

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA Financial Accounting

Auswirkung von Homeoffice auf die Mitarbeitermotivation bei Eisenbahnunter- nehmen

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Christiane Jauk
Matrikelnummer: 52113452
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Mag. (FH) Barbara Waldhuber, MBA CMC
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Abstract	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	3
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Motivation	6
2.2. Leistungsbereitschaft.....	6
2.3. Ressource	7
2.4. Work-Life-Balance.....	7
2.5. Generation Y	8
2.6. Generation Z	8
2.7. Homeoffice.....	8
2.8. Digitalisierung	9
2.9. Wertewandel	9
2.10. Demografischer Wandel	10
2.11. Anreizsysteme.....	10
3. Mitarbeitermotivation	11
4. Work-Life-Balance.....	18

5.	Homeoffice	23
5.1.	Chancen.....	25
5.1.1.	Mobilitätsveränderung	25
5.1.2.	Vereinbarkeit Familie und Beruf.....	26
5.1.1.	Arbeitszeitveränderung	27
5.1.1.	Flexibilität.....	28
5.2.	Risiken	28
5.2.1.	Leistungswahrnehmung.....	29
5.2.2.	Vertrauen/ Kontrolle.....	30
5.2.3.	Vermischung Privat und Berufsleben	30
5.2.4.	Psychische Belastungen	31
5.3.	Zukunftsbild	32
6.	Mitarbeiterbindung	34
6.1.	Anreizsysteme für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung	36
6.1.1.	Gehalt.....	38
6.1.2.	Weiterbildung/ Weiterentwicklung.....	38
6.1.3.	Gesundheitsvorsorge.....	39
6.1.4.	Mobilität/ Homeoffice	39
6.1.5.	Familienfreundlichkeit	40
6.1.6.	Arbeitszeitmodelle.....	41
6.2.	Aufgrund von Mitarbeiterbindung den Fachkräftemangel besiegen	41
7.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	45
8.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	50
8.1.	Erhebungsmethode und Sampling.....	50
8.2.	Qualitative Analysemethode.....	53
8.3.	Qualitätssicherung und Gütekriterien	54
8.4.	Ergebnisdarstellung.....	55

8.4.1. Homeoffice	55
8.4.2. Herausforderungen für Unternehmen	63
8.4.3. Mitarbeiterbindung	66
8.4.4. Anreizsysteme.....	70
9. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	76
10. Conclusio und Ausblick.....	81
Literaturverzeichnis.....	86
Anhang	95
A - 1 Interviewleitfaden.....	95
A - 2 Kategorienschema	98

ABSTRACT

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung stehen Unternehmen, sowie MitarbeiterInnen vor neuen Herausforderungen. Durch die Covid-19 Pandemie, welche im März 2020 in einem Lockdown endete und die damit verbundene Empfehlung der österreichischen Regierung, Arbeiten so gut als möglich von zu Hause aus zu verrichten, wurden neue Chancen entdeckt. Vor dieser Pandemie wurde Homeoffice von einem geringen Teil der ArbeitnehmerInnen in Österreich genutzt. Digitalisierungsprozesse verändern laufend die Arbeitswelt und es werden neue Chancen der Flexibilität entdeckt. Die Möglichkeit für flexible Arbeitsorte und Arbeitszeiten wurde damit geschaffen. Der wissenschaftliche Nutzen dieser Masterarbeit liegt darin, dass die Voraussetzungen für Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation erarbeitet werden. Der Fokus ist darauf gelegt Unternehmen die Chancen und Risiken aufzuzeigen und diese auf die Mitarbeiterbindung umzulegen. MitarbeiterInnen sollen wieder langfristig an ein Unternehmen gebunden werden, um so die Personalfluktuation zu reduzieren. Die Literaturrecherche hat ergeben, dass es in diesem Bereich noch Forschungsbedarf gibt. Die Fachliteratur wurde verwendet, um einen Interviewleitfaden für den empirischen Teil der Masterarbeit zu erstellen. Es wurden Experteninterviews durchgeführt, welche im Anschluss anhand der Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet wurden. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Arbeitswelt inmitten eines Veränderungsprozesses befindet. Die Flexibilisierung erstreckt sich vom Arbeitsort bis zur Arbeitszeit. Die Herausforderungen für Unternehmen liegen in den Veränderungen der Kommunikation, der Teamentwicklung, des Führungsverhaltens und der Generationen. Der Arbeitgebermarkt wurde zum Arbeitnehmermarkt. Unternehmen müssen sich künftig an die Bedürfnisse und Wünsche der ArbeitnehmerInnen anpassen, um Fachkräfte für sich gewinnen zu können. Die Bedürfnisse haben sich aufgrund des Generationenwechsel, den Wertewandel und der Flexibilisierung verändert. Die ExpertInnen beurteilen, dass Veränderungen noch stärker auf den Markt kommen und die Digitalisierung und Automatisierung weiter vorangetrieben wird. Die Anpassungen von Arbeitszeitmodellen werden in den nächsten Jahren stattfinden, um weitere Flexibilisierungen zu ermöglichen. Homeoffice wird ein fester Bestandteil der Arbeitswelt sein und nicht mehr verschwinden. Offen bleibt, wie die Zukunft der Arbeit im Detail aussehen wird und wie sich die Digitalisierung auf den Fachkräftemangel auswirkt.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Aufl. Auflage

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweise

et al. und andere (at alia)

S. Seite

vgl. vergleiche

Z. Zeile

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Maslowsche Bedürfnispyramide	12
Abbildung 2: P-U Modell des Verhaltens	13
Abbildung 3: 5 Wege, um Mitarbeiter zu motivieren	17
Abbildung 4: Facetten der Work-Life-Balance	21
Abbildung 5: Familienfreundliche Maßnahmen	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobenplan.	52
Tabelle 2: Kategorienschema	98

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Aufgrund der Sicherheitsmaßnahmen im Zuge der Covid-19 Pandemie erhielt ein Großteil der ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit Homeoffice zu nutzen. Nach dem Lockdown sank der Anteil jedoch wieder markant ab. (vgl. Lindner, 2020, S. 4) Vor der Corona-Pandemie nutzten in Österreich rund 5 Prozent der Erwerbstätigen täglich Homeoffice. Die Quote der Erwerbstätigen, welche kein Homeoffice nutzten, lag bei 75,5 Prozent. (vgl. Statistik Austria, 2020)

Personen, welche länger ihren Heimarbeitsplatz zur Arbeitserbringung nutzen, fühlen sich wertgeschätzter und glücklicher als jene, die erst seit kurzer Zeit die Möglichkeit dazu haben. Als Hauptgrund wird die flexible Zeiteinteilung trotz Familie und der Wegfall der Pendelzeit angeführt. Vorteile liegen in der gestiegenen Konzentration, sowie der effizienteren und produktiveren Arbeitsweise. Die erschwerende Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben, sowie Vereinamung von MitarbeiterInnen welche durchgehend im Homeoffice arbeiten, werden als Nachteile angeführt. (vgl. Landes, Steiner, Wittmann & Utz, 2020, S. 11–14)

Ein Sechstel der ArbeitnehmerInnen will in Zukunft auf Homeoffice verzichten. Im Gegensatz dazu, will ein Drittel der ArbeitgeberInnen darauf verzichten. Dies führt zu einer Unausgeglichenheit. Im Durchschnitt ersparen sich die ArbeitnehmerInnen eine Wegzeit von 35 Minuten. Abgesehen von der Mobilitätsveränderung, können sich die Wohnorte und somit die Bebauungen an den Stadtrandbezirken ändern, da hier die Wohnkosten noch niedrig gehalten werden und die PendlerInnen, nicht mehr tagtäglich ins Büro fahren müssen. Dies stellt einen ökologischen Vorteil dar. (vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2021)

Die Herausforderung der ArbeitgeberInnen liegt darin, Anreize für die Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu erkennen. Diese haben sich, wird die Generationenforschung betrachtet, verändert. Zu den Grundbedürfnissen gehört die Möglichkeit online zu sein. Zum Anreizkern gehört unter anderem die Arbeitszeitregelung. Das heißt, MitarbeiterInnen möchten keine starren Arbeitszeiten, sondern Flexibilität mit einem geregelten Überstundenabbau, nach erfolgter Mehrarbeit. Zu den relevanten Anreizsystemen für die Arbeitgeberattraktivität zählt das Homeoffice. (vgl. Sass, 2019, S. 1–3, 128–133)

Trotz der flexiblen Arbeitszeiten, welche in den letzten Jahren zugenommen haben, hat sich die Work-Life-Balance nicht verbessert. Die mobile Arbeitsweise bringt eine ständige Erreichbarkeit mit sich. (vgl. Vogl & Kratzer, 2015, S. 171–179)

Die Führungskräfte können die Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit bis zu einem gewissen Grad beeinflussen. Die Leistungsbereitschaft, liegt bei den MitarbeiterInnen selbst. Je besser es einem Unternehmen gelingt, die Leistungsfähigkeit, beziehungsweise die Leistungsmöglichkeiten zu stärken, desto größer ist die Bereitschaft, eine Leistung bringen zu wollen. Besonders im Homeoffice hängt es von den Persönlichkeitstypen der MitarbeiterInnen ab. Die gewissenhaften MitarbeiterInnen empfinden eher eine Unausgeglichenheit im Homeoffice, da die Work-Life-Balance durch Überarbeitung gestört wird. MitarbeiterInnen mit geringer Offenheit haben Schwierigkeiten mit der veränderten Situation und der veränderten Kommunikation. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 34–45)

Der Forschungsbedarf liegt darin, die Fluktuation von MitarbeiterInnen, welche in den letzten Jahren zugenommen hat, zu reduzieren und die Bindung von MitarbeiterInnen an ein Unternehmen zu erhöhen. Die Wechselbereitschaft ist bei jungen Arbeitskräften besonders hoch und liegt bei unter 25-jährigen Frauen und Männern bei 117 Prozent. (vgl. Arbeitsmarktservice Österreich [AMS], 2020)

1.2. Zielsetzung

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es, die Parameter, welche für die Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation zuständig sind, zu erarbeiten. Die Chancen und Risiken für die Unternehmen aufzuzeigen und diese auf die Mitarbeiterbindung umzulegen. Der praktische Nutzen liegt darin, durch den Wertewandel und den demografischen Wandel, MitarbeiterInnen wieder langfristig an ein Unternehmen binden zu können und den Fachkräftemangel und die Personalfuktuation zu reduzieren. Dies soll eine Handlungsempfehlung sein, um MitarbeiterInnen langfristig an ein Unternehmen binden zu können, die Leistungsfähigkeit zu stärken und die Mitarbeitermotivation nachhaltig zu verbessern. Mehrkosten für Personalsuche, Neueinschulungen und Ressourcenverwendung sollen minimiert werden.

Aufgrund der beschriebenen Problemstellung und Zielsetzung werden folgende Forschungsfragen bearbeitet:

1.3. Forschungsfragen

Hauptforschungsfrage

Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch Homeoffice hinsichtlich der Motivation von MitarbeiterInnen?

Theoretische Subforschungsfragen

- 1.) Welchen Einfluss hat Homeoffice auf die Mitarbeitermotivation und die Work-Life-Balance?
- 2.) Welche Anreizsysteme werden in der Fachliteratur beschrieben, um MitarbeiterInnen erfolgreich an ein Unternehmen zu binden?

Empirische Subforschungsfragen

- 1.) Welche Vor- und Nachteile wurden seit der Einführung von Homeoffice gemacht und wie wirken sich diese auf die Mitarbeitermotivation aus?
- 2.) Welche Herausforderungen ergeben sich für die Unternehmen seit der Einführung von Homeoffice?

1.4. Methodische Vorgehensweise

Die Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Der theoretische Teil wird anhand von Fachliteraturen und Standardwerken erarbeitet. Anhand dieser Analyse werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

Der empirische Teil wird mit der qualitativen Marktforschung untersucht. Diese empirische Forschung wird mit der qualitativen Erhebungsform, mittels Experteninterviews, durchgeführt.

Qualitative Interviews werden offener als standardisierte Interviews durchgeführt. Es gibt mehr Spielraum und es besteht die Möglichkeit zu einem natürlichen Gespräch. Die Interviews werden

mit einem Interviewleitfaden durchgeführt. Dieser dient als Grundlage und für die Vergleichbarkeit. (vgl. Kruse, 2015, S. 203–209)

Die qualitativen Interviews werden mit einem Audio-Gerät aufgezeichnet, um das Gespräch entspannter und ohne Mitschriften durchführen zu können. Die Interviews können genauer und unkomplizierter ausgewertet werden. Die Möglichkeit einer direkten Zitation besteht. Die Audio-Aufzeichnungen werden in einem Volltranskript niedergeschrieben. Das bedeutet, dass alles, was gesagt wurde, wortwörtlich niedergeschrieben wird. (vgl. Kuckartz 2016, S. 164–168) Gekennzeichnet ist diese qualitative Inhaltsanalyse durch Kuckartz. Durch die Unterteilung der Auswertung in mehreren Phasen. Es werden die Inhalte in Kategorien eingeteilt und diese nach Codierung den Hauptkategorien zugeordnet. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 126–134)

Nach dieser Auswertung werden die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

Die Expertenauswahl wird in zwei Kategorien gegliedert. Einerseits werden ExpertInnen der Führungsebene, GeschäftsführerInnen, sowie ProkuristInnen interviewt. Der zweite Teil der ExpertInnen sind Personalleitungen. Die Interviewpartner werden telefonisch oder per Mail kontaktiert. Für die Terminbestätigung wird ein Mail versendet. Der Grund für die Expertenauswahl liegt darin, eine möglichst vielfältige Sichtweise und ein getreues Bild und Objektivität zum theoretischen Teil zu erlangen. Die Geschäftsführungen, sowie die Personalleitungen wurden in den letzten drei Jahren ständig mit dem Thema Homeoffice und deren Auswirkungen und Einflüssen konfrontiert. Es werden in Summe elf Interviews zu in Summe 600 Minuten geführt. Für die Durchführung der Interviews wird ein offener Interviewleitfaden aus dem theoretischen Forschungsteil erstellt. Um die zeitliche Komponente ausführen zu können, wird der Interviewleitfaden im Vorfeld einem Testinterview unterzogen.

Der qualitative Forschungsprozess ist flexibel, beinhaltet jedoch grundlegende Schritte. Um die wissenschaftliche Qualität zu gewährleisten, gibt es klassische Gütekriterien. Diese werden bei der qualitativen Forschung in Intersubjektivität, Konsistenzregel und Treffsicherheit untergliedert. Unter der Intersubjektivität wird beschrieben, dass eine außenstehende Person nachvollziehen kann, wie die Ergebnisse zustande gekommen sind. (vgl. Kruse, 2015, S. 55)

Die Konsistenzregel bedeutet Zuverlässigkeit. Die Zuverlässigkeit sagt aus, dass bei einer erneuten Auswertung der Interviews dasselbe Ergebnis erzielt wird. Zufällige, einzelne Aussagen von

Interviewpartner werden nicht gesondert hervorgehoben und ausgewertet. (vgl. Kruse, 2015, S. 56) Die Auswertung der Interviews erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. (vgl. 2016)

Beim theoretischen Teil ist auf die Qualität der Literatur zu achten. Die Literatur wird auf Zitierfähigkeit und Zitierwürdigkeit überprüft. Die verwendeten wissenschaftlichen Quellen werden zitiert und sind im Literaturverzeichnis der Masterarbeit zu finden. Für jede anderen Person ist diese Quelle nachvollziehbar. Voraussetzung dafür ist die Zugänglichkeit für die Allgemeinheit. Praktikerliteratur ist nicht zitierwürdig. Diese werden beispielweise durch Titel wie das 1x1 für eine gute Führungskraft, erkannt. Solche Bücher können zwar nützlich sein, es fehlen meist Zitate und Literaturverzeichnisse. Zur Findung von Büchern und wissenschaftlichen Quellen wird das Schneeballsystem genutzt. Dabei werden bei Fachbüchern die Literaturverzeichnisse durchgesehen und weitere wissenschaftliche Quellen gefunden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Literaturfindung nicht einseitig passiert. Die gefundene Literatur wird anschließend geordnet und sortiert. (vgl. Ebster & Stalzer, S. 66–67, 73)

Die Quellen werden über die Software Citavi erfasst. Damit ist gewährleistet, dass keine Zitationen, die im Text verwendet werden, im Literaturverzeichnis fehlen oder Quellenangaben in dem Verzeichnis angeführt sind, die nicht im Text zitiert wurden.

Das Literaturverzeichnis wird nach Fachbüchern, Beiträgen aus Fachzeitschriften, Beiträgen aus Sammelwerken und sonstigen Quellen gegliedert. Unter den sonstigen Quellen werden die Experteninterviews des empirischen Teiles angeführt.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

In diesem Kapitel werden Begriffe, welche im Zusammenhang mit der Auswirkung von Home-office auf die Mitarbeitermotivation stehen, näher beschrieben.

2.1. Motivation

Äußere und innere Faktoren motivieren MitarbeiterInnen. Anerkennung von Führungskräften, das Team, die Identifikation mit dem Unternehmen und Weiterbildungsmöglichkeiten werden als äußere Faktoren bezeichnet. Diese Faktoren sind bis zu einem gewissen Grad lenkbar. Inwiefern diese Faktoren die Motivation verändern, ist je nach Motivationstyp unterschiedlich. (vgl. Kanitz, 2016) Bei der Motivierung muss zwischen zwei Motivationen unterschieden werden. Der intrinsischen Motivation und der extrinsischen Motivation. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 25) Die intrinsische Motivation kommt von Innen. MitarbeiterInnen, die dieser Motivation folgen, sind bereit, ihre ganze Kraft und Energie aufzuwenden, um einen Erfolg zu erzielen. (vgl. Kanitz, 2016) Der Weg zum Ziel ist bereits die Motivation, da die Aufgabe von MitarbeiterInnen mit Freude ausgeführt wird. Beim extrinsischen Anreiz ist der Mensch so programmiert, dass durch die Aussicht auf eine Belohnung die Motivation und somit die Leistungsbereitschaft steigt. Tritt diese Belohnung tatsächlich ein, reagiert der Körper mit einem Glücksgefühl. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 25–26) Die Aussicht auf Belohnung ist der Motivationsfaktor. Dieser ist meist nicht langanhaltend und muss durch ständiges neues Anreizen angetrieben werden. (vgl. Kanitz, 2016) Dadurch, dass MitarbeiterInnen unterschiedliche Motivationsfaktoren haben, sind dies relevante Punkte für die Leistungsbereitschaft. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 26)

2.2. Leistungsbereitschaft

Unter Leistungsbereitschaft wird die Motivation für eine bestimmte Verhaltensweise betitelt. Beispielsweise, wenn von einer bevorstehenden Beförderung ausgegangen wird und welche Anstrengung notwendig ist, um diese zu erreichen oder, wie gering der Aufwand sein muss, um die weiteren Ziele zu erreichen. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 28–29) Negative Reize, wie beispielsweise

übertriebene Kontrollen, Arbeitsüberlastungen oder Bürokratie, führen zu einer Demotivation und daraus resultierend zu einer Schädigung der Leistungsbereitschaft (vgl. Becker, S. 134).

2.3. Ressource

Als Ressource werden Mittel und Bestände, welche für eine Zielerreichung, oder für einen bestimmten Zweck benötigt werden, betitelt. In der Wirtschaft werden materielle und immaterielle Güter benötigt. (vgl. Bendel, 2022) Es kann der Faktor Zeit sein, Informationen, oder eine Ausstattung. MitarbeiterInnen und finanzielle Mittel, werden ebenfalls als Ressourcen betrachtet. Geringe Bürokratie und flexible Strukturen sind eine bedeutsame Ressource bei der Arbeit. Diese verschaffen Zeit und MitarbeiterInnen können sich auf die wesentlichen Punkte konzentrieren. (vgl. Becker, 2019, S. 70)

2.4. Work-Life-Balance

Ursprünglich kommt der Begriff Work-Life-Balance aus der Familienfreundlichkeit. Hier wurde der Begriff für die familiäre Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit genutzt. Zumeist kommen hier die Fragen der Arbeitszeit und des Arbeitsortes auf. Da der Begriff Work-Life-Balance so an Bedeutung gewonnen hat, ist die Annahme, dass nicht beide Bereiche zufriedenstellend bedient werden können und daraus ein Konflikt entsteht. Aus beruflicher Sicht sind Führungskräfte, IT-MitarbeiterInnen, Selbständige, AußendienstmitarbeiterInnen und TelearbeiterInnen stärker davon betroffen, da diese in der Regel höhere Wochenarbeitsstunden verzeichnen. Der Ausgleich in der Freizeit ist oft von weiterem Druck, wie Aktivurlauben geprägt. Unvereinbarkeit führt zur Mitarbeiterfluktuation. Maßnahmen für eine betriebliche Work-Life-Balance sind freundliche Arbeitszeiten, familienfreundliche Arbeitsorte und persönlichkeitsfördernde Tätigkeiten. (vgl. Blesin & Wick, 2021, S. 307–311)

Der Begriff Work-Life-Balance beschreibt die Ausgewogenheit zwischen Arbeitsalltag und Freizeit, wobei es in der Forschung keine allgemeingültige Begriffsdefinition gibt. Diese Ausgewogenheit ist relevant, um die Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Egal ob oberes Management oder MitarbeiterInnen, es ist für jede Hierarchiestufe relevant. Kommt es zu einem Konflikt zwischen der privaten und der beruflichen Situation und es entsteht das Gefühl, dass ein Bereich

nicht unter Kontrolle ist, kann es langfristig gesehen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie beispielsweise Depressionen, Burn-out, erhöhtem Alkoholkonsum oder Bluthochdruck kommen. Umso bedeutsamer ist es für Unternehmen, Konzepte für die Förderung der Work-Life-Balance in der Praxis anzuwenden, um die Gesundheit von MitarbeiterInnen zu schützen und die Fluktuationsrate gering zu halten. (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 840–842, 845)

2.5. Generation Y

Die menschlichen Gene und die Umwelt beeinflussen die Persönlichkeit von Menschen. Als Beispiel wird der Übergang von der Industriellen- auf die Digitalisierte Gesellschaft definiert. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 7–9) Die Generation Y oder Millennials genannt, wurden zwischen den Jahrgängen 1980 bis 1995 geboren. Sie werden als teamorientiert, positiv, mutig, und als technologisch gewandt gesehen. Sie benötigen klare Strukturen und Motivationsfaktoren. Führungskräften gegenüber treten sie als höflich auf. (vgl. Lippold, 2019, S. 29)

2.6. Generation Z

Die Generation Z sind die Geburtsjahrgänge ab 1995. Sie treten selbstbewusst und gut organisiert auf. Führungspositionen werden nicht gerne übernommen. Mit starren Hierarchien kann diese Generation nicht beeindruckt werden. Mit der Technologie sind sie aufgewachsen. Diversität wird akzeptiert und toleriert. Die Arbeit sollte Spaß machen und muss mit dem Privatleben im Einklang sein. (vgl. Lippold, 2019, S. 29) Diese Generation ist zahlenmäßig die kleinste von allen. Damit UnternehmerInnen diese Generation als Arbeitskräfte für sich gewinnen können, ist nicht vorrangig das Gehalt ausschlaggebend, sondern Faktoren wie die Wirkung der Arbeitskultur, das Arbeitsklima oder die Abwechslung in der Tätigkeit. (vgl. Schlotter & Hubert, 2020, S. 4–6)

2.7. Homeoffice

Bereits in den 1970er Jahren wurde der Begriff Telearbeit verwendet. Noch vor dieser Zeit wurde von Heimarbeit gesprochen. Diese wurde hauptsächlich von Frauen verrichtet und bezog sich auf

Produkte, welche von zu Hause aus hergestellt wurden, beispielweise Kleidung, Spielzeug oder Dienstleistungen wie Näharbeiten. (vgl. Haberl & Köck, 2022)

Unter Homeoffice wird das Arbeiten fern des Büros verstanden. Die Arbeit wird von zu Hause aus verrichtet. Oftmals werden Bezeichnungen wie, Arbeiten auf Distanz, Heimarbeit oder Teleworking verwendet. Homeoffice war in den USA bereits vor der Corona Pandemie stärker verbreitet. Hier hatten bereits 37 Prozent der MitarbeiterInnen Erfahrungen mit Telearbeit. In Österreich waren es im Vergleich lediglich 10 Prozent. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 1, 5)

2.8. Digitalisierung

Der heutige Begriff der Digitalisierung stammt aus dem Ende der 70-er Jahre. Hier wurden die ersten Digitalisierungen unter dem Begriff Elektronische Datenverarbeitung oder EDV genannt begonnen. Die ersten Computer und damit verbunden die ersten Automatisierungen wurden durchgeführt. (vgl. Hübschen, 2018, S. 69) Durch die Digitalisierung wurde die Möglichkeit geschaffen Prozesse zu automatisieren. Die eingesetzten modernen Kommunikationssysteme, sowie angepasste Warenströme sind Voraussetzungen für ein kostenreduziertes industrielles Arbeiten. (vgl. Albrecht, 2020, S. 735)

2.9. Wertewandel

Die Aufbauzeit nach den Kriegsjahren waren geprägt von autoritären Strukturen. Die Nachfolgende Generation setzte sich für die Demokratie ein, was zur Folge hatte, dass die bekannten Strukturen und Hierarchien in Frage gestellt wurden. Das waren die ersten Schritte im Wertewandel. ArbeitnehmerInnen wechseln schneller den Arbeitgeber, wenn die eigenen Werte nicht erfüllt werden. Autoritäre Führungsinstrumente werden nicht mehr akzeptiert und Führungskräfte werden als Berater gesehen. Der Einfluss der Digitalisierung auf den Wertewandel ist noch nicht eindeutig vorhersehbar. (vgl. Krings, 2018, S. 30) Wie die künftige Arbeitswelt aussehen wird, hängt nicht ausschließlich von der Digitalisierung ab. Die Veränderung der Gesellschaft ist ein wesentlicher Faktor. (vgl. Neufeind, 2018, S. 235)

2.10. Demografischer Wandel

Der Wertewandel wird dadurch verstärkt, dass die Geburtenrate weiter sinkt und weniger Fachkräfte in den Arbeitsmarkt eintreten. Inwieweit der Fachkräftemangel durch die zunehmende Digitalisierung beeinflusst wird, kann noch nicht abgeschätzt werden. Als wichtiges Potential sind ältere Arbeitskräfte zu sehen, welche in den letzten Jahren unbeachtet blieben. Der Kampf um gut ausgebildete Fachkräfte hat bereits begonnen. Als eine Herausforderung für die Zukunft wird das lebenslange Lernen betrachtet. (vgl. Krings, 2018, S. 31–32) Die Babyboomer Generation, welche in den 1960er Jahren geboren wurden, gehen in die Pension und die Geburtenrückgänge sind seit dieser Zeit konstant. Durch die höhere Lebenserwartung steigt die Anzahl von nicht erwerbstätigen Personen aufgrund von Pensionierungen an. (vgl. Regnet, 2020, S. 841–842) Dabei handelt es sich um eine langfristige Wende, eine Umkehr würde erst dann stattfinden, wenn die Geburtenrate langfristig auf drei bis vier Kindern steigen würde, damit ist in den nächsten Jahrzehnten nicht zu rechnen. (vgl. Wolf, 2020, S. 35–36)

2.11. Anreizsysteme

Als Anreizsystem wird das bewusste Gestalten einer Arbeitsbedingung gesehen, welche direkt oder indirekt auf MitarbeiterInnen einwirkt, um die Leistungsbereitschaft aufrecht zu erhalten oder zu erhöhen. Eine gewünschte Verhaltensweise wird dadurch gestärkt. (vgl. Bartscher & Nissen, 2018) Ein Anreiz kann erst dann als dieser betitelt werden, wenn dieser gut zu der anzusprechenden Person passt, wenn Werte stimmen und sie zum Persönlichkeitstypen passen. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 97) Neben dem Gehalt, kann es sich hierbei um Aufstiegschancen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder um die Arbeitsgestaltung handeln. Im Vordergrund steht dabei immer, dass die Motivationen von den MitarbeiterInnen angenommen werden. (vgl. Bartscher & Nissen, 2018)

3. MITARBEITERMOTIVATION

Die Motivation ist abhängig vom Persönlichkeitstypen des Menschen. Unterschieden wird zwischen Motiven, welche bewusst wahrgenommen werden, diese werden explizite Motive genannt und jene die unbewusst wahrgenommen werden, die sogenannten impliziten Motive. Die impliziten Motive werden in drei Typen nach McClelland 1953 zusammengefasst. Sie werden in Macht, Zugehörigkeit und Leistung untergliedert. Personen, bei denen das Macht-Motiv am meisten ausgeprägt ist, übernehmen gerne Verantwortung. Der Teamzusammenhalt und das Zwischenmenschliche ist bei Menschen mit dem ausgeprägten Zugehörigkeitsmotiv am stärksten. Hohe Ziele setzen sich Personen mit dem Leistungsmotiv. Umgelegt auf das Homeoffice, könnten hier folgende Schlüsse gezogen werden: Machtmotivierte MitarbeiterInnen sehen Vorteile darin, wenn Homeoffice nicht jedem erlaubt ist, wobei der Leistungsorientierte die Ruhe und das ungestörte Arbeiten bevorzugen wird. Der Zugehörigkeitstyp wird es dann schätzen, wenn die sozialen Kontakte dennoch aufrecht gehalten werden. (vgl. Landes et al., 2020, S. 15–16)

Weiters wird zwischen Hygiene- und Motivationsfaktoren nach Herzberg unterschieden. Hygienefaktoren sind dazu da, dass keine Unzufriedenheit aufkommt. Darunter wird verstanden, dass eine angemessene Entlohnung oder eine kollegiale Beziehung zu den Teammitgliedern und zur Führungskraft. Motivationsfaktoren sind jene Faktoren, von denen MitarbeiterInnen denken, dass sie ihnen persönlich und dem Unternehmen weiterhelfen, wie beispielsweise die Arbeit, Anerkennung oder ein Verantwortungsgefühl. (vgl. Becker, 2019, S. 57–58)

Wird die Maslowsche Bedürfnispyramide (1954) betrachtet, wird zwischen fünf aufbauenden Bedürfniskategorien unterschieden. Hier wird erst die nächste Stufe erreicht, wenn die unterste Ebene zu einem Teil grundlegend gedeckt ist. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 282) Die Bedürfnispyramide ist nachstehend unter der Abbildung 1 dargestellt und wie folgt aufgebaut.

Unter der ersten Stufe, den physiologischen Bedürfnissen werden die Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Sexualität, Schlaf und Bewegung abgebildet. Unter der Stufe zwei, dem Sicherheitsbedürfnis werden beispielsweise Stabilität, Schutz und Ordnung eingeordnet. Die Stufe drei beschreibt die sozialen Bedürfnisse, wie Liebe, Zugehörigkeit, Austausch von Gefühlen, Familie, Freunde,

Kollegium. Die Anerkennungsbedürfnisse, werden Ich- Bedürfnisse genannt. Hier werden die Anerkennung und die positive Selbstbewertung aufgezeigt. Bei der letzten und somit fünften Stufe steht die Selbstverwirklichung. Darunter fallen beispielsweise die Persönlichkeitsentwicklung und die Erfüllung der Lebensziele. (vgl. Weibler, 2016, S. 176)



Abbildung 1: Maslowsche Bedürfnispyramide. Quelle: in Anlehnung an Weibler, 2016. S.176

Unternehmen müssen sich den Herausforderungen der Bedürfnisse wie Selbstentfaltung und Work-Life-Balance stellen, um eine hohe Motivation und Leistung von MitarbeiterInnen zu bekommen. Können sie diese Bedürfnisse nicht erfüllen, kommt es zu einer Personalfluktuation. (vgl. Hansen & Hauff, 2019, S. 39) Durch die zunehmende Globalisierung und von international eingesetztem Personal, sind kulturelle Einflüsse auf die Motivation nicht außer Acht zu lassen. Kultur und Mitmenschen prägen Werte. (vgl. Becker, 2019, S. 49)

Durch die laufende Automatisierung werden Tätigkeiten, bei denen geringe Qualifikation benötigt werden, immer seltener. Komplexe Aufgabenstellungen und Tätigkeiten nehmen zu. MitarbeiterInnen können freier arbeiten. Führungskräfte haben eine höhere Anzahl an zu leitenden MitarbeiterInnen. Durch die Förderung von Teamarbeit, selbständiges Arbeiten und höhere Ausbildungen ist die Kontrolle schwieriger geworden. Durch die räumliche Trennung, aufgrund von

Homeoffice oder durch Auslandsbeschäftigung ist die Motivation ein relevanter Faktor, da diese die Basis für die Erbringung der Leistung ist. (vgl. Becker, 2019, S. 2–3)

Die Leistung hängt von zwei Faktoren ab, von Wissen und Wollen. Die Motivation wiederum ist von Wollen abhängig. Die Motivation ist einerseits von der jeweiligen Person, andererseits von der Umwelt abhängig, dies zeigt das P-U-Modell des Verhaltens nach Lewin unter der Abbildung 2 (vgl. Brandstätter, 2020, S. 237–238)

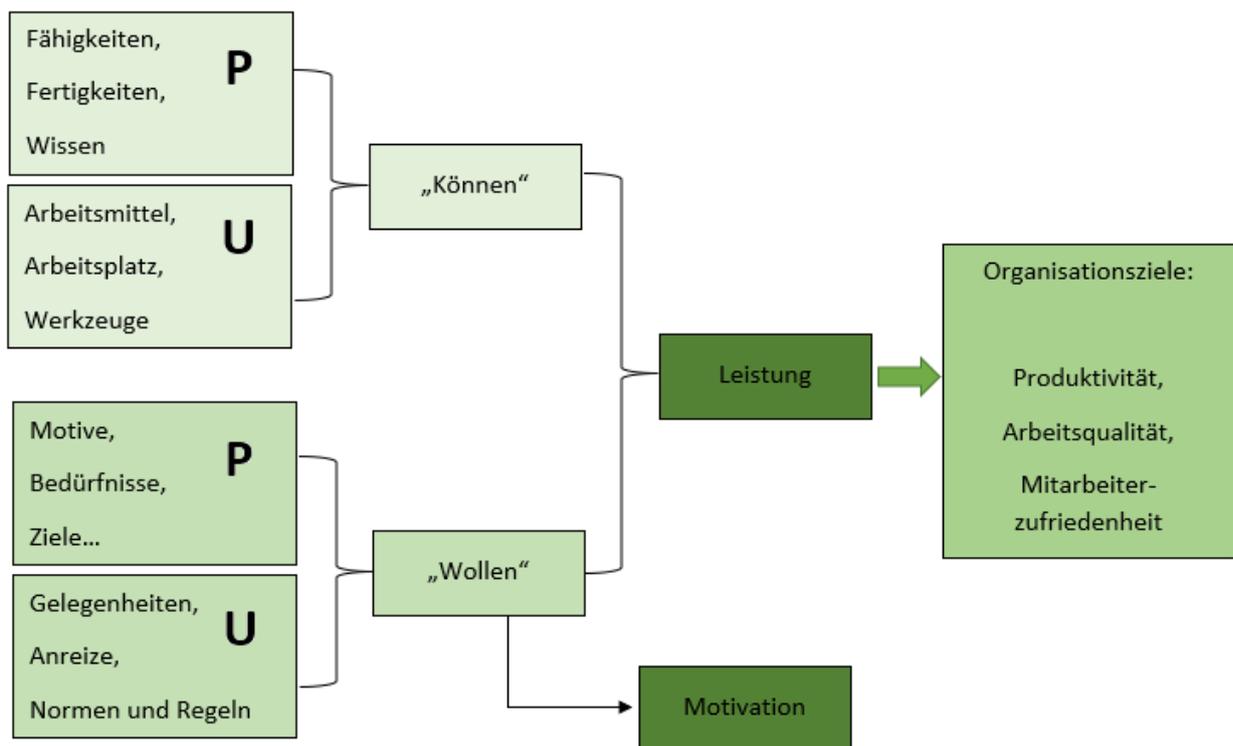


Abbildung 2: P-U Modell des Verhaltens, Quelle: in Anlehnung an Brandstätter, 2020, S. 239

Daraus lässt sich schließen, dass bei fehlender Motivation die Person und die Umwelt betrachtet werden müssen. (vgl. Brandstätter, 2020, S. 239)

Wenn das Wissen betrachtet wird, werden circa 80 Prozent der Fähigkeiten und Fertigkeiten während der täglichen Arbeit erlernt. Die Weiterentwicklung erfolgt hauptsächlich im Betrieb selbst und weniger in externen Weiterbildungskursen und Coachings. Es ist von Bedeutung, die Arbeitsaufgaben an die Entwicklungsstufen der MitarbeiterInnen anzupassen, um eine ständige Weiterentwicklung nicht aufzuhalten und um einer Demotivation vorzubeugen. (vgl. Becker, 2019, S. 69)

Arbeit wird dann als angenehm empfunden, wenn beispielsweise die technische Ausstattung zeitgemäß ist, eine Anerkennung empfunden wird, sowie eine Feedbackkultur gelebt wird. Die Persönlichkeit der MitarbeiterInnen trägt dazu bei. Oft ist das Glücksgefühl von KollegInnen abhängig. Bleibt die Anerkennung aus, kann es sogar zu psychischen Erkrankungen kommen. (vgl. Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 43–44)

Das soziale Umfeld und das Team leisten einen entscheidenden Beitrag zur Motivation. Wenn durch den Zusammenhalt im Team und im Umfeld hohe Leistungen erbracht werden, wirkt sich das auf das gesamte Team aus und wirkt motivierend. Im Gegenzug kann bei einem leistungsschwachen Team schnell eine Demotivation von ansonst motivierten MitarbeiterInnen eintreten. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Gerechtigkeit. Fühlen sich MitarbeiterInnen ungerecht behandelt beispielsweise durch eine ungleichmäßige Aufteilung von Aufgaben, oder durch zu geringe Ressourcen sinkt die Arbeitsmotivation und Neid entsteht, sowie das Gefühl von mangelnder Wertschätzung nimmt zu. Dies kann zu erhöhten Fehlzeiten oder einer Fluktuation führen. (vgl. Becker, 2019, S. 73–74)

Krisensituationen dürfen nicht unbeachtet bleiben. Die Mitarbeitermotivation ist bei außergewöhnlichen Ereignissen eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften. Diese kann mitunter über den Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Eine geringe Anzahl von MitarbeiterInnen, steigern ihre Produktivität bei einer drohenden Gefahr. Die wichtigsten Parameter, damit MitarbeiterInnen zu erhöhtem Einsatz bereit und flexibel einsetzbar sind und Eigeninitiative zeigen, sind Strategien, klare Zielsetzungen und eine offene Kommunikation. (vgl. Bleiber, 2021, S. 265)

Die Zielsetzung der Führungskräfte ist in Krisenzeiten, wie im Alltag ein wesentlicher Faktor bei der Motivation. Es muss die Frage geklärt werden, ob das Ziel auf die ordnungsgemäße Fertigstellung der Arbeit gerichtet sein soll, oder ob MitarbeiterInnen zusätzlich eine Freude dabei verspüren sollen? Eine positive Beziehung untereinander, Anerkennung durch Lob, Verantwortungsübertragung und eine angenehme Atmosphäre tragen dazu bei. Ob die übertragenen Aufgaben mit Freude durchgeführt werden, hängt mit der Persönlichkeit von MitarbeiterInnen zusammen. Nicht bei allen MitarbeiterInnen ist die Motivation ident. Bei hoch motivierten MitarbeiterInnen besteht die Gefahr, dass durch Unachtsamkeit eine Demotivation eintritt. (vgl. Stöwe & Keromosemito, 2012, S. 37–44)

Eine klare Zielsetzung ist entscheidend, damit es zu keinem Rollenkonflikt kommt. Werden Ziele nicht klar kommuniziert oder den MitarbeiterInnen unterschiedliche Ziele präsentiert und rückt eine Erreichung in die Ferne, kommt es zu einem Abbruch der Arbeitsmotivation. (vgl. Becker, 2019, S. 71)

In Expertenteams arbeiten oft Personen für sich und nicht für das Team oder einer Vision. Das Risiko steigt, wenn hohe Gehälter für jene Positionen bezahlt werden. Hier steht der Verdienst, vor dem Warum. Personen, die aktiv im Unternehmen arbeiten, sind jene, die am meisten Erfahrung haben und somit schneller neue Ideen kreieren. MitarbeiterInnen, welche direkt vor Ort sind, haben mehr Einblick, um auf Kundenwünsche einzugehen. Die Unternehmer müssen den MitarbeiterInnen das Warum verinnerlichen, ohne dabei die Konkurrenz zu betrachten, hier steht das, Was im Vordergrund. (vgl. Sinek, 2014, S. 94–96)

Wenn das Warum verinnerlicht ist, wird die Motivation und Effizienz von MitarbeiterInnen steigen. Die Werte des Unternehmens müssen mit den Werten der MitarbeiterInnen übereinstimmen. MitarbeiterInnen müssen sich nicht verstellen, sondern können sie selbst sein. Die ausgeübte Tätigkeit muss Sinn ergeben, ansonsten wird es als verschwendete Lebenszeit gesehen und die Motivation sinkt. (vgl. Meyer & Dietz, 2019, S. 64–66)

Ein hohes Engagement heißt nicht, dass eine hohe Arbeitsleistung erbracht wird. 12- Stunden-Tage bedeuten nicht, dass überdurchschnittliche Ergebnisse erwirtschaftet werden. Wenn Ziele trotz zahlreicher Arbeitsstunden in die Ferne rücken, wird oftmals nicht hinterfragt ob die Maßnahmen richtig gesetzt wurden und die Zielsetzung realistisch ist, sondern zusätzlich Überstunden geleistet. Der Druck wird erhöht. Bei einer Studie von 700 befragten Personen zum Thema Selbst- und Zeitmanagement stellte sich heraus, dass im Durchschnitt die Bewertung bei 5,5 liegt. Eins bedeutete, dass die Fähigkeit überhaupt nicht ausgeprägt war, zehn bedeutete, dass sie einen perfekten Umgang damit haben. Die Leistungsfähigkeiten sind bei Menschen innerhalb eines Tages unterschiedlich. Aus diesem Grund kann es nicht gelingen, dass alle MitarbeiterInnen im selben Zeitfenster, ihre beste Leistung abrufen können. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Arbeitsrhythmus der inneren Uhr anzupassen. Auszeiten sind für das Wachstum bedeutsam, durch den klaren Kopf, können Ziele schneller und effizienter erreicht werden. (vgl. Wegner, 2018, S. 139–146)

Durch Vertrauen in die MitarbeiterInnen steigt die Motivation (vgl. Eggers, 2015, S. 173). Nicht das Vertrauen alleine, sondern eine Vorbildwirkung, ein aktives Einfordern von Leistungen, das Stecken von Zielen, ein Lob, sowie ein positives Arbeitsklima steigern die Arbeitsmotivation. (vgl. Becker, 2019, S. 74–75)

Um MitarbeiterInnen zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, muss ihnen die Angst genommen werden Fehler zu machen. Durch Fehler lernen MitarbeiterInnen und dies erhöht die Produktivität. (vgl. Kemmer & Zahn, 2018, S. 128)

Wenn Führungskräfte ein „offenes Ohr“ für MitarbeiterInnen haben, werden Problemstellungen eher angesprochen, ob diese von privater oder beruflicher Natur sind, ist hierbei nicht relevant. Je früher diese Probleme angesprochen werden, umso eher kann die Führungskraft einer Demotivation und einer sinkenden Leistung entgegenwirken. Weiter ist ein regelmäßiges, ehrlich gemeintes Feedback von Bedeutung, um die Motivation aufrecht zu erhalten. (vgl. Rump & Eilers, 2015, S. 301)

Um die Leistungen aufrecht zu erhalten, ist ein gewisses Maß an Fordern und Fördern der MitarbeiterInnen notwendig. Um die Kompetenzen zu steigern ist eine Weiterentwicklung notwendig. Durch Zielvereinbarungen mit MitarbeiterInnen, welche auf die Motivationsfaktoren angepasst sind, durch die Verminderung oder Verhinderung von demotivierenden Faktoren und durch die Unterstützung bei Motivationstiefen wird die Motivation aufrechterhalten. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 39–48)

Bei der aufgabenorientierten Motivation bestimmt die Tätigkeit, ob die Motivation aufgebracht wird. Die Auswirkungen auf das Umfeld ist bei der kontextorientierten Motivation der Erfolgsfaktor. Hier steht der soziale Fokus im Vordergrund und nicht die Aufgabe. (vgl. Kanitz, 2016)

Um MitarbeiterInnen gezielt für sich zu gewinnen und sie zu motivieren, kann das fünf- Stufen-Modell der Motivation angewandt werden. Dieses ist unter der Abbildung 3 zu sehen. Es ist darauf zu achten, immer bei der Stufe eins zu beginnen. (vgl. Stöwe & Keromosemito, 2012, S. 44)

Bei der Stufe eins entsteht die Motivation durch die Übertragung einer Aufgabe, welche MitarbeiterInnen gerne durchführen und die ihnen Spaß bereitet. Um dies entscheiden zu können,

müssen Führungskräfte im Vorfeld wissen, welche Fähigkeiten und Wünsche die MitarbeiterInnen haben. Sie werden die Aufgabe gerne erfüllen, wenn diese für sie passend ausgewählt wurde. Wird die Stufe zwei betrachtet, geht es um Aufgaben, welche nicht gerne erledigt werden, zum beruflichen Aufgabenfeld gehören, oder MitarbeiterInnen haben bereits eine andere Priorisierung durchgeführt. Die Aufgabe, als spannend zu deklarieren, mindert die Glaubwürdigkeit. Um die Balance zu halten, kann eine interessante Aufgabe nach Erledigung der Routinearbeit übertragen werden. Hier wird ein Deal ausgehandelt. Bei der Stufe drei können interessante Aufgaben nicht mehr zum gewünschten Ergebnis und der gewünschten Motivation beitragen. Hier wird versucht die Motivation für die Aufgabenerledigung über die Beziehungsebene zu spielen. Die Aufgabe wird für den Auftraggeber durchgeführt, weil es die eine bestimmte Person benötigt. Wenn die Stufe vier erreicht ist, funktionieren die Motivationsversuche der ersten drei Stufen nicht mehr und es wird auf das Pflichtbewusstsein der MitarbeiterInnen hingewiesen. Erklärungen, warum die Umsetzung wesentlich ist und warum die Unterstützung benötigt wird, steht im Vordergrund. Bei der Stufe fünf wurden alle Motivationsversuche erfolglos durchgeführt. Dies ist die letzte Stufe und es müssen Konsequenzen, wie Androhungen von Abmahnungen, Streichen von Bonuszahlungen, oder Gespräche mit der nächsten Führungsinstanz durchgeführt werden. (vgl. Stöwe & Keromosemito, 2012, S. 45–61)



Abbildung 3: 5 Wege, um Mitarbeiter zu motivieren. Quelle: in Anlehnung an Stöwe & Keromosemito, 2012, S. 45

4. WORK-LIFE-BALANCE

Seit den 2000-Jahren kehren die Menschen wieder vermehrt zu den ursprünglichen Werten zurück. Dazu gehören beispielsweise die Anerkennung von ehrenamtlichen Tätigkeiten, Familie und Kinder, sowie die Förderung von Bildung. Beruf und Freizeit vermischen sich immer mehr miteinander. Gerade die jüngere Generation fordert beim Arbeitgeber die Vereinbarkeit mit ihren Hobbys ein. Egal in welchem Lebensabschnitt sich MitarbeiterInnen befinden, der Ausgleich zum Arbeitsalltag ist für die Gesundheit von Bedeutung. (vgl. Rump & Eilers, 2020, S. 23–24)

Aufgrund dieser Veränderungen kommt es zu Veränderungen am Arbeitsmarkt. Unternehmen müssen sich bei künftigen MitarbeiterInnen präsentieren. Die geforderte Work-Life-Balance hat Unternehmen zum Umdenken bewegt. (vgl. Busold, 2019, S. 124)

Berücksichtigt ein Unternehmen den Wunsch nach Work-Life-Balance nicht, kann von Fahrlässigkeit gesprochen werden. Kommt es zu einer Unvereinbarkeit oder zu einem Work-Life-Konflikt, hat dies die Folge, dass es zu Personalfluktuationen oder mindernden Leistungsfähigkeiten führt. Die geforderte Work-Life-Balance hat, insbesondere in den Führungsebenen, oft keinen guten Ruf. Das resultiert daraus, dass der Großteil der Meinung ist, dass sie es selbst schaffen eine entsprechende Balance herzustellen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass es sich meist um ein anderes Gehaltsniveau handelt. Eine Haushaltshilfe oder private Betreuungsmöglichkeiten können problemlos finanziert werden. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 311–312)

Das Angebot von Unternehmen zur Schaffung einer Work-Life-Balance kann zu einem Rückgang des Work-Life-Konfliktes führen, ohne dass MitarbeiterInnen das Angebot genutzt haben. Wenn das Thema Work-Life-Balance von der Unternehmensführung und den Führungskräften ernst genommen wird, hat dies einen positiven Effekt auf die MitarbeiterInnen. Das Angebot kann ohne Angst vor Konsequenzen genutzt werden. Führungskräfte müssen ein Interesse daran haben, die MitarbeiterInnen privat zu kennen, um auf die Work-Life-Balance einwirken zu können. Dies kann beispielsweise durch Einwirkung auf die Arbeitszeit- und Arbeitslastverringerung passieren, durch vermehrtes Vorschlagen der betrieblichen Angebote, oder durch Interesse an privaten Lebensbereichen und durch eine positive Haltung dem Privatbereich gegenüber. (vgl. Kaiser, 2020, S. 155–156)

Werden die Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben betrachtet, wird zwischen kompensatorischen und echten Maßnahmen unterschieden. Unter kompensatorischen Maßnahmen fallen beispielsweise Massagen, Stressmanagement und Achtsamkeitstraining. Die Erfolge sind meist kurzfristig. Bei den echten Maßnahmen, wie beispielsweise durch Arbeitszeitverkürzungen oder durch die Flexibilisierung, wird versucht den Konflikt zwischen Beruf- und Privatleben zu vermeiden. (vgl. Kaiser, 2020, S. 154)

Trotz der bereits weit verbreiteten, flexiblen Arbeitszeitmodelle hat das Thema Work-Life-Balance dennoch an Bedeutung gewonnen. Veränderungen in der Rollenverteilung, demografischer Wandel und höhere Ansprüche an die Freizeit stellen UnternehmerInnen vor Herausforderungen. Die positiven oder negativen Auswirkungen auf die Vereinbarkeit zwischen Beruf- und Privatleben sind unabhängig vom Geschlecht, des Alters, oder des Familienstandes. Unterschiedliche Arbeitsbedingungen haben unterschiedliche Auswirkungen. Je höher die Arbeitsbelastung von MitarbeiterInnen ist, umso eher hat es negative Auswirkungen auf das Privatleben. Tätigkeiten mit Spielräumen stellen eine Bereicherung im privaten Umfeld dar. (vgl. Kratzer, Nies, Pangert & Vogl, 2015, S. 41–45)

Selbstmanagement ist eine Eigenschaft, welche den MitarbeiterInnen dabei hilft, nicht in den Work-Life-Konflikt zu kommen. Weitere Beispiele sind ein Zeitmanagement und die Priorisierung von Arbeiten. Den Mitmenschen die zeitliche Verfügbarkeit klar mitteilen, somit kommt es nicht zu einer unrealistischen Erwartungshaltung. (vgl. Kaiser, 2020, S. 156)

Neben dem Selbstmanagement ist zusätzlich ein gutes Zeitmanagement gefragt. Das Lernen für das notwendige Zeitmanagement bei MitarbeiterInnen beginnt bereits in der Schule und ist im beruflichen Alltag bedeutend. Selbst zu entscheiden, wann und wo die Arbeit verrichtet werden möchte, ist ein Privileg und ermöglicht ein Arbeiten fernab des Büros. Die Arbeitszufriedenheit steigt und gesundheitliche Probleme nehmen ab. Dennoch sollten die negativen Aspekte betrachtet werden. Es kann zu Vermischungen zwischen Berufs- und Privatleben kommen, das kann die Folge haben, dass ein „Abschalten“ nicht möglich ist. Ein klar strukturiertes Zeitmanagement kann helfen, um klare Zeiten festzulegen, wo keine Erreichbarkeit gegeben ist. (vgl. König & Kleinmann, 2020, S. 177–178)

Wenn kein klar strukturiertes Zeitmanagement stattfindet, kommt es zu einer ständigen Erreichbarkeit. Diese erhöht laut Medizinerinnen das Stress-Level. Den Feierabend, an dem nicht an die Arbeit gedacht wird, gibt es nur selten. Die Arbeit ist ein ständiger Begleiter. Eine Abgrenzung in der Freizeit ist schwer möglich. Dies wird durch Telefonkonferenzen und E-Mails verstärkt. Die Anwesenheitspflicht im Büro wird durch ständige Erreichbarkeit, selbst nach Arbeitsende abgelöst. (vgl. Albers, 2018, S. 9–10)

Aufgrund zunehmender Berufsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen wird die Bedeutung von Work-Life-Balance immer höher. Damit verbunden sind die Digitalisierung und die permanente Erreichbarkeit. Es gibt bereits Studien, dass die Personalfuktuation, die Auswirkungen auf die Gesundheit und die damit zu erwartenden Fehlzeiten geringer werden, wenn die Unternehmen sich mit dieser Thematik auseinandersetzen. (vgl. Kaiser, 2020, S. 149–153)

Die geforderte Work-Life-Balance wird mit der Förderung der Gesundheitsmaßnahmen durch den Arbeitgeber in Verbindung gebracht. Vor allem in Berufsfeldern, wo hauptsächlich eine sitzende Tätigkeit ausgeführt wird, ist der Ausgleich von hoher Bedeutung. Neben der Senkung von Fehlzeiten, können Gruppenkurse den Teamzusammenhalt stärken. (vgl. Sass, 2019, S. 44–45)

Damit die Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen und von Führungskräften aufrecht bleibt, ist es wichtig eine Ausgewogenheit zwischen dem Berufs- und Privatleben herzustellen. Aus diesem Grund wird Unternehmen eine ausgewogene Work-Life-Balance ihrer ArbeitnehmerInnen immer wichtiger, um sich als attraktiver Arbeitgeber von Mitbewerbern abzuheben. Die zentralen Inhalte der Work-Life-Balance sind in der nachstehenden Abbildung 4 ersichtlich. Diese sind im Grund in 3 Bereiche zu untergliedern. In den Bereich Work, Life und Balance. Unter Work wird das berufliche Engagement und die Zufriedenheit mit der Arbeit beschrieben. Im Bereich Life, wird auf die persönlichen Aspekte eingegangen. Bei der Balance werden die Bereiche Work und Life abgebildet. Im Bereich Balance kann es zu Überschneidungen der Bereiche Work und Life kommen, da beispielsweise Freundschaften bei der Arbeit entstehen und diese sich sowohl in den beruflichen und in den privaten Bereichen wiederfinden. Kommt es zu einem Konflikt dieser Bereiche, führt dies zu beruflichem oder privatem Stress. (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 840–841, 843)

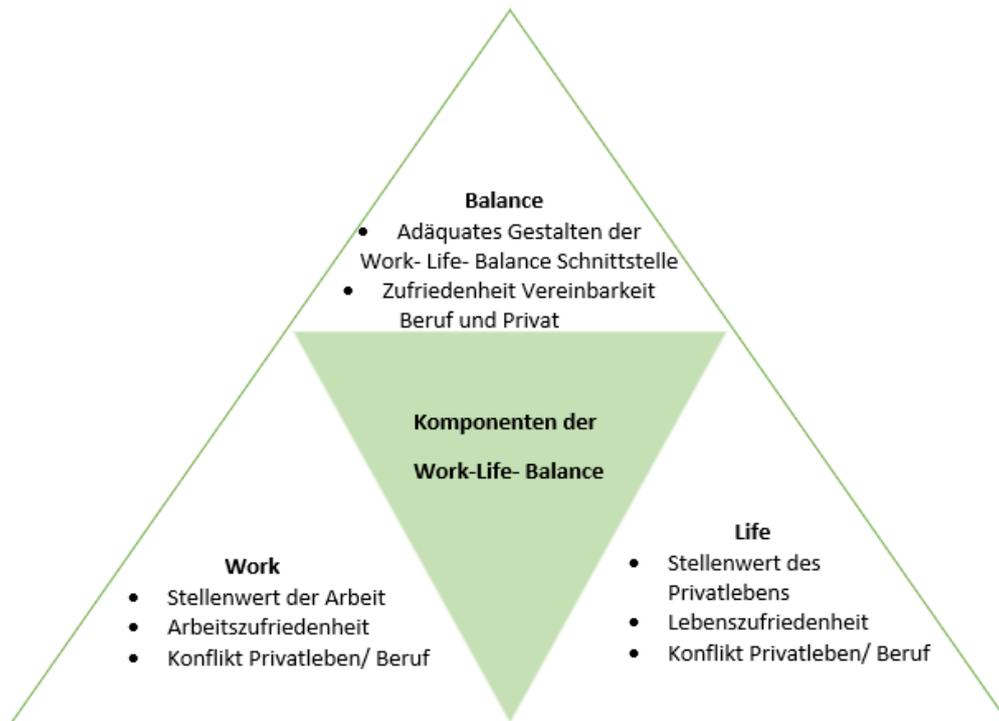


Abbildung 4: Facetten der Work-Life-Balance Quelle: in Anlehnung an Stock-Homburg & Groß 2019, S. 842

Die Vermischung zwischen Berufs- und Privatleben betrifft zwar alle Generationen, es gibt jedoch Unterschiede bei den Wertigkeiten bei der geforderten Work-Life-Balance.

Die Generation Y hat ein freiheitsliebendes Denken. Dieses bezieht sich auf das Berufs- und Privatleben. Dazu gehört eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Der persönliche Erfolg und die Selbstverwirklichung sind genauso wichtig, wie der Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit. Die Arbeit soll genauso sinnvoll sein, wie die privaten Aktivitäten. Die Generation Y sieht ihren Arbeitgeber dann als attraktiv an, wenn dieser die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben bieten kann und die Work-Life-Balance erfüllt. Er muss offen für neue Arbeitszeitmodelle sein und das Arbeiten von zu Hause aus möglich machen. Dies bedeutet Freiraum und Zufriedenheit und wird nicht als Pflicht gesehen. (vgl. Weichs & Kauke, 2019, S. 210–212)

Gerade der Generation Y ist eine ausgewogene Work-Life-Balance wichtig. In diesem Zusammenhang kommt das Thema der flexiblen Arbeitszeit und der damit verbundenen Teilzeitarbeit zur Sprache. Unternehmen, welche diese Bedürfnisse erfüllen, werden eher als künftiger Arbeitge-

ber in Betracht gezogen. Die Möglichkeit der Teilzeitarbeit soll in Hinblick auf die Karrieremöglichkeiten keinen Nachteil bieten. Damit dies gelingen kann, können folgende Punkte betrachtet werden: Bei einem Beschäftigungsausmaß von beispielsweise 80 Prozent wird fast zur Gänze eine Vollzeitstelle ausgefüllt. Die Vereinbarkeit Beruf- und Privatleben kann dennoch hergestellt werden. Durch die Anpassung von Stellenausschreibungen und Verantwortungsbereichen auf die tatsächlich durchzuführenden Aufgabengebiete, erhöht sich die Chance passende Bewerbungen zu erhalten. Der Informationsfluss muss gewährleistet werden. Besprechungen sollen so geführt werden, dass Teilzeitarbeitskräfte keinen Nachteil erleiden. Eine Gleichbehandlung und Wertschätzung, sowie eine gerechte Arbeitsverteilung muss unabhängig von einer Vollzeit- oder Teilzeitstelle erfolgen. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 80–81)

ArbeitnehmerInnen der Generation Z legen einen hohen Wert auf ihre Freizeit. Die Work-Life-Balance spielt bei dieser Generation eine untergeordnete Rolle. Sie wollen eine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. Sie wollen keine Verantwortung übernehmen und Hierarchien sind ihnen nicht wichtig. Sie sind in der digitalen Welt aufgewachsen und kennen keine Landesgrenzen. Die Loyalität zum Arbeitgeber nimmt ab. Die Scheu vor Arbeitgeberwechsel ist nicht gegeben. Um die Arbeitgeberattraktivität zu stärken, muss die Orientierung und Sicherheit im Vordergrund stehen. Ebenso eine individuelle Entwicklungsmöglichkeit auf beruflicher und persönlicher Ebene. (vgl. Sass, 2019, S. 22–24)

MitarbeiterInnen fordern eine gute Work-Life-Balance, Kunden fordern eine ständige Erreichbarkeit, zu den Geschäftszeiten und am Wochenende. Um die Erwartungen von MitarbeiterInnen und von Kunden zu befriedigen, ist die Sensibilität von Führungskräften gefordert. MitarbeiterInnen sollen, trotz geringer Belohnungen mit anderen Anreizen motiviert werden, um eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft zu erreichen. (vgl. Regnet, 2020, S. 66)

Um näher auf die Motivationsmittel und Anreize einzugehen werden in den nächste Kapitel Homeoffice und Mitarbeiterbindung und deren Anreizsysteme beschrieben.

5. HOMEOFFICE

Da sich die Arbeitswelt aufgrund der Digitalisierung laufend verändert, ist die Möglichkeit für zeitlich flexibles Arbeiten und der ortsunabhängigen Arbeitsweise so hoch wie nie zuvor. Büroräumlichkeiten werden eher für die Pflege von sozialen Kontakten genutzt, als zur reinen Arbeitsverrichtung. Das kann zu betriebswirtschaftlichen Vorteilen führen. Es werden die Kosten für Büroräumlichkeiten gesenkt, die Arbeitsproduktivität steigt und ebenso wird die Arbeitgeberattraktivität gesteigert. Es bedarf einer klaren Struktur, um diese Veränderungen positiv umsetzen zu können, da es die bestehende Unternehmenskultur verändert. (vgl. Bartz & Schmutzer, 2015, S. 183–185)

Die Digitalisierung stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Führungskräfte bekommen neben den Tätigkeiten wie Mitarbeiterbindung oder potenzielle MitarbeiterInnen zu entdecken die Aufgabe, die Digitalisierung zu verstehen und das Wissen an MitarbeiterInnen weiterzugeben. So kann ein Unternehmen handlungsfähig bleiben. Gut bezahlte Managerpositionen werden meist von der Generation X ausgeführt. Die technologisch geprägten Generationen, beginnen mit der Generation Y. Eine generationsübergreifende Führung ist der Erfolgsfaktor für die Zukunft. (vgl. Lippold, 2019, S. 24–29)

Unter virtueller Führung wird die Führung von MitarbeiterInnen auf Distanz verstanden, unterstützt durch technische Kanäle. Der fehlende persönliche Kontakt macht es schwieriger, die Beziehungsebene zu verstehen. Genau aus diesem Grund ist der Aufbau von Vertrauen und der Erhalt von Kommunikation und Beziehungen wichtig. Klar definierte Ziele führen zu einem niedrigerem Kontrollbedürfnis, was das Vertrauen stärkt. (vgl. Lippold, 2019, S. 35–37)

Private Gespräche und eine positive Atmosphäre in den Büroräumlichkeiten, sowie die Verbreitung von Home-Office führt zu einer Vermischung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Dies sorgt dafür, dass sich die Verbindung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen ändert. (vgl. Hübler, 2022, S. 141)

Manche Führungskräfte gehen nach wie vor davon aus, dass die Arbeitsleistung dann ausreichend erbracht wird, wenn MitarbeiterInnen überwacht werden. Durch die Einführung von mobiler und flexibler Arbeit werden Führungskräfte gefordert, Macht abzugeben. (vgl. Willms & Weichbrodt, 2020, S. 167–168)

Selbstbestimmung ist eine wichtige Kompetenz der hybriden Arbeitswelt. MitarbeiterInnen möchten eine freie Gestaltung ihrer Arbeit und die Unabhängigkeit. Im Gegenzug möchte geringer Teil tatsächlich einen Karriereaufstieg nutzen. Der Wunsch nach Macht und der daraus resultierenden Verantwortung ist eher selten. Ein Grund dafür ist der zu erwartende Mehraufwand. Als Führungskraft sollte mehr Wissen und höhere Kompetenz aufweisen werden, was bedeutet, dass die Freizeit in den Hintergrund rücken und mehr Verpflichtungen auf der Tagesordnung stehen. Ein weiterer Grund ist, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, welche nicht von jedem Beteiligten als passend empfunden werden und sich dadurch Feinde geschaffen werden. Die große Verantwortung kann nicht von jedem getragen werden und Macht zu haben, bedeutet Angst vor der Ohnmacht zu haben, beispielweise wenn Probleme nicht gelöst werden können. (vgl. Hübler, 2022, S. 142–143)

ArbeitgeberInnen, sowie ArbeitnehmerInnen haben Vorteile durch Homeoffice. ArbeitgeberInnen profitieren von einer erhöhten Leistung und der Mitarbeiterbindung. ArbeitnehmerInnen sind flexibler und es kann zu einer besseren Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben kommen. Homeoffice hat Vorteile und Nachteile für ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen. Die Gefahr für psychische Belastungen darf nicht unterschätzt werden. Die Kommunikation über den technologischen Weg ist unkomplizierter und die Informationsdichte höher. Leistungen werden im Homeoffice geringer wahrgenommen und die Aufstiegschancen dadurch erschwert. Persönliche Gespräche werden eingeschränkt durchgeführt, dadurch kann eine soziale Isolation stattfinden. Arbeitszeiten sind im Büro klar geregelt. Es fällt MitarbeiterInnen schwerer sich im Homeoffice von der Arbeit zu erholen, da es keine strikte Trennung der Räumlichkeiten gibt. Homeoffice erfordert mehr Selbstdisziplin in der Arbeitsweise. (vgl. Kubicek, 2022, S. 39–41)

5.1. Chancen

Die Digitalisierung ist ein relevanter Punkt für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Erledigung von Aufgaben kann unabhängig von Ort und Zeit durchgeführt werden. Dies führt zu neuen Arbeitszeitmodellen. Das länderübergreifende Arbeiten an Projekten wird aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung unkomplizierter. (vgl. Rump & Eilers, 2017, S. 5–9)

Eine in den USA durchgeführte Studie hat ergeben, dass MitarbeiterInnen, welche vermehrt im Homeoffice arbeiten, eine höhere Mitarbeiterbindung aufweisen. Der Anteil, welcher sich als idealer Homeofficeanteil herausgestellt hat, liegt bei 20 Prozent. (vgl. Nink, 2015, S. 67–69)

In Unternehmen, in denen die Homeoffice Lösung erfolgreich eingesetzt wird, ist beispielweise ein Tag in der Woche festgelegt, wo MitarbeiterInnen im Büro zum Austausch zusammenkommen. Es werden gemeinsam mit dem Team Zeiten für die Erreichbarkeit festgelegt. (vgl. Willms & Weichbrodt, 2020, S. 170–171)

Um das Homeoffice zu planen, können Tools wie beispielsweise der elektronische Kalender genutzt werden. Hier können Homeofficezeiten von MitarbeiterInnen vermerkt werden, um gemeinsame Meetings planen zu können. Weiters ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen sich bewusst Zeiten vermerken, an denen sie nicht verfügbar sind, aufgrund von Arztterminen, Kundenbetreuung oder anderen Terminen. Hier liegt die Herausforderung bei den Führungskräften, da kontrollbasierte Führungsmodelle beginnen, sich dadurch in eine Vertrauenskultur umwandeln. (vgl. Bartz & Schmutzer, 2015, S. 187–188)

Der Unfallversicherungsschutz im Homeoffice wurde neu geregelt. In gewissen Bereichen gilt derselbe Versicherungsschutz wie in den Büroräumlichkeiten. Dazu zählt nicht ausschließlich die eigene Wohnung, sondern Terrassen, Balkone und Gärten, wie die Wohnung eines nahen Angehörigen. (vgl. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt [AUVA], 2021, S. 6–7)

5.1.1. Mobilitätsveränderung

Durch Homeofficelösungen wird der ländliche Wohnraum wieder attraktiver. Die Wohnraumschaffungskosten sind in diesen Gebieten noch billiger und die Pendelzeit in die Stadt wird durch

Homeoffice verringert. Dadurch kann das Verkehrsaufkommen verringert werden. Werden zusätzlich Geschäftsreisen durch Videokonferenzen, teilweise ersetzt, kann die Treibhausemission reduziert werden. (vgl. Rump & Eilers, 2020, S. 19–21)

Wenn MitarbeiterInnen aufgrund einer Krise das Unternehmen nicht erreichen können, ist Homeoffice eine Lösung. Digitalisierung und die Anbindung an das Unternehmen sind Grundvoraussetzungen. (vgl. Bleiber, 2021, S. 267)

Wird durch Homeoffice die Pendelzeit verringert, kann es zu einem reduzierten Stresspegel führen. Vor allem für MitarbeiterInnen mit Kindern in Betreuungseinrichtungen ist dies eine große Erleichterung. (vgl. Rump & Eilers, 2020, S. 53)

5.1.2. Vereinbarkeit Familie und Beruf

Durch die Arbeitszeitveränderungen und den Flexibilisierungen, steigt die Vereinbarkeit zwischen Berufsleben, Familie und Privatleben. Diese Vereinbarkeit ist vor allem für Fachkräfte von hoher Bedeutung. (vgl. Albers, 2018, S. 8)

Aufgrund von steigenden Qualifikationen von Frauen und Deckung des Personalbedarfs, werden Frauen in Unternehmen immer wichtiger. Die Teilzeitquote von Frauen ist nach wie vor höher als bei Männern. Eine Ursache von gering besetzten weiblichen Führungskräften, ist die Problematik der Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens. (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 779–785)

Um die Vereinbarkeit zu verbessern, wird in der nachfolgenden Abbildung 5 die Flexibilisierung der Arbeit beschrieben. Unter der Flexibilisierung ist gemeint, dass Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Organisatorisches so gestaltet wird, dass eine Vereinbarkeit ermöglicht wird. Wird der Punkt Arbeitsort genauer betrachtet, wird zwischen drei Möglichkeiten unterschieden. Unter Homeoffice, Mobile Office und Virtual Office. Die Arbeit wird bei allen drei Punkten außerhalb der Büroräumlichkeiten des Arbeitgebers verrichtet. Durch vom Arbeitgeber bereitgestellte technologische Mittel wie beispielsweise Laptop und Firmentelefon sind ArbeitnehmerInnen mit dem Unternehmen verbunden. Beim Homeoffice wird die Arbeit von zu Hause aus erledigt. Beim Mobile Office kann die Arbeitsverrichtung beispielsweise auf Bahnhöfen oder Flughäfen verrichtet werden. Dafür ist neben den mobilen Geräten, zusätzlich eine Internetverbindung notwendig. Beim Virtual Office wird die Arbeit beispielsweise auf dem Weg in die Arbeit, durch das Handy verstanden.

Telefonate können am Bürgersteig durchgeführt werden. Kombinationen der drei Punkte sind möglich und in den Meisten Fällen sinnvoll. (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 800, 805–807)

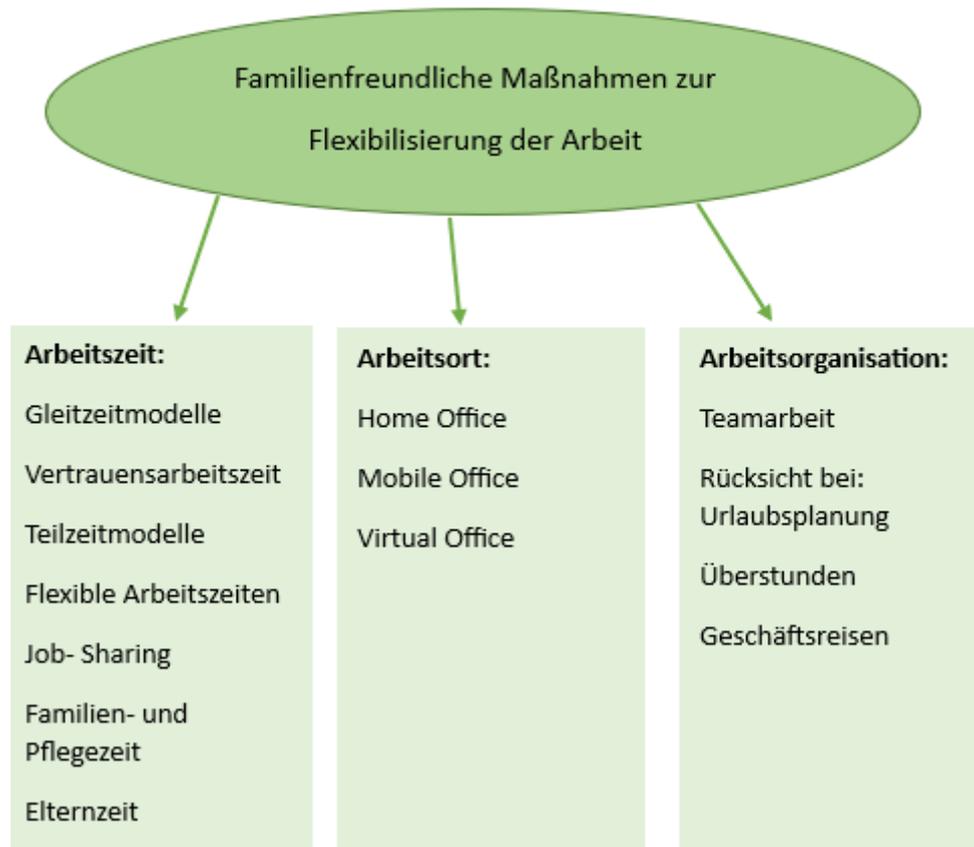


Abbildung 5: Familienfreundliche Maßnahmen Quelle: in Anlehnung an Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 800

5.1.1. Arbeitszeitveränderung

Eine Flexibilisierung ist möglich, wenn das verkrampfte Festhalten an der 40- Stunden Woche abgegeben wird. Mit dieser Denkweise ist eine außerplanmäßige Arbeit nicht bewältigbar. Zusätzlich macht es die MitarbeiterInnen unflexibel. Es gibt Lebensphasen bei MitarbeiterInnen, bei denen eine Stundenreduktion angemessen und hilfreich ist. Dazu zählen beispielsweise Weiterbildungen, die Pflege von Angehörigen oder die Wohnraumschaffung. Wenn starr auf diesem Arbeitszeitmodell beharrt wird, helfen Gleitzeitmöglichkeiten und Homeoffice Tage bis zu einem gewissen Ausmaß. (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 132–133)

Die permanente Verfügbarkeit von MitarbeiterInnen wird durch die Notwendigkeit abgelöst (vgl. Widuckel, 2015, S. 37).

Oft wird bei der Digitalisierung von besserer Vereinbarkeit zwischen Beruf- und Privatleben gesprochen, damit verbunden ist eine höhere Selbstdisziplin. Eine Anpassung der aktuellen Arbeitszeitmodelle wird notwendig sein. Auf der Unternehmerseite bedarf es Regeln. (vgl. Rump & Eilers, 2017, S. 79–83)

Um der ständigen Erreichbarkeit im Homeoffice vorzubeugen, können Betriebsvereinbarungen mit Regelungen von Erreichbarkeiten und Nicht-Erreichbarkeiten und klaren Regelungen von Arbeitszeitkonten Abhilfe schaffen (vgl. Klammer, 2017, S. 462).

5.1.1. Flexibilität

Gerade die jüngere Generation hat vermehrt den Wunsch nach ortsunabhängigem Arbeiten. Den Unternehmen kann es damit gelingen Fachkräfte für sich zu gewinnen. (vgl. Landes et al., 2020, S. 54)

Die flexible Arbeitszeitgestaltung, welche sich immer mehr ArbeitnehmerInnen wünschen, bringen nicht nur Vorteile mit sich. Negative Aspekte sind, dass der Arbeitsort und die Arbeitszeit freige wählt werden können und dadurch ArbeitnehmerInnen flexibel den Tag in den Arbeitszeiten und den Aufenthaltsorten sind und diese selbst bestimmen können, es zu Überstunden und zu gesundheitlichen Belastungen führen kann. Um dies zu vermeiden, ist eine vorausschauende Personalplanung notwendig. (vgl. Stracke, Rieke & Schöneberg, 2018, S. 128)

5.2. Risiken

Die Belastungen im Homeoffice sind beispielsweise die ergonomisch nicht korrekten Arbeitsmittel, welche zu Problemen mit den Augen, des Nackens oder der Sehnen kommen kann. Weitere Punkte sind der fehlende Kontakt zu den KollegInnen, die Vermischung zwischen Berufs- und Privatleben, sowie längere und intensivere Arbeitszeiten, oder Arbeiten trotz gesundheitlicher Beeinträchtigungen. (vgl. Piller, 2021, S. 11)

Bei allen Veränderungen steht die Digitalisierung im Vordergrund. Daraus stellt sich die Frage, ob die Kommunikation digital stattfinden soll und welche Vor- und Nachteile dies mit sich bringt. Bei

der digitalen Kommunikation fehlt die Interaktion zwischen den Menschen. Die digitale Kommunikation ist schneller und bindet. Was einmal digital ist, ist nicht mehr zurückzunehmen. Der Datenschutz funktioniert bei einer analogen Kommunikation besser. Bei einer Person im Hintergrund kann nachgefragt werden und Unklarheiten werden sofort beseitigt. (vgl. Claßen, 2019, S. 137–140)

Neuen MitarbeiterInnen, welche noch nicht im Team integriert sind, fehlt die Nähe bei Homeoffice. Der Teamzusammenhalt und die Zusammenarbeit werden dadurch erschwert. Es besteht die Gefahr keine gemeinsamen Werte zu definieren. Die Weitergabe von Informationen erfolgt oft am Gang oder in der Kaffeepause. (vgl. Sass, 2019, S. 70–71)

Gerade in der Führung kommt es aufgrund der digitalen Zusammenarbeit zu erschwerten Bedingungen. Freie Kapazitäten können schwer festgestellt werden, dies erfordert eine erhöhte Koordination und Verantwortungsbereiche müssen klar definiert werden. Probleme, wie Überlastungen von MitarbeiterInnen oder fehlende Motivation, wie entstehende Konflikte werden schwieriger erkannt, da der persönliche Kontakt eingeschränkt stattfindet. Die Feedbackkultur muss beachtet werden und ob der Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern weiterhin erfolgt. Die Teamstärkung und Teamentwicklung, wie die Bewertung von Leistungen, bei drohender Gefahr, dass Ziele nicht erreicht werden können, gehören zu den Führungsaufgaben. (vgl. Hofmann & Regnet, 2020, S. 761–765)

5.2.1. Leistungswahrnehmung

Da Leistungen im Homeoffice oft schwieriger nachvollziehbar sind, müssen Führungskräfte fixe Termine setzen und persönliche Meetings in bestimmten Abständen durchführen, um MitarbeiterInnen im Homeoffice nicht zu vernachlässigen. Im Durchschnitt arbeiten MitarbeiterInnen im Homeoffice um vier Stunden mehr in der Woche als MitarbeiterInnen in den Büroräumlichkeiten des Unternehmens. (vgl. Nink, 2015, S. 67–69)

Selbstmanagement und Selbstorganisation sind wichtige Kompetenzen in der flexiblen Arbeitswelt. Führungskräfte müssen mehr auf die Ziele achten und auf die Arbeitszeiten von MitarbeiterInnen sollte eine untergeordnete Rolle spielen. Meist wird die Leistungsfähigkeit von Mitar-

beiterInnen in Verhaltensmustern gemessen und nicht in klar definierten Zielen. Durch Zielvereinbarungen wird verhindert, dass MitarbeiterInnen dem Druck der ständigen Erreichbarkeit ausgesetzt sind. (vgl. Bartz & Schmutzer, 2015, S. 188)

Das Zusammenarbeiten im Team wird im Homeoffice als schwieriger empfunden. Es bedeutet mehr Planungsaufwand, Besprechungen müssen gezielter geplant werden. Zu empfehlen ist, Teams nicht ausschließlich online arbeiten zu lassen, sondern zusätzlich in Präsenz. (vgl. Rump & Eilers, 2020, S. 54)

5.2.2. Vertrauen/ Kontrolle

Vertrauen spielt eine wesentliche Rolle, für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Ein Vertrauensvorschuss ist notwendig. Die Potenziale von MitarbeiterInnen können dadurch gestärkt und weiterentwickelt werden. Die Flexibilität kann dann erfolgen, wenn eine Vertrauenskultur zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften besteht. Dies bedeutet nicht, dass auf alle Regeln und Kontrollen verzichtet wird, sondern diese minimiert werden und ein Ausgleich zwischen Leistung und Gegenleistung hergestellt wird. (vgl. Blöcher, 2015, S. 280–, 284)

Gerade im Homeoffice ist Vertrauen durch die Führungskraft ein wesentlicher Faktor, der benötigt wird. Das Interesse an der Arbeit von MitarbeiterInnen und das offene Ohr bei Fragen sind positive Aspekte, um im Kontakt zu bleiben. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 74–76)

Um eine erfolgreiche digitale Führung etablieren zu können, wird ein entsprechendes Vertrauensverhältnis und eine ehrliche Feedbackkultur benötigen. MitarbeiterInnen, welche täglich mit Systemen, Kunden und dergleichen arbeiten, kennen die Probleme. Die Übertragung von Entscheidungskompetenzen erhöht das Vertrauen. (vgl. Hübler, 2018, S. 91–93, 98, 103)

5.2.3. Vermischung Privat und Berufsleben

Durch Chancen wie die Flexibilisierung entstehen können Risiken, wie beispielsweise die Vermischung zwischen dem Berufs- und Privatleben. Überstunden, sowie ständige Erreichbarkeit füh-

ren zu einem erhöhten Risiko, an Burnout zu erkranken. Das Wahrnehmen oder ein aktives Einschreiten von KollegInnen kann im Homeoffice geringer durchgeführt werden. Eine klare Einhaltung von Arbeitszeiten und die damit verbundene Kontrolle von Arbeitszeiten ist ein wesentlicher Präventionsfaktor. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 53–58) Das ortsunabhängige Arbeiten und die ständige Erreichbarkeit, welche durch neue Kommunikationsmedien möglich ist, lassen oft die Grenzen zwischen Beruf und Familie verschwimmen. Eine Balance zu finden ist eine Herausforderung. (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 131)

Durch die räumliche Trennung zwischen den KollegInnen, birgt Homeoffice die Gefahr, dass Probleme, welche bei der Arbeit entstehen am Abend mit der Familie besprochen werden. Dadurch wird die Regenerationszeit verkürzt, die Leistungsfähigkeit sinkt und ein Konflikt im Privatbereich kann entstehen. (vgl. Sass, 2019, S. 71)

5.2.4. Psychische Belastungen

Wenn die psychischen Belastungen betrachtet werden, wird oft vom Burn-out gesprochen. Zum Burn-out gehören beispielsweise Süchte und Ängste. Diese werden in der Arbeitswelt immer bedeutsamer und kommen in allen Berufsgruppen vor. (vgl. Kastner, 2020, S. 359)

Die Fehlzeiten von MitarbeiterInnen sind im Homeoffice geringer als bei MitarbeiterInnen im Büro. Dennoch fühlt sich ein höherer Anteil erschöpft und stärker belastet. Um die betriebliche Gesundheitsförderung im Homeoffice integrieren zu können, sind beispielsweise Onlinefitnesskurse, digitale Sprechstunden bei Betriebsärzten oder eine Beratung für die ergonomisch richtige Gestaltung des Heimarbeitsplatzes anzubieten. (vgl. Simsa & Patak, 2021, S. 86–88)

Es gibt einige Möglichkeiten die psychische Gesundheit zu stärken. Haben MitarbeiterInnen das Gefühl, dass sie eine sinnvolle Arbeit verrichten und diese durch Abwechslung geprägt ist, stärkt dies die psychische Gesundheit. Freiraum, Selbstbestimmung und ein positives Betriebsklima gehören genauso dazu, wie die Wertschätzung, Respekt und Anerkennung. Können MitarbeiterInnen durch klare Strukturen und Ziele ihre Arbeit planen und ist Transparenz gegeben, wirkt sich das positiv auf MitarbeiterInnen aus. Das Gefühl der Gerechtigkeit darf nicht unbeachtet bleiben. (vgl. Kastner, 2017, S. 32)

5.3. Zukunftsbild

Wird die Vergangenheit betrachtet, dann war Papier eine lange Zeit ein grundlegendes Arbeitsmittel in Büros. Der Weg zum papierlosen Büro ist mehr als eine Digitalisierung. Aktuell besteht die Übergangsphase, da alte Denkmuster noch vorhanden sind. Der ursprüngliche Gedanke war es, die Papierberge durch eine digitale Speicherung zu ersetzen und Platz zu sparen. Durch die laufende Digitalisierung und der Möglichkeit unendlich Daten zu speichern und zu bearbeiten. Mit diesen Schritten wurde die Möglichkeit für globales arbeiten geschaffen. (vgl. Hübschen, 2018, S. 71–73) Dies waren die ersten Schritte, um ein Arbeiten aus dem Homeoffice möglich zu machen.

Eine komplette Rückkehr an die Arbeitsstätten ist eher unwahrscheinlich, genauso ein 100 Prozent Arbeiten im Homeoffice. Es wird eher eine Mischform angestrebt werden. (vgl. Rump & Eilers 2018, S. 223)

MitarbeiterInnen sind dankbar über den Wegfall der täglichen Pendelzeit, die flexible Einteilung der Arbeit und die ungestörte Arbeitsweise im Homeoffice. Bei MitarbeiterInnen, die ungefähr die Hälfte der Arbeitszeit von zu Hause aus verrichten, bleibt das Gefühl der Isolation aus. Ist die Zeit zu Hause der überwiegende Anteil, dann kann es zum Gefühl der sozialen Isolation kommen. Aufgrund der Arbeitsintensität ist auf die Ruhezeiten zu achten. Fallen diese weg, kann es zu gesundheitlichen Schäden, wie zum Beispiel Schlafstörungen kommen. Klare Regelungen zu den Erreichbarkeiten sind unabkömmlich, damit eine Vermischung der Freizeit und der Arbeit nicht stattfindet. Unterbrechungen von Haushaltsmitgliedern, sollten, während den fest vorgegebenen Arbeitszeiten, nicht durchgeführt werden. Nachdem der Austausch im Team wichtig ist, sollte dieser an den Bürotagen unbedingt beibehalten werden. (vgl. Blödorn et al. 2021, S. 36–39)

Aufgrund der künftigen Pensionierungen der Generation Babyboomer, welche in den Jahrgängen bis 1965 geboren wurden, kommt es zu einem Fachkräftemangel. Gut ausgebildete MitarbeiterInnen können sich ihren Arbeitgeber aussuchen. Die Entlohnung steht nicht mehr an erster Stelle, sondern Punkte wie beispielsweise Work-Life-Balance, Vereinbarkeit zwischen Beruf- und Privatleben. Ein paar Tage Homeoffice im Monat, wird der jüngeren Generation nicht mehr rei-

chen, diese sind mit der Technik aufgewachsen. Ein papierloses Büro ist die Zukunft aus ökologischer Sichtweise. Das Arbeiten von jedem Ort der Welt soll möglich sein. (vgl. Landes et al., 2020, S. 3–6)

6. MITARBEITERBINDUNG

Die Mitarbeiterbindung ist von drei Punkten abhängig. Der Arbeitszufriedenheit, der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber und von der sozialen Identifikation. Diese drei Komponenten sind wechselseitig miteinander verbunden. MitarbeiterInnen, welche mit ihrem Beruf zufrieden sind, können sich meist besser damit identifizieren und die Verbundenheit zum Unternehmen steigt. (vgl. Kanning, 2017, S. 192) Eine hohe Mitarbeiterbindung ist dann gegeben, wenn ArbeitnehmerInnen sich mit dem Unternehmen identifizieren können und ein großes Interesse am Unternehmen besteht. Ein Wechsel des Unternehmens als hohes Risiko eingestuft wird und die innere Verpflichtung der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen als hoch empfunden wird. (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 79)

Eine langfristige Bindung an ein Unternehmen, vermittelt das Gefühl nach Sicherheit, nach Vertrautheit und hat Einfluss auf die Arbeitsgestaltung. Arbeitsintensive Phasen werden durch Wertschätzung kompensiert. Dies kann gelingen, wenn Anreize von Unternehmen geboten werden. Eine gewünschte langfristige Bindung an den Arbeitgeber ist abhängig von der jeweiligen Lebensphase in denen sich MitarbeiterInnen gerade befinden. Bei MitarbeiterInnen, die frisch in das Berufsleben einsteigen, ist die Bindung an den Arbeitgeber in den Hintergrund gerückt. Wollen MitarbeiterInnen in naher Zukunft eine Familie gründen, ist die Bindung an den Arbeitgeber von bedeutender Rolle. Die Arbeitgeberbindung ist von den Berufsgruppen abhängig. (vgl. Sass, 2019, S. 11)

Um erfolgreich MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen, müssen die Zeitspannen bei der Beantwortung von Bewerbungen verkürzt und Stellenanzeigen konkretisiert werden. Personen, welche höher qualifiziert sind, wollen von den Unternehmen eine aktive Ansprache erhalten. Potenzielle Schulabgänger müssen bereits, während des Studiums angesprochen werden. Zum Beispiel durch das Anbieten von Praktika oder Unternehmenspräsentation bei Hochschulfestivals. Das Betriebsklima wird am besten von den bestehenden MitarbeiterInnen präsentiert. (vgl. Regnet & Lebrecht, 2020, S. 105–109)

Um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen, können beispielsweise, wenn Unternehmensziele erreicht werden, Belohnungen an MitarbeiterInnen weitergegeben werden. Nicht ausschließlich

die finanzielle Belohnung ist wichtig, sondern weitere Aspekte wie beispielsweise die Wertschätzung und ein ehrlich gemeintes Lob. Oft ist es das Erfolgserlebnis. Bei solchen Erfolgen ist es wichtig, sich Zeit für das Team zu nehmen und gemeinsam den Erfolg zu feiern. Das stärkt die Verbindung zum Unternehmen. (vgl. Harnish & Ladanyi, 2012, S. 107–108)

Neben der Weiterbildung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, werden Freiräume und Entscheidungsspielräume von den künftigen Fachkräften gefordert. Dies bietet einen Spielraum für Kreativität und eine wichtige Weiterentwicklung durch neue Ideen in den Unternehmen. Entscheidungsspielräume vermitteln Vertrauen in die MitarbeiterInnen und erhöhen dadurch die Mitarbeiterbindung. Ein abwechslungsreiches Aufgabengebiet wird als positiver Effekt für die Leistungsfähigkeit gesehen. Ebenso steht der Sinn der Aufgabe oder der Tätigkeit im Vordergrund. Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt, wenn der Sinn dahinter verstanden wird und streichen MitarbeiterInnen sich damit identifizieren können. (vgl. Sass, 2019, S. 51–56)

Wenn Überforderung und Stress auf MitarbeiterInnen treffen, wird leichter damit umgegangen, wenn in einem vertrauten Umfeld gearbeitet wird. Durch KollegInnen und Führungskräfte, mit denen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde, reduziert sich in den oben genannten Punkten das Konfliktpotenzial. (vgl. Hübler, 2022, S. 13–14)

Komplexe Fragestellungen können meist nicht allein von Führungskräften beantwortet werden, hier bedarf es an qualifizierter MitarbeiterInnen, welche ihr entscheidungsrelevantes Wissen im operativen Bereich einsetzen. Wenn MitarbeiterInnen Entscheidungsspielräume bekommen und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung, um sich bestmöglich entfalten zu können, kann dies ebenfalls zu einer erhöhten Bindung an das Unternehmen beitragen. Dazu gehört die Flexibilität bei den Arbeitszeiten und des Arbeitsortes. (vgl. Wagner & Haas, 2019, S. 47–55)

Wiederkehrende Probleme nehmen 40 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch. Nicht alle MitarbeiterInnen sind in gleichen Maßen davon betroffen, durch den Austausch und die Weitergabe des Problems, nimmt dieses einen hohen Anteil an der Arbeitsleistung ein. Am Anfang wird nach Lösungen gesucht, werden die Probleme nicht vollständig behoben, führt das zu Unzufriedenheiten innerhalb der Belegschaft. Durch die Einführung von Feedbackrunden und einer offenen Haltung gegenüber konstruktiver Kritik, können diese Probleme Stück für Stück gelöst werden. Durch die

Annahme von kleinen Problemen, welche sofort umgesetzt werden, wird das Vertrauen zu den MitarbeiterInnen erhöht und sie fühlen sich gehört. (vgl. Harnish & Ladanyi, 2012, S. 111 - 113)

Eine offene Kommunikation, sowie eine gute Teamzusammenarbeit gelten als Anforderungen für eine angenehme Arbeitskultur. Weiterbildungsmaßnahmen in den genannten Punkten sind gewünscht. Ebenso Kennenlertage für neue KollegInnen. Eine offene Feedbackkultur, wie eine Kommunikation auf Augenhöhe ist ebenso ein Anforderungskriterium. Flache Hierarchien werden als angenehm empfunden und fördern die Kommunikation. Um Stresssituationen vorzubeugen, werden Personaleinsatzpläne, wie eine Aufgabenverteilung gefordert. Die Unterstützung von Führungskräften ist in Ausnahmesituationen von besonderer Bedeutung. Eine Einarbeitungszeit, sowie Vertrauen werden vorausgesetzt. Wertschätzung und Anerkennung sind Punkte, welche von Bedeutung sind. Diese reicht von einem ehrlichen Lob bis zu einem kleinen Geschenk. Die Berücksichtigung familiärer Bedürfnisse ist Voraussetzung für einen familienfreundlichen Arbeitgeber. (vgl. Sass, 2019, S. 89–98)

Gut ausgebildete Fachkräfte lassen sich nicht durch Leistungsdruck motivieren. Wichtig ist dagegen, dass Führungskräfte authentisch sind. Sie sollen mit gutem Vorbild vorausgehen und das Gesagte in die Tat umsetzen. Durch den Einbezug der MitarbeiterInnen bei Entscheidungen und Prozessveränderungen wird die Motivation erhöht. Dies kann dann erfolgen, wenn MitarbeiterInnen durch Kommunikation ausreichend Informationen erhalten. Durch Freiräume kann ein individuelles Handeln gefördert und Neues ausprobiert werden, dadurch können Fehler passieren, aus denen wieder gelernt werden kann. (vgl. Regnet, 2020, S. 66)

6.1. Anreizsysteme für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung

Die austauschorientierten Ansätze beschreiben, warum MitarbeiterInnen in ein Vertragsverhältnis mit den Unternehmen eingehen beziehungsweise aufrechterhalten. MitarbeiterInnen vergleichen, ob die Leistung, welche sie erbringen, passend zu den Gegenleistungen der Unternehmen ist. Die Anreize von Unternehmen, untergliedern sich in monetäre und nicht-monetären Anreize. Zu das monetäre Beitragen gehört das Grundgehalt und Leistungsprämien. Zu den nicht-

monetären Anreizen beispielsweise Karrierechancen, Anerkennung und ein positives Arbeitsklima. Ein Ungleichgewicht kommt dann zu Stande, wenn ArbeitnehmerInnen das Gefühl haben, dass ihr Engagement höher ist als die gegebenen Anreize der Unternehmen und Leistungen nicht ausreichend vergütet werden. (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 77–78)

Um auf MitarbeiterInnen individuell eingehen zu können, bedarf es einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Diese beinhaltet welche Werte dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen ein Glücksgefühl erleben und wohin die Entwicklung gehen soll. In der Regel fängt diese beim Berufseinstieg an und kann bei einem vorzeitigen Ruhestand enden. Zwischen diesen Lebensphasen können noch Phasen wie die Wohnraumschaffung, die Gründung einer Familie, Aufstiegsmöglichkeiten, oder die Pflege von Angehörigen fallen. Je nach Lebenssituation sind andere Anforderungen für MitarbeiterInnen wichtig. Jüngere MitarbeiterInnen, ohne Familie sind in der Regel spontaner und abenteuerlustiger. Diese freuen sich über neue Projekte oder Reisen ins Ausland. Die ältere Generation hingegen, besitzt die Ruhe, Reife und die notwendige Geduld. Sie können als Berater eingesetzt werden, damit das Wissen nicht verloren geht. Durch das Einsetzen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist es möglich MitarbeiterInnen in schwierigen Lebenssituationen und Veränderungen zu fördern und zu unterstützen. (vgl. Hübler, 2020, S. 18–19)

Bei der Generation Y sind die Grundbedürfnisse in den meisten Fällen gesichert, daher geht es nicht mehr um die Sicherung der Existenz. Dafür stehen gute Ausbildungen, die Gemeinschaft, die Leistungen im Vordergrund. Damit verbunden ist die geforderte Flexibilität, flache Hierarchien und die Freiheit. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 7–18)

Sind MitarbeiterInnen bereits länger im Unternehmen beschäftigt, kann dies positive Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft haben. Zeitintensive Arbeitsphasen werden verstanden und durch routiniertes und schnelles Abarbeiten abgeschwächt. Die Übertragung von Verantwortungsbereichen kann an die MitarbeiterInnen erfolgen. Durch Erfahrungen, welche in der Zeit gesammelt wurden, können neue Ideen eingebracht werden und die Mitarbeitermotivation steigt. (vgl. Sass, 2019, S. 14–16)

Um den Ansprüchen der Generation Y gerecht zu werden, können Maßnahmen wie beispielsweise eine Veränderung von veralteten Strukturen durchgeführt werden. Das kann durch eindeutige Verantwortungsbereiche erfolgen, welche individuell durch Vertreterregelungen oder bei Mehrarbeit verändert werden können. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 86)

6.1.1. Gehalt

Nachdem sich der Arbeitgebermarkt auf einen Arbeitnehmermarkt verschoben hat, steigen die von MitarbeiterInnen geforderten Gehälter. Das Niveau ist so hoch, wie noch nie zuvor. Durch die Forderungen von neuen MitarbeiterInnen entsteht ein Konflikt mit bereits langjährig tätigen MitarbeiterInnen. Um Unzufriedenheit vorzubeugen, müssen bestehende Gehälter nachgebessert werden. Schwierigkeiten werden Unternehmen bekommen, welche nicht in der Lage sind, solche Gehälter künftig bezahlen zu können. (vgl. Wolf, 2020, S. 43)

Das Einkommen ist ein grundlegendes Motivationsmittel. Eine faire Entlohnung ist die Basis für jeden weiteren Anreiz. Je nach Branche ist Geld als Anreiz unterschiedlich wichtig. Da es unsere Existenz sichert, spielt es niemals eine untergeordnete Rolle. Eine höhere Vergütung gilt nicht als Sicherung der Existenz, sondern als Aufbau und Sicherung des Lebensstandards. Finanzielle Zuwendungen sind ein Zeichen von Wertschätzung und Hervorheben von Leistungen. (vgl. Sass, 2019, S. 27–34)

6.1.2. Weiterbildung/ Weiterentwicklung

Weiterbildung und Entwicklung steigern die Verbindung zwischen ArbeitnehmerInnen und den Unternehmen. Die Förderung für Führungskräfte und deren MitarbeiterInnen soll in der stetigen Weiterentwicklung liegen. (vgl. Harnish & Ladanyi, 2012, S. 51–53)

Werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten vom Arbeitgeber gefördert, wird Expertenwissen aufgebaut (vgl. Sass, 2019, S. 17). Um auf die Schnelllebigkeit und auf Veränderungen reagieren zu können, müssen sich gesamte Unternehmen immer weiterentwickeln und fortbilden. Das trifft das Management, welches zu der Gruppe, der über 45-Jährigen gehört in den Bereichen der Digitalisierung, wie die MitarbeiterInnen. Weiterbildung ist ein lebenslanger Prozess und ist nicht mit einer einmaligen Fortbildung abgeschlossen. Ein lebenslanges Lernen, wird immer mehr zur

Notwendigkeit. Die Möglichkeit nach Weiterbildung fordern immer mehr Arbeitnehmer ein. Unternehmen legen immer höheren Wert darauf. Wenn die Entwicklungen beobachtet wird, werden E-Learning Veranstaltungen an Bedeutung gewinnen. (vgl. Regnet, 2020, S. 68)

6.1.3. Gesundheitsvorsorge

Wird der Punkt Gesundheitsvorsorge betrachtet, oder die betriebliche Gesundheitsförderung, sind lange, wechselnde, oder unvorhersehbare Arbeitszeiten ein Risiko für die Gesundheit. Dazu zählen Überstunden, oder die ständige Erreichbarkeit durch technologische Mittel. Problematisch kann es werden, wenn Verantwortungsbereiche erhöht werden, der dazugehörige Handlungsspielraum nicht erweitert wird. Werden berufliche Konflikte in den Privatbereich übertragen, kommt es zu einem Burn-out, oder durch Überbelastung zu gesundheitlichen Problemen. Dadurch sind lange Erholungsphasen notwendig. Die Folgen können von Motivationsverlust, verringerte Leistungsfähigkeit, steigende Unfallgefahr bis hin zum kompletten Ausfall reichen. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 313)

Aus diesem Grund nimmt die Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung weiter zu. Aufgrund von Präventionsmaßnahmen stehen nicht mehr die Risikofaktoren im Vordergrund, sondern der Erhalt der Gesundheit. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist deshalb wichtig, da MitarbeiterInnen einen Großteil ihrer Zeit im Unternehmen verbringen. Zu den Präventionsmaßnahmen gehören Kurse wie beispielsweise Rückenschulungen, Raucherentwöhnung, mentale Gesundheitsförderung. Die Arbeitsplatzbegehungen und der Arbeitsschutz sind weitere Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Der Arbeitsschutz dient dazu, dass durch Sicherheitsmaßnahmen gesundheitliche Schädigungen vermieden werden und MitarbeiterInnen auf drohende Umstände sensibilisiert werden. (vgl. Prümper, 2020, S. 779 –784)

6.1.4. Mobilität/ Homeoffice

Wird Homeoffice als Anreizsystem betrachtet, ist es notwendig sich mit den Motivatoren auseinander zu setzen. Homeoffice wird als intrinsische Motivation gesehen. Wenn hier flexible Entscheidungen von MitarbeiterInnen bezüglich der Arbeitszeit getroffen werden können, erhöht das die Produktivität und senkt die Fluktuation. Weiter stärkt es die Zufriedenheit und erhöht

damit die Bindung zum Unternehmen, sowie die Leistungsbereitschaft. (vgl. Landes et al., 2020, S. 17–18)

Die Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln oder dem Fahrrad sind wichtige Punkte für die Wahl des Arbeitgebers. Die Zeit, welche durch langes Pendeln verloren geht, möchte für die Freizeitgestaltung verwendet werden. Durch die Möglichkeit von Homeoffice, können MitarbeiterInnen, welche einen erhöhten Pendelbedarf haben an das Unternehmen gebunden werden. (vgl. Sass, 2019, S. 63–66)

Ein Dienstfahrzeug, welches zusätzlich privat verwendet werden kann, sowie die Vergünstigung von Jahreskarten für den öffentlichen Verkehr, werden als Anreiz gesehen. Das zur Verfügung stellen von Parkmöglichkeiten oder einen Unterstellplatz für Fahrräder, werden als wichtige Punkte genannt. Da die Betreuungsmöglichkeiten von Kindern immer schwieriger werden und dies die Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben beeinflusst, ist dies ein wichtiger Anreiz für die Familienfreundlichkeit. (vgl. Sass, 2019, S. 46–49)

6.1.5. Familienfreundlichkeit

Die Familienfreundlichkeit betrifft mittlerweile nicht mehr ausschließlich Frauen. Männer möchten Aufgaben im Familienleben übernehmen. Bei Frauen geht es meist um den Einstieg oder Wiedereinstieg in das Berufsleben. Männer wollen eine qualitative Väterzeit nutzen. Vor allem, wenn die Kinder noch klein sind. Sie übernehmen gerne Rollen innerhalb der Familie. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 312)

Eltern soll die Möglichkeit geboten werden, ihr Berufs- und Familienleben individuell nach ihren Wünschen und Bedürfnissen zu gestalten. Die Anzahl der Frauen, welche die Betreuung und Pflege von Kindern oder nahen Angehörigen übernehmen, ist nach wie vor höher als bei Männern. Die Tendenz für Väterkarenz oder von teilzeitarbeitenden Männern nimmt zwar zu, bildet nach wie vor die Minderheit. Die Gründe dafür sind, unflexible Betreuungsmöglichkeiten und die Angst vor Gehaltseinbußen oder verpassten Karrieremöglichkeiten. Ein Betriebskindergarten würde die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unkomplizierter machen. (vgl. ThinkAustria, 2021, S. 14)

6.1.6. Arbeitszeitmodelle

Bei den Arbeitszeitsystemen wird unter Sofortarbeit und Terminarbeit unterschieden. Gerade den Verwaltungsbereich trifft im großen Ausmaß Terminarbeit. (vgl. Hoff, 2020, S. 919–930)

Wenn die gleitenden Arbeitszeiten betrachtet werden, gibt es hier fixe Kernarbeitszeiten. Diese werden auf Arbeitszeitkonten erfasst, welche bis zu einem gewissen Kontingent unter- oder überschritten werden können. Bei diesem Modell muss vor allem darauf geachtet werden, welche Notwendigkeit die Kernarbeitszeit hat. Bei einer variablen Arbeitszeit werden die Arbeitszeitkonten ebenfalls geführt, die Kernarbeitszeit gibt es jedoch nicht. (vgl. Schulenburg, 2016, S. 80)

Die künftigen Fach- und Führungskräfte legen Wert auf die zeitliche Komponente. Ein Überstundenausgleich in Form von Freizeit und mehr Urlaubstage sind wichtige Anreize für die Wahl des Arbeitgebers. Überstunden sollen gering ausfallen und eine ausgewogene Work-Life-Balance nimmt an Wichtigkeit zu. Flexible Arbeitszeiten bieten eine Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. Die Selbstentfaltung und Selbstbestimmung wird gefördert, wenn MitarbeiterInnen selbst entscheiden können, wann sie ihren Arbeitstag starten und lassen Spielraum, um die optimalen Leistungsziele zu erreichen. (vgl. Sass, 2019, S. 75–80)

Die Grundlage für die Vertrauensarbeitszeit sind klar definierte Ziele. Diese Ziele müssen im Einvernehmen zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen stattfinden. Es ist ein hohes Maß an Selbstmanagement gefragt. Arbeitsabläufe und die Teamaufteilungen zu kennen, gehört zu den Grundvoraussetzungen, ebenso eine hohe Eigenmotivation und selbstständiges Arbeiten von MitarbeiterInnen. Eine Kontrollmöglichkeit seitens des Arbeitgebers ist fast nicht möglich. Das kann durch Kernarbeitszeiten abgeschwächt werden. Teamsitzungen zur Abstimmung sind bedeutsam, um den Informationsfluss nicht abbrechen zu lassen. Um das passende Modell für die Vertrauensarbeitszeit zu finden, sind Evaluierungen mit den jeweiligen MitarbeiterInnen wichtig, keine permanente Kontrolle. (vgl. Sass, 2019, S. 83–87)

6.2. Aufgrund von Mitarbeiterbindung den Fachkräftemangel besiegen

Die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen, welche Unternehmen für ihrer MitarbeiterInnen ausgeben, steigt weiter an. Dies zeigt, von welcher großen Bedeutung die Weiterentwicklung ist.

Trendforscher waren bereits vor einigen Jahre der Meinung, dass die Lebensphasen der Menschen einen Einfluss auf die Auswahl des Arbeitgebers oder den Projekten haben. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass Personal für einen bestimmten Zeitabschnitt im Unternehmen beschäftigt sind und die Herausforderungen für die Personalentwicklung immer komplexer werden. Beispielsweise der Umgang mit älteren MitarbeiterInnen, Gesundheitsmanagement und Einbindung von Work-Life-Balance Konzepten, Umgang mit dem Fachkräftemangels, Förderung der Werte und der Unternehmenskultur. (vgl. Scholten, 2018, S. 400–401)

Um qualifizierte MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen, beziehungsweise diese im Unternehmen halten zu können, bieten Unternehmen eine attraktive Entlohnung, eine Arbeitsplatzqualität, sowie eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Unternehmen setzen vermehrt auf die Ausbildung von Lehrlingen und auf Weiterbildungsmaßnahmen, um die Qualifikationen der eigenen MitarbeiterInnen zu erhöhen. Die Förderung von älteren Fachkräften wird verstärkt angeboten. Das größte Fachkräftepotenzial liegt bei Frauen. Durch den Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen und flexiblen Arbeitszeitregelungen, welche mit der Familie kompatibel sind, kann die Erwerbsquote oder die Wochenarbeitszeiten erhöht werden. (vgl. Ristau-Winkler, 2015, S. 17–21) Ständige Mitarbeitersuche kostet neben Zeit, zusätzlich Geld. Der Prozess der Mitarbeitersuche beginnt bei den Ausschreibungen. Diese werden über Plattformen oder Social Media geschalten. Die eingehenden Bewerbungen werden bearbeitet, nicht in Frage kommenden MitarbeiterInnen werden Absagen zugestellt und Vorstellungsgespräche werden geplant und vorbereitet. All diese Prozesse kosten Zeit. Obwohl MitarbeiterInnen, welche neu in das Unternehmen eintreten, das Wissen vom vorherigen Arbeitgeber mitbringen, dauert es bis zu einem halben Jahr, bis die Person eingearbeitet ist und sich im Team wohlfühlt und aufgenommen wird. Sollte bereits im Probemonat bemerkt werden, dass neu gewonnene MitarbeiterInnen nicht den Anforderungen entsprechen, muss der Recruitingprozess von Neuem gestartet werden. (vgl. Hübler, 2022, S. 4)

Veränderungen sind ständig unser Begleiter. Aktuell wirkt sich der demografische Wandel auf unsere Lebensbereiche aus. Darunter wird die relevante Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung verstanden. Die Lebenserwartung steigt an und die Geburten sinken, zudem kommt die Zuwanderung. Es werden die Arbeitsbereiche immer komplexer, wodurch mehr Wissen benötigt wird. Aus diesem Grund werden Fachkräfte immer gefragter. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 301–303)

Die Lücke der Fachkräfte und die freien Stellen in Österreich werden jedes Jahr höher. Die ausgeschriebenen Stellen, stimmen oft nicht mit den Qualifikationen der Arbeitssuchenden überein. Auf Unternehmenseite steigen die Kosten für die Personalsuche und MitarbeiterInnen verursachen Überstunden. Dies wirkt sich wiederum auf die Kosten und auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Frühzeitige Maßnahmen auf der Seite der Unternehmer, wie eine vorausschauende Personalplanung sind unabdingbar. Ein lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sind wichtige Anreize für ArbeitnehmerInnen. (vgl. ThinkAustria, 2021, S. 13–14, 37)

Um künftig auf Fachkräfte zurückgreifen zu können, sind die Gesundheitsförderung, eine bessere Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben und Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig. Eine Personalplanung, sowie flexible Arbeitszeitmodelle, altersgerechte Arbeitsplätze und Ausbildung von gering qualifizierten MitarbeiterInnen ist ebenso wichtig. (vgl. Ristau-Winkler, 2015, S. 21)

Der Fachkräftemangel sorgt für eine Belastung für Unternehmer, Führungskräfte, wie für aktuelle MitarbeiterInnen durch vermehrte Überstunden, erhöhten Aufwand durch Einschulungen von weniger qualifizierteren MitarbeiterInnen und der Steigerung von Ausgaben für die Personalsuche. (vgl. Dornmayr & Riepl, 2021)

In welchem Ausmaß Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sind, hängt von der Region ab. Die Abwanderung in den ländlichen Gebieten durch die jüngere Generation nimmt zu, hingegen die Ballungszentren weiterwachsen. Aus diesem Grund fällt es ländlichen Betrieben schwerer qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Durch die Digitalisierung kann ein Fachkräftemangel abgeschwächt werden. (vgl. Rump & Eilers, 2017, S. 11–15)

Der Fachkräftemangel ist laut Studie der Wirtschaftskammer Österreich (vgl. Dornmayr & Riepl, 2021) in Bereichen, wo ein Teil des Arbeitsalltages in Büros verbracht werden kann, zu erkennen. Dies betrifft die IT-Branche, das Finanz- und Versicherungswesen, wie die Bereiche der Beratung, Werbung, sowie Aus- und Weiterbildung. Unter Berücksichtigung der starken Mängel an Fachkräften, liegt der Bedarf bei rund 50 Prozent. (vgl. Dornmayr & Riepl, 2021)

Was macht Arbeitgeber in Zeiten von Fachkräftemangel attraktiv? An erster Stelle steht das Betriebsklima, das Aufgabengebiet und die Work-Life-Balance. Gefolgt von Arbeitsplatzgarantie, Gehalt, Weiterbildung und Karrierechancen. (vgl. Regnet & Lebrecht, 2020, S. 99–104)

Gut ausgebildete MitarbeiterInnen, wechseln das Unternehmen, wenn ihre Bedürfnisse und Werte anderswo besser erfüllt werden. Um Fachkräfte für sich zu gewinnen, ist ein abheben von der Konkurrenz von Bedeutung. Dieser Prozess beginnt bereits bei den Stellenausschreibungen. Stellenausschreibungen werden eher gelesen, wenn sich künftige MitarbeiterInnen angesprochen fühlen. Die Anforderungen sollten auf die offene Stelle abgestimmt werden. Damit wird einschränkt, dass sich Fachkräfte bewerben, welche die geforderten Qualifikationen mitbringen und nicht durch zu hohe Anforderungen, welche eventuell nicht notwendig sind, abgeschreckt werden. (vgl. Wegner, 2018, S. 121–127)

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Theoretische Subforschungsfrage 1: Welchen Einfluss hat Homeoffice auf die Mitarbeitermotivation und die Work-Life-Balance?

Aufgrund der Digitalisierung hat sich die Arbeitswelt wesentlich verändert. Die Möglichkeit für zeitlich flexibles Arbeiten und ortonabhängigen Arbeiten wurde damit geschaffen. Diese Möglichkeit wurde bis zur Covid- 19 Pandemie eingeschränkt genutzt. Durch die Sicherheitsmaßnahmen der Regierung erhielt der Großteil der ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit Homeoffice zu nutzen.

Unternehmen müssen sich an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen anpassen, um Personalfluktuationen zu vermeiden. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance nimmt immer mehr zu. Büroräumlichkeiten werden eher zum Austausch und zur Pflege der sozialen Kontakte verwendet als für intensive Arbeitstage. Wenn der wirtschaftliche Punkt beachtet wird, kann es zu Verringerung von Mietkosten kommen.

Wenn die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen unbeachtet bleiben, kann es zu einer Personalfluktuation, einer Leistungsverringerungen oder eine Demotivation kommen. Werden die Motivationsfaktoren betrachtet, sind diese stark vom Persönlichkeitstypen abhängig. MitarbeiterInnen, welche leistungsorientiert sind, schätzen das Homeoffice aufgrund der vorhandenen Ruhe, wohingegen andere MitarbeiterInnen es nutzen wollen, wenn es eine Mischung zwischen den Büro- und Homeofficetagen gibt, da diesen MitarbeiterInnen der persönliche Kontakt und der Austausch mit den KollegInnen wichtig ist.

Die Aufgabengebiete werden aufgrund Automatisierungen komplexer. Durch den demografischen Wandel wird es für Unternehmen immer schwieriger Fachkräfte zu finden. Aufgrund der Digitalisierung werden neue Möglichkeiten für Unternehmen und für MitarbeiterInnen geboten. Bei der Wahl des Arbeitgebers oder Arbeitnehmers muss nicht mehr vorrangig der Wohnort betrachtet werden. Es können Personen, welche beispielsweise in Wien ihren Lebensmittelpunkt haben, für ein Unternehmen in der Steiermark arbeiten. Die Gewinnung von Fachkräften, welche im Ausland ihren Wohnort haben ist möglich. Länderübergreifendes digitales Arbeiten wurde

durch die Digitalisierung möglich. Durch diese Möglichkeiten werden Unternehmen wettbewerbsfähiger. Jedoch werden neue MitarbeiterInnen schwieriger im Team integriert, wenn diese ausschließlich im Homeoffice arbeiten.

Die Mitarbeitermotivation ist einerseits von den Fertigkeiten und Fähigkeiten, den Bedürfnissen und Wünschen abhängig, andererseits vom Arbeitgeber. Die Fähigkeiten, welche MitarbeiterInnen besitzen werden zu 80 Prozent im Unternehmen erlernt. Abgerundet werden diese durch externe Ausbildungen. Die Aufgaben müssen dem Entwicklungsstand der MitarbeiterInnen angepasst werden, damit diese ihr erlerntes Wissen umsetzen können und die Zufriedenheit steigt. Werden die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen beachtet und durch Unternehmen Gelegenheiten geboten, beispielsweise Homeoffice zu nutzen, wird das „Wollen“ gestärkt und dadurch die Motivation. Das Vertrauen durch Führungskräfte ist ein wesentlicher Faktor bei der Mitarbeitermotivation. Dieses Vertrauen wird benötigt, um Homeoffice im Betrieb einzusetzen. Durch einen ständigen Austausch und durch den Erhalt der Kommunikation, wird die Beziehungsebene von Führungskraft und MitarbeiterInnen nicht geschwächt. Durch klare Zielsetzungen ist keine Kontrolle notwendig.

Durch die Flexibilisierung, welche durch Homeoffice zustande kommt, kann es zu einer besseren Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben kommen. Meist arbeiten Frauen mit Kindern in Teilzeit. Durch die Flexibilisierung kann eine Möglichkeit der Stundenaufstockung erfolgen, oder ein Karriereaufstieg durch die bessere Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben erfolgen. Jedoch birgt Homeoffice die Gefahr, dass Leistungen von Führungskräften nicht gesehen werden. Homeoffice erfordert eine höhere Selbstdisziplin und ein besseres Zeitmanagement. Durch Planungstools, wie den elektronischen Kalender haben MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich Zeiten, an denen sie nicht erreichbar sind zu vermerken. Hier sind Führungskräfte gefordert eine Vertrauenskultur aufzubauen.

Kommt es zu keinem klar strukturierten Zeitmanagement, kann dies zu einer ständigen Erreichbarkeit führen. Durch E-Mails und Telefonkonferenzen wird dies weiter verstärkt. Eine ständige Erreichbarkeit in der Freizeit kann zu einem erhöhten Stresspensum führen, welches in weiterer Folge zu psychischen Belastungen und Burn-out führen kann. Aus diesem Grund wird das Thema Work-Life-Balance immer wichtiger. Der Ausgleich zum Berufsleben ist vor allem bei sitzenden Tätigkeiten besonders wichtig.

Durch die Verringerung der Pendelzeiten haben MitarbeiterInnen teilweise einen erheblich größeren Anteil von Freizeit. Dies trägt zu einer besseren Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf bei. Kinder können beispielsweise ohne Probleme von den Betreuungseinrichtungen abgeholt werden. Die Zeit kann dafür genutzt werden ehrenamtliche Tätigkeiten auszuüben, für Hobbys und den Ausgleich zur Arbeit. Es werden ländliche Wohnbereiche wieder attraktiven und geringeren Pendeln ist ein wesentlicher Beitrag zum Umweltschutz. Durch Mobile Office können Pendelzeiten, welche beispielsweise mit der Bahn durchgeführt werden, als Arbeitszeit genutzt werden. Dabei würde es sich bereits um Arbeitszeit handeln und MitarbeiterInnen können die ansonst verlorene Zeit bereits produktiv nutzen. Durch verringerte Pendelzeiten kann der Stress gemindert werden, was gesundheitliche Vorteile mit sich bringt.

Zur Flexibilisierung gehört der Arbeitsort und die Arbeitszeiten. Wird weiterhin an Kernzeiten festgehalten, welche nicht notwendig sind, oder zeitliche zu weit ausgeholt und nicht evaluiert, ersparen sich MitarbeiterInnen zwar Pendelzeiten, was zeitlich einen Vorteil bedeuten kann, trotzdem wird die Flexibilität eingeschränkt.

Gerade die jüngere Generation fordert vom Arbeitgeber Flexibilität ein. Der Wunsch ortsunabhängig und zeitlich flexibel zu Arbeiten ist ihnen wichtig.

Theoretische Subforschungsfrage 2: Welche Anreizsysteme werden in der Fachliteratur beschrieben, um MitarbeiterInnen erfolgreich an ein Unternehmen zu binden?

Wird die Mitarbeiterbindung betrachtet, ist diese von mehreren Faktoren abhängig. Einerseits von der Arbeitszufriedenheit und der Verbundenheit zum Arbeitgeber, andererseits von den sozialen Identifikationen. Eine langfristige Bindung an den Arbeitgeber vermittelt das Gefühl von Sicherheit. Ob MitarbeiterInnen diese Bindung wichtig ist, ist abhängig davon, in welcher Lebensphase sich MitarbeiterInnen gerade befinden. Steht beispielsweise eine Familienplanung in Aussicht, ist die Bindung von Bedeutung. Bei jüngeren ArbeitnehmerInnen ist die Bedeutung geringer. Um auf diese Bedürfnisse eingehen zu können, ist eine lebensphasenorientierte Personalplanung erforderlich. Die Anreize sind abhängig von den Lebensphasen der MitarbeiterInnen. Zu den Anreizsystemen gehören Punkte, wie eine attraktive Entlohnung, die Qualität des Arbeitsumfeldes und vom Arbeitsplatz, sowie eine flexible Arbeitszeitgestaltung.

Nachdem sich der Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt verschoben hat, steigen die geforderten Gehälter. Das Gehalt wird zwar als grundlegendes Motivationsmittel gesehen, hierbei geht es um eine faire Entlohnung. Der Anreiz ist je nach Branche unterschiedlich. Für die Existenzsicherung spielt es niemals eine untergeordnete Rolle. Es werden die besten Anreizversuche erfolglos bleiben, wenn MitarbeiterInnen sich die Wohnungskosten und das tägliche Leben nicht leisten können.

Bei der Generation Y sind meist die Grundbedürfnisse gedeckt und die Existenz somit gesichert, daher ist die Entlohnung nicht mehr das Wichtigste. Hier stehen vor allem die Weiterbildungsmöglichkeiten und gute Ausbildungen im Vordergrund. Genauso wichtig ist ihnen die Flexibilität, flache Hierarchien und Freiheitsmöglichkeiten.

Fertigkeiten und Fähigkeiten werden zum größten Teil während der Arbeit angeeignet. Durch Entwicklungsmöglichkeiten, welche vom Arbeitgeber unterstützt werden, und durch externe Weiterbildungsmöglichkeiten, wird dieser Anreiz abgerundet. Aufgrund besserer Qualifikationen steigt die Möglichkeit Führungsverantwortung zu übernehmen und besser auf Veränderungen am Arbeitsmarkt zu reagieren.

Die Gesundheitsvorsorge ist ein Anreizsystem, um MitarbeiterInnen erfolgreich an ein Unternehmen zu binden. Hier stehen aufgrund von Präventionsmaßnahmen nicht mehr die Risiken im Vordergrund, sondern der Erhalt der Gesundheit. Diese ist für Unternehmen, wie für MitarbeiterInnen wichtig, da ein Großteil der Zeit in den Betrieben verbracht wird. Zu den Präventionsmaßnahmen zählen, beispielsweise Rückenschulungen, welche gerade für sitzende Berufe wichtig sind, oder Suchtpräventionen, wie Raucherentwöhnungen. Angebote, die die mentale Gesundheit fördern sind bei der zunehmenden Digitalisierung wichtig. Zu der Gesundheitsvorsorge gehört das Thema des Arbeitsschutzes. Dieser ist besonders wichtig, um Unfälle zu vermeiden und MitarbeiterInnen zu sensibilisieren.

Durch die Flexibilisierung, welche immer mehr gefordert wird, ist Homeoffice als Anreiz zu bezeichnen. Durch die Verringerung von Pendelzeiten, haben MitarbeiterInnen eine erhöhte Freizeit, welche zu einer besseren Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben führen kann. Die Motivation kann steigen, da in dieser Zeit Hobbys oder ehrenamtliche Tätigkeiten ausgeführt werden können. Die Erreichbarkeiten des Arbeitsortes, durch öffentliche Verkehrsmittel und die

Zuzahlung zu Jahreskarten oder die komplette Übernahme der Kosten werden als Anreiz gesehen, ebenso wie die Erreichbarkeit mit dem Fahrrad oder die zu Verfügungstellung von Parkmöglichkeiten.

Familienfreundlichkeit ist ein wichtiges Anreizsystem. Die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf wird immer schwieriger. Dazu gehören die erschwerten Bedingungen bei den Betreuungsmöglichkeiten von Kindern. Die Familienfreundlichkeit betrifft mittlerweile nicht mehr ausschließlich die Frauen. Immer mehr Männer wollen Verantwortung innerhalb der Familie übernehmen. Wenn Unternehmen individuell auf die Bedürfnisse eingehen, erhöht dies die Mitarbeiterbindung. Väterkarenz und Teilzeit bei Männern ist zwar nach wie vor in der Minderheit, nimmt weiter zu. Ein Betriebskindergarten würde die Vereinbarkeit um einiges verbessern.

Arbeitszeitmodelle sind ein weiterer Punkt, welcher mit der Flexibilisierung zusammenhängt. Bei gleitender Arbeitszeit gibt es Fixzeiten. Werden diese auf die Notwendigkeit beschränkt, durch beispielsweise fixe Erreichbarkeit, kann dies dazu beitragen, um die Mitarbeiter weiter an ein Unternehmen zu binden. Können MitarbeiterInnen beispielsweise selbst entscheiden, wann sie in der Früh zu arbeiten beginnen, wird auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen.

Können MitarbeiterInnen Überstunden, in Form eines Zeitausgleiches nutzen, wird das als Anreiz gesehen. Eine freiwillige Erhöhung der Urlaubstage gehört zu den Anreizen. Überstunden sollten nicht laufend und im geringen Ausmaß anfallen, da dies die geforderte Work-Life-Balance beeinträchtigen kann.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Teil der Masterarbeit wird beschrieben, wie die Erhebung und die Auswertung mittels qualitativem Forschungsdesign festgelegt wurde. Das dient zur Nachvollziehbarkeit der Arbeit.

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden zusammengefasst und beschrieben.

8.1. Erhebungsmethode und Sampling

Die Datenerhebung kann in der empirischen Sozialforschung über quantitative oder qualitative Methoden erfolgen. Wird die quantitative Methode gewählt, stehen die Auswertungen anhand von Zahlen im Vordergrund. Diese werden meist anhand eines Fragebogens erhoben und gemessen. Um eindeutige Ergebnisse zu erhalten und Messwerte zu erhalten, handelt es sich in der Regel um standardisierte Fragebögen. Das heißt, jeder Teilnehmer erhält exakt dieselben Fragen. Die qualitative Sozialforschung ist offener als die quantitative Forschung. Hier stehen die Aspekte wie das Verstehen von Zusammenhängen und Interpretationen im Vordergrund. Diese Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht vorhersehbar und standardisiert ist und dadurch eine Vielzahl an Informationen liefert. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116–117)

Es gibt unterschiedliche Interviewformen. Beispielsweise das Gruppendiskussionsverfahren oder das Leitfadeninterview. Das hier angewandte Experteninterview ist nicht als eigene Interviewform zu sehen, sondern ist eine Variante des Leitfadeninterviews. Hier steht nicht die Methodenauswahl im Vordergrund, sondern die Auswahl der ExpertInnen. (vgl. Kruse, 2015, S. 166, 186)

Es wird hier ein Leitfaden für die Interviewdurchführung verwendet, dieser dient als reine Grundlage und kann individuell eingesetzt werden. Die Fragen müssen nicht genau in der Reihenfolge beantwortet und nicht exakt ident gestellt werden. Dadurch kann die interviewte Person freier antworten und eine hohe Informationsdichte kann damit gewährleistet werden. Die Auswahl der Experten erfolgt danach, ob ein geeignetes Fachwissen vorhanden ist, um zu Forschungsergebnissen zu kommen. Das Ziel ist es anhand von verschiedenen Personen, und deren subjektive Sichtweisen darzustellen und so eine Verhaltensweise zu verstehen und darzustellen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117–118)

In dieser Masterarbeit wird die qualitative Erhebungsmethode, welche mittels Leitfadeninterviews mit ExpertInnen durchgeführt wird, angewandt. Das Gewinnen von Erkenntnissen, welche hierbei in die Tiefe gehen, steht im Vordergrund. Die interviewten Personen haben die Möglichkeit, Fragen umfangreicher zu beantworten und ihr gewonnenes Wissen für die Masterarbeit zu offenbaren.

Der Interviewleitfaden wird im Vorfeld erstellt. Dieser dient dazu, dass die Kommunikation, während des Interviews strukturiert ist und dadurch der Verlauf einen bestimmten Weg geht. Die Strukturierung kann unterschiedlich erfolgen. Sind wenige Strukturen im Leitfaden, können die ExpertInnen den Verlauf des Interviews selbst steuern. Der Leitfaden dient dazu, dass sichergestellt wird, dass gewisse Themen angesprochen und nicht versehentlich übergangen werden. In welcher Reihenfolge die Fragen beantwortet werden, ist abhängig vom Gespräch. Bei stark strukturierten Leitfäden muss darauf geachtet werden, dass der Erzählfluss nicht beeinträchtigt wird. (vgl. Kruse, 2015, S. 203–204)

Die Interviews sollen möglichst offen durchgeführt werden, dadurch kann es vorkommen, dass Abweichungen durch Nachfragen im Interview entstehen. Diese Abweichungen sind notwendig, um Gesagtes zu verstehen. Es darf jedoch nicht passieren, dass ExpertInnen die Möglichkeit genommen wird, relevanten Punkte anzusprechen. Dass das Interview aufgezeichnet und im Anschluss volltranskribiert wird, sowie die grundlegende Anonymisierung müssen erwähnt werden, wenn diese Punkte im Vorfeld besprochen wurden. (vgl. Kaiser, 2014, S. 52–54)

Im Anhang befindet sich der Interviewleitfaden. Dieser ist in die Bereiche Homeoffice, Work-Life-Balance, Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterfeedback und offene Fehlerkultur gegliedert. Am Schluss werden Daten zur interviewten Person und zum Unternehmen erhoben. Die offene Frage bezüglich der Nutzung von Homeoffice vor der Covid-19 Pandemie, wie die Handhabung während der Pandemie war und wie Homeoffice aktuell im Unternehmen genutzt wird bzw. geregelt ist, wird immer als Einstiegsfrage gestellt. Die restlichen Themenblöcke werden nicht strikt abgefragt. Diese ergeben sich durch den Erzählfluss der ExpertInnen und sollen den Redefluss nicht beeinträchtigen. Die Fragen werden in unterschiedlichen Reihenfolgen gestellt.

Für die Ergebnisdarstellung des empirischen Teils dieser Masterarbeit wurden 11 Interviews mit ExpertInnen durchgeführt. Die Dauer betrug in Summe 600 Minuten. Für die Auswahl der ExpertInnen wurde ein Stichprobenplan ausgearbeitet. Dieser ist in der Tabelle 1 abgebildet. Mit diesem Stichprobenplan wurden die ExpertInnen ausgewählt. Es werden Expertinnen der Führungsebene, somit GeschäftsführerInnen und ProkuristInnen von Eisenbahnunternehmen befragt. Der zweite Teil der ExpertInnen besteht aus den Personalverantwortlichen in Eisenbahnunternehmen. Hierbei muss erwähnt werden, dass bei zwei interviewten Unternehmen, die GeschäftsführerInnen und zeitgleich die Personalagenden inne haben und keine eigene Personalleitung angestellt ist. Die ExpertInnen wurden deshalb ausgewählt, da das Thema Homeoffice gerade in den letzten Jahren, verstärkt durch die Covid-19 Pandemie, ein Thema wurde, mit dem sich gerade die oberste Führungsebene und die Personalverantwortlichen ständig beschäftigen müssen. Durch die Sicherheitsmaßnahmen, welche im März 2020 das erste Mal von der Bundesregierung ausgesprochen wurden, war der Großteil bis nahezu der gesamte Verwaltungsbereich bzw. die BüromitarbeiterInnen von einem auf den anderen Tag im Homeoffice. Damit diese Sicherheitsmaßnahmen funktionieren konnten, mussten Bereiche innerhalb von Stunden so strukturiert werden, dass ein reibungsloser Ablauf der Arbeitsprozesse außerhalb der Büroräumlichkeiten gegeben ist. Die ExpertInnen waren mit den Herausforderungen von Homeoffice konfrontiert und haben die unterschiedlichsten Lösungen nach der Corona- Pandemie gefunden.

MitarbeiterInnen für die Homeoffice möglich ist	obere Führungsebene	Personalleitung	Doppelfunktion
über 30	2	2	1
unter 30	2	2	2

Tabelle 1: Stichprobenplan. Quelle: eigene Darstellung

Die Kontaktherstellung zu den Expertengesprächen kann über zwei Methoden erfolgen. Über das Schneeballsystem oder über Gatekeeper. Das Schneeballsystem funktioniert so, dass eine Person angesprochen wird und diese spricht wiederum die nächste Person an. Dieses System ist mit Vorsicht zu nutzen, da es vorkommen kann, dass Lücken entstehen können und die Unterschiedlichkeit dadurch in Gefahr kommt. Gatekeeper sind Personen die passende InterviewpartnerInnen

benennen und diese ansprechen. Dieses Vorgehen ist hilfreich, wenn beispielsweise bestimmte Branchen befragt werden. ExpertInnen werden überzeugt, an der Forschungsarbeit teilzunehmen und ein Vertrauensverhältnis wird aufgebaut. (vgl. Kruse, 2015, S. 250–251)

Der überwiegende Teil der ExpertInnen für diese Masterarbeit wurde über einen Gatekeeper gefunden. Ein kleiner Teil der Interviews hat sich über das Schneeballsystem ergeben.

Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail oder persönlich. Bei der Kontaktaufnahme wurden bereits auf die ungefähre Dauer des Interviews hingewiesen. Zwei ExpertInnen wurden persönlich interviewt. Die Restlichen wurden aufgrund der Distanz und der Möglichkeiten der problemloseren Terminfindung über Microsoft- Teams durchgeführt. Am Anfang wurde noch einmal darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet und im Anschluss ein Volltranskript erstellt wird. Weiters wurde auf die Anonymität hingewiesen. Die Interviews wurden entweder direkt über Microsoft-Teams oder über das Handy aufgezeichnet. Zum Schluss des Interviews gab es die Möglichkeit, dass die ExpertInnen noch zusätzliche Themen anbringen konnten, welche im Zusammenhang mit dem Thema standen und nicht angesprochen wurden. Bevor das Interview beendet wurde, wurde noch einmal die Funktion im Unternehmen und der aktuelle MitarbeiterInnenstand abgefragt, weiters für welche Anzahl an Personen im Unternehmen Homeoffice in Frage kommen kann. Nach der Transkription der Interviews wird die qualitative Auswertung durchgeführt.

8.2. Qualitative Analyseverfahren

Bei der Inhaltsanalyse nach Kuckartz wird die Auswertung in sieben Schritten eingeteilt.

Die initiiierende Textarbeit ist der erste Schritt. Dabei wird das Interview intensiv gelesen und wichtige Begriffe markiert. Besonderheiten werden markiert und Bemerkungen beispielsweise am Rande notiert. Alle Auswertungsideen werden sofort notiert. Im zweiten Schritt werden die thematischen Hauptkategorien entwickelt. Neben den Hauptkategorien werden Subkategorien gebildet und dadurch eine Struktur in die Daten gebracht. Die Hauptkategorien werden meist durch die Forschungsfragen gebildet. Durch den ersten Schritt kann es vorkommen, dass sich Themen durch die Interviews in den Vordergrund stellen. Die dritte Phase stellt den ersten Codierungsprozess dar. Die Interviews werden Zeile für Zeile bearbeitet und den Hauptkategorien

zugewiesen. Teile, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen nicht relevant sind, werden ausgelassen. Da in einer Passage mehrere Kategorien angesprochen werden können, kann es vorkommen, dass die Zuordnung auf mehreren Kategorien erfolgen kann. Sinnvoll ist es, dass die Fragen mitcodiert werden, damit die Aussage noch verständlich ist. Die Zusammenstellung aller relevanten Textstellen nach Kategorien erfolgt im vierten Schritt. Um das Kategorienschema zu verfeinern, ist der fünfte Schritt notwendig. Dabei wird das Interview noch einmal durchgelesen und die Subkategorien gebildet. Beim sechsten Schritt der Inhaltsanalyse werden wichtige Aussagen der InterviewpartnerInnen in eigenen Worten zusammengefasst. Dabei ist darauf zu achten, ob genügend Material für die jeweiligen Kategorien vorhanden ist. Beim siebenten und somit letzten Schritt werden die Auswertungen den Kategorien zugeordnet und die Fragen, was ein Interviewpartner, zu einer Kategorie gesagt hat oder welche Themen nicht besprochen wurden, sollten beantwortet werden. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 100–120)

8.3. Qualitätssicherung und Gütekriterien

Die Gütekriterien kennzeichnen die qualitative Forschung. Diese sind notwendig, damit eine verlässliche Untersuchung durchgeführt wird und die subjektive Meinung keine Auswirkungen auf die Ergebnisse darstellt. Diese gliedern sich in Intersubjektivität, Zuverlässigkeit und Treffsicherheit. Bei der Intersubjektivität werden die Ergebnisse genauestens dokumentiert, damit die Möglichkeit besteht, diese nachzuvollziehen. (vgl. Berger-Graber, 2016, S. 129)

Die Zuverlässigkeit sagt aus, dass bei einer erneuten Erhebung, die Ergebnisse ident bleiben. Einzelne Aussagen, welche zufällig von InterviewpartnerInnen getroffen werden, werden nicht besonders hervorgehoben, sondern Aussagen, welche sich durch die Interviews ziehen. (vgl. Kruse, S. 56) Die Treffsicherheit stellt sicher, dass die Daten erhoben werden, welche tatsächlich für die Forschung notwendig sind. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 30)

8.4. Ergebnisdarstellung

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dargestellt. Die Experteninterviews werden ausgewertet und wiedergegeben. Diese werden in Hauptkategorien gegliedert und in den Kategorien Homeoffice, Herausforderungen für Unternehmen, Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme zusammengefasst.

8.4.1. Homeoffice

In der ersten Kategorie, Homeoffice, werden die Entwicklungen in den letzten Jahren beschrieben. Wie die Nutzung von Homeoffice, vor der Corona-Pandemie abgewickelt wurde. Wie die Nutzung der Unternehmen während der Pandemie durchgeführt wurde und wie die aktuelle Nutzung und die aktuellen Vereinbarungen aussehen. Dies bildet die erste Subkategorie ab. In der zweiten Subkategorie werden die Chancen und in der dritten Kategorie die Risiken, welche bei der Nutzung von Homeoffice entstehen oder entstehen können beschrieben.

Vor der Corona Pandemie gab es vereinzelt Homeofficevereinbarungen, welche den administrativen Bereich betroffen haben. In der Regel wurde kein Homeoffice durchgeführt. Es wurden Einzelvereinbarungen abgeschlossen, wenn MitarbeiterInnen erschwerte Bedingungen hatten. Dies war beispielsweise aufgrund von langen Pendelzeiten. Eine weitere Ausnahme gab es, wenn MitarbeiterInnen für das Unternehmen von relevanter Bedeutung waren oder Unternehmen diese für sich gewinnen wollten, da gewisse Positionen schwer zu besetzen waren. Hier wurden bei Bedarf Sondervereinbarungen abgeschlossen. (vgl. IP6, 2023, Z. 7–16)

Die Nutzung von Homeoffice war bei fast allen Unternehmen entweder in Ausnahmefällen mittels Einzelvereinbarungen oder nicht möglich. Vier ExpertInnen gaben an, dass die Nutzung nicht durchgeführt wurde, obwohl die technische Ausrüstung vorhanden war und die Möglichkeit aufgrund der bereits fortgeschrittenen Digitalisierung gegeben war. Weitere vier ExpertInnen gaben an, wie oben bereits zitiert, dass es Ausnahmeregelungen gab. Bei einem Unternehmen konnte Homeoffice bereits vor der Pandemie genutzt werden und bei den letzten zwei ExpertInnen wurde das Unternehmen erst in der Corona Zeit gegründet. Bei dem Unternehmen, wo Homeoffice bereits vor der Pandemie genutzt werden konnte, war die Geschäftsführung selbst nicht

am Bürostandort angesiedelt und diese haben keine Notwendigkeit gesehen, dass MitarbeiterInnen ihre Tätigkeiten vom Büro aus verrichten.

Bei den beiden Unternehmen, welche in Corona Zeiten gegründet wurden, spielte Homeoffice von Beginn an eine Rolle, aufgrund der Neugründung wurde es geringgehalten bzw. gar nicht durchgeführt. Die Themen Mitarbeiteraufnahmen und Schulungen standen im Vordergrund und die Präsenz im Büro war notwendig. Es wurde verstärkt auf die Kontrollen der geltenden Nachweise geachtet und Besprechungen beispielsweise mit Maske durchgeführt. (vgl. IP8, 2023, Z. 10–20, IP11, 2023, Z. 42–59)

Diese Ergebnisse bestärken die Studie, welche bei der Problemstellung in der Einleitung beschrieben wurden, dass ein geringer Teil von MitarbeiterInnen bereits vor der Pandemie die Möglichkeit hatten Homeoffice zu nutzen.

„Während Corona ist, dann Homeoffice recht schnell eingeführt worden, wie vermutlich bei sämtlichen anderen Unternehmen in Österreich oder Weltweit. Es gab dann natürlich auch technische Schwierigkeiten, weil es nicht so viele Laptops oder dann auch Diensthandys dazu gab und da war tatsächlich so viel Homeoffice wie möglich erlaubt. Also 5 Tage die Woche.“ (IP7, 2023, Z. 17–21)

Aufgrund der Sicherheitsmaßnahmen im Zuge der Covid-19 Pandemie, wurde von der Bundesregierung die Empfehlung zur Einführung von Homeoffice ausgesprochen. Dies bedeutete für Unternehmen, dass der Bürobetrieb von einem Tag auf den anderen in das Homeoffice verlegt werden musste. Die ExpertInnen wussten zwar, dass Homeoffice bereits in anderen Branchen oder Ländern durchgeführt wurde, hatten selbst noch keinerlei bis geringe Erfahrungen in diesen Bereichen gesammelt. Die erste Phase dieser Zeit wurde aufgrund der fehlenden Testphasen und Probetriebs von den ExpertInnen als unangenehm empfunden. Die technische Ausrüstung war zwar vorhanden, musste in den meisten Fällen noch erweitert werden. Restliche MitarbeiterInnen wurden mit Laptops und Diensthandys ausgestattet. Neue Medien wie beispielsweise Microsoft-Teams waren an manchen Laptops installiert, die richtige Nutzung hat erst mit der Einführung von Homeoffice begonnen. Erst als diese Medien von MitarbeiterInnen verwendet wurden, hat der Homeofficebetrieb gut funktioniert. Die Softwarelösungen wurden von den An-

bietern laufend verbessert und an die Bedürfnisse der Kunden angepasst. Der reibungslose Ablauf von Homeoffice war laut Aussage von zwei ExpertInnen dadurch möglich, da sie gerade zu Beginn dieser Zeit einen starken Leistungseinbruch erlitten haben. Durch die bereits weit verbreitete Digitalisierung der Unternehmen hat es in den Arbeitsabläufen vereinzelt Schwierigkeiten gegeben. Es wurden von den Personalabteilungen kurzfristig vorübergehende Homeofficelösungen geschrieben. Ein Teil der InterviewpartnerInnen hatte die Ausnahme bei der Disposition. Diese hat in manchen Fällen weiterhin im Büro gearbeitet, da in diesem Bereich die technische Ausstattung als schwierig empfunden wurde und eine Dienstübergabe erfolgen muss, welche in Präsenz leichter von statten geht. In diesen Bereichen wurde strikt auf die Einhaltung der Covid-Richtlinien geachtet.

Die aktuellen Homeofficelösungen werden unterschiedlich in den Unternehmen durchgeführt.

Das Positive aus der Pandemie ist, dass gelernt wurde, dass Homeoffice gut funktionieren kann. Mittlerweise gibt es eine Mischlösung. An zwei Tagen der Woche besteht für MitarbeiterInnen die Möglichkeit Homeoffice zu nutzen. An drei Tagen die Woche sind die MitarbeiterInnen im Büro. MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit Homeoffice am Montag und am Freitag zu nutzen. Diese Entscheidung wurde getroffen, damit sich MitarbeiterInnen zusätzlich in Präsenz sehen und der soziale Aspekt nicht verloren geht. (vgl. IP1, 2023, Z. 33–35, 131–135)

Im Vergleich dazu gibt es im Unternehmen von IP8 (vgl. 2023, Z. 26–31, 35–46, 77–89) keine fixe Homeofficevereinbarung. Die Nutzung vom Homeoffice ist nicht geregelt und wird im Normalbetrieb nicht mehr durchgeführt. MitarbeiterInnen wird Homeoffice nach direkter Absprache mit der Führungskraft genehmigt, wenn es auf Seiten der MitarbeiterInnen oder des Unternehmens zu keinem Nachteil kommt. Dies bedeutet, wenn MitarbeiterInnen beispielsweise private Wege zu erledigen haben, kann Homeoffice gerne genutzt werden und wird genehmigt, da die Pendelzeit dadurch wegfällt.

Aus den ExpertInnengesprächen ist abzuleiten, dass eine 100-prozentige Homeofficelösung nicht erwünscht ist und in den meisten Unternehmen nicht angeboten, oder durchgeführt wird. Es gibt zwar noch nicht in allen Betrieben Homeofficevereinbarungen, die Nutzung wird teilweise noch durch Übergangslösungen ermöglicht oder durch direkte Absprachen mit den Führungskräften.

Die Meinungen der ExpertInnen richtet sich in Richtung zwei Tage die Woche. Jene Unternehmen, welche Vereinbarungen bereits abgeschlossen haben, liegen einstimmig bei zwei Tagen die Woche beziehungsweise bei 50 Prozent. Die Abwicklung, ob es sich dabei um fixe Tage handelt oder variabel genutzt werden können, sind unterschiedlich. In einem Unternehmen können die zwei Tage, welche auf 104 Tage im Jahr umgerechnet wurden, individuell genutzt werden. Die MitarbeiterInnen haben beispielsweise die Möglichkeit an fünf Tagen die Woche vom Homeoffice aus zu arbeiten. Die Gesamtzahl von 104 Tage im Jahr sollte nicht überschritten werden. Die Abstimmung erfolgt hier mit dem direkten Vorgesetzten, da es gewünscht ist, dass jede Abteilung an einem Tag in der Woche geschlossen im Bürobetrieb arbeitet. Bei einem anderen Unternehmen wird Homeoffice ausschließlich in Notfällen genutzt, beispielweise bei einem Ausfall durch einen Krankenstand von einem Kollegen. Hier gab es seitens MitarbeiterInnen den Wunsch, wieder ausschließlich in den Büroräumlichkeiten zu arbeiten. Diese Unternehmen hat mittlerweile keine Großraumbüros mehr, sondern ausschließlich Einzelbüros. Bei den Interviews mit den ExpertInnen wurde immer wieder erwähnt, dass es zusätzlich zu den Vereinbarungen, teilweise Sondergenehmigungen für die Nutzung von Homeoffice gibt und für manche MitarbeiterInnen aus persönlichen Gründen mehr Homeoffice konsumieren können. Die Homeofficelösungen werden generell als Richtwert gesehen, werden in den meisten Fällen, bei Bedarf erweitert, wenn es sich hierbei um einen Vorteil für DienstnehmerInnen und für DienstgeberInnen handelt.

In den nächsten beiden Subkategorien werden die Chancen und Risiken von Homeoffice angeführt, welche von den ExpertInnen beschrieben wurden.

Bei den Chancen von Homeoffice kommen zwei Punkte bei den ExpertInnen öfter zur Sprache. Der erste Punkt ist die Öffnung des Arbeitsmarktes. Durch Homeoffice haben Unternehmen die Möglichkeit, MitarbeiterInnen einzustellen, welche nicht in der Nähe des Unternehmens ihren Wohnort haben. Bei den aktuellen Fachkräfte- und Arbeitnehmermangel ergibt sich daraus ein erheblicher Vorteil. Unternehmen, werden für mögliche ArbeitnehmerInnen interessant, die ansonsten ausgeschlossen worden wären. MitarbeiterInnen haben bessere Möglichkeiten, um den für sie passenden Arbeitgeber zu finden.

Homeoffice bietet die Möglichkeit am Arbeitsmarkt für Personen interessant zu werden, für welche man ansonsten keine Rolle gespielt hätte. (vgl. IP6, 2023, Z. 121–123)

Ein zweiter Punkt, der oft zur Sprache kommt, ist die Reduzierung der Pendelzeiten. MitarbeiterInnen haben zu Corona erkannt, dass es nicht mehr notwendig ist, täglich mehrere Stunden an Lebenszeit mit Pendeln zu verbringen. Diese Zeit kann besser genutzt werden. Es wurde von den ExpertInnen erkannt, dass MitarbeiterInnen mit einer höheren Pendelzeit, mehr Interesse an Homeoffice haben und dieses verstärkt nutzen. MitarbeiterInnen, welche in der unmittelbaren Nähe des Bürostandortes ihren Wohnsitz haben, haben weniger Interesse an Homeoffice. Durch die Möglichkeit Homeoffice zu nutzen, ersparen sich ArbeitnehmerInnen einerseits Zeit, andererseits werden die Kosten minimiert, welche bei den aktuellen Treibstoffpreisen keine unerhebliche Rolle spielen.

Durch die Zeitgewinnung, aufgrund des Wegfalls bzw. Reduzierung der Pendelzeit können TeilzeitmitarbeiterInnen Stunden erhöhen. Durch die Möglichkeit Homeoffice zu nutzen und einer zusätzlichen Sondervereinbarung für mehr Homeofficestunden, konnte die Möglichkeit einer Stundenerhöhung durchgeführt werden, welche aufgrund der Pendelzeit und der Kinderbetreuungszeiten ansonsten nicht möglich gewesen wäre. Dadurch ergibt sich ein Vorteil für das Unternehmen, da jede abgedeckte Arbeitsstunde, hilfreich und von Vorteil für das Unternehmen ist. (vgl. IP7, 2023, Z. 279–284)

Wird der ökologische Ansatz betrachtet, kann die Reduzierung der Dienstreisen mit einbezogen werden. UnternehmerInnen haben in der Zeit von Corona neue digitale Möglichkeiten erkannt, da Dienstreisen in Präsenz nicht möglich waren. Dienstreisen werden in einer abgeschwächten Form durchgeführt. MitarbeiterInnen überlegen, ob die Zeit für die Anreise nicht eingespart werden kann.

Dienstreisen haben sich massiv verändert. Hier ist die Digitalisierung positiv. Reine Arbeitsthemen werden kurzfristig über Teams veranstaltet. Die Terminfindung ist unkomplizierter. Es kommt zu einer Kostenminimierung durch die Vermeidung von Hotelkosten und Reisespesen. (vgl. IP10, 2023, Z. 184–190)

Die Kostenminimierung und leichtere Terminfindung, bietet gerade bei wichtigen Themen einen erheblichen Vorteil, da diese innerhalb von kurzer Zeit besprochen werden können und die Zeit nicht aufgrund von nicht zu Stande kommenden Terminen verloren geht. Es wird angemerkt, dass

die Effizienz, bei rein fachlichen Themen gestiegen ist, da sich die TeilnehmerInnen der Besprechungen auf die Inhalte konzentrieren und eine andere Besprechungsdisziplin eingehalten werden muss. Zur Gänze kann und möchte nicht auf Dienstreisen verzichtet werden, da der persönliche Austausch als relevant betrachtet wird.

Durch die Einführung von Homeoffice sind die Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation gestiegen, ohne das Unternehmen eine Kostenerhöhung haben. Das ist darauf zurückzuführen, dass MitarbeiterInnen dadurch einen Vertrauensvorschuss bekommen. Homeoffice kann ausschließlich mit dem nötigen Vertrauen der Führungskräfte erfolgreich durchgeführt werden.

Wurde gegenüber der MitarbeiterInnen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, kann man aus Unternehmenssicht den ArbeitnehmerInnen entgegenkommen. Das ist ein Aspekt, der zum Wohlbefinden beitragen kann. Es gibt unterschiedliche Gründe, sei es, wenn das Kind krank ist, hier können Belastungen von den MitarbeiterInnen abgebaut werden. Dadurch steigt die Leistungsbereitschaft. Es fördert das Geben und Nehmen und kann für beide Seiten als positiv betrachtet werden. (vgl. IP8, 2023, Z. 255–270)

Der Punkt Vertrauen wird in der Kategorie Herausforderungen für Unternehmen näher beschrieben, da es sich hierbei um ein Führungskräfte-thema handelt und zu den Herausforderungen von Unternehmen gehören, welche seit der Einführung von Homeoffice zustande kommen. MitarbeiterInnen haben den vermehrten Wunsch nach Flexibilität, dieser Wunsch kann durch die Einführung von Homeoffice ermöglicht werden. Auf den Wunsch nach Flexibilität und Flexibilisierung wird in der Kategorie Anreizsysteme in das Detail eingegangen.

Es wurde festgestellt, dass Frauen sich mit der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben leichter tun, wenn Homeoffice möglich ist. Der Wunsch von Unternehmensseite ist es, dass mehr Damen wieder Vollzeit arbeiten können und dafür kann Homeoffice eine Chance bieten, da eine höhere Flexibilität gegeben ist. Dazu müsste eine Teilung der Kindererziehung durchgeführt werden. Für Männer kann dies eine Chance bieten, sich mehr um die Kindererziehung zu kümmern. Die Frauenquote steigt in Führungsebenen. Der Einstieg ist danach wieder leichter und Frauen können im Arbeitsprozess bleiben. (vgl. IP6, 2023, Z. 499–518)

Die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf wird erleichtert, wo Homeoffice eine klare Chance darstellt. Durch die neu gewonnene Freiheit und Flexibilität verschwimmen im Gegenzug die

Grenzen immer mehr und dies führt zu einer Vermischung von Privat- und Berufsleben. Die Vermischung zwischen Privat- und Berufsleben stellt ein Risiko in der Nutzung von Homeoffice dar.

Die größte Gefahr ist, dass engagierte MitarbeiterInnen, nicht mehr abschalten können. Das Verschwimmen zwischen zu Hause und Büro erfolgt und dieses Abschalten können, ist ein wesentlicher Faktor, um die Gesundheit zu erhalten. Dieser Punkt ist aus Unternehmerseite schwer steuerbar. (vgl. IP8, 2023, Z. 574–594)

„Selbstorganisation ist ein großes Thema. Und vielleicht muss man dazu Schulungen anbieten und Informationen anbieten. Dass ist ein Thema, das wir derzeit gerade bei der betrieblichen Gesundheitsförderung besprechen und wird heuer sicher bei uns noch umgesetzt im Unternehmen.“ (IP2, 2023, Z. 651–654)

Die Selbstdisziplin und Selbstorganisation liegt im Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen. Die Punkte können von Arbeitgeberseite schwer beeinflusst werden. Das Einschreiten von Führungskräften ist bedingt möglich. Eine bewusste Kommunikation und eine vertrauensvolle Beziehungsebene helfen dabei, dass MitarbeiterInnen offen mit Führungskräften kommunizieren. Unternehmen sichern sich damit ab, dass bei Sonderfällen, wenn Homeoffice bei MitarbeiterInnen nicht funktioniert, die Homeofficevereinbarung von Seiten der Unternehmen, im Einzelfall aufgelöst werden kann. Dies Dienst als Schutz für MitarbeiterInnen und als Sicherung von Unternehmen, damit das Vertrauensverhältnis nicht ausgenutzt wird.

Eine große Herausforderung ist es sich selbst und dem Gegenüber aktive Grenzen zu setzen. Zu kommunizieren, wann das Arbeitspensum erreicht ist, um die Vermischung zwischen Beruf- und Privatleben aktiv zu verhindern. Die Akzeptanz unter KollegInnen muss gesteigert werden. (vgl. IP9, 2023, Z. 312–328)

Ein weiteres Risiko ist, dass sich der Teamzusammenhalt verändert. Bei einem Hybridbetrieb besteht die Gefahr, dass bei der Kommunikation auf MitarbeiterInnen, welche im Homeoffice sind, unbewusst vergessen wird. ExpertInnen sind der Meinung, dass das Teamgefüge bei einer 100-prozentigen Homeofficelösung gelitten hat, da der persönliche Kontakt verloren ging. Diese Gefahr wird bei einem Mischbetrieb, als geringes Risiko gesehen, da es trotzdem noch Arbeitstage gibt, wo MitarbeiterInnen als Team zusammen in den Büroräumlichkeiten sind. Die Firmenbindung gestaltet sich schwieriger, da der persönliche Kontakt minimiert wird. ExpertInnen sehen in

diesem Punkt die Führungskräfte in der Verantwortung. Der Führungsstil muss geändert werden und Unternehmen umdenken beziehungsweise müssen sich diese anders organisieren. Homeoffice bedarf einer anderen Führung, damit der Kontakt zu den MitarbeiterInnen nicht verloren geht. Bewusste Gespräche und Meeting sollen durchgeführt werden, da Themen, welche im Bürobetrieb automatisch angesprochen werden oder durch ein Ohr mitbekommen werden nicht mehr stattfindet. Gespräche, welche in der Küche oder am Gang passieren, fallen weg.

Mit der Zitation des zweiten ExpertInneninterview wird auf die zweite Herausforderung, der Teamentwicklung eingegangen.

Gerade bei MitarbeiterInnen, welche in Corona Zeiten begonnen haben, hatten Schwierigkeiten in das Team zu finden. Die Kommunikation, welche ansonsten im Büro durchgeführt wird, ist weggefallen. Im Anschluss mussten Teambuildingmaßen durchgeführt werden. Die Personalfluktuationsrate hat sich deshalb erhöht. Bei MitarbeiterInnen welche länger als Team zusammenarbeiten, hatten keine Probleme, obwohl bemerkt wurde, dass den MitarbeiterInnen die sozialen Kontakte gefehlt haben. Deshalb ist es nicht vorstellbar, eine 100-prozentige Homeoffice-Lösung einzuführen. (vgl. IP2, 2023, Z. 184–193, 199–203)

Wie Homeoffice im Lockdown zu 100 Prozent durchgeführt wurde, wurde von den ExpertInnen gemerkt, dass das Team-Gefüge gelitten hat. Der Teamzusammenhalt und der Teamspirit gingen verloren. MitarbeiterInnen waren eher als Einzelkämpfer unterwegs. An der Teamentwicklung ist ständig zu arbeiten und umso größer die Teams sind, umso schwieriger ist diese Thematik. Neue MitarbeiterInnen haben schwieriger in das Teamgefüge gefunden. Unternehmen bevorzugen, dass MitarbeiterInnen mindestens an einem Tag in der Woche gemeinsam im Büro sind, damit der Zusammenhalt gefördert wird und ein persönlicher Austausch durchgeführt werden kann. Durch Homeoffice ist es schwieriger eine Firmenbindung herzustellen, welche zu einer erhöhten Personalfluktuationsrate führen kann. Um die Einbindung von MitarbeiterInnen zu erleichtern hat das Unternehmen von IP7 einen Onboarding-Prozess eingeführt.

Beim Onboarding-Prozess gibt es die Regelung, dass die Führungskraft immer anwesend ist, wenn dies aufgrund terminlicher Gründe nicht möglich ist, muss zwingend eine Vertretung anwesend sein. Die Priorität wird auf die neuen MitarbeiterInnen gelegt. Es wird ein eigener Einschulungsplan erstellt, damit in den ersten Wochen keine relevanten Punkte vergessen werden.

Dieser Plan beinhaltet das Kennenlernen der einzelnen Abteilungen und wie diese in Verbindung miteinander stehen, welche Aktionen den MitarbeiterInnen geboten werden. Von der Gesundheitsvorsorge bis hin zu einem Gespräch mit dem Betriebsrat. Es werden die wichtigsten Programme erklärt und eine intensive Einschulungszeit beginnt. Wenn Führungskraft und MitarbeiterInnen der Meinung sind, dass ein selbstständiges Arbeiten soweit möglich ist, können neue MitarbeiterInnen im Homeoffice arbeiten. (vgl. IP7, 2023, 357–374, 379–389)

MitarbeiterInnen nehmen seit Corona weniger an Mitarbeiterveranstaltungen teil, Gespräche, welche den Privatbereich von MitarbeiterInnen betreffen, werden im Homeoffice weniger geführt, da für solche Gespräche nicht bewusst ein Telefon in die Hand genommen wird, sondern dies im Büro automatisiert passiert oder nach der Dienstzeit. MitarbeiterInnen haben verrichten ihre Arbeit, schätzen ihre Freizeit und möchten diese mit der Familie oder den Freunden verbringen.

8.4.2. Herausforderungen für Unternehmen

In dieser Kategorie werden die Herausforderungen, welche sich seit der Einführung von Homeoffice für Unternehmen ergeben, beschrieben. In den Subkategorien wird im Detail auf die Themen, Kommunikation, Generationen und Führungsverhalten eingegangen.

Um die Kommunikation im Homeoffice aufrecht zu erhalten, benötigt es einen höheren Planungsaufwand und eine größere Disziplin. Themen, welche früher im Büro oder am Gang besprochen wurden, müssen aktiv in Besprechungen geplant werden, oder Telefonate durchgeführt werden. Für die alltägliche kurzfristige Kommunikation wird immer häufiger das Medium Microsoft- Teams verwendet. (vgl. IP1, 2023, Z. 59–66)

Niemand konnte sich noch vor zwei bis drei Jahren vorstellen, über Videochats zu kommunizieren.

„Das hat sich durchgesetzt und das finde ich wieder positiv. Es ist wieder persönlicher als das reine Telefonieren, denn man hat auch das Gesicht dazu. Ich finde die Kommunikation und Arbeitsweise hat sich komplett verändert und ist gekommen wegen Corona, ist aber geblieben.“ (IP11, 2023, Z. 113–116)

Elektronische Kommunikationsmittel sind vorhanden und werden gerne genutzt. Besprechungen finden meist über Microsoft- Teams statt, da selten Besprechungen durchgeführt werden, wo nicht MitarbeiterInnen virtuell zugeschaltet sind. Die Terminfindung bei Besprechungen welche Abteilungsübergreifend stattfinden ist unkomplizierter geworden.

Die Kommunikation im Homeoffice aufrecht zu erhalten ist eine große Herausforderung, da zwar die Kommunikationsmittel zur Verfügung stehen, Gespräche, welche bei offener Tür mitbekommen werden, verloren gehen. Hier müssen von Führungskräften bewusst Maßnahmen gesetzt werden, dass die Kommunikation im Team weiterhin funktioniert. (vgl. IP2, 2023, Z. 60–68)

Aus diesem Grund sind ExpertInnen sich einig, dass eine reine virtuelle Kommunikation auszuschließen ist. Gerade bei persönlichen Themen, ist die Präsenz wichtig. Unangenehme Themen werden leichter und schneller persönlich angesprochen und ein Eingehen auf die Person gegenüber ist unkomplizierter als über virtuelles Mitteln.

Über alltägliche Kommunikation im laufenden Betrieb wird mittlerweile zum größten Teil über die Chatfunktion von Microsoft- Teams durchgeführt. Es wurden Gruppen innerhalb von Abteilungen erstellt, wo der Austausch stattfindet. Dies hat den Vorteil, dass alle MitarbeiterInnen denselben Informationsstand haben und E-Mails dadurch reduziert wurden. E-Mails werden zum Großteil dann versendet, wenn ein Anhang mit gesendet werden muss oder es einen offiziellen Charakter hat.

Bei den ExpertInnen wird immer wieder auf die Generationenthematik eingegangen. Die Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen sind je nach Generationen unterschiedlich. Es ist schwierig als Unternehmen alle Bedürfnisse zu erfüllen. Diese Thematik beginnt beim Wunsch nach Flexibilität und endet bei der höheren Fluktuation. Die ältere Generation ist dankbar über kleine Veränderungen in der Flexibilität, wohingegen Homeoffice beispielsweise für die jüngere Generation bereits eine Selbstverständlichkeit darstellt. Der persönliche Aspekt und die persönliche Kommunikation wird von der Generation 40 Plus als wichtig empfunden. Für die Jüngeren ist eine Kommunikation über den technologischen Weg kein Problem.

Aufgefallen ist, dass die Themen Homeoffice, Work-Life-Balance, flexibles Arbeiten und Stundenreduktionen ein Thema der jüngeren Generation ist. Dies hat damit zu tun, dass diese mit den

digitalen Lösungen ganz anders umgehen als die Älteren. Sie wachsen mit den technischen Möglichkeiten auf. Virtuelle Meetings haben andere Regeln bezüglich der Disziplin. Die Wechselbereitschaft ist bei den jüngeren MitarbeiterInnen definitiv höher als bei den Älteren. (vgl. IP6, 2023, 260–265, 605–609)

Eine Anfrage zu einer 4-Tage Woche kommt von der jüngeren Generation. Der jüngeren Generation ist Zeit wichtiger als Geld. Es kommen Anfragen von MitarbeiterInnen, ob eine Reduzierung auf Teilzeit möglich ist, trotz des Verdienstentganges. Als Unternehmen wird versucht, auf diese Wünsche einzugehen, da bei einem aktuellen Fachkräftemangel niemand gutes Personal verlieren möchte. (vgl. IP7, 2023, Z. 220–222, 226–235, 241–245)

Unternehmen werden sich an den Wünschen und Bedürfnissen der jungen Generation anpassen müssen. Der ArbeitgeberInnenmarkt hat sich zum ArbeitnehmerInnenmarkt verschoben. Durch den demografischen Wandel wird es immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden. Wenn die Bedürfnisse und Wünsche nicht erfüllt werden, wechseln MitarbeiterInnen schneller das Unternehmen.

Die beschriebenen Themen haben Auswirkungen auf das Führungsverhalten und Führungskräfte stehen zum Teil vor neuen Herausforderungen.

Der Punkt Vertrauen ist ein Kackpunkt beim Thema Homeoffice. Manche Führungskräfte haben Vertrauen in ihre MitarbeiterInnen und wissen, dass die Arbeit erledigt wird. Andere sind der Meinung, sie müssen die Anwesenheit der MitarbeiterInnen haben und sehen, dass sie arbeiten. Hier müssen sich die Führungskräfte weiterbilden und weiterentwickeln. (vgl. IP2, 2023, Z. 329–334, 338–341)

„In Corona hat sich gezeigt, dass ein Großteil der Unternehmen ein Vertrauensproblem haben, ihren Mitarbeitern gegenüber. Das sie fast kontrollzwangartig, plötzlich diese Kontrolle verloren haben und den Kontrollzwang nicht mehr ausüben konnten. Damit hat ein Großteil nicht gut damit umgehen können, weil sie plötzlich nicht mehr wussten oder nicht mehr glaubten zu wissen, was jetzt die Mitarbeiter den ganzen Tag so machen.“ (IP11, 2023, Z. 215–220)

Wenn MitarbeiterInnen die Leistungen im Büro nicht erbringen, wird die Leistung im Homeoffice nicht erbracht. EDV-Auswertungen sind nicht sinnvoll und zeitaufwändig. Das ist wieder ein

Thema des Führungsverhalten. Die Verantwortung der Führungskräfte liegt darin, dass die Arbeitsauslastung von MitarbeiterInnen eingeschätzt werden kann. (vgl. IP3, 2023, Z. 406–420)

Durch diese Zitate wird gut ersichtlich, dass das Führungsverhalten einen großen Beitrag leistet, ob Homeoffice in Unternehmen funktionieren kann oder nicht. Auf MitarbeiterInnen muss individuell eingegangen werden und Führungskräfte sich weiterbilden und weiterentwickeln müssen. Gespräche müssen bewusst durchgeführt werden. Starre Hierarchien werden von MitarbeiterInnen nicht akzeptiert und die Führungsaufgabe geht in Richtung Coaching.

Wenn Führungskräften ihren MitarbeiterInnen sagen, dass sie nicht möchten, dass Homeoffice durchgeführt wird, weil sie ihnen nicht Vertrauen, ist das eine starke Aussage. Diese sorgt für Frust und macht einiges kaputt. Unternehmen benötigen MitarbeiterInnen, denen vertraut werden kann, andere Optionen gibt es nicht. (vgl. IP11, 2023, Z. 394–399)

8.4.3. Mitarbeiterbindung

In dieser Kategorie werden wesentliche Faktoren für die Mitarbeiterbindung beschrieben. Mitarbeiterfeedback und eine offene Fehlerkultur werden im Detail in den Unterkategorien beschrieben.

Gemeinsame Unternehmungen binden an das Unternehmen. (vgl. IP3, 2023, Z. 489–490)

Durch den Fachkräfte- und ArbeitnehmerInnenmangel, welcher durch den demografischen Wandel bedingt ist, hat die Bedeutung der Mitarbeiterbindung zugenommen. Um MitarbeiterInnen erfolgreich an ein Unternehmen zu binden, werden zahlreiche Mitarbeitererevents und Veranstaltungen durchgeführt. Diese sind wichtig damit MitarbeiterInnen den Teamspirit mitbekommen. Werden MitarbeiterInnen nicht erfolgreich an ein Unternehmen gebunden steigt die Personalfluktuation. Schwierige Phasen und Zeiten werden leichter durchgestanden, wenn der Teamzusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen gegeben ist. Manch ArbeitnehmerInnen verlassen das Unternehmen nicht, da bereits Freundschaften geschlossen wurden. Die Kommunikation ist ein weiterer wesentlicher Aspekt in der Mitarbeiterbindung. Wenn Führungskräfte nicht offen mit ihren MitarbeiterInnen kommunizieren, kommt es zu Unmut und Fehlinterpretationen. Eine Kommunikation auf Augenhöhe ist wichtig.

Es wird auf eine positive Stimmung im Unternehmen geachtet und Animieren unsere MitarbeiterInnen, Firmenevents zu besuchen. In der Eisenbahn ist das „Du“ üblich. Es gibt keine straffen Hierarchien und Fragen können immer offen gestellt werden. Es wird auf eine positive Fehlerkultur geachtet. (vgl. IP7, 2023, Z. 651–667)

Ein weiterer wesentlicher Aspekt sind flache Hierarchien in Unternehmen. Diese wurden von einigen ExpertInnen angesprochen.

Flache Hierarchien sind wichtig. Die jüngere Generation kann mit diesen steilen Hierarchien nicht mehr umgehen. Die Unternehmen müssen sich anpassen. (vgl. IP1, 2023, Z. 369–375)

Die positive Unternehmenskultur wird von den Führungskräften vorgelebt. Diese haben einen wesentlichen Einfluss darauf, welche Werte ihnen selbst und für die MitarbeiterInnen wichtig sind.

Eine positive Unternehmenskultur kann durch Vorleben entstehen. Als Führungskraft muss man so authentisch wie möglich sein, ein Vorspielen wird nicht lange funktionieren. Dazu gehören genauso schlechte Tage. (vgl. IP3, 2023, Z. 458–461)

Es werden in allen Unternehmen Mitarbeitergespräche durchgeführt. In den meisten zusätzlich standardisierte Mitarbeiterbefragungen. Ob diese in den Unternehmen durchgeführt wird oder nicht, ist stark von der Unternehmensgröße abhängig. Hat ein Unternehmen beispielsweise 30 MitarbeiterInnen ist dies von geringer Bedeutung. In diesen Unternehmen und bei den anderen wird ein starker Fokus auf eine laufende und offene Feedbackkultur gelegt. Mitarbeiterfeedback ist von den Führungskräften gewünscht und wird eingefordert.

Durch die regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen, welche im Regelfall alle zwei Jahre durchgeführt werden, wurden beispielsweise das jährliche Mitarbeiterfest oder die jährlichen Besuche der Geschäftsführung an den Standorten eingeführt. (vgl. IP2, 2023, Z. 443–446)

Das laufende Feedback oder Verbesserungen werden unterschiedlich bei den MitarbeiterInnen eingefordert. Die ExpertInnen haben beispielsweise eine Ideen Börse eingeführt, wo Verbesserungsvorschläge eingereicht werden können. Ein anderes Unternehmen hat einen offenen Briefkasten, wo anonymisiert Anträge eingebracht werden. Meldungen von Beinahe Unfällen. Ein System, wo zu gewissen vorgegebenen Punkten Verbesserungen eingebracht werden können. Das

sind ein paar Beispiele, wie Unternehmen sich Verbesserungen und Feedback von ihren MitarbeiterInnen einholen. Die Wichtigkeit dieses Punktes haben alle erkannt.

Eine Durchführung einer anonymisierten Mitarbeiterbefragung wird alle zwei Jahre durchgeführt. Diese wird im Anschluss mit einer Präsentation über Teams durchgeführt, damit die MitarbeiterInnen, welche nicht im Büro arbeiten, die Möglichkeit haben, dabei zu sein. Das Ganze wird von den MitarbeiterInnen gut angenommen. Aufgrund der Ergebnisse wurden drei Workshops mit den diversen Bereichen abgehalten, wo die Themenbereiche bearbeitet wurden und anschließend Maßnahmenpakete geschnürt wurden und diese umgesetzt. Es gibt die Möglichkeit jederzeit zum Teamleiter oder zum Geschäftsführer zu gehen, um Anbringen einzubringen. (vgl. IP5, 2023, Z. 449–455, 470–478, 480–482)

„Wir haben sogar zusätzlich gesagt, wir wollen in regelmäßigen Abständen so genannte MOGs machen, Mitarbeiter-Orientierungsgespräche. Das heißt, jeder Mitarbeiter, jeder Abteilungsleiter ist angehalten, alle zwei Monate, soll es zehn Minuten dauern oder eine viertel Stunde ein Gespräch zu führen und das auch in irgendeiner Form dokumentieren. Auf der einen Seite, dass der Mitarbeiter sagen kann, wenn es irgendwelche Themen gibt, die für ihn wichtig sind, aber auch die Firma sagen kann, welche Themen gerade wichtig sind.“ (IP6, 2023, Z. 344–350)

Es wird an die KollegInnen, welche auf der Strecke unterwegs sind, appelliert, dass jederzeit ein Feedback gewünscht ist, damit Änderungen durchgeführt werden können. Ob es sich dabei um fachliche oder persönliche Bedürfnisse handelt, ist irrelevant. Die Daten werden gesammelt aufgenommen und werden bei Bedarf weitergegeben, ohne MitarbeiterInnen zu schädigen. Wenn länger kein Feedback kommt, werden KollegInnen bewusst angerufen und nachgefragt, ob alles in Ordnung ist. Es werden quartalweise Mitarbeiterfrühstück organisiert, wo einerseits die Geschäftsführung über Neuigkeiten informiert, andererseits MitarbeiterInnen die Möglichkeit erhalten, Probleme anzusprechen. (vgl. IP9, 2023, Z. 416–446)

Mitarbeiterfeedback wird bei ernst genommen. Es gibt Themen, welche nicht umsetzbar sind, da werden Begründungen an MitarbeiterInnen abgegeben. Es werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Mitarbeiterorientierungsgespräche wo MitarbeiterInnen als Führungskräfte Feedback geben können. Ein Patinnenprogramm gibt es im Unternehmen. Hier werden organisatori-

sche Punkte besprochen, oder weil nicht mit der Führungskraft gesprochen werden möchte. Themen werden nach Wunsch der MitarbeiterInnen in der HR-Abteilung deponiert. (vgl. IP7, 2023, Z. 679–705)

Fehler können aufgrund dessen, dass kein Produkt von der Stange produziert wird, vorkommen und sind bis zu einem gewissen Grad erwünscht. Es werden Abweichungen besprochen. Hier gibt es keine Schuldzuweisungen oder Bestrafungen, sondern es wird erhoben, was für das nächste Mal verbessert werden kann. Wenn Fehler wiederholend auftreten, muss dies noch einmal eruiert werden und geprüft, wo es Wissensmangel gibt oder Schulungen fehlen. Hier muss berücksichtigt werden, ob sich eine Verbesserung zeigt oder nicht. Werden diese Fehler weiter betrieben und werden Kunden geschädigt, müssen Konsequenzen gezogen werden. Bis dies passiert, ist es ein langer Prozess mit Gesprächen im Vorfeld. (vgl. IP5, 2023, Z. 493–521)

Es gibt Fehler, wo Konsequenzen gezogen werden müssen oder Dienstabweisungen geschrieben werden. Es sind alle Menschen und mit MitarbeiterInnen muss unterschiedlich kommuniziert werden und dies verändert sich im Laufe des Berufslebens. (vgl. IP10, 2023, Z. 397–399, 403–407)

Es ist ein schwieriger Grad. Auf der einen Seite gibt es die Fehlerkultur, wo Fehler gefördert werden sollen. Auf der anderen Seite müssen Entscheidungen getroffen werden, welche nicht von allen MitarbeiterInnen als korrekt betrachtet werden. Hier ist ein wichtiger Punkt, immer zu erklären warum die Entscheidung getroffen wurde. Die Kommunikation ein wichtiger Bestandteil. (vgl. IP8, 2023, Z. 351–360)

Fehler und eine offene Feedbackkultur sind von allen Unternehmen gewünscht und wird gelebt. Dies erhöht die Mitarbeiterbindung und die Vertrauenskultur wird dadurch gestärkt. Um weitere Maßnahmen in der Mitarbeiterbindung zu betreiben werden unterschiedlichste Anreize den MitarbeiterInnen geboten.

8.4.4. Anreizsysteme

In der Kategorie Anreizsysteme werden die Erfahrungen, welche die ExpertInnen gesammelt haben, dargestellt. Die Subkategorien werden in Flexibilität und Weiterbildungsmöglichkeiten unterteilt.

MitarbeiterInnen wird die Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice ermöglicht. Es wird ein großer Wert auf ein gutes Betriebsklima gelegt und den MitarbeiterInnen wird ein attraktives Betriebspensionssystem angeboten. Zusätzlich wird eine Unfallversicherung angeboten, welche die Betrieblichen und die in der Freizeit passierenden Unfälle abdeckt und bezahlen meist 15 Gehälter. Zukunftsunternehmen mit einem sinnstiftenden Geschäftszweig und einem jungen Team, werden am Arbeitsmarkt immer interessanter. (vgl. IP4, 2023, Z. 561–565, 573–574)

Alle Unternehmen versuchen ihren MitarbeiterInnen ein attraktives Angebot zu bieten und legen einen hohen Wert auf Anreize, welche zu einer Mitarbeiterbindung führen. Diese sind bei manchen Anreizen ident, unterscheiden sich im Detail trotzdem voneinander. Neben den im vorigen Kapitel angeführten gelebten Feedbackkultur, welche offen in den Eisenbahnbetrieben betrieben wird und der offenen Fehlerkultur, welche gerade in diesen Bereichen, wo es um die Sicherheit des eigenen Personals und der Fahrgäste oder bei Güterverkehren um die Kundenzufriedenheit geht großgeschrieben. Dadurch, dass diese Bereiche zum großen Teil von betrieblichem Personal bestehen, welche aufgrund des Berufes keine Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice haben, wird versucht, neben dem Anreiz von Homeoffice, welche für Angestellte in Frage kommt, weitere Anreize zu bieten, um eine Ausgeglichenheit in der Belegschaft herzustellen.

Flache Hierarchien werden immer wichtiger. Eine offene Kommunikation trägt zur Zufriedenheit bei. Die Türen stehen immer offen und alle MitarbeiterInnen haben dadurch die Möglichkeit Probleme anzusprechen, sei es im HR, im Complaint, oder bei Sicherheitsvertrauenspersonen. Die Kritikfähigkeit muss aufrecht erhalten bleiben. Wenn nicht für alle angesprochenen Bereiche sofort eine Lösung in Aussicht ist, wird versucht eine Lösung zu finden. Immer wichtiger werden vier Punkte: Ersten die ganzen Benefits, was bieten die Unternehmen an. Von Jobticket bis Parkplatz und Sodexo Gutscheinen. Der zweite Punkt, als Unternehmen muss mit der Zeit gegangen werden und sich an die Generationen anpassen und cool zu sein. Nicht nur nach außen, sondern

es muss gelebt werden. Der dritte Punkt ist die Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Überstunden oder Mehrarbeit gehen immer mehr in Richtung in Summe 40 Stunden. Die Regelzeiten sollten bei ungefähr 30 Stunden liegen. Und der vierte Punkt sind qualifiziertes Personal zu finden. Um Fachkräfte für sich gewinnen zu können, muss eine attraktive Bezahlung geboten werden. (vgl. IP5, 2023, 552–574, 680–702)

Ein anderes Unternehmen, bietet einen eigenen Sportverein an.

Es gibt unterschiedliche Sektionen, welche ausgewählt werden können. Diese sind beispielsweise Fußball, Fischen, Bogenschießen oder Wandern, um ein paar zu nennen. Dies fördert die Kommunikation und den Austausch innerhalb des Unternehmens und wird dadurch Abteilungsübergreifend stattgefunden. (vgl. IP2, 2023, Z. 436–446)

In den meisten Unternehmen werden Teamevents, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern oder Bowlingturniere abgehalten. Diese Teamevents steigern einerseits den Teamzusammenhalt, andererseits die Identifikation mit dem Unternehmen.

Bei den Anreizsystemen wie beispielweise Mitarbeitererevents besteht die Gefahr, dass diese mit der Zeit als Selbstverständlich hingenommen werden und zwischen den Unternehmen verglichen werden. Der Fokus wird verstärkt daraufgelegt, dass wenn Probleme entstehen, diese mit MitarbeiterInnen kommuniziert werden, und gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. (vgl. IP8, 2023, Z. 454–462)

Die offene Kommunikation und die Transparenz fördern das Verständnis, zwischen den Bürobetrieb und den MitarbeiterInnen im operativen Betrieb, dadurch, dass alle MitarbeiterInnen zusammenarbeiten und ein gegenseitiges Verständnis da ist, kann ein gutes Produkt an den Kunden geliefert werden. Es wird ein starker Fokus auf ein familiäres Betriebsklima und Authentizität, Fehler können passieren und keine Person ist fehlerfrei. MitarbeiterInnen werden so angenommen, wie sie sind, ohne dass sie jemand verändern möchte. Mit all den Stärken und Schwächen, welche MitarbeiterInnen mitbringen. (vgl. IP9, 2023, Z. 663–683)

Die Mundpropaganda ist hat zwar in der Zwischenzeit abgenommen, es ist nach wie vor in den meisten Unternehmen so, dass neue KollegInnen von aktiven MitarbeiterInnen angeworben werden. Dies wird als bestes Werbemittel betrachtet, um Fachkräfte für sich gewinnen zu können.

Damit reduziert sich in den meisten Fällen, dass MitarbeiterInnen mit falschen Erwartungshaltungen in das Unternehmen eintreten, da ihnen bereits im Vorfeld die Dienstzeitenregelungen und die Werte, welche die Unternehmen und die Führungskräfte vorleben, bewusst ist. Dies bietet den neuen MitarbeiterInnen einen Vorteil, sondern meist passen diese KollegInnen in das Teamgefüge, da sie sich in einige Personen aus dem beruflichen Leben oder aus dem Privatbereich kennen.

Die gewünschte und geforderte Flexibilität stellte eine wichtige Rolle innerhalb der Anreize dar. Der Wunsch nach Flexibilität, ist bei den MitarbeiterInnen unterschiedlich. Es werden deutliche Unterschiede zwischen den Generationen bemerkt. Es ist schwierig auf alle Wünsche einzugehen. Das funktioniert leider nicht. Für die ältere Generation ist die Homeofficeregelung eine Luxusvariante, wohingegen es für die jüngere Generation eine Selbstverständlichkeit darstellt. (vgl. IP1, 2023, Z. 175–185)

„Es gibt vor allem da bei Mitarbeitern, die sich in einer Familiensituation mit Kindern bewegen, den Wunsch flexibler zu sein hinsichtlich der Kinder zum Kindergarten, zur Schule bringen, abholen und um diese Dinge zu vereinbaren.“ (IP5, 2023, Z. 376–379)

Der Wunsch nach einer 4 Tage Woche wird immer öfter hörbar, aktuell noch in einem angemessenen Rahmen. Dieses Thema wird in Zukunft auf uns zukommen und diese Thematik ist ein weiterer Schritt in Richtung Flexibilität. (vgl. IP5, 2023, Z. 380–384)

MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, im Gleitzeitrahmen flexibel zu arbeiten. Aufgrund der Homeofficemöglichkeit konnte eine TeilzeitmitarbeiterIn die Stunden vorübergehend aufstocken. Die Arbeitstage von TeilzeitmitarbeiterInnen werden flexibel geregelt, dabei handelt es sich um Geben und Nehmen und das wurde bis dato immer positiv angenommen. Der Urlaub kann flexibel eingeteilt werden, die Vertreterregelung muss funktionieren, ansonsten haben MitarbeiterInnen die komplette Freiheit. (vgl. IP3, 2023, Z. 113–123, 147–154, 158–164)

Durch die geforderte Flexibilität wird im Zuge der Homeofficevereinbarungen die Kernarbeitszeiten evaluiert. Homeoffice ergibt dann den besten Nutzen, wenn es flexibel eingesetzt werden kann, werden die Arbeitszeitmodelle nicht betrachtet und hat dieselben Anwesenheitszeiten wie im Büro, ist die Flexibilisierung ist nicht ausreichend geregelt. Werden die Betreuungseinrichtun-

gen miteinbezogen wird es ansonsten schwierig. MitarbeiterInnen sollen die Möglichkeit bekommen, sich am Nachmittag um die Kinder zu kümmern, und am Abend noch ein paar Stunden arbeiten, oder dass MitarbeiterInnen die Möglichkeit bekommen den Sommer besser zu nutzen. Diese sollen nicht automatisch als Überstunden zählen, so ergibt das ganze einen guten Sinn. (vgl. IP2, 2023, Z. 83–91, 126–133, 139–140, 151–154)

Die Erreichbarkeiten von MitarbeiterInnen sind bei allen Unternehmen ident wie im Büro. Kernzeiten werden bei Gleitzeitvereinbarungen nicht ganz streng gesehen und ein Arztbesuch oder ein vorzeitiges Dienstende kann nach Absprache durchgeführt werden.

Vereinbarungen wurden aufgrund von durchgeführten MitarbeiterInnenbefragungen geändert oder durchgeführt.

Der Wunsch nach Flexibilität wurde noch einmal angesprochen und daher wurde die Vereinbarung geändert und MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit von zwei Homeofficetagen in der Woche. Vor der neuen Vereinbarung war es nur ein Tag. Der überwiegende Teil ist damit zufrieden und die Geschäftsführung und Führungskräfte haben dennoch die Möglichkeit, an den drei Bürotagen kurzfristige Abstimmungen zu erledigen. Im Idealfall werden die persönlichen Kundentermine an solchen Tagen fixiert. Wenn ein Kundentermin nicht anders regelbar ist, wird auf den Kundenwunsch eingegangen und MitarbeiterInnen haben an diesem Tag, sollte es keine persönlichen Gründe geben, den Tag beim Kunden oder im Büro zu verbringen. (vgl. IP5, 2023, Z. 204–224)

Flexibilität muss von beiden Seiten gewährt werden, von ArbeitgeberInnenseite und von ArbeitnehmerInnenseite. Es muss im Team funktionieren. Innerhalb eines Teams spielt Flexibilität eine Rolle. Es muss im Ganzen funktionieren und Absprachen getroffen werden und Vertretungen funktionieren. Es ist darauf zu achten, dass eine Ausgeglichenheit stattfindet und nicht von einzelnen ausgenutzt wird und das restliche Team muss dadurch Überstunden machen. (vgl. IP8, 2023, Z. 131–140)

Die gewünschte Flexibilität wird sehr ernst genommen. Es wird versucht, auf neue Arbeitszeitmodelle einzugehen, welche keine 40 Stunden mehr beinhalten. Genauso das Thema Homeoffice, das ist wichtig, da es sich hierbei um Zukunftsthemen handelt. Wenn MitarbeiterInnen, aus persönlichen Gründen 30 Stunden arbeiten wollen, dann sollen diese die Möglichkeit dazu

bekommen. Bei einem angespannten Arbeitsmarkt, wie aktuell, muss als Unternehmen auf diese Veränderungen reagiert werden. (vgl. IP6, 2023, Z. 238–256)

MitarbeiterInnen, welche im Gleitzeitmodell arbeiten sind zufrieden, da die Terminplanung selbstständig durchgeführt werden kann. Der Wunsch nach einer 4 Tage Woche kommt immer wieder zur Sprache. Diese Arbeitszeitmodelle sind schwierig abzubilden, da auf Kundentermine und Kundenwünsche eingegangen werden muss und eine Orientierung nach den Kunden stattfindet. Wenn MitarbeiterInnen Dienste tauschen möchten, oder einmal früher Feierabend machen möchten, ist das nach Absprache mit der Abteilungsleitung kein Problem. Es wird bereits bei Bewerbungsgesprächen darauf geachtet, dass diese Parameter klar kommuniziert werden. (vgl. IP7, 2023, Z. 177–194, 205–215)

Es ist sehr klar ersichtlich, dass auf neue Themen, wie die geforderte Flexibilität eingegangen wird. Es werden neue Möglichkeiten überprüft und versucht in den Alltag zu integrieren. Durch Kundenterminen und teilweise fixen Zeiten der Erreichbarkeit, ist dies ein Thema, welches immer wieder neue Herausforderungen ergibt.

Ein Unternehmen hat im Angestelltenbereich ausschließlich All-In Verträge und MitarbeiterInnen können ihre Aufgaben frei einteilen. Durch die Unterschiedlichen Aufgabengebiete kann so individuell auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingegangen werden. Der Kern zwischen 10 Uhr und 17 Uhr wird versucht abzudecken und bei Besprechungen ist die Anwesenheit verpflichtet. Dieses Unternehmen hat einen eingeschränkten Kundenverkehr. Ein anderes Unternehmen bietet aktuell kein Homeoffice mehr an. Der Wunsch der MitarbeiterInnen war es, wieder einen kompletten Bürobetrieb durchzuführen. Hier wurde ebenfalls auf die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingegangen.

Die Handhabung ist in den Unternehmen unterschiedlich. Alle ArbeitgeberInnen versuchen bestmöglich auf die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen.

Ein weiterer Punkt, auf denen die ExpertInnen Wert legen ist die Weiterbildung, dies wird als Mitarbeiterbindungspunkt angesehen.

Alle MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit sich weiterzubilden. Ob dies in die fachliche Richtung geht, oder in den persönlichen spiel hierbei keine Rolle. (vgl. IP1, 2023, Z. 488–491)

MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln und es wird aus Unternehmerseite unterstützt. Besteht ein großer Bedarf an Schulungen, wie beispielsweise Excel Kurse werden diese vom Personalbüro organisiert und für Alle angeboten. AbteilungsleiterInnen sind dazu angehalten, MitarbeiterInnen Weiterbildungen anzubieten, wenn diese für fachliche oder der persönlichen Weiterentwicklung dienen. In gewissen Bereichen werden Seminare für die Stressbewältigung angeboten. (vgl. IP2, 2023, 426–432, 536–541, 548–551)

Führungskräfte werden bei Seminaren weitergebildet um Führungskräfte laufend weiterzubilden und die Führungskultur auf einem hohen Niveau zu halten und ständig zu Verbessern. (vgl. IP2, 2023, Z. 426–432, vgl. IP4, 2023, 649–651)

Schulungen werden von allen InterviewpartnerInnen nach Sinnhaftigkeit und Nutzen für das Unternehmen geprüft. Sind Ausbildungen für die Unternehmen und für MitarbeiterInnen von Vorteil und von Nutzen und im Budget der Unternehmen werden diese ermöglicht.

Ein Teil der Unternehmen bietet MitarbeiterInnen die Möglichkeit von Sprachkursen an. Diese werden entweder allgemein durchgeführt oder nach individuellem Bedarf ermöglicht erhoben und ermöglicht.

Teilweise werden MitarbeiterInnen, welche von einer anderen Branche stammen direkt, in den eigenen Ausbildungszentren ausgebildet, um den Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ein Unternehmen bietet im Ausbildungszentrum allgemeine Kurse, wie Excel Kurse oder Coachings angeboten und Schulungsmodelle für virtuelle Meetings angeboten. Ein Unternehmen, welches eine geringe Anzahl von MitarbeiterInnen haben, haben erstmalige Schwerpunktjahre der Weiterbildung eingeführt. Es wird beobachten, ob dies von den MitarbeiterInnen angenommen wird und weitere Themen evaluiert.

Im Allgemeinen wird von den Unternehmen ein großer Wert auf Weiterbildung gelegt und diese gefördert, unterstützt und bis zu einem bestimmten Grad gefordert. Bestimmte Berufsgruppen benötigen die laufenden Weiterbildungen, um weiterhin ihren Beruf ausüben zu können. Um den Fachkräftemangel entgegenzuwirken, MitarbeiterInnen zum Teil in den eigenen Ausbildungseinrichtungen ausgebildet.

9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Empirische Subforschungsfrage 1: Welche Vor- und Nachteile wurden seit der Einführung von Homeoffice gemacht und wie wirken sich diese auf die Mitarbeitermotivation aus?

Nachdem Homeoffice in den Unternehmen aufgrund der Covid-19 Sicherheitsmaßnahmen der österreichischen Regierung eingeführt wurde, war kein Test- bzw. Probetrieb in den Unternehmen möglich. MitarbeiterInnen wurden von dem einem auf den anderen Tag in das Homeoffice entwand und dies musste ohne Planung durchgeführt werden. MitarbeiterInnen mussten sich einen geeigneten Ort für die Arbeitsverrichtung in ihrem zu Hause suchen. Aufgrund dessen, wurde die erste Zeit als unangenehm empfunden, obwohl MitarbeiterInnen innerhalb von kürzester Zeit noch mit Laptops und Diensthandy ausgestattet wurden. Die Digitalisierung war in den Unternehmen so weit vorangeschritten, dass ein Betrieb problemlos möglich war. Die Digitalisierung wurde im Laufe der Pandemie erweitert und die digitalen Medien wurden laufend durch Softwareanbieter verbessert. Durch die Corona-Pandemie hat es innerhalb von kürzester Zeit einen technologischen Sprung in der Arbeitswelt gegeben. Es wurden neue Möglichkeiten aufgezeigt und die Technologisierung und Digitalisierung wurde vorangetrieben. Die Kommunikation hat überwiegend über Microsoft- Teams oder anderen digitalen Plattformen stattgefunden. Dieses Kommunikationsmittel ist zwar mit der Pandemie gekommen, ist als Hauptkommunikationsmittel geblieben. Gerade diese Zeit, wo Homeoffice beinahe verpflichtend durchgeführt wurde und das Risiko zu hoch war, MitarbeiterInnen ohne Sicherheitsvorkehrungen in den Büroräumlichkeiten arbeiten zu lassen, wurden als Nachteil empfunden. Der Vorteil aus dieser Zeit ist, dass MitarbeiterInnen und Unternehmen, gesehen haben, dass in den Krisenzeiten und im alltäglichen Betrieb, Homeoffice eine Möglichkeit bietet. Homeoffice wurde in den meisten Betrieben aus der Not eingeführt, obwohl es die Möglichkeit bereits vor der Pandemie gegeben hätte, wird nie mehr ganz aus der Arbeitswelt verschwinden. Dieser technologische Sprung, welcher in dieser Zeit stattgefunden hat, wird als Vorteil betrachtet. Weitere Vorteile werden darin gesehen, dass Betriebe eine höhere Reichweite bei den ArbeitnehmerInnen erzielen können. MitarbeiterInnen für die ein Unternehmen aufgrund der Standorte nicht interessant oder nicht als möglicher Arbeitgeber betrachtet wurde, können in der Werbung um Fachkräfte mitspielen.

Aufgrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräfte- und Arbeitnehmermangel spielt dieser Punkt eine bedeutende Rolle. Mögliche ArbeitnehmerInnen müssen nicht aufgrund des Betriebsstandortes ihren Wohnort wechseln und ländliche Gebiete werden als Wohnraum wieder interessant. MitarbeiterInnen ersparen sich durch die Nutzung von Homeoffice Pendelzeiten. Diese liegen bei MitarbeiterInnen zum Teil bei mehr als einer Stunde. Wenn das Pendeln reduziert werden kann, fördert dies den ökologischen Aspekt und die Umweltfreundlichkeit. Gerade als Eisenbahnunternehmen ist dieser Punkt relevant. MitarbeiterInnen haben einen finanziellen Vorteil, ohne dass Unternehmen dadurch Mehrkosten entstehen. Durch den Wegfall von Pendelzeiten wird der Stress reduziert, was zu einem gesundheitlichen Vorteil führt. Die Zeit, welche MitarbeiterInnen sich durch Homeoffice ersparen, kann beispielsweise für die Ausübung von Hobbys oder Zeit mit der Familie und den Freunden genutzt werden. Das wiederum fördert die Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben und die Mitarbeitermotivation steigt. Die Kindererziehung ist leichter mit dem Berufsleben vereinbar. Der vermehrte Wunsch nach Flexibilität wird immer öfter angesprochen. Dies betreffen den Arbeitsort und die Arbeitszeit. Wird den MitarbeiterInnen diese Freiheit gewährt, steigt die Zufriedenheit und die Mitarbeiterbindung wird erhöht. Durch diese Flexibilität und durch den Wegfall von Pendelzeiten können Teilzeit-Kräfte zum Teil ihre Stunden erhöhen. Dadurch wird ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen ein Vorteil geboten. Damit Homeoffice durchgeführt werden kann, wird ein Vertrauensvorschuss von der Führungskraft benötigt. Wird dieses Vertrauen gegenüber den MitarbeiterInnen ausgesprochen, erhöht dies die Zufriedenheit und diese fühlen sich wertgeschätzt. Wird hingegen dieses Vertrauen nicht ausgesprochen, kann dies negative Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben und die Demotivation von MitarbeiterInnen steigt. Ein Vorteil von Homeoffice ist die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Der Nachteil davon ist, dass keine klare Abgrenzung mehr durchgeführt werden kann. Es ist schwierig, bis unmöglich, hierauf als Unternehmen Einfluss zu nehmen. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen ineinander. MitarbeiterInnen benötigen ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Selbstorganisation, was dazu führen kann, dass engagierte MitarbeiterInnen nicht mehr abschalten können und dies Auswirkungen auf die Gesundheit hat. Im Gegenzug dazu, besteht die Möglichkeit, dass MitarbeiterInnen mit Homeoffice nicht umgehen können und ein Leistungseinbruch stattfindet. Führungskräfte haben einen reduzierten Einfluss darauf und können eingeschränkt einschreiten. Ein

weiterer Nachteil, welcher hauptsächlich bei einer 100-prozentigen Homeoffice-Lösung gesehen wurde, ist die Teamentwicklung. Neue MitarbeiterInnen hatten es schwieriger in das Team zu finden. Das liegt einerseits daran, dass KollegInnen im Homeoffice nicht durch ständige Anrufe gestört werden wollten und andererseits daran, dass der persönliche Kontakt fehlte. Gerade der Teamzusammenhalt und die Unterstützung innerhalb des Teams trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Damit die Teamentwicklung nicht leidet, müssen bewusste Maßnahmen, wie Teambuilding gesetzt werden. Dies ist abhängig von den Teamgrößen. Je größer das Team ist, umso schwieriger wird es. Bei MitarbeiterInnen, welche lange zusammenarbeiten, sind die negativen Auswirkungen geringer. Um neue MitarbeiterInnen in das Team einzufügen, können Onboarding-Prozesse Abhilfe schaffen. Dies fördert die Bildung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen. Ein Nachteil bei einem Hybridbetrieb ist, dass leichter Lücken in der Kommunikation auftreten. MitarbeiterInnen, welche im Homeoffice sind, werden unbewusst vergessen und Informationen nicht weitergegeben. Persönliche Gespräche in den Gängen oder in der Kaffeeküche können nicht durchgeführt werden und dadurch leidet das Teamgefüge. KollegInnen rufen sich meist nicht im Homeoffice an, um sich für ein paar Minuten privat auszutauschen, dies passiert hauptsächlich in den Bildschirm-pausen oder nach Feierabend. Durch dieses Fehlen des persönlichen Kontaktes erschwert sich die Firmenbindung. Da die Freizeit von zunehmender Bedeutung ist, kann Homeoffice ein Vorteil dafür sein. Ein weiterer Nachteil von Homeoffice wird darin gesehen, dass mögliches Potenzial von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte nicht erkannt und damit die Möglichkeit einer Weiterentwicklung genommen wird oder eine Beförderung nicht stattfindet. ArbeitnehmerInnen fordern Homeoffice mittlerweile bewusst ein und möchten nicht mehr darauf verzichten. Wenn Unternehmen dies in Zukunft nicht anbieten, wird es noch schwieriger werden Fachkräfte zu gewinnen und MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden.

Empirische Subforschungsfrage 2: Welche Herausforderungen ergeben sich für die Unternehmen seit der Einführung von Homeoffice?

Die erste Herausforderung, welche Unternehmen bei der Einführung von Homeoffice bemerkt haben, ist jene der Kommunikation. Damit die Kommunikation und der Informationsaustausch im Homeoffice stattfinden, wird ein erhöhter Planungsbedarf für Besprechungen gesehen. Gespräche welche im Bürobetrieb direkt am Gang, oder im Büro nebenan durchgeführt wurden,

müssen virtuell abgewickelt werden. Virtuelle Besprechungen benötigen eine andere Disziplin. Diese musste erst von allen MitarbeiterInnen gelernt werden, da solche Kommunikationsmittel neu waren. Die Terminfindung von Besprechungen ist dadurch problemloser geworden und rein inhaltliche Themen werden effizienter abgearbeitet, da zu lange Besprechungen dazu führen, dass die Konzentration sinkt und MitarbeiterInnen nicht mehr leistungsfähig sind. Wenn bei Meetings die Kamera deaktiviert wird, kann nicht mehr festgestellt werden, ob MitarbeiterInnen noch bei der Sache sind, oder ob den Besprechungen noch anderen Tätigkeiten ausgeführt werden. Bei Besprechungen, welche in Präsenz abgehalten werden und MitarbeiterInnen zugeschaltet sind, besteht die Gefahr, dass ebendiese unbeachtet bleiben. Gespräche, welche durch die offene Türe oder mit einem Ohr mitgehört werden, sind nicht mehr möglich und dadurch gibt es ein Informationsdefizit. Der persönliche Aspekt geht mit dieser Kommunikationsweise teilweise verloren. Gespräche zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen müssen bewusst durchgeführt werden, da die Möglichkeit der offenen Türe hiermit so gut wie nicht mehr genutzt werden kann. Bei sensiblen Themen ist eine persönliche Kommunikation wichtig. Die offene Gesprächskultur und die daraus resultierenden Feedbacks an Führungskräfte und MitarbeiterInnen gewinnt an Bedeutung. Diese Feedbackkultur ist ein wesentlicher Punkt für das Vertrauen und in den Verbesserungsprozessen der Unternehmen. MitarbeiterInnen möchten keine starren und steilen Hierarchien mehr. Es werden flache Hierarchien gewünscht und die Führungskräfte werden als Coach und Lehrender gesehen. Der autoritäre Führungsstil ist nicht mehr zeitgemäß. Die Generationenthematik stellt eine Herausforderung dar. Die Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen sind unterschiedlich. Für jüngeren MitarbeiterInnen ist die Bindung an das Unternehmen nicht mehr so bedeutsam. Werden die Wünsche nicht erfüllt, findet ein Arbeitgeberwechsel statt. Verstärkt wird dies durch den Fachkräftemangel. Der Arbeitgebermarkt hat sich zum Arbeitnehmermarkt verschoben. Der Wunsch nach Flexibilität wird immer größer. Durch die Pandemie wurde die Möglichkeit zu Homeoffice geschaffen und MitarbeiterInnen haben bemerkt, dass die Arbeit von jedem Ort der Welt durchgeführt werden kann. Auf diese Möglichkeit möchte nicht mehr verzichtet werden. Die Herausforderungen für Unternehmen besteht darin, rechtliche Rahmenbedingungen, angepasst an das Unternehmen, zu schaffen. Die gewünschte Flexibilität betrifft den Arbeitsort und die Arbeitszeit. Der jüngeren Generation ist Zeit wichtiger als Geld, was bedeutet, dass eine Stundereduktion in Frage kommen kann. Damit diesem Punkt

entgegengesteuert werden kann, können flexible Arbeitszeiten Abhilfe schaffen. Flexibilität wird dann gewährt, wenn Unternehmen die Notwendigkeit von Kernzeiten bei Gleitzeitvereinbarungen evaluieren. Wenn starr auf Kernzeiten beharrt wird, kann Homeoffice einen bedingten Teil dazu beitragen. Hier könnte es beispielsweise zu Kernzeitverletzungen kommen, wenn MitarbeiterInnen ihre Kinder von den Betreuungseinrichtungen abholen. Vertrauen ist das wichtigste Mittel, damit Homeoffice funktionieren kann. Vertrauen und das Führungsverhalten sind Herausforderung, welche sich Unternehmen stellen müssen. Corona hat zum Vorschein gebracht, dass einige Führungskräfte ein Vertrauensproblem gegenüber ihrer MitarbeiterInnen haben. Die vermeintliche, geglaubte Kontrolle ist weggebrochen. Manche Führungskräfte wussten plötzlich nicht mehr, oder glaubten nicht mehr zu wissen, welche Aufgaben ihre MitarbeiterInnen haben. Damit die Arbeit im Homeoffice funktionieren kann, benötigt es ein gewissen Grundvertrauen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen benötigt. Dies muss MitarbeiterInnen gegeben werden. Homeoffice hat diese Thematik verstärkt. Führungskräfte sind in der Verantwortung zu wissen, welche Aufgaben ihre MitarbeiterInnen haben. Durch Zielvereinbarungen oder Projektpunkte, welche bewusst gesetzt werden, kann das Vertrauen messbar überprüft werden. Wird MitarbeiterInnen aufgrund von fehlendem Vertrauen Homeoffice nicht gestattet, führt dies zu einem Vertrauensbruch und zur Demotivation und die Mitarbeiterbindung wird dadurch geschädigt.

Zusammenfassend betrachtet, hat sich der Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt verschoben. Unternehmen müssen auf die Wünsche der MitarbeiterInnen eingehen, um diese an sich binden zu können und Fachkräfte zu gewinnen. Ansonsten wird es künftig immer schwieriger werden MitarbeiterInnen zu er- und behalten.

10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In dieser Masterarbeit werden die Auswirkungen von Homeoffice auf die Mitarbeitermotivation bei Eisenbahnunternehmen untersucht. Die Untersuchungsergebnisse aus der Literaturrecherche und empirischen Forschung stellen die Grundlage für die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, welche Chancen und Risiken sich durch Homeoffice hinsichtlich der Motivation von MitarbeiterInnen ergeben, dar. Im theoretischen Teil wurden die Fragen, welchen Einfluss Homeoffice auf die Mitarbeitermotivation und die Work-Life-Balance hat und welche Anreizsysteme in der Fachliteratur beschrieben werden, um eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung herzustellen, beantwortet. Auf den daraus resultierten Ergebnissen wurde der Forschungsteil aufgebaut, welcher die Fragen über die Vor- und Nachteile von Homeoffice beschreibt und welchen Einfluss diese auf die Mitarbeitermotivation haben bzw. welche Herausforderungen sich für Unternehmen, seit der Einführung von Homeoffice, ergeben.

Aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung hat sich die Arbeitswelt wesentlich verändert. Durch diese Veränderungen wurde die Möglichkeit für zeitlich flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten geschaffen. Verstärkt wurde dies zusätzlich durch die Covid-19 Pandemie. Die Digitalisierung hat innerhalb kürzester Zeit einen weiteren Sprung gemacht. Diese Veränderungen sind nicht mehr aufzuhalten und werden die Arbeitswelt nachhaltig verändern. Durch den demografischen Wandel entsteht ein Fachkräfte- und ArbeitnehmerInnenmangel. Der Arbeitgebermarkt hat sich zum Arbeitnehmermarkt verändert. Durch den Generationenwechsel, welcher aktuell dadurch verstärkt wird, dass die Generation Boomer in den Ruhestand geht, ergibt sich ein Wertewandel. MitarbeiterInnen haben aufgrund der Sicherheitsmaßnahmen im Zuge der Covid-19 Pandemie die Möglichkeit erhalten Homeoffice zu nutzen. Vor der Pandemie wurde dies in Österreich beschränkt, oder in Ausnahmefällen mit Sonder- oder Einzelvereinbarungen ermöglicht. ArbeitnehmerInnen haben immer mehr den Wunsch nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung. Unternehmen müssen auf die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen, da es ansonsten zu Leistungsverringerungen und Demotivation kommen kann, wodurch wiederum die Personalfuktuation erhöht wird. MitarbeiterInnen, welche zu der jüngeren Generation zählen, möchten sich nicht mehr so stark an den Arbeitgeber binden und ein Wechsel wird bei Nichterfüllung der Bedürfnisse leichter vollzogen.

Der Wunsch von MitarbeiterInnen, ob sie Homeoffice nutzen möchten, ist von deren Persönlichkeitstypen abhängig. Wobei die einen MitarbeiterInnen Homeoffice nutzen, um in Ruhe und ohne Störfaktoren ihre Arbeit verrichten zu können, wird Homeoffice von anderen genutzt, wenn es einen Mischbetrieb gibt, da ihnen der persönliche Austausch und die sozialen Aspekte wichtig sind.

Durch die Digitalisierung und Nutzung von Homeoffice ergeben sich für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen neue Möglichkeiten. Der Wohnort ist nicht mehr ausschlaggebend für die Wahl des Arbeitnehmers bzw. Arbeitgebers. Es wird ermöglicht, dass MitarbeiterInnen länderübergreifend arbeiten können. Dies stellt einen erheblichen Vorteil für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Zusätzlich können dadurch ausländische Fachkräfte gewonnen werden.

Durch die Flexibilisierung kann es zu einer besseren Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben kommen. Teilzeitstellen werden meist noch von Frauen besetzt, da diese in den häufigsten Fällen Betreuungspflichten nachkommen. Diese beinhalten nicht ausschließlich die Betreuung von Kindern. Die Betreuungspflicht kann nahe Angehörige betreffen. Durch die Möglichkeit von Homeoffice und der daraus resultierenden Flexibilität, kann eine Stundenerhöhung durchgeführt werden oder Führungspositionen können von Frauen besetzt werden.

Homeoffice birgt die Gefahr, dass mögliches Potenzial und Leistungen von Führungskräften schwieriger erkannt wird werden und ein Karriereaufstieg dadurch erschwert, werden kann.

Homeoffice erfordert von MitarbeiterInnen eine höhere Selbstdisziplin und ein besseres Zeitmanagement ist notwendig. Führungskräfte dienen mittlerweile eher als Wegweiser und als Coach. Das Einschreiten der Führungskraft und die Unterstützung von MitarbeiterInnen im Homeoffice ist schwerer möglich. Dies muss, falls notwendig, ganz bewusst durch die Führungskraft durchgeführt werden. Gespräche, welche früher oftmals spontan am Gang oder durch eine offene Türe im Büro geführt oder mitbekommen wurden, finden reduziert statt.

Homeoffice kann funktionieren, wenn Führungskräfte, sowie MitarbeiterInnen ein Grundvertrauen aufbauen. Homeoffice hat leider aufgezeigt, dass manche Führungskräfte darin schwächen haben und glauben, dass dadurch, dass MitarbeiterInnen nicht mehr im Büro anwesend sind, ein Kontrollverlust über ihre Leistung gegeben ist. Haben MitarbeiterInnen das Gefühl, dass ihnen nicht vertraut wird oder sie keine Wertschätzung von ihren Führungskräften bekommen,

führt dies zur Demotivation und die Personalfuktuation steigt. Durch den Austausch mit MitarbeiterInnen im Homeoffice und durch die Aufrechterhaltung der Kommunikation, kann die Beziehungsebene gestärkt werden. Durch klare Kommunikation und Zielsetzungen kann der Kontrollzwang verringert werden.

Haben MitarbeiterInnen keine Selbstdisziplin oder verfügen über kein Zeitmanagement, kann dies zu einer ständigen Erreichbarkeit führen. Eine Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit ist schwer möglich. Eine ständige Erreichbarkeit kann zu einem erhöhten Stresspensum und somit in weiterer Folge zu gesundheitlichen Schäden führen.

Eine Stressminimierung kann durch den Wegfall von Pendelzeiten erfolgen. MitarbeiterInnen haben durch die Verringerung der Pendelzeiten teilweise einen erheblichen Anteil an Freizeit gewonnen. Dies trägt zur besseren Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben bei. Diese Zeit kann für Erholungen, Zeit mit der Familie oder Freunden genutzt werden. Nicht ausschließlich der Faktor Zeit wird dadurch gestärkt, sondern es hat einen ökologischen Vorteil, da die Umwelt geschont wird. Gerade in der Eisenbahnbranche ist dies ein weiterer Aspekt für den Umweltschutz. MitarbeiterInnen ersparen sich zusätzlich Kosten für den Treibstoff und die Abnutzung von Fahrzeugen wird geringer.

Zu der gewünschten Flexibilität, welche von jüngeren MitarbeiterInnen gefordert wird, gehört der Arbeitsort und die Arbeitszeit. Beide Faktoren spielen gemeinsam eine wesentliche Rolle. Unternehmen müssen auf diesen Punkt ein Augenmerk legen und Kernarbeitszeiten in Gleitzeitvereinbarungen evaluieren und auf das notwendige Maß reduzieren.

Homeoffice ist somit ein bedeutendes Anreizsystem für die Mitarbeiterbindung und die Mitarbeitermotivation.

Eine weitere Chance von Homeoffice ist, dass der Betrieb in Krisenzeiten aufrechterhalten werden kann. Als Krise ist nicht allein die Corona-Pandemie zu betrachten, sondern beispielsweise, wenn MitarbeiterInnen aufgrund von Naturkatastrophen den Arbeitsort nicht erreichen können, durch Straßensperren oder schlechte Fahrverhältnisse.

Ein Risiko, welches vor allem bei einem 100- prozentigem Homeofficebetrieb vorkommt, ist die Verschlechterung der Teamentwicklung. Damit ein Team gut funktionieren und ein gegenseitiges Vertrauen entstehen kann, benötigt es den persönlichen Austausch. Es wurden Unterschiede in

den Teams festgestellt. Einerseits kommt es auf die Teamgröße an. Umso größer das Team, desto schwieriger ist das Teambuilding. Bei Teams, welche längere Zeit miteinander arbeiten, konnten keine Schwierigkeiten festgestellt werden. Starke Teams können sich gegenseitig unterstützen und vertreten. Gerade neue KollegInnen haben schwieriger in das Teamgefüge gefunden. Einschulungsphasen funktionieren besser in einem laufenden Bürobetrieb. Kurze und schnelle Fragen können sofort beantwortet werden, wohingegen im Homeoffice immer ein Telefonat, eine Teams Nachricht oder ein E-Mail notwendig ist. Gerade MitarbeiterInnen, welche neu in Betrieben sind, möchten nicht wegen jeder Kleinigkeit die KollegInnen in der Arbeit unterbrechen. Gerade der persönliche Austausch und das Kennenlernen der Teammitglieder ist ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit. Dazu gehören Gespräche, welche den privaten Lebensbereich betreffen. Haben MitarbeiterInnen und Führungskräfte keinen Einblick auf den privaten Lebensbereich von KollegInnen und MitarbeiterInnen, ist eine Herstellung der Bindung schwierig und es kann nicht individuell auf die Lebensphasen eingegangen werden. Diese verändern sich im Lauf des beruflichen Lebens bei allen MitarbeiterInnen.

Ein weiteres Risiko, welches durch Homeoffice auftreten kann, sind Lücken im Kommunikationsfluss. MitarbeiterInnen, welche im Homeoffice arbeiten, werden unbewusst in der Informationsweitergabe vergessen. Dies kann beispielsweise erfolgen, wenn beispielsweise zwei KollegInnen im Büro ein Arbeitsthema besprechen und die dritte, betroffene Person im Homeoffice darüber nicht informieren. Besprechungen oder Telefonate innerhalb der Abteilung benötigen einen höheren Planungsaufwand. Schnelle Gespräche am Gang oder in den Kaffeeküchen können nicht durchgeführt werden. Virtuelle Besprechungstermine, speziell abteilungsübergreifende oder externe, werden wesentlich schneller gefunden. Die neue Kommunikationsform bei Besprechungen, welche von allen MitarbeiterInnen erst erlernt werden, musste erfordert eine ganz andere Disziplin. Themen, welche rein inhaltlicher Natur sind, werden effizienter bearbeitet. Alle Anwesenden konzentrieren sich auf das vorgegebene Thema und Ablenkungen kommen seltener als Störfaktoren vor. Die Besprechungen werden auf das Notwendigste reduziert, da zu lange virtuelle Besprechungen die Konzentration senken und die Leistungsfähigkeit nicht mehr gegeben ist. Um zu erkennen, ob MitarbeiterInnen noch anwesend sind, bieten Videokonferenzen eine gute Möglichkeit. Der negative Aspekt von effizient und kurz gestalteten Besprechungen ist, dass der

Blick über den Tellerrand so gut wie wegfällt. Die vorgegebenen Arbeitsthemen werden abgehandelt, die Gespräche in den Pausen oder am Ende der Meetings, welche für den persönlichen Aspekt wichtig sind, fallen komplett weg.

Gerade deshalb ist es wichtig, dass gewisse Besprechungen, gerade wenn diese persönliche, sensible Themen beinhalten, dennoch noch in Präsenz stattfinden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Homeoffice Chancen und Risiken mit sich bringt. Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind nicht mehr aufzuhalten. Die Digitalisierung nimmt weiter zu und ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Arbeitswelt und der Privatbereiche. Die Werte der Menschen haben sich verändert. Die jüngere Generation wächst bereits mit den technischen Mitteln auf. Manche MitarbeiterInnen haben erst in Corona- Zeiten zu arbeiten begonnen. Für diese bildet Homeoffice von Anfang an einen fixen Bestandteil des Arbeitsalltages. ExpertInnen sind der Meinung, dass Homeoffice nie mehr aus der Arbeitswelt verschwinden wird. In welchem Ausmaß die Nutzung in Zukunft erfolgen wird, ist noch nicht klar geregelt. Aktuell sind sie der Meinung, dass zwei Tage pro Woche oder eine 50-prozentige Homeofficelösung der richtige Weg ist. Es muss individuell auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen eingegangen werden. Nicht alle MitarbeiterInnen möchten Homeoffice nutzen und nicht für alle MitarbeiterInnen ist es geeignet, dies ist stark vom Persönlichkeitstypen abhängig. Durch den demografischen Wandel und den ArbeitnehmerInnen- und Fachkräftemangel müssen sich Unternehmen als attraktiv Arbeitgeber präsentieren. Unternehmen, welche sich künftig weigern mit der Zeit zu gehen und beispielsweise kein Homeoffice anbieten, werden bei der Suche und Bildung von MitarbeiterInnen gravierende Probleme haben.

Ein weiterer Forschungsbedarf ergibt sich in Bezug der weiteren Digitalisierung und Anpassung der Arbeitszeitmodelle. Ebenso Einfluss von Automatisierungen und Digitalisierungen auf den Fachkräftemangel betrachtet werden und ob dieser dadurch eventuell abgeschwächt werden kann. Genauso wie der Einfluss der künstlichen Intelligenz auf künftige Arbeitsabläufe. Neue Arbeitszeitmodelle werden aufgrund dieser Punkte und den vermehrten Wunsch nach Freizeit einen Stellenwert in der Gesellschaft erhalten.

LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher

- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin: Springer.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Singer Gabler.
- Bleiber, R. (2021). *Erfolgreiches Krisenmanagement. Prävention, Unternehmensstrategien, Wege aus der Krise*. München: Haufe-Lexware.
- Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung* (9. Aufl.). Tübingen: UVK Verlag.
- Claßen, M. (2019). *Spannungsfelder im Change Management. Veränderungen situativ gestalten*. Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Wien: Facultas.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse. Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Harnish, V. & Ladanyi, N. (2012). *Wachstum durch Führung. Die 10 entscheidenden Management-Prinzipien*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hübler, M. (2018). *New Work: menschlich - demokratisch – agil. Wie Sie Teams und Organisationen erfolgreich in eine digitale Zukunft führen*. Regensburg: Walhalla u. Praetoria Verlag.
- Hübler, M. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer.
- Krings, T. (2018). *Personalwirtschaft. Grundlagen betrieblicher Personalarbeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. (2. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R. & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice. Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z - Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simsa, R. & Patak, M. (2021). *Leadership & Homeoffice. So gelingt Führung auf Distanz*. Wien: Linde Verlag.
- Sinek, S. (2021). *Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren* (9. Aufl.). München: Redline Verlag.
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stöwe, C. & Keromosemito, L. (2013). *Führen ohne Hierarchie - Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wegner, O. (2018). *Die Wachstumsformel. Wie Unternehmen florieren statt einfach nur größer zu werden*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. (3. Aufl.). München: Vahlen.

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen*. (4. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.

Beiträge aus Fachzeitschriften / Journals

Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation (2020). *Hohe Dynamik am österreichischen Arbeitsmarkt*.

Blödorn, E., Ebner, S. & Mittermayr, S. (2021). Stress im Homeoffice? Tipps für eine förderliche Arbeitsgestaltung. *Allgemeine Unfallversicherungsanstalt*, 2021(1), 36–39.

Dornmayr, H. & Riepl M. (2021). Fachkräftebedarf/ -mangel in Österreich 2021.

Ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft Forschungsbericht Nr. 207 im Auftrag der WKO.

ThinkAustria in Kooperation mit Bundesministerium für Arbeit. (2021). *Auf zu neuen Arbeitswelten*.

Kubicek, B. (2022). Das Büro in den eigenen vier Wänden. Psychische Belastung im Homeoffice. *Allgemeine Unfallversicherungsanstalt*, 2022(1), 38–41.

Bundesministerium für Arbeit (2021). *Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft*.

Klammer, U. (2017). *Arbeiten 4.0- Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*, Wirtschaftsdienst, 2017(97,7) 459-476.

Statistik Austria (2020). *Covid-19 Prävalenzstudie November 2020*.

Beiträge aus Sammelwerken

Albers, M. (2018). Digitale Erschöpfung. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 3–14). Wiesbaden: Springer Gabler.

Albrecht, A. (2020). Arbeitswelt 4.0. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 733–745). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Bartz, M. & Schmutzer, T. (2015). „New World of Work“-Transformationen - Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (S. 181–197). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Blöcher, A. (2015). Führung ist Vertrauenssache. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (S. 171–180). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brandstätter, V. (2020). Motivation von Mitarbeitenden. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 237–249). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Busold, M. (2019). Professioneller Auswahlprozess - Ein Instrument des Employer Brandings. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 123–135). Berlin: Springer Gabler.
- Eggers, J. (2015). Unternehmenserfolg durch gelebte Vertrauenskultur. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (S. 171–180). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hansen, N. K. & Hauff, S. (2019). Talentmanagement - Trends, Herausforderungen und strategische Optionen. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 35–46). Berlin: Springer Gabler.
- Hoff, A. (2020). Flexible betriebliche Arbeitszeitsysteme - Herausforderungen für Führungskräfte. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 919–931). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Hofmann, L. M. & Regnet, E. (2020). Digitale Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 761–777). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Hübschen, T. (2018). Zukunft des Büros - Büro der Zukunft. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 67–82). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kaiser, S. (2020). Work-Life-Balance. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 149–158). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kastner, M. (2017). Perspektiven der Digitalisierung im Hinblick auf psychische Gefährdungen. In M. Kastner (Hrsg.), *Digitalisierung und psychische Gefährdung* (S. 16–130). Herdecke.
- Kastner, M. (2020). Psychische Beeinträchtigungen und Burn-out. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 357–368). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kemmer, R. & Zahn, C. (2018). Bewusste Fehlerkultur als Erfolgsfaktor für Unternehmen. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 117–130). Wiesbaden: Springer Gabler.
- König, C. J. & Kleinmann, M. (2020). Zeitmanagement. In N. Kratzer, W. Menz, & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze* (S. 173–182) Wiesbaden: Springer VS.
- Kratzer, N., Nies, S., Pangert, B. & Vogl, G. (2015). Trendanalyse: Leistungs politik und Work-Life-Balance. In N. Kratzer, W. Menz, & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze* (S. 41–55) Wiesbaden: Springer VS.
- Metz-Kleine, A. (2018). Die Zukunft der Arbeit ist flexibel. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 131–137). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meyer, R. & Dietz, S. (2019). Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding. In M. Bussold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 61–74). Berlin: Springer Gabler.
- Neufeind, M. (2018). Wertewelten Arbeiten 4.0. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 235–242). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nink, M. (2015). Der Mensch bleibt Mensch. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (S. 59–71). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Piller, E. (2021) „Auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt“, in Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (Hg.) *Homeoffice: Auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt*, Wien, Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, S. 11–13.
- Prümper, J. (2020). Betriebliches Gesundheitsmanagement. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 779–795). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Regnet, E. (2020 a). Ageing Workforce - Herausforderung für die Unternehmen. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 841–859). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Regnet, E. (2020 b). Der Weg in die Zukunft - Anforderungen an die Führungskraft. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 55–75). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Regnet, E. & Lebrecht, C. (2020). Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. In L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 99–110). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ristau-Winkler, M. (2015). Fachkräfte dringend gesucht - von der Engpassanalyse zur erfolgreichen Sicherung. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (S. 13–26). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (2015). Führung für die Zukunft - neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (S. 291–305). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (2017). Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*. (S. 3–78). Berlin: Springer Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (2020). Strategie für die Zukunft - Vom Trendscanning zur strategischen Personalplanung. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen* (S. 3–91). Berlin: Springer Gabler.

- Scholten, J. (2018). Personalentwicklungsmaßnahmen 4.0. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 397–419). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stracke, S., Rieke, C. & Schöneberg, K. (2020). Strategische Personalplanung: ein Thema für Betriebs- und Personalräte! In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen* (S. 127–149). Berlin: Springer Gabler.
- Vogl, G. & Kratzer, N. (2015). Zuhause - unterwegs - beim Kunden. Wenn die Arbeit viele Orte hat. In N. Kratzer, W. Menz, & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungs- politik. Analysen und Gestaltungsansätze* (S. 171–191). Wiesbaden: Springer VS.
- Wagner, J. & Haas C. (2019). Digitaler Wandel - Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2020. Agilität, Arbeit 4.0, Analytics, Talentmanagement* (S. 47–56). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Weichs, V. von & Kauke, R. (2019). Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber? In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 205–217). Berlin: Springer Gabler.
- Widuckel, W. (2015). Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. (S. 27–44). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Willms, J. & Weichbrodt, J. (2020). Mobiler, flexibler, selbstorganisierter - Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In O. Geramanis, S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. (S. 161–176). Wiesbaden: Springer Gabler.

Sonstige Quellen

- Bartscher, T. & Nissen, R. (2018, Februar). *Anreizsystem*. Verfügbar unter Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anreizsystem-30143/version-253734> (abgerufen am 16.04.2023)

- Bendel, O. (2022, Februar). *Ressource*. Verfügbar unter Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425/version-385353> (abgerufen am 16.04.2023)
- Expertengespräch IP1, Prokurist, geführt von Christiane Jauk, 04.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–12.
- Expertengespräch IP2, Personalleitung, geführt von Christiane Jauk, 13.04.2022, Graz., S. 1–15.
- Expertengespräch IP3, Prokurist, geführt von Christiane Jauk, 13.04.2022, Graz., S. 1–15.
- Expertengespräch IP4, Personalleitung, geführt von Christiane Jauk, 14.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–18.
- Expertengespräch IP5, Geschäftsführer, geführt von Christiane Jauk, 19.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–17.
- Expertengespräch IP6, Geschäftsführer, geführt von Christiane Jauk, 24.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–14.
- Expertengespräch IP7, Personalleitung, geführt von Christiane Jauk, 24.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–18.
- Expertengespräch IP8, Geschäftsführer, geführt von Christiane Jauk, 25.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–14.
- Expertengespräch IP9, Personalleitung, geführt von Christiane Jauk, 26.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–17.
- Expertengespräch IP10, Geschäftsführer, geführt von Christiane Jauk, 27.04.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–14.
- Expertengespräch IP11, Geschäftsführer, geführt von Christiane Jauk, 08.05.2022, Videotelefonie über Microsoft Teams., S. 1–18.
- Haberl, A. & Köck, D. (2022, Juni). *Homeoffice anno dazumal. Von der Heimarbeit zum Büro daheim*. Verfügbar unter Österreichische Nationalbibliothek: <https://www.onb.ac.at/forschung/forschungsblog/artikel/homeoffice-anno-dazumal-von-der-heimarbeit-zum-buero-daheim> (abgerufen am 06.03.2023)

Kanitz, A. (2016, November). *Was Menschen motiviert- verschiedene Motivationstypen*. Verfügbar unter Deutsches Zentrum für Herz-Kreislauf-Forschung E.V: <https://dzhk.de/aktuelles/news/artikel/was-menschen-motiviert-verschiedene-motivationstypen/> (abgerufen am 25.02.2023)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Homeoffice

- Erzählen Sie mir bitte, wie Homeoffice in Ihrem Unternehmen vor der Corona Pandemie genutzt wurde. Wie war die Nutzung während Corona und wie ist die aktuelle Lage?
- Gibt bzw. gab es bei der Nutzung Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Hierarchiestufen?
- Welche Regelungen haben Sie im Homeoffice? Haben Sie fixe Tage oder sind diese flexibel wählbar?
- Wie wird die Kommunikation im Homeoffice aufrechterhalten?
- Wie ist bei Ihnen die Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen im Homeoffice geregelt?
- Homeoffice birgt die Gefahr, dass MitarbeiterInnen im Homeoffice Überstunden verursachen. Merken Sie das bei Ihnen im Unternehmen? Bzw. wie haben Sie es in Ihrem Unternehmen geregelt?
- Mitarbeiter haben vermehrt den Wunsch nach zeitlicher und örtlicher Flexibilität, wie wird bei Ihnen im Unternehmen damit umgegangen?
- Gibt es bei dem Wunsch nach Flexibilität Unterschiede zwischen den Generationen?
- Flexibilität erstreckt sich von Arbeitsort, bis zu Arbeitszeit, wie stehen Sie diesem Punkt gegenüber?
- Die Teilzeitquote von Frauen ist nach wie vor höher als von Männern, welche Erfahrungen haben Sie seit der Einführung von Homeoffice bzgl. Vereinbarkeit Beruf- und Privatleben gemacht?
- Wie ist die Teamentwicklung seit Einführung von Homeoffice?
- Können Sie mir sagen, wie sich das Pendelverhalten Ihrer MitarbeiterInnen seit Einführung von Homeoffice verändert hat?
- Welche Veränderungen gibt es seit der Digitalisierung in Bezug auf Dienstreisen?
- Wie sieht Ihrer Meinung nach die Zukunft von Homeoffice aus?

Work-Life-Balance

- Welche Möglichkeiten bietet, bzw. welche Vorkehrungen trifft ihr Unternehmen, um eine Work- Life- Balance zu garantieren bzw. zu ermöglichen?
- Wie steuern Sie einer Vermischung zwischen Arbeit- und Privatleben entgegen?

Mitarbeiterbindung/ Mitarbeitermotivation

- Positive Unternehmenskultur, wie versuchen Sie diese auf Ihre MitarbeiterInnen zu übertragen?
- Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit Vertrauen um?
- Wie ist Ihre Meinung zur Vertrauensarbeitszeit?
- Wie betrieben Sie Mitarbeiterwerbung, bzw. welche Werbemaßnahmen haben Ihrer Meinung nach den größten Erfolg?
- Nehmen Sie in Ihrem Unternehmen eine erhöhte Personalfluktuaton wahr?
- Welche Gründe sehen Sie, dass eine erhöhte Personalfluktuaton stattfindet?
- Welche Anreizsysteme bietet Ihr Unternehmen, um MitarbeiterInnen erfolgreich an Ihr Unternehmen zu binden?
- Wie werden diese Maßnahmen von den MitarbeiterInnen angenommen?
- Welche Möglichkeiten bieten Sie Ihren MitarbeiterInnen an, um sich weiterentwickeln zu können?

Mitarbeiterfeedback/ offene Fehlerkultur

- Wie wird bei Ihnen ein Mitarbeiterfeedback behandelt und wie gehen Sie mit der gewünschten
- offenen Fehlerkultur um?
- Wie oft holen Sie sich Feedback ein?
- Gibt es hierfür einen vorgefertigten Prozess, bzw. wie läuft das bei Ihnen ab?
- Wie werden die Ergebnisse hierfür veröffentlicht?

Daten zum Unternehmen und der interviewten Person:

- Welche aktuelle Position bekleiden Sie im Unternehmen?
- Wie hoch ist der MitarbeiterInnenstand in Ihrem Unternehmen?
- Für wie viele MitarbeiterInnen kommt Homeoffice in Frage?

Aufrechterhaltungsfragen:

- Können Sie mir diese Punkt genauer beschreiben?
- Haben Sie ein Beispiel für mich?
- Habe ich Sie richtig verstanden (Wiederholung der Aussage)?

Abschluss:

- Wir haben einige Themen behandelt. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Punkte, welche für Sie wichtig sind und nicht angesprochen wurde?

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorien	Subkategorien
Kategorie 1: Homeoffice	1a Entwicklung 1b Chancen 1d Risiken
Kategorie 2: Herausforderungen für Unternehmen	2a Kommunikation 2b Generationen 2c Führungsverhalten
Kategorie 3: Mitarbeiterbindung	3a Mitarbeiterfeedback 3b offene Fehlerkultur
Kategorie 4: Anreizsysteme	4a Flexibilität 4b Weiterbildungen

Tabelle 2: Kategorienschema. Quelle: eigene Darstellung