erzielen, sondern spielt auch eine wesentliche Rolle bei der Befriedigung sozialer Bedürfnisse im Leben vieler Menschen. Die sozialen Beziehungen, die am Arbeitsplatz gepflegt werden, tragen maßgeblich zur Stressreduktion und zum allgemeinen Wohlbefinden bei.

Soziale Isolation bezeichnet den Mangel an sozialer Interaktion zwischen Menschen, während berufliche Isolation den unzureichenden Zugang zu Networking, informellem Lernen oder Mentoring umfasst. Studien zeigen, dass soziale Isolation negative Auswirkungen auf mobile Arbeitnehmer haben kann. Sie führt zu einer erhöhten psychischen Belastung und gleichzeitig zu einer Verringerung der Arbeitszufriedenheit. In Fällen beruflicher Isolation kann sich die Leistung stark verschlechtern (Kunze et al. 2021 S. 45 - 47).

Im Jahr 2016 führte Bentley et al. eine Untersuchung in Neuseeland durch und stellte fest, dass Personen, die mehr als 2,5 Tage pro Woche im Homeoffice arbeiteten, ein höheres Maß an sozialer Isolation erlebten im Vergleich zu denen, die seltener von zu Hause aus arbeiteten. In den Fällen von intensiver Heimarbeit stieg der Stress, während die Zufriedenheit abnahm (Zeschke und Zacher 2022 S. 29).

Um diesen Auswirkungen entgegenzuwirken, haben mobile Arbeitnehmer verschiedene Möglichkeiten:

- Die aktive Gestaltung der Interaktion mit Kollegen und Führungskräften, beispielsweise durch Anrufe, Videokonferenzen und gemeinsame Pausen.

- Gelegentliche Treffen mit den Kollegen arrangieren, wie Mittagessen oder gemeinsame Pausen.
- Den Aufbau eines Netzwerks mit anderen, die mobil arbeiten.
- Die Nutzung von Co-Working-Plätzen in Betracht ziehen (Kunze et al. 2021 S. 45 - 47).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass soziale und berufliche Isolation existieren, aber das Gefühl nicht ausschließlich auf die Arbeitsform des Homeoffice zurückzuführen ist. Kollegen, die täglich im Unternehmen präsent sind, können ebenfalls soziale Isolation erleben, während mobile Arbeitnehmer möglicherweise gar keine Isolation empfinden. Daher hängt es oft von den individuellen Einstellungen und Bedürfnissen ab, ob die Isolation im Homeoffice wahrgenommen wird oder nicht (Kunze et al. 2021 S. 45 - 47; Zeschke und Zacher 2022 S. 29).

4 Empirische Erhebung

In den vorherigen Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen, sowie wesentliche Informationen zu den Themen Mitarbeitermotivation und Homeoffice erläutert, wobei ihr Zusammenhang aufgezeigt wurde. In dieser wissenschaftlichen Arbeit richten wir unseren Fokus auf das konkrete Thema, indem auf empirische Daten zurückgegriffen wird. Hierbei werden die Daten aus einem Fragebogen beschrieben und die entsprechenden Stichproben erläutert. Schließlich werden die präsentierten Ergebnisse mit den zuvor behandelten Kapiteln verglichen, und es erfolgt abschließend eine Reflexion.

4.1 Vorgehensweise

Für eine eingehendere Untersuchung des Forschungsproblems wurde eine quantitative Datenerhebung in Form einer Online-Befragung mit einer breit gefächerten Teilnehmergruppe durchgeführt. Diese Art der Befragung verdeutlicht, dass Auswertungen auch ohne persönlichen Kontakt erfolgreich aus der Ferne durchgeführt werden können. Ein bedeutender Vorteil besteht darin, dass eine breite Zielgruppe erreicht werden kann, ohne persönlich auf diese zugehen zu müssen. Die Teilnehmer wurden über verschiedene soziale Netzwerke und Kommunikationskanäle wie Business-Plattformen (LinkedIn), soziale Medien (Instagram, Snapchat), interne Unternehmensgruppen (E-Mail-Verteiler, Teams-Gruppen) und Kommunikationstools (WhatsApp) auf die Studie aufmerksam gemacht.

Die Umfrage zielt darauf ab, die "Auswirkungen von Homeoffice auf die Mitarbeitermotivation" zu analysieren. Ein Vorteil dieser Online-Befragung liegt in der Diversität der Teilnehmer, die verschiedene Meinungen und Ansichten vertreten. Darüber hinaus haben die Teilnehmer die Umfrage eigenständig durchgeführt.

Durch die Verwendung des Umfragetools UmfrageOnline.com (UmfrageOnline) war es kosteneffizient und zeitsparend möglich, den Fragebogen zu erstellen. Für die Datenanalyse war keine zusätzliche Software erforderlich, da die Auswertung im Tool erfolgte und die Ergebnisse in Form von Diagrammen direkt dargestellt wurde.

Vor der Veröffentlichung wurde ein Pretest durchgeführt. Ein solcher Pretest einer Online-Befragung ist ein entscheidender Schritt zur Verbesserung der Analyseergebnisse. Die Umfrage wurde von zwei Kollegen der Siemens AG getestet und bewertet. Nach geringfügigen Anpassungen wurde die Umfrage erneut unter realen Bedingungen von

einem Bekannten getestet. Dies ist, wie von Lehmann betont, unerlässlich, um eine qualitativ hochwertige Umfrage zu erstellen (Lehmann 2022 S. 133, 135).

Insgesamt wurde die Umfrage 137 Mal aufgerufen, wobei 102 Teilnehmer die Fragen beantworteten. Von diesen haben 84 Personen die Umfrage vollständig abgeschlossen, was bedeutet, dass 18 Teilnehmer entweder nicht alle Fragen beantwortet oder die Umfrage vorzeitig verlassen haben. Um eine konsistente und repräsentative Datengrundlage sicherzustellen, werden ausschließlich die vollständig abgeschlossenen Antworten berücksichtigt.

4.2 Ergebnisse der Online-Befragung

Die Ergebnisse der Umfrage werden größtenteils durch grafische Darstellungen unterstützt und erläutert. Die Veranschaulichung der einzelnen Befragungsergebnisse wurde dabei vom verwendeten Tool übernommen.

Auf der X-Achse sind Antwortmöglichkeiten oder Abstufungsskalen von "Trifft voll zu" bis "Trifft nicht zu" dargestellt, während auf der Y-Achse die Anzahl der abgegebenen Stimmen aufgeführt ist. Die Dezimalstellen der Prozentangaben werden gerundet (Werte bis einschließlich 0,04 werden abgerundet, während Werte ab 0,05 aufgerundet werden).

Wie oft nutzen Sie Homeoffice?

Anzahl Antworten: 83

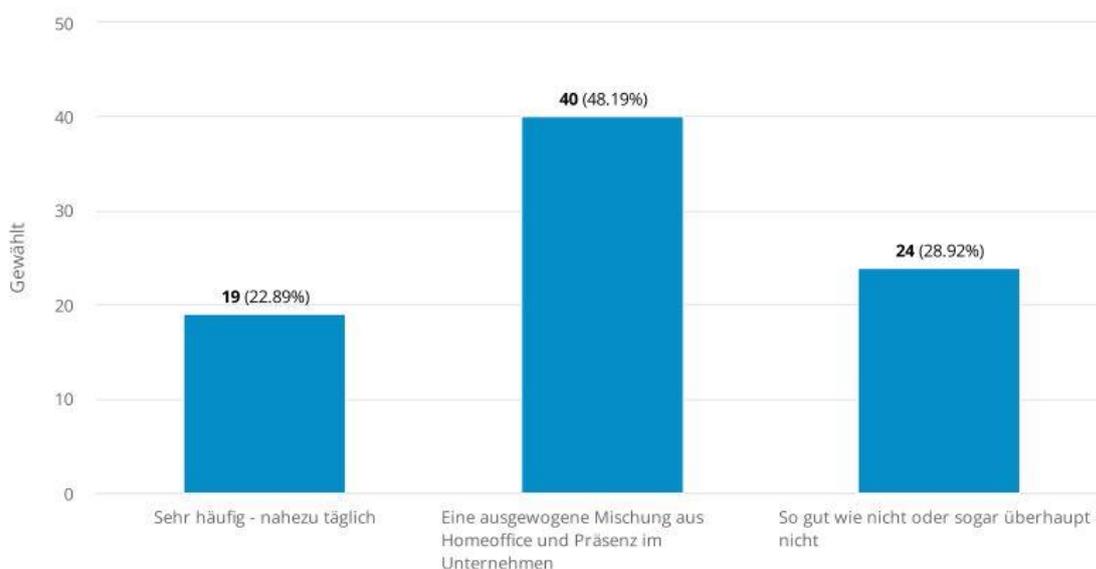


Abbildung 10 Wie oft nutzen Sie Homeoffice?

Wie erwartet arbeitet immer noch eine große Anzahl von Menschen seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Homeoffice. Die Mehrheit, nämlich 48,2%, nutzen eine ausgewogene Kombination aus mobilem Arbeiten und Präsenztagen, während 22,9% in Erwägung ziehen, fast ausschließlich von zu Hause aus zu arbeiten. Hingegen arbeiten 28,9% der Befragten so gut wie gar nicht im Homeoffice. Es wäre interessant zu ergründen, in welchen Branchen und Positionen die Personen tätig sind, die mit dem Auswahlfeld "So gut wie nicht oder sogar überhaupt nicht" abgestimmt haben. Dies könnte Aufschluss darüber geben, ob die Auswahl aufgrund begrenzter Möglichkeiten für mobiles Arbeiten in ihren Tätigkeitsbereichen getroffen wurde oder ob eine generelle Abneigung gegen diese Arbeitsweise vorliegt.

Wie oft möchten Sie gerne Homeoffice nutzen?

Anzahl Antworten: 84

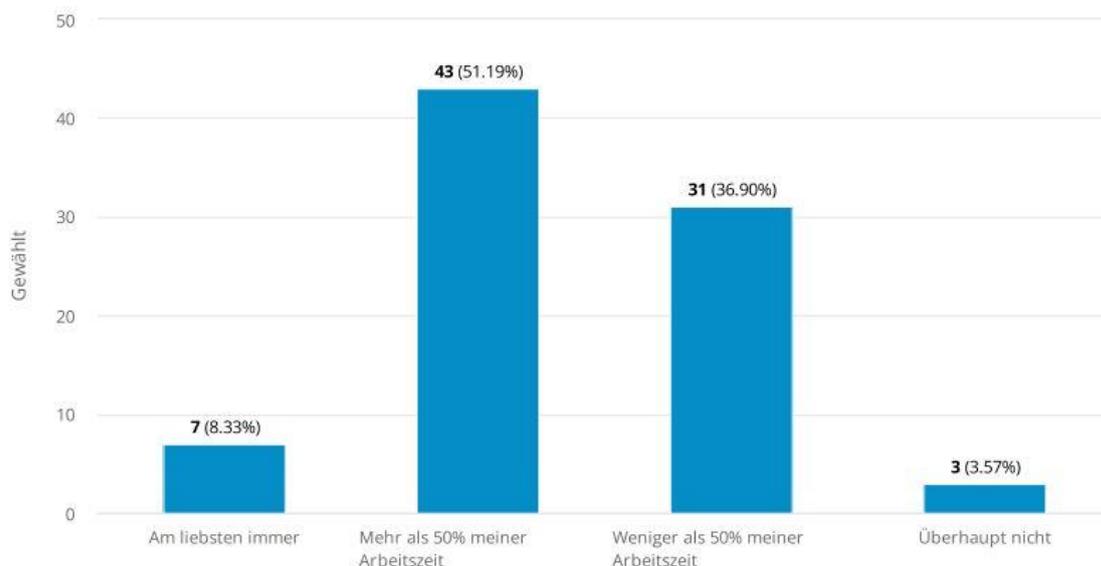


Abbildung 11 Wie oft möchten Sie gerne Homeoffice nutzen?

Hinsichtlich der Häufigkeit, mit der die Teilnehmer Telearbeit in Betracht ziehen, wird unmittelbar ersichtlich, dass so gut wie alle, mit nur 3,6% Ausnahme, eine Präferenz für das Arbeiten von zu Hause oder unterwegs haben. Dies bekräftigt gleichzeitig die in der ersten Umfrage gestellte Frage, die nahelegt, dass viele grundsätzlich im Homeoffice arbeiten möchten, jedoch möglicherweise keine entsprechende Möglichkeit dazu haben.

Dabei fällt sofort auf, dass 88,1% der Teilnehmer die Kombination aus mobiler Arbeit und Büroarbeit bevorzugen. Von diesen möchten 51,2% jedoch einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, während nur 36,9% mehr als die Hälfte ihrer

Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten möchten. Dennoch bevorzugten 8,3% der Teilnehmer ausschließlich von zu Hause zu arbeiten, ohne den Betrieb zu besuchen. Es wird angenommen, dass dies wahrscheinlich auf Personen zutrifft, die während der Corona-Pandemie bereits Erfahrungen im Arbeiten von zu Hause aus gesammelt haben und besser mit den Gegebenheiten umgehen können.

Hatten Sie vor dem Ausbruch der Pandemie bereits die Gelegenheit, aus dem Homeoffice zu arbeiten?

Anzahl Antworten: 82

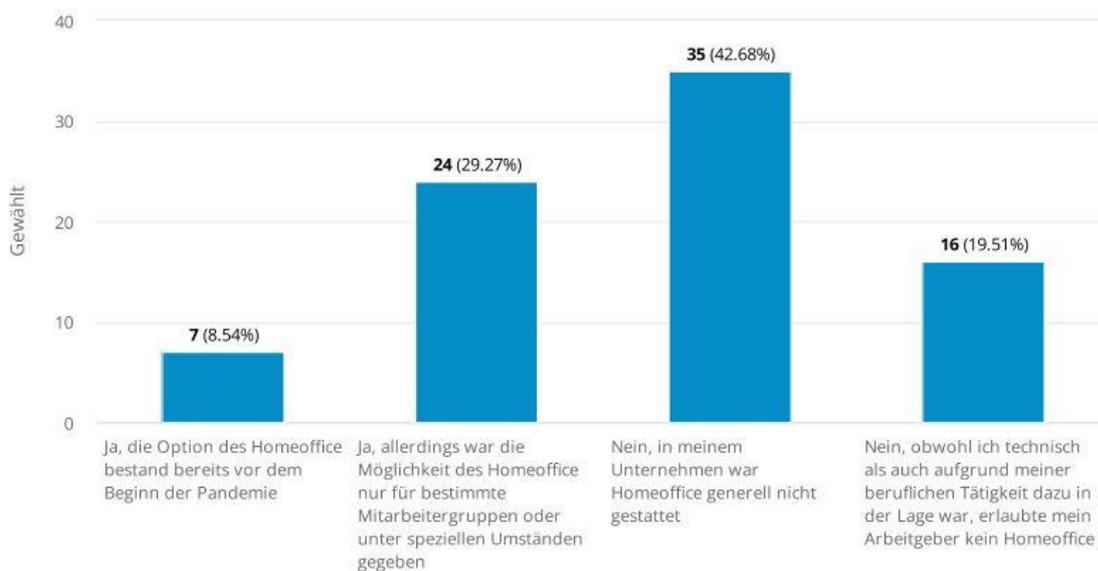


Abbildung 12 Hatten Sie vor dem Ausbruch der Pandemie bereits die Gelegenheit, aus dem Homeoffice zu arbeiten?

Vor dem Ausbruch der Pandemie hatten lediglich 8,5% der Teilnehmer die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Bei 29,3% war dies nur unter besonderen Umständen oder für spezielle Mitarbeitergruppen möglich, während 42,7% angaben, dass in ihrem Unternehmen generell kein Homeoffice erlaubt war. Interessanterweise hatten 19,5% keinen Zugang zum mobilen Arbeiten, obwohl die Art der Tätigkeit als auch die IT-Ausstattung dies ermöglichen würden. Daher ist es bemerkenswert, dass tatsächlich nur 8,5% die Gelegenheit hatten, Homeoffice zu nutzen. Dies verdeutlicht einen bedeutenden Kontrast zu Abbildung 10 und zeigt, wie sich die Einstellung zum Homeoffice im Laufe der kurzen Zeit verändert hat.

Es sollte jedoch betont werden, dass dieser Schub hauptsächlich durch die Pandemie und die strengen staatlichen Vorschriften ermöglicht wurde. Denn vor etwa 5 bis 10 Jahren war das Arbeiten von zu Hause aus keineswegs selbstverständlich. 62,2% der Teilnehmer

berichteten, dass ihre Arbeitgeber strikt allen Mitarbeitern, unabhängig von ihrem Tätigkeitsprofil oder ihrer IT-Ausstattung, keine Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice boten.

Meine Aufgaben lassen sich ohne weitere Einschränkungen im Homeoffice erledigen

Anzahl Antworten: 83

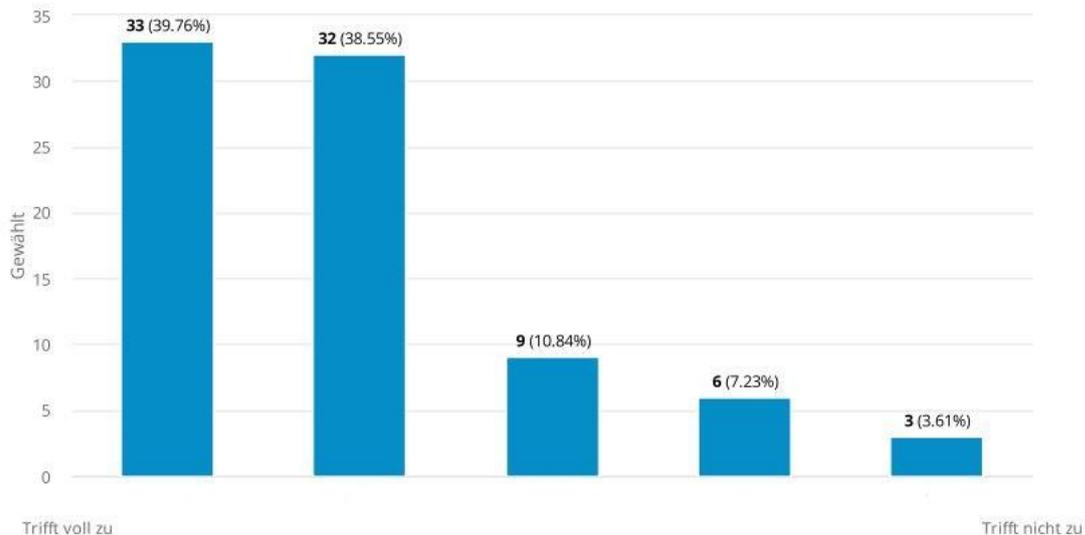


Abbildung 13 Meine Aufgaben lass sich ohne weitere Einschränkungen im Homeoffice erledigen

Es ist erkennbar, dass 39,8% ihrer Aufgaben im Homeoffice ohne Einschränkungen bewältigen können, während 38,6% fast ohne nennenswerte Einschränkungen zurechtkommen. Das bedeutet, dass insgesamt 78,3% der Befragten aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeiten tendenziell in der Lage sind, von zu Hause aus zu arbeiten. Auf der anderen Seite erwarten 7,2%, dass sie mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert sein werden, während für 3,6% die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, aufgrund der Natur ihrer Arbeit eher eingeschränkt ist. Weitere 10,8% der Befragten gaben an, dass sie wahrscheinlich auf einige Herausforderungen stoßen werden, diese jedoch nicht besonders schwerwiegend sind. Aufgrund dessen lässt sich festhalten, dass rund 21,6% die Umsetzung des Homeoffice-Konzepts mit erheblichen Schwierigkeiten oder sogar als nahezu unmöglich betrachten

Die Produktivität ist im Homeoffice gleich oder sogar höher als im Unternehmen

Anzahl Antworten: 83

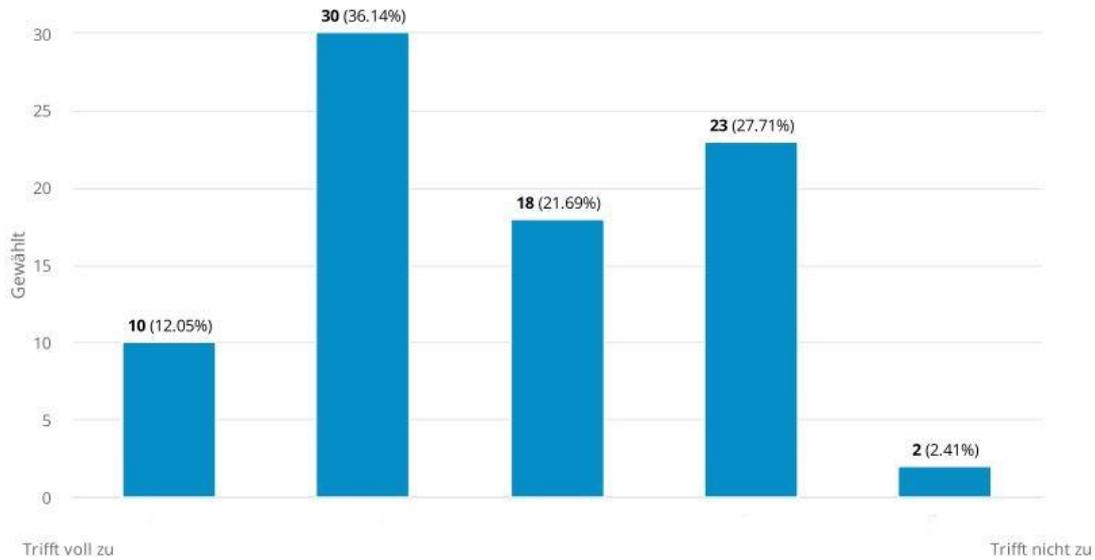


Abbildung 14 Die Produktivität ist im Homeoffice gleich oder sogar höher als im Unternehmen

Die Meinungen zur Produktivität im Homeoffice sind geteilt. Viele Antworten liegen in der Mitte oder nahe beieinander. Diese Rückmeldungen beziehen sich vermutlich auf verschiedene Aspekte der Arbeitssituation zu Hause, wie das Vorhandensein eines eigenen Arbeitszimmers, die Anwesenheit anderer Personen im Haushalt oder die allgemeine Ausstattung wie Schreibtisch, Stuhl und Internetverbindung. Dennoch zeigt sich eine Tendenz, die ergibt, dass 36,1% überzeugt sind, dass die Arbeit von zu Hause aus genauso effektiv oder sogar effizienter erledigt werden kann wie im Unternehmen. Für 12,1% der Teilnehmer ist es eindeutig, dass sie in ihren eigenen vier Wänden wesentlich produktiver arbeiten können als in einem gemeinsamen Raum mit Anderen. Im Gegensatz dazu geben lediglich 2,4% an, dass ihre Produktivität während des Homeoffice stark abnimmt und sie im Büro vor Ort besser arbeiten können. 27,7% empfinden, dass sie durch die Telearbeit leicht eingeschränkt werden und deshalb die Produktivität im Unternehmen als höher empfinden. Schließlich erklären 21,7% der Befragten, dass es für sie keinen Unterschied macht, wie und wo sie arbeiten, da ihre Leistung unabhängig vom Standort oder der Einrichtung konstant ist.

Die Arbeit im Homeoffice wird als angenehmer empfunden als im Unternehmen

Anzahl Antworten: 79

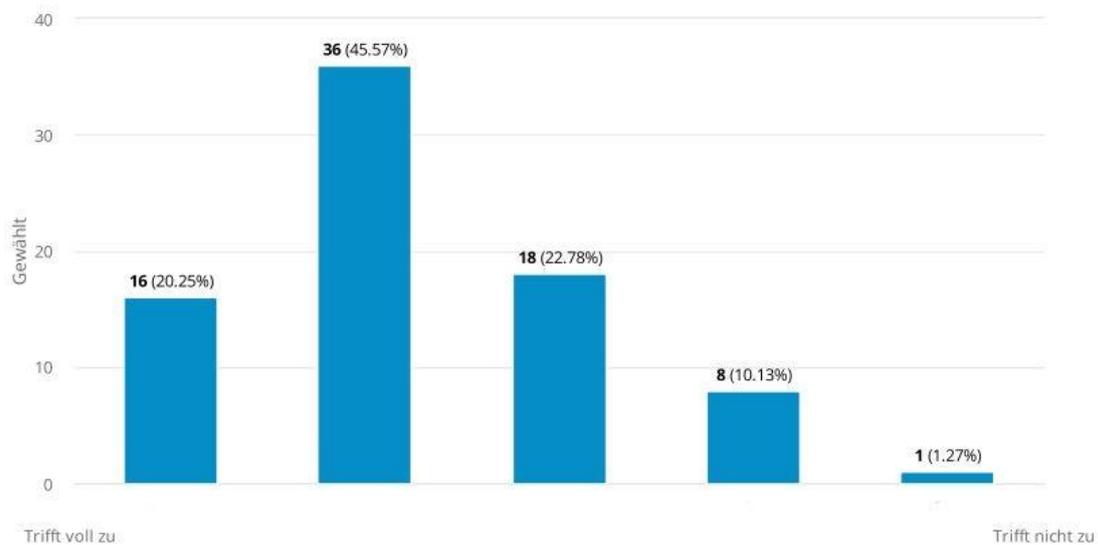


Abbildung 15 Die Arbeit im Homeoffice wird als angenehmer empfunden als im Unternehmen

In Bezug auf die Frage, ob die Arbeit im Homeoffice angenehmer ist als im Unternehmen, zeigt die Abbildung eine klare Verteilung im Bereich "Trifft voll zu", während "Trifft nicht zu" weniger stark vertreten ist. Besonders 20,3% empfinden die Arbeit von zu Hause aus als erheblich angenehmer und 45,6% ziehen es vor, mobil zu arbeiten. Nur 1,3% empfinden die Atmosphäre zuhause als weniger angenehm, und 10,1% würden die Arbeitsumgebung im Unternehmen bevorzugen. Für 22,8% der Befragten gibt es keine klare Präferenz, und sie sind mit beiden Arbeitsumgebungen zufrieden. Auffällig ist, dass die überwiegende Mehrheit, nämlich 65,8% der Befragten, die Arbeit im Homeoffice als angenehmer empfindet. Dies lässt darauf schließen, dass viele von ihnen bei einem Arbeitgeberwechsel verstärkt nach Möglichkeiten für Homeoffice suchen und möglicherweise nicht mehr ausschließlich in Präsenz in einem Unternehmen arbeiten möchten. Daher ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, sich diesem Wandel anzuschließen und solche Möglichkeiten zu implementieren.

Während meiner Arbeit im Homeoffice vermisse ich den Kontakt zu meinen Kolleginnen und Kollegen

Anzahl Antworten: 82

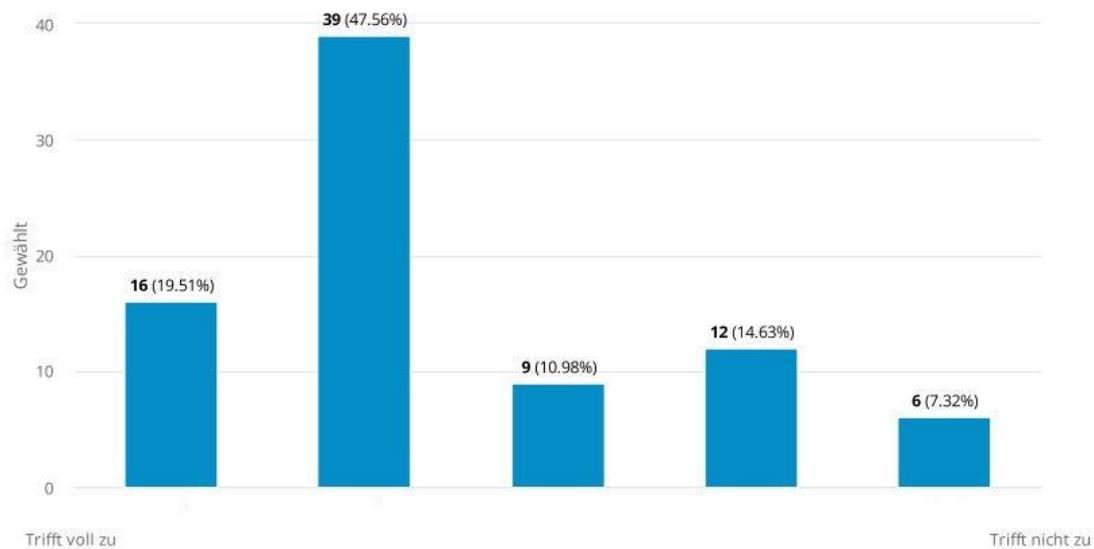


Abbildung 16 Während meiner Arbeit im Homeoffice vermisse ich den Kontakt zu meinen Kolleginnen und Kollegen

Wie bereits in dieser Arbeit erläutert, wird oft die soziale Isolation und der Verlust des Kontakts zu Kollegen im Zusammenhang mit Telearbeit thematisiert. In dieser Umfrage gaben 19,5% der Teilnehmer an, dass die soziale Interaktion durch die Arbeit von zu Hause aus stark beeinträchtigt ist, und 47,6% vermissen den Kontakt zu anderen Kollegen. Die Organisation von Teamtagen oder gemeinsamen Afterwork-Veranstaltungen kann dazu beitragen, den Austausch zwischen den Kollegen aufrechtzuerhalten. Auf der anderen Seite sehen 7,3% der Befragten keine Probleme darin, dass der Austausch mit den Kollegen ausschließlich über Teams oder E-Mails erfolgt und 14,6% spüren nur einen geringen Verlust durch die digitale Distanz. 11% geben an, dass sie keinen Unterschied zwischen dem persönlichen Face-to-Face-Kontakt und dem digitalen Austausch mit den Kollegen empfinden.

Der erhöhte Aufwand, um mit Kollegen/innen in Verbindung zu treten, beeinträchtigt meine Arbeit (z.B durch Teams, Meeting etc.)

Anzahl Antworten: 83

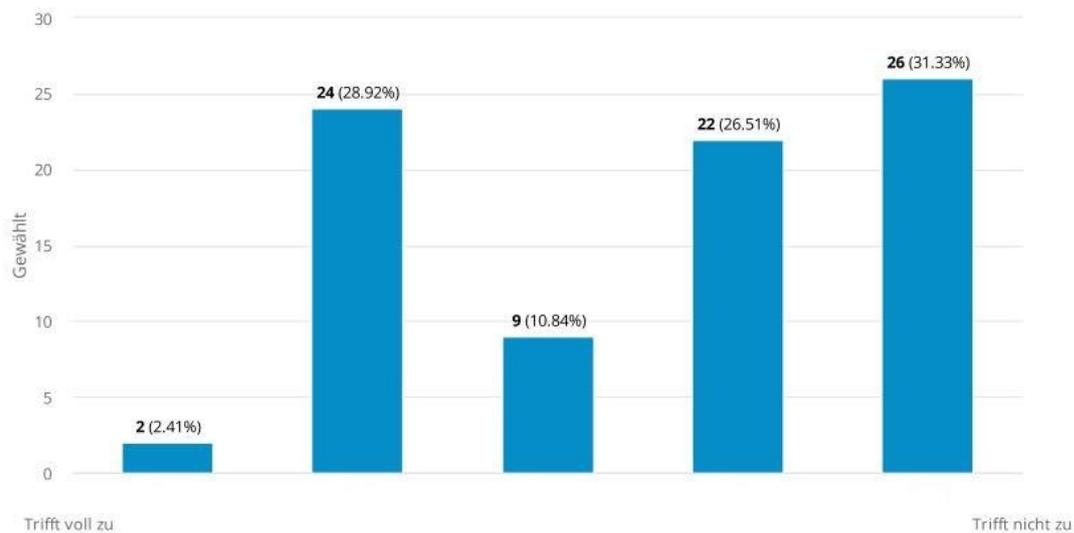


Abbildung 17 Der erhöhte Aufwand, um mit Kollegen/innen in Verbindung zu treten, beeinträchtigt meine Arbeit (z.B durch Teams, Meetings etc.)

Obwohl im Alltag oft darüber gesprochen wird, dass die digitale Entfernung die Kontaktaufnahme erschwert, wird in dieser Frage jedoch dieser Thematik widersprochen. 57,8% empfinden, dass es durch Teams und Meetings keinen bis nur einen geringen Aufwand erfordert, um mit anderen Personen in Kontakt zu treten. Dabei wird sicherlich auch berücksichtigt, dass Teammitglieder, Kunden oder andere Beschäftigte einfach per Anruf oder Videokonferenz erreicht werden können, ohne aufwändige Dienstreisen oder lange Termine zu organisieren. Allerdings gibt es abweichende Meinungen. Insgesamt 28,9% der Befragten berichten, dass es für sie schwierig ist, bestimmte Personen zu erreichen. Bei 2,4% der Umfrageteilnehmer scheint es nahezu unmöglich zu sein, die gewünschte Person per Teams, Telefon oder E-Mail zu kontaktieren.

Viele können sich wahrscheinlich mit der Situation identifizieren, in der jemand den ganzen Tag als "beschäftigt" markiert ist oder an Meetings teilnimmt und daher nicht erreichbar scheint. Auch wenn es notwendig ist, diese Personen mehrmals zu kontaktieren, wird die Frage letztendlich trotz der räumlichen Distanz bis zum Ende des Tages beantwortet sein. Daher geben 10,8% an, dass der Austausch, sei es digital oder im Unternehmen, genauso reibungslos verläuft und keine zusätzlichen Anstrengungen erfordert.

Es fällt mir schwer, eine klare Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen

Anzahl Antworten: 84

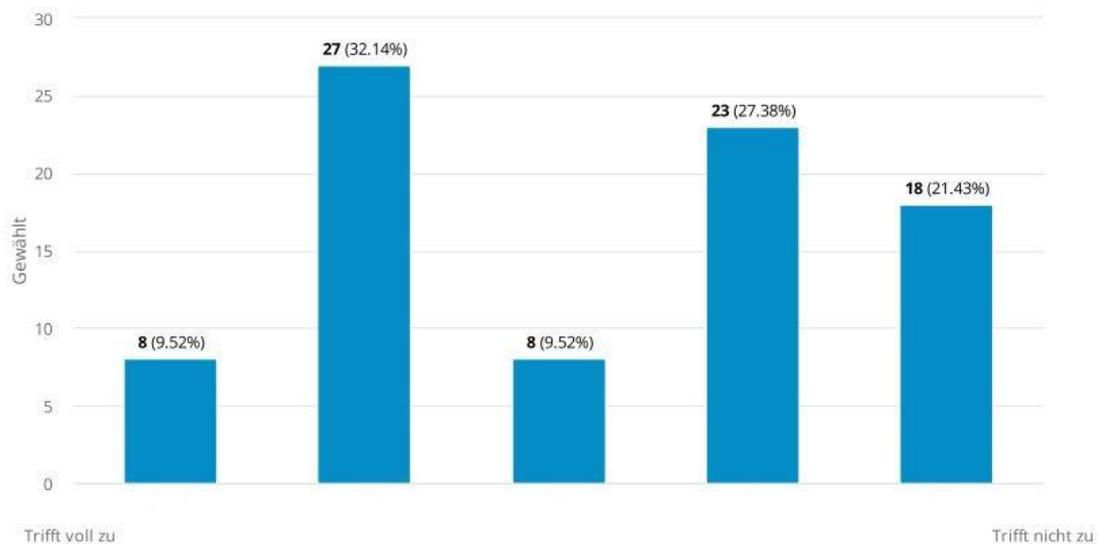


Abbildung 18 Es fällt mir schwer, eine klare Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen

Im nachfolgenden Abschnitt haben die Teilnehmer auf die Frage geantwortet, ob es ihnen schwerfällt, eine klare Trennlinie zwischen ihrer Arbeit und ihrem Privatleben zu ziehen. Insgesamt gaben 21,4% an, dass es für sie kein Problem darstellt, Arbeit und Privatleben voneinander zu trennen. Andererseits erklärten 27,4%, dass es ihnen nicht schwerfällt, dies zu tun, jedoch gelegentlich eine Vermischung vorkommt. Hier könnte gemeint sein, dass sie möglicherweise gelegentlich in ihrer Freizeit E-Mails lesen, oder dass private Angelegenheiten wie der Postbote oder die Waschmaschine ausräumen während der Arbeitszeit gelegentlich ihre Aufmerksamkeit beanspruchen. Für 9,5% der Teilnehmer gestaltet es sich hingegen als sehr schwierig, eine klare Grenze zu ziehen, und sie vermischen ihre beruflichen und privaten Angelegenheiten oft, insbesondere im Homeoffice. Bei 32,1% besteht ein ähnliches Gefühl, wenn auch nicht so ausgeprägt. Hier besteht die Vermutung, dass während der Arbeitszeit viele private Aufgaben erledigt werden oder dass sie im privaten Alltag weiterhin an der Arbeit hängen, sodass nie das Gefühl eines Arbeitsendes aufkommt. Abschließend gaben 9,5% der Befragten an, dass sie von dieser Situation nicht allzu sehr beeinflusst werden.

Wie ist Ihre Zeiteinsparung durch Homeoffice - Möglichkeit zur Mehrfachauswahl

Anzahl Antworten: 84

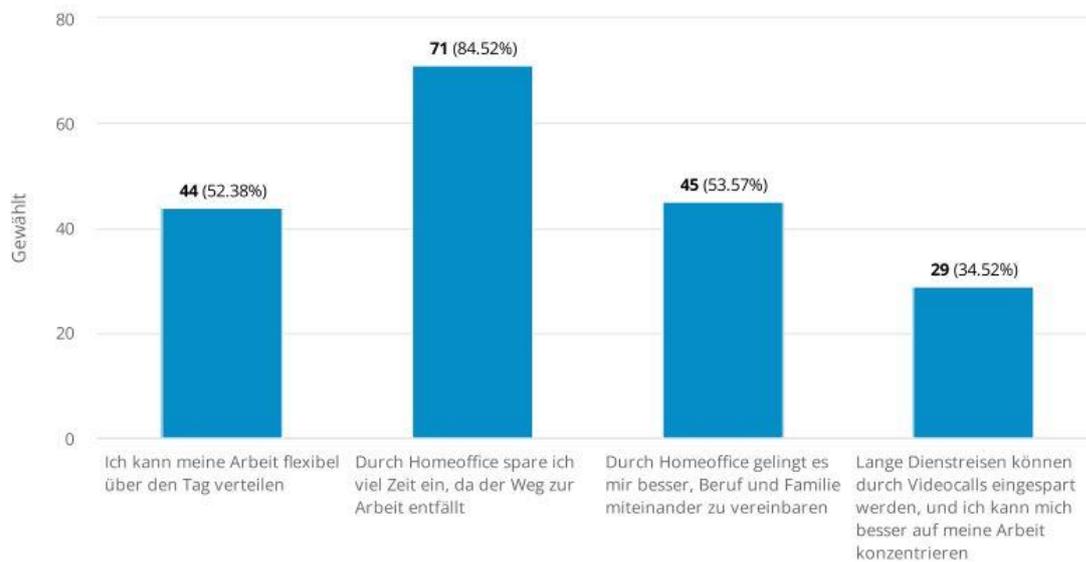


Abbildung 19 Wie ist Ihre Zeiteinsparung durch Homeoffice

In der folgenden Umfrage wurde nach den Vorteilen des Homeoffice gefragt, insbesondere hinsichtlich der Zeitersparnis. Die Teilnehmer konnten mehrere Antwortmöglichkeiten auswählen. Bemerkenswert ist, dass 84,5% angaben, dass sie die meiste Zeit einsparen, weil der Arbeitsweg entfällt. Dies ist besonders wertvoll für Mitarbeiter, die längere Strecken zurücklegen müssen, da sie dadurch Zeit und Energie sparen, die sie sonst auf dem Arbeitsweg aufwenden müssten.

An zweiter Stelle mit 53,6% ist es vielen wichtig, dass Homeoffice ihnen ermöglicht, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Dies ist besonders relevant für frischgebackene Eltern, die wieder in den Beruf einsteigen möchten. Homeoffice bietet die Möglichkeit, gleichzeitig zu arbeiten und sich um das Kind zu kümmern, insbesondere wenn die Kinder bereits in den Kindergarten gehen. Auf diese Weise kann die Arbeitszeit voll genutzt werden, ohne hektischen Ortswechsel.

Anschließend gaben 52,4% an, dass Homeoffice es ihnen ermöglicht, ihre Arbeit flexibel über den Tag zu verteilen. Hierbei sollte jedoch die Art der Tätigkeit berücksichtigt werden, da Positionen, die viel Kunden- oder Lieferantenkontakt erfordern, eine kontinuierliche Erreichbarkeit erfordern. In Branchen ohne intensiven externen Kontakt können die Teilnehmer ihre Arbeit möglicherweise am Abend oder früh morgens verrichten, wenn tagsüber anderweitige Termine anstehen.

Schließlich wurde von 34,5% der Befragten die Zeiteinsparung bei Dienstreisen als vorteilhaft angesehen. Hierbei werden lange Dienstreisen durch Videokonferenzen ersetzt, was den Teilnehmern mehr Zeit gibt, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren.

Wie wirkt sich die Möglichkeit von Homeoffice auf Ihre Arbeitszufriedenheit aus?

Anzahl Antworten: 84

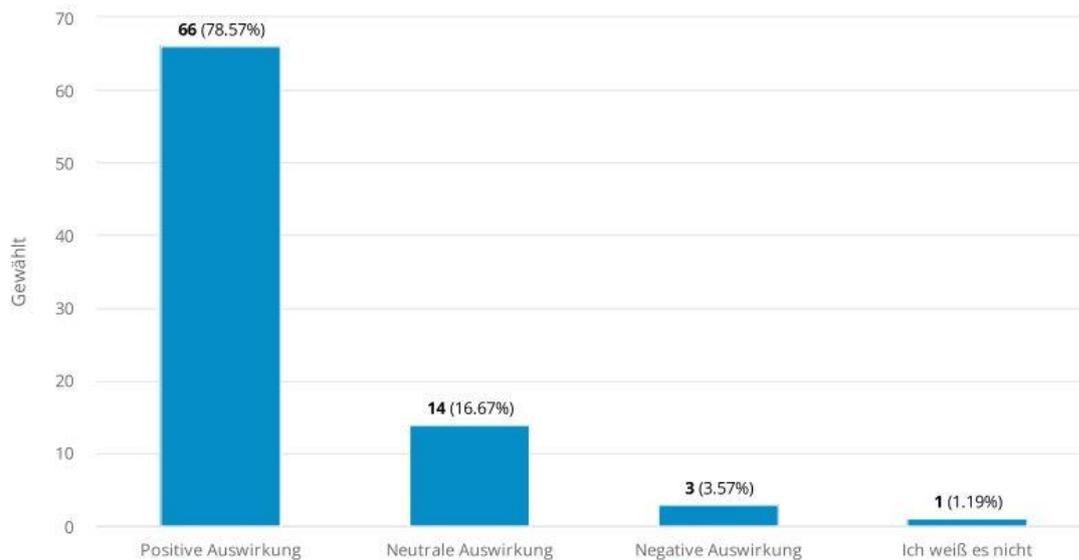


Abbildung 20 Wie wirkt sich die Möglichkeit von Homeoffice auf Ihre Arbeitszufriedenheit aus?

In der vorliegenden Umfrage wurde nach den Auswirkungen des Homeoffice auf die Arbeitszufriedenheit der Teilnehmer gefragt. Wie erwartet gaben 78,6% an, dass sich die Arbeit im Homeoffice positiv auf ihre Arbeitszufriedenheit auswirkt. Lediglich 3,6% wählten die Option, dass sich die Zufriedenheit negativ auswirkt. Dies lässt sich auf die Selbstständigkeit beim Arbeiten und das Vertrauen seitens des Arbeitgebers zurückführen. Diese Faktoren haben oft eine positive Wirkung auf die Arbeitsmoral und führen zu gesteigerter Zufriedenheit bei der Arbeit. Für 16,7% der Teilnehmer ist ihre Haltung zur Zufriedenheit im Homeoffice neutral. Lediglich 1,2% konnten keine eindeutige Antwort auf die Frage geben und enthielten sich.

Wie gestaltet sich die zukünftige Aussicht für das Homeoffice?

Anzahl Antworten: 84

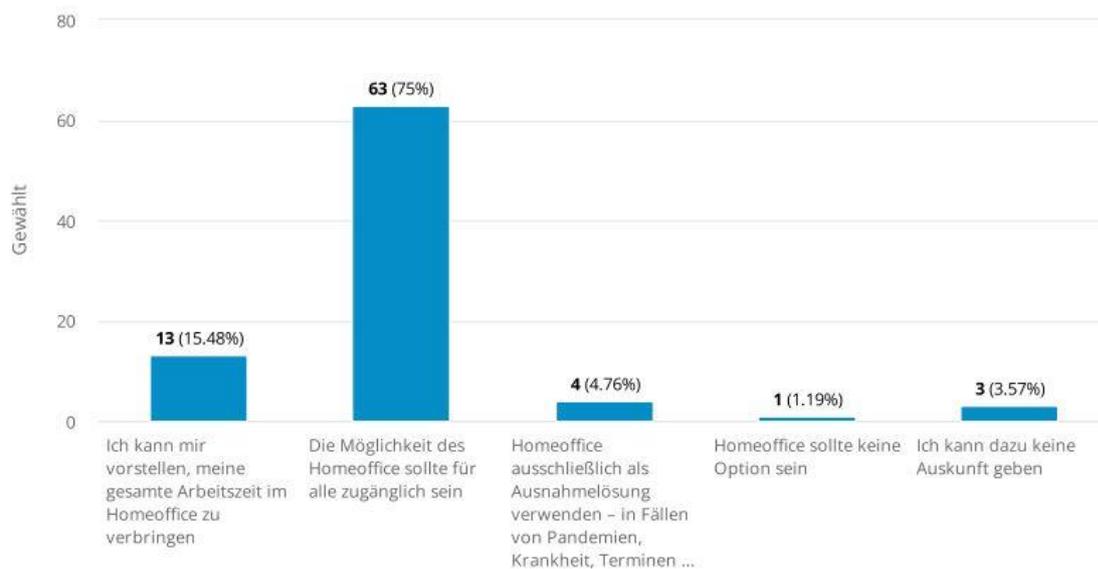


Abbildung 21 Wie gestaltet sich die zukünftige Aussicht für das Homeoffice?

Hinsichtlich der Frage, wie sich Homeoffice zukünftig entwickeln sollte, äußerten 75% der Befragten den Wunsch, dass mobiles Arbeiten generell für alle Personen und Tätigkeiten zugänglich gemacht werden sollte. Für 15,5% der Teilnehmer wäre es vorstellbar, ihre gesamte Arbeitszeit von zu Hause aus zu verrichten. Sollten derartige Möglichkeiten tatsächlich in die Tat umgesetzt werden, könnten Unternehmen Ressourcen einsparen, da die Arbeitsplätze der Mitarbeiter im Homeoffice anders genutzt werden könnten oder sogar auf Bürogebäude gänzlich verzichtet werden. 4,8% der Befragten vertreten die Ansicht, dass Telearbeit nur in Ausnahmefällen beibehalten werden sollte. Dies könnte insbesondere bei Krankheit, Terminen oder einer erneuten Pandemie zum Einsatz kommen, während die restliche Zeit weiterhin im Unternehmen verbracht werden sollte. Jedoch sind nicht alle gleichermaßen davon überzeugt, dass Homeoffice auch in der Zukunft fortgesetzt werden sollte, da 1,2% der Befragten der Meinung sind, dass mobiles Arbeiten keine weitere Option darstellen sollte. 3,6% der Teilnehmer enthielten sich in dieser Umfrage.

4.3 Ergebnis der Umfrage

Welche Ergebnisse ergab die Umfrage letztendlich? Wie in dieser Arbeit beschrieben, zeigt sich, dass das Konzept des mobilen Arbeitens viele Möglichkeiten bringt aber auch

Herausforderungen in sich birgt. Während der Umfrage wurde deutlich, dass es insbesondere in Bezug auf Produktivität, Arbeitsatmosphäre, soziale Kontakte, Kommunikation und die klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben unterschiedliche Meinungen gibt.

Trotz dieser gemischten Gefühle gegenüber dem Thema gaben dennoch viele Befragte an, dass Homeoffice eine positive Auswirkung auf ihre Arbeitszufriedenheit hat. Dies zeigt, dass die Wahrnehmung von Homeoffice vielfältig ist und sich im Laufe der Zeit ändern kann.

Viele Teilnehmer können sich vorstellen, zukünftig vermehrt von zu Hause aus zu arbeiten und sehen die Zukunft des Homeoffice positiv. Daher ist zu erwarten, dass Homeoffice in vielen Unternehmen weiterhin vorhanden sein wird und möglicherweise noch weiter unterstützt und verbessert wird. Letztendlich liegt es jedoch an den Mitarbeitern, wie sie ihre Arbeit verrichten möchten. Wenn sich die Mitarbeiter im Homeoffice wohlfühlen, werden sie diese Option vermehrt nutzen, während diejenigen, die sich im Unternehmen wohler fühlen, die Geschäftseinrichtungen weiterhin nutzen können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die COVID-19-Pandemie Unternehmen und Mitarbeitern neue Chancen eröffnet hat, von zu Hause aus zu arbeiten. Gleichzeitig trägt dies dazu bei, mit den negativen Vorurteilen gegenüber dem Konzept des Homeoffice aufzuräumen. Die Zukunft des mobilen Arbeitens scheint vielversprechend und flexibel zu sein.

5 Fazit

Zusammenfassend zeigt diese wissenschaftliche Arbeit, dass die Anwendung von Homeoffice keine einheitliche Struktur aufweist. Oftmals erfolgt die Umsetzung nach individuellem Ermessen der Vorgesetzten, was zu einem Gefühl der Ungerechtigkeit bei einigen Mitarbeitern führen kann. Die Frage nach einheitlichen Regelungen für die Nutzung von Homeoffice in Unternehmen ergibt sich, da in Deutschland bisher kein entsprechendes Gesetz existiert. Dabei ist zu überlegen, ob eine gesetzliche Regelung überhaupt sinnvoll wäre. Forschungen haben ergeben, dass strenge Regelungen für das Arbeiten von zu Hause dazu führen können, dass Mitarbeiter häufiger ins Büro zurückkehren. Allerdings könnte ein solches Gesetz den Bedürfnissen vieler Familien entgegenkommen, die versuchen, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren, ohne dabei auf die berufliche Tätigkeit zu verzichten. Für Unternehmen bedeutet die Implementierung von Homeoffice-Regelungen zusätzlichen Aufwand, da sie ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten sollten, in einer Büroumgebung zu arbeiten, anstatt am Esstisch oder auf dem Sofa. Unternehmen, wie beispielsweise Siemens setzen bereits auf die Möglichkeit, mehrere Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Dieses Konzept verfolgt nicht nur das Ziel, den Mitarbeitern und -innen mehr Freiheit bei der Arbeitsgestaltung zu bieten, sondern auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Flexibilität gerecht zu werden.

Es besteht die weitverbreitete Ansicht, dass eine gesetzliche Regelung für die Implementierung von Homeoffice in Unternehmen möglicherweise nicht erforderlich ist. Dies wird damit begründet, dass Unternehmen, die diese Möglichkeiten nicht anbieten, wahrscheinlich in den kommenden Jahren aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden werden. Bewerber und junge Talente bevorzugen tendenziell Unternehmen, die solche Optionen für flexibles Arbeiten bieten, da sie die Möglichkeit schätzen, Beruf und Leben besser miteinander in Einklang zu bringen (Hertwig 2022 S. 201, 202).

Um die Motivation der Mitarbeiter im Rahmen des Homeoffice zu steigern, ist es entscheidend, die individuellen Persönlichkeitsmerkmale und Vorlieben der Angestellten zu berücksichtigen. Auf diese Weise können Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten, was sich positiv auf ihre Motivation und Produktivität auswirkt. Gleichzeitig ist es von großer Bedeutung sicherzustellen, dass Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, regelmäßig ins Büro kommen. Dies könnte beispielsweise einmal oder zweimal pro Woche der Fall sein, um an Teamtagen teilzunehmen und soziale Kontakte zu pflegen. Soziale Isolation kann zu geringerer Zufriedenheit und einem erhöhten Kündigungswunsch führen. Daher

sollten Unternehmen dies bei der Einführung von Homeoffice-Modellen unbedingt berücksichtigen. Mitarbeiter, die sich sozial isolieren oder sich vom Unternehmen distanzieren, sind weniger zufrieden und weniger engagiert. Das vorrangige Ziel sollte darin bestehen, für jeden Mitarbeiter ein individuelles Konzept für die Nutzung von Homeoffice zu entwickeln, da der Erfolg des Unternehmens letztendlich von der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter abhängt (Zeschke und Zacher 2022 S. 29).

Besonders in Bereichen wie dem Bildungswesen und den Pflege- sowie Betreuungskonzepten wird in Zukunft eine verstärkte Digitalisierung und Ausweitung erforderlich sein. Fächer wie Informatik, virtuelle Lernmethoden und die Entwicklung neuer Konzepte für die vernetzte Arbeitswelt gewinnen zunehmend an Bedeutung. Führungskräfte in Unternehmen müssen an ihrer Kommunikationsfähigkeit arbeiten und Mitarbeiter auf Augenhöhe begegnen, um effektive Führungskräfte zu sein. Hierfür ist die Fähigkeit zur Motivation, die Entwicklung klarer Visionen und die Überzeugungskraft durch emotionale Intelligenz von großer Bedeutung. Durch die Möglichkeit des asynchronen Arbeitens können Mitarbeiter ihre Zeit eigenständig einteilen und sind nicht mehr gezwungen, den gesamten Tag im Büro zu verbringen. Die Digitalisierung ermöglicht es Individuen aus verschiedenen Nationen und Kulturen die zeitgleiche Zusammenarbeit und Unterstützung. Die physische Arbeitsumgebung verliert zunehmend an Bedeutung, da Mitarbeiter unabhängig von ihrem Aufenthaltsort effektiv arbeiten können. Unternehmen werden die Verantwortung übernehmen, die erforderlichen technischen Mittel bereitzustellen, um diese Art der Arbeit zu ermöglichen. Möglicherweise werden die meisten Unternehmen in Zukunft vollständig remote arbeiten und weniger Wert auf die Kontrolle der Arbeitszeiten legen. Stattdessen wird die Leistung der Mitarbeiter gemessen, die sie in einer bestimmten Zeit erbringen. Insgesamt wird ersichtlich, dass Homeoffice eine vielversprechende Alternative in der Arbeitswelt darstellt, die das Potenzial hat, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Es bleibt dennoch aufregend, die vielversprechenden Entwicklungen zu verfolgen, die die Zukunft bereithält (Hertwig 2022 S. 206, 207).

Literaturverzeichnis

- Bak, Peter Michael (2019): Lernen, Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie II - das Wichtigste, prägnant und anwendungsorientiert. [1. Auflage]. Berlin: Springer (Angewandte Psychologie kompakt).
- Beck, Michael (SS2023): Fach Personalwirtschaft. Modul Personalwirtschaft 7.0 - 7.2.2. Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm.
- Becker (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren: Springer Berlin Heidelberg.
- Berning, Wilhelm (2021): Führungskompetenz und Motivation. Führungserfolg steuern und bewerten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Cloots, Alexandra (2022): Hybride Arbeitsgestaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- DAK Gesundheit, iGES (2021): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona - Krise. Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Hg. v. iGES DAK Gesundheit.
- Drumm, Hans Jürgen (2005): Personalwirtschaft. 5., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer.
- Geck, Barbara; Hey, Thomas (Hg.) (2021): Telearbeit ! Homeoffice ! Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt (Der Betrieb ! Praxisreihe).
- Haag, Barbara (2020): Authentische Karriereplanung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heckenhausen, Jutta & Heinz (2005): Motivation und Handeln. 3., vollst. überarb. u. erg. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Hellert, Ulrike (2022): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 3. grundlegend überarbeitete Auflage 2022. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Hertwig, Teresa (2022): Produktivität braucht kein Büro. Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen. 1. Aufl. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Holtbrügge, Dirk (2013): Personalmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jung, Hans (2005): Personalwirtschaft. 6., überarb. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- Kunze, Florian; Hampel, Kilian; Zimmermann, Sophia (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach! Klare Antworten aus erster Hand. München: UVK Verlag (utb, 5664).

- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Utz, Tatjana; Wittmann, Ralf (2021): Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Wittmann, Ralf; Utz, Tatjana (2020): Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lehmann, Günter (2022): Die effektive Befragung. Ein Ratgeber für die Datenerhebung in der beruflichen und wissenschaftlichen Arbeit. 3. überarb. Auflage, revidierte Ausgabe. Tübingen: UTB; Francke, A.
- Lippmann, Eric; Pfister, Andres; Jörg, Urs (2019): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Mergener, Alexandra (2020): Homeoffice in Deutschland : Zugang, Nutzung und Regelung. Ergebnisse aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Version 1.0 Bonn, 2020. 1. Aufl. Hg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn.
- Müsseler, Jochen; Rieger, Martina (Hg.) (2017): Allgemeine Psychologie. Unter Mitarbeit von Martin Lay. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Allgemeine Psychologie).
- Nerdinger (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie: Springer Berlin Heidelberg.
- Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollst. überarb. Auflage 2019. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).
- Niermeyer, Rainer (2007): Motivation. 2. Aufl. Freiburg, München [u.a.]: Rudolf Haufe Verlag & Co. KG (Kienbaum).
- Pleier, Nils (2008): Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. Wiesbaden: GABLER.
- Rheinberg, Falko; Vollmeyer, Regina (2012): Motivation. 8., aktualisierte Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Urban-Taschenbücher, Bd. 555).
- Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Staller (2019): Die ID37 Persönlichkeitsanalyse: Springer Berlin Heidelberg.
- UmfrageOnline: Homepage. Hg. v. www.umfrageonline.com.
- Zeschke, Martin; Zacher, Hannes (2022): Homeoffice: Hogrefe Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe und die Überprüfung mittels Anti-Plagiatssoftware dulde.

Ulm, 23.01.2024

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Doo', written above a horizontal line.

Unterschrift