

MASTERARBEIT

ARBEITSZUFRIEDENHEIT IM REMOTE WORKING

Einflüsse von Remote Working auf die Aspekte der Arbeitszufriedenheit

ausgeführt am



Studiengang

Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Josef Trattner

Personenkennzeichen: 1810319023

Graz, am 22. März 2023

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich besonderen Dank an jene Personen aussprechen, die mich bei der Erarbeitung der Masterarbeit unterstützt haben. Speziell möchte ich mich bei meinem Betreuer Dr. Thomas Puchleitner für die stets raschen und hilfreichen Rückmeldungen bedanken. Dieses Feedback hat es ermöglicht, diese Arbeit in der vorliegenden Form abzugeben. Des Weiteren möchte ich meiner Freundin Alexandra und meiner Familie für die Unterstützung bedanken. Spezieller Dank wird den Expert*innen zu Teil, die mich mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung maßgeblich unterstützt haben.

KURZFASSUNG

Der Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit hängt weitgehend von der Person, dem Arbeitsumfeld, Beziehungen zu Kolleg*innen und einer Reihe anderer Aspekte (Identifikatoren) ab. Einige der positiven Einflüsse des Remote Workings auf die Arbeitszufriedenheit sind:

- Flexibilität: Remote Working ermöglicht es der oder dem Einzelnen, mehr Kontrolle über ihren oder seinen Arbeitsplan zu haben, was zu mehr Flexibilität und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen kann.
- Geringere Pendelzeiten: Durch den Wegfall des täglichen Pendelns sparen Telearbeiter*innen Zeit und Geld, und haben einen geringeren ökologischen Fußabdruck.
- Verbesserte physische Umgebung: Viele Fernmitarbeiter*innen berichten, dass sie sich in ihrer eigenen Umgebung wohler fühlen und produktiver arbeiten können.

Einige der negativen Auswirkungen des Remote Workings auf die Arbeitszufriedenheit sind:

- Isolation: Remote Working kann zu Gefühlen der Isolation und Einsamkeit führen, was sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken kann.
- Mangelnde Zusammenarbeit: Remote Working kann die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen erschweren und zu einem Mangel an sozialer Interaktion führen.
- Work-Life-Balance: Für Telearbeiter*innen kann es schwierig sein, Arbeit und Privatleben zu trennen, was zu Überlastung und Burnout führen kann.

Insgesamt ist der Einfluss des Remote Workings auf die Arbeitszufriedenheit komplex und vielschichtig. Zudem hängt er von einer Vielzahl von Aspekten ab, zu denen individuelle Präferenzen, die Arbeitskultur und die Unterstützung durch die oder den Arbeitgeber*in zählen. Ziel dieser Arbeit ist es, diese Einflüsse aus der Sicht von Arbeitnehmer*innen und Führungskräften zu untersuchen und eine Liste relevanter Aspekte (Identifikatoren) zu erstellen, die für die Zusammenarbeit zwischen beiden Gruppen hinsichtlich Arbeitszufriedenheit im Remote Working relevant sind.

ABSTRACT

The impact of remote work on job satisfaction can be both positive and negative, and it largely depends on the individual and the work environment. Some of the positive impacts of remote work on job satisfaction include:

- Flexibility: Remote work allows individuals to have more control over their work schedule, which can lead to increased flexibility and better work-life balance.
- Reduced commute: By eliminating the daily commute, remote workers save time and money, and have a reduced carbon footprint.
- Improved physical environment: Many remote workers report feeling more comfortable and productive working in their own environment.

Some of the negative impacts of remote work on job satisfaction include:

- Isolation: Working remotely can lead to feelings of isolation and loneliness, which can negatively impact job satisfaction.
- Lack of collaboration: Remote work can make it more difficult to collaborate with colleagues and can lead to a lack of social interaction.
- Work-life balance: It can be difficult for remote workers to separate work from their personal life, which can result in overworking and burnout.

Overall, the impact of remote work on job satisfaction is complex and multifaceted and depends on a variety of factors such as individual preferences, work culture, and support from the employer. The aim of this work is to examine these influences from the employees' and managers' point of view and to establish a list of relevant aspects that are important for job satisfaction in remote working.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Motivation und Zielsetzung	1
1.2	Gliederung und Abgrenzung.....	2
2	MODELLE UND THEORIEN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT	3
2.1	Begriffsdefinition	3
2.2	Arbeitsmotivation als Grundlage der Arbeitszufriedenheit	4
2.3	Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	5
2.3.1	Grundlagen der Theorie	6
2.3.2	Kritik an der Theorie	6
2.4	Die Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg	7
2.4.1	Grundlagen der Theorie	7
2.4.2	Kritische Aspekte der Theorie	9
2.5	Die Vergleichstheorien nach Homans und Adams.....	9
2.5.1	Grundlagen der Theorien	10
2.5.2	Kritische Aspekte der Theorie	11
2.6	Das Job Characteristic Model nach Hackman und Oldham	12
2.6.1	Grundlagen des Modells.....	12
2.6.2	Kritische Aspekte des Modells.....	13
2.7	Das Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann.....	13
2.7.1	Grundlagen des Modells (1975)	13
2.7.2	Zurich Model Revisited nach Büssing und Ferreira.....	17
2.7.3	Kritische Aspekte des Modells.....	18
2.8	Das kybernetische Modell der Arbeitszufriedenheit nach Jimenez	19
2.9	Nicht berücksichtigte Modelle und Theorien	19
2.10	Zusammenfassung	20
3	VERFAHREN ZUR ERHEBUNG VON ARBEITSZUFRIEDENHEIT	22
3.1	Begriffsdefinition	22

3.2	Theoriefreie Verfahren.....	23
3.2.1	Der Job Descriptive Index (JDI).....	23
3.2.2	Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)	23
3.2.3	Die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)	24
3.2.4	Der Fragebogen zur subjektiven Arbeitsbeschreibung (SAB).....	24
3.3	Theoriebezogene Verfahren	25
3.3.1	Der Need Satisfaction Questionare (PNSQ)	25
3.3.2	Der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	26
3.3.3	Der Fragebogen zur subjektiven Belastung nach Weyer et al. (SBUS-B)	26
3.3.4	Der Job Diagnostic Survey (JDS).....	27
3.3.5	Die Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ)	28
3.3.6	Der Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen (FEAT).....	28
3.4	Zusammenfassung	29
4	IDENTIFIKATOREN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT	30
4.1	Begriffsdefinition	31
4.2	Identifikatoren mit sozialem Aspekt	32
4.3	Identifikatoren mit affektiv-emotionalem Aspekt	36
4.4	Identifikatoren mit kognitiv-intellektuellem Aspekt.....	38
4.5	Identifikatoren mit instrumentell-materiellem Aspekt.....	41
4.6	Zusammenfassung	43
5	REMOTE WORKING.....	44
5.1	Begriffsdefinition	44
5.2	Ansätze	45
5.3	Zusammenfassung	45
6	METHODENWAHL	46
6.1	Auswahl der Methoden	46
6.2	Zielgruppendefinition	47
6.3	Schritt 1: Leitfadengestützte Expert*inneninterviews	48
6.3.1	Geplante Personenstichprobe des Interviews	48
6.3.2	Aufbau und Themenbereich des Interviewleitfadens	50
6.3.3	Auswertung der Interviews	51

6.3.4	Interpretation der Ergebnisse	51
6.4	Schritt 2: Hypothesenbildung.....	51
6.5	Schritt 3: Fragebogen	52
6.5.1	Geplante Personenstichprobe des Fragebogens.....	52
6.5.2	Erstellung des Fragebogens.....	52
6.5.3	Pretest	55
7	ERGEBNISSE	59
7.1	Ergebnisse Interviews.....	59
7.1.1	Sozialer Einfluss	60
7.1.2	Einfluss von außen	62
7.1.3	Mit Führungsaufgaben verbundener Einfluss.....	63
7.1.4	Einfluss des Remote Working-Konzepts	64
7.1.5	Einfluss durch Aktivitäten	67
7.1.6	Einfluss der Persönlichkeit	67
7.2	Hypothesenbildung	68
7.3	Ergebnisse Fragebogen	69
7.3.1	Beschreibung der Stichprobe	69
7.3.2	Ergebnisse der Hypothesen des Fragebogens	72
7.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	79
8	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	82
8.1	Fazit und Relevanz für Führungskräfte	82
8.1.1	Soziale Einflüsse und Kommunikation	83
8.1.2	Ablenkungen als Einflussfaktor	84
8.1.3	Zusätzliche Aktivitäten	86
8.1.4	Arbeitszeit und Überstunden	87
8.1.5	Zusammenfassung	87
8.2	Limitation der Arbeit.....	87
8.3	Fazit	88
8.4	Ausblick	88
	ANHANG A - ERHEBUNGSINSTRUMENT JDI NACH SMITH ET AL. (1969)	89

ANHANG B - ERHEBUNGSINSTRUMENT MSQ NACH WEISS ET AL. (1967)	90
ANHANG C - ERHEBUNGSINSTRUMENT ABB NACH NEUBERGER & ALLERBECK (1978)	91
ANHANG D - ERHEBUNGSINSTRUMENT SBUS-B NACH WEYER ET ALL. (1980)	92
ANHANG E - ERHEBUNGSINSTRUMENT FEAT NACH FERREIRA (2009)	93
ANHANG F - INTERVIEWLEITFADEN	94
ANHANG G - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON A	100
ANHANG H - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON B	114
ANHANG I - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON C	132
ANHANG J - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON D	149
ANHANG K - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON E	164
ANHANG L - KODIERLEITFADEN	178
ANHANG M - FRAGEBOGEN	185
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	191
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	192
TABELLENVERZEICHNIS	193
LITERATURVERZEICHNIS	195

1 EINLEITUNG

„Nur wenige Konzepte der Organisationspsychologie haben zu derart nachhaltigen Forschungsbemühungen geführt, wie das der Arbeitszufriedenheit“ Rosenstiel et al. (2005)

Die Untersuchungen der Arbeitszufriedenheit (AZ) zeigen großes Interesse. Ein Blickpunkt dabei ist der Zusammenhang zwischen der AZ und wirtschaftlichen Faktoren eines Unternehmens. Ferreira (2019) stellt die AZ als unabhängige (Ursache) oder abhängige (Auswirkung) Variable für die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens vor. Diese Arbeit befasst sich mit dem umgekehrten Ansatz, den Auswirkungen einer geänderten Arbeitssituation auf die AZ und deren Ausprägungen.

Bei der Änderung einer Arbeitssituation streben die Arbeitgeber*innen danach, die AZ nicht zu verschlechtern, auf einem gleichen Niveau zu halten oder auf ein höheres Niveau zu heben (Win-Win-Situation). Im Vergleich zu den Arbeitnehmenden sehen die Arbeitgebenden die AZ als Zwischenschritt, um den Unternehmenszielen näher zu kommen. Für die Gruppe der Arbeitnehmer*innen spiegelt die AZ das finale Ziel im Sinne von Gesundheit, Wohlergehen und anderen Faktoren wider. Bei der Betrachtung von AZ und den Einflüssen von außen oder innen sind beide Seiten von Interesse (Ferreira, 2019).

Das Interesse an Remote Working-Konzepten und deren Auswirkungen aus den Blickwinkeln der Führungsebene und der Angestellten ist in den letzten drei Jahren (seit Beginn der Covid19-Pandemie 2020) gewachsen und eröffnet neue Möglichkeiten für beide Seiten (Sava, 2022). Darauf aufbauend behandelt diese Arbeit den Einfluss von Remote Working auf die AZ aus Sicht der Führungskräfte und Angestellten.

1.1 Motivation und Zielsetzung

Der Zusammenhang zwischen der AZ und der Ausübung von Remote Working wurde bereits mit unterschiedlichen, jedoch durchwegs positiven Ergebnissen untersucht. Der Fokus der Untersuchungen betrifft die Frage nach einer Steigerung der AZ oder deren Veränderung unter bestimmten Einflussfaktoren, wie beispielsweise der Anzahl an Stunden pro Woche. (Charalampous et al., 2019)

Die Literatur und die darauf aufgebauten Untersuchungen beschreiben den Einfluss von Remote Working auf die AZ mit unterschiedlichen Ausprägungen als positiv. Für eine Führungskraft ist die Frage nach der AZ der Mitarbeiter*innen ein zentraler Baustein (Eissfeldt, 2017). Diese Arbeit setzt sich als Ziel, den Einfluss von Remote Working auf die AZ in mittelständischen Softwareunternehmen zu untersuchen. Die Intention dieser Masterarbeit ist die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

„Welchen Einfluss hat der Einsatz von Remote Working in mittelständischen Unternehmen in der Softwarebranche auf die relevanten Identifikatoren der Arbeitszufriedenheit?“

Zur Erreichung dieses Ziels werden auf Basis der vorhandenen Literatur relevante Identifikatoren der AZ ermittelt und die Sicht der Arbeitgeber*innen mit Hilfe von Expert*inneninterviews geprüft. Im Anschluss an die Auswertung der ersten Methode und der Hypothesenbildung werden diese Hypothesen mit einem Fragebogen hinsichtlich der Meinung der Arbeitnehmer*innen überprüft.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind für die Arbeit von Führungskräften von Relevanz. Auf Basis der Ergebnisse ist es einer Führungskraft möglich, den Fokus bei der Arbeit mit dem eigenen Team neu auszurichten und die AZ der Teammitglieder im Remote Working aufrecht zu halten oder zu steigern.

1.2 Gliederung und Abgrenzung

Das erste Kapitel dieser Arbeit befasst sich mit einer Hinführung zum Thema und der Darlegung der Problemstellung, Zielsetzung und Motivation. Die Kapitel zwei bis fünf bilden das theoretische Fundament für den empirischen Teil der Arbeit. Die Wahl der Methode mit der zugehörigen Definition der Zielgruppe ist im sechsten Kapitel zu finden. In Kapitel sieben werden die Ergebnisse beschrieben. Abschließend befasst sich das letzte Kapitel mit der Conclusio und Ausblick der Arbeit.

Die nachfolgende Tabelle 1 veranschaulicht die inhaltliche Abgrenzung der Arbeit.

Inhalt der Arbeit	Nicht Inhalt der Arbeit
Die theoretischen Grundlagen relevanter Modelle, Theorien und Verfahren der AZ.	Eine vollständige Auflistung und Erklärung aller existierenden Modelle, Theorien oder Verfahren der AZ.
Eine Zusammenfassung der verwendeten Identifikatoren der AZ (resultierend aus der verwendeten Literatur).	Ein eigenes Modell oder ähnliches zur Ermittlung der AZ.
Eine Veranschaulichung des Remote Working-Konstruktes.	
Eine Überprüfung der Einflüsse von Remote Working auf die Identifikatoren der AZ aus Sicht von Expert*innen und Arbeitnehmer*innen.	

Tabelle 1: Abgrenzung

2 MODELLE UND THEORIEN DER

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Dieses Kapitel behandelt die Grundlagen der AZ anhand ausgewählter Modelle und Theorien. Die Modelle und Theorien bilden neben den Verfahren die Grundlage für die Auflistung der relevanten Identifikatoren der AZ.

Im deutschen Sprachraum ergab eine Suche des Autors mit der Suchmaschine „PubPsych“ ein Ergebnis von insgesamt 7304 Werken unter dem Suchbegriff „Arbeitszufriedenheit“. Diese Werke teilen sich in Artikel (4166), einzelne Kapitel (1409), Bücher (932), Hochschulschriften (577), Studien/Untersuchungen/Reports (455) und sonstige Werke (12) auf.

2.1 Begriffsdefinition

Dieses Kapitel behandelt die erforderlichen Begrifflichkeiten und Basisbegriffe. Der Begriff der AZ setzt sich häufig aus bereits existierenden, einzelnen Konstrukten zusammen, welche eng miteinander verbunden sind und für die Entstehung der AZ gemeinsam zum Einsatz kommen (Ferreira, 2019).

Arbeit

Die „Arbeit“ beschreibt die Durchführung einer Tätigkeit durch die Erbringung von körperlicher, geistiger oder seelischer Leistung. Das Resultat einer durchgeführten Tätigkeit sind Produkte in materieller Form (Güter) oder Dienstleistungen. (Cambridge Business English Dictionary, 2011; Roedenbeck, 2009)

Zufriedenheit

Der Begriff „Zufriedenheit“ beschreibt das positive Gefühl nach dem Erreichen einer Herausforderung oder das Gefühl, wenn etwas gewolltes in Erfüllung geht (Oxford Dictionary of English, 2010). Die Zufriedenheit stellt ein angenehmes Gefühl dar, das beim Erreichen von etwas Gewolltem oder wenn etwas Gewolltes abgeschlossen wurde, eintritt (Cambridge Business English Dictionary, 2011).

Motivation

Der Begriff „Motivation“ ist in den verschiedenen Kontexten auch auf unterschiedliche Weise zu interpretieren. Die Motivation (Nomen) beschreibt die Bereitschaft etwas zu tun oder den Auslöser für die Bereitschaft etwas zu tun (Cambridge Business English Dictionary, 2011). Die Motivation beschreibt auch den Grund, warum jemand etwas macht oder auf eine bestimmte Art reagiert (Oxford Dictionary of English, 2010).

Zusammenhang Arbeit und Zufriedenheit

Die AZ beschreibt die Zufriedenheit im Kontext der geleisteten Arbeit und kann für die Messung von Erfolg in einem Unternehmen herangezogen werden (Cambridge Business English Dictionary, 2011).

Zusammenhang Motivation und Zufriedenheit

In diesem Vergleich ist „Motivation“ der Grund für eine Handlung. Die Motivation kann auch den Grad der "Begeisterung" für eine Sache bezeichnen. Die Zufriedenheit hingegen bezieht sich auf das Ergebnis einer Tätigkeit. Die Zufriedenheit bezeichnet das positive Gefühl beim Eintritt eines gewünschten Ereignisses. Insgesamt existieren 24 Eigenschaften, die in der verfügbaren Literatur als Motiv für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit untersucht werden. Die Arbeitnehmer*innen können den Arbeitsplatz unabhängig von den einzelnen Eigenschaften bewerten. (Sanjeev & Surya, 2016)

2.2 Arbeitsmotivation als Grundlage der Arbeitszufriedenheit

In der Betrachtung der Leistung von Arbeitnehmer*innen zur Erreichung der Ziele der Organisation sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitnehmer*innen und deren Bereitschaft, diese Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne der Organisation einzusetzen, die Grundlage für die Motivation am Arbeitsplatz. Die Relevanz der Indikatoren der Arbeitsmotivation im Remote Working (siehe Kapitel 5) bildet den Fokus dieser Arbeit. Die Bereitschaft die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen, steht dabei im direkten Zusammenhang mit der individuellen Motivation der Arbeitnehmer*innen. (Hinterhuber, 2004; Weinbach & Taylor, 2015)

Die Erreichung und Schaffung von Motivation steht im Blickpunkt der Führungspersonen eines Unternehmens. Die Arbeitnehmer*innen erreichen diese Motivation durch die Befriedigung von Bedürfnissen. In diesem Zusammenhang haben Arbeitnehmer*innen eine Wirkung auf die Kund*innen des Unternehmens (spiegelt das Interesse des Gesamtunternehmens wider) und der Motivation der Leistungserbringung der Arbeitnehmer*innen selbst. Charakterisierend für die Motivation von Arbeitnehmer*innen sind folgende Aspekte (Hinterhuber, 2004; Weinbach & Taylor, 2015):

- Richtung des Handelns: kommt bei mehreren Auswahlmöglichkeiten mit verschiedenen Schwierigkeitsgraden zur Anwendung
- Intensität des Handelns: definiert den Grad der Anstrengung bei der Erreichung der Ziele
- Ausdauer des Handelns: definiert den Grad des Durchhaltevermögens beim zielgerichteten Handeln bei aufgetretenen Schwierigkeiten

Bei der Untersuchung der Herkunft der Arbeitsmotivation existieren intrinsische und extrinsische Motivatoren. Die intrinsischen Motivatoren gehen vom Menschen selbst aus (kommen von innen). Bei extrinsischen Motivatoren handelt es sich um Anreize von außen (Umwelteinflüsse). (Hinterhuber, 2004)

In den folgenden Kapiteln sind Motivationstheorie, -modelle und Verfahren zur Erreichung und Ermittlung von AZ aufgeführt. Diese sind in Inhaltstheorien, Prozesstheorien und kognitive Ansätze zu unterteilen. Die Inhaltstheorien versuchen ein bestimmtes Verhalten bei den Arbeitnehmer*innen zu erzeugen oder aufrechtzuerhalten. Die Beschreibung der Entstehung eines bestimmten Verhaltens ist Inhalt einer Prozesstheorie. (Lorenz Fischer, 1989; Hinterhuber, 2004; Ololube et al., 2018)

Aus den beschriebenen Unterteilungsmöglichkeiten ergeben sich zusammengefasst die folgenden Modelle/Theorien der AZ:

- Inhaltstheorien:
 - Die Bedürfnishierarchie nach Maslow (1943, 1970)
 - Die Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg (1959)
 - Das Job Characteristic Model nach Hackman und Oldham (1976)
- Prozesstheorien:
 - Das Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)
 - Das erweiterte Modell der Arbeitszufriedenheit nach Büssing (1991) und Feirreira (2009)
 - Das kybernetische Modell der Arbeitszufriedenheit nach Jimenez (2000, 2006)
- Kognitive Ansätze:
 - Die Vergleichstheorien nach Homans (1986) und Adams (1963)

2.3 Bedürfnishierarchie nach Maslow

Die Theorie der Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow (1943, 1970) unterteilt die Motivation (auch Arbeitsmotivation) in fünf Grundbedürfnisse: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Zugehörigkeit, Individualbedürfnisse und Selbstverwirklichung (siehe Abbildung 1). (Maslow, 1981)

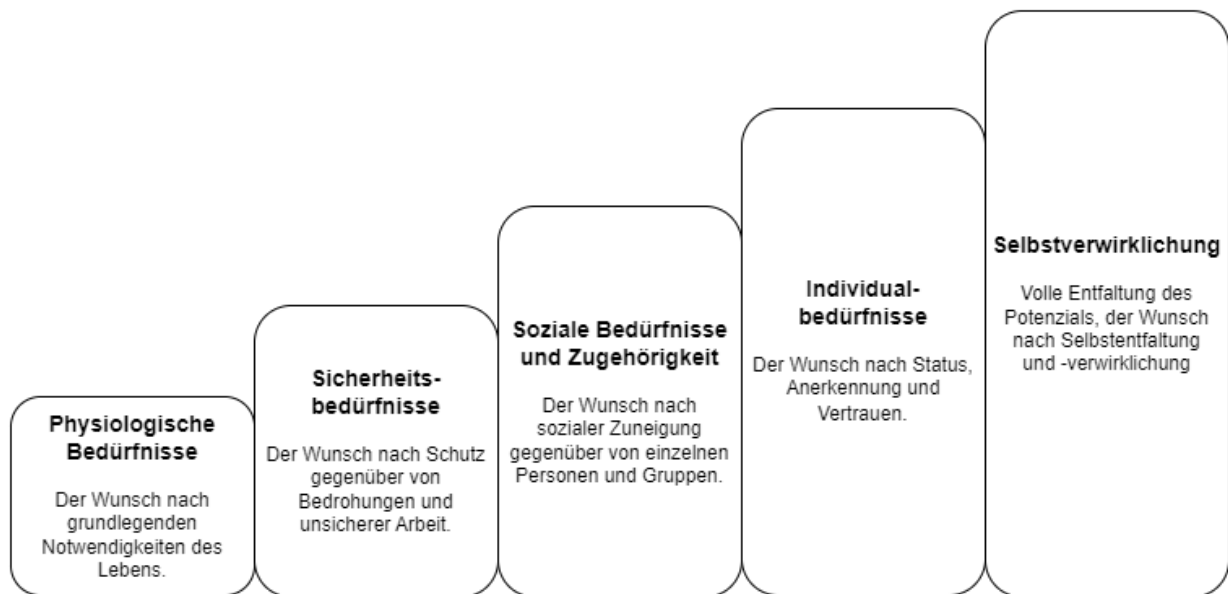


Abbildung 1: Die Bedürfnishierarchie nach Maslow – adaptiert aus Ololube et al. (2018)

2.3.1 Grundlagen der Theorie

Die Darstellung der Bedürfnishierarchie nach Maslow nimmt in der Literatur verschiedene Formen an. In dieser Arbeit wurde bewusst auf die Pyramidenform verzichtet und stattdessen eine Treppendarstellung herangezogen. Mit der Bedürfnishierarchie als Modell der menschlichen Motivation stellt Maslow keine direkte Verbindung zur Arbeitsmotivation her. Maslow schafft eine Verknüpfung zwischen der Zufriedenheit einer Person mit der Befriedigung der Bedürfnisse. (Ferreira, 2019; Ololube et al., 2018)

Zu den physiologischen Bedürfnissen gehören Lohn, Nahrung, Unterkunft, Kleidung und Arbeitsbedingungen. Zu den Sicherheitsbedürfnissen gehören das Bedürfnis nach Sicherheit, fairer Behandlung, Schutz vor Bedrohungen und Arbeitsplatzsicherheit. Zu den sozialen und Zugehörigkeitsbedürfnissen gehört das Bedürfnis, geliebt zu werden und als Teil einer Gruppe akzeptiert zu werden. Die Bedürfnisse nach Wertschätzung umfassen das Bedürfnis nach Anerkennung, Respekt, Leistung, Autonomie und Unabhängigkeit. Die Selbstverwirklichungsbedürfnisse stehen auf der höchsten Stufe der Maslowschen Bedürfnistheorie und umfassen die Verwirklichung des eigenen Potenzials oder die Selbstentfaltung. Maslow beschreibt diese Stufe in seiner Theorie als „Höhepunkt der eigenen Berufung“. (Maslow, 1981; Ololube et al., 2018)

Mit der Erfüllung eines Bedürfnisses endet auch der Einfluss der Motivation auf die Mitarbeiter*innen und die nächsthöhere Stufe steht im Fokus der Motivation. (Ololube et al., 2018)

2.3.2 Kritik an der Theorie

Die Akzeptanz der Bedürfnishierarchie steht trotz fehlender empirischer Belege zur Diskussion und es wird die Notwendigkeit einer solchen Überprüfung in Frage gestellt. Mehrere Studien

(faktoranalytische Studien) unterstützen das Konzept der Bedürfnishierarchie teilweise. (Fallatah & Syed, 2018; Lollar, 1974; Wahba & Bridwell, 1976)

Ein Großteil der Querschnittsstudien zeigte keine eindeutigen Beweise der Benachteiligungs-/Dominanz-These (engl. „Deprivation/Domination Proposition“), außer in Bezug auf die Selbstverwirklichung. Die These besagt, dass ein größerer oder verstärkter Mangel zu einer größeren Stärke eines Bedürfnisses führen würde. Dies impliziert, dass defizitäre Bedürfnisse so lange dominieren, wie sie noch nicht befriedigt sind. (Fallatah & Syed, 2018; Lollar, 1974; Wahba & Bridwell, 1976)

Einige Längsschnittstudien, in denen die Maslowsche Befriedigungs-/Aktivierungsthese getestet wurde, ergaben keine Unterstützung. Die begrenzte Unterstützung durch Querschnittsstudien ist allerdings aufgrund zahlreicher Messprobleme fragwürdig. Die Befriedigungs- und Aktivierungsthese beschreibt das Verhalten, dass ein befriedigtes Bedürfnis die Aktivierung des nächsten Bedürfnisses auslösen wird. (Fallatah & Syed, 2018; Lollar, 1974; Wahba & Bridwell, 1976)

2.4 Die Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktor-Theorie (auch Motivation-Hygiene-Theorie genannt) wurde von Herzberg und seinen Kolleg*innen (1959) entwickelt und dreht sich unter anderem um deren Studien zu den Faktoren der AZ. Die Hygienefaktoren stehen im Zusammenhang mit dem Vermeiden von Unannehmlichkeiten. Die Faktoren der Motivation führen zu AZ, indem die Bedürfnisse der Arbeitnehmer*innen nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung befriedigt werden. Die Theorie beschreibt Zufriedenheit und Unzufriedenheit als unabhängige Variablen. (Herzberg et al., 1959; Mohammed Alshmemri et al., 2017)

Die Antwort auf die Frage, was sich Personen von der Arbeit wünschen, umfasst die Zufriedenheit mit dem Job, Faktoren in Bezug auf das Tätigkeitsfeld und die Möglichkeit nach professioneller und persönlicher Weiterentwicklung. Bei der Unzufriedenheit befasst sich das Modell nicht mit den Tätigkeiten im Job, sondern mit den Bedingungen rund um den ungerechten und desorganisierten Arbeitsplatz und ein ungesundes Arbeitsumfeld. (Herzberg et al., 1959; Mohammed Alshmemri et al., 2017)

2.4.1 Grundlagen der Theorie

Die Motivation beschreibt die Ausrichtung des aktuellen Lebensvollzugs auf einen positiven Zielzustand und die Vermeidung eines negativ betrachteten Zielzustands. Die Motivation ist keine fest verankerte und naturalistische Verhaltenseinheit, sondern spiegelt stattdessen eine Abstraktion daraus wider (Rheinberg & Vollmeyer, 2018). Im Modell nach Herzberg sind Motivatoren die Faktoren mit einer starken Korrelation in Bezug auf die AZ. Eine Verbesserung der Motivatoren führt dabei zu einer Erhöhung der AZ, indem diese die positive Einstellung gegenüber der Arbeit steigern und das Bedürfnis nach Wachstum und Selbstverwirklichung befriedigen (Herzberg et al., 1959).

Die Hygienefaktoren befriedigen Ereignisse, die im Umfeld der Arbeit ungerecht oder desorganisiert wirken und eine ungesund-psychologische Arbeitsumgebung repräsentieren. Herzberg et al. (1959) beschreiben das Wirken dieser Faktoren analog zu den Prinzipien der medizinischen Hygiene. Diese beseitigen Gefahren auf die Gesundheit in der Umwelt der Mitarbeiter*innen (Herzberg et al., 1959).

	Motivationsfaktoren	Hygienefaktoren
Der Faktor ist im Jobumfeld nicht gegeben.	Das Resultat bringt keine Zufriedenheit.	Das Resultat bringt Unzufriedenheit.
Der Faktor ist im Jobumfeld gegeben.	Das Resultat bringt Zufriedenheit.	Das Resultat bringt keine Unzufriedenheit.
Beschreibung von Herzberg	Intrinsisch im Beruf	Extrinsisch im Beruf
Einfluss auf AZ	Stark	Schwach

Tabelle 2: Ein Vergleich zwischen den beiden Faktoren in der Theorie nach Herzberg – adaptiert von Mohammed Alshmemri et al., 2017

Die Tabelle 2 zeigt die Differenzierung zwischen Zufriedenheit (keine Zufriedenheit) und Unzufriedenheit (keine Unzufriedenheit). Wie in Abbildung 2 zu sehen, beschreiben Herzberg et al. (1959) diese Trennung als einen Prozess, wie sich die Faktoren auswirken. Die Motivationsfaktoren haben das Ziel der Erreichung von Zufriedenheit, bei Nicht-Erfüllung führen die Faktoren zu keiner Zufriedenheit, jedoch nicht zu Unzufriedenheit. Sind die Hygienefaktoren vorhanden, führt das zu keiner Unzufriedenheit. Bei fehlenden Hygienefaktoren tritt in der Theorie nach Herzberg Unzufriedenheit im Individuum selbst auf. (Herzberg, 2003)

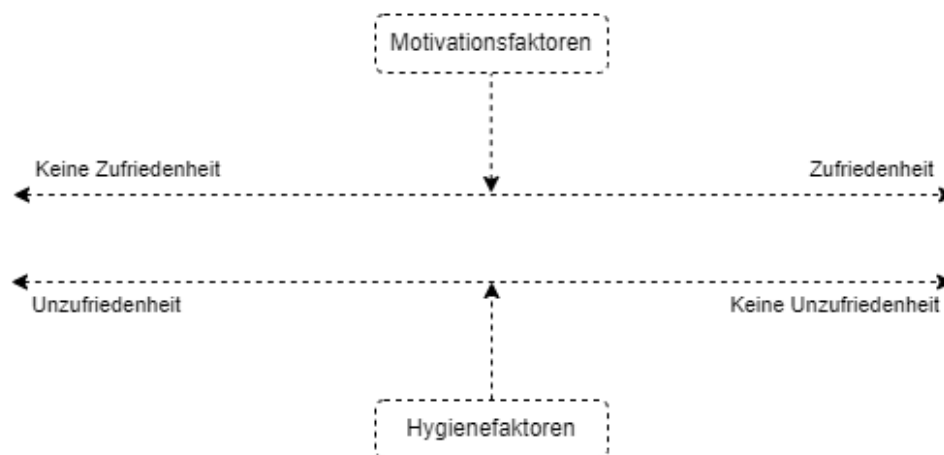


Abbildung 2: Zusammenfassung der Einflüsse der Faktoren der Zwei-Faktor-Theorie – adaptiert aus Lewis et al. (1995)

Die Hygienefaktoren spiegeln extrinsische Anreize (ergebnisgesteuert, fremdbestimmt, kommt von außen) und Motivationsfaktoren intrinsische Anreize (selbstbestimmt, prozessorientiert, bringt innere Erfüllung und kommt von innen) wider (Euteneier, 2015; Herzberg et al., 1959). Zusammenfassend zeigt Herzberg mit der Zwei-Faktoren-Theorie, dass Motivatoren die Hauptursache für Zufriedenheit und Motivation, und Hygienefaktoren die Hauptursache für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz sind. Die Abbildung 3 veranschaulicht die Auswirkungen dieser Aussage. (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 2003; Mohammed Alshmemri et al., 2017)

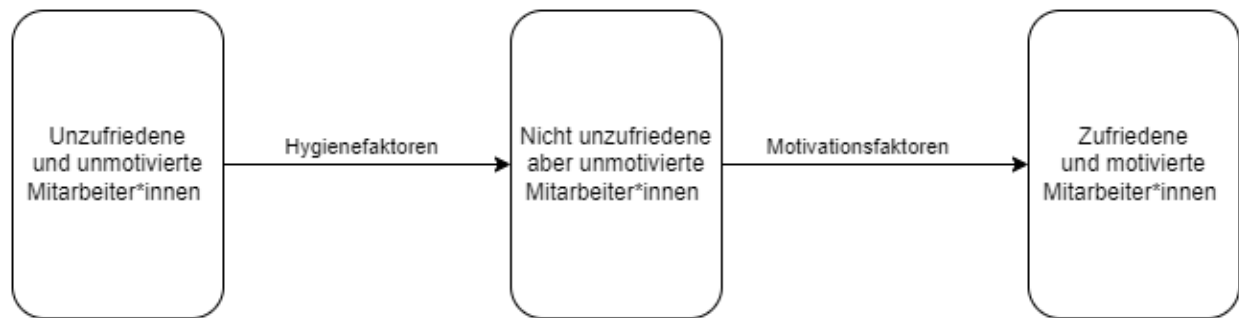


Abbildung 3: Veränderung der Zufriedenheit und Motivation auf Basis der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg – adaptiert aus Herzberg et al. (1959)

2.4.2 Kritische Aspekte der Theorie

Herzberg et al. (1959) sehen die Motivatoren und Hygienefaktoren als unabhängige Faktoren in Bezug auf die Auswirkungen auf die Zufriedenheit. Die Kritik bezieht sich auf die Abhängigkeit der Faktoren und deren Beziehung zueinander. Herzberg et al. (1959) beschreiben Motivatoren als intrinsisch im Beruf, wobei die intrinsischen Faktoren als Hauptmotivatoren für die Zufriedenheit gelten. Die Kritik liegt in der Abgrenzung beider Faktoren. Die extrinsischen Faktoren beeinflussen die Zufriedenheit, und die intrinsischen Faktoren haben eine Auswirkung auf die Unzufriedenheit. (Burke, 1966; Dunnette et al., 1967; Ewen, 1964; Gordon et al., 1974; House & Wigdor, 1967)

Die Zwei-Faktoren-Theorie vereinfacht die Beziehung beider Faktoren und bildet eine Abgrenzung zwischen beiden Faktoren. Nicht jede Ausprägung eines Faktors ist eindeutig den Motivatoren oder Hygienefaktoren zuzuordnen. Dies vereinfacht die Zwei-Faktoren-Theorie, indem kein genaues Bild der tatsächlichen Beziehung zwischen Motivatoren und Unzufriedenheit, und zwischen arbeitsplatzbezogenen Quellen für AZ und Unzufriedenheit vermittelt wird. (Burke, 1966; Dunnette et al., 1967; Ewen, 1964; Gordon et al., 1974; House & Wigdor, 1967)

Trotz der Kritik hat die Zwei-Faktor-Theorie eine Bedeutung für das heutige Verständnis von organisatorischer Struktur in Bezug auf die AZ. Die Theorie verbessert das Verständnis des Managements für das Verhalten von Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz. (Ololube et al., 2018)

2.5 Die Vergleichstheorien nach Homans und Adams

Die Vergleichstheorie nach Homans (1968 (1961)) beschreibt einen Soll-Istwert-Vergleich aus den Erwartungen (Sollwert) und dem monetären Befriedigungsniveau (Istwert) (Homans, 1968). Die Vergleichstheorie (engl. „equity theory“) nach Adams (1963) beruht auf dem Gleichgewicht von Leistung und Gegenleistung aus dem Blickpunkt von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen und die beiden Parteien stehen im Austausch miteinander (Adams, 1965; Hohberg, 2015a).

2.5.1 Grundlagen der Theorien

Dieses Kapitel behandelt die Vergleichstheorien nach Homans (1968) und Adams (1963).

Die Theorie nach Homans

Homans (1968) stellt mit der Theorie aus dem Jahr 1961 eine Verbindung zwischen den Ergebnissen des Soll-Istwert-Vergleiches, dem Niveau der Bedürfnisbefriedigung und der erlangten AZ einer Person her. Bei zwei Personen mit gleichem Resultat aus dem Soll-Istwert-Vergleich mit unterschiedlicher Bedürfniszufriedenstellung ergibt sich ein unterschiedlicher Grad an Zufriedenheit. Bei zwei Personen mit differenziertem Resultat aus dem Soll-Istwert-Vergleich mit gleicher Bedürfniszufriedenstellung ist die Person mit der kleineren Differenz aus dem Vergleich zufriedener. Eine Person mit höherer Differenz aus dem Soll-Istwert-Vergleich steigert das eigene Verlangen und den eigenen Wert an der Bedürfnisbefriedigung. (Homans, 1968; Roedenbeck, 2009)

Der Soll-Istwert-Vergleich zweier Personen impliziert die Abhängigkeit von einer sozialen Komponente, woraus Homans schließt, dass bei steigender Unzufriedenheit einer Person der (Homans, 1968) Umfang des Aufwands in der Arbeit steigt. Die Begründung liegt laut Homans (1968) in der hohen Bereitschaft Leistung zu erbringen, wenn die Differenz aus dem Soll-Istwert-Vergleich hoch ist. (Homans, 1968; Roedenbeck, 2009)

Die Theorie nach Adams

Das Gleichgewicht zwischen Leistung und Gegenleistung im Austausch zwischen den beiden Parteien (Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen) bildet die Grundlage der Theorie nach Adams (1963). Wie in Tabelle 3 zu sehen ist, liefert die Seite der Arbeitnehmer*innen die Einflussgrößen (engl. „inputs“) und die Seite der Arbeitgeber*innen die Ergebnisgrößen (engl. „outcomes“). Um ein Gleichgewicht zu schaffen, gilt das Prinzip der Akzeptanz und Toleranz für die beiden Größen von der jeweilig anderen Seite. (Adams, 1963; Hohberg, 2015a)

Einflussgrößen (engl. „inputs“)	Ergebnisgrößen (engl. „outcomes“)
Bildungsgrad und Weiterbildung	Bezahlung
Intelligenz	Lohnnebenbelohnungen und Zusatzleistungen
Erfahrung und Dienstalster	Beruflicher Status und Statussymbole
Fähigkeiten (materiell und immateriell)	Vergünstigungsprogramme
Alter, Geschlecht, ethnischer Hintergrund, sozialer Status, Gesundheit	Arbeitsbedingungen
Arbeitsaufwand	Tätigkeitsvariabilität
persönliches Auftreten	Jobsicherheit
Einstellung von der oder dem Lebenspartner*in	Herzbergs Hygienefaktoren

Tabelle 3: Mögliche Einfluss- und Ergebnisgrößen nach Adams (1963, 1965) – adaptiert aus Miner (2005)

Das Ergebnis von Leistung und Gegenleistung dient als Grundlage für den Vergleich mit dem Ergebnis anderer Personen. Zu diesem Zeitpunkt entsteht die Wahrnehmung von Ungleichheit, welche wiederum zu Unzufriedenheit einer Person führen kann. Die Bewertung der Ungleichheit

erfolgt mit einer Skala von „0“, „1“ oder „2“ (je höher die Bewertung, desto höher die empfundene Ungleichheit). (Adams, 1963, 1965; Hohberg, 2015a; Roedenbeck, 2009)

In Tabelle 4 sind sechs, aus dem angeführten Vergleich entstandenen, Handlungsoptionen laut Adams (1963) beschrieben (Adams, 1963, 1965; Miner, 2005; Roedenbeck, 2009).

#	Option	Beschreibung
1	Leistung erhöhen / Forderung nach mehr Outcome	Die Person wird versuchen, die Outcomes und den Gesamtwert zu maximieren.
2	Leistung verringern / Freiwillige Senkung des Outcomes	Die Person bringt weniger Leistung (Input), da diese kostspielig und mühsam ist und erhält dadurch einen geringeren Outcome.
3	Verzerrung des eigenen Inputs oder des erhaltenen Outcomes	Tatsächliche und kognitiv verzerrte Veränderungen von Inputs, die für das Selbstkonzept und das Selbstwertgefühl einer Person von zentraler Bedeutung sind, werden eher abgelehnt. Das Gleiche gilt für die Ergebnisse einer Person, wenn sie eine hohe Relevanz für das Selbst haben.
4	Verzerrung von Inputs oder deren Outputs von anderen Personen	Die kognitive Veränderung von Inputs oder Outcomes anderer Personen ist leichter als eine Veränderung der eigenen Inputs und Outcomes.
5	Flucht	Das Verlassen des Feldes wird nur dann angewendet, wenn die Ungerechtigkeit beträchtlich ist und andere Mittel zu ihrer Verringerung ungünstig sind. Mögliche Ausprägungen sind: a: teilweises Ausscheiden, z. B. durch Abwesenheit. b: vollständiges Ausscheiden, z. B. durch Trennung.
6	Änderung der Vergleichsgruppen	Der Wechsel der Vergleichsgruppe ist eine Option. Diese Option erhält starken Widerspruch, da sich Vergleiche im Laufe der Zeit stabilisieren.

Tabelle 4: Resultierende Handlungsoptionen nach der Vergleichstheorie von Adams (1963, 1965)

Adams (1965) weist darauf hin, dass bei einer großen Ungleichheitsspannung die Wahrscheinlichkeit steigt, dass mehr als eine Methode zur Verringerung dieser Spannung eingesetzt wird. Individuen neigen zu einer Unterscheidung der Toleranz gegenüber Spannungen. Eine Person mit einer hohen Toleranzschwelle greift noch nicht auf mehrere Methoden zur Verringerung der Ungerechtigkeit zurück, während eine Person mit einer niedrigen Toleranzschwelle schon davor mehr als eine Reaktion gezeigt hätte. (Miner, 2005)

2.5.2 Kritische Aspekte der Theorie

In der Theorie nach Homans (1961) spielt der Soll-Istwert-Vergleich eine zentrale Rolle. Die Rückschlüsse aus dem Vergleich einer Person zur Gesamtzufriedenheit sind nicht vorhanden. Zudem ist die Abgrenzung des Sollwertes nicht ausreichend bearbeitet. Beispielsweise erfolgt

keine Abgrenzung zwischen einem idealen und einem akuten Ziel. Die Annahme von Homans (1961), dass erst unzufriedene Arbeitnehmer*innen in der Lage sind, Leistung zu generieren und einen höheren Zustand zu erreichen, ist aufgrund theoretischer Überlegungen (Weg des geringsten Widerstands bei hoher Unzufriedenheit – Suche einer neuen Stelle) abzulehnen. (Roedenbeck, 2009)

In der Theorie nach Adams (1963) kritisiert Roedenbeck (2009) die geringe Anzahl von Auswahlmöglichkeiten bei den Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Personen. Aus Sicht eines Unternehmens gilt der Grundsatz der Gleichberechtigung aller Arbeitnehmer*innen. Aus dem Schema der Ergebnisermittlung ist zu entnehmen, dass Personen mit geringem Input und hohem Output sich gegenüber einer Person mit hohem Input und hohem Output benachteiligt fühlen. Laut Adams (1963) müsste die erste Person zufrieden sein (weniger Input für mehr Output). (Adams, 1963, 1965; Roedenbeck, 2009)

2.6 Das Job Characteristic Model nach Hackman und Oldham

Das Job Characteristic Model (JCM) nimmt die Ausführung der Tätigkeit im beruflichen Kontext als Grundlage für die Entstehung von intrinsischer Motivation, hoher AZ, qualitativ hochwertiger Arbeitsleistung, niedriger Abwesenheit und Fluktuation. (Ferreira, 2019; Hackman & Oldham, 1976)

2.6.1 Grundlagen des Modells

Das Modell beschäftigt sich mit der Analyse des Motivationspotentials der Arbeit. Hackman und Oldham (1976) beschreiben als Grundlage des Modells fünf Kerndimensionen (engl. „core job dimensions“) (Hackman & Oldham, 1976; Roedenbeck, 2009):

1. Anforderungsvielfalt (engl. „skill variety“) und Anforderungswechsel der Arbeitsaufgabe: Der Wechsel der Aufgabe stellt eine Änderung in der Anwendung mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten dar.
2. Identifizierung mit der Ganzheitlichkeit der Aufgabe (engl. „task identity“): Die Durchführung eines jeden Schrittes eines Produktionsprozesses mit den Fähigkeiten einer einzelnen Person.
3. Wichtigkeit der Aufgabe (engl. „task significance“): Eine Person beeinflusst bei der Durchführung einer Aufgabe in direkter oder indirekter Form die Arbeit anderer Personen.
4. Autonomie (engl. „autonomy“): Diese Dimension beschreibt den Grad an Freiheit und Spielraum in Bezug auf die Eigenständigkeit der eigenen Arbeit.
5. Rückmeldung aus der Tätigkeit (engl. „job feedback“): Der Inhalt dieser Dimension sind positive und negative Statusberichte in Bezug auf ausgeführte Tätigkeiten.

Als Resultat der fünf Kerndimensionen ergeben sich drei kritische psychologische Zustände einer Person. Aus der Autonomie entsteht die Verantwortung für die Resultate der eigenen Aufgabe,

aus der Rückmeldung entsteht das Wissen über die Ergebnisse der eigenen Arbeit und die ersten drei Dimensionen ergeben die erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit. Als Ergebnisse dieser psychologischen Zustände entstehen das intrinsische Motivationspotential (MPA), eine globale Zufriedenheit, die Zufriedenheit mit den Entfaltungsbedürfnissen und die Durchführungseffektivität. (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009)

2.6.2 Kritische Aspekte des Modells

Die Autoren Hackman und Oldham (1976, 1980) führen bei der Veröffentlichung Unzulänglichkeiten des Modells auf. Diese umfassen die gegensätzlichen Ergebnisse der Moderatorvariable „Persönliche Entfaltung“ in Verbindung mit dem Motivationspotential und Gegensätzlichkeiten in Bezug auf die Tätigkeitsmerkmale im Modell. Ebenso führen Hackman und Oldham an, dass auch andere Zusammenhänge denkbar sind. Ein weiterer Kritikpunkt richtet sich an den Zusammenhang zwischen den Motivationspotentialen und der Gesamtzufriedenheit, der von den Autoren nicht im Detail behandelt wurde. (Hackman & Oldham, 1976; Roedenbeck, 2009)

Trotz der Einschränkungen auf konzeptioneller und psychometrischer Ebene im Modell und den zugehörigen Messinstrumenten liefert das Modell eine grobe und dennoch nützliche Beschreibung der Arbeitnehmer*innensituation. (Kauffeld & Grote, 1999; van Dick et al., 2001)

2.7 Das Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Dem Züricher Modell nach Bruggemann et al. (1975) liegt die Beobachtung zugrunde, dass die meisten Arbeitnehmer*innen mit der Arbeitssituation zufrieden sind. Das Modell beruht im Vergleich zu anderen Modellen und Theorien nicht ausschließlich auf unerfüllten Bedürfnissen, sondern auf der Annahme, dass keine realen Alternativen zu dem vorhandenen Arbeitsverhältnis existieren. Die Kombination aus den drei Phasen, den sogenannten Kernvariablen, sind nachfolgend angeführt: (Bruggemann et al., 1975; Ferreira, 2019; Hohberg, 2015b)

1. Soll-Istwert-Vergleich (Kernvariable 1): Die Gegenüberstellung von Bedürfnissen mit den Erwartungen einer Person zu einem spezifischen Zeitpunkt.
2. Veränderung des Anspruchsniveaus (Kernvariable 2): Das Ergebnis der Kernvariable führt zu einer Erhöhung, Senkung oder Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus.
3. Problemlösungsversuche (Kernvariable 3): Beschreibt den Umgang mit Problemen, welche aus der Nicht-Befriedigung von Bedürfnissen entstehen.

2.7.1 Grundlagen des Modells (1975)

Die erste Kernvariable des Modells beschreibt den Soll-Ist-Vergleich zwischen den Motiven und Erwartungen einer Person und den realen Merkmalen im Arbeitsumfeld. Herrscht eine geringe Differenz zwischen beiden Einflüssen oder übersteigen die realen Merkmale im Arbeitsumfeld die

Erwartungen, wirkt sich das stabilisierend auf die AZ aus. Eine Veränderung der persönlichen Motive oder Erwartungen führt zu einem progressiven Einfluss auf die AZ. (Bruggemann et al., 1975; Hohberg, 2015b)

Die Entstehung des Istwertes ist auf die Situation selbst zurückzuführen; die Entwicklung des Sollwerts erfolgt aus individuellen Faktoren (bestehend aus Motiven und Erwartungen an eine Situation) einer Person. Die Motive und Erwartungen stehen in Abhängigkeit zur Situation selbst und dem indirekten Einfluss einer Vielzahl von Moderatoren. Zu den Moderatoren zählen: interkulturelle Differenzen, Arbeits- und Werteorientierung, Urbanisierungsgrad, Schulbildung, Mobilität, Geschlecht, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie differentialpsychologische Variablen. Schlussfolgernd aus diesem Vorgehen entsteht die erste Abstraktionsstufe des Modells, der Vergleichsprozess aus den Soll-Ist-Variablen (siehe Abbildung 4). (Bruggemann et al., 1975; Roedenbeck, 2009)

Die Ergebnisse aus dem Soll-Ist-Vergleich münden in zwei Zustände: der „stabilisierenden Zufriedenheit“ und der „diffusen Unzufriedenheit“. Das Ergebnis bei der stabilisierenden Zufriedenheit ergibt sich aus der Befriedigung des bewerteten Zustands gegenüber dem erwarteten Zustand (Soll = Ist). Übertrifft der erwartete Zustand den bewerteten Zustand (Soll > Ist), ist das Resultat des Vergleichs die diffuse Unzufriedenheit. Dies führt zu Destabilisierung und der Konfrontation einer Person mit Problemen. (Bruggemann et al., 1975; Hohberg, 2015b; Roedenbeck, 2009)

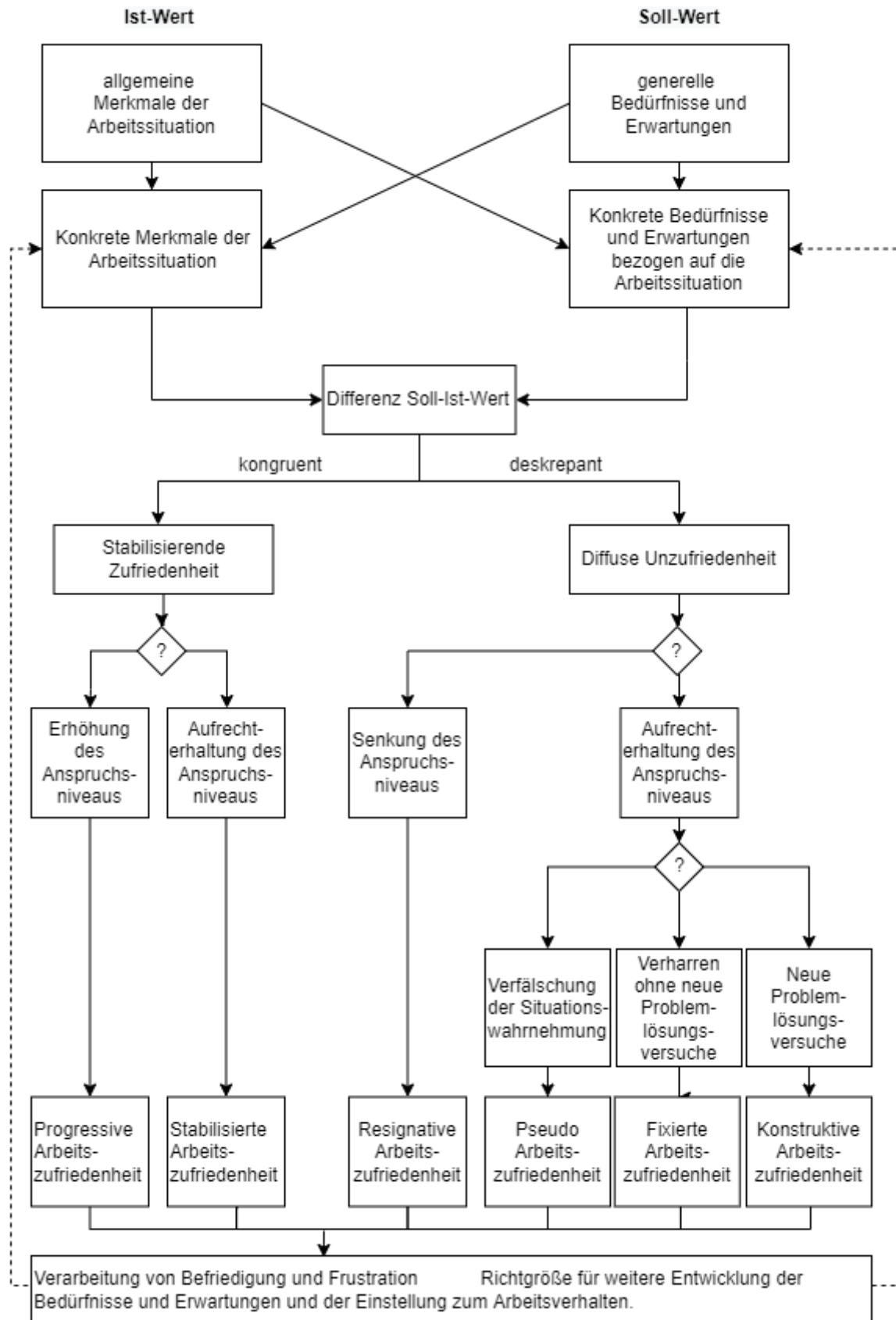


Abbildung 4: Formen der AZ des Züricher Modells – adaptiert aus Bruggemann et al. (1975)

Trifft bei einer Person der Zustand der stabilisierenden Zufriedenheit zu, bestehen nach Bruggemann et al. (1975) zwei Verhaltensmöglichkeiten:

- „Volle Befriedigung (ohne Störung) erzeugt eine Gewöhnung an den Zustand. Sieht man die Ursache dafür in sich, wird man verhaltenssicherer.“ (Roedenbeck, 2009)
- Ausweitung der Bedürfnisse und Erwartungen

Sind die Ergebnisse des Vergleichsprozesses auf die diffuse Unzufriedenheit zutreffend, kann für diese Personen nach Bruggemann et al. (1975) einer der folgenden Zustände eintreffen (Roedenbeck, 2009):

- Die aufgehende Differenz zwischen den Soll- und Istwerten führt zu einer zu lösenden Spannung oder einem zu lösenden Druck.
- Ist eine Lösung nicht möglich, sind der innere Widerstand und eine Anpassung an die Situation die verbleibenden Möglichkeiten.
- Ist eine Lösung möglich, ist die Bewältigung der Situation mit zusätzlicher Kraft möglich. Ist das Erreichen des Ziels trotz möglicher Lösung und erhöhter Kraftanstrengung nicht möglich, bleibt die Verzerrung der Wahrnehmung oder der Ausstieg aus der Situation.

Der nächste Prozessschritt (Kernvariable 2) befasst sich mit den kognitiven Reaktionen auf eine Änderung des Anspruchsniveaus (mögliche Ausprägungen: Senkung oder konstante Aufrechterhaltung). Eine Senkung des Anspruchsniveaus führt zu einer Senkung der Investition in die Arbeit einer Person. (Bruggemann et al., 1975; Ferreira, 2019)

Im Zuge des dritten Prozessschrittes befasst sich das Modell mit der Suche nach Auswegoptionen während der Problemlösungsversuche. (Bruggemann et al., 1975; Hohberg, 2015b; Roedenbeck, 2009)

Resultierende Arbeitszufriedenheitstypen des Basismodells

Für Individuen im Zustand der stabilisierenden Zufriedenheit führt das Modell entweder zu einer Erhöhung der Ziele (Anspruchsniveau) oder zu keiner Änderung des Anspruchs. Bei einer positiven Veränderung der Ziele fällt eine Person in Folge in die **progressive Zufriedenheit**. Bei gleichbleibendem Anspruchsniveau ist der Folgezustand die **stabilisierte Zufriedenheit**. (Roedenbeck, 2009)

Im Zustand der diffusen Unzufriedenheit besteht die Möglichkeit, entweder den niedrigen Istwert kognitiv zumindest auf den Sollwert zu heben oder die Problematik zu lösen und das Anspruchsniveau zu halten (siehe Folgeabsatz). Die Anhebung des Istwertes führt wieder zu Zufriedenheit (Istwert = Sollwert). Dieser Zustand wird als **resignative Zufriedenheit** bezeichnet. (Roedenbeck, 2009)

Für alle weiteren Individuen im Zustand der diffusen Unzufriedenheit folgt in der dritten Abstraktionsebene das Problemlösungsverhalten. Dies umfasst weiterhin eine Differenz zwischen dem erwarteten und dem fixierten Anspruchsniveau. Bruggemann et al. (1975) unterscheiden in diesem Fall zwischen drei Endzuständen (Bruggemann et al., 1975; Roedenbeck, 2009):

- **Konstruktive Unzufriedenheit** beschreibt eine Person mit eigener Idee und der Kraftanstrengung zur Veränderung der Situation.

- **Fixierte Unzufriedenheit** beschreibt eine Person ohne Idee, diese hat aber weiterhin den Anspruch am Niveau festzuhalten, wenn möglich kann die Situation verlassen werden.
- **Pseudo-Arbeitszufriedenheit** beschreibt eine Person ohne Idee. Der Person ist es nicht möglich, den Druck der wahrgenommenen Differenz zu stemmen und sie wird die Wahrnehmung kognitiv verzerren.

2.7.2 Zurich Model Revisited nach Büssing und Ferreira

Das Modell der verschiedenen Formen der AZ (Züricher Modell nach Bruggemann) beschreibt die Festlegung der Zustände, nicht den Weg wie die Zustände erreicht werden. Nach Büssing (1991) und Ferreira (2009) ist die Unterscheidung der ersten Abstraktionsebene (Soll-Ist-Vergleich) in zwei Gruppen (kongruent und negativ diskrepant) nicht ausreichend. Die dritte Gruppe beschreibt Arbeitnehmer*innen, welche am Arbeitsplatz mehr erhalten als diese erwarten (positiv diskrepant). (Ferreira et al., 2017)

Die Neuauflage des Züricher Modells (engl. „Zurich Model Revisited“) nach Büssing (1991) und Ferreira (2009) besteht aus vier Kernvariablen (siehe Abbildung 5). Das erweiterte Modell greift frühere Kritikpunkte am Modell der AZ auf (beispielsweise die ungenaue Definition der Hauptvariablen oder die Reduktion des Modells auf nur sechs Typen von AZ). (Ferreira et al., 2017; Roedenbeck, 2009)

Als Resultat der Aufnahme einer weiteren Abstraktionsebene (Kernvariable 2 – Kontrollwahrnehmung) umfasst das erweiterte Modell insgesamt 36 Arbeitszufriedenheitstypen. Bei der Ausprägung des Soll-Ist-Vergleichs (Kernvariable 1) erfolgt eine zusätzliche Unterscheidung zwischen positiv und negativ diskrepant (Teil der diffusen Unzufriedenheit). Personen mit positiver Diskrepanz haben im Basismodell ausschließlich die Möglichkeit, das Anspruchsniveau zu senken oder aufrecht zu erhalten. Die Möglichkeit einer Steigerung des Anspruchsniveaus ist als Resultat des erweiterten Modells zu sehen. (Ferreira et al., 2017; Roedenbeck, 2009)

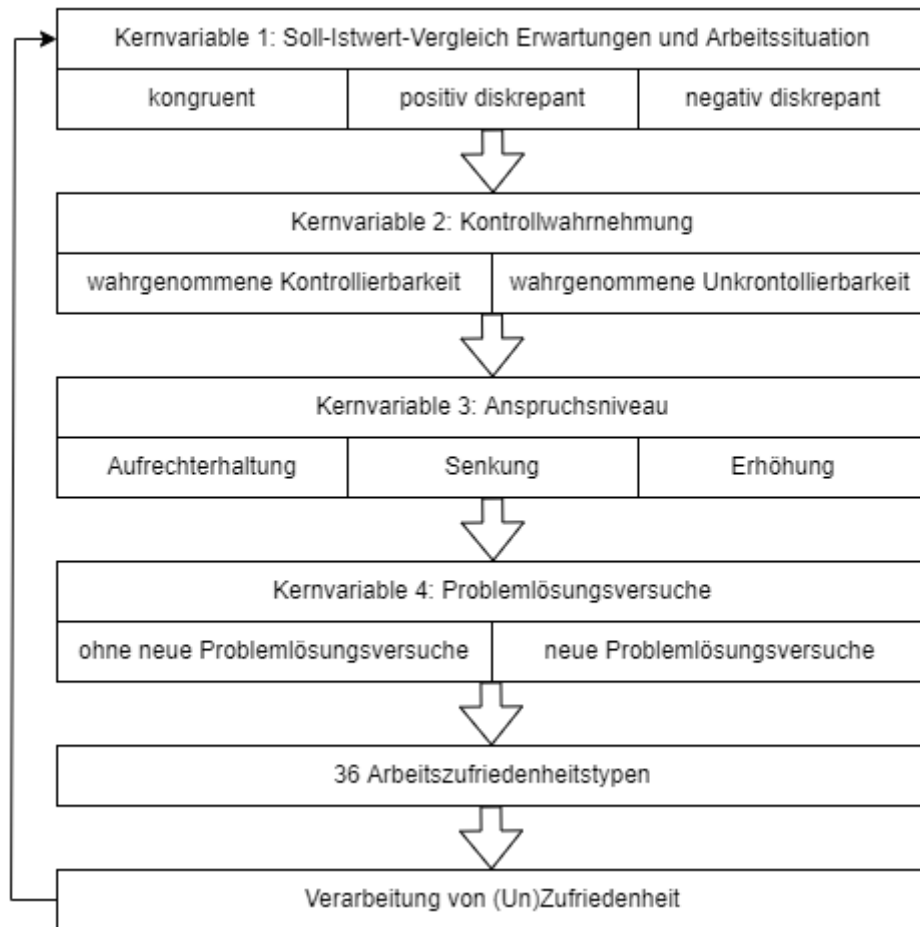


Abbildung 5: Zurich Model Revisited – adaptiert von Ferreira (2019)

Ferreira und Büssing stellen die Relevanz der Kernvariable 4 (Problemlösungsversuche – siehe Abbildung 5) im Basismodell für kongruente Personen mit stabilisierter Zufriedenheit aufgrund der Kernaussage von Problemlösungsversuchen in Frage. Eine Problemlösung impliziert eine Verbundenheit mit zu erreichenden (teilweise neuen) Zielen und basiert auf der Umsetzung und Veränderung für die Erreichung des Ziels. Im Vergleich sind Problemlösungsversuche im Basismodell ausschließlich für diskrepante Personen in Anwendung. Für die Erreichung von (neu definierten) Zielen ist diese Kernvariable auch für kongruente Personen von Relevanz. Im Rückschluss kann eine Änderung der Ziele (impliziert neue Problemlösungsversuche) zu einer Veränderung des Arbeitszufriedenheitstyps führen. (Ferreira et al., 2017; Ferreira, 2019)

2.7.3 Kritische Aspekte des Modells

Bei der Betrachtung der Sollwerte kritisiert Neuberger und Allerbeck (1978) die Abhängigkeit zur momentanen Arbeitssituation und der damit verbundenen Abhängigkeit zum momentanen Istwert. Der Soll-Istwert-Vergleich hat einen Einfluss auf die Sollwerte einer Situation in der Zukunft und der damit verbundenen Auswirkungen. Bei wiederholter Bewertung der AZ anhand dieses Modells ist von einer Veränderung der Ergebnisse durch diesen Einfluss auszugehen. (Bruggemann et al., 1975; Neuberger & Allerbeck, 1978)

Als weiteren Kritikpunkt sieht die Literatur die fehlende Existenz der Pseudo-AZ aufgrund nicht vorhandener Möglichkeiten der Operationalisierung. Im Basismodell ist zudem der Zustand bei einem Ergebnis Ist > Soll aus dem Vergleichsobjekt nicht behandelt. Eine Lösung dafür bietet die Weiterentwicklung (Zurich Model Revisited). (Bruggemann et al., 1975; Roedenbeck, 2009)

2.8 Das kybernetische Modell der Arbeitszufriedenheit nach Jimenez

Das kybernetische Modell der AZ nach Jimenez (2000, 2006) geht auf die Änderung des Anspruchsniveaus und auf die Veränderung des Verhaltens von Personen bei AZ oder Arbeitsunzufriedenheit aus kybernetischer Perspektive ein. Die Kybernetik beschreibt die wissenschaftliche Untersuchung der Art und Weise, wie Informationen in Maschinen und elektronischen Geräten übermittelt werden, im Vergleich zur Art und Weise, wie Informationen im Gehirn und im Nervensystem übermittelt werden (*Cambridge Business English Dictionary*, 2011). Das Modell berücksichtigt zusätzlich die zeitliche Dimension bei der Entstehung der AZ. Als Grundlage dieses Modells dienen die Modelle der AZ nach Bruggemann et al. (1975) und deren Weiterentwicklung nach Büssing und Bissels (1998). (Roedenbeck, 2009)

Neben einem Soll-Istwert-Vergleich auf Basis der Erwartungen einer Person befasst sich das Modell mit dem Burnout-Syndrom, Erwartungen gegenüber Dimensionen der Arbeit, der Arbeit generell und den Kündigungsabsichten (betrachtet von außen und von innen). (Roedenbeck, 2009)

Die Grundlagen dieses Modells werden in dieser Arbeit aufgrund des Detaillierungsgrades und Ausschweifungen in nicht relevante Fachbereiche nicht im Detail behandelt. Stattdessen wird auf das zugrundeliegende Erhebungsinstrument (Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit, PAZ, siehe Kapitel 3.3.5) und dessen Ergebnisse eingegangen. (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009)

2.9 Nicht berücksichtigte Modelle und Theorien

In der Literatur existiert eine Reihe von Modellen, Theorien und zugehörigen Verfahren, die im Kontext dieser Arbeit oder aufgrund von Überschneidungen zu anderen Modellen, der Anwendbarkeit des Modells und von Abstraktionen nicht berücksichtigt werden. Tabelle 5 zeigt die nicht berücksichtigten Modelle und Theorien. Diese Auflistung ist aus globaler Sicht nicht vollständig.

Modell, Theorie und Verfahren	Begründung / Ursache
Job in General Scale (JIG) nach Ironson, Smith, Branick, Gebson und Paul (1989)	Bietet die Möglichkeit einer Erweiterung des JDI für die Erhebung der generellen AZ (Ferreira, 2019).
Prozessmodell der Arbeitszufriedenheit nach Gebert (1979)	Dieses Modell basiert auf dem Modell der Arbeitszufriedenheitstypen nach Bruggemann et al. (1975) und liefert lediglich Änderungsvorschläge zum existierenden Modell (Roedenbeck, 2009).

Hierarchisches Modell der Arbeitszufriedenheit nach Borg (1986)	Dieses Modell unterteilt die Facetten der AZ in vier Gruppen (soziale Facette, affektiv-emotionale Facette, kognitiv-intellektuelle Facette und instrumentell-materielle Facette) (Roedenbeck, 2009). Die zusätzlichen Aspekte werden aufgrund des Detaillierungsgrades nicht berücksichtigt.
Das core-self-evaluating Modell (CSE) nach Judge et al. (1997)	Im Modell von Judge et al. (1997) erfolgt eine komplexe Operationalisierung der AZ, wodurch das Modell nicht im Detail berücksichtigt wird. (Roedenbeck, 2009)
Das Valenz-Modell nach Vroom (1964)	Im Valenz-Modell nach Vroom spielt die AZ ausschließlich eine untergeordnete Rolle (Roedenbeck, 2009). Aus diesem Grund wird dieses Modell nicht im Detail berücksichtigt.

Tabelle 5: Nicht berücksichtigte Modelle, Theorien und Verfahren.

2.10 Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden zusammenfassend die dargestellten Modelle und Theorien nochmals beschrieben.

In der Bedürfnishierarchie beschreibt Maslow (1943, 1970) die Grundlagen für die Erfüllung von Bedürfnissen am Arbeitsplatz, die auf die Notwendigkeit des Spannungsabbaus einer Person zurückzuführen sind. Im Zentrum steht die Notwendigkeit einer Person, ungehinderte Äußerungen (Rede- und Handlungsfreiheit) vornehmen zu können. Der Spannungsabbau soll dabei zu einem Zustand des Gleichgewichts (Homöostase) führen, damit die höheren Stufen der Hierarchie erreicht werden können. (Ferreira, 2019; Wahba & Bridwell, 1976)

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1957) basiert nicht auf der Annahme von unbefriedigten Bedürfnissen, sondern geht von unerwünschten oder erwünschten Verhaltenserscheinungen aus. Als Faktoren beschreibt Herzberg Motivatoren auf der einen Seite und Hygienefaktoren auf der anderen Seite. Fehlende Hygienefaktoren führen zu Unzufriedenheit, das Vorhandensein nicht zu Zufriedenheit. Vorhandene Motivatoren führen zu Zufriedenheit, das Fehlen dieser Faktoren nicht zu Unzufriedenheit. (Ferreira, 2019; Herzberg et al., 1959)

Die Vergleichstheorie nach Adams (1963) geht von einem Gleichgewicht von Leistung und Gegenleistung in der Arbeit aus. Zur Erreichung des Gleichgewichtes kommt es zu Interaktionen zwischen beiden Parteien (Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen). Beide Seiten liefern Inhalte für den Vergleich („inputs“ und „outcomes“). Zusätzlich spielt der Vergleich zu anderen Personen als Referenzwert eine entscheidende Rolle bei der Erreichung der AZ. Die Vergleichstheorie nach Homans (1968) geht von einem Vergleich zwischen Sollwerten (Erwartungen) und Istwerten (aktuelles Befriedigungsniveau) aus. Ausgehend vom Soll-Istwert-Vergleich bewertet Homans die AZ anhand des Grades der Bedürfnisbefriedigung. (Hohberg, 2015b; Roedenbeck, 2009)

Im Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham (1975) verbinden die Autoren die erreichte AZ mit der Diversität, Ganzheitlichkeit und Relevanz der Tätigkeit bei der Arbeit. Die Selbstständigkeit bei der Ausführung der Tätigkeit und das Feedback zu durchgeführter Arbeit führen zu hoher AZ. Die Autoren setzen die hohe AZ in Verbindung mit qualitativer Leistung und geringer Fluktuation. (Ferreira, 2019)

Im Modell der Arbeitszufriedenheitstypen nach Bruggemann et al. (1975) gehen die Autor*innen von der Beobachtung der angegebenen Zufriedenheit von Arbeitnehmer*innen aus. Als Ergebnis bewertet das Modell verschiedene Typen der AZ einer Person. Im Zentrum des Modells stehen ein Soll-Istwert-Vergleich (erste Kernvariable), die Bewertung des Anspruchsniveaus (zweite Kernvariable) und die Fähigkeit der Problemlösung (dritte Kernvariable). Im erweiterten Modell nach Büssing (1991) und Ferreira (2009) ergänzen die Autoren das Modell um die Bewertung der Kontrollwahrnehmung als vierte Kernvariable. (Ferreira, 2019; Hohberg, 2015b)

Basierend auf den Modellen von Bruggemann et al. (1975) und deren Weiterentwicklung von Büssing und Bissels (1998) bringt das kybernetische Modell der AZ nach Jimenez (2000, 2006) neue Gesichtspunkte (Burnout-Syndrom, Erwartungen gegenüber Dimensionen der Arbeit und der Arbeit generell und den Kündigungsabsichten) in die Bewertung der AZ ein. (Roedenbeck, 2009)

In Kapitel 4 werden die Facetten und Eigenschaften, welche im Zusammenhang mit diesen Modellen und Theorien angeführt wurden, gesammelt, gruppiert und für den empirischen Teil aufgearbeitet.

3 VERFAHREN ZUR ERHEBUNG VON ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Dieses Kapitel behandelt ausgewählte standardisierte Verfahren zur Ermittlung der AZ. Die vorgenommene Auswahl beruht auf einer literarischen Häufigkeit in Bezug auf den Einsatz der angeführten Verfahren. Es erfolgt eine Unterteilung in theoriefreie und theoriebasierte Verfahren (siehe Tabelle 6). Bei theoriebasierten Verfahren erfolgt eine eindeutige Zuordnung zu einer Theorie. Die theoriefreien Verfahren basieren dahingehend auf forschungspraktischen Überlegungen. (Lorenz Fischer & Eufinger Andrea, 1991)

Theoriefreie Verfahren	Theoriebasierte Verfahren
Job Descriptive Index (JDI) nach Smith, Kendal & Hulin (1969)	Fragebogen zur Messung der Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit (PNSQ) nach Porter (1962)
Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) nach Fischer & Lück (1972)	Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) nach Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967)
Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) nach Neuberger & Allerbeck (1978)	Job Diagnostic Survey (JDS) nach Hackman & Oldham (1975)
Der Fragebogen zur subjektiven Arbeitsbeschreibung (SAB) nach van Deelen & Moeller (1984)	Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen (FEAT) nach Ferreira (2009)

Tabelle 6: Gegenüberstellung der beschriebenen Verfahren mit der Unterteilung in theoriefrei und theoriebasiert – adaptiert von Ferreira (2019)

3.1 Begriffsdefinition

Dieses Kapitel behandelt die für die weiteren Kapitel erforderlichen Begrifflichkeiten und Basisbegriffe.

Item

Ein Item beschreibt den Gegenstand in einer quantitativen oder qualitativen Methode, welcher zur Erhebung des zugrundeliegenden wissenschaftlichen Problems dient. (Reinders, 2011)

Facette

Eine Facette beschreibt Bestandteile (Eigenschaften) einer Situation, eines Themas oder eines Objekts. (*Cambridge Business English Dictionary*, 2011)

3.2 Theoriefreie Verfahren

In den folgenden Kapiteln werden die theoriefreien Verfahren (aufgelistet in Tabelle 6) dargelegt und beschrieben.

3.2.1 Der Job Descriptive Index (JDI)

Der Job Descriptive Index (JDI) ist ein von den bedürfnisorientierten Grundgedanken losgelöster Fragebogen. Die Grundlage für dieses Verfahren bilden die Faktoren nach Herzberg (1959). Im Fokus des Verfahrens steht die Bestimmung der AZ mittels einer Beschreibung der Situation aus dem Blickpunkt der Mitarbeiter*innen. Smith et al. beschreiben AZ als Konstrukt mit speziellem Fokus auf die emotionale Komponente. (Roedenbeck, 2009; Smith et al., 1969)

Methode

Das Verfahren umfasst 72 Items (siehe Anhang A) zur Ermittlung von 5 Facetten (Bezahlung, Vorgesetzte, Kollegium, die Arbeit an sich und Aufstiegsmöglichkeiten). Die Bewertung der 72 Items erfolgt über drei Antwortmöglichkeiten mit einer Punkteskala: Ja (3 Punkte), Weiß nicht (1 Punkt) und Nein (0 Punkte). Die Ermittlung der Zufriedenheit findet über die summierten Werte je Facette statt. Der JDI gibt keine Auskunft über die Gesamtzufriedenheit. (Ferreira, 2019; Smith et al., 1969)

Zusammenfassung und Kritik

Ferreira (2019) beschreibt den JDI als verständliches und leicht anwendbares Verfahren für die Anwendung im Einzel- und Gruppenbereich. Zu kritisieren sind die fehlende Bewertung der Gesamtzufriedenheit und anderer Facetten (wie z. B. Arbeitsbedingungen) und die Länge des Fragebogens. Die drei Antwortmöglichkeiten der Items mit der „Weiß nicht“-Möglichkeit führt zu einer möglichen Gleichverteilung dieser Ausprägung und einer Tendenz zur Mitte. (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009)

3.2.2 Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)

Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) basiert auf dem JDI und wurde von Neuberger und Allerbeck (1978) weiterentwickelt. Das Verfahren basiert auf neun Facetten (siehe ANHANG C -). Neben der Bewertung der AZ auf Basis der neun Facetten bietet der ABB die Möglichkeit der Ermittlung der Gesamtarbeitszufriedenheit. Zu den neun Facetten zählen (Ferreira, 2019):

- Facetten zur Bewertung der Arbeitssituation: **Tätigkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen.**
- Facetten zur Beschreibung der Beziehungen und Interaktion zu anderen Personen: **Kollegium, Vorgesetzte sowie Organisation und Leitung.**
- Facetten zur Erhebung der bezogenen Leistungen: **Entwicklung/berufliche Weiterbildung und Bezahlung.**

Methode

Das Verfahren umfasst 79 Items (zu beantworten mit einer vierstufigen Antwortskala). Den Abschluss einer Facette bildet eine Frage zur Bewertung der Gesamtzufriedenheit (zu beantworten mit einer siebenstufigen Antwortskala). (Neuberger & Allerbeck, 1978)

Zusammenfassung und Kritik

Der ABB greift die Kritikpunkte aus dem JDI auf und versucht diese zu lösen. Dazu zählen die Ermittlung der Gesamtzufriedenheit, die Aufnahme zusätzlicher Facetten und die Eliminierung der „Weiß nicht“-Antwortoption. (Ferreira, 2019)

Ähnlich wie bei JDI ist die potenzielle Unvollständigkeit der Facetten zu bemängeln. In Bezug auf die Skalen der zusätzlichen Facetten ist Kritik zu üben. Beispielsweise kann ein gesundheitsgefährdender Job in puncto Arbeitsbedingungen zufriedenstellend sein. (Ferreira, 2019; Neuberger & Allerbeck, 1978; Roedenbeck, 2009)

3.2.3 Die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)

Der Fragebogen von Fischer & Lück (1972) befasst sich mit der Ermittlung der allgemeinen AZ durch Erhebung von einzelnen Arbeitsaspekten. Als Facetten nennen die Autoren die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, Beziehungen zu Kolleg*innen, Aufstiegsmöglichkeiten, Vorgehensmethodik der Führungsebene, Bezahlung und Arbeitsplatzbedingungen. Die Beantwortung erfolgt anhand von 37 Items mit einer Antwortskala von fünf Möglichkeiten. (Ferreira, 2019; L. Fischer & Lück, 1972)

3.2.4 Der Fragebogen zur subjektiven Arbeitsbeschreibung (SAB)

Entstanden aus dem ABB und dem JDS, ermittelt der Fragebogen zur subjektiven Arbeitsbeschreibung (SAB) die AZ über die „[...] Aspekte der Arbeitssituation [...]“ (Roedenbeck, 2009) in kognitiver Form. Die wahrgenommene Belastung führt der Fragebogen als neue Facette und im Vergleich zu ABB und JDS als Erweiterung an (Roedenbeck, 2009).

Die beiden Autoren Deelen & Moeller (1984) nutzen im Fragebogen eine 5er-Likert-Skala (von „trifft völlig zu“ bis „trifft nicht zu“) für die Ermittlung von 113 Items. In der Auswertung greifen die Autoren auf eine Profilanalyse mit dem Gesamtmittelwert als Basis für das Profil zurück. Die Abweichung der einzelnen Items auf den Gesamtmittelwert in Prozent ergibt die Charakteristik der Faktoren. Zu den genutzten Faktoren zählen (Roedenbeck, 2009):

- Für die Gruppe der AZ haben die Autoren einen Teil der Faktoren (acht aus 16) aus dem Fragebogen SBUS-B entnommen und hier nicht separat angeführt (Roedenbeck, 2009).
- Roedenbeck (2009) zählt zur Gruppe der „subjektiven Belastung“ die folgenden Faktoren: „Umgebungsbelastung (Lärm, Temperatur, Geruch, Vibration und Lichteinfall), Verletzungs- und Unfallgefahr, Bewegungsraum bei der Arbeit, Zugänglichkeit der Instrumente, Arbeitszeit, Anforderung, körperlich anstrengend, Verantwortung und Konzentration, Aufmerksamkeit, Kolleg*innen und Anerkennung“

- Zur Gruppe der „Ablauforganisation“ zählen nach Roedenbeck (2009) die folgenden Faktoren: „Tätigkeitsdurchführung bestimmen, Arbeitstempo bestimmen, Einfluss bei der Festlegung der Arbeitsweise, Kolleg*innen, Organisationsablauf, Informationsfluss, eigene Qualitätskontrolle, Arbeitszeit und Pausenzeiten.“
- Roedenbeck (2009) beschreibt die Faktoren der Gruppe „Qualifikation“ mit folgender Auflistung: „Fachwissen über die Arbeitsmaschinen, Wissen über andere Arbeitsabläufe, Inanspruchnahme vorhandener Qualifikation, Qualifikationsüberhang, Anforderungen, Sinnhaftigkeit, Qualifikationsmöglichkeiten, Verwertbarkeit erworbener Qualifikationen.“

3.3 Theoriebezogene Verfahren

In den folgenden Kapiteln werden die theoriebezogenen Verfahren (aufgelistet in Tabelle 6) dargelegt und beschrieben.

3.3.1 Der Need Satisfaction Questionare (PNSQ)

Der Fragebogen zur Messung der Bedürfnisbefriedigung bei der Arbeit (engl. Need Satisfaction Questionare) ist ein theoriebasiertes Verfahren und basiert auf der Bedürfnishierarchie nach Maslow (1943, 1970). Bei der Erarbeitung des Verfahrens extrahierte Porter (1961) die physiologischen Bedürfnisse (erste Ebene nach Maslow) und integrierte die Selbstverwirklichung als oberste Ebene. Das Verfahren nutzt zudem einen Vergleich aus den erhobenen Istwerten mit den Sollwerten (in Anlehnung an die Studien von Maslow 1943, 1970) sowie deren Wichtigkeit. Die neue Struktur umfasst die nachfolgenden Bedürfnisse (Porter, 1961; Roedenbeck, 2009): 1. Bedürfnis nach Sicherheit, 2. Soziale Bedürfnisse, 3. Bedürfnis nach Ansehen, 4. Bedürfnis nach Autonomie und 5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

Methode

Der Fragebogen beinhaltet 15 Items mit je drei Unterkategorien zur Ermittlung des Istwerts, des Sollwerts und der Wichtigkeit. Die Bewertung jeder Unterkategorie erfolgt anhand einer siebenstufigen Skala. In der Auswertung erfolgt ein Vergleich zwischen den drei Kriterien. Je geringer die Differenz ist, desto höher die Zufriedenheit, desto geringer die Unzufriedenheit. Der Fragebogen verwendet eine 7er-Likert-Skala mit einer Bedeutung von 1 entspricht „min“ und 7 entspricht „max“. Je Item erhalten die Befragten drei Fragen („Wie viel ist gegenwärtig vorhanden?“, „Wie viel sollte vorhanden sein?“ und „Wie wichtig ist das für mich?“), um die jeweiligen Werte für den Soll-Istwert-Vergleich zu ermitteln. (Ferreira, 2019; Porter, 1961; Roedenbeck, 2009)

Zusammenfassung und Kritik

Die Limitationen der Bedürfnishierarchie nach Maslow (1943, 1970) führen auch bei diesem Verfahren zur Aussage, dass nicht alle Bedürfnisse erfasst werden (Ferreira, 2019). Die Bewertung des Sollwerts als unabhängige Variable zur Wichtigkeit einer Facette weist Zweifel auf (Neuberger & Allerbeck, 1978). Die Schlüsse aus der gebildeten Differenz zwischen den

erfassten Werten (Ist, Soll, Wichtigkeit) ist zu hinterfragen, da der Zusammenhang zwischen Bedürfnissen und AZ nicht eindeutig geklärt ist (Lorenz Fischer & Eufinger Andrea, 1991). Ferreira stellt sich die Frage, wie die AZ eingeschätzt wird, sollte der Istwert den Sollwert übertreffen (Ferreira, 2019).

3.3.2 Der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Der Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) erhebt die AZ durch verschiedene Facetten. In der Beschreibung von Roedenbeck (2009) wird dieses Verfahren als vielschichtiger und langer Fragebogen beschrieben. Die Umsetzung dieses Verfahrens basiert auf der Theorie des „Work Adjustment“. Die Theorie beschreibt die Wirkung organisatorischer Resultate (z. B. AZ) durch die Interaktion zwischen der Persönlichkeit der Arbeitnehmer*innen und deren Umfeld. Die Erreichung einer hohen AZ resultiert aus der Übereinstimmung geforderter Tätigkeit (aus Arbeitgeber*innensicht) mit dem Fähigkeitspotential der Arbeitnehmer*innenseite und durch die Erfüllung von personenbezogenen Bedürfnissen durch die Tätigkeit im Beruf. (Ferreira, 2019; Weiss et al., 1967)

Methode

Der Fragebogen umfasst 20 Facetten (bewertet mit 100 Antwortmöglichkeiten in einer Skala von je fünf Antwortmöglichkeiten – siehe Anhang B). Die Erhebung der extrinsischen Aspekte erfolgt über die Facetten: menschliche Aspekte, Unternehmensrichtlinien, Kompensation, Weiterentwicklung und Arbeitsbedingungen. Die intrinsischen Aspekte sind in den Facetten Anerkennung und Beziehungen zu Mitarbeiter*innen zusammengefasst. Jede der angeführten Facetten ist in der Kurzform zu bewerten, die Bewertung erfolgt mit der Frage „Ask yourself, how satisfied am I with this aspect of my job?“. (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009)

Zusammenfassung und Kritik

Der MSQ liefert eine detaillierte Möglichkeit zur Erhebung einzelner Facetten der Arbeitsstation und gleichzeitig ist eine Aussage über die Gesamtarbeitszufriedenheit möglich. In der ökonomischen Kurzform betrachtet der MSQ 20 Facetten, in der testtheoretischen Langform 100 Facetten. Im Vergleich zu anderen Verfahren ist der MSQ nur über ein kostenpflichtiges Lizenzmodell nutzbar. (Ferreira, 2019)

3.3.3 Der Fragebogen zur subjektiven Belastung nach Weyer et al. (SBUS-B)

Der Inhalt des Fragebogens nach Weyer et al. befasst sich mit der subjektiven Belastung. Die subjektive Belastung als Auswirkungsmöglichkeit auf die AZ ist ein Bereich des SBUS-B. (Roedenbeck, 2009; Weyer et al., 1980)

Methode

Die Autoren kamen nach der Durchführung von Pretests auf Basis des JDI und einer anschließenden Faktoranalyse auf 59 Items mit zweiteiliger Antwortskala („stimmt“ und „stimmt nicht“). (Roedenbeck, 2009; Weyer et al., 1980)

In der Auswertung unterscheiden die Autoren zwischen einer Unterteilung der Facetten in die „Arbeits- und Berufsbelastung“, das „belastende Betriebsklima“, die „mangelnde Erholung von der Berufsarbeit“, die „Arbeits- und Berufsunzufriedenheit“ und das „Karrierestreben“. Eine detaillierte Auflistung der Facetten ist Anhang D zu entnehmen. (Roedenbeck, 2009)

Zusammenfassung und Kritik

Die zentralen Kritikpunkte des Verfahrens sind auf die mangelnde Beschreibung der Facetten und der Darlegung von Zusammenhängen zwischen Belastung und Zufriedenheit zurückzuführen. Ein Teil der Facetten ist mit einer Ähnlichkeit in der Interpretation versehen. (Roedenbeck, 2009)

3.3.4 Der Job Diagnostic Survey (JDS)

Der Job Diagnostic Survey (JDS) basiert vollständig auf dem Job Characteristic Model von Hackman & Oldham (1974) – siehe Kapitel 2.6 (Roedenbeck, 2009; van Dick et al., 2001).

Methode

Der Aufbau des Fragebogens umfasst 83 Items mit einer Unterteilung in sieben Abschnitte. Für jedes Item stehen sieben Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Der erste Abschnitt geht auf die objektive Einschätzung der Situation bei der Arbeit ein und die Antwortskala reicht von „wenig“ bis „sehr“. Im zweiten Abschnitt behandelt der Fragebogen die objektive Existenz der Kerndimensionen des zugrundeliegenden Modells mit Bewertungsmöglichkeiten von „inakkurat“ bis „akkurat“. Der dritte Abschnitt dreht sich um den Einfluss der Arbeit auf die Person in Form von subjektiven Gefühlen mit einer Antwortskala von „unzufrieden“ bis „zufrieden“. Der vierte Teilbereich behandelt die allgemeine AZ und die Zufriedenheit mit den Kontextfaktoren (Betriebsklima, Führungspersonen, Arbeitskolleg*innen und Bezahlung) mit einer Skala von „unzufrieden“ bis „zufrieden“. Der fünfte Abschnitt dreht sich um die Gefühle von dritten Personen in Form von subjektiven Gefühlen der Person auf die Arbeit mit einer Antwortskala von „unzufrieden“ bis „zufrieden“. Die Abschnitte sechs und sieben behandeln den Entwicklungsbedarf einer Person. Dabei werden deren subjektive Entfaltungsbedürfnisse in Bezug auf mögliche Ziele (Skala „moderat“ bis „hoch“) und die Wahl zwischen zwei Umständen (Skala A oder B als Extremwerte des Umstands) betrachtet. (Roedenbeck, 2009)

Zusammenfassung und Kritik

Kauffeld und Grote (1999) betiteln den JSD als ein Instrument, welches die Situation der Arbeitnehmer*innen in groben Zügen beschreiben kann. Als Kritik führen die Autoren an, dass es einer konkreten Darstellung bedarf, an welchen Stellen eine Änderung an den Situationen vorgenommen werden muss. (Kauffeld & Grote, 1999)

3.3.5 Die Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ)

Dieses Verfahren beruht auf dem kybernetischen Modell der AZ nach Jimenez (2000, 2006) und behandelt neben der allgemeinen AZ auch Aspekte wie Burnout und Kündigungsabsichten (Roedenbeck, 2009).

Methode

Der Fragebogen umfasst 53 Items zur Bewertung der subjektiven AZ und eine Unterteilung in 11 Skalen. Die Bewertung der Items erfolgt mit fünf Antwortmöglichkeiten von „unzufrieden“ bis „sehr zufrieden“. (Roedenbeck, 2009)

„Zu den Skalen zählen: 1. die Information und Kommunikation, 2. die Organisation und Führung, 3. die Aufstiegschancen / Karrieremöglichkeiten, 4. die Bezahlung, 5. der Umgang mit den direkten Kollegen, 6. die Beziehung zum Vorgesetzten, 7. die Herausforderung der Arbeit, 8. der Entscheidungsspielraum, 9. die Arbeitsbedingungen, 10. die allgemeinen Rahmenbedingungen und 11. die Arbeits- und Urlaubszeiten“ (Roedenbeck, 2009)

Neben der Bewertung der AZ beinhaltet der Fragebogen weitere Items für eine Operationalisierung der inneren Kündigungsabsicht mittels zwei Skalen (Engagement und Demotivation) und der äußeren Kündigungsabsicht (Intentionen für eine Kündigung). Der dritte Teil des Fragebogens dreht sich um das Burnout-Syndrom. (Roedenbeck, 2009)

Zusammenfassung und Kritik

Die Erhebung der Grade an Zufriedenheit gemeinsam mit den Facetten der Kündigungsabsicht und des Burnouts stellt sich als Problem heraus. Roedenbeck (2009) sieht auf prinzipieller Ebene die Möglichkeit aus den Ergebnissen der zugrundeliegenden Methode Schlüsse in Richtung der AZ zu ziehen, empfiehlt dafür jedoch weitere empirische Untersuchungen. (Roedenbeck, 2009)

3.3.6 Der Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen (FEAT)

Die Grundlage für den Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen (FEAT) bilden das Züricher Modell nach Bruggemann et al. (1975) und das überarbeitete Zurich Model Revisited. Der Aufbau des Fragebogens basiert auf mehreren Modellen und Verfahren und bindet diese mit unterschiedlichen Gesichtspunkten in die Befragung ein. Die Autorin kategorisiert die erhobenen Facetten anhand der Gruppierung in kognitive, soziale, affektive und materielle Facetten – siehe Anhang E. (Ferreira, 2009)

Methode

Die Erhebung der Kernvariablen erfolgt im FEAT in getrennten Schritten und baut auf einfache Formulierung. Die erste Kernvariable (Soll-Istwert-Vergleich) umfasst 22 Facetten rund um die Arbeitssituation. Mit der Unterteilung in die drei Bereiche „Sollwerte (Erwartungen)“, „Istwerte“ und „Wichtigkeit“ resultieren 66 Items im Fragebogen. (Ferreira, 2009)

Die Ermittlung der zweiten Kernvariable erfolgt mit sechs Items zu den Themen Handlungsfolgen, -ergebnisse, -möglichkeiten und deren Veränderung. Das Ergebnis der zweiten Kernvariable ist eine Aussage zu Kontrollierbarkeit („vorhanden“ oder „nicht vorhanden“). In der Bewertung des Anspruchsniveaus und dessen Veränderung auf die Zielvorgaben einer Person (dritte Kernvariable) wird mittels vier Items auf die Arbeitsansprüche einer Person eingegangen. Das Ergebnis der vierten Kernvariable (auf Basis von vier Items) ist die Bewertung von fehlendem oder vorhandenem Problemlösen. (Ferreira, 2009)

Zusammenfassung und Kritik

Die Anwendung des FEAT unterliegt aufwendiger Planung unter Anwendung verschiedener Instrumente. Mit Auswertung des Fragebogens und der möglicherweise manuellen Nachpflege fehlender Daten ist ein hoher Aufwand verbunden. (Ferreira, 2009, 2019)

3.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel umfasst die Darlegung ausgewählter Verfahren (die Auswahl erfolgte auf Basis der Literatur von Ferreira (2019), Hohberg (2015a) und Roedenbeck (2009)) zur Erhebung der AZ. Der Fokus richtet sich dabei auf die verwendeten Items und die resultierenden Facetten. Diese werden im Folgekapitel (Kapitel 4 Identifikatoren der Arbeitszufriedenheit) gesammelt, gruppiert und für den empirischen Teil aufgearbeitet.

4 IDENTIFIKATOREN DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Bei der Erhebung der AZ kommen verschiedene Instrumente, wie aus den vorangehenden Kapiteln zu entnehmen ist, zum Einsatz. Im inhaltlichen Kontext erfassen diese Instrumente die verschiedenen Dimensionen der AZ, welche in dieser Arbeit als Facetten bezeichnet werden. (Ferreira, 2019)

Die Identifikatoren der AZ leiten sich aus den angeführten Modellen, Theorien und Verfahren der AZ ab. Angeführt werden Identifikatoren mit sozialem, affektiv-emotionalem, kognitiv-intellektuellem und instrumentell-materiellem Aspekt. Im Bereich mit dem kognitiven Aspekt umfassen die Identifikatoren Herausforderungen in Bezug auf die Arbeit, Verantwortung und Zufriedenheit. Die Identifikatoren mit sozialem Aspekt umschließen die Bereiche Freiraum für private Angelegenheiten, Unterstützung und Respekt von Kolleg*innen, Anerkennungen und Aufmerksamkeit von Vorgesetzten. Die Identifikatoren mit affektiv-emotionalem Aspekt beschreiben die Freude an der Tätigkeit, den Stolz auf die oder den Arbeitgeber*in und die Identifikation mit dem Unternehmen. Die Identifikatoren mit instrumentell-materiellem Aspekt umfassen die Felder: Möglichkeiten nach Aufstiegschancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Freizeit, Urlaub, Arbeitszeiten, Pausen, Gesundheitsschutz, Ausstattung am Arbeitsplatz und Umweltbedingungen. (Ferreira et al., 2017)

Aufgrund der Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Aspekten sieht Roedenbeck (2009) eine Gliederung in Oberbegriffe/Aspekte vor (siehe Abbildung 6). Roedenbeck (2009) beschreibt diese Gliederung als eine mögliche Betrachtungsweise, welche in dieser Arbeit für eine übersichtliche Veranschaulichung der Facetten herangezogen wird. Jeder der vier Aspekte unterteilt sich in eine Vielzahl von Identifikatoren. Die Identifikatoren bestehen aus einer oder mehreren Facetten. (Roedenbeck, 2009)

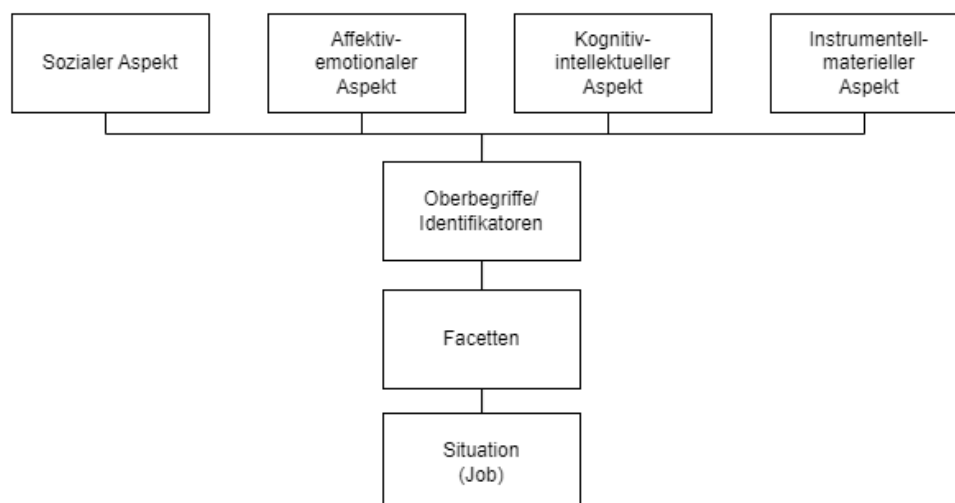


Abbildung 6: Gliederung der Facetten der AZ – adaptiert und angepasst aus Roedenbeck (2009)

Für die anschließenden Kapitel ist eine Vereinfachung der zugrundeliegenden Theorien, Modelle und Verfahren sinnbringend. Die Darstellung erfolgt anhand der Kurzformen der Modelle in Form

von Großbuchstaben oder der Autoren in Form von Groß- und Kleinbuchstaben (siehe Tabelle 7). (Roedenbeck, 2009)

Abkürzung	Jahr und Autor	Vollständige Bezeichnung
ABB	Neuberger, 1976	Arbeitsbeschreibungsbogen
SAZ	Fischer & Lück, 1972	Skala zur Messung von AZ
Ad	Adams, 1963	Equity-Theorie
Bü	Büssing, 1991, 1998, 2000	Erweitertes Züricher Modell
He	Herzberg, 1959	Zwei-Faktor-Theorie
Ho	Homans, 1961, 1968	
JDI	Hulin & Smith, 1965	Job Descriptive Index
JDS	Hackman & Oldham, 1976	Job Diagnostic Survey
Ma	Maslow, 1954	
MSQ	Weiss et al., 1967	Minnesota Satisfaction Questionnaire
PAZ	Jiménez, 2000	Profilanalyse zur AZ
SBUS-B	Weyer et al., 1980	Subjektive Belastung und AZ im beruflichen Bereich
FEAT	Ferreira, 2009	Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen

Tabelle 7: Summation der Methoden, Theorien und Verfahren zur Beschreibung der Situation – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

4.1 Begriffsdefinition

Dieses Kapitel behandelt die für die weiteren Kapiteln erforderlichen Begrifflichkeiten und Basisbegriffe.

Identifikator

Dieser Begriff beschreibt eine Gruppierung mehrerer Facetten mit ähnlichem Inhalt oder Bedeutung und spiegelt eine Dimension der AZ wider. Dieses Hauptkapitel behandelt die relevanten Identifikatoren der AZ anhand der Literatur.

Modelle, Theorien und Verfahren

Im Verlauf dieses Hauptkapitels sind die Begriffe Modell, Theorie und Verfahren unter dem Sammelbegriff Methoden zusammengefasst.

Facette

Eine Facette dient zur Beschreibung einer Situation im Arbeitsumfeld und wird direkt aus den zugrundeliegenden Methoden abgeleitet.

4.2 Identifikatoren mit sozialem Aspekt

„Soziale Facette: Solche Aspekte, die nur innerhalb einer Gesellschaft oder Gruppe auftreten können, oder einen direkten Kontakt zwischen Menschen verlangen.“ (Roedenbeck, 2009)

Aus den Methoden für die Ermittlung der AZ ergeben sich in der Kategorie des sozialen Hauptaspekts 15 Identifikatoren.

Als ersten Identifikator in der Gruppe der sozialen Aspekte sind die anderen Menschen anzuführen. Der SBUS-B beschreibt im Vergleich zu den anderen Methoden (wie aus Tabelle 8 zu entnehmen ist) direkte Bekanntschaften und nicht ausschließlich die Beziehung zu einer beliebigen Vergleichsperson. (Roedenbeck, 2009)

Identifikator	Benennung in der Methode	Methode(n)
Andere Menschen	Vergleich zu anderen	Ho, Ad, SBUS-B
	Vergleich zu Bekannten	SBUS-B
	Beziehungen zu Kolleg*innen	SAZ

Tabelle 8: Facetten des Identifikators „Andere Menschen“ – adaptiert aus (Roedenbeck, 2009)

Die Anerkennung teilt sich in die Unterpunkte Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdanerkennung, die nicht separat ausgewiesen werden (siehe Tabelle 9). Der Fokus liegt auf der Fremdanerkennung (sprich der Anerkennung von außen). Die Einordnung der sonstigen Vergütung ist zu hinterfragen, da diese nicht zwingend einem sozialen Aspekt zuzuordnen ist und in den Folgekapiteln zusätzlich auf materielle Anerkennungen eingegangen wird. Die Zugehörigkeit ist unter der Argumentation der Anerkennung des Status in einer Gruppe als Facette mit sozialem Aspekt zu sehen. (Roedenbeck, 2009)

Anerkennung	Achtung und Wertschätzung	Ma
	Anerkennung (Arbeit, Person)	Ma, SAB
	Anerkennung (Persönlichkeit)	Ma
	Sonstige Vergütung (engl. „other compensation“)	JDS
	recognition	He, MSQ
	respect	JDI
	Stolz auf Arbeitgeber*in	FEAT
	Zugehörigkeit	Ma

Tabelle 9: Facetten des Identifikators „Anerkennung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Autonomie beschreibt die Selbstständigkeit bei der Arbeit in Verbindung mit sozialen Interaktionen mit anderen Personen (Roedenbeck, 2009). Die Autonomie beschreibt in der Gesamtheit die Freiheit, die durchzuführenden Tätigkeiten und Vorgehensweise selbst zu wählen (Kauffeld, 2018). Tabelle 10 zeigt die Auflistung der relevanten Facetten.

Autonomie	Arbeitstempo bestimmen	SAB
	Autonomie (engl. „autonomy“)	JDS

	eigene Qualitätskontrolle	SAB
	Entscheidungsspielraum	PAZ
	Unabhängigkeit und Vielfalt (engl. „independence and variety“)	MSQ
	Tätigkeitsdurchführung bestimmen	SAB
	unselbständig	ABB

Tabelle 10: Facetten des Identifikators „Autonomie“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Autorität“ ist ausschließlich im sozialen Kontext von Relevanz (Roedenbeck, 2009). Die Autorität geht von einer Positionierung der Mitarbeiter*innen in einer Firmenhierarchie in Zusammenhang mit Pflichten, Rechten und Auflagen aus. In der Literatur ist die Rede von formaler Macht im Unternehmen (Kauffeld, 2018). Tabelle 11 beschreibt neben der Autorität auch die Vorgehensmethodik der Führungsebene als sozialen Aspekt, auch wenn der SAZ die allgemeine AZ als Resultat ausweist.

Autorität	Autorität (engl. „authority“)	MSQ
	Vorgehensmethodik der Führungsebene	SAZ
	Verantwortung	FEAT

Tabelle 11: Facetten des Identifikators „Autorität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Das Feedback ist in einem unternehmerischen Konstrukt als Kommunikation zwischen mehreren Personen darzustellen, indem Feedback die direkte und klare Rückmeldung über die erbrachte Leistung widerspiegelt (Kauffeld, 2018). Der Zusammenhang zwischen den Identifikatoren Kolleg*innen, Vorgesetzte und Untergebene und dem Feedback ist hier zu erwähnen, allerdings kann die Bewertung von Leistung einer Person als eigener Identifikator gesehen werden (siehe Tabelle 12). (Roedenbeck, 2009)

Feedback	Feedback (engl. „feedback from the job“)	JDS
	Kommunikation	PAZ

Tabelle 12: Facetten des Identifikators „Feedback“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Informationsfluss“ steht in Abhängigkeit zur zwischenmenschlichen (sozialen) Kommunikation und bezieht sich auf die sachliche Informationsvermittlung und Informationsweitergabe im Unternehmen, wie aus Tabelle 13 zu entnehmen ist. Die Informationsverarbeitung auf kognitiver Ebene wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels als kognitiver Identifikator geführt. (Roedenbeck, 2009)

Informationsfluss	Informationen	PAZ
	Informationsfluss	SAB
	Kommunikation	PAZ

Tabelle 13: Facetten des Identifikators „Informationsfluss“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Interaktion ist als sozialer Aspekt in Form von Interaktionen zwischen mehreren Personen in einem Unternehmen zu sehen (Roedenbeck, 2009). Die Facette der Beziehungen zu Kolleg*innen ist hier anzuführen, da eine Beziehung (beispielsweise eine Freundschaft) nur durch zwischenmenschliche Interaktionen entstehen kann (L. Fischer & Lück, 1972). Tabelle 14 zeigt die Zusammenfassung der zugehörigen Facetten.

Interaktion	Kontakt	Ma
	Beziehungen zu Kolleg*innen	SAZ

Tabelle 14: Facetten des Identifikators „Interaktion“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Das Klima in einem Unternehmen ist dem sozialen Umfeld zuzuordnen. Die beiden Facetten der Meinungsverschiedenheit und der schwer überwindbaren Probleme haben Auswirkungen auf das Klima oder repräsentieren zumindest einen Teilbereich des Klimas in einer Unternehmung (Roedenbeck, 2009). Eine Zusammenfassung der Facetten des Identifikators ist Tabelle 15 zu entnehmen.

Klima	Betriebsklima	SBUS-B, SAZ
	Meinungsverschiedenheiten	SBUS-B
	Schwer überwindbare Probleme	SBUS-B
	Soziales bedingtes Klima (engl. „social climate“)	JDS

Tabelle 15: Facetten des Identifikators „Klima“ – adaptiert aus (Roedenbeck, 2009)

Der folgende Identifikator findet sich in mehreren Methoden wieder, was auf seine hohe Komplexität und Relevanz hindeutet. Die Auflistung der zugehörigen Facetten ist Tabelle 16 zu entnehmen. (Roedenbeck, 2009)

Kolleg*innen	Arbeitsgruppe, -standard	Bü
	Mitarbeiter*innen (engl. „co-workers“)	JDS, JDI, MSQ
	Kolleg*innen	ABB, SAB, Bü, PAZ, SBUS-B, SAZ
	Gleichrangige (engl. „peers“)	He, JDS

Tabelle 16: Facetten des Identifikators „Kolleg*innen“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Aus Tabelle 17 sind die Facetten des Management-Identifikators zu entnehmen. Der Identifikator dient dabei als Sammelbegriff für sämtliche Interaktionen zwischen den Mitarbeiter*innen und einer Person aus dem Management, um Aufgaben als Gemeinschaft zu lösen. (Kauffeld, 2018)

Management	Führung	PAZ
	Leitung	ABB
	Vorgehensmethodik der Führungsebene	SAZ

Tabelle 17: Facetten des Identifikators „Management“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Moral und Sitten“ weist eine Ähnlichkeit zum Identifikator „Klima“ auf (vgl. Tabelle 18). Dieser wird in einer Methode jedoch separat erhoben und nach Roedenbeck (2009) dem sozialen Aspekt zugeordnet. (Roedenbeck, 2009)

Moral, Sitten	Moral (engl. „moral“)	MSQ
---------------	-----------------------	-----

Tabelle 18: Facetten des Identifikators „Moral, Sitten“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Status“ hat eine Ähnlichkeit zum Identifikator „Anerkennung“, ist nach Roedenbeck (2009) jedoch nicht der Gruppe mit sozialen Aspekten zuzuordnen. Der Status als sozialer Aspekt der AZ spiegelt die zugeordnete Rolle in einem Leistungsvergleichssystem und den damit verbundenen Möglichkeiten wider. Die Auslistung der zugehörigen Facetten ist Tabelle 19 zu entnehmen. (Hohberg, 2015b; Roedenbeck, 2009)

Status	angesehen sein	ABB
	Status (engl. „status“)	Ma, He, MSQ

Tabelle 19: Facetten des Identifikators „Status“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Facette „Untergebene“ fungiert, ähnlich wie der Identifikator „Management“, als Beziehungskonstrukt zwischen mehreren Personen im Unternehmen. Die Personen sind als soziale Individuen zu sehen (vergleiche Tabelle 20). (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009)

Untergebene	Untergebene (engl. „subordinates“)	He, FEAT
-------------	---------------------------------------	----------

Tabelle 20: Facetten des Identifikators „Untergebene“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Vorgesetzte*r“ bezieht sich in der Regel auf Personen in der nächsthöheren Hierarchiestufe, während sich das Management auf die Unternehmensführung bezieht. In Tabelle 21 sind die zugehörigen Facetten zusammengefasst. (Roedenbeck, 2009)

Vorgesetzte*r	Aufsicht, Betreuung (engl. „supervision“)	He, JDS, MSQ
	Aufsicht (engl. „supervisory“)	JDI
	Vorgesetzte*r	ABB, PAZ, FEAT

Tabelle 21: Facetten des Identifikators „Vorgesetzte*r“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Für den sozialen Aspekt ergeben sich zusammengefasst die folgenden Identifikatoren: Andere Menschen, Anerkennung, Autonomie, Autorität, Feedback, Informationsfluss, Interaktion, Klima, Kolleg*innen, Management, Moral und Sitten, Status, Untergebene und Vorgesetzte.

4.3 Identifikatoren mit affektiv-emotionalem Aspekt

„Affektiv-emotionale Facette: Solche Aspekte, die ein Gefühl in dem Individuum beschreiben und/oder im Affekt entstehen“ (Roedenbeck, 2009).

Die Autoren Borg & Galinat (1986) integrieren die affektiv-emotionale Dimension in die soziale Dimension. Roedenbeck (2009) beschreibt in der Betrachtung der besprochenen Methoden die emotionale Seite als stark verstärkt und definiert diese als separaten Aspekt. Der affektiv-emotionale Aspekt umfasst 11 Identifikatoren. (Borg & Galinat, 1986; Roedenbeck, 2009)

In der Kategorisierung des Identifikators Abneigung geht Roedenbeck (2009) von einer intensiveren emotionalen Interpretation (dargestellt durch eine intensivere Distanzierung) dieses Identifikators im Vergleich zum „Nicht-Mögen“ aus. Die einzige Nennung dieser Facette erfolgt im SBUS-B (siehe Tabelle 22). (Roedenbeck, 2009)

Identifikator	Benennung in der Methode	Methode(n)
Abneigung	Abneigung	SBUS-B

Tabelle 22: Facetten des Identifikators „Abneigung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Belastung beschreibt in diesem Kontext eine Wirkung von außen. Für den Identifikator der Belastung ist eine Unterscheidung zwischen körperlicher, seelischer und kognitiver Belastung anzuführen (siehe Tabelle 23). Welche Art der Belastung wahrgenommen wird, steht hauptsächlich in Abhängigkeit zur wahrgenommenen Situation und wird zusätzlich von der bewussten Wahrnehmung und Interpretation einer Person beeinflusst. (Kauffeld, 2018; Roedenbeck, 2009)

Belastung: Körperlich	angenehm	ABB
	anstrengend (körperlich)	ABB, SAB
	müde und abgespannt	ABB
	Schonungswunsch, sich zu viel zumuten	SBUS-B
	ermüdend, gesundheitsschädlich (engl. „tiresome, healthful“)	JDI
	überfordert, mitgenommen, erschöpft	SBUS-B
Belastung: Seelisch	seelische Belastung	SBUS-B
Belastung: Kognitiv	auf die Nerven gehen	SBUS-B
	Anforderungen nicht gewachsen fühlen	SBUS-B
	Konzentration	SAB
	unter Leistungsdruck stehen, angespannt	SBUS-B
	unter Zeitdruck stehen, abgehetzt	SBUS-B

Tabelle 23: Facetten des Identifikators „Belastung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Unter dem Identifikator „Enttäuschung“ ist die Differenz aus festgelegten Ansprüchen im Vergleich zu deren Nichterfüllung zu verstehen. Die Nennung der zutreffenden Facetten ist Tabelle 24 zu entnehmen. (Hohberg, 2015b; Roedenbeck, 2009)

Enttäuschung	enttäuschend	ABB
	Enttäuschungen erlebt	SBUS-B
	frustrierend (engl. „frustrating“)	JDI

Tabelle 24: Facetten des Identifikators „Enttäuschung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Eine erbrachte oder vollendete Leistung (beispielsweise Errungenschaften) oder die positive Veränderung der Arbeitssituation rufen in einer Person Glücksgefühle hervor (siehe Tabelle 25) (Roedenbeck, 2009).

Glücksgefühl	Errungenschaft (engl. „achievement“)	MSQ
	etwas geleistet zu haben	SBUS-B

Tabelle 25: Facetten des Identifikators „Glücksgefühl“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Identität beschreibt in diesem Kontext die Empfindungen (positiv oder negativ) von Arbeitnehmer*innen gegenüber den Arbeitgeber*innen. Die Zuordnung der Facetten zum Identifikator „Identität“ ist Tabelle 26 zu entnehmen. (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009)

Identität	Identität (engl. „identity“)	JDS
	notwendiges Übel	SBUS-B
	Identifikation mit dem Betrieb	FEAT

Tabelle 26: Facetten des Identifikators „Identität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Langeweile“ bezieht sich auf die Unterforderung einer Person in Bezug auf die durchzuführende Aufgabe oder Tätigkeit. Auch ein zu geringer Grad an Auslastung oder zu einfache Aufgabenstellungen führen schlussendlich zu Langeweile. Die erhobenen Facetten für den Identifikator der Langeweile sind Tabelle 27 zu entnehmen. (Kauffeld, 2018; Roedenbeck, 2009)

Langeweile	Langeweile, Routine (engl. „boring, routine“)	JDI
	Langeweile	ABB, SBUS-B
	nicht ausgelastet	SBUS-B
	Qualifikationsüberhand	SAB

Tabelle 27: Facetten des Identifikators „Langeweile“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die beiden Identifikatoren „Spaß“ und „Stolz“ sind in Anlehnung an Roedenbeck (2009) in der Zuordnung zum affektiv-emotionalen Aspekt zu finden (siehe Tabelle 28).

Spaß	Spaß, Freude	SBUS-B
	Freude an der Tätigkeit	FEAT

Stolz	Stolz auf die oder den Arbeitgeber*in	FEAT
-------	---------------------------------------	------

Tabelle 28: Facetten des Identifikators „Spaß und Stolz“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Zuneigung einer Person zu einer Arbeitsstelle und die Bewertung dieser Zuneigung (siehe Tabelle 29) ist mit diesem Identifikator beschrieben. Die Zuneigung erstreckt sich von einfachen Gefühlen bei der Arbeit (Facette: „gerne zur Arbeit“) bis hin zur Ausübung eines Hobbies als Beruf (Facette: „Job als Hobby“). (Roedenbeck, 2009)

Zuneigung	gerne zur Arbeit	SBUS-B
	gut, angenehm, heiß (engl. „good, pleasant, hot“)	JDI
	Job ist Hobby	SBUS-B
	gefallen	ABB

Tabelle 29: Facetten des Identifikators „Zuneigung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Für den affektiv-emotionalen Aspekt ergeben sich zusammengefasst die folgenden Identifikatoren: Abneigung, körperliche/seelische/kognitive Belastung, Enttäuschung, Glücksgefühl, Identität, Langeweile, Spaß, Stolz und Zuneigung.

4.4 Identifikatoren mit kognitiv-intellektuellem Aspekt

„Kognitiv-intellektuelle Facette: Solche Aspekte, die keine direkte Emotion mit der Wahrnehmung verbinden, zwar im sozialen Gefüge auftreten können, jedoch unabhängig von dem Verhalten der anderen Personen sind. Die primäre Quelle für die Wahrnehmung des Aspektes liegt im Individuum selbst.“ (Roedenbeck, 2009)

Zum kognitiv-intellektuellen Aspekt zählen 13 Identifikatoren. Der erste Identifikator dieses Aspekts befasst sich mit Aktivität während der Arbeitszeit und mit der Fähigkeit, sich selbstständig zu beschäftigen (siehe Tabelle 30). (Roedenbeck, 2009)

Identifikator	Benennung in der Methode	Methode(n)
Aktivität	Aktivität (engl. „activity“)	MSQ

Tabelle 30: Facetten des Identifikators „Aktivität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der folgende Identifikator spiegelt die wahrgenommenen Anforderungen einer Person an die oder den Arbeitgebende*n wider. Grundsätzlich wäre eine Zuordnung dieses Identifikators zum sozialen Aspekt als logisch zu bewerten, da einer Anforderung eine „Person-zu-Person“-Interaktion vorausgeht. Die Wahrnehmung der Anforderung erfolgt allerdings erst durch die Person selbst, wodurch eine Zuordnung zum kognitiv-intellektuellen Aspekt möglich ist (siehe Tabelle 31). (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009)

Anforderung	Anforderungen (durch die Arbeit)	SAB, FEAT
	herausfordernd, einfach (engl. „challenging, simple“)	JDI

	Inanspruchnahme vorhandener Qualifikationen	SAB
	Verwertbarkeit erworbener Qualifikationen	SAB

Tabelle 31: Facetten des Identifikators „Anforderung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die wahrgenommene Bedeutung als Resultat einer durchgeführten Aufgabe im Arbeitsumfeld ist Teil des kognitiv-intellektuellen Aspekts. Die Zuordnung der ermittelten Facetten ist Tabelle 32 zu entnehmen. (Roedenbeck, 2009)

Bedeutung	nutzlos	ABB
	Bedeutung (engl. „significance“)	JDS
	sinnvoll (engl. „useful“)	JDI

Tabelle 32: Facetten des Identifikators „Bedeutung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Einbindung“ beschreibt die Einbindung einer Person in die Prozesse des Unternehmens. Die Einbindung auf sozialer Ebene ist nicht zu berücksichtigen (z. B. Einbindung einer Person in ein Team oder eine Gruppe). Tabelle 33 zeigt die Zuordnung der Facetten zum genannten Identifikator. (Roedenbeck, 2009)

Einbindung	Einbindung (engl. „involvement“)	Bü
------------	----------------------------------	----

Tabelle 33: Facetten des Identifikators „Einbindung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der nächste Identifikator beschreibt das Ausüben von Einfluss auf eine Arbeitsaufgabe. Tabelle 34 zeigt die Zuordnung der Facetten zum Identifikator und dessen Wahrnehmung als kognitiven Prozess in Bezug auf die AZ. (Roedenbeck, 2009)

Einfluss	Festlegung von Arbeitsweisen	SAB
----------	------------------------------	-----

Tabelle 34: Facetten des Identifikators „Einfluss“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Identifikatoren zur „Entwicklung der Karriere“ und der Persönlichkeit sind in nahezu jeder Methode in verschiedenen Ausprägungen zu finden. Die Unterscheidung zwischen der Entwicklung in Bezug auf die berufliche Karriere (siehe Tabelle 35) spiegelt die Entfaltung, Aufstiegsmöglichkeiten und Beförderung wider. Im Gegensatz dazu umfasst der Identifikator der persönlichen Entwicklung (siehe Tabelle 36) die geistige und menschliche Weiterbildung (Roedenbeck, 2009).

Karriereentwicklung	Beförderung (engl. „advancement“)	MSQ
	Arbeits-, Berufswechsel	SBUS-B
	Aufstieg und Weiterbildung	SBUS-B
	Aufstiegchance und Karriere	PAZ
	Beförderung (engl. „promotion“)	JDI

Tabelle 35: Facetten des Identifikators „Entwicklung: Karriere“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

persönliche Entwicklung	Entwicklung	ABB
	Wachstumsmöglichkeiten (engl. „possibility to grow“)	He
	Qualifikationsmöglichkeiten	SAB
	Sehe Ergebnisse	ABB

Tabelle 36: Facetten des Identifikators „Entwicklung: Persönlichkeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Zuordnung des Identifikators der „Fertigkeit“ (siehe Tabelle 37) zur Gruppe der kognitiven Identifikatoren beruht auf der Art und Weise, wie das Erlernen einer Fertigkeit im Gehirn durchgeführt wird (Roedenbeck, 2009).

Fertigkeit	Fertigkeitsausnutzung (engl. „ability utilization“)	MSQ
	Fachwissen	SAB
	Fähigkeiten anwenden	ABB
	Fähigkeitsvielfalt (engl. „skill variety“)	JDS
	Wissen über Arbeitsabläufe	SAB

Tabelle 37: Facetten des Identifikators „Fertigkeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Unter „Interesse“ versteht Roedenbeck (2009) die ausgeweitete Zeitaufwendung und geistige Anteilnahme an einem bestimmten Themenbereich als kognitive Tätigkeit. Die zugeordneten Facetten sind Tabelle 38 zu entnehmen.

Interesse	Faszinierend (engl. „fascinating“)	JDI
	weckt Interesse	SBUS-B

Tabelle 38: Facetten des Identifikators „Interesse“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die „Kreativität“ definiert die Fähigkeit, originelle und ungewöhnliche Ideen zu entwickeln oder sich zu Nutzen zu machen (*Cambridge Business English Dictionary*, 2011). Tabelle 39 zeigt die Zuordnung der Facetten zum genannten Identifikator.

Kreativität	Kreativität (engl. „creativity“)	MSQ, JDI
	Ideen verwirklichen	ABB

Tabelle 39: Facetten des Identifikators „Kreativität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die „Sinnhaftigkeit“ beschreibt die Eigenschaft, die Bedeutung einer Sache aufzuzeigen oder Bedeutung zu haben (*Cambridge Business English Dictionary*, 2011). Roedenbeck (2009) ordnet den Identifikator zwischen „Interesse in eine Sache“ und „Einbindung in einem Vorhaben“ ein (siehe Tabelle 40).

Sinnhaftigkeit	Sinnhaftigkeit (engl. „meaningfulness“)	JDS
	Sinn geben (engl. give sense“)	JDI
	Sinnhaftigkeit	SAB

Tabelle 40: Facetten des Identifikators „Sinnhaftigkeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Verantwortungsbewusstsein zu leben ist ein kognitiver Prozess, auch wenn die Zuordnung zu sozialen Strukturen intuitiv erfolgt. Es kann auch in Bezug auf Aufgaben und Objekte existieren (Roedenbeck, 2009). Die Auflistung der zugehörigen Facetten ist Tabelle 41 zu entnehmen.

Verantwortung	Verantwortung (engl. „responsibility“)	He, MSQ, FEAT
	Verantwortung	ABB, SAB
	gelebte Verantwortung (engl. „experienced responsibility“)	JDS
	Verpflichtung (engl. „commitment“)	Bü

Tabelle 41: Facetten des Identifikators „Verantwortung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die Zuordnung (siehe Tabelle 42) der „Leistungsbereitschaft für den Job“ lässt sich lt. Roedenbeck (2009) zur Gruppe der kognitiven Identifikatoren zählen. Diese Zuteilung basiert auf dem Rückschluss, dass Verzicht nur über den Willen einer Person aus Bereitschaft entstehen kann (Roedenbeck, 2009).

Leistungsbereitschaft für den Job	Zahlungsbereitschaft zum Aufstieg	SBUS-B
	Opferbereitschaft	SBUS-B

Tabelle 42: Facetten des Identifikators „Leistungsbereitschaft für den Job“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Zu den kognitiv-intellektuellen Aspekten zählen die folgenden Identifikatoren: Aktivität, Anforderung, Bedeutung, Einbindung, Einfluss, Karriereentwicklung, persönliche Entwicklung, Fertigkeit, Interesse, Kreativität, Sinnhaftigkeit, Verantwortung und Leistungsbereitschaft für den Job.

4.5 Identifikatoren mit instrumentell-materiellem Aspekt

„Instrumentell-materielle Facette: Solche Aspekte, die materiellen Charakter aufweisen und / oder deren mögliche Instrumentalisierbarkeit seitens der Person oder der Organisation gegeben ist.“ (Roedenbeck, 2009)

Der erste Identifikator befasst sich mit der Arbeit an sich, dem inhaltlichen Kontext der Arbeit und der Durchführung der Tätigkeiten bei der Arbeit (Roedenbeck, 2009). Die zugrundeliegenden Erwähnungen sind Tabelle 43 zu entnehmen.

Identifikator	Benennung in der Methode	Methode(n)
Arbeit an sich	Arbeit an sich (engl. „work“ / „work itself“)	He, JDI, JSI
	Tätigkeit	ABB

Tabelle 43: Facetten des Identifikators „Arbeit an sich“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Die „Arbeitsbedingungen“ beschäftigen sich mit umfassenden Themen, diese reichen von extrinsischen Bedingungen wie Temperatur, Licht oder Lärm bis hin zu Themen wie Gesundheit

und Bewegungsraum. Auf eine Unterteilung in Untergruppen nach Roedenbeck (2009) wurde auf Grundlage der Komplexität dieser Arbeit verzichtet (Roedenbeck, 2009). In Tabelle 44 ist eine summierte Darstellung der erwähnten Facetten zu finden.

Arbeitsbedingung	Arbeitsbedingungen (engl. „working conditions“)	ABB, SAB, PAZ, HE, MSQ
	Bewegungsraum bei der Arbeit	ABB, SAB
	Umgebungs- und Umweltbedingungen (engl. „environment“) wie Temperatur, Lichteinfall, Geruch, Lautstärke, Lärm, unruhig, bequem, schlecht, sauber/Sauberkeit, Ordnung	FEAT, ABB, SAB, JSI
	Zugänglichkeit der Instrumente	SAB
	gesundheitsgefährdend	ABB
	Verletzungs- und Unfallgefahr, gesundheitlicher Schutz	SAB, FEAT
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	FEAT
	Vibration	SAB

Tabelle 44: Facetten des Identifikators „Arbeitsbedingungen“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Zum Identifikator „Arbeitszeit“ können zeitliche Komponenten (wie zum Beispiel Urlaubs- und Pausenzeit – siehe Tabelle 45) und deren Gestaltungsmöglichkeit angeführt werden.

Arbeitszeit	Arbeitszeit	ABB, SAB
	Arbeits- und Urlaubszeit	PAZ
	Pausenzeit	SAB
	Frei-/Urlaubs-/Pausen-/Arbeitszeit	FEAT

Tabelle 45: Facetten des Identifikators „Arbeitszeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der Identifikator „Benefits“ umfasst alle vom Unternehmen aufgebrauchten sozialen Leistungen und auch Geldleistungen (Roedenbeck, 2009). In Tabelle 46 ist eine Auflistung der erwähnten Facetten zu finden.

Benefits	sonstige Vergütungen (engl. „other compensations“)	JDS
	Sozialleistungen (engl. „social services“)	MSQ

Tabelle 46: Facetten des Identifikators „Benefits“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Auch der Identifikator „Bezahlung“ ist ohne Schwierigkeiten zur materiellen Gruppe zuzuordnen. Die Auflistung der zugehörigen Facetten ist Tabelle 47 zu entnehmen.

Bezahlung	Bezahlung (engl. „pay“ / „salary“)	ABB, PAZ, JDI, JDE, JSI, MSQ, He, SAZ
	Vergütung	FEAT

Tabelle 47: Facetten des Identifikators „Bezahlung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Nach Roedenbeck (2009) ist eine Zuordnung zur Gruppe der sozialen Identifikatoren aufgrund des Einflusses von Organisationsstruktur und Bürokratie nicht zureichend. Die Identifikatoren der sozialen Gruppe (siehe Tabelle 48) befassen sich mit dem Kollegium, der Führungsebene und dem Management (Roedenbeck, 2009).

Organisation	Bürokratie (engl. „bureaucracy“)	SUMM
	Unternehmenspolitik und Verwaltung (engl. „company policies and administration“)	He
	Organisation	PAZ, ABB, SBUS-B
	Organisationsablauf	SAB
	Systemrichtlinien und -praktiken (engl. „system policies and practices“)	MSQ

Tabelle 48: Facetten des Identifikators „Organisation“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Der letzte Identifikator der instrumentell-materiellen Gruppe ist die Sicherheit in Bezug auf den Beschäftigungszeitraum und nicht auf die Sicherheit in Form von Gesundheit oder Arbeitsplatzschutz (Roedenbeck, 2009). Die erwähnten Facetten sind Tabelle 49 zu entnehmen.

Sicherheit	allgemeine Bedingungen	PAZ
	Arbeitsplatzsicherheit (engl. „job safety“)	FEAT, ABB, JSI
	Sicherheit (engl. „security“)	Ma, He, JDS, MSQ

Tabelle 49: Facetten des Identifikators „Sicherheit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)

Für den instrumentell-materiellen Aspekt ergeben sich zusammengefasst die folgenden Identifikatoren: Arbeit an sich, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Benefits, Bezahlung, Organisation und Sicherheit.

4.6 Zusammenfassung

Die angeführten Identifikatoren der AZ spiegeln genannte und angeführte Facetten der beschriebenen Methoden, Verfahren und Theorien wider. Dies ist nicht als vollständige Auflistung aller existierenden Identifikatoren zu sehen, sondern als eine Auflistung relevanter Identifikatoren unter Betrachtung bekannter und häufig verwendeter Methoden, Verfahren und Theorien. Dieses Kapitel bildet die Grundlage für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit.

5 REMOTE WORKING

Als der Begriff Remote Working im Jahr 1975 erstmals als Telearbeit aufkam, wurde diese im Zusammenhang mit Arbeit von zuhause beschrieben. Die Nutzung von Technologie für die Kommunikation mit dem Unternehmenssitz galt als Grundlage. Im Laufe der Zeit kam es zur Ausweitung der Definition für Arbeit jeglicher Art außerhalb des Unternehmenssitzes mit einer Art Verbindung zum Unternehmen. (Charalampous et al., 2019)

Neben der Arbeit außerhalb des Hauptsitzes des Unternehmens ist die Arbeit an unterschiedlichen Orten als eine Art des Remote Workings zu sehen. Das E-Remote-Working beschreibt zudem die Arbeit unabhängig vom Standort, die mittels Informationstechnologien und Arbeitsmethoden flexibler gestaltet werden kann. Der Begriff E-Remote-Working schließt Personen ein, die den Großteil der Arbeit nicht im Unternehmen verbringen und beispielsweise bei Kunden*innen vor Ort im Einsatz sind. (Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – AVRAG, 2022; Charalampous et al., 2019)

Charalampous et al. (2019) beschreiben den Einfluss von Remote Working auf die Zufriedenheit bei der Arbeit. Auf der einen Seite hat die räumliche Trennung einen Einfluss auf die Interaktion mit den Kolleg*innen bei der Arbeit. Auf der anderen Seite bietet das Arbeiten im Remote Working Freiraum für persönliche Gestaltung. (Charalampous et al., 2019)

5.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Remote Working beschreibt die Praxis, dass Arbeitnehmer*innen zu Hause oder an einem anderen Ort arbeiten, der nicht der übliche Geschäftssitz eines Unternehmens ist. (*Cambridge Business English Dictionary*, 2011)

Remote Working fällt unter die Definition eines Planes für Arbeitsflexibilität. Dabei erledigen die Arbeitnehmer*innen die Aufgaben und Pflichten der dienstlichen Tätigkeiten von einem genehmigten Arbeitsort, der nicht der Ort ist, von dem aus sie sonst arbeiten würden. (Elshaiekh et al., 2018)

Das Remote Working beinhaltet den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Ausübung im Remote Working-Kontext erfolgt als Ganzes oder nur in Teilen der Arbeitszeit. Eine Reihe von Faktoren, die sich auf Organisationen, die Politik oder individuelle Orientierungen beziehen, können das Wachstum der Fernarbeit vorantreiben. Dazu gehören der technologische Fortschritt, die Umwelt- und Zeitersparnis, die mit der Verringerung der Reisetätigkeit einhergeht, die öffentliche Diskussion und Gesetzesänderungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die jüngste Krise, die das Arbeiten aus der Ferne für Unternehmen attraktiv oder notwendig gemacht hat. (Sullivan, 2012)

Abgrenzung „Teleworking“

Im Vergleich zum Teleworking sind im Remote Working keine persönlichen elektronischen Geräte für die Arbeit erforderlich. Es ergibt sich keine Unterscheidung des Arbeitsortes. Dieser muss

lediglich vom normalen Arbeitsort des Unternehmens abweichen. (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2022; Vartiainen, 2021)

Abgrenzung „Home-Office“

Im Gegensatz zur Arbeit im Homeoffice unterliegt die Arbeit im Remote Working keiner Regelmäßigkeit. Im Homeoffice spielt auch die Wahl der Lokalität eine Rolle, so darf diese ausschließlich in einer Privatwohnung durchgeführt werden. Auch diese Einschränkung gilt für Remote Working nicht. (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2022)

5.2 Ansätze

In der Literatur existieren verschiedene Ansätze für die Auslegung, Durchführung und Anwendung von Remote Working in der Industrie. Wang et al. (2021) unterscheiden zwischen drei Ansätzen. Der erste Ansatz beschreibt das Remote Working als unabhängige Variable. Diese Variable sagt die Ergebnisse der Arbeit vorher, wobei die wahrgenommenen Arbeitsmerkmale als Moderator fungieren. Dieser Ansatz liefert Aussagen, welche Art von Arbeit sich für Remote Working eignet und wie sich der Einfluss der Arbeitsbedingungen in diesem Zusammenhang verhält. (Wang et al., 2021)

Ein zweiter Ansatz betrachtet die Arbeitsmerkmale als Vermittler zwischen der Fernarbeit als unabhängige Variable und den Arbeitnehmerergebnissen als abhängige Variable. Die Auswirkung von Remote Working auf die Mitarbeiter*innen wird in diesem Ansatz durch die Wahrnehmung der eigenen Arbeit beeinflusst. Die zu erledigenden Aufgaben, die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und die zwischenmenschliche Zusammenarbeit im Remote Working werden durch Informationstechnologien vermittelt werden. Durch die flexibleren Arbeitsmethoden trägt das Remote Working zum Erlebnis der Arbeitsgestaltung oder der Arbeitsmerkmale bei. (Wang et al., 2021)

Beim dritten Ansatz liegt der Schwerpunkt auf der Erfahrung der eigenen Arbeit (Merkmale) im Remote Working. Dieser Ansatz geht davon aus, dass die Merkmale zur Arbeit im Remote Working passen müssen, um Leistung mit Wohlbefinden zu erbringen. (Wang et al., 2021)

5.3 Zusammenfassung

Der Remote Working-Ansatz ist in der Anwendung vielseitig einsetzbar und beschreibt die Ausübung der Arbeit außerhalb eines Sitzes des Unternehmens. Der Remote Working-Ansatz kommt in verschiedenen Formen vor und beschreibt unterschiedliche Einflüsse auf die AZ.

In den nächsten Kapiteln werden die Einflüsse von Remote Working auf die vorgestellten Identifikatoren der AZ aus Kapitel 4 mit Hilfe eines empirischen Modells überprüft.

6 METHODENWAHL

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Vorgehen in drei Schritten gewählt. Die Auswahl für die Wahl dieses Vorgehens sowie die Beschreibung der angewandten Methoden ist Inhalt dieses Kapitels und unterteilt sich in die Auswahl der Methoden, der Definition der Zielgruppe und der Detailbeschreibung des Vorgehens anhand des Vorgehensmodells.

6.1 Auswahl der Methoden

Als Ansatz für die Beantwortung der Forschungsfrage in dieser Arbeit kommt ein exploratorischer Ansatz im Mixed-Methods-Design zum Einsatz. Dieser Ansatz beinhaltet ein zwei-phasiges Konstrukt (sequenzielle Erhebung der Daten) aus einer vorangehenden qualitativen Methode und dem anschließenden Einsatz einer quantitativen Methode. Beide Methoden erhalten dieselbe Gewichtung hinsichtlich des Einfließens der beiden Datenquellen in die Untersuchung. Aus der qualitativen Methode entsteht eine Klassifizierung. Im Anschluss werden mit der quantitativen Methode die Typen der Klassifizierung in der Population anhand von abgeleiteten Hypothesen evaluiert. (Creswell & Plano Clark, 2018; Morse, 1991)

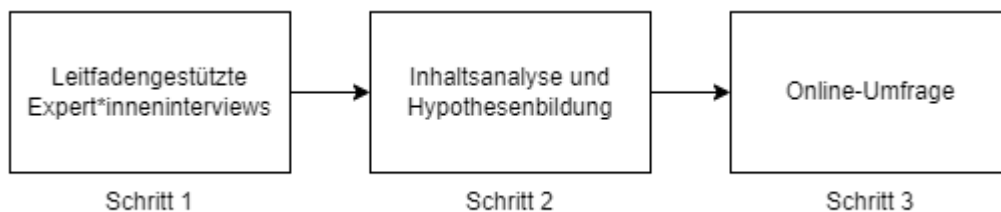


Abbildung 7: Vorgehensmodell der angewandten Methoden des Mixed-Methods-Designs

Zu den Vorteilen des exploratorischen Ansatzes zählt die klare Übersicht der zwei-phasigen Struktur. Aufgrund der sequenziellen Abfolge beider Untersuchungen ist eine (relativ) unabhängige Durchführung möglich. Problematisch sehen die Autoren den Zusammenhang beider Stichproben oder den Bezug dieser zueinander. (Creswell & Plano Clark, 2018)

Für den ersten Schritt der durchzuführenden Untersuchung kommen leitfadengestützte Experten*inneninterviews als qualitative Methode (siehe Schritt 1 in der Abbildung 7) zum Einsatz. Im Zuge von Experten*inneninterviews erfolgt eine spezielle Wahl der Zielgruppe der Interviewpartner*innen. Diese Arbeit nutzt eine kombinierte Variante beider Ansätze. (Baur & Blasius, 2014)

Die Auswertung der qualitativen Methode erfolgt mittels der Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Inhaltsanalyse kategorisiert Materialteile der transkribierten Interviews anhand einer Kodierung (inhaltsanalytisches Kategoriensystem). (Mayring, 2015; Mey & Mruck, 2010)

Im Anschluss an die Hypothesenbildung (siehe Kapitel 6.4) werden im dritten Schritt diese Hypothesen mit einem Fragebogen evaluiert. Der Fragebogen als standardisiertes Werkzeug wird in Form einer Online-Umfrage umgesetzt. Der Vorteil bei einer Durchführung im Online-

Format liegt in der Erreichbarkeit der Zielgruppe und der Einfachheit bei Verteilung und Auswertung. Dazu zählt auch das Verhältnis zwischen Aufwand und Kosten für die Erhebung der Daten. (Hussy et al., 2013)

Im dritten Schritt der Methode wird ein Fragebogen erstellt und für die Zielgruppe aufbereitet. Das Ziel eines Fragebogens liegt in der Überprüfung und Testung der gebildeten Hypothesen (Baur & Blasius, 2014). Die Wahl fiel aufgrund der Spannbreite und Vielseitigkeit der Einsetzbarkeit auf dieses Format.

Bei dieser Online-Befragung besteht die größte Herausforderung darin, die entsprechende Breite definierter Zielgruppen zu erhalten. Zu diesem Zweck verwendet dieser Teil der Methode aktive (Schneeballtechniken und E-Mail-Adresslisten) und passive (Teilen von Umfragen in sozialen Medien und Internetforen) Methoden der Datenverteilung. (Brandenburg & Thielsch, 2012).

Die Verteilung der Umfrage über Firmen gestaltet sich aufgrund des Zusammenhangs mit der AZ der Mitarbeiter*innen des Unternehmens als schwierig. Es wurden drei Unternehmen im Großraum Graz (Österreich) angeschrieben und um Teilnahme der Mitarbeiter*innen an der Umfrage gebeten. Keines dieser Unternehmen hat eine positive Rückmeldung gegeben.

6.2 Zielgruppendefinition

Aufgrund der gewählten Methodik ergibt sich eine Unterscheidung in der Wahl der Zielgruppen der beiden Methoden. Allgemein zählen Personen aus mittelständischen Unternehmen aus der Softwarebranche zur Zielgruppe. Eine Implementierung eines Remote Working-Konzepts ist zwingend für alle Personen beider Zielgruppen erforderlich. Die Teams der betroffenen Personen arbeiten in einer hierarchischen Organisationsstruktur und es existiert ein klassisches Verhältnis zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskraft (Mack, 2004).

Die Zielgruppe für die erste Methode schließt Führungskräfte der ersten Hierarchieebene ein (beispielsweise Teamleiter*innen). Die Führungskräfte haben die Verantwortung über ein eigenes Team und sind für die disziplinarische, fachliche und organisatorische Führung verantwortlich. Die fachliche Führung ist kein zwingendes Kriterium für die Auswahl.

Die Zielgruppe für die zweite Methode beinhaltet Mitarbeitende ohne Führungsposition. Die Schlüsseltätigkeiten dieser Personen fallen in die Bereiche Softwareentwicklung, Anforderungsmanagement (engl. „Requirements engineering“), Projektmanagement Software oder andere Tätigkeiten in Bezug auf Software.

Die Einschränkung auf die Anwendung von Remote Working, Schlüsseltätigkeiten und der Organisationsstruktur erfolgt mit Hilfe der Einstiegsfragen in beiden Methoden. Zusätzlich werden demographische Daten wie Alter, Geschlecht und Beschäftigungszeit im Unternehmen für mögliche Einschränkungen und Auswertungen erhoben.

6.3 Schritt 1: Leitfadengestützte Expert*inneninterviews

Die Expert*inneninterviews richten sich auf informationsbezogenes Wissen, wodurch die Aussagen als faktische Befunde herangezogen werden können. Das Wissen der Expert*innen ist losgelöst von der Persönlichkeit und definiert sich über absolvierte Ausbildungen und berufliche Erfahrung im betroffenen Gebiet (in diesem Fall der AZ). Mit dem Einfluss von persönlichen Meinungen und dem geschichtlichen Wandel von Expert*innenwissen ist eine rein objektive Beurteilung nicht möglich. Die Resultate der Interviews können subjektive Deutungen enthalten. (Baur & Blasius, 2014)

Für die Durchführung der Interviews ist eine neutrale Lokalität (wie ein Besprechungsraum) vorgesehen, eine Abhängigkeit zu den räumlichen Voraussetzungen ist nicht notwendig. Die Erhebung soll im Face-to-Face-Format stattfinden. Der Einsatz eines Leitfadens dient zur Organisation, Konkretisierung sowie Vermittlung des zugrundeliegenden Wissens. (Mey & Mruck, 2010)

Für die weitere Bearbeitung der resultierenden Inhalte der Interviews nutzt diese Arbeit die Möglichkeit, die Interviews digital aufzuzeichnen und diese im Anschluss zu transkribieren. Auf eine Videoaufzeichnung wird hingegen verzichtet. Zu Gunsten der Lesbarkeit wurden Füllwörter ausgelassen, doppelt gesagte Wörter gestrichen (Beispiel „und und“) und umgangssprachliche Aussagen sowie Aussagen im Dialekt durch Standardsprache ersetzt, ohne dabei den Kern der Aussage zu ändern. Die Darstellung der Transkripte erfolgt anhand der folgenden formalen Kriterien:

- Interviewer: ... Aussagen und Fragen der interviewenden Person
- Person X: ... Aussagen, Fragen und Antworten der befragten Person (X steht für die Nummerierung der jeweiligen Person)
- [Aufzeichnung unvollständig] ... Bei unvollständigen oder nicht verstehbaren Teilen der Aufnahme wird dieser Platzhalter genutzt.
- [gestrichen] ... In Abstimmung oder auf Bitte der befragten Person wird ein Teil der Aussage gestrichen und nicht in die Untersuchung aufgenommen.
- „...“ Die drei Punkte spiegeln die unvollständige oder nicht zu Ende geführte Aussage einer der Personen wider.

6.3.1 Geplante Personenstichprobe des Interviews

Mey und Mruck (2010) beschreiben die Grundlage für die Bestimmung einer Person mit Expert*innenwissen wie folgt: „Wer Experte/Expertin ist und um wessen Spezialwissen es geht, lässt sich nur aufgrund der Forschungsfrage bestimmen.“

Die Expert*inneninterviews werden mit vier bis sieben Personen aus der definierten Zielgruppe geführt. Diese Personen sind Führungskräfte erster Ebene in einem mittelständischen Softwareunternehmen (Definition laut Empfehlung der Europäischen Kommission). Die Person sollte bereits mehrjährige Berufserfahrung haben, um eine entsprechende Erfahrungsvielfalt im

Bereich Mitarbeiter*innenführung zu haben. Die Anzahl der Teammitglieder soll im Rahmen der optimalen Teamgröße liegen. Möller (2016) definiert diese auf fünf bis acht Personen. Die Person selbst sowie auch die Mitarbeiter*innen haben einen Bezug zum Remote Working und bereits damit gearbeitet (das Ausmaß der Anwendung erhält keine entscheidende Rolle).

Die Grundlage für die Wahl von mittelständischen Unternehmen der Softwarebranchen im Vergleich zur klaren Eingrenzung auf zum Beispiel Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) wurde bewusst gewählt. Der relevante Aspekt für die Auswahl ist die Anwendung von Remote Working in mehreren Teams (mehr als fünf). Dies schließt Kleinunternehmen mit einer geringen Anzahl an Mitarbeitenden kategorisch aus.

Im Rahmen der Expert*inneninterviews wurden folgende Personen ausgewählt. Es wurde keine Reihung der Personen vorgenommen:

- **Person A: Anonym**

Arbeitet seit mehr als zehn Jahren im Unternehmen und bekleidet seit vier Jahren eine Position als Teamleiter*in von einem mehrköpfigen Team aus Softwareentwicklern*innen und technischen Projektleitern*innen. Das Unternehmen setzt seit dem Beginn der Covid19-Pandemie ein auf Remote Working basierendes System ein.

- **Person B: Jürgen Luttenberger**

Jürgen Luttenberger arbeitet seit mehr als sechs Jahren bei einem Softwareunternehmen und führt ein Team von vier Personen von Softwareentwickler*innen. Im Zuge einer wissenschaftlichen Arbeit (Master) hat er sich bereits mit der Führung von Remote-Teams auseinandergesetzt und an diesem Thema geforscht.

- **Person C: Anonym**

Diese Person ist seit sechs Jahren bei einem Intralogistiksoftwareunternehmen angestellt und hat seit drei Jahren die Verantwortung über ein Team von Softwareentwickler*innen und Projektleiter*innen. Eine Art von Remote Working (Homeoffice) wird seit Anfang 2020 im Unternehmen ermöglicht und umgesetzt.

- **Person D: Anonym**

Diese Person arbeitet in einem Unternehmen für IT-Consulting mit dem System von „Software as a Service“ für Zeiterfassungssoftware. Das Unternehmen beschäftigt zwischen 50 und 100 Personen. Diese Person ist seit zwei Jahren als Teamleiter*in tätig und verfügt über sämtliche Kompetenzen gegenüber den Teammitgliedern. Die Umsetzung eines Remote Working-Konzeptes ist seit mehreren Jahren vorhanden und wird aktiv im Unternehmen gelebt und betrieben.

- **Person F: Anna Damm**

Anna Damm ist seit mehr als acht Jahren bei ihrem aktuellen Unternehmen angestellt und führt seit Anfang 2020 ein Team von drei bis fünf Personen. Der Tätigkeitsumfang umfasst die fachliche, organisatorische und disziplinarische Führung des gesamten Teams. Die

Möglichkeit von Remote Working ist im Unternehmen Mitte 2019 geschaffen worden und wurde durch die Corona-Pandemie erheblich ausgeweitet.

6.3.2 Aufbau und Themenbereich des Interviewleitfadens

Die Gliederung des Leitfadens erfolgt in fünf Teilbereiche. Neben der Einleitung und einer thematischen Hinführung sind Einstiegsfragen / Fragen zur Person, ein zentraler Bereich für die Einflüsse von Remote Working auf die AZ und ein Teil für den Abschluss des Interviews im Leitfaden zu finden. Die Themenbereiche werden der Reihe nach, wie in Abbildung 8 zu sehen, abgearbeitet.

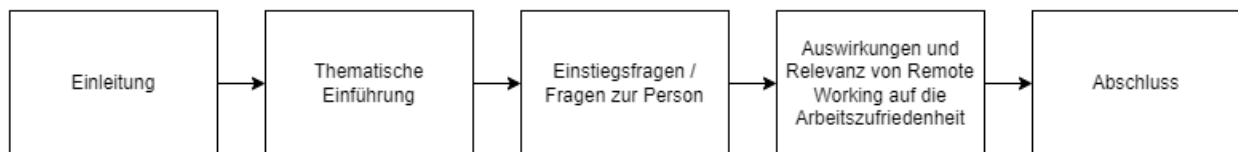


Abbildung 8: Ablauf der leitfadengestützten Expert*inneninterviews

Ein Interviewleitfaden behandelt drei Arten von Fragen. Die einleitenden Fragen beschäftigen sich mit dem Miteinander-warm-Werden (Small-Talk) und der Vorbereitung auf das anstehende Interview. Im Anschluss werden Fragen zu den Kernpunkten des Interviews behandelt (Einfluss von Remote Working auf die Identifikatoren der AZ). Aus dem Verlauf des Interviews können ungeplante Fragen entstehen. Diese Ad-hoc-Fragen dienen zur Vertiefung einer inhaltlichen Komponente und liefern unerwarteten Input. (Hussy et al., 2013)

Die Einleitung dient als Einführung in den Ablauf und die Ziele des Interviews und enthält Informationen über den Interviewer. Der Bereich für die thematische Einführung umfasst grundlegende Informationen und einen Überblick über das Thema der AZ und wie diese in der Arbeit behandelt wird.

Der Hauptteil des Interviews beschäftigt sich mit den offenen Fragen nach den Einflüssen der einzelnen Identifikatoren auf die AZ unter dem Einfluss von Remote Working. Der Leitfaden beschreibt die Fragen nach den Einflüssen mit dem gleichen Wortlaut für jeden Identifikator. Das Ziel dieses Interviewteiles ist die Beantwortung der Fragen mittels Auflistungen und kurzen Beschreibungen hinsichtlich der Einflüsse. Zusätzlich erhält jede Frage eine Bewertung anhand der Skala, welche auch für den Fragebogen verwendet wird. Dies dient zur Schaffung des Referenzwertes, welcher für die Auswertung des Fragebogens benötigt wird. (Baur & Blasius, 2014)

Zu den Schwierigkeiten der Erarbeitung des Interviewleitfadens zählte die große Anzahl an Identifikatoren, die aus der Literatur ermittelt werden konnten. Mit 44 Identifikatoren in den vier Gruppen müssten 44 Fragen im Interview geklärt werden. Baur und Blasius (2014) nennen bis 15 Fragen als optimale Länge für ein Interview. Durch ein Clustering auf Basis der Anzahl der Nennungen der einzelnen Identifikatoren konnten die Anzahl auf 22 gekürzt werden. Dabei wurden jene Identifikatoren gestrichen, deren Anzahl an Nennungen unter dem kaufmännisch gerundeten Mittelwert aller Nennungen liegt (in diesem Fall weniger als vier Nennungen). Eine

Anzahl von 22 Identifikatoren ist in den Augen des Autors noch immer ein hoher, allerdings realistischer Wert für die Durchführung der Interviews.

Am Ende des Interviews besteht die Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen oder Anmerkungen abzugeben (Baur & Blasius, 2014).

6.3.3 Auswertung der Interviews

Bei der Auswertung der Interviews kommt eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zum Einsatz. Die Inhaltsanalyse beruht auf zwei Schritten, wobei der erste Schritt die Textpassagen kategorisiert (beruhend auf genauen inhaltsanalytischen Regeln). Im zweiten Schritt erfolgt eine Analyse der Häufigkeiten der vorkommenden Kategorien. (Baur & Blasius, 2014; Mayring, 2015)

Die Verwendung von vorher bestimmten Kategorien ist aufgrund der recherchierten Grundlage nicht möglich, daher kommt die induktive Kategorienbildung zur Anwendung. Mit dem Durchlauf mehrerer Iterationen (zwei Reduktionsstufen) konnten Regeln für die Kodierung aufgestellt und das Textmaterial in die erschlossenen Kategorien und Unterkategorien eingeteilt werden. Der Kodierungsleitfaden enthält die Kategorie, Unterkategorie, eine Definition, Ankerbeispiele und die Kodierungsregeln. (Mayring, 2015)

Die Fragen für den Referenzwert sind nicht Teil der Inhaltsanalyse und fließen ausschließlich in den Fragebogen ein.

Die Schwierigkeiten bei der Auswertung der Interviews ist die generelle Ermittlung der Einflüsse von Remote Working, ohne im Detail auf die Persönlichkeits- und Teamprofile einzugehen. Die beiden Faktoren fließen in die Auswertung der Interviews ein, werden in weiterer Folge jedoch nicht im Detail analysiert.

6.3.4 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Interviews fließen in den Kodierungsleitfaden ein. Die Aussagen der Expert*innen werden im Anschluss abgewogen und anhand der Kategorien in zusammengefassten Aussagen in das Kapitel für die Ergebnisse aufgenommen.

6.4 Schritt 2: Hypothesenbildung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde mit Hilfe einer Inhaltanalyse nach Mayring aus den Expert*inneninterviews ein Kategoriensystem erstellt und interpretiert. Die Ergebnisse bilden die Basis für die Bildung der Hypothesen. Eine Hypothese beschreibt „vorläufige (vermutete) Antworten, die Forscher auf ihre Fragen geben [...]“. (Hussy et al., 2013). Nach der Auswertung des Fragebogens aus Schritt 3 gehen diese Vermutungen aufgrund der wissenschaftlichen Überprüfung in Aussagen über. (Baur & Blasius, 2014; Hussy et al., 2013)

Die gebildeten Hypothesen werden im dritten Schritt mit Hilfe eines Fragebogens überprüft.

6.5 Schritt 3: Fragebogen

In diesem Kapitel erfolgt die Erstellung des standardisierten (gleiche Reihenfolge in der Anordnung der Frage- und Antwortmöglichkeiten) Fragebogens zur Überprüfung der gebildeten Hypothesen aus Kapitel 6.4. Der Fragebogen wird in Form einer Online-Umfrage mit dem Tool <https://www.umfrageonline.com/> umgesetzt. Reinders (2011) beschreibt die Verwendung einer online verfügbaren Variante des Fragebogens als flexibel einsetzbar und mit einer großen Erreichbarkeit. Der Fragebogen dient zur systematischen Erhebung einer Situation (Reinders, 2011). Ein Vorteil von Online-Befragungen gegenüber der handschriftlichen Durchführung ist die Reduzierung von Fehlerquellen bei der Dateneingabe. Die Datenqualität auf Basis von obligatorischen Feldeingabeprüfungen sichert die volle Teilnahme an Umfragen und dient zum besseren Schutz vor mehrfachen Teilnahmen einer Person (Brandenburg & Thielsch, 2012).

Nachteilig ist bei einem Thema dieser Breite und Komplexität die starke Strukturierung des standardisierten Fragebogens zu nennen, da ausschließlich die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten in die Ergebnisse der Untersuchung einfließen können (Winkel et al., 2017).

Der Fragebogen wurde für einen Zeitraum von 21 Tagen zur Beantwortung online gestellt. Nach Ablauf dieser Zeitspanne kann keine Beantwortung mehr erfolgen.

6.5.1 Geplante Personenstichprobe des Fragebogens

In Anlehnung an die Definition der Personenstichprobe der Expert*inneninterviews sind ist die Teilnahme an der Beantwortung des Fragebogens auf Personen eingeschränkt, die in einem mittelständischen Unternehmen der Softwarebranche tätig sind und keine Führungsfunktion innehaben. Das Unternehmen verfügt des Weiteren über die Möglichkeit im Remote Working zu arbeiten. Das Verhältnis zwischen Remote Working und Anwesenheit an einem Unternehmensstandort spielt dabei keine Rolle. Das Ziel hinsichtlich der Losgröße beträgt mindestens 100 Teilnehmer*innen.

Die Verteilung des Fragebogens an Personen aus der Stichprobe erfolgt über soziale Medien, diversen Online-Foren und durch eine Aussendung an Softwareunternehmen.

6.5.2 Erstellung des Fragebogens

Dieses Kapitel enthält Informationen für die Erstellung des Fragebogens. Im Wesentlichen gewährleistet die Verwendung eines Online-Formats die Nutzungsfreundlichkeit und Bedienbarkeit (Usability). Die Beantwortung ist auf mobilen und stationären Endgeräten betriebssystemunabhängig möglich. (Brandenburg & Thielsch, 2012).

Der Fragebogen ist in vier Teile unterteilt:

1. Einleitung (Hinführung zum Thema)
2. Kontrollfragen (Sicherstellung der Zielgruppe sowie der demographischen Daten)

3. Geschlossene Fragen zur Überprüfung der Einflüsse von Remote Working auf die Identifikatoren der AZ
4. Abschluss

Im dritten Teil, den geschlossenen Fragen, wird pro Gruppe eine Seite für die Beantwortung erstellt. Zu Beginn jeder Seite beinhaltet der Fragebogen eine allgemeine Frage zu den Einflüssen der jeweiligen Gruppe. Diese Fragen dienen in weiterer Folge als Vergleichswert für die Auswertung der anderen Fragen.

Einleitung

Der Einleitungsteil befasst sich mit der Hinführung auf die anstehende Befragung. Für eine Online-Umfrage ist die Länge der Lesedauer ein zentraler Aspekt der Einleitung. Nach Brandenburg und Thielsch (2012) hat dieser Teil Aussagen zu folgenden Punkten zu umfassen:

- zum inhaltlichen Thema,
- dem Ziel der Untersuchung,
- Informationen über die oder den Auftraggeber*in,
- dem Instrument und
- der geschätzten Dauer der Durchführung.

Abschließend enthält die Einleitung Informationen zum Schutz der persönlichen Daten und der Anonymität.

Kontrollfragen

Die ersten Fragen befassen sich mit den soziodemographischen Hintergründen der befragten Person. In diesem Teil wird ausschließlich mit geschlossenen Fragen zur Person gearbeitet. Dieser Teil dient zur Einschränkung der Personen auf die Zielgruppe. In Tabelle 50 ist eine Zusammenstellung aller Kontrollfragen zu finden. (Brandenburg & Thielsch, 2012).

Bei der Reihenfolge der Anordnung der Kontrollfragen wird auf die Sensibilität der Frage geachtet. Die sensibleren Fragen (Alter, Geschlecht und weitere) stehen am Ende der Seite für die Kontrollfragen. (Winkel et al., 2017)

Nummerierung	Frage	Beantwortung
Einstiegsfrage 1	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	Beantwortung mit Auswahl einer Möglichkeit: ▪ Männlich ▪ Weiblich ▪ Divers Dient als Zusatzfrage und mögliches Kriterium für weitere Einschränkungen.

Einstiegsfrage 2	Zu welcher der nachfolgenden Alterskategorien gehören Sie?	Beantwortung mit Auswahl einer Möglichkeit: ▪ 20 Jahre oder jünger ▪ 20 bis 29 Jahre ▪ 30 bis 39 Jahre ▪ 40 Jahre oder älter Dient als Zusatzfrage und mögliches Kriterium für weitere Einschränkungen.
Einstiegsfrage 3	Wie viele Mitarbeiter*innen beschäftigt Ihr Unternehmen ungefähr zurzeit?	Beantwortung mit Auswahl einer Möglichkeit: ▪ 0 bis 50 ▪ 50 bis 150 ▪ 150 bis 300 ▪ 300 oder mehr
Einstiegsfrage 4	Sind Sie Führungskraft oder haben Sie Führungsverantwortung gegenüber anderen Mitarbeiter*innen in Ihrem Unternehmen?	Beantwortung mit „Ja“ oder „Nein“. Ausschluss bei „Nein“.
Einstiegsfrage 5	Verfügen Sie aktuell über die Möglichkeit im Remote Working oder einem ähnlichen Konstrukt (z. B. Homeoffice) zu arbeiten?	Beantwortung mit „Ja“ oder „Nein“. Ausschluss bei „Nein“.
Einstiegsfrage 6	Arbeiten Sie in einem Softwareunternehmen oder einem Unternehmen, welches mit Softwareentwicklung in Verbindung steht?	Beantwortung mit „Ja“ oder „Nein“.

Tabelle 50: Fragebogen Kontrollfragen

Als Abschluss der Seite für die Kontrollfragen wird ein Überleitungstext eingefügt, damit die Befragten erfahren, was als Nächstes passiert. Der genaue Wortlaut ist dem Anhang zu entnehmen. (Winkel et al., 2017)

Geschlossene Fragen

Die Überprüfung der gebildeten Hypothesen erfolgt anhand der Unterteilung in die vier Gruppen der Identifikatoren. Pro Gruppe ist eine digitale Seite im Fragebogen vorgesehen. Die folgenden Absätze befassen sich mit der Beschreibung der geschlossenen Fragen des Fragebogens.

Die beschriebenen Hypothesen werden mit der Beantwortung von Fragen mit einer 5er-Likert-Skala überprüft. Diese Art der Befragung dient zur Erhebung von Meinungen und Einstellungen der Befragten. Die Wahl einer ungeraden Skala fiel aufgrund der Vorteile dieser Variante. Bei einer ungeraden Anzahl haben die Befragten die Möglichkeit, eine neutrale Antwort zu geben. Es entsteht nicht der Zwang, sich für eine Richtung zu entscheiden. Ein Nachteil bei dieser Wahl der Skala sind durchgängig neutral beantwortete Fragebögen. Als Form der Darstellung werden ausschließlich Begrifflichkeiten (siehe Abbildung 9) gewählt, auf eine Nummerierung der Wertigkeit wird verzichtet. Folgende Antwortmöglichkeiten stehen den Befragten zur Verfügung (Baur & Blasius, 2014; Brandenburg & Thielsch, 2012):

1. Nicht vorhanden
2. Gering
3. Mittel
4. Groß
5. Sehr groß

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit den direkten Teamkolleg*Innen ein? *



Abbildung 9: Beispielfragebogen mit einer 5er-Likert-Skala anhand des Identifikators „andere Menschen“.

Die Online-Umfrage umfasst neben der Einleitungsseite, der Seite für die Einstiegsfrage und einer Abschlussseite pro gebildete Hypothese eine Seite mit den Fragen, die für die Prüfung der jeweiligen Hypothese gestellt werden. Daraus ergeben sich fünf Seiten mit gesamt 26 Fragen.

6.5.3 Pretest

Vor der Durchführung der eigentlichen Veröffentlichung des Fragebogens wird ein Pretest zur Evaluierung des Fragebogens durchgeführt, um die Standardisierung der Befragung nicht in Gefahr zu bringen. Dies dient zur Sicherung der Qualität der Fragen und Antwortmöglichkeiten. Neben den inhaltlichen Kriterien wird die technische Seite einer Überprüfung unterzogen (Baur & Blasius, 2014).

Der Pretest wird als Testverfahren unter Feldbedingungen durchgeführt; auf Pretests unter Laborbedingungen wird verzichtet. Die Teilnehmer*innen des Pretests müssen somit bereits der Zielgruppe entsprechen (Baur & Blasius, 2014). Im Vergleich zur eigentlichen Befragung besteht

für die Teilnehmer*innen die Möglichkeit, jede Seite und Frage des Fragebogens mit Feedback zu versehen. Zusätzlich wird um Feedback über den technologischen Aspekt und die allgemeine Meinung zum Fragebogen gebeten. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen, die einzelnen Teile des Fragebogens konkret zu betrachten und Verbesserungen vorzunehmen.

Die Stichprobengröße für die Durchführung des Pretests beträgt acht bis zwölf Personen aus der Zielgruppe. Diese Personen werden persönlich um die Teilnahme am Pretest gebeten, damit die Feedbackbereitschaft der Personen sichergestellt werden kann. Mit dem folgenden Schreiben erfolgt die Kontaktaufnahme:

„Hallo,

ich bin gerade damit beschäftigt den Fragebogen für meine Masterarbeit zu erstellen. Diesen möchte ich im ersten Schritt prüfen, um Unklarheiten zu beseitigen. Die Fragen sind mit einer Möglichkeit versehen Feedback zu geben. Das Ausfüllen wird ungefähr zehn Minuten deiner Zeit in Anspruch nehmen.

Ich würde mich freuen, wenn du den Fragebogen evaluieren könntest. Vielen Dank im Voraus!

Die Umfrage findest du unter: <https://www.umfrageonline.com/c/4dake7ca>“

Pretest Feedback

Die Teilnehmer*innen der Pretest-Version der Online-Umfrage haben den Inhalt in Bezug auf allgemeines Verständnis, den sprachlichen Kontext (Lesefluss, Rechtschreibung und Grammatik) und den inhaltlichen Zusammenhang geprüft. Von 14 ausgesendeten Pretest-Anfragen wurden zehn vollständig und teilweise mit Feedback retourniert. In den folgenden Absätzen sind die wesentlichen Änderungen der Online-Umfrage beschrieben.

Bei den soziodemographischen Fragen wurde die Reihenfolge geändert, sodass die Fragen zu Alter und Geschlecht am Anfang der Umfrage stehen. Die Fragen zu den unternehmerischen Hintergründen (Größe des Unternehmens, Führungsfunktion und Einsatz von Remote Working im Unternehmen) bilden den zweiten Block der ersten Seite.

In der Einleitung ist das Kapitel zur Erklärung eines Identifikators aufgrund der nicht vorhandenen Notwendigkeit für die Umfrage entfernt worden. Die allgemeine Formulierung der Einleitung ist in Richtung der Lesbarkeit angepasst worden. Insgesamt wurde der Wortlaut von sieben Fragen aufgrund von Verständnisschwierigkeiten abgeändert und in eine allgemein verständliche Form gebracht. Vor allem die sehr speziellen und wissenschaftlich nahen Formulierungen wurden aufgrund des Feedbacks in der Umfrage durch Bezeichnungen des täglichen Gebrauchs ersetzt. Beispielsweise wurde der Wortlaut „Identifikatoren der AZ“ durch „Aspekte der AZ“ ersetzt.

Der gesamte Inhalt der Umfrage wurde in diesem Schritt auf eine einheitliche Fragestellung sowie einheitliche Antwortmöglichkeiten angepasst und sämtliche biologischen und sozialen Bezeichnungen von Geschlechtern wurden auf das passende Format (korrekt gegenderte Formulierungen) gebracht.

Im finalen Fragebogen wurden zusätzlich die Ausstiegskriterien (Anwendung von Remote Working und die Frage nach Führungsaufgaben) aufgenommen, sodass nur geeignete Personen die komplette Umfrage ausfüllen.

Reliabilitätstest anhand Cronbachs Alpha

Zur Prüfung der Beziehungen zwischen den Fragen einer Gruppe (eine Gruppe entspricht einer Hypothese) wird Cronbachs Alpha als Maß verwendet. Die Berechnung erfolgt auf Basis der Antworten des Pretests. Cronbachs Alpha ist ein Maß für die Stärke der Reliabilität (interne Konsistenz einer Gruppe von Fragen).

Bei der Darstellung der Ergebnisse des Pretests spielt die Korrelation zwischen den Items einer Gruppe eine Rolle. Sind die Items hoch korrelierend, geht das mit einer hohen internen Konsistenz einher. Die interne Konsistenz kann mit der Berechnung von Cronbachs Alpha bestimmt werden. Das Ergebnis von Cronbachs Alpha gibt eine Aussage darüber, wie zuverlässig oder präzise die Antworten einen korrekten Wert messen. Je größer das Ergebnis ist, desto weniger Messfehler werden angenommen. In der Formel bildet der linke Teil (Ergebnis) das ermittelte Alpha (α). Auf der rechten Seite wird die Anzahl der Items (N) mit der durchschnittlichen Inter-Item-Kovarianz zwischen den Items ($\bar{c}$) multipliziert und durch die Summe von $\bar{c}$ und dem Produkt aus $(N - 1) \bar{c}$ dividiert (Moosbrugger & Kelava, 2020).

$$\alpha = \frac{N\bar{c}}{\bar{c} + (N - 1)\bar{c}}$$

Die Grundlage für die Verwendung von Cronbachs Alpha bilden gleiche Skalen bei den Antwortmöglichkeiten. Zusätzlich muss beachtet werden, dass Alpha bei gleichbleibender Korrelation je Item (Frage) zunimmt (Moosbrugger & Kelava, 2020). Aus diesem Grund wird in der Darstellung der Ergebnisse die Anzahl der Items je Hypothese explizit angegeben.

George und Mallery (2003) gehen von folgenden Grenzen für die Interpretation der berechneten Werte aus:

- Exzellent (Cronbachs Alpha .90–1.00)
- Gut (Cronbachs Alpha .80–.90)
- Akzeptabel (Cronbachs Alpha .70–.80)
- Fragwürdig (Cronbachs Alpha .60–.70)
- Schlecht (Cronbachs Alpha .50–.60)
- Inakzeptabel (Cronbachs Alpha < .50)

Für diese Arbeit werden Werte über .70 als akzeptabel hinsichtlich der Reliabilität gesehen, bei einem Wert weit über .90 wird davon ausgegangen, dass die Fragen zu ähnlich gestellt oder von zu vielen Personen gleich beantwortet wurden. In solchen Fällen wird aufgrund der Datengrundlage entschieden, ob und welche Fragen gestrichen werden, um einen Informationsverlust zu vermeiden (Moosbrugger & Kelava, 2020).

Tabelle 51 beinhaltet eine Übersicht der Reliabilitätstests je Hypothese. Die Alpha-Werte der Items zu den Hypothesen 2, 4 und 5 befinden sich im Wertebereich für eine gute Reliabilität, somit sind keine weiteren Aktionen notwendig. Mit einem Alpha-Wert von .79 bei den Items der Hypothese 1 befindet sich dieser Wert knapp unter dem Wert für eine gute Bewertung und

entspricht einer akzeptablen Ausgangslage für die Bewertung des zugrundeliegenden Konstrukts.

Die Berechnung des Alpha-Werts der Fragen zu Hypothese 3 ergibt ein Resultat von .70 bei vier Items. Dieser Wert liegt gerade noch im Intervall für eine akzeptable Bewertung von Alpha. Die Empfehlung der Literatur bei einem Wert zwischen .60 und .70 ist das Hinzufügen einer weiteren Frage zur Messung dieses Konstrukts. In diesem Fall entscheidet sich der Autor für die doppelte Nutzung des sechsten Items (gehört zur Gruppe der Hypothese 1) für die weitere Auswertung. Diese Entscheidung fiel aufgrund des zu bewertenden Gegenstandes dieses Items. Dadurch wurde der Alpha-Wert auf .76 mit der Grundlage von fünf Items erhöht und entspricht nun einer akzeptablen Bewertung.

Hypothese 1	Cronbachs Alpha	.79	Anzahl Items	6
Hypothese 2	Cronbachs Alpha	.82	Anzahl Items	5
Hypothese 3	Cronbachs Alpha	.70	Anzahl Items	4
Hypothese 4	Cronbachs Alpha	.86	Anzahl Items	7
Hypothese 5	Cronbachs Alpha	.84	Anzahl Items	4

Tabelle 51: Initiale Berechnung von Cronbachs Alpha mit den Daten aus dem Pretest des Fragebogens

Zusammenfassend liefern die Ergebnisse des Pretests, bestehend aus der Berechnung von Cronbachs Alpha und dem generellen Feedback, eine ausreichende Grundlage für die Durchführung des Fragebogens.

Finaler Fragebogen

Die finale Fassung des Fragebogens ist dem Anhang zu entnehmen.

7 ERGEBNISSE

Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse der Expert*inneninterviews, die daraus resultierenden Hypothesen und die Ergebnisse des Fragebogens auf Basis der gebildeten Hypothesen zusammen.

Die Arbeit im Remote Working wird von Person B im Zuge des Interviews als Status quo in der heutigen Arbeitswelt bezeichnet. Person B betont die Relevanz der Arbeit einer Führungskraft in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen im Remote Working. Person D fügt hinzu, dass der Einsatz von Remote Working für das Unternehmen einen strategischen Vorteil bieten kann (Internationalisierung) und sich Einsparungen in der Verwendung von Büroflächen ergeben können.

7.1 Ergebnisse Interviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Expert*inneninterviews anhand der gebildeten Kategorien analysiert. Anschließend sind allgemeine Auswertungen anhand der deskriptiven Statistik der erhobenen Referenzwerte angeführt.

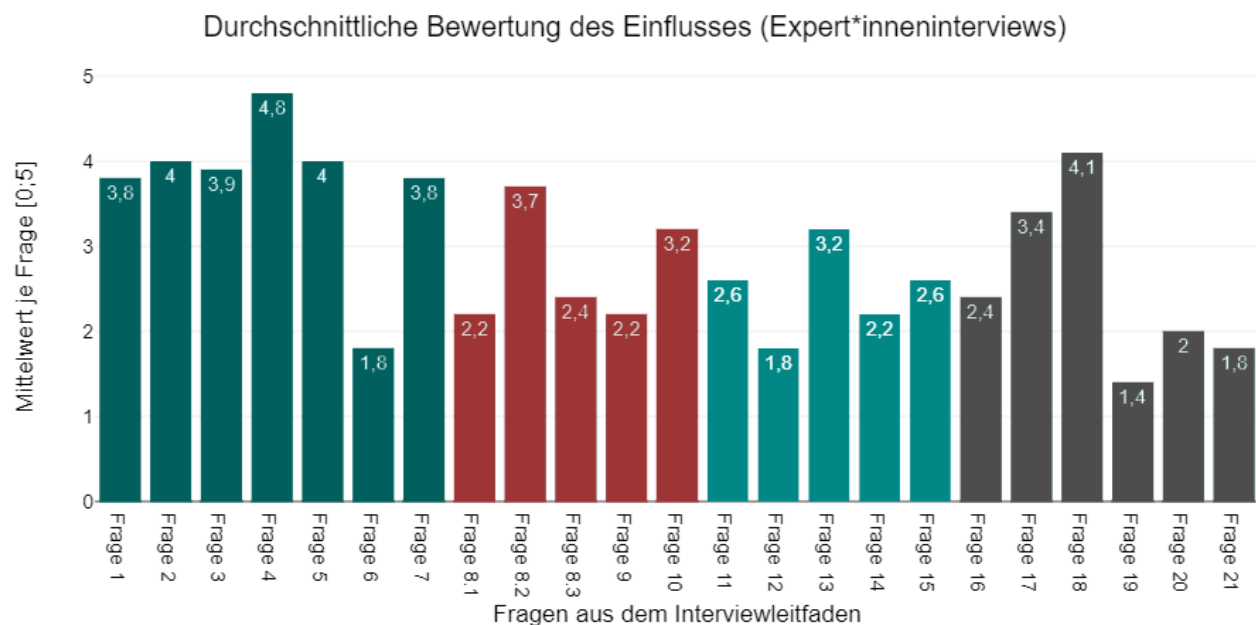


Abbildung 10: Mittelwerte der Erhobenen Referenzwerte aus den durchgeführten Expert*inneninterviews

Die verschiedenen Farben der Säulen in Abbildung 10 spiegeln die Unterteilung der Fragen in die definierten Gruppen wider (von links nach rechts):

- Dunkelgrün ... Gruppe 1 (Identifikatoren mit sozialem Aspekt)
- Rot ... Gruppe 2 (Identifikatoren mit affektiv-emotionalem Aspekt)
- Hellgrün ... Gruppe 3 (Identifikatoren mit kognitiv-intellektuellem Aspekt)
- Grau ... Gruppe 4 (Identifikatoren mit instrumentell-materiellem Aspekt)

Diese Auswertung (siehe Abbildung 10) zeigt die Mittelwerte des Einflusses von Remote Working je Frage. Die Identifikatoren der Gruppe mit sozialen Aspekten sind stark ausgeprägt. Dies spiegelt laut der Expert*innen den generell hohen Einfluss auf die sozialen Aspekte wider. Die beiden Gruppen der affektiv-emotionalen und kognitiv-intellektuellen Aspekte zeigen einen mittleren bis geringen Einfluss. Bei der Gruppe der instrumentell-materiellen Aspekte sind größere Unterschiede zwischen den einzelnen Fragen festzustellen, wodurch bei dieser Gruppe auf eine Abhängigkeit zum konkreten Gegenstand der Frage geschlossen werden kann.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die gebildeten Kategorien anhand des Kodierleitfadens beschrieben und für die Bildung der Hypothesen und das weitere Vorgehen aufbereitet.

7.1.1 Sozialer Einfluss

Der Einfluss aus sozialer Sicht beschäftigt sich mit sämtlichen Interaktionen zwischen Individuen im Kontext der Arbeit oder dessen Umwelt. Person A beschreibt den sozialen Einfluss und den damit verbundenen Austausch mit den Kolleg*innen als Grund für die Freude und Zufriedenheit bei der Arbeit. Die Relevanz für die Betrachtung des sozialen Einflusses beschreibt Person B mit den Worten: „Der soziale Faktor ist wesentlich, dass es den Mitarbeitern gut geht und sie gut miteinander arbeiten können.“ Das Interview mit Person C unterstreicht die Notwendigkeit der sozialen Interaktionen zwischen den Menschen. Wie Person C anmerkt, ist vor allem die Zusammenarbeit mit Personen, die neu im Unternehmen sind, als schwierig zu bewerten, da der persönliche Draht schwieriger aufgebaut werden kann. Besonders problematisch ist dies beim Versuch Probleme zu lösen, die von einem Kunden ausgehen und nicht intern auftreten.

Die beiden Personen D und E nennen das Halten des persönlichen Kontakts als wesentlichen Faktor in Bezug auf die AZ im Remote Working und empfehlen diesen Kontakt zwischen den Teammitgliedern aufrechtzuerhalten. Beide Personen sehen die Notwendigkeit, Möglichkeiten für persönliche Aktivitäten und Treffen zu schaffen.

Neben der Hauptkategorie haben sich die folgenden Unterkategorien als relevant für den sozialen Einfluss erwiesen:

- **Einfluss von, durch und zwischen Personen**

„Es verstärkt oft vorhandene Netzwerke.“ (Person D hinsichtlich der Wahl des Kontaktpartners bei Problemen und Fragen im Remote Working)

Dieser Aspekt befasst sich mit zwei Blickwinkeln der sozialen Interaktion mit anderen Personen. Auf der einen Seite beschreiben die Personen A und E die Notwendigkeit und Abhängigkeit zu anderen Personen im Bekanntenkreis oder aus dem eigenen Haushalt. Neben dem Austausch zu unternehmensfremden Personen spielt der Austausch zwischen den Teammitgliedern eine relevante Rolle. Dieser Austausch kann über organisierte Onlinemeetings (mit Teammitgliedern) oder mit unternehmensfremden Personen in der direkten Umgebung passieren. Die Relevanz solcher Aktivitäten (Kaffeepausen, Flurfunk, Smalltalk und Gespräche über private Angelegenheiten wie Urlaube) wurde von allen Interviewpartner*innen angeführt, um Konflikte im Team zu

vermeiden, den sozialen Austausch zu fördern und das generelle Bedürfnis nach sozialer Interaktion zu befriedigen.

In den Interviews mit den Personen C und D ist von Kontakten und der Beziehung zwischen Personen aus dem Kollegium die Rede und wie diese Beziehungen im Remote Working von den Mitarbeiter*innen genutzt werden. Die beiden Personen sehen den Einfluss von Remote Working in der bevorzugten Nutzung vorhandener sozialer Netzwerke im Gegensatz zu Kontaktaufnahmen zu unbekannten Personen im Unternehmen.

- **Fehlende Kommunikation zwischen Menschen**

„Aber ich persönlich habe trotzdem die Erfahrung, dass nicht so viel telefoniert wird, wie ich jetzt im Büro acht Stunden zusammensitzen würde.“ (Person E vergleicht die Kommunikation während der Arbeit im Büro mit der Kommunikation während der Arbeit im Remote Working und schließt daraus einen Einfluss von Remote Working.)

Einen relevanten Bestandteil eines funktionierenden Teamgefüges bildet die Kommunikation zwischen Menschen als einen zentralen Punkt der Bewertung der AZ. Nach Ansicht der Personen C und D macht es die örtliche Trennung der Mitarbeiter*innen im Remote Working weitestgehend schwierig, von den Mitmenschen zu lernen oder Verhaltensweisen zu beobachten und für sich selbst zu übernehmen. Die fehlende Kommunikation und der fehlende Austausch zwischen den Teammitgliedern ist als Ursache für das Potential von sich aufstauenden Konflikten zu sehen, merkt Person D an.

Der Gesichtspunkt einer sozialen Isolation aufgrund der fehlenden Kommunikation mit den Kolleg*innen oder anderen Mitmenschen wird von Person B als Einfluss von Remote Working gesehen. Mehrmals werden hier Gespräche angeführt, die während der Arbeit „über den Tisch“ geführt werden können, und im Remote Working nicht in dieser Art und Weise stattfinden.

- **Zusammenarbeit mit der Führungskraft**

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Führungskraft nennt Person B den zusätzlichen Aufwand, welcher für die Planung und Durchführung der zusätzlichen Tätigkeiten und Aktivitäten notwendig ist. Diese Aufwände wirken sich auf den Terminkalender der Führungskräfte aus, wodurch wiederum der Augenschein entsteht, dass die Führungskraft wenig Zeit für die Mitarbeitenden habe.

- **Teamabhängig**

„Eingespielte Teams, die im Remote Working sind, haben viel leichter die Möglichkeit, ihre Selbstachtung aufrecht zu erhalten und sind auch dadurch viel einfacher einsetzbar, weil sie nicht durchgehend Feedback brauchen.“ (Person D über den Einfluss von Selbstachtung und über den Bedarf an Feedback in Richtung des Teams)

Person D beschreibt die Arbeitsweise und den Typus eines Teams (genannte Beispiele: Supportteam vs. Entwickler*innenteam) als Einflussfaktor für die Unterscheidung der Bewertung der AZ im Remote Working.

7.1.2 Einfluss von außen

Diese Kategorie beschreibt die Einflüsse, die von außen auf die Mitarbeitenden einwirken. Zu den Unterkategorien zählen die Einflüsse aus der Umgebung und die Wahrnehmung von Ablenkungen. Die Personen A, B, C und E sehen Kinder als Einfluss auf die Konzentration bei der Arbeit und eine Ablenkung von der Arbeit. Als Lösung dieser Problematik schlägt Person B den Aufbau oder die Inanspruchnahme von Coworking-Spaces vor, sofern es die Arbeit der betroffenen Personen zulässt. Die Einflüsse beziehen sich auf die allgemeine Umgebung, den Arbeitsplatz an sich, die Ausstattung des Arbeitsplatzes und das Arbeitsplatzumfeld.

Neben der Hauptkategorie haben sich die folgenden Unterkategorien als ausschlagend für den Einfluss von außen erwiesen:

- **Umgebungseinfluss**

„Oder positiv bei denen, die es schaffen sich ein passendes Umfeld zuhause zu gestalten.“ (Person E über den Einfluss des Arbeitsumfeldes im Remote Working und dessen Abhängigkeiten.)

Alle Interviewpartner*innen nennen den Arbeitsplatz, im Konkreten die Ausstattung und das Umfeld am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung, als Einfluss von Remote Working auf die AZ. Die technische Ausstattung, wie Monitore oder Tastaturen, sind vom Unternehmen zu stellen, damit sich die Arbeitsbedingungen im Vergleich zur Ausstattung im Büro nicht verschlechtern, so die Ansicht von Person E. Als positiven Einfluss auf die AZ sehen die Interviewpartner*innen die freie Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitsumgebung.

Speziell zu nennen ist der Einfluss von Partner*innen oder Kindern, der von den Personen A, C und E genannt wird, und beinhaltet, ob eine räumliche Trennung möglich (vgl. Person E) ist. Als relevant nennt Person E den Einfluss von anderen Menschen auf die Konzentration während der Arbeit.

- **Ablenkungen wahrnehmen**

„Es gibt Kollegen mit einem kleinen Kind daheim, wo sich zwar im Regelfall die Partnerin darum kümmert, aber man ist dann halt beim Kind daheim und das Kind ist tagsüber laut und lenkt von der Arbeit ab.“ (Person A über eine Möglichkeit von Ablenkungen bei der Arbeit im Remote Working.)

Unter der Wahrnehmung von Ablenkungen ist der Einfluss von Faktoren zu sehen, der eine Ablenkung von der Arbeit im Remote Working darstellen kann. Für Person B zählt der Lernprozess (Wann ist es Arbeitszeit? Wann kann ich mit der Person interagieren?) zum Einfluss von Ablenkungen.

Der Aspekt von sozialen Medien oder die Verwendung von Unterhaltungsgeräten, wie Mobiltelefonen und Fernsehgeräten, wird von den Personen B und C als Einfluss genannt. Beide Personen ergänzen, dass die Ablenkung dadurch bei der Arbeit im Büro auffallen würde und die Führungskraft vorzeitig auf das betroffene Teammitglied einwirken könnte.

Wie von Person C angeführt wird, hat dies in einzelnen Fällen auch zu einem Verbot von der Nutzung von Remote Working geführt, wodurch sich wieder ein Einfluss auf die AZ ergibt.

Person A hingegen sieht eine Ablenkung auf die Mitarbeitenden durch die zwingenden Interaktionen mit den eigenen Kindern, obwohl diese während der Arbeitszeit von anderen Personen betreut werden müssen. Ergänzend führt Person B an, dass bei Personen, die für Ablenkung während der Arbeit sorgen könnten, ein aktives Verständnis aufgebaut werden muss, dass die Arbeit im Remote Working gleich zu sehen ist wie die Arbeit im Büro, und zwar frei von Ablenkungen und Störfaktoren.

7.1.3 Mit Führungsaufgaben verbundener Einfluss

Als einen wesentlichen Bestandteil der AZ im Remote Working sehen die Personen die Interaktion und Zusammenarbeit mit der Führungskraft. Die Spannweite dieser Kategorie beginnt bei ausreichend Raum und Zeit für die Pflege von sozialen Beziehungen zu schaffen, über die aktive Kommunikation mit und zwischen den Teammitgliedern und geht hin bis zur Entlastung der Führungskraft.

Neben der Hauptkategorie haben sich die folgenden Unterkategorien als ausschlaggebend für den mit Führungsaufgaben verbundenen Einfluss erwiesen:

- **Aktive Kommunikation mit und zwischen dem Team fördern**

„Durch die Umstellung auf Remote Working haben jetzt auch regelmäßige Timeslots, wo jeder Mitarbeiter aktiv Zeit reserviert hat, um gewisse Dinge zu besprechen.“ (Person A über die Notwendigkeit der zusätzlichen aktiven Kommunikation mit dem Team im Remote Working)

Einer der häufig genannten Unterkategorien ist die Förderung der aktiven Kommunikation im Team. Die Personen A, B und C nennen hier Aspekte, wie das aktive Zuteilkommenlassen von Wertschätzung und Lob für erbrachte Leistung. Person B fügt hinzu, dass die Erreichung von positiv abgeschlossenen Zielen im Team gefeiert werden muss und die Initialisierung einer solchen Feier von der Führungskraft ausgehen sollte.

Neben der Kommunikation der erbrachten Leistung spielt die allgemeine Kommunikation eine relevante Rolle, vor allem in Bezug auf Nachfragen in Richtung der Gefühlswelt der Teammitglieder. Die Schaffung zusätzlicher Aktivitäten für den Austausch der Mitarbeiter*innen während der Zeit im Remote Working sehen die Personen C und E als relevanten Aspekt und nennen dies als wichtigen Faktor für ein gutes Betriebsklima.

Person C gibt an, diese Kommunikation als eine Art Akt durchzuführen, um den Teammitgliedern diese Aspekte aktiv mitzuteilen. Bei der Sichtbarkeit der erbrachten Leistung sehen die Personen B und C die Wichtigkeit, die Leistung von performenden Mitarbeiter*innen, die ihre Leistung schlecht kommunizieren können, zu kommunizieren und sichtbar gegenüber dem Management zu machen.

- **Raum und Zeit für Mitarbeitende schaffen**

„Aber hier muss man als Führungskraft einfach den Raum für Fragen bieten. Oder eben die Termine, wo explizit Zeit für Fragen frei genommen werden.“ (Person B über die Notwendigkeit von Schaffung von Raum und Zeit für die Interaktion zwischen den Mitarbeiter*innen und der Führungskraft)

In diesem Punkt sind sich die Expert*innen einig, dass das Remote Working zusätzliche Möglichkeiten der Interaktionen zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft notwendig macht. Die Personen C und D nutzen regelmäßige Meetings, zusätzlich zu den vorhandenen Jahresdialogen, um einen intensiven Austausch im Remote Working mit den Teammitgliedern zu gewährleisten.

Kommunikation zwischen Menschen fördern

„Es muss darauf geachtet werden, dass da jeder entsprechend zu Wort kommt.“ (Person A über die Aufgaben einer Führungskraft während eines Meetings im Remote Working)

Die Personen A und B sehen das Fördern von Kommunikation als notwendiges Vorgehen, damit die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern keine negativen Auswirkungen erfährt.

▪ Entlastung der Führungskraft

„Damit, auch wenn man es richtig weitergibt, die Führungskraft natürlich entlastet wird und nicht die Führungskraft der erste Ansprechpartner ist, sondern der definierte Mentor für dieses Arbeitspaket.“ (Person A über den positiven Einfluss der Möglichkeit einen Mentor für die Arbeitspakete einzusetzen, anstelle selbst die erste Ansprechperson zu sein.)

Bei komplexen Problemen oder der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen hat es sich als sinnvoll erwiesen, den Mitarbeiter*innen eine*n Mentor*in zu Seite zu stellen, um Probleme zu lösen, die im Büroumfeld aufgrund der physischen Nähe direkt von der Führungskraft gelöst werden könnten, weil diese im Büro immer die erste Kontaktperson ist. Im Remote Working ist es den Mitarbeitenden nicht möglich, ein Gespräch über den Tisch zu suchen und sie können sich direkt an die oder den Mentor*in wenden. Die Personen A und C beschreiben dieses Vorgehen als entlastend für die Führungskraft und als Vorteil für die Mitarbeitenden, da sich diese nicht an die Führungskraft wenden müssen.

7.1.4 Einfluss des Remote Working-Konzepts

Die nächste Kategorie befasst sich mit dem Einfluss des Konzepts des Remote Workings auf die AZ der Teammitglieder. Die Definition von Remote Working sieht vor, an einem Ort zu arbeiten, der nicht der übliche Sitz des Unternehmens ist. Dadurch ergeben sich einige Einflussfaktoren, welche dieser Veränderung geschuldet sind. Dazu zählen Unsicherheiten der Teammitglieder in Verbindung mit der Umstellung auf Remote Working (Person A), eine Veränderung der Arbeitsweise hinsichtlich der Ruhe für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten wie der Erstellung von Pflichtenheften oder der Umsetzung von Softwareentwicklungen (Person E) oder der Umstieg auf Online-Schulungen oder Schulungen im Selbststudium (Person C).

Neben der Hauptkategorie haben sich die folgenden Unterkategorien als ausschlagend für den Einfluss des Konzeptes des Remote Workings erwiesen:

- **Arbeitszeitgestaltung**

„Und du bist wahrscheinlich schon sehr flexibel, wenn du daheim bist und vielleicht mal eine Stunde, nicht in der Mittagspause oder am Nachmittag oder am Vormittag sagst, da habe ich irgendwas vor oder es kommt ein Handwerker.“ (Person C über die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung)

Die Auslegung der Arbeitszeiten im Remote Working wird von Person C als sehr flexibel beschrieben. Notwendigkeiten, wie die Anwesenheit einer Handwerkerfirma, verlängerte Mittagspausen oder größere Besorgungen lassen sich leichter einteilen als bei der Arbeit im Büro. Als weiterer Einflussfaktor wird das Leisten von Überstunden genannt. Dieses Potential wird von den Personen C und E als höher eingestuft als bei der Arbeit im Büro und wird von beiden Personen als negativ gesehen.

- **Burnout / Work-Life-Blending**

„Da muss man speziell aufpassen, dass sich das Ganze nicht vermischt, wenn man dann nie abschalten kann, wenn sich das Vermischen anfängt, hat man natürlich eine sehr große seelische Belastung, was im schlimmsten Fall natürlich auch zum Burnout führen kann, wo man wiederum als Führungskraft aktiv darauf schauen sollte.“ (Person B über den Einfluss von Remote Working auf die seelische Belastung)

Die Gefahr eines Burnouts im Remote Working wird von den Interviewpartner*innen genannt. Als Ursachen führen die Personen B und C das Work-Life-Blending (Vermischung des Privatlebens mit dem Arbeitsleben) an. Als konkrete Situationen sieht Person C hier die Gefahr, dass die Mitarbeitenden zu jedem Zeitpunkt Zugriff auf Unterlagen des Unternehmens haben und beispielsweise im Bett schon/noch E-Mails lesen können.

- **Bürokratie**

Der einzige Aspekt, der von den Personen C, D und E hinsichtlich bürokratischer Hürden genannt wurde, ist die persönliche Abgabe von notwendigen Unterschriften oder anderen Anwesenheitsgründen (beispielsweise Ausdrucke) in einem Sitz des Unternehmens.

- **Erweiterung Dokumentation**

„Es kann vielleicht sogar auch einen positiven Einfluss auf die ganze Informationsweitergabe haben, wenn es remote abläuft. Sofern man nicht einfach nur mit einer Person in einem Telefonat das bespricht und das Ganze dann dort verloren geht.“ (Person B über den Einfluss von Remote Working auf die Erweiterung und Verbesserung von firmeninterner Dokumentation.)

In den Interviews mit Person B und C wurde an mehreren Stellen angebracht, dass der Grad an Dokumentation durch die Anwendung von Remote Working gestiegen ist und dadurch die Mitarbeitenden verbesserte Möglichkeiten haben, an Informationen zu kommen und nicht zwingend zum Hörer greifen müssen.

- **Minimierung Arbeitsweg**

„Positiv ist, dass man sich die Fahrzeit erspart und diese theoretisch als Arbeitszeit oder Freizeit nutzen kann“ (Person C über den Einfluss von Remote Working auf die Minimierung des Arbeitsweges)

Die Nennung der Minimierung oder des Wegfalls der Arbeitswege wurde in den Interviews als positiver Einfluss auf die AZ angeführt. Als Ursache für die Veränderung der AZ wurde der Wegfall der Belastung, welche durch eine stressige Anreise (Stau oder Verspätungen) entstehen würde, genannt. Person C nennt in diesem Zusammenhang sogar eine Veränderung der Attraktivität der Arbeitsstelle und weist auf die hohe Anreisezeit der Mitarbeiter*innen hin. Die Personen B und E nennen zusätzlich den Aspekt der Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsbeginns und Arbeitsendes.

- **Verhaltensverstärker**

„Das heißt, Remote Working ist in dem Fall eher nur ein Zeiger dessen, was vorher schon war, es verstärkt es nicht unbedingt, sondern es macht es nur sichtbar.“ (Person D über den Einfluss von Remote Working auf die Verhaltensweise der Teammitglieder.)

Im Interview mit den Personen D und E wird der Aspekt genannt, dass Remote Working bestimmte Identifikatoren nur sichtbar macht oder verstärkt, jedoch nicht hervorruft. Dazu zählen das Verantwortungsbewusstsein, das Ausleben von Selbstständigkeit und das Bedürfnis nach persönlichen Kontakten.

- **Zusammenarbeit im Team**

„Es besteht eine gewisse Hemmschwelle, um Kollegen im Remote Working aktiv anzurufen im Vergleich zur Möglichkeit, einfach eine Bürotür weiterzugehen oder gewisse Dinge bei einem Kaffee zu besprechen.“ (Person A über den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team.)

Die Zusammenarbeit im Team definiert sich über die Interaktionen und Beziehungen zwischen den Mitgliedern eines Teams. Person D sieht die Führungskraft in der Verantwortung diese Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Führungskraft kann durch verschiedene Techniken und zusätzliche Aktivitäten die Zusammenarbeit verbessern (beispielsweise Onlinemeetings für zwei Personen zur Lösung eines Problems). Eine Anpassung der Häufigkeit von geplanten Meetings zwischen einzelnen Teammitgliedern und der Führungskraft ist von Person D in diesem Kontext genannt worden.

Zusätzlich führen die Personen A, B, C und E den folgenden Aspekt in Zusammenhang mit der Zusammenarbeit im Team auf: Die Hemmschwelle, eine andere Person aktiv anzurufen, ist im Vergleich zu einem Gespräch über den Tisch, erheblich gestiegen. Person B verbindet dieses Verhalten mit der Scheu vor dem Fragen oder der Angst davor, jemanden mit der Frage zu belästigen.

- **Zusätzliche Kosten**

„Das Einzige, was schon relevant ist, dass du deinen Arbeitsplatz daheim hast und Internet, Strom etc. dann eigentlich selbst zahlen musst und das nicht von der Firma“

bezahlt wird.“ (Person C über die zu deckenden Kosten im Remote Working und den damit verbunden Einfluss auf die AZ im Remote Working.)

Der Aspekt der zusätzlichen Kosten wird von Person C mit den Aufwendungen von Strom, Internet und anderen Konsumgütern in Verbindung gebracht, die für die tägliche Arbeit im Remote Working notwendig sind, aber im Regelfall nicht vom Unternehmen gestellt werden.

7.1.5 Einfluss durch Aktivitäten

Dieser Faktor beschreibt die Veränderung der AZ im Remote Working durch die Aktivitäten, die ohne die Anwendung von Remote Working nicht notwendig wären. Im Kern dieses Faktors steht die Organisation und Ressourcenbeschaffung für die Verbesserung der AZ im Remote Working. Dabei werden folgende Aktivitäten im Detail genannt:

- Pair programming (Person B)
- Tägliche Meetings mit dem ganzen Team oder Einzelpersonen (Person E, Person D)
- Regelmäßig Meetings mit den einzelnen Teammitgliedern (Person A)
- Beratungsprogramme für die optimalen Arbeitsbedingungen im Remote Working (Person A)
- Zusätzliche Teamevents (Person A, Person D)

7.1.6 Einfluss der Persönlichkeit

Wie aus den Aussagen zur Bewertung der AZ aller Personen hervorgeht, hat die Zufriedenheit einen Zusammenhang mit der Persönlichkeit der Teammitglieder. Konkret wurden Aussagen hinsichtlich intrinsischer und extrinsischer Motivation (Person D), Dienstalster (siehe darunter), sozialer Eigenschaften, wie das Verlangen nach Interaktion mit anderen Menschen (Person B und D) oder das Level an Selbstorganisation, Selbstständigkeit oder Verantwortungsbewusstsein der einzelnen Teammitglieder (alle Personen, siehe darunter) genannt.

Neben der Hauptkategorie haben sich die folgenden Unterkategorien ausschlaggebend für den Einfluss der Persönlichkeit erwiesen:

- **Dienstalster**

„Es muss zwischen neuen Mitarbeitern oder Mitarbeitern unterscheiden, die schon länger da sind und schon mehr oder weniger die eigene Selbstorganisation, Autonomie gefunden haben und wissen wie sie arbeiten und sie im Büro gar nicht mehr viel Einwirkung benötigen.“ (Person C über den Unterschied des Einflusses von Remote Working auf die Teammitglieder mit unterschiedlichen Erfahrungslevel und Dienstalster.).

In den Interviews wurde der Faktor des Dienstalsters, sprich neue oder junge Mitarbeitende im Vergleich zu erfahrenen oder länger angestellten Mitarbeitenden, als Einfluss für die Bewältigung von Situationen im Remote Working genannt. Die Personen A und C

beschreiben dazu Eigenschaften wie Selbstorganisation bei der Arbeit, die von den jungen Mitarbeitenden noch nicht ausreichend beherrscht werden. Daher kann es im Remote Working zu negativen Einflüssen aufgrund von Unsicherheiten kommen. Im Gespräch mit Person D wird der Unterschied der Selbstständigkeit zwischen beiden Gruppen angeführt und die Frage in den Raum gestellt: Können junge Mitarbeitende die Aufgaben selbstständig durchführen und wie wirkt es sich auf die Zufriedenheit aus, wenn die Person nicht weiterkommt und Hilfe benötigt?

▪ **Level an Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und anderen Persönlichkeitsmerkmalen**

„Aber generell für Mitarbeiter, die selbstständig arbeiten können, sehe ich das gleich oder teilweise besser als im Büro.“ (Person D über den Einfluss von Selbstständigkeit auf die Arbeit im Remote Working)

Dieser Einflussfaktor betrifft persönliche Eigenschaften der Personen und wie diese im Remote Working zu Geltung kommen können. Bei der Selbstständigkeit führt Person C an, dass Teammitglieder mit einem hohen Level an Selbstständigkeit diese im Remote Working nutzen, um der Arbeit nachzugehen und effizient arbeiten zu können und dadurch die Führungskraft entlasten.

Die Personen C und D führen das Level an Verantwortungsbewusstsein an. Die Durchführung der Arbeit im Remote Working setzt Eigenverantwortung voraus und die Teammitglieder sind dahingehend mehr gefordert.

Zusätzlich sind folgende Persönlichkeitsmerkmale angeführt worden:

- Selbstorganisation (Person C und E)
- Konzentrationsniveau (Person C)

7.2 Hypothesenbildung

Resultierend aus den Ergebnissen der Expert*inneninterviews folgt in diesem Kapitel die Hypothesenbildung für die anschließende Überprüfung mit der Online-Umfrage. Die ermittelten Kategorien bilden die Grundlage für diesen Schritt. Nicht jede Kategorie oder Unterkategorie erhält eine Hypothese. Die Hypothesenbildung wurde vom Autor auf Basis des Kategoriensystems und der Eindrücke aus den Interviews durchgeführt. Eine Überschneidung einer Hypothese mit mehreren Kriterien wurde vorgenommen.

Die nachfolgende Auflistung der Hypothesen unterliegt keiner Reihung in Form von Relevanz oder einem ähnlichen Schema:

- Hypothese 1 (H1): Die Interaktionen und Beziehungen zwischen der Person und dem Kollegium (Teammitglieder und Führungskräfte) oder auch anderen Personen haben einen Einfluss auf die Bewertung der AZ im Remote Working.

- Hypothese 2 (H2): Ablenkungen durch das Arbeitsumfeld, die Trennung von Arbeits- und Privatraum und die unzureichende Ausstattung in Form von körperlicher, kognitiver oder seelischer Belastung haben einen Einfluss auf die AZ im Remote Working.
- Hypothese 3 (H3): Zusätzliche Aktivitäten im Online-Format (für die Verbesserung der Zusammenarbeit und Beziehungen im Team) führen zu einer Verbesserung der angesprochenen Zusammenarbeit im Team.
- Hypothese 4 (H4): Die Arbeit im Remote Working hat einen Einfluss auf die Zusammenarbeit und Beziehungen zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft aufgrund von häufigeren Abstimmungen und sozialen Interaktionen zwischen beiden Parteien.
- Hypothese 5 (H5): Durch die Minimierung oder den Wegfall der An- und Abreisezeit steigt im Remote Working aufgrund der Zeitersparnis die Bereitschaft, Überstunden zu machen gegenüber der Arbeit im Büro.

Im nächsten Schritt wird mittels einer Online-Umfrage geprüft, ob die genannten Hypothesen angenommen werden können oder abgelehnt werden müssen.

7.3 Ergebnisse Fragebogen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Online-Umfrage beschrieben und analysiert. Dabei wird im ersten Schritt auf die allgemeinen Ergebnisse eingegangen und im Anschluss auf die Ergebnisse hinsichtlich der aufgestellten Hypothesen.

7.3.1 Beschreibung der Stichprobe

Dieses Kapitel behandelt die Auswertung der Online-Umfrage aus statistischer Sicht und eine kurze Analyse der zugrundeliegenden Stichprobe. Davon sind die Auswertungen hinsichtlich des Alters der Teilnehmer*innen, der Anzahl an Mitarbeiter*innen im Unternehmen und der Verteilung der Geschlechter betroffen.

Überblick über die gesamte Umfrage

Insgesamt haben 168 Personen an der Online-Umfrage teilgenommen (unvollständige Antworten wurden vorab entfernt und nicht berücksichtigt). Aufgrund der drei Ausschlusskriterien (Führungsverantwortung im Unternehmen, die Möglichkeit im Remote Working zu arbeiten und die Einschränkung auf die Softwarebranche) wurde diese Zahl auf 104 Personen reduziert. Abbildung 11 ist ein Überblick über alle Teilnehmer*innen der Umfrage zu entnehmen, unabhängig von der Zugehörigkeit zur Zielgruppe. Insgesamt haben 19 Personen ohne Remote Working-Möglichkeit und 50 Führungskräfte (46 mit und 4 ohne Remote Working-Möglichkeit) an der Umfrage teilgenommen.

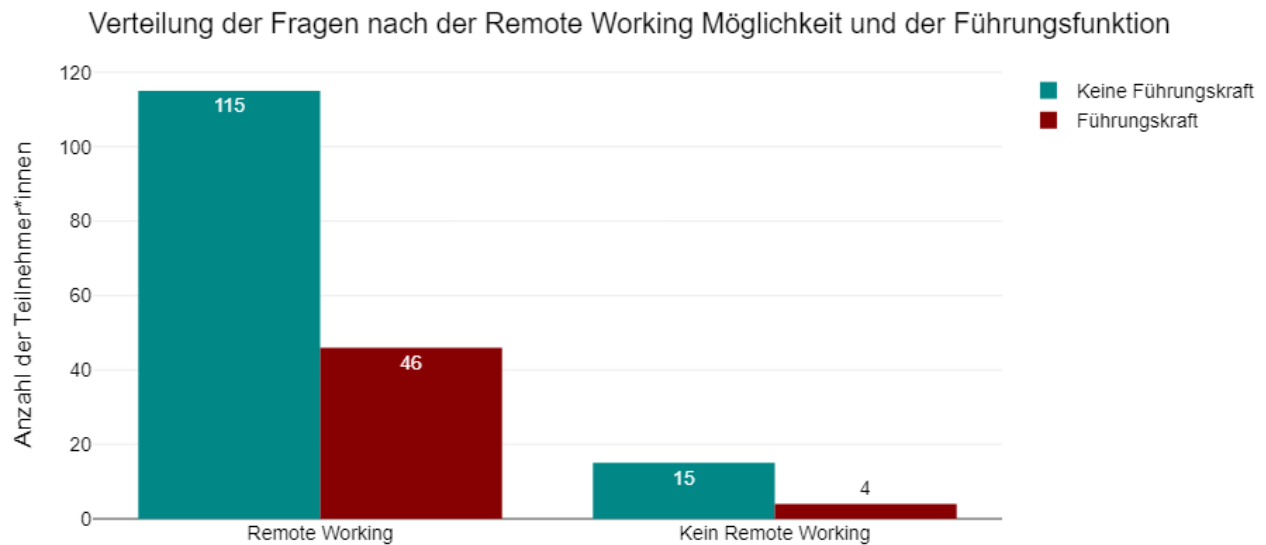


Abbildung 11: Verteilung der Fragen nach einer Führungsrolle und der Möglichkeit nach Remote Working

Eine vollständige Zusammenfassung der teilnehmenden Personen ist Tabelle 52 zu entnehmen. Dazu wurden Kennzahlen der Ausschlusskriterien aufgenommen und im Verhältnis zueinander dargestellt.

Beschreibung	Kennzahl
Anzahl der Teilnehmer*innen (vollständig zu unvollständig)	180 (168 zu 12)
Anzahl Führungskräfte zu keine Führungskraft	50 zu 118
Anzahl Remote Working-Möglichkeit zu keine Remote Working-Möglichkeit	150 zu 18
Anzahl Softwarebranche zu anderen Branchen	133 zu 35

Tabelle 52: Zusammenfassende Statistiken der Stichprobe

Die Frage nach der Branche des Unternehmens bildete eine zusätzliche Einschränkung, wurde nicht als zwingendes Ausschlusskriterium gesetzt, sodass weitere Auswertungen durchgeführt werden können. Für die nächsten Kapitel werden ausschließlich die Teilnehmer*innen aus der Zielgruppe für die Bewertung herangezogen. Alle nachfolgenden Auswertungen beziehen sich ausschließlich auf die teilnehmenden Personen aus der Zielgruppe.

Teilnahmerate

Der Link zur Umfrage wurde insgesamt 438-mal geöffnet, davon haben sich 180 Personen dazu entschieden an der Umfrage (vollständig und unvollständig) teilzunehmen. Die Teilnahmerate entspricht 41.1 %. Dies könnte auf die Sensibilität des Themas AZ (wie sich bereits aus den Antworten der befragten Unternehmen schließen ließ) zurückzuführen sein.

Alle nachfolgenden Auswertungen beziehen sich ausschließlich auf die teilnehmenden Personen aus der Zielgruppe, die die Umfrage vollständig ausgefüllt haben.

Geschlechterverteilung

Auffällig bei der Verteilung der Geschlechter ist der Löwenanteil an teilnehmenden Männern (siehe Abbildung 13). Dies lässt sich auf den Anteil an Frauen in der IT-Branche in Österreich

von 17.19 % (Stand 2018) zurückführen (Honeypot, 2018). Im Vergleich dazu ist der prozentuelle Anteil der Frauen mit 35.58 % bei der Teilnahme an dieser Untersuchung als vergleichsweise hoch zu bewerten. In dieser Darstellung sind nur Antwortmöglichkeiten eingeflossen, die mindestens eine Antwort erhalten haben. Die Antwortmöglichkeit „divers“ erhielt keine Antworten.

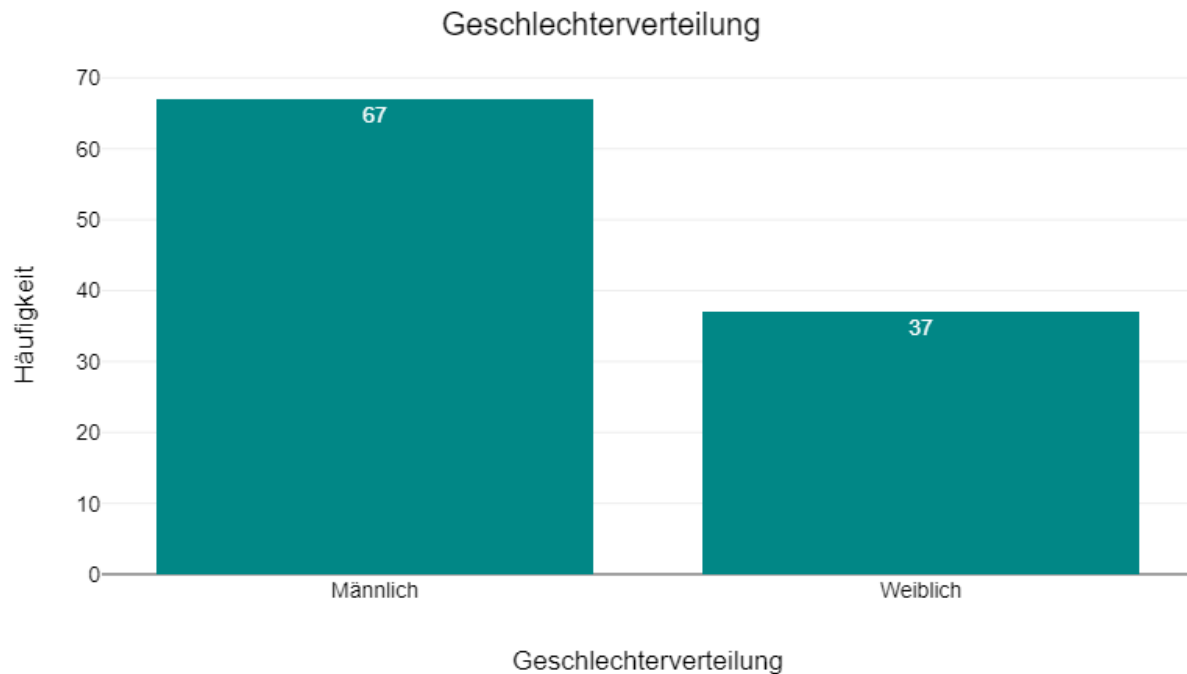


Abbildung 12: Verteilung der Teilnehmer*innen anhand des Geschlechts.

Anzahl der Mitarbeiter*innen

Die Verteilung bei der Anzahl der Angestellten nach den definierten Gruppen (siehe Fragebogenerstellung) ist Abbildung 13 zu entnehmen. Auffällig ist die hohe Anzahl der Beantwortungen bei der Kategorie „300 oder mehr“.

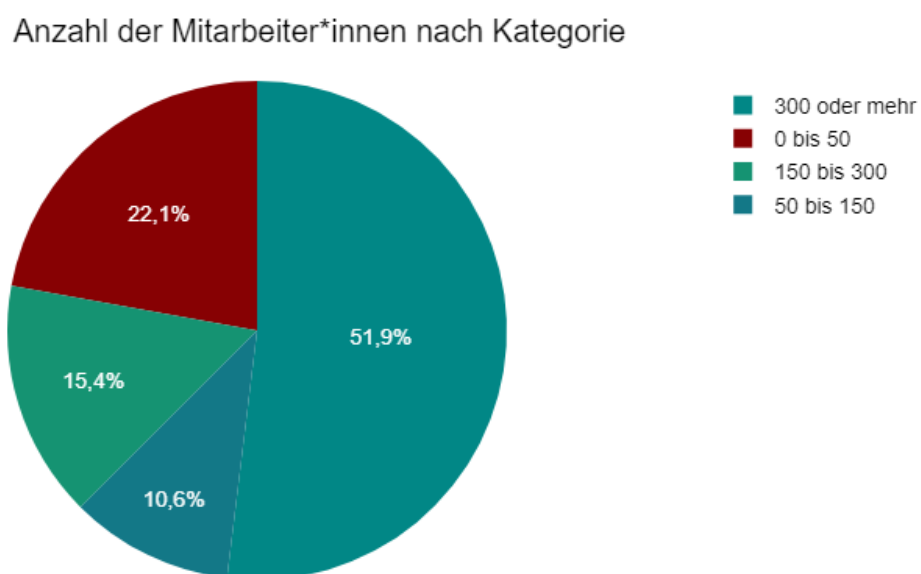


Abbildung 13: Verteilung der Teilnehmer*innen anhand der Anzahl an Mitarbeiter*innen im Unternehmen.

Altersverteilung

An der Verteilung des Alters lässt sich ablesen, dass der Großteil der teilnehmenden Personen zwischen 20 und 39 Jahre alt ist (85.58 %). Die Ursache für diese Verteilung könnte an der Art der Verteilung (soziale Medien, Freundeskreise oder Arbeitskolleg*innen) liegen. Auf einen Vergleich der unterschiedlichen Altersgruppen in Bezug auf den Einfluss der AZ wurde im weiteren Verlauf verzichtet. In dieser Darstellung (siehe

Abbildung 14: Verteilung der Teilnehmer*innen anhand des Alters

) sind nur Antwortmöglichkeiten eingeflossen, die mindestens eine Antwort erhalten haben. Die Antwortmöglichkeit „20 Jahre oder jünger“ erhielt keine Antworten.

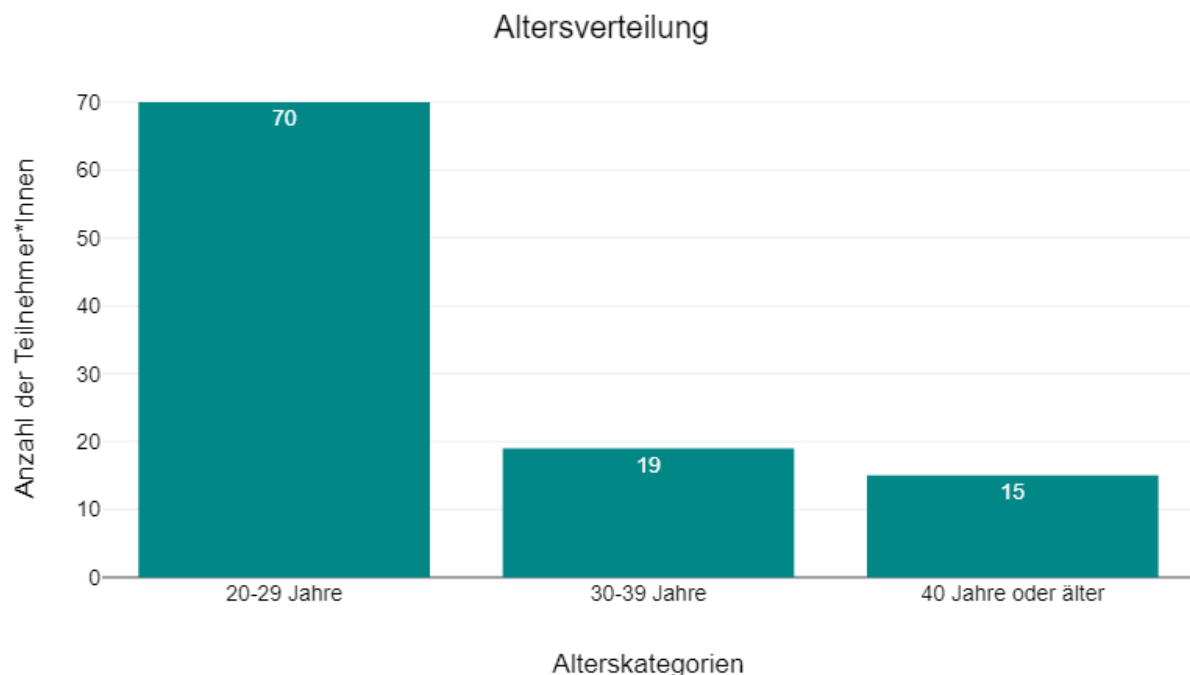


Abbildung 14: Verteilung der Teilnehmer*innen anhand des Alters

Zusammenfassung

Die Verteilung der soziodemographischen Daten ist nicht optimal, wird aber für die Verwendung in dieser Untersuchung als in Ordnung befunden. Für die Beobachtungen und Ergebnisse hinsichtlich des Forschungsgegenstandes (Führungskraft zu Teammitgliedern) ist auch diese Verteilung für diese Untersuchung in Ordnung.

7.3.2 Ergebnisse der Hypothesen des Fragebogens

Dieses Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen hinsichtlich der gebildeten Hypothesen. Die Hypothesen werden mit den P-Werten aus dem durchgeführten t-Test in Verbindung gebracht und der Zusammenhang anhand des Signifikanzniveaus bestimmt. Zusätzlich beleuchtet dieses Kapitel die Zusammenhänge der Fragen pro Hypothese und weitere Auswertungen dahingehend.

Vorgehen bei der Darstellung der Ergebnisse

Die Beurteilung der Signifikanz hinsichtlich der fünf Hypothesen erfolgt anhand eines Einstichproben-t-Tests (Mittelwertgleichheit). Die Referenzwerte für die statistischen Auswertungen unterscheiden sich je Hypothese und sind in den Folgeabsätzen im Detail beschrieben.

Der Einstichproben-t-Test beschreibt den Unterschied zwischen einem festgelegten Wert (Referenzwert) und der Stichprobe. Der Test klärt die Frage nach den statistisch signifikanten Unterschieden zwischen dem Stichprobenmittelwert und dem Referenzwert. Die Stichprobenmittelwerte spiegeln dabei den Mittelwert der abgegebenen Antworten der Fragen je Hypothese wider. Die Berechnung lautet: Die Summe der Mittelwerte je Frage durch die Anzahl der Fragen je Hypothese dividiert. Der Referenzwert (metrisch skaliert) bildet sich aus dem Mittelwert der Antworten aus den bereits durchgeführten Interviews jeder zu prüfenden Hypothese.

Für die Berechnung des t-Werts (t) kommt die nachfolgende Formel zum Einsatz. Vor der Anwendung der Formel werden der Mittelwert ($\bar{x}$) und die Standardabweichung ($S_{\bar{x}}$) berechnet. Zusätzlich fließen in die Berechnung der Stichprobenumfang (n) und der Mittelwert der Referenzfrage (μ_0) ein.

$$t = \sqrt{n} \frac{\bar{x} - \mu_0}{S_{\bar{x}}}$$

Im Anschluss an die Ermittlung des t-Werts (t) und der zugehörigen Freiheitsgrade ($df = n - 1$) wird das Signifikanzniveau (p) berechnet. Hussy et al. (2013) beschreiben das Signifikanzniveau als eine „konventionell festgelegte Grenze, unterhalb derer die Überschreitungswahrscheinlichkeit so gering ist, dass die H_0 abgelehnt wird“. Aus der Literatur sind folgende Grenzen für das Signifikanzniveau zu entnehmen (Döring, 2016; Hussy et al., 2013):

- signifikant ($p \leq .05$)
- sehr signifikant ($p \leq .01$)
- höchst signifikant ($p \leq .001$)

Das Signifikanzniveau wird als Variable für den Zusammenhang der gezogenen Stichproben mit einem Signifikanzwert (p) von .05 (α). Bei einer Unterschreitung dieses Wertes gilt die Stichprobe als signifikant und der Zusammenhang ist als systematisch und nicht zufällig zu definieren. Die Darstellung des Ergebnisterms erfolgt in folgendem Format:

$$t(df) = \#Ergebnis\ T.Test\#, \quad p(2 - seitig) < \#p.Wert\#$$

Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen aus der Online-Umfrage in tabellarischer Form dargestellt und mit dem Referenzwert aus dem ersten Schritt der Methode kombiniert. Zusätzlich enthalten die Tabellen die zu überprüfende Hypothese und die verwendete

Skala. In den folgenden Absätzen werden die Teilnehmer*innen der Online-Umfrage als Kontrollgruppe bezeichnet.

Hypothese 1	Die Interaktionen und Beziehungen zwischen der Person und dem Kollegium (Teammitglieder und Führungskräfte) oder auch anderen Personen haben einen Einfluss auf die Bewertung der AZ im Remote Working.				
Skala	1 Nicht vorhanden	2 Gering	3 Mittel	4 Groß	5 Sehr groß
Referenzwert	4.06				
T-Test-Statistik	Mittelwert	3.31	Standardabweichung	.68	
	n	104	p (2-seitig)	< .001	

Tabelle 53: Statistiken der Hypothese 1 (Fragen 1 bis 6)

Es gab einen statistisch höchst signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung des Einflusses von Remote Working auf die Aspekte dieser Hypothese durch die Führungskräfte (Referenzwert) und der Bewertung des Einflusses durch die Kontrollgruppe, $t(103) = -11.27$, $p(2\text{-seitig}) < .001$ bei einem 95 %-Konfidenzintervall $CI[-.89, -.62]$. Der Referenzwert war durchschnittlich um .75 Punkte auf der Bewertungsskala höher (siehe Tabelle 53).

Die Verteilung der Werte der ersten drei Fragen (siehe Abbildung 15) liegt gleichverteilt zwischen den Bewertungen „Gering“ und „Sehr groß“, wobei Ausreißer mit der Bewertung „Nicht vorhanden“ existieren. Die schmalen Interquartilsbereiche deuten auf eine geringe Streuung der Werte hin. Bei der ersten Frage liegt der Median im ersten Quantil, wodurch anzunehmen ist, dass ein Großteil der Bewertungen den Wert „Mittel“ hat. Alle Medianen sind Tabelle 54 zu entnehmen. Die Fragen 4 und 6 zeigen eine symmetrische und breite Verteilung der abgegebenen Bewertungen. Die Bewertungen der Frage 5 zeigen eine rechtssteile Verteilung und eine große Anzahl an Bewertungen der Kategorien „Groß“ und „Sehr groß“.

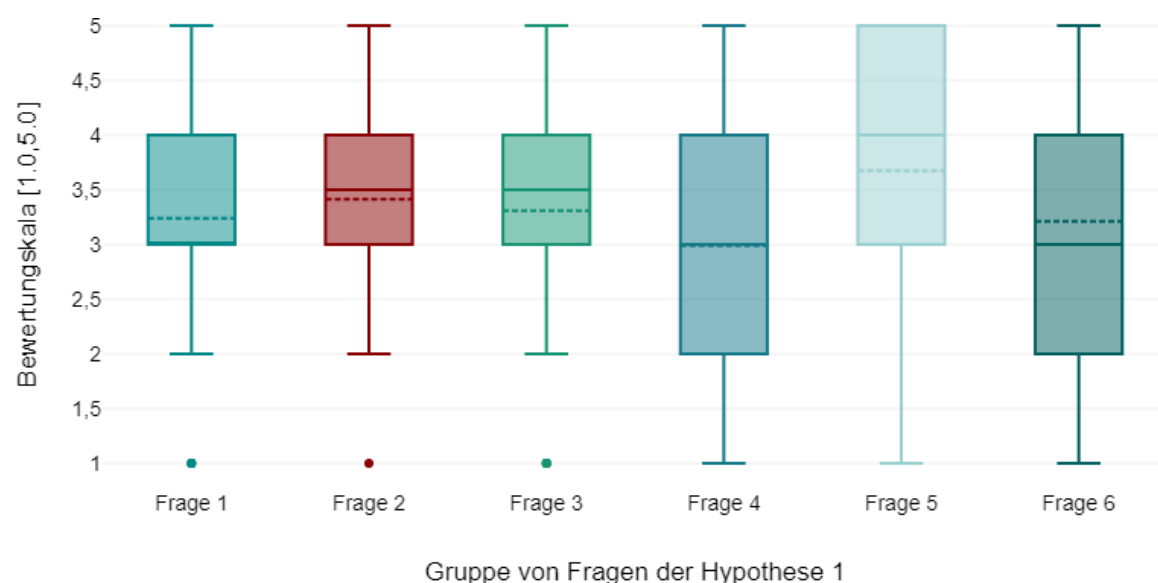


Abbildung 15: Boxplot der Items der Hypothese 2

Tabelle 54 zeigt neben den Medianen auch die Mittelwerte mit den Standardabweichungen aller sechs Fragen der Hypothese 1. Im Durchschnitt (über alle Fragen dieser Hypothese) haben die Teilnehmer*innen die Fragen zum Einfluss von Remote Working auf die Interaktionen und Beziehungen zu Teammitgliedern, Führungskräften und anderen Personen, mit 3.31 Punkten bei einer Standardabweichung von .68 bewertet.

	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 6
Mittelwert	3.24	3.41	3.31	2.99	3.67	3.21
Median	3	4	4	3	4	3
Standardabweichung	.99	.95	1.02	.92	1.19	1.03

Tabelle 54: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung

Insgesamt lassen diese Ergebnisse den Schluss zu, dass die Aspekte der Hypothese 1 unter der Anwendung von Remote Working einen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der AZ haben.

Hypothese 2	Ablenkungen durch das Arbeitsumfeld, die Trennung von Arbeits- und Privatraum und die unzureichende Ausstattung in Form von körperlicher, kognitiver oder seelischer Belastung haben einen Einfluss auf die AZ im Remote Working.				
Skala	1 Nicht vorhanden	2 Gering	3 Mittel	4 Groß	5 Sehr groß
Referenzwert	2.75				
T-Test-Statistik	Mittelwert	3.16	Standardabweichung	.64	
	n	104	p (2-seitig)	< .001	

Tabelle 55: Statistiken der Hypothese 2 (Fragen 7 bis 11)

Es gab einen statistisch höchst signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung des Einflusses von Remote Working auf die Aspekte dieser Hypothese durch die Führungskräfte (Referenzwert) und der Bewertung des Einflusses durch die Kontrollgruppe (Antworten aus der Online-Umfrage), $t(103) = 6.47$, $p(2\text{-seitig}) < .001$ bei einem 95 %-Konfidenzintervall $CI[.28, .53]$. Der Referenzwert war durchschnittlich um .41 Punkte niedriger. Der Mittelwert der Kontrollgruppe liegt bei 3.16 Punkten, was darauf hinweist, dass die Kontrollgruppe diese Aspekte als mittelmäßig empfunden hat. Die Standardabweichung von .64 zeigt an, dass die Werte nicht stark streuen (siehe Tabelle 55).

Tabelle 56 zeigt neben den Medianen auch die Mittelwerte mit den Standardabweichungen aller sechs Fragen der Hypothese 2.

	Frage 7	Frage 8	Frage 9	Frage 10	Frage 11
Mittelwert	3.46	3.56	2.97	2.89	2.90
Median	3	4	3	3	3
Standardabweichung	.94	1.20	1.14	.97	1.04

Tabelle 56: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung

Insgesamt lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die genannten Aspekte des Remote Workings einen signifikanten Einfluss auf die AZ haben, da die Ergebnisse statistisch höchst signifikant sind.

Hypothese 3	Zusätzliche Aktivitäten im Online-Format (für die Verbesserung der Zusammenarbeit und Beziehungen im Team) führen zu einer Verbesserung der angesprochenen Zusammenarbeit im Team.				
Skala	1 Nicht vorhanden	2 Gering	3 Mittel	4 Groß	5 Sehr groß
Referenzwert	3.52				
T-Test-Statistik	Mittelwert	2.99	Standardabweichung		.64
	n	104	p (2-seitig)		< .001

Tabelle 57: Statistiken der Hypothese 3 (Fragen 6 und 12 bis 15)

Es gab einen statistisch höchst signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung des Einflusses von Remote Working auf die Aspekte dieser Hypothese durch die Führungskräfte (Referenzwert) und der Bewertung des Einflusses durch die Kontrollgruppe (Antworten aus der Online-Umfrage), $t(103) = -8.41$, $p(2\text{-seitig}) < .001$ bei einem 95 %-Konfidenzintervall $CI[-.65, -.4]$. Der Referenzwert war auf der Bewertungsskala durchschnittlich um .53 Punkte höher (siehe Tabelle 57).

Tabelle 58 zeigt neben den Medianen auch die Mittelwerte mit den Standardabweichungen aller sechs Fragen der Hypothese 3. Die Fragen 12 und 15 wurden im Durchschnitt mit einer Bewertung zwischen gering und mittel bewertet. Im Gegensatz dazu wurden die anderen drei Fragen leicht über dem Wert für den mittleren Einfluss bewertet.

	Frage 6	Frage 12	Frage 13	Frage 14	Frage 15
Mittelwert	3.21	2.52	3.27	3.09	2.88
Median	3	2	3	3	3
Standardabweichung	1.03	1.13	1.08	.97	1.15

Tabelle 58: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung

Insgesamt lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die genannten Aspekte des Remote Workings einen signifikanten Einfluss auf die AZ haben.

Hypothese 4	Die Arbeit im Remote Working hat einen Einfluss auf die Zusammenarbeit und Beziehungen zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft aufgrund von häufigeren Abstimmungen und sozialen Interaktionen zwischen beiden Parteien.				
Skala	1 Nicht vorhanden	2 Gering	3 Mittel	4 Groß	5 Sehr groß
Referenzwert	3.09				
T-Test-Statistik	Mittelwert	3.02	Standardabweichung	.63	
	n	104	p (2-seitig)	.243	

Tabelle 59: Statistiken der Hypothese 4 (Fragen 16 bis 22)

Es gab keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung des Einflusses von Remote Working auf die Aspekte dieser Hypothese durch die Führungskräfte (Referenzwert) und der Bewertung des Einflusses durch die Kontrollgruppe (Antworten aus der Online-Umfrage), $t(103) = -1.18$, $p(2\text{-seitig}) = .243$ bei einem 95 %-Konfidenzintervall $CI[-.19, .05]$. Der Referenzwert war durchschnittlich um .07 Punkte höher (siehe Tabelle 59).

Tabelle 60 zeigt neben den Medianen auch die Mittelwerte mit den Standardabweichungen aller sechs Fragen der Hypothese 2. Die Mittelwerte bewegen sich leicht unter dem mittleren Wert auf der Bewertungsskala. Für die Werte der Standardabweichung gilt, dass diese sich nahe dem Wert 1 befinden und dadurch im Durchschnitt einen Punkt vom Mittelwert entfernt liegen.

	Frage 16	Frage 17	Frage 18	Frage 19	Frage 20	Frage 21	Frage 22
Mittelwert	2.80	2.71	2.62	2.96	3.76	3.26	3.02
Median	3	3	2	3	4	3	3
Standardabweichung	.91	.96	.87	1.07	1.08	1.19	1.01

Tabelle 60: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung

Insgesamt lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die genannten Aspekte des Remote Workings keinen signifikanten Einfluss auf die AZ haben, da die Ergebnisse nicht statistisch signifikant sind.

Hypothese 5	Durch die Minimierung oder den Wegfall der An- und Abreisezeit steigt im Remote Working aufgrund der Zeitersparnis die Bereitschaft, Überstunden zu machen gegenüber der Arbeit im Büro.				
Skala	1 Nicht vorhanden	2 Gering	3 Mittel	4 Groß	5 Sehr groß
Referenzwert	4.1				

T-Test-Statistik	Mittelwert	3.86	Standardabweichung	.72
	n	104	p (2-seitig)	.001

Tabelle 61: Statistiken der Hypothese 5 (Fragen 23 bis 26)

Es gab einen statistisch sehr signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung des Einflusses von Remote Working auf die Aspekte dieser Hypothese durch die Führungskräfte (Referenzwert) und der Bewertung des Einflusses durch die Kontrollgruppe (Antworten aus der Online-Umfrage), $t(103) = -3.46$, $p(2\text{-seitig}) = .001$ bei einem 95 %-Konfidenzintervall $CI[-.38, -.1]$. Der Referenzwert war durchschnittlich um .24 Punkte höher (siehe Tabelle 61).

Abbildung 16 zeigt, dass die Streuung der Frage 23 gleich verteilt ist, jedoch mehr Werte im Bereich des großen und sehr großen Einflusses liegen (Mittelwert = 3.32). Bei den Fragen 25 und 26 liegen 50 % der Werte im Bereich des mittleren Einflusses oder darüber, bei Frage 24 nahezu alle Werte (mit Aufnahme der Ausreißer). Insgesamt ist das Niveau der Werte mit einem gesamten Mittelwert von 3.86 als groß zu bewerten. Die Teilnehmer*innen schreiben diesen Aspekten einen großen Einfluss zu.

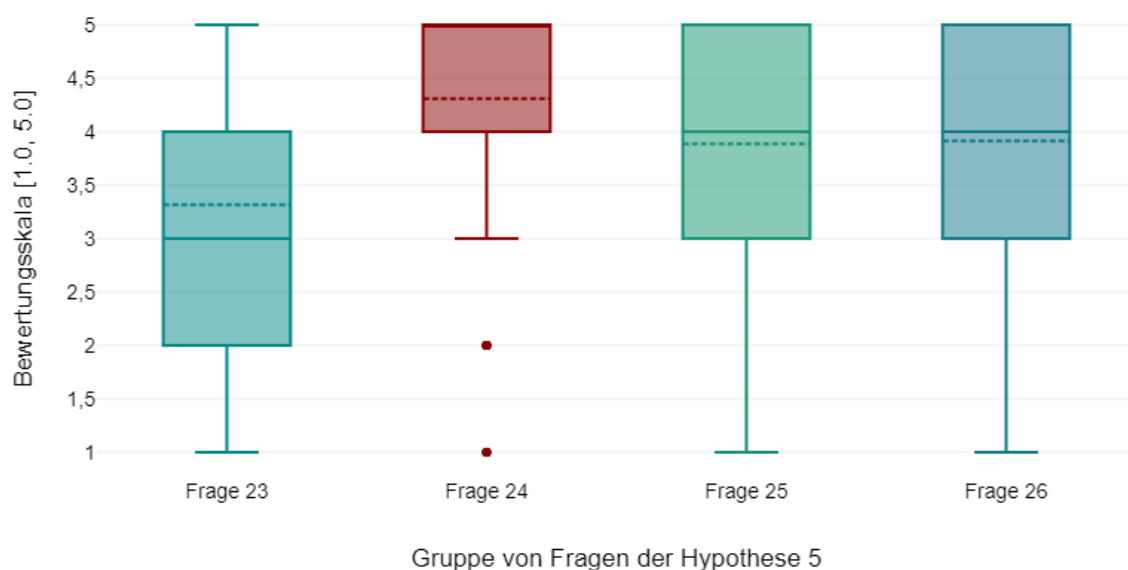


Abbildung 16: Boxplot der Items der Hypothese 5

Tabelle 62 zeigt neben den Medianen auch die Mittelwerte mit den Standardabweichungen aller sechs Fragen der Hypothese 2.

	Frage 23	Frage 24	Frage 25	Frage 26
Mittelwert	3.32	4.31	3.88	3.91
Median	3	5	4	4
Standardabweichung	1.13	1.09	1.03	1.12

Tabelle 62: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung

Insgesamt lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die genannten Aspekte der Hypothese 5 des Remote Workings einen sehr signifikanten Einfluss auf die AZ haben.

Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung

Folgende Hypothesen wurden in Kapitel 7.2 aufgestellt und können bestätigt werden:

- Hypothese 1
- Hypothese 2
- Hypothese 3
- Hypothese 5

Folgende Hypothesen wurden in Kapitel 7.2 aufgestellt und können nicht bestätigt werden:

- Hypothese 4

7.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Einflussfaktoren (Identifikatoren und Aspekte) zusammengefasst, die von den Expert*innen im Zuge der Interviews angeführt wurden. In weiterer Folge werden diese anhand der Online-Umfrage evaluiert und mittels der Hypothesen und statistischer Verfahren geprüft wurden. Es werden nur die relevanten Aspekte, deren Hypothesen bestätigt wurden, beschrieben. Diese sind für die Bewertung der AZ der Teammitglieder in Bezug auf den Einfluss des Remote Workings betroffen und von Relevanz für die Führungskräfte und deren Teammitgliedern.

(H1) Einfluss von Remote Working auf die Beziehungen und Interaktionen mit den direkten Kolleg*innen und anderen Menschen

Die Arbeit im Remote Working hat einen Einfluss auf die Beziehungen und Interaktionen zwischen den Menschen (im Unternehmen und zu anderen Menschen während der Arbeit). Für die Seite der Führungskräfte sind diese Aspekte relevant um das Team voranzubringen. Dazu zählt auch die Verantwortung der Führungskraft gegenüber dem Unternehmen, die Leistungsfähigkeit des Teams sicherzustellen. Für die Teammitglieder zählen diese Aspekte zu den Generatoren von Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit. Zu den relevanten Identifikatoren, deren Details aus dem Kapitel 4 zu entnehmen sind, zählen:

- andere Menschen
- Kolleg*innen
- Management
- Anerkennung

Insgesamt ist die Relevanz der Interaktionen und Beziehungen zwischen den Menschen und dem Einfluss von Remote Working herauszuheben und für beiden Seite eines Teams von Relevanz.

(H2) Einfluss von Ablenkungen im Remote Working auf die Belastung bei der Arbeit

Der Einfluss von Remote Working auf die Arten der Belastung aufgrund von Ablenkungen durch das Arbeitsumfeld, Trennung von Arbeits- und Privatraum und die unzureichende Ausstattung,

ist bestätigt. Aus Sicht der Führungskräfte ist die Gefahr des Work-Life-Blendings und der körperlichen Belastung durch fehlende oder schlechte Arbeitsausstattung zu beachten. Bei den Teammitgliedern zählen alle genannten Aspekte zu den Faktoren für die Bewertung und Veränderung der Zufriedenheit bei der Arbeit.

Zu den relevanten Identifikatoren, deren Details aus dem Kapitel 4 zu entnehmen sind, zählen:

- Körperliche Belastung
- Seelische Belastung
- Kognitive Belastung

Insgesamt sind die genannten Aspekte bei der Arbeit im Remote Working als relevant zu sehen und in der Bewertung der AZ zu beachten.

(H3) Einfluss von zusätzlichen Aktivitäten im Online-Format auf die Zusammenarbeit im Team

Zusätzliche Aktivitäten in Form von Meetings im Vier-Augen-Prinzip oder mit dem ganzen Team haben einen Einfluss auf die Bewertung der AZ im Remote Working. Diese Aktivitäten begrenzen sich nicht ausschließlich auf Themen, die im Zusammenhang mit der Arbeit stehen, sondern dienen zum privaten Austausch im Team. Der Hintergrund der Notwendigkeit ist der Wegfall der Möglichkeiten von Austausch auf dem Weg zur Kaffeeküche (sogenannter Flurfunk) oder beim gemeinsamen Mittagessen, wenn im Remote Working gearbeitet wird. Neben der Häufigkeit dieser Aktivitäten ist der Einfluss regelmäßiger Meetings zwischen der Führungskraft und den einzelnen Teammitglieder von Relevanz.

Zu den relevanten Identifikatoren, deren Details aus dem Kapitel 4 zu entnehmen sind, zählen:

- Klima
- Kolleg*innen
- Management

Insgesamt sind die genannten Aspekte bei der Arbeit im Remote Working als relevant zu sehen und in der Bewertung der AZ zu beachten.

(H5) Einfluss von Remote Working auf die Bereitschaft von Überstunden aufgrund des Wegfalls der Reisezeiten

Eine Verkürzung der Arbeitszeit wurde in allen Interviews aufgrund des Wegfalls des An- und Abreiseweges angesprochen. Dadurch ergeben sich täglich Potentiale in Bezug auf die verfügbare Zeit der einzelnen Teammitglieder. Diese Potentiale führen dazu, die Arbeitszeit im Remote Working zu verlängern und somit zusätzliche Überstunden zu leisten. Die Führungskräfte sehen dieses Potential als Gefahr und unterstreichen die Relevanz der Work-Life-Balance der eigenen Teammitglieder. Sie verstehen die gewonnene Zeit nicht als zusätzliche Möglichkeit Arbeit zu verrichten. In der Online-Umfrage bewerteten die Befragten den Einfluss von Remote Working auf das Potential zusätzlicher Überstunden als Mittel, sehen jedoch einen großen Einfluss auf die wegfallende Reisezeit, die Gestaltung der Arbeitszeiten und die Einfachheit für die Erfüllung notwendiger Wege (Arztbesuche, Behördenwege oder andere).

Die Arbeitszeit zählt auf Basis der durchgeführten Untersuchung zu den relevanten Aspekten der AZ im Remote Working und ist für die Arbeit der Führungskräfte und deren Teammitglieder als relevanter Identifikator zu sehen.

8 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Arbeit im Remote Working oder ähnlichen Konzepten ist seit dem Beginn der Covid-19-Pandemie als ein Status-Quo für die Beschäftigten in der Software-Branche zu sehen. Die Pandemie hat die Bedeutung der AZ für Unternehmen nicht verändert, sondern um diesen zusätzlichen Einflussfaktor erweitert. Die Reichweite und Art der Einflüsse von Remote Working auf die AZ sind vielseitig, allerdings nicht allumfassend. Beispielsweise zählen zu den von Remote Working betroffenen Identifikatoren die Minimierung der Arbeitswege (Arbeitszeit) oder die Beziehung zu Kolleg*innen durch die Änderung der Interaktionskanäle (virtuell statt persönlich). Andere Identifikatoren der AZ sind vom Einfluss des Remote Workings nicht betroffen. Dazu gehören die Bezahlung oder auch der Tätigkeitsumfang. Die Arbeit der Führungskräfte und deren Fokussierung bei der Sicherstellung der Zufriedenheit bei den Teammitgliedern haben sich durch die Arbeit im Remote Working geändert.

Aus Sicht der Führungskräfte ist die Beachtung der Identifikatoren der AZ für die Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern von Relevanz. Die Arbeit im Remote Working wirkt als Einflussfaktor auf die einzelnen Identifikatoren und verstärkt oder schwächt deren Relevanz. Um die Zufriedenheit bei den Teammitgliedern zu steigern oder aufrecht zu erhalten, ist eine Veränderung der Betrachtung dieser Einflussfaktoren von Relevanz. Diese Veränderung hat Auswirkungen auf die Arbeit und auf den benötigten zeitlichen Aufwand der Führungskräfte. Zusätzlicher Aufwand führt im Umkehrschluss zu einer verminderten Erreichbarkeit der Führungskräfte für die Erledigung des Tagesgeschäftes. Als Führungskraft ist es notwendig, die relevanten Identifikatoren der AZ gegenüber den Mitarbeiter*innen zu beachten, um die Zufriedenheit im Team und den damit verbundenen Erfolg des Teams sicherzustellen.

Aus Sicht der Mitarbeiter*innen hat Remote Working einen unterschiedlich ausgeprägten Einfluss auf die Bewertung der Zufriedenheit bei der Arbeit. Die Arbeit im Remote Working hat einen unterschiedlich ausgeprägten Einfluss auf Identifikatoren der AZ und deren Relevanz in diesem Kontext. Die Interaktionen und Beziehungen zu den direkten Arbeitskolleg*innen und die Kontaktaufnahme mit anderen Personen aus dem Unternehmen zählen zu den sozialen Aspekten, die vom Einfluss des Remote Workings betroffen sind. Auch die Einarbeitung und Zusammenarbeit mit neuen Teammitgliedern wird als relevanter Identifikator in der Bewertung der AZ gesehen. Neben den sozialen Identifikatoren hat Remote Working einen großen Einfluss auf die Arbeitszeit selbst und die Gestaltung der Arbeitszeit. Als Ursache für den Einfluss dieses Identifikators ist der Wegfall der An- und Abreisezeit anzuführen. Ein großer Einfluss liegt in der Veränderung der Einfachheit bei der Erfüllung notwendiger Wege, wie etwa ein Arztbesuch oder ein Behördenweg.

8.1 Fazit und Relevanz für Führungskräfte

Die Arbeit von Führungskräften im Remote Working in Bezug auf die AZ umfasst mehrere Aspekte, die sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen und letztendlich auf den Erfolg des Unternehmens auswirken können. Dieses Kapitel geht auf die Tätigkeiten und Identifikatoren ein,

die von Expert*innen als relevant definiert und danach durch die Online-Umfrage bestätigt werden konnten. Dazu zählen auch die Techniken, Vorgehensweisen und andere Mittel, die von den befragten Führungskräften bereits im Einsatz sind und aktiv angewandt werden.

Dieses Kapitel gliedert sich anhand der bestätigten Hypothesen aus den vorangegangenen Kapiteln. Zusätzlich wird in jedem der folgenden Unterkapitel auf die relevanten Identifikatoren und deren Blickwinkel in Bezug auf die AZ im Remote Working eingegangen.

8.1.1 Soziale Einflüsse und Kommunikation

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Kommunikation zu den Mitarbeitenden effektiv und regelmäßig erfolgt. Die Führungskraft sollte sich Zeit nehmen, um auf Fragen und Bedenken zu antworten und die Mitarbeiter*innen über die Erwartungen des Unternehmens auf dem Laufenden zu halten. Eine gute Kommunikation schafft Vertrauen und Transparenz, was wiederum zu einer höheren AZ führen kann.

Regelmäßiger Austausch mit Personen aus dem Unternehmen

Der regelmäßige Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter*innen bildet die Grundlage für die Sicherstellung einer guten Kommunikation im Team und zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft. Der Inhalt des regelmäßigen Austausches beschränkt sich nicht ausschließlich auf die fachliche Ebene. Auch die zwischenmenschliche Ebene ist für die Zusammenarbeit und Interaktionen zwischen der Führungskraft und den Teammitgliedern von Relevanz. Auf der fachlichen Seite sind Inhalte wie der Arbeitsfortschritt und der Umfang der aktuellen Tätigkeiten zu besprechen. Dazu eignen sich One-on-One-Termine zwischen den einzelnen Teammitgliedern und der Führungskraft. Die Regelmäßigkeit wird von den einzelnen Personen bestimmt, variiert jedoch zwischen mehrmals pro Woche und einmal im Monat. Ein Teil dieser Termine ist für den zwischenmenschlichen Austausch zu verwenden. Dabei geht es um Themen wie das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen und andere Inhalte, die in den Umfang eines Small-Talks passen. Neben diesen Aktivitäten können auch andere Termine mit dem gesamten Team für die Verbesserung des Klimas und der Pflege von Beziehungen genutzt werden. Dazu zählen die Gelegenheiten und Fixpunkte des Tages, die nicht direkt oder zwingend für Arbeitsinhalte genutzt werden (zum Beispiel: Mittagspausen oder Kaffeerrunden). Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, während der Regeltermine des Teams dafür zu sorgen, ausreichend Zeit für diese Themen zu schaffen (beispielsweise in den ersten paar Minuten eines jeden Meetings).

Austausch mit anderen Menschen

Die Interaktionen und Beziehungen zu den direkten Arbeitskolleg*innen nimmt aufgrund des Konzepts des Remote Workings ab. Aus diesem Grund ist die Relevanz der Interaktionen zu Personen während der Arbeitszeit (zum Beispiel der Person im gleichen Haushalt) gestiegen. In diesem Fall tragen Kaffeepausen oder andere Gespräche mit solchen Personen zur Erfüllung des sozialen Bedürfnisses bei. Es besteht jedoch die Gefahr, dass solche Interaktionen zu einer Ablenkung werden und damit eine negative Auswirkung auf die Zufriedenheit haben.

Regelmäßige Treffen in persona

Neben dem regelmäßigen Austausch im virtuellen Format, sprich mit dem Einsatz technischer Hilfsmittel an unterschiedlichen Orten im Remote Working, ist ein gemeinsames Treffen des gesamten Teams im Büro ein Mittel zur Verbesserung der nachfolgenden Aspekte. Diese Aspekte gewinnen an Relevanz, da die Regelmäßigkeit der Anwendung der Aspekte bei der Arbeit im Remote Working zurückgeht.

- Förderung der Zusammenarbeit und des Teamgeistes durch die persönlichen Gespräche und Interaktionen mit den anderen Teammitgliedern.
- Soziale Interaktion: Der regelmäßige Austausch von persönlichen Erfahrungen und Geschichten trägt dazu bei, Beziehungen und Vertrauen unter Kolleg*innen aufzubauen und das Gefühl der Isolation zu verringern, dass bei der Arbeit im Remote Working auftreten kann.
- Steigerung der Produktivität: Manche Persönlichkeiten finden es schwierig, ohne Interaktionen zu anderen Personen das gleiche Produktivitätslevel zu erreichen. Die Möglichkeit, sich regelmäßig im Büro zu treffen, kann dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter*innen auf ihre Arbeit konzentrieren und ihre Aufgaben effektiver erledigen können.
- Persönliche Entwicklung: Die persönliche Entwicklung und Weiterbildung sind wichtige Aspekte der beruflichen Entwicklung. Wenn Mitarbeiter*innen regelmäßig im Büro zusammenkommen, können sie sich gegenseitig unterstützen und bei der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten helfen.

Vermittlung von Anerkennung

Der Einfluss von Remote Working betrifft die Sichtbarkeit erbrachter Leistung gegenüber anderen Personen im Unternehmen. Es ist Aufgabe der Führungskraft diese Anerkennung bei der Arbeit im Remote Working sichtbar zu machen und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter*innen motiviert und engagiert sind.

Die erbrachte Leistung ist nicht nur gegenüber anderen Personen sichtbar zu machen, sondern auch gegenüber der betroffenen Person im Team. Ein persönliches Feedbackgespräch ist eine Möglichkeit, diesen Zustand zu erreichen. In diesem Gespräch wird über die erbrachte Leistung gesprochen, die Leistung bewertet und die Anerkennung für die Leistung kundgetan. Die Leistung in Richtung anderer Personen im Unternehmen zu kommunizieren, liegt ebenfalls in der Verantwortung der Führungskraft und ist bei herausragenden Leistungen zwingend erforderlich. Die Leistung der betroffenen Personen muss auf globaler Ebene, sprich gegenüber dem Management oder der Personalabteilung, sichtbar gemacht werden.

8.1.2 Ablenkungen als Einflussfaktor

Die Ablenkungen bei der Arbeit im Remote Working sind vielseitig und gehen von physischem Einfluss, über das soziale Umfeld bis hin zur Grenze zwischen Privatem und Beruflichem. Die Aufgabe der Führungskräfte liegt darin, die Kommunikation zu den Mitarbeiter*innen hinsichtlich

dieser Themen zu gestalten und bestmögliche Voraussetzungen für die Arbeit im Remote Working zu schaffen. Es ist der Führungskraft nur möglich Voraussetzungen zu schaffen, die im Wirkungsbereich der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in liegen.

Arbeitsplatzgestaltung

Die Wahl und Anschaffung der Ausstattung im Remote Working liegt bei der Person selbst und ist nicht in die Verantwortung des Unternehmens zu stellen. Die technische Ausstattung, wie Monitore, Tastatur, Maus, Headset/Telefonie und anderes technisches Equipment, kann vom Unternehmen zu Verfügung gestellt oder die Mitarbeiter*innen mit vergleichbaren kostentechnischen Mitteln unterstützt werden. Bei der Ausstattung, wie Arbeitstische, Räumlichkeiten, Arbeitssessel oder vergleichbaren Objekten, liegt die Verantwortung ausschließlich bei den Mitarbeitenden selbst. Das Unternehmen und die Führungskraft haben die Möglichkeit, beratend zur Seite zu stehen und Unterstützung in Form von Arbeitsergonomieberatungen anzubieten. Das Ziel hinter der Arbeitsplatzgestaltung ist eine Minimierung der körperlichen Belastung durch den Einfluss des Remote Workings.

Eine ungenügende Ausstattung des Arbeitsplatzes (Beispiel: Die Arbeit erfolgt am Küchentisch ohne Monitore mit dem Notebook) führt zu körperlicher Belastung und in weiterer Folge zu einer Änderung der AZ. In diesem Zusammenhang ist anzuführen, dass der Bedarf an Ausstattung von der Person abhängig ist und dementsprechend je Person unterschiedlich ausgeprägt ist.

Vermischung Privat-/Berufsleben und Burnout

Zum Übergang vom Privatleben ins Berufsleben zählt die Erledigung von mehreren Tätigkeiten bevor mit der Arbeit am Arbeitsplatz begonnen werden kann. Dazu zählen Tätigkeiten wie der Weg zum Fortbewegungsmittel und die effektive Anreise bis zum Unternehmenssitz. Die Arbeit im Remote Working beeinflusst diese Tätigkeiten oder führt dazu, dass diese (teilweise) nicht mehr notwendig sind. Als ein Ergebnis dieser Veränderung rücken das Privat- und Berufsleben näher zusammen und können sich in bestimmten Fällen beginnen zu vermischen (Work-Life-Blending). Zusätzlich besteht für die Mitarbeiter*innen durch Remote Working vermehrt die Gefahr, berufliche Tätigkeiten in der Freizeit zu erledigen, wodurch sich die beiden Welten wiederum vermischen und zu seelischer Belastung führen können. Im Extremfall kann das Work-Life-Blending zum Burnout führen.

Neben dem Work-Life-Blending ist die Isolation der Mitarbeiter*innen bei der Arbeit im Remote Working ein relevanter Faktor bei der Betrachtung der AZ. Bei einer Person, die über Wochen oder Monate allein im Remote Working arbeitet und keinen oder wenig Kontakt zu anderen Menschen hat, besteht die Gefahr der Isolation durch die seelische Belastung und in weiterer Folge eines Burnouts.

In beiden Fällen ist es die Aufgabe der Führungskraft entsprechend mit der betroffenen Person zu kommunizieren und Maßnahmen abzuleiten. Die Einhaltung und Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen liegen wiederum in der Verantwortung der betroffenen Person. Mögliche Maßnahmen sind:

- Vermeidung von Work-Life-Blending:

- Vorgabe fixer Arbeitszeiten
- Verpflichtende Arbeit an einem Ort, der nicht der Wohnsitz oder Wohnbereich (eigenes Arbeitszimmer) ist
- Isolation
 - Teilnahme an Teamevent/Organisation von Teamevents
 - Zusätzliche Remote-Aktivitäten oder verpflichtende Sprechzeiten während vorhandener Remote-Aktivitäten

Arbeitsumfeld

Neben der Isolation einer Person bei der Arbeit im Remote Working ist auch das Arbeitsumfeld, welches durch die körperliche und seelische Belastung von äußeren Faktoren in Erscheinung tritt, von Relevanz. Zu diesen Einflüssen zählen Störfaktoren durch andere Menschen (wie schreiende Kinder oder handwerkende Mitbewohner*innen) oder von externen Quellen (wie Lärmbelastung durch Verkehr). Die Belastung durch andere Menschen teilt sich in die aktiv wahrnehmbare Belastung durch Lärm, Geruch oder andere Störfaktoren und in eine seelische Belastung durch das fehlende Verständnis des Konzepts des Remote Workings. Fehlt einer Person (beispielsweise im gleichen Haushalt) das Verständnis, dass die arbeitende Person gerade nicht für persönliche Themen zur Verfügung steht, führt dies zu seelischer Belastung und einer Beeinträchtigung der Arbeit auf verschiedenen Ebenen.

Bei diesem Einflussfaktor hat die Führungskraft keine aktive Aufgabe, da die Mitarbeiter*innen für das Arbeitsumfeld zu sorgen haben. Die Führungskraft kann sich nach Lösungen umsehen, wenn es der*dem Mitarbeiter*in nicht möglich ist, ein passendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Ein Beispiel für eine Lösung sind Shared-Workspaces um an einen alternativen Arbeitsplatz ausweichen zu können.

8.1.3 Zusätzliche Aktivitäten

Während der Arbeit im Büro gehören Interaktionen zwischen den Teammitgliedern (auch mit der Führungskraft) zum Arbeitsalltag (Flurfunk, Kaffeepausen, Gespräche über den Arbeitstisch). Der Einfluss von Remote Working bewirkt den Wegfall dieser Interaktionen und führt zu einer Verschlechterung der Beziehungen und möglicherweise zu weiteren Auswirkungen, die in dieser Arbeit nicht weiter beleuchtet wurden. Die Aufgabe der Führungskraft liegt in der Sicherstellung von intakten Beziehungen im Team. Die Organisation von zusätzlichen Aktivitäten während und außerhalb der Arbeitszeit ist ein Mittel, den Einfluss von Remote Working auszugleichen.

Virtuelle Kaffeerunden und andere zusätzliche Zeitrahmen

Zu den Aktivitäten, die für die Reduktion des Einflusses von Remote Working auf die Beziehungen im Team organisiert werden können, zählen: Organisation von virtuellen Kaffeerunden (Arbeitszeit) oder remote Teamevents (Freizeit), Zeit während existierender Teammeetings schaffen (Arbeitszeit). Das Ziel dieser Aktivitäten ist es, den Teammitgliedern Zeit und Raum für den privaten Austausch zu geben.

Gemeinsames Arbeiten an Problemen

Neben den zusätzlichen Aktivitäten für privaten Austausch ist auch die fachliche Zusammenarbeit ein relevanter Bestandteil für die Bewertung der AZ. Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, die Zusammenarbeit im Team während der aktiven Arbeitszeit zu fördern. Dazu stehen der Führungskraft Möglichkeiten wie Pair-Programming, remote Räume für das gemeinsame Arbeiten an einem Problem oder andere Formen der Remote-Zusammenarbeit zur Verfügung.

8.1.4 Arbeitszeit und Überstunden

Der Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszeit befasst sich mit zwei Blickpunkten. Auf der einen Seite reduziert sich der Weg zum Arbeitsplatz und retour und auf der anderen Seite entsteht dadurch zusätzliches Potential für den Aufbau von Überstunden. Die Führungskräfte sind in der Verantwortung zu prüfen, wie sich die Arbeitszeiten ihrer Teammitglieder verhalten, sodass die Anzahl von Überstunden nicht ausartet und es deswegen zu einer Veränderung der AZ bei den betroffenen Personen kommt.

8.1.5 Zusammenfassung

Insgesamt hängt die AZ der Mitarbeiter*innen im Remote Working von vielen Faktoren ab. Die Führungskräfte sollten sicherstellen, dass sie sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen konzentrieren und Maßnahmen ergreifen, um ihre AZ unter dem Einfluss von Remote Working zu verbessern. Wenn Mitarbeiter*innen zufrieden sind, sind diese produktiver und engagierter, was wiederum zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

8.2 Limitation der Arbeit

Die AZ ist ein komplexes Konstrukt, das nicht auf jede Persönlichkeit genau gleich angewandt werden kann und insgesamt schwer zu greifen ist. Es ist daher nicht sichergestellt, dass die beschriebenen Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten aus Sicht der Führungskräfte für jedes Team oder jede Persönlichkeit in einem Team zu gleichen Maßen angewandt werden können.

Für die befragten Führungskräfte galt die Einschränkung in der Hierarchie in die erste Führungsebene eingegliedert zu sein und dementsprechend nicht zum Top-Management zu zählen. In dieser Situation ist die Führungskraft als Mitarbeiter*in zu sehen. Daraus resultiert eine zusätzliche Betrachtung des Einflussfaktors „Remote Working“, der in dieser Arbeit nicht behandelt wird. Das resultierende Forschungsfeld definiert sich über den Einfluss von Remote Working auf die AZ der Führungskräfte der ersten Hierarchiestufe.

8.3 Fazit

Die Arbeit im Remote Working stellt Führungskräfte und Mitarbeitende vor Herausforderungen beim Umgang mit dem Thema der AZ. Die Beachtung der AZ durch die Führungskräfte muss im richtigen Moment stattfinden. Dies kann mit den falschen Inhalten (siehe relevante Identifikatoren der AZ) zu einer negativen Veränderung der AZ der Teammitglieder führen und die Leistungsfähigkeit des Teams direkt beeinflussen.

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit zeigen, dass zur Aufrechterhaltung der AZ verschiedenste Aspekte von Relevanz sind und von den Führungskräften beachtet werden müssen. Einer der wesentlichen Aspekte der AZ bei der Arbeit im Remote Working ist die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team. Um diesen Aspekt der AZ zu beeinflussen, sind zusätzliche Interaktionen zwischen und mit dem Team erforderlich. Die Führungskraft übernimmt dabei die Rolle der*des Organisatorin*Organisators und steht im Zentrum der Verantwortung diesen Aspekt umzusetzen.

Neben der Kommunikation und Interaktion im Team ist die Arbeitsplatzgestaltung ein wesentlicher Aspekt für die Bewertung der AZ im Remote Working. Hier liegt die Verantwortung zu großen Teilen bei der Person selbst, wird jedoch auch von der Arbeit der Führungskraft und den Möglichkeiten, die das Unternehmen bietet, beeinflusst.

8.4 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit werfen einige Fragen für zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen auf. Resultierend aus der Einschränkung auf die Softwarebranche stellt sich die Frage, wie sich der Einfluss von Remote Working in anderen Branchen aufgrund anderer Rahmenbedingungen verhält. Auch der Blickpunkt von extrinsischen oder intrinsischen Einflüssen, wie den Persönlichkeitstypen, kann als weiterer Ansatzpunkt für eine empirische Arbeit gesehen werden. In dieser Arbeit wurde eine Auswahl von Identifikatoren für die Untersuchung herangezogen, weitere Arbeiten können die nicht behandelten Aspekte der AZ unter dem Einfluss von Remote Working untersuchen.

Auf Basis der Umsetzung der angewandten Methode ist es möglich, aufbauend auf diesen Ergebnissen eine Evaluierung der Stärke und Richtung des Einflusses von Remote Working in einer weiteren Untersuchung zu überprüfen.

ANHANG A - Erhebungsinstrument JDI nach Smith et al. (1969)

In der Endfassung (resultierend aus den Inhaltsanalysen der vorherigen Studien) von Smith et al. (1969) führen die Autoren 72 Items für die Erhebung der AZ auf. Die Aufteilung erfolgt in Arbeit (engl. „Work“), Beaufsichtigung/Vorgesetzte (engl. „Supervision“) und Kolleg*innen (engl. „Co-Workers“) mit je 18 Items und die beiden Facetten (in der Originalliteratur unter dem Begriff Skala zu finden) Bezahlung (engl. „Pay“) und Aufstiegsmöglichkeiten (engl. „Promotion“) mit je neun Items. Der JDI umfasst die beiden Antwortmöglichkeiten „Y“ (Yes), „N“ (No) und „?“. (Roedenbeck, 2009; Smith et al., 1969)

Facetten	Items
Arbeit (engl. „Work“)	(1) fascinating, (2) routine, (3) satisfying, (4) boring, (5) good, (6) creative, (7) respected, (8) hot, (9) pleasant, (10) useful, (11) tiresome, (12) healthful, (13) challenging, (14) on your feet, (15) frustrating, (16) simple, (17) endless, (18) gives sense
Bezahlung (engl. „Pay“)	(1) adequate, (2) satisfactory profit sharing, (3) barely live on income, (4) bad, (5) provides luxuries, (6) insecure, (7) less than deserve, (8) highly paid, (9) underpaid
Aufstiegsmöglichkeiten (engl. „Promotion“)	(1) good opportunity, (2) limited, (3) on ability, (4) dead-end job, (5) good chance, (6) unfair, (7) infrequent, (8) regular, (9) fairly good
Kolleg*innen (engl. „Co-Workers“)	(1) stimulating, (2) boring, (3) slow, (4) ambitious, (5) stupid, (6) responsible, (7) fast, (8) intelligent, (9) easy to make enemies, (10) talk to much, (11) smart, (12) lazy, (13) unpleasant, (14) no privacy, (15) active, (16) narrow interests, (17) loyal, (18) hard to meet
Beaufsichtigung/Vorgesetzte (engl. „Supervision“)	(1) asks my advice, (2) hard to please, (3) impolite, (4) praises good work, (5) tactful, (6) influential, (7) up-to-date, (8) doesn't supervise enough, (9) quick tempered, (10) tells me where I stand, (11) annoying, (12) stubborn, (13) knows job well, (14) bad, (15) intelligent, (16) leaves me on my own, (17) lazy, (18) around when needed

ANHANG B - Erhebungsinstrument MSQ nach Weiss et al. (1967)

Der MSQ umfasst 100 Item zur Ermittlung der 20 Facetten. Die Beantwortung erfolgt über eine 5er-Likert-Skala mit den Werten 1 für „sehr unzufrieden“ bis 5 für „sehr zufrieden“. Für die weitere Verwendung der Antworten, wird mittels einer Formel (eine detaillierte Darstellung der mathematischen Grundlage ist für diese Arbeit nicht relevant und wird daher nicht weiter betrachtet) eine Gesamtpunkteanzahl ermittelt. Die 20 Facetten können in alphabetischer Reihenfolge wie folgt dargestellt werden (Ferreira, 2019; Roedenbeck, 2009):

1. Nutzung der Fähigkeiten (Ability Utilization)
2. Leistung (Achievement)
3. Aktivität (Activity)
4. Weiterentwicklung (Advancement)
5. Autorität (Authority)
6. Unternehmensrichtlinien (Company Policies)
7. Kompensation (Compensation)
8. Mitarbeiter*innen (Co-workers)
9. Kreativität (Creativity)
10. Unabhängigkeit (Independence)
11. Moralische Werte (Moral Values)
12. Anerkennung (Recognition)
13. Verantwortung (Responsibility)
14. Sicherheit (Security)
15. Sozialdienst (Social Service)
16. Sozialer Status (Social Status)
17. Supervision – Menschliche Beziehungen (Supervision-Human Relations)
18. Supervision – Technische Überwachung (Supervision-Technical)
19. Vielfalt (Variety)
20. Arbeitsbedingungen (Working Conditions)

ANHANG C - Erhebungsinstrument ABB nach Neuberger & Allerbeck (1978)

In der Überarbeitung des JDI verwenden die Autoren Neuberger und Allerbeck (1978) neun Facetten für die Bewertung der AZ. Die Beantwortung erfolgt mit einer Vierstufen-Skala mit den Möglichkeiten „ja“, „eher ja“, „eher nein“ oder „nein“. Die beiden Facetten Arbeitszeit und Arbeitsplatzsicherheit werden direkt (ohne zusätzliche Items) abgefragt. Der ABB bewertet anderen sieben Facetten mit 79 Items. (Ferreira, 2019; Neuberger & Allerbeck, 1978)

Facetten	Items
Tätigkeiten	(1) gefallen, (2) langweilig, (3) festgefahren, (4) unselbstständig, (5) nutzlos, (6) angesehen, (7) enttäuschend, (8) Unterforderung, (9) sehe Ergebnisse, (10) kann Fähigkeiten einsetzen, (11) kann Ideen verwirklichen, (12) verantwortungsvoll
Arbeitsbedingungen	(1) bequem, (2) schlecht, (3) sauber, (4) angenehm, (5) anstrengend, (6) unruhig, (7) Lärm, (8) viel Platz, (9) gesundheitsgefährdend, (10) angenehme Temperatur, (11) ermüdend
Kollegium	(1) stur, (2) hilfsbereit, (3) zerstritten, (4) sympathisch, (5) unfähig, (6) Zusammenhalt, (7) faul, (8) angenehm
Vorgesetzte	(1) ungerecht, (2) aktiv, (3) rücksichtsvoll, (4) unhöflich, (5) versteht etwas von seiner Arbeit, (6) Einsatz, (7) fair, (8) unbeliebt, (9) vertraue ihm, (10) informiert schlecht, (11) lässt uns mitreden, (12) nörglerisch
Organisation und Leitung	(1) schwach, (2) an Meinungen interessiert, (3) ungenügende Information, (4) fortschrittlich, (5) umständlich, (6) schlechtes Klima, (7) durcheinander, (8) stolz auf sie, (9) fühle mich wohl, (10) wir können mitreden, (11) schlechte Planung, (12) tut wenig für Mitarbeiter, (13) leistungsfähig
Entwicklung/ berufliche Weiterbildung	(1) gut, (2) sicher, (3) angemessen, (4) wenig, (5) unregelmäßig, (6) kaum Möglichkeiten, (7) leistungsgerecht, (8) enttäuschend, (9) gibt mir Auftrieb
Bezahlung	(1) schlecht, (2) fair, (3) zufriedenstellend, (4) unangemessen, (5) ungerecht, (6) leistungsgerecht, (7) entspricht meiner Verantwortung
Arbeitszeit	-
Arbeitsplatzsicherheit	-

ANHANG D - Erhebungsinstrument SBUS-B nach Weyer et al. (1980)

Aus der nachfolgenden Tabelle können die verwendeten Items gegliedert nach den zugrundeliegenden Facetten der subjektiven Belastung nach Weyer et al. (1980) entnommen werden. (Roedenbeck, 2009)

Facetten	Items
Arbeits- und Berufsbelastung	(1) ziemlich mitgenommen, (2) abgehetzt, (3) angespannt, (4) starke seelische Belastung, (5) ständiger Druck, (6) erschöpft, (7) starker Zeitdruck, (8) sollte mich schonen, (9) mit Arbeit nicht fertig werden, (10) zu viel zumuten, (11) Verschnaufpausen, (12) nicht voll ausgelastet, (13) schwer zu überwindende Probleme bei der Arbeit, (14) Anforderungen nicht gewachsen fühlen, (15) häufig gestört, (16) größere Enttäuschungen erlebt
Arbeitsplatz	(1) Abneigung gegen die Arbeit, (2) Langeweile, (3) Job entspricht Hobby, (4) gerne zur Arbeit, (5) Wunsch nach Berufswechsel, (6) Job geht auf die Nerven, (7) Zufriedenheit der Arbeit, (8) Arbeitstage sind endlos, (9) Spaß an der Arbeit, (10) Interesse, (11) überfordert, (12) Arbeitsplatzwechsel, (13) Gefühl etwas geleistet zu haben, (14) zufriedener als andere, (15) Bekannte haben interessantere Jobs, (16) Berufs als notwendiges Übel
Betriebsklima	(1) Betriebsklima ist so wie ich es mir vorstelle, (2) Ausgezeichnetes Betriebsklima, (3) Betriebsklima wird von einigen Kolleg*innen gestört, (4) Bevorzugung anderer Kolleg*innen, (5) Kolleg*innen ersetzen, (6) Gutes Kollegenverhältnis, (7) Verlassen auf Kolleg*innen, (8) gerne mit anderen Kolleg*innen arbeiten, (9) es fällt schwer ein gutes Verhältnis zu haben, (10) Kritisiert das Kollegenverhältnis, (11) Kolleg*innen sind anstrengend, (12) Meinungsverschiedenheiten
Karrierestrebens	(1) Wunsch zum Aufstieg, (2) Zahlungsbereitschaft zum Aufstieg, (3) keine Opferbereitschaft, (4) gerne Weiterkommen, (5) gute Chancen zu höheren Positionen

ANHANG E - Erhebungsinstrument FEAT nach Ferreira (2009)

Die Erhebung mittels des Fragebogens von Fr. Ferreira (2009) basiert auf dem Zurich Model Revisited und basiert auf der Unterteilung in vier Kernvariablen. Die Ermittlung der Facetten unterliegt der folgenden Gruppierung (Ferreira, 2009):

- Facetten im kognitiven Bereich:
 - Anforderung durch die Arbeit
 - Verantwortung
 - Zufriedenheit
- Facetten im affektiven Bereich:
 - Freude an der Tätigkeit
 - Stolz auf den Arbeitgeber
 - Identifikation mit dem Betrieb
- Facetten im sozialen Bereich
 - Raum für private Angelegenheiten
 - Unterstützung durch Kolleg*innen
 - Respekt durch Kolleg*innen
 - Anerkennung/Zeit durch Vorgesetzte
- Facetten im instrumentell-materiellem Bereich
 - Vergütung
 - Aufstiegschancen
 - Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - Freizeit/Urlaub/Pausen/Arbeitszeit
 - Gesundheitlicher Schutz
 - Arbeitsplatzausstattung/Ordnung
 - Sauberkeit
 - Umgebungsbedingungen
 - Erwartungen

Aufgrund der kostenpflichtigen Verwendung dieses Verfahrens wird nicht genauer auf die Methodik und die zugrundeliegenden Fragen eingegangen. (Yvonne Ferreira, 2021)

ANHANG F - Interviewleitfaden

Im zugrundeliegenden Leitfaden werden die Fachbegriffe, welche sich durch einen Großteil der Arbeit ziehen, in dezimierter Form zum Einsatz kommen, um nicht jeden Begriff im Detail erklären zu müssen. Beispielweise wird auf den Begriff Identifikator verzichtet und anstelle davon ist ausschließlich von Aspekten und Eigenschaften die Rede.

Kapitel	Inhalt
Einleitung	Hallo Herr/Frau ... Zum Start des Interviews, stelle ich mich und mein Vorhaben mit dieser Arbeit vor. Ich heiße Josef Trattner und befinde mich aktuell im dritten Semester der Masterstudiums IT & Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Campus 02. Ich arbeite aktuell an meiner Masterarbeit zum Thema: „AZ im Remote Working“. Das Ziel der Arbeit ist es, folgende Forschungsfrage zu beantworten: <i>„Welchen Einfluss hat der Einsatz von Remote Working in mittelständischen Unternehmen in der Softwarebranche auf die relevanten Identifikatoren der Arbeitszufriedenheit?“.</i> Die Relevanz bei der Beantwortung dieser Fragen ist die persönliche Einstellung und Sicht auf die definierten Inhalte, den Einfluss definierter Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working. Abschließend würde ich Sie bitten jede Frage auf einer Skala von 1 bis 5 (sehr großer Einfluss, großer Einfluss, mittlerer Einfluss, geringer Einfluss und gar kein Einfluss) zu bewerten. Anschließend werde ich einen Überblick über den Inhalt geben. Die Fragen gliedern sich in vier Teilbereiche, welche sich aus der vorhandenen Literatur ergeben haben.
Thematische Einführung	Die Literatur behandelt eine Vielzahl von Modellen, Theorien und Verfahren in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit. Resultierend aus der vorhandenen Literatur ergeben sich vier Gruppen nach denen Arbeitszufriedenheit untergliedert ist: 1. Fragen zu (sozialen) Aspekten, die nur innerhalb einer Gesellschaft oder Gruppe auftreten oder einen direkten Kontakt zwischen Menschen verlangen. 2. Fragen zu Aspekten, die ein Gefühl in dem Individuum beschreiben und /oder im Affekt dazu entstehen 3. Fragen zu Aspekten, deren Quelle für die Wahrnehmung im Individuum selbst liegt, aber nicht von anderen Menschen ausgeht

	4. Fragen zu Aspekten, die materiellen Charakter aufweisen. Hinzu kommt der Einflussfaktor „Remote Working“. Dieser beschreibt die Praxis, dass Arbeitnehmer*innen zu Hause oder an einem anderen Ort arbeiten, der nicht der übliche Geschäftssitz eines Unternehmens ist.
Einstiegsfragen / Fragen zur Person	Neben der Beantwortung von inhaltlichen Themen, möchte ich gerne auf die Tätigkeiten im aktuellen Unternehmen zu sprechen kommen und auf die folgenden Fragen eingehen. ▪ In welcher Branche ist Ihr aktuelles Unternehmen tätig? ▪ Wie viele Mitarbeiter*innen sind zurzeit beschäftigt? ▪ Wie viele Teams arbeiten in einem remote working-ähnlichen Konzept? ▪ Welche Kompetenzen haben Sie gegenüber Ihrer Mitarbeiter*innen? (disziplinarische, fachliche, rein organisatorische, ...)
Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit - Gruppe 1	Kommen wir nun zum inhaltlichen Teil der Arbeit und zur ersten Gruppe: Identifikatoren mit sozialem Aspekt Frage 1: Der Vergleich mit anderen Menschen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zählt zum normalen Arbeitsalltag. Nicht zwingend nur auf Kolleg*innen, sondern auch andere Menschen. Welchen Einfluss hat Remote Working auf diesen Aspekt in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?
	Frage 2: Unter Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdanerkennung verbinden Arbeitnehmer*innen Aspekte wie Achtung, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt der Arbeit und die Persönlichkeit, Aufmerksamkeit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wie sehen Sie den Einfluss Fremdanerkennung oder Selbstachtung bei der Arbeit im Remote Working in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?
	Frage 3: Der nächste Aspekt (Autonomie) bezieht sich auf das selbstständige Arbeiten (Auswahl von Tätigkeiten, Entscheidungsspielraum), das Bestimmen des eigenen Arbeitstempos, die eigene Qualitätskontrolle während der Arbeit, und Unabhängiges handeln und denken.
	Frage 4: Das Betriebsklima ist ein wichtiger Bestandteil für die Arbeit in einer Gruppe und dem ganzen Unternehmen. Das Klima beeinflusst schwer überwindbare Probleme oder auch

	Meinungsverschiedenheiten innerhalb einer Gruppe. Auch das soziale Klima ist ein Bestandteil bei der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Dynamik des Betriebsklimas ein? Frage 5: Der Aspekt der Kolleg*innen bezieht sich auf die komplexen Beziehungen und Konstrukte der Zusammenarbeit mit den direkten Arbeitskolleg*innen. ▪ Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit und Beziehung zu Kolleg*innen bei der Arbeit? ▪ Sind weitere Aktivitäten aufgrund der vermehrten Arbeit im Remote Working für Beziehung zwischen Ihren Mitarbeiter*innen sinnvoll? Frage 6: Der Aspekt „Status einer Person“ spiegelt die eigene Position in einem Leistungsvergleichssystem wider. Damit definiert sich der Status nur gegenüber von anderen Personen. ▪ Wie bewerten Sie die Auswirkung von Remote Working auf den Status einer Ihrer Mitarbeiter? ▪ Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Arbeit im Remote Working und dem Status einer Person? Frage 7: Die Beziehung, Zusammenarbeit und die Betreuung durch die direkt vorgesetzte Person spielt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit Ihnen (dem*der direkten Vorgesetzten)?
Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit - Gruppe 2	Kommen wir nun zur zweiten Gruppe und Frage 8: Die Belastung während der Arbeit und resultierend aus der Arbeit teilt sich in drei Unteraspekte: ▪ körperliche Belastung (bewertet wurden: angenehm, anstrengend, ermüdend, gesundheitsschädlich) ▪ seelische Belastung ▪ kognitive Belastung (bewertet wurden: auf die Nerven gehen, Anforderungen nicht gewachsen fühlen, Konzentration, unter Leistungsdruck und Zeitdruck stehen)

	Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die drei Unteraspekte der Belastung?
	Frage 9: Die Langeweile als Gefühl während der Arbeit zählt zu den emotionalen Aspekten. Wie schätzen sie den Einfluss von Remote Working auf die Gefahr der aufkommenden Langeweile bei der Arbeit in Bezug auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit ein?
	Frage 10: Roedenbeck (2009) beschreibt die Zuneigung einer Person zu einer Unternehmung mit folgenden Worten: „Jemand der seinen ‚Job als Hobby‘ erklärt oder einfach ‚gerne zur Arbeit geht‘, zeigt diese überaus positive Einstellung zum Job“. Wie sehen Sie die Auswirkung von Remote Working auf die Einstellung der Zugehörigkeit?
Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit - Gruppe 3	Kommen wir nun zur dritten Gruppe und Frage 11: Die Anforderung gegenüber der Arbeitsstelle und den resultierenden Arbeitsaufträgen umfasst die Inanspruchnahme vorhandener Qualifikationen, Leistung abrufen zu können und die Verwertbarkeit erworbener Qualifikationen. ▪ Ergeben sich bei der Anwendung von Remote Working Einflüsse auf die erlebte Anforderung? ▪ Verspüren Mitarbeiter*innen eine Veränderung in Punkto des Leistungsdrucks?
	Frage 12: Die Entwicklung mit Blick auf die Karriere befasst sich mit verschiedenen Aspekten wie Aufstieg in Form des beruflichen Werdegangs und Förderung durch den Arbeitgeber. Dazu zählen auch Weiterbildung, Aufstiegschancen, Karriere- und Berufswechselemöglichkeiten. Sehen Sie durch die Anwendung von Remote Working einen Einschluss auf die Karriereentwicklung?
	Frage 13: Neben der beruflichen Entwicklung, ist auch die persönliche Entwicklung ein relevanter Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Dieser Aspekt beschäftigt sich mit der persönlichen Entfaltung bei der Arbeit, den Wachstumsmöglichkeiten der Persönlichkeit, Qualifikationsmöglichkeiten und ständiges Lernen von anderen Personen. Wie sehen Sie die Auswirkungen von Remote Working auf die persönliche Entwicklung und deren Möglichkeiten?

	Frage 14: Für die Erledigung von Tätigkeiten bei der Arbeit ist die Anwendung von Fertigkeiten erforderlich. Dazu zählt der Einsatz von Fähigkeiten, Fachwissen und Wissen. Hier spielt auch die Vielfalt der Fähigkeiten und das Wissen über die Arbeitsabläufe des Unternehmens eine relevante Rolle. Sehen Sie einen Einfluss von Remote Working auf den Einsatz der Fertigkeiten und der Veränderung (neues Lernen, Vorhandenes vergessen, ...)?
	Frage 15: Unter wahrgenommener Verantwortung ist das Ausleben von Verantwortungsbewusstsein zu verstehen. Darunter sind nicht ausschließlich kognitive Entscheidungen, wie zum Beispiel Budgetentscheidungen zu sehen, sondern auch die Verantwortung gegenüber der Erfüllung von Aufgaben und Gegenständen. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Verantwortung einer Person ein?
Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit - Gruppe 4	Kommen wir nun zur vierten Gruppe und Frage 16: Die Persönlichkeit einer Person bestimmt den Tätigkeitsumfang oder welche „Arbeit an sich“ von der Person erledigt wird / werden kann. Ergibt sich aus der Anwendung von Remote Working ein Einfluss auf die Tätigkeiten einer Person?
	Frage 17: Ein weiterer Aspekt der Arbeitszufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen. Diese unterteilen sich in folgende Unter Aspekte: Arbeitsplatzgestaltung (Bewegungsraum bei der Arbeit, bewertet in bequem, schlecht und sauber), Geruch als Umgebungsbelastung, Lärm, Lautstärke, Unruhe, Lichteinfall, Temperatur (speziell in den Sommermonaten) und Unfallschutz (gesundheitsgefährdend, Unfallschutz, Verletzungsgefahr). ▪ Wie sehen Sie den Einfluss der Arbeitsbedingungen bei der Arbeit im Remote Working? ▪ Wie sehen Sie die Verantwortung der Führungskräfte bei der Erfüllung dieser Unter Aspekte bei der Arbeit im Remote Working?
	Frage 18: Die Arbeitszeit ist ein zentraler und oft genannter Aspekt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Sehen Sie bei der Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter*innen und wie diese die Arbeitszeiten wahrnehmen?

	Frage 19: Der Aspekt der Bezahlung ist nahezu in jedem literarischen Werk im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu finden. Dies betrifft nicht ausschließlich das Gehalt, sondern auch andere Verdienste (sprich Zuschüsse). Sehen Sie einen Einfluss von Remote Working auf die Bezahlung?
	Frage 20: Zur Organisation der Unternehmung, sprich deren Struktur und Bürokratie, gehören Firmenrichtlinien, Administration, organisationale Standards und Abläufe. Wie schätzen Sie die Auswirkung von bürokratischen Hürden auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working ein?
	Frage 21: Bei der Sicherheit am Arbeitsplatz ist die Sicherheit bezogen auf die Zeitdauer der Anstellung zu sehen (ungleich der Arbeitsschutzmaßnahmen). Dazu zählen Arbeitsplatzsicherheit und die Sicherheit im Job (zum Beispiel keine Angst vor einer Entlassung zu haben). Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Arbeitsplatzsicherheit ein?
Abschluss	Ist aus Ihrer Sicht noch etwas hinzuzufügen? Ich bedanke mich für die Teilnahme an dem Gespräch!

ANHANG G - Transkript Experteninterview Person A

Interviewer (I): Josef Trattner

Befragte*r (Person A): Möchte anonym bleiben.

Datum: 17.01.2023

I: Hallo Anonym. Zum Start des Interviews stelle ich mich und mein Vorhaben mit dieser Arbeit vor. Mein Name ist Josef Trattner und ich befinde mich aktuell im dritten Semester des Masterstudium IT & Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Campus02. Aktuell arbeite ich an meiner Masterarbeit mit dem Thema Arbeitszufriedenheit im Remote Working. Das Ziel der Arbeit ist, folgende Forschungsfrage zu beantworten: "Welchen Einfluss hat der Einsatz von Remote Working in mittelständischen Unternehmen der Softwarebranche auf die relevanten Identifikatoren der Arbeitszufriedenheit?" Die Relevanz bei der Beantwortung dieser Fragen ist die persönliche Einstellung und Sicht auf die definierten Inhalte in puncto Arbeitszufriedenheit im Remote Working. Der zentrale Aspekt bei der anschließenden Befragung liegt auf dem Einfluss von Remote Working auf die einzelnen Aspekte der Arbeitszufriedenheit. Es können auch Lösungsansätze und Situationen, die zu einer möglichen Veränderung der Arbeitszufriedenheit führen, in die Verantwortung mit einfließen. Abschließend würde ich Sie bitten, jede Frage mit einer Skala von 1 bis 5 (Sehr großer Einfluss, großer Einfluss, mittlerer Einfluss, geringer Einfluss und gar kein Einfluss) zu bewerten. Anschließend werde ich Ihnen einen Überblick über die Inhalte geben, wie sich die Fragen gliedern und in welche Bereiche Sie laut der vorhandenen Literatur unterteilt sind.

I: Die Literatur behandelt in ihrer Arbeitszufriedenheit eine Vielzahl von Modellen, Theorien, Verfahren. In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit. Resultierend aus der vorhandenen Literatur ergeben sich vier Gruppen, nach denen die Arbeitszufriedenheit untergliedert werden kann. Das sind Identifikatoren mit sozialem Aspekt, also alles, was in unserer Gesellschaft oder Gruppe passiert. Identifikatoren mit affektiv-materiellem Aspekt, das heißt, alles, was Personen an Gefühlen haben und beschreiben im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Die dritte Gruppe sind kognitiv-immaterielle Aspekte. Dabei geht keine direkte Emotion von der Person aus, aber sie können im sozialen Gefüge auftreten, aber nicht direkt im Zusammenhang mit anderen Personen. Und der letzten Gruppe sind instrumentell-materielle Aspekte. Und wie der Name schon sagt, es hat einen materiellen Charakter und hat im Endeffekt einen Zusammenhang damit. Die Gruppen haben aber keinen direkten Einfluss auf die Befragung, sondern das ist nur eine Gliederung für meine Arbeit.

I: Und der Einflussfaktor, den ich bei der Arbeit blau leuchten möchte, ist im Endeffekt das Remote Working, das ich in der Arbeit so definiert habe, dass dieser Aspekt die Praxis beschreibt, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen von zu Hause oder einem anderen Ort arbeiten, der nicht

der übliche Geschäftssitz des Unternehmens ist. Das heißt, es kann auch Kaffee sein dazu, das zu Hause .. alles. Neben der Beantwortung von inhaltlichen Themen möchte ich gern auf die Tätigkeiten im aktuellen Unternehmen eingehen und dementsprechend folgende Fragen stellen.

I: In welcher Branche ist Ihr aktuelles Unternehmen tätig?

Person A: Logistik, Softwareentwicklung und Projektrealisierung.

I: Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zurzeit beschäftigt? Die Größenordnung reicht

Person A: Am Standort insgesamt 300, in der Softwareentwicklung um die 100.

I: Wie viele Teams arbeiten im Remote Working oder einem Remote Working ähnlichen Konzept?

Person A: Von diesen 100 Personen, alle Teams. Es müssten um die zwölf Teams sein, schätze ich mal.

I: Welche Kompetenzen haben Sie gegenüber Mitarbeiter, sprich disziplinarisch, fachlich, rein organisatorisch etc. in diese Richtung?

Person A: Disziplinarisch und fachlicher Vorgesetzter.

I: Kommen wir nun zum inhaltlichen Teil der Arbeit und zur ersten Gruppe, den Identifikatoren mit sozialem Aspekt und zur ersten Frage: Der Vergleich mit anderen Menschen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zählt zum normalen Arbeitsalltag. Damit es nicht zwingend, dass Kollegentum gemeint, sondern einfach andere Menschen wie Mitbewohner, Nachbarn, Lieferanten, einfach auch extrinsische Einflüsse auf diese Gruppe. Welchen Einfluss hat Remote Working in Bezug auf die Arbeitssituation bzw. auf die Arbeitszufriedenheit? Und spielt die örtliche Situation zum Beispiel Wohngemeinschaften oder dritte Personen eine Rolle in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit?

Person A: Das waren mehrere Fragen in einer. Spielt definitiv eine Rolle. Ich glaube grundsätzlich, dass in der Branche Remote Working möglich ist, wird grundsätzlich als positiv wahrgenommen, gerade wenn man es mit anderen Personen im jeweiligen Bekanntenkreis vergleicht. Firmenintern ist es im Prinzip Standard, also da wird es quasi als gegeben hingenommen, glaube ich mittlerweile, und es ist jetzt nicht mehr so, dass sie da intern die Leute, die Remote Working betreiben können, von anderen irgendwie abheben oder dass das gewisse Unterschiede wahrgenommen werden.

I: Vielleicht eine Nachfrage: Wenn jetzt beispielsweise der Lieferdienst oder in welcher Form auch immer anleitet oder irgendeine andere Situation Störungen bei der Arbeit auftritt, wie beeinflusst oder was kann das für Einflüsse auf die Person haben, die dann von zu Hause aus (zum Beispiel) arbeitet?

Person A: Könnte mir schon vorstellen, dass die Person dadurch dann abgelenkt ist. Wird aber bei uns zum Beispiel auch so gehandhabt, dass es jeder versteht, der mit der Person als Gruppe zusammenarbeitet. Gerade wenn man in Meetings ist, zum Beispiel. Und dann sagt Person ja, es ist jetzt die Post da, ich muss zwei Minuten weg, dann wird das akzeptiert und nicht unbedingt von den anderen als störend wahrgenommen. Also das ist dann halt kurz so und passt dann einfach.

I: Kommen wir zur nächsten Frage. Unter der Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdanerkennung verbinden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Aspekte wie Achtung, Wertschätzung, Anerkennung oder Respekt bei der Arbeit, aber auch Persönlichkeit, Aufmerksamkeit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wie sehen Sie den Einfluss bei der Arbeit im Remote Working im Vergleich zur herkömmlichen Arbeit im Büro auf diesen Aspekt?

Person A: Ich bräuchte die Aspekte bitte schnell nochmals.

I: Anerkennung, Selbstachtung, Fremdanerkennung, Zugehörigkeit, Aufmerksamkeit in der Gruppe.

Person A: Fremdanerkennung, vermute ich, wird ein bisschen zurückgegangen sein. Da ist es mir auch schwer als Führungskraft schwer in solchen Remote Working Szenarios den Mitarbeitern die Wertschätzung zuteil kommen zu lassen, die man wie man es vielleicht im Büro schafft. Das muss man da wirklich aktiver machen, als es im Büro geht. Im Büro geht es eher nebenbei.

Person A: In Bezug auf Selbstachtung und Selbstwahrnehmung: weiß ich es ehrlich nicht, wie sie die Mitarbeiter fühlen. Nachdem ich selbst auch einen Vorgesetzten habe und in gewisser Weise Mitarbeiter bin, würde ich sagen, ist es aber unverändert, dass aus meiner Sicht und aus Mitarbeitersicht.

I: Aktiv einwirken: Wie ist zum Beispiel in Meetings, wenn man die online hat, da ist es, kann es ja sein, dass gewisse Persönlichkeiten weniger zu Wort kommen und gewisse mehr. Würdest du aktiv eingreifen als Führungskraft, damit jeder zu Wort kommt?

Person A: Würde ich so bezeichnen, ja, auf jeden Fall und ist auch definitiv wichtig. Es muss darauf geachtet werden, dass da jeder entsprechend zu Wort kommt. Gerade bei unserem Team Meetings, die regelmäßig stattfinden, wir haben jetzt keine Person, die jetzt sehr ruhig wäre. Aber auch da ist es eigentlich so, dass die Personen aufgerufen werden, wenn sie jetzt an der Reihe sind für ihre Punkte. Und sonst gibt es kurze Wortmeldungen und dann kriegt man quasi den nächsten Timeslot, dass das schon geregelt abläuft.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie den Einfluss von Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdanerkennung bewerten? Wie viel Einfluss das auf die Arbeit über Remote Working und die Arbeitszufriedenheit hat?

Person A: 4

I: Kommen wir zur Frage 3. Der nächste Aspekt, die Autonomie, bezieht sich auf das selbstständige Arbeiten, das heißt: Auswahl von Tätigkeiten, Entscheidungsspielraum, das Bestimmen vom eigenen Arbeitstempo, der eigenen Qualitätskontrolle während der Arbeit und der Unabhängigkeit im Handeln und Denken bei der Arbeit. Hat die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Verhaltensweise von Mitarbeitern beziehungsweise wie du einwirken musst oder wie du reagieren musst in Bezug auf Autonomie bzw. selbstständige Arbeiten?

Person A: Hat definitiv einen großen Einfluss. Anfangs war es vor allem für die Mitarbeiter sehr, sehr ungewohnt, so viel Freiheit zu haben und es sind dann auch aktiv von den Mitarbeitern Fragen kommen mit: Ja, wie lang ist dafür Zeit? Bin ich schnell genug? Passt das alles? Also da ist eine gewisse Unsicherheit entgegenkommen, die aber zumindest in meinem Fall komplett unangebracht war. Das hat es jetzt nicht merklich in irgendeiner Weise die Geschwindigkeit oder die Arbeitsqualität verschlechtert, aus meiner Sicht. Aber eine gewisse Unsicherheit von den Personen war zu erkennen, ob das alles noch so passt.

I: Was von einer Skala von 1 bis 5 wieder. Wir würden Sie den Einfluss bewerten.

Person A: 4.

I: Kommen wir zur Frage 4: Das Betriebsklima ist ein wichtiger Bestandteil für die Arbeit in einer Gruppe und auch dem ganzen Unternehmen. Das Klima beeinflusst dabei schwer überwindbare Probleme oder auch Meinungsverschiedenheiten innerhalb einer Gruppe. Auch das soziale Klima ist da Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Dynamik dieses Aspektes ein?

Person A: Sehr groß und sehr negativ. Das Remote Working hat sich sehr negativ auf den Gruppenzusammenhalt mal grundsätzlich ausgewirkt. Jetzt in dieser Hybridsituation, die jetzt möglich ist, dass man schon sich regelmäßig im Büro wieder sieht und regelmäßig außerhalb der Arbeitszeit Aktivitäten machen kann, funktioniert das mit dem Gruppengefüge wieder ganz gut. Aber in dem reinen Remote Working Szenario, wie man es 2020 und 2021 phasenweise erlebt haben, ist der Gruppenzusammenhalt doch merklich schlechter geworden.

I: Sind zusätzlich Aktivitäten zur Verbesserung des Aspekts, positiv oder auch negativ mit Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, würde sich würden zusätzliche Aktivitäten auswirken auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter?

Person A: Glaube ich weniger. 2020 haben wir solche Versuche gestartet, dass man außerhalb der Arbeitszeit und online auch getroffen haben. Aber merklich hätte es da keine Verbesserung geben dadurch.

I: Wieder die Skala von 1 bis 5?

Person A: 5, also größtmöglicher Faktor, aber eben negativer Einfluss.

I: Frage 5: Die bisher genannten Aspekte gehen in Teilen bereits auf die zwischenmenschlichen Beziehungen zu anderen Menschen ein. Der Aspekt der Kollegen und Kolleginnen bezieht sich auf die komplexen Beziehungen und Konstrukte der Zusammenarbeit mit den direkten Arbeitskollegen und Kolleginnen. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit beziehungsweise die Beziehung zwischen den Kollegen und Kolleginnen bei der Arbeit?

Person A: Auch erschwert, im Gegensatz zur Arbeit im Büro direkt. Es ist doch eine gewisse Hemmschwelle da, um Kollegen im Remote Working aktiv anzurufen, als wie man die Möglichkeit hat, schnell eine Bürotür weiterzugehen oder gewisse Dinge vielleicht bei einem Kaffee zu besprechen.

I: Darauf aufbauend: Sind weitere Interaktionen und Aktivitäten sinnvoll, um das irgendwie zu verbessern, die man im Kontext von Remote Working abhalten kann?

Person A: Ich wüsste nicht welche.

I: Beispielsweise virtuelle Kaffee-Runden.

Person A: Okay, könnte funktionieren. Haben wir bei uns so noch nicht umgesetzt.

I: Wieder die Skala von 1 bis 5. Wie bewerten Sie den Einfluss?

Person A: 3, diesmal.

I: Kommen wir zur Frage 6: Der Aspekt "Status einer Person" spiegelt die Position, die eigene Position in einem Leistungsvergleichssystem wider. Damit definiert sich der Status gegenüber von den anderen Personen im Unternehmen. Wie bewerten Sie die Auswirkungen von Remote Working auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf den Status der eigenen Person?

Person A: Da sehe ich keinen Zusammenhang. Ich glaube, dass ist von Remote Working gar nicht irgendwie berührt.

I: Das heißt, eine Person tut sich unabhängig vom Arbeitsumfeld (Remote Working oder im Büro). Hat immer den gleichen Bezug zum Status der eigenen Person?

Person A: Ich würde behaupten ja.

I: Auf der Skala von 1 bis 5.

Person A: 1

I: Frage 7: Die Beziehung Zusammenarbeit und Betreuung durch die direkt vorgesetzte Person spielt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. Wie sehen Sie den eigenen Einfluss auf die Arbeit Ihrer Mitarbeiter im Remote Working?

Person A: Erschwert, wieder im Gegensatz zum Arbeiten im Büro, ein bisschen auch in Verbindung mit dem, was ich vorher schon gesagt habe. Diese Hemmschwelle, dass die Person, die andere wirklich aktiv anruft, ist natürlich deutlich höher, als wie wenn man sowieso den ganzen Arbeitstag nebeneinander verbringt und schnell gewisse Themen abklären muss oder will.

I: Hat sich durch die Anwendung oder durch die Umstellung auf Remote Working eine Veränderung ergeben?

Person A: Ja schon. Also wir haben jetzt auch regelmäßige Timeslots, wenn wir wissen, es gibt wieder längere Home-Office Phasen, wo jeder Mitarbeiter aktiv wirklich schon Zeit reserviert hat, um gewisse Dinge zu besprechen. Damit eben wirklich Zeit geschaffen ist dafür und man einfach weiß, der andere hat Zeit für einen und das ist so ein bisschen diese Hemmschwelle reduzieren, dass man da aktiv jemanden quasi belästigen muss mit seinen Problemen.

I: Das heißt im Endeffekt sind bestimmte Zeiten geschaffen worden, wo man als Mitarbeiter sich mit der Führungskraft über Themen unterhalten kann?

Person A: Genauso ist es.

I: Skala von 1 bis 5.

Person A: 4.

I: Kommen wir nun zur zweiten Gruppe und zu Frage 8: Die Belastung während der Arbeit, welche auch resultierend aus der Arbeit entstehen kann, unterteilt sich in drei Unteraspekte. Das ist die körperliche Belastung, die zum Beispiel durch, sie ist angenehm, anstrengend, ermüdend, gesundheitsschädlich bewertet werden kann. Die seelische Belastung und die kognitive Belastung, die wiederum bewertet werden kann mit auf die Nerven gehen, Anforderungen nicht gewachsen fühlen, Konzentration, unter Leistungsdruck stehen oder unter Zeitdruck stehen. Fangen wir mal mit der körperlichen Belastung an. Hat Remote Working da einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit?

Person A: Glaube ich fast nicht, solange der Mitarbeiter vernünftige Home-Office Ausstattung hat. Das war natürlich gerade am Anfang der Pandemie ein Problem, dass gewisse Mitarbeiter keinen Schreibtisch daheim gehabt haben und mit einem Notebook am Esstisch gesessen sind. Das ist dann über einen längeren Zeitraum dann natürlich auch körperliche Belastung.

I: Ist was in die Richtung vom von dir oder vom Unternehmen passiert?

Person A: Sie hat Informationskampagnen im Unternehmen gegeben und es ist auch Home-Office Equipment in Form von Dockingstation, Bildschirm und Tastatur an die Mitarbeiter, die es gerne haben wollten, zur Verfügung gestellt worden. Schreibtisch, aber nicht (lacht).

I: Punkto, seelische Belastung. Sehen Sie da einen Einfluss von Remote Working auf diesen Aspekt?

Person A: Auf jeden Fall. Und aus unterschiedlichsten Faktoren. Also es gibt Kolleginnen oder Kollegen, die ein kleines Kind daheim haben, wo zwar im Regelfall die Partnerin, darauf schaut, aber man ist dann halt beim Kind daheim und das Kind ist laut tagsüber, lenkt natürlich in der Arbeit ab. Gibt andere Kolleginnen und Kollegen, die dann Wochen oder Monate lang allein zu Hause waren, was natürlich auch eine seelische Belastung darstellt, wenn es dann überhaupt keinen Kontakt mehr gibt. Also ja, sehr großer Einfluss aus unterschiedlichsten Gründen.

I: Sind da irgendwelche Schlüsse von Ihnen oder von Ihrem Unternehmen gezogen worden, um darauf zu reagieren?

Person A: Es hat in vereinzelt Problemfällen, gerade während den Lockdowns dann Ausnahmen gegeben, dass dann diese einzelnen Personen in Absprache mit ihren Führungskräften, dann auch Timeslots im Büro gekriegt haben, wo sie dann alleine im Büro waren, also dass sie ein bisschen weggekommen, aber nicht, dass es irgendwie aktiv vom Unternehmen angeboten worden wäre. Das war wirklich nur im Einzelfall von den Mitarbeitern ausgehend.

I: Der dritte Punkt wäre die kognitive Belastung. Wie sehen Sie da den Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit?

Person A: Glaube ich kein Einfluss, nachdem sich die Tätigkeiten eigentlich nicht ändern und weiterhin der ganze Tag am Bildschirm verbracht wird, glaube ich es ist unverändert zu dem normalen Alltag im Büro.

I: Auf der Skala von 1 bis 5, körperliche Belastung?

Person A: Hoffentlich 1 (lacht).

I: Seelische Belastung?

Person A: Inzwischen hoffentlich 2. Anfangs während der Corona Lockdowns wahrscheinlich 4 bis 5.

I: Und kognitive Belastung?

Person A: 1.

I: Kommen wir zu Frage 9: Die Langeweile als Gefühl während der Arbeit zählt zu den emotionalen Aspekten. Wie schätzen Sie den Einfluss auf die Gefahr von aufkommender Langeweile bei der Arbeit in Bezug auf Remote Working und der Bewertung von Arbeitszufriedenheit ein?

Person A: Ja, ist sicher gegeben. Wird man auch von den Mitarbeitern öfter gesagt, dass sie gerade in Home-Office Zeiten eigentlich gern mehr Aufgaben parat haben wollen und nicht irgendwie Gefahr laufen wollen, dass da jemals Langeweile aufkommen könnte.

I: Besteht bei dem Aspekt auch eine Hemmschwelle?

Person A: Inwiefern?

I: Angenommen, der Mitarbeiter hat jetzt keine Arbeit mehr und dann gibt es eine Hemmschwelle, um sich neue Arbeit zu holen oder mit der Führungskraft wieder in Kontakt zu treten, dass man keine Arbeit mehr hat?

Person A: Das hätte ich noch nicht beobachtet. Kann jetzt Glück sein mit meinem Team, aber der darf jetzt nur keine Probleme geben. Also da wird eher zu früh um mehr Arbeit gebeten als zu spät.

I: Auf der Skala von 1 bis 5?

Person A: 2.

I: Kommen wir zu Frage 10: Einer der Autoren, Roedenbeck (2009) beschreibt die Zuneigung einer Person zu einer Unternehmung mit folgenden Worten: „Jemand, der seinen Job als Hobby erklärt oder einfach gerne zur Arbeit geht zeigt diese überaus positive Einstellung zum Job.“ Wie sehen Sie die Auswirkung von dem Job als Hobby beziehungsweise gern zur Arbeit gehen bei der Arbeit im Motorking? Und in Punkto Arbeitszufriedenheit.

Person A: So pauschal lässt sich das, glaube ich, schwer beantworten. Das ist meiner Meinung nach von Person zu Person unterschiedlich. Also für manche ist es, ist es unverändert, die identifizieren sich gleich gut mit dem Job und gehen gleich Remote Working quasi gleich gern zur Arbeit oder machen Arbeit gleich gern von zu Hause aus. Für andere ist es ist es sicher so, dass das Remote Working doch irgendwie auf die Bindung zur Firma aufbaut. Sie halt das Büro brauchen, damit Sie den Job gern machen.

I: Hat es da noch andere Einflussfaktoren technischer oder sozialer Natur?

Person A: Könnten definitiv soziale Einflüsse sein. Wahrscheinlich das und das sind eher die Arbeitskollegen oder der Austausch mit den Kollegen. Freude bei der Arbeit macht, anstatt die Arbeit selbst.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5?

Person A: Ja, unterschiedlich. Aber ich sag einmal 4.

I: Kommen wir zur nächsten Gruppe und zu Frage 11: Die Anforderung gegenüber der Arbeitsstelle und den resultierenden Arbeitsaufträgen umfasst die Inanspruchnahme vorhandener Qualifikation, Leistung abrufen zu können, und die Verwertbarkeit erworbener Qualifikationen. Die Anforderung wird beispielsweise mit herausfordernd oder einfach bewertet. Ergeben sich bei der Anwendung von Remote Working Einflüsse auf die erlebte Anforderung?

Person A: Ich glaub bei bekannten Themen nicht. Wenn der Mitarbeiter mit der Aufgabe vertraut ist, dann ist es unverändert, ob er es jetzt zu Hause oder im Büro ausführt. Aber der Respekt vor neuen Anforderungen ist im Remote Working deutlich gestiegen. Also die Angst vor Unbekanntem ist dort größer.

I: Ist eine Veränderung in puncto Leistungsdruck ersichtlich? Also ich muss jetzt sozusagen meine vorhandenen Qualifikationen und noch mehr anwenden?

Person A: Wer mir weder an mir selbst noch bei meinen Mitarbeitern so aufgefallen.

I: Skala von 1 bis 5?

Person A: 3

I: Kommen wir zur Frage 12: Die Entwicklung mit Blick auf die Karriere befasst sich mit verschiedenen Aspekten wie Aufstieg in Form des beruflichen Werdegangs und Förderung durch den Arbeitgeber. Dazu zählen auch Weiterbildung, Aufstiegschancen, Karriere und Berufswechselemöglichkeiten. Sehen Sie durch die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf diesen Aspekt, so dass die Veränderung in Bezug auf die berufliche Entwicklung stattfinden kann?

Person A: Nein. Also bei uns sind Schulungen auch zu einem sehr großen Teil dann auf Online-Schulungen umgestellt werden. Und auch sonst haben sie die Karrieremöglichkeiten dadurch eigentlich nicht verändert. Das ist alles gleichgeblieben.

I: Skala von 1 bis 5?

Person A: 1.

I: Frage 14: Neben dem Beruf, neben der beruflichen Entwicklung ist auch die persönliche Entwicklung ein relevanter Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Dieser Aspekt beschäftigt sich mit persönlicher Entfaltung der Arbeit, den Wachstumsmöglichkeiten der Persönlichkeit, Qualifikationsmöglichkeiten und dem ständigen Lernen von anderen Personen. Wie sehen Sie die Auswirkung von Remote Working auf die persönliche Entwicklung und deren Möglichkeiten?

Person A: Man müsste sich damit das stattfindet aktiv damit beschäftigen und ich behaupte, das passiert nicht. Insofern ist der Einfluss recht stark, weil man sich eben viel weniger mit den Kollegen austauscht im Remote Working, als das der Fall ist, wenn man gleichzeitig im Büro ist.

I: Skala von 1 bis 5.

Person A: 4.

I: Frage 14: Für die Erledigung von Tätigkeiten bei der Arbeit ist die Anwendung von Fertigkeiten und Fähigkeiten erforderlich. Dazu zählt der Einsatz von Fähigkeiten, Fachwissen und Wissen. Hier spielt auch die Vielfalt der Fähigkeiten und das Wissen über die Arbeitsabläufe des Unternehmens eine relevante Rolle. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf den Einsatz von Fertigkeiten und deren Veränderung, neues Lernen, Vorhandenes zu vergessen usw..?

Person A: Ist auch sehr stark gegeben. Ist glaube ich bisschen dem geschuldet, was vielleicht ein sehr spezielles Problem bei uns im Unternehmen ist, dass sehr viele Dinge nicht oder nicht in geeigneter Form irgendwo dokumentiert sind und sehr viel eigentlich nur durch Austausch der Mitarbeiter untereinander wirklich an Wissen weitergegeben wird. Und das ist natürlich in Remote Working um einiges schwerer.

I: Das heißt, dass die Informationsweitergabe viel über Mitarbeiterkommunikation stattgefunden hat und die jetzt weniger schlagend ist?

Person A: Genauso ist es. Genauso ist es. Und es sind natürlich Maßnahmen getroffen worden, dass zunehmend mehr dokumentiert wird. Aber das funktioniert natürlich nicht von heute auf morgen. Das ist ein längerer Prozess und es verbessert sich alles, aber es ist einfach noch immer sehr viel Wissen im Unternehmen, das nicht dokumentiert ist. Und damit ist eben der persönliche Austausch viel wichtiger.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5.

Person A: 4

I: Kommen wir zur Frage 15. Unter wahrgenommener Verantwortung ist das Ausleben von Verantwortungsbewusstsein zu verstehen. Darunter sind nicht ausschließlich kognitive Entscheidungen, wie zum Beispiel Budgetentscheidungen zu sehen, sondern auch Verantwortung gegenüber der Erfüllung. Wie schätzen Sie den Einfluss von Auswirkungen auf die Verantwortung einer Person ein?

Person A: Die glaube ich, unverändert. Mir würde jetzt kein Aspekt einfallen, der da irgendwie dadurch beeinflusst wird in die Richtung.

I: Ist zum Beispiel die Übertragung von Verantwortung auf eine Person, also auf ein Mitarbeiter, der im Remote Working arbeitet. Hat sich da was geändert oder ist das auch?

Person A: Das ist meiner Meinung nach unverändert.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5?

Person A: 1.

I: Kommen wir jetzt zur letzten Gruppe unter Frage 16. Die Persönlichkeit einer Person bestimmt den Tätigkeitsumfang und welche Arbeit an sich von der Person erledigt wird beziehungsweise erledigt werden kann. Ergibt sich aus der Anwendung von Remote Working ein Einfluss auf die Tätigkeiten einer Person. Und worauf ist bei der Tätigkeitsverteilung im Remote Working zu achten?

Person A: Ich glaube, sie ist in Remote Working Situationen speziell drauf zu achten, wenn vielleicht Mitarbeiter mit der Tätigkeit noch nicht zu 100 % vertraut sind, dass man ihnen fixe Mentoren zur Seite stellt für ihre Aufgabe, die auch eingeweiht sind in diese Situation, die dann fix kontaktiert werden können bei Problemen. Auch wieder im Büro ist der Austausch der relativ einfach, das Team sitzt zusammen. Der Mitarbeiter, der die Aufgabe noch nicht perfekt beherrscht hat der Frage stellt die Frage in die Runde und jemand kann ihm helfen. Das klappt natürlich bei solchen Remote Working Situationen nicht. Da ist es wichtig, dass man ein Mentor dazu setzt, der dann wirklich als Ansprechpartner für die Person zur Verfügung steht. Und klar ist, er meldet sich bei der Person und es wird ihm dort geholfen.

I: Hat das vielleicht sogar positive Auswirkungen auf den Blick auf die Führungskraft? Puncto Entlastung oder einer ist verantwortlich für alles.

Person A: Könnte durchaus sogar positive Aspekte haben. Damit, auch wenn man es richtig weitergibt, die Führungskraft natürlich, wie du gesagt hast, entlastet wird und eben nicht die Führungskraft der erste Ansprechpartner ist, sondern der definierte Mentor für dieses Arbeitspaket. Das ist vielleicht so in der Weise und an Zuteilung davor nicht gegeben hätte im klassischen Büroalltag.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5.

Person A: 4.

I: Ein weiterer Aspekt der Arbeitszufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen. Diese unterteilen sich in folgende Unterasspekte: Arbeitsplatzgestaltung (Bewegungsraum, Bewegungsfreiraum bei der Arbeit), bewertet in bequem, schlecht sauber, Geruch aus Umgebungsbelastung gleich viel Lärm, Lautstärke, Unruhe, Lichteinfall, Temperatur (konkreter Fall Sommermonate versus Wintermonate) und dem Unfallschutz, also gesundheitsgefährdend, allgemeiner Unfallschutz

oder Verletzungsgefahr? Wie sehen Sie die Einflüsse bei der Arbeit im Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit?

Person A: Es ist nämlich eine Frage der Freiwilligkeit. Wenn die Person freiwillig Remote Working in Anspruch nimmt, hoffe ich, dass sie sie in der Umgebung, wo sie das Remote Working ausführt, äußerst wohlfühlt. Wenn die Freiwilligkeit nicht gegeben ist, wie es zu Lockdown Zeiten der Fall war, dann kann es natürlich sein, dass die Zufriedenheit auch negativ beeinflusst wird, weil man eben nicht zufrieden ist mit seiner Umgebung. Haben wir vorhin schon angesprochen, Kind ist laut während dem Arbeitstag oder Nachbarn bauen wir es um und es ist laut, kann natürlich eine Belastung sein. Da ist, glaube ich, die Freiwilligkeit ganz wichtig dahinter.

I: Hat da dann oder gibt es da spezielle Programme, wie man beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit, die man am Arbeitsplatz gestaltet? Wo man beraten wird, wo es Tipps gibt usw..?

Person A: Informationskampagne hat es bei uns im Unternehmen gegeben. Auch die Arbeitsmedizin unterstützt da gerne. Ich habe das Programm allerdings selbst auch nicht in Anspruch genommen.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5.

Person A: 3.

I: Kommen wir zur Frage 18: Die Arbeitszeit ist ein zentraler und oft genannter Aspekt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Sehen Sie in der Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Arbeitszeiten bzw. wie werden die Arbeitszeiten oder wie ist die Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf die Arbeitszeiten? Und ergeben sich da Veränderungen auf die Arbeitszufriedenheit?

Person A: Ich sage mal, grundsätzlich sollen sich die Arbeitszeiten durch Remote Working nicht verändern. Also die Mitarbeiter sind weiterhin dazu angehalten ihre Sollzeiten einzuhalten und nicht unnötige Überstunden zu leisten, nur weil es im Remote Working leichter möglich wäre. Ich glaube aber insgesamt, dass der wahrgenommene Zeitaufwand durch die Arbeit reduziert ist, weil bei den meisten Personen einiges an Anreiseweg auch wegfällt. Insofern sehe ich Remote Working hier als eine gewisse Entlastung.

I: Spielen Aspekte wie Pausenzeiten mit rein, im Vergleich zur Arbeit im Büro?

Person A: Könnte ich ehrlich gesagt nicht sagen, weiß ich nicht.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5?

Person A: 3.

I: Kommen wir zur Frage 19: Der Aspekt Bezahlung ist nahezu in jedem literarischen Werk im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu finden. Sehen Sie einen Einfluss von der Auswirkung auf die Bezahlung?

Person A: Glaub ich nicht.

I: Die Bezahlung betrifft in diesem Kontext nicht nur das Gehalt, sondern auch sonstige Verdienste, sprich Zuschüsse etc.. Hat es da eine Auswirkung gegeben oder sehen Sie da Auswirkung oder Einflüsse?

Person A: Also erhält man niemand von meinen Mitarbeitern gesagt, dass es da irgendwelche Einflüsse geben würde. Wenn jetzt, dann mir selbst in meiner Rolle als Mitarbeiter denke, dann auch nicht. Also da gibt es gesetzliche Ausgleichszahlungen dafür, die werden getätigt für jeden Home-Office Tag. Abseits davon gibt es keine Zahlungen, aber ich hätte an keiner Stelle irgendwie positives, noch negatives gehört dazu.

I: Skala von 1 bis 5

Person A: 1.

I: Kommen wir zur Frage 20: Zur Organisation einer Unternehmung spricht er In Strukturen und Bürokratie gehören Firmenrichtlinien, Administration. Organisationale Standards und Abläufe. Was hat sich in diesen Punkten zum Beispiel Firmenrichtlinien durch die Anwendung von Home-Office oder im Remote Working geändert? Und wie bewerten Sie den Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit? Vielleicht konkreter gefragt. Hat sich durch neue Firmenrichtlinien hat sich beispielsweise die Arbeit, die Arbeit dem Remote Working erschwert?

Person A: Wenn, dann habe ich es schon wieder verdrängt. Ich glaube nicht. Mir wird jetzt auf die Schnelle nichts einfallen, ehrlich gesagt.

I: Das heißt irgendwelche bürokratischen oder strukturellen Hindernisse, um die Arbeit im Remote Working dann komplizierter oder unangenehmer zu machen, gibt es nicht?

Person A: Nein, meines Wissens nicht.

I: Skala von 1 bis 5.

Person A: 1.

I: Kommen wir zur letzten Frage: Bei der Sicherheit am Arbeitsplatz, im Kontext der instrumentell materiellen Gruppe ist die Sicherheit bezogen auf die Zeitdauer der Anstellung zu sehen. Das heißt keine Arbeitsschutzmaßnahme, sondern Arbeitsplatzsicherheit. Ergeben sich im Remote Working auch Potentiale, um die Arbeitssicherheit zu gewährleisten oder die besser zu machen? Und wie ist der Einfluss von Auswirkungen?

Person A: Also der Einfluss ist definitiv gegeben, vor allem bei Mitarbeitern, die noch nicht so lange Unternehmen sind, glaube ich wird die Arbeitsplatzsicherheit recht schwach wahrgenommen. Ich kann mir vorstellen, dass der Faktor bei Personen, die länger da sind, kleiner ist. Ob oder welche Maßnahmen es da gibt, um die Arbeitsplatzsicherheit wieder entsprechend zu kommunizieren, weiß ich nicht, glaube ich gibt es bei uns nichts.

I: Das heißt es gab keine aktiven Tätigkeiten von Ihrer Seite?

Person A: Das einzige, was es gegeben hat, war eben zu Beginn von den ganzen Corona Lockdowns war dieses Remote Working relevant worden ist, dass man da in den einzelnen betroffenen Personen, die damals in Kurzarbeit waren, gesagt hat "Wir wollen euch nicht abbauen, ihr seid kurz in Kurzarbeit, aber wir wollen euch definitiv halten." Da ist aktiv kommuniziert worden, dass der Arbeitsplatz definitiv bestehen bleibt, auch nach der Krise. Abseits davon hat es nichts geben.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5

Person A: 2.

I: Was dann anschließend nochmals bei der ersten Frage leider vergessen habe. Das war der Vergleich zu anderen Menschen, die nicht zwingend auf Kollegen bezogen ist. Skala von 1 bis 5?

Person A: 3.

I: Wir wären am Ende angekommen, Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas hinzuzufügen?

Person A: Ich glaube nicht.

I: Dann bedanke ich mich für die Teilnahme im Gespräch.

Person A: Sehr gerne.

ANHANG H - Transkript Experteninterview Person B

Interviewer (I): Josef Trattner

Befragte*r (Person B): Jürgen Luttenberger

Datum: 18.01.2023

[Aufzeichnung unvollständig – Betrifft Einleitung, Vorstellung der Person und die ersten Teile der Fragen zur Person]

Person B: Gerade Sekretärinnen können nicht im Home-Office arbeiten bzw. auch unsere Mitarbeiter, die zum Kunden vor Ort müssen, können natürlich in dem Zeitraum auch nicht Home-Office nutzen. Ich würde behaupten im Durchschnitt 60 bis 70 % die im Home-Office sind.

I: Welche Kompetenzen haben Sie gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen, sprich disziplinarisch, fachlich oder auch rein organisatorisch in diese Richtung?

Person B: Ich denke, da fallen alle, disziplinarisch, fachlich und organisatorische Tätigkeiten rein. Ich führe ein Team von vier Personen, bin auch in einem Projektteam von 16 Personen, mittlerweile glaube ich, wo ich die Anforderungen mehr oder weniger vorgebe und in der Abteilung selber übernehme ich auch einige organisatorische Tätigkeiten.

I: Kommen wir nun zum inhaltlichen Teil der Arbeit und zu der ersten Gruppe, den Identifikatoren mit sozialem Aspekt. Der Vergleich mit anderen Menschen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zählt zum normalen Arbeitsalltag. Damit sind nicht zwingend Kolleginnen und Kollegen gemeint, sondern andere Menschen wie Mitbewohnern, Nachbarn, Lieferanten oder ähnliche Personen. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf den Aspekt, von Beziehungen zu anderen Menschen bzw. die Interaktionen zu anderen Menschen?

Person B: Im Endeffekt, wenn man aktiv nicht die Kommunikation sucht bzw. als Führungskraft nicht aktiv die Kommunikation fördert, dann hat das natürlich einen sehr negativen Einfluss auf die Beziehung zwischen Menschen. Wenn jeder nur in seinem eigenen Kammerl sitzt und nicht mit allen Personen kommuniziert, ist es natürlich sehr negativ und hat dann im Endeffekt auch eine negative Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit. Dem kann man aber entgegenwirken, indem man explizit Meetings durchführt, wo auch Zeit für privaten Austausch ist, wo man auch sieht den Status, wo sind die anderen gerade, wo arbeiten die dran. Wo man mehr oder weniger auch sieht, wie angesprochen der Vergleich zwischen Personen: Was machen die anderen? Was habe ich inzwischen gemacht? Und es kann natürlich auch ein Ansporn sein, dass man selber motivierter wird, auch so viel zu leisten wie die anderen.

I: Wie würden Sie bei Situationen reagieren, wo Ihre Mitarbeiter oder eine Person Ihrer Mitarbeiterinnen jetzt während des Meetings zum Beispiel zur Post muss oder sowas in die Richtung?

Person B: Natürlich hat es keine negativen Auswirkungen und das gehört einfach dazu. Jeder kennt die Situation daheim, dass einmal der Postler anleuten kann, ist natürlich auch einer der Vorteile, die man hat, wenn man im Home-Office arbeitet, dass man solche Sachen machen kann und wenn man sich kurz entschuldigt, dass man kurz weg muss oder vielleicht, wenn man gerade nicht spricht, einfach nur kurz im Chat eine Nachricht hinterlässt und gleich wieder zurück ist, ist das kein Problem. Und ich sehe das absolut nicht negativ an.

I: Waren örtliche Situationen oder Gegebenheiten wie Wohngemeinschaften, meist im Remote Working, vielleicht auch einmal irgendwo, wo es lauter ist, Kinder, Mitbewohner, wie auch immer. Hat das einen Einfluss aus Ihrer Sicht auf die Mitarbeiter? Oder hat es da schon mal Situationen geben, die da irgendwie schlagend geworden sind?

Person B: Natürlich kann das Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben, speziell mit Kindern daheim, mit Partnern daheim, die vielleicht nicht so ganz verstehen, das Konzept von Home.Office, dass man eigentlich nicht gerade erreichbar verfügbar für sie ist. Das ist ein Lernprozess und bis dahin können das natürlich große Ablenkungen sein. Und als Mitarbeiter muss man speziell im Home-Office selbst dafür verantworten, dass beispielsweise eine Umgebung geschaffen wird, wo man sich konzentrieren kann. Sei es so wie das Arbeitszimmer, das eigene, das man zusperren kann, dass inzwischen keiner reinkommt oder wenn man kein eigenes Arbeitszimmer hat, zu mindestens eine Umgebung, wo man trotzdem in Ruhe arbeiten kann. Es gäbe es natürlich auch Möglichkeiten, in einen Co-Working-Space zu gehen bzw. wenn es die Arbeit zulässt, vielleicht auch in ein Kaffee, wo man sich hinsetzen kann und mit Ruhe arbeiten kann. Es gibt Möglichkeiten, aber es gibt natürlich auch wenn man das nicht schafft, so ein Umfeld zu schaffen, auch Probleme, dass man abgelenkt wird, dass man sich nicht konzentrieren kann. Als Mitarbeiter selbst hat und die Verantwortung dafür zu sorgen, aber als Führungskraft selber kann man natürlich auch unterstützend nachfragen, wie es den Personen geht und wenn es eben nicht gut geht, Tipps geben bzw. im Rahmen der Möglichkeiten auch unterstützen. Sei es zum Beispiel das Angebot von einem Co-Working-Space, wenn das eine Möglichkeit ist.

I: Auf der Skala von 1 bis 5, wie würden Sie den Einfluss von anderen Menschen auf die Arbeitszufriedenheit Working einschätzen?

Person B: Fünf ist jetzt das Höchste, haben wir gesagt oder?

I: Genau.

Person B: Also ich würde die Interaktion und mit allen Menschen wirklich auf fünf einschätzen. Wenn man allein gelassen im Home-Office sitzt, keine Interaktion hat zu anderen Menschen im Unternehmen, keine Interaktion zu anderen Menschen sonst in der Außenwelt führt es zur

Isolation, zu psychischen Problemen und dann wird man auch in der Arbeit nicht glücklich sein. Das heißt, es ist wirklich sehr wichtig aus meiner Sicht.

I: Kommen wir zur zweiten Frage: Unter Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdanerkennung verbinden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Aspekte wie Achtung, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt bei der Arbeit und die Persönlichkeit, Aufmerksamkeit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wie sehen Sie den Einfluss von Fremdanerkennung bzw. Selbstachtung bei der Arbeit im Remote Working in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?

Person B: Ich denke, dass es remote aber auch im Büro gleich wichtig ist, dass man Anerkennung bekommt und dass man einfach das Gefühl hat, dass was ich mache, macht einen Sinn, dass was ich mache, da kann man stolz darauf sein, dass die sehen auch die anderen, dass ich eine gute Arbeit gemacht habe. Das Wesentliche bei der Arbeit im Remote Bereich ist, dass man das aktiv kommuniziert, ist auch wiederum Aufgabe der Führungskraft. Das heißt, wenn von den Stakeholdern, von den Kunden das Feedback kommt, das neue Feature, das ist wirklich super, oder die Inbetriebnahme von dem Projekt hat super funktioniert, dass man das Feedback wirklich den Mitarbeitern im Team weitergibt und auch das Lob weitergibt und nicht als Führungskraft eben beispielsweise für sich behält. Wenn man das aktiv kommuniziert, sehe ich es als gleichwertig an, ob man jetzt im Büro ist oder im Home-Office.

I: Gibt es da gewisse Schwierigkeiten, wenn es darum geht, dass dieses Feedback dann weiterzugeben? Oder ist da beispielsweise der direkte Weg am sinnvollsten?

Person B: Der Weg, wie man es weitergibt, entweder in einem Teammeeting oder im Chat per Mail, ist denke ich eher irrelevant. Das Wichtige ist, dass man es wirklich bewusst macht und dass das den Leuten auch wirklich bewusst macht, dass sie diese Anerkennung, dieses Lob auch wirklich annehmen sollen und nicht einfach nur abstreifen. Ja, ja, habe ich gemacht die Arbeit, ist okay, sondern das ist wirklich auch freuen sollen, ich habe wirklich gute Arbeit gemacht und je nachdem, wenn ein Projekt gut läuft oder sonst irgendein Meilenstein erreicht wird, sollte man natürlich auch schauen, dass man vielleicht das auch mal feiert. Vielleicht dann auch Vor-Ort, wo sich die Leute mal treffen, dass man wirklich gemeinsam erreichte Ziele auch wirklich mal feiern kann und diese Anerkennung auch wirklich wertschätzen kann.

I: Auf der Skala von 1 bis 5, wie würden Sie da den Einfluss von Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdanerkennung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working einschätzen?

Person B: Ich würde es auf drei setzen. Man muss es schon bewusst machen, aber ich glaube nicht, dass es so einen großen Unterschied macht, ob man im Büro oder im Home-Office ist.

I: Frage 3: Der nächste Aspekt, die Autonomie, bezieht sich auf das selbständige Arbeiten, die Auswahl von Tätigkeiten, den Entscheidungsspielraum, das Bestimmen des eigenen

Arbeitstempos, die eigene Qualitätskontrolle während der Arbeit und das allgemein unabhängige Handeln und Denken. Hat die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Verhaltensweisen von Mitarbeiter in Bezug auf die Autonomie?

Person B: Ja und nein. Es kommt darauf an, wie der Entwicklungsprozess generell aussieht. Wenn man beispielsweise mit Scrum oder ähnlichem arbeitet, da gibt es geregelte Prozesse, dass man sich im Team selbstorganisiert, dass man sich Tickets aus dem Back-Log schnappt, dass man eigenständig die Aufgaben abarbeitet usw.. In dem Fall sehe ich es wirklich so, dass Remote eigentlich keine negativen Auswirkungen oder Einfluss hat auf die Mitarbeiter. Wenn man natürlich anders arbeitet, wo vom Chef noch die Aufgaben vorgegeben werden usw., kann es natürlich negative Auswirkungen haben, wenn die Kommunikation nicht so gut funktioniert, wenn die Kommunikationskanäle, wenn es da Probleme gibt, dass die Mitarbeiter beispielsweise eine Scheu vor Fragen haben. Sie bekommen beispielsweise eine Aufgabe vom Chef, vom Vorgesetzten, der ist den ganzen Tag in Meetings und oder zumindest schaut es so aus für die Mitarbeiter, dass der nicht erreichbar ist. Der traut sich dann beispielsweise auch nicht fragen, weil er den Mitarbeiter, den Chef nicht belästigen möchte oder denkt, dass eine Frage nicht so wichtig ist wie der Rest von den Meetings, die er gerade hat. Und dann führt das dazu, dass der Mitarbeiter sich entweder in dem Thema verläuft, oder er ist frustriert, weil er nicht weiterkommt. Im Endeffekt geht natürlich Zeit verloren. Vielleicht entwickelt der Mitarbeiter in eine komplett falsche Richtung, muss das alles wegwerfen und hier ist es wiederum Aufgabe der Führungskraft zu schauen, wenn Mitarbeiter eine Reihe von Fragen haben, dass man vielleicht einmal, zweimal die Woche ein Meeting organisiert, wo explizit Zeit für den Mitarbeiter genommen wird, Zeit für Fragen. Dass einerseits die Zeit im Terminkalender dafür freigehalten wird, aber auch der Mitarbeiter weiß, selbst wenn ich jetzt nicht weiterkomme, kann ich den Vorgesetzten morgen oder übermorgen fragen und muss nicht Ewigkeiten auf irgendwas warten. Um die Frage zu beantworten, Remote Work hat keinen negativen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter, solange man es richtig macht und die Kommunikation aufrechterhält bzw. Kommunikationskanäle schafft, wo es keine Einschränkungen in der Kommunikation gibt.

I: Wie sind da die Unterschiede in der Wahrnehmung der Autonomie aus Sicht der Führungsperson im Vergleich zu herkömmlichen Konstrukten wie reine Büroarbeit im Vergleich zur Arbeit im Remote Working?

Person B: Für mich persönlich eher nicht, weil auch im Büro habe ich natürlich den Mitarbeitern nicht ständig über die Schulter geschaut und geschaut Arbeiten die wirklich? Machen die was wirklich? Wenn man trotzdem Kommunikation hat, den Status abfragt: Wie geht es dir? Brauchst du Hilfe? Brauchst du irgendwie Unterstützung von mir oder von jemand anderen? Wenn man in diesem Austausch ist, in diesem stetigen, dann ist da eigentlich kein Unterschied zwischen der Arbeit im Büro und der Arbeit remote, weil man den Status kennt, der Mitarbeiter. Wenn man

sieht, die Mitarbeiter arbeiten, die Ergebnisse kommen rein und Ergebnisse kommen auch in der Qualität rein, die man sich erwartet. Dann sehe ich hier keinen Unterschied Remote zu Büro.

I: Wieder auf der Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie da die Einflüsse von Remote Working sehen?

Person B: Unter der Annahme. Wie vorhin gesagt, dass der Entwicklungsprozess bzw. die Kommunikation gegeben ist, hätte ich es eher fast auf eine zwei gesetzt, dass es eher fast keinen Einfluss hat. Wenn jedoch das Ganze nicht gegeben ist, hat das natürlich einen hohen Einfluss, und zwar einen negativen Einfluss, wo man wahrscheinlich Richtung vier oder fünf gehen würde. Sind hier eben die Faktoren, die die Abhängigkeit schaffen.

I: Kommen wir zu Frage 4: Das Betriebsklima ist ein wichtiger Bestandteil für die Arbeit in einer Gruppe oder dem ganzen Unternehmen. Das Klima beeinflusst dabei schwer überwindbare Probleme oder auch Meinungsverschiedenheiten innerhalb einer Gruppe. Auch das soziale Klima ist ein Bestandteil in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie schätzen Sie da den Einfluss von Remote Working auf die Dynamik des Betriebsklimas im Remote Working ein?

Person B: Ja, das spielt für mich eine sehr, sehr große Rolle. Dass man als Führungskraft den Raum und die Zeit bereitstellt, dass Mitarbeiter Beziehungen untereinander aufbauen können. Seien es die Teamevents, die man regelmäßig vor Ort in Person macht, seien es einfach Status- oder Teammeetings, wo man auch einen Teil der Zeit für privaten Austausch nutzt. Dass man solche Sachen anbietet, dass es nicht rein nur ums Geschäftliche geht, sozusagen nicht rein um die Entwicklung ist sehr wichtig und das muss man aktiv im Remote Work fördern und Zeit und Budget dafür bereitstellen. Wenn man das nicht macht, hat man definitiv negative Folgen, dass zwar vermeintlich die Produktivität höher ist, weil der ganze soziale Aspekt die Zeit, die man im Büro für die Kaffeepause nutzt usw. und den Tratsch dort, ist zwar vermeintlich Produktivität dann höher, aber der soziale Faktor ist wesentlich, dass es den Mitarbeitern gut geht, dass sie gut miteinander arbeiten können und dann muss man wirklich aktiv im Remote Bereich was machen, sonst hat man negative Auswirkungen.

I: Ist da die Führungskraft in der Verantwortung, so was so was zu organisieren bzw. da Sachen, Events zu organisieren oder darauf einzuwirken?

Person B: Meiner Meinung nach, ja. Klar kann man beispielsweise die Organisation eines Team Events auch an ein Teammitglied delegieren. Dass jedoch was passiert, ist meiner Meinung nach klar Aufgabe der Führungskraft und die muss eigentlich schauen, dass das Team sich weiterentwickelt in den internen Beziehungen und mit Team Events, wo man gemeinsam was erlebt, gemeinsam einen schönen Abend hat, die helfen da wesentlich. Und klar kann man als Mitarbeiter an sich auch Vorschläge einbringen. Man könnte privat mit den Kollegen was organisieren, aber in dem Rahmen übernimmt meiner Meinung nach der Mitarbeiter eigentlich

die Rolle der Führungskraft, dass das so was gemacht wird. Entweder ist es direkt die Führungskraft oder der Mitarbeiter, der die Rolle der Führungskraft in dem Sinne übernimmt.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie würden Sie den Einfluss vom Betriebsklima/vom Klima auf die Arbeit im Remote Working bewerten?

Person B: Wird bei mir definitiv eine fünf sein. Das ist wirklich einer der wichtigsten Faktoren für die Arbeit im Remote Bereich.

I: Kommen wir zur nächsten Frage, der Frage 5: Der Aspekt der Kollegen und Kolleginnen bezieht sich auf komplexe Beziehungen und Konstrukte der Zusammenarbeit mit den direkten Arbeitskollegen und Kolleginnen. Wie sehen Sie da den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit und die Beziehung zwischen den Kollegen bei der Arbeit?

Person B: Das hängt natürlich sehr stark mit der vorherigen Frage zusammen. Wenn der Platz und die Zeit für den privaten Austausch gegeben ist bzw. gefördert ist, sehe ich hier absolut keine negativen Auswirkungen. Da kann man nämlich trotzdem die Beziehungen aufbauen und auch wenn man das zulässt, dass bei einem Meeting beispielsweise ein paar Minuten dafür genutzt werden, dass die Mitarbeiter sich privat austauschen, lockert das den Arbeitsalltag auf und hilft die Beziehungen zu stärken. Was man da speziell in der Softwarebranche machen kann, ist einfach Pair Programming. Wo zwei Mitarbeiter gemeinsam an einem Problem arbeiten. Kann man natürlich vor Ort im Büro auch machen. Aber speziell remote hat man natürlich den positiven Effekt, dass man gemeinsam arbeitet, dass man eine zweite Person zum Reden hat und damit auch wieder die Beziehung stärken kann.

I: Ist durch die Anwendung von Remote Working vermehrt auf sowas gesetzt worden?

Person B: Speziell bei mir im Team bzw. dem Projektteam ist die Anwendung von Pair Programming sehr oft der Fall. Funktioniert auch wirklich sehr gut und das Projektteam, bei dem ich dabei bin, das ist relativ jung. Also das gibt es erst seit drei Jahren und einige Mitarbeiter sind auch erst seit ein paar Monaten dabei. Aber der Zusammenhalt und so wie die Mitarbeiter zusammenarbeiten, das ist wirklich hervorragend und hat meiner Meinung nach auch wirklich damit zu tun, dass wir sehr auf diese Themen geschaut haben, dass wir das Pair Programming gemacht wird, dass es Teamevents gibt, dass es je Meeting Zeit gibt für den privaten Austausch. Auch wenn es nur so Sachen sind wie eine dieser Eisbrecher Fragen, wo man am Anfang eine Frage stellt, beispielsweise: Was ist die Lieblingsfarbe? Was ist das Lieblingsessen? Wo waren die Leute das letzte Mal auf Urlaub? Wo fahren sie das nächste Mal auf Urlaub? Das sind teilweise vielleicht belanglose Fragen, was einfach nur zur Auflockerung dient. Andererseits können die ja auch dann wieder Gesprächsstoff bieten, wenn die Mitarbeiter dann vielleicht einfach mal unter sich sind. "Okay, du hast gesagt, du fährst dieses Jahr nach Kroatien. Ich war auch nach Kroatien. Hast du vielleicht Tipps für mich usw." Dass man einfach Gemeinsamkeiten

findet und Gesprächsstoff findet. Diese Aktivitäten haben wir vermehrt gemacht und sind absolut notwendig.

I: Wieder auf der Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie den Einfluss von den Beziehungen zwischen den Kollegen bzw. zwischen den Mitarbeitern im Remote Working in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit sehen?

Person B: Auch wieder eine Fünf. Speziell wenn es eben nicht funktioniert, ist das natürlich eine absolute Katastrophe. Dann arbeiten die Mitarbeiter nicht zusammen und reden auch nicht miteinander. Was natürlich remote einfacher geht, als wenn man im Büro nebeneinandersitzt. Also absolut auch wieder fünf.

I: Kommen wir zur nächsten Frage, der Frage 6: Der Aspekt Status einer Person spiegelt die eigene Position in einem Leistungsvergleich System wider. Damit definiert sich der Status nur gegenüber von anderen Personen. Wie bewerten Sie die Auswirkung von Remote Working auf den Status Ihrer Mitarbeiter?

Person B: Wenn man den Status jetzt dahin sieht, ob eine Person im Unternehmen gesehen wird, ist vermutlich Remote und im Büro nicht sehr viel Unterschied. Im Büro, speziell wenn mein größtes Unternehmen ist, sieht auch nicht ein jeder einen jeden. Remote ist natürlich noch komplizierter, wenn man ehrlich aktiv keiner den anderen sieht. In jedem Fall ist es meiner Meinung nach auch wiederum Aufgabe der Führungskraft, die Personen sichtbar zu machen. Wenn eine Person wirklich gute Arbeit leistet und wesentlichen Teil für Projekte leistet, dann sollte man das Feedback auch den übergeordneten Führungskräften weitergeben und sagen: Ja, das Projekt ist super gelaufen, aber speziell durch diesen und diesen Mitarbeiter hat es erst so wirklich funktioniert. Dadurch werden die Leute gesehen und der Status im Unternehmen etabliert sich, dass sie sehen, diese Person, die macht er gute Arbeit, auf die kann man sich vertrauen. Was natürlich in Folge auch im Hinblick auf Beförderungen, eine höhere Position usw. auch eine wesentliche Rolle spielen.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5. Wie sehen Sie da den Einfluss von Remote Working?

Person B: Ich würde den auf zwei setzen. Wie gesagt, die Führungskraft muss das aktiv machen. Natürlich, der Mitarbeiter kann es auch aktiv machen. Aber speziell im Remote Bereich muss die Führungskraft da mehr mithelfen, aber ich glaube nicht, dass das so einen großen Unterschied generell macht.

I: Kommen wir zur nächsten Frage, der Frage 7: Die Beziehung Zusammenarbeit und Betreuung durch die direkt vorgesetzte Person spielt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit wichtige Rolle. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten, das heißt zwischen Ihren Mitarbeitern und Ihnen?

Person B: Meiner Meinung nach funktioniert das gleich gut. Wir haben unsere Teammeetings, wir haben Einzelgespräche, wo ich mit den Mitarbeitern direkt mal einmal, alle paar Monate zusammensitzt und wir einfach generell über alle Themen reden, auch private usw.. Auch mit einigen Mitarbeitern mehrmals die Woche, falls es aktiv Fragen gibt. Daher sehe ich da eigentlich keine negativen Auswirkungen von meinen Mitarbeitern und mir in der Zusammenarbeit. Das funktioniert wirklich sehr gut und auch gleich gut.

I: Hat es da Interaktionen oder hat es da Veränderungen gegeben im Vergleich zur Arbeit im Büro, dass man sagt, man trifft sich öfter oder trifft sich in anderen Formaten?

Person B: Ja, im Format auf jeden Fall. Die Online Anrufe natürlich, sonst hat man einfach über den Tisch gesprochen. Und was man natürlich auch sagen muss es gibt natürlich mehrere explizite Meetings, die man täglich dann hat. Kann als Führungskraft dann auch stressig werden, dass man von einem Call in den nächsten kommt, was dann teilweise einfach so über den Tisch einmal gesprochen wird oder geklärt werden kann. Ist natürlich für die Führungskraft selbst vielleicht ein bisschen mehr Aufwand, der explizit sich im Terminkalender widerspiegelt, aber ich denke, alles in allem ist gleich viel Kommunikation vorhanden, wie auch im Büro.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie sehen, sind Einfluss auf die Zusammenarbeit und Betreuung der Mitarbeiter im Remote Working in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?

Person B: Ich würde es vielleicht auch eine zwei geben. Im Vergleich zum Büro, muss man im Endeffekt die Kommunikation gleich aufrechterhalten, aber wenn man das macht, hat das keine negativen Einflüsse.

I: Kommen wir zur zweiten Gruppe und zur Frage 8: Die Belastung während der Arbeit, resultierend aus der Arbeit, stellt sich in drei Unteraspekte. Das ist erstens die körperliche Belastung, die beispielsweise bewertet wird, in angenehm, anstrengend, ermüdend oder auch gesundheitsschädlich. Die seelische Belastung und als drittes die kognitive Belastung, die beispielsweise bewertet wird durch auf die Nerven gehen, Anforderungen nicht gewachsen fühlen, Konzentration unter Leistungsdruck oder Zeitdruck stehen. Wie sehen Sie die Einflüsse von Remote Working auf die drei Unteraspekte? Also kann man gerne mit der körperlichen Belastung anfangen.

Person B: Und es ist natürlich nicht ganz so einfach zu beantworten. Es hängt, glaube ich, von Person zu Person, von Aufgabe zur Aufgabe ab, auch vom Umfeld, in dem man sich befindet. Also körperlich, speziell jetzt, da ihm ja in der Softwarebranche, wenn man als Entwickler angestellt ist, denke ich, dass die Belastung sogar geringer ist. Es entfällt zum Beispiel der Aufwand fürs Pendeln. Das heißt, wenn man zur Arbeit möchte, geht man aus dem Bett raus und setzt sich zum Arbeitsplatz hin. Da ist jetzt sogar weniger körperliche Belastung, dass man etwas

machen, dass man zur Arbeit kommt, von der Arbeit kommt. Bei der Arbeit selbst denke ich, dass es gleich gleichbleibend Belastung ist.

I: Kann zum Beispiel, dass der kurze Weg vom Bett zum Schreibtisch oder zum Notebook aber Auswirkungen auf die seelische Belastung haben?

Person B: Kann, muss es aber nicht. Ein Thema, dass man beim Pendeln natürlich hat, wenn man jetzt beispielsweise eine halbe Stunde mit dem Auto zur Firma fährt, hat man genau diese Zeit, dass man das Private abschalten kann und sich auf die Arbeit vorbereiten kann bzw. danach auch wieder die Arbeit abschalten und sich wieder auf das Private konzentrieren kann. Wenn man daheim diese Grenze, also diese Grenze ist natürlich nicht gegeben, wenn man im Home-Office ist und das kann zum sogenannten Work-Life-Blending führen, wo sich einfach das Arbeitsleben und das Privatleben vermischen anfangen. Speziell wenn man dann natürlich auch die Vorteile aus dem Home-Office mitnimmt, dass man die Zeit freier einteilen kann, dass man auch beispielsweise die Mails, schon im Bett lesen kann oder am Abend wieder im Bett oder sonstigen Sachen. Da muss man speziell aufpassen, dass sich das Ganze nicht vermischt, wenn man dann nie abschalten kann, wenn sich das Vermischen anfängt, hat man natürlich eine sehr große seelische Belastung, was im schlimmsten Fall natürlich auch zum Burnout führen kann, wo man wiederum als Führungskraft aktiv darauf schauen sollte, wann arbeiten die Mitarbeiter? Ist es zu einem Zeitraum, wo es nicht zu früh ist, nicht zu spät und auch darüber reden, wie es den Mitarbeitern generell geht. Wenn man darauf schaut, ist es eigentlich keine seelische Belastung. Nur wenn man es irgendwie übertreibt mit dem Arbeitsleben und Privatleben vermischen, dann kann es natürlich belastend werden.

I: Wie ist es da bei der kognitiven Belastung im Vergleich zur Arbeit im reinen Büroumfeld?

Person B: Ja, es kommt auch darauf an. Ich sage mal so wenn man die Sachen hernimmt, die vorhin angesprochen sind, auf die Nerven gehen. Das erste ist, wenn man beispielsweise nicht den ganzen Tag telefonieren möchte, kann das natürlich auch nervend sein, weil die einzige Kommunikation eben immer über Telefon bzw. Chat ist. Kann man natürlich entgegenwirken, indem man es beispielsweise einfach mal ausschaltet und sagt für eine Stunde bin ich nicht erreichbar. Das zweite für Anforderung nicht gewachsen fühlen. Ist natürlich auch ein Thema, das schwierig ist, wenn man eine Aufgabe hingeschmissen kommt und sagt: Du musst jetzt machen. Man kennt sich nicht aus. Wenn die Mitarbeiter dann noch eine Scheu vor dem Fragen haben, ist es natürlich ganz schwierig. Aber hier muss man als Führungskraft einfach den Raum bieten, wenn du Fragen hast, frag mich bitte. Oder eben die Termine, wo explizit Zeit für Fragen frei genommen werden. Dann kann man auch Anforderungen, für die man sich nicht gewachsen fühlt, gemeinsam bewältigen. Thema Konzentration muss man ein gewisses Umfeld schaffen, wenn man Ablenkungen hat. Natürlich schwierig, aber die kann man aus dem Weg räumen. Und Leistungsdruck, Zeitdruck sehe ich jetzt äquivalent zu dem, was im Büro auch vorhanden ist.

I: In Bezug auf "Anforderungen gewachsen fühlen": Das heißt, man sollte als Führungskraft darauf schauen, dass diese Hemmschwelle bei den Mitarbeitern überwunden wird, um dann auch wirklich nachzufragen und bei Hilfe auf die Führungskraft zuzukommen.

Person B: Genau. Entweder wirklich zur Führungskraft zu gehen oder wenn man weiß, ich habe vielleicht die nächsten Tage jetzt einen Termin oder einen Workshop, wo ich nicht erreichbar bin, auch andere Personen nennen, auf die die Personen zugehen können, damit im Fall einer Frage man nicht allein gelassen ist. Das ist, glaube ich, der wesentliche Aspekt, dass man, wenn man Fragen hat, wenn man Unterstützung braucht, diese auch bekommt.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 für die körperliche Belastung, wie sehen sie dann Einfluss von Remote Working?

Person B: Würde ich eine Eins nehmen.

I: Bei der seelischen Belastung?

Person B: Würde ich auf die drei hochgehen, weil es eben die Gefahr von diesem Work Life Blending besteht.

I: Und bei der kognitiven Belastung?

Person B: Würde ich vermutlich wiederum auf die zwei gehen, würde es nicht keinen Einfluss sehen, aber einen eher geringeren, den man natürlich auch leicht lösen kann, wenn es wirklich Probleme gibt.

I: Kommen wir zu Frage 9: Die Langeweile als Gefühl während der Arbeit zählt zu den emotionalen Aspekten. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Gefahr der aufkommenden Langeweile bei der Arbeit in Bezug auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit ein?

Person B: Im Endeffekt glaube ich, dass da kein Unterschied zwischen der Arbeit im Büro und im Home-Office ist oder im Remote Bereich. Wenn die Aufgaben langweilig sind oder die Mitarbeiter nicht herausgefordert sind. Hat es bei euch keinen Unterschied, ob man das jetzt zu Hause macht oder im Büro. Man muss als Führungskraft schauen, dass die Mitarbeiter gefordert sind, dass es Aufgaben sind, die möglichst spannend sind. Geht natürlich nicht immer, aber es sollten dann zumindest sinnvoll sein und die Mitarbeiter auch verstehen, dass was ich mache, ist notwendig, ist sinnvoll. Und dann sollte das auch kein Thema sein. Den einzig negativen Aspekt von Remote Arbeit, den ich sehe, wenn man tatsächlich gelangweilt ist, dann greift man vielleicht schneller mal zum Handy oder schaltet den Fernseher ein oder macht sonst irgendwas im Remote Bereich, weil der sieht es ja keiner. Im Büro würde das gegebenenfalls auffallen, wo das dann der der Chef oder die Führungskraft vorzeitig einwirken kann und sagen kann okay, machen wir die

nächste Aufgabe, macht man sonst irgendwas? Aber wenn man hier die Kommunikation pflegt und ständig im Austausch ist, kann das auch kein Problem werden.

I: Hat es da schon Situationen geben, wo Sie dann als Führungskraft einwirken müssen, im Remote Working in Bezug auf, wie Sie gesagt haben, zum Handy greifen, Ablenkungen durch andere, Fernseher etc.?

Person B: Habe ich bis jetzt kein Problem gehabt, solange die Ergebnisse am Ende des Tages stimmen, in der Qualität, in dem Zeitrahmen sehe ich auch da kein Problem dabei, wenn zwischendurch auch mal eine Ablenkung drinnen ist, damit man einfach mal die Gedanken frei kriegt oder sonst irgendwas. Solange es im Rahmen ist und die Qualität stimmt, sehe ich da kein Thema.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie schätzen Sie da denn den Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit ein?

Person B: Wäre bei mir einer eins, weil ich keinen Einfluss.

I: Kommen wir zur Frage 10: Roedenberg (2009) beschreibt die Zuneigung einer Person zu einer Unternehmung mit den folgenden Worten: Jemand, der seinen "Job als Hobby" erklärt oder einfach gerne zur Arbeit geht, zeigt diese überaus positive Einstellung zum Job. Wie sehen Sie die Auswirkungen von Remote Working auf die Einstellung, Job als Hobby zu erklären bzw. gerne zur Arbeit zu gehen?

Person B: Ja grundsätzlich, die Aufgaben sind im Remote Bereich bzw. im Bürobereich die gleichen. Die Aspekte, die halt wichtig sind, dass man gerne zur Arbeit geht, sind vielleicht die Kollegen, die man hat, wo man sagt, mit den Leuten verbringe ich gern die Zeit. Aber auch vom Unternehmen, die Werte, wo man sagt okay, mit dem Unternehmen identifiziere ich mich, das, was die machen, finde ich cool, da will ich arbeiten. Es sind eher gerade die Aspekte, die das Ganze diese Zugehörigkeit zum Unternehmen stärken oder schwächen. Und da muss man im Remotebereich wirklich aktiv, beispielsweise die Beziehungen stärken, durch die man, wenn es durch Kommunikation und vielleicht auch diese Werte, die das Unternehmen übermittelt, auch die aktiv sichtbar machen, aktiv leben, dass man jetzt nicht einfach daheim sitzt und denkt, ja, könnte ich gleich gut für ein anderes Unternehmen arbeiten, würde keinen Unterschied machen, ob man sagt: Ich arbeite, da stehe ich gerne auf, weil ich mit beispielsweise meinem, meiner Entwicklung irgendwas verändere, das Leben von anderen einfacher mache oder sonst irgendwas.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie sehen Sie da den Einfluss von diesem Aspekt auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working?

Person B: Ja, es ist schwierig zu sagen, ob es die Arbeitszufriedenheit ist oder das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen. Ich würde es aber wahrscheinlich bei einer drei oder vier sehen, weil man doch aktiv was machen muss.

I: Kommen wir nun zur dritten Gruppe und zur Frage 11: Die Anforderung gegenüber der Arbeitsstelle und den resultierenden Arbeitsaufträgen umfasst die Inanspruchnahme vorhandener Qualifikationen, Leistung abrufen zu können oder die Verwendbarkeit erworbener Qualifikationen. Ergeben sich aus der Anwendung von Remote Working Einflüsse auf die erlebte Anforderung?

Person B: Meiner Meinung nach nicht wirklich. Wenn die Leute was können, die angestellt sind, dann kann man die Leistung im Büro- und im Remotebereich gleich gut abrufen.

I: Wie ist da die Einstellung gegenüber so in puncto Leistungsdruck? Oder gibt es da Veränderung, wenn man sich beispielsweise im Unternehmen, in der Firma so über die Schulter geschaut fühlt, was ja im Remote Working ja eher nicht der Fall ist? Gibt es da Auswirkungen?

Person B: Aus meiner Erfahrung auch nicht wirklich speziell, wie auch schon eingangs erwähnt, wir haben Statusmeetings, die bei uns zu mindestens ähnlich einem Daily Scrum sind, wo es darum geht zu sagen: An was hat man gearbeitet? An was wird man arbeiten? Und wenn man dann dem Team sagt, an was man gearbeitet hat, hat man in dem Sinne den Vergleich. Was haben die anderen gemacht? Was habe ich gemacht? Das kann gegebenenfalls motivierend wirken, wenn man sieht, die anderen machen mehr als ich. Soll natürlich nie stressig wirken, wenn man sagt, ich habe bei meinem Punkt so lang dran gesessen, weil es Probleme gegeben hat oder weil der auch größer war. Muss man als Führungskraft dann wieder schauen mit den Mitarbeitern, wie gehen Sie damit um? Und gegebenenfalls darüber reden und zu sagen, das passt trotzdem, dass du den Punkt gemacht hast. Aber ansonsten: Ja, Leistungsdruck ist der gleiche da. Man muss die Leistung erbringen, die gefordert wird und das ist im Büro und Remote gleich.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie würden Sie da den Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit sehen?

Person B: Wäre für mich da eine Zwei. Also eher kein Einfluss.

I: Kommen wir zur Frage 12: Die Entwicklung mit Blick auf die Karriere befasst sich mit verschiedenen Aspekten wie Aufstieg in Form des beruflichen Werdegangs und Förderung durch den Arbeitgeber. Dazu zählen auch Weiterbildung, Aufstiegschancen, Karriere und Berufswechselemöglichkeiten. Sehen Sie durch die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Karriereentwicklung?

Person B: Ja und nein. Ich glaube, solange die Führungskraft entsprechend agiert, das heißt, entsprechend die Mitarbeiter sichtbar macht, entsprechend den Mitarbeitern auch erklärt, das sind die Chancen, das sind die Möglichkeiten und da fragt wo willst du hin? Entsprechend die

Schulungen organisiert, entsprechend die Weiterbildung organisiert, dass die Mitarbeiter auch dort ihre Ziele erreichen, die sie haben, dann hat das absolut keine Auswirkung. Wenn man jetzt aber als Führungskraft, diesen Job nicht gut macht und die Mitarbeiter alleine und in ihren vier Wänden sitzen und nicht aktiv schaut, was gibt es für Möglichkeiten, aktiv bei den anderen Kollegen nachfragen, hat das natürlich einen großen negativen Einfluss. In dem Fall würde ich sagen, hängt stark von der Führungskraft ab und eher weniger vom Remoteumfang.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie würden Sie dann einen Einfluss bewerten?

Person B: Ja, also rein auf Remote bezogen eher eine zwei.

I: Kommen wir zur Frage 13: Neben der beruflichen Entwicklung ist auch die persönliche Entwicklung ein relevanter Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Dieser Aspekt beschäftigt sich mit der persönlichen Entfaltung bei der Arbeit, den Wachstumsmöglichkeiten, der Persönlichkeit, Qualifikationsmöglichkeiten und dem ständigen Lernen von anderen Personen. Wie sehen Sie die Auswirkungen von Remote Working auf die persönliche Entwicklung und deren Möglichkeiten?

Person B: Sehe ich eigentlich gleich wie im Büro. Solange man wie vorhin schon angesprochen, Themen wie die Kommunikation, wie Pair Programming solche Sachen einfach auch weiterhin macht. Da gibt es genügend Möglichkeiten. Speziell eines, was ich bei mir im Team betreibe, sind diese Einzelgespräche, wo ich eben mit den Mitarbeitern einfach mal in Vier Augen Prinzip zusammensitze und sage: Wie geht es dir und gibt es irgendwelche neue Themen und dann gehe ich teilweise auch speziell auf die Sachen drauf ein: Was treibt meine Mitarbeiter an? Was sind die Stärken und Schwächen? Was sind die Interessen des Desinteressen? Geplant ist in nächster Zeit auch mal ein Coaching zum Thema Stressbewältigung zu machen, was eben diese persönliche Entwicklung auch fördert. Im Endeffekt hätte ich das gleich auch im Büro gemacht. Das heißt aus meiner Erfahrung ist da kein Unterschied zu sehen, Remote und im Büro. Solange man eben die Sachen macht und aufrechterhält, dass das auch gemacht wird.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie sehen Sie da die Einflüsse?

Person B: Hätte ich auf eine Zwei gesetzt. Solange wir es macht, sollte es kein Thema sein.

I: Kommen wir zur nächsten Frage, der Frage 14: Für die Erledigung von Tätigkeiten bei der Arbeit ist die Anwendung von Fähigkeiten und Fertigkeiten erforderlich. Dazu zählt der Einsatz von Fertigkeiten, Fachwissen und Wissen. Hier spielt auch die Vielfalt der Fähigkeiten und das Wissen über die Arbeitsabläufe des Unternehmens eine relevante Rolle. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf den Einsatz von Fähigkeiten und deren Veränderung? Sprich neues Lernen, vorhandenes Vergessen, Wissen über die Organisation und deren Abläufe.

Person B: Auch hier wiederum ist einfach der große Aspekt die Kommunikation im Onlinebereich, also im Remote Bereich, dass man miteinander redet, dass das Wissen aktiv verteilt. Gibt es

auch wieder Möglichkeiten, angefangen von Pair Programming bis hin zu Reviewschleifen, wo man sagt, es schaut sich immer wer anders den Code an und schaut sich woanders die Funktionalität an oder prüft das die entsprechende Anforderung umgesetzt worden ist. Man kann Coding Dojo veranstalten, wo man in einer kleinen Gruppe zusammensitzt, gemeinsam ein Problem löst, gemeinsam Schulungen besuchen. In dem Sinn, solange remote daran gearbeitet wird und die Sachen auch gemacht werden, sehe ich keinen Unterschied zu dem, was auch im Büro vielleicht etwas einfacher und vielleicht auch unbewusster einfach so nebenbei passiert, kann man es aber trotzdem im Remote gleich gut machen.

I: Sie haben angesprochen, dass zur Weitergabe von Informationen wichtig ist. Welchen Einfluss hat die Form oder wo Informationen dokumentiert sind? Gibt es da einen Einfluss?

Person B: Ja, ich denke, dass das Potenzial sogar einen positiveren Einfluss hat, dass man das Ganze remote macht, weil die Information explizit niedergeschrieben werden muss, weil ja nicht jeder dabei ist oder jeder vor Ort ist. Vielleicht jemand im Büro, sagt man dann gleich mal was auf den Tisch und wenn einer fehlt, Pech gehabt. Remote hat man dann vielleicht doch eher die Möglichkeit. Wenn ich schon online arbeite, dann schreibe ich das auch in einem Dokument nieder, wo jeder gleich drauf Zugriff hat. Verteilte Infos vielleicht im Teams-Chat, was auch immer. Es kann vielleicht sogar auch einen positiven Einfluss auf die ganze Informationsweitergabe haben, wenn es remote abläuft. Sofern man nicht einfach nur mit einer Person in einem Telefonat das bespricht und das Ganze dann dort verloren geht. Er hat natürlich alles immer Vor- und Nachteile.

I: Auf der Skala von 1 bis 5: Wie würden Sie den Einfluss von den Tätigkeiten und dem Einsatz von Fertigkeiten im Remote Working bewerten?

Person B: Wahrscheinlich auf eine drei. Nicht ganz unwichtig und nicht ganz so der starke Einfluss, aber auch nicht ganz der schwache. Also die Mitte hätte ich da gesehen.

I: Kommen wir zur Frage 15: Unter wahrgenommener Verantwortung ist das Ausleben von Verantwortungsbewusstsein zu verstehen. Darunter sind nicht ausschließlich kognitive Entscheidungen, wie zum Beispiel Budgetentscheidungen zu sehen, sondern auch die Verantwortung gegenüber der Erfüllung von Aufgaben und Gegenständen. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Verantwortung einer Person?

Person B: In meiner Meinung nach ist da wirklich nur die vermehrte Eigenverantwortung, dass man eben unbeaufsichtigt und Anführungszeichen arbeitet bzw. auch vielleicht nicht arbeiten könnte, ohne dass es jemand merkt. Das ist der einzige Unterschied, dass man sich hier selbst treu sein muss als Mitarbeiter und sagen muss Okay, wenn ich jetzt im Home-Office arbeite, dann gehe ich nicht inzwischen Fernsehen oder sonst irgendwas, sondern ich arbeite daran, ich mache meine Arbeit und dann gehe ich in den verdienten Feierabend. Die anderen Verantwortungsbereiche sind absolut gleich zu sehen.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie bewerten Sie da den Einfluss?

Person B: Hätte ich hier auf eine drei gesetzt, weil wirklich jeder Mitarbeiter für sich selbst verantwortlich ist, dass die Arbeit auch macht.

I: Gut kann man zur letzten Gruppe und zu Frage 16: Die Persönlichkeit einer Person bestimmten Tätigkeitsumfang und welche Arbeits an sich von der Person erledigt wird oder erledigt werden kann, ergibt sich aus der Anwendung von Remote Working ein Einfluss auf die Tätigkeiten einer Person?

Person B: Meiner Meinung nach nicht. Die Personen, die die Fähigkeiten haben, kriegen meistens auch die Aufgaben, die dazugehören. Entweder schaut man als Führungskraft, dass man das entsprechend zuweist und entsprechend mit den Mitarbeitern spricht. Was sind die Stärken, wo sind die Schwächen, wo sind die Interessen, wo sind die Desinteresses? Wenn man aber zum Beispiel in so einem Modell wie Scrum oder ähnlichem arbeitet, können sich die Mitarbeiter sich das ja auch selbst aussuchen, an was sie arbeiten. Hat in dem Fall im Remote Working und im Büro keinen Unterschied für mich.

I: Das heißt, in der Tätigkeitsverteilung wird spezieller auf die auf die Personen eingegangen oder zu deinem Vergleich zur Arbeit im Büro nichts verändert?

Person B: In meiner Meinung nicht wirklich, das einzige ist, dass man klar kommuniziert, an wen man sich wenden kann, wenn es Probleme gibt, wenn auch der Vorgesetzte/die Führungskraft mal nicht vorhanden oder verfügbar ist. Das ist potenziell mehr kommuniziert, aber ansonsten sehe ich auch hier nicht einen großen Unterschied.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5: Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working ein?

Person B: Wäre bei mir eine eins da wirklich fast kein Unterschied sehe.

I: Kommen wir zur Frage 17: Ein weiterer Aspekt der Arbeitszufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen. Diese unterteilen sich in folgende Unteraspekte: Arbeitsplatzgestaltung, Bewegungsraum bei der Arbeit (bewertet in bequem, schlecht sauber), Geruch als Umgebungsvariable, Lärm, Lautstärke, Unruhe, Lichteinfall, Temperatur oder auch den Unfallschutz in Richtung gesundheitsgefährdend, Unfallschutz oder Verletzungsgefahr. Wie sehen Sie den Einfluss der Arbeitsbedingungen bei der Arbeit im Remote Working?

Person B: Im Endeffekt, wenn man im Home-Office arbeitet, ist man als Mitarbeiter nämlich selbst verantwortlich, dass man entsprechende Arbeitsbedingungen für sich schafft. Alles, was hinsichtlich der technischen Ausrüstung, also Monitor, Tastatur usw. geht, sollte natürlich die Firma bestmöglich unterstützen. Ansonsten liegt es wirklich in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Sollte man keine Möglichkeit haben, im Home-Office einen adäquaten Arbeitsplatz einzurichten, könnte man natürlich als Firma schauen, gibt es eine Möglichkeit, einen Shared-

Space, einen Workspace anzubieten. Ansonsten liegt es manchmal wirklich bei Mitarbeiter selbst und hat in dem Fall keinen wirklichen Einfluss aus Firmensicht, was man da besser oder anders machen kann im Sinne, ob ein Büro als da arbeitet im Remote von zu Hause.

I: Wir schätzen Sie auf einer Skala von 1 bis 5 den Einfluss ein?

Person B: Ich hätte es wirklich bei einer eins gesehen, weil der Mitarbeiter selbst verantwortlich ist, eigentlich.

I: Nächste Frage, Frage 18: Die Arbeitszeit ist ein zentraler und oft genannter Aspekt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Sehen Sie bei der Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und wie diese Arbeitszeiten wahrgenommen werden?

Person B: Ja, also im Endeffekt hat das Home-Office natürlich einen sehr positiven Vorteil, wenn man die Arbeitszeiten flexibel gestalten kann, wenn man beispielsweise einen Termin hat oder irgendwas, kann man einfach kurz weggehen, sich abmelden bei der Arbeit und dann eine Stunde später wieder hinkommen. Speziell auch für Eltern ist das ganz praktisch, wenn sie ihre Kinder zum Kindergarten, zur Schule bringen müssen, dass sie das einfach flexibel mit der Arbeit vereinbaren lässt. Negativ dabei ist allerdings, wenn das Ganze ausartet, wie ich vorhin erwähnt, das Work-Life-Blending. Wenn man beispielsweise im Bett die Mails lesen anfängt oder sonst irgendwas, ist das natürlich sehr negativ und kann auch zu Problemen wie Burnout führen. Es hat schon einen starken Einfluss.

Person B: Ich hatte gesagt, drei oder vier auf der Bewertungsskala.

I: Kommen wir zu Frage 19: Der Aspekt der Bezahlung ist nahezu in jedem literarischen Werk im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu finden. Dies betrifft nicht nur ausschließlich das Gehalt, sondern auch andere Verdienste wie Zuschüsse etc.. Hat das Remote Working einen Einfluss auf die Bezahlung?

Person B: Meiner Meinung nach eher nicht. Ich meine, klar sollte es in gewisser Hinsicht eine Vergütung geben für den extra Kostenaufwand von Strom, Internet usw. Andererseits erspart man sich eh durch das Home-Office zum Beispiel den gesamten Pendelaufwand und die Kosten fürs Pendeln. Und aktuell zu mindestens aus aktueller Sicht ist eigentlich das Home-Office selbst ja noch ein Mehrwegzuschuss, ein Goodie, wo man sagt, dass das eigentlich zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Und wenn es das nicht geben würde, wäre das negativ für die Arbeitszufriedenheit.

I: Wie schätzen Sie den Aspekt der Bezahlung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit bzw. den Einfluss von Remote Working auf den Aspekt der Bezahlung auf einer Skala von 1 bis 5 ein?

Person B: Wäre bei mir eins. Das hat eigentlich keinen Einfluss.

I: Komm zur vorletzten Frage, Frage 20: Zur Organisation einer Unternehmung spricht, deren Strukturen und Bürokratie gehören Firmenrichtlinien, Administration, organisationale Standards und Abläufe. Wie schätzen Sie die Auswirkung von bürokratischen Hürden auf die Arbeitszufriedenheit im Kontext ein?

Person B: Solange das im Unternehmen so gelebt wird, dass das halte ich größtenteils per Mails oder sonstig digital abgewickelt werden kann, sehe ich da kein Thema. Selbst wenn man dann vielleicht ein, zweimal im Jahr für etwas Bürokratisches in die Firma muss, für eine Unterschrift usw., sehe ich das auch nicht so schlimm. Sofern man nicht wegen jeder Kleinigkeit eine Unterschrift in Person abgeben muss, eigentlich kein Problem.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie schätzen Sie das ein?

Person B: Eine 1 hätte ich es gegeben.

I: Kommen wir zur letzten Frage: Bei der Sicherheit am Arbeitsplatz ist die Sicherheit bezogen auf die Zeitdauer der Anstellung zu sehen. Das heißt nicht die Arbeitsschutzmaßnahmen, sondern die Sicherheit von der Anstellung an sich. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Arbeitsplatzsicherheit ein?

Person B: Ich hätte gesagt, dass es keinen Unterschied gibt. Im Hinblick auf, ob eine Person den Job behält oder nicht behalten darf sozusagen. Das Einzige, was ich sehe, ist, dass die Firma vielleicht davon profitiert, weil vielleicht weniger Ausgaben sind für Büroflächen, dass man mehr Fachkräfte anstellen kann im internationalen Raum, dass man nicht räumlich gebunden ist auf die Personen in der Umgebung. Ich sehe eher, dass da die Firmen eher profitieren davon und dann damit, dass es der Firma gut geht, generell eine Jobsicherheit gegeben ist, dass die Firma nicht aus Verlusten, aus negativen Zahlungseingängen Mitarbeiter entlassen muss.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5. Was sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf diesen Aspekt?

Person B: Ja, ich hätte es auf zwei gesehen, aber eher aus den positiven Aspekten heraus.

I: Gut sind wir beim Ende ankommen. Ist aus Ihrer Sicht noch etwas hinzuzufügen?

Person B: Ja, wenn man Zusammenfassend kann man wirklich sagen Remote Arbeit, speziell die Arbeit im Home-Office ist ja mittlerweile der Status quo, dass eigentlich nicht mehr von der Arbeitswelt wegzudenken ist. Und wie ich es eben angesprochen habe, stellt ein großer Teil oder wesentlicher Teil, der zum Erfolg beiträgt, eben die Führungskraft dar und die Verantwortung der Führungskraft, dass der aktiv und bewusst eben am Team gearbeitet wird mit den Personen, dass die Kommunikationsbasis, die Kommunikationskanäle, dass das Team sich entwickeln kann

und sofern das alles passt, sehe ich da eigentlich kein Problem, dass man da online zusammenarbeitet im Vergleich zu dem, was im Büro ist.

I: Ich bedanke mich für die Teilnahme am.

Person B: Sehr gerne.

ANHANG I - Transkript Experteninterview Person C

Interviewer (I): Josef Trattner

Befragte*r (Person C): Möchte anonym bleiben.

Datum: 19.01.2023

I: Hallo anonym, zum Start des Interviews stelle ich mich und mein Vorhaben mit dieser Arbeit vor. Ich heiße Josef Trattner und befinde mich aktuell im dritten Semester des Masterstudiums IT und Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Campus II. Ich arbeite aber aktuell an meiner Masterarbeit zum Thema Arbeitszufriedenheit im Working. Das Ziel der Arbeit ist es, folgende Forschungsfrage zu beantworten: „Welchen Einfluss hat der Einsatz von Remote Working in mittelständischen Unternehmen der Softwarebranche auf die relevanten Identifikatoren der Arbeitszufriedenheit?“ Die Relevanz bei der Beantwortung dieser Fragen ist die persönliche Einstellung und Sicht auf die definierten Inhalte, den Einfluss definierter Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working. Abschließend möchte ich Sie bitten, jede Frage auf einer Skala von 1 bis 5 (Fünf - Sehr großer Einfluss, großer Einfluss, mittlerer Einfluss, geringer Einfluss und gar kein Einfluss - Eins) zu bewerten. Anschließend werde ich Ihnen einen Überblick geben über die inhaltlichen Themen. Die Fragen gliedern sich dabei in vier Teilbereiche, welche sich aus der vorhandenen Literatur ergeben haben. Die Literatur behandelt eine Vielzahl von Modellen, Theorien und Verfahren in Bezug auf Arbeitszufriedenheit. Resultierend aus der vorhandenen Literatur ergeben sich vier Gruppen, nach denen Arbeitszufriedenheit untergliedert ist. 1. Fragen zu sozialen Aspekten, die innerhalb einer Gruppe oder Gesellschaft auftreten oder einen direkten Kontakt zwischen Menschen verlangen. 2. Fragen zu Aspekten, die ein Gefühl in einem Individuum beschreiben und /oder im Affekt dazu entstehen. 3. Fragen zu Aspekten, deren Quelle für die Wahrnehmung im Individuum selbst liegt, aber nicht von anderen Menschen ausgeht. Und 4. Fragen zu Aspekten, die materiellen Charakter aufweisen. Hinzu kommt der Einflussfaktor im Remote Working. Dieser beschreibt die Praxis, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu Hause oder an einem anderen Ort arbeiten, der nicht der übliche Geschäftssitz des Unternehmens ist. Neben der Beantwortung der inhaltlichen Themen möchte ich gerne auf die Tätigkeiten im aktuellen Unternehmen zu sprechen kommen und auf folgende Fragen eingehen. In welcher Branche ist Ihr aktuelles Unternehmen tätig?

Person C: Logistikbranche und IT-Dienstleistungen.

I: Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zurzeit beschäftigt? Es reicht der grobe Zahl?

Person C: Im Unternehmen oder im Team selbst.

I: Im Unternehmen.

Person C: Circa 250 im Standort Graz.

I: Wie für Teams arbeiten in Remote Working oder einem ähnlichen Konzept?

Person C: Bei uns alle Teams.

I: Und die letzte Frage: Welche Kompetenzen haben Sie gegenüber Ihrer Mitarbeiterinnen? Bezieht sie auf disziplinarisch, fachlich oder rein organisatorisch, in die Richtung?

Person C: Disziplinarisch, teils fachlich und organisatorisch. Alle drei eigentlich.

I: Gut kann man zur ersten Gruppe, den Identifikationen mit sozialem Aspekt und zu Frage 1: Der Vergleich zu anderen Menschen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zählt zum normalen Arbeitsalltag. Nicht zwingend bezieht sich das auf Kollegen oder Kolleginnen, sondern auf andere Menschen wie Mitbewohner, Nachbarn, Lieferanten oder ähnliche. Wie sehen Sie den Einfluss von anderen Menschen auf die Arbeit im Remote Working und die Arbeitszufriedenheit?

Person C: Jetzt von dieser Skala, die du gesagt hast oder wirklich eine persönliche Meinung?

I: Persönliche Meinung, am Ende der Frage kommen wir dann immer auf Skala.

Person C: Ich denke, dass der Einfluss vor allem bei jetzt zum Beispiel wenn man im Home-Office arbeitet, mit Mitbewohnern schon recht groß ist, weil man dadurch vielleicht von der Konzentration abgelenkt wird oder generell einfach abgelenkt wird, wenn man da vielleicht nicht seinen eigenen Freiraum hat oder seinen eigenen Raum hat, wo man natürlich die Arbeit ausführen kann, weil die Arbeit muss ja im Home-Office gleich ausgeführt werden können wie im Büro, also ohne Störfaktoren etc.. Das ist jedoch schon einen größeren Einfluss im Remote Working als jetzt im Büro, wobei man natürlich im Büro natürlich alle Kollegen hat, aber dort natürlich das Arbeitssetup so ist, dass jeder seine Arbeit machen muss oder macht. Von daher finde ich den Einfluss im Remote Working recht groß.

Person C: Ich hätte jetzt zumindest vier gesagt.

I: Hat es schon Situationen geben, wo du darauf einwirken hast müssen auf deine Mitarbeiter, weil es da irgendwie Probleme oder Situationen gegeben hat, die nicht so in Ordnung waren?

Person C: Ja, es gibt schon Themen, wo man dann gemerkt hat, dass die Leistung nachlässt und es dann schon darauf zurückzuführen ist, dass man dann daheim zu sehr abgelenkt ist und dass man dann schon als Maßnahme gemacht hat, vor allem in Corona Zeiten, dass man dann die Möglichkeit gegeben hat, dass die Leute dann trotzdem ins Büro fahren können, vor allem, wenn du jetzt Kinder hast oder so, ist es dann halt schwierig, dass du dann wirklich die Arbeit auch in Ruhe machen musst. Die Maßnahmen waren dann schon teilweise, dass dann die Leute nicht mehr im Home-Office arbeiten dürfen, weil es halt einfach die Ortsumgebung nicht gegeben hat daheim, ohne dass man ungestört arbeiten hat kann.

I: Komm wir gleich zur nächsten Frage: Unter Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremddachtung, verbinden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Aspekte wie Achtung,

Wertschätzung, Anerkennung und Respekt der Arbeit und die Persönlichkeit, Aufmerksamkeit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wie schätzen Sie den Einfluss von Fremd- bzw. Selbstanerkennung bei der Arbeit im Remote Working ein?

Person C: Ist sicher schwieriger, als wenn man wirklich im Büro ist, weil du halt wirklich bewusster und aktiver jetzt die Art von Wertschätzung oder Fremdanerkennung zeigen müsstest. Du müsstest aktiv zum Hörer greifen und den Mitarbeiter, jetzt vielleicht nicht einmal die eigenen Mitarbeiter, sondern andere Mitarbeiter sollen das und das gut macht oder dass man halt seine Arbeit wertschätzt. Und das passiert im Büro halt leichter, wenn man dann halt über den Tisch redet oder mehr danach mitbekommt. Das heißt, ich finde, es ist sicher schwieriger im Home-Office, weil man deshalb bewusster machen muss und das nicht einfach so im Arbeitsalltag mit mitgeht.

Person C: Von einer Skala von 1 bis 10 (Anmerkung Interviewer Skala sollte eigentlich 1 bis 5 sein). Ich glaube, Einfluss ist auch wieder um die vier hätte ich jetzt einmal gesagt.

I: Hat es Situationen geben oder hast du bewusster dann das macht, dass du jetzt Anerkennung gibst gegenüber von deinen Mitarbeitern oder wie bist du da herangegangen?

Person C: Es ist hat sich vor allem die Art und Weise, wie man jetzt oder wie oft man jetzt One-on-One's macht etc., zum Beispiel man hat dann eher One-on-One's eingeführt, die regelmäßiger stattgefunden haben, dass man halt öfter mal mit einzelnen Mitarbeitern dann miteinander redet, dass man halt die Möglichkeit hat, dass man das halt auch macht und sonst halt bewusst dann irgendwie, wenn man was dort und dort hat es Projekte geben, bewusster dann entweder dem Mitarbeiter schriftlich irgendwie mitteilt, dass hat er gut gemacht oder auch angerufen hat. Die Hauptmaßnahme war sicher, dass es dann mehr One-On-One's gegeben hat, dass man halt mehr direkt so Feedbackrunden macht, wo man näher explizit fachliche Themen besprochen hat, sondern eher über Feedback und Kritik und über die Wertschätzung von Mitarbeitern geredet hat.

I: Kommen wir zur Frage 3: Der nächste Aspekt, die Autonomie, bezieht sich auf das selbstständige Arbeiten, sprich die Auswahl von Tätigkeiten und den Entscheidungsspielraum, das Bestimmen des eigenen Arbeitstempos, die eigene Qualitätskontrolle während der Arbeit und unabhängiges Handeln und Denken bei der Arbeit. Hat die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Verhaltensweise von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Bezug auf die Autonomie bei der Arbeit?

Person C: Ja, auf jeden Fall, aber jetzt zu sehr positivem Einfluss, weil du halt im Home-Office oder im Remote Working zu Hause selbständiger sein musst. Es ist im Büro einfach immer über den Tisch zu fragen, wenn man irgendwo nicht weiter weiß. Und es passiert auch schneller als jetzt im Home-Office. Im Home-Office würde man sich das Thema vielleicht genauer anschauen, bevor man dann wirklich zum Hörer greift und irgendwen fragt. Das heißt, ich glaube, der positive

Einfluss ist, dass man viel selbständiger arbeitet und mehr oder weniger sehr eigene Arbeitsweise irgendwie findet oder leichter findet und sich selbst ein bisschen wiederfindet, wie man tun muss, damit man mit seinen Sachen fertig wird.

Person C: Vom Einfluss her hätte ich sogar fünf.

I: Der Grad an Selbstorganisation müsste eigentlich zunehmen, oder?

Person C: Genau.

I: Hast du und als Führungskraft darauf eingewirkt?

Person C: Direkt nicht, also indirekt, wenn man halt den Mitarbeitern den Freiraum lässt. Man könnte ja hergehen als Führungskraft und dann alle zwei Minuten anrufen und wirklich mehr oder weniger vorschreiben, in welcher Minute und welche Stunde was der Mitarbeiter machen soll, dann natürlich nicht. Es gibt sicher Branchen, wo man das vielleicht machen muss. Aber so die indirekte Maßnahme, wo er den Mitarbeitern einfach den Freiraum zu lassen, dass sie sich die Arbeit selbst einteilen und dass man nicht jetzt aktiv irgendwie jetzt nachfragt bei Themen wo man was vielleicht dort könnte was sein oder sie den Tätigkeiten wirklich zeitlich aber vorgibt, wann sie was machen müssen. Es war eher passiv massive Maßnahme, hätte ich einmal gesagt, dass man einfach wirklich den Freiraum lässt.

I: Gibt es da Unterschiede, wie es von dir wahrgenommen wird, wie die Mitarbeiter die Autonomie bestimmen, also wie sie mit dem Umgehen?

Person C: Ja, ich glaube, dass das jeder anders macht. Man muss auch unterscheiden, ob das jetzt ein neuer Mitarbeiter ist oder jemand, der schon länger da ist, der sowieso schon mehr oder weniger seine Selbstorganisation, Autonomie gefunden hat und weiß wie er arbeitet und wo du im Büro gar nicht mehr viel Einwirkung betreiben musst. Bei neuen Mitarbeitern stell ich mir das so vor und das war bei uns auch teilweise so, dass das schwieriger ist, weil du noch gar nicht weißt, was ist denn so das Arbeitstempo oder wie tun da andere oder was erwartet man sie einfach von der Leistung her, dass man weiß, wie man sich das einteilen muss, weil man es halt vielleicht auch noch nicht kennt und auch nicht weiß wie lange etwas zum Beispiel eine Tätigkeit braucht oder wie lange muss ich selber suchen, bevor ich ihn fragen kann. Das ist glaub, dass ist auch recht unterschiedlich, wie lang der Mitarbeiter in dem Beruf also ist und weiß wie das ganze funktioniert, hätte ich jetzt einmal gesagt.

I: Kommen wir dann zur nächsten Frage: Das Betriebsklima ist ein wichtiger Bestandteil für die Arbeit in einer Gruppe oder dem ganzen Unternehmen. Das Klima beeinflusst schwer überwindbare Probleme oder auch Meinungsverschiedenheiten innerhalb einer Gruppe. Auch das soziale Klima ist ein Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Dynamik des Betriebsklimas ein?

Person C: Ganz am Anfang von Corona, wo das zum Beispiel war, aber das Home-Office ist, hätte es jetzt nicht so eingeschätzt, dass das Auswirkungen hat. Mittlerweile weiß ich aber auch und man hat's bei uns gemerkt, dass es einen großen Einfluss hat, weil Betriebsklima vor allem bei uns ein richtig großer Benefit ist, dass es Betriebsklima eine lockere Atmosphäre ist, dass man halt mit den Leuten gut reden kann, dass man einmal einen Kaffee trinken gehen kann etc., dass man halt Freunde in der Firma hat, und das unterschätzt man glaube ich ein wenig, dass das Remote Working, also wenn du länger im Home-Office bist, immer mehr abnimmt, dass dort vor allem Leute, mit denen du firmentechnisch jetzt vielleicht durch Projekte nichts zu tun hast, dann halt nachher auch im Home-Office nichts mehr zu tun hast, weil du halt auch einfach jetzt anrufen würdest und sag wie geht's dir oder so? Das ist nicht so wie in der Firma, wie wenn du sagst: so schaust du mal vorbei, gehst mit der Person einen Kaffee trinken. Ich glaube, das Betriebsklima hat schon sehr darunter gelitten, dass es jetzt viel Home-Office gibt und da müsste man dann halt Maßnahmen ergreifen, damit es trotzdem bleibt, dass man heute Mitarbeitern trotzdem Möglichkeit gibt es ins Büro zum Beispiel zu kommen.

Person C: Einfluss Betriebsklima hätte auch fünf

I: Genau. Die aufbauende Frage wäre dann welche Verbesserungsaktivitäten oder Verbesserungsgeschichten hast du dann als Führungskraft gegenüber von deinen Mitarbeitern vorgeschlagen oder eingeführt oder initiiert?

Person C: Ich meine, dass man trotzdem im Büro arbeitet, ist nichts, was direkt von mir kommt. Es ist etwas, was unsere Firma so ermöglicht. Es gibt andere Firmen, wo man halt 100% im Home-Office ist und gar nicht die Möglichkeit hat, dass man ins Büro fährt. Das finde ich mal als gute Maßnahme, weil dann kommt man zumindest in der Firma noch zusammen. Was wir zum Beispiel geschaut haben, dass wir recht viel Team Events macht, da es für die Mitarbeiter außerhalb vom zum ganzen Arbeitsalltag auch zusammenkommen und sich auch gegenseitig austauschen, damit sie halt auch im sozialen Aspekt miteinander gut auskommen, weil das natürlich einmal die Zusammenarbeit ein bisschen stärkt und natürlich auch das Teambuilding. Also so Team-Events und Events, welche die die Firma zum Beispiel auch gemacht hat, das hat dann dem Betriebsklima natürlich positiv geholfen und solche Themen wie Statusmeetings, wo man sich einfach nur austauscht, vielleicht auch über Video oder so laufen, damit man halt auch ein wenig was von den anderen mitbekommt. Ich glaube, das ist auch etwas Positives für das Betriebsklima.

I: Kommen wir zu Frage 5: Der Aspekt der Kolleginnen bezieht sich auf die komplexen Beziehungen und Konstrukte der Zusammenarbeit mit den direkten Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit und Beziehung zwischen den Kollegen bei der Arbeit?

Person C: Ähnlich wie beim Thema Betriebsklima, das natürlich die Zusammenarbeit vor allem bei den Leuten, die man jetzt vielleicht neu gekommen sind, die man vielleicht noch nie gesehen hat, zu dem man eigentlich vielleicht keinen persönlichen Draht hat, glaube ich ist die Zusammenarbeit immer schwierig, vor allem, wenn man wo zusammenarbeitet, wo es vielleicht, wo man über Probleme oder wo es um Probleme geht oder um irgendwelche Themen, die von Kunden zu lösen sind, wo es vielleicht nicht immer so einfach ist und dass es dort natürlich schwieriger ist, wenn man halt zu dem, der was halt irgendwie involviert ist, keine persönlichen Trott hat, dass man dann auch gut zusammenarbeitet und nicht jetzt sich gegenseitig vielleicht sogar Schuldzuweisungen macht. Deswegen finde ich halt das Problem Remote Working, das schon schwierig ist, dass du so gute Zusammenarbeit über den Abteilungen hinweg irgendwie schaffst und natürlich auch innerhalb von Mitarbeitern, wo bei so innerhalb von Team ist es einfacher, weil du halt natürlich über Teambuilding schon das zusammenbringen kannst. Aber wenn du jetzt schaut auf andere Abteilungen, zum Beispiel, vor allem jetzt bei uns, wo das recht groß konstruiert ist und du mit recht vielen anderen Beteiligten zum Tun hast und du kennst sie teilweise gar nicht, weil du sie noch nicht einmal gesehen hast, weil du halt einfach im Home-Office arbeitest, glaube ich schon, dass das extrem schwierig ist, dass du das zusammenbringst, dass das eine gute Zusammenarbeit ist, vor allem bei Themen, die vielleicht nicht so einfach zu lösen sind. Bei Themen, die jetzt vielleicht eher erfreulich auch einfach zu lösen sind, da ist es vielleicht mit der Zusammenarbeit nicht so schwierig, aber man hat immer wieder mit Problemen zu kämpfen und dort glaube ich, ist das mit dem Home-Office schon sehr schwierig.

Person C: Ich hätte den Einfluss von Zusammenarbeit auf vier gesehen.

I: Hat es neben Teambuilding Maßnahmen für innerhalb des Teams auch irgendwas gegeben, um beispielsweise die Zusammenarbeit mit neuen Mitarbeitern zu fördern?

Person C: Man hat zumindest geschaut, dass jeder vom Team generell oder auch in der Gruppe, dass jeder mal irgendwas mit den neuen Mitarbeitern natürlich auch zusammen macht, damit man halt einfach quer durch die Bank die Leute auch kennenlernt, auch durch die Arbeit selbst. Und auch durch Vorstellungen, wo die neuen Mitarbeiter dann auch gekommen sind, dass man dann halt auf Videovorstellungen gemacht hat oder die Chance genutzt hat, wenn ins Büro kann, dass man das dann direkt auch vor Ort macht und dass man sich halt öfter mal vor Ort trifft, sozusagen zur Teamtage im Büro hat, wo jeder mal da ist und wo man dort dann auch schaut, dass man halt auch Kaffeetrinken, Mittagessen etc., damit die Leute in Kontakt treten. Das ist halt eher was, wo die Mitarbeiter auch damit tun müssen und wo halt jeder irgendwie beitragen muss, damit es auch funktioniert, weil man sich halt einfach gegenseitig kennenlernen sollte. Und es ist eben bei neuen Mitarbeitern halt einfacher, wenn man das dann im Büro macht, als wenn man irgendwie zusammentelefoniert. Und bei uns war es so, dass neue Mitarbeiter zumindest ein

Monat sowieso im Büro arbeiten mussten, damit sie erstens die Leute kennenlernen und zweitens, damit sie sie ein wenig an die Firma gewöhnen.

I: Kommen wir zu Frage 6: Der Aspekt Status einer Person spiegelt die eigene Position in einem Leistungsvergleichssystem wider. Damit definiert sich der Status gegenüber anderen Personen. Wie bewerten Sie die Auswirkungen von Remote Working auf den Status Ihrer Mitarbeiter*innen?

Person C: Schwierig. Ich hätte es jetzt nicht so wirklich als Einfluss gesehen. Mir wäre da jetzt nichts bewusst gewesen, dass es jetzt irgendwie durch Remote Working einen Nachteil/Vorteil irgendwie gibt. Vor allem, wenn es um Themen geht, wie: Welche Projekte hat er erfolgreich abgeschlossen, was natürlich am meisten zum Status einer Person beiträgt? Dass man das gleich bei anderen Abteilungen gleich mitkriegt im Home-Office wie im Büro. Wenn man mit der Person gar nichts zutun hat, wird man es auch im Büro nicht mitkriegen, dass es dort irgendeinen Projektabschluss oder so geben hat.

Person C: Da ich jetzt einmal gesagt, dass der Einfluss recht gering ist. Also auf zwei.

I: Frage 7: Die Beziehung Zusammenarbeit und Betreuung durch die direkt vorgesetzte Person spielt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. Wie sehen Sie da den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit Ihnen, also mit Ihren Mitarbeitern zu Ihnen als direkten Vorgesetzten?

Person C: Nun, das ist ähnlich wie das Thema oben, also ich glaube, dass man viel bewusster mit den Leuten in Kontakt treten muss, dass man viel mehr so One-on-One's machen muss. Auch wenn man auf das Thema Jahresdialoge geht, dass das halt schwierig ist, wenn man da jetzt nur einmal im Jahr über nicht projektspezifische Sachen redet, sondern dass man dort halt einmal generell redet, wie geht es dem Mitarbeiter und so dass man halt sein Wohlbefinden irgendwie herausfindet, weil das ist halt in der Firma viel einfacher, weil man sieht, der ist nicht gut drauf oder der kämpft gerade mit irgendetwas, das sieht man halt einfach und im Home-Office sieht man das halt nicht, wie es ihm gerade geht und dass man halt öfter mal nachfragen muss wie es aussieht, läuft eh alles, weil natürlich vor allem beim direkten Vorgesetzten auch wichtig ist, dass sich der Mitarbeiter generell wohl fühlt. Wenn jetzt zum Beispiel private Themen etc. sind, hat das auch Auswirkungen auf die Leistung von Mitarbeitern, und da muss man natürlich irgendwie jetzt nicht Bescheid wissen, aber auch Gefühle dafür haben läuft bei dem alles oder braucht er vielleicht eh einmal ein wenig Urlaub, weil vielleicht privat irgendwas ist und das musst du halt viel bewusster im Home-Office machen als jetzt im Büro, weil im Büro sieht man es einfach, wie es dem Mitarbeiter geht, vor allem, wenn es im gleichen Büro sitzt.

Person C: Einfluss hätte jetzt gesagt fünf.

I: Aufbauend eine Frage: Das heißt, dass die ja Mimik, Gestik, körperliche Erscheinung ist im Büro leichter zu erkennen als jetzt im Remote Working. Das heißt man muss bewusster interagieren?

Person C: Auf jeden Fall. Vor allem bei dem Thema was mit Videokonferenz zu tun hat, was eher forciert wird, aber nicht jedem angenehm ist, muss ich sagen. Mir ehrlicherweise auch nicht, weil ich die Chance eher nutze im Home-Office, dass ich mir nicht unbedingt so herrichte, dass ich ins Büro gehen muss. Von dem her, glaube ich, das ist echt schwierig: Du musst dann mehr Fragen stellen, weil du halt nur die Stimme hörst und nicht siehst wie er agiert. Und es ist halt im Büro viel einfacher, wenn du von der Mimik her etc. siehst, wie es ihm geht, ob er jetzt komplett fertig ist, ob er traurig ist, ob er vielleicht nicht einmal geschlafen hat oder so. Und das siehst du halt im Büro viel einfacher als im Home-Office.

I: Kommen wir zur zweiten Gruppe und zur Frage 8: Die Belastung während der Arbeit und resultierend aus der Arbeit, also die Belastung, welche aus der Arbeit resultiert, unterteilt sich in drei Unteraspekte. Das ist die körperliche Belastung, die bewertet wird, beispielsweise mit angenehm, anstrengend, ermüdend oder auch gesundheitsschädlich. Die seelische Belastung und die kognitive Belastung, die bewertet wird, mit auf die Nerven gehen, Anforderungen nicht gewachsen fühlen, Konzentration oder auch unter Leistungsdruck oder Zeitdruck stehen. Wie sehen Sie da den Einfluss von Remote Working auf die drei Unteraspekte der Belastung?

Person C: Ich glaube, dass wenn man es gut unterscheiden kann und das auf die körperliche, so ein Thema, ich sag immer: Im Home-Office eigentlich müsste es an mit der körperlichen ein wenig besser gehen, weil man viel mehr Freiraum hat, wie man seinen Arbeitsplatz gestaltet. In der Firma kannst du dich nicht gleich einmal irgendeinen anderen Tisch oder irgendeinen Sessel hinstellen, sondern daheim kannst du dir eigentlich das Büro so einrichten, wie du es brauchst. Und nachdem ist dann auch das mit dem, dass du halt irgendwie an höhenverstellbaren Tisch hast, einfacher das irgendwie herzustellen bzw. auch dass du dich halt zwischenzeitlich einmal dehnt oder einen Spaziergang machst oder in der Mittagspause vielleicht sogar Sport betreibst oder so, sehe ich halt viel einfacher jetzt im Home-Office, weil du halt nicht so gebunden bist und freier bist, weil du bist eh daheim. Also das sehe ich normalerweise so, dass gesundheitlich von dem Thema eher an positiven Einfluss geben. Nur ist das ganze vielleicht mit seelischen kombiniert, glaube ich die Burnout Rate im Home-Office sicher höher als im Büro, weil du vielleicht nicht mehr schaffst das private mit dem beruflichen zu trennen, weil das der gleiche Lebensraum ist. Du checkst dich (Anmerkung Interviewer: ausstempeln) aus und bist eigentlich bis daheim. Ob du dann wirklich mit dem Auschecken auch abschalten kannst, das kann ich mir bei vielen nicht vorstellen. Dass du dann nochmals in die Mails reinschaust, obwohl du eigentlich schon gesagt hast, dass aufgehört hast zu arbeiten oder auch recht voll Überstunden machst, weil du sagst immer Home-Office ist sehr viel einfacher, weil du halt nicht mehr hin und her fahren

musst. Das sind zwar Aspekte, du kannst dir das einrichten, wie du es brauch, so dass du zum Beispiel weniger Rückenprobleme bekommst, aber dass das halt irgendwie gescheit trennst, das halt nicht irgendwie in ein Burnout verfällt. Das ist halt viel schwieriger im Home-Office. Das musst jeder ein wenig für sich selbst finden, dass er halt nicht nochmals Mails checken geht, sondern seinen PC einfach abschaltet und sagt: "jetzt bin ich daheim und jetzt ist Freizeit." Und das mit dem kognitiven ist halt ein Thema, dass man halt als Führungskraft vielleicht dazu letzten Frage gar nicht so sieht, wenn einer überfordert ist. vor allem auch neue Mitarbeiter. dass du gar nicht merkst, dass der vielleicht gar nicht zusammenkommt mit dem, was man ihm gegeben hat, dass das einfach zu viel ist und daheim kommen ihm fast die Tränen, weil er halt nicht weiß, wie er weiter tun soll. Als würdest du natürlich wieder im Büro sehen, weil du siehst, dass er kämpft und dass er vielleicht nicht weiterkommt, oder er traut sich dann eher noch fragen. Hat alles an Einfluss, teilweise positive und teilweise negative, aber meiner Meinung nach ist der Einfluss groß, also fünf.

I: Eine Nachfrage zum kognitiven Teil: Gibt es da, weil du gesagt hast so Überwindung vielleicht leichter Fragen wenn man im Büro ist, gibt es da a Hemmschwelle die, vielleicht sie verändert hat im Vergleich zum Arbeiten im Büro?

Person C: Ja, auf jeden Fall, aber die ist aber auch positiv und negativ, also dass die Hemmschwelle sicher höher ist im Home-Office, das glaube ich schon, weil du jetzt nicht einfach über den Tisch fragen kannst und auch vielleicht gerade nicht siehst, was die andere Person tut, weil vielleicht redest eh grad mit der Person. Aber im Home-Office warst du auch nicht, was macht der andere und belästige ich ihn jetzt, wenn ich ihn anrufe. Das ist halt so ein wenig das Thema. Man will jetzt nicht wirklich jemanden auf die Nerven gehen, man will keinen belästigen und ich glaube, dass deswegen oder das denken die Leute halt, obwohl man eh keinen belästigt, dass deswegen halt schon die Hemmschwelle höher ist im Home-Office, dass man halt einfach sich drüber traut und fragt und jemanden auf die Nerven geht, als wenn man jetzt im Büro ist, weil vielleicht sogar die andere Partei die Initiative ergreift, zum Beispiel die Führungskraft oder der Mentor sagt Wie geht es dir dabei oder wo schaust du gerade? Das würde halt vielleicht im Home-Office eher weniger passieren.

I: Ich würde gerne noch die Skala von 1 bis 5 auf alle drei Aspekte abfragen. Wie sieht es da bei der körperlichen Belastung?

Person C: 4.

I: Bei der seelischen Belastung?

Person C: Ja auch 4.

I: Und bei der kognitiven Belastung?

Person C: Nehmen wir auch 4.

I: Kommen wir zur nächsten Frage, zu Frage 9: Die Langeweile als Gefühl während der Arbeit zählt zu den emotionalen Aspekten. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Gefahr der aufkommenden Langeweile bei der Arbeit in Bezug auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit ein?

Person C: Wenn man jetzt unseren Job nimmt, unsere Branche, hätte ich gesagt, dass das unabhängig davon ist, weil es egal ist, ob du im Home-Office bist oder im Büro. Der Job soll doch spannend sein, damit du halt nicht in der Langeweile verfällst. Dann hast du wahrscheinlich vielleicht auch den falschen Job, hätte ich jetzt einmal gesagt. Und ich glaube da kannst du dich dann einmal im Büro langweilen, je nachdem, wie es natürlich im Büro ist, wenn du vielleicht sogar Einzelbüro hast, kann auch sein, dass du, wenn du in ihrem Beruf bist, der halt wirklich recht langweilig ist, einmal auf Facebook oder irgendwo schaut. Ich glaube, das ist recht egal, ob du jetzt im Home-Office bist oder im Büro bist. Wobei es natürlich im Home-Office viel mehr die Möglichkeiten hast, irgendwas anderes zu machen, weil die langweilig ist. Im Büro wird es ein bisschen auffallen, wenn es auf einmal anfängt Fern zu sehen oder so. Das heißt, wenn es langweilig ist, dann langweilt es die im Büro und im Home-Office. Ich denke, dass das unabhängig davon ist.

Person C: Ich hätte gesagt 1.

I: Was ist deiner Meinung nach, der Griff zu sozialen Medien oder ähnlichem im Remote Working leichter für die Mitarbeiter als im Büro. Oder wie siehst du das?

Person C: Ja, glaube ich schon. Es kommt immer auf Büro an, wie das Bürosetup dort ist. Ob du recht alleine dort bist oder ob das ein Großraumbüro ist, wo das jeder mitbekommen wird, wenn du auf einmal mit einem Handy spielst, ist wahrscheinlich das ein wenig abhängig. aber natürlich, wenn du im Home-Office bist, dich keiner sieht und du dein Handy immer vor dir liegen hast oder vielleicht irgendwie Tablet etc., dass dir das sicher eher egal ist, wenn du dort jetzt mal aufs Handy schaut, als wenn du im Büro bist, weil du halt nicht willst, dass dich jemand sieht, dass du jetzt während dem Arbeiten Handy spielst, zum Beispiel.

I: Kommen wir zur Frage 10: Einer der Autoren, Roedenberg (2009), beschreibt die Zuneigung einer Person zu einem Unternehmen mit den folgenden Worten: "Jemand, der seinen Job als Hobby erklärt oder einfach gerne zur Arbeit geht, zeigt diese überaus positive Einstellung zum Job." Wie sehen Sie die Auswirkung von Remote Working auf die Einstellung der Zugehörigkeit in Form von "Job als Hobby" oder gern zur Arbeit gehen?

Person C: Sehe ich auch wieder zwiegespalten, von meinen Leuten weiß ich das teilweise, dass halt die, die weit fahren müssen der Job dann schon attraktiver geworden ist mit dem Home-Office, weil man halt jetzt vielleicht nicht zwei Stunden im Auto verbringen muss und im Stau steht. Der Job ist dadurch attraktiver geworden. Man die Zugehörigkeit zum Unternehmen so wie

es früher mal war, die gibt es ja eigentlich nicht mehr so richtig. Ob das jetzt mit Home-Office zu tun hat, das glaube ich nicht. Sondern es ist einfach die neue Generation, dass heute Arbeitsmarkt größer ist. Und dass du halt jetzt nicht sagst: Wenn du in der Firma bist, du gehst nie mehr weg. Das gibt es halt einfach in der neuen Generation nicht. Aber das hat meiner Meinung nach nichts mit jetzt mit Home-Office zu tun, sondern einfach weil es der Arbeitsmarkt einfach hergibt. Ja, es ist schwierig, Job als Hobby. Wahrscheinlich, wenn man daheim ist und dann daheim arbeitet, verschwimmt halt das private und berufliche und vielleicht sieht man es dann als Hobby, aber das hat eher damit zu tun, ob man die Arbeit gewollt oder nicht. Und ich glaube, es ist egal, ob im Home-Office oder im Büro ist, wenn dann die Arbeit gefällt oder nicht, das muss man dann eh individuell entscheiden. Das hat mit dem, wo ich das ausübe, wahrscheinlich wenig zu tun.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie würdest du den Einfluss sehen?

Person C: Zwei

I: Kommen wir zur dritten Gruppe und zur Frage 11: Die Anforderungen gegenüber der Arbeitsstelle und den resultierenden Arbeitsaufträgen umfasst die Inanspruchnahme vorhandener Qualifikationen, Leistung abrufen zu können und die Verwertbarkeit erworbener Qualifikationen. Ergeben sich aus der Anwendung von Remote Working Einflüsse auf die erlebte Anforderung?

Person C: Meinst du mit erlebter Anforderung jetzt das Wissen, dass der Mitarbeiter mitbringt?

I: Ja genau, Leistung abrufen zu können, erworbene Qualifikationen anwenden und ja genau ..

Person C: Ich hätte jetzt keinen Einfluss bemerkt, dass man sich halt vielleicht im Home-Office schwerer tut, jetzt irgendwie diese Leistung abzurufen. Das ist auch wieder so ein Thema wie vorher mit Konzentration und wie gut kann ich mich daheim irgendwie alleine jetzt irgendwie, kann ich arbeiten, so wie es im Büro ist. Das ist eher so Konzentrationsthema. Aber Leistung abrufen hätte jetzt immer gesagt, dass das in beiden Fällen gleich ist. Wobei man natürlich vielleicht im Home-Office, wenn man wirklich nicht gestört wird und nicht in einem Büro mit 10.000 Leute sitzt, sicher einfacher ist, irgendwie, sein Wissen wieder hervorzurufen, seine Leistung abzurufen, weil man halt ungestörter ist, vor allem, wenn man alleine zum Beispiel wohnt im Home-Office.

Person C: Also Einfluss zwei.

I: In puncto Leistungsdruck. Hat sich da was verändert im Vergleich von Remote Working zur Arbeit in der Firma?

Person C: Vielleicht, wenn man daran denkt, mit anderen zu vergleichen, dass du halt nicht genau weißt, wie du und die anderen, also Leistungsdruck in dem Sinne, dass du, dass du die Leistungsdruck schon ein bisschen mit den anderen vergleichst, mache ich eh alles richtig, oder?

In dem Hinblick von Projekten und so, was machen die anderen und erfülle das, was mein Job eigentlich hergibt, dass ich eine gute Leistung erbringe, dass man doch vielleicht daheim denkt: Ja, der Chef oder irgendwie andere bekommen das gar nicht mit, wie sehr ich mich da jetzt hineinsteigere und dann muss ich mich noch mehr beweisen und das vielleicht aktiver noch machen, dass man halt sieht, dass ich meine Leistung erbringe. Vielleicht in dem Aspekt ist Leistungsdruck schon ein wenig anders im Home-Office als im Büro, weil im Büro vielleicht halt eher der Chef mitbekommt, mit wem ich mich alles herumschlagen muss und was nicht alles mache. Vielleicht in dem Aspekt, dass Leistungsdruck schon ein Thema.

I: Kommen wir zur Frage 12: Die Entwicklung mit Blick auf die Karriere befasst sich mit den verschiedenen Aspekten wie Aufstieg in Form des beruflichen Werdegangs und Förderung durch den Arbeitgeber. Dazu zählen auch Weiterbildungschancen, Aufstiegschancen, Karriere- und Berufswechselemöglichkeiten. Sehen Sie durch die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Karriereentwicklung?

Person C: Ich hätte keinen Einfluss bemerkt, weil ich mir denk, dass das nicht irgendwie ein gängiges Thema im Büro ist, dass man irgendwie doch über die Karriere redet und wie man da weiterkommt. Da gibt es nun mal eh immer die gesonderten Termine und dass man die richtigen Tätigkeiten zuweist. Aber das hätte jetzt gesagt, ist unabhängig davon, ob das im Büro oder im Home-Office erfolgt als erste Einschätzung. Mir würde es nicht einfallen, wieso das jetzt einen Einfluss hätte.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie das bewerten?

Person C: Eins.

I: Kommen wir zur Frage 13: Neben der beruflichen Entwicklung ist auch die persönliche Entwicklung ein relevanter Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Dieser Aspekt beschäftigt sich mit der persönlichen Entfaltung bei der Arbeit, den Wachstumsmöglichkeiten, der Persönlichkeit, Qualifikationsmöglichkeiten und ständiges Lernen von anderen Personen. Wie sehen Sie die Auswirkung von Remote Working auf die persönliche Entwicklung und deren Möglichkeit Ihrer Mitarbeiter?

Person C: Wenn man das Thema mit persönlicher Entwicklung, das man sich selber irgendwie weiterbildet oder ist, Persönlichkeit weiterentwickelt, dann ist es Home-Office, positiver Einfluss, weil du daheim auf dich allein gestellt bist und schauen muss, dass du deine Dinge einfach erledigst hast. Du solltest halt viel selbständiger sein. Lernen von andere ist vielleicht ein bisschen schwieriger, weil du halt im Büro leichter mitkriegt, vielleicht auch durch ein Telefonat, wie tut der/wie redet der zum Beispiel mit dem Kunden. Das ist dann eher negativer Einfluss für das bekommst du daheim weniger mit. Ich glaube du lernst daheim schwieriger von anderen, außer du telefonierst mit denen oder der es extra zugewiesen, dass er dir hilft, aber dass du jetzt

unbewusst im Büro von anderen lernst, weil du einfach siehst, wie er tut, wie er rangeht oder wie er beim Telefonieren vorgeht, das ist sicher schlechter durch Home-Office.

Person C: Einfluss hätte dann deswegen auch vier gesagt.

I: Hat sich in Richtung Qualifikation- und Weiterbildungsgeschichten in Bezug auf Schulungen, die halt vom Unternehmen ausgehen, hat sie da was geändert? Ist es vielleicht gibt es da andere Aspekte?

Person C: Es gibt jetzt viel aktivere Schulungen, die einfach auf einer Plattform angeboten werden, dass du halt viel mehr Selbststudium hast und dir daheim einfach anschauen könntest, wo du jetzt nicht mehr ins Büro musst. Früher waren die ganzen Schulungen vor Ort und hat dir einfach irgendjemand etwas erzählt. Und jetzt ist es halt so, dass es Selbststudien gibt und du dir selbst jetzt durchklicken kannst und schauen kannst, was ist für dich interessant? Das kannst du vielleicht im Home-Office anwenden. Da hat sich schon einiges getan, dass du dich auch im Home-Office weiterbilden kannst, ohne dass du jetzt in die Firma fahren musst, damit du dir einen Vortrag annähern kannst, zum Beispiel.

I: Kommen wir zu Frage 14: Für die Erledigung von Tätigkeiten bei der Arbeit ist die Anwendung von Fertigkeiten erforderlich. Dazu zählt ein Einsatz von Fähigkeiten, Fachwissen und allgemein dem persönlichen Wissen. Hier spielt auch die Vielfalt der Fähigkeiten und das Wissen über die Arbeitsabläufe des Unternehmens eine relevante Rolle. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf den Einsatz von Fähigkeiten und deren Veränderung? Neues Lernen, vorhandenes Vergessen usw.?

Person C: Vor allem bei dem speziellen Thema mit neues Lernen und vorhandenes vergessen, ich hätte keinen Einfluss bemerkt, dass es dort irgendwie positiver oder negativer ist, im Home-Office oder im Büro.

Person C: Ich hätte den Einfluss jetzt eher mal auf eins gesehen.

I: Wie ist es zum Beispiel mit Wissen über Arbeitsabläufe und Wissen über das Unternehmen und wie das Unternehmen arbeitet? Gibt es da Veränderungen im Remote Working oder hat sich der Grad an Dokumentation und hat sich da was geändert und in die Richtung?

Person C: Ich würde sagen, es ist viel mehr dokumentiert. Ob das jetzt unbewusst oder bewusst durch das Home-Office gekommen ist, kann man jetzt vielleicht gar nicht sagen, aber es gibt halt schon viel mehr Dokumentationen, damit du halt vor allem im Home-Office jetzt nicht wegen jeder Kleinigkeit irgendjemanden fragen muss, sondern die ganzen Prozesse sind viel besser dokumentiert. Dass du dich selbst alleine schon zurechtfindest und dadurch die ganzen Arbeitsschritte, Abläufe, Prozesse selbst einfach einsehen kannst, ohne dass du jetzt irgendeinen anderen brauchst. Du bist in diesem Fall autonom, du kannst dich selbst zurechtfinden, ohne dass du jetzt irgendwie irgendwen belästigen musst. Und das ist bei uns gewachsen die

Dokumentation über die Zeit jetzt im Home-Office, aber jetzt nicht bewusst aus dem Trigger heraus, dass man sagen, im Home-Office braucht man bessere Doku. Aber im Nachhinein hat das mit dem auch sicher zu tun gehabt.

I: Kommen wir zu Frage 15: Unter wahrgenommener Verantwortung ist das Ausleben von Verantwortungsbewusstsein zu verstehen. Darunter sind nicht ausschließ kognitive Entscheidungen, wie beispielsweise Budgetentscheidungen zu sehen, sondern auch die Verantwortung gegenüber der Erfüllung von Aufgaben und Gegenständen bei der Arbeit im Remote Working. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Verantwortung und das Verantwortungsbewusstsein eine Person ein?

Person C: Ich glaube, dass du selbst im Home-Office für mehr Verantwortung tragen musst und auch verantwortungsbewusster sein musst, weil du solltest nicht wegen jeder Kleinigkeit, weil das würde dann den Arbeitsfluss schon sehr beeinflussen, irgendwen fragen: Was tu ich als nächstes und darf ich das machen oder soll ich das vorher machen. Man hat selber mehr Verantwortung, dass man sich seine Tätigkeiten selber einteilen sollte, ohne dass man jetzt irgendwen um Rat fragt. Könnte man schon, aber tut man vielleicht im Home-Office eher weniger. Und dass man halt dadurch, dass man jetzt nicht leicht über den Tisch fragen kann, sondern man müsste zum Hörer greifen, dass man halt vielleicht manche Entscheidungen einfach selbst trifft, weil man diese eh treffen kann, nur ist es im Büro leichter, wenn man einfach nur über den Tisch drüber. Auch wenn man zwei Minuten überlegt hätte, hätte es wahrscheinlich auch selbst entscheiden können. Und das ist heute wieder mit dem Thema über den Tisch fragen ist halt im Büro einfacher als daheim.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie sehen Sie da den Einfluss?

Person C: Vier.

I: Kommen wir zur letzten Gruppe und der Frage 16: Die Persönlichkeit einer Person bestimmt, den Tätigkeitsumfang oder welche Arbeit an sich von einer Person erledigt wird oder erledigt werden kann. Ergibt sich durch aus der Anwendung von Remote Working ein Einfluss auf die Tätigkeiten einer Person?

Person C: Glaube ich schon, weil es immer so ist, was kann man einer Person im Home-Office allein geben? Jetzt bin ich ein wenig in Bezug auf neue Mitarbeiter, weil das immer ein bisschen schwieriger ist als beim Mitarbeiter, der ewig dabei ist, der eh schon im Büro recht selbstständig gearbeitet hat. Aber man muss dann natürlich schauen, ist das Tätigkeit von neuen Mitarbeitern, die er daheim allein ausführen kann oder ist es eine Tätigkeit, wo es gut wäre, wenn er jetzt eher im Büro ist und dann vielleicht der Mentor dabei ist, der halt ein wenig über die Finger schaut und dann halt gleich einmal da ist, wenn er irgendwie nicht mehr weiterkommt. Bei uns ist halt auch das Thema. [gestrichen]

Person C: Einfluss von den Tätigkeiten ist auch eher hoch, also vier.

I: Das heißt technologische Aspekte spielen da auch mit rein, im Vergleich, dass man im Remote Working sich schwerer tut und dadurch vielleicht nicht ganz zufrieden ist im Vergleich zu der Arbeit im Büro?

Person C: Genau. Ich glaube, das ist immer ganz branchenabhängig. Das kann ich mir schon vorstellen, dass man das in unterschiedlichsten Branchen oder Tätigkeitsfeldern hat, [gestrichen] dass es halt einfach angenehmer ist im Büro, weil es vielleicht schneller geht aus technologischen Aspekten.

I: Kommen wir zu Frage 17: Ein weiterer Aspekt der Arbeitszufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen. Diese unterteilen sich in folgende Unteraspekte Arbeitsplatzgestaltung, sprich Bewegungsraum bei der Arbeit, bewertet in bequem, schlecht sauber, Geruch als Umgebungsbelastung, Lärm, Lautstärke, Unruhe, Lichteinfall, Temperatur oder auch Unfallschutz in Form von gesundheitsgefährdend, Unfallschutz und Verletzungsgefahr. Wie sehen Sie den Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die Arbeit im Remote Working?

Person C: Das Gute am Remote Working ist, dass du es die legen kannst wie du willst. Ein Problem wirst du sicher immer haben, wenn eine Firma wirklich komplett Home-Office oder zu 100 % Home-Office und nicht wirklich mehr Möglichkeit, dass du ins Büro fahren kannst, wenn du in Graz wohnst und dann bei deinem Wohnblock herum irgendwie eine Baustelle ist und den Lärm gar nicht abstellen kannst, dann wirst du irgendwann ein Problem haben. Das heißt, dort müsste dir die Firma fast die Möglichkeit geben, dass du der Arbeit irgendwie anders ausüben kannst. Das heißt Arbeitsbedingungen kannst du dir daheim recht gut schaffen, aber ich glaube, es muss eine Möglichkeit geben, dass die Firma, die irgendwo Platz zu Verfügung stellt, wo du ausweichen kann, wenn es daheim nicht geht, weil du vielleicht eine zu kleine Wohnung hast oder weil gerade irgendwie einen Handwerker irgendwas reparieren muss und es ist recht laut.

Person C: Ich sehe den Einfluss recht hoch, also fünf.

I: Kommen wir zu Frage 18: Die Arbeitszeit ist ein zentraler und oft genannter Aspekt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie sehen Sie die Anwendung von Remote Working auf den Einfluss auf die Arbeitszeiten und wie diese von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen werden?

Person C: Gibt es auch positive und negative Sachen, hätte ich jetzt einmal gesagt. Positiv ist vor allem das man sich halt die Fahrzeit erspart und diese natürlich theoretisch als Arbeitszeit oder Freizeit nutzen kann. Und du bist wahrscheinlich schon sehr flexibel, wenn du daheim bist und vielleicht mal eine Stunde, nicht in der Mittagspause oder am Nachmittag oder am Vormittag sagst, da habe ich irgendwas vor oder es kommt ein Handwerker oder keine Ahnung. Das kann man sich dann viel leichter einteilen, als wenn man vielleicht im Büro ist. Nur das Negative, was ich immer sehe bei dem Thema im Home-Office, dass man das sehr übersieht wegen den

Überstunden, dass man daheim viel mehr Überstunden macht und dann irgendwie vielleicht in so einen Strudel reinkommt, ins Burnout kommt, dass man das halt nicht mehr, dass man das nicht mehr unter Kontrolle hat, dass man eigentlich geregelte Arbeitszeiten haben sollte und dass man halt jetzt mehr oder weniger seine Grenzen kennen muss, weil in der Firma sitzt man halt selten bis achte oder neune. Aber im Home-Office kann die das halt leider schneller passieren als man schauen kann.

Person C: Also Einfluss hätte ich gesagt fünf oder generell halt.

I: Kommen wir zu Frage 19: Der Aspekt der Bezahlung ist nahezu in jedem literarischen Werk im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu finden. Dies betrifft nicht ausschließlich das Gehalt, sondern auch andere Verdienste wie Zuschüsse etc. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Bezahlung?

Person C: Vom Gehalt hätte ich jetzt einmal gesagt oder so generelle Vergütungen hätte ich gesagt keinen Einfluss. Das einzige, was wo es schon relevant ist, dadurch, dass dein Arbeitsplatz daheim hast und Internet, Strom etc. dann eigentlich selbst zahlen muss und nicht von der Firma bezahlt wird. Das wichtig ist, dass man das irgendwie ausgleicht, damit der Mitarbeiter nicht das Gefühl hat, im daheim kostet ihm vielleicht die Arbeit mehr als jetzt im Büro. Das ist der einzige Einfluss, den ich sehe, alles andere glaube ich nicht, dass das einen Einfluss hat.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5?

Person C: Drei.

I: Kommen wir zu Frage 20: Zur Organisation der Unternehmung, sprich Strukturen und Bürokratie gehören Firmenrichtlinien, Administration und organisationale Standards und Abläufe. Wie schätzen Sie die Auswirkung von bürokratischen Hürden auf die Arbeitszufriedenheit beim Remote Working ein?

Person C: Das einzige Thema, das vielleicht schwieriger ist, dass ich auch selbst gemerkt habe, wenn du irgendwie wirklich was hast, was du ausdrucken musst und unterschreiben musst, musst du halt ins Büro fahren, außer du hast einen Drucker, du kannst es irgendwie faxen etc., das ist halt immer ein bisschen komplizierter und wenn dann halt recht viel Zettelwirtschaft ist und früh ausdrucken muss, und das schreiben muss, dann ist es halt im Home-Office einfach nur mühsam. Da müsstest du dich daheim wirklich schon so einrichten, dass du das halt selbst machen kannst. Wie viele Leute haben noch einen Drucker und können das dann irgendwie einscannen? Von dem her, wenn man da zu viel Bürokratie betreibt, ist es sicher negativ, weil du dann halt immer irgendwann nochmal gezwungen bist, das in die Firma fährst. Aber ansonsten hätte jetzt mal so macht es nicht wirklich ein Unterschied zwischen Home-Office und Büro.

Person C: Also hätte ich jetzt einmal gesagt drei.

I: Kommen wir zur letzten Frage, zur Frage 21: Bei der Sicherheit am Arbeitsplatz ist die Sicherheit bezogen auf die Zeitdauer der Anstellung zu sehen. Das heißt nicht Arbeitsschutzmaßnahmen, sondern Arbeitsplatzsicherheit. Wie sehen Sie den Einfluss von Arbeitsplatzsicherheit und der Sicherheit im Job auf bei der Arbeit mit dem Remote Working in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?

Person C: Glaub das es doch keinen Unterschied gibt, weil ich glaube das Thema mit Arbeitssicherheit, dass das ein Job ist, wo du weißt, du wirst jetzt nicht so schnell entlassen, eher damit zu tun hat, was gibt der Arbeitsmarkt her als du jetzt im Home-Office arbeitest oder im Büro arbeitest. Kann schon sein, dass vielleicht manche das Gefühl haben im Home-Office, dass sie halt unsicher sind mit ihrem Job war sehr wenig in Kontakt stehen mit Führungskräften oder anderen, damit sie wissen, sie machen ihre Arbeit eh gut und sie brauchen keine Angst haben, dass sie jetzt entlassen werden. Aber ansonsten ist es halt eher meiner Meinung nach ein Thema des Arbeitsmarkts, was der hergibt. Und ich glaube bei uns sowieso kein Thema, dass man die Ängste hat, dass der Job sicher ist, weil generell in dem der Branche einfach Leute gebraucht werden und eh zu wenige Leute am Markt sind.

Person C: Ich hätte ich jetzt einmal gesagt vom Einfluss her zwei.

I: Gibt es da vielleicht einen Einfluss oder einen Unterschied von erfahrenem, also länger angestelltem Mitarbeiter im Vergleich zu Jüngern, nicht so lange angestellten Mitarbeitern?

Person C: Ich kann das gar nicht so richtig beurteilen. Ich glaube schon, dass vor allem die schon länger da sind sowieso kein Thema mit Arbeitssicherheit haben und dass bei neuen Mitarbeitern das auf die Tätigkeit oder auf den Job ankommt oder Branche. Wenn jetzt wirklich der Arbeitsmarkt nicht so gut wäre, wie bei uns und ich bin ein neuer Mitarbeiter und die kriegt nicht wirklich ein Feedback, ob ich was gut oder schlecht mache, dann kann ich mir schon vorstellen, dass der irgendwie immer wieder Angst hat, dass er seinen Job verliert und sich vielleicht sogar einen neuen Job umsieht. Das man halt viel aktiver muss, dass er das eh gut macht und dass das eh passt. Das man da viel mehr in Kontakt stehen sollte, weil im Büro passiert es eh automatisch. Sonst würde aber nicht sagen, dass es da irgendwie einen Unterschied gibt. Ich bin bei dem Arbeitssicherheitsthema mittlerweile schon so, dass was sie bei uns nicht irgendwie Gefühl hätte, dass es da ein Problem gibt, einfach weil der Arbeitsmarkt so groß ist.

I: Kommen wir zum Abschluss: Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas hinzuzufügen?

Person C: Gute Frage. Nein, eigentlich nicht.

I: Dann bedanke ich mich für die Teilnahme am Gespräch, hätte ich jetzt einmal gesagt.

Person C: Tipptopp.

ANHANG J - Transkript Experteninterview Person D

Interviewer (I): Josef Trattner

Befragte*r (Person D): Möchte anonym bleiben.

Datum: 23.01.2023

I: Hallo Anonym, zum Start des Interviews stelle ich mich und mein Vorhaben mit dieser Arbeit vor. Ich heiße Josef Trattner und befinde mich aktuell im dritten Semester des Masterstudium Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Campus 02. Ich arbeite aktuell an meiner Masterarbeit mit dem Thema Arbeitszufriedenheit im Remote Working. Das Ziel dieser Arbeit ist es, folgende Forschungsfrage zu beantworten Welchen Einfluss hat der Einsatz von Remote Working in mittelständischen Unternehmen der Softwarebranche auf die relevanten Identifikatoren der Arbeitszufriedenheit? Die Relevanz bei der Beantwortung dieser Fragen ist die persönliche Einstellung und Sicht auf die definierten Inhalte, den Einfluss definierter Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working. Abschließend würde ich Sie bitten, Ihre Frage auf einer Skala von eins bis fünf, 5 ist gleich "sehr großer Einfluss". 4 ist gleich "großer Einfluss", mittlerer Einfluss, geringer Einfluss und 1 wäre dann gar keinen Einfluss zu bewerten. Im Anschluss gebe ich dir einen kurzen Überblick über das Inhaltliche, wie sich die Fragen gliedern und aus der vorhandenen Literatur ergeben. Dabei behandelt die Literatur eine Vielzahl von Methoden, Theorien und Verfahren in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit. Resultierend daraus haben Sie in meiner Arbeit vier Gruppen ergeben, nach denen die Fragen jetzt untergliedert sind. Das sind Fragen zu sozialen Aspekten, die innerhalb einer Gesellschaft oder Gruppe auftreten bzw. in einem direkten Kontakt zu Menschen stehen. Der zweite die zweite Gruppe sind Fragen zu Aspekten, die ein Gefühl in einem Individuum beschreiben und/oder im Affekt da zu stehen. Die dritte Gruppe sind Fragen zu Aspekten, deren Quelle die Wahrnehmung im Individuum selbst beschreibt bzw. aber nicht von Menschen ausgeht. Und die vierte Gruppe sind Fragen zu Aspekten, die materiellen Charakter aufweisen. Du musst du das jetzt anders gemerkt haben. Es war einfach das, dass einfach die Gliederung wie meine Arbeit aufbaut habe.

Person D: Ja perfekt.

I: Hierzu kommt noch der Einflussfaktor im Remote Working. Dieser beschreibt die Praxis, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu Hause oder in einem anderen Ort arbeiten, der nicht der übliche Geschäftssitz des Unternehmens ist. Neben der Beantwortung der inhaltlichen Themen möchte ich gerne auf die Tätigkeiten als Teamleiter zu sprechen kommen und die folgenden Fragen beantworten. In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

Person D: IT und Consulting und dort genauer gesagt in der Softwarebranche als Software as a Service Lieferant für Zeiterfassungssoftware.

I: Wie viele Mitarbeiter sind beschäftigt? Reicht der grobe Losgröße?

Person D: Über 50, also 50 bis 100 Mitarbeiter.

I: Wie viele Teams davon arbeiten in einem Remote Working ähnlichen Konzept?

Person D: Alle.

I: Und welche Kompetenzen haben Sie gegenüber Ihren Mitarbeiter, sprich disziplinarisch, fachlich, vielleicht nur rein organisatorisch, in die Richtung?

Person D: So ziemlich alle. Also organisatorisch im Sinne der Einteilung, Freigabe der Urlaube, Einteilung betreffend Dienstplänen. Wer macht wann, welchen Abenddienstes? Hierarchisch, dort die Verantwortung darüber, welche Gehaltssteigerungen ausgegeben werden. Und gemeinsam mit dem COO, die auch Kündigungen bzw. Einstellungen, das heißt die erste Entscheidung treffe ich. Die Entscheidung trifft dann der CEO aber immer aufgrund meiner vorgelebten Expertise. Fachlich ist es so, dass es sich bei einem Supportteam handelt, dass es ein Teamleiter vom Supportteam ist meistens auch einer der fachlich versiertesten, der das mit übernimmt?

I: Kann man nun zum inhaltlichen Teil der Arbeit und zur ersten Gruppe, den Identifikatoren mit sozialem Aspekt. Frage 1: Der Vergleich mit anderen Menschen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zählt zum normalen Arbeitsalltag. Nicht zwingend sind damit nur Kollegen gemeint, sondern auch andere Menschen wie Mitbewohner, Nachbarn, Lieferanten oder Ähnliche? Welchen Einfluss hat Remote Working auf diesen Aspekt in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?

Person D: Gewisse Themengebiete, die per se in Persona leichter gelöst werden, weil dort Mimik und Gestik oft anders gehandhabt werden, weil man in einem Face-to-Face Setting auch anders miteinander umgeht. Das heißt, Konflikte stauen sich leichter auf im Remote Working. Insbesondere wenn es sehr kundenintensive Teams sind, also Kundenkontakt-intensive Teams und mal eben nachgelagert das Team oder vorgelagert das Team ist und solche Themen dann nicht Face-to-Face lösen kann, sondern diese dann oft eben in diesem typischen ich nenne das mal liebevoll Flurfunk oder diese Kaffeepausen, wo man diese Themen dann einfach gleich lösen kann, sammeln sich die an? Brauchst du da auch eine Skala?

I: Ja, kommt noch, kommt noch. Ich stelle noch eine Zwischenfrage. Spielt da, wenn man dann immer im Remote Working ist, so die Situation wie Wohngemeinschaften oder mal der Lieferant kommt oder Remote Working kann auch beispielsweise sein, dass man am Kaffee arbeitet, hat dann einen Einfluss?

Person D: Eher weniger. Das Einzige, wenn man in einem Meeting hat vorgeplanten, dann schon. Aber Standard-Tun sind solche Themen eher vernachlässigbar. Auch in einem kontaktzentrierten Team, wie ein Supportteam, weil man hat ja doch immer wieder die Möglichkeit sich aus einer

Queue zu nehmen oder ähnliches. Also von dem her, sehe ich nicht unbedingt das Schwierigkeit an.

I: Das heißt, Situationen von Ihnen als Führungskraft, dass Mitarbeiter Meetings einfach einmal verlassen oder so haben, hat es nicht gegeben oder wurden?

Person D: Nein, nichts in der Richtung, außer vielleicht noch einmal irgendeine Katze oder so was, also das typische.

I: Jetzt kommen wir zu Skala von 1 bis 5, wie würden Sie dann Einfluss bewerten? Somit eins, das Niedrigste. Fünf das Höchste.

Person D: Das wäre also mit der Folgefrage würde ich das nur als eine drei bewerten.

I: Kommen wir zur Frage zwei: Unter Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdanerkennung verbinden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Aspekte wie Achtung, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt bei der Arbeit und die Persönlichkeit, Aufmerksamkeit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wie sehen Sie den Einfluss von Fremdanerkennung bzw. Selbstachtung in der Arbeit im Remote Working in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?

Person D: Eine gute Frage. Eingespielte Teams, die im Remote Working sind, haben viel leichter die Möglichkeit, ihre Selbstachtung aufrecht zu erhalten und sind auch dadurch viel einfacher einsetzbar im Remote Working, weil sie nicht durchgehend Feedback brauchen. Und die Fremdanerkennung, das ist eben etwas, das dann etwas schwieriger geht, weil unabhängig davon, welches Kommunikationstool man verwendet, Zlag (etc.), ist, ist da immer eine höhere Hürde vorhanden, als wenn man vor Ort ist und einfach nur den Kollegen nebenan sitzen hat. Das heißt, die Fremdanerkennung ist etwas schwieriger, was gerade bei Einschulung und am Anfang die Remotearbeit etwas schwieriger macht, weil es eben in der Selbstachtung noch nicht so ist, dass die, dass die Mitarbeiter das Ideal umsetzen können. Da braucht man für den Feedback eher diese Fremdanerkennung. Und von dem her würde ich sagen abhängig vom Mitarbeiter, abhängig von der von der Selbstgesteuerteheit des Mitarbeiters und wie lange er in der Firma ist bzw. die Position ausübt. Da gibt es keine pauschale Antwort.

I: Muss beim Thema Fremdanerkennung muss das dann mehr kommuniziert werden?

Person D: Ja, das muss dann, das muss dann mehr kommuniziert werden. Die Führungskraft muss sich dann wirklich dieses irgendwie vermerken und das auch als Akt durchführen. Im Sinne von: Es ist die Aufgabe der Führungskraft, darauf zu achten, dass solche Themen wirklich regelmäßig durchgeführt werden und nicht hinter dem Vorhang der Remotearbeit einfach verschwinden.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 würden Sie da einen Einfluss von Remote Working sehen?

Person D: Vier.

I: Kommen wir zur nächsten Frage: Der Aspekt, der Autonomie bezieht sich auf das selbständige Arbeiten, sprich der außerhalb von Tätigkeiten, der Entscheidungsspielraum, aber auch das Bestimmen des eigenen Arbeitstempus, die eigene Qualitätskontrolle während der Arbeit und das unabhängige Handeln und Denken bei der Arbeit. Hat die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Verhaltensweise der Mitarbeiter in Bezug auf die Autonomie bei der Arbeit?

Person D: Eine ähnliche Antwort wie vorher ist sehr abhängig, typabhängig. Es gibt Personen, die per se leichter oder besser mit Autonomie umgehen können. Kann an der Erfahrung liegen, muss aber nicht daran liegen. Das heißt, Remote Working ist in dem Fall eher nur ein Zeiger dessen, was vorher schon war, es verstärkt ist nicht unbedingt, sondern es macht es nur sichtbar. Ist jemand selbstständig und kann sich in dem Fall mit seinen Task selber einplanen oder kann er das nicht. Und im Remote Working wird das eher sichtbar, insbesondere wenn man ein operatives Team hat, wo ein Ticket, wo die Messbarkeit sehr schnell sichtbar ist, also wie viel Tickets sind abgearbeitet worden, wie viele Anrufe wurden gemacht, wie war die Lösungsrate? Und daran erkennt man das dann leichter im Remote Working. Man sieht das dann eher, was vielleicht im Büro oder vor Ort nicht so gut sichtbar ist.

I: Das heißt, jemand glaubt daran?

Person D: Genau. Ich glaube, der Einfluss ist geringer, es macht nur Sachen sichtbar.

I: Das heißt, es gibt aber einen Unterschied in der Wahrnehmung aus Sicht der Führungskraft?

Person D: Nun ja, im Sinne von im Sinne von da die Führungskraft, wenn sie darauf achtet, im Remote Working, das ist wichtig, bei einer Führungskraft darauf nicht achtet, dann fällt ihr das nicht auf. Wenn sie darauf achtet, ist nachzuvollziehen, welcher Mitarbeiter mehr Anleitung braucht oder auch gerne hätte. Es ist ja nicht nur so, dass es braucht, sondern dass manche einfach gerne die Struktur haben und anhand der Struktur dann besser arbeiten, die vorgegeben wird.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie da den Einfluss sehen?

Person D: Ja das dadurch, dass eben nur sichtbar macht, würde ich nicht zwei zu dem geben. Also das Remote Working ist nicht der Auslöser, sondern in dem Fall macht das sichtbar.

I: Kommen wir zu Frage vier: Das Betriebsklima ist ein wichtiger Bestandteil für die Arbeit in einer Gruppe und dem ganzen Unternehmen. Das Klima beeinflusst dabei schwer überwindbare Probleme oder auch Meinungsverschiedenheiten innerhalb einer Gruppe. Auch das soziale Klima ist ein Bestandteil bei der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Dynamik des Betriebsklimas ein?

Person D: Abhängig vom Team und des Team Alters bzw. die Zeit, seit dem das Team zusammenarbeitet. Ein gefestigtes Team, das schon durch die Phasen durchgegangen ist und in

einer Performing Phase ist, sehe ich relativ wenig Auswirkung darauf. Dort funktioniert die Interaktion auch während des Remote Workings und auch während einer reinen Remote Working Phase in Lock-Down sehr gut. Schwierig wird es dann, wenn man neue Mitglieder in ein Team einführt, in ein etabliertes und das über Remote Working macht, weil eben diese kurzen kleinen, ich nenne es mal "Panta", also dieses Miteinanderreden, die innerhalb des Büros eher stattfinden, dann recht schwierig sind und damit die Integration ins Team recht schwierig ist. Alte, also vorhandene Teams, die schon gut miteinander arbeiten, recht weniger Einfluss darauf und junge Teams bzw. Teams mit neuen Mitgliedern, eher schwierig, das umzusetzen.

I: Sind dann zusätzliche Aktivitäten zur Verbesserung vor allem in längeren Remote Working Phasen sinnvoll oder auch?

Person D: Ja, das ist immer schwierig. Was man machen kann, ist natürlich, dass man Tätigkeiten oder versucht innerhalb der Arbeitszeit Freiräume zu schaffen, also dass man dann wirklich sagt, okay, man macht zum Beispiel einen Sharedroom, wo zwei Mitarbeiter immer im gleichen Raum sind und eigentlich den wie ein Büro verwenden, zum Beispiel den Raum und miteinander die ganze Zeit reden können. Es ist aber nicht dasselbe wie in echt. Da fehlt einfach diese Interaktion und dieser menschliche Faktor, dass wir gerne Gesichter sehen, wenn wir reden. Aber man kann eben genauso was machen. Man macht dann eigene Teams Räume, wo die Leute miteinander reden, den ganzen Tag. Oder man macht kleine öfter Daylies, wo man Leute dann abholt und dann nachfragt. Es ersetzt aber nicht den persönlichen Kontakt und schon gar nicht den persönlichen Kontakt bei einem After Work Bier oder ähnlichem.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 Wie würden Sie das einschätzen?

Person D: Vier.

I: Kommen wir zur nächsten Frage zur Frage fünf. Der Aspekt der Kollegen und Kolleginnen bezieht sich auf die komplexen Beziehungen und Konstrukte der Zusammenarbeit mit den direkten Arbeitskollegen. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit und Beziehung zwischen Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit?

Person D: Es verstärkt oft vorhandene Netzwerke. Das heißt, in Zeiten des nicht vorhandenen zufälligen Kontaktes werden die bereits vorhandenen Netzwerke eher abgegriffen und man kontaktiert seinen Lieblingsentwickler, seinen/seine Lieblingsvertriebler eher, weil man die ja schon kennt. Dort auch schneller eine Rückmeldung bekommt. Gleichzeitig kann es dazu führen, dass eben Personen, die nicht gut eingebunden sind in solche Netzwerke, dann ein bisschen auf der Strecke bleiben. Remotework verstärkt meiner Meinung nach schon bereits vorhandene soziale Netzwerke innerhalb der Firma, zwischen den Kolleginnen und Kollegen. Personen, die sehr schwach in diesen Netzwerken integriert sind, die müssen dann durch Führungskräfte zum Beispiel direkt eingebunden werden. Das heißt, man muss dann wirklich eingreifen und halt dort

dann wirklich schauen, dass auch dieser Kontakt zu diesen Kolleginnen und Kollegen aufrechterhalten wird.

I: Auf der Skala von 1 bis 5, wie würden Sie dann den Einfluss bewerten?

Person D: Fünf

I: Kommen wir zur Frage sechs. Der Aspekt Status einer Person spiegelt die eigene Position in einem Leistungsvergleichssystem wider. Damit definiert sich der Status gegenüber von anderen Personen. Wie bewerten Sie die Auswirkungen von Remote Working auf den Status Ihrer Mitarbeiter?

Person D: Das ist abhängig davon, ob es vorher schon Parameter für die für die Leistungsmessung gegeben hat oder nicht. Wenn es das nicht gegeben hat und das Ganze über ein sehr informelles System abgelaufen ist, würde ich das negativ betrachten, weil halt schwieriger zum Vollziehen ist, was wer tut. Wenn es aber schon ein formelles System gibt, mit KPIs oder ähnlichem, dann ist das hat eigentlich keine negative Auswirkung, weil ja sowieso die Leistungsmessung in einem gewissen Grad transparent ist, was wegfällt bei der Leistungsmessung oft im Remote ist, dass diese kurzen, also die Unterstützungsleistungen. Also wenn ein Kollege einem anderen Kollegen hilft, dann ist das meistens nicht messbar oder sehr schwer messbar. Das ist im Büro deutlich schneller sichtbar als im Remote Work, weil man ja nicht in diesem Gespräch über ein Tool zum Beispiel dabei ist. Das heißt, solche Sachen fallen dann weg. Das heißt, je besser die Messbarkeit der KPIs ist, desto weniger Einfluss hat das Remote Working auf diesen Status und auf diese Sichtbarkeit. Also für sehr extrovertierte Mitarbeiter, die halt gerne mit allen reden und deswegen ihren Status beziehen.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie das da sehen?

Person D: Drei.

I: Kommen wir zu Frage sieben Die Beziehung Zusammenhalt und Betreuung durch die direkt vorgesetzte Person spielt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, das heißt von Ihren Mitarbeitern mit Ihnen?

Person D: Also ich als Vorgesetzter oder ich zu meinem Vorgesetzten?

I: Du als Vorgesetzter.

Person D: Ich als Vorgesetzter. Remotework, besonders längere Phasen des Remoteworks, wo alle gleichzeitig im Remote Work sind. Das ist jetzt deswegen so wichtig, weil, wenn ich jetzt zwei Tage die Woche Remotework habe und sich das auch oft auf unterschiedliche Tage von die Personen aus weniger kritisch. Aber Remotework erfordert aktive Tätigkeit der Führungskraft. Die Führungskraft ist damit dann verpflichtet, die Beziehungsarbeit sehr viel stärker in seinem

eigenen Bewusstsein und Denken zu erhalten, weil eben die Personen nicht da sind. Das heißt, man hat nicht dieses, dieses visuelle Feedback, dass da jetzt Personen sind, mit denen man reden sollte, wo man sagen kann wie geht es dir? Wie läuft da die Aktion? Das heißt, man muss sich sehr viel mehr an Incentives halten, an terminisierte Varianten bzw. sich selbst Tasks dafür setzen. Es erfordert, ich sage es mal so, es wird so von einem von einer unbewussten Tätigkeit, die man oft nebenbei macht oder die man unbewusst regelmäßig macht im Büro ist es beim Remotework etwas, das man sehr bewusst machen sollte und bewusst regelmäßig seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Fall auch wirklich abklappert.

I: Wie würden Sie auf der Skala von 1 bis 5 den Einfluss sehen?

Person D: Vier.

I: Kommen wir zur Frage acht und zur zweiten Gruppe. Die Belastung während der Arbeit, resultierend aus der Arbeit, teilt sich in drei Unteraspekte. Das ist die körperliche Belastung, die beispielsweise in angenehm, anstrengend, ermüdend oder auch gesundheitsschädlich bewertet werden kann. Das ist zweitens die seelische Belastung. Und es ist drittens die kognitive Belastung, die beispielsweise in Auf die Nerven gehen, Anforderungen nicht gewachsen fühlen, Konzentration und der Leistungs- oder Zeitdruck stehen zu bewerten ist. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die körperliche Belastung?

Person D: Kommt oft auf den Ort an, auf den Arbeitsort, in dem man ist, wenn man gut eingerichtet ist, Homeoffice hat und die Homeoffice Utensilien zur Verfügung gestellt werden, würde ich das sogar als positiv für die meisten empfinden, weil eben der Anfahrtsweg wegfällt und eine Stunde Anfahrtsweg sich körperlich meistens auch auf Personen auswirkt im Sinne von erhöhte Cortisol Level, weil man immer im Stau steht oder den Zug verpasst hat oder ähnliches von dem her. Positive Auswirkung körperlich bei der Remotearbeit, wenn ein richtiger Arbeitsplatz vorhanden ist.

I: Wie sehen Sie das bei der seelischen Belastung?

Person D: Das ist abhängig von den Personen. Es gibt Personen, die brauchen die Interaktion. Also ich sag jetzt mal, die sind eher auf einer extrovertierten Skala anzusiedeln und die reden auch gerne in der Arbeit mit Menschen, bei denen es eher eine Belastung. Und dann gibt es Personen, die sehr intensiv in den Flow kommen, die sehr intensiv sich fokussieren können, die eher im introvertierten Spektrum sind. Für die ist es ist es sicherlich sehr viel besser und angenehmer zum Arbeiten. Und die können auch seelisch aus dem einen positiven mehr Gewinn ziehen aus der Arbeit.

I: Wie ist es bei der kognitiven Belastung?

Person D: Das ist da ganz abhängig davon sage ich mal im Sinne von: Ist jemand schon eingeschult, kann er seine Tätigkeit selbstständig durchführen? Wenn ja, ähnliche oder gleiche

kognitive Belastung wie im Büro. Ist jemand nicht eingeschult und fühlt und hat auch nicht die notwendige Extrovertiertheit, dass er nachfragt, dann ist das eine Belastung für die Mitarbeiter, weil der Mitarbeiter dann bei Themen ansteht, die er nicht selbst lösen kann, die ihn dann kognitiv in einer Art und Weise belasten, weil er sich eben eher keine Hilfe holt und dann versucht, das alleine zu lösen. Aber generell für Mitarbeiter, die selbstständig arbeiten können. Sehe ich das gleich oder teilweise besser als im Büro. Ausgehend davon, dass man eben sich seinen Arbeitsplatz so einrichten kann wie man möchte.

I: Bei jeder körperlichen Belastung auf einer Skala von 1 bis 5?

Person D: Das ist eine Drei.

I: Bei der seelischen Belastung.

Person D: Das würde ich eher als vier sehen. Abhängig davon, was für ein Typus ist, aber dann mit ihm vier, also sehr ausschlaggebend. Je nachdem, wer es ist.

I: Und bei der kognitiven Belastung?

Person D: Das wäre eine drei.

I: Kommen wir zu Frage neun. Die Langeweile als Gefühl während der Arbeit zählt zu den emotionalen Aspekten. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Gefahr der aufkommenden Langeweile bei der Arbeit in Bezug auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit ein?

Person D: Ganz Team abhängig, von Externen getriebene operative Teams weniger, weil ja die Arbeit sowieso vorhanden ist und im Sinne von es ist ja da zu machen. Schwieriger bei Teams, die einen Grad an Freiheit haben zur Selbsteinteilung. Und da eben auch wieder persönlichkeitsabhängig. Also Personen, die sich selbst immer sehr gut einteilen, die werden weniger Probleme mit Langeweile haben. Personen, die eher Strukturiertheit brauchen und Vorgaben von den Führungskräften und das teilweise einfach so in einer Absprache sind in einer Entwicklungsteam: ich bin jetzt fertig mit meinem Teil vom Feature, kannst du mir was Neues geben? Bei denen tritt es dann eher auf die Langeweile. Also das ist wieder sehr, sehr abhängig, Personen abhängig.

I: Generell auf das Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie da den Einfluss sehen?

Person D: Auf einer vier.

I: Frage zehn. Einer der Autoren, Roedenberg (2009), beschreibt die Zuneigung einer Person zu einem Unternehmen mit den folgenden Worten: „Jemand, der seinen Job als Hobby erklärt oder einfach gerne zur Arbeit geht, zeigt diese durchaus positive Einstellung zum Job.“ Wie sehen Sie die Auswirkungen von Remote Working auf die Einstellung der Zugehörigkeit zum Job?

Person D: Das ist wiederum so, dass Personen eigentlich soziale Tiere sind. Das heißt, wenn man, wenn man den Job als Hobby ansieht und dann hat man gerne diese Interaktion mit Menschen, das heißt, wahrscheinlich wirkt sich das negativ aus für Personen, die sehr stark involviert sind im Job, auch auf emotionaler Ebene und dem gekoppelt sind im Sinne von Das ist mir wichtig. Wenn man halt weniger echte Interaktion, Face-to-Face hat mit den Personen. Anders wäre das, wenn man das sehr professionell angeht, also wenn man das sehr professionell ansieht, dann denke ich, hat das keine Auswirkung.

I: Auf der Skala von 1 bis 5.

Person D: Drei.

I: Kommen wir nun zur dritten Gruppe und zu Frage elf. Die Anforderung gegenüber der Arbeitsstelle und den resultierenden Arbeitsaufträgen umfasst die Inanspruchnahme von Qualifikationen, Leistung abrufen zu können und die Verwertbarkeit erworbener Qualifikationen. Ergeben sich bei der Anwendung von Remote Working Einflüsse auf die erlebte Anforderung?

Person D: Nein. Also nicht in unserer Branche bzw. in der von mir tätigen Branche. Also da gibt sich doch Remote Working eigentlich kein Unterschied.

I: Verändert sich beispielsweise der Leistungsdruck, den die Mitarbeiter zu verspüren oder halt von Natur aus haben?

Person D: Und ich würde sagen, das eher nicht. Was sein kann ist, wenn man ein zu großes Team hat, dass die Gefahr besteht, dass die "Overtive" oder die Leistenden, die sowieso mehr leisten oder oft mehr als der Median oder Mittel, dass sie noch mehr leisten und dass sie Personen, die eher in einer Normalverteilung auf dem Rand durchtauchen sind, dass die noch mehr in die Variante gehen: Ich muss jetzt weniger leisten. Das ist aber eher ein Problem, das bei größeren Teams auftritt. Bei kleinen Teams ist das meistens etwas, das sich sehr sozial reguliert, weil man einfach das Stigma nicht bekommen will, dass man jetzt der Einzige ist, der nichts arbeitet. Das ist eher, glaube ich, abhängig von der Teamgröße.

I: Ändert sich die Anforderungen von Ihnen als Führungskraft auf die Leistung der Mitarbeiter? Oder ist da kein Unterschied?

Person D: Man muss halt genau darauf achten, ob bestimmte Personen gewisses Need-Picking machen oder gewisse Mechanismen setzen, wo man sagen kann, okay, jetzt wird versucht Themengebiete zu umschiffen, die vielleicht im Büro nicht umschifft würden. Generell denke ich aber nicht, dass das standardmäßig notwendig ist in einem guten, gesunden Team, ist das was eigentlich in Eigenverantwortung des Teams geregelt wird und als Führungskraft hat man nur die Aufgabe, sollten sich da Konflikte ergeben, dass man dann eingreift und zwar meistens schon ein bisschen prophylaktisch, Wenn man erkennt, da gibt es ein Ungleichgewicht, dass man dann eingreift. Das hat man aber im Büro genauso. Das sehe ich jetzt nicht viel Unterschied Vielleicht

einfach nur, dass man seine Pappenheimer kennt und weiß, dass man vielleicht dann mal früher eingreifen muss.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 würden sie dann einen Einfluss da bewerten?

Person D: Eine Drei.

I: Frage zwölf. Die Entwicklung mit Blick auf die Karriere befasst sich mit den verschiedenen Aspekten wie Aufstieg in Form des beruflichen Werdegangs und Förderung durch den Arbeitgeber. Dazu zählen auch Weiterbildung, Aufstiegschancen, Karriere- und Berufswechselemöglichkeiten. Sehen Sie durch die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Karriere Entwicklung?

Person D: Ja, sehe ich. Das Problem ist, dass Personen, die generell eher durch Leistung glänzen als durch Präsentation der Leistung, im Remote Working eher untergehen. Das heißt, die Aufgabe einer guten Führungskraft wäre es, diesen Personen, die dazu neigen, sehr viel zu leisten und dann eine überdurchschnittliche Leistung zu haben, diese aber nicht ideal zu kommunizieren, dass man diese dann auch in die weiteren Ebenen nach oben kommuniziert. Das heißt, die Führungskraft hat dann eigentlich die Verpflichtung, transparent solche Personen in den Scheinwerfer zu rücken.

I: Das heißt, welche Möglichkeiten gibt es da, diese Entwicklung sichtbar zu machen?

Person D: Ja, das ist zum einen eben, dass man genauer darauf schaut, also dass man genauer die Parameter und KPIs anschaut und auch diese nicht sichtbaren KPIs, die es eben gibt für solche Personen. Ich sage jetzt mal Interaktionen oder ähnliches mit anderen und Unterstützung und Hilfe. Und das zweite ist, dass man da wirklich direkt versucht, in kürzeren Abständen, also statt ein Jahresgespräch, dass man, wenn es zum Beispiel in einer Phase wie in einem Lockdown, wo man ein Jahr lang immer Remote arbeitet, dass man dann sehr viel kürzer diese Feedbackgespräche macht und dieses Feedback dann auch an die an die HR bzw. an die jeweilige darüber gelagerte Vorgesetztenrolle weitertransportiert und halt dort auch ganz klassisch zeigt, diese Person ist zwar nicht der, der sich immer meldet, aber die aufgrund von der Leistung sehr essenziell für die für die Teamleistung ist.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 wie würden Sie da den Einfluss bewerten?

Person D: Vier.

I: Frage 13: Neben der beruflichen Entwicklung ist auch die persönliche Entwicklung ein relevanter Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Dieser Aspekt beschäftigt sich mit der persönlichen Entfaltung bei der Arbeit, den Wachstumsmöglichkeiten, der Persönlichkeit, Qualifikationsmöglichkeiten und das ständige Lernen von anderen Personen. Wie sehen Sie die Auswirkungen von Remote Working auf die persönliche Entwicklung und deren Möglichkeiten?

Person D: Ähnlich wie zuvor, aber anders. Das heißt Personen, die eine intrinsische Motivation haben, bei denen ist die persönliche Entwicklung durch Remote Working weder gestört, sondern kann teilweise sogar förderlich sein im Remote Working. Personen, die eher extrinsisch motiviert sind und dass das kurze Feedback brauchen. Dort kann es sein, dass das Remote Working dann eher zu Apathie führt, also dass man Dienst nach Vorschrift macht. Es ist wieder sehr personenabhängig. Da gibt es keine klare Antwort, aber eben wieder nur etwas, dass das eher schon vorhandene Tendenzen sichtbar macht, als dass es uns vielleicht ein bisschen verstärkt. Aber nichts, was jetzt, Personen per se dazu führen lässt, dass nichts mehr arbeiten oder besser arbeiten oder besser sich weiterentwickeln.

I: Auf der Skala von 1 bis 5?

Person D: Eine vier.

I: Frage 14. Für die Erledigung von Tätigkeiten bei der Arbeit ist die Anwendung von Fertigkeiten erforderlich. Dazu zählt der Einsatz von Fähigkeiten, Fachwissen und generell Wissen. Hier spielt auch die Vielfalt der Fertigkeit und das Wissen über die Arbeitsabläufe des Unternehmens eine relevante Rolle. Sehen Sie einen Einfluss von Remote Working auf den Einsatz von Fertigkeiten und deren Veränderungen, sprich Neues zu lernen, Vorhandenes zu vergessen, etc.?

Person D: Ja einen leicht negativen, und zwar in dem Sinne, dass die Fertigkeiten, die man über Spiegelneuronen mitbekommt, im Sinne von man sieht jetzt und das ist jetzt wieder auch teamabhängig, manche Dinge davon sind sehr teamabhängig, aber in einem Supportteam: Man hört zum Beispiel im Büro bestimmte Phrasen von Kollegen, die recht gut funktionieren mit dem Kunden und übernimmt sie dann in sein eigenes Repertoire. Oder man merkt sich bei gewissen Tätigkeiten, die vielleicht an einem Gerät, an einem IoT-Gerät zu machen sind, wie Abläufe schneller sind, wenn man einfach nur zusieht. Das heißt, solche Fertigkeiten, die man eigentlich passiv, ein bisschen, ein bisschen osmotisch aufnimmt, die werden wären geringer. Fertigkeiten, die aber hohe Konzentration benötigen und Phasen, wo man nicht gestört wird, die sind wahrscheinlich, die erkennt man sich leichter im Remotework, neue Programmiersprache.

I: Gesamt, auf einer Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie darin einen Fluss sehen?

Person D: Zwei.

I: Frage 15. Unter wahrgenommener Verantwortung ist das Ausleben von Verantwortungsbewusstsein zu verstehen. Darunter sind nicht ausschließlich kognitive Entscheidungen, wie zum Beispiel Budgetentscheidungen zu sehen, sondern auch die Verantwortung gegenüber der Erfüllung von Aufgaben und Gegenständen. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Verantwortung einer Person ein?

Person D: Ähnlich wie die Autonomiefrage und die Fragen zur Selbstständigkeit. Die Personen, die an sich ein hohes Verantwortungsbewusstsein haben, neigen im Remote Working dazu, die

Verantwortung noch einmal stärker auszuleben. Und Personen, die das nicht haben oder die sich eher Geringeres haben, die neigen dazu, sich unter dem geglaubten Schutzschirm des Remote Workings zu ziehen. Also auch hier wieder eher ein Sichtbarmachen schon vorhandener Tendenzen, als das es wirklich ist. Und da auch wieder eine Frage der Teamgröße. Also bin ich in der Lage, überhaupt in meinem Team keine Verantwortung zu zeigen, weil es nicht auffällt? Also wenn ich in einem Team bin mit 200 Leuten, fällt es nicht auf wenn ich keine Verantwortung zeige, dann ist das im Remote Working stärker, in kleineren Teams eben kaum möglich, weil man ja sehr stark diesen diesen Korpsgeist hat.

I: Auf der Skala von 1 bis 5?

Person D: Vier.

I: Kommen wir nun zur vierten Gruppe und zu Frage 16. Die Persönlichkeit einer Person bestimmt den Tätigkeitsumfang und welche Arbeit an sich von der Person erledigt wird bzw. erledigt werden kann. Ergibt sich aus der Anwendung von Remote Working ein Einfluss auf die Tätigkeiten einer Person?

Person D: Es verstärkt die bereits vorhandene Persönlichkeit. Also Personen neigen dazu, gewisse, also nicht alle, aber gewisse Personen neigen dazu, im Remote Work eher jetzt zum gewohnten Habitus überzugehen, weil eben dieser Gruppenkontakt kürzer oder weniger vorhanden ist. Das heißt Personen, die selbstständig arbeiten werden noch mehr selbstständig arbeiten. Personen, die eher Anweisungen benötigen, werden im Remotework wieder dazu neigen, dass sie lieber Listen haben und Dinge, die sie abarbeiten können.

I: Das heißt effektiv auf den Tätigkeitsumfang, der bleibt dann gleich?

Person D: Genau der bleibt gleich. Also Einfluss hat das keinen darauf, sondern es verstärkt schon vorhandene Tendenzen.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5

Person D: zwei.

I: Kommen wir zu Frage 17. Ein weiterer Aspekt der Arbeitszufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen. Diese unterteilen sich nach folgenden Unteraspekten: Arbeitsplatzgestaltung, Geruch als Umgebungsbelastung, Lärm, Lautstärke, Unruhe, Lichteinfall, Temperatur und Unfallschutz. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Arbeitsbedingungen?

Person D: Ganz abhängig vom Homeoffice Platz oder vom Remote Working Platz. Generell positiv, weil die meisten Personen ruhigere Bereiche haben für Remote Working. Also man sitzt jetzt auf dem Schreibtisch oben auf dem Küchentisch und rundherum sind die Kinder. Aber sollte ein gesonderter Arbeitsbereich vorhanden sein, sehe ich diesen positiver für die meisten

Personen, weil eben weniger Lärmbelastung, weniger Geruchsbelastung durch andere. Also wenn der Kollege in der Küche was kocht, das hat man halt alles daheim nicht. Daher von dem her positiv.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5?

Person D: Vier.

I: Frage 18. Die Arbeitszeit ist ein zentraler und oft genannter Aspekt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie sehen Sie bei der Anwendung von Remote Working den Einfluss auf die Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter bzw. wie diese die Arbeitszeiten wahrnehmen?

Person D: Unabhängig von Anreise, also von Anreisezeit, gibt es Personen, die sehr lange Anreisezeiten haben, ist natürlich die Arbeitszeit damit sehr viel kürzer, weil für die meisten Personen ist der Arbeitstag immer ein Konstrukt aus der tatsächlichen Arbeitszeit und der Anreise ins Büro. Das heißt, für die meisten ist remote arbeiten, im Aspekt Arbeitszeit eine Verbesserung, weil eben, weil man halt direkt von daheim starten kann.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5?

Person D: Fünf.

I: Frage 19. Der Aspekt Bezahlung ist in nahezu jedem literarischen Werk in Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu finden. Dies betrifft nicht ausschließlich das Gehalt, sondern auch andere Verdienste wie Zuschüsse etc. Sehen Sie einen Einfluss von Remote Working auf die Bezahlung dann.

Person D: Nein

I: Auf einer Skala von 1 bis 5?

Person D: Also zu meinem meine fünf. Das darf keinen Einfluss auf die Bezahlung haben.

I: Fünf wäre sehr großer Einfluss. Das heißt ich nehmen an du meinst 1.

Person D: Ja.

I: Frage 20. Die zu Organisation einer Unternehmung, sprich deren Struktur und Bürokratie gehören Firmenrichtlinien, Administration und organisationale Standards und Abläufe. Wie schätzen Sie die Auswirkung von bürokratischen Hürden auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working ein?

Person D: Gute Frage. Ganz abhängig von der Bürokratie, aber eher negativ auf das, weil gewisse Themen noch bürokratischer werden im Remote Working, weil zum Beispiel solche Aspekte wegfallen wie dass man zur Sekretärin geht oder zum Sekretär und nachfragt, wie jetzt die Reisekostenabrechnung direkt funktioniert. Und dann hat man vielleicht in Wirklichkeit nur mehr einen Webinar Termin, wo einem das einmal erklärt wird, aber mit dem persönlichen

Kontakt nicht. Also Bürokratie im in der Remote Arbeit verringert die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf mehr als im Büro.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie sehen Sie die Auswirkungen?

Person D: Drei.

I: Kommen wir zur letzten Frage. Bei der Sicherheit am Arbeitsplatz ist die Sicherheit bezogen auf die Zeitdauer der Anstellung zu sehen. Das heißt nicht gleich Arbeitsschutzmaßnahmen, sondern wirklich Arbeitsplatzsicherheit. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit?

Person D: Im Sinne davon Wie sicher ist mein Arbeitsplatz, dass ich ihn behalte?

I: Genau.

Person D: Kommt auf die Branche an. Es ist sehr branchenspezifisch, würde ich mal behaupten. Und tätigkeitsspezifisch. Hohe Remotearbeit ermöglicht natürlich leichteres mir Sharing oder Offshoring von gewissen Tätigkeiten. Wenn aber Remote Work mit Expertise gekoppelt ist, die nur lokal sozusagen gekauft oder eingekauft werden kann, dann eher nicht.

I: Ergeben sich im Remote Working auch Potenziale, um die Ausfallsicherheit zu gewährleisten, zu kommunizieren oder ist es gleich wie im Büro?

Person D: Überall sind Einsparungspotenziale vorhanden. Man kann ja die Büroflächen verringern. Das heißt, man hat mehr Kapital vorhanden als Firma, die man auf die Mitarbeiter nutzen kann. Sonst sehe ich da relativ wenig Einfluss darauf, ob sich eine Arbeitsplatzsicherheit im Sinne von ich behalte meinen Arbeitsplatz erhöht oder nicht durch die durch die Remotearbeit.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie sehen Sie da den Einfluss?

Person D: Vier.

I: Ist aus Ihrer Sicht noch was hinzuzufügen?

Person D: Wichtig bei der Remote Arbeit ist die die Frage, wie Gestaltung stattfindet und eben auch sehr stark die Frage der der Betriebsvereinbarungen in Österreich. Also gibt es Betriebsvereinbarungen dazu, gibt es keine? Wie sind mit den rechtlichen Parametern zu umgehen und wie gehen wir mit der Homeoffice Ausstattung aus? Also stellt das der Arbeitgeber oder nicht? Also das sind Themen, die oft die oft unter den Tisch gekehrt werden oder nicht beachtet werden, aber die sehr wichtig sind. Also kann der Arbeitnehmer eigentlich entscheiden, wann er seinen Homeoffice Tag konsumiert oder hat er von der Firma zwei Tage in der Woche vorgegeben, wo er Homeoffice machen könnte, die er aber halt mit seiner seinem eigenem Bedürfnis recht wenig zu tun haben? Das hat einen massiven Einfluss auch darauf, wie sehr sich Remote Arbeit positiv für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt.

I: Dann bedanke ich mich für die Teilnahme am Gespräch.

Person D: Sehr gerne.

ANHANG K - Transkript Experteninterview Person E

Interviewer (I): Josef Trattner

Befragte*r (Person A): Anna Damm

Datum: 26.01.2023

I: Hallo, zum Start des Interviews stelle ich mich und mein Vorhaben mit dieser Arbeit vor. Ich heiße Josef Trattner und befinde mich aktuell im dritten Semester des Masterstudiums IT und Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Campus 02. Ich arbeite aktuell an meiner Masterarbeit mit dem Thema Arbeitszufriedenheit im Remote Working. Das Ziel dieser Arbeit ist, folgende Forschungsfrage zu beantworten. Welchen Einfluss hat der Einsatz von Remote Working in mittelständischen Unternehmen der Softwarebranche auf die relevanten Identifikatoren der Arbeitszufriedenheit? Die Relevanz bei der Beantwortung dieser Fragen ist die persönliche Einstellung und Sicht auf die definierten Inhalte. Den Einfluss definierter Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit und Remote Working. Abschließend würde ich Sie bitten, Ihre Frage Auf einer Skala von 1 bis 5 fünf ist großer Einfluss, dann großer Einfluss, mittlerer Einfluss, geringer Einfluss und gar keinen Einfluss hat dann eins zu bewerten. Anschließend werde ich Ihnen einen Überblick über den Inhalt geben. Die Fragen gliedern sich in vier Teilbereiche, welche sich aus der vorhandenen Literatur ergeben haben. Die Literatur behandelt dabei eine Vielzahl von Methoden Theorien in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit. Resultierend aus der vorhandenen Literatur ergeben sich vier Gruppen, nach denen Arbeitszufriedenheit gegliedert ist. Das sind Fragen mit sozialen Aspekten, die innerhalb einer Gruppe oder Gesellschaft auftreten und den direkten Kontakt zwischen Menschen verlangen. Es sind zweitens Fragen zu Aspekten, die ein Gefühl in einem Individuum beschreiben und/oder im Affekt da zu stehen. Drittens Fragen zu Aspekten, deren Quelle für die Wahrnehmung im Individuum selbst liegt, aber nicht von anderen Menschen ausgeht. Und viertens Fragen zu Aspekten, die materiellen Charakter aufweisen. Hierzu kommt der Einflussfaktor Remote Working. Dieser beschreibt die Praxis, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Hause oder an einem anderen Ort arbeiten, der nicht der übliche Geschäftssitz des Unternehmens ist. Neben der Beantwortung von inhaltlichen Themen möchte ich gerne auf die Tätigkeiten im aktuellen Unternehmen zu sprechen kommen und auf folgende Fragen eingehen. In welcher Branche Sie ihr aktuelle Unternehmen tätig?

Person F: IT und Intralogistik.

I: Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen zurzeit?

Person F: Circa 300.

I: Wie viele Teams arbeiten im Auto oder einem ähnlichen Konzept?

Person F: Im gesamten Unternehmen?

I: Genau.

Person F: Teams vermutlich 10, 15, aber insgesamt hat alle 300.

I: Welche Kompetenzen haben Sie gegenüber Ihrer Mitarbeiter, sprich disziplinarisch, fachlich, rein organisatorisch in die Richtung?

Person F: Disziplinarisch und Fachlich.

I: Kommen wir zum inhaltlichen Teil der Arbeit und zur ersten Gruppe und zu Frage 1. Der Vergleich mit anderen Menschen innerhalb einer Gruppe oder eines Teams zählt zum normalen Arbeitsalltag. Nicht zwingend sind damit nur Kollegen und Kolleginnen gemeint, sondern auch andere Menschen wie Mitbewohner, Nachbarn, Lieferanten oder ähnliche, deren Einfluss auf die Arbeit im Remote Working haben. Welchen Einfluss hat auch im Remote Working auf den Aspekt der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf andere Menschen?

Person F: Welchen Einfluss? Auf andere Personen, die also zuhause, also das Familienumfeld, es schon positiv, also grundsätzlich überwiegend positiv.

I: Hat es Situation gegeben, was ein negativer Einfluss ist, beispielsweise während der Arbeit...?

Person F: Kinder, genau Partner. Es kommt sehr viel auf die auf die Lebenssituation der einzelnen Person an. Auf die Gegebenheiten zu Hause, wie das Umfeld geschaffen ist, platztechnisch, ob ich eine Wohnung habe, ein Haus hat, ob ich ein einzelnes Büro habe, ob ich Kinder habe. Aber überwiegend würde ich trotzdem sagen, sehr positiv. Und die Person muss es halt auch schaffen ... oder positiv bei denen, die es schaffen, sich ein Umfeld zu gestalten zu Hause.

I: Hat es dann auch Situationen geben, wo sie als Führungskraft irgendwie eingreifen müssen, wo das dann halt nicht so war?

Person F: Bei mir persönlich nicht. Aber hat auch sicher den Grund oder Aspekt, dass sie keine Mitarbeiter haben, die Kinder haben, die ja einfach in einem Umfeld drin sind, wo man halt noch mehr Planung und Vorbereitung treffen muss, damit man zu Hause ein gutes Umfeld hat.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 würden Sie dort einen Einfluss sehen?

Person F: Ja schon vier.

I: Frage zwei: Unter Selbstanerkennung, Selbstachtung und Fremdachung verbinden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Aspekte wie Achtung, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt bei der Arbeit und Persönlichkeit, Aufmerksamkeit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wie sehen Sie den Einfluss von Fremdanerkennung bzw. Selbstachtung bei der Arbeit im Remote Working?

Person F: Es kommt sehr auf den Typ drauf an. Ich persönlich habe schon die Erfahrung gemacht, dass die Leute sicher soziale Komponente oder jemanden brauchen, mit dem sie sich

austauschen können. Es kommt aber sehr viel darauf an, ob ich zu Hause jemanden habe, zumindest ein Partner, der auch Remote Working macht und vielleicht nur einmal Kaffee trinken geht oder sich ein bisschen austauschen kann. Personen, die alleine leben, hat man das schon noch viel mehr gemerkt. Und da finde ich schon, dass man dann auch immer Teams Session für Kaffee etc. braucht, um sich auszutauschen und nicht immer nur fachlich über die Firma zu sprechen.

I: Hat es dann auch so Aktivitäten geben, wo man dann den Mitarbeitern speziell Wertschätzung gegenüber bringt, damit man halt auch denen bewusst macht, Ja, du kriegst die gleiche Anerkennung sozusagen, wie wenn du im Büro bist?

Person F: Also ich glaub schon, dass es sehr viel Kommunikation da wichtig ist und auch das aktiv anzusprechen als Führungsposition oder als unter den Mitarbeitern, dass man das einfach sieht, dass das sehr wichtig ist. Weil vielen ist es glaub ich nicht so bewusst, dass früher mal im Büro oder im Unternehmen, im Firmengebäude einfach ganz normal war, dass ich mich ausgetauscht habe, dass ich die Anerkennung bekommen habe, aber auch vor allem je jünger war meine Erfahrung, desto weniger war es aktiv bekannt, dass das sehr wichtig ist und dass ihnen das so fehlt.

I: Auf der Skala von 1 bis 5. Wie würden Sie das bewerten?

Person F: Ja ist schon eine fünf.

I: Kommen wir zur dritten Frage. Der Aspekt der Autonomie bezieht sich auf das selbstständige Arbeiten, wie dass die Auswahl von Tätigkeiten, Entscheidungsspielraum, aber auch das Bestimmen des eigenen Arbeitstempos, die eigene Qualitätskontrolle während der Arbeit und das unabhängige Handeln und Denken der Arbeit. Hat die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Bezug auf die Autonomie bei der Arbeit?

Person F: Da sind die Teile gemeint, die Verhaltensweise, wie mich dann konzentrieren kann oder wie wir die Arbeit machen.

I: Selbstständige arbeiten, das eigene Arbeitstempo von den Mitarbeitern auf die eigene Qualitätskontrolle.

Person F: Also ja, es kommt glaube ich sehr viel auf den Typ der Person drauf an. Bei manchen hat man gesehen, dass es ihnen sicher sehr beflügelt hat bzw. auch auf die Tätigkeiten. Ich habe selber das selbst am Anfang sehen, dass ich einige Tätigkeiten gehabt habe, wo ich wirklich ein Dokument, mehrere Seiten schreiben habe müssen oder zum Beispiel ein Pflichtenheft, wo man sicher sehr schneller und effizienter vorankommt. Dann gibt es aber auch Tätigkeiten von Mitarbeitern drinnen, wo ich sag, das wäre sicher effizienter gewesen, wenn jemand klar im Büro neben sitzt und da unterstützen kann. Da kommt sehr viel auf die Tätigkeiten an und auf das Level, wie sich der einzelne Mitarbeiter behelfen kann bzw. wie er es halt einschätzen kann, wenn

er sich gut einschätzen kann und sich Suche, auch Hilfe holt, auch remote und keine Scheu hat, da Suche zu helfen, dann glaube ich, dass es wirklich fast gar keinen Unterschied gibt. Aber wenn es eine Person ist, die das nicht so schnell erkennt bzw. die Scheu hat über Teams oder sonstiges Hilfe zu suchen, da macht es schon einen großen Unterschied.

I: Gibt es da auch Unterschiede in der Wahrnehmung aus Sicht der Führungskraft, also Ihnen?

Person F: Ja. Wer es auch das ist es sicher wirklich Kommunikation und darüber zu sprechen und auch die Tätigkeiten zu besprechen, wie es dir dort gegangen ist die da gegangen sind remote dass man das auch den Mitarbeitern zeigt oder auch dann im Büro aktiv zeigt okay, das wäre schon gut, wenn wir das zusammen machen, vor allem je jünger und je niedriger das Level vom eigenen Wissens.

I: Wie würden Sie da die Auswirkung sehen in Bezug auf die Skala von 1 bis 5?

Person F: Vier.

I: Frage vier: Das Betriebsklima ist ein wichtiger Bestandteil für die Arbeit in einer Gruppe oder dem ganzen Unternehmen. Das Betriebsklima beeinflusst schwer verwendbare Probleme oder auch Meinungsverschiedenheiten innerhalb einer Gruppe. Auch das soziale Klima ist ein Bestandteil in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Dynamik des Betriebsklimas ein?

Person F: Fünf.

I: Hat es da zusätzliche Aktivitäten geben oder braucht man zusätzliche Aktivitäten zur Verbesserung des Betriebsklimas dann. Oder hat es von Ihnen persönlich Aktivitäten organisiert?

Person F: Zusätzliche Aktivitäten, also Teambuilding und dass man aktiv zusammen in der Gruppe oder im Team was macht, ist sicher noch viel mehr notwendiger geworden, weil früher einfach im Büro die Kaffeerrunden oder das tägliche Mittagessen zusammen, war schon prozentuell ein Mini Teambuilding, einfach jeden Tag, was einfach weggefallen ist. Natürlich die Teams Runden oder den Austausch, das hat man schon gemacht, aber das ist einfach das Thema Bildung noch viel mehr wichtiger geworden. Ich persönlich sag auch in meinem Team, dass auch ein Team Tag im Büro sehr zu bevorzugen ist. Also das lege ich alle ans Herz bzw. funktioniert meiner Meinung nach auch ganz gut, dass man sagt, es ist nicht die 100%ige Pflicht, aber wenn es möglich ist, einen Tag zusammen ist sicher sehr wertvoll, vor allem auch hier die Mitarbeiter sich einzugliedern. Was man sicher festgestellt hat, jene Mitarbeiter, die schon vor dieser Homeoffice Zeit oder bevor Homeoffice eingeführt wurde oder Corona war es, die sich viel natürlich viel leichter getan haben zu kommunizieren, wenn man dann in diesen Homeoffice Zeiten im Unternehmen gestartet hat, war das einfach viel schwieriger jemanden anzuschreiben, um Hilfe zu bitten etc.

I: Kommen wir da gleich zur nächsten Frage, und zwar zum Aspekt der Kollegen und Kolleginnen. Das heißt, für die Mitarbeiter, die heute sehr viel im Remote Working verbracht haben, war es dann schwerer oder es hat eine Hemmschwelle gegeben, wirklich die Kommunikation zu suchen?

Person F: Nein, das würde ich Fürst eher nicht so sagen, weil auch die, die wie soll ich sagen? Ich glaube, das ist der Aspekt, wenn ich schon mal da war. Aber wenn ich schon länger im Unternehmen war und da voll eingegliedert war und den Kollegen dann habe, hatte ich sicher keine Hemmschwelle. Und das wäre ich persönlich so gesehen, dass einfach mit den Kollegen, wo man immer Kontakt hatte, da tauscht man sich so aus, da hat man sich bei Teams mal getroffen oder sonst ausgetauscht. Aber bei den Jüngeren auf jeden Fall ist eine Hemmschwelle da.

I: Kann man generell sagen, dass es schwieriger ist im Remote Working?

Person F: Ja.

I: Kann man das dann irgendwie dann auch diese oder diese Schwierigkeit dann den Kontakt zu suchen oder dann den Kontakt herzustellen, kann man das dann irgendwie überbieten?

I: Ja.

I: Oder kann man es vereinfachen als Führungskraft kann man da einwirken drauf?

Person F: Auf jeden Fall. Also einerseits die sehr offene Kommunikation darüber und das eben so wichtig ist und warum das wichtig ist. Und auch, dass man das offen erklärt, warum man das macht und das eben diese eine soziale Komponente, die man sonst im Büro hat, fehlt, weil das ist vielen nicht so aktiv bekannt, dass das eigentlich viel zu ihrer Zufriedenheit im Unternehmen zu seinem Alltag dazugehört. Aber auch diese Teams Runden, diese One-on-One's, dass man eben da drauf einwirkt oder dass man da sich austauscht und aktiv darüber nachfragt und auch die Mitarbeiter sagt; Bitte schreibt nicht so viel nur über ein Thema in Teams über im Chat, sondern tauscht euch wirklich aus, ruft euch an. Da gibt es sicher einige Dinge, die man tun kann und auch aktuell glaube ich immer noch verbessern kann.

I: Wie sehen Sie in Bezug auf die Beziehung zwischen Kollegen die Auswirkungen von Remote Working? Auf der Skala von 1 bis 5.

Person F: Ja schon drei.

I: Kommen wir zu Frage sechs: Der Aspekt "Status einer Person", spiegelt die eigene Position in einem Leistungsvergleichssystem wider. Damit definiert sich der Status gegenüber von anderen Personen. Wie bewerten Sie die Auswirkungen von Remote Working auf den Status Ihrer oder einer Ihrer Mitarbeiter?

Person F: Auf die Leistung?

I: Oft genau auf den Status dem, der von anderen Personen gesehen wird.

Person F: Und ob das Menschen eins wenig Einfluss oder fünf viel Einfluss.

I: Genau, wie der Einfluss der Working aus ihrer Sicht ist?

Person F: Eins.

I: Muss man das mehr kommunizieren gegenüber anderen?

Person F: Dass es Einfluss hat? Wenn es Einfluss hätte? Oder noch viel Einfluss, Wenn das Negativ.

I: Im Remote Working?

Person F: Ja, auf jeden Fall. Und es auch immer wieder bisschen zu reflektieren mit den Mitarbeitern gemeinsam.

I: Komme zu Frage sieben: Die Beziehung Zusammenarbeit und Betreuung durch die direkt vorgesetzte Person spielt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit ihren direkten Mitarbeitern, also zwischen den Mitarbeitern und Ihnen?

Person F: Also da würde ich schon auch sagen drei, weil es ist als Führungskraft manchmal schon schwieriger, Kontakt mit jedem Einzelnen zu halten, wenn man so im Büro ist, habe ich jetzt einmal gemerkt: Du sprichst ein Ding an oder auch die soziale Komponente wirkt vielleicht ein bisschen mit und du musst jetzt nicht jeden aktiv anrufen. Oder du sprichst mit einer Person und alle bekommen das mit. Die jüngeren Personen oder auch die, die noch nicht so lange im Unternehmen sind bindet oder gliedert man einfach mit ein. Und wenn ich jetzt aber nur mit einer Person gerade telefoniere ich gehe jetzt nicht die anderen anrufen und dort noch immer aktiv einzugliedern oder wenn der was dazu sagen möchte und der fühlt sich im Büro oft da schon schneller oder besser aufgehoben und einfach die Masse an Themen, da ist sicher irgendwas dabei, wo er auch was hinzufügen kann, bzw. auch fachliche Themen, wo jemand was aufsaugen könnte. Das merkt man schon.

I: Hat im Vergleich zur Arbeit im reinen Büroumfeld irgendwelche Veränderungen geben, die da eingeführt worden sind oder die da sinnvoll sind?

Person F: Aktiv nicht, nur in diesem Rahmen, dass man die Leute einbindet etc. Also die einzige Änderung, dass man so ein Meeting hat, damit die Leute mitkriegen, was die anderen Leute machen. Aber so gesehen jetzt auf diesen einzelnen Punkt, dass ich jetzt Gespräche oder Nein. War es vielleicht Wichtigste ist: Ich habe zwischendurch probiert, so aktive Kaffeepausen oder zumindest einmal so zehn Minuten auch noch in der Früh einen Termin zu machen. Da war es halt so, dass immer die gleichen Leute gesprochen haben auf einmal bzw. immer die Themen oder es sehr aufgesetzt gewirkt hat oder aufgezwungen.

I: Das heißt man hat bei solchen Kaffeerunden Meetings auch darauf achten müssen, als Führungskraft, dass man wirklich jede Person zu Wort kommt?

Person F: Ja genau und dass man Themen hat, also im Büro ist das irgendwie so ein Selbstläufer vom Thema oder wie spricht man. Und da ist es eher bisschen so, dass man schon sehr aktiv eine Methode oder ein Thema suchen muss oder vorschlagen muss, dass ein ICE Breaker ... das hat funktioniert besser. Und kommt sicher auch auf das Team, auf die Kombination und darauf an.

I: Wie wir uns da den Einfluss bewerten?

Person F: Vier.

I: Kommen wir zu Frage acht. Die Belastung während der Arbeit, resultierend aus der Arbeit, teilt sich in drei Unteraspekte. Das ist erstens die körperliche Belastung, die beispielsweise bewertet wird in: angenehm, anstrengend, ermüdend oder auch gesundheitsschädlich. Das ist zweitens die seelische Belastung. Und es ist drittens die kognitive Belastung, die man beispielsweise bewertet mit: auf die Nerven gehen, sich den Anforderungen nicht gewachsen fühlen, Konzentration oder auch unter Leistungsdruck oder Zeitdruck stehen. Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die körperliche Belastung bei der Arbeit?

Person F: Ich kann wieder 1 bis 5 oder?

I: Allgemein zuerst einmal, welchen Einfluss Remote Working hat.

Person F: Sicher nicht so groß. Also grundsätzlich wenn man sich zu Hause ein gutes Umfeld geschaffen hat, also mit Sessel, Tisch etc. und jetzt nicht am Küchentisch sitzt, finde ich, ist das überhaupt keine Belastung zusätzlich oder im Gegensatz zum Büro.

I: Das heißt räumliche Trennung oder?

Person F: Räumliche Trennung und eben auch einfach vom keine normalen Sessel, sondern ein Bürosessel und ein Tisch, ebenfalls normal Höhe und nicht nur am Laptop Bildschirm, sondern auch Bildschirme.

I: Hat es da dann auch in Richtung gewisse Sachen wie technisches Equipment?

Person F: Also technisches Equipment wurde ja von einem Unternehmen zur Verfügung gestellt, was ich sehr positiv sehe und auch als zu Hause arbeiten zu können ohne Einfluss nehmen muss, meiner Meinung nach.

I: Wie sehen Sie da den Einfluss von Remote Working auf die seelische Belastung? Beispielsweise in Bezug auf die Trennung von Privatem und Beruflichen.

Person F: Da kommt es auch wirklich darauf an, auf das Umfeld des Mitarbeiters, meiner Meinung nach. Bei vielen sicher sehr gut funktioniert, vor allem auch bei uns oder bei mir in diesem

Rahmen, weil es einfach seelisch sicher auch meiner Meinung nach, das erste Thema was mir einfällt ist Kinder oder so, die das nicht verstehen, wenn es ruhig sein muss. Das hat es bei mir nicht gegeben oder bei den Mitarbeitern. Das war bei mir nicht gegeben, aber es kann sicher sehr groß werden. Aber da ist es auch vom Unternehmen ja immer so gewesen, dass man ins Unternehmen oder ins Büro kommen konnte, wenn dies gegeben war oder wenn man das möchte.

I: Wie sehen Sie den Einfluss von Remote Working auf die kognitive Belastung? Hat das Auswirkungen?

Person F: Bezüglich Konzentration oder wie geht das? Ist es eigentlich mit dem vorherigen Punkt wenig verknüpft, hätte ich behauptet. Wenn Kinder zu Hause sind, wenn es laut ist, dann ist es sicher viel anstrengender und hat einen hohen Einfluss. Wenn das Umfeld aber gut ist und da überhaupt keinen Einfluss, dann passt es sicher ganz gut.

I: Kann, aber zum Beispiel wenn man ganz alleine ist?

Person F: Das sind auch dann auch natürlich in die andere Richtung auswirken. Das ist auf jeden Fall. Alles muss man jeden individuell für jede Person bestimmen. Aber da habe ich im Allgemeinen die Erfahrung, dass das sicher so weniger Auswirkungen hat als alles andere. Weil wenn ich dann ein, zwei Tage ins Büro gehe, dann ist das meistens viele Leute schon viel wert und ein Ausgleich. Und bei mir gab es halt niemand, der sagt: Nein, ich kann keine einzige Minute im Homeoffice verbringen.

I: Ist das dann auch bewusst kommuniziert gefragt worden?

Person F: Ja.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 übrigens den Einfluss auf körperliche Belastung sehen?

Person F: Zwei.

I: Auf die seelische?

Person F: Drei

Person F: Und auf die kognitive?

Person F: Ja wenn das gegeben wäre, auch drei.

I: Kommen wir zu Frage neun. Die Langeweile, das Gefühl während der Arbeit zählt zu den emotionalen Aspekten. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Gefahr der aufkommenden Langeweile bei der Arbeit in Bezug auf die Bewertung der Arbeitszufriedenheit ein? Also wenn, wenn man im Remote Working arbeitet, dass es zu Langeweile kommt, dass einem langweilig ist.

Person F: Ich glaube, dass es noch viel mehr diese Personen, die eigentlich nicht so für das Homeoffice geschaffen sind, oder die diese soziale Komponente brauchen bzw. auch jene Personen sicher noch mehr nicht betroffen sind, die Unterstützung brauchen, Mentoren brauchen. Aber es ist gleich auf der Skala, oder?

I: Genau.

Person F: Drei.

I: Ist die Arbeit im Remote Working potenziell Langeweile fördernder als die Arbeit im Büro, Umfeld oder im Büro?

Person F: Ich glaub da bin ich schon der Meinung, jene Person, die gelangweilt ist bei der Arbeit oder auch sag ich jetzt mal vor dem Handy sitzen möchte, kann es im Büro sowie auch zu Hause.

I: Kommen wir zur nächsten Frage. Einer der Autoren, Roedenberg (2009), beschreibt die Zuneigung einer Person zu einem Unternehmen mit den folgenden Worten: Jemand, der seinen Job als Hobby erklärt oder einfach gerne zur Arbeit geht, zeigt diese überaus positive Einstellung zum Job. Wie sehen Sie die Auswirkungen von Remote Working auf die Einstellung gerne zur Arbeit gehen / Job als Hobby?

Person F: Ich glaube schon, dass es durchaus das Homeoffice sehr / schon ein bisschen gefordert hat, das motivierter zu sein und motivierter einfach flexibler zu sein, flexibler Termine wahrzunehmen und auch wieder schneller zu Hause zu sein. Ich hätte keinen Fall, wo es negativ zumindest war. Komplett ist es aber, glaube ich auch viel, die Mischung bzw. anteilig auch über dem Büro zu sein. 100 % habe ich auch die Erfahrung, dass das auch nicht erwünscht wäre.

I: Auf der Skala von 1 bis 5 wie würden Sie da den Einfluss sehen?

Person F: Drei.

I: Kommen wir zur dritten Gruppe und zu Frage elf: Die Anforderung gegenüber der Arbeitsstelle und den resultierenden Arbeitsaufträge umfasst die Inanspruchnahme vorhandener Leistungen, Qualifikation, Leistung abrufen zu können und auch die Verwertbarkeit vorhandener Qualifikationen. Ergeben sich aus der Anwendung von Remote Working Einflüsse auf die Anforderungen bei der Arbeit? Also die Anforderungen an die Mitarbeiter, in diesem Fall jetzt.

Person F: Ich glaube, dass es die Anforderungen sind, um zu sehen, wann ich Hilfe brauche, gestiegen sind. Sich selbst zu managen, glaube ich schon, dass es ein bisschen gestiegen ist und dass man eben, je jünger und kürzer im Unternehmen, desto schneller muss ich das lernen, im Homeoffice.

I: Das heißt, gibt es da Veränderungen in puncto Leistungsdruck? Wie die Mitarbeiter den Leistungsdruck wahrnehmen?

Person F: Ich könnte mir schon vorstellen, dass es aus eigener Position, glaube ich, schwierig sein oder objektiv, dass es dann teilweise schon ein bisschen mehr Druck ist, wenn man sich da weniger austauschen kann oder das eigentlich immer direkt erfahren muss als Mitarbeiter, der erst kurz im Unternehmen ist. Ansonsten kann in jederzeit ein bisschen auch über den ganzen Tag wahrnehmen oder einfach zwischendurch mich mit Mentoren oder etc. oder im Büro austauschen.

I: Auf der Skala von eins bis 5 bis wie sehen sie da sie Auswirkungen?

Person F: Auch drei.

I: Kommen wir zu Frage zwölf. Die Entwicklung mit Blick auf die Karriere befasst sich mit den verschiedenen Aspekten wie Aufsteigen in Form des beruflichen Werdegangs und Förderung durch den Arbeitgeber. Dazu zählen auch Weiterbildung-, Aufstiegschancen, Karriere- und Berufswechselemöglichkeiten. Sehen Sie durch die Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Karriere entwickeln?

Person F: Nein

I: Auf der Skala von 1 bis 5 dementsprechend?

Person F: Eins.

I: Frage 13. Neben der beruflichen Entwicklung ist auch die persönliche Entwicklung ein relevanter Bestandteil für die Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Dieser Aspekt beschäftigt sich mit der persönlichen Entfaltung bei der Arbeit, den Wachstumsmöglichkeiten, der Persönlichkeit, Qualifikationsmöglichkeiten und das ständige Lernen von anderen Personen. Wie sehen Sie da die Auswirkungen von Remote Working auf die persönliche Entwicklung und deren Möglichkeiten?

Person F: Die Entwicklung der Persönlichkeit ist sicher beeinflusst, weil ich sage, Personen, die auch wieder vielleicht jüngere oder die kürzer im Unternehmen sind oder in der Lernphase sind oder in der Entwicklung sind, vielleicht im Büro sich von den Mentoren oder von den Mitarbeitern in anderen Rollen einfach viel schneller was abschauen könnten. Es kommt aber auch wieder auf den Drang der Person an, weil es gibt natürlich auch genügend Möglichkeiten, sich Remote auszutauschen. Aber ich persönlich habe trotzdem die Erfahrung, dass nicht so viel telefoniert wird, wie ich jetzt im Büro acht Stunden zusammensitzen würde.

I: Gibt es da Möglichkeiten, die persönliche Entwicklung dann noch mehr zu fördern?

Person F: Ja, punktuell oder genau auf diesen Punkt hinaus, das auch wieder aktiv anzusprechen, dorthin Maßnahmen abzuleiten und auch wieder verstärkt oder einzelne Punkte über, dass bringt uns ganz viel oder bei so Tätigkeiten, wie Workshops, von ein / zwei Tagen, wo

sich die Person auch viel erlernen kann, da würde ich dann einfach Maßnahmen, wie sich in der Firma zusammentreffen, zusammenzusetzen, da gibt es sicher Dinge, die man machen kann.

I: Auf der Skala von 1 bis 5?

Person F: Zwei

I: Frage 14: Für die Erledigung von Tätigkeiten bei der Arbeit ist die Anwendung von Fertigkeiten erforderlich. Dazu zählt der Einsatz von Fähigkeiten, Fachwissen und Allgemeinwissen. Hier spielt auch die Vielfalt der Fähigkeiten und das Wissen über Arbeitsabläufe des Unternehmens eine relevante Rolle. Sehen Sie einen Einfluss von Remote Working auf den Einsatz von Fertigkeiten und deren Veränderungen? Neues Lernen, vorhandenes Vergessen eben im Remote Working?

Person F: Nein.

I: Auf der Skala von 1 bis 5?

Person F: Eins.

I: Frage 15. Unter der wahrgenommenen Verantwortung ist das Ausleben von Verantwortungsbewusstsein zu verstehen. Darunter sind nicht ausschließlich kognitive Entscheidungen wie zum Beispiel Budgetentscheidungen zu sehen, sondern auch die Verantwortung gegenüber der Erfüllung von Aufgaben und Gegenständen. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Verantwortung Ihrer Mitarbeiter im Remote Working ein?

Person F: Meine oder deren Verantwortung?

I: Deren Verantwortung.

Person F: Also das auch beeinflusst ziemlich wenig. Also ich würde auch zum Beispiel eins sagen.

I: Kommen wir zur letzten Gruppe und zur Frage 16. Die Persönlichkeit einer Person bestimmten Tätigkeitsumfang oder welche Arbeit an sich von einer Person erledigt wird bzw. erledigt werden kann. Ergibt sich aus der Anwendung von Remote Working ein Einfluss auf die Tätigkeiten einer Person?

I: Was die Person im Vergleich, falls es einen Unterschied gibt, was die Person im Remote Working anders macht als im Büro? Beispielsweise.

Person F: Ja, ich habe auch wie vorhin ausgesagt, aktiv zu sich zu melden, wenn es Bedarf gibt, um Hilfe zu bitten. Aber das ist auch wieder so eine Komponente, die sehr oft auf den Typ ankommt. In Wirklichkeit würde ich auch sagen wenig, weil auch die Person im Büro müsste man wahrscheinlich aktiv fragen, wenn das eine Person ist, die sich jetzt nicht mehr Vertrauen, fragt.

I: Wie ist es bei der Tätigkeitsverteilung, gibt es da Unterschiede im Vergleich zu Remote Working zu Büro?

Person F: Nein.

I: Auf einer Skala von 1 bis 5, wie wir uns da die Auswirkungen sehen?

Person F: Eins.

I: Frage 17. Ein weiterer Aspekt der Arbeitszufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen. Diese unterteilen sich in folgende Unteraspekte Arbeitsplatzgestaltung, Geruch, Lärm, Lautstärke, Unruhe, Lichteinfall, Temperatur oder auch Unfallschutz. Wie sehen Sie den Einfluss der Arbeitsbedingungen bei der Arbeit und beim Remote Working?

Person F: Die Arbeitsbedingungen würde ich schon sagen vier.

I: Sehen Sie da auch Verantwortung der Führungskraft um die genannten Aspekte abzufragen oder zu fragen, wie es dir damit gibt, ist irgendetwas Störendes, wenn du jetzt von daheim zum Beispiel ausarbeitest?

Person F: Ja, also ich persönlich habe es dann schon am Anfang gemacht, weil es halt komplett neu war und komplett Umstellung war. Die Verantwortung, ich sehe schon mehr beim Mitarbeiter, auch das zu sehen, wenn mich was stört, die Einschätzung zu haben bzw. dann zu sagen, die Rahmenbedingungen sind zu Hause nicht gegeben und ich gehe lieber ins Büro. Das gab es aber auch.

I: Kommen wir zur Frage 18. Die Arbeitszeit ist ein zentraler und oft genannter Aspekt in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit. Sehen Sie bei der Anwendung von Remote Working einen Einfluss auf die Arbeitszeiten und die wahrgenommenen Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiter?

Person F: Ja, ich glaube schon. Aber aus persönlichen Sicht, dass die sich die Arbeitszeiten ein bisschen verlängert haben, bei jedem.

I: Das heißt, dass im Remote Working mehr gearbeitet wurde?

Person F: Ja

I: Ist das ein positiver Effekt?

Person F: Ich glaube, es kommt darauf an, wie viel man das halt ausnutzt. Ich glaube schon, dass ich persönlich wahrscheinlich mehr gearbeitet habe im Remote Working, was natürlich einfach auch der positive Effekt dabei war. Man hat die Fahrzeiten sich gespart und da ist vielleicht aber auch in Arbeitszeit umgemünzt. Aber grundsätzlich finde ich es jetzt nicht positiv, dass das gemacht wurde. Vielleicht ist man dort und da eine Stunde oder wenn es einmal im Monat vorkommt, dass man dann eine Stunde flexibler ist. Das finde ich positiv, dass man diese Möglichkeit hat und jetzt flexibler ist. Aber alles andere finde ich nicht positiv.

I: Auf der Skala von 1 bis 5?

Person F: Der Einfluss auf?

I: Genau der Einfluss auf die Arbeitszeiten?

Person F: Vier.

I: Frage 19. Der Aspekt der Bezahlung ist nahezu in jedem literarischen Werk im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu finden. Dies betrifft nicht ausschließlich das Gehalt, sondern auch andere Verdienste wie Zuschüsse etc. Wie sehen Sie den Einfluss von dem Remote Working auf die Bezahlung?

Person F: Eins. Kein Einfluss.

I: Frage 20 Zur Organisation der Unternehmung, sprich deren Struktur, Bürokratie, Firmenrichtlinien, Administration, organisationale Standards und Abläufe, zählen da dazu. Wie schätzen Sie die Auswirkung von bürokratischen Hürden auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working ein?

Person F: Also genau das meine ich viel zu wenig bis gar nicht, weil, für einen einzelnen Mitarbeiter hat es jetzt meiner Meinung nach keine bürokratischen Hürden gegeben. Die wurden von der Firma teilweise übernommen soweit, wenn man das dann halt melden musste, ob ich jetzt im Homeoffice bin oder nicht. Ich würde sagen keine.

I: Hat da in Richtung Unterschriften, alles was man persönlich machen muss, hat es da Möglichkeiten geben, hat da Auswirkungen?

Person F: Diese Unterschriften oder diese Verträge oder Dinge zu unterzeichnen?

I: Ja.

Person F: Also ich kann mir bei unseren ich glaube das ist ja nicht ganz dann so, dass ja kurzfristig bzw. dann halt gemacht wird wo es, minimal ist. Es war jetzt so selten hatte ich gesagt, dass das schon okay war, aber ich würde schon sagen, dass das ja besser regeln hätte können. Bürokratisch, online, Formulare etc. Irgendwie Signatur. In diese Richtung gäbe es sicher Verbesserung, aber das ist wahrscheinlich im Staat Österreich allgemein bürokratisch besser zu lösen.

I: Auf der Skala von 1 bis 5?

Person F: Zwei.

I: Kommen wir zur letzten Frage zu Frage 21. Die Sicherheit am Arbeitsplatz ist die Sicherheit bezogen auf die Zeitdauer der Anstellung, das heißt ungleich Arbeitsschutzmaßnahmen zum Arbeitsplatzsicherheit. Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Arbeitsplatzsicherheit ein?

Person F: Sehr gering, also Eins. Mir wäre zumindest kein Fall bekannt, wo die Arbeitssicherheit in Gefahr wäre, schlimmer gewesen wäre als im Büro.

I: Hat es Auswirkungen von so abhängig von Person zu Person? Beispielsweise jüngere Mitarbeiter, länger im Unternehmen Angestellte, dass es da irgendwie einen Unterschied gibt, wie die die Arbeitsplatzsicherheit wahrnehmen?

Person F: Ja, würde ich schon sagen. Ich habe vielleicht sogar Mitarbeiter, die kürzer im Unternehmen sind, mehr drauf achten als vielleicht Mitarbeiter, die länger im Unternehmen sind.

I: Wie würden Sie das auf einer Skala von 1 bis 5?

Person F: Zwei.

I: Gibt das aus Ihrer Sicht noch was hinzuzufügen?

Person F: Nein.

I: Dann bedanke ich mich für die Teilnahme am Gespräch.

Person E: Bitte gerne.

ANHANG L - Kodierleitfaden

KATEGORIE (UNTERKATEGORIE)	DEFINITION	KODIERREGELN
ANKERBEISPIELE		
Sozialer Einfluss		
Einfluss von, durch und zwischen Personen	Es benötigt eine soziale Interaktion zwischen Menschen, unabhängig davon wie diese stattfindet.	Es wird über soziale Interaktionen zwischen Menschen im Kontext der Arbeit gesprochen.
Wahrscheinlich sind die Arbeitskollegen oder der Austausch mit den Kollegen ein Grund dafür, dass die Arbeit Freude macht, anstatt die Arbeit selbst. (Person A) Der Einfluss mit Mitbewohnern wenn man im Homeoffice arbeitet, ist schon recht groß, weil man dadurch vielleicht von der Konzentration abgelenkt wird oder generell einfach abgelenkt wird. (Person C)		
Fehlende Kommunikation zwischen Menschen	Wegfallende Kommunikation aufgrund der Arbeit im Remote Working.	Es werden Aspekte genannt, die in der Kommunikation in Persona zwischen Menschen relevant sind und im Remote Working durch die Distanz zu diesen Menschen wegfällt.
Lernen von anderen ist vielleicht ein bisschen schwieriger, weil du das halt im Büro leichter mitkriegst als durch ein Telefonat, wie tut der / wie redet der zum Beispiel mit dem Kunden. Das ist dann eher negativer Einfluss für das bekommst du daheim weniger mit. (Person C) Wenn Personen alleine im eigenen Kammerl sitzen und nicht mit allen Personen kommunizieren, ist es sehr negativ und hat eine negative Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit. (Person B)		
Zusammenarbeit mit der Führungskraft	Zusammenarbeit in Form von Kommunikation und Erreichbarkeiten der Führungskraft bei der Arbeit im Remote Working.	Es kommen Themen wie Kommunikation und Zusammenarbeit mit der direkt vorgesetzt Person zu Sprache.
Ist natürlich für die Führungskraft selbst vielleicht ein bisschen mehr Aufwand, der explizit sich im Terminkalender widerspiegelt, aber alles in allem ist gleich viel Kommunikation vorhanden, wie auch im Büro. (Person B)		
Teamabhängig	Diese Kategorie beschreibt die Abhängigkeit zwischen den sozialen Interaktionen im Remote Working und die	Die Inhalte der Interviews umfassen die Abhängigkeiten der Phasen des Phasenmodells nach Tuckman und

	Phase, in dem sich das Team gerade befindet und wie der Grad der Eingespieltheit im Team ist.	welchen Einfluss Remote Working auf die sozialen Interaktionen hat.
Ein gefestigtes Team, das schon durch die Phasen durchgegangen ist und in einer Performing Phase ist, sehe ich relativ wenig Auswirkung darauf. Dort funktioniert die Interaktion auch während der Remotearbeit und auch während einer reinen Remote Working Phase in Lock-Downs sehr gut. (Person D) Eingespielte Teams, die im Remote Working sind, haben viel leichter die Möglichkeit, ihre Selbstachtung aufrecht zu erhalten und sind auch dadurch viel einfacher einsetzbar, weil sie nicht durchgehend Feedback brauchen. (Person D)		
Einfluss von Führungsaufgaben		
Aktive Kommunikation mit und zwischen im Team fördern	Das Schaffen von Möglichkeiten zur Kommunikation mit dem Team und zwischen den Teammitgliedern.	Es werden Situationen und Aufgaben der Führungskräfte genannt, in denen eine aktive Kommunikation ermöglicht werden muss, damit sich verschiedene Aspekte hinsichtlich Kommunikation und Interaktion im Team nicht verschlechtern.
Durch die Umstellung auf Remote Working haben jetzt auch regelmäßige Timeslots, wo jeder Mitarbeiter aktiv Zeit reserviert hat, um gewisse Dinge zu besprechen. (Person A) Das Wesentliche bei der Arbeit im Remote Bereich ist, dass man das aktiv kommuniziert, ist auch wiederum Aufgabe der Führungskraft. Das heißt, wenn von den Stakeholdern oder von den Kunden das Feedback kommt, dass das neue Feature wirklich super ist oder die Inbetriebnahme von dem Projekt super funktioniert hat, dass man das Feedback und auch das Lob an den Mitarbeitern im Team weitergibt und nicht als Führungskraft für sich behält. (Person B)		
Raum und Zeit für Mitarbeiter*innen schaffen	Zu den Aufgaben einer Führungskraft zählt es ausreichend Raum und Zeit während der Arbeit im Remote Working für die Mitarbeiter*innen zu schaffen.	Die genannten Punkte umfassen Situationen und Beispiele wie Raum und Zeit für die eignen Mitarbeiter*innen geschaffen werden kann und welche Relevanz hinter diesem Vorgang steht.
Ich glaube, dass man viel bewusster mit den Leuten in Kontakt treten muss, dass man viel mehr so One-Or-One's machen muss. (Person C) Aber hier muss man als Führungskraft einfach den Raum für Fragen bieten. Oder eben die Termine, wo explizit Zeit für Fragen frei genommen werden. Dann kann man auch Anforderungen, für die man sich nicht gewachsen fühlt, gemeinsam bewältigen. (Person B)		

Entlastung der Führungskraft	Diese Kategorie beschreibt den Unterschied des notwendigen Aufwands beim Führen der Mitarbeiter*innen im Remote Working.	Es werden Aspekte beschrieben, die eine Führungskraft bei der Arbeit im Remote Working entlasten können.
Damit, auch wenn man es richtig weitergibt, die Führungskraft natürlich entlastet wird und nicht die Führungskraft der erste Ansprechpartner ist, sondern der definierte Mentor für dieses Arbeitspaket. (Person A)		
Einfluss von außen		
Arbeitsausstattung	Alle Gegenstände (Ausstattung) und Einflüsse von außen, die für die Arbeit im Remote Working hilfreich sind.	Es wird über Ausstattung technischer Natur und Gegenständen des täglichen Arbeitsbedarfes gesprochen
Home-Office Equipment in Form von Dockingstations, Bildschirmen und Tastaturen an die Mitarbeiter, die es gerne haben wollten, zur Verfügung gestellt worden. Schreibtisch zählten nicht dazu. (Person A) Kommt oft auf den Arbeitsort an, in dem man ist, wenn man gut eingerichtet ist, und die Homeoffice Utensilien zur Verfügung gestellt werden, würde ich das sogar als positiv für die meisten empfinden. (Person D)		
Umgebungseinfluss	Diese Kategorie schließt Einflüsse ein, die von außen auf die Person einwirken, unabhängig von der konkreten Auswirkung auf die Person.	Die Interviewpartner*innen sprachen von Situationen und Aspekten, die einen Einfluss von die Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder und durch die Umgebung beeinflusst werden.
Wenn kein eigener Freiraum oder ein eigener Raum vorhanden ist, wo man natürlich die Arbeit ausführen kann, ist das schlecht, weil die Arbeit muss im Homeoffice gleich ausgeführt werden können wie im Büro, also ohne Störfaktoren. (Person C) Räumliche Trennung und eben auch einfach, dass man keinen normalen Sessel, sondern ein Bürosessel und einen Tisch, ebenfalls normal Höhe und nicht nur am Laptop Bildschirm, sondern auch Bildschirme. (Person E)		
Ablenkungen wahrnehmen	Die Einflüsse von Remote Working, die von außen entstehen und dazu führen Ablenkungen wahrzunehmen.	Es wurde über die Einflüsse von Personen und anderen Interaktionsmöglichkeiten gesprochen, die dazu führen Ablenkungen wahrzunehmen.
Das ist ein Lernprozess und bis dahin können die großen Ablenkungen sein. Und als Mitarbeiter muss man speziell im Homeoffice selbst dafür verantwortlich, beispielsweise eine Umgebung zu schaffen, wo man sich konzentrieren kann. Sei es so wie das Arbeitszimmer, das eigene, das man zusperren kann, dass		

inzwischen keiner reinkommt oder wenn man kein eigenes Arbeitszimmer hat, zu mindestens eine Umgebung, wo man trotzdem in Ruhe arbeiten kann. (Person B)		
Einfluss vom Konzept des Remote Workings		
Einfluss vom Konzept des Remote Workings	Interaktionen und Gelegenheiten, die unter dem Einfluss von Remote Working stehen und zu einer Veränderung die Art und Weise der Arbeit.	Es wurden über die Notwendigkeit der Gespräche zwischen den Teammitgliedern, speziellen Tätigkeiten und die Verwendung spezieller Technologien.
Gewisse Themengebiete, die per se in Persona leichter gelöst werden, weil dort Mimik und Gestik oft anders gehandhabt werden, weil man in einem Face-to-Face Setting auch anders miteinander umgeht. (Person D)		
Ich habe das selbst am Anfang gesehen, dass ich einige Tätigkeiten gehabt habe, wo ich wirklich ein Dokument mit mehreren Seiten geschrieben werden muss (zum Beispiel ein Pflichtenheft), wo man im Remote Working sicher sehr schneller und effizienter vorankommt. (Person E)		
Zusätzliche Kosten	Umfasst Kosten, die durch die Arbeit im Remote Working entstehen.	Die Interviews befassen sich mit den Kosten zu Internet, Strom und anderen Kosten in diesem Zusammenhang.
Das Einzige, was wo es schon relevant ist, dadurch, dass dein Arbeitsplatz daheim hast und Internet, Strom etc. dann eigentlich selbst zahlen muss und nicht von der Firma bezahlt wird. Das wichtig ist, dass man das irgendwie ausgleicht, damit der Mitarbeiter nicht das Gefühl hat, im daheim kostet ihm vielleicht die Arbeit mehr als jetzt im Büro. Das ist der einzige Einfluss, den ich sehe, alles andere glaube ich nicht, dass das einen Einfluss hat. (Person C)		
Zusammenarbeit im Team	Die Kategorie beschreibt die Zusammenarbeit im Team und die Art und Weise, wie das Team im Remote Working zusammenarbeitet	Es werden Situationen und Schwierigkeiten angeführt, die bei der Arbeit im Remote Working zum Tragen kommen.
Von dem her ist das echt schwierig: Du musst dann mehr Fragen stellen, weil du halt nur die Stimme hörst und nicht siehst, wie er agiert. Und es ist halt im Büro viel einfacher, wenn du aufgrund der Mimik siehst, wie es ihm geht, ob er jetzt komplett fertig ist, ob er traurig ist, ob er vielleicht nicht einmal geschlafen hat. (Person C)		
Es besteht eine gewisse Hemmschwelle, um Kollegen im Remote Working aktiv anzurufen im Vergleich zur Möglichkeit einfach eine Bürotür weiterzugehen oder gewisse Dinge bei einem Kaffee zu besprechen. (Person A)		
Minimierung Arbeitsweg	Zusammenhänge zwischen der Arbeit im Remote Working und der Arbeitszeit.	In den Interviews wird über Vorteile, Nachteile und den Auswirkungen der gewonnenen Arbeitszeit durch den Wegfall der Reisezeiten.

Ja, also im Endeffekt hat das Homeoffice natürlich einen sehr positiven Vorteil, wenn man die Arbeitszeiten flexibel gestalten kann, wenn man beispielsweise einen Termin hat oder irgendwas, kann man einfach kurz weggehen, sich abmelden bei der Arbeit und dann eine Stunde später wieder hinkommen. (Person B)		
Burnout / Work-Life-Blending	Beschreibt Einflüsse im Zusammenhang mit seelischer Belastung im speziellen mit Burnout und Work-Life-Blending.	Es wird über die Einflüsse und Auswirkung von Remote Working auf die seelische Belastung und den
Wenn man daheim diese Grenze, also diese Grenze ist natürlich nicht gegeben, wenn man im Homeoffice ist und kann das zum sogenannten Work Life Blending führen, wo sich einfach das Arbeitsleben und das Privatleben vermischen anfangen. (Person B) Wenn das Ganze mit seelischen kombiniert wird, sehe ich die Burnout Rate im Homeoffice sicher höher als im Büro, weil du vielleicht nicht mehr schaffst, das private mit dem beruflichen zu trennen, weil das der gleiche Lebensraum ist. (Person C)		
Erweiterung Dokumentation	Diese Kategorie definiert Einflüsse der Art und Weise, wie Dokumentation im Unternehmen gelebt wird.	Es wird über den Einfluss von Remote Working auf die Dokumentation und sich der Grad der Ausprägung durch den Einfluss von Remote Working verändert.
Ich denke, dass das Potenzial sogar einen positiveren Einfluss hat, dass man das Ganze remote macht, weil die Information explizit niedergeschrieben werden muss, weil ja nicht jeder dabei ist oder jeder vor Ort ist. (Person B) Ich würde sagen, es ist viel mehr dokumentiert. (Person C)		
Arbeitszeitgestaltung	Die Aussagen dieser Kategorie beschreiben den Einfluss von Remote Working auf den Aspekt der „Arbeitszeit“.	In den Interviews werden Vor- und Nachteile des Einflusses auf die Arbeitszeit hinsichtlich Länge der Arbeitszeit und dem Wegfall der Reisezeiten angeführt.
Aber aus persönlicher Sicht, glaube ich, dass die sich die Arbeitszeiten ein bisschen verlängert haben, bei jedem. Das heißt, dass im Remote Working mehr gearbeitet wurde. (Person E) Und du bist wahrscheinlich schon sehr flexibel, wenn du daheim bist und vielleicht mal eine Stunde, nicht in der Mittagspause oder am Nachmittag oder am Vormittag sagst, da habe ich irgendwas vor oder es kommt ein Handwerker. Das kann man sich dann viel leichter einteilen, als wenn man vielleicht im Büro ist. (Person C)		
Verhaltensverstärker	Remote Working wirkt verstärkend auf Verhaltensweisen, die bereits in der herkömmlichen Büroarbeit sichtbar	Es wird über Charaktereigenschaften und Verhaltensweise gesprochen, die der Führungskraft im herkömmlichen

	waren, jedoch das Remote Working kein neues Verhalten hervorruft.	Bürosetting bereits bekannt waren, unter dem Einfluss von Remote Working in verstärkter Art und Weise auftreten.
Und Personen, die das nicht haben oder die sich eher Geringeres haben, die neigen dazu, sich unter dem geglaubten Schutzschirm des Remote Workings zu ziehen. Also auch hier wieder eher ein Sichtbarmachen schon vorhandener Tendenzen, als dass es wirklich einen aktiven Einfluss hat. (Person D) Ich glaube, dass es noch viel mehr diese Personen, die eigentlich nicht so für das Homeoffice geschaffen sind, oder die diese soziale Komponente brauchen oder auch jene Personen sicher noch mehr nicht betroffen sind, die Unterstützung brauchen, Mentoren brauchen. (Person E)		
Bürokratie	Beschreibt den Einfluss von Remote Working auf die Erledigung von bürokratischen Tätigkeiten im Kontext der Arbeit.	Die Interviewpartner*innen beschreiben bei dieser Kategorie den Einfluss von Remote Working auf die Erledigung von bürokratischen Themen, wie Unterschriften und den Möglichkeiten die das Unternehmen oder auch der Staat Österreich dahingehend bietet.
Es war jetzt so selten hatte ich gesagt, dass das schon okay war, aber ich würde schon sagen, dass das ja besser regeln hätte können. Bürokratisch, online, Formulare etc. Irgendwie Signatur. In diese Richtung gäbe es sicher Verbesserung, aber das ist wahrscheinlich im Staat Österreich allgemein bürokratisch besser zu lösen. (Person E) Also Bürokratie im in der Remote Arbeit verringert die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf mehr als im Büro. (Person D)		
Einfluss durch Aktivitäten		
Einfluss durch Aktivitäten	Diese Kategorie umfasst die Aktivitäten, die durch die Arbeit im Remote Working von den Führungskräften eingeführt wurden, um die AZ gewährleisten zu können.	Es wurden über konkrete Beispielaktivitäten gesprochen, welchen Einfluss Remote Working auf diese Aktivitäten hat und in welcher Form die Aktivitäten umgesetzt wurden.
Durch die Umstellung auf Remote Working haben jetzt auch regelmäßige Timeslots, wo jeder Mitarbeiter aktiv Zeit reserviert hat, um gewisse Dinge zu besprechen. Damit eben wirklich Zeit geschaffen ist für solche Themen und man einfach weiß, der andere hat Zeit für einen. (Person A) Speziell bei mir im Team und dem Projektteam ist die Anwendung von „Pair Programming“ sehr oft der Fall und das funktioniert sehr gut. (Person B)		
Einfluss durch die Person / Persönlichkeit		
Einfluss der Persönlichkeit	Diese Kategorie beschreibt den Einfluss von Remote Working auf die Veränderung bei der Arbeit im Remote	Es wird darüber gesprochen, wie sich der Einfluss auf die verschiedenen Personentypen im eigenen Team auswirkt und wie sich das im Vergleich zur Arbeit im Büro verhält.

	Working und wie sich Personen verhalten und dies persönlich wahrnehmen.	
Das ist abhängig von den Personen. Es gibt Personen, die brauchen die Interaktion. Diese sind eher auf einer extrovertierten Skala anzusiedeln und die reden auch gerne in der Arbeit mit Menschen, bei denen es eher eine Belastung. (Person D)		
Dienstalter	Beschreibt den Einfluss von Remote Working auf Einschulungsmaßnahmen und Tätigkeiten, die einen Unterschied in Punkto Dienstalter und Erfahrungslevel aufweisen.	In dem Interview werden Aussagen zur Abhängigkeit der Dauer der Anstellung (Dienstalter) zu den verschiedenen Inhalten des Interviewleitfadens getätigt.
Was gerade bei Einschulung von neuen Mitarbeitern und am Anfang die Remotearbeit etwas schwieriger macht, weil es eben in der Selbstachtung noch nicht so ist, dass die Mitarbeiter das Ideal umsetzen können. Da braucht man für den Feedback eher diese Fremdanerkennung. (Person D) Dieser Einfluss ist definitiv gegeben, vor allem bei Mitarbeitern, die noch nicht so lange Unternehmen sind, wird die Arbeitsplatzsicherheit recht schwach wahrgenommen. (Person A)		
Level an Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und anderen Persönlichkeitsmerkmalen	Diese Kategorie definiert den Einfluss von Remote Working auf verschiedene Persönlichkeitsmerkmale und deren Veränderung bei der Arbeit im Remote Working.	Während der einzelnen Inhalte der Interviews wurde in den verschiedenen Fällen der Einfluss von Remote Working auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale einer Person angeführt.
Das heißt, ich glaube, der positive Einfluss ist, dass man viel selbständiger arbeitet und mehr oder weniger sehr eigene Arbeitsweise irgendwie findet oder leichter findet und sich selber ein bisschen wiederfindet, wie man tun muss, damit man mit seinen Sachen fertig wird. (Person C) Eine ähnliche Antwort wie vorher ist sehr abhängig, typabhängig. Es gibt Personen, die per se leichter oder besser mit Autonomie umgehen können. Kann an der Erfahrung liegen, muss aber nicht daran liegen. (Person D)		

ANHANG M - Fragebogen

Der Einfluss von Remote Working auf die Aspekte der Arbeitszufriedenheit

Einflüsse von Remote Working auf die Aspekte der Arbeitszufriedenheit

Liebe*r Teilnehmer*In,

das Ziel dieser Umfrage ist die Überprüfung der Einflüsse von Remote Working auf verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit.

Die Dauer der Umfrage beläuft sich auf 5 bis 7 Minuten. Im ersten Abschnitt kommen Fragen zur Einordnung der Person in die definierte Zielgruppe. Die anschließenden Seiten befassen sich mit den Einflüssen von Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit.

Für den Erfolg der Untersuchung bitte ich Sie die Umfrage vollständig auszufüllen und keine Fragen auszulassen. Alle Daten werden vollständig anonym erhoben. Sie können Ihnen nicht zugeordnet werden und werden streng vertraulich behandelt.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, an der Umfrage teilzunehmen!
Josef

Einstiegsfragen und Fragen zur Person

Diese Fragen dienen zur Einschränkung der Befragten anhand der definierten Zielgruppe.

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. *

☐ Männlich

☐ Weiblich

☐ Divers

Zu welcher der nachfolgenden Alterskategorien gehören Sie? *

☐ 20 Jahre oder jünger

☐ 20-29 Jahre

☐ 30-39 Jahre

☐ 40 Jahre oder älter

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen ungefähr zurzeit? *

☐ 0 bis 50

☐ 50 bis 150

☐ 150 bis 300

☐ 300 oder mehr

Sind Sie Führungskraft oder haben Sie Führungsverantwortung gegenüber anderer Mitarbeiter*Innen in Ihrem Unternehmen? *

☐ Ja

☐ Nein

Verfügen Sie aktuell über die Möglichkeit im Remote Working oder einem ähnlichen Konstrukt (z.B. Home-Office) zu arbeiten? *

☐ Ja

☐ Nein

Arbeiten Sie in einem Softwareunternehmen oder einem Unternehmen, welches mit Softwareentwicklung in Verbindung steht? *

☐ Ja

☐ Nein

In den folgenden Abschnitten wird auf den Einfluss von Remote Working auf verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit eingegangen.

Fragen zum Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit und den Beziehung zwischen den direkten Teamkolleg*Innen

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit den direkten Teamkolleg*Innen ein? *

☐ Nicht vorhanden

☐ Gering

☐ Mittel

☐ Groß

☐ Sehr groß

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf Interaktionen mit den direkten Teamkolleg*Innen ein? *

Dies betrifft die Dauer und Häufigkeit von Gesprächen und auch zu welchen Zeitpunkten diese Gespräche geführt werden.

☐ Nicht vorhanden

☐ Gering

☐ Mittel

☐ Groß

☐ Sehr groß

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Beziehungen mit anderen Menschen ein? *

Andere Menschen können Partner*Innen, Kinder, Mitbewohner*Innen oder andere Menschen sein.

☐ Nicht vorhanden

☐ Gering

☐ Mittel

☐ Groß

☐ Sehr groß

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit der direkten Führungskraft ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr Groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Kontaktnahme mit neuen oder unbekannten Kolleg*Innen ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einsatz von zusätzlichen Aktivitäten im Remote Working auf die Beziehung zu den direkten Kolleg*Innen im Team ein? *

Zusätzliche Aktivitäten im Online Format: Tägliche/Wöchentliche Meetings, Teamevents, Kaffeerrunden, ...

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Fragen zum Einfluss von Remote Working auf die Voraussetzungen des Arbeitsplatzes

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Notwendigkeit bestimmter Arbeitsausstattung ein? *

Was wird für die Arbeit benötigt? Technisches Equipment (z.B. Monitore), Arbeitstisch und -stuhl, ...

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr Groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Notwendigkeit einer Trennung zwischen Arbeits- und Privaträumlichkeiten ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Ablenkungen durch andere Personen bei Arbeit im Remote Working auf die Arbeitszufriedenheit ein? *

Andere Menschen können Partner*Innen, Kinder, Mitbewohner*Innen oder andere Menschen sein.

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Häufigkeit der Nutzung von sozialen Medien oder anderen Unterhaltungsmedien während der Arbeitszeit ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Umgebungsvariablen auf die Arbeitszufriedenheit im Remote Working ein? *

Umgebungsvariablen können Lärm, Lautstärke, Geruch, Temperatur oder andere sein.

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Fragen zum Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit dem Team

Wie schätzen Sie den Einfluss von Online-Teamevents während der Freizeit auf die Zusammenarbeit im Remote Working ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von fehlenden Kontakten oder Gesprächen mit den direkten Teamkolleg*Innen auf die Arbeitszufriedenheit ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Online-Aktivitäten während der aktiven Arbeitszeit auf die Zusammenarbeit mit Ihren direkten Teamkolleg*Innen ein? *

Pairprogramming, tägliche oder allgemeine Termine für die Zusammenarbeit mit den direkten Kolleg*Innen, ...

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Hemmschwelle ein mit Kolleg*Innen in Kontakt zu treten? *

Beispielsweise Anrufe zu tätigen anstatt über den Tisch zu fragen.

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Fragen zum Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit der Führungskraft

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Häufigkeit der Gespräche mit der Führungskraft ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Kommunikation nach erbrachter Leistung durch die Führungskraft ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Zusammenarbeit mit der Führungskraft ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Häufigkeit von Teamevents und anderen Aktivitäten mit dem Team ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Art und Weise der Einschulung neuer Mitarbeiter*Innen ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Selbstständigkeit ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf das Verantwortungsbewusstsein ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Fragen zum Einfluss von Remote Working auf die Arbeitszeiten und deren Ausmaß

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf das Potential zusätzlicher Überstunden ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die An- und Abreisezeiten im Vergleich zum Weg ins Büro ein? *

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Gestaltung der Arbeitszeit ein? *

Arbeitsbeginn, Arbeitsende, Pausengestaltung, ...

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Wie schätzen Sie den Einfluss von Remote Working auf die Einfachheit der Erfüllung notwendiger Wege ein? *

Behördenwege, Arztbesuche, Handwerker, ...

☐ Nicht vorhanden	☐ Gering	☐ Mittel	☐ Groß	☐ Sehr Groß
---------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------------



Vielen Dank für die Teilnahme!

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Wortlaut
AZ	Arbeitszufriedenheit

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Bedürfnishierarchie nach Maslow – adaptiert aus Olorube et al. (2018)	6
Abbildung 2: Zusammenfassung der Einflüsse der Faktoren der Zwei-Faktor-Theorie – adaptiert aus Lewis et al. (1995)	8
Abbildung 3: Veränderung der Zufriedenheit und Motivation auf Basis der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg – adaptiert aus Herzberg et al. (1959).....	9
Abbildung 4: Formen der AZ des Züricher Modells – adaptiert aus Bruggemann et al. (1975).....	15
Abbildung 5: Zurich Model Revisited – adaptiert von Ferreira (2019).....	18
Abbildung 6: Gliederung der Facetten der AZ – adaptiert und angepasst aus Roedenbeck (2009)	30
Abbildung 7: Vorgehensmodell der angewandten Methoden des Mixed-Methods-Designs	46
Abbildung 8: Ablauf der leitfadengestützten Expert*inneninterviews	50
Abbildung 9: Beispielhafte Darstellung der Antwortskala anhand des Identifikators „andere Menschen“. ..	55
Abbildung 10: Mittelwerte der Erhobenen Referenzwerte aus den durchgeführten Expert*inneninterviews	59
Abbildung 11: Verteilung der Fragen nach einer Führungsrolle und der Möglichkeit nach Remote Working	70
Abbildung 12: Verteilung der Teilnehmer*innen anhand des Geschlechts.....	71
Abbildung 13: Verteilung der Teilnehmer*innen anhand der Anzahl an Mitarbeiter*innen im Unternehmen.	71
Abbildung 14: Verteilung der Teilnehmer*innen anhand des Alters	72
Abbildung 15: Boxplot der Items der Hypothese 2.....	74
Abbildung 16: Boxplot der Items der Hypothese 5.....	78

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Abgrenzung	2
Tabelle 2: Ein Vergleich zwischen den beiden Faktoren in der Theorie nach Herzberg – adaptiert von Mohammed Alshmemri et al., 2017	8
Tabelle 3: Mögliche Einfluss- und Ergebnisgrößen nach Adams (1963, 1965) – adaptiert aus Miner (2005)	10
Tabelle 4: Resultierende Handlungsoptionen nach der Vergleichstheorie von Adams (1963, 1965)	11
Tabelle 5: Nicht berücksichtigte Modelle, Theorien und Verfahren.	20
Tabelle 6: Gegenüberstellung der beschriebenen Verfahren mit der Unterteilung in theoriefrei und theoriebasiert – adaptiert von Ferreira (2019)	22
Tabelle 7: Summation der Methoden, Theorien und Verfahren zur Beschreibung der Situation – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	31
Tabelle 8: Facetten des Identifikators „Andere Menschen“ – adaptiert aus (Roedenbeck, 2009)	32
Tabelle 9: Facetten des Identifikators „Anerkennung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	32
Tabelle 10: Facetten des Identifikators „Autonomie“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	33
Tabelle 11: Facetten des Identifikators „Autorität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	33
Tabelle 12: Facetten des Identifikators „Feedback“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	33
Tabelle 13: Facetten des Identifikators „Informationsfluss“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	33
Tabelle 14: Facetten des Identifikators „Interaktion“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	34
Tabelle 15: Facetten des Identifikators „Klima“ – adaptiert aus (Roedenbeck, 2009)	34
Tabelle 16: Facetten des Identifikators „Kolleg*innen“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	34
Tabelle 17: Facetten des Identifikators „Management“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	34
Tabelle 18: Facetten des Identifikators „Moral, Sitten“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	35
Tabelle 19: Facetten des Identifikators „Status“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	35
Tabelle 20: Facetten des Identifikators „Untergebene“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	35
Tabelle 21: Facetten des Identifikators „Vorgesetzte*“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	35
Tabelle 22: Facetten des Identifikators „Abneigung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	36
Tabelle 23: Facetten des Identifikators „Belastung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	36
Tabelle 24: Facetten des Identifikators „Enttäuschung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	37
Tabelle 25: Facetten des Identifikators „Glücksgefühl“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	37
Tabelle 26: Facetten des Identifikators „Identität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	37
Tabelle 27: Facetten des Identifikators „Langeweile“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	37
Tabelle 28: Facetten des Identifikators „Spaß und Stolz“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	38
Tabelle 29: Facetten des Identifikators „Zuneigung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	38
Tabelle 30: Facetten des Identifikators „Aktivität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	38
Tabelle 31: Facetten des Identifikators „Anforderung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	39
Tabelle 32: Facetten des Identifikators „Bedeutung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	39
Tabelle 33: Facetten des Identifikators „Einbindung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	39
Tabelle 34: Facetten des Identifikators „Einfluss“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	39

Tabelle 35: Facetten des Identifikators „Entwicklung: Karriere“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	39
Tabelle 36: Facetten des Identifikators „Entwicklung: Persönlichkeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	40
Tabelle 37: Facetten des Identifikators „Fertigkeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	40
Tabelle 38: Facetten des Identifikators „Interesse“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	40
Tabelle 39: Facetten des Identifikators „Kreativität“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	40
Tabelle 40: Facetten des Identifikators „Sinnhaftigkeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	40
Tabelle 41: Facetten des Identifikators „Verantwortung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009).....	41
Tabelle 42: Facetten des Identifikators „Leistungsbereitschaft für den Job“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	41
Tabelle 43: Facetten des Identifikators „Arbeit an sich“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	41
Tabelle 44: Facetten des Identifikators „Arbeitsbedingungen“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	42
Tabelle 45: Facetten des Identifikators „Arbeitszeit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	42
Tabelle 46: Facetten des Identifikators „Benefits“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	42
Tabelle 47: Facetten des Identifikators „Bezahlung“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	42
Tabelle 48: Facetten des Identifikators „Organisation“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009).....	43
Tabelle 49: Facetten des Identifikators „Sicherheit“ – adaptiert aus Roedenbeck (2009)	43
Tabelle 50: Fragebogen Kontrollfragen.....	54
Tabelle 51: Initiale Berechnung von Cronbachs Alpha mit den Daten aus dem Pretest des Fragebogens	58
Tabelle 52: Zusammenfassende Statistiken der Stichprobe.....	70
Tabelle 53: Statistiken der Hypothese 1 (Fragen 1 bis 6)	74
Tabelle 54: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung.....	75
Tabelle 55: Statistiken der Hypothese 2 (Fragen 7 bis 11).....	75
Tabelle 56: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung.....	76
Tabelle 57: Statistiken der Hypothese 3 (Fragen 6 und 12 bis 15).....	76
Tabelle 58: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung.....	76
Tabelle 59: Statistiken der Hypothese 4 (Fragen 16 bis 22).....	77
Tabelle 60: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung.....	77
Tabelle 61: Statistiken der Hypothese 5 (Fragen 23 bis 26).....	78
Tabelle 62: Statistische Auswertung der Fragen hinsichtlich des Mittelwertes, Medians und der Standardabweichung.....	78

LITERATURVERZEICHNIS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of abnormal psychology*, 67, 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 2, S. 267–299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – AVRAG. (2022, 18. Dezember). *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, Fassung vom 18.12.2022*. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008872&ShowPrintPreview=True>
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Borg, I. & Galinat, W. (1986). Struktur und Verteilung von Arbeitswerten. *Psychologische Beiträge (Lengerich)*(28), 495–515. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=8157284>
- Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (2012). *Praxis der Wirtschaftspsychologie: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung*. MV Wissenschaft. Monsenstein und Vannerdat.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit. Schriften zur Arbeitspsychologie: Bd. 17*. Huber.
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft. (2022, 23. August). *Telearbeitsplätze, Homeoffice: Was ist Telearbeit?* <https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice>
- Burke, R. J. (1966). Are Herzberg's motivators and hygienes unidimensional? *Journal of Applied Psychology*, 50(4), 317–321. <https://doi.org/10.1037/h0023612>
- Cambridge business English dictionary* (1. publ.). (2011). Cambridge University Press.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (Third edition). Sage.
- Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). *SpringerLink Bücher*. Springer. <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-41089-5> <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dunnette, M. D., Campbell, J. P. & Hakel, M. D. (1967). Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 143–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90027-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90027-X)
- Eissfeldt, K. (2017). *So wird Ihr Unternehmen zum wertvollen Arbeitgeber: Ein ganzheitlicher Blick auf nachhaltigen Erfolg*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5064416>

- Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A. & Abdallah, A. A. A. (2018). The Impacts of Remote Working on Workers Performance. In *2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*.
- Euteneier, A. (Hrsg.). (2015). *Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management. Handbuch Klinisches Risikomanagement: Grundlagen, Konzepte, Lösungen - medizinisch, ökonomisch, juristisch*. Springer.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1089151>
- Ewen, R. B. (1964). Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48(3), 161–163. <https://doi.org/10.1037/h0048383>
- Fallatah, R. H. M. & Syed, J. (2018). A Critical Review of Maslow's Hierarchy of Needs. In R. H. M. Fallatah & J. Syed (Hrsg.), *Employee Motivation in Saudi Arabia* (S. 19–59). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67741-5_2
- Ferreira, Y. (2009). FEAT – Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 53(4), 177–193. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.53.4.177>
- Ferreira, Y. (2019). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Kohlhammer Verlag.
<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:24-epflicht-1392023>
- Ferreira, Y., Suelzenbrueck, S. & Sauer, S. (2017). Zurich Model Revisited – validation of the model of different forms of work satisfaction. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(3), 157–168.
<https://doi.org/10.1007/s41449-017-0060-0>
- Fischer, L [L.] & Lück, H. E. (1972). *Entwicklung seiner Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit*. Verlag f. Angewandte Psychologie. <https://books.google.at/books?id=b3JAvwEACAAJ>
- Fischer, L [Lorenz] & Eufinger Andrea. (1991). *Zur Differenzierung von Formen der Arbeitszufriedenheit mit unterschiedlichen Meßverfahren*. Verlag für Angewandte Psychologie Stuttgart.
https://www.researchgate.net/profile/peter-maas-3/publication/36393652_analyse_und_intervention_-_arbeitszufriedenheitsforschung_als_sozialer_prozess/links/546f52ca0cf24af340c0850c/analyse-und-intervention-arbeitszufriedenheitsforschung-als-sozialer-prozess.pdf#page=119
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step-by-Step: A Simple Guide and Reference*, 14.0 update (7th Edition). [http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=026564/\(100\)](http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=026564/(100)).
- Gordon, M. E., Pryor, N. M. & Harris, B. V. (1974). An examination of scaling bias in Herzberg's theory of job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 106–121.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90008-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90008-7)
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (2003). One More Time One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Routledge Taylor & Francis Group.

- Hinterhuber, H. H. (Hrsg.). (2004). *Schriften zu Tourismus und Freizeit: Bd. 1. Kundenmanagement als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Tourismusmarketing*. Schmidt.
- Hohberg, I. (2015a). Arbeitszufriedenheit. In I. Hohberg (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen* (S. 77–117). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-08398-4_3
- Hohberg, I. (Hrsg.). (2015b). *Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08398-4>
- Homans, G. C. (1968). *Elementarformen sozialen Verhaltens: Social Behavior Its Elementary Forms*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-02391-3>
- Honeypot. (2018). *Frauen in der IT-Branche 2018*. Honeypot. <https://honeypotio.github.io/women-in-tech/de/>
- House, R. J. & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–390.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor: Mit 54 Abbildungen und 23 Tabellen* (2. Aufl.). Springer-Lehrbuch. Springer.
http://cm1.abccatalog.net/center/cm/cm_cm.php?v3156=1609422811&v8312=lehmanns.de&flash=1&v7376=9783642343612 <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2018). *Springer-Lehrbuch. Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Springer Berlin Heidelberg. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1532868>
- Kauffeld, S. & Grote, S. (1999). Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 43(1), 55–60. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.43.1.55>
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. & Fandt, P. M. (1995). *Management: Challenges in the 21st century*. West Pub. Co.
- Lollar, D. (1974). An Operationalization and Validation of the Maslow Need Hierarchy. *Educational and Psychological Measurement*, 34(3), 639–651. <https://doi.org/10.1177/001316447403400316>
- Mack, O. (2004). Aufbauorganisation. In L. Irgel (Hrsg.), *Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker* (S. 91–120). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90315-0_3
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation und Persönlichkeit. Rororo Sachbuch: Bd. 7395*. Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Auflage). VS Verlag. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-531-16726-8>
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Sharpe. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=302474>
- Mohammed Alshmemri, Lina Shahwan-Akl & Phillip Maude (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*(vol. 14(5), 12–16.
https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03_32120lsj140517_12_16.pdf

- Möller, S. (2016). *Einfach ein gutes Team - Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen* (2. Aufl.). *Top im Gesundheitsjob*. Springer. <http://www.springer.com/>
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (Hrsg.). (2020). *Lehrbuch. Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). Springer.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40(2).
https://journals.lww.com/nursingresearchonline/Fulltext/1991/03000/Approaches_to_Qualitative_Quantitative.14.aspx
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. *Schriften zur Arbeitspsychologie: Bd. 26*. Huber.
- Ololube, N. P., Obilor, K., Chinyere, P., Mmom, P. & Nwachukwu, U. (2018). Institutional Management, Motivation and Human Performance. In (S. 615–629).
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/h0043121>
- Reinders, H. (Hrsg.). (2011). *Lehrbuch. Empirische Bildungsforschung: Strukturen und Methoden* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
<http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-531-16844-9>
- Rheinberg, F. & Vollmeyer, R. (2018). *Motivation* (9. überarbeitete und erweiterte Auflage). Kohlhammer Verlag. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:24-epflicht-1278808>
- Roedenbeck, M. (2009). *Ein komplexes Modell der Arbeitszufriedenheit: theoretische Grundlagen unter Berücksichtigung wichtiger Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung und Darstellung eines ersten dynamisch-programmierten Operationalisierungsansatzes*. Univ.-Bibliothek der Techn. Univ.
<https://books.google.at/books?id=zMPFzQEACAAJ>
- Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Aufl.). *Urban-Taschenbücher: Bd. 567*. Kohlhammer. http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/990282
- Sava, J. A. (2022). *Work from home & remote work: Statistics & Facts*.
<https://www.statista.com/topics/6565/work-from-home-and-remote-work/#topicOverview>
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Sullivan, C. (2012). Remote Working and Work-Life Balance. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy & C. A. Gorman (Hrsg.), *Work and Quality of Life* (S. 275–290). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_15
- van Dick, R., Schnitger, C., Schwartzmann-Buchelt, C. & Wagner, U. (2001). Der Job Diagnostic Survey im Bildungsbereich: Eine Überprüfung der Gültigkeit des Job Characteristics Model bei Lehrerinnen und Lehrern, Hochschulangehörigen und Erzieherinnen mit berufsspezifischen Weiterentwicklungen des JDS. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*(45), 74–92.
https://www.researchgate.net/profile/Rolf-Dick/publication/247397822_Der_Job_Diagnostic_Survey_im_Bildungsbereich/links/5435906a0cf2bf1f1f2b33ac/Der-Job-Diagnostic-Survey-im-Bildungsbereich.pdf

- Vartiainen, M. (2021). Telework and Remote Work. In M. Vartiainen (Hrsg.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>
- Wahba, M. A. & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology = Psychologie appliquee*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Weinbach, R. W. & Taylor, L. M. (2015). *The social worker as manager: A practical guide to success* (Seventh edition). Pearson.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.
- Weyer, G., Hodapp, V. & Neuhäuser, S. (1980). Weiterentwicklung von Fragebogenskalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit von Hausfrauen (SBUS-H)(22), 322–334.
- Winkel, J., Fichten, W. & Großmann, K. (2017). Forschendes Lernen an der Europa-Universität Flensburg: Erhebungsmethoden. *Schriften zur Professionalisierung im Rahmen einer phasenübergreifenden Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SPiRaLe)*. <https://www.uni-flensburg.de/fileadmin/content/zentren/zfl/dokumente/forschung-und-entwicklung/forschendes-lernen-gesamt-17-03-14-end-internet.pdf#page=100>
- Yvonne Ferreira. (2021). *Auswertungsmöglichkeiten des FEAT*.