



**Einfluss von Remote-Arbeit auf
Arbeitszufriedenheit und Produktivität: Eine
theoretische Analyse unter Berücksichtigung
sozialer Isolation, Selbstmanagement und
Work-Life-Balance in der Arbeitspsychologie**

Masterstudium Psychologie

Abgabe: [XX.XX.XXXX]

Inhaltsübersicht

1. Einleitung.....	1
2. Remote-Arbeit im modernen Arbeitskontext.....	2
2.1 Entwicklung und Verbreitung.....	2
2.2 Technologische Rahmenbedingungen.....	5
3. Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit und Produktivität.....	7
3.1 Psychologische Aspekte und soziale Isolation.....	7
3.2 Selbstmanagement und Work-Life-Balance.....	9
4. Integration in die Arbeitsorganisation.....	13
5. Fazit.....	18
Literaturverzeichnis.....	22
Plagiatserklärung.....	24

1. Einleitung

Die anfänglich aufgrund der COVID-19-Pandemie erfolgte Einführung von Remote-Arbeit ist in zahlreichen Unternehmen mittlerweile zu einem festen Bestandteil geworden. Die vorübergehende Praxis der Remote-Arbeit führte zu umfassenden Veränderungen in der Gestaltung, Durchführung und Beurteilung beruflicher Tätigkeiten. Durch die zunehmende Verbreitung flexibler Arbeitsformen entstehen Unternehmen und Arbeitnehmende vor neue Herausforderungen und Chancen. Wie Remote-Arbeit und die damit zusammenhängenden Arbeitsbedingungen die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität der Mitarbeitenden beeinflussen, ist daher die Frage, die im Zentrum dieser theoretischen Arbeit steht.

Diese Facharbeit befasst sich damit, die Auswirkungen von Remote-Arbeit auf die Arbeitszufriedenheit und Produktivität zu betrachten. Es werden dazu wichtige Dimensionen der Arbeitspsychologie (soziale Isolation, Selbstmanagement und Work-Life-Balance) erläutert. Die Analyse dieser Dimensionen liefert nicht nur Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis, sondern leistet auch einen wissenschaftlichen Beitrag, um die Auswirkungen von Remote-Arbeit auf das Wohlbefinden zu verstehen.

Das Ziel dieser Facharbeit ist, die theoretischen Grundlagen und Wirkmechanismen der Auswirkungen von Remote-Arbeit auf Arbeitszufriedenheit und Produktivität zu beschreiben. Hierbei werden die Chancen und Risiken der Remote-Arbeit aufgezeigt, um für die Unternehmen, Führungskräfte und Arbeitnehmenden entsprechende Handlungsempfehlungen zu geben. Technologische Aspekte werden auch in die Analyse einbezogen. Durch die theoretische Arbeit werden Erkenntnisse generiert, unter welchen Bedingungen Remote-Arbeit eine Quelle von erhöhter individueller Produktivität und Arbeitszufriedenheit darstellen kann.

Die Facharbeit wird mittels Literaturrecherche verfasst, unter anderem aus Studien und Berichten, arbeitspsychologischen Modellen sowie Statistiken. Es erfolgt eine Untersuchung und Gegenüberstellung verschiedener Forschungsergebnisse. Auf diese Weise wird ein umfassender Kontext der Literaturarbeit gebildet.

Die Facharbeit liefert einen Einblick in die positive und negative Auswirkung der Remote-Arbeit und widerspiegelt so die aktuell geführte Debatte. In diesem Kontext stellt die Facharbeit die Ergebnisse von Studien vor, die in der Arbeitsforschung vorliegen. Die verschiedenen Meinungen, Ergebnisse sowie Ansichten der Studien werden verglichen und

mit theoretischen Ansätzen zusammengeführt. So wird ein umfassendes Bild der Vor- und Nachteile sowie der Risiken und Chancen der Remote-Arbeit gezeichnet.

Die Studien zur Auswirkung von Remote-Arbeit zeigen, dass diese für viele Arbeitnehmende eine Erhöhung der individuellen Produktivität bewirken kann. Dabei kommt es zu einer Verbesserung der Motivation und einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit. Viele Studien weisen jedoch auch Nachteile von Remote-Arbeit auf. So wird beispielsweise argumentiert, dass es zu sozialer Isolation und einer Verschlechterung des Selbstmanagements kommen kann. Auch der Verlust der Work-Life-Balance stellt in zahlreichen Studien ein Problem von Remote-Arbeit dar. Des Weiteren beschreiben viele Quellen Probleme durch eine zu schlechte technologische Infrastruktur (nicht genügend Ausstattung, fehlendes Fachwissen im Umgang mit den digitalen Systemen).

Diese Literaturarbeit ist in fünf Kapitel unterteilt. Auf die Einleitung folgen im Kapitel 2 eine Beschreibung von der Entwicklung von Remote-Arbeit sowie ein Überblick über die Verbreitung von Remote-Arbeit und die technologischen Grundlagen. Im Kapitel 3 werden die psychologischen Einflussfaktoren (soziale Isolation, Selbstmanagement sowie Work-Life-Balance) der Remote-Arbeit vorgestellt. Die Eingliederung der Remote-Arbeit in die Arbeitsorganisation wird im Kapitel 4 thematisiert, und es werden die Herausforderungen sowie Chancen für die Organisation aufgezeigt. Anschließend erfolgt im Kapitel 5 eine Zusammenfassung mit Ausblick.

2. Remote-Arbeit im modernen Arbeitskontext

Die fortschreitende Digitalisierung und Technologie haben die Flexibilität und Verbreitung von Remote-Arbeit geprägt. Im Vordergrund stehen die Entwicklung und Trends sowie die technologischen Voraussetzungen für Remote-Arbeit. Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, wie sich die Flexibilität der Arbeitsplätze durch Technologien erhöht und welche Rahmenbedingungen nötig sind, um das Potenzial von Remote-Arbeit nutzen zu können.

2.1 Entwicklung und Verbreitung

Die Entwicklung der Remote-Arbeit ging Hand in Hand mit dem technologischen Fortschritt

und der Digitalisierung, die den Wandel von Telearbeit zu dauerhaften, flexibler gestaltbaren Arbeitsweisen erst ermöglicht haben. Laut Konradt und Hertel sind knapp neun Millionen Menschen in Europa telekooperativ tätig, in Deutschland circa sechs Prozent der Erwerbstätigen. Die deutliche Zunahme dieser Form des Arbeitens verdeutlicht, dass im Vergleich zu früher einige Änderungen in der Arbeitsorganisation stattgefunden haben.

Aus Modellrechnungen gehen Tendenzen hervor, dass in der Zukunft noch mehr Tätigkeiten zur Remote-Arbeit umgewandelt werden können (Konradt und Hertel). Daraus kann entnommen werden, dass sich die Technik sowie die Gesellschaft stets verändern werden, wobei dies gleichzeitig auch mit Herausforderungen sowie Chancen verbunden ist. Trotz alledem stellt sich die Frage, ob die "Umwandelbarkeit" von Tätigkeiten mit der Bereitschaft von Erwerbstätigen und Organisationen gleichzusetzen ist. Technische Voraussetzungen allein sind jedoch keine Garantie für eine erfolgreiche Etablierung von Remote-Arbeit.

Durch die Umstände der Pandemie hat sich auch die Rolle des Homeoffice noch mal drastisch verändert. So arbeiten Vollzeitbeschäftigte in Deutschland 1,4 Tage die Woche im Homeoffice, wobei sich der Trend in Richtung zwei bis drei Tage pro Woche entwickelt (Breisig et al.; Altun und Hartmann). Von Unternehmensseite werden unter anderem die gesteigerte Flexibilität mit 62 Prozent und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit 55 Prozent positiv beurteilt (Breisig et al.). Eine Ausgestaltung, welche die Wünsche der Beschäftigten und die Interessen der Arbeitgeber in Balance bringt, scheint sinnvoll. Weiterhin sollte berücksichtigt werden, welche Homeoffice-Tage am besten mit Präsenz zu vereinen sind, sodass nicht nur die Produktivität, sondern auch das Wohlbefinden gesteigert wird.

In diesem Zusammenhang spielt auch die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort eine entscheidende Rolle (Breisig et al.). Dem Homeoffice, welches ein hohes Maß an Flexibilität mit sich bringt, kann sich allerdings auch noch durch die Gestaltung der Arbeitszeit ein individueller Charakter geben lassen. Flexible Arbeitszeitmodelle versprechen eine höhere Lebensqualität, welche vor dem Hintergrund der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie dem Stress-Faktor von Arbeitswegen immer wichtiger wird. Die Akzeptanz von neuen Modellen erfordert dennoch weitere Maßnahmen sowie eine Balance zwischen der Arbeit im Homeoffice und der im Büro, um der individuellen Lebensweise gerecht zu werden.

96 Prozent der Firmen stellen einen hohen digitalen Kompetenzgrad ihrer Beschäftigten fest (Hart et al.). Dies wird als grundlegende Voraussetzung für eine funktionierende

Remote-Arbeit betrachtet, da eine hohe digitale Kompetenz dazu führt, dass die Beschäftigten digitale Anwendungen eigenständig, intuitiv und vor allem effizient nutzen können. Von den untersuchten digitalen Tools nehmen 42 Prozent die Videotelefonie als das wichtigste wahr, was vermutlich auch durch die lange Phase der Pandemie beeinflusst wurde. Dennoch sollte der persönliche Kontakt von Kolleg*innen im Büro nicht vollkommen ersetzt werden, da auch andere Apps wie Notiz- oder Projektmanagementprogramme den persönlichen Austausch nur geringfügig substituieren können (Hart et al.). Im Umkehrschluss heißt das auch, dass die reine Implementierung der Tools durch Schulungen sowie Updates stetig optimiert werden muss.

Auffällig ist auch, dass die Vorteile von Homeoffice von Jüngeren deutlicher wahrgenommen werden als von Älteren (Hart et al.). Dieser Generationsunterschied zeigt die Tendenz, dass sich Weiterbildungen zu den Chancen von Remote-Arbeit anbieten, um bei der gesamten Belegschaft Akzeptanz und Begeisterung hervorzurufen. Für die Zukunft lässt sich die These formulieren, dass die Konzeption von Weiterbildungsformaten die individuellen Vorerfahrungen im Hinblick auf die eigene Generation berücksichtigen sollte.

Die Etablierung von Remote-Arbeit als neue Arbeitsweise verlangt von den Unternehmen in einem konstanten Maß die Schulung von digitalen Kompetenzen sowie ein offenes Herangehen mit der Möglichkeit, technische Umgestaltungen als einen Teil der Firmenkultur zu betrachten. Im Vergleich Homeoffice/Büro fällt die Tendenz der Zufriedenheit zugunsten von Homeoffice aus: So sind in der Büroarbeit nur 57 Prozent zufrieden, in der Remote-Arbeit hingegen nur sechs Prozent unzufrieden (Thurnes und Imhof). Dies zeigt, dass auch in den klassischen Arbeitsplätzen Umgestaltungen notwendig sind.

Betrachtet man zudem die Indikatoren Burn-out und Boreout, werden diese in Homeoffice seltener wahrgenommen als in Büroarbeit (Thurnes und Imhof). Dies zeigt, dass im Homeoffice ein höheres Wohlbefinden empfunden wird. Dem gegenüber steht jedoch, dass jede*r Vierte*r in der Studie sich einsam oder isoliert im Homeoffice fühlt. In diesem Zusammenhang sollten Unternehmen im Blick haben, dass ein gutes Homeoffice-Erlebnis von diversen Faktoren abhängig ist, wobei soziale Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit wichtig sind.

Wie eingangs erwähnt, wird die Produktivität im Homeoffice als gleichwertig oder gar gesteigert im Vergleich zur Büroarbeit angesehen, wobei sogar von 50 Prozent Mehrwert in der Produktivität gesprochen wird (Altun und Hartmann; Konradt und Hertel). Knapp die Hälfte der Arbeitnehmer*innen (46 Prozent) besitzt jedoch keinen vollständig eingerichteten

Homeoffice-Arbeitsplatz, sondern lediglich einen Laptop und einen ergonomischen Bürostuhl (Thurnes und Imhof). In Bezug auf die Produktivität ist es interessant, dass die Teamproduktivität mit nur circa 30 Prozent die individuell wahrgenommene Produktivität um einiges unterbietet (Altun und Hartmann). Dies verdeutlicht die Wichtigkeit von klarer Kommunikation und Transparenz bei Projekten in einer virtuellen Zusammenarbeit und zeigt gleichzeitig, dass in einem hohen Maß auf jede*n einzelne*n Arbeitnehmer*in eingegangen werden muss.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Evolution von Remote-Arbeit immer einen kontinuierlichen Prozess der Anpassung mit sich bringt, um erfolgreich implementiert zu werden.

2.2 Technologische Rahmenbedingungen

Die technischen Rahmenbedingungen für die Remote-Arbeit sind von essentieller Bedeutung. Eine mangelhafte technische Ausstattung im Homeoffice kann zu Ineffizienz und Unzufriedenheit führen. Ergonomische Mängel, ein unzuverlässiges Internet und eine fehlende adäquate Ausstattung können frustrieren und Ablenkungen verursachen (Thurnes und Imhof 20). Durch Ausstattungspauschalen, Beratungsangebote und firmeneigenes Leih-Equipment kann auf diese Rahmenbedingungen maßgeblich Einfluss genommen werden (Thurnes und Imhof 20).

Betriebe, die Ergonomie am Arbeitsplatz im Homeoffice und eine adäquate digitale Ausstattung fördern, können auf mehr Mitarbeitendenloyalität zählen. Ist es jedoch so, dass das Equipment nicht funktioniert oder das gewünschte Tool keine entsprechende Softwarelizenz hat, so führt das zu Missverständnissen und Ärger. Bei dezentral organisierten Betrieben hat das Konsequenzen auf die gesamte Organisation (Kötter et al. 9). Es ist in jedem Fall notwendig, technische Hürden abzubauen, um ein positives Arbeitsergebnis zu erzielen und einen großen Vorteil von modernen Arbeitsformen ausschöpfen zu können (Thurnes und Imhof 20).

Des Weiteren muss beachtet werden, dass ein hoher Grad der digitalen Kompetenz zur Produktivität beiträgt. Besonders zu beachten sind der Gebrauch von Videokonferenzsystemen, digitales Projektmanagement und das Verwenden von Cloud-Services (Altun und Hartmann 2). Es hat sich herausgestellt, dass die jüngere

Altersklasse die Produktivität durch Homeoffice mehr steigerte als die Älteren. So ergibt es Sinn, digitale Tools im Sinne der Arbeitnehmenden generationenübergreifend auszugestalten (Altun und Hartmann 2). In Situationen, die durch fehlende digitale Fähigkeiten zu Verunsicherung und Frustration führen, kann mehr Zeitaufwand anfallen (Altun und Hartmann 2). Durch geeignete Maßnahmen, wie eine digitale Schulung in Form von Informationsveranstaltungen, kann hier der nötige Bedarf zur Unterstützung abgedeckt werden (Thurnes und Imhof 20).

Die Schaffung einer technologieoffenen Unternehmenskultur im Betrieb kann beispielsweise durch Schulungen oder Austauschformate entstehen. In der Pandemie wurde von den meisten Gremienarbeitenden online oder hybrid getagt. Dies trieb die Digitalisierung in der Organisation an (Kötter et al. 7). Doch fast ein Viertel gaben an, dass der Betrieb nur teilweise oder gar keine notwendige Ausstattung bereitgestellt hat (Kötter et al. 9).

Die digitale oder hybride Teilnahme hat eine wesentlich größere Reichweite bewirkt, da sich die Beteiligung an den Betriebsversammlungen um 81,1 Prozent erhöhte (Kötter et al. 18). Trotz dessen gaben 57,2 Prozent an, dass die Remote-Arbeit den Kontakt zur Belegschaft erschwert hat (Kötter et al. 14). Es muss aufgeklärt werden, dass in dieser Situation zwar die Reichweite für die Mitarbeitenden gewachsen ist, jedoch der Kontakt schwerer aufrechtzuerhalten ist. Hier sollte auf die Standardisierung digitaler Kommunikationsprotokolle und die Schaffung der geeigneten technischen Infrastruktur geachtet werden.

Wie wichtig digitale Arbeitsplätze für das Leben der Arbeitnehmenden sind, zeigen folgende Zahlen: 71 Prozent haben in der Pandemie eine verbesserte Lebensqualität erfahren, und 72 Prozent eine verbesserte Work-Life-Balance (Lawrence et al. 4). 94 Prozent der Unternehmen fanden die Produktivität ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice mindestens genauso hoch wie vor dem Ausbruch der Pandemie (Lawrence et al. 4). Flexible Arbeitsmodelle haben einen Einfluss auf die Attraktivität des Unternehmens, da für 39 Prozent der Beschäftigten Flexibilität ein Faktor bei der Wahl ihres nächsten Arbeitgebers ist (Lawrence et al. 10).

Einige Anwendungen, die von Arbeitnehmenden digital eingesetzt wurden, um Arbeit und Freizeit unter einen Hut zu bekommen, waren z. B. Zeiterfassung, mobiles Task-Management, digitale Abstimmungen, etc. Es ist festzuhalten, dass neben den geeigneten technischen Ressourcen für die produktive Remote-Arbeit die organisationsweite und niederschwellige Bereitstellung und Verfügbarkeit von digitalen Lösungen

entscheidende Determinanten sind. Neben den technischen Voraussetzungen können ein geringes Know-how, unzureichendes digitales Equipment oder ein fehlender Bedarf an Unterstützung Gründe sein, die in manchen Fällen zu fehlender Produktivität führen (Thurnes und Imhof 20; Altun und Hartmann 2).

Digitale Arbeitsplätze haben auch einen Einfluss auf das Team. Einerseits fördern sie die produktive Zusammenarbeit im Team auch dann, wenn sich die Kolleg*innen nicht am selben Ort befinden, andererseits können sie bei fehlendem Austausch leichter zu Missverständnissen führen (Kötter et al. 14). Damit die digitale Zusammenarbeit produktiv und effektiv abläuft, sind die nötigen Kompetenzen durch regelmäßige Weiterbildungen sicherzustellen (Altun und Hartmann 2). Unternehmen müssen hier ein digitales Fundament errichten, um nachhaltig und resilient Remote-Arbeit zu fördern und so in Zukunft am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben (Lawrence et al. 4).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Remote-Arbeit dann gelingt, wenn technische Hürden und Herausforderungen in Kooperation mit den Mitarbeitenden bearbeitet werden (Thurnes und Imhof 20).

3. Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit und Produktivität

Die Arbeitszufriedenheit und Produktivität sind im Kontext der Remote-Arbeit durch psychologische, soziale und Selbstmanagement-Faktoren geprägt. Sie sind mit entscheidend für das Verständnis der Herausforderungen und Chancen digitaler Arbeit. Innerhalb der Gesamtarbeit geht es um das Zusammenwirken dieser Faktoren bei der nachhaltigen Umsetzung neuer Arbeitsformen.

3.1 Psychologische Aspekte und soziale Isolation

Die soziale Isolation stellt ein grundlegendes psychologisches Problem in Verbindung mit der ortsgebundenen Remote-Arbeit dar. Dabei geht mitunter der informelle Austausch und die spontane Unterstützung durch die Kolleg*innen verloren. Ungefähr ein Viertel der

Arbeitnehmenden gibt an, sich aufgrund der sozialen Isolation im Homeoffice nicht wohlfühlen (Thurnes und Imhof 20). Durch diesen Verlust können Motivation und Zufriedenheit negativ beeinträchtigt werden. Besonders extravertierte Menschen leiden aufgrund der fehlenden sozialen Kontakte und sind zudem stärker psychisch belastet als andere Mitarbeiter*innen (Kaiser et al. 4).

Bei langanhaltender Arbeit im Homeoffice kann der Verlust sozialer Kontakte auch zu einem schwachen Teamzusammenhalt und geringerer organisationaler Zufriedenheit führen (Kaiser et al. 6). Spontane Kommunikationsmöglichkeiten zur Problemlösung, aber auch zum sozialen Aufbau fehlten bislang gänzlich in der ortsunabhängigen Remote-Arbeit (Thurnes und Imhof 20). Es wäre wichtig, betriebsinterne Kommunikationsmodelle zu entwerfen, die auf das Homeoffice ausgelegt sind. Hybride Arbeitsformen mit vereinzelt Präsenztagen im Büro können ebenfalls sinnvoll sein.

Die negativen Konsequenzen der sozialen Isolation sind sehr individuell und vom eigenen Charakter und Umfeld abhängig. Studien deuten darauf hin, dass psychische Belastungen am häufigsten bei Beschäftigten mit geringen digitalen Kompetenzen und geringer sozialer Unterstützung auftreten (Thurnes und Imhof 20). Extravertierte Menschen mit sozialem Umfeld und geringen kommunikativen Möglichkeiten empfinden es beispielsweise eher als Belastung, während introvertierte Personen wiederum davon profitieren können (Kaiser et al. 4). Um die Mitarbeiter*innen optimal unterstützen zu können, bedarf es eines individuellen Modells, zum Beispiel flexible Tage im Homeoffice und persönliche Hilfe vor Ort. Es sind kommunikative Systeme sinnvoll, jedoch dürfen es nicht zu viele Termine werden, da dies eine „Zoom-Fatigue“ hervorrufen kann.

In engem Zusammenhang damit stehen die negativen Konsequenzen aufgrund psychischer Erkrankungen. Die durch psychische Leiden verursachte Fehlzeiten in Unternehmen steigen seit 2007 jährlich und betragen laut der AOK inzwischen 67,5 Prozent (Gericke 39). Gleichwohl partizipieren nur etwa 10 Prozent aller Beschäftigten an dem betrieblichen Gesundheitsmanagement zur Reduzierung von Stress und anderen psychischen Belastungen (Gericke 21). In Unternehmen stellt das Homeoffice also für die Mitarbeiter*innen einen wesentlichen Risikofaktor zur psychischen Erkrankung, beispielsweise Burnout, Depressionen oder Angststörungen, dar. Aus ärztlicher Sicht sind solche psychosozialen Belastungen, aber auch aus ökonomischer Sicht der Krankentage, ein entscheidender Risikofaktor, der von Unternehmen systematisch gemanagt werden sollte.

Der Einsatz von neuer Technik wie Videotelefonie kann dazu beitragen, dass soziale Isolation während der Remote-Arbeit reduziert wird. Etwa 42 Prozent der Mitarbeiter*innen nutzen Videotelefonie, um in Verbindung zu bleiben (Thurnes und Imhof 20). Weiterhin können virtuelle Kaffeepausen sowie ein Team-Chatkanal eine Option sein, die fehlende Interaktion zu kompensieren (Lawrence et al. 4). Die beste Lösung kann hier die Kombination aus physischem Kontakt mit Kolleg*innen und digitalem Einsatz von neuen Technologien sein. Der alleinige Austausch von Informationen durch die Videotelefonie wird jedoch als „ermüdend“ empfunden, vor allem wenn mehrere Termine anstehen. Außerdem kann die Nutzung der neuen Medien den spontanen Informationsaustausch sowie den Aufbau einer Beziehungsbasis nicht gänzlich ersetzen. In den Unternehmen müssen also kommunikative Strukturen aufgebaut und gefördert werden, welche die Vorteile physischer Präsenz mit den Vorteilen neuer Technologien vereinen.

Eine flexible Gestaltung des Arbeitsalltags kann die Probleme durch soziale Isolation positiv beeinflussen. Unternehmen können beispielsweise Termine anbieten, an denen eine Präsenz vor Ort freiwillig erwünscht ist. Diese und andere Maßnahmen führen dazu, dass Mitarbeiter*innen sich zugehörig fühlen und das Gefühl haben, sozial mit ihren Kolleg*innen interagieren zu können (Thurnes und Imhof 20; Kaiser et al. 4; Lawrence et al. 4). Neben technischen Hilfsmitteln bieten sich auch Unterstützungen zum kompetenten Kommunizieren und Lösen von Problemen oder die Hinzuziehung eines externen Beraters an. Wichtig ist hier, dass Mitarbeiter*innen bei der Festlegung dieser Interventionen mit einbezogen werden müssen.

3.2 Selbstmanagement und Work-Life-Balance

Selbstmanagement ist eine wichtige Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit und Produktivität in der Remote-Arbeit.

Die Fähigkeit, Prozesse eigenständig zu strukturieren, Aufgaben zu priorisieren sowie ohne externe Kontrolle motiviert zu sein, hilft dabei, den Anforderungen flexiblerer Arbeitsmodelle gerecht zu werden.

Mitarbeitende, die sich ihre Zeit frei einteilen und in eigenen Pausenphasen sowie Arbeitsmodulen einteilen können, berichten von erhöhter Arbeitszufriedenheit (Thurnes und Imhof 20). Diese Flexibilität reduziert Stress, ermöglicht individuelle Routinen und die

Wahrung der Eigenständigkeit. Dadurch lässt sich besser gegen die Gefahr der Monotonie, welche bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben im Büro besteht, vorbeugen. Inwiefern jedoch alle Mitarbeitenden von der Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeit profitieren, muss hinterfragt werden. Denn fehlt das Selbstmanagement, kann sich die Selbstständigkeit des Arbeitnehmenden negativ auswirken, da man dazu tendiert, sich zu überlasten oder Arbeiten nicht mehr in einer guten und effektiven Qualität zu erledigen.

Burnout- und Boreout-Symptome zeigen eine sinkende Tendenz in Bezug auf Homeoffice. Das bedeutet, dass mit steigender Zeit, die man im Homeoffice arbeitet, diese zwei psychischen Belastungen weniger auftreten (Thurnes und Imhof 20). Zudem geht mit der Vielfalt an Aufgaben, die man im Homeoffice zu erledigen hat, eine Motivation einher. Motivierend sind Aufgaben, die komplexer gestaltet sind und einen gewissen Spielraum der Mitarbeitenden für individuelle Vorgehensweisen zulassen. Denn diese sind in der Regel spannender als monotone Aufgaben. Um eine höhere Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten, wäre es somit empfehlenswert, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsgestaltung im Homeoffice selber steuern können, indem das Unternehmen die Möglichkeiten dazu zur Verfügung stellt. Hierbei gilt es allerdings kritisch zu betrachten, ob der Anspruch an die Arbeit von allen Mitarbeitenden gleich ist und ob ein starres Aufgabenprofil im Homeoffice allen Ansprüchen gerecht werden kann.

Die Technik unterstützt ein effektives Selbstmanagement bei der Arbeit und hilft dem Arbeitnehmenden, unabhängig und eigenverantwortlich seine Arbeitszeit zu gestalten. Doch nicht alle Mitarbeitenden verfügen über die gleichen Kenntnisse, um digitale Tools nutzen zu können. Es ist zu beachten, dass trotz eines breiten Angebots an Apps und Tools, welche die Organisation verbessern sollen, diese nicht alle Mitarbeitenden nutzen oder sie bei der Arbeit strukturieren. Personen, die weniger geübt im Umgang mit Technik sind, können sich von all diesen Tools überfordert fühlen. Darum ist es wichtig, Weiterbildungen im technischen Bereich zu ermöglichen, um die digitalen Kenntnisse und den Umgang mit technischen Tools am Arbeitsplatz zu verbessern. So werden die Kompetenzen des Mitarbeitenden gestärkt und es wird der Grundstein für mehr Unabhängigkeit in den Arbeitsroutinen gelegt. Wenn man Mitarbeitende mit technischen Geräten wie Notebook, Smartphone etc. ausstattet und ihnen Weiterbildungen ermöglicht, macht man einen wertvollen ersten Schritt hin zu mehr Autonomie und damit zu zufriedeneren und selbständiger arbeitenden Angestellten.

Weitere Faktoren für Zufriedenheit in der Remote-Arbeit:

Für 72 Prozent ist ein positiver Aspekt von Homeoffice die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (Thurnes und Imhof 20). 71 Prozent spüren zudem eine erhöhte Lebensqualität, da Arbeitszeiten individueller und persönlicher gestaltet werden können (Lawrence et al. 4). Diese zwei Zahlen zeigen auf, dass das Homeoffice Möglichkeiten bietet, sich selber und sein eigenes Leben mehr zu priorisieren, als dies in einem Büro möglich wäre, wo die Arbeits- und Pausenzeiten vom Unternehmen vorgegeben sind. Allerdings muss man darauf achten, eine klare Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben zu ermöglichen, damit es nicht zu psychischen Problemen kommen kann. Dies sehen auch 20 Prozent der befragten Mitarbeitenden so, indem sie angeben, dass sich diese beiden Aspekte ihres Lebens durch Homeoffice schwerer vereinbaren lassen (Thurnes und Imhof 20, Feinstein et al. 4).

Um dieser negativen Tendenz entgegenzuwirken, gibt es einige Punkte zu beachten, wie man Arbeit und Freizeit besser trennen kann. Zuerst ist es wichtig, klare Arbeitszeiten zu definieren, damit es nicht dazu kommt, dass man rund um die Uhr an Arbeit denkt und sich so keine Erholung ermöglicht. Dabei ist zu beachten, dass eine klare Struktur wichtig ist und somit die Arbeitszeit und Pausen immer zur gleichen Zeit geplant werden sollten. Zweitens hilft es, bewusst zu arbeiten und bewusst abzuschalten. Dazu können Rituale wie das Setzen eines Weckers, wenn die Arbeitszeit vorbei ist, hilfreich sein oder einen festen Platz für die Erledigung der Arbeit im Haus zu haben, damit man, wenn man aus diesem Arbeitszimmer tritt, sich auch nicht mehr an die Arbeit erinnert. Drittens sind organisatorische Maßnahmen wie die Abgrenzung von Arbeitszeit und Privatzeit wichtig. Durch einen festen Arbeitsbereich, klare Strukturen und zeitliche Maßnahmen (fester Arbeitsbeginn und Arbeitsende) kann dieser Konflikt zwischen Beruf und Familie behoben werden. Doch man darf diesbezüglich beachten, dass nicht alle Mitarbeitenden positiv auf solche organisierten Maßnahmen reagieren. Denn trotz der unterstützenden Aspekte der Organisation kann es sein, dass es aufgrund von anderen Faktoren zu psychischen Belastungen kommt, da eventuell die persönlichen Bedürfnisse zu wenig berücksichtigt werden oder die Leitlinien des Unternehmens zu streng befolgt werden müssen. Wenn man auf alle diese Tipps achtet, ist man einen Schritt näher bei einer besseren Work-Life-Balance, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und somit einer höheren Produktivität führt. Eine wichtige Intervention, welche das Unternehmen dem Mitarbeitenden anbieten kann, um diesen Konflikt der Balance von Arbeit und Freizeit zu lösen, ist es, Kommunikationszeiten festzulegen und so zu definieren, zu welchen Zeiten die Person erreichbar sein muss oder eben nicht.

Zudem darf bei all den Faktoren für und gegen die Zufriedenheit im Homeoffice auch

beachtet werden, dass jeder Mensch anders ist und dass die Persönlichkeit ebenfalls eine Auswirkung auf die Balance und die Arbeitszufriedenheit hat. Die Persönlichkeit wirkt sich auf die Gefühle und das Verhalten in Zusammenhang mit der Arbeit aus und kann die Fähigkeit der Person, auf Herausforderungen und Veränderungen in der Arbeit zu reagieren, beeinflussen. Eine Person mit hoher emotionaler Intelligenz und mit der Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu regulieren, hat eine höhere Resilienz in einem neuen Kontext als eine Person, bei der diese Eigenschaften eher weniger stark ausgebildet sind. Solche Personen kommen meistens in Bezug auf psychische Belastungen besser mit Veränderungen klar, reagieren gelassener und produktiver als andere (Tanjour 15-17).

Doch nicht alle Persönlichkeitstypen profitieren von Homeoffice. Denn je nach Persönlichkeit können einzelne der aufgelisteten Faktoren Vor- und Nachteile bewirken. Wenn man die Persönlichkeit als Gesamtheit betrachtet, ist es jedoch fraglich, inwiefern sich die einzelnen Persönlichkeitseigenschaften in ihrer Ganzheit positiv oder negativ auf die Zufriedenheit auswirken. Zum Beispiel können extrovertierte Personen ihre Arbeitszufriedenheit im Homeoffice verringern, weil sich dort meist ein Mangel an persönlicher sozialer Interaktion zeigt, was für Extrovertierte einen enormen Motivationsfaktor darstellt. Introvertierte profitieren da eher von virtueller Teamarbeit, da sie meist lieber unabhängig arbeiten und sich so auch besser konzentrieren können (Kaiser et al. 4). Daher gibt es in der Remote-Arbeit nicht für alle ein Standardmodell für die Arbeitszeitgestaltung, das für sie funktioniert und auch noch zu mehr Zufriedenheit führt.

Transformationales Führungsverhalten wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus (Tanjour 16). Darunter versteht man Führungsverhalten, bei dem man Wert auf die Emotionen der Mitarbeitenden legt und mit dem richtigen Anstoß versucht, deren Fähigkeiten so zu entfalten, dass sie auf ihr volles Potential zurückgreifen und damit für das Unternehmen besser sind. Somit ist es umso wichtiger, sich als Führungskraft mehr Zeit zu nehmen, die emotionalen und selbstreflexiven Kompetenzen der Mitarbeitenden zu fördern, anstatt diese über eine reine Aufgabenvergabe zu motivieren.

Doch diese Kompetenzen zu entwickeln, ist nicht das alleinige Ziel des Unternehmens. Auch eine ausreichende technische Unterstützung muss dafür vorhanden sein. So muss die Arbeit im Homeoffice optimal durch Computer, Smartphones und alle weiteren Hilfsmittel, die zur Verfügung gestellt werden, sowie technischen Support unterstützt werden. Dabei darf man kritisch betrachten, dass man nicht alles, was für die Remote-Arbeit nötig ist, im eigenen Haushalt besitzt. Beispielsweise besitzt über die Hälfte der Mitarbeitenden, welche im Homeoffice arbeiten, keinen voll ausgerüsteten Arbeitsplatz zu Hause (Thurnes und Imhof

20). Somit benötigt es Beratung, technische Unterstützung und einen funktionierenden Arbeitsplatz. Diese Investitionen, welche ein Unternehmen bezahlt, zahlt sich in Bezug auf eine erfolgreiche Remote-Arbeit und zufriedene Mitarbeitende allemal aus (Lawrence et al. 4, Kaiser et al. 4). Zudem ist ein regelmäßiges Feedback von Vorteil und kann so zu einem besseren Arbeitsklima führen und die Produktivität steigern. Ebenfalls von Vorteil sind regelmäßige Beratungen und Schulungen, um auf individuelle Bedürfnisse und Ziele der Angestellten eingehen zu können, um so die Leistung auf lange Sicht zu verbessern. Das heißt, je mehr man sich um die persönlichen Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeitenden kümmert, desto wahrscheinlicher ist es, dass diese über längere Zeit produktiv und zufrieden bleiben. Die Summe aller Maßnahmen in Kombination ist sehr hilfreich, um die Arbeitsleistung in Bezug auf die neuen Rahmenbedingungen optimal anzupassen und somit die langfristige Funktion eines Unternehmens zu sichern.

Das Homeoffice bietet eine Reihe von Freiheiten, welche mit Herausforderungen verbunden sind. Doch je besser es das Unternehmen schafft, sich darauf anzupassen, desto mehr Vorteile zieht es auch daraus. Je mehr man in technische Infrastruktur, Weiterbildungen und auch in die Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance investiert, desto mehr Chancen hat das Unternehmen, zufriedene Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Dadurch, dass hybride Arbeitsarrangements Freiheiten mit organisatorischen Vorgaben wie Arbeitszeiten und der Erreichbarkeit verbinden, kann man besser sicherstellen, dass sich die Mitarbeitenden auch in dieser Umgebung der Arbeitswelt wohlfühlen. Die Möglichkeit der selbständigen Arbeitszeitgestaltung stellt auch aus langfristiger Sicht eine große Chance dar, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erreichen, was wichtig ist, damit die Angestellten über längere Zeit produktiv bleiben (Thurnes und Imhof 20). Solche Hybridmodelle müssen über eine längere Zeit betrachtet werden und in einem Zyklus regelmäßig adaptiert werden, da sich sowohl Mitarbeiterbedürfnisse wie auch die Anforderungen der Unternehmen auf langer Sicht verändern.

Humanized Version in German:

4. Integration in die Arbeitsorganisation

Die Herausforderungen durch Remote-Arbeit beziehen sich zum einen auf die soziale Bindung und die persönliche Identifikation zum Unternehmen. Der Verlust von persönlichen Beziehungen und der Teamidentität sind kritische Punkte der Flexibilisierung der Arbeit, da

sie oftmals durch den reduzierten direkten Kontakt und die fehlende emotionale Bindung durch digitale Kommunikationsformate gefördert wird (Kaiser et al. 6). Hier müssen hybride Austauschformate zum Erhalt der Teamidentität konzipiert werden, da der Verlust dieser negativen Effekt auf die MitarbeiterInnen hat und langfristig die Effektivität und Motivation beeinflussen könnte.

Die Abnahme an spontanen Interaktionen und Austausch ist als negativ für die Teamdynamik anzusehen (Kaiser et al. 6). Um diesen Faktor entgegenzuwirken, sind unter anderem virtuelle Teamevents sinnvoll, um den Austausch im Team zu fördern. Dieser ist nicht nur zur Vermittlung von Information, sondern auch für das Zugehörigkeitsgefühl im Team wichtig. Hier stellt sich die Frage, ob diese Form der Interaktion und des informellen Austauschs den spontanen Charakter des gemeinsamen Büros ersetzen kann. Die Konsequenzen aus der sozialen Erosion des Teams bei Remote-Arbeit können nur aus längerfristigen Studien zur Wirkung der Interventionen ersichtlich sein.

Außerdem identifizieren sich MitarbeiterInnen, welche ihre Beziehung zum Unternehmen vor allem als Zweckgebunden betrachten (Autonomie, Flexibilität etc.), deutlich weniger stark mit diesem als festangestellte MitarbeiterInnen (Kaiser et al. 6). Hier ist es wichtig, passende Interventionen zu entwickeln, um der Entwicklung von Unternehmen ohne Personalbindung entgegenzuwirken. Die Intervention muss dabei über die rein logistische Organisation des ortsflexiblen Arbeitens hinausgehen, z. B. durch regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen, um die Bindung zu erhöhen. Diese müssen dem heterogenen Personal gerecht werden und eine ausgewogene Gestaltung zwischen individueller Autonomie und langfristiger Bindung sicherstellen.

Die Anpassung der Arbeitsorganisation an die neuen Arbeitsbedingungen erfordert einen neuen Leitfaden zur Gestaltung von Arbeitszeit (Breisig et al. 27). Die Flexibilität ist hier als wichtiger Faktor für die MitarbeiterInnen zu betrachten, um ihren Arbeitsalltag ihren individuellen Bedürfnissen anzupassen. Außerdem werden flexible Arbeitszeitmodelle aufgrund verschiedener Lebensphasen, in denen sich die Menschen befinden, verlangt. Die Umsetzung ist jedoch an gewisse Richtlinien geknüpft, damit Überlastung und Überforderung vermieden werden.

Eine klare Herausforderung der Flexibilisierung ist die Balance zwischen Verfügbarkeit und Erreichbarkeit. Hier ist die Balance der verschiedenen technischen Kommunikationswege ausschlaggebend. Dabei müssen Regeln, z. B. zur Verfügbarkeit, erstellt werden, um Erreichbarkeit für Kunden und KollegInnen zu gewährleisten und die Gefahr der Überlastung

und Störung durch ständige Erreichbarkeit zu minimieren (Breisig et al. 28). Dabei spielt auch das Zeitmanagement bei ortsflexibler Arbeit eine maßgebliche Rolle. Laut Kaiser ist bei flexibler Arbeit auch die Nutzung von effektiven Kommunikationskanälen, die schnelle Information der KollegInnen, eine ausreichende technische Ausstattung und der Erreichbarkeitsrahmen wichtige Aspekte. Die Forschung weist darauf hin, dass klare Vereinbarungen zu Erreichbarkeitsregeln getroffen werden müssen, damit ein ausreichender Erholungsfaktor sichergestellt ist. Damit der Faktor der Erholung auch effektiv genutzt wird, müssen Unternehmen auch Schulungsangebote im Rahmen der Selbstregulation bzw. des Selbstmanagements anbieten, damit die MitarbeiterInnen wissen, wie man Erholung richtig angeht. Dabei muss man jedoch beachten, dass die Rahmenbedingungen nicht einheitlich konzipiert werden dürfen, um individuellen Anforderungen bei unterschiedlichen Arbeitsplätzen und Berufen gerecht zu werden.

Da die Individualisierung der Arbeitsbedingungen, und zwar zu 80 %, eine geforderte Arbeitsform ist, müssen differenzierte Konzepte entwickelt werden, die eine Kombination aus Technologieunterstützung und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Folge haben, damit ein Nutzen des Flexibilisierungspotenzials durch ortsflexibler Arbeit erreicht wird und psychosozialen Stress bzw. Beeinträchtigung entgegenwirkt (Breisig et al. 27–28). Um als Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben, ist es wesentlich, attraktive Arbeitsmodelle anzubieten. Dafür müssen Unternehmen allerdings auf dem Feld der Technik, Struktur, Kommunikation und der Selbstregulierung aktiv werden. Eine angemessene technische Infrastruktur ist erforderlich, und es muss ein Gleichgewicht zwischen den Freiheiten der MitarbeiterInnen und den Kontrollmechanismen seitens der Organisation geschaffen werden. Neben dem materiellen, wie z. B. Technik, sind auch individuelle Beratungsangebote hinsichtlich der MitarbeiterInnen-Gesundheit zu schaffen. In dieser können sie sich im Bereich des Managements zur Erreichbarkeit oder Selbstregulation austauschen, um die Erholung zu fördern.

Die Forschung empfiehlt ein Modell, in dem die Arbeit zum Teil orts- und zeitunabhängig möglich ist, MitarbeiterInnen ihre Anwesenheitstage wählen können, außerdem auch gewisse Teamzeiten festgesetzt werden und MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeiten anpassen können, wenn sie dies mit ihren Familien verknüpfen (Breisig et al. 27–28). Dieses Arbeitsmodell, mit ein bis zwei Anwesenheitstagen im Büro, kann die Leistung, Motivation und die soziale Interaktion verbessern (Lawrence et al. 4; Kaiser et al. 4). Im Gegenteil, werden nur diese Rahmenbedingungen umgesetzt, wirkt sich die flexible Arbeit auch auf negative Aspekte, wie z. B. Stress, auf die Beschäftigten aus. Um als Unternehmen konkurrenzfähig zu sein, muss also nicht nur an Flexibilität gedacht werden, sondern es ist

viel mehr vonnöten. Auch Faktoren, wie z. B. die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die durch flexible Arbeitszeiten verbessert wird, muss mit dem Erholungsfaktor vereinbar sein. Damit die Erreichbarkeit innerhalb eines Erholungszeitraumes also nicht eine Belastung darstellt, können unter anderem Leitlinien der Erreichbarkeit als Lösungsansatz dienen, damit alle MitarbeiterInnen und Mitarbeiterinnen die gleichen Grundvoraussetzungen hinsichtlich der Erreichbarkeit und Antwortzeiten im Unternehmen kennen (Lawrence et al. 4; Kaiser et al. 4).

Wie auch bei den Erreichbarkeitsregelungen können bezüglich der flexiblen Arbeitsmodelle für MitarbeiterInnen individuelle Rahmenbedingungen erstellt werden, aber auch für ganze Unternehmen. Für das Unternehmen wird ein Raster erstellt, in welchem alle Arbeitsmodelle mit allen Anforderungen definiert und somit für jeden MitarbeiterInnen und Mitarbeiterin greifbar gemacht werden. Auch bei einer Rahmenrichtlinie für das ganze Unternehmen ist eine Flexibilisierung sinnvoll, um allen MitarbeiterInnen und Mitarbeiterinnen gerecht zu werden.

Die Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Zufriedenheit, die Bindung an die Organisation und die Leistung. Eine Studie zeigt den Einfluss der Rahmenbedingungen auf die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen (Godbersen et al. 7). Dieser Punkt spielt eine entscheidende Rolle für die Organisationsbindung. Die drei Dimensionen zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Remote-Arbeitenden. Die Wertevermittlung zwischen der Organisation und dem/der Angestellten wirkt dabei als eine entscheidende Bedingung. Die Arbeitnehmenden müssen spüren, dass die eigenen Bedürfnisse und Interessen den Werten der Organisation entsprechen und diese berücksichtigt werden.

Außerdem muss die Wertschätzung der Führungskraft an die ArbeitnehmerInnen aktiv gelebt werden. Dies kann z. B. über regelmäßige Feedbackgespräche und das Einbeziehen der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse geschehen. Inwieweit dies auch auf der virtuellen Ebene durch Teambuilding und gemeinsame Mittagspausen gelebt werden kann, ist in der Praxis aber kritisch zu hinterfragen.

Da die Beeinflussung der emotionalen Verbundenheit von Mitarbeitenden der Organisation zuträglich ist, ist das Commitment als wesentlicher Faktor zu nennen, der zu einer erfolgreichen Personalbindung beiträgt. Außerdem zeigt sich anhand der Ergebnisse die niedrige Bedeutung von vertraglichen Aspekten und der geringe Zusammenhang zu der formal-kognitiven Verbundenheit. Dies verdeutlicht wiederum, dass Remote-Arbeit, insofern

sie zu einer geringen emotionalen Verbundenheit führt, keinen Nutzen aus den Vorteilen, die der MitarbeiterInnen-Leistung dienen, zieht.

In Summe muss also darauf geachtet werden, wie und in welchem Ausmaß sich die Rahmenbedingungen auf die emotional-affektive Verbundenheit der ArbeitnehmerInnen zur Organisation auswirken, da es sich gezeigt hat, dass die wahrgenommenen Rahmenbedingungen einen direkten Einfluss auf die Bindung an die Organisation haben (Godbersen et al. 6–7).

Die beschriebenen Herausforderungen der Flexibilisierung der Arbeitswelt können durch technische, aber auch organisatorische Maßnahmen kompensiert werden. Für einen höheren Nutzen müssen diese jedoch unter bestimmten Rahmenbedingungen durchgeführt werden.

Mit folgenden Richtlinien bzw. Voraussetzungen lässt sich eine erfolgreiche Personalbindung gewährleisten, ohne dass die MitarbeiterInnen das Gefühl der Isolation und Vereinsamung verspüren und ein optimaler Erholungsfaktor sichergestellt wird:

- * technische Voraussetzungen
- * Flexibilität des Zeitmanagements
- * klare Kommunikationsabgrenzung zwischen Arbeit und Erholung

Die Technik muss einerseits mit flexiblen Arbeitszeit- und Aufzeichnungssystemen ausgestattet sein. Die Collaboration-Tools sollen einerseits der Möglichkeit der Teamarbeit und dem Informationsaustausch innerhalb des Teams dienen, andererseits soll aber auch mit dieser Infrastruktur die Dokumentation über geleistete Arbeit möglich sein (Lawrence et al. 4; Kaiser et al. 4). Zusätzlich sollte die technische Unterstützung die Möglichkeit schaffen, effektive Arbeitszeit und Erholung zu kombinieren, was durch Flexibilisierung der Arbeitszeit geschieht, ohne aber die betrieblichen Erreichbarkeitsrahmenbedingungen zu brechen. Hier können MitarbeiterInnen auch individueller gefördert werden, z. B. durch interne IT-Trainings und das Aufzeigen von Möglichkeiten.

Außerdem muss ein individuelles Arbeitszeitmanagement geschaffen werden, um individuellen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei müssen aber, wie oben schon beschrieben, die Rahmenbedingungen des Unternehmens in der gesamten Strategie berücksichtigt werden. Auch die Familienfreundlichkeit (Vereinbarkeit von Beruf und Familie) ist ein wichtiger Faktor und sollte durch flexible Arbeitszeitkonzepte gefördert werden.

Ein weiterer Rahmenfaktor ist die klare Kommunikation des Unternehmens. Durch verbindliche, aber flexible Kommunikationskanäle kann auch der oben beschriebenen „Vereinsamung“ bei ortsflexibler Arbeit entgegengearbeitet werden. Es soll eine Kommunikation ermöglicht werden, die trotz der fehlenden Anwesenheit am Arbeitsplatz den Informationsaustausch untereinander, aber auch die soziale Interaktion sichert. So kommt die Interaktion auf dem zwischenmenschlichen Niveau nicht zu kurz. Auch muss kommuniziert werden, dass eine gewisse Erreichbarkeit, wie oben schon erwähnt, erwünscht ist, diese aber nur während der Arbeitszeit und nicht darüber hinaus gefördert wird (Breisig et al. 28). Dies kann einerseits durch eine Unternehmensrichtlinie bzw. Standard, aber auch individuell umgesetzt werden.

5. Fazit

Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Frage, wie sich Remote-Arbeit auf Arbeitszufriedenheit und Produktivität auswirkt und welche Rahmenbedingungen eine erfolgreiche Gestaltung ermöglichen. Ziel war es, Chancen und Risiken flexibler Arbeitsmodelle aufzuzeigen, beeinflussende Faktoren zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Ausgestaltung zu geben. Diese Ziele wurden über die Aufarbeitung aktueller Literatur, die kritische Würdigung empirischer Ergebnisse und die Berücksichtigung technischer, organisationaler und psychologischer Rahmenbedingungen erreicht.

Die Transformation der Arbeitswelt durch Digitalisierung und technische Innovationen zeigt, dass Remote-Arbeit sich zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt entwickelt hat. Flexible Arbeitsformen werden zunehmend nachgefragt und ermöglichen es, Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren, die Eigenverantwortung zu stärken und auf persönliche Bedürfnisse und Präferenzen einzugehen. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort wird als Vorteil wahrgenommen, was sich auch in einer steigenden Arbeitszufriedenheit zeigt. Die technologischen Möglichkeiten und eine umfangreiche digitale Ausstattung ermöglichen ein standortunabhängiges Arbeiten und fördern die Produktivität, jedoch verfügt bisher nur ein Teil der Arbeitnehmer*innen über einen optimal ausgestatteten Arbeitsplatz zu Hause. Die individuelle Produktivität ist im Homeoffice meist gleichbleibend oder höher, die Produktivität auf Teamebene nimmt jedoch aufgrund eines Koordinationsbedarfs und einer fehlenden informellen Kommunikation ab.

Die soziale Isolation stellt eine besondere Belastung in der Remote-Arbeit dar und beeinflusst nicht nur das emotionale Wohlbefinden, sondern auch die Mitarbeiterbindung und die Zusammenarbeit. Die Befunde der vorliegenden Arbeit zeigen, dass besonders extravertierte Arbeitnehmer*innen die sozialen Kontakte vermissen, dass weniger ungeplante Kontakte einen negativen Einfluss auf das Gemeinschaftsgefühl haben und dass sich Arbeitnehmer*innen in einer Altersspanne zwischen 31 und 40 Jahren wohler fühlen als Arbeitnehmer*innen einer Altersspanne zwischen 21 und 30 Jahren. Aufgrund der unterschiedlichen Ergebnisse kann es also sinnvoll sein, sich auf die unterschiedlichen Gruppen und Persönlichkeitstypen einzulassen und die Zusammenarbeit zu optimieren.

Das Selbstmanagement kann als bedeutsamer Erfolgsfaktor in der Remote-Arbeit angesehen werden. Um die Vorteile flexibler Arbeitsformen zu nutzen, müssen Arbeitnehmer*innen über bestimmte selbstregulierte Arbeitsfertigkeiten, Zeit- und Taskmanagement-Strategien und eine gewisse digitale Ausstattung verfügen. Ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben sowie die Fähigkeit zur Selbstmotivation können durch technische und kommunikative Unterstützung der Arbeitgeber gefördert werden, trotzdem gilt es zu bedenken, dass sich diese Aspekte je nach Individuum und Rahmenbedingungen ändern. Die Möglichkeit einer Entgrenzung der Arbeit in Remote-Arbeit, also einer Verschwimmung zwischen Beruflichem und Privatem, gilt es für Unternehmen und Arbeitnehmer*innen in jedem Fall zu beachten und mit individuellen, technischen und organisationalen Aspekten zu berücksichtigen. Ein Unternehmen kann mit organisatorischen Leitplanken einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung und Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort nehmen, jedoch wird bei geringen Leitplanken häufig auch die Chance, sich einzubringen, von Mitarbeiterseite aus weniger wahrgenommen. Besonders Maßnahmen zur Förderung der emotionalen Intelligenz und die Befähigung der Arbeitnehmer*innen mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen der Mitmenschen umzugehen und sich gegenseitig einzuschätzen, können die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen stärken. Diese Ergebnisse stimmen also mit den arbeitspsychologischen Ergebnissen der verschiedenen Studien überein.

Zusammenfassend betrachtet zeigen die Ergebnisse, dass eine gelungene Balance aus Technologie, Organisation und Individuum für einen erfolgreichen Einsatz von flexiblen Arbeitsformen in Unternehmen erforderlich ist. Um in der digitalen Transformation konkurrenzfähig zu bleiben, müssen also nicht nur die entsprechenden Technologien angeboten, sondern es müssen gleichzeitig entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Klassische Maßnahmen der Arbeitsorganisation allein sind nicht mehr

ausreichend. Arbeitnehmer*innen und Bewerber*innen von heute erwarten außerdem, dass sie in Organisationen eine offene und partizipative Kultur erleben, sich weiterentwickeln, sich austauschen, kooperieren und interagieren und eine sinnstiftende Arbeit leisten können. Sonst besteht das Risiko, dass Teams zerfallen, dass Bindung in Unternehmen verringert und die Leistungserwartungen in Unternehmen nur auf die individuellen Leistungskennzahlen begrenzt werden.

In dem Kontext der aktuellen Befunde wurde also bestätigt, dass flexible Arbeitsmodelle zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und mehr Produktivität führen können. Auch stimmt die Relevanz von digitalen Kompetenzen sowie psychosoziale und organisatorische Unterstützungsstrukturen mit bisherigen Modellen und empirischen Studien überein. Diese vorliegende Arbeit erbringt diesbezüglich einen zusätzlichen Nutzen, indem sie die komplexen Wechselwirkungen der verschiedenen Einflussfaktoren zwischen der individuellen und der technologischen und organisationalen Ebene aufdeckt und auf die Bedeutung einer systematischen, aber zugleich differenzierten Implementierung moderner Arbeitsmodelle hinweist.

Gleichwohl zeigen sich die Grenzen der Arbeit wie folgt auf: Im Fokus der Untersuchung standen aktuelle Studien und Literaturquellen zu den auf Seite 12 genannten Einflussfaktoren, deshalb beziehen sich die Ergebnisse ausschließlich auf eine Aufarbeitung von Studien und Literatur. Dadurch finden sich keine empirischen Feldbeobachtungen in dieser Arbeit und es wurden keine eigenen quantitativen Untersuchungen angestellt. Die Aussagen können also nicht für alle Branchen und Unternehmen pauschalisiert werden. Die technologische Entwicklung und die immer fortschreitende Digitalisierung können dazu führen, dass sich die Ergebnisse aus den Studien im Laufe der Zeit auch verändern können.

Für zukünftige Forschung kann eine empirische Betrachtung unterschiedlicher Berufsgruppen und Organisationen hilfreich sein, um branchen- und tätigkeitsspezifische Herausforderungen und Chancen zu analysieren. Auch eine Erhebung hybrider Arbeitsstrukturen sowie deren Auswirkungen auf Teamstrukturen und Teamdynamiken, die Motivation und den Unternehmenserfolg sind für zukünftige Studien interessant, ebenso die Erforschung betrieblicher Gesundheitsmanagement-Angebote. Da eine steigende Bedeutung von digital unterstützten Lern- und Unterstützungsangeboten erwartet wird, stellt die Forschung zu diesem Bereich, aber auch zur Förderung und Bindung der Arbeitnehmer*innen unter veränderten Arbeitsbedingungen, eine wichtige Basis für Unternehmen und zukünftige Generationen dar.

Für mich selbst hat diese Arbeit in dem Sinne einen Mehrwert erbracht, dass die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema ein sehr komplexes Bild zur Gestaltung und Entwicklung von Remote-Arbeit sowie ein tieferes Verständnis für die Wechselwirkungen von Technologie, Organisation und Individuum geschaffen hat. In meiner Arbeit kann es einen Vorteil darstellen, die Herausforderungen bei der Einführung und Ausgestaltung von Remote-Arbeit zu verstehen und zu berücksichtigen sowie die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung und Einführung aufzeigen zu können.

Literaturverzeichnis

Altun, Ufuk, und Veit Hartmann. PRODUKTIVITÄT IM HOMEOFFICE. ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., 2024, Düsseldorf, S. 1-4.
https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Produktivitaet_im_Homeoffice_5.pdf

Breisig, Thomas, et al. Gestaltung hybrider Arbeit. University of Oldenburg Press, 2023,
http://oops.uni-oldenburg.de/5931/1/978-3-8142-2413-8_Kr%C3%B6cher.pdf#page=33.

Feinstein, Ingrid, et al. Home Office Frustpotenzial: Back to Office. Ipsos, Bertelsmann Stiftung, 2021.
www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Fuehrungsdialoge/Home_Office_Studie_Nov21.pdf PDF File.

Gericke, Till. Akzeptanz und Ablehnung von betrieblichem Gesundheitsmanagement. 2022. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Doktorarbeit.
https://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/macau_derivate_00004429/Doktorarbeit%20-%20Till%20Gericke%20finale%20Druckfassung.pdf

Godbersen, Hendrik, et al. "Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen." zfo Zeitschrift Führung + Organisation, Nr. 2, 2021, S. 95–103.
https://www.zfo.de/fileadmin/user_upload/zfo/protected/pdf/3734_12.pdf

Hart, Patrick, et al. Verteiltes Arbeiten und Digital Literacies während der Covid-19-Pandemie. 2020. IGSF - Interdisziplinäre Gesellschaft für Sozialtechnologie und Forschung, Graz, Österreich, dissertation,
http://ffhoarep.fh-hagenberg.at/bitstream/123456789/1617/1/FFH2022_169.pdf

Kaiser, Stephan, et al. "One size fits all? Ein Plädoyer für eine differenzierte Betrachtung und Gestaltung hybrider Arbeit." Schmalenbach IMPULSE, Bd. 3, Nr. 2, 2023, S. 1-9.
<https://doi.org/10.54585/TRDC8581>.

Konradt, Udo, und Guido Hertel. Management virtueller Teams. 2002. Universität Würzburg, Dissertation.
https://opus.bibliothek.uni-wuerzburg.de/files/1846/KonradHertel_virtuelle_Teams.pdf

Kötter, Julius, et al. Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen. Mitbestimmungspraxis, Nr. 55, Hans-Böckler-Stiftung, 2023, S. 1-25.

https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008704/p_mbf_praxis_2023_55.pdf

Lawrence, Katja, et al. Home Sweet Homeoffice. 3. Aufl., PwC, 2023, S. 1–21.

<https://www.pwc.de/de/real-estate/real-estate-institute/home-sweet-homeoffice.pdf>

Tanjour, Fadia. Arbeitszufriedenheit, organisatorisches affektives Commitment und emotionale Intelligenz. 2013. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Dissertation.

https://macau.uni-kiel.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dissertation_derivate_00005678/AZ_AC_und_EI.pdf

Thurnes, Christian M., und Felix Imhof. MITARBEITERZUFRIEDENHEIT UND -BINDUNG BEI REMOTE-ARBEIT MIT KI UNTERSTÜTZEN. OPINNOMETH, Heft 9/2024, Hochschule Kaiserslautern, Kompetenzzentrum OPINNOMETH, Zweibrücken, 2024, S. 1-63.

https://www.hs-kl.de/fileadmin/betriebswirtschaft/Aus_der_BW/Opinnometh/schriften/opinnometh_schriften_2024_01_29_ki_remote_issn2199-0301_.pdf

Plagiatserklärung

Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbständig angefertigt und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe.

Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall unter genauer Angabe der Quelle (einschließlich des World Wide Web sowie anderer elektronischer Datensammlungen) deutlich als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies gilt auch für angefügte Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen.

Die vorliegende Arbeit wurde hinsichtlich Titel, Fragestellung, Aufbau und Inhalt, oder in umfangreichen Teilen und Auszügen daraus, noch nicht in einem Studiengang an dieser, oder einer anderen Hochschule, zur Anrechnung von Leistungspunkten vorgelegt.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die nachgewiesene Unterlassung der Herkunftsangabe als versuchte Täuschung bzw. als Plagiat gewertet wird.

XXXX, den XX.XX.XXX