



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Barrieren beim Ausbau von mobilem Arbeiten in einem
österreichischen Unternehmen – Eine
arbeitspsychologische Analyse“

verfasst von / submitted by

Verena König, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2021 / Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 840

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Psychologie UG2002

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Einleitung	6
Forschungsfrage & Forschungsablauf.....	8
Veränderungsprozesse in Organisationen & Relevanz der Forschungsfrage	10
Mobiles Arbeiten in Organisationen	15
Qualitative Interviews	20
Studiendesign.....	20
Katalog möglicher Herausforderungen beim Ausbau von Home-Office	22
Herausforderung 1: Schlechtere Benefits oder Equipment.....	23
Herausforderung 2: Problemstellungen bedingt durch das Ausmaß von Home-Office	24
Herausforderung 3: Notwendiger Fähigkeitsausbau.....	25
Herausforderung 4: Erschwerte Abgrenzung und psychische Belastung	26
Herausforderung 5: Mangelnde Verbundenheit.....	27
Herausforderung 6: Herausforderungen in Bezug auf das notwendige Vertrauen	28
Herausforderung 7: Schlechterer Informationsfluss & erschwerte Kommunikation	28
Katalog möglicher Herausforderungen bei der Einführung von Desksharing	29
Herausforderung 1: Herausforderung Büroräumlichkeiten passend umzugestalten.....	29
Herausforderung 2: Risiko negativer emotionaler Reaktionen & Stress	30
Herausforderung 3: Herausforderung in Bezug auf Arbeitsplatzzuteilung & -verfügbarkeit	31
Herausforderung 4: Herausforderung der individuellen Arbeitsplatzgestaltung	32
Ergebnisse.....	32
Quantitative Erhebung.....	34
Hypothesen	34

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Studiendesign & Stichprobe	38
Messinstrumente	38
Analysemethodik	40
Ergebnisse.....	40
Diskussion	45
Literaturverzeichnis	49
Anhang	53
Anhang 1 – Zustimmungserklärung	53
Anhang 2 – Interviewleitfaden	54
Anhang 3 – Beispiel eines Interviewtranskripts	55
Anhang 4 – Fragebogen.....	63

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Abstract

The trend towards *mobile work* across industrialized nations was accelerated heavily by the COVID-19 pandemic, with many companies considering to increase their *mobile work* offer and cut *office space* to optimize operational cost after the pandemic (Ozimek, 2020). Past studies have shown mixed findings when it comes to the effects of *mobile work* on personal and organizational outcomes, such as work engagement or productivity (Allen, Golden & Shockley, 2015). Furthermore, implementing shared or hot-desking in order to reduce *office space*, was found to bear a variety of risks, triggering unwanted outcomes (Berelson, Simini, Tryfonas & Cooper, 2018; Hirst 2011). This paper examines the *change* initiative of an Austrian manufacturing company in the FMCG industry, aiming to increase *mobile work* utilization within the organization post-COVID-19. Particularly, it examines the upcoming *barriers* different stakeholders see in realizing such a *change* process. A multi-method approach was chosen to examine different stakeholder's perspectives. The data collection included 14 expert interviews and a mobile work survey in which 200 employees shared their opinion on *mobile work*. The study took place between January and April of 2021. The results include a collection of potential *barriers* towards an increase in mobile work. Furthermore, the results highlight a negative relationship between perceived *barriers* when working remotely and the desire for *remote work* utilization as well as work engagement. The collection can thus serve as relevant input for practitioners when running mobile work *change* initiatives in their own organizations, supporting to drive both remote work utilization and work engagement of mobile workers.

Key words: remote work, office space, mobile work, change, barriers to change

Der Trend des *mobilen Arbeitens* in Industrienationen wurde durch COVID-19 stark beschleunigt. Viele Organisationen wollen auch nach der Pandemie *mobiles Arbeiten* fördern und gleichzeitig *Bürofläche* einsparen, um Kosten zu verringern (Ozimek, 2020). Vergangene Studien zeigten gegensätzliche Effekte von *mobilem Arbeiten* auf persönliche und organisationale Faktoren wie Arbeitsengagement oder Produktivität (Allen et al., 2015). Die Einführung von Shared oder Hot-Desking, um *Bürofläche* zu reduzieren, birgt außerdem unterschiedliche Risiken, die zu diversen unerwünschten Auswirkungen führen können (Berelson et al., 2018; Hirst, 2011). Die vorliegende Fallstudie beschreibt den *Veränderungsprozess* eines produzierenden österreichischen

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Unternehmens der Konsumgüterindustrie mit dem Ziel, *mobiles Arbeiten* in der Organisation nach der COVID-19-Pandemie auszubauen. Der Fokus liegt auf der Erhebung von *Barrieren*, welche den *Veränderungsprozess* behindern. Ein multi-modaler Forschungszugang wurde zur Datenerhebung gewählt. Die analysierten Daten umfassen 14 Interviews mit ExpertInnen sowie eine anschließende Befragung der Organisation, an welcher 200 MitarbeiterInnen teilnahmen. Die Datenerhebung hat zwischen Jänner und April 2021 stattgefunden. Die Ergebnisse dieser Arbeit beinhalten eine Sammlung potentieller *Barrieren* für den Ausbau *mobilen Arbeitens*. Außerdem konnte ein negativer Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen *Barrieren* beim Arbeiten außerhalb des Büros (z.B. im eigenen Home-Office) und dem Wunsch, außerhalb des Büros zu arbeiten sowie dem Arbeitsengagement wahrgenommen werden. Die Ergebnisse können Organisationen dabei unterstützen, die relevantesten Herausforderungen beim Ausbau *mobilen Arbeitens* zu identifizieren und zu adressieren, um zu einer Steigerung der Nutzung von *mobilen Arbeitsangeboten* beizutragen und Arbeitsengagement mobiler ArbeitnehmerInnen zu steigern.

Schlüsselwörter: Mobiles Arbeiten, Bürofläche, Veränderungsprozess, Barrieren für die Veränderung

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Einleitung

In den letzten Jahren zeigte sich ein kontinuierlicher Trend in Richtung eines Anstiegs von mobilem Arbeiten in industrialisierten Nationen (Allen et al., 2015; Ozimek, 2020). Unter dem Begriff „mobiles Arbeiten“ wird die ortsunabhängige Erbringung von Arbeitsleistungen verstanden. Die örtliche Flexibilität kann sich einerseits auf die Arbeit außerhalb der zentralen Büroräumlichkeiten oder andererseits auf die die Arbeit ohne einen explizit zugewiesenen Arbeitsplatz innerhalb der Büroräumlichkeiten beziehen (Allen et al., 2015; Vanderkam, 2019; Wypych & Hey, 2020). Zur besseren Abgrenzung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit unter dem Begriff „mobiles Arbeiten“ sowohl die ortsflexible Arbeit innerhalb als auch außerhalb der Büroräumlichkeiten zusammengefasst.

Besonders die COVID-19-Pandemie beschleunigte den Ausbau mobilen Arbeitens in der nahen Vergangenheit. Eine weltweit durchgeführte Studie von Ozimek (2020) resümierte, dass 61,9% aller befragten Führungskräfte das Angebot von mobilem Arbeiten aufgrund der Erfahrungen während der Pandemie auch zukünftig permanent ausbauen wollen. Im deutschsprachigen Raum ist vor allem Home-Office, die Arbeit von zuhause, ein großer Trend, der die häufigste Form ortsflexiblen Arbeitens außerhalb der Büroräumlichkeiten darstellt (Suhr, 2019). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Home-Office“ in weiterer Folge stellvertretend für alle Arten mobilen Arbeitens außerhalb der Büroräumlichkeiten der eigenen Organisation genutzt.

Der Trend des Ausbaus von Home-Office Angeboten befeuert auch einen anderen Trend, welcher sich bereits in den vergangenen Jahren abgezeichnet hat: den Trend Bürofläche zu reduzieren, um Kosten einzusparen (Berelson et al., 2018). Büroraumkonzepte wie Hot-Desking, bei denen Bürotische zu unterschiedlichen Zeiten von unterschiedlichen MitarbeiterInnen genutzt werden, versprechen mögliche Büroflächen-Reduktionen von bis zu 30% (Berelson et al., 2018; Hirst, 2011). Während es sich bei Hot-Desking in der Regel um ein „First-Come-First-Serve“-Prinzip bei der Nutzung von Arbeitsplätzen handelt, gibt es auch einige alternative Modelle wie die Einführung von „Touchdown Zones“ oder „Hotelling“. Dabei handelt es sich um Konzepte, bei denen definierte Bereiche für eine gewisse Zeit genutzt werden sollen oder bei denen die Belegschaft die Möglichkeit hat, Tische für gewisse Zeiten zu buchen (Millward, Haslam & Postmes, 2007). Gleich ist den unterschiedlichen Konzepten, dass es zu einer flexibleren Nutzung

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

der Bürofläche kommen soll und Tische nicht mehr dauerhaft einzelnen MitarbeiterInnen fix zugewiesen sind. Die diversen Arten des ortsflexiblen Arbeitens innerhalb der Büroräumlichkeiten werden der Einfachheit halber folglich unter dem Begriff „*Desksharing*“ subsumiert.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den bereits beschriebenen Trends mobilen Arbeitens innerhalb und außerhalb der Büroräumlichkeiten anhand des Beispiels eines österreichischen, produzierenden Unternehmens in der Konsumgüterindustrie mit etwa 900 MitarbeiterInnen. Das Unternehmen strebt einen Veränderungsprozess in Richtung des Ausbaus mobilen Arbeitens an und möchte zukünftig der Büro-Belegschaft, welche am Headquarter Standort in Wien etwa 300 MitarbeiterInnen ausmacht, ermöglichen, bis zu 50% der Arbeitszeit aus dem eigenen Home-Office zu arbeiten. Gleichzeitig soll die Büroarbeitsfläche im Headquarter um eines von drei Bürostockwerken reduziert werden. Eine mögliche Einführung von Desksharing stand zu Beginn des Forschungsvorhabens in Diskussion.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Forschungsfrage & Forschungsablauf

Wie bereits erläutert, hat die vorliegende Arbeit das Ziel, anhand einer Fallstudie den Trend des Ausbaus mobilen Arbeitens näher zu untersuchen. Für die zu untersuchende Organisation war bereits zu Beginn des Forschungsvorhabens klar, dass ihr Ziel in jedem Fall ein Ausbau mobilen Arbeitens ist. Dieses Ziel wurde einerseits durch den geäußerten Wunsch der Belegschaft, die im Rahmen der COVID-19-Pandemie die Möglichkeit hatte, vermehrt im Home-Office zu arbeiten, und die Arbeitsweise beibehalten wollte, bedingt. Andererseits erfolgte auch von Seiten des Unternehmenskonzerns die Aufforderung an die einzelnen Landeseinheiten, mobiles Arbeiten auszubauen und somit eine Büroflächen-Reduktion zu erzielen.

Während es somit bereits mehrere Gründe gab, die für einen Ausbau mobilen Arbeitens sprachen, stellte sich die Organisation die Frage, ob es möglicherweise auch Barrieren oder Herausforderungen beim Ausbau mobilen Arbeitens gibt, derer man sich vor Durchführung des Veränderungsprozesses nicht bewusst war. Diese Fragestellung der Organisation wurde, mittels Literaturrecherche zum Thema Change Management (dargestellt im folgenden Kapitel) angereichert und als Haupt-Fragestellung für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit definiert. Die Fragestellung lautet:

Welche Barrieren (bzw. Herausforderungen) nehmen unterschiedliche Stakeholder-Gruppen beim Ausbau von mobilem Arbeiten wahr und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten?

Um die Relevanz der vorliegenden Forschungsfrage aus wissenschaftlicher Perspektive abzuleiten und zu untermauern, wird im nächsten Kapitel zuerst ein Einblick in die wissenschaftliche Literatur zum Thema „Change Management“ gegeben, bevor die Relevanz der Forschungsfrage aus unterschiedlichen Blickwinkeln im Detail erläutert wird. Im Anschluss wird ein Einblick in bisherige Studien zum Thema „Mobiles Arbeiten“ gegeben, um sich der Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage zu nähern. In weiterer Folge wurde ein multi-modaler, empirischer Forschungszugang gewählt: Zuerst fand eine explorative Untersuchung mittels ExpertInnen-Interviews statt, um möglichst viele Barrieren oder Herausforderungen im Rahmen des Veränderungsprozesses zu erheben. Danach wurden Hypothesen aus wissenschaftlichen Theorien sowie den Ergebnissen der Interviews abgeleitet. Diese wurden mittels einer Fragebogenstudie untersucht, zu welcher alle mobilen MitarbeiterInnen der

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Organisation eingeladen wurden. Der Ablauf des gesamten geplanten Forschungsvorhabens wird zur Illustration in Folge dargestellt, um eine Orientierung für den weiteren Forschungsablauf zu geben:

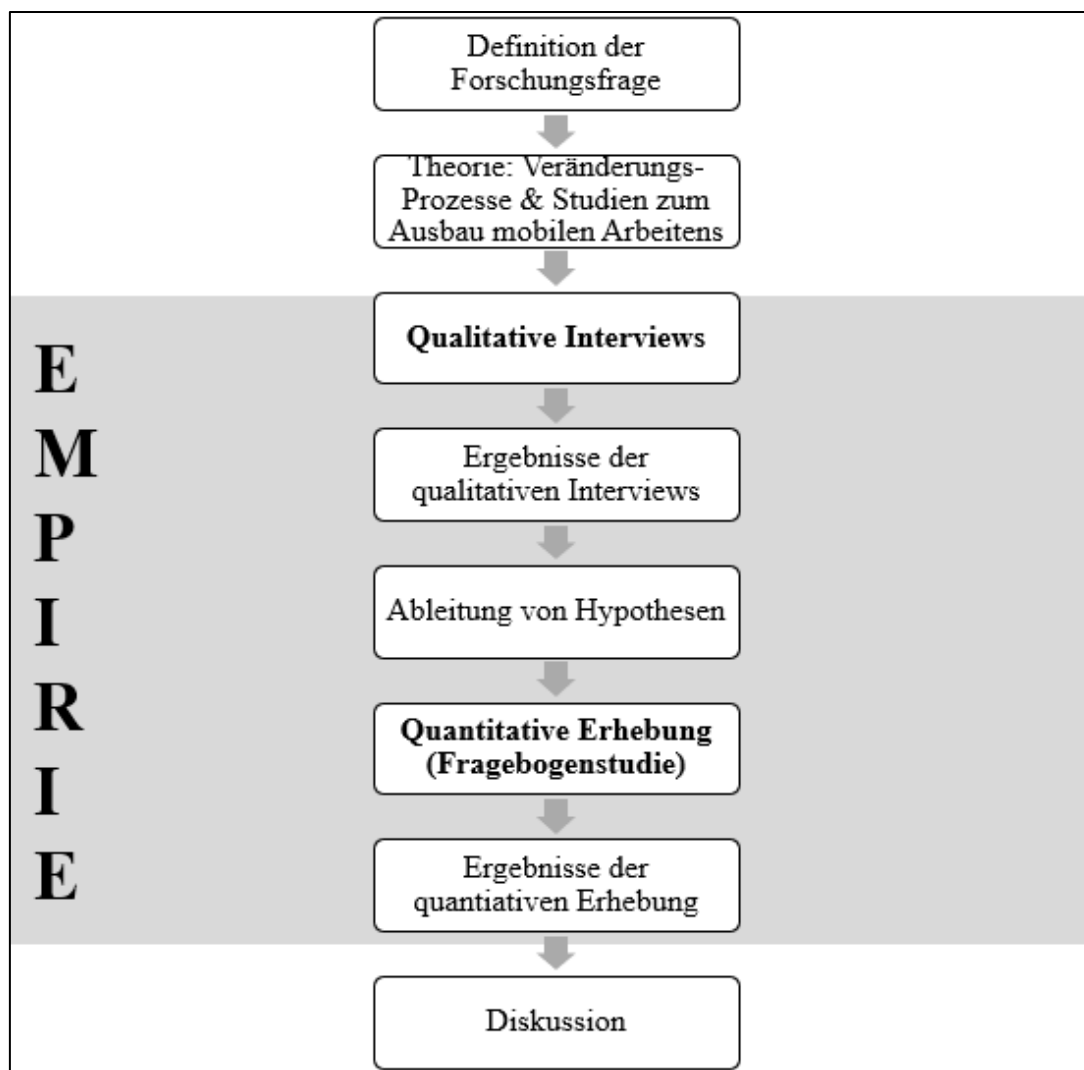


Abbildung 1. Forschungsdesign der vorliegenden Fallstudie

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Veränderungsprozesse in Organisationen & Relevanz der Forschungsfrage

Im folgenden Kapitel soll ein Einblick in die Literatur zum Thema „Veränderungsmanagement“ gegeben werden sowie die Relevanz der zu untersuchenden Forschungsfrage unterstrichen werden. Dass Veränderungsmanagement kein einfaches Unterfangen ist, unterstreichen vergangene, wissenschaftliche Studien, welche beispielsweise resümieren, dass Veränderungsmanagement eine der schwierigsten Aufgaben von Führungskräften heutzutage sei (z.B. Teczke, Bespayeva & Bugubayeva, 2017). Regelmäßig konnte gezeigt werden, dass mehr als die Hälfte aller Veränderungsprozesse in Organisationen scheitern, nicht die gewünschten Ergebnisse bringen oder als ineffizient beschrieben werden (z.B. Große Pecclum, Krebber, Lips, 2012; Meaney & Pung, 2008). Doch woran scheitern Change Management Prozesse? Eine Befragung von 3.199 Führungskräften ergab, dass es nicht ein Mangel an investierter Zeit bei der Planung von Veränderungsprozessen zu sein scheint, der sie behindert. Im Durchschnitt investieren Führungskräfte mehr als sechs Monate Vorlaufzeit in die Planung von Veränderungsprozessen (Meaney & Pung, 2008).

Um der Antwort, warum Change Management Prozesse häufig scheitern, einen Schritt näher zu kommen, wird in Folge dargestellt, wie ein Veränderungsprozess nach einem der bekanntesten Change Management Modelle (Lewin, 1951) in der Regel ablaufen. Im Rahmen von Lewins Modell (1951) werden Veränderungsprozesse in drei Phasen unterteilt (Große Pecclum, Krebber, Lips, 2012, Teczke, et al., 2017):

1. *Die Phase des Auftauens* (Unfreeze) beschreibt jene Phase, in welcher die derzeitige Situation sowie neue Möglichkeiten evaluiert werden, um Veränderungen vorzubereiten. Der Wunsch nach Veränderung wird kommuniziert und die Veränderung selbst vorbereitet.
2. *In der Phase des Bewegens* (Change) findet die Umsetzung der Veränderung statt. Neue Verhaltensweisen werden erlernt und das Streben ist es, den gewünschten Zielzustand zu erreichen.
3. *In der Phase des Einfrierens* (Refreeze) findet eine Stabilisierung statt, beispielsweise dadurch, dass Routinen als fixe Bestandteile in den neuen Alltag integriert werden.

In der Vergangenheit wurden die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Veränderungen, welche für die unterschiedlichen Phasen relevant sind, vielfach wissenschaftlich untersucht. Die Ergebnisse zeigen eine Reihe von Voraussetzungen, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Dazu zählen beispielsweise: eine passende Vision, Mission, Kultur, Kommunikation, Führungsstärke sowie Beteiligung von Interessensgruppen (Mabin, Forgeson & Green, 2001). Zu wenig Augenmerk wird von Organisationen laut Mabin et al. (2001) jedoch auf die Barrieren, die Veränderungen entgegenwirken, gelegt.

Das „Force Field“-Modell der Veränderung (Lewin, 1951) stellt bildlich dar, wieso eine Vernachlässigung potentieller Barrieren eine erfolgreiche Veränderung behindern kann. Das Modell wird in Abbildung 2 dargestellt. Es geht davon aus, dass es bei Veränderungen zwei gegenläufige Kräfte gibt: Faktoren, die Veränderung begünstigen und Barrieren, die Veränderung behindern (Teczke et al., 2017).

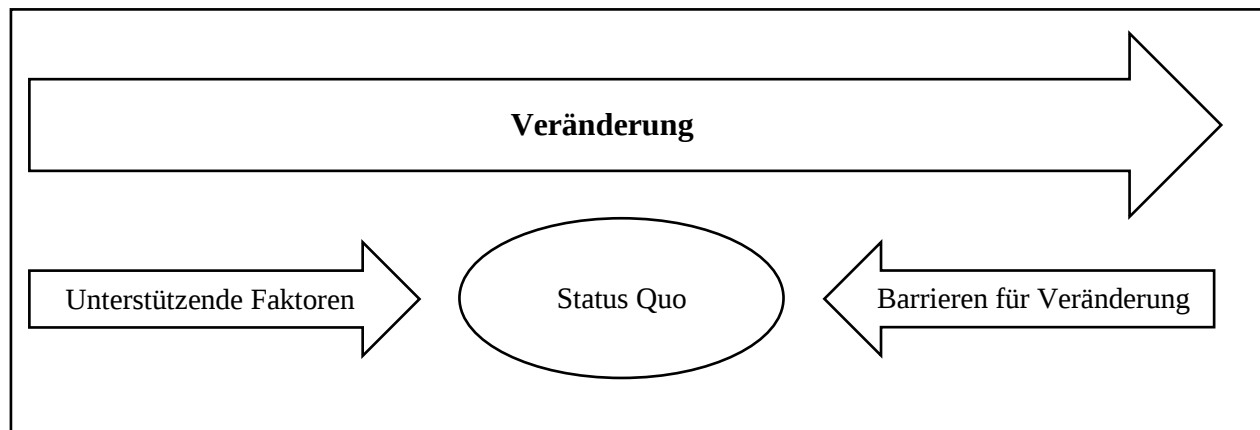


Abbildung 2. Das „Force Field“-Modell nach Lewin (1951)

Das Modell schlägt für die Praxis folgendes Vorgehen bei der Durchführung von Veränderungsprozessen vor (Francis & Woodcock, 1982):

1. Identifikation eines Problems
2. Gegenüberstellung von derzeitiger Ausgangssituation und gewünschtem Ziel
3. Erstellung von zwei Listen – Faktoren, die die Veränderung begünstigen sowie Faktoren, die die Veränderung behindern
4. Identifikation der wichtigsten Faktoren
5. Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Förderung von Faktoren, die die Veränderung begünstigen sowie Minderung von Faktoren, die die Veränderung behindern

Das beschriebene Vorgehen kann auch auf die Organisation, welche im Rahmen der Fallstudie untersucht werden soll, angewandt werden. Als Ausgangspunkt der Veränderung lassen

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

sich einerseits der Trend des Ausbaus mobilen Arbeitens (z.B. Ozimek, 2020) und der im Rahmen einer Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage geäußerte Wunsch der MitarbeiterInnen, mehr mobil zu arbeiten, identifizieren. Die Ausgangssituation, vor der COVID-19-Pandemie, war eine Situation, in der Büro-MitarbeiterInnen maximal 20% der Arbeitszeit im Home-Office verbringen durften. Mit drei Bürostockwerken im Headquarter in Wien besaßen alle MitarbeiterInnen eigene, ihnen fix zugewiesene Arbeitsplätze. Die gewünschte Zielsituation der Organisation ist eine Steigerung der Home-Office Arbeitszeit auf bis zu 50% für Büro-MitarbeiterInnen nach der COVID-19-Pandemie sowie die Einsparung eines von drei Bürostockwerken im Headquarter. Nach Lewin (1951) kann man das zu untersuchende Unternehmen folglich derzeit zwischen der Phase des Auftauens, in der ein Änderungswunsch erkannt wurde und der Phase des Bewegens, in dem die Veränderung, unter anderem mittels der durchgeführten Studie, umgesetzt werden soll, verorten.

Das Modell von Lewin (1951) untermauert, dass in einem nächsten Schritt nicht nur Gründe für Veränderung, sondern auch Barrieren im Detail analysiert werden sollten, um erfolgreiche Veränderungen durchzuführen. Wissenschaftlich wurde auf die Bedeutung der Erhebung, Durchbrechung und Mitveränderung von Barrieren zur Durchführung erfolgreicher Veränderungsprozesse vielfach aufmerksam gemacht. Das Schaffen von Raum für gemeinsame Reflexion wurde als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen identifiziert (Bain, 1988).

Ein weiterer relevanter Schlüsselfaktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist laut Mabin et al. (2001) die Beteiligung relevanter Interessensgruppen. Insofern erscheint es der Autorin als erstaunlich, dass vergangene Studien (z.B. Ogbonna & Wilkinson, 2003) davon berichteten, dass bei Veränderungsprozessen bestimmte Stakeholder-Gruppen häufig nicht ausreichend einbezogen werden. Ein Beispiel dafür sind Führungskräfte, die als Change AgentInnen gesehen werden, welche Veränderungen fördern und kommunizieren sollen. Gleichzeitig wird häufig zu wenig berücksichtigt, wie sich die Änderungen auf sie selbst auswirken.

Basierend auf den beschriebenen wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Durchführung erfolgreicher Veränderungsprozesse zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, die Organisation dabei zu unterstützen, Barrieren, die einen Ausbau mobilen Arbeitens behindern, zu erheben. Faktoren, die die Veränderung begünstigen, werden bewusst vernachlässigt, da die Organisation aus intern

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

durchgeführten Mitarbeiterbefragungen bereits ausreichend Erkenntnisse in Bezug auf begünstigende Faktoren erhoben hat. Um eine ganzheitliche Betrachtung der Barrieren für den Ausbau mobilen Arbeitens zu ermöglichen, werden alle betroffenen Stakeholder-Gruppen im Rahmen des Forschungsprozesses miteingebunden: Geschäftsleitung, Betriebsrat, Führungskräfte, HR-MitarbeiterInnen sowie alle betroffenen MitarbeiterInnen. Die bereits verkündete Forschungsfrage unterstützt somit auch das Vorgehen entsprechend des Force Fields Modell (Lewin, 1951):

Welche Barrieren (bzw. Herausforderungen) nehmen unterschiedliche Stakeholder-Gruppen beim Ausbau von mobilem Arbeiten wahr und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten?

Die geplante Fallstudie ist von großem Wert für die untersuchte Organisation, welche dadurch Einblicke in die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen zum geplanten Ausbau mobilen Arbeitens erhält. Gleichzeitig kann die Organisation basierend auf der Erhebung von Herausforderungen und Barrieren Maßnahmen setzen, um diese zu verändern oder zu verringern. Auch für andere Organisationen, die einen Ausbau mobilen Arbeitens anstreben, stellt die Fallstudie aufgrund der katalogartigen Sammlung möglicher Herausforderungen beim Ausbau mobilen Arbeitens und der Ableitung möglicher Handlungsempfehlungen einen Mehrwert dar.

Der Untersuchungszeitpunkt der vorliegenden Studie im ersten Halbjahr des Jahres 2021 erscheint des Weiteren als ein besonders interessanter Zeitpunkt, da das untersuchte Unternehmen, bedingt durch die COVID-19-Pandemie, bereits ein Jahr vermehrt im Home-Office gearbeitet hat. Folglich wissen MitarbeiterInnen, die zu Herausforderungen beim Ausbau mobilen Arbeitens befragt werden, aus eigener umfangreicher Erfahrung genau, wovon sie sprechen und wie es ihnen vor allem mit vermehrter Arbeit zuhause geht.

Zuletzt soll hervorgehoben werden, dass sich die Forschungsfrage mit einem großen Trend der heutigen Arbeitswelt weltweit beschäftigt (Ozimek, 2020). Aus wissenschaftlicher Perspektive wurde mobiles Arbeiten zwar bereits vielfach untersucht, ein besonderer Fokus lag dabei aber häufig auf der Erhebung möglicher Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens für Organisation oder Individuum (z.B. Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2012; Gajendran & Harrison, 2007). Die Veränderungsprozesse in Richtung eines Ausbaus mobilen Arbeitens sowie mögliche Barrieren im Rahmen des Veränderungsprozesses wurden in empirischen Forschungsarbeiten im Gegensatz

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

dazu eher spärlich untersucht (z.B. Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Somit gliedert sich die vorliegende Forschungsarbeit in das Gebiet der Forschung über mobiles Arbeiten ein, welches zwar vielfach untersucht wurde, jedoch häufig nicht die Veränderungsprozesse selbst, sondern die Ergebnisse der Veränderung als Untersuchungsfokus hatte. Im anschließenden Kapitel wird ein Überblick über vergangene Studien zum Thema mobiles Arbeiten gegeben, auf welche die vorliegende Arbeit aufbauen soll.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Mobiles Arbeiten in Organisationen

Im Folgenden sollen bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse über mobiles Arbeiten - zuerst in Bezug auf Home-Office und in weiterer Folge in Bezug auf Desksharing - exemplarisch dargestellt werden. Eine Vielzahl an Studien zeigte bereits diverse Vorteile, insbesondere in Bezug auf die Möglichkeit der Arbeit aus dem eigenen Home-Office.

Für MitarbeiterInnen selbst bietet die Arbeit im Home-Office diverse Vorzüge wie beispielsweise eine bessere Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben, indem Anreisezeiten und -kosten ins Büro gesenkt werden (Ozimek, 2020; Vander Elst, Verhoogen, Sercu, Van den Broeck, Baillien & Godderis, 2017). Auch die Freiheit in Bezug auf die Gestaltung des Arbeitstages und Arbeitsortes (Müller & Niessen, 2019) oder eine gesteigerte Flexibilität und Autonomie (z.B. Gajendran & Harrison, 2007; Hill, Ferris & Martinson, 2003) sind aus Sicht von MitarbeiterInnen hervorzuheben. Führungskräfte berichten in einer groß angelegten Studie während der COVID-19-Pandemie weiters auch über eine Reduktion unnötiger Meeting-Zeiten und über einen Rückgang an Ablenkungen im Büro (Ozimek, 2020).

Aus Sicht der Organisation möchte die Autorin hervorheben, dass bisherige Studien auch aufzeigen, dass Home-Office zu diversen gewünschten Ergebnissen auf Seite der Organisation führt. Beispiele dafür sind erhöhte Produktivität, höhere Arbeitszufriedenheit sowie ein geringeres Fluktuationsrisiko (z.B. Allen et al., 2012; Gajendran & Harrison, 2007; Ozimek, 2020; Pérez et al., 2002). Der Zusammenhang zwischen der Arbeit im Home-Office und dem Arbeitsengagement ist, im Gegensatz dazu, nicht ausreichend aufgeklärt und wissenschaftliche Ergebnisse zeigten uneinheitliche Erkenntnisse (z.B. Masuda, Holtschlag & Nicklin, 2017; Vander Elst et al., 2017).

Um noch mehr organisationalen Nutzen aus der Einführung von Home-Office zu ziehen, evaluieren viele Organisationen außerdem die Möglichkeit einer Büroflächenreduktion einhergehend mit der geringeren Anzahl an MitarbeiterInnen am Bürostandort. Eine solche Büroflächenverkleinerung birgt für Unternehmen die Möglichkeit, einen großen Kostenpunkt einzusparen (Pérez et al., 2002). Eine häufig gewählte Möglichkeit zur Reduktion der Bürofläche ist eine der bereits genannten Desksharing-Varianten, welche neben einer Kosteneinsparung auch eine höhere räumliche Flexibilität sowie eine bessere Vernetzung innerhalb des Unternehmens verspricht (Hirst, 2011).

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Zusammenfassend kann man somit sagen, dass sich Organisationen beim Ausbau von mobilem Arbeiten (Einführung von Home-Office und Verkleinerung der Bürofläche durch Desksharing) eine Vielzahl an positiven Ergebnissen erwarten können. Trotzdem soll auch nicht verschwiegen werden, dass sowohl die Einführung beziehungsweise der Ausbau von Home-Office, als auch eine Büroflächenverkleinerung in Kombination mit Desksharing negative Konsequenzen nach sich ziehen kann und es somit auch ungeplante Herausforderungen im Veränderungsprozess geben kann. In Folge werden einige der möglichen unerwünschten Ergebnisse eines solchen Veränderungsprozesses dargestellt.

Home-Office wurde besonders während der COVID-19-Pandemie vielfach wissenschaftlich untersucht. Als negative Auswirkungen der Home-Office Nutzung wurden von Ozimek (2020) beispielsweise technologische Probleme, vermehrte Ablenkung zuhause, ein Rückgang an Teamzusammenhalt oder Schwierigkeiten bei der Kommunikation identifiziert. Des Weiteren wurde besonders die erschwerte Abgrenzung von Berufs- und Privatleben als Problem wahrgenommen (Iqbal, Suh, Czerwinski, Mark & Teevan, 2020). Bereits viele Jahre vor der Pandemie berichtete auch beispielsweise Pérez et al. (2002) von den selben oder ähnlichen negativen Auswirkungen. Unter anderem wurden technologische Barrieren, die Integration von Telework in die Unternehmensstrategie und die Organisation sowie Motivation und Kontrolle von Telework-MitarbeiterInnen als mögliche Problemfelder identifiziert.

Ob Home-Office vermehrt zu positiven oder zu negativen Auswirkungen beiträgt, hängt wohl auch von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. Beispiele dafür sind das Ausmaß von ermöglichtem ortsflexiblem Arbeiten, die Art der Arbeit sowie Umgebungsfaktoren des Home-Office-Arbeitsplatzes (Allen et al., 2015; Iqbal et al., 2020). Generell scheint eine moderate, hybride Arbeitsweise jene Arbeitsweise zu sein, die zur höchsten Arbeitszufriedenheit beiträgt. Außerdem wurde auch festgestellt, dass sich eine häufigere Home-Office Nutzung zwar positiv auf die Beziehung von MitarbeiterInnen mit der jeweiligen Führungskraft, jedoch negativ auf die Beziehung mit KollegInnen auswirkt (Allen et al., 2015). Ein langfristiges mobiles Arbeiten ohne persönliche Interaktion scheint folglich keine optimale Strategie zu sein, zumal es neben den negativen Auswirkungen auf berufliche Beziehungen auch zur Entstehung eines Gefühls der sozialen Isolation beitragen kann (Iqbal et al., 2020).

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

In Bezug auf die Art der Aufgaben, welche im Home-Office erledigt werden, zeigte sich, dass unterschiedliche Aufgaben unterschiedlich geeignet für mobiles Arbeiten sind. Insbesondere kreative Arbeiten, die Einführung neuer Arbeitsprozesse, sowie Aufgaben, die intensive Zusammenarbeit erfordern, können schwieriger erledigt werden, wenn MitarbeiterInnen nicht im Büro vor Ort sind (Iqbal et al., 2020).

Zuletzt soll auch hervorgehoben werden, dass das Umfeld des Home-Office Arbeitsplatzes sowie die jeweilige private Situation von MitarbeiterInnen und individuelle Präferenzen entscheidend mitprägen, ob die Vorteile oder Nachteile von Home-Office überwiegen. Sowohl vor als auch während der COVID-19-Pandemie zeigte sich beispielsweise ein Geschlechtsunterschied in Bezug auf die Fürsorge für andere Familienmitglieder, die auch zuhause sind. Insbesondere Frauen übernehmen häufig eine größere Verantwortung, wenn es um die Fürsorge von anderen Haushaltsmitgliedern geht, welche eine Ablenkung von der Arbeit darstellen kann (Iqbal et al., 2020; Pérez et al., 2002). Die Entscheidung ob und in welchem Ausmaß Home-Office effektiv durchgeführt werden kann, scheint somit individuell sehr unterschiedlich zu sein.

In Bezug auf die Reduktion von Bürofläche, einhergehend mit einer Einführung von Desksharing, wurden in der wissenschaftlichen Literatur bereits diverse Herausforderungen beziehungsweise negative Auswirkungen erhoben. Eine häufige Problemstellung ist beispielsweise die geringere Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz zu personalisieren und sich daher mit dem Arbeitsplatz zu identifizieren (Berelson et al., 2018). Das kann sich in Folge auch in einer Reduktion der Identifikation mit der Organisation oder mit dem jeweiligen Team, mit welchem man durch Desksharing möglicherweise nicht mehr zusammensitzt, niederschlagen (z.B. Hirst, 2011; Millward et al., 2007).

Auch die Art der Zusammenarbeit wird durch die Einführung von Desksharing-Modellen wie Hot-Desking, durch welche man sich nicht mehr sicher sein kann, wo ein bestimmtes Teammitglied sitzt, möglicherweise beeinflusst. Die Untersuchung eines Unternehmens der Finanzindustrie, bei dem ein Teil der MitarbeiterInnen fixe Arbeitsplätze behielt und ein anderer Teil auf Hot-Desking umstieg, liefert zu diesem Thema interessante Erkenntnisse. Beispielsweise zeigte sich, dass sich das präferierte Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen daran anpasst, ob man einen fix zugewiesenen oder einen mobilen Arbeitsplatz hat. MitarbeiterInnen mit fix zugewiesenen Tischen schätzten die persönliche Kommunikation innerhalb der Organisation

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

signifikant mehr als elektronische, während MitarbeiterInnen, die der Hot-Desking Gruppe zugeordnet waren, elektronische Kommunikation signifikant mehr schätzten als persönliche (Millward et al., 2007). Ein Grund dafür könnte sein, dass man bei einem Hot-Desking Modell nicht unbedingt neben jenen MitarbeiterInnen sitzt, mit denen man am engsten zusammenarbeitet, was gleichzeitig mögliche Synergien im Arbeitsalltag verringern könnte (Berelson et al., 2018).

In der Praxis ergibt auch die mangelnde Verfügbarkeit von präferierten Arbeitsplätzen ein Problem an diversen Desksharing-Modellen und die Suche nach passenden Arbeitsplätzen stellt einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für MitarbeiterInnen dar (Berelson et al., 2018, Hirst, 2011). In einer Organisation, die Hot-Desking eingeführt hat und von Hirst (2011) untersucht wurde, entwickelte sich beispielsweise eine unerwünschte, binäre Struktur. Ein Teil der MitarbeiterInnen hat trotz Anweisung des Unternehmens, Hot-Desking zu leben, fixe Arbeitsplätze beschlagnahmt, indem die MitarbeiterInnen absichtlich früh ins Büro gekommen sind, Teammitglieder gebeten haben, Tische zu reservieren oder bewusst eigene Gegenstände auf den Tischen deponiert haben, um das eigene Territorium zu markieren.

Zusammenfassend kommt die Autorin der vorliegenden Arbeit in Bezug auf mobiles Arbeiten zu dem Schluss, dass die Möglichkeit und das Ausmaß der Nutzung von Home-Office stark von diversen Einflussfaktoren abhängt. Das Angebot, in einem moderaten Ausmaß aus dem Home-Office arbeiten zu können, scheint dabei generell als optimaler Trade-Off zwischen den positiven Vorzügen von Home-Office und den Risiken, welche damit einhergehen (z.B. Allen et al., 2015). In Bezug auf die Einführung von Desksharing kommt die Autorin zu dem Schluss, dass eine solche Einführung innerhalb der Organisationen ausreichend evaluiert und vorbereitet werden sollte, um mögliche, unerwartete und unerwünschte Konsequenzen zu verhindern (z.B. Millward et al., 2007).

Die Case Study von Brodt & Verburg (2007), in der fünf europäische Unternehmen bei der Einführung von mobilem Arbeiten untersucht wurden, lässt einige Ansätze ableiten, die für die Vorbereitung eines solchen Veränderungsprozesses wichtig zu sein scheinen. So erkannten sie die passenden Fähigkeiten, ausreichendes Commitment und eine systematische Vorbereitung als Erfolgsfaktoren für die Einführung von mobilem Arbeiten an. Besonders eine transparente Kommunikation der Vorteile und Nachteile der neuen Arbeitsweisen, frühe Einbeziehung relevanter StakeholderInnen und ein besonderes Spingerspitzengefühl, wenn die Veränderung zu

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Machtverschiebungen innerhalb der Organisation beiträgt, scheinen Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Veränderung zu sein (Brodt & Verburg, 2007). Auch Mitarbeiterweiterbildung und passende Trainingsangebote zeigten sich in der Vergangenheit als relevanter Schlüsselfaktor zur erfolgreichen Verankerung von Veränderungen in Richtung des mobilen Arbeitens in Organisationen, um Barrieren bei der Veränderung zu reduzieren und gleichzeitig die Fähigkeiten und Flexibilität von mobilen MitarbeiterInnen auszubauen (Pérez et al., 2002).

Während die bereits angeführten Studien unter anderem erste generelle Einblicke in die Herausforderungen und Barrieren beim Ausbau mobilen Arbeitens geben und erste Handlungsempfehlungen ableiten lassen, soll in weiterer Folge die zu untersuchende Organisation in den Fokus gestellt werden. Im Rahmen von qualitativen Interviews werden die diversen Stakeholder-Gruppen der Organisation zu ihren Einstellungen, Gedanken und Wahrnehmungen in Bezug auf den Ausbau mobilen Arbeitens in ihrer eigenen Organisation befragt. Alle interviewten MitarbeiterInnen haben, bedingt durch die COVID-19-Lockdowns und damit einhergehenden Ausweitungen des Home-Office Angebots, umfassende Erfahrungen mit mobilem Arbeiten in der eigenen Organisation gesammelt und können so - möglicherweise - noch spezifischere oder abweichende Beispiele für Herausforderungen und Handlungsempfehlungen beim Ausbau mobilen Arbeitens in Bezug auf das Umfeld, den Kontext und die Situation in der eigenen Organisation geben.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Qualitative Interviews

Die vorliegende Arbeit nutzt einen multi-modalen Forschungszugang, um die vorliegende Forschungsfrage bestmöglich beantworten zu können. Als erster Schritt wurden mittels eines explorativen Forschungsdesigns in Form von qualitativen Interviews möglichst viele mögliche Barrieren und Herausforderungen beziehungsweise Handlungsempfehlungen in Bezug auf den Ausbau mobilen Arbeitens gesammelt. Das Studiendesign sowie die Ergebnisse der Interviews werden in den folgenden Kapiteln näher beschrieben, bevor ein Zwischenfazit gezogen wird.

Studiendesign

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden leitfadengestützten ExpertInnen-Interviews zwischen Jänner und Februar 2021 durchgeführt, um eine Sammlung möglicher Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für den Ausbau mobilen Arbeitens durchzuführen. Die InterviewpartnerInnen sollten bestmöglich alle relevanten Stakeholder-Gruppen der Organisation repräsentieren, weshalb jeweils 2-3 GesprächspartnerInnen der folgenden Gruppen und somit insgesamt 14 GesprächspartnerInnen interviewt wurden: Geschäftsführung, Betriebsrat, HR-MitarbeiterInnen als Projektverantwortliche, Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktion. Die InterviewpartnerInnen wurden von der Verfasserin direkt kontaktiert, um abzuklären, ob sie bereit waren, an dem Masterarbeits-Interview teilzunehmen. Die Teilnahme fand in Folge freiwillig und ohne weitere Einwirkung der Organisation statt. Selbstverständlich wurde von allen ExpertInnen eine Einverständniserklärung zur Verwendung der Interviews unterzeichnet, welche in Anhang 1 angeführt ist.

Der in Folge eingesetzte Interviewleitfaden setzt sich aus unterschiedlichen Elementen zusammen und ist in Anhang 2 angeführt. Die ersten, einleitenden Fragen beziehen sich hauptsächlich auf die eigene Interpretation der Bezeichnung „mobiles Arbeiten“ sowie die eigenen Erfahrungen mit mobilem Arbeiten. Der zweite Fragenblock beschäftigt sich mit dem geplanten Ausbau des Home-Office Angebots der Organisation und wahrgenommenen Vorteilen beziehungsweise Barrieren und Herausforderungen sowie möglichen Handlungsempfehlungen. Der dritte Fragenblock beschäftigt sich mit der Reduktion der Bürofläche und einer möglicherweise geplanten Einführung von Hot-Desking, dessen Vorteile beziehungsweise Barrieren und Herausforderungen sowie Handlungsempfehlungen. Zuletzt wird erhoben, wie sich die COVID-

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

19-Pandemie auf die Einstellung der InterviewpartnerInnen beziehungsweise der ganzen Organisation zu mobilem Arbeiten ausgewirkt hat.

Der Interviewleitfaden startet bewusst mit sehr offenen Fragen, um InterviewpartnerInnen möglichst wenig zu beeinflussen und eine offene Beantwortung der Fragen, entsprechend der eigenen Meinung, zu ermöglichen. Dieser Ansatz wird in der qualitativen Forschung generell empfohlen (z.B. Lueger & Froschauer, 2020). Des Weiteren decken die Fragen bewusst Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens gleichermaßen ab, um eine mögliche Verzerrung der Antworten der InterviewpartnerInnen zu vermeiden. Sichergestellt werden sollte besonders, dass Personen, die weiterhin gerne mobiles Arbeiten nutzen möchten oder einem Ausbau generell positiv entgegenstehen, auch frei über die negativen Seiten der Veränderung reflektieren können, ohne das Gefühl zu haben, dass sie lediglich über negative Seiten sprechen sollen, obwohl sie die Veränderung für sich selbst eigentlich als positiv wahrnehmen.

Während der Durchführung der Interviews wurden die Abfolge der Fragen bzw. die Fragestellungen leicht individuell angepasst, beispielsweise dann, wenn Fragen schon vor dem Stellen der Frage ausreichend beantwortet waren oder eine leicht adaptierte Frage passender erschien. Des Weiteren wurden, je nach Redseligkeit der InterviewpartnerInnen, noch Rückfragen gestellt, um weitere Erkenntnisse zu generieren. Ein solches Vorgehen sollte es den GesprächspartnerInnen ermöglichen, möglichst frei und eigenständig zu sprechen (Przyborski & Wholrab-Sahr, 2014).

Die durchgeführten Interviews wurden aufgrund der COVID-19-Situation größtenteils via MS Teams virtuell durchgeführt. Nur eines der Interviews wurde persönlich im Büro durchgeführt. 13 Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und wortgetreu transkribiert. In einem Fall weigerte sich die interviewte Person, einer Tonbandaufzeichnung einzuwilligen und folglich wurde im Anschluss an das Interview ein Gedächtnisprotokoll anhand der Notizen des Gesprächs angefertigt. Insgesamt dauerten alle Interviews zwischen 30 Minuten und einer Stunde.

Die Auswertung der Interviews fand im Nachhinein mittels der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) statt. Die Inhaltsanalyse stellt als Forschungstechnik eine Möglichkeit dar, Interviews systematisch zu analysieren und Rückschlüsse über die Forschungsfragestellung von Interesse zu ziehen. Sie geht dabei stark qualitativ-orientiert vor und

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

eignet sich insbesondere, wie auch in der vorliegenden Arbeit, für Einzelfallstudien, bei denen nur eine geringere Anzahl an Personen zu einem Forschungsthema interviewt werden (Mayring, 2015).

Das Vorgehen bei der Interviewauswertung unterteilte sich in mehrere Schritte:

- Zuerst wurde eine Sichtung der Interviews vorgenommen und all jene Textpassagen markiert, welche Barrieren beim Ausbau mobilen Arbeitens beschrieben sowie Handlungsempfehlungen für den Umgang mit ihnen darstellten.
- Die Textpassagen wurden in weiterer Folge zuerst paraphrasiert und danach zusammengefasst.
- Zuletzt wurde eine induktive Kategoriendefinition vorgenommen, bei der direkt aus den durchgeführten Interviews relevante Kategorien an Herausforderungen beim Ausbau mobilen Arbeitens abgeleitet wurden.

In den folgenden Kapiteln werden die erhobenen Kategorien, welche mögliche Herausforderungen beim Ausbau von mobilem Arbeiten darstellen, katalogartig abgebildet und in weiterer Folge im Detail beschrieben. Des Weiteren werden auch angesprochene Handlungsempfehlungen für das untersuchte Unternehmen angeführt.

Katalog möglicher Herausforderungen beim Ausbau von Home-Office

Im folgenden Kapitel werden lediglich die möglichen Herausforderungen beim Ausbau von Home-Office beschrieben, während in einem der folgenden Kapitel separat auf die Herausforderungen bei der Einführung von Desksharing eingegangen wird. Zuerst werden untenstehend die am häufigsten genannten Herausforderungen beim Ausbau des Home-Office Angebots aufgelistet und im Nachgang beschrieben:

Am häufigsten genannte Herausforderungen (mind. 10 Nennungen)	Nennungen
Schlechtere Benefits oder Equipment	46
Problemstellungen bedingt durch das Ausmaß von Home-Office	42
Notwendigkeit des Fähigkeitsausbaus	40
Erschwerte Abgrenzung und psychische Belastung	37
Mangelnde Verbundenheit	25
Herausforderungen in Bezug auf das notwendige Vertrauen	23
Schlechterer Informationsfluss & erschwerte Kommunikation	15

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Herausforderung 1: Schlechtere Benefits oder Equipment

Home-Office ermöglicht eine Vielzahl an Vorteilen für Organisationen, die bis zu möglichen Kosteneinsparungen durch Büroraumreduktionen reichen (z.B. Allen et al., 2012; Gajendran & Harrison, 2007; Pérez et al., 2002). Im Rahmen der Interviews zeigte sich, dass ein Großteil der InterviewpartnerInnen auch individuelle Vorteile im Ausbau von Home-Office sieht, jedoch wurde häufig, wie in Folge dargestellt, sehr divers andiskutiert, welche Nachteile auch mit Home-Office einhergehen. Insbesondere wurde häufig thematisiert, dass es im Home-Office schlechtere Benefits oder schlechteres Equipment gibt und für MitarbeiterInnen dadurch Mehrkosten anfallen. Die Meinungen darüber, inwiefern die Firma diese Mehrkosten ersetzen soll, waren gespalten.

Es gab Personen, die der Meinung waren, dass das freiwillige Arbeiten im Home-Office nicht primär von der Firma finanziert werden müsse und es manche Benefits zuhause eben einfach nicht gäbe (IP 2, 47-52; IP 6, 134-139). Es gab aber auch Personen, die für eine gewisse Gerechtigkeit und Reinvestition des Unternehmens appellierten (IP 4 289-297; IP 5, 300-306; IP 10, 116-120) oder auch Personen, die primär die Mehraufwände der MitarbeiterInnen in den Fokus stellten und sich eine Kostendeckung durch das Unternehmen wünschten (IP 7, 81-91; IP 13, 97-104). Daraus lässt sich ableiten, dass es sehr diverse Erwartungshaltungen an Unternehmen in Bezug auf Benefits und die Kompensation des Equipments für das Home-Office gibt.

Inhaltlich wurde in Bezug auf Benefits und Equipment am häufigsten adressiert, dass viele Wohnungen für Home-Office nicht passend ausgestattet sind und mangelnde Ergonomie folglich vorherrscht (z.B.: IP 2, 381-382; IP 7 179-183; IP 11 223-224 & 226-228). Auch die Gefahr von gesundheitlichen Schäden und möglicherweise folgenden Krankenstandstagen wurde adressiert (IP 4, 228-233; IP 7 190-194; IP 13, 23-25) und in einzelnen Fällen wurde folglich darauf verwiesen, dass die Organisation hier Vorsorge treffen und klare Unterstützungsmaßnahmen definieren sollte (IP 3, 145-151; IP 8 105-115; IP 9 398-406; IP 13, 84-87).

Auch diverse andere Formen der zum Zeitpunkt der Interviews vorherrschenden schlechteren Unterstützung im Home-Office wurden thematisiert. Unter anderem zählen dazu:

- dass man zuhause keine Mittagessensstützung oder Gratisgetränke bekommt (IP 9, 131-140; IP 12 186-189 & 271-277; IP 14, 158-162):

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

- dass man möglicherweise einen Garagenplatz im Büro zahlen muss, obwohl man ihn nicht voll ausnutzt (IP 9, 125-127; IP 14, 164-165);
- dass man sich möglicherweise ein privates Internet oder ein besseres privates Internet anschaffen muss (IP 9, 183-187; IP 10 250-252);
- oder dass die Notwendigkeit von IT-Equipment in doppelter Ausführung ein Thema sein kann (IP 10, 242-249; IP 11 287-292).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die richtige Balance zwischen der möglichen Kosteneinsparung für das Unternehmen bedingt durch die Arbeit im Home-Office und die Re-Investition in Benefits der MitarbeiterInnen zu finden, ein schwieriger Akt sein könnte. Dementsprechend empfahlen diverse InterviewpartnerInnen mittels transparenter Kommunikation hervorzuheben, was die Vorteile sowie auch die Nachteile von Home-Office sind, um falsche Erwartungshaltungen zu eliminieren (IP 10, 108-111; IP 12 305-312). Diese Erkenntnis entspricht auch den im Theorie-Teil angeführten Empfehlungen von Brodt & Verbarg (2007). Das folgende Zitat unterstreicht die Bedeutung der klaren Kommunikation in dem Veränderungsprozess (IP 1, 271-285):

„Ich glaube es ist sehr wichtig zu kommunizieren, dass die, wie die Unterstützung der jeweiligen Dienstnehmerinnen und Dienstnehmer sein wird, sei es jetzt durch erhöhte Essensstütze oder eventuell andere Möglichkeiten, die ihr andenkts. Damit nicht dieser Beigeschmack entsteht „Wir erlauben euch weiter das mobile Home-Office aus dem Grund weil wir Kosten sparen“. Ich glaube das wäre sehr wichtig.“

Herausforderung 2: Problemstellungen bedingt durch das Ausmaß von Home-Office

Vergangene wissenschaftliche Studien zeigten, dass ein moderates Ausmaß der Arbeit aus dem Home-Office optimal zu sein scheint, um die Chancen und Risiken, die damit verbunden sind, bestmöglich zu kombinieren (z.B. Allen et al., 2015). Diese Erkenntnis wurde im Rahmen der durchgeführten Interviews von einer Vielzahl an InterviewpartnerInnen unterstrichen, die hervorhoben, dass sie durchgehendes mobiles Arbeiten von zuhause als nicht optimal sehen (IP 1, 23-27; IP 6, 119-120; IP 7, 40-244; IP 9, 45-48) und, dass sie ein Mischmodell präferieren würden (IP 1, 79-82; IP 3, 25-26; IP 7, 155-161; IP 9 369-377; IP 11, 107-112; IP 12, 54-58; IP 13, 54; IP 14, 21-22). Einzelne InterviewpartnerInnen hoben auch hervor, dass weiterhin die Möglichkeit

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

bestehen sollte, durchgehend im Büro zu arbeiten, sofern das von KollegInnen erwünscht wird (IP 7, 123-124; IP 10, 111-114).

Trotz dieser Erkenntnis thematisierten diverse InterviewpartnerInnen, dass die Erwartungshaltung in Bezug darauf, wie viel von zuhause gearbeitet werden sollte, sehr unterschiedlich sein kann, was zu Konflikten oder erhöhtem Abstimmungsaufwand führen kann (IP 1, 79-82; IP 2, 105-109; IP 8, 36-38 & 40-43 & 45-50). Außerdem lassen unterschiedliche Jobprofile nicht unbedingt dasselbe Ausmaß mobilen Arbeitens zu (IP 3, 89-94; IP 4, 190-196; IP 6, 333-337; IP 8, 122-127; IP 10, 90-91; IP 11, 151-154; IP 12, 130-136 & 146; IP 14, 49-53) und unterschiedliche Persönlichkeiten sind unterschiedlich gut für die Arbeit im Home-Office geeignet (IP 10, 295-298), was ebenfalls von der Organisation thematisiert werden muss.

Zuletzt wurden im Rahmen der Interviews auch noch diverse, mit dem Ausmaß mobilen Arbeitens zusammenhängende Themen angesprochen, wie beispielsweise, dass Führungskräfte Durchgriffsrechte haben sollten, wenn Home-Office bei einer Person nicht funktioniert (IP 169-175; IP 12, 140-144), dass es gewisse Termine geben kann, bei denen man eine physische Anwesenheitspflicht verhängen können sollte (IP 8, 277-278) und auch, dass es wichtig sein kann, sich persönlich zu sehen, wenn man eine emotionale Bindung herstellen möchte, wie InterviewpartnerIn 11 (119-120) erläutert:

„The challenge of us in business how we combine heads and hearts. And when it comes to hearts, right, you need to be in front of people, you need to, you need to establish the first contact” (in person).

Herausforderung 3: Notwendiger Fähigkeitsausbau

Ein weiteres häufig angesprochenes Thema im Rahmen der Interviews bezieht sich darauf, dass ein Ausbau an Fähigkeiten für Führungskräfte und MitarbeiterInnen durch den Ausbau des Home-Office Angebots notwendig werden kann. Dies entspricht auch den bereits erläuterten wissenschaftlichen Ergebnissen von Brodt & Verburg (2007). Beispielsweise argumentierte ein/e InterviewpartnerIn (IP 2, 22-24):

„Ich glaub es bedarf wirklich einer hohen Selbstorganisationsfähigkeit und auch Selbstführung, weil eben niemand anderer jetzt hinter dir steht, schaut was du tust und wirklich dir die Zeit vorgibt. Das heißt selbstorganisiertes Arbeiten ist glaub ich für mobiles Arbeiten sehr wichtig.“

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Laut der/dem InterviewpartnerIn 2 (16-19) startet die Selbstführung bereits dabei, sich für einen Arbeitstag, je nach geplanten Tätigkeiten, den passenden Arbeitsort auszusuchen. Andere InterviewpartnerInnen bestätigten die gesteigerte notwendige Selbstführung und Verantwortung von MitarbeiterInnen (IP 8, 169-186; IP 10, 136-139) oder gaben an, früher selbst im Büro produktiver als im Home-Office gearbeitet zu haben, bevor sie es geschafft hatten, ihre Selbstorganisationsfähigkeiten zu steigern (IP 4, 440-443).

Des Weiteren wurde für die gesamte Belegschaft häufig das Thema des notwendigen Ausbaus digitaler Fähigkeiten angesprochen (IP 5, 159-162; IP 9, 94-97). Konkret wurde diesbezüglich das nötige Kennenlernen und Nutzen neuartiger Tools, beispielsweise zur gemeinsamen Kommunikation, adressiert (IP 2, 393-395; IP 3, 100-105; IP 11-252-256).

Für Führungskräfte bedingt der Ausbau von Home-Office häufig einen Ausbau der eigenen virtuellen oder hybriden Führungsfähigkeiten (z.B. IP 5, 447-452). Beispielsweise erzählten Führungskräfte, dass es für sie schwieriger sei, die Gefühlslage sowie Arbeitsauslastung und Lernkurve der Teammitglieder im Home-Office zu erkennen und darauf passend zu reagieren (IP 3, 297-306; IP 4, 160-164; IP 12, 68-74).

Einige der Führungskräfte berichteten, dass sie merkten, dass sie nun bewusst ihren Führungsstil anpassen würden, indem sie öfter nachfragen, wie es dem Team geht (z.B. IP 12, 221-224) oder bewusster und häufiger auch informelle Austauschmöglichkeiten organisieren (IP 14, 318-323). Einige InterviewpartnerInnen appellierten daher dazu, dass Führungskräfte in ihrem Fähigkeitsausbau und in der Anpassung ihres Führungsstils unterstützt werden sollten (IP 1, 141-145), beispielsweise indem gezielte Reflexions- und Coaching-Möglichkeiten geboten werden (IP 2, 169-173). Diese Empfehlung entspricht bisherigen wissenschaftlichen Ergebnissen, die besagen, dass es wichtig ist, MitarbeiterInnen beim Umstieg auf vermehrtes mobiles Arbeiten in ihrem Fähigkeitsausbau zu unterstützen (Pérez et al., 2002).

Herausforderung 4: Erschwerte Abgrenzung und psychische Belastung

In Bezug auf Work-Life-Balance und die Möglichkeit konzentriert zu arbeiten, hatten die Interviewten, je nach Lebenssituation, sehr unterschiedliche Meinungen. Einige beschrieben positive Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben oder erhöhte Konzentration (z.B. IP 8, 15-21; IP 9, 382-389; IP 10, 68-75). Gleichzeitig zeigt jedoch das folgende Zitat von InterviewpartnerIn 3 (79-82) lebendig auf, wie es vielen der interviewten

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Personen durch den vermehrten Umstieg auf Home-Office während der COVID-19-Pandemie erging:

„Work-Life-Balance [...] brauchts, um effizient zu sein wieder langfristig und da glaub ich, muss man einfach auch darauf achten, hab ich auch selber bei mir gemerkt: Es ist einfach nochmal leichter zuhause, dann noch länger sitzen zu bleiben und man macht die Sachen schnell fertig und dann ists halt Mitternacht“

Auch einige andere InterviewpartnerInnen hoben hervor, dass sich die Arbeit im Home-Office auf einen starken Anstieg der Arbeitsstunden auswirkt (z.B. IP 1, 241-247; IP 11, 90-91; IP 13, 10-19 & 22-23; IP 14, 99-101) und es manchmal schwierig sei, zu definieren und abzugrenzen, was wirklich Arbeits- und was Privatzeit ist (IP 2, 26-34; IP 5, 144-150). Bei manchen MitarbeiterInnen könne dadurch auch der Eindruck einer ständig notwendigen Erreichbarkeit entstehen (IP 5, 144-150 & 152-154; IP 7, 14-21).

Außerdem wurden insbesondere die Ablenkung zuhause und die Herausforderung, Privatleben oder Familie und Arbeit unter einen Hut zu bekommen, als belastend erlebt (IP 1, 239-241; IP 3, 373-374; IP 7, 194-209; IP 14, 103-105). Andere Familienmitglieder, insbesondere Kinder im Haushalt, wurden für die Arbeit als herausfordernde Ablenkung beschrieben (IP 3, 120-128; IP 7, 71-77; IP 8, 32-34; IP 14, 89-92).

Drei InterviewpartnerInnen hoben folglich hervor, dass ein Besprechen der privaten Situation und Unterstützung beim Ziehen von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu bieten, besonders während der COVID-19-Pandemie wichtig sein kann, und aktiv von Führungskräften thematisiert und unterstützt werden sollte (IP 2, 209-212 & 214-215; IP 13, 42-49; IP 14, 306-316).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der COVID-19-bedingte Ausbau von Home-Office folglich nicht generell zu einer verbesserten Vereinbarung von Berufs- & Privatleben, wie in bisherigen Studien beschrieben, (Ozimek, 2020; Vander Elst, Verhoogen, Sercu, Van den Broeck, Baillien & Godderis, 2017) führte.

Herausforderung 5: Mangelnde Verbundenheit

Ein Großteil der InterviewpartnerInnen beschrieb in diversen Interviews, dass durch das hoch ausgeprägte Ausmaß an Home-Office während der COVID-19-Pandemie das Zusammengehörigkeitsgefühl mit der Organisation oder dem Team abgeschwächt wurde, vermisst

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

wird oder bewusst aufrecht erhalten werden muss (IP 1, 236-238; IP 3, 26-29 & 306-308; IP 5, 133-141; IP 6, 22-25; IP 7, 66-70; IP 9, 106-112; IP 10, 79-82; IP 12, 48-52; IP 14, 110-111). Beispielsweise wurde erwähnt, dass man zuhause bewusster darauf achten müsse, mit StakeholderInnen in Kontakt zu bleiben oder Mitarbeitergespräche regelmäßig durchzuführen (IP 13, 171-176)

Von zwei InterviewpartnerInnen wurde das Thema der mangelnden Verbundenheit auch mit Desksharing-Konzepten im Unternehmen verknüpft. Es wurde insbesondere darauf hingewiesen, dass eine solche zusätzliche örtliche Distanz zu einem noch größeren Rückgang des Teamzusammengehörigkeits-Gefühls beitragen könne (IP 5, 337-343; IP 6, 91-96).

Herausforderung 6: Herausforderungen in Bezug auf das notwendige Vertrauen

In mehr als der Hälfte der Interviews wurde das Thema Vertrauen als eine mögliche Herausforderung beim Ausbau von Home-Office angesprochen. Insbesondere wurde thematisiert, dass es einigen Führungskräften noch immer schwer fällt, den Teammitgliedern im Home-Office zu vertrauen (IP 2, 98-102; IP 3, 165-167; IP 9, 115-120; IP 12, 85-94) oder, dass das Vertrauen erst aufgebaut werden musste (IP 5, 429-439).

Andererseits wurden jedoch auch regulatorische Einschränkungen, welche durch die neue Home-Office Policy angedacht wurden, kritisch diskutiert, da sie einen kulturellen Wandel behindern könnten oder einzelne MitarbeiterInnen, die Freiheiten missbrauchen, zu sehr ins Zentrum der Überlegungen stellen (IP 1, 43-46; IP 2, 150-156 & 180-182). So beschrieb ein/e MitarbeiterIn beispielsweise, dass das Unternehmen ihm/ihr Misstrauen signalisiert, indem es Überstunden im Home-Office nicht anerkennt (IP 2, 385-388).

Herausforderung 7: Schlechterer Informationsfluss & erschwerte Kommunikation

Den Informationsfluss mit MitarbeiterInnen im Home-Office in gleichem Ausmaß aufrecht zu erhalten wie mit MitarbeiterInnen, die vor Ort im Büro präsent sind, wurde ebenfalls von einer großen Anzahl an InterviewpartnerInnen als Herausforderung beschrieben (IP 1, 88-90; IP 2, 91-98; IP 4, 237-239; IP 6, 103-108). Besonders wurde thematisiert, dass es schwierig sei, kulturelle Aspekte virtuell zu vermitteln (IP 1, 114-125) oder den fehlenden informellen Austausch zu ersetzen (IP 1, 238-239; IP 4, 254-262).

Von unterschiedlichen InterviewpartnerInnen wurde auch thematisiert, dass man neue Kommunikationswege, abgesehen von E-Mails, finden müsse (IP 1, 147-151) oder das bereits

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

getan hat, beispielsweise in Form von virtuellen Meetings, kurzen Teams-Nachrichten, WhatsApp-Nachrichten oder Anrufen (IP 4, 478-481; IP 7, 40-411 & 413-414). Zuletzt wurde auch thematisiert, dass manche Arbeitsroutinen sich ändern müssen, zum Beispiel wurde von InterviewpartnerInnen 4 empfohlen, dass alle MitarbeiterInnen im Home-Office ihre Kalender für ihre KollegInnen freischalten sollten (IP 4, 275-279).

Als Unterthema, welches von manchen InterviewpartnerInnen thematisiert wurde, kristallisierte sich das Thema „Meetings“ heraus. Diese müssen laut einer InterviewpartnerIn zukünftig reibungsloser laufen, um hybrides Arbeiten zu ermöglichen (IP 2, 136-134). Zwei InterviewpartnerInnen erwähnten, dass sich die Meeting-Kultur generell noch ändern sollte bzw. momentan als Herausforderung erlebt wird (IP 2, 395-398; IP 14, 19-21), während gleichzeitig von Interviewperson 4 erzählt wurde, dass die Meeting-Routinen bereits überarbeitet wurden, beispielsweise indem mehr informelle, kurze „Check-Ups“ eingeführt wurden (IP 4, 165-170). Die eben präsentierten Beispiele zeigen erneut ein sehr diverses Meinungsbild, weshalb die Autorin schlussfolgert, dass auch in diesem Bereich mehr unterstützende Maßnahmen gesetzt werden sollten, um den Veränderungsprozess in unterschiedlichen Abteilungen und Teams gleichermaßen voranzutreiben.

Katalog möglicher Herausforderungen bei der Einführung von Desksharing

Auch in Bezug auf die Einführung von Desksharing wurden die am häufigsten genannten Herausforderungen erhoben und untenstehend überblicksartig zusammengefasst. In den folgenden Kapiteln werden die geäußerten Sorgen der InterviewpartnerInnen skizziert.

Am häufigsten genannte Herausforderungen (mind. 10 Nennungen)	Nennungen
Herausforderung Büroräumlichkeiten passend umzugestalten	48
Risiko negativer emotionaler Reaktionen & Stress	35
Herausforderung in Bezug auf Arbeitsplatzzuteilung & -verfügbarkeit	21
Herausforderung der individuellen Arbeitsplatzgestaltung	14

Herausforderung 1: Herausforderung Büroräumlichkeiten passend umzugestalten

Im Rahmen der Interviews zeigten sich diverse mögliche Herausforderungen in Bezug auf die passende Umgestaltung der Bürofläche. Die geäußerten Sorgen reichten von dem generellen Wunsch, dass genügend Freiflächen erhalten bleiben sollen (IP 5, 346-350; IP 6, 232-

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

237) bis zu konkreten Raumwünschen. Beispiele dafür sind die Wünsche, dass weiterhin genügend Meeting- oder Fokusräume zur Verfügung gestellt werden (IP 1, 227-227; IP 2, 69-72; IP 4, 80-86; IP 14, 285-287) oder ein Entspannungs-Raum eingeführt wird (IP 12, 164-168). Hintergrund der Forderungen war häufig die Sorge darüber, dass die Möglichkeit, konzentriert zu arbeiten, durch eine Büroflächen-Reduktion erschwert werden könnte (IP 1, 226-227; IP 2; 66-69; IP 4, 80-86; IP 9, 274-276) oder es zukünftig nicht mehr genug Plätze geben könnte, um vertrauliche Gespräche zu führen (IP 4, 313-318; IP 14, 276-280). Auch die Sorge darüber, ob ausreichend, leicht zugänglicher Stauraum für alle MitarbeiterInnen vorhanden sein wird, war ein Thema in diversen Interviews (IP 2, 217-218; IP 4, 326-328 & 330-338; IP 8, 205-215; IP 9, 324-326; IP 10, 254-257; IP 12, 483-486; IP 14, 276-280).

Abgesehen davon wurde andiskutiert, dass es zukünftig mehr Räume zu gemeinsamer Kommunikation und Zusammenarbeit geben sollte, da man sich aufgrund des Home-Office Ausbaus ohnehin seltener sieht (IP 3, 262-272; IP 4, 414-426; IP 11, 373-374 & 376-377). In Bezug auf die Anordnung der Arbeitsplätze wurde deponiert, dass Teams generell auch bei Desksharing noch in der Nähe voneinander sitzen sollten, um eine gute Zusammenarbeit zu fördern (IP 2, 242-244; IP 4, 341-347 & 351-355; IP 7, 307-308 & 310-312; IP 9, 326-332; IP 12, 384-392). In diesem Zusammenhang wurden auch Einzelzimmer von diversen InterviewpartnerInnen, teilweise sogar für das Top Management, kritisch andiskutiert (IP 2, 299-304; IP 4, 307-310; IP 10, 305-313). Für die Zukunft empfahlen InterviewpartnerInnen neue Arten der Büroraumkonzepte wie beispielsweise das Anmieten von Coworking-Spaces (IP 5, 216-222; IP 14, 212-214).

Herausforderung 2: Risiko negativer emotionaler Reaktionen & Stress

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurden häufig mögliche negative emotionale Reaktionen auf Desksharing erwähnt. Besonders häufig wurde dabei Stress oder das Gefühl der eigenen Unsicherheit als mögliche Reaktion auf eine Desksharing Situation angesprochen, in der man keinen eigenen Arbeitsplatz hat (IP 1, 197-199; IP 2, 308-312; IP 5, 313-320; IP 8, 259-262; IP 10, 196-202). InterviewpartnerIn 5 beschreibt diese mögliche Stresssituation beispielsweise wie folgt (IP 5, 313-316):

„...es kann für die Leute [...] Stress erzeugen, ähm, wenn ich mich, [...] ein paar Tage vorher oder einen Tag vorher entscheiden muss, ob ich ins Büro komm oder nicht. Hab ich dann

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

einen Platz? Sitz ich am Fenster? Sitz ich nicht am Fenster? Jeder hat Präferenzen, das kann Stress erzeugen und das, das kann durchaus führen auch zu Frustration...“

Hervorgestrichen wurde auch, dass manche Personen besonders viel Wert auf Routine und Gewohnheit, und so auch bei ihrem Arbeitsplatz legen (IP 2, 2, 258-263; IP 7, 290-292; IP 14, 271-274). Auch die Notwendigkeit, den eigenen Arbeitsplatz extra in der Früh zu suchen oder aufzubauen, wurde von InterviewpartnerInnen als negativ dargestellt (IP 2, 219-223; IP 3, 234-242; IP 9, 283-287; IP 12, 366-376). Diese Erkenntnisse decken sich mit bisherigen Forschungsergebnissen, die das Suchen nach passenden Arbeitsplätzen als einen Nachteil von Desksharing beschrieben (Berelson et al., 2018, Hirst, 2011).

Des Weiteren wurden diverse zwischenmenschliche Risikopotentiale von InterviewpartnerInnen hervorgestrichen. So wurde beispielsweise die Gefahr von Konflikten zwischen MitarbeiterInnen hervorgehoben, wenn manche gerne das durch Desksharing ermöglichte Platzwechseln nutzen wollen, während andere gerne auf ihrem Platz wären, auf dem dann möglicherweise eine andere Person sitzt (IP 9, 268-272). Von einer Führungskraft wurde auch angesprochen, dass man sich weniger um das eigene Team bzw. dessen Wohlbefinden kümmern kann, wenn alle meistens im Home-Office sind und dann auch im Büro noch verstreut sitzen würden (IP 12, 435-448).

Herausforderung 3: Herausforderung in Bezug auf Arbeitsplatzzuteilung & -verfügbarkeit

Generell wurde in diversen Interviews deponiert, dass manchen MitarbeiterInnen das Sitzen an einem gewissen Sitzplatz wichtig sei, beispielsweise um mit dem Team zusammenzusitzen (IP 1, 194-197; IP 3, 255-261). Besonders die Auslastung des Büros an unterschiedlichen Tagen, je nachdem wann MitarbeiterInnen Home-Office machen wollen, wurde von den InterviewpartnerInnen in den Fokus ihrer Überlegungen gestellt und darauf hingewiesen, dass möglicherweise mehr Vorausplanung nötig sei, beispielsweise indem Office Tage frühzeitig festgelegt werden oder eine Tischbuchungsapp genutzt wird (IP 2, 256-258; IP 10, 128-134; IP 13, 119-121; IP 11, 336-347; IP 5, 261-266).

Von einigen InterviewpartnerInnen wurde folglich resümiert, dass man Desksharing eventuell nur für Teile der Belegschaft andenken sollte (IP 1, 224-226; IP 3, 283-287; IP 5, 272-275; IP 10, 205-211). Eine denkbare Option wäre auch, dass man sich Tische teilen könnte

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

(beispielsweise mit einer anderen Person), dass man aber nicht auf volles Hot-Desking umsteigt (IP 2, 283-288).

Herausforderung 4: Herausforderung der individuellen Arbeitsplatzgestaltung

Durch die Einführung eines Desksharing-Konzepts, bei dem regelmäßig der Arbeitsplatz gewechselt wird, wird auch das Thema der individuellen Arbeitsplatzgestaltung berührt. Während manche InterviewpartnerInnen diesbezüglich der Meinung waren, dass individuelle Arbeitsplatzgestaltung für sie keine Relevanz hat, so lange die Grundausstattung aller Arbeitsplätze dieselbe ist (IP 3, 244-246; IP 9, 201-204), stellen andere noch die Frage, wie viel Individualisierung am Arbeitsplatz eigentlich überhaupt angebracht ist (IP 8, 202-205) und wieder andere rechnen damit, dass individuelle Gegenstände wie das Familien-Foto am Arbeitsplatz bei Desksharing einfach in der Früh extra aufgebaut wird (IP 10, 156-166) oder der Arbeitsplatz jeden Morgen von besonders gründlichen MitarbeiterInnen zukünftig geputzt wird (IP 12, 470-472).

Zusammenfassend lassen sich die diversen Meinungen der InterviewpartnerInnen in Bezug auf private Gegenstände am Arbeitsplatz, wie von InterviewpartnerIn 14 beschrieben, gut zusammenfassen (IP 14, 224-228):

„Manche haben halt gerne ihre Familienfotos und haben halt gern ihren fixen Platz, weil sie sich da wohl fühlen und zuhause fühlen. Und dann gibts halt andere, die sagen: „Ok, ich hätt gern möglichst clean, weil dann kann ich besser arbeiten und ich glaube: Das kann ein Vorteil sein, wenn man in diese Richtung sanft geschoben wird. Aber es kann genauso gut ein Hindernis sein.“

Abgesehen von persönlichen Gegenständen, erwähnten diverse InterviewpartnerInnen jedoch auch die konkrete Ausstattung des Arbeitsplatzes. So wurde beispielsweise erwähnt, dass auch bei Desksharing Tischhöhen oder die Bildschirmausstattung für das jeweilige Teammitglied passend sein sollten (IP 2, 212-214 & 264-265; IP 10, 250-254)

Zwischenergebnisse der qualitativen Interviews

Nach Durchführung und Auswertung der 14 ExpertInnen-Interviews zieht die Autorin der vorliegenden Arbeit den Schluss, dass der Ausbau des Home-Office Angebots von allen interviewten Personen als positiv gesehen oder zumindest teilweise befürwortet wurde. Trotzdem wurde ein Katalog mit diversen potentiellen Herausforderungen erhoben, der sich durch den

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Ausbau von Home-Office in einer Organisation ergeben kann und idealerweise, im Rahmen der Durchführung des Veränderungsprozesses, mitadressiert werden sollte. Die Empfehlungen der InterviewpartnerInnen zeigen des Weiteren eine starke Ähnlichkeit mit den Empfehlungen bislang durchgeführter Studien (z.B. Brodt & Verburg, 2007; Pérez et al., 2002).

Die Einführung eines Desksharing-Konzepts wurde im Gegensatz dazu von den interviewten Personen als wesentlich kritischer diskutiert und häufig als „Geben und Nehmen“ beziehungsweise „Nebenprodukt“ von Home-Office gesehen. So wurde beschrieben, dass man durch den Ausbau mobilen Arbeitens Flexibilität vom Unternehmen in Bezug auf Home-Office bekäme, andererseits jedoch auch etwas geben müsse: die eigene Flexibilität zur Reduktion von Bürofläche beziehungsweise die Einführung von Desksharing (IP 3, 229-234). InterviewpartnerIn 2 beschreibt dieses „Geben und Nehmen“ beispielsweise sehr bildhaft als Austauschprozess zwischen Organisation und MitarbeiterIn (IP 2, 234-240):

„Wenn ich einmal die Woche woanders arbeiten darf, will ich meinen fixen Arbeitsplatz. Wenn ich zweimal die Woche woanders arbeiten darf, muss ichs mal noch überlegen, wie gut ichs dann find jedes mal mich woanders hinzusetzen. Wenn ich zweimal die Woche nur im Office bin, gut, dann steck ich mich halt neu an, dann bin ich wahrscheinlich auch mehr bereit, umzustecken und irgendwas, weil ich genau weiß, es sind nur zwei Tage und die restlichen drei Tage hab ich eh mein Set Up zuhause. Also eigentlich ist es für mich ein Nebenprodukt, das kommt.“

Die Sammlung der vorliegenden Herausforderungen in Bezug auf den Ausbau von Home-Office beziehungsweise die Einführung von Desksharing wurde im Anschluss an die durchgeführten Interviews der Geschäftsführung präsentiert. Die Organisation hat in Folge die Entscheidung getroffen, zwar eines von drei Bürostockwerken an den Vermieter des Bürogebäudes zu retournieren, jedoch Desksharing für die gesamte Belegschaft bis auf weiteres nicht einzuführen. Folglich liegt der weitere Fokus der vorliegenden Masterarbeit primär auf dem Ausbau des Home-Office Angebots. In weiterer Folge werden nun zuerst die aus den Interviews abgeleiteten Hypothesen präsentiert, bevor die Methodik und Ergebnisse der folgenden quantitativen Überprüfung der im Rahmen der qualitativen Interviews generierten Erkenntnisse dargelegt werden.

Quantitative Erhebung

Hypothesen

Die durchgeführten ExpertInnen-Interviews ermöglichten es der Autorin, mittels eines explorativen Feldzugangs, zu erheben, welche Herausforderungen die InterviewpartnerInnen beim Ausbau von Home-Office sehen. In weiterer Folge sollen die ermittelten Ergebnisse in Bezug auf Home-Office quantitativ überprüft werden. Dazu werden in Folge mit Unterstützung vielseitig getesteter Theorien wie dem Job-Demands-Resources Modell des Arbeitsengagements (Bakker & Demerouti, 2008) oder der Theorie des Ressourcenerhaltung (Hobfoll, 1989) sowie mittels der Schlussfolgerungen aus den Interviews Hypothesen abgeleitet.

Die folgenden Hypothesen beziehen sich primär auf mögliche Zusammenhänge zwischen den Herausforderungen der Arbeit im Home-Office, dem geplanten Ausmaß von Home-Office nach COVID-19 sowie dem Arbeitsengagement, als eine der relevantesten unternehmerischen Personal-Kennzahlen. In weiterer Folge wird in Abbildung 3 grafisch dargestellt, wie die folgenden Hypothesen generiert wurden:

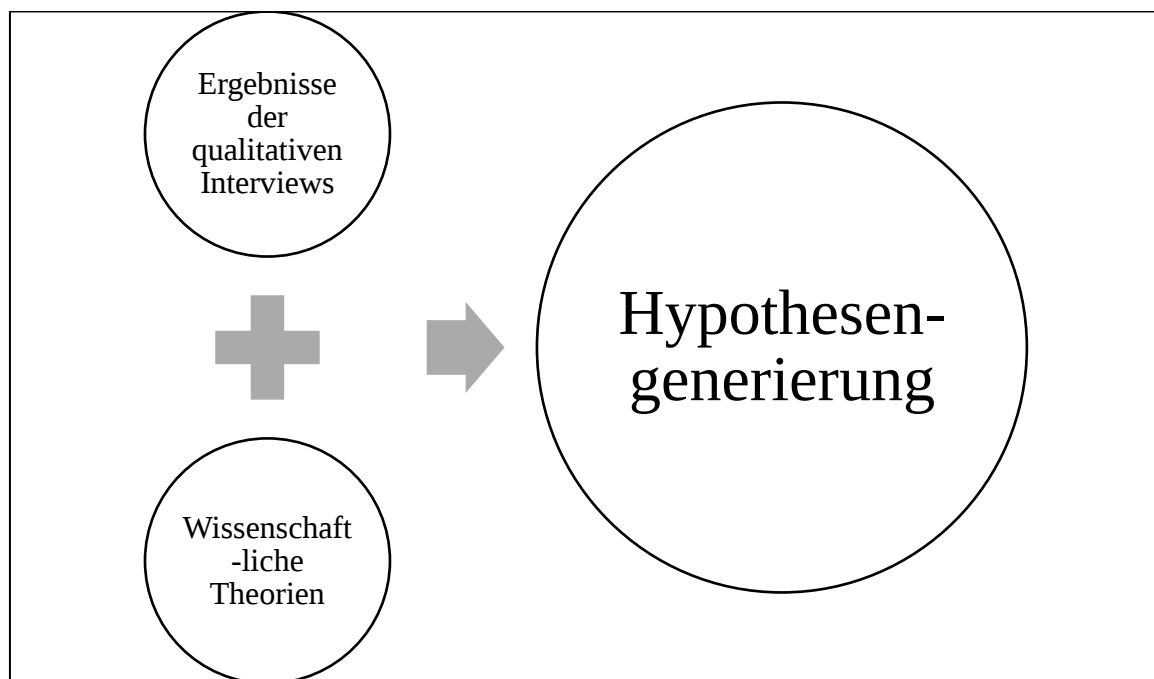


Abbildung 3. Prozess der Hypothesengenerierung

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Das bereits erwähnte Job-Demands-Resources Modell des Arbeitsengagements (Bakker & Demerouti, 2008) beschreibt, wie das Vorhandensein von Ressourcen zu gesteigertem Arbeitsengagement beiträgt, während Demands oder auch Herausforderungen das Arbeitsengagement senken. In den durchgeführten Interviews zeigte sich, dass ein Großteil der InterviewpartnerInnen dem Ausbau von Home-Office positiv gegenübersteht. Unter der Annahme, dass Menschen in der Regel ihren eigenen Nutzen maximieren wollen, könnte man folglich annehmen, dass sie die Möglichkeit, Home-Office zu nutzen, generell als eine Ressource sehen, die zu Arbeitsengagement beiträgt und folglich positiv wahrgenommen wird. Nichtsdestotrotz wurden im Rahmen der Interviews eine große Zahl an Herausforderungen erhoben, die mit der Nutzung von Home-Office einhergehen. Diese sollten sich, entsprechend des Job-Demands-Resources Modell des Arbeitsengagement (Bakker & Demerouti, 2008), negativ auf das Arbeitsengagement auswirken.

Die Erkenntnis, dass Home-Office zwar generell positiv wahrgenommen wird, es aber trotzdem bestimmte Herausforderungen mit sich bringt und folglich der Effekt auf das Arbeitsengagement nicht ganz klar zu sein scheint, deckt sich auch mit bisherigen Studienergebnissen. Diese zeigten unterschiedliche Ergebnisse in Bezug auf Home-Office und das Arbeitsengagement von MitarbeiterInnen. So berichteten Masuda et al. (2017) beispielsweise von einer Erhöhung des Arbeitsengagements durch Home-Office, Vander Elst et al. (2017) konnten jedoch keinen positiven Zusammenhang nachweisen.

Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, möglicherweise erst dann eine Ressource im Sinne des Job-Demands-Resources Modell des Arbeitsengagements (Bakker & Demerouti, 2008) darstellt, wenn die Herausforderungen, die mit der Arbeit von zuhause einhergehen, möglichst stark reduziert werden. Es könnte auch sein, dass die Interpretation, dass die Arbeit im Home-Office eine Ressource darstellt, von der individuellen Lebens- und beruflichen Situation der MitarbeiterInnen abhängt. Je nachdem, wie sich die Arbeit im Home-Office gestaltet, könnten Vor- oder Nachteile überwiegen und die Arbeit im Home-Office folglich als Ressource oder Herausforderung interpretiert werden.

Im Rahmen der vorliegenden Studie hatten die StudienteilnehmerInnen, basierend auf dem COVID-19-Lockdown und der Empfehlung der Firma, zu hundert Prozent im Home-Office zu arbeiten, keine vollständige Wahlmöglichkeit in Bezug auf ihren Arbeitsort. In einer normalen

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Situation, mit vollständiger Freiheit der Wahl des Arbeitsorts, hätten vermutlich MitarbeiterInnen, die Home-Office für sich selbst positiver sehen, vermehrt von zuhause aus gearbeitet, während Personen, für die Herausforderungen der Arbeit im Home-Office überwiegen, vermutlich mehr, wenn nicht sogar vollständig, im Büro gearbeitet hätten.

Diese Annahme lässt sich durch die Theorie der Ressourcenerhaltung (Hobfoll, 1989) begründen, die beschreibt, dass Menschen generell bestrebt sind, Ressourcen anzuhäufen und eigene Ressourcen zu schützen. Kommt es also beispielsweise durch die diversen Herausforderungen im Home-Office zu einem Ressourcenverlust (z.B. schlechteren Benefits ausgesetzt zu sein, sich schlechter abgrenzen zu können etc.), so sollten MitarbeiterInnen im Sinne des Schutzes oder Aufbaus von Ressourcen bestrebt sein, wieder vermehrt im Büro zu arbeiten. Da sich diese Option für MitarbeiterInnen zu Zeiten eines Lockdowns – zumindest nicht vollständig – bot, ermöglichte die spezielle Situation, mit Hypothese 1 zu testen, ob es generell einen negativen Zusammenhang zwischen den Herausforderungen (als Gesamtkonstrukt) bei Home-Office und dem Engagement von Mitarbeiterinnen gibt:

Hypothese 1: Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Gesamtkonstrukt der Herausforderungen beim Arbeiten im Home-Office und dem Engagement der Mitarbeitenden.

Wie bereits beschrieben sollten jene MitarbeiterInnen, welche mehr Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office erleben, laut der Theorie der Ressourcenerhaltung (Hobfoll, 1989) bestrebt sein, mehr Arbeitszeit im Büro abzuleisten. Während diese Möglichkeit zum Zeitpunkt der Studienteilnahme aufgrund des COVID-19-Lockdowns nicht möglich war, wird diese Möglichkeit nach dem Ende der COVID-19-Pandemie erneut bestehen. Grund dafür ist, dass die zu untersuchende Organisation die Möglichkeit, nach der COVID-19-Pandemie zu 50% im Home-Office zu arbeiten, lediglich auf freiwilliger Basis einführen möchte.

Hypothese 2 untersucht den Zusammenhang zwischen den Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office und dem durch die MitarbeiterInnen geplanten Ausmaß von Home-Office nach der Pandemie und ging dabei von einem negativen Zusammenhang aus. Die Hypothese bietet für Organisationen einen spannenden Rückschluss darauf, wie sehr sie selbst die Home-Office Nutzung nach der COVID-19-Pandemie beeinflussen können, indem sie die beschriebenen Herausforderungen der Arbeit im Home-Office, je nach Unternehmenszielsetzung in Bezug auf die Home-Office Nutzung, bewusst ab- oder aufbauen:

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Hypothese 2: Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen dem Gesamtkonstrukt der Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office und dem geplanten Ausmaß der Arbeit im Home-Office nach der COVID-19-Pandemie.

Angelehnt an Hypothese 1 und 2 könnte geschlussfolgert werden, dass Personen, die planen, auch nach der COVID-19-Pandemie vermehrt im Home-Office zu arbeiten, entsprechend der Theorie der Ressourcenerhaltung (Hobfoll, 1989) derzeit mehr Vor- als Nachteile durch die Arbeit im Home-Office erleben. Sie sehen Home-Office entsprechend des JDR-Modells (Bakker & Demerouti, 2008) folglich eher als Ressource. Das Vorhandensein der Ressource im Home-Office zu arbeiten, sollte sich in Folge positiv auf das Arbeitsengagement auswirken. Folglich nimmt Hypothese 3 an, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem geplanten Ausmaß der Arbeit im Home-Office und dem Engagement besteht:

Hypothese 3: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem geplanten Ausmaß der Arbeit im Home-Office nach der COVID-19-Pandemie und dem Engagement.

Zuletzt soll im Rahmen der quantitativen Forschung das Gesamtmodell näher untersucht werden. Bisherige wissenschaftliche Arbeiten konnten belegen, dass nicht immer nur direkte Zusammenhänge (z.B. Herausforderungen -> weniger Engagement) eine essenzielle Rolle spielen, sondern auch Mediatoren eine wesentliche Rolle spielen (Vander Elst et al., 2017). So könnte beispielsweise der negative Zusammenhang zwischen den Herausforderungen mobilen Arbeitens und dem Engagement durch das geplante Ausmaß der Home-Office Nutzung mediiert werden, da MitarbeiterInnen möglicherweise trotz des Auftretens diverser Herausforderungen bei der Nutzung von fallweisem Home-Office gewisse Vorzüge sehen.

Ein konkretes Fall-Beispiel für eine solche Situation könnte zum Beispiel sein, dass ein/e MitarbeiterIn sich zwar sehr wohl dessen bewusst ist, gewisse Benefits wie beispielsweise eine Mittagessensstütze im Home-Office nicht zu bekommen, diese Einbuße jedoch in Kauf nimmt, um andere individuelle Vorteile, welche wir nicht erhoben haben, wie beispielsweise die Möglichkeit das eigene Kind stressfreier von einer Nachmittags-Aktivität abzuholen, erkennt. Die letzte zu überprüfende Hypothese 4 lautet folglich:

Hypothese 4: Der negative Zusammenhang zwischen dem Gesamtkonstrukt der Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office und dem Engagement wird durch das geplante Ausmaß von Remote Work Post-COVID-19 mediiert.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Studiendesign & Stichprobe

Um die dargestellten Hypothesen zu testen, fand zwischen März und April 2021 eine Fragenbogenstudie in der zu untersuchenden Organisation statt. Bei der Studie handelte es sich um eine einmalige Befragung der Belegschaft am Headquarter Standort in Wien. Die Umfrage wurde mittels Soscisurvey von der privaten Universitäts-Mailadresse der Verfasserin an 286 MitarbeiterInnen versandt, von denen 200 an der Befragung teilnahmen.

Der versandte Fragebogen setzte sich aus diversen Teil-Elementen zusammen, welche für die Organisation von Relevanz waren und im Anhang 3 ersichtlich sind. Für die vorliegende Masterarbeit ist insbesondere die Erhebung demografischer Variablen, die Erhebung von dem gewünschten Ausmaß der Home-Office Nutzung nach der COVID-19-Pandemie, die Beurteilung unterschiedlicher Herausforderungen, welche mit einem Ausbau von Home-Office einhergehen, sowie die Erhebung des MitarbeiterInnen-Engagements von Relevanz.

Die Stichprobe von 200 MitarbeiterInnen setzte sich aus 66,5% (133) Frauen und 33,5% (67) Männern zusammen. Des Weiteren bekleideten 32% (64) der TeilnehmerInnen Führungspositionen und 68% (136) hielten Positionen ohne Führungsverantwortung inne. Alle befragten Personen waren mindestens 18 Jahre alt, der Großteil der Befragten Personen 42,5% (85) waren zwischen 25 und 34 Jahren sowie 33,5% (67) zwischen 35 und 44 Jahren alt. 55% (110) der Befragten identifizierten sich als mit der Abteilung Commercial zugehörig, 23% (46) der Supply Chain und 22% (44) den Support Functions. Generell wurden keine nennenswerten Differenzen zwischen den demografischen Merkmalen der zur Umfrage eingeladenen Grundpopulation und den tatsächlichen TeilnehmerInnen der Umfrage identifiziert.

Messinstrumente

Für die Studie relevant sind insbesondere die Messung diverser, bereits in den Interviews erhobener, möglicher Herausforderungen für das Arbeiten im Home-Office. Zur Messung wurde primär auf Items existierender Skalen zurückgegriffen. Diese Items wurden zum Teil in geringem Ausmaß adaptiert, um hervorstreichen, dass sich die Items auf Herausforderungen im Home-Office und nicht auf generelle Herausforderungen in der Organisation (unabhängig vom Tätigkeitsort) beziehen. Jede Herausforderung wurde mit mindestens drei Items erhoben. Bei einer kleineren Anzahl existierender Items wurden diese um zusätzliche, aus den Interviews abgeleitete, Items ergänzt.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Manche der Items wurden bewusst nicht als Herausforderung, sondern als Ressource formuliert, um ein einheitliches Antwortmuster über alle Items aufgrund der gleichen Polung zu verhindern. Bei der Auswertung wurden jedoch alle Items auf die Messung von Herausforderungen umgepolt, sodass eine einheitliche Messung der Herausforderungen durchgeführt wurde. Untenstehend werden die erhobenen Herausforderungen, die angewandten Skalen, ein Beispiel-Item sowie die Cronbach-Alpha Werte der Skalen angeführt. Alle Items wurden mittels einer 5-stufigen Likert Skala beurteilt.

Barriere/ Herausforderung	Skala/Beispielitem	Cronbachs Alpha
Schlechtere Benefits	4 adaptierte Items des Comprehensive Compensation Satisfaction Questionnaires (Williams, Brower, Ford, Williams & Carraher, 2008) Beispiel (umgepolt): Ich bin zufrieden mit meinen Benefits im Home-Office.	.95
Schlechtere Arbeitsmittel	3 adaptierte Items des AUVA Kurzfragenbogens zur Arbeitsanalyse (AUVA, 2021) Beispiel : Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel im Home-Office nicht zur Verfügung.	.68
Mangelnde Führungsfähigkeiten	2 adaptierte Items des Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards (Notelaers, De Witte, Van Veldhoven, Vermunt, 2007) & 1 selbst konstruiertes Item Beispiel (umgepolt): Wenn nötig, kann ich meine Führungskraft während der Arbeit im Home-Office um Hilfe bitten.	.81
Mangelnde/erschwerterte Abgrenzung	1 adaptiertes Item des General Nordic Questionnaires for Psychological and Social Factors at Work (Nordic Council of Ministers, 2021) & 2 selbst konstruierte Items Beispiel : Die Anforderungen meiner Arbeit im Home-Office stören mein privates Leben und mein Familienleben.	.72

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Mangelnde Verbundenheit	2 adaptierte Items des Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards (Notelaers et al., 2007) & 1 selbst konstruiertes Item Beispiel (umgepolt): Ich fühle mich bei der Arbeit im Home-Office mit meiner Organisation verbunden.	.73
Mangelndes Vertrauen	4 Items in Anlehnung an Huff & Kelly (2003) & 1 selbst konstruiertes Item Beispiel (umgepolt): Meine Führungskraft vertraut mir, wenn ich im Home-Office arbeite.	.85
Mangelnder Informationsfluss	1 adaptiertes Item des General Nordic Questionnaires for Psychological and Social Factors (Nordic Council of Ministers, 2021) & 2 selbst konstruierte Items Beispiel: Im Home-Office geht der informelle Informationsaustausch zurück.	.70

Des Weiteren wurden die MitarbeiterInnen gefragt, wie viele Arbeitstage sie im Durchschnitt pro Woche nach der COVID-19-Pandemie im Home-Office arbeiten wollen. Zuletzt wurde das Engagement der MitarbeiterInnen erhoben. Dazu wurden 3 Items der Utrecht Work Engagement Scale genutzt. Das Cronbachs Alpha deutet mit einem Wert von .80 auf eine gute interne Konsistenz hin. Ein Beispiel-Item lautet: Während meiner Arbeit habe ich das Gefühl, voller Energie zu sein. Alle Items der Utrecht Work Engagement Scale wurden mittels einer 7-stufigen Likert-Skala beurteilt.

Analysemethodik

Die vier bereits präsentierten Hypothesen wurden mittels der erhobenen Daten und ihrer Auswertung in SPSS überprüft. Die Hypothesen 1-3 stellen gerichtete Zusammenhangshypothesen dar, welche mittels linearer Regressionen überprüft wurden. Hypothese 4 stellt eine Mediationshypothese dar, welche mittels des Modells 4 des SPSS Macro PROCESS (Version 3.5) von Andrew Hayes analysiert wurde.

Ergebnisse

In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der Datenanalyse - die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen - der verwendeten Skalen dargestellt. Man sieht in der Übersicht,

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

dass alle erhobenen Barrieren bzw. Herausforderungen mobilen Arbeitens (Tabellenzeilen markiert in grau) signifikant negativ mit dem Arbeits-Engagement korrelieren ($p < 0.01$). Je größer die Herausforderungen mobilen Arbeitens wahrgenommen wurden, desto niedriger wurde das eigene Engagement zum Untersuchungszeitpunkt (Lockdown mit vermehrtem Home-Office) bewertet.

Des Weiteren zeigte sich eine signifikante negative Korrelation zwischen fünf ($p < 0.01$ bei vier Herausforderungen, $p < 0.05$ bei einer Herausforderung) der sieben erhobenen Herausforderungen im Home-Office und der gewünschten Anzahl an Home-Office Tagen nach der COVID-19-Pandemie. Lediglich die Herausforderungen mangelnde Führungsfähigkeiten und mangelndes Vertrauen zeigten keinen signifikanten Zusammenhang mit der gewünschten Home-Office Nutzung.

Die höchsten drei Mittelwerte wurden von folgenden Herausforderungen erzielt: schlechtere Benefits im Home-Office, mangelnder Informationsfluss und mangelnde/erschwerte Abgrenzung. Die drei Herausforderungen scheinen somit im Durchschnitt am stärksten ausgeprägt in der Organisation zu sein.

Variable	Mittelwert	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Schlechtere Benefits	3.26	1.21								
Schlechtere Arbeitsmittel	2.19	.93	.34**							
Mangelnde Führungsfähigkeiten	1.42	.60	.20**	.26**						
Mangelnde/erschwerte Abgrenzung	2.62	1.01	.37**	.52**	.28**					
Mangelnde Verbundenheit	1.56	.63	.35**	.39**	.67**	.36**				
Mangelndes Vertrauen	1.66	.57	.28**	.21**	.44**	.21**	.44**			

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Mangelnder Informationsfluss	2.87	.93	.28**	.45**	.33**	.52**	.51**	.25**		
Engagement	5.96	.70	-.21**	-.22**	-.34**	-.25**	-.43**	-.43**	-.39**	
Gewünschte Home-Office Tage	2.78	.98	-.15*	-.35**	-.02	-.35**	-.24**	.07	-.39**	.08

Tabelle 1. Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zwischen den Skalen (grau hinterlegt = Skalen zur Messung der Herausforderungen im Home-Office).

Um in weiterer Folge die Hypothesen 1 bis 3 zu überprüfen, wurden lineare Regressionsanalysen für die einzelnen Zusammenhänge durchgeführt. Für Hypothese 1 und 2 wurden die diversen Arten der Herausforderungen zu einem Gesamtkonstrukt der Herausforderungen beim Arbeiten im Home-Office zusammengefasst, in welches jede Subskala in gleichem Ausmaß eingeflossen ist. Hypothese 1 sagte voraus, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen dem Gesamtkonstrukt der Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office und dem Engagement der MitarbeiterInnen gäbe.

Die entsprechende Regressionsanalyse wird in der untenstehenden Tabelle 2 dargestellt. Die Hypothese gilt als angenommen, da die Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse einen signifikanten Zusammenhang aufweisen ($R^2=.20$; $F(1,198) = 49.87$; $p<.01$). Der Effekt ist, wie vorhergesagt, ein negativer Effekt – je größer die Herausforderungen der Arbeit im Home-Office sind, desto weniger Engagement wiesen MitarbeiterInnen auf ($\beta = -.45$, $p < .01$). Es handelt sich hierbei um eine mittlere Effektstärke.

Abhängige Variable: Engagement				
Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office	β	SE	R^2	95%-KI
	-.45	.08	.20	[-.70; -.40]

Tabelle 2. Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variablen „Engagement“ durch das Gesamtkonstrukt der „Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office“. Anmerkung. N=200; KI=Konfidenzintervall

Hypothese 2 sagte voraus, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen den Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office und dem geplanten Ausmaß der Arbeit im

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Home-Office Post-COVID-19 gäbe. Auch Hypothese 2 gilt basierend auf den Ergebnissen, welche in Tabelle 3 dargestellt werden, als bestätigt. Je größer die Herausforderungen bei Home-Office sind, desto weniger Home-Office Tage Post-COVID-19 planen die befragten MitarbeiterInnen ($\beta = -.33, p < .01$). Die Ergebnisse zeigen eine mittlere Effektstärke ($R^2 = .11; F(1,198) = 3.52; p < .01$).

Unabhängige Variable	Abhängige Variable: Ausmaß der geplanten Home-Office Nutzung Post-COVID-19			
	β	SE	R^2	95%-KI
Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office	-.33	.12	.11	[-.81; -.35]

Tabelle 3. Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variablen „geplantes Ausmaß von Home-Office Post-COVID-19“ durch das Gesamtkonstrukt der „Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office“. Anmerkung. N=200; KI=Konfidenzintervall

Hypothese 3 sagte einen positiven Zusammenhang zwischen dem geplanten Ausmaß von Home-Office Post-COVID-19 und dem Engagement der MitarbeiterInnen voraus. Anhand der durchgeführten Regressionsanalyse wurde die Hypothese verworfen ($R^2 = .06; F(1,198) = 1.15; p = 0.29$). Der Zusammenhang wies lediglich eine kleine Effektstärke auf ($\beta = .08, p = 0.29$).

Unabhängige Variable	Abhängige Variable: Engagement			
	β	SE	R^2	95%-KI
Ausmaß der geplanten Home-Office Nutzung Post-COVID-19	.08	.05	.06	[-.05; .15]

Tabelle 4. Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variablen „Engagement“ durch das „geplante Ausmaß von Home-Office Post-COVID-19“. Anmerkung. N=200; KI=Konfidenzintervall

Zuletzt wurde Hypothese 4 mittels einer Mediationsanalyse durch die SPSS-Erweiterung PROCESS Macro v3.5 (Hayes, 2018) überprüft. In Abbildung 4 werden die Ergebnisse dargestellt, welche der Untersuchung gedient haben, ob der direkte Effekt der Herausforderungen bei Remote Work auf das Engagement durch das geplante Ausmaß mobilen Arbeitens mediiert wird. Während ein direkter signifikanter Effekt von Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office auf das Arbeitsengagement ($B = -.55, p < .01$) und ein signifikanter Effekt von den Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office auf das geplante Ausmaß mobilen Arbeitens Post-COVID-19 ($B = -$

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

.58, $p < .01$) nachgewiesen werden konnte, konnte nach Aufnahme des Mediators in das Modell kein signifikanter Effekt vorhergesagt werden ($B = -.06$, $p = .20$).

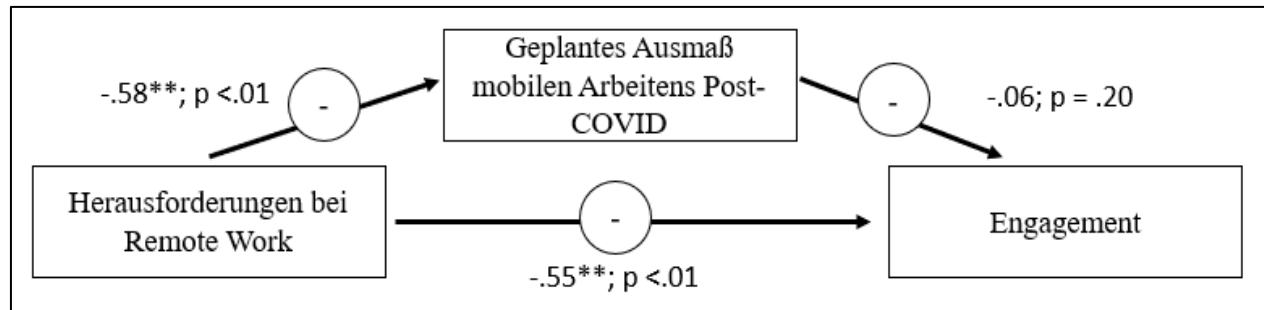


Abbildung 4. Überprüfung der Mediation des negativen Zusammenhangs zwischen den Herausforderungen bei Remote Work (als Gesamtkonstrukt) und dem Engagement durch das geplante Ausmaß von Remote Work Post-COVID-19. N=200

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Diskussion

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde das Thema „Mobiles Arbeiten“, einer der größten Trends der heutigen Arbeitswelt (z.B. Berelson et al., 2018; Ozimek, 2020), mittels einer Fallstudien-Untersuchung in einem österreichischen Unternehmen analysiert. Mit einem multi-modalen Forschungszugang wurde im Rahmen von 14 qualitativen Interviews und einer Befragung, an welcher 200 MitarbeiterInnen teilnahmen, erhoben, welche Herausforderungen diverse StakeholderInnen beim Ausbau mobilen Arbeitens sehen, wie sie diese Herausforderungen gewichten und welche Zusammenhänge die erhobenen Herausforderungen mit Variablen wie dem Arbeitsengagement oder dem geplanten Ausmaß von Home-Office haben. Des Weiteren wurden, besonders im Rahmen der Interviews, diverse Handlungsempfehlungen erhoben, um die geplante Veränderung reibungslos durchzuführen.

Als Ergebnis der durchgeführten Interviews wurde ein Katalog mit möglichen Herausforderungen beim Ausbau des Home-Office Angebots sowie ein Katalog mit möglichen Herausforderungen bei der Einführung von Desksharing erhoben. Inhaltlich deckten sich die meisten katalogisierten Kategorien mit Ergebnissen bisheriger Forschungsergebnisse, welche ähnliche Herausforderungen thematisiert haben (z.B. Brodt & Verburg, 2007; Pérez et al., 2002). Nur in vereinzelten Fällen widersprachen die herausgearbeiteten Herausforderungen bisherigen Forschungsergebnissen. Ein Beispiel dafür wäre das Thema Work-Life-Balance, welches in einigen Interviews kritisch als große Herausforderung andiskutiert wurde (z.B. IP 3, 79-82), obwohl Work-Life-Balance durch die Reduktion von Reisezeiten in der wissenschaftlichen Literatur vor COVID-19 eher als ein Vorteil von Home-Office Optionen genannt wurde (z.B. Vander Elst et al., 2017).

In Bezug auf Work-Life-Balance möchte die Autorin daher erneut auf die besondere Situation, in welcher die vorliegende Arbeit entstanden ist, hinweisen. Die Erhebungen wurden primär im Frühjahr 2021 innerhalb eines Zeitraums durchgeführt, der stark durch Lockdowns, einhergehend mit COVID-19-bedingten Empfehlungen zur Arbeit im Home-Office, geprägt war. Wissenschaftliche Studien während der COVID-19-Pandemie zeigten bereits, dass mangelnde Abgrenzung oder Ablenkung zuhause, besonders in Phasen, in denen Home-Office aufgrund der Pandemie vermehrt eingesetzt wird, für ArbeitnehmerInnen schwierige Themen sind (Iqbal et al., 2020; Ozimek, 2020). Möglicherweise könnte die Herausforderung der „mangelnden Abgrenzung“

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

im Home-Office somit in Zeiten außerhalb der Pandemie und außerhalb von Lockdowns anders bewertet werden als während dieser Periode.

Zusammenfassend schlussfolgert die Autorin aus den Ergebnissen der Interviews jedoch ungeachtet der Pandemie, dass das Thema „mobiles Arbeiten“ für MitarbeiterInnen neben diversen Vorzügen auch diverse Herausforderungen mit sich bringt. Die vorliegenden Studienergebnisse können PraktikerInnen sowie ForscherInnen bei der Umsetzung eigener Projekte in Bezug auf „mobiles Arbeiten“ unterstützen, indem die erhobenen Kataloge genutzt werden, um Herausforderungen bei mobilem Arbeiten in anderen Organisationen abzufragen und, sofern gewünscht, anhand der empfohlenen Handlungsmaßnahmen abzubauen.

Die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage unterstreichen die Bedeutung der Adressierung und des Abbaus von Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office durch Organisationen, welche Home-Office forcieren wollen. Die durchgeführten Regressionsanalysen zeigten einen signifikant negativen Effekt von den Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office auf das Arbeitsengagement, eine der wichtigsten personalspezifischen Kennzahlen. Spannend ist weiters, dass jede einzelne erhobene Herausforderung bei der Arbeit im Home-Office für sich alleine bereits in einem negativen signifikanten Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement steht. Es scheint folglich nicht nur das Zusammenspiel diverser Herausforderungen zu sein, die sich zusammen als Gesamtkonstrukt negativ auf das Arbeitsengagement auswirken.

Abgesehen von den Ergebnissen in Bezug auf Arbeitsengagement zeigte sich auch ein weiterer negativer signifikanter Zusammenhang zwischen den Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office und dem geplanten Ausmaß der Home-Office Nutzung nach der COVID-19-Pandemie. Folglich scheint der Abbau von Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office, wie anhand des Job-Demands-Resources Modell des Arbeitsengagements (Bakker & Demerouti, 2008) hypothetisiert zu einer Steigerung des Engagements zu führen und wie anhand der Theorie des Ressourcenerhalts (Hobfoll 1989) geschlussfolgert, sind MitarbeiterInnen an der Ansammlung von Ressourcen und Vermeidung von Herausforderungen interessiert und planen folglich zukünftig ihr Home-Office Ausmaß dementsprechend zu regulieren.

Der Zusammenhang zwischen Engagement und dem geplanten Ausmaß mobilen Arbeitens zeigte in der vorliegenden Studie keinen signifikanten Effekt. Dieses Ergebnis scheint der Autorin überraschend, da davon auszugehen wäre, dass Personen, deren Engagement in der stark durch

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Home-Office geprägten Lockdown-Zeit hoch ist, die derzeitigen Arbeitspraktiken und -routinen mehr schätzen und folglich auch nach COVID-19 mehr Home-Office nutzen wollen. Die Autorin schlussfolgert, dass es möglicherweise diverse weitere Variablen gibt, die das Engagement in der besonderen Zeit des COVID-19-Lockdowns stark mitbeeinflussen und in der vorliegenden Arbeit nicht miterhoben wurden. Insbesondere könnten in diesem Zusammenhang individuelle Faktoren und die individuelle Lebenssituation eine Rolle spielen.

Genauso wie Unternehmen individuell unterschiedlich mit Phänomenen wie jenen des mobilen Arbeitens umgehen, so möchte die Autorin auch auf die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen von MitarbeiterInnen bei ortsflexiblem Arbeiten aufmerksam machen. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse ergeben sich sowohl aus der privaten Lebenssituation als auch den individuellen Vorlieben von MitarbeiterInnen. Auch ihre konkrete berufliche Tätigkeit beeinflusst, wie geeignet mobiles Arbeiten tatsächlich ist (Iqbal et al., 2020). Die Analyse privater Lebenssituationen oder wahrgenommener Passung der eigenen Tätigkeit zu Home-Office wurden in der vorliegenden Studie nicht vorgenommen. Welche Rolle diese Variablen jedoch in den beschriebenen Zusammenhängen spielen, wäre eine spannende Forschungsfrage für weitere wissenschaftliche Arbeiten.

Des Weiteren bot die vorliegende Arbeit für die untersuchte Organisation konkrete, spannende Rückschlüsse in Bezug auf die Herausforderungen bei mobilem Arbeiten. Die Ergebnisse sind jedoch, aufgrund des Studiendesigns und der Erhebung, welche lediglich in einem einzigen Unternehmen stattgefunden hat, nicht generalisierbar. Es kann sein, dass manche der erhobenen Herausforderungen in anderen Unternehmen überhaupt keine Relevanz haben, beispielsweise, da die Problemfelder bereits ausreichend adressiert wurden. Ebenso kann es jedoch auch sein, dass sich in anderen Unternehmen andere Herausforderungen bei der ortsflexiblen Arbeit ergeben, welche für das im Rahmen der Fallstudie untersuchte Unternehmen eine untergeordnete Bedeutung spielen. Eine erneute Untersuchung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit einer Stichprobe, welche der Grundpopulation aller MitarbeiterInnen mit Home-Office Möglichkeit in Österreich entspricht, wäre folglich spannend. Eine solche Untersuchung könnte nicht nur für ForscherInnen oder PraktikerInnen, sondern auch für politische EntscheidungsträgerInnen, welche das rechtliche Rahmenwerk für die Home-Office Nutzung in Österreich legen, aufschlussreich sein.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Für die untersuchte Organisation selbst ermöglichte die Studie es, Herausforderungen der Arbeit im Home-Office zu erheben und den Veränderungsprozess an die Bedürfnisse der Belegschaft anzupassen. Eine Anpassung war beispielsweise die Entscheidung der Geschäftsführung, anstatt der Einführung von Desksharing, lediglich Bürofläche zu retournieren und zusammenzurücken, um die MitarbeiterInnen keinen zusätzlichen Stressoren während der bereits belastenden COVID-19-Pandemie auszusetzen. Die Herausforderungen bei der Arbeit im Home-Office wurden im Anschluss an das durchgeführte Forschungsvorhaben von der Organisation mittels diverser Handlungsmaßnahmen adressiert, mit einem Fokus auf jenen Herausforderungen, die von der Organisation als am schwerwiegendsten bewertet wurden. Beispiele für gesetzte Maßnahmen sind die Einführung einer Home-Office Stützung, die Vereinbarung von MitarbeiterInnen-Konditionen bei der Bestellung von Home-Office Equipment sowie Vorträge über die Bedeutung mentaler Gesundheit und Abgrenzung im Home-Office. Die vorliegende Forschungsarbeit unterstreicht somit die Bedeutung wissenschaftlicher Forschung, welche PraktikerInnen mit evidenzbasierten Handlungsanleitungen in Veränderungsprozessen essenziell unterstützen kann.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177%2F1529100615593273>
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K. & Shockley, K. (2012). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- AUVA (2021). *Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse*. Verfügbar unter: https://fragebogen-arbeitsanalyse.at/fragebogen_paper_pencil_v01.pdf [14.11.2021].
- Bain, A. (1998). Social Defenses Against Organizational Learning. *Human Relations*, 51(3), 413-429. <https://doi.org/10.1023/A:1016952722628>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Berelson, K., Simini, F., Tryfonas, T. & Cooper, P. (2018). Sensor-Based Smart Hot-Desking for Improvement of Office Well-Being. *Proceedings Of The 1St International Conference On Digital Tools & Uses Congress - DTUC '18*. <https://doi.org/10.1145/3240117.3240131>
- Brodth, T. L., Verburg, R. M. (2007): Managing mobile work – insights from European practice. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 52-65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00183.x>
- Francis, D & Woodcock, M. (1982). *Fifty Activities for Self-Development*. Aldershot: GOWE.
- Gajendran, R. & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Große Peclum, K., Krebber, M., Lips, R. (2012). *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

- Hill, E. J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal Of Organizational Change Management*, 24(6), 767-788. <https://doi.org/10.1108/09534811111175742>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81-90. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Iqbal, S., Suh, J., Czerwinski, M., Mark, G. & Teevan, J. (2020). *Remote Work and Well-Being*. Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2020/07/NFW-Iqbal-et-al.pdf> [02.01.2021].
- Lewin, K (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by: Cartwright, D. New York: Harper & Row.
- Lueger, M. & Froschauer, U. (2020). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. 2. Vollständig überarbeitete Auflage. Wien: facultas.
- Mabin, V., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal Of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 168-191. <https://doi.org/10.1108/eum0000000005446>
- Masuda, A., Holtschlag, C. & Nicklin, J. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22(2), 200-219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meaney, M. & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, August, 1-7.
- Millward, L., Haslam, S. & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547-559. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0265>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Nordic Council of Ministers (2021). *QPSNordic General Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work*. Verfügbar unter: https://www.qps-nordic.org/en/doc/QPSNordic_questionnaire.pdf [14.11.2021].
- Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M., Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Médecine du travail & Ergonomie*, XLIV, 11-17.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003). The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151-1178. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00375>
- Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. Paper.SSRN. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597> [15.11.2020].
- Pérez, M.P., Sánchez, A.M., de Luis Carnicer, M.P. (2002), Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 1-15.
<http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Suhr, F. (2019). *Immer mehr Unternehmen erlauben Home Office*. Statista. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/16711/anteil-der-unternehmen-die-homeoffice-erlauben/> [10.11.2019].
- Teczke, M., Bespayeva, R. S. & Bugubayeva, R. O. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(3), 195-208.
<http://dx.doi.org/10.4467/2450114XJJM.17.014.9785>
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), 180-186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- Vanderkam, L. (2019). *Will Half Of People Be Working Remotely By 2020?*. Fast Company. Verfügbar unter: <https://www.fastcompany.com/3034286/will-half-of-people-be-working-remotely-by-2020> [15.11.2020].
- Williams, M., Brower, H., Ford, L., Williams, L., Carraher, S. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 639-668. <https://doi.org/10.1348/096317907X248851>
- Wypych & Hey (2020). *Mobiles Arbeiten*. Verfügbar unter: <https://www.bvmw.de/news/5231/mobiles-arbeiten/> [08.12.2020].

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Anhang

Anhang 1 – Zustimmungserklärung

Zustimmungserklärung/ Datenschutzmitteilung

Liebe/r InterviewpartnerIn,

herzlichen Dank, dass du dich bereit erklärt hast, als ExpertIn für ein Gespräch für die Abfassung meiner wissenschaftlichen **Masterarbeit zum Thema „Ausbau mobilen Arbeitens“** an der Universität Wien im Studienfach Psychologie zur Verfügung zu stehen.

Gemäß Datenschutzgesetz (§ 7 Abs 2 Ziffer 2 DSG) muss für ein derartiges Interview deine Zustimmung eingeholt werden. Es wird darauf hingewiesen, dass dein Name vollständig anonymisiert wird. Etwaige Zitate sowie das Transkript unseres Interviews werden lediglich einen Rückschluss auf deine Tätigkeit zulassen (z.B. MitarbeiterIn mit Führungsverantwortung).

Du wirst eine Abschrift des Transkripts zur Freigabe erhalten. Das Transkript des Interviews wird der Arbeit im Anhang beigelegt. Abschlussarbeiten müssen laut Universitätsgesetz veröffentlicht werden (durch Aufstellen in der National- und Universitätsbibliothek), sie sind üblicherweise auch online zugänglich.

Deine personenbezogenen Daten (Name, Position) können von dem Betreuer der Masterarbeit (Prof. Dr. Christian Korunka) für Zwecke der Leistungsbeurteilung eingesehen werden. Die erhobenen Daten dürfen gemäß Art 89 Abs 1 DSGVO grundsätzlich unbeschränkt gespeichert werden.

Du kannst die Zustimmung zur Verwendung dieses Interviews widerrufen. Alle Aussagen, die bis zu diesem Zeitpunkt bereits in der wissenschaftlichen Arbeit verwendet wurden, sind allerdings rechtskonform und müssen nicht aus der Arbeit entfernt werden.

Weiters hast du ein Recht auf Auskunft durch die Verantwortliche an dieser Studie über die erhobenen personenbezogenen Daten sowie das Recht auf Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung der Daten sowie ein Widerspruchsrecht gegen die Verarbeitung sowie des Rechts auf Datenübertragbarkeit.

Wenn du Fragen zu dieser Erhebung hast, wenden dich bitte gern jederzeit an mich: Verena KÖNIG (a01151380@unet.univie.ac.at), Studentin der Studienrichtung Psychologie an der Universität Wien, wohnhaft in der Erzbischofgasse 25-29/13/5.

Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wenden dich an den Datenschutzbeauftragten der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Ich stimme der Verwendung meiner personenbezogenen Daten im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit hiermit zu.

Ort, Datum, Name

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Anhang 2 – Interviewleitfaden

Interviewleitfaden „Ausbau mobilen Arbeitens“

1. Was verstehst du unter mobilem Arbeiten?
2. Welche Erfahrungen hast du mit mobilem Arbeiten bislang gesammelt?
3. Im Rahmen meiner Masterarbeit analysiere ich den von unserem Unternehmen geplanten Ausbau des Home Office Angebots (unabhängig von der derzeitigen COVID-19 Situation). Wie stehst du dazu?
 - a. Welche Vorteile siehst du beim Ausbau unseres Home Office Angebots (unabhängig von der derzeitigen COVID-19 Situation)?
 - b. Welche möglichen Barrieren oder Risiken siehst du beim Ausbau unseres Home Office Angebots (unabhängig von der derzeitigen COVID-19 Situation)?
 - c. Welche der genannten Barrieren oder Risiken siehst du aus dem Blickwinkel deiner Position im Unternehmen als die relevantesten? Warum?
 - d. Was wären in Bezug auf die genannten Barrieren oder Risiken deine Handlungsempfehlungen an das Unternehmen, um den Ausbau mobilen Arbeitens zu implementieren?
4. Das zweite Hauptthema meiner Arbeit ist die von Seiten der Gruppe empfohlene Reduktion der Bürofläche des Unternehmens. Diesbezüglich wurde die Einführung von Hot-Desking empfohlen. Hot-Desking bedeutet, dass ein Arbeitsplatz zu unterschiedlichen Zeiten von unterschiedlichen Mitarbeitenden genutzt wird und es folglich keine dauerhaft zugeteilten, eigenen Arbeitsplätze mehr gibt. Wie stehst du dazu (nach dem Ende der derzeitigen COVID-19 Pandemie)?
 - a. Welche Vorteile siehst du durch die Reduktion der Bürofläche bzw. durch die Einführung von Hot-Desking (nach dem Ende der derzeitigen COVID-19 Pandemie)?
 - b. Welche möglichen Barrieren oder Risiken siehst du bei der Reduktion der Bürofläche bzw. durch die Einführung von Hot-Desking (nach dem Ende der derzeitigen COVID-19 Pandemie)?
 - c. Welche der genannten Barrieren oder Risiken siehst du aus dem Blickwinkel deiner Position im Unternehmen als die relevantesten? Warum?
 - d. Was wären in Bezug auf die genannten Barrieren oder Risiken deine Handlungsempfehlungen an das Unternehmen, um eine Büroflächenreduktion bzw. Hot-Desking zu implementieren?
5. Wie haben sich deine Erfahrungen im Rahmen der COVID-19 Pandemie auf deine Einstellung zu mobilem Arbeiten ausgewirkt?
6. Welchen Einfluss hatte COVID-19 für die Bedeutung mobilen Arbeitens innerhalb des Unternehmens?
7. Gibt es weitere Punkte, die du zum Thema mobiles Arbeiten ansprechen möchtest, welche im Rahmen des heutigen Interviews nicht adressiert wurden?

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Anhang 3 – Beispiel eines Interviewtranskripts

Feldinformationen:

- **Zeitpunkt des Interviews:** 29.01.2021 von 9:00– 9:45
- **Ort des Interviews:** Virtuell durchgeführt via MS Teams
- **Tonbandaufzeichnung:** genehmigt
- **Anonymität:** Der/Die InterviewpartnerIn ist damit einverstanden, dass er/sie als MitarbeiterIn ohne Führungsverantwortung im Rahmen der Arbeit zitiert wird.
- **Gesprächseinstieg:** Die Interviewerin hat das Thema der Masterarbeit genannt und die Interviewpartnerin durch die Einverständnis- & Datenschutzerklärung geführt.
- **Weitere relevante Rahmenbedingungen:** Büro ist nur begrenzt geöffnet, Interviewpartnerin arbeitet fast zu 100% mobil.

1 I: Sehr gut, super. Du, ähm, also die erste Frage wäre was verstehst du unter mobilem Arbeiten, also
2 was ist die Bedeutung für dich?

3 IP: Ähm, also ich würd unter mobilem Arbeiten verstehen, dass ich nicht gebunden an ein Büro bin,
4 sondern, dass es mir, ähm, Flexibilität gibt, sei es, dass ich auch mal sag: ich komm am Vormittag ins
5 Büro, weil ich da was zu erledigen hab, Meetings, aber hab dann auch die Möglichkeit, hm, zu sagen,
6 dass ich mittags wieder nachhause fahr, weil der Klempner kommt, oder weil ich gewisse Sachen
7 besser zuhause abarbeiten kann und mir, natürlich auch, ähm, ja, also mobil auch in dem Sinne, ähm,
8 dass ich sagen kann, ähm, dass weiß nicht, wens gerade ist, dass man sich vielleicht auch nicht
9 unbedingt immer nur zuhause hinsitzen muss, sondern wenn man sagt man hat gewisse administrative
10 Sachen zu erledigen, die vielleicht auch in einem Kaffeehaus gut gehen, oder dass man sich auch mal
11 im Zug ähm gewisse Sachen anschauen kann, ja.

12 I: Mhm, ok, super. Danke vielmals dafür. Welche Erfahrungen hast du persönlich mit mobilem Arbeiten
13 bereits gemacht?

14 IP: Ähm, persönlich, ähm, durchs Home Office einfach wirklich viele Erfahrungen, auch
15 unterschiedliche. Ähm, grundsätzlich empfinde ichs als wahnsinning positiv, weils für mich persönlich
16 positiv zur Work Life Balance beiträgt und für manche ist sicher dieses Grenzen verschwimmen
17 zwischen Arbeit und Privatleben sehr schwierig, ich glaub gerade auch, wenn eben Kinder im Spiel sind,
18 was ich gut verstehen kann. Für mich ohne Kinder und die immer sehr, also nicht immer sehr an einem
19 Standort ist es eine wahnsinnige Bereicherung und, ähm, find diese verschwimmenden Grenzen
20 persönlich sehr angenehm und, ja, ist einfach, hat einen positiven Effekt auf mein privates als auch
21 berufliches Leben. Und ich bin auch, was ich merk, >lacht<, viel motivierter bei der Arbeit und ja.

22 I: Mhm. Ok, ähm, im Rahmen meiner Masterarbeit analysiere ich den von unserem Unternehmen
23 geplanten Ausbau des Home Office Angebots oder Remote Working Angebots unabhängig von der
24 derzeitigen COVID-19 Situation. Was ist deine Einstellung dazu?

25 IP: Ähm, ich finds sehr positiv, ich glaub grad, ich glaub es ist auch ein sehr starkes Generationenthema,
26 ich muss aber sagen, dass wir in der Firma schon vorher, all, eigentlich, gute flexible Möglichkeit hatten,
27 was Home Office angeht. Durch Corona wurde das jetzt halt 100% verstärkt nach dem Motto. Und,
28 ähm, ja finds sehr, sehr positiv, dass es noch einmal aufgenommen wird um zu schauen, was macht
29 Sinn, natürlich auch unter den Voraussetzungen. Was sind die rechtlichen Rahmenbedingungen, wie
30 schauts mit der IT aus, eh wie du vorher angesprochen hast die Bürofläche und dann natürlich auch
31 bei einzelnen Mitarbeitern. Weil wie gesagt, ich persönlich kann damit sehr, sehr gut damit umgehen,
32 es ist eine Bereicherung. Ich weiß aber auch von anderen Seiten, dass es einfach schwierig ist mit

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

33 Kindern zuhause und das Leute eben diesen Tapetenwechsel per se brauchen und sich im Büro besser
34 konzentrieren können. Von dem her glaub ich, dass es, und das ist die größte Herausforderung
35 wahrscheinlich, ein so super flexibles Modell gibt, damit alle happy sind und was ich mir schon mal
36 gedacht hab ist, >seufzt<. Normalerweise hast du gesagt, ja, Büro von Montag bis Freitag so ist das.
37 Und du kannst dich darüber aufregen oder nicht. Entweder du machst den Job oder du machst ihn
38 nicht.

39 I: Mhm.

40 IP: Und jetzt ist natürlich durch diese Flexibilisierung glaub ich viel mehr, ähm, viel mehr Raum wieder,
41 um sich, um seine eigene Meinung, seine eigenen Wünsche darzubieten, was nur noch mehr
42 Flexibilität gibt, weil wenn man sagt „Ok es gibt nur noch Home Office, kein Büro mehr“, dann würd
43 das viel mehr Kritik einräumen als wenns früher einfach nur Büro gegeben hat, weil das war halt so.

44 I: Mhm.

45 IP: Und umgekehrt, wenn man jetzt wieder zu 100% Büro zurückkehrt wird auch das nur Kritik hageln.
46 Also ich glaub es ist jetzt eine riesen Herausforderung für Unternehmen da irgendwie eine Balance zu
47 schaffen und vor allem auch im Vergleich zu anderen Unternehmen dann weil, weiß nicht, Firma XY
48 hat die Möglichkeiten, Firma AB hat diese Möglichkeiten und ich glaub dass eben diese ganzen
49 Varianten zu einer wahnsinnigen Komplexität führen und, ähm, vielleicht auch sogar zu mehr, ähm,
50 Unzufriedenheit, eventuell.

51 I: Mhm.

52 IP: Aber ich glaub das ist nicht mehr aus der Welt zu schaffen. >lacht< Also das ist jetzt eh gegeben,
53 dass es gewisse Flexibilisierungen schon gab und dann wieder andere geben muss und ich glaub wir
54 sind halt in einem ständigen Change Management Prozess von dem her glaub ich ist es halt auch ein
55 starkes Generationenthema, wo wir sicher mehr damit anfangen können als vielleicht ein älteres
56 Semester.

57 I: Mhm. Ok. Das heißt, ähm, wir werden auf jeden Fall auch auf das Thema Change Management später
58 noch ein bissl stärker eingehen, das hast du ja jetzt schon grad angesprochen. Du hast auch schon
59 einige Vorteile vom Home Office generell angesprochen. Könntest du mir noch einmal gesammelt
60 sagen, welche Vorteile du generell in Home Office siehst, unabhängig von der COVID 19 Pandemie?

61 IP: Mhm.

62 I: Vielleicht auch zusätzliche Dinge, die dir vorher noch nicht eingefallen sind.

63 IP: Ja. Also für mich sind Ho, also Vorteile fürs Home Office definitiv >lacht< die Flexibilität. Ähm, das
64 freie Einteilen, dass man auch mal sagen kann: „Ich bin jetzt mal für zwei Stunden nicht erreichbar,
65 dass man das auch offen einfach kommuniziert mit der Führungskraft oder mit dem Team, seine
66 Sachen erledigen kann, die vielleicht einfach schwierig sind nach 18 Uhr zu erledigen, weil gewisse
67 Geschäfte, was auch immer, zu haben oder man macht Sport, ähm, weil man sagt es ist im Winter
68 einfach dunkel ab fünf und geht halt die zwei Stunden laufen dazwischen ohne dass man jetzt im Büro,
69 ähm, ja, mal aus seinem ganzen Büroklamotten rausmuss und sich dann eine Duschgelegenheit suchen
70 muss und sich dann wieder komplett herrichten muss. Das geht halt im Home Office einfacher. Was
71 ich auch noch einen Vorteil find ist das Thema Anfahrt. Und das ist halt für mich ein irrsinnig großer
72 Punkt, weil obwohl ich sehr zentral wohne in Wien fahr ich trotzdem >lacht< fast überall 40 Minuten
73 hin. Also wenn nicht gerade, jetzt sag ich mal, eine Firma mehr oder weniger in Fußnähe von 20
74 Minuten ist, muss ich 30 bis 40 Minuten einrechnen und das sind halt doch eineinhalb Stunden fast, ja,
75 gewonnene Freizeit am Ende des Tages oder wo ich sage, ok, ich bleib vielleicht halt jetzt, oder ich
76 arbeit halt ein bisschen länger im Home Office, weil ich treff mich eh erst um 19 Uhr mit jemandem,
77 da reicht es, wenn ich um 18.30 aufhör, muss aber nicht schon um 18 Uhr aus dem Büro rennen, damit
78 ichs mit allen Öffis pünktlich wo hin schaffe.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

- 79 I: Mhm.
- 80 IP: Ähm, genau, das wär mal, ja. Und dass es natürlich auch ortsunabhängig ist, dass einfach man die
81 Flexibilität hat, dass wenn man, an einem anderen Ort vielleicht auch private, ähm, Sachen hat, die
82 einem wichtig sind, dass man das so kombinieren kann, dass man auch vielleicht von woanders
83 arbeiten kann, was für einen selbst genauso gut ist.
- 84 I: Mhm. Gibts sonst noch Punkte, die du nennen würdest oder wären das die Hauptbereiche?
- 85 IP: Das wären die Hauptbereiche, aber ich würds mir gern offen halten, darauf zurückzukommen, falls
86 mir irgendwann dazwischen >lacht< noch was einschießt.
- 87 I: Sehr gut, super. Dann würde ich in der Zwischenzeit einmal zum nächsten Thema übergehen. Welche
88 Barrieren oder Risiken siehst du beim Ausbau des Home Office Angebots nach COVID?
- 89 IP: Ähm, ja, also einerseits, natürlich das was ich vorher auch schon angesprochen hab, dass die
90 Unzufriedenheit generell steigen kann, einerseits aufgrund, vieler Veränderungen und jeder will
91 natürlich dann irgendwie, jeder hat wahrscheinlich persönlich eine andere Einstellung zu „Mein
92 perfektes, mein perfekter Arbeitsalltag oder Arbeitsumgebung“ und wie gesagt früher war das halt
93 eben gegeben wir gehen ins Büro und ein Tag Home Office ist ein nices Add On und wenn du es nicht
94 nutzen willst, nutzt es halt nicht. Dadurch, dass wir jetzt genau das Gegenteil mit 100% Home Office
95 hatten, glaub ich, dass es einfach wirklich schwierig ist, da eine Lösung zu finden, die alle glücklich
96 macht, weil ich glaub auch dass deswegen eine Unzufriedenheit auch sein kann, weil die sagen: „Ja gut,
97 ich kann zwar ins Büro kommen und hab auch meinen Platz, aber es ist, es sind eh nur 60% der Leute
98 da und ich erwisch gar nicht die Leute, die ich eigentlich erwischen möchte“. Andere sagen wieder:
99 „Naja, ich kann genauso gut die Meetings von zuhause abhalten, wir haben gesehen, dass es eben
100 während COVID schon funktioniert hat. Also ich glaub das können schon Barrieren sein, dass gerade in
101 einem großen Team, wo vielleicht auch unterschiedlich viele, unterschiedliche Einstellungen zum
102 Home Office unterschiedliche Herausforderungen bergen und ich glaub es wird auch eine große
103 Herausforderung eben für die Führungskraft. Ähm, genau. Ähm, was wollt ich jetzt sagen? Gleichzeitig
104 glaub ich gibts auch wiederum Teams, die halt sagen: „Wir können super virtuell arbeiten, so wie
105 vorher war“. Ähm, da ist halt natürlich wieder die Sache, ähm, wie das Home Office natürlich jetzt
106 ergonomisch aussieht. Ich glaub, dass da einfach viele nicht einen nicht idealen, ähm, ja ideale
107 Gegebenheiten haben und das ist sicher auch schwierig dann herauszufiltern: Was stelle ich als Firma
108 zur Verfügung? Oder sage ich: Naja, ich hab die Möglichkeit diese Flexibilität zu nutzen und dann ist es
109 mir auch wert, dass ich sag ich schau, dass ich einen Schreibtisch besorg, den passenden Sessel und
110 auch den Bildschirm dazu. Ähm, genau. Ich glaub, dass man da eine einheitliche Lösung findet für
111 jeweils ein Unternehmen, dass es dann nicht heißt: Naja, aber der Herr Huber hat sich den Bildschirm
112 mitnehmen dürfen und ich krieg grad eine Maus mit und der Dritte darf sich aber wieder den
113 Bürosessel holen. Also ich glaub, dass man da einheitliche Regeln schafft oder man sagt jeder kriegt,
114 weiß ich nicht, einmal im Jahr, keine Ahnung, Hausnummer 50 Euro zugeschossen und das darf
115 verwendet werden für Home Office Equipment.
- 116 I: Mhm. Was wär denn die optimale Lösung aus deiner Perspektive?
- 117 IP: Gute Frage >lacht<, ähm. Fürs Home Office?
- 118 I: >nickt<
- 119 IP: Ich glaube, dass die, oder ja, eine ideale Lösung ist, . . dass man im Unternehmen die Flexibilität
120 sehr groß lässt, aber Führungskräfte die Chance haben, ähm, das ein bisschen einzuzengen je nachdem,
121 was der Job verlangt. Weil, ähm, genau und das wollte ich auch noch sagen, was auch noch eine
122 Barriere sein kann: Die Leute, die vor Ort sein müssen, weils einfach das Equipment oder die Job
123 Description verlangt, dass du vor Ort bist wie zum Beispiel auch wie grad bei uns mit Kundendienst
124 oder, ja, die GVLs, ähm, ja werd ich nicht sagen: Ich logg mich zu jedem kleinen Würstelstand per
125 Videocall ein von daheim, weil das geht auch. Das wird halt nicht funktionieren. Ich glaub man muss

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

126 auch die Awareness quasi im Unternehmen schaffen, dass du den Job hast, für den du dich beworben
127 hast und wo auch deine Stärken liegen und da wirds immer Unterschiede geben, also egal, das ist, ja,
128 egal ob ich sag ich will als Flugpersonal arbeiten oder in einem Büro, oder als Ärztin, das sind halt
129 Sachen für die ich mich entscheide, was halt gewisse Rahmenbedingungen da gibt. Und als Arzt werd
130 ich immer Nachtdienste wahrscheinlich machen müssen und kann da nicht sagen: „Naja, die die bei
131 (Unternehmen) arbeiten müssen ja auch keine Nachtdienste machen und umgekehrt.“ Also ich glaub
132 da die Awareness eben schaffen, dass nicht jeder die gleiche Flexibilisierung, ähm, aufgrund des Jobs
133 einfach haben kann. Und, ja, deswegen würd ich eben auch sagen, dass mas im Unternehmen generell
134 offen behandeln soll, aber dass die Führungskraft eben die Möglichkeit hat, es einzugrenzen aber, dass
135 sich die Führungskraft eben auch, und das wirklich vielleicht auch vom Unternehmen getrieben die
136 Zeit pro Mitarbeiter nimmt um herauszufiltern: Was ist für dich wichtig als Mitarbeiter? Wo sind deine
137 Prioritäten? Und wie stell ichs mir als Führungskraft vor? Ich glaub, dass man da einfach einen offenen
138 Dialog fördert, damit sich auch jeder gehört fühlt. Weil ich glaub oft wird das halt, ja, ein bisschen unter
139 den Tisch fallen gelassen so: Ja ich bin die Führungskraft und es ist maximal so, dass alle am Freitag
140 aufs Home Office gehen, unter der Woche will ich euch da haben. Aber vielleicht passt das einfach für
141 manche Personen gar nicht und dass man da wirklich individuell sich zumindestens austauscht. Wenns
142 dann am Ende des Tages noch immer overruled wird, dann: Be it. Aber man kann vielleicht auch die
143 Gründe erroieren und hat dann vielleicht auch als Mitarbeiter sowohl als auch als Führungskraft ein
144 besseres Verständnis.

145 I: Mhm. Das heißt deine Empfehlung wär auch stark an Führungskräfte da im Austausch zu gehen und
146 von Unternehmensseite her zu fördern,

147 IP: Ja.

148 I: dass ein offener Austausch ist. Gibts in Bezug auf die genannten Barrieren oder Risiken von deiner
149 Seite sonst noch Handlungsempfehlungen an das Unternehmen, um dem Ausbau mobilen Arbeitens
150 zu implementieren?

151 IP: Ähm, dass auch klar kommuniziert wird, ja wie das mit, mim Büro einfach die Gegebenheiten sind,
152 wann gibts dann einfach wirklich noch für jeden Mitarbeiter einen Büroplatz? Gibts ihn nicht? Ähm,
153 wie wird das vorangetrieben und ich glaub da also was diese ganze diesen Change angeht, dass man
154 da >lacht< ein, einfach einen Plan hat, wie man das, einen Kommunikationsplan, am Ende des Tages,
155 damit sich auch jeder Mitarbeiter abgeholt fühlt und nicht einfach vor vollendete Tatsachen gestellt
156 wird und ich glaub, dass man halt, wenns quasi einzelne Personen gibt, die da, ähm, Schwierigkeiten
157 haben, sich damit anzufreunden, dass man diese Personen nochmal wirklich extra abholt.

158 I: Mhm.

159 IP: Ja.

160 I: Ok.

161 IP: Ich überleg grad sonst noch Risiken und Barrieren. Ich mein ja gut, das Risiko, das was halt immer
162 wieder angesprochen wird: Arbeitet ein Mitarbeiter im Home Office genauso viel wie im Büro? Da ist
163 meine ganz klare Stellungnahme, dass wenn eine Person keinen Bock hat zu arbeiten, dann kann er
164 das genauso zuhause wie im Büro nicht, dann wird er seine Leistung nicht bringen. Und ich find, dass
165 wenn du zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einen guten Austausch hast und ein gutes Team hast,
166 wird das der Führungskraft sehr schnell auffallen, wenn nichts weitergeht. Also, das ist für mich
167 überhaupt kein Argument, weil wie gesagt man kann im Büro genauso den ganzen Tag vor Facebook
168 hängen oder was auch immer, oder den ganzen Tag Kaffee trinken gehen. Ja, nur weil ich, oder ich
169 starr nur in den Bildschirm rein >lacht<. Also nur weil man, ja, da oder dort ist. Ich find aber auch, dass
170 muss ich schon auch dazu sagen, das ist dann halt schon auch die Verantwortung des Mitarbeiters,
171 wenn man sagt: Ja, ich kann aber nicht zuhause arbeiten, weil ich bin so schnell abgelenkt, weil dann,
172 keine Ahnung fliegt ein Vogel beim Fenster vorbei. Ok, aber wenn ich das eh weiß, soll ich eben auch
173 die Chance haben ins Büro gehen zu können, wenn ich sag da arbeite ich effizienter. Also, ja. Von dem

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

174 her, glaub ich wie gesagt, ich find man kann sich im Büro genauso gut ablenken lassen von jeder
175 kleinsten Bewegung: „Ah, da ist schon wieder, weiß nicht, der Charly vorbeigerannt“ und „Servus“ und
176 sonst was. Also von dem her macht das für mich persönlich eigentlich keinen Unterschied.

177 I: Mhm, das heißt viel Eigenverantwortung beim Mitarbeiter, die du auch siehst.

178 IP: Ja, ja, und ich glaub auch, dass sich das in die Richtung auch hinwenden wird, dass die Generation
179 so rund um uns auch viel eigenverantwortlicher arbeitet und viel mehr selbst-driven und, dass eher
180 intruistisch geht als ja, nur: „Ah, ich arbeite für Firma XY, ich muss von Montag bis Freitag von 9 bis 17
181 Uhr da sein“. Also ich glaub auch, dass das aus den Köpfen immer mehr herausgehen wird. Also ich
182 glaub es ist wichtig, dass du immer alle abholst, weil irgendwann werden wir auch nicht mehr in der
183 „Up to date“ Generation sein und da kann man, denk ich mir halt jetzt schon, sich eigentlich nur an der
184 Nase nehmen und hoffen, dass man immer irgendwie am Ball bleibt. Ähm, aber ich glaub auch, dass
185 es da wichtig ist einfach so guts halt geht alle abzuholen.

186 I: Mhm.

187 IP: Genau.

188 I: Ok. Sehr gut. Danke vielmals. Damit bringst du mich auch schon zu meinem zweiten Hauptthema der
189 Arbeit. Ähm, von Seiten der Gruppe wurde uns dieses Jahr empfohlen, unsere Bürofläche zu reduzieren
190 einhergehend mit einem Ausbau mobilen Arbeitens. Diesbezüglich wurde insbesondere die Einführung
191 von Hot Desking empfohlen. Hot Desking bedeutet, dass ein Arbeitsplatz zu unterschiedlichen Zeiten
192 von unterschiedlichen Mitarbeitern genutzt wird und es folglich keine dauerhaft zugewiesenen eigenen
193 Arbeitsplätze mehr gäbe, wenn man sich dafür entscheiden würde.

194 IP: Mhm. >räuspert sich<

195 I: Wie stehst du generell zu diesem Vorschlag nach dem Ende der derzeitigen COVID 19 Pandemie?

196 IP: Ähm, also, da muss ich einerseits schon sagen: Natürlich hab ichs gern auf meinen Platz
197 zurückzukommen, wo mein ganzes Zeug rumliegt. Ähm, aber ich glaub auch das ist einfach ein
198 Änderungsprozess, an den sich jeder gewöhnen kann, wenn ich jetzt vergleich zum Beispiel Uni: Ich
199 war auch jeden Tag auf der Bibliothek. Und wenn ich Glück hatte, hab ich meinen Superplatz
200 bekommen, wo ich vielleicht immer Bock drauf hatte, eher da zu sitzen und wenn nicht, ja, hat man
201 immer noch irgendeinen anderen Platz gefunden. Und ich find das ist was, wie gesagt, das ist eben
202 wieder dieses Work Life Balance. Man kennt halt auch, dass man sich natürlich seinen Arbeitsplatz
203 einrichtet, die Fotos da hat und so weiter. Andererseits wenn ich sage man arbeitet auch mehr von
204 zuhause ist die Frage: Brauch ich das wirklich und ist das der richtige Ort, um seine privaten
205 Angelegenheiten irgendwie zu haben? Ähm, was mir aufgefallen ist: Mein Kasten >lacht< der ja sehr
206 groß ist im Büro, und ich ihn schon die, durch meinen Wechsel vor einem Jahr eigentlich stark
207 ausgemistet hab und mir gedacht hab „Ok der ist jetzt eh wieder halb leer“ und hab mir noch gedacht
208 „Ich hab viel weggeschmissen“- jetzt merk ich erst, dass ich nichts davon gebraucht hab, hätte noch.
209 In einem Jahr jetzt fast Home Office, ich habe nichts aus diesem Kasten gebraucht. Ich hab auch daheim
210 hin und wieder, hab ich Schmierzettel, aber, ja. Ähm, das heißt auch eben, dieses Dings mit „Ja ich hab
211 ja da meinen Arbeitsplatz und meinen Kasten, wo meine ganzen privaten Sachen drin sind.“ Ich glaub,
212 das ist auch etwas, daran kann mich sich gewöhnen, dass das nicht da ist und was halt glaub ich schon
213 cool wär, wenn man einen Bereich hätte, wo Spinds zum Beispiel sind, wo ich halt trotzdem, weiß ich
214 nicht, wenn ich irgendwas reinwerfen will, was ich, weiß nicht, mein Notizbuch, wo alle meine
215 Passwörter drin sind, um irgendwas zu sagen. Ähm, dass man da halt die Möglichkeit hat, doch was zu
216 verschließen und versperren oder wenn man sagt man lässt halt einfach mal was in der Arbeit. Aber
217 grundsätzlich find ich das Konzept der flexiblen Arbeitsplätze vor Ort positiv, weil ich glaub, dass du
218 dich dann auch einmal gut durchmischen kannst. Und wenn ich weiß es gibt ein Projekt gerade, was
219 ich mit Person A, B, C; A, B und C mache, dass ich mich auch mal mit denen einfach einen Tag hinsetzen
220 kann und, dass man sich da besser austauschen kann und dann wieder umgekehrt, ähm ja, sich zu
221 seinem Team setzt und ich glaub da kann man auch irgendwelche, ähm, Pläne erstellen, dass wenn ich

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

222 sag: „Unser Team jetzt geführt eben von der (Chefin). Die (Chefin) hätte uns gerne mal immer einmal
223 in der Zeit im Büro, dass man sich auch auf solche flexiblen Arbeitsplätze einbuchen kann. Ich glaub
224 das wär ganz wichtig. Dass man da gewisse Regeln hat. Ich weiß nicht. Hausnummer ich buch mich, ich
225 muss, weiß nicht, es gibt eben den Raumplan und die Arbeitsplätze grün eingezeichnet. Man sieht dann
226 eh wer rot ist. So wie auch im, ähm, im, na Outlook Kalender seh ich auch, wer ihn gebucht hat und
227 dann kann ich halt eben, wie gesagt eine Tischgruppe vielleicht buchen für Team (Chefin). Ähm, ja. Und
228 seh dann halt auch, wenn ich dann am Montag in der früh draufkomm: Hm, eigentlich hab ich jetzt
229 doch Bock ins Büro zu kommen. Ist überhaupt noch was frei? Oder ist es eh schon rot? Und ich glaub,
230 wenn man da so ein Auslastungsbalken macht mit grün ist super viel frei, orange mittelviel und rot,
231 ähm, ist voll kann man sich auch gut orientieren. Das ist sicher auch nicht etwas, was von Tag eins: A
232 super gut funktionieren wird und B nur auf positive Reaktion stößt, aber ich glaub das ist auch etwas,
233 was sich einfach im Lauf der Zeit gut einpendeln kann.

234 I: Mhm.

235 IP: Also ich finds grundsätzlich positiv, weil ich glaub, das fördert auch wieder eben den Cross-
236 functional Gedanken. Ähm, mit anderen Leuten aus dem Unternehmen einfach mehr Kontakt zu haben,
237 weil Home Office wird halt einfach mehr Thema werden und was man jetzt schon gemerkt hat - das
238 Büro ist schon sehr leer. Und >lacht< man freut sich dann, wenn man zu Mittag einfach... Also mir ist
239 jetzt schon aufgefallen, dass wir dann zu Mittag gegessen haben mit Leuten, die sonst eh nur mit ihren
240 Team oder mit ihrem, ähm, mit ihrer Gang quasi Mittagessen gegangen wären und so vermischt sichs
241 einfach, weil: Ok, wir sind eh nur zu fünft. Ja dann gehen wir halt zu fünft. Und das find ich nett und
242 schön und gibt wieder die Möglichkeit einfach, wo Leute einfach wirklich in gesetzelten Gruppen, das
243 wieder ein bisschen aufzubrechen und da ja, genau, einfach mehr Mitarbeiterintegration zu schaffen.

244 I: Mhm. Du hast jetzt schon über einige Vorteile von so einem Konzept oder eine Idee der
245 Büroflächenreduktion oder Hot Desking gesprochen. Gibt es sonst noch Vorteile, die du siehst, die du
246 erwähnen wollen würdest?

247 IP: Naja gut fürs Unternehmen ist es natürlich ein Kostenvorteil >lacht<. Es ist dann natürlich die Frage
248 ist es dann ein Vorteil, wenns nur einen Standort gibt oder hat man dann mehrere kleine Standorte.
249 Wobei dann wieder die Frage ist, dann ist es halt sehr zerrissen wahrscheinlich und Mitarbeiter X, Y, Z
250 werden wahrscheinlich immer eher am Standort 1030 sein, weils einfach besser von der Location ist.
251 Und andere Mitarbeiter werden immer am Standort 1110 sein, weil die halt einfach die öffentliche
252 Anbindung haben, wodurch man halt natürlich wieder dieses Mingling, was ich vorher angesprochen
253 hab, ein bisschen zerreißt und dann erst recht wieder die Grüppchen hat. Ähm, was sind noch Vorteile?
254 Für Mitarbeiter selber? Ja, ich glaub, ich hab dir eh schon alles genannt. Falls mir noch was einfällt,
255 werf ichs nochmal ein.

256 I: Ok. Du hast auch Risiken und Barrieren schon größtenteils angesprochen. Gibt es noch weitere Risiken
257 oder Barrieren, die du erwähnen wollen würdest?

258 IP: Ähm, ich mein es kann natürlich sein, dass das introvertierte Menschen natürlich eher ein Problem
259 mit so was haben, weil die sagen: „Ich hab meine Strukturen“ oder „Ich kenn mein Team und da fühl
260 ich mich halbwegs wohl und jetzt ist das irgendwie alles durcheinander und jeden Tag sitzt jemand
261 anderer neben mir.“ Da sind wir halt wieder bei diesem Thema mit: Man kanns halt nicht allen recht
262 machen am Ende des Tages, was halt schön wäre auch da wieder, dass man die Mitarbeiter abholt und,
263 ähm, eben auch auf die Personen eingeht. Also ich glaub da helfen die persönlichen Gespräche im
264 Vorfeld wenn sowas mal umgesetzt wird. Ähm, einfach zu wissen: Wie fühlt sich mein Mitarbeiter
265 damit? Und wie kann ich ihm helfen? Oder wie kann das Unternehmen ihm helfen? Und vielleicht kann
266 man da auch, wenns halt Mitarbeiter sind, die sagen: Ich bin aber jemand, der einfach vier wenn nicht
267 sogar fünf Tage die Woche da sind, dass die sogar einen fixen Platz zugewiesen bekommen. Und, ja.
268 Oder wenn die sagen: Ich hab halt einfach mehr zu drucken. Ich hab mehr Unterlagen, die ich einfach
269 brauche pro Tag. Dass die dann natürlich auch einen gewissen, ähm, Platz dafür bekommen.

270 I: Mhm.

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

271 IP: Genau, ansonst, Risiken. Ja, dass sich halt gewisse Teams dann natürlich nur sehr fragmentiert
272 sehen. Ähm, aber eh auch das was ich vorhin schon angesprochen hatte mit: Ich find da muss halt die
273 Führungskraft wissen: Was ist mir wichtig? Wann will ich wen bei welchen Themen sehen und in
274 welcher Teamzusammensetzung?

275 I: Mhm.

276 IP: Und es gibt sicher und ich find es ist absolut in Ordnung, wenn man sagt es gibt gewisse Termine,
277 da ist einfach Anwesenheitspflicht, da gibts das nicht, dass man sich online dazu schaltet. Also, ja.

278 I: Mhm.

279 IP: >nickt<

280 I: Ok. Super. Hast du noch weitere Handlungsempfehlungen an die Organisation, die du gerne
281 hervorheben würdest? Du hast schon gesagt Line Manager Austausch mit Mitarbeitern sehr, sehr
282 wichtig auch in Bezug auf sowas. Was wären weitere Handlungsempfehlungen von deiner Seite?

283 IP: Ähm, dass das Unternehmen einen offenen Zugang hat. Also dass es vielleicht auch eine dedicated
284 Person gibt, an die man sich wenden kann. Dass es einfach auch klar ist, wie wird dieser Prozess
285 umgesetzt? Was ist die Timeline dahinter? Und dass sich vielleicht auch die Mitarbeiter abgeholt
286 fühlen, eben dass es entweder, ich weiß es nicht, ob eine Umfrage wirklich sinnvoll ist, wenn man
287 ausschickt oder wenn man schon im Vorhinein die Line Manager brieft und mit, die Line Manager dann
288 wieder mit den Mitarbeitern Gespräche führen und das halt einfach festhalten, dass dann genau, sich
289 die Leute abgeholt fühlen, gehört fühlen und dass man einfach herausfiltert: Wir reduzieren die
290 Bürofläche. Wir erhöhen das Home Office. Was ist mir wichtig? Und dass man da einfach die Top, ähm,
291 ja, die Top Geschichten rausfiltert, um dann auch entsprechend das aufbauen zu können. Was weiß ich
292 – mir ist wichtig, trotzdem weiterhin, dass eine Küchenzeile da ist. Ähm, dass man halt solche Sachen
293 auch weiß, weil nicht, dass das Office dann zwar reduziert ist, und dann hast du aber gar keine
294 Annehmlichkeiten mehr wie Küche, was dann wieder schwer fällt mit: Naja, ich kann nicht mal mein
295 Mittagessen kalt stellen. Dann ist halt die Frage, wie sinnvoll das ist, weil es soll ja trotzdem einen
296 Wohlfühlcharakter haben das Büro und nicht nur ein, ja, Hühnerstall.

297 I: Ja.

298 IP: Ja, ich glaub, das wärs so weit.

299 I: Dann würde ich gern noch zu einem anderen Thema übergehen und zwar ein bisschen zur derzeitigen
300 COVID 19 Pandemie. Wie haben sich deine Erfahrungen im Rahmen der COVID 19 Pandemie auf deine
301 Einstellung zu mobilem Arbeiten ausgewirkt?

302 IP: Ähm, sehr positiv >lacht<. Also ich muss sagen, eben, wie gesagt vor Corona wo wir einen Tag Home
303 Office hatten, wo ich mir so die Arbeiten aufgespart hab, wo ich wirklich, weiß nicht, Excel Listen oder
304 einfach Sachen, die abgearbeitet gehören, (wie zum Beispiel Aktivität aus vorheriger Abteilung), wo
305 ich aber wusste, ich brauch niemand anderen dazu. Wodurch ich natürlich immer geschaut hab, dass
306 ich dann an den restlichen vier Tagen die Leute erwisch, die ich brauch, um irgendwie, weiß nicht,
307 wenn man einmal krank war, wo man sich gedacht hat: „Nein, oh Gott, ich muss ins Büro, weil ich hab
308 diesen wichtigen Termin, ähm, den kann ich nicht ausfallen lassen“. Aber ich glaub auf die Idee
309 gekommen, dass man den vielleicht auch einfach online machen kann, war vielleicht so ein kurzer
310 Gedankenfunke und man denkt sich so: „Naja, nein, weil das ist ja eh total ineffizient, da geh ich lieber
311 halb krank ins Büro“. Und ich glaub das hat, da war ich schon sehr positiv überrascht wie gut diverse
312 oder alle Meetings eigentlich funktionieren, wenn mans halt online machen muss. Und das fand ich
313 schon sehr faszinierend, ähm, wie das eigentlich echt super gut funktioniert und wie positiv auch die
314 Erfahrungen da sind, wo natürlich auch das Video per se selber sehr, ähm, mithilft. Und, warte was
315 wollte ich noch sagen? Genau, und, ähm, ich natürlich ge-, also ich, COVID ist gerade gekommen wie
316 ich in eine neue Abteilung gekommen bin und mir gedacht hab so: „Scheiße, einschulen über online,
317 also schauen wir einmal, wie das funktioniert und dann auch die ganzen Teammitglieder kennenlernen.“

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

318 Das, naja, ok. Es halt alles einwandfrei funktioniert. Ähm, die Einschulung, ja, du bist dann halt, du
319 musst das dann halt so machen, es gibt keinen anderen Weg“. Und wenn man mal gesagt hätte: „Die
320 (Person) schult dich ein, die (Person) ist aber im Home Office und du bist im Büro“, hättest du dir
321 wahrscheinlich auch gedacht: „Komisch, das bringt ja überhaupt nichts, das funktioniert nicht“. Und
322 dann dadurch, dass beide im Home Office waren: es hat einwandfrei funktioniert. Man adaptiert da
323 halt einfach ein bisschen die Herangehensweise und, ja, auch mit dem Team hat es super funktioniert.
324 Wobei ich auch sagen muss, dass ich sicher einen Vorteil hatte, weil ich einfach schon im Unternehmen
325 war und grundsätzlich die Unternehmenskultur kenn und sicher da die Barriere für mich geringer ist,
326 ahm, als wenn jemand komplett neu kommt. Ähm, weil grundsätzlich hab ich ja, die, die Mädels auch
327 nicht gekannt und noch nie mit denen vorher zusammengearbeitet, aber, ja. Das hat in der
328 Konstellation sehr gut funktioniert. Kann mir natürlich vorstellen, dass das nicht immer der Fall ist.

329 I: Mhm.

330 IP: Aber, ja. Also der Wechsel, dieser Spontanwechsel auf Home Office und was ich auch faszinierend
331 fand: dass die ganzen System echt einwandfrei funktioniert haben und, dass es eigentlich mitm
332 normalen Internet, was ich zuhause hab, was jetzt kein supertolles ist, ähm, alles easy funktioniert,
333 also es ist nicht mal so, dass ich mir gedacht hab nach zwei Wochen: „Oh Gott, ich brauch ein neues
334 Internet, was, weiß ich nicht, 90 Euro pro Monat kostet, weil sonst funktioniert das alles nicht“. Also
335 es hat mit meinem Internet, was ich davor hatte, auch gut funktioniert und ähm, ja, von dem her sehr
336 positiv.

337 I: >nickt<. Du hast ja grad vorher gemeint in Bezug auf das Onboarding das war eine neue Erfahrung
338 und da musste man einiges adaptieren. Was wären denn daraus deine Learnings, die du mit anderen
339 teilen könntest über virtuelles Onboarding?

340 IP: Ähm, gute Frage, das ist alles so schnell gegangen dann >lacht<. Also was auf alle Fälle wichtig ist,
341 glaub ich, dass man zum Beispiel so wie wir heute gesagt haben: „Ok können wir 5 Minuten später
342 starten?“ Wir kennen uns seit Ewigkeiten: Be it. Ich glaub da ist es wichtig, dass wenn ich zum Beispiel
343 eine neue Person onboarde, dass man einfach pünktlich ist, dass man das wirklich auch streng nimmt
344 und dann eben lieber einen Call von davor schnell einmal, ähm, abschließt und sagt: „Hey, ich muss
345 jetzt zu einem Onboarding, es gibt einen neuen Mitarbeiter, ähm, ich möchte da pünktlich kommen“.
346 Dass man dem vielleicht auch kurz erzählt: Wer ist man? Was hat man gemacht? Was bringen die
347 ganzen Sachen eigentlich, die ich dir da jetzt erklär? Also ich glaub einfach, dass man das auf einem
348 wertschätzenden Level macht und, das einfach von der anderen Seite einfach auch Interesse besteht
349 und dass man auch nachfragt: „He, was hat dich bewegt, überhaupt dazu, Abteilung zu wechseln? Oder
350 ist es jetzt super stressig für dich?“ Oder einfach, dass man da ein bisschen das Eis bricht und, ja, genau.
351 Ich glaub es gab jetzt nicht besondere Vorkehrungen oder ähnliches, was wirklich dazu geführt hätte,
352 dass es so funktioniert hat, wie es funktioniert hat. Das hat sich halt gut eingespielt einfach glaub ich.

353 I: Mhm, danke vielmals dafür. Ähm, du hast vorher gesagt COVID 19 hat sich sehr positiv weiterhin auf
354 deinen, ähm, Bild von mobilem Arbeiten ausgewirkt. Ähm, welchen Einfluss hatte COVID 19 für die
355 Bedeutung mobilen Arbeitens innerhalb der gesamten Organisation?

356 IP: Ich glaub es waren alle überrascht, wie viel doch mobil funktioniert und wie gut auch die Leute
357 verbunden sein können und ja, ahm, ich glaub, dass es definitiv keinen negativen Effekt hat. Ich find es
358 auch weiterhin positiv, dass die Firma eigentlich sehr verantwortungsvoll mit der momentanen
359 Situation umgeht, wo es sicher viele andere, vor allem aber wahrscheinlich aber auch Kleinere sagen:
360 „Naja kommts schon alle her und wir haben normales Büro, auf das pfeiff ich“. Das heißt, dass es
361 eigentlich jedem offen gelassen ist, ob er jetzt von zuhause aus arbeiten will oder vom Büro, dass es
362 da aber auch die richtigen Vorkehrungen A gibt und eigentlich eine sehr gute Kommunikation herrscht
363 mit: Was darf ich und was darf ich nicht? Ja, einfach, das sind, weiß ich nicht, Mitarbeiter A hat halt
364 Bürotage Montag, Mittwoch, Mitarbeiter B hat Dienstag, Donnerstag und dass es eigentlich, wirklich,
365 dass ich das Gefühl hab, das das sehr eingehalten wird, dass man nicht Stockwerk wechselt. Also ich
366 glaub, dass es gerade, eine für den Mitarbeiter sehr, sehr angenehme Mischung ist. Ich weiß halt nicht,

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

- 367 ob es kostenmäßig fürs Unternehmen das Beste ist, aber das sei jetzt dahingestellt. Für den Mitarbeiter
368 ist es super positiv, dass man jetzt eigentlich beide Möglichkeiten hat.
- 369 I: Mhm >nickt< . . Sehr gut. Gibts abschließend noch weitere Punkte, die du zum Ausbau mobilen
370 Arbeitens erwähnen wolltest, ähm, wozu du im Rahmen des Interviews noch nicht gekommen bist?
- 371 IP: Mh, nein, ich glaub es fällt mir grad nichts ein.
- 372 I: Ok.
- 373 IP: Ich glaub ich hab eh schon alles oder viel gesagt >lacht<.
- 374 I: Sehr gut, dann danke vielmals nochmal für das Interview und ich werd das Recording jetzt einmal
375 stoppen.
- 376 IP: Mhm.

Anhang 4 – Fragebogen



0% ausgefüllt

Liebe/r Studienteilnehmer/in!

ich, Verena König, bedanke mich vielmals, dass du bei meiner 10-minütigen Befragung zum Thema „Ausbau mobilen Arbeitens“ bei *Organisation* mitmachst. Die Befragung wird im Rahmen der Erstellung meiner Masterarbeit im Studienfach Psychologie an der Universität Wien, betreut von Prof. Dr. Christian Korunka, durchgeführt. Einige Punkte sind mir besonders wichtig hervorzuheben:

Freiwilligkeit. Deine Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Es steht dir zu jedem Zeitpunkt dieser Studie frei, deine Teilnahme abubrechen, ohne dass dir daraus Nachteile entstehen.

Anonymität. Deine Daten sind selbstverständlich vertraulich und werden nur in anonymisierter Form ausgewertet und nicht an Dritte weitergegeben. *Organisation* wird die Ergebnisse der vorliegenden Studie ebenfalls nur in anonymisierter Form erhalten und somit werden keinerlei Rückschlüsse auf deine Person möglich sein. Der Betreuer der Studie, Prof. Dr. Christian Korunka darf die erhobenen Daten zur Leistungsbeurteilung einsehen.

Offene Fragen. Falls du noch Fragen zu dieser Studie haben solltest, wende dich bitte an Verena König unter koenigv93@univie.ac.at. Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wende dich bitte an den Datenschutzbeauftragten der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Hiermit bestätige ich, dass ich mindestens 18 Jahre alt bin sowie die Einverständniserklärung gelesen und verstanden habe.

- ☐ Nein (nicht an der Studie teilnehmen)
- ☐ Ja

Weiter

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Demografische Informationen

Danke für deine Teilnahme an der Studie!

Zuerst bitte ich dich, einige Fragen über dich selbst und deine Einstellung zum Ausbau mobilen Arbeitens zu beantworten.

1. Bitte gib dein Geschlecht an.

[Bitte auswählen] ▼

2. Wie alt bist du?

[Bitte auswählen] ▼

3. In welcher Abteilung bist du tätig?

[Bitte auswählen] ▼

4. Bist du derzeit als Führungskraft tätig?

[Bitte auswählen] ▼

5. Hast du im letzten Monat mindestens einen Tag pro Woche im Home Office gearbeitet?

[Bitte auswählen] ▼

6. Wie wichtig ist dir der Ausbau mobilen Arbeitens bei *Organisation* nach der derzeitigen COVID-19 Pandemie?

[Bitte auswählen] ▼

7. Wie häufig sollte *Organisation* mobiles Arbeiten nach der COVID-19 Pandemie pro Woche maximal erlauben?

[Bitte auswählen] ▼

8. Wie häufig würdest du selbst mobiles Arbeiten bei *Organisation* nach der COVID-19 Pandemie pro Woche nutzen wollen?

[Bitte auswählen] ▼

Zurück

Weiter

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

In Folge werden dir einige Aussagen über Ressourcen oder Herausforderungen deines Arbeitsalltags im Home Office präsentiert. Bitte beurteile, wie zutreffend die Aussagen für dich sind.

1. Die Anforderungen meiner Arbeit im Home Office stören mein privates Leben und mein Familienleben.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

2. Die Arbeit im Home Office führt zu einer Verschiebung oder einer Verlängerung meiner Arbeitszeit.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

3. Die Arbeit im Home Office führt zu einer erschwerten Abgrenzung von meinen Arbeitsaufgaben nach Ende des Arbeitstags.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

4. Ich bin zufrieden mit meinen Benefits im Home Office.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

5. Ich bin mit dem Betrag, den die Organisation für meine Benefits ausgibt, wenn ich im Home Office arbeite, zufrieden.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

6. Ich bin mit dem Wert meiner Benefits im Home Office zufrieden.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

7. Ich bin mit der Anzahl an Benefits, die ich im Home Office erhalte, zufrieden.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

8. Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel im Home Office nicht zur Verfügung.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

9. An meinem Arbeitsplatz im Home Office gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie etwa Lärm (z.B. durch andere Personen).

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

10. An meinem Arbeitsplatz im Home Office sind Räume und Raumausstattung ungenügend.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

11. Wenn nötig, kann ich meine Führungskraft während der Arbeit im Home Office um Hilfe bitten.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

12. Ich fühle mich bei der Arbeit im Home Office von meiner Führungskraft wertgeschätzt.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

In Folge werden dir noch einmal einige Aussagen über Ressourcen oder Herausforderungen deines Arbeitsalltags im Home Office präsentiert. Bitte beurteile, wie zutreffend die Aussagen für dich sind.

1. Meine Führungskraft bleibt beim Arbeiten im Home Office mit mir in Austausch in Bezug auf mein Arbeitsfeld und mein persönliches Befinden.

☐
Trifft nicht zu

☐
Trifft eher nicht zu

☐
Trifft teils zu

☐
Trifft eher zu

☐
Trifft zu

2. Wenn nötig, kann ich meine KollegInnen während der Arbeit im Home Office um Hilfe bitten.

☐
Trifft nicht zu

☐
Trifft eher nicht zu

☐
Trifft teils zu

☐
Trifft eher zu

☐
Trifft zu

3. Ich fühle mich in der Arbeit im Home Office von meinen KollegInnen wertgeschätzt.

☐
Trifft nicht zu

☐
Trifft eher nicht zu

☐
Trifft teils zu

☐
Trifft eher zu

☐
Trifft zu

4. Ich fühle mich bei der Arbeit im Home Office mit meiner Organisation verbunden.

☐
Trifft nicht zu

☐
Trifft eher nicht zu

☐
Trifft teils zu

☐
Trifft eher zu

☐
Trifft zu

5. In meiner Abteilung gibt es im Home Office ausreichend Kommunikation.

☐
Trifft nicht zu

☐
Trifft eher nicht zu

☐
Trifft teils zu

☐
Trifft eher zu

☐
Trifft zu

6. Im Home Office geht der informelle Informationsaustausch zurück.

☐
Trifft nicht zu

☐
Trifft eher nicht zu

☐
Trifft teils zu

☐
Trifft eher zu

☐
Trifft zu

7. Informationsaustausch ist im Home Office schwieriger als im Büro.

☐
Trifft nicht zu

☐
Trifft eher nicht zu

☐
Trifft teils zu

☐
Trifft eher zu

☐
Trifft zu

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

8. Im Unternehmen existiert ein hohes Level an Vertrauen.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

9. Im Unternehmen setzen Mitarbeitende viel Vertrauen in ihre Führungskräfte.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

10. Wenn jemand im Unternehmen ein Versprechen gibt, vertrauen andere im Unternehmen fast immer darauf, dass die Person ihr Bestes tut, um das Versprechen zu halten.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

11. Führungskräfte in der Organisation vertrauen darauf, dass ihre Mitarbeitenden gute Entscheidungen treffen.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

12. Meine Führungskraft vertraut mir, wenn ich im Home Office arbeite.

☐ Trifft nicht zu ☐ Trifft eher nicht zu ☐ Trifft teils zu ☐ Trifft eher zu ☐ Trifft zu

Weiter

BARRIEREN BEIM AUSBAU VON MOBILEM ARBEITEN IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN – EINE ARBEITSPSYCHOLOGISCHE ANALYSE

Zuletzt ist es uns ein großes Anliegen, Einblicke in deine derzeitige Arbeitssituation zu erhalten.

1. Während meiner Arbeit habe ich das Gefühl, voller Energie zu sein.

- | | | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|---------------------------|--|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Nie | Fast nie
(einige Tage
pro Jahr oder
weniger) | Selten
(einmal im
Monat oder
weniger) | Manchmal
(einige Male
pro Monat) | Oft (einmal
pro Woche) | Sehr oft
(einige Male
pro Woche) | Immer (jeden
Tag) |

2. Ich bin begeistert von meiner Arbeit.

- | | | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|---------------------------|--|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Nie | Fast nie
(einige Tage
pro Jahr oder
weniger) | Selten
(einmal im
Monat oder
weniger) | Manchmal
(einige Male
pro Monat) | Oft (einmal
pro Woche) | Sehr oft
(einige Male
pro Woche) | Immer (jeden
Tag) |

3. Ich bin in meine Arbeit vertieft.

- | | | | | | | |
|-----------------------|---|--|--|---------------------------|--|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Nie | Fast nie
(einige Tage
pro Jahr oder
weniger) | Selten
(einmal im
Monat oder
weniger) | Manchmal
(einige Male
pro Monat) | Oft (einmal
pro Woche) | Sehr oft
(einige Male
pro Woche) | Immer (jeden
Tag) |



Vielen Dank für deine Teilnahme!

Ich möchte mich hiermit ganz herzlich für deine Mithilfe bedanken.

Deine Antworten wurden gespeichert, du kannst das Browser-Fenster nun schließen.

[M.Sc. Verena König](#), Universität Wien – 2021