



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Homeoffice zu Zeiten der Pandemie - Welche Faktoren die
Performance von Angestellten im Homeoffice beeinflussen“

verfasst von / submitted by

Wiedorn Maximilian, BSc

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

Wien, 2023/ Vienna, 2023

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

UA 066 915

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

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Inhalt

Abstract	2
Einleitung.....	2
Theorie	4
Homeoffice	4
Definition Homeoffice	5
Einordnung von Homeoffice in betriebliche Arbeitsformen	5
Formen von Telearbeit	6
Vor- und Nachteile	7
Work Motivation Theory	9
Definition Work Motivation	10
Grundlegende Begrifflichkeiten	10
Unterscheidung kognitive und affektive Motivation	15
Hypothesen	17
Kognitive Motivation: Self-Regulation Theory	17
Affektive Motivation: Organizational Justice	23
Kontrollvariablen	25
Methode	26
Unternehmen	26
Teilnehmer	27
Analyse	28
Skalen und Variablen	29
Deskriptive Statistik.....	34
Regressionsmodell	40
Interpretation der Ergebnisse	43
Einschränkungen	46
Zusammenfassung und Fazit	47
Literaturverzeichnis	52
Anhang	57

Abstract

Diese Arbeit befasst sich mit der Frage, welche Faktoren Einfluss auf die Arbeitsleistung von Angestellten im Homeoffice haben können. Zu diesem Zweck wurde eine Mitarbeiterbefragung bei der österreichischen Firma Eurofox durchgeführt, bei welcher insgesamt 87 Angestellte mittels Fragebogen befragt wurden. Zum Befragungszeitraum waren die Teilnehmer beinahe ausschließlich im Homeoffice tätig. Um die Forschungsfrage zu beantworten, soll zunächst ein Überblick über relevante theoretische Konzepte gegeben werden. Folglich wird eine quantitative Studie durchgeführt, um mit Hilfe von linearen Regressionsmodellen signifikante Zusammenhänge nachzuweisen. Wie die Ergebnisse zeigen, haben zum einen die wahrgenommene Fairness der Vorgesetzten und zum anderen das technische Umfeld starke Einflüsse auf die Arbeitsleistung von Angestellten im Homeoffice. Im Anschluss werden die Ergebnisse in Anbetracht bereits vorhandener Literatur diskutiert. Obwohl aufgrund geringer Fallzahlen eine Verallgemeinerung nur bedingt möglich ist, so können doch wichtige Grunderkenntnisse für zukünftige Studien gefunden werden.

Keywords: Performance; Homeoffice; Teleworking; Fairness; technisches Umfeld

Einleitung

Das Thema Homeoffice ist in der heutigen Zeit sicherlich kein neues Phänomen und wird von vielen Unternehmen bereits seit Jahrzehnten mehr oder weniger genutzt. Dennoch erlangte es in den letzten Jahren eine nie dagewesene Berühmtheit. Nicht etwa nur die fortschreitende Digitalisierung, sondern eine weltweite Pandemie verschaffte dem Modell Homeoffice einen neuen Platz in der Mitte der Arbeitswelt.

Durch die Digitalisierung wurde der Grundstein für ein ortsungebundenes Arbeiten gelegt. Immer schnelleres Internet, leistbare Computer und die rasche Entwicklung von sozialen Netzwerken erleichtern den Umstieg vom klassischen Büro zu flexibleren Arbeitsmodellen (Herrmann und Frey Cordes 2020). Der Angestellte¹ von heute muss nicht mehr vor Ort seiner Tätigkeit nachgehen, sondern kann praktisch von überall arbeiten, wo die technischen Voraussetzungen vorhanden sind. Vorausgesetzt natürlich, dass sich seine Arbeit dazu eignet.

¹ Zur vereinfachten Leserlichkeit wird im Folgenden das generische Maskulinum für Arbeitnehmer und Arbeitgeber (m,w,d) verwendet

Vor allem Dienstleister, wie zum Beispiel Callcenter Mitarbeiter, nutzen Homeoffice oder andere „remote“ Arbeitsmöglichkeiten schon seit Jahren (Bloom et al. 2015).

Ein weiterer Punkt, der dem Homeoffice einen großen Auftrieb verleiht, ist das Streben nach einer immer optimaleren Work-Life-Balance (Lott 2020). Man lebt nicht mehr, um zu arbeiten, sondern arbeitet, um zu leben. Der moderne Arbeitsmensch von heute möchte gerne flexibel sein und daher individuell behandelt werden. Eine Möglichkeit, für Unternehmen darauf Rücksicht zu nehmen, ist beispielsweise das Homeoffice. Durch gesonderte Homeoffice-Regelungen kann so im Einzelnen auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt eingegangen werden.

Mit dem raschen Fortschreiten der Covid-19 Pandemie kam es dann zum großen weltweiten Durchbruch für das Arbeitsmodell Homeoffice (Kocka 2020). Grund dafür waren die seitens der Regierung gesetzten Maßnahmen zur Einschränkung und Bekämpfung des Virus. Durch zahlreiche Lockdowns und weitreichende Ausgangsbeschränkungen wurden Angestellte dazu angehalten, nach Möglichkeit ihre Arbeit von zuhause zu verrichten. Dadurch verschob sich nicht nur der Arbeitsplatz, sondern auch die Freiwilligkeit zum Homeoffice. Konnte man es sich vor der Pandemie noch aussuchen, das Angebot Homeoffice zu nutzen, waren die Entscheidungsmöglichkeiten durch staatliche Vorgaben seit dem Ausbruch weit mehr eingeschränkt. Die damalige Corona -Situation und die damit einhergehende Verschiebungen in der Arbeitswelt stellen für die Forschung eine wichtige Möglichkeit dar, neue Aspekte des Homeoffice-Konzepts zu erforschen und Ergebnisse alter Studien auf ihre Aktualität zu prüfen.

Im Zuge eben dieser Corona-Maßnahmen kam es auch bei der Eurofox GmbH mit Sitz in Wiener Neustadt zu einer Umstellung vom klassischen Büro zum beinahe ausnahmslosen Arbeiten aus dem Homeoffice. Im Frühjahr 2021 startete das Unternehmen ein Projekt, welches das Konzept Homeoffice als dauerhaftes flexibles Arbeitsmodell im Unternehmen implementieren sollte. Um die generelle Einstellung der Angestellten zu diesem Thema zu beleuchten, wurde in Zusammenarbeit mit dem Autor dieser Studie eine Mitarbeiterbefragung zum Thema Homeoffice durchgeführt. Dabei stand für das Unternehmen besonders im Fokus, welche Faktoren die Performance der Mitarbeiter im Homeoffice beeinflussen. Mittels Fragebogen wurden daher vom Autor Daten erhoben und mittels Regressionsmodellen statistisch ausgewertet.

Die Ergebnisse dieser Studie sind vorweggenommen kritisch zu betrachten. Durch eine sehr geringe Rücklaufquote der Fragebögen ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nur schwer durchzuführen. Dennoch konnten wichtige Erkenntnisse und Zusammenhänge mithilfe von Regressionsmodellen gezeigt werden. So zeigte sich, dass gerade die wahrgenommene Fairness der Vorgesetzten und der technische Support eine zentrale Rolle im Motivationsprozess und damit Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter im Homeoffice zu haben scheinen. Aber auch das soziale Umfeld beeinflusst die Performance der Mitarbeiter. So konnte gezeigt werden, dass Mitbewohner und Kinder im Haushalt ebenfalls Auswirkungen auf die Leistung der Homeoffice-Mitarbeiter haben können.

Theorie

Für die nachfolgende Studie sollen zunächst die theoretischen Rahmenbedingungen dargestellt werden. Zu Beginn soll grundsätzlich das Modell Homeoffice näher erläutert werden. Neben einer Definition soll weiters eine Einordnung in die betrieblichen Arbeitsformen erfolgen und mögliche Vor- und Nachteile diskutiert werden. Im Anschluss daran werden Theorien zur Arbeitsmotivation vorgestellt, welche das Grundgerüst für die quantitative Analyse liefern. Dabei liegt der Fokus in dieser Studie auf der später näher erläuterten Selbstregulierungstheorie und dem Konzept der organisatorischen Gerechtigkeit. Nach der Hypothesenformulierung wird dann näher auf die gewählte Methode und statistische Analyse eingegangen. Bei letzterer werden die Ergebnisse der deskriptiven Statistik und der Regressionsmodelle erläutert. Zum Schluss werden mögliche Interpretationsansätze im Hinblick zur bestehenden Literatur gezeigt und die Ergebnisse diskutiert.

Homeoffice

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, soll nun auf das Arbeitsmodell Homeoffice näher eingegangen werden. Dabei soll zunächst eine Definition des Begriffs gegeben werden. Im Anschluss wird dann eine Einordnung in die sonstigen betrieblichen Arbeitsformen vorgenommen und generelle Formen der Telearbeit vorgestellt. Zum Ende dieses Kapitels werden Vor- und Nachteile des Arbeitsmodells anhand bestehender Literatur diskutiert.

Definition Homeoffice

Grundsätzlich stellt Homeoffice eine Art des sogenannten „telecommuting“ oder „telework“ dar (Gajendran und Harrison 2007). Dabei kann man vier verschiedene Arbeitsmethoden abgrenzen. Es wird unterschieden, ob die Arbeit der Angestellten wiederholt aus dem Homeoffice (HO), einem ausgelagertem Satellitenbüro, einem Telearbeitszentrum oder von einem anderen Ort, welcher nicht in der Geschäftsniederlassung liegt, durchgeführt wird. Ganz prinzipiell handelt es sich also um eine Substitution von Kommunikationstechnologie für wiederkehrende Arbeitswege, einhergehend mit Handlungseinschränkungen der Teilnehmer ob der psychischen und psychologischen Entfernung (Verbeke et al. 2008). Telecommuting stellt eine alternative Arbeitsweise dar, bei welcher mithilfe von elektronischen Medien die örtliche Trennung zu den Kollegen innerhalb der Firma, aber auch zu anderen Firmen und Geschäftspartnern überwunden wird (Bailey und Kurland 2002). Telework kann in Teilzeit, sprich der Arbeitnehmer wechselt beispielsweise zwischen Homeoffice und Büro, oder auch Vollzeit, also nur im Homeoffice, erfolgen (Gajendran und Harrison 2007).

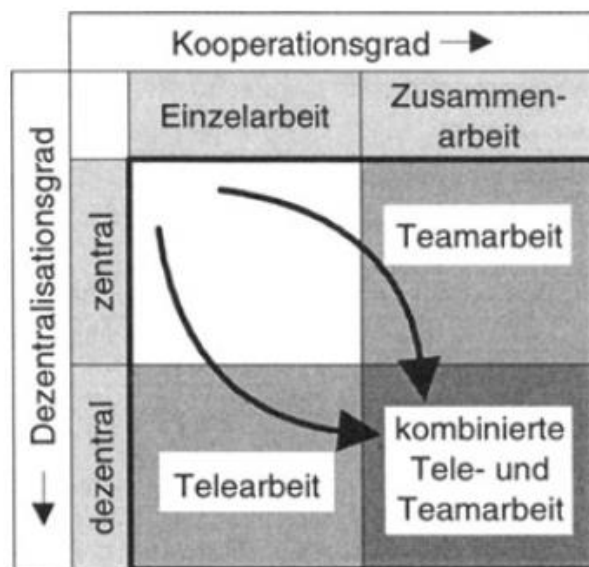
Zum Begriff Telecommuting muss man folgende Abgrenzungen ziehen. Outsourcing, also die Auslagerung an externe Auftragsnehmer, welche kein Mitglied der Organisation sind, stellt keine Art des Telecommuting dar (Jackson und van der Wielen 1998). Auch auszuschließen sind etwaige externe Arbeitsformen, wie zum Beispiel Geschäftsreisen, die bestimmten Arbeitsvereinbarungen zu Grunde liegen (Gajendran und Harrison 2007).

Einordnung von Homeoffice in betriebliche Arbeitsformen

Nach Seitz (1995) stellt die Einzelarbeit im Büro die ursprüngliche Form des Arbeitens dar. Dabei beschäftigt sich jeder Angestellte für sich mit den ihm zugewiesenen Aufgaben. Um dies bestmöglich gewährleisten zu können, sollte diesem eine ruhige und störungsfreie Umgebung geschaffen werden. Jede andere Arbeitsform, also beispielsweise das Zusammenspiel mit anderen Personen im Unternehmen, weist einen gewissen Kooperationsgrad auf. Seitz spricht hier von Formen der Zusammenarbeit. Dabei bilden die einzelnen Akteure aktiv oder passiv eine funktionierende Gesamtheit.

Eine weitere Unterteilung trifft Seitz nach dem Grad der Dezentralisierung. Dabei unterscheidet er, ob die Akteure eines Unternehmens zentral, also beispielsweise am Hauptgeschäftsort, oder dezentral, über örtlich abgegrenzte Niederlassungen, agieren. In

nachfolgender Grafik kann man den Zusammenhang aus Kooperations- und Dezentralisationsgrad sehen.



Quelle: Seitz 1995

Ausgehend von der ursprünglichen Arbeitsform, der Einzelarbeit im Büro, kann es je nach Kooperation und Dezentralisation zu unterschiedlichen Arbeitsformen kommen. Steigt der Grad der Kooperation in zentralen Arbeitsfeldern, spricht man von Teamarbeit. Kommt es hingegen zu einer Dezentralisierung von Einzelarbeit, so ist die Rede von Telearbeit. Heutzutage wohl die häufigste Arbeitsform im Kontext von Telearbeit ist die sogenannte kombinierte Tele- und Teamarbeit (Seitz 1995).

Formen von Telearbeit

In der Literatur findet man verschiedene Formen von Telearbeit. Dabei sind die Unterscheidungen meist örtlicher bzw. zeitlicher Natur. So kann Telearbeit vollständig, alternierend oder mobil sein.

Man spricht von vollständiger Telearbeit, wenn der Angestellte ausnahmslos in der eigenen Wohnung seiner Tätigkeit für das Unternehmen nachkommt. Ein Arbeitsplatz im Unternehmen ist hier nicht vorgesehen.

Alternierende Telearbeit stellt eine Mischform dar. Dabei wechselt der Angestellte in regelmäßigen oder auch unregelmäßigen Intervallen zwischen dem Arbeitsplatz zuhause und

dem im Büro. Er verfügt also über zwei Arbeitsplätze. Meist ist jedoch der Arbeitsplatz im Unternehmen als shared desk, also als geteilter Arbeitsplatz mit Kollegen, eingerichtet. Wie oft von wo gearbeitet wird, muss zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geklärt werden.

Mobiles Tlearbeiten beschreibt den Umstand, dass der Angestellte räumlich völlig ungebunden ist. Er kann meist selbst entscheiden, von wo er arbeitet. Dies ist meist im Vertrieb und Außendienst der Fall (Frett 2021).

Weitere Beispiele für mobiles Tlearbeiten stellen sogenannte Satellitenbüros oder Tlearbeitszentren dar.

Bei einem Tlearbeitszentren handelt es sich um Büroeinrichtungen, welche von Angestellten unterschiedlicher Arbeit- bzw. Auftraggeber genutzt werden. Die Räumlichkeiten verfügen über die geeignete und benötigte Informations- und Kommunikationstechnik.

Satellitenbüros hingegen stellen meist eine räumliche Dezentralisierung einzelner Geschäfts- bzw. Funktionsbereiche dar. Kommt es zur Auslagerung ganzer Geschäftsabteilungen, so spricht man von einer Zweigstelle im herkömmlichen Sinn. Die Unterscheidung zwischen eben dieser und einem Satellitenbüro kann diesbezüglich getroffen werden, als dass es bei letzterem zu einer Konzentration der Büros in der Nähe der jeweiligen Tlearbeiter kommt (Krömmelbein 2000).

Vor- und Nachteile

In der Literatur wird der Einfluss durch das Arbeiten im Homeoffice auf die wahrgenommene Performance der Mitarbeiter ausführlich diskutiert. Daher soll in diesem Abschnitt auf die grundlegenden Vor- und Nachteile von Homeoffice eingegangen werden.

So führen Gajendran und Harrison (2007) an, dass Angestellte mit Homeoffice-Tagen das Gefühl über mehr Kontrolle über ihre eigene Arbeit haben. Dadurch steigt ihre Jobzufriedenheit und die Absicht, das Unternehmen zu verlassen, sinkt signifikant (Kröll und Nüesch 2019; Harker Martin und MacDonnell 2012). Deshalb zeigen Angestellte im Homeoffice eine höhere Einsatzbereitschaft. Durch ihre höhere Produktivität und die verstärkte Bindung zum Unternehmen erwachsen letztlich auch Vorteile für den Arbeitgeber. Unternehmen mit Homeoffice-Option werden als attraktiver bei Jobsuchenden angesehen

(Harker Martin und MacDonnell 2012; Onken-Menke et al. 2018). Ein Grund für die erhöhte Einsatzbereitschaft liegt nach Ross und Ali (2017) darin, dass sich Angestellte, denen man die Option auf Arbeiten von zuhause einräumt, in einer moralischen Verpflichtung gegenüber ihrem Arbeitgeber sehen. Man möchte also für das an sich ergangene Vertrauen eine Art Kompensation schaffen. Dies führt zu einer stärkeren Vertrauensbeziehung zwischen dem Angestellten und seinem Arbeitgeber (Ross und Ali 2017). In ihrer Studie konnten Chen und Fulmer (2018) weiters feststellen, dass die Einsatzbereitschaft und Arbeitszufriedenheit stiegen, sofern nur die Möglichkeit auf Homeoffice angeboten wurde. Durch das Angebot Homeoffice konnte also auch ein positiver Effekt bei den Angestellten nachgewiesen werden, welche das Arbeiten im Büro bevorzugten (Chen und Fulmer 2018). Bloom et al. (2015) konnten in ihrer Studie, welche in einer chinesischen Reiseagentur mit 16000 Angestellten durchgeführt wurde, einen Anstieg der Produktivität der Angestellten (Call-Center Mitarbeiter) im Homeoffice von 13% im Vergleich zu ihren Kollegen im Büro feststellen. Dies führen sie zum einen darauf zurück, dass Angestellte im Homeoffice eine höhere Arbeitsleistung (effektive Arbeitszeit pro Schicht) gegenüber ihren Kollegen im Büro haben. Gründe dafür sind sowohl weniger Unterbrechungen als auch seltenere Krankentage. Auch ein ruhigeres und angenehmeres Arbeitsumfeld hat positive Einflüsse auf die Produktivität sowie auf die Ausfallrate der Mitarbeiter (Bloom et al. 2015). Auf ein ähnliches Ergebnis kommen auch Kelliher und Anderson (2010). So gaben viele Teilnehmer der Befragung an, dass sie im Homeoffice effizienter und fokussierter arbeiten können, da bürobedingte Ablenkungen, wie Telefongespräche anderer und Unterhaltungen mit Kollegen, wegfielen.

Umstritten ist dagegen die physische und psychische Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben im Homeoffice. Das ständige Wechseln zwischen Arbeitsrolle und Familienrolle kann in Unterbrechungen und Ablenkungen von der Arbeit resultieren, was wiederum zu Rollenkonflikten führen kann (Allen et al. 2015). Ashforth et al. (2000) sehen gerade in der Integration beider Sphären Vorteile, da der Aufwand für den Übergang zwischen diesen geringer ist und schneller vollzogen werden kann. Die durch das Homeoffice unentbehrliche Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) kann ebenfalls ambivalent betrachtet werden. In seiner Studie führt Jones (2008) an, dass es durch die Nutzung von IKT zu einer Verbesserung der Arbeitsausführung kommt. Auch der Informationsaustausch unter Kollegen kann dadurch gesteigert werden. Weiters kommt es zu einer erhöhten Flexibilisierung der Arbeitszeit. Das hingegen hat den Nachteil, dass Angestellte, welche oft

IKT benutzen, dazu neigen, mehr Überstunden zu arbeiten (Jones 2008; Noonan und Glass 2012). Dies wiederum führt zu einem höheren Stresslevel, da das selbstständige Abschalten vom Beruf in der Freizeit erschwert wird (Madden und Jones 2008). In ihrer Studie „The hard truth about telecommuting“ stellen Noonan und Glass (2012) fest, dass Angestellte im Homeoffice zwischen 5 und 7 Stunden pro Woche mehr arbeiten, verglichen mit ihren Kollegen im Büro. Demnach arbeiten sogenannte Telecommuter auch weniger wahrscheinlich nach festen Arbeitszeiten. So werden beispielsweise auch Zeitersparnisse durch den Wegfall des Arbeitsweges nicht für mehr Freizeit, sondern mehr Arbeitszeit genutzt (Kelliher und Anderson 2010).

Ein weiterer negativer Aspekt ist die sogenannte professionelle Isolation. Dabei geht man davon aus, dass sich gewisse Angestellte im Homeoffice sozial von ihren Kollegen abgegrenzt fühlen. Dadurch fehlt ihnen nicht nur die soziale Nähe, sondern auch eine Vergleichbarkeit, um das eigene Handeln zu kontrollieren und anzupassen. Dies kann negative Auswirkungen auf die Performance der Angestellten im Homeoffice haben (Golden und Veiga 2008).

Generell kann also festgehalten werden, dass es prinzipiell zu einer Steigerung der Arbeitsintensität kommt. Damit einhergehend kann ein Anstieg der Produktivität, Jobzufriedenheit und Verbundenheit zum Unternehmen festgestellt werden. Der Aspekt Stresslevel ist dabei umstritten. Gehen Kelliher und Anderson (2010) davon aus, dass gerade die flexible Einteilung der Arbeitszeit das Stresslevel senkt, ist die schwierige Trennung von Arbeits- und Freizeit für Jones (2008) aufgrund exzessiver Nutzung von IKT auch außerhalb der Arbeitszeit stressfördernd. Für diese Studie besonders wichtig ist der Punkt der Produktivitäts- bzw. Performancesteigerung. Es soll geklärt werden, welche Faktoren Einfluss auf die Performance der Mitarbeiter im Homeoffice haben. Gerade für Unternehmen, welche langfristig eine Einführung des Homeoffice als Alternative zum klassischen Büro anstreben, sind die Erkenntnisse dieser Studie für eine erfolgreiche Umsetzung ausschlaggebend.

Work Motivation Theory

In diesem Kapitel soll nun auf die theoretischen Grundlagen eingegangen werden. Diese bilden das Grundgerüst für die weitere empirische Untersuchung. Zunächst wird der Begriff Work Motivation oder Arbeitsmotivation definiert, danach werden wichtige grundlegende

Begrifflichkeiten zum besseren Verständnis des Themengebiets erläutert. Im Anschluss wird eine Unterscheidung von kognitiver und affektiver Motivation getroffen und die Hypothesen aufgestellt. Bei letzterem wird die Selbstregulierungstheorie und das Konzept der organisatorischen Gerechtigkeit näher erläutert.

Definition Work Motivation

Bei der sogenannten Work Motivation spricht man von einer Vielzahl von extrinsischen und intrinsischen Einflüssen auf den Angestellten, durch welche ein erwünschtes Arbeitsverhalten und dessen Dauer, Intensität, Richtung und Form beeinflusst werden können (Pinder 2014). Motivation ist folglich ein psychologischer Prozess, welcher aus der Interaktion des Individuums mit seiner Umwelt resultiert. Gerade diese exogenen Umwelteinflüsse spielen eine zentrale Rolle. Dazu zählen etwa national culture, job design characteristics, person-environment fit, aber auch Unternehmensklima und -kultur, Führungsstil der Vorgesetzten sowie die Zusammenarbeit in Teams und anderen Gruppen (Latham und Pinder 2005).

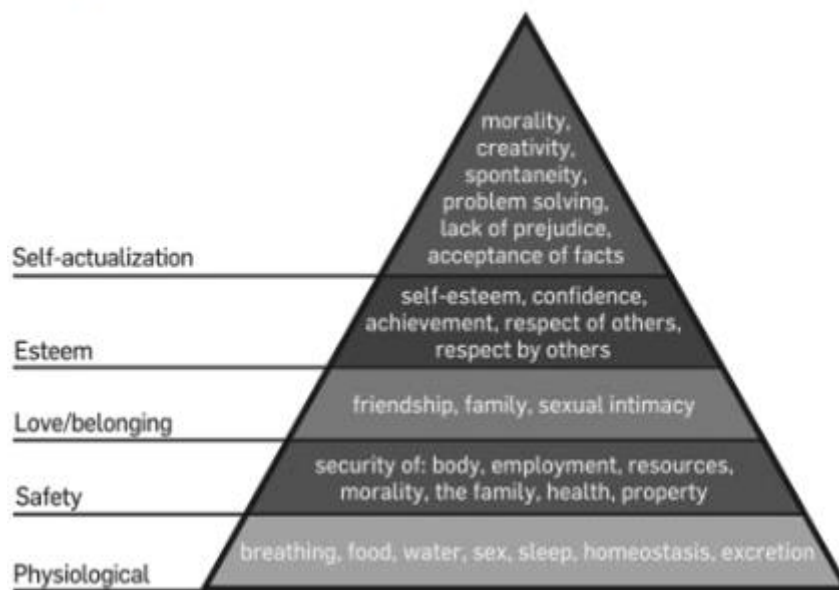
Grundlegende Begrifflichkeiten

Um die verschiedenen Motivationsansätze genauer beschreiben zu können, sollen im Folgenden grundlegende Begrifflichkeiten näher erläutert werden. In der Literatur spricht man hier von Bedürfnissen der Individuen, persönliche Eigenschaften und Werte. Darüber hinaus gibt es in der Literatur noch zahlreiche weitere Begriffe, welche aber für die vorliegende Studie von geringerer Wichtigkeit sind und daher nicht weiter ausgeführt werden sollen. Dazu zählen etwa nationale kulturelle Unterschiede und Job Design Charakteristika.

Bedürfnisse

Als einer der ersten theoretischen Ansätze, welche sich mit der Motivation von Angestellten beschäftigt, gilt bis heute die Maslowsche Bedürfnistheorie aus 1943. Dabei reiht Maslow verschiedene individuelle Bedürfnisse in eine hierarchische Reihenfolge. Man spricht hier auch von der Maslowschen Bedürfnispyramide, welche in nachfolgender Abbildung zu sehen ist. Grundsätzlich geht er davon aus, dass Individuen ihre unterschiedlichen Bedürfnisse verschieden gewichten. Ist ein Bedürfnis mit geringer Priorität gedeckt, so wird es dadurch nicht mehr motiviert. Stattdessen wird es versuchen, Bedürfnisse der nächsthöheren

hierarchischen Ebene zu befriedigen, was wiederum einen Ansporn bzw. Motivation liefert (Suyono und Mudjanarko 2017).



Quelle: Suyono (2017)

Wie man in der Grafik erkennen kann, beginnt die Pyramide mit den grundlegendsten menschlichen Bedürfnissen. Zu diesen physiologischen Grundinteressen zählen beispielsweise Atmung, Wasser, Nahrung, Fortpflanzung etc., um das Leben bzw. Überleben zu sichern. Sind diese abgedeckt, strebt das Individuum nach übergeordneten sicherheitsrelevanten Bedürfnissen. Zur Absicherung der eigenen persönlichen Existenz im sozialen Umfeld geht es um die Sicherheit für den eigenen Körper, existenzielle Absicherung durch Arbeit, Ressourcen, moralische Aspekte sowie Absicherung von Familie, Gesundheit und Eigentum. Wie der Grafik zu entnehmen, setzt sich dies bis zur höchsten Stufe, der Selbstverwirklichung, fort. Erst wenn essentielle Basisbedürfnisse, die persönliche Sicherheit für die Person und ihre Bezugspersonen bzw. ein sicheres soziales Umfeld gegeben sind, bestehen die Voraussetzungen, um emotionale und geistige Bedürfnisse umzusetzen. Das Streben nach Liebe und Anerkennung wird im Kontext von Freundschaft, Familie und sexueller Intimität wirksam (Suyono und Mudjanarko 2017).

Ist auch diese Bedürfnis-Ebene befriedigt, strebt der Mensch nach Selbstverwirklichung: die eigenen Potentiale und Fähigkeiten sollen entwickelt werden, um über sich hinauszuwachsen und sich Wertschätzung zu verschaffen. Aus diesem Ansatz ist grundsätzlich festzuhalten, dass es für das Individuum erst dann Sinn macht, eine höhere Stufe anzustreben, wenn alle

darunterliegenden Bedürfnisse gedeckt sind. Die existentielle Absicherung von Leib und Leben ermöglicht erst das Erreichen individueller geistiger Entwicklung.

Dabei spielen das Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen, aber auch der Respekt von und zu anderen Individuen wichtige Schlüsselfunktionen zur Erreichung des Bedürfnisses und der Individuation des Menschen. Erst auf der höchsten Stufe der Selbstverwirklichung werden Themen wie Moral, Kreativität, Spontanität und weitere wichtige Bedürfnisse hinsichtlich der Motivation für das Individuum interessant und erstrebenswert (Suyono und Mudjanarko 2017).

Persönlichkeitseigenschaften

Allport (1951) ging ursprünglich davon aus, dass persönliche Eigenschaften verschiedener Individuen als Bedürfnisse oder Antrieb fungieren. Werden diese befriedigt, führt dies zu Zufriedenheit des Einzelnen. Mangelt es jedoch an der Erfüllung, so empfindet die Person Unzufriedenheit. Mitchell (1979) konnte jedoch nur wenige bzw. keine Moderator- oder Mediatoreffekte von individuellen Eigenschaftsvariablen auf die Motivation im Arbeitsbereich feststellen. Dem gegenüber stehen Studien, die Mitchells Ergebnisse in Frage stellen. So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass es zu Unbehagen, Besorgnis, Unruhe und Aufregung des Individuums kommen kann, wenn es seine persönlichen Eigenschaften nicht ausleben kann (Côté und Moskowitz 1998). Gerade emotionale Stabilität kann ein wichtiger Prädiktor für generelle Arbeitsperformance sein (Barrick et al. 2001). Eine ähnliche Sichtweise teilen auch Schmitt et al. (2003). Sie stellten fest, dass die Persönlichkeit den primären Prädiktor für Motivationselemente darstellt. In weiteren Studien konnte weiters festgehalten werden, dass Persönlichkeitseigenschaften nicht nur die Jobsuche und die Job Wahl beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit haben (Latham und Pinder 2005). Zu diesen Eigenschaften gehören etwa laut Latham und Pinder (2005) Extrovertiertheit, Gewissenhaftigkeit, Selbstregulierungs- und Selbstüberwachungsstrategien, Hartnäckigkeit sowie zentrale Selbsteinschätzung und Zielorientierung. Mit Hilfe einer Metaanalyse, welche die Beziehung zwischen Selbstregulierung und Persönlichkeitsmaßstäben hinsichtlich der Jobsuche untersuchen sollte, konnte Kanfer et al. (2001) nachweisen, dass gerade Selbstregulation stärker mit positiven als mit negativen affektiven Variablen zusammenhängt. In einer weiteren Metaanalyse von Day et al. (2002), konnte ein starker Zusammenhang von Selbstüberwachung

und Job Performance gezeigt werden. Dabei spielt Selbstüberwachung auch eine entscheidende Rolle im Karrierefortschritt hinsichtlich des Strebens nach Führungspositionen. Personen, welche sich gut selbst überwachen können, streben danach, die Erwartungen anderer zu erfüllen. Dadurch kommt es zu einer Steigerung ihres Ansehens bei Mitarbeitern und Vorgesetzten. Laut Hogan et al. (1994), ist gerade ein hoher Sympathiewert ein Schlüsselfaktor im Karrierefortschritt. Personen, welche gut mit anderen auskommen und weiterkommen wollen, performen besser als ihre Kollegen, welche diese Bedürfnisse weniger teilen (Day und Schleicher 2006). Weiters fanden Furnham et al. (1999) heraus, dass besonders extrovertierte Personen von „höheren“ Jobs angezogen werden. Neurotische Menschen bevorzugen dahingegen lieber Berufe, welche ihre hohen Erwartungen an sogenannte Hygienefaktoren erfüllen. Eine weitere wichtige Erkenntnis bezüglich Jobperformance erbrachten Tett und Burnett (2003). Mit Hilfe ihres Personen-Situationen Interaktionsmodells bezüglich Jobperformance, konnte eine Basis für die genauere Erklärung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Arbeitsleistung in spezifischen Berufen geschaffen werden. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass Angestellte nach Aufgaben, Kollegen und Arbeitsplatzcharakteristika suchen, die ermöglichen, ihre persönlichen Kompetenzen zu zeigen und umzusetzen. Eine ideale Arbeitsumgebung ist demnach eine, welche die Umsetzung der eigenen Vorstellungen unterstützt und in der das gezeigte Verhalten durch andere positiv bewertet wird. Diese sogenannte „Trait Activation“ beeinflusst besonders die intrinsische Motivationsebene des Angestellten, was wiederum Einfluss auf die Arbeitsweise und letztlich auf die Jobperformance mit einhergehenden extrinsischen Motivationsfaktoren hat. Eine weitere wichtige Erkenntnis gerade in Bezug auf selbstständiges Arbeiten im Homeoffice ist, dass ein hoher Grad an Gewissenhaftigkeit in Berufen mit hoher Autonomie besonders wichtig ist (Mount und Barrick 1995). Witt und Ferris (2003) fanden zudem heraus, dass die Beziehung zwischen Gewissenhaftigkeit und Arbeitsleistung, welche eine soziale Komponente erfordert, durch soziale Kompetenz moderiert wird. Bei Arbeitnehmern mit geringer sozialer Kompetenz war diese Beziehung negativ oder irrelevant. Hogan und Shelton (1998) führen weiter an, dass diese sogenannten social skills zum einen erlernbar, zum anderen unabdingbar sind, damit die angedachte Motivation zum Erfolg führt. Gerade bei Arbeitnehmern, welche diese social skills gar nicht oder nur in geringem Ausmaß haben, können hohe Leistungs- und Machtbedürfnisse schnell zu Frustration führen. Diesen Zusammenhang zwischen Gewissenhaftigkeit und

Arbeitsleistung bestätigt auch Gellatly (1996), der in seiner Studie einen signifikanten Einfluss ersterer auf die Job Performance nachweisen konnte. Dabei wurde dieser Effekt von Selbstwirksamkeit und zwei weiteren Messvariablen aus dem Bereich persönliche Ziele moderiert. Judge et al. (1994) entwickelten einen weiteren wichtigen theoretischen Ansatz. Dabei spielt die Selbsteinschätzung eine zentrale Rolle, bei welcher Mitarbeiter, Situationen und andere Vorkommnisse in Bezug auf das Individuum selbst beurteilt werden. Wichtige Eigenschaften in diesem Feld sind das eigene Selbstwertgefühl, die Kontrollüberzeugung, Neurotizismus und die generalisierte Selbstwirksamkeit. In einer Metaanalyse konnten Judge und Bono (2001) feststellen, dass die Selbsteinschätzung ein guter Prädiktor für die Jobzufriedenheit ist. Erez und Judge (2001) gehen davon aus, dass die Selbsteinschätzung eine motivierende Persönlichkeitseigenschaft ist und daher einen Effekt auf die Jobperformance hat.

Generell konnte also die Wichtigkeit der individuellen Persönlichkeitseigenschaften gezeigt werden. Um also die Verhaltensweisen, Reaktionen und die Leistungsbereitschaft der Akteure zu beeinflussen, vorherzusehen und zu verstehen sind diese individuellen Eigenschaften von großer Wichtigkeit (Latham und Pinder 2005).

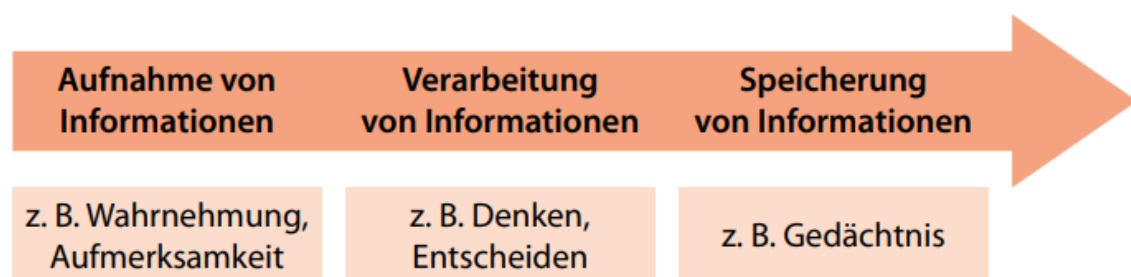
Werte

Die Werte eines Menschen sind grundlegend in seinen Bedürfnissen verankert und bilden somit eine Basis für die eigenen Ziele (Locke und Henne 1986). Dabei können sie als situationsübergreifende Ziele verstanden werden, die sich in ihrer Wichtigkeit unterscheiden können und als Leitprinzipien im Leben eines Menschen fungieren (Prince-Gibson und Schwartz 1998). Weiters ähneln Werte den bereits beschriebenen Bedürfnissen in ihrer Fähigkeit, Verhalten zu wecken, zu steuern und zu erhalten. Im Unterschied zu Bedürfnissen, welche angeboren sind, werden Werte durch Kognition und Erfahrung von jedem Menschen erworben. Sie beeinflussen also das individuelle Verhalten, da sie normative Standards sind, welche zum Beurteilen und letztlich zur Auswahl alternativer Verhaltensweisen verwendet werden können. Obwohl Werte auch unbewusst sein können, so lassen sie sich meist einfacher verbalisieren als Bedürfnisse (Latham und Pinder 2005). Locke und Henne (1986) gehen davon aus, dass Werte in den meisten Arbeitsmotivationstheorien eine Schlüsselrolle spielen. Diese Theorien konzentrieren sich auf den Einfluss von einem oder mehreren Werten, wie beispielsweise die Wahrnehmung von Fairness auf ein bestimmtes Verhalten oder den

Einfluss von Werten im Allgemeinen. Ziele haben generell eine ähnliche Bedeutung wie Werte, sind zumeist aber viel spezifischer. So stehen diese in der gleichen Zweck-Mittel-Beziehung wie Werte zu den Bedürfnissen. Ziele stellen also eine Art Mechanismus dar, durch welchen Werte in das Handeln eingebracht werden. Werte wurden in der Erwartungs-Valenz Theorie untersucht, um arbeitsbezogenes Verhalten vorhersagen und verstehen zu können. So verwendeten beispielsweise Foreman und Murphy (1996) einen solchen Erwartungs-Valenz Ansatz, um das Verhalten bei der Jobsuche vorhersagen zu können. In einer ähnlichen Weise untersuchten Verplanken und Holland (2002) den Einfluss von Werten bei der Entscheidungsfindung. Entscheidungsergebnisse, welche sich mit den zentralen Werten einer Person decken, regen zur Informationsbeschaffung und motivieren zu Entscheidungen, die mit der Verfolgung der betreffenden Werte im Einklang stehen. Die Entscheidungsmotivation und die Informationsbeschaffung fungieren als Moderator in der Beziehung zwischen Werten und Entscheidungsverhalten (Latham und Pinder 2005). In einer Langzeitstudie konnten Malka und Chatman (2003) zeigen, dass Absolventen von Wirtschaftsschulen, welche eine extrinsische Orientierung haben, eine höhere Jobzufriedenheit und subjektives Wohlbefinden angeben als Absolventen, die eher intrinsisch ausgerichtet sind.

Unterscheidung kognitive und affektive Motivation

Kognition (vom lat. „cognitio“ für Erkenntnis) umfasst grundlegende Prozesse und Strukturen, welche sich mit der Aufnahme, der Verarbeitung und Speicherung von Informationen befassen. Diese Prozesse umfassen beispielsweise die Wahrnehmung, das Gedächtnis, die Aufmerksamkeit und das Denken usw. (Hänsel et al. 2022).

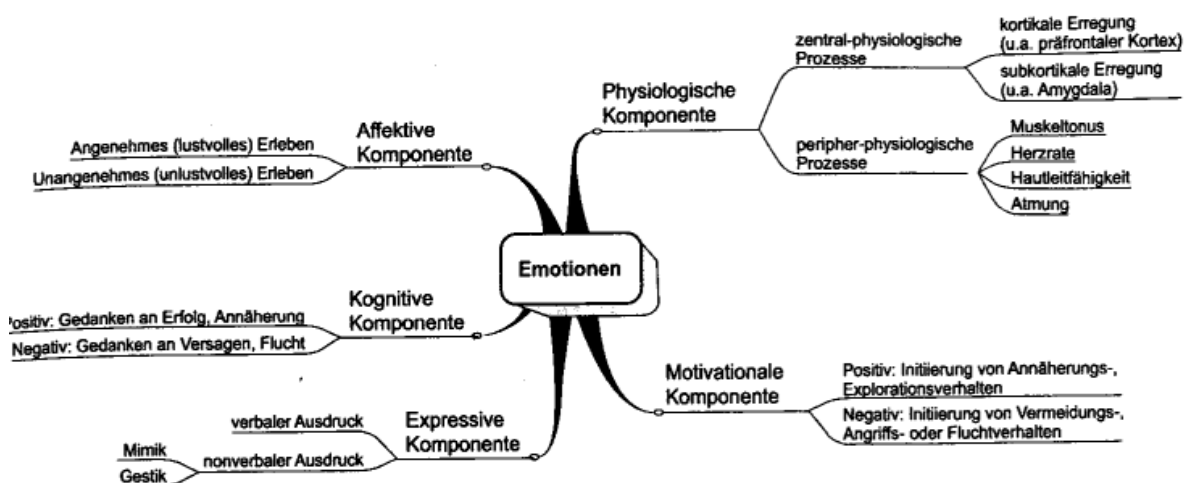


Quelle: (Hänsel et al. 2022)

Kognition ist im Prozess der Motivation ein entscheidender Faktor (Locke und Henne 1986). Dabei dienen positive (z.B. Freude) wie negative Erfahrungen (z.B. Schmerz) als Informationen,

welche vom Individuum verarbeitet werden und ihr zukünftiges Verhalten beeinflussen können. Unter Berücksichtigung der individuellen Werte und Bedürfnisse werden Ziele gesetzt und Strategien entwickelt, diese zu erreichen. Dabei wird das Individuum aber auch durch eigens getroffene Annahmen und die eigene Identität beeinflusst (Latham und Pinder 2005).

Nach Frenzel et al. (2009) sind Affekte oder Emotionen komplexe innere Prozesse, welche durch ein spezielles psychisches Erleben gekennzeichnet sind. Dieses Erleben wird auch als „affektiver Kern“ bezeichnet und lässt sich ganz prinzipiell in eine positive oder negative Dimension einordnen. Emotionen sind daher Signalgeber, welche die vorliegende Situation als angenehm oder unangenehm bewerten. Emotionen sind mehrdimensionale Konstrukte und haben neben dem affektiven Kern auch eine physiologische, kognitive, expressive und motivationale Komponente.



■ Abb. 9.1. Mindmap Emotionen

Quelle: (Frenzel et al. 2009)

Im Bereich der Motivationstheorie stellen Emotionen, gerade bei der Verwirklichung von langfristigen Zielen, einen zentralen Einflussfaktor dar (Lord und Kanfer 2002). So fanden Erez und Isen (2002) heraus, dass Personen mit einem hohen Grad an positiven Emotionen über mehr Ausdauer, Einsatz, Motivation und Arbeitsleistung bei der Bewältigung von verschiedenen Aufgaben verfügten. Seo et al. (2004) zeigte mit Hilfe eines konzeptuellen Modells, dass Affekt einen direkten Einfluss auf die Richtung, Intensität und Ausdauer haben kann. Darüber hinaus beeinflusst Affekt auch indirekt die Beurteilung von Erwartungen und Nutzen, aber auch der Zielcharakteristika. George und Zhou (2002) konnten in ihrer Studie feststellen, dass gerade negative Emotionen einen signifikanten Einfluss auf die Kreativität

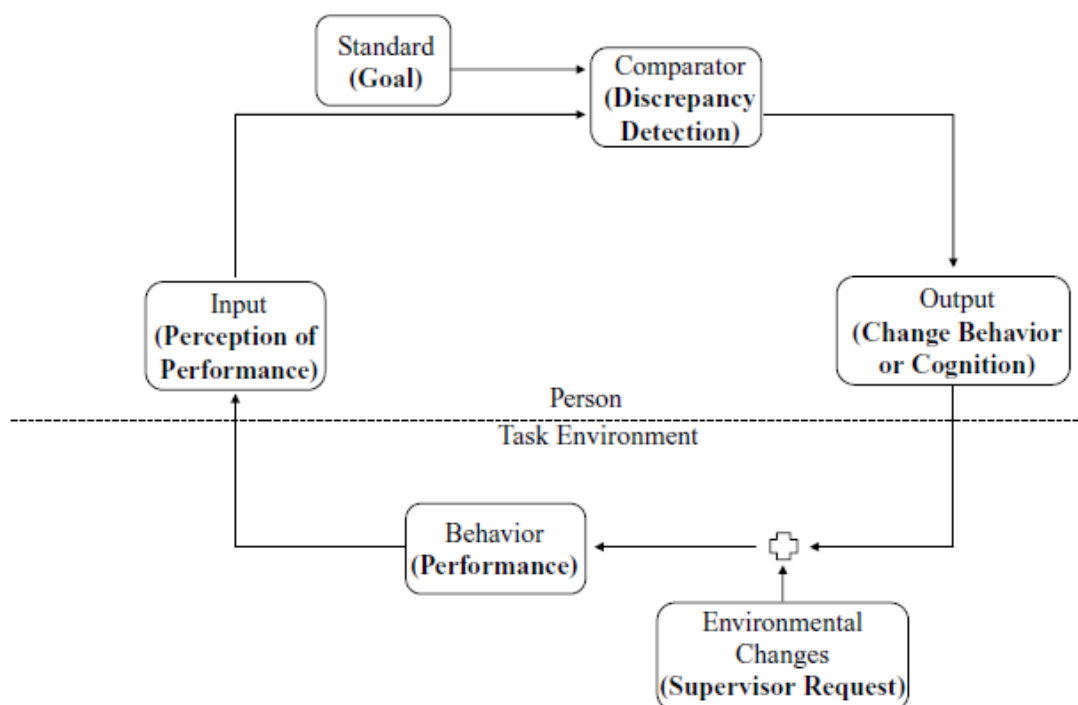
haben können. Demnach zeigen negative Stimmungen den Akteuren, dass der status quo problematisch ist. Dadurch werden diese angeregt, an kreativen Lösungswegen zu arbeiten, um diesen Zustand zu ändern.

Hypothesen

Um die Hypothesen für die empirische Bearbeitung der Forschungsfrage formulieren zu können, sollen in diesem Kapitel die zugrundeliegenden Theorien vorgestellt werden. Diese sind die Selbstregulierungstheorie bzw. Self-Regulation Theory und das Konzept der organisatorischen Gerechtigkeit. Erstere stammt aus dem Bereich der kognitiven, letztere wiederum aus dem Bereich der affektiven Motivationslehre. In Anbetracht dieser theoretischen Überlegungen sollen im Anschluss die Hypothesen für die statistische Analyse formuliert werden.

Kognitive Motivation: Self-Regulation Theory

Die Self-Regulation Theory (SRT) umfasst Prozesse, welche zum Erreichen und Aufrechterhalten von gewünschten Zielen dienen. Dabei stellen Ziele gewünschte Zustände



Quelle: Lord et al. 2010

dar, welche das Individuum für sich selbst definieren kann (Vancouver und Day 2005). Im Mittelpunkt der meisten Theorien zur Selbstregulierung steht die Vorstellung, dass sich Individuen Ziele setzen, ihren Fortschritt mit diesen vergleichen und gegebenenfalls Korrekturen an ihrem Verhalten vornehmen, wenn es zu Diskrepanzen zwischen dem Ziel und dem aktuellen Fortschrittsstand kommt (Karoly 1993). Wie man der Grafik entnehmen kann, besteht das Modell grundsätzlich aus einer Inputfunktion, einem Referenzwert (Ziel), einem sogenannten Komparator und einer Output Funktion (Carver und Scheier 2001). Dabei erfasst die Inputfunktion den Ist-Zustand. Der Referenzwert (Ziel) bildet einen gewünschten Zustand, also Soll-Zustand, ab. Das kann beispielsweise ein Aufgabenziel sein.

Der Komparator vergleicht nun Eingabe und Ziel und stellt fest, ob eine Diskrepanz vorliegt. Ist dies der Fall, wird die Output Funktion aktiviert, um den Input und das gewünschte Ziel in Einklang zu bringen. Dies kann zum einen eine Verhaltensanpassung umfassen, also beispielsweise zu einer Verringerung oder Erhöhung der Arbeitsleistung führen. Zum anderen kann es aber auch zu einer kognitiven Anpassung kommen. Das heißt das Individuum passt seine Bewertung des Standards (Ziel), des Inputs oder der Diskrepanz an (Lord et al. 2010). Weiters geht der allgemeine SRT-Ansatz von einer hierarchischen Struktur aus. Das bedeutet, dass kurzfristige Ziele eine geringere Ebene haben, langfristige Ziele hingegen eine höhere hierarchische Stellung einnehmen. Dabei können die Ziele der unteren Ebene als Mittel zum Erreichen der Ziele der oberen Ebene betrachtet werden (Lord und Levy 1994). Beispielsweise hilft ordentliches Arbeiten (kurzfristig umsetzbar) bei der Erreichung einer Aufgabenstellung (langfristig).

Grundsätzlich weist das Modell zwei wichtige Probleme auf. Zuerst die Beeinflussung des menschlichen Verhaltens durch bewusste und unbewusste Prozesse. So können gerade im Aufgabenumfeld Umwelteinflüsse oder aufgabenrelevante Informationen durch unbeeinflussbare Prozesse beeinträchtigt werden (Johnson et al. 2006). Das zweite Problem ist, dass affektive und kognitive Systeme gleichzeitig und mit mehreren Verbindungspunkten operieren müssen, um die Selbstregulierung zu ermöglichen. Dabei sind Kognition und Affekt auf fundamentalen Ebenen integriert und beeinflussen sich gegenseitig im Laufe der Zeit (Allen et al. 2008). Selbstregulierung muss, sowohl einen Fokus auf aktuelle zielbezogene Aktivitäten, aber auch eine schnelle Neuorientierung auf neue relevante Informationen ermöglichen. Dabei spielt gerade das affektive System eine wichtige Rolle, da es schnell und

selbsttätig auf die bewusste Verarbeitung Einfluss nehmen kann. Daher ist es wichtig, dass das allgemeine Modell der Selbstregulierung die dynamischen Wechselbeziehungen zwischen Affekt und Kognition auf mehreren Bewusstseinssebenen berücksichtigt (LeDoux 1995).

Grundsätzlich ist Selbstregulierung zukunftsgerichtet und findet im Laufe eines Zeitablaufs statt. Dabei kann man verschiedene zeitliche Abstufungen festmachen. Lord et al. (2010) unterscheidet dabei ein micro, low, intermediate und high Level. Auf jeder Ebene kommt es zu unterschiedlich langen Selbstregulierungsprozessen. Jedes Level unterscheidet sich demnach nach den sogenannten „cycle times“ (CT). Diese CT geben an, wie lange es dauert, bis die Information vollständig durch das vorhin beschriebene Modell gelaufen ist und verarbeitet wurde. Längere CTs lassen auf eine höhere hierarchische Ebene des Ziels schließen, da diese abstrakter und langfristiger angesetzt sind. So können CTs auf der höchsten Ebene eine Dauer von Jahren haben (Ibarra 1999). Auf der intermediaten Ebene dauert es möglicherweise nur einige Minuten, Stunden oder Tage, bis das Ziel angestrebt und das nötige Feedback für den Selbstregulierungsprozess erhalten wird. Auf den niedrigsten Stufen kann so ein Zyklus gerade einmal einen Bruchteil einer Sekunde dauern, bedenkt man beispielsweise Muskelbewegungen, das Abrufen von Wissen oder Reaktionen auf externe Einflüsse. Dabei kann dies zum Teil oder auch gänzlich in der unbewussten Sphäre stattfinden (Lord et al. 2010).

	CYCLE LEVEL			
	<i>High</i>	<i>Intermediate</i>	<i>Low</i>	<i>Micro</i>
<i>Focus</i>	Possible selves	Achievement task	Integrated task behaviors	Behavioral components
<i>Time</i>	Months/years	Minutes/hours/days	Several seconds	Tens of milliseconds
<i>Major components of dynamic self-regulatory processes</i>				
<i>Referent establishment</i>	Culture, social, value constraints	Conscious choice or automatic priming	Conscious choice, habit, unconscious goal emergence	Spreading activation from goals, working memory, and environment
<i>Planning, goal maintenance</i>	Provisional self is developed	Goal commitment	Goal shielding	Priming and inhibition-gated neurotransmitters
<i>Action</i>	Working self-concept is activated	New actions composed and executed	Driven by appropriate scripts or schemas	
<i>Evaluation and feedback</i>	Interpreted relevant to self	Interpreted relevant to task	Learning in neural networks updates expectancies	Neurotransmitter release and uptake

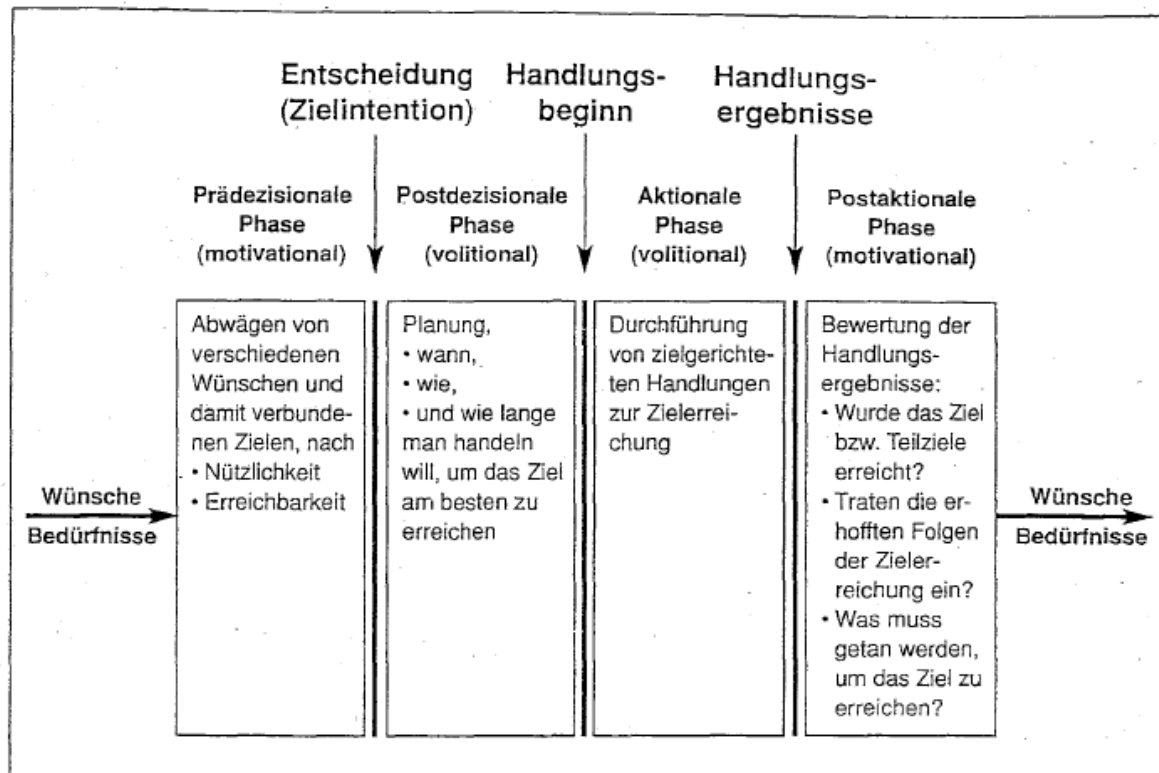
Quelle: Lord et al. 2010

Wie man aus obiger Tabelle entnehmen kann, gehen Lord et al. (2010) weiters davon aus, dass es zu Verbindungen und Emergenzen der verschiedenen Ebenen kommen kann. Diese

Verbindungen werden allgemein so erklärt, dass Prozesse der höheren Ebene eine übergeordnete Kontrolle über Prozesse der unteren Ebene ausüben. In Studien zu metakognitiven Prozessen und zur Kontrolltheorie konnte dies bestätigt werden (Powers 1973). Diese Kontrolle ist besonders dann stark ausgebildet, wenn die anliegenden Ebenen ähnliche Prozesse verwenden. Der Output einer Ebene kann somit in den der angrenzenden einfließen. Dabei gehen Lord et al. (2010) weiters davon aus, dass diese Kontrolle nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben geschehen kann. Unterscheiden sich die Ebenen zum einen in ihrer CT, als auch in den Prozessen, die darin stattfinden, so nimmt diese Kontrolle zunehmend ab. Auf der anderen Seite besteht aber auch die Möglichkeit, dass anliegende Ebenen nicht verbunden sind, sondern dass die höheren Ebenen Restriktionen für die unteren Ebenen darstellen. Diese Einschränkungen sind also Verbindungen zwischen zwei Einheiten oder Ebenen, die eine Aktivierung oder Hemmung von einer Ebene auf die andere hervorrufen können (Lord et al. 2010). Wenn übergeordnete Ebenen eine solche Einschränkung auf untergeordnete Prozesse ausüben, so können diese dadurch beeinflusst werden und von sich aus Verhaltensmuster stimulieren (Carver und Scheier 2001). Selbes Prinzip kann auch in die entgegengesetzte Richtung stattfinden. So können Ebenen übergreifende Einschränkungen auch von unten nach oben bewirken, wenn bereits vorhandene Fähigkeiten oder Aufgabenstrategien Ziele auf höheren Ebenen vorgeben. Sherman et al. (2008) fanden zudem heraus, dass diese Verbindungen auch im Widerspruch stehen können. Dies findet beispielweise statt, wenn untergeordnete Umweltreize ein Verhalten auslösen, das im Konflikt mit einem übergeordneten Ziel steht (z.B. ungesundes Essen trotz Diätplan).

Dynamik von Selbstregulierung

Um die Dynamik von Selbstregulierung besser verstehen zu können, kann man den Prozess mit Hilfe des Rubikonmodells der Handlungsphasen in vier Phasen unterteilen. Zu Beginn des Prozesses werden die Ziele abgewogen (prädezyonale Phase), danach eine Umsetzung geplant (postdezyonale Phase), das Ziel angestrebt (aktionale Phase) und letztlich schließt eine Bewertung der Handlungsergebnisse (postaktionale Phase) den Prozess ab (Gollwitzer 1990).



Quelle: (Gollwitzer 1990)

In der prädezisionalen Phase werden zunächst noch nicht realisierte Wünsche auf ihre Vor- und Nachteile abgewogen. Dabei ist der zu erwartende Nutzen bei der Zielerreichung und die Umsetzbarkeit dieser von großer Wichtigkeit. So können gerade schwierig erreichbare, eher spezielle Ziele zu einer höheren Performance führen, als einfache oder „do-your-best“ Ziele (Locke und Latham 1990), unter der Voraussetzung, dass das Ziel erreichbar war und der Umsetzungswille aufrechterhalten wurde (Hollenbeck und Klein 1987). Danach kommt es zur bewussten Entscheidung, einen bestimmten Wunsch zu realisieren. Aus einem vorher unverbindlichen Wunschgedanken wird nun ein konkretes Ziel, welches vom Individuum umgesetzt werden will. In der postdezisionalen Phase entscheidet das Individuum wann, wie und wie lange eine bestimmte Handlung verfolgt wird, um die Zielerreichung möglichst wahrscheinlich zu machen. Ist die Planung abgeschlossen kommt es zum Handlungsbeginn, welcher die aktionale Phase einläutet. In dieser Phase werden die vorher geplanten Handlungen ausgeführt, welche geeignet sind, das Ziel zu erreichen. Mit Abschluss der aktionalen Phase kommt es zur Bewertung der gesetzten Handlungen. In der postaktionalen Phase werden die Handlungsergebnisse bewertet. Konnte das Ziel erreicht werden? Konnte

der erhoffte Nutzen durch die Zielumsetzung realisiert werden? Welche Handlungen müssen noch gesetzt werden, um das Ziel zu erreichen (Gollwitzer 1990)?

Wie man in der Theorie deutlich sehen kann, spielt gerade Feedback eine fundamentale Rolle im Selbstregulierungsprozess. Bleibt das Feedback aus, ist es für das Individuum nur schwer möglich, etwaige Diskrepanzen zwischen der Zielvorgabe und den gesetzten Handlungen auszumachen. Gerade Feedback durch Vorgesetzte ist für eine Performancesteigerung wichtig, da so eine bessere Anpassung der Verhaltensweise des Angestellten an die gewünschten Ziele des Unternehmens möglich ist. Vorgesetzte haben zudem meist einen genaueren Überblick über langfristige Unternehmensziele und sind daher in der Lage, die Arbeitsweise von Mitarbeitern durch regelmäßiges Feedback an diese anzupassen. Des Weiteren ist Feedback als Variable für das Unternehmen leicht zu beeinflussen.

Generell wurde der Einfluss von Feedback auf die Arbeitsleistung bereits in der Literatur untersucht. So geht Balzer et al. (1989) davon aus, dass gerade kognitives Feedback Einfluss auf die Performance der Urteilstkraft hat. Park et al. (2019) stellten ebenfalls fest, dass häufiges, spezifisches Feedback einen positiven Einfluss auf die Qualität der Arbeitsleistung hat. Peach et al. (2014) konnten in ihrer Studie zeigen, dass gerade das Feedback von Vorgesetzten eine Schlüsselrolle zur effizienten Zusammenarbeit hat. Unter diesen Gesichtspunkten soll die erste Hypothese bezogen auf das hier betrachtete Homeoffice Umfeld folgendermaßen lauten:

H1: Feedback durch Vorgesetzte hat einen Einfluss auf die Jobperformance von Mitarbeitern.

Ein weiterer Punkt, den auch Lord et al. (2010) herausarbeitet, ist der positive Einfluss von Erfahrung und bereits erlerntem Wissen im Selbstregulierungsprozess. So fällt es erfahrenen Mitarbeitern leichter, auf bereits angeeignete Verfahrensmuster (Skripte) zurückzugreifen. Diese können die eingesparten kognitiven Ressourcen also anderweitig effizienter einsetzen. Für unerfahrene Neulinge bedeutet dies einen wesentlichen Mehraufwand, die geforderte Arbeitsleistung zu erbringen (Anderson 1987; Kanfer und Ackerman 1989). Bei mehreren Zielvorgaben, die möglicherweise im Konflikt stehen, haben bewährte Angestellte ebenfalls einen Vorteil, da sie durch ihre Erfahrung einfacher entscheiden können, welches der Ziele auch strategisch relevant und umsetzbar ist (Lord et al. 2010).

Für die nächste Hypothese wird angenommen, dass Mitarbeiter, welche länger regulär von zuhause arbeiten, mehr Erfahrung hinsichtlich der generellen Homeoffice-Praxis haben. Dazu zählen beispielsweise etwaige remote Arbeitsweisen oder ähnliches. Je länger der Mitarbeiter also im Homeoffice gearbeitet hat, desto wahrscheinlicher ist es, dass er seine kognitiven Ressourcen besser einsetzen und eine bessere Arbeitsleistung liefern kann.

H2: Die Erfahrung der Mitarbeiter bezüglich HO-Arbeit hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.

Affektive Motivation: Organizational Justice

Ein weiteres wichtiges Forschungsfeld in der Motivationsforschung ist das der organisatorischen Gerechtigkeit (OG). Dabei stellt diese eine Erweiterung von Adam's Equity-Theorie (ET) dar. Grundsätzlich befasst sich die ET mit zwei Bereichen: Dem Input und dem Output. Angestellte vergleichen den von ihnen gebrachten Input (z.B. Arbeitsleistung) mit dem vom Arbeitgeber erbrachten Output (z.B. Lohn) im Verhältnis zu einer Referenzperson oder -gruppe.

Inputs	Outcomes
Education, intelligence, experience, training Skills, seniority, age, sex, ethnic background Social status, job effort, personal appearance, health, spouse's characteristics.	Pay, intrinsic rewards, satisfying supervision Seniority benefits, fringe benefits, job status Status symbols, job perquisites, poor working conditions, monotony, fate, uncertainty.

Quelle: (Al-Zawahreh und Al-Madi 2012)

Empfindet der Angestellte das Verhältnis als ungerecht, so wird dieser versuchen, durch das Setzen von Maßnahmen, das Ungleichgewicht zu reduzieren (Al-Zawahreh und Al-Madi 2012). Dies kann sich beispielsweise darin umschlagen, dass der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung verringert oder die Qualität seiner Arbeit vernachlässigt. Meist kommt es auch zu höheren Abwesenheiten oder gar zum Ausscheiden aus der Organisation (Greenberg 2012). Um dem entgegenzuwirken, stehen der Organisation Mittel zur Verfügung, wie Bezahlung, Beförderungen und Anerkennungen (z.B. firmeninterne Auszeichnungen), aber auch Training, Fortbildungen und Förderungen der Mitarbeiter. ET kann also dem Unternehmen, insbesondere dem HRM (Human Ressource Management) dabei helfen, das Verhalten von Mitarbeitern zu erklären und Einflussfaktoren beispielsweise auf die Performance dieser aufzuzeigen.

Prinzipiell geht die ET davon aus, dass Individuen durch ihre subjektive Einschätzung, ob das Verhältnis zwischen Input und Output als fair wahrgenommen wird, motiviert werden. Gleichheit wird als Gerechtigkeit, Ungleichheit als Ungerechtigkeit definiert. Ungleichheit tritt dann auf, wenn ein Individuum ein Ungleichgewicht im Verhältnis von Input (Aufwand) und Output (Entschädigung) im Vergleich zu anderen Kollegen wahrnimmt (Miner 1980). Dies gilt gleichermaßen im positiven, wie im negativen. Dabei spielt besonders die individuelle subjektive Wahrnehmung eine wichtige Rolle. Ungerechtigkeit kann auch empfunden werden, obwohl diese gar nicht besteht. Tritt diese auf, kommt es zu Spannungen. So kann es bei einem Defizit zu negativen Emotionen wie Wut oder Ärger kommen, bei einem Überschuss womöglich zu Schuldgefühlen. Das Individuum wird unterschiedliche Strategien verfolgen, um diesen Emotionen zu begegnen (Miner 1980). Erfährt das Individuum Ungerechtigkeit, kommt es also zu einer Disstress-Situation (Walster et al. 1973). Je stärker diese empfunden wird, desto stärker wird versucht werden, eine Änderung herbeizuführen (Adams 1965). Dabei kann die Wiederherstellung eines erwünschten Zustands real (physisch) oder psychologisch erfolgen. Erfolgt diese real, kommt es unter Umständen zu einer Reduktion des Arbeitsaufwands (Verringerung des Inputs), einem Verlangen nach höherer Vergütung (Erhöhung des individuellen Outputs) oder sogar zu Zerstörung von Firmeneigentum (Verringerung des Unternehmensoutputs). Spricht man von einer psychologischen Wiederherstellung, so versucht das Individuum, welches Ungleichheit erfährt, durch Verzerrung der Realität sich die ungleiche Situation schön zu reden (Adams 1965). Wie vorhin bereits erwähnt kann auch bei z.B. Überbezahlung ein solches Ungleichgewicht auftreten. Adams (1965) geht davon aus, dass der Betroffene seine Anstrengung erhöht, um Input und Output anzugleichen.

Organisatorische Gerechtigkeit erweitert nun dieses Modell. Dabei wird angenommen, dass als gerecht empfundene Verfahrensweisen die Akzeptanz der Mitarbeiter bezogen auf den Unternehmensoutput erhöht wird (Latham und Pinder 2005). OG ist also nicht nur für das Management, sondern auch für die Mitarbeitermotivation ein wichtiger Faktor (Cremer und van Knippenberg 2002; Skarlicki und Latham 1997). Greenberg (2012) fügt dem hinzu, dass Führungskräfte nicht nur fair sein müssen, sondern auch als fair durch die Angestellten wahrgenommen werden müssen. Fühlen sich Arbeitnehmer unfair behandelt, können diese beispielsweise ihr Commitment zum Unternehmen senken oder ganz aus der Organisation austreten.

Wie bereits erwähnt spielt die wahrgenommene Fairness des Vorgesetzten in diesem Modell eine entscheidende Rolle, da der Vorgesetzte als Schnittstelle zur Organisation steht. Es wird also angenommen, dass je fairer das Handeln des Vorgesetzten wahrgenommen wird, dies einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter hat. Nachdem telework nur eine andere Form zum klassischen Arbeitsplatz darstellt, soll dies also auch im Homeoffice überprüft werden.

H3: Die wahrgenommene Fairness des Vorgesetzten, hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der bereits besprochene Output, welcher Einfluss auf den vom Mitarbeiter angestrebten Input hat. Besonders interessant im Hinblick auf Homeoffice dürfte jedoch nicht die monetäre Vergütung sein, da diese wie gewohnt stattfinden kann, wenn der Mitarbeiter seinen Arbeitsort wechselt. Gerade im Betrachtungszeitraum, also während des in Österreich verhängten Lockdowns, ist eine Betrachtung der non-monetären Vergütungssysteme und ihre Auswirkung auf die Arbeitsmotivation von größerer Wichtigkeit, da diese meist am Firmensitz stattfinden. Zur tatsächlichen Förderung der Mitarbeiter ist es also wichtig, auch im Homeoffice etwaige Angebote zur Fort- und Weiterbildung, aber auch den Support der Mitarbeiter (z.B. technisch) sicherzustellen.

H4: Ein positiv empfundener Support des Unternehmens hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.

H5: Ein guter technischer Support hat einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung.

Kontrollvariablen

Als Kontrollvariablen wurden die Variablen Alter der Befragten, Personen im Haushalt und Kinder im Haushalt in das Modell mit einbezogen. Wie bereits in der Theorie beschrieben, ist der Umgang mit IKT im Arbeitsprozess im Homeoffice ein wesentliches Instrument, um die physische Abgrenzung zum Unternehmen und den Kollegen zu minimieren und letztlich ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Immer wieder wird man mit dem Vorurteil konfrontiert, dass es gerade jüngeren Mitarbeitern einfacher fallen würde, mit diesen effizient zu arbeiten. Daher soll untersucht werden, ob das Alter der Befragten einen Einfluss auf die Arbeitsleistung

hat. Die beiden letzten Kontrollvariablen Personen im Haushalt und Kinder im Haushalt beziehen sich auf den Aspekt der Ablenkungsfaktoren. Dabei nimmt man an, dass es bei steigender Anzahl zu einer höheren Ablenkung bei der Arbeit im Homeoffice kommen kann (Lott 2020). Daher sollen auch hier etwaige Zusammenhänge kontrolliert werden, ob bei höherer Ablenkung eine Minderung der Arbeitsleistung festgestellt werden kann.

Methode

Um etwaige Einflussfaktoren auf die Performance der Angestellten bestimmen zu können, wurden die erhobenen Items zunächst mit Hilfe einer Hauptkomponentenanalyse auf deren interne Struktur untersucht. Danach wurden deskriptive Analysen und mehrere multiple lineare Regressionen durchgeführt, um mögliche Zusammenhänge der einzelnen Variablen herauszuarbeiten. Nach Betrachtung der Ergebnisse der ersten beiden linearen Regressionen, wurde eine weitere multiple Regression mit den Faktorvariablen aus der Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Zunächst jedoch soll im Folgenden kurz auf das Unternehmen und die Teilnehmer der Befragung eingegangen werden.

Unternehmen

Die Befragung für die Studie wurde mittels Fragebogen in der Eurofox GmbH mit Sitz in Lanzenkirchen bei Wiener Neustadt durchgeführt. Eurofox ist seit 2011 Mitglied im HILTI Konzern. HILTI selbst wurde 1941 in Schaan, Liechtenstein, gegründet. Das Unternehmen zählt als weltweiter Marktführer für Befestigungs- und Abbruchtechnik und vertreibt beispielsweise eigene Werkzeuge und Geräte, aber auch Fassadensysteme, welche in der Eurofox entwickelt und produziert werden. Hilti erzielte im Jahr 2019 Umsätze in Höhe von 5,9 Milliarden CHF (ca. 5,5 Milliarden Euro). In mehr als 120 Ländern beschäftigt Hilti über 30.000 Mitarbeiter. Trotz ihrer enormen Größe werden 100 Prozent der Anteile vom Martin Hilti Family Trust gehalten (Hilti 2021). Eurofox selbst hat 110 Mitarbeiter in Lanzenkirchen. Diese unterteilen sich in Produktions- und Büromitarbeiter. Letztere machen einen Anteil von 87 Mitarbeitern aus. Im Jahr 2020 erwirtschaftete Eurofox über 40 Millionen CHF (Quelle: Unterlagen v. Personalabteilung). Die GmbH hat im Frühjahr 2021 ein Projekt ins Laufen gebracht, welches langfristig Homeoffice als alternative Option zum Büro für die Mitarbeiter implementieren soll. Im Zuge dieser Einführung wurde der Autor gebeten, eine Mitarbeiterbefragung

durchzuführen, um unter anderem Einflussfaktoren auf die Performance der Mitarbeiter zu untersuchen.

Teilnehmer

Wie bereits erwähnt, wurde die Erhebung der Daten mittels Fragebogen im Zuge einer Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Um sprachliche Barrieren aufgrund der Internationalität der Mitarbeiter zu reduzieren, wurde dieser in englischer Sprache angeboten. Die Erstellung wurde in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung der Firma durchgeführt. Der Fragebogen selbst wurde mittels soSci Survey² erstellt. Um unerlaubt häufige Abgaben des Fragebogens zu vermeiden, wurden personalisierte Links in einer Serienmail an die Mitarbeiter geschickt. Diesen Links waren Kennnummern zugeteilt, welche nur dem Autor bekannt waren. Eine Zuteilung von Fragebögen zu einzelnen Mitarbeitern wurde somit selbst für den Verfasser der Studie ausgeschlossen, um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Die Rohdaten wurden dann mittels der soSci Software gespeichert und konnten nur vom Autor selbst eingesehen und für die Analyse heruntergeladen werden.

Für den Fragebogen wurden 87 Büromitarbeiter befragt. Die Befragung fand Anfang Juli 2021 statt. Obwohl damals die Ausgangsperren wegen der Covid Pandemie schon nicht mehr in vollem Ausmaß durchgesetzt wurden, befanden sich die befragten Mitarbeiter noch immer größtenteils im Homeoffice. Mitarbeiter aus der Produktion wurden vom Fragebogen ausgeschlossen, da es für diese keine Möglichkeit gibt, aus dem Homeoffice zu arbeiten. In den 26 gültig abgegebenen Fragebögen (ca. 30 % Rücklaufquote) wurden je 13 Männer und 13 Frauen identifiziert. Das Alter der Befragten rangiert von 24 bis 55 Jahren. Die Herkunftsländer der Befragten sind, wie angenommen, sehr zahlreich. So gaben nur 34 % der Befragten an, aus Österreich zu stammen. Die anderen Nationalitäten verteilen sich quer über Europa sowie Russland, Großbritannien und den Iran. Knapp 70 % der Teilnehmer verfügen über einen Masterabschluss. Einen Dokortitel tragen ca. 11 %, knapp 8 % haben keinen akademischen Abschluss. Die Befragten unterteilen sich in etwa 4 % Executive, 19 % Senior Manager, 30 % Middle Manager und 47 % Angestellte. Etwa 33 % verdienen monatlich zwischen 3000 und 3500 Euro (netto), 43 % im Schnitt zwischen 1500 bis 2500 Euro (netto). 58 % der Teilnehmer befinden sich in einer anerkannten Partnerschaft (Ehe, eingetragene

² Siehe hierzu <https://www.soscisurvey.de/>

Partnerschaft), etwa 35 % haben den Status Single angegeben. 85 % der Befragten arbeiten Vollzeit im Unternehmen und beinahe alle haben einen nicht befristeten Arbeitsvertrag. Die Mehrheit mit 50 % arbeitet zwischen 41 und 50 Stunden die Woche, weitere 35 % geben an, zwischen 31 und 40 Stunden zu arbeiten. Gerade einmal 11 Prozent arbeiten weniger als 30 Stunden. Dabei arbeiten die Befragten im Schnitt seit ca. 13 Monaten rund 4 Tage die Woche im Homeoffice.

Analyse

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, also welche Faktoren einen Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter im Homeoffice haben, wurde im Folgenden eine statistische Analyse vorgenommen. In diesem Kapitel sollen zunächst einmal die Herangehensweise und im Anschluss die Ergebnisse der deskriptiven Analyse und der Regressionsmodelle gezeigt werden. Wie später gezeigt werden wird, liefern ersten beiden Regressionsmodelle, welche Skalen mit der Mittelwertmethode umfassen, keine signifikanten Ergebnisse. Daher wurde im Anschluss eine weitere multiple Regression gerechnet, welche auf die Faktoren der Hauptkomponentenanalyse zurückgreift. Zur besseren Übersichtlichkeit werden die Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse für die jeweiligen Skalen bereits im nachfolgenden Unterkapitel Skalen und Variablen veranschaulicht.

Zu Beginn der Auswertung, wurde der Datensatz mittels SPSS für die weitere Bearbeitung bereinigt und restrukturiert. Da im Befragungsprojekt noch Fragen angelegt waren, welche nicht in den Fragebogen aufgenommen wurden, wurden zunächst einmal diese leeren Spalten entfernt. Soscisurvey gibt weiters auch Variablen aus, wie z.B. die Verweildauer auf einzelnen Seiten, Datum der Fertigstellung etc., welche für die weitere Analyse nicht von Relevanz sind. Auch diese Spalten wurden entfernt. Nun wurden die einzelnen Items ihrem Themenbereich zugeordnet und neu benannt. Von den 36 Fragebögen, waren 10 teils sehr unvollständig ausgefüllt. Von einer Ergänzung der fehlenden Werte mit Hilfe der Mittelwertmethode oder ähnlicher Methoden wurde abgesehen, da dies eine zu große Verfälschung der Daten zur Folge gehabt hätte. Somit wurden die unvollständigen Fälle ebenfalls entfernt.

Skalen und Variablen

Um die statistische Auswertung der Daten zu ermöglichen, wurden die themenrelevanten Items zu Skalen zunächst mittels Mittelwertmethode zusammengefügt. Die Itemsets wurden Fragebögen aus der bestehenden Literatur entnommen (Brennan et al. 2002; Questback 2023). Teilweise wurden auch Fragen unter Absprache mit der Personalabteilung von Eurofox ergänzt. Im Folgenden sollen nun alle für das Modell relevanten Skalen genauer beschrieben werden. Wie bereits erwähnt, werden hier auch die Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse dargestellt, welche für die weitere Analyse verwendet wurden.

Wahrgenommene Performance

Die *wahrgenommene Performance* stellt die abhängige Variable im Modell dar. Dabei wird der Begriff Performance mit Produktivität oder Arbeitsleistung synonym verwendet. Da eine genaue Messung der Arbeitsleistung im Geschäftsfeld der Mitarbeiter nur sehr schwer möglich ist, wurde auf die wahrgenommene Performance zurückgegriffen. Die Mitarbeiter geben also selbst an, wie hoch sie ihre Produktivität einschätzen. Im Fragebogen selbst wurden dazu die einzelnen Items mittels Likert-Skalen gemessen. Die Skalenwerte reichen vom Wert 1 (strongly disagree) bis hin zum Wert 5 (strongly agree). Auch eine neutrale Antwort (Wert 3) war möglich. Je höher also der Wert, desto höher die Zustimmung zur jeweiligen Frage. In diesem Themenbereich wurden beispielsweise folgende Fragen gestellt: „I am able to stay focused and “on task” at work.“, „I am able to be productive in my home office.“, „I am able to meet my personal performance goals and objectives.“, „I am able to meet deadlines.“ etc. Die Struktur zur Erhebung der wahrgenommenen Performance (Variablen perf_1 bis perf_12) wurde mittels einer explorativen Hauptkomponentenanalyse geprüft. Dabei weisen sowohl der Bartlett-Test (Chi-Quadrat (66) = 201,616, $p < .001$) als auch das Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO = .748) darauf hin, dass sich die Items für eine Faktorenanalyse eignen. Es wurde also eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt. Diese weist auf das Vorliegen von 3 Faktoren mit Eigenwerten größer als 1.0 hin. Die Items, welche hauptsächlich in Faktor 2 und 3 hochladen, beziehen sich einerseits eher auf das Vorliegen von Information und Knowhow, andererseits auf Problemlösung und Feedback. Aufgrund des Screeplots, welcher bei Faktor 2 einen deutlichen Knick aufweist, und theoretischer Überlegungen wurde dennoch eine Ein-Faktor-Lösung

gewählt, welche 47,792% der Varianz erklärt. Nachdem die Extraktion auf einen Faktor reduziert wurde, laden alle Items bis auf Item 6 (perf_6 = „It is easy to have a one-on-one conversation (e.g. Microsoft Teams...).“) auf den ersten Faktor hoch. Da perf_6 auch inhaltlich nicht sehr relevant ist, da dieses eher technischer Natur ist, wurde dieses für die weitere Analyse ausgeschlossen. Die Reliabilität der verbleibenden 11 Items wurde mittels Cronbachs Alpha geprüft. Der errechnete Wert von .897 weist auf eine gute interne Konsistenz hin. Danach wurde die Indexvariable Performance erstellt, welche die relevanten Items mittels Mittelwert-Methode einbezieht. Im Anschluss darauf wurde diese auf Normalverteilung getestet. Der Kolmogorov-Smirnov-Test mit Lilliefors-Korrektur ($K = .172$, $p = .047$, $n = 26$) deutet knapp auf keine Normalverteilung hin. Auch der Shapiro-Wilk-Test ($W = .918$, $p = .040$, $n = 26$) bestätigt dies. Aufgrund der sehr geringen Fallzahl ($n = 26$) wird dennoch von einer solchen ausgegangen, da die erforderlichen Signifikanzgrenzen nur leicht unterschritten wurden.

Feedback

Die erste der unabhängigen Variablen ist die Variable *Feedback*. Diese gibt an, wie positiv das Feedback durch Vorgesetzte bei den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Positives Feedback soll in diesem Zusammenhang aber nicht die persönlich positive Leistungsbewertung angeben, sondern die subjektiv wahrgenommene Qualität dieser durch Vorgesetzte. Auch hier wurden die einzelnen Items mittels Likert-Skalen gemessen. Ein niedriger Wert bedeutet demnach, dass man der Frage sehr widerspricht, ein hoher Wert gibt eine sehr hohe Zustimmung an. Je höher also der Wert, desto positiver wird die Qualität des Feedbacks durch Vorgesetzte wahrgenommen. Im Fragebogen wurden zum einen nachstehende Fragen gestellt: „My supervisor promotes a positive and constructive atmosphere.“, „I am satisfied with my discussions on goal agreement, goal achievement and performance appraisals.“, „My manager shows me how I can improve my performance.“, „I am satisfied overall with the cooperation with my supervisor.“ etc. Die dazu vorliegenden Items (feedb_1 bis feedb_8) wurden ebenfalls auf ihre Struktur mittels Faktorenanalyse untersucht. Sowohl Bartlett-Test (Chi-Quadrat (28) = 128,041, $p < .001$), als auch das Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO = .739) belegen eine Eignung der Items für eine Hauptkomponentenanalyse. Diese wurde wieder mit Varimax-Rotation durchgeführt. Die Ergebnisse weisen auf ein Vorliegen von 2 Faktoren mit Eigenwerten größer 1 hin. Im Screeplot kann ein deutlicher Knick

bei Faktor 2 festgestellt werden. Beide Items (feedb_6 und feedb_7) laden dabei leicht höher in den zweiten Faktor. Inhaltlich befassen sich diese eher mit der Zielsetzung. Dennoch ist die Ladung beider in den ersten Faktor (beide $> .550$) noch sehr stark. Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Screeplot und der inhaltlichen Interpretation wird die Extraktion auf einen Faktor reduziert. Die Ein-Faktor-Lösung erklärt 58,320% der Varianz. Alle Items laden in den ersten Faktor hoch. Somit wurden für die Erstellung der Indexvariable alle Items einbezogen. Cronbachs Alpha der 8 Items ($\alpha = .883$) weist auf eine gute interne Konsistenz hin. Die Indexvariable Feedback wurde mit der Mittelwert-Methode erstellt. Obwohl der Kolmogorov-Smirnov-Test ($K = .189$, $p = .018$, $n = 26$) eine Normalverteilung ausschließt, weist der Shapiro-Wilk-Test ($W = .926$, $p = .063$, $n = 26$) dennoch auf eine solche hin. Nachdem das Q-Q-Diagramm eine Normalverteilung nahelegen lässt, wurde von einer solchen für die weitere Analyse ausgegangen.

Wahrgenommene Fairness durch Vorgesetzte

Um auch die dritte Hypothese testen zu können, wurden einzelne Items aus diesem Themenbereich zur Skala *wahrgenommene Fairness durch Vorgesetzte* summiert. Diese unabhängige Variable gibt an, ob sich der einzelne Mitarbeiter subjektiv fair von seinem Vorgesetzten bzw. dem Unternehmen behandelt fühlt. Auch hier wurde die Messung mittels Likert-Skalen vorgenommen. Die Messung bleibt wie bei den vorher genannten Skalen gleich. Ein niedriger Wert deutet also auf eine eher unfaire Behandlung hin, ein hoher Wert auf ein faires Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihrer Angestellten. Im Fragebogen wurden zum Beispiel diese Fragen gestellt: „I think my supervisor`s decisions are understandable and fair.“, „My supervisor remains fair and reliable even in difficult situations.“, „I feel that I am treated fairly by my company.“, „I can rely on my direct supervisor when things get difficult at work.“. Die zugrundeliegenden Items wurden mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse geprüft, nachdem sowohl der Bartlett-Test (Chi-Quadrat (55) = 248,228, $p < .001$) als auch das Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ($KMO = .718$) eine solche Eignung bestätigten. Es wurde wiederum eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt. Diese weist auf 3 Faktoren hin. Der Screeplot weist abermals einen deutlichen Knick bei Faktor 2 auf. Auch inhaltlich können die Ladungen in Faktor 2 und 3 erklärt werden. Nach der Reduktion der Extraktion auf einen Faktor laden alle Items in den ersten Faktor. Die Lösung kann 57,863% der Varianz erklären. Es wurden folglich alle Items für die Erstellung

mittels Mittelwert-Methode der Indexvariable Fairness einbezogen. Der Wert des Cronbachs Alpha ($\alpha = .914$) für die 11 Items lässt auf eine sehr gute interne Konsistenz schließen. Sowohl Kolmogorov-Smirnov-Test ($K = .127$, $p = .200$, $n = 26$), als auch der Shapiro-Wilk- Test ($W = .924$, $p = .056$, $n = 26$) erfüllen die Bedingungen für die Annahme einer Normalverteilung.

Erfahrung im Homeoffice

Eine weitere unabhängige Variable ist die Variable *Erfahrung im Homeoffice*. Diese gibt an, wie lange der Befragte bereits im Homeoffice tätig ist. Im Fragebogen wurde dies mit Hilfe eines Lückentexts abgefragt. Die Frage hierzu war: „I have been working regularly in HO for ... months.“. Die Variable wurde ebenfalls auf Normalverteilung geprüft. Wie anzunehmen war, konnte hier keine Normalverteilung festgestellt werden. Sowohl Kolmogorov-Smirnov-Test ($K = .353$, $p < .001$, $n = 26$), als auch der Shapiro-Wilk- Test ($W = .767$, $p < .001$, $n = 26$) bestätigen dies. In Anbetracht dessen, dass die Corona Maßnahmen (Lockdown) für die meisten Befragten zum gleichen Zeitpunkt in Kraft traten, ist dies nachvollziehbar. Um Hypothese 2 prüfen zu können, wird diese Variable trotzdem ins Modell aufgenommen.

Support

Eine weitere unabhängige Variable ist die Variable *Support*. Hierbei bezieht sich Support auf non-monetäre Leistungen des Unternehmens bzw. Vorgesetzten, wie beispielsweise Fort- und Weiterbildungen, Knowledge Sharing etc. Die Messung wurde wie bei den zuvor erwähnten Variablen mittels Likert-Skalen durchgeführt. Ein hoher Wert bedeutet folglich, dass der Support durch Vorgesetzte bzw. das Unternehmen als positiv wahrgenommen wird. Die Werte können wie bereits erwähnt Werte zwischen 1 und 5 annehmen. Beispielfragen zu diesem Themenbereich sind wie folgt: „I am satisfied with the support provided by my supervisor.“, „My manager encourages knowledge sharing within the team.“, „I am satisfied with the training/development provided by my supervisor.“, „Hilti offers me good further training opportunities.“, „Overall, I am satisfied with how I can further my education in the company.“. Die Struktur der items wurde abermals mit einer Hauptkomponentenanalyse geprüft, nachdem sowohl der Bartlett-Test (Chi-Quadrat (21) = 99,393, $p < .001$) als auch das Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ($KMO = .795$) eine Eignung dafür bestätigten. Es wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt. Die Ergebnisse deuten eindeutig auf eine Ein-Faktor-Lösung hin, welche 58,686% der Varianz

erklärt. Alle Items laden ausnahmslos in den ersten Faktor. Somit wurden sämtliche Items in die Indexvariable einbezogen. Cronbachs Alpha für die 7 Items liegt bei .874 und lässt auf eine gute interne Konsistenz schließen. Sowohl Kolmogorov-Smirnov-Test ($K = .149$, $p = .144$, $n = 26$), als auch der Shapiro-Wilk-Test ($W = .928$, $p = .069$, $n = 26$) deuten auf eine Normalverteilung hin.

Technischer Support

Die letzte unabhängige Variable ist *technischer Support*. Diese Variable zeigt an, wie die Mitarbeiter die technische Unterstützung des Unternehmens wahrnehmen. Zentrale Rolle spielen hier beispielsweise die technische Ausstattung, Softwaresupport oder ähnliches. Die Messung wurde auch hier mit der Likert-Skala durchgeführt. Ein hoher Wert lässt folglich auf eine gute technische Unterstützung des Unternehmens bzw. auf angemessene technische Rahmenbedingungen schließen. Fragen, die hierzu gestellt wurden, sind unter anderem: „I have sufficient space at home for my home office work.“, „My hardware equipment at home (monitor, telephone, etc.) is sufficient for home office.“, „I have all the IT tools I need available in my home office.“, „Hilti provides the necessary office equipment that I need in the home office.“, „If I have technical problems, I receive support promptly.“. Auch für die Items für den technischen Support wurde eine Faktoranalyse durchgeführt. Sowohl Bartlett-Test (Chi-Quadrat (45) = 197,109, $p < .001$), als auch das Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ($KMO = .778$) belegen eine Eignung der Items dazu. Wieder wurde diese mit einer Varimax-Rotation durchgeführt. Die Ergebnisse lassen auf drei Faktoren schließen, jedoch kann sowohl am Screeplot als auch durch die theoretische Überlegung von einer Ein-Faktor-Lösung ausgegangen werden. Nach der Reduktion auf einen Faktor kann die Lösung 58,504% der Varianz erklären. Für die Bildung der Indexvariable *Technischer_Support* wurden alle Items eingeschlossen. Cronbachs Alpha ($\alpha = .915$) für die 10 Items lässt auf eine sehr gute interne Konsistenz schließen. Obwohl der Shapiro-Wilk-Test ($W = .855$, $p = .002$, $n = 26$) die Annahme einer Normalverteilung verwirft, so kann doch aus dem Ergebnis des Kolmogorov-Smirnov-Tests ($K = .158$, $p = .093$, $n = 26$) von einer solchen ausgegangen werden. Klare Ergebnisse sind hier wohl wieder der geringen Fallzahl geschuldet.

Kontrollvariablen

Zur Vervollständigung des Modells, wurden drei Kontrollvariablen eingebunden. Dabei handelt es sich um die Variablen *Alter*, *Anzahl der weiteren Personen im Haushalt* und *Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder*. Auf die Hinzunahme von möglichen weiteren Variablen wie Gender oder Einkommen wurde hier verzichtet. Zum einen wurden genderspezifische Unterschiede in der Literatur bereits überaus häufig diskutiert. Zum anderen Sind die Einkommensunterschiede bei den Befragten nur sehr gering.

Die erste Kontrollvariable *Alter* ist metrisch skaliert und gibt das Alter der Befragten an. Der Grundgedanke hier war, dass es allgemein die Ansicht gibt, dass gerade ältere Mitarbeiter eventuelle Probleme mit der neuen IKT haben könnten. Schlechte oder ungenügende Kenntnisse dieser könnten folglich einen negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter haben. Mithilfe des Kolmogorov-Smirnov-Tests ($K = .139$, $p = .200$, $n = 26$) konnte eine Normalverteilung der Kontrollvariable Alter festgestellt werden.

Eine weitere Kontrollvariable ist die *Anzahl der Personen im Haushalt*. Dabei wurden die Teilnehmer der Befragung gebeten, die Anzahl weiterer Bewohner im Haushalt anzugeben. Auch diese Kontrollvariable ist metrisch skaliert.

Als letzte Kontrollvariable dient die Variable *Anzahl der Kinder*. Dabei gibt diese Variable, wie der Name schon vermuten lässt, die Anzahl der im Haushalt des Befragten lebenden Kinder an. Hier war der Gedanke, dass es gerade durch die zwangsläufige Schließung der Kindertagesstätten im Betrachtungszeitraum zu vermehrter Heimbetreuung der Kinder kam. Bei vielen Kindern im Haushalt, könnte dies ein erhöhtes Ablenkungspotential haben und letztlich eine Beeinflussung der Arbeitsleistung der Eltern nach sich ziehen.

Deskriptive Statistik

In diesem Abschnitt sollen nun die im Modell verwendeten Variablen deskriptiv analysiert werden. Gleichzeitig soll auch auf die Häufigkeiten genauer eingegangen werden, um ein besseres Verständnis für die vorliegenden Daten zu bekommen. Im Anschluss sollen dann etwaige Zusammenhänge der Variablen untereinander mittels Pearson Korrelation gezeigt werden.

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung	Varianz
Performance	26	3,18	5,00	4,4336	0,46377	0,215
Feedback	26	3,38	5,00	4,3077	0,47333	0,224
Fairness	26	3,45	5,00	4,2972	0,52100	0,271
Erfahrung: Zeit im HO	26	2	24	12,42	6,217	38,654
Support	26	3,00	5,00	3,9341	0,60505	0,366
Technisch. Support	26	1,90	5,00	4,2346	0,68290	0,466
Alter	26	25,00	56,00	36,0000	7,46726	55,760
Persons in household	26	0	5	1,88	1,211	1,466
Number of children	26	0	2	0,62	0,804	0,646
Gültige Werte (Listenweise)	26					

Zunächst kann man der Tabelle entnehmen, dass gerade einmal 26 Fälle von den insgesamt 87 versendeten Fragebögen in die Analyse aufgenommen werden konnten. Gründe hierfür werden im späteren Kapitel Einschränkungen besprochen. Von den anfangs 36 übermittelten Fragebögen (Rücklaufquote 41%) wurden 10 Fälle wegen zu vieler fehlender Werte ausgeschlossen. Von einer Ergänzung der fehlenden Werte wurde abgesehen, um den nicht ohnehin schon geringen Datensatz unnötig zu verfälschen. Somit repräsentieren die vorliegenden Daten also ca. 30% der Befragten.

Wie man der Tabelle weiters entnehmen kann, rangiert die abhängige Variable *Performance* im Schnitt von 3,18 bis 5 mit einer Spannweite von 1,82. Der Mittelwert von 4,43 lässt auf ein generell hohes wahrgenommenes Performanceniveau der Mitarbeiter schließen. Die Streuung beträgt 0,46. Anhand der Schiefe von $-.777$ kann man sehen, dass die Verteilung linksschief bzw. rechtssteil ist. Das bedeutet, dass überwiegend mehr Antworten mit hohen Werten angegeben wurden. Der Modus, also der häufigste Wert, liegt im Schnitt bei 4,45 und entspricht einem Anteil von 19,2% ($n = 5$) der Befragten. Dies bestätigt auch das 1. Quartil, demnach haben 75% der Befragten einen Wert größer gleich 4 angegeben.

Bei der unabhängigen Variable *Feedback* beträgt die Spannweite 1,63, die Werte nehmen im Minimum einen Wert von 3,38, im Maximum einen Wert von 5 an. Auch hier ist der Mittelwert mit 4,31 hoch. Das Feedback durch Vorgesetzte wird also als gut angesehen. Die Standardabweichung beträgt 0,47. Anhand der Schiefe von $.052$ sieht man, dass die Werte

relativ gleichmäßig verteilt sind. Die negative Kurtosis von $-.813$ gibt an, dass die Verteilung im Vergleich zur Normalverteilung eher flachgipflig ist. Auch hier haben 75% der Befragten einen Wert größer gleich 4 angegeben (1. Quartil = 4,00). Der durchschnittlich häufigste Wert ist 4,13 mit der Häufigkeit 5, was wiederum 19,2% der Befragten ausmacht.

Die unabhängige Variable *Fairness* hat eine Spannweite von 1,55 und hat ein Minimum von 3,45 und ein Maximum von 5. Der Mittelwert der Variable beträgt 4,30, was wiederum auf eine überwiegend als fair eingeschätzte Behandlung durch Vorgesetzte und Unternehmen schließen lässt. Die Standardabweichung beträgt in diesem Fall $.521$. Die Schiefe von $-.075$ zeigt, dass die Verteilung nur sehr leicht linksschief ist. Es wurden also unwesentlich mehr hohe Werte im Durchschnitt angegeben. Der häufigste Wert ist 4,27. Dieser wurde im Schnitt 4-mal angegeben, was wiederum 15,4% ($n = 4$) der Befragten ausmacht. Das erste Quartil hat einen Wert von 3,88, d.h. 75% der Befragten haben diesen oder einen höheren Wert angegeben.

Die nächste unabhängige Variable *Erfahrung* (Zeit im Homeoffice) hat eine Spannweite von 22 (in Monaten) und rangiert zwischen einem Minimum von 2 und einem Maximum von 24. Hier ist zu beachten, dass auch Mitarbeiter befragt wurden, welche erst kürzlich angestellt wurden. Der Mittelwert liegt hier aber bei 12,42 Monaten. Die Standardabweichung beträgt 6,22. Mit einer Schiefe von $-.753$ weist dies auf eine rechtssteile Verteilung hin. Es wurden also mehr hohe Werte als niedrige angegeben. Dies macht Sinn, geht man davon aus, dass der Lockdown für die meisten Mitarbeiter zur gleichen Zeit begonnen hat. Der Modus, also der häufigste Wert, liegt bei 15 Monaten. Diese Angabe wurde von 10 Befragten angegeben, was wiederum 38,5% der Gesamtheit entspricht. 75% der Teilnehmer gaben einen Wert größer gleich 4,75 an.

Der *Support*, eine weitere unabhängige Variable im Modell, hat eine Spannweite von 2 und reicht vom Minimum 3 bis Maximum 5. Dabei ist der Mittelwert, verglichen mit den vorherigen Mittelwerten der anderen Variablen, mit 3,93 etwas niedriger. Die Standardabweichung beträgt hier $.61$. Die Schiefe von $.5$ gibt eine rechtsschiefe bzw. linkssteile Verteilung an. Tendenziell werden also eher niedrigere Werte angegeben. Der Modus beträgt hier 3,43, wobei dieser deutlich niedriger liegt als bei den zuvor besprochenen Variablen. 15,4% der Befragten gaben diesen Wert im Mittel an. Auffällig ist auch, dass 50% der Werte unterhalb des Werts 4 liegen.

Für die letzte unabhängige Variable, dem *technischen Support*, beträgt die Spannweite 3,1 und reicht von einem Minimum von 1,9 bis zum Maximum 5. Hier ist das besonders niedrige Minimum interessant. Jedoch kommt dieser niedrige Wert nur einmal vor und ist somit als Ausreißer zu interpretieren. Aufgrund der ohnehin schon geringen Fallzahl wird dieser jedoch ignoriert. Der Mittelwert beträgt in etwa 4,23, die Standardabweichung .68. Die Schiefe mit -1,75 zeigt eine deutliche linksschiefe Verteilung. Dies bestärkt auch die Annahme, dass das sehr niedrige Minimum als Ausreißer gewertet werden kann. Generell wurden höhere Werte angegeben. Der Modus liegt bei 3,9 (n = 3, 11,5%).

Die erste Kontrollvariable *Alter* hat eine Spannweite von 31. Die jüngsten Befragten sind demnach 25 (Minimum), die ältesten 56 (Maximum). Das durchschnittliche Alter liegt bei 36 Jahren. Die Standardabweichung ist 7,47. Die Schiefe von 1,26 zeigt an, dass insgesamt eher jüngere Angestellte den Fragebogen beantwortet haben. Der Modus liegt bei 30 Jahren. Nur 25% der Befragten sind über 39 Jahre alt (3. Quartil = 39,25).

Die zweite Kontrollvariable *Personen im Haushalt* zeigt an, wie viele weitere Personen sich im Haushalt befinden. Die Variable ist metrisch skaliert. Der Mittelwert liegt bei .96. Im Schnitt lebt also eine weitere Person im Haushalt des Befragten. Das Minimum ist 0, das Maximum 4 der angegebenen Werte. Die Standardabweichung beträgt 1.113. Circa die Hälfte der Befragten leben mit mindestens einem weiteren Bewohner zusammen.

Die letzte Kontrollvariable *Anzahl der Kinder*, gibt die Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder an. Der Mittelwert beträgt .62, die Standardabweichung .804. Fast 60 Prozent der Befragten sind kinderlos. Daher ist auch die Verteilung stark rechtsschief.

Pearson Korrelation

Um die Korrelation der einzelnen Variablen untereinander prüfen zu können, wurde eine Korrelation nach Pearson durchgeführt, da es sich bei den vorliegenden Variablen ausschließlich um metrisch skalierte Variablen handelt. In der nachstehenden Tabelle können die Ergebnisse entnommen werden.

Korrelationstabelle nach Pearson

	Performance	Feedback	Fairness	Erfahrung: Zeit im HO	Support	Technisch. Support	Alter	Persons in household	Number of children
Performance	Pearson-Korrelation N								
Feedback		26 0,263 0,195							
Fairness			26 ,870** 0,000						
				26 -0,033 0,875					
Erfahrung: Zeit im HO	Pearson-Korrelation N			26 -0,015 0,940					
					26 ,652** 0,000				
Support	Pearson-Korrelation N				26 0,236 0,246				
						26 0,246 0,225			
Technisch. Support	Pearson-Korrelation N								
							26 0,183 0,372		
Alter	Pearson-Korrelation N							26 0,319 0,113	
Persons in household	Pearson-Korrelation N								26 ,857** 0,000
Number of children	Pearson-Korrelation N								

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

In der Ergebnistabelle sind alle signifikanten Korrelationen mit einem Stern ($p < 0,05$) bzw. zwei Sternen ($p < 0,01$) gekennzeichnet. Aus der ersten Spalte kann man entnehmen, dass zwischen der abhängigen Variable *Performance* und der unabhängigen Variable *technischer Support* ein signifikanter positiver Zusammenhang besteht ($r = .424$, $p = .031$). Ein guter technischer Support kann demnach eventuell die Arbeitsleistung positiv beeinflussen. Ein stark positiver Zusammenhang besteht auch zwischen den Variablen *Feedback* und *Fairness* ($r = .870$, $p < .001$). Der hohe Koeffizient von $.870$ könnte ein Anzeichen für Multikollinearität sein. Dies wird in der späteren Analyse geprüft werden. Es ist also davon auszugehen, dass ein als qualitativ gut angesehenes Feedback auch die wahrgenommene Fairness durch Vorgesetzte positiv beeinflusst. Ein weiterer stark signifikanter positiver Zusammenhang besteht zwischen den Variablen *Feedback* und *Support* ($r = .652$, $p < .001$). Ein guter Support durch Vorgesetzte und das Unternehmen kann einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Qualität des Feedbacks haben. Wie man der Tabelle weiters entnehmen kann, hat die Variable *Support* auch einen stark signifikanten positiven Zusammenhang mit der Variable *Fairness* ($r = .566$, $p = .003$). Die wahrgenommene Fairness durch Vorgesetzte kann also gegebenenfalls durch den Support positiv beeinflusst werden. Die hohe Korrelation zwischen Kindern im Haushalt und Personen im Haushalt ist selbsterklärend.

Weiters kann man aber auch hohe nichtsignifikante Zusammenhänge folgender Variablen sehen. *Feedback* und *Fairness* haben beide einen relativ großen positiven Korrelationskoeffizienten und scheinen damit einen positiven Einfluss auf die abhängige Variable zu haben. Wohingegen das *Alter* als erste Kontrollvariable beinahe keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung zu haben scheint ($r = .062$). Gleiches gilt für die Variable *Personen im Haushalt* und *Zeit im Homeoffice*. *Anzahl der Kinder* hat hier aber einen deutlich negativen Koeffizienten. Mehr Kinder scheinen also die Arbeitsleistung negativ zu beeinflussen.

Korrelationen zeigen nur das Maß an, zu welchem Grad zwei Variablen im Zusammenhang stehen. Dadurch ergibt sich zwangsläufig aber keine Kausalität. Um diese für die einzelnen Variablen nachweisen zu können, sollen im nächsten Abschnitt die Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse gezeigt werden.

Regressionsmodell

Das Regressionsmodell besteht grundsätzlich aus der abhängigen Variable *Performance* und den unabhängigen Variablen Feedback, Fairness, Zeit im HO, Support und technischer Support. Das Modell wird weiters um einige Kontrollvariablen ergänzt. Dazu zählen Alter, Anzahl der Kinder, Personen im Haushalt. Zunächst sollen nun die Voraussetzungen für eine multiple lineare Regression geprüft werden.

Zunächst konnte eine Linearität der Variablen festgestellt werden. Dazu wurde ein Streudiagramm erstellt, welches die studentisierten Residuen (SRE_1) und die unstandardisierten vorhergesagten Variablen (PRE_1) in Beziehung setzt. Als nächstes wurde der Datensatz auf mögliche Ausreißer untersucht. Dafür wurden die studentisierten ausgeschlossenen Residuen genauer beleuchtet. Nur ein einziger Fall ist mit ca. 3.2 leicht oberhalb der magischen 3 Standardabweichungsgrenze. Betrachtet man die Cook-Distanzen fällt gleicher Fragebogen negativ auf. Da der Datensatz aber ohnehin schon sehr klein ausfällt, wird dies in weiterer Folge vernachlässigt. Da es sich im vorliegenden Fall nicht um Zeitreihendaten handelt, wurde auf eine Testung der Unabhängigkeit der Residuen verzichtet. Folglich wurden die Variablen auch auf Multikollinearität untersucht. Wie bereits im Kapitel Pearson Korrelation angedeutet, konnte eine sehr hohe Korrelation der Variablen Feedback und Fairness festgestellt werden. Dies ist ein erster Indikator, dass eventuell Multikollinearität vorliegt. Um dies genauer zu untersuchen, wurde der VIF (Variance Inflation Factor) für alle unabhängigen Variablen berechnet. Die Werte für die Variablen Feedback (Toleranz = .201, VIF = 4.976) und Fairness (Toleranz = .243, VIF = 4.111) deuten auf keine Multikollinearität hin. Im nächsten Schritt wurde die Homoskedastizität der Residuen überprüft. Dies geschah abermals durch eine graphische Darstellung im Streudiagramm. Hierzu wurden die unstandardisierten vorhergesagten Werte den studentisierten Residuen gegenübergestellt. Die Grafik lieferte keinen Hinweis auf das Vorliegen von Heteroskedastizität. Als letztes wurde die Normalverteilung der Residuen mittels Histogramms und P-P-Diagramms untersucht. Beide Grafiken lassen auf eine Normalverteilung der Residuen schließen. Auch gemäß dem Kolmogorov-Smirnov-Test ($K = .111$, $p = .200$, $n = 26$) und dem Shapiro-Wilk-Test ($W = .961$, $p = .415$, $n = 26$), konnte eine Normalverteilung der Residuen bestätigt werden.

Nachdem nun alle Voraussetzungen für eine multiple lineare Regression geprüft wurden, soll nun auf die Modellanpassung näher eingegangen werden. Im ersten Modell (Modell 1)

wurden nur die abhängige Variable *Performance* und die unabhängigen Variablen untersucht. Der multiple Korrelationskoeffizient R , welcher die Korrelation zwischen den vorhergesagten Werten des Modells und den tatsächlichen Werten des Kriteriums angibt, liegt hier bei .560. Nach Cohen (1988) liegt also eine starke Korrelation vor. Grundsätzlich ist das Modell also brauchbar.

Modell 1: Abhängige Variable: Performance

	b	SE	β	T	p
(Konstante)	2,734	0,874		3,126	0,005
Feedback	0,028	0,405	0,029	0,070	0,945
Fairness	0,359	0,334	0,403	1,073	0,296
Erfahrung: Zeit im HO	-0,004	0,014	-0,058	-0,306	0,763
Support	-0,277	0,191	-0,361	-1,450	0,163
Technisch. Support	0,278	0,132	0,410	2,110	0,048

Anmerkungen: $N = 26$; $R^2 = .314$; $\text{korr. } R^2 = .143$; $F(5,20) = 1.831$; $p = .152$

Der multiple Determinationskoeffizient R^2 , welcher Aufschluss über die aufgeklärte Varianz des Modells geben kann, weist mit einem Wert von .314 auf eine hohe Varianzerklärung hin (Cohen 1988). Das korrigierte $R^2 = .143$ geht dagegen nur von einer moderaten Varianzaufklärung aus. Im Anbetracht der geringen Fallzahl ist dies jedoch durchwegs ausreichend und annehmbar. Die ANOVA Tabelle gibt weiters an, dass das Ergebnis der Regression nicht signifikant ist ($F(5, 20) = 1.831$, $p > .05$). Dennoch soll auf die Regressionskoeffizienten näher eingegangen werden, da sie auf mögliche Zusammenhänge schließen lassen. Auffällig hoch ist beispielsweise das $\beta = .359$ der Variable *Fairness*. Dies lässt auf einen starken positiven Zusammenhang auf die *Performance* schließen. Selbes konnte bereits in der Korrelationstabelle gezeigt werden. Ein weiterer großer jedoch negativer Zusammenhang dürfte auch zwischen den Variablen *Support* und *Performance* bestehen ($\beta = -.277$). Das $\beta = .278$ der Variable *technischer Support* deutet weiters auf einen positiven Einfluss auf die abhängige Variable hin. Im gerechneten Modell ist dies der einzige signifikante Zusammenhang.

Erweitert man das Modell (Modell 2) nun um die bereits erklärten Kontrollvariablen *Alter*, *Personen im Haushalt* und *Anzahl der Kinder*, steigt das R auf .673, das R^2 auf .452 und das korrigierte R^2 auf .195. Abermals liefert die ANOVA kein signifikantes Ergebnis für das Modell ($F(8, 17) = 1.755$, $p > .05$).

Modell 2: Abhängige Variable: Performance

	b	SE	β	T	p
(Konstante)	3,107	0,940		3,307	0,004
Feedback	-0,263	0,456	-0,268	-0,577	0,571
Fairness	0,553	0,404	0,622	1,371	0,188
Erfahrung: Zeit im HO	-0,014	0,015	-0,187	-0,911	0,375
Support	-0,184	0,221	-0,241	-0,834	0,416
Technisch. Support	0,292	0,132	0,430	2,209	0,041
Alter	-0,009	0,014	-0,149	-0,653	0,523
Persons in household	0,360	0,184	0,863	1,957	0,067
Number of children	-0,438	0,246	-0,760	-1,782	0,093

Anmerkungen: N = 26; $R^2 = .452$; korr. $R^2 = .195$; $F(8,17) = 1.755$; $p = .157$

Festzuhalten ist, dass sowohl *Personen im Haushalt* als auch die *Anzahl der Kinder* keine signifikanten Werte liefern. Dennoch weist das $\beta = .360$ für die Anzahl der Mitbewohner auf einen starken positiven Zusammenhang hin. Bei der Variable *Anzahl der Kinder* ($\beta = -.438$) konnte eine negative Korrelation auf die Arbeitsleistung festgestellt werden.

Nachdem in den beiden ersten Regressionsmodellen keine signifikanten Ergebnisse gezeigt werden konnten, wurde im Anschluss eine weitere Regression (Modell 3) mit den Faktorvariablen, welche bei der Hauptkomponentenanalyse ermittelt wurden, gerechnet. Es soll nun kurz auf die Ergebnisse eingegangen werden.

Hierzu wurden nur die Skalen aus der Komponentenanalyse mit einbezogen, also Feedback, Fairness, Support und technischer Support. Der multiple Korrelationskoeffizient R

Modell 3: Abhängige Variable: Performance

	b	SE	β	T	p
(Konstante)	2,128E-17	0,170		0,000	1,000
Feedback	-0,399	0,374	-0,399	-1,067	0,298
Fairness	0,733	0,345	0,733	2,126	0,046
Support	-0,256	0,218	-0,256	-1,177	0,252
Technischer Support	0,452	0,181	0,452	2,495	0,021

Anmerkungen: N = 26; $R^2 = .367$; korr. $R^2 = .247$; $F(4,21) = 3.047$; $p = .040$;

nimmt einen Wert von .606 an. R^2 liegt im Modell bei .367, das korrigierte R^2 bei .247. Die Regression liefert ein signifikantes Ergebnis ($F(4, 21) = 3.047$, $p < .05$). Aus der Tabelle der Koeffizienten kann man entnehmen, dass es für die Variablen Fairness ($\beta = .733$, $p < .05$) und technischer Support ($\beta = .452$, $p < .05$) signifikante positive Ergebnisse gibt. Auf der anderen Seite scheinen die Variablen Feedback und Support negativ mit der abhängigen Variable zu

korrelieren. Dieser negative Zusammenhang konnte auch schon im vorherigen Modell gezeigt werden.

Nachdem nun auf die wichtigsten Ergebnisse eingegangen wurde, sollen diese im nächsten Abschnitt im Kontext mit der anfangs erläuterten Literatur interpretiert werden.

Interpretation der Ergebnisse

Die Modelle 1 und 2 liefern kein signifikantes Ergebnis. Grund dafür sind sicher die geringen Fallzahlen, aber auf Einschränkungen soll erst im nächsten Kapitel näher eingegangen werden. Jedoch sind gewisse Einflüsse und Korrelationen abzulesen, welche interpretiert werden können. Für Modell 3 liefert die Regression der Faktorvariablen aufschlussreiche signifikante Ergebnisse. Eine Interpretation der Ergebnisse soll in Anbetracht der erläuterten Literatur geschehen. Um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wird dieser Abschnitt den einzelnen Hypothesen nach gegliedert.

Als erstes sollte geklärt werden, ob *Feedback* durch Vorgesetzte einen Einfluss auf die Jobperformance von Mitarbeitern hat. Dabei war die Grundüberlegung, dass es für Mitarbeiter, welche ein qualitativ gutes Feedback erhalten, leichter ist, etwaige Diskrepanzen zwischen der gewünschten Zielsetzung und der tatsächlich erbrachten Leistung auszumachen. Nur wenn also dem Mitarbeiter bekannt ist, dass er beispielsweise zu gering performt, kann er etwas an seiner Arbeitshaltung verändern. Dabei war es hier von großer Wichtigkeit, dass das Feedback einen hohen Qualitätsanspruch haben soll. Betrachtet man zunächst die Pearson Korrelationstabelle kann man einen positiven Zusammenhang ($r = .263$) feststellen. Betrachtet man jetzt die Ergebnisse der linearen Regressionen in Modell 2 und 3 ist ein negativer Zusammenhang festzustellen. Dies könnte auf einen möglichen Bias hinweisen. Obwohl also ein gutes Feedback angegeben wird, verringert sich scheinbar die Arbeitsleistung. Befragte könnten also ein höheres Feedbacklevel angeben, da sie möglicherweise befürchteten, dass man die Datensätze dem jeweiligen Mitarbeiter zuordnen könnte. Obwohl diese Zuordnung ausdrücklich ausgeschlossen wurde und auch den Befragten mitgeteilt wurde, wäre dies denkbar.

Als nächstes sollte der Zusammenhang zwischen *Fairness* und Arbeitsleistung untersucht werden. Hier war der theoretische Ansatz, dass gerade ein fair wahrgenommener

Vorgesetzter positive Auswirkungen auf die Performance der Mitarbeiter haben kann. Sowohl Pearson Korrelation ($r = .322$), als auch die Ergebnisse der linearen Regression im Modell 2 ($\beta = .553$) weisen auf diesen Zusammenhang hin. Bei der Regression der Faktorvariablen konnte hier ein signifikanter Zusammenhang ($\beta = .733$, $p < .05$) nachgewiesen werden. Es ist also anzunehmen, dass Fairness tatsächlich einen signifikanten Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter hat. Gerade im Anbetracht dessen, dass man im Homeoffice die räumliche Abtrennung hat und man sich auf den Vorgesetzten verlassen können muss, ist dieses Ergebnis schlüssig. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der bestehenden Literatur. Dass also Fairness im Bereich der Mitarbeitermotivation eine wichtige Rolle zu haben scheint, konnte in dieser Arbeit gezeigt werden und bestätigt die Resultate von Cremer und van Knippenberg (2002) und Skarlicki und Latham (1997). Nachdem die Befragten zum Befragungszeitraum alle im Homeoffice gearbeitet haben, kann man daraus schließen, dass diese Erkenntnisse auch beim Arbeiten im Homeoffice zutreffen. Durch gutes Feedback kann also eine Steigerung der Arbeitsleistung im Homeoffice durch das Unternehmen beeinflusst werden.

Des Weiteren sollte die Auswirkung von *Erfahrung* auf die Arbeitsperformance untersucht werden. Dabei war die Annahme, dass Mitarbeiter, welche mehr Erfahrung im Arbeitsprozess haben, kognitive Ressourcen sparen und anderweitig einsetzen können. Dies führt zu einer besseren Arbeitsleistung. Neue bzw. unerfahrene Mitarbeiter haben diesbezüglich einen Mehraufwand, was wiederum zu einer geringeren Arbeitsleistung führt (Anderson 1987; Kanfer und Ackerman 1989). Betrachtet man die Ergebnisse der linearen Regression in Modell 2, so kann man hierfür keine signifikanten Ergebnisse ($\beta = -.014$, $p > .05$) finden. Dies kann zum einen daran liegen, dass die im Homeoffice verwendete Software derart ausgestaltet ist, dass es auch unerfahrenen Mitarbeitern leichtfällt, ihrer Arbeit nachzugehen. Weiters können effiziente Schulungsmaßnahmen der neuen Mitarbeiter ein schnelles effizientes Arbeiten auch im Homeoffice unterstützen. Nachdem das lineare Regressionsmodell von Modell 2 allerdings generell kein signifikantes Ergebnis liefert, fällt eine Verallgemeinerung hierzu schwer. Jedoch kann gesagt werden, dass es für die in dieser Studie Befragten scheinbar hinsichtlich der Arbeitsleistung keine Rolle spielt, wie lange sie bereits im Homeoffice arbeiten.

Weiters sollte getestet werden, ob ein positiv empfundener Support des Unternehmens Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben kann. Je besser dieser von den Mitarbeitern

wahrgenommen wird, desto besser können diese ihrer Arbeit nachgehen. Dabei waren gerade Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Fokus der Befragung. Anhand der errechneten Daten aus beiden Regressionsmodellen (Modell 2 und 3) und der Korrelationstabelle nach Pearson kann man erkennen, dass man zur Testung der Hypothese keine signifikanten Ergebnisse erhält. Jedoch weisen beide Korrelationskoeffizienten in Modell 2 und 3 auf einen negativen Einfluss hin. Hier könnte man annehmen, dass etwa zu häufig gesetzte Fortbildungsmaßnahmen zu einer vermehrten Ablenkung vom Arbeitsalltag führen könnten. Diese Ablenkung könnte sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirken.

Ebenfalls wurde der Einfluss des *technischen Supports* auf die Performance der Mitarbeiter kontrolliert. Die Annahme hierzu war, dass gerade das technische Umfeld (Hardware, Software, Büroausstattung etc.) das effiziente Arbeiten von zuhause erleichtert und somit einen positiven Einfluss auf die Leistung der Angestellten hat. Das Ergebnis der Pearson Korrelation ($r = .424$, $p < .05$) lässt auf einen starken positiven Zusammenhang zwischen dem technischen Support und der Arbeitsleistung schließen. Dies wird auch durch die Regressionsmodelle belegt. Alle drei Modelle deuten auf einen signifikanten positiven Einfluss der Variable auf die Leistung der Angestellten hin. Nachdem dieser Zusammenhang in der Literatur schon ausreichend belegt wurde, ist also auch davon auszugehen, dass das gleiche im Homeoffice gilt (Brennan et al. 2002). Um die physische Abgrenzung zum Unternehmen und den Kollegen möglichst gering zu halten, sind gerade gute technische Rahmenbedingungen von großer Bedeutung (Jones 2008). Um also das Konzept Homeoffice als Alternative zum Büroarbeitsplatz langfristig etablieren zu können, muss das Unternehmen dafür Sorge tragen, dass für die Mitarbeiter zuhause die gleichen technischen Bedingungen vorherrschen.

Zuletzt soll nun noch auf die Kontrollvariablen *Alter*, *Personen im Haushalt* und *Anzahl der Kinder* eingegangen werden. Dabei scheint das *Alter* keine Auswirkungen auf die abhängige Variable zu haben. Die Annahme, dass ältere Mitarbeiter mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien Probleme haben könnten, konnte nicht gezeigt werden. Dabei muss man auch sehen, dass die Befragten im Schnitt 36 Jahre waren und es keine groben Ausreißer nach oben gab. Als nächstes wurde der Einfluss von weiteren *Personen im Haushalt* kontrolliert. Dabei wurde im Regressionsmodell 2 ein positiver Zusammenhang angedeutet, auch wenn dieser nicht signifikant war. Dies könnte darauf hinweisen, dass es für Mitarbeiter

mit mehreren Personen im Haushalt Vorteile gibt. Dazu könnte man beispielsweise die Aufteilung von Hausarbeit und Kinderbetreuung zählen. Hierzu ist auch interessant, dass die Anzahl der Kinder im Haushalt einen negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung zu haben scheinen. Daraus könnte man schließen, dass es gerade für alleinerziehende Eltern schwierig ist, die gleiche Arbeitsleistung im Homeoffice zu erbringen. Dabei muss aber auch gesagt werden, dass im Betrachtungszeitraum der Besuch von Kindergärten und Schulen weitestgehend ausgeschlossen bzw. beschränkt war. Ohne diese Restriktionen sollte der negative Einfluss also abnehmen.

Einschränkungen

Nachdem nun die Ergebnisse präsentiert und interpretiert wurden, soll in diesem Kapitel kurz auf die Einschränkungen der Studie eingegangen werden. Wie bereits erwähnt, lieferte die ANOVA für die ersten beiden Regressionsmodelle kein signifikantes Ergebnis. Obwohl das dritte Modell signifikante Ergebnisse liefert, müssen diese dennoch mit Vorsicht betrachtet werden. Im Folgenden sollen mögliche Gründe hierfür angeführt werden.

Ein großes Problem der Studie war mit Sicherheit die geringe Rücklaufquote. Von den insgesamt 87 Befragten wurden nur 36 Fragebögen ausgefüllt. Abzüglich der unvollständigen Fragebögen blieben nur 26 zur Auswertung übrig. Dies erschwert eine Verallgemeinerung der Ergebnisse für das Unternehmen. Ein Grund hierzu könnte der durch die Personalabteilung festgelegte Befragungszeitraum sein. Dieser überschneidet sich im Juli 2021 mit dem Beginn der Sommerferien. Viele der Angestellten waren zu diesem Zeitpunkt im Urlaub. Auch eine Verlängerung des Befragungszeitraums um zwei Wochen war hier wohl nicht ausreichend. Jedoch war eine weitere Ausdehnung nicht möglich, da eine andere interne Befragung im Raum stand und man befürchtete, dass die Angestellten diese dann vernachlässigen würden. Ein weiterer Grund für die geringe Anteilnahme könnte auch die Zusammenlegung der Befragung für die Studie mit der internen Mitarbeiterbefragung sein. Neben den Fragen für die Studie wurden auch Fragen in den Fragebogen aufgenommen, welche dem Unternehmen wichtig waren. Dies hatte einen Einfluss auf die Länge des Fragebogens. Obwohl die durchschnittliche Dauer zur Ausfüllung der Fragen bei ca. 14 Minuten lag, konnte aus den Daten entnommen werden, dass viele Fragebögen frühzeitig abgebrochen wurden. Die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung gestaltete sich ebenfalls recht kompliziert, da

gesetzliche Ausgangs- und besonders Zutrittsbestimmungen zum Unternehmen den Austausch auf den Emailverkehr beschränkten.

Ein eher konzeptionelles Problem der Studie war sicherlich die schwierige Messbarkeit der einzelnen Variablen. Bei einer Vielzahl eben dieser wurde auf die durch die Mitarbeiter wahrgenommene Leistung bzw. Qualität zurückgegriffen. Dadurch kann es bei den Antworten zu gewissen Verzerrungen der Wirklichkeit kommen. Auch könnten etwaige Verzerrungen hinsichtlich der Freiwilligkeit zum Homeoffice einhergegangen sein. Den Mitarbeitern war es damals nicht möglich freiwillig zwischen Büro und Homeoffice zu entscheiden, da das Unternehmen die Vorgaben des Bundes umsetzen musste, um die Auswirkungen der Pandemie gering zu halten. Dies könnte ebenfalls zu Bias Problemen geführt haben. Um die Studie aber überhaupt durchführen zu können, mussten diese Probleme vernachlässigt werden.

Zusammenfassung und Fazit

Ziel dieser Studie war es, etwaige Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitern im Homeoffice nachzuweisen. Dazu wurden zunächst die theoretischen Grundlagen näher erläutert. Zunächst wurde das Konzept des Teleworking näher behandelt und eine Definition für Homeoffice angeboten. Prinzipiell stellt Homeoffice also eine Art des sogenannten „telework“ dar (Gajendran und Harrison 2007). Die Arbeit wird nicht mehr in der Geschäftsniederlassung, sondern von einem örtlich abgegrenzten Arbeitsplatz ausgeführt. Es gibt vier Formen des telework: Homeoffice, das Arbeiten in Satellitenbüros, Telearbeitszentren oder andersorts. Dabei werden Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt, um die physische und psychische Abgrenzung zum Unternehmen, Kunden und Kollegen zu verringern (Bailey und Kurland 2002; Verbeke et al. 2008). Grundsätzlich kann die Arbeit von zuhause in Vollzeit oder Teilzeit erfolgen. Bei letzterer wechselt der Angestellte zwischen Homeoffice und Büroarbeitsplatz. Des Weiteren wurden Vor- und Nachteile dieses Arbeitsmodells besprochen. Zu den Vorteilen zählen etwa eine bessere Kontrolle über die eigene Arbeitszeit, höhere Produktivität, Arbeitsintensität und Jobzufriedenheit, ob der geringeren Ablenkung durch Störfaktoren im Büro (Bloom et al. 2015). Weiters kann es zu einer Flexibilisierung der Arbeitszeit kommen, auch der Sphärenwechsel zwischen Arbeit und Familie wird vereinfacht (Jones 2008; Ashforth et al.

2000). Auf der anderen Seite kann es durch die physische und psychische Abgrenzung aber auch zu Rollenkonflikten kommen (Allen et al. 2015). Jones (2008) geht unter anderem von einem höherem Stresslevel aus.

Im Anschluss wurde eine Übersicht über verschiedene Ansätze der Arbeits-Motivationstheorie gegeben. Grundsätzlich können intrinsische und extrinsische Faktoren Einfluss auf das Arbeitsverhalten (Dauer, Intensität, Richtung, Form) haben (Pinder 2014). Arbeitsmotivation ist ein psychologischer Prozess, welcher aus der Interaktion des Individuums mit seiner Umwelt resultiert. Zu diesen Umwelteinflüssen zählen unter anderem National Culture, Jobdesign, Unternehmenskultur, -klima, Führungsstil und Zusammenarbeit (Latham und Pinder 2005).

Unter Zuhilfenahme der Selbstregulierungstheorie und dem Konzept der organisatorischen Gerechtigkeit wurden die Hypothesen für die empirische Analyse formuliert. Die Selbstregulierungstheorie umfasst Prozesse, um gewünschte Ziele zu erreichen oder aufrechtzuerhalten. Dabei können diese selbst definiert oder vorgegeben werden (Vancouver und Day 2005). Das Individuum vergleicht den eigenen Fortschritt mit dem gesetzten Ziel und nimmt bei der Feststellung von Diskrepanzen Verhaltensanpassungen vor (Karoly 1993). In diesem Prozess spielt Feedback eine zentrale Rolle. Ohne Feedback ist es sehr schwer, oben genannte Diskrepanzen festzustellen. Demnach sollte untersucht werden, ob konstruktives Feedback durch Vorgesetzte einen positiven Einfluss auf die Jobperformance der Mitarbeiter hat. Als nächstes sollte geprüft werden, ob die Erfahrung von Mitarbeitern hinsichtlich Homeoffice-Arbeit einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat. Denn gerade bereits erlerntes Wissen und Erfahrung hat laut Lord et al. (2010) einen großen Einfluss im SRT-Prozess. Sogenannte Skripte (angeeignete Verfahrensmuster) ermöglichen es erfahrenen Angestellten kognitive Ressourcen zu sparen (Kanfer und Ackerman 1989). Das Konzept der organisatorischen Gerechtigkeit stellt eine Erweiterung zu Adam's Equity Theorie dar. Das Individuum vergleicht anhand einer Referenzgruppe den eigenen Input und daraus resultierenden Output. Empfindet dieses das Verhältnis als ungerecht, wird es Maßnahmen setzen, dieses Ungleichgewicht zu reduzieren (Al-Zawahreh und Al-Madi 2012). Dies kann über eine Anpassung der Arbeitsleistung oder Arbeitsqualität erfolgen (Greenberg 2012). Weiters führt Greenberg (2012), dass gerade Führungskräfte als fair wahrgenommen werden müssen. Demnach sollte geprüft werden, ob die wahrgenommene Fairness der Vorgesetzten einen

Einfluss auf die Performance hat. Zuletzt sollte auch geklärt werden, ob non-monetäre Vergütungssysteme die Leistung beeinflussen. Hier wurde unterschieden zwischen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und reinem technischen Support (technisches Arbeitsumfeld). Als Kontrollvariablen wurden zum einen das Alter, aber auch Personen im Haushalt und die Anzahl der Kinder im Haushalt gewählt, um etwaige Einflüsse im sozialen Umfeld zu kontrollieren.

Die Daten für die statistische Auswertung wurden mittels Fragebogen bei der Eurofox GmbH mit Sitz in Wiener Neustadt erhoben. Dabei wurden 87 der insgesamt 110 Mitarbeiter befragt. Produktionsangestellte wurden demnach ausgenommen, da für diese keine Homeoffice-Option bestand. Insgesamt betrug die Rücklaufquote in etwa 30%. Nach der Bereinigung des Datensatzes, wurde eine Hauptkomponentenanalyse für die jeweiligen Variablen durchgeführt. Danach wurden Skalenvariablen mittels Mittelwertmethode gebildet. Die jeweiligen Variablen wurden auf ihre interne Konsistenz, sowie die Voraussetzungen für die lineare Regression geprüft.

Nachdem die Ergebnisse der deskriptiven Statistik gezeigt wurden, konnten positive Zusammenhänge zwischen den Variablen Feedback, Fairness und technischem Support auf die abhängige Variable Performance mittels Pearson-Korrelation gezeigt werden. Nur die Anzahl der Kinder scheint einen negativen Einfluss auf diese zu haben. Auch das Ergebnis der multiplen linearen Regressionen bestätigt diese Zusammenhänge. Daher kann man daraus für die Menge der Befragten Rückschlüsse ziehen. Gerade die Fairness der Vorgesetzten und der technische Support scheinen einen starken positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung im Homeoffice zu haben.

Im Folgenden wurde auf Einschränkungen der Studie hingewiesen. Gerade die sehr geringe Rücklaufquote macht eine Verallgemeinerung schwierig. Wohl auch den geringen Fallzahlen geschuldet, sind die Ergebnisse der ersten beiden Regressionsmodelle nicht signifikant. Dennoch konnten Rückschlüsse gezogen werden, welche im dritten Regressionsmodell teils signifikant nachgewiesen werden konnten.

Geht man nochmals auf die Ergebnisse der Studie ein, so kann man einige Parallelen aber auch Unterschiede zu vorausgegangenen Studien erkennen. Zunächst konnten positive Korrelationen zwischen dem Feedback von Vorgesetzten und der Arbeitsleistung (H1) mittels Pearson-Korrelation gezeigt werden. Auch wenn es in den Regressionsmodellen keine

signifikanten Ergebnisse dazu gibt, so kann man doch für die Menge der Befragten auf gewisse positive Einflüsse der unabhängigen Variable Fairness auf die abhängige Variable Performance schließen. Die ermittelten Ergebnisse decken sich beispielsweise mit den Erkenntnissen von Park et al. (2019). Diese stellten in ihrer Studie fest, dass häufiges, spezifisches Feedback einen positiven Einfluss auf die Qualität der Arbeitsleistung hat. Auch Peach et al. (2014) zeigten, dass Feedback eine wichtige Schlüsselrolle zur effizienten Zusammenarbeit einnahm. In Anbetracht der theoretischen Überlegung, also dass Feedback im Selbstregulierungsprozess einen Schlüsselfaktor darstellt, sind die genannten Schlussfolgerungen nachvollziehbar (Carver und Scheier 2001).

Zur zweiten Hypothese, also dass die Erfahrung der Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf die Work-Performance hat, können keine Aussagen getroffen werden, da keine signifikanten Zusammenhänge nachgewiesen werden konnten. In der vorliegenden Studie scheint die Erfahrung keinen Einfluss auf die abhängige Variable Performance zu haben. Jedoch ist davon auszugehen, dass die in der Vergangenheit gezeigten Zusammenhänge von Erfahrung und Arbeitsleistung nur aufgrund der sehr geringen Fallzahl unbestätigt bleiben (Anderson 1987; Kanfer und Ackerman 1989). Selbes gilt für die Annahme, dass Erfahrung und bereits erlerntes Wissen eine Schlüsselfunktion im Selbstregulierungsprozess haben (Lord et al. 2010).

Als nächstes sollte der Einfluss der unabhängigen Variable Fairness der Vorgesetzten auf die abhängige Variable Arbeitsleistung (H3) untersucht werden. Dies konnte sowohl in den Korrelationstabellen als auch in den Regressionsmodellen gezeigt werden. Die Ergebnisse liefern starke Hinweise darauf, dass organisatorische Gerechtigkeit und in weiterer Folge die Fairness der Vorgesetzten einen wichtigen Faktor für die Mitarbeitermotivation darstellt. Dabei decken sich vorliegende Erkenntnisse mit den Resultaten von Cremer und van Knippenberg (2002), sowie Skarlicki und Latham (1997). Ein Vorgesetzter muss demnach nicht nur fair sein, sondern auch als fair durch die Mitarbeiter wahrgenommen werden (Greenberg 2012).

Für die beiden letzten Hypothesen H4, H5 wurde als theoretische Grundlage Adam's Equity Theory herangezogen. Die Annahme war, dass einerseits der non-monetäre Support, andererseits der technische Support positive Einflüsse auf die Arbeitsleistung haben. Zu ersterer konnten schon in den Korrelationstabellen keine aussagekräftigen Ergebnisse gefunden werden. Auch die Koeffizienten in den Regressionsmodellen sind hierzu

vergleichsweise gering. Anders jedoch verhält es sich mit der Annahme, dass der technische Support einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat. In den Berechnungsmodellen findet man durchwegs hohe signifikante Korrelationen. Ein positiver Einfluss des technischen Umfelds auf die Performance der Mitarbeiter ist daher anzunehmen. Dies deckt sich wiederum mit den Ergebnissen von Sundstrom et al. (1980). Sie finden in ihrer Studie Belege dafür, dass die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und dem generellen Umfeld in Zusammenhang mit der Jobzufriedenheit und letztlich der Arbeitsleistung steht.

Nachdem die Ergebnisse nun mit der bestehenden Literatur verglichen wurden, muss erneut darauf hingewiesen werden, dass die Studie doch einige Einschränkungen in Anbetracht der allgemeinen Aussagekraft mit sich bringt. Wie bereits erwähnt, lassen die geringen Fallzahlen eine Verallgemeinerung selbst für das in der Studie befragte Unternehmen nur schwer zu. Für eine tatsächlich aussagekräftige Studie sollte daher bei zukünftigen Untersuchungen auf eine hohe Beteiligung der Angestellten Bedacht genommen werden. Dabei spielt sicherlich auch die Firmengröße eine wichtige Rolle. Auch eine gute Zusammenarbeit mit der Personalabteilung kann hierzu hilfreich sein. Diese war im Vorfeld der Studie, ob der gesetzlichen Corona-Ausgangs- und Zutrittsregelungen nur erschwert umsetzbar.

Trotz dieser Beschränkungen konnten wichtige Erkenntnisse für zukünftige Untersuchungen gefunden werden. In Anbetracht der steigenden Akzeptanz des Homeoffice-Modells und damit einhergehenden Relevanz für die Wirtschaftswissenschaft können diese Erkenntnisse als Grundlage dienen (Frodermann et al. 2021). Auch für eine mögliche dauerhafte Umsetzung des Homeofficemodells als Alternative zum traditionellen Büroarbeitsplatz können die bereits erwähnten Zusammenhänge als wichtige Indikatoren und Wegweiser für eine effiziente Implementierung dienen.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. Stacy (1965): Inequity In Social Exchange. In: *Advances in Experimental Social Psychology* 2, S. 267–299. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
- Allen, Philip A.; Kaut, Kevin P.; Lord, Robert R. (2008): Emotion and episodic memory. In: *Handbook of behavioral neuroscience* 18, S. 115–132. Online verfügbar unter <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1569733908002087>.
- Allen, Tammy D.; Golden, Timothy D.; Shockley, Kristen M. (2015): How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. In: *Psychol Sci Public Interest* 16 (2), S. 40–68. DOI: 10.1177/1529100615593273.
- Allport, Gordon (1951): Basic principles in improving human relations. In: *Cultural Groups and Human Relations*, ed. KW Bidelow, S. 8–28.
- Al-Zawahreh, Abdelghafour; Al-Madi, Faisal (2012): The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. In: *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* (46). Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/faisal-al-madi/publication/267783009_the_utility_of_equity_theory_in_enhancing_organizational_effectiveness.
- Anderson, John R. (1987): Skill acquisition: Compilation of weak-method problem situations. In: *Psychological review* 94 (2), S. 192–210. DOI: 10.1037/0033-295X.94.2.192.
- Ashforth, Blake E.; Kreiner, Glen E.; Fugate, Mel (2000): All in a Day'S Work: Boundaries and Micro Role Transitions. In: *AMR* 25 (3), S. 472–491. DOI: 10.5465/amr.2000.3363315.
- Bailey; Kurland (2002): A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In: *Journal of Organizational Behavior* 23 (4), S. 383–400. DOI: 10.1002/job.144.
- Balzer, William K.; Doherty, Michael E.; O'Connor, Raymond (1989): Effects of cognitive feedback on performance. In: *Psychological bulletin* 106 (3), S. 410–433. DOI: 10.1037/0033-2909.106.3.410.
- Barrick, Murray R.; Mount, Michael K.; Judge, Timothy A. (2001): Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? In: *Int J Selection & Assessment* 9 (1&2), S. 9–30. DOI: 10.1111/1468-2389.00160.
- Bloom, Nicholas; Liang, James; Roberts, John; Ying, Zhichun Jenny (2015): Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. In: *Q J Econ* 130 (1), S. 165–218. DOI: 10.1093/qje/qju032.
- Brennan, Aoife; Chugh, Jasdeep S.; Kline, Theresa (2002): Traditional versus Open Office Design. In: *Environment and Behavior* 34 (3), S. 279–299. DOI: 10.1177/0013916502034003001.
- Carver, Charles S.; Scheier, Michael F. (2001): On the Self-Regulation of Behavior: Cambridge University Press.
- Chen, Yan; Fulmer, Ingrid Smithey (2018): Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. In: *Hum Resour Manage* 57 (1), S. 381–395. DOI: 10.1002/hrm.21849.
- Cohen, Jacob (1988): Set Correlation and Contingency Tables. In: *Applied Psychological Measurement* 12 (4), S. 425–434. DOI: 10.1177/014662168801200410.

- Côté, S.; Moskowitz, D. S. (1998): On the dynamic covariation between interpersonal behavior and affect: prediction from neuroticism, extraversion, and agreeableness. In: *Journal of personality and social psychology* 75 (4), S. 1032–1046. DOI: 10.1037//0022-3514.75.4.1032.
- Cremer, David de; van Knippenberg, Daan (2002): How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. In: *The Journal of applied psychology* 87 (5), S. 858–866. DOI: 10.1037/0021-9010.87.5.858.
- Day, David V.; Schleicher, Deidra J. (2006): Self-monitoring at work: a motive-based perspective. In: *Journal of personality* 74 (3), S. 685–713. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2006.00389.x.
- Day, David V.; Schleicher, Deidra J.; Unckless, Amy L.; Hiller, Nathan J. (2002): Self-monitoring personality at work: a meta-analytic investigation of construct validity. In: *The Journal of applied psychology* 87 (2), S. 390–401. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.390.
- Erez, A.; Judge, T. A. (2001): Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. In: *The Journal of applied psychology* 86 (6), S. 1270–1279. DOI: 10.1037/0021-9010.86.6.1270.
- Erez, Amir; Isen, Alice M. (2002): The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. In: *The Journal of applied psychology* 87 (6), S. 1055–1067. DOI: 10.1037/0021-9010.87.6.1055.
- Foreman, Peter; Murphy, Gregory (1996): Work values and expectancies in occupational rehabilitation: The role of cognitive variables in the return-to-work process. In: *Journal of Rehabilitation* 62 (3), S. 44. Online verfügbar unter <https://search.proquest.com/openview/38ae565196a01e2681cfae7f2569f57/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37110>.
- Frenzel, Anne C.; Götz, Thomas; Pekrun, Reinhard (2009): Emotionen. In: *Pädagogische Psychologie*: Springer, Berlin, Heidelberg, S. 205–231. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-88573-3_9.
- Frett, Barbara (2021): Der Praxisguide Homeoffice. Was Arbeitgeber wissen sollten – Organisation, Arbeitszeiterfassung, Fallstricke und mehr: Redline Wirtschaft.
- Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Haas, Georg-Christoph; Müller, Dana (2021): Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (IAB-Kurzbericht, 05/2021). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/234218>.
- Furnham, Adrian; Forde, Liam; Ferrari, Kirsti (1999): Personality and work motivation. In: *Personality and Individual Differences* 26 (6), S. 1035–1043. DOI: 10.1016/s0191-8869(98)00202-5.
- Gajendran, Ravi S.; Harrison, David A. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. In: *Journal of Applied Psychology* 92 (6), S. 1524–1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.
- Gellatly, Ian R. (1996): Conscientiousness and task performance: Test of a cognitive process model. In: *Journal of Applied Psychology* 81 (5), S. 474–482. DOI: 10.1037/0021-9010.81.5.474.
- George, Jennifer M.; Zhou, Jing (2002): Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. In: *The Journal of applied psychology* 87 (4), S. 687–697. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.687.

- Golden, Timothy D.; Veiga, John F. (2008): The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. In: *The Leadership Quarterly* 19 (1), S. 77–88. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.12.009.
- Gollwitzer, Peter M. (1990): Action phases and mind-sets. In: *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* 2 (2), S. 53–92.
- Greenberg, Jerald (2012): *Managing behavior in organizations*: Pearson Higher Ed.
- Hänsel, Frank; Baumgärtner, Sören D.; Kornmann, Julia M.; Ennigkeit, Fabienne (2022): Kognition. In: *Sportpsychologie*: Springer, Berlin, Heidelberg, S. 25–59. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-63616-9_2.
- Harker Martin, Brittany; MacDonnell, Rhiannon (2012): Is telework effective for organizations? In: *Management Research Review* 35 (7), S. 602–616. DOI: 10.1108/01409171211238820.
- Herrmann, Mario; Frey Cordes, Regina (2020): Homeoffice im Zeichen der Pandemie. Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? Erfurt: IUBH Internationale Hochschule (IUBH discussion papers Human Resources, vol. 1, issue 2 (Mai 2020)). Online verfügbar unter https://www.iubh-university.de/wp-content/uploads/DP_HR_herrmann_5_2020.pdf.
- Hilti (2021): Unternehmensprofil. Online verfügbar unter <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/de/company/corporate-information/company-profile/company-profile.html#nav/close>, zuletzt aktualisiert am 20.10.2021, zuletzt geprüft am 20.10.2021.
- Hogan, R.; Curphy, G. J.; Hogan, J. (1994): What we know about leadership. Effectiveness and personality. In: *The American psychologist* 49 (6), S. 493–504. DOI: 10.1037//0003-066x.49.6.493.
- Hogan, Robert; Shelton, Dana (1998): A Socioanalytic Perspective on Job Performance. In: *Human Performance* 11 (2-3), S. 129–144. DOI: 10.1080/08959285.1998.9668028.
- Hollenbeck, John R.; Klein, Howard J. (1987): Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. In: *Journal of Applied Psychology* 72 (2), S. 212–220. DOI: 10.1037/0021-9010.72.2.212.
- Ibarra, Herminia (1999): Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. In: *Administrative Science Quarterly* 44 (4), S. 764–791. DOI: 10.2307/2667055.
- Jackson, Paul J.; van der Wielen, Jos (1998): *Teleworking. International Perspectives : from Telecommuting to the Virtual Organisation*: Psychology Press.
- Johnson, Russell E.; Chang, Chu-Hsiang; Lord, Robert G. (2006): Moving from cognition to behavior: What the research says. In: *Psychological bulletin* 132 (3), S. 381–415. DOI: 10.1037/0033-2909.132.3.381.
- Jones, Steve (2008): *Internet Goes to College. How Students are Living in the Future with Today's Technology*: DIANE Publishing.
- Judge, T. A.; Bono, J. E. (2001): Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. In: *The Journal of applied psychology* 86 (1), S. 80–92. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.80.
- Judge, T. A.; Locke, E. A.; Durham, C. C. (1994): *The dispositional causes of job satisfaction*. Unpublished Manuscript.

- Kanfer, R.; Wanberg, C. R.; Kantrowitz, T. M. (2001): Job search and employment: a personality-motivational analysis and meta-analytic review. In: *The Journal of applied psychology* 86 (5), S. 837–855. DOI: 10.1037/0021-9010.86.5.837.
- Kanfer, Ruth; Ackerman, Phillip L. (1989): Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. In: *Journal of Applied Psychology* 74 (4), S. 657–690. DOI: 10.1037/0021-9010.74.4.657.
- Karoly, Paul (1993): Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View. In: *Annu. Rev. Psychol.* 44 (1), S. 23–52. DOI: 10.1146/annurev.ps.44.020193.000323.
- Kelliher, Clare; Anderson, Deirdre (2010): Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. In: *Human Relations* 63 (1), S. 83–106. DOI: 10.1177/0018726709349199.
- Kocka, Jürgen (2020): Telework between Market and Family: The COVID-19 Crisis as an Accelerator of Social Change. In: *Corona and Work around the Globe: De Gruyter*, S. 219–224.
- Kröll, Claudia; Nüesch, Stephan (2019): The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. In: *The International Journal of Human Resource Management*, S. 1505–1525. DOI: 10.1080/09585192.2017.1289548.
- Krömmelbein, Silvia (2000): Bedeutung der Telearbeit für Beschäftigung und Arbeitsmarkt am Beispiel der Region Rhein-Main aus betrieblicher Sicht. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH (Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung). Online verfügbar unter <https://core.ac.uk/download/pdf/6765582.pdf>.
- Latham, Gary P.; Pinder, Craig C. (2005): Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. In: *Annual review of psychology* 56, S. 485–516. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105.
- LeDoux, J. E. (1995): Emotion: clues from the brain. In: *Annual review of psychology* 46, S. 209–235. DOI: 10.1146/annurev.ps.46.020195.001233.
- Locke, Edwin A.; Henne, Douglas (1986): Work motivation theories. In: *International review of industrial and organizational psychology* 1, S. 1–35. Online verfügbar unter <https://scholar.google.at/citations?user=s4nyuumaaaaj&hl=de&oi=sra>.
- Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (1990): A theory of goal setting & task performance: Prentice-Hall, Inc. Online verfügbar unter https://psycnet.apa.org/record/1990-97846-000?cid=sem_dir0016&con=13833&pkw=morningstar252525252525252520direct&elqcampaignid=6282&prd=cloud&cap=research252525252525252520portal.
- Lord, Robert G.; Diefendorff, James M.; Schmidt, Aaron M.; Hall, Rosalie J. (2010): Self-regulation at work. In: *Annual review of psychology* 61, S. 543–568. DOI: 10.1146/annurev.psych.093008.100314.
- Lord, Robert G.; Kanfer, Ruth (2002): Emotions and organizational behavior. In: *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*, S. 5–19. Online verfügbar unter <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8eaebe5c80d37c2e920079dbb22707edec3c8d46>.
- Lord, Robert G.; Levy, P. E. (1994): Control theory: Moving from cognition to action. In: *Applied Psychology: An International Review* 43, S. 335–367.
- Lott, Yvonne (2020): Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig?

- Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (WSI Report, 54). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/225417>.
- Malka, Ariel; Chatman, Jennifer A. (2003): Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being: a longitudinal study. In: *Personality & social psychology bulletin* 29 (6), S. 737–746. DOI: 10.1177/0146167203029006006.
- Miner, J. B. (1980): Theories of organizational behavior. Ill: Dryden: Hinsdale.
- Mitchell, T. R. (1979): Organizational Behavior. In: *Annu. Rev. Psychol.* 30 (1), S. 243–281. DOI: 10.1146/annurev.ps.30.020179.001331.
- Mount, Michael K.; Barrick, Murray R. (1995): The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In: *Research in personnel and human resources management* 13 (3), S. 153–200.
- Noonan, M. C.; Glass, J. L. (2012): The hard truth about telecommuting. In: *Monthly Lab. Rev.* (135), S. 38. Online verfügbar unter https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/month135&ion=56.
- Onken-Menke, Greta; Nüesch, Stephan; Kröll, Claudia (2018): Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. In: *Bus Res* 11 (2), S. 239–277. DOI: 10.1007/s40685-017-0059-6.
- Park, Jin-A; Johnson, Douglas A.; Moon, Kwangsu; Lee, Jaehee (2019): The Interaction Effects of Frequency and Specificity of Feedback on Work Performance. In: *Journal of Organizational Behavior Management* 39 (3-4), S. 164–178. DOI: 10.1080/01608061.2019.1632242.
- Peach, Deborah; Ruinard, Elizabeth; Webb, Fleur (2014): Feedback on student performance in the workplace: The role of workplace supervisors. In: *Asia - Pacific Journal of Cooperative Education* 15 (3). Online verfügbar unter <https://eprints.qut.edu.au/88647/>.
- Pinder, Craig C. (2014): Work Motivation in Organizational Behavior: Psychology Press.
- Powers, William Treval (1973): Behavior: The control of perception. Online verfügbar unter http://www.pctresources.com/other/reviews/bcp_book.pdf.
- Prince-Gibson, Eetta; Schwartz, Shalom H. (1998): Value Priorities and Gender. In: *Social Psychology Quarterly* 61 (1), S. 49. DOI: 10.2307/2787057.
- Questback (2023): Mitarbeiterbefragung. Online verfügbar unter <https://www.questback.com/de/mitarbeiterbefragung/>, zuletzt aktualisiert am 05.05.2023, zuletzt geprüft am 20.06.2023.
- Ross, Peter.; Ali, Yunus (2017): Normative commitment in the ICT sector: Why professional commitment and flexible work practices matter. In: *Int J Employ Studies* (25), S. 44–62.
- Schmitt, Neal; Cortina, Jose M.; Ingerick, Michael J.; Wiechmann, Darin (2003): Personnel Selection and Employee Performance. In: *Handbook of Psychology* (12), S. 77–106. DOI: 10.1002/0471264385.wei1205.
- Seitz, Ralph (1995): Betriebliche Arbeitsformen: Telearbeit und Teamarbeit. In: Computergestützte Tele- und Teamarbeit: Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S. 5–16. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-08317-7_2.
- Seo, Myeong-Gu; Barrett, Lisa Feldman; Bartunek, Jean M. (2004): The Role of Affective Experience in Work Motivation. In: *AMR* 29 (3), S. 423–439. DOI: 10.5465/amr.2004.13670972.

- Sherman, Jeffrey W.; Gawronski, Bertram; Gonsalkorale, Karen; Hugenberg, Kurt; Allen, Thomas J.; Groom, Carla J. (2008): The self-regulation of automatic associations and behavioral impulses. In: *Psychological review* 115 (2), S. 314–335. DOI: 10.1037/0033-295X.115.2.314.
- Skarlicki, Daniel P.; Latham, Gary P. (1997): Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. In: *Personnel Psychology* 50 (3), S. 617–633. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00707.x.
- Sundstrom, Eric; Burt, Robert E.; Kamp, Douglas (1980): Privacy at Work: Architectural Correlates of Job Satisfaction and Job Performance. In: *AMJ* 23 (1), S. 101–117. DOI: 10.5465/255498.
- Suyono, Joko; Mudjanarko, Sri (2017): Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory. In: *Journal of Education, Teaching and Learning* 2 (1), S. 27–33. Online verfügbar unter <https://www.learntechlib.org/p/209153/>.
- Tett, Robert P.; Burnett, Dawn D. (2003): A personality trait-based interactionist model of job performance. In: *The Journal of applied psychology* 88 (3), S. 500–517. DOI: 10.1037/0021-9010.88.3.500.
- Vancouver, Jeffrey B.; Day, David V. (2005): Industrial and Organisation Research on Self-Regulation: From Constructs to Applications. In: *Applied Psychology* 54 (2), S. 155–185. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2005.00202.x.
- Verbeke, Alain; Schulz, Robert; Greidanus, Nathan; Hambley, Laura (2008): Growing the Virtual Workplace. The Integrative Value Proposition for Telework: Edward Elgar Publishing.
- Verplanken, Bas; Holland, Rob W. (2002): Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. In: *Journal of personality and social psychology* 82 (3), S. 434–447. DOI: 10.1037//0022-3514.82.3.434.
- Walster, Elaine; Berscheid, Ellen; Walster, G. William (1973): New directions in equity research. In: *Journal of personality and social psychology* 25 (2), S. 151–176. DOI: 10.1037/h0033967.
- Witt, L. A.; Ferris, Gerald R. (2003): Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: convergent results across four studies. In: *The Journal of applied psychology* 88 (5), S. 809–821. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.809.

Anhang

Danksagung

An dieser Stelle gestatte ich mir, mich kurz bei den Personen zu bedanken, die mich bei dieser Arbeit maßgeblich unterstützt haben. Zuallererst darf ich mich bei meinem Betreuer Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel recht herzlich für seine hilfreichen Anregungen und konstruktive Kritik bedanken. Als nächstes möchte ich ganz besonders meiner Mutter Karin für ihre finanzielle Unterstützung und emotionalen Rückhalt danken. Genauso möchte ich auch meinen Geschwistern Sebastian und Katharina für ihre aufmunternden Worte danken. Zuletzt darf ich meinen Freunden Lorenz, Freya und Emma für ihren Beistand während meines gesamten Studiums danksagen.

Fragebogen

Nachfolgend der Fragebogen, welcher für die Mitarbeiterbefragung verwendet wurde. Zu Beachten ist, dass einige Fragen für die vorliegende Studie nicht relevant waren und daher aus dem Datensatz zur besseren Übersichtlichkeit gelöscht wurden.

How many days per week do you usually work from home?

How many months have you been working in the home office?

Would you like to work more hours from home?

Control work time place

I made the decision to join the HO voluntarily.

I have a say in where I work from.

I have a say in when I work (working hours/day).

I can arrange changes in working hours flexibly.

I end my working hours independently.

Universality

The home office option is available to all departments.

I can arrange my home office working hours flexibly.

Homeoffice agreements are made flexibly.

Homeoffice agreements take employees' personal circumstances into account.

Performance

I am able to stay focused and "on task" at work.

I have easy access to information that I need to do my work.

I am able to be productive in my home office.

I am able to meet my personal performance goals and objectives.

I am able to maintain my knowledge about new technology.

It is easy to have a one-on-one conversation (e.g. Microsoft Teams...).

I am able to meet deadlines.

Leader and/or supervisor feedback about my work is positive.

I can solve work problems independently & effectively.

I am satisfied with how I solve work problems.

At my work I am completely focused in what I am doing.

Overall, I am satisfied with my working conditions.

Work environment

I have sufficient space at home for my home office work.

My hardware equipment at home (monitor, telephone, etc.) is sufficient for home office.

My Internet connection at home is fast and stable enough for my home office work.

I have all the IT tools I need available in my home office.

If I have technical problems, I receive support promptly.

Working with our programs works smoothly.

From my point of view, technical and organizational security (data protection, data confidentiality) is still guaranteed in the home office.

The external conditions at my workplace are good (light, air, noise, cleanliness, etc.).

Hilti offers sufficient financial support for the home office.

Hilti provides the necessary office equipment that I need in the home office

Organisation im HO

I continue to receive all the information I need for my work.

I continue to receive the necessary support when problems arise.

The organization of appointments, meetings, etc. also works well from the home office.

My supervisor manages me and my work well even in the home office.

Cooperation within the team also works well in the home office.

I can easily reach the people who are important to me.

Work results

My work in the home office increases productivity.

My work in the home office increases creativity.

I can also do my work well in the home office.

I have the impression that overall good work results are achieved in our company even with a home office.

Satisfaction

I am happy that I can save myself the trip to work.

I can manage my working hours well in the home office.

I miss the personal contact with my colleagues.

I am happy that my employer has confidence in me.

Corona

Work Situation

My tasks and current work objectives are still clear to me.

My tasks have changed significantly.

My workload has decreased significantly.

My workload has increased significantly.

Situation in company

I consider the measures effective at my workplace to contain the pandemic.

My supervisor is handling the current situation responsibly.

I feel well informed by my employer about the current situation and the company's plans.

Although schools and daycare centers are closed, the current arrangements allow me to care for my children (please leave this question unanswered if not relevant).

I believe our management is taking the right steps to provide health care.

I believe that our management is taking the right measures for the economic management of this crisis.

Hilti is capable of being much better in the market than the competition, even in times of crisis.

Personal assessment

Among colleagues we stick together and support each other.

I feel confidence among colleagues that we will overcome the situation.

The crisis also brings opportunities and improvements, e.g. in terms of making working hours and location more flexible, conserving resources, cohesion within the company, etc.

I am worried about keeping my job.

I am concerned about the future of the company.

Perceived Support

I am satisfied with the support provided by my supervisor.

My manager encourages knowledge sharing within the team.

I am satisfied with my discussions on goal agreement, goal achievement and performance appraisals.

My manager shows me how I can improve my performance.

My manager promotes my professional development, e.g. through continuing education.

My manager promotes cross-divisional cooperation with other departments.

I am satisfied with the training/development provided by my supervisor.

Hilti offers me good further training opportunities.

Overall, I am satisfied with how I can further my education in the company.

Clear assessment

My supervisor recognizes my work performance.

My supervisor strengthens the “we” feeling in the team.

My supervisor creates good conditions for independent work and initiative.

My supervisor gives me the freedom to work independently and take the initiative.

My supervisor promotes a positive and constructive atmosphere.

I am satisfied overall with the cooperation with my supervisor.

Perceived fairness

I can rely on my direct supervisor when things get difficult at work.

I think my supervisor's decisions are understandable and fair.

My supervisor resolves task burdens fairly for everyone involved.

My supervisor remains fair and reliable even in difficult situations.

My supervisor works respectfully with me.

My supervisor takes responsibility for his or her actions and also admits mistakes.

I think the decisions of the management are fair.

I think the decisions of the management are comprehensible.

I am paid appropriately for my work.

Hilti offers me a secure job.

I feel that I am treated fairly by my company.

Commitment

At work I forget about time.

I am inspired by my work.

I am proud of my work.

When I get up in the morning, I look forward to my work.

My company continues to be an attractive employer for me.

I would recommend my company as an employer to my friends and acquaintances.

I recommend the products and/or services of our company to potential customers in my private environment.

General questions

What is your main field of work?

Fulltime Parttime?

Do you have management responsibilities?

How many hours do you work usually per week? (real working hours!)

Is your employment contract limited in time?

What is your year of birth?

Gender

What is your nationality?

What is your family status?

How many other persons live in your household?

How many children are in your household?

What's the age of the youngest child?

What is your highest academic degree?

What is your monthly net income?

Is there anything you would like to tell the researcher?