



Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig

Mitglied der SUPSI

# ***Teleheimarbeit und Arbeitsmotivation in der Zeit nach COVID-19***

Bachelor-Thesis im Bachelor of Science Betriebsökonomie der Fernfachhochschule Schweiz

---

Autor: Parinaz Nozohour

Einreichdatum: 19.12.2022

Referent: Dr. oec., lic. phil. Armon Pfister

## Management Summary

Getrieben durch die Corona-Krise hat die Verbreitung der Teleheimarbeit in der Schweiz in den vergangenen zwei Jahren stark zugenommen. Laut Bundesamt für Statistik (BfS) arbeiteten 2021 bereits 40% der Erwerbstätigen mindestens gelegentlich von zu Hause aus. Trotz zahlreicher Herausforderungen hat sich diese Arbeitsform als effektiv erwiesen. In der Zeit nach der Covid-19-Pandemie ist die Arbeitswelt fortlaufend im Wandel. Um sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten, führen immer mehr Unternehmen hybride Arbeitsmodelle ein. Teleheimarbeit hat hierzulande ihren Platz eingenommen und wird diesen auch in Zukunft behaupten. Für eine optimale Gestaltung dieses Transformationsprozesses müssen Arbeitgeber die Effekte der Teleheimarbeit auf die Motivation der Beschäftigten kennen.

In der vorliegenden Arbeit werden die Auswirkungen der vier Faktoren «Homeoffice-Häufigkeit», «technische Ausstattung und räumliche Einrichtung zu Hause», «Pendelzeit» und «Arbeitspensum» auf die Arbeitsmotivation der Schweizer Arbeitnehmenden untersucht. Des Weiteren werden die häufigsten Störfaktoren im Homeoffice aufgezeigt und mögliche Unterschiede mit Bezug auf den soziodemographischen Gruppen analysiert.

Die Untersuchung erfolgt anhand einer quantitativen Datenerhebung. Mit einer Onlinebefragung werden die Studierenden der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) zu ihren persönlichen Merkmalen, zu den oben erwähnten Faktoren und zu ihrer Arbeitsmotivation befragt. Die Datenauswertung – basierend auf Methoden der explorativen Datenanalyse sowie auf Regressionsmodellen – erfolgt mit der IBM-Software SPSS 28.

Die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Bachelor-Thesis zeigt wider Erwartung, dass sich keiner der berücksichtigten Faktoren auf die Arbeitsmotivation der Teleheimarbeitenden auswirkt. Als grösster Nachteil von Teleheimarbeit wird auch in der Zeit nach der Corona-Krise weiterhin der fehlende soziale und informelle Kontakt zu Arbeitskollegen identifiziert.

Über die Beantwortung der Forschungsfragen hinaus ergeben sich einige interessante Schlussfolgerungen und Hinweise für künftige Forschungsvorhaben:

- Die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden hängt offenbar viel mehr vom autonomen, flexiblen Einsatz der Teleheimarbeit je nach persönlichen Bedürfnissen ab, als von der reinen Häufigkeit der Arbeit von zu Hause aus.
- Der Wunsch nach mehr Homeoffice scheint für einen immer noch relevanten Teil der Schweizer Telearbeitenden unerfüllt zu bleiben. Angeblich sind nicht alle

Unternehmen bereit, dem Wunsch ihrer Mitarbeitenden nachzukommen und bieten aus welchen Gründen auch immer weniger Flexibilität als erwünscht.

- Ein kleinerer allerdings nicht zu unterschätzender Teil der Befragten, der ausschliesslich Präsenzarbeit leistet, manifestiert überhaupt kein Bedürfnis nach Teleheimarbeit, obwohl die Möglichkeit dafür grundsätzlich gegeben wäre.

In der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse umfassend diskutiert und Erkenntnisse für potenzielle weitere wissenschaftliche Forschungsvorhaben geliefert. Somit ist diese Arbeit eine nützvolle Basis für die erfolgreiche Gestaltung der neuen Arbeitsmodelle in der Zeit nach der Covid-19-Pandemie.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage / Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	2
1.3 Abgrenzung.....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2 Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Telearbeit .....	5
2.1.1 Begriffsbestimmung .....	5
2.1.2 Teleheimarbeit in der Schweiz .....	6
2.1.3 Aktueller Forschungsstand zur mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz	8
2.2 Arbeitsmotivation .....	12
2.2.1 Bedeutung von Motivation.....	12
2.2.2 Die Arbeitsmotivation .....	12
2.2.3 Theorien der Arbeitsmotivation .....	13
2.3 Auserwählte Faktoren der Teleheimarbeit und der Arbeitsmotivation ....	14
2.3.1 Der Homeoffice-Umfang .....	14
2.3.2 Die technische Ausstattung und die räumliche Einrichtung zu Hause	15
2.3.3 Die Länge des Arbeitswegs .....	16
2.3.4 Das Arbeitspensum.....	16
2.4 Hypothesen .....	17
<b>3 Methodischer Rahmen</b> .....	<b>20</b>
3.1 Aufbau des Fragebogens .....	20
3.2 Grundgesamtheit und Stichprobeverfahren .....	23
3.2.1 Beschreibung der Stichprobe .....	23
3.3 Datenanalyse .....	25
3.3.1 Datenaufbereitung .....	25
3.3.2 Statistische Verfahren .....	26
<b>4 Ergebnisse</b> .....	<b>28</b>
4.1 Gründe für keine Teleheimarbeit .....	28
4.2 Zusammenhang zwischen Homeoffice-Intensität und Arbeitsmotivation	29

4.3	Zusammenspiel von Homeoffice-Frequenz und Arbeitsmotivation unter Berücksichtigung der Qualität der Infrastruktur zu Hause.....	30
4.4	Einfluss der Pendelzeit auf die Arbeitsmotivation .....	36
4.5	Der Einfluss vom Arbeitspensum auf die Arbeitsmotivation .....	38
4.6	Nachteile von Homeoffice.....	40
4.7	Die Arbeitsmotivation bezogen auf soziodemografische Merkmale der Arbeitnehmenden mit Telearbeit .....	40
<b>5</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>41</b>
5.1	Die Präsenzarbeit in der post-Pandemie-Phase .....	41
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage 1 .....	42
5.3	Beantwortung der Forschungsfrage 2.....	42
5.4	Beantwortung der Forschungsfrage 3.....	43
5.5	Beantwortung der Forschungsfrage 4.....	45
5.6	Nachteile von Homeoffice.....	45
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>46</b>
6.1	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen .....	46
6.2	Kritische Würdigung .....	48
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>51</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>56</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>57</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>58</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>61</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage / Problemstellung

Im Rahmen der weltweiten COVID-19-Pandemie hat Homeoffice auch in der Schweiz einen regelrechten Boom erlebt. Während der vom Bund zeitweise auferlegten Homeoffice-Pflicht haben Unternehmen die Arbeit von zu Hause als Möglichkeit genutzt, um betriebliche Abläufe trotz Einschränkungen aufrecht zu erhalten. Laut der letzten schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) vom Bundesamt für Statistik (BfS) (2022a) erhöhte sich der Anteil der Arbeitnehmenden und Selbstständigerwerbenden, die mindestens gelegentlich - d. h. mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen vor der Befragung - Teleheimarbeit geleistet haben, von 24,6% im Jahr 2019 auf 34,1% im Jahr 2020. 2021 steig dieser Anteil pandemiebedingt weiter auf 39.6%, was ungefähr 1.8 Millionen Personen entspricht (Bundesamt für Statistik BfS, 2022a). Somit hat sich Telearbeit als gangbare Arbeitsmethode bewiesen. Viele der bisher bestehenden Hürden und Vorbehalte gegenüber Homeoffice konnten abgebaut werden, obwohl die Arbeit ausserhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers bekanntlich auch mit einigen Nachteilen verknüpft ist. Dazu zählen aus Beschäftigtensicht vor allem der fehlende informelle/soziale Austausch mit Arbeitskollegen<sup>1</sup>, die erschwerte Zusammenarbeit im Team, weniger Zusammenhalt unter Arbeitskollegen und die verschwommene Grenze zwischen Arbeit und Privatleben (Moser et al., 2021). Auch für den Arbeitgeber gibt es Nachteile, beispielsweise Schwierigkeiten in der Kommunikation oder in der Unterstützung der leistungsschwachen Mitarbeiter, mehr Aufwand bei Führung und Kontrolle, Unklarheiten in rechtlichen Aspekten wie der Unfall- und Arbeitsschutz, die Einhaltung der Arbeitszeit bzw. der Datensicherheit (Alipour et al., 2020) . Letztlich wirken sich die Nachteile aus Arbeitnehmerperspektive ebenso auf die Arbeitgeber negativ aus. Nach Einführung der Impfstoffe konnten die Einschränkungen etwas gelockert und die Homeoffice-Pflicht mindestens zeitweise aufgehoben werden. Viele Unternehmen haben bereits den Büroalltag nach Corona organisiert, indem flexible Arbeitsmodelle eingeführt wurden. Zum Wandel der Arbeitswelt in der Post-Pandemie-Phase gehören nämlich auch neue Arbeitsformen (Bonin et al., 2020). Eine der durch die Corona-Zeit entstandenen Megatrends heisst «New Work» und wird sich in den kommenden Jahren als wahrer Innovationstreiber beweisen

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Untersuchung auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Das generische Maskulinum bei Berufs- und Personenbezeichnungen wird gleichermassen für alle Geschlechter verwendet.

(Gatterer, 2021). Dieser Trend bringt neue Arbeitsstrukturen hervor, die geprägt sind von Work-Life-Blending, Kollaboration und Remote Work. Anders ausgedrückt, verschwimmen im Alltag die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten auf produktive Weise, so dass die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter im Tagesverlauf besser berücksichtigt werden können. Konzentrierte und intensive Arbeitsphasen finden zuhause statt. Das Büro der Zukunft ist ein Ort, an dem Unternehmenswerte gelebt werden, Wir-Gefühl entsteht und gemeinsam Neues geschaffen wird. Homeoffice, das während der Pandemie aus der Not heraus als Massnahme zur Eindämmung des Coronavirus breitflächig ermöglicht wurde, wird nun zum festen Bestandteil unseres Arbeitslebens.

In der Zeit vor COVID-19 wurden Studien durchgeführt, die zeigen, dass Homeoffice und mobile Arbeit das Bedürfnis der Angestellten nach flexibler Arbeitsgestaltung erfüllen und somit bei den Beschäftigten zu immer mehr Akzeptanz führen (Bonin et al., 2020). Die Vorteile für die Betriebe, auch künftig dauerhaft Fernarbeit anzubieten, liegen auf der Hand: zum einen können sich Unternehmen damit teure Büroflächen sparen, zum anderen ist das Angebot von Homeoffice ein Vorteil im Wettbewerb um die besten Fachkräfte (Alipour et al., 2020). Weitere Vorteile für die Betriebe sind eine höhere Produktivität und eine verstärkte Arbeitgeberbindung. Dennoch stehen den positiven Effekten ortflexiblen Arbeitens die bereits erwähnten Nachteile gegenüber, die zu Stressempfinden und negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation führen können. Bisher wurde nämlich nur spärlich untersucht, welche Folgen eine solche Veränderung der Arbeitsorganisation auf arbeitsrelevante Variablen wie die Motivation der Beschäftigten hat und somit auf die Leistungsfähigkeit von Unternehmen (Becker et al., 2022).

Diese Arbeit geht der Frage nach, ob und in wieweit bestimmte Faktoren der Teleheimarbeit in der post-Pandemie-Phase eine Wirkung auf die Arbeitsmotivation der Arbeitnehmenden erzielen. Die Ergebnisse sind für die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen und Regelungen orts- und zeitflexibler Arbeit in der post-Pandemie Zeit von Nutzen.

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen**

In der vorliegenden Arbeit sollen zuerst die theoretischen Grundlagen der Arbeitsmotivation sowie diejenigen zur Telearbeit aufgezeigt werden.

Langzeitbefragungen wie die von Weichbrodt et al. (2020) untersuchen die Verbreitung und die Motive der mobil-flexiblen Arbeit in der Schweiz. Im gleichen Kontext werden die teilnehmenden Unternehmen befragt, ob sie die Homeoffice-Möglichkeit

noch weiterentwickeln wollen, bzw. welche Hindernisse sie diesbezüglich wahrnehmen. Europaweit stellen andere Studien wie der Bericht von Bonin et al. (2020) das verfügbare Wissen über die Nutzung, die Effekte und die rechtliche Gestaltung zur mobilen Arbeit zusammen mit dem Ziel, die Voraussetzungen für eine nutzvolle Gestaltung dieser Arbeitsform zu erforschen. In Vorbereitung auf die Wiederaufnahme einer «normalen» Arbeitstätigkeit vor Ort werden in vielen Organisationen die Mitarbeiter über ihre Einstellungen zu flexiblen Arbeitsformen befragt. Es gibt allerdings relativ wenige aktuelle Untersuchungen zum Einfluss von Homeoffice auf die Motivation von Arbeitnehmern (Anguelov & Angelova, 2021). Aus diesem Grund ist es Ziel dieser Arbeit, aufbauend auf den theoretischen Grundlagen den Zusammenhang zwischen ausgewählten Faktoren der Teleheimarbeit und der Arbeitsmotivation von Schweizer Arbeitnehmenden mittels einer quantitativen Datenerhebung zu analysieren.

Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

Forschungsfrage 1:

- Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Teleheimarbeit und der Motivation von Schweizer Arbeitnehmern?

Forschungsfrage 2:

- Unterscheidet sich der Effekt der Teleheimarbeit-Häufigkeit auf die Arbeitsmotivation je nach der Qualität der technischen und räumlichen Arbeitsinfrastruktur zu Hause?

Forschungsfrage 3:

- Welchen Einfluss nimmt die Länge des Arbeitswegs auf die Arbeitsmotivation?

Forschungsfrage 4

- Ist die Motivation der Telearbeitenden je nach Arbeitspensum unterschiedlich?

Ausserdem sollen die häufigsten Störfaktoren im Homeoffice aufgezeigt werden, wie z. B. die fehlende Konzentration durch den Nachbar an der Tür, den Partner, die Kinder, das Haustier, oder aber die fehlende Ergonomie des Heimarbeitsplatzes.

Weiterhin sollen mögliche Unterschiede mit Bezug auf den soziodemographischen Gruppen wie Alters- und Geschlechtsklassen untersucht werden.

Somit ist die vorliegende Arbeit mit Hinblick auf die post-Pandemie-Zeit eine wichtige Grundlage für die optimale Gestaltung von flexiblen Arbeitsmodellen in der Schweiz.

### **1.3 Abgrenzung**

Mobiles Arbeiten hat sich infolge der Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und des Bedarfs an grösserer Flexibilität in ganz Europa ausgebreitet (Mandl et al., 2015). Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf Arbeitnehmenden aus der Schweiz. Kulturelle und länderspezifische Unterschiede sind deshalb nicht Bestandteil der Ergebnisse dieser Arbeit. Deswegen beschränken sich generalisierte Aussagen ausschliesslich auf den Schweizer Arbeitsmarkt. Ebenso sind die Ergebnisse dieser Forschung rein aus der Perspektive der Arbeitnehmenden zu betrachten.

Es gibt unendlich viele Homeoffice-Faktoren, die sich auf die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden auswirken könnten. Bekanntlich könnten dies führungsbezogene Merkmale sein, wie der Reifegrad der Unternehmenskultur, die Fähigkeit im Umgang mit virtuellen Teams bzw. die Bereitschaft, ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen. Gleichzeitig spielen aber auch persönlichkeitsbezogene Eigenschaften der Beschäftigten wie Unabhängigkeit, Introvertiertheit, Selbstdisziplin oder sonstige Bedürfnisse und Präferenzen eine entscheidende Rolle. Eine Prüfung sämtlicher relevanten Umstände würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deswegen liegt der Schwerpunkt bei der vorliegenden Untersuchung auf den Faktoren, die in den Forschungsfragen formuliert sind (vgl. Abschnitt 1.2).

### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit besteht aus sechs Teilen.

Im ersten Teil werden anhand einer Literaturrecherche die theoretischen Grundlagen zum Thema Telearbeit und Arbeitsmotivation erforscht. Daraus werden die Hypothesen mit Bezug auf die Forschungsfragen formuliert.

Im zweiten Teil wird das methodische Vorgehen beschrieben. Mittels einer schriftlichen Befragung wird eine quantitative Untersuchung durchgeführt. Zu diesem Zweck wird ein anonymisierter Onlinefragebogen entwickelt, der die für die Studie relevanten Faktoren der Telearbeit aufnimmt und gestützt auf der im ersten Teil eruierten theoretischen Grundlagen die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden erfasst (vgl. Anhang S. 64).

Im dritten Teil erfolgt die Datenauswertung mit der Software SPSS 28 von IBM. Die Stichprobe wird mit der Grundgesamtheit verglichen, um deren Relevanz zu prüfen.

Im vierten Teil werden die Resultate der Datenanalyse und deren Interpretation präsentiert. Der fünfte Teil umfasst die Diskussion der Ergebnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen. Abschliessend folgen im sechsten und letzten Teil, eine Zusammenfassung der Ergebnisse, Vorschläge für mögliche Ansätze weiterer Forschungsarbeiten sowie eine kritische Reflektion der Arbeit.

## **2 Theoretischer Rahmen**

Dieses Kapitel umfasst die relevanten theoretischen Grundlagen und einen Einblick zum aktuellen Forschungsstand der Telearbeit und der Arbeitsmotivation. Darauf folgt die Ableitung der Hypothesen bezüglich der im Abschnitt 1.2 formulierten Forschungsfragen.

### **2.1 Telearbeit**

#### **2.1.1 Begriffsbestimmung**

In der Literatur wird der Begriff Telearbeit unterschiedlich definiert. Telearbeit bedeutet grundsätzlich Fernarbeit und bezieht sich auf Personen, die ausserhalb der Räumlichkeiten ihres Arbeitgebers arbeiten (Der Bundesrat, 2016). Somit umfasst dieser Begriff im weiteren Sinne alle aus der Ferne ausgeführten Tätigkeiten. Auch die traditionelle Heimarbeit fällt darunter. Laut Bundesamt für Statistik (2022a) findet Teleheimarbeit statt, «wenn mit dem Arbeit- oder Auftraggeber von zu Hause aus Daten via Internet ausgetauscht werden».

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Telearbeit im engeren Sinne definiert, stützend auf der Definition vom Bundesrat (2016): Teleheimarbeit (engl. Telecommuting) setzt einerseits den Einsatz von IKT voraus, um primär die Arbeit zum Arbeitenden anstatt den Arbeitenden zur Arbeit zu transportieren. Andererseits fallen nur Tätigkeiten darunter, die gleichermassen in den Räumlichkeiten des Unternehmens ausgeübt werden können. Dieses Kriterium schliesst Arbeiten aus, die typischerweise ausserhalb des Unternehmens ausgeführt werden. Somit verstehen sich z. B. Bauarbeiten oder Pflegetätigkeiten nicht als Telearbeit, auch wenn dabei über Telekommunikationsmittel Bericht erstattet wird. Im Mittelpunkt stehen eher wissensbasierte Tätigkeiten, ausgeführt mit Hilfe des Computers. In diesem Sinne betrifft Teleheimarbeit eher Wissensarbeitende und wird von einer Entwicklung in der Arbeitsorganisation hin zu mehr Flexibilität unterstützt.

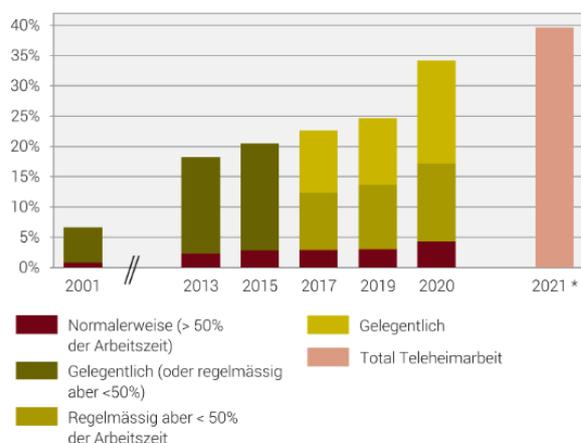
Der Begriff «Homeoffice» stellt sich aus den zwei englischen Wörtern für Büro und zu Hause zusammen. Somit lässt sich Homeoffice als «Büro zu Hause» oder «häuslicher Arbeitsplatz» übersetzen (Elert & Raspels, 2013). In der vorliegenden Arbeit sind die Begriffe «Homeoffice», «Teleheimarbeit», «Fernarbeit» oder «mobil-flexibles Arbeiten» Synonyme für Telearbeit im engeren Sinne und werden als Überbegriffe für das mobile Arbeiten von zu Hause verwendet. Entsprechend ist unter diesen Begriffen eine flexible Arbeitsform zu verstehen, bei der die Beschäftigten ihre Arbeit vollumfänglich oder teilweise aus dem privaten Umfeld heraus ausführen.

### 2.1.2 Teleheimarbeit in der Schweiz

Wie aus den Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) vom BfS (2022a) zu entnehmen ist, hat Teleheimarbeit in der Schweiz seit den letzten zwanzig Jahren ständig an Bedeutung gewonnen. Bereits vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie hatten immer mehr Unternehmen flexible Arbeitsplatzmodelle eingeführt. Der Trend zum Homeoffice hatte also bereits lange vor der aktuellen Krise eingesetzt. Der Anteil der Arbeitnehmenden und Selbstständigerwerbenden, die zumindest gelegentlich – d. h. zumindest einmal innerhalb der letzten vier Wochen vor der Befragung - zu Hause oder mobil-flexibel arbeiten, nimmt seit 2001 stetig zu. Zwischen 2013 und 2019 stieg diese Anzahl von 18% auf 24,6% an. Danach kam es pandemiebedingt zu einem signifikanten Anstieg: 2020 belief sich dieser Anteil auf 34.1% und 2021 auf 39.6%, was rund 1,8 Millionen Personen entspricht (vgl. Abbildung 1).

#### Teleheimarbeit der Erwerbstätigen, Entwicklung

Erwerbstätige (ohne Lehrlinge), in %



\* Zeitreihenbruch: ab 2021 Änderung der Erhebungsmethode (mixed-mode) und Neuformulierung der Frage

Abbildung 1: Entwicklung der Teleheimarbeit in der Schweiz  
Quelle: BfS (2022a) – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

Allerdings sollte es nicht ausser Acht gelassen werden, dass Homeoffice als Massnahme zur Umsetzung von «Social Distancing» in der Arbeitswelt die Schweizer Erwerbstätigen auf sehr unterschiedliche Art und Weise betrifft. Rutzer und Niggli (2020) zeigen in einer Studie auf, dass sich Berufe mit strategischen, administrativen oder kreativen Aufgaben sehr gut für die Ausübung im Homeoffice eignen. Hingegen lassen sich Berufe mit viel direktem Kundenkontakt oder primär handwerklichen bzw. technischen Aufgaben kaum ins Homeoffice verlegen. Diese Unterschiede auf Berufsebene übertragen sich entsprechend auf die Wirtschaftssektoren. In einigen Branchen besteht für rund 90% der Erwerbstätigen die Möglichkeit, ihre Tätigkeiten zumindest teilweise von zu Hause aus fortzuführen. Dies gilt z. B. in der Finanz- und Versicherungsbranche, in der IT und im Verlagswesen. In anderen Branchen können Mitarbeitende hingegen kaum oder nur sehr beschränkt von zu Hause aus arbeiten. Dies betrifft beispielsweise den Hochbau (18%), die Gastronomie (9%), die Beherbergungen (13%) oder Wach- und Sicherheitsdienste (13%). Folglich widerspiegeln sich diese branchenspezifischen Unterschiede auf regionaler Ebene. Beispielsweise ist im Berner Oberland oder im Engadin die Hotellerie ein wichtiger Treiber der lokalen Wirtschaftsleistung, während die Pharmaindustrie für die Region Basel oder das Finanz- und Versicherungswesen für die Stadt Zürich von zentraler Bedeutung sind. Weiterhin bestehen deutliche Unterschiede zwischen Stadt und Land. Homeoffice ist laut dem Beitrag von Rutzer und Niggli (2020) in erster Linie im Grossraum Zürich, in der Region Zug oder im Kanton Basel-Stadt verbreitet. Die geringsten Homeoffice-Anteile sind dagegen in ländlichen Gebieten wie im Kanton Graubünden oder im Kanton Bern zu finden. Soziodemographische Merkmale wie Einkommen und Bildungsgrad stehen auch in direktem Verhältnis zur Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Die markantesten Unterschiede zeigen sich innerhalb der Einkommensklassen. Für über 70% der Berufstätigen mit einem jährlichen Bruttoeinkommen über Fr. 130'000 ist Homeoffice gut praktikabel. Sinkenden Einkommensklassen entsprechen stetig kleinere Homeoffice-Anteile. Z. B. besteht für nur 30% der Personen mit einem jährlichen Einkommen von weniger als Fr. 65'000 die Möglichkeit von Homeoffice. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch hinsichtlich der Ausbildung. Die Ausbildungskategorie «Doktorat, Habilitation» arbeitet am meisten von zu Hause (65%), gefolgt von der Kategorie «höhere Berufsbildung (Fachhochschule oder Universität)» (54%), während nur 12% der Personen in der Ausbildungskategorie «obligatorische Schule» die Möglichkeit haben, Teleheimarbeit zu leisten. Sämtliche Diagramme zur Homeoffice-Verbreitung in der Schweiz nach Bevölkerungsgruppen befinden sich im Anhang auf Seite 61 und 62.

### **2.1.3 Aktueller Forschungsstand zur mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz**

Global betrachtet reicht die Forschung zum Thema Teleheimarbeit weit zurück und hat ihre Anfänge in den 1970er-Jahren (Kraft, 2020). Damals beschäftigte sich der amerikanische Telearbeitsexperte Jack M. Nilles (Nilles et al., 1974) mit Dezentralisierungskonzepten als Antwort auf die Energieknappheit in Folge der Ölkrise und ging der Frage nach, inwiefern Telearbeit den Pendelverkehr und somit den Ölverbrauch reduzieren konnte. Im Fokus der Debatte standen verkehrspolitische, volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Lösungen für den wirtschaftlichen Schock. Nilles et al. (1974) prägten in ihrem Artikel «The Telecommunication-Transportation Tradeoff» zum ersten Mal den Begriff des Telecommuting: nicht Menschen sollten weiter pendeln, sondern Arbeitsaufgaben und deren Ergebnisse.

In der Schweiz begann der Trend zur Teleheimarbeit bereits im 21. Jahrhundert mit dem Aufkommen des Personal Computers und des Internets (Rechsteiner, 2021). Erste Formen der Telearbeit entstanden in den 1980-er Jahren. Dank der neuen Telekommunikationsmittel konnten einige Arbeitnehmer ihre Arbeit von zu Hause aus oder in einem dezentralen Büro erledigen. Die Schweizerische Kreditanstalt experimentierte als eines der ersten Unternehmen in der Schweiz mit Telearbeit. 1989 liess sie im Rahmen eines Pilotprojektes 65 Mitarbeitende in sechs Telearbeitszentren - sogenannte Nachbarschafts- oder Satellitenbüros - in Lausanne, Lugano, Basel, Luzern, Winterthur und Zug arbeiten. Das waren vor allem EDV-Spezialisten, die Computerprogramme entwickelten. Die Versetzung fand in erster Linie aus Platzgründen statt. Aber auch, weil immer mehr Fachleute nicht länger bereit waren, einen langen und nervenaufreibenden Arbeitsweg in Kauf zu nehmen. Nach vier Jahren bestätigte die Unternehmensleitung das Projekt als erfolgreich im Sinne der Produktivität und diese Arbeitsform wurde eindeutig als Arbeitsform der Zukunft anerkannt. Als grosse Vorteile wurden vor allem die Reduzierung des Arbeitswegs (und indirekt der Umweltbelastung), die Freigestaltung der Arbeitszeit und somit die Verstärkung der Lebensqualität der Mitarbeiter genannt. Dezentralisation ermöglichte aber auch die Autonomie von Arbeitsgruppen, förderte Partizipation, die Mitbestimmung am Arbeitsplatz und die Freude an der Arbeit. Einschränkend fand die Schweizerische Kreditanstalt, dass lediglich einige Bankfunktionen sich zur Dezentralisierung eigneten, wie z. B. EDV-Projektspezialisten oder Ausbildungstätigkeiten. Generell wurde das Angebot von dezentralen Arbeitsplätzen als Verpflichtung von jedem Grossunternehmen betrachtet, um die Humanisierung der Arbeit zu fördern. Deutlich Abstand genommen wurde allerdings von individuellen, zu Hause gelegenen Arbeitsplätzen. Auf der

anderen Seite warnten die Gewerkschaften vor Isolation und vermindertem Arbeitnehmerschutz, zumal das Heimarbeitsgesetz ausschliesslich Fragen der industriellen bzw. gewerblichen, nicht aber diejenigen der kaufmännischen und technischen Tätigkeiten regelte.

In einem breit angelegten Forschungsprojekt namens «MANTO» fing die ETH Zürich 1981 an, sich mit den möglichen Folgen und Auswirkungen eines umfassenden Einsatzes der Telekommunikation in den verschiedensten Lebensbereichen zu beschäftigen (Rotach, 1985). MANTO war ein Akronym für Mensch, Angebot, Nachfrage, Transport und Telekommunikation, Ökonomie und Ökologie. Grundsätzlich ging es um die Früherkennung von Chancen und Risiken einer Anwendung der damals neuen Telekommunikationstechniken im Hinblick auf die Entwicklungen in den Bereichen Siedlung und Verkehr, inklusive deren Auswirkungen. Darüber hinaus verfolgte das Projekt das Ziel, Aussagen über mögliche Folgen eines gezielten Einsatzes von Telekommunikation zu erarbeiten und Empfehlungen an wichtige Akteure zur Wahl zweckmässiger Handlungsstrategien zusammenzustellen. MANTO beschäftigte sich unter anderem auch mit der Frage, ob die neue Form der Heimarbeit zu einer Verminderung des Pendelverkehrs und somit zu Energieeinsparungen und Minderbelastungen der Umwelt führen könnte. Das Ergebnis der Studie war, dass Telearbeit eine Büroflächeneinsparung bis zu max. 13% ermöglichte, dagegen aber eine Umstrukturierung und eine geringe Zunahme der Wohnungsfläche erfordern würde. Die sozialen Konsequenzen der Vermischung von Arbeits- und Freizeit, von Berufs- und Familienleben wären allerdings nicht zu unterschätzen gewesen. Vermutlich würde sich das eingesparte Pendelverkehr auf einen erhöhten Freizeitverkehr verschieben, als Ausgleich für die fehlenden sozialen Kontakte in einer isolierten Arbeitsumgebung.

Ungefähr dreissig Jahre später erlaubte laut Schweizer HR-Barometer 2010 bereits jedes zweite Unternehmen in der Schweiz seinen Mitarbeitern die Arbeit von zu Hause aus, mindestens in begrenztem Umfang (Feierabend et al., 2010). 66% der an der Studie Teilnehmenden äusserten nämlich den Wunsch nach Telearbeit, wobei nur 23% diese auch nutzen konnten. Das Angebot blieb meistens der Führungsetage und einigen Sonderfunktionen wie z. B. dem Aussendienst vorbehalten. Teleheimarbeit war zu der Zeit eine relativ neue und in der Anwendung noch wenig erforschte Arbeitsform. Es fehlten Berichte über die Auswirkungen des mobilen Arbeitens auf eine Vielzahl von Aspekten wie Gesundheit, Wohlbefinden, Effizienzsteigerung usw.

Mit der rasant fortschreitenden Globalisierung und dem Aufkommen immer neuer Technologien begann sich die Unternehmenswelt zunehmend für das Thema Telearbeit zu interessieren. Mit der Schweizerischen Umfrage «Home Office 2012» lieferten

Gisin et al. (2013) die ersten fundierten Einblicke in die Situation der Homeoffice-Routinierten in der Deutschschweiz und berichteten darüber, wie diese die immer häufiger werdende Telearbeit erlebten. Laut dieser Umfrage bestanden die Routiniers zum grössten Teil aus Wissensarbeitenden mit höherer Ausbildung, höherer hierarchischen Stellung und höherem Entscheidungsfreiraum. Die Mehrheit pendelte pro Arbeitstag maximal bis zu einer Stunde zwischen Wohnort und den Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Was die Wohnsituation anbelangt, verfügten die Meisten über mehr als 100 Quadratmeter Wohnfläche, hatten bei der Wohnungs- bzw. Haussuche bewusst ein Arbeitszimmer mit eingeplant und waren insgesamt betrachtet mit den wohnungsbezogenen Rahmenbedingungen des Arbeitens im Homeoffice zufrieden. Als Vorteile von Homeoffice wurden vor allem das ungestörte, konzentrierte Arbeiten und die Flexibilität der orts- und zeitunabhängigen Arbeit genannt. Den grössten Nachteil sahen die Meisten im fehlenden informellen Austausch mit den Arbeitskollegen.

Zwischen 2014 und 2020 untersuchten Weichbrodt et al. (2020) im Rahmen der Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit» die Verbreitung des mobil-flexiblen Arbeitens in der Schweiz. In diesem Zeitraum befragten sie mehrmals eine repräsentative Stichprobe der Schweizer Erwerbstätigen über ihre persönlichen Erfahrungen mit Teleheimarbeit und zu ihren persönlichen Bedürfnissen. Zur Zeit der letzten Durchführung im Jahr 2020 arbeiteten unter dem Einfluss der Covid-19-Pandemie mittlerweile 48% der Erwerbstätigen in der Schweiz mobil-flexibel, was rund 2,4 Millionen Menschen entspricht. Teleheimarbeit bekam durch die «Lockdown»-Massnahmen einen massiven Schub, trotzdem zeigen die Ergebnisse, dass die Pandemie-bedingten Veränderungen der Unternehmenskultur nicht überall nachhaltig Fuss gefasst hatten. 49% der Befragten gaben an, dass die Homeoffice-Pflicht zu einem regelrechten Kulturwandel im Unternehmen und zu einer positiveren Einstellung zum mobilen Arbeiten geführt hatte. Dafür sagten 39% aus, dass sich die skeptische Einstellung zum Homeoffice im Unternehmen nicht geändert hatte, und dass man beabsichtigte, möglichst bald wieder präsenzbasiert zu arbeiten. Als Gründe für den Wunsch nach mobil-flexiblem Arbeiten wurden an erster Stelle die Autonomie der freien Ortswahl und der Zeiteinteilung genannt, dicht gefolgt vom Zeitgewinn und vom Wegfall der Reisezeit. Betreffend die Gründe für die Arbeit von zu Hause, bewerteten 77% der mobil Arbeitenden die Option «höhere Motivation im Homeoffice» mindestens mit «trifft teilweise zu» (d. h. mit mind. 4 auf einer 7er-Skala).

Durch die Corona-Pandemie bekam auch die Diskussion über Vor- und Nachteile von Homeoffice neue Impulse. Z'Rotz et al. (2021) untersuchten die Homeoffice-Auswirkungen auf die Mitarbeiter der kantonalen und kommunalen Verwaltungen in der

Schweiz. Auch die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die zum Homeoffice motivierenden Faktoren für die allermeisten Befragten hauptsächlich in der zeitlichen und örtlichen Flexibilität, im Produktivitäts- und Effizienzgewinn, sowie in einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegen. Als Herausforderungen, die die Arbeitsmotivation der Individuen im Homeoffice negativ beeinflussen könnten, wurden in erster Linie der erhöhte Koordinations- und Kommunikationsaufwand in Projekten sowie der Verlust des informellen Austausches vermerkt. Allgemein ergab die Studie allerdings nicht, dass die routinierten Homeoffice-Nutzer unter einer ungenügenden Arbeitsmotivation litten.

Ein Jahr später untersuchten ebenso Zuber und Ritz (2022) die Erfahrungen der Beschäftigten im öffentlichen Sektor mit der vom Bundesrat verhängten Homeofficepflicht. Pandemiebedingt erfolgte die Umstellung auf Teleheimarbeit für viele sehr rasch und ohne grosse Vorbereitungszeit. Dennoch war die Mehrheit der Befragten mit der ihnen zur Verfügung stehenden Infrastruktur und mit der Kommunikation im Team bzw. mit dem Vorgesetzten zufrieden. Aus der Untersuchung geht hervor, dass Teleheimarbeit auch bezüglich Produktivität und Qualität der Aufgabenerfüllung kaum schlechter abschneidet als die Präsenzarbeit. Nichtsdestotrotz vermissten die Befragten den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitenden und nennen einen ausgewogenen Mix zwischen Homeoffice und Büroarbeit sowie regelmässige physische Treffen als zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Teleheimarbeit in der Zeit nach Covid-19. Die Gewichtung der sozialen Komponente der Arbeit zeigt sich auch daran, dass die Mehrheit der Befragten weniger als die Hälfte ihres Arbeitspensums zu Hause leisten mochten. Interessanterweise kam diese Studie zum Thema Arbeitsmotivation zu ganz anderen Ergebnissen als die von Z'Rotz et al. (2021): nur für eine Minderheit der Befragten hatte Homeoffice einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation, während die Mehrheit verneinte, zu Hause motivierter zu arbeiten als im Büro.

Aufgrund des grossen Umfangs ist es nicht möglich, die vollständige Literatur in der vorliegenden Forschungsarbeit aufzuführen. Im nächsten Kapitel wird das Thema Arbeitsmotivation beleuchtet. Dafür werden die zentralen Erkenntnisse der Motivationspsychologie sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie dargelegt. Auch hierfür orientiert sich die Auswahl der geschilderten Ansätze, Begriffe und Modelle daran, ob diese für das Verständnis von Motivation und deren Funktionsweise relevant sind.

## 2.2 Arbeitsmotivation

### 2.2.1 Bedeutung von Motivation

Der Begriff «Motivation» stammt vom lateinischen Wort *motivus*, welches Bewegung auslösend bedeutet (Duden, 2020). Motivation ist der Antrieb, der eine Person dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Dieser Antrieb sorgt dafür, dass die Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält (Kirchgeorg, nd). Somit bringt Motivation in einem Verhalten die drei Faktoren Intensität, Richtung und Ablaufform in Bewegung und versteht sich grundsätzlich als Bewegungsgrund.

Menschen können entweder extrinsisch (durch äussere Anreize), oder intrinsisch (aus sich selbst heraus) motiviert sein. Die extrinsische Motivation baut stark auf Anreize von aussen auf und betrifft somit das, was der Tätigkeit als beabsichtigter Effekt nachfolgt (Siemund, 2013). Im Gegensatz dazu ergibt sich die intrinsische Motivation aus dem Vollzug der Tätigkeit selbst. Bezogen auf die Erwerbstätigkeit sind extrinsische Anreize Effekte der Tätigkeit, die als Ergebnisfolgen zeitlich anschliessen, wie zum Beispiel die Vermeidung von Arbeitslosigkeit, der Bezug von Einkommen oder Beförderungen (Siemund, 2013). Als tätigkeitsbezogene intrinsische Anreize definieren Rheinberg und Engeser (2018) den sogenannten Flow-Effekt als einer der intrinsischen Motivationskomponenten. Flow ist ein Zustand des vollkommenen Aufgehens in einer Aufgabe. Die Menschen vergessen dabei Raum und Zeit und fokussieren sich nur noch auf die Tätigkeit selbst. Als weitere intrinsische Motivationskomponenten nennen Rheinberg und Engeser (2018) den Spass bei der Arbeit, das Gruppengefühl und die Kompetenzsteigerung. Weitere Beispiele für intrinsische Anreize sind die Arbeitsplatzbedingungen (einschliesslich des Betriebsklimas bezogen auf Vorgesetzte und Arbeitskollegen), das Bedürfnis nach Struktur und sinnvollen Tätigkeiten, die Kreativität und die Lernaktivität, wenn diese als selbstbestimmt erlebt wird, da die Person sich mit dem Lerngewinn identifiziert.

### 2.2.2 Die Arbeitsmotivation

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird die Arbeitsmotivation bezeichnet als «die Bereitschaft von Mitarbeitern, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten beim Arbeitshandeln, d. h. im Dienst produktiver Arbeit, zielgerichtet, engagiert und ausdauernd einzusetzen und die Lösung von Arbeitsaufgaben mit Engagement und auch gegen Widerstände zu verfolgen» (Kleinbeck, 2009). Die Arbeitsmotivation ist das Produkt aus individuellen Faktoren (z. B. Bedürfnisse, Motive und Handlungsziele), und Faktoren aus der Umwelt (z. B. Regeln, Anreize und Umstände) (Unger et al., 2022). Die

Arbeitsmotivation steuert als «Wollen» die Richtung, Stärke und Ausdauer des Verhaltens der Arbeitenden. Gepaart mit dem «Können», d. h. mit dem Vorhandensein von Fähigkeiten und Fertigkeiten, kann Leistung entstehen. Deswegen ist die Arbeitszufriedenheit für Wissenschaft und Praxis von grossem Interesse.

Motivierte Mitarbeiter setzen sich nämlich für die Erreichung der Organisationsziele ein und fühlen sich gleichzeitig an ihrem Arbeitsplatz wohl. Sie sind pünktlich und zuverlässig, zeigen Eigeninitiative und identifizieren sich mit dem Unternehmen, was mit einer Steigerung der Produktivität umher geht sowie eine Verringerung der Fluktuation und des Absentismus als Folge hat. Auch auf die Beschäftigten wirkt sich Arbeitsmotivation positiv aus (Kleinbeck, 2009). Sie fördert nämlich nicht nur die Produktivität, sondern auch das Vertrauen in die eigene Tätigkeit und die Lust am leistungsorientierten Einsatz. Motivationsfördernde Arbeitsbedingungen erhöhen ausserdem die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und somit ihre psychische Gesundheit und ihr Wohlbefinden. Deswegen sollten Unternehmen Motivierungspotenziale am Arbeitsplatz schaffen.

### **2.2.3 Theorien der Arbeitsmotivation**

Zur Erklärung und Analyse von Arbeitsmotivation können eine Vielzahl an Motivationstheorien herangezogen werden. Diese entwickeln sich ständig weiter, bauen aufeinander auf und integrieren modernere Strömungen in immer wieder neue Modelle und Theorien der Motivation (Siemund, 2013). Angesichts dieser Vielzahl beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf die Ansätze, welche einerseits für den Geltungsbereich Arbeit entwickelt wurden bzw. darauf anwendbar sind und andererseits für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Die Motivationspsychologie unterteilt die Motivationstheorien in Inhalts- und Prozesstheorien (Campbell & Pritchard, 1976). In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird diese Unterteilung für die Modelle der Arbeitsmotivation übernommen. Nach den Inhaltstheorien liegt die Quelle der Arbeitsmotivation entweder in menschlichen Bedürfnissen, Motiven und Werten oder aber in Merkmalen der Arbeit, die bei befriedigender Ausprägung zur Motivation führen (Siemund, 2013). Prozesstheorien hingegen erforschen die Mechanismen hinter der individuellen Wahl von Handlungsalternativen und berücksichtigen dabei vor allem auch extrinsische Handlungsziele. Nach den prozesstheoretischen Modellen geht der Mensch bei der Wahl seiner Handlungsziele rational vor. Die Attraktivität eines Ziels (Wert) wird mit der Wahrscheinlichkeit, es zu erreichen (Erwartung), multiplikativ verrechnet. Schlussendlich wird diejenige Option ausgewählt und umgesetzt, die den subjektiv höchsten Nutzen verspricht (Brandstätter & Schnelle, 2007). Auf dieser Grundlage kann z. B. erklärt werden, weswegen sich Menschen für einen bestimmten

Beruf oder für die Aufnahme einer Tätigkeit entscheiden. In der Folge lassen sich daraus Aussagen zur Arbeitsmotivation ableiten.

Zwecks Messung der Arbeitsmotivation liegt der Fokus in der vorliegenden Arbeit auf den intrinsischen Motivationskomponenten bzw. auf den überdauernden Bestrebungen der Person und somit auf inhaltstheoretischen Modellen. Von besonderer Relevanz in diesem Zusammenhang ist das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg (Herzberg et al., 1959). Dieses versucht, die Arbeitsbedingungen zu erklären, welche die Menschen motivieren. Es werden zwei Kategorien von Faktoren unterschieden: die «Motivatoren» («satisfiers») und die «Hygienefaktoren» («dissatisfiers»). Motivatoren sind intrinsische, tätigkeitsbezogene Faktoren (Content-Faktoren) wie z. B. Verantwortung, Anerkennung oder Weiterbildung. Hygienefaktoren beziehen sich auf extrinsische Arbeitsbedingungen (Context-Faktoren), d. h. auf Elemente der Arbeitsumgebung - wie Kultur, Führungsstil, Arbeitssicherheit - oder auf Folgen der Tätigkeit wie Einkommen, Karriere usw. Die zentrale Aussage dieser Theorie ist, dass die Erfüllung der Motivatoren überwiegend zur Entstehung von Arbeitsmotivation führt, während die Erfüllung der Hygienefaktoren bloss Unzufriedenheit verhindern kann, nicht aber unbedingt motivierend wirkt. Laut diesem Modell sind also Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unabhängige Dimensionen: wer nicht unzufrieden ist, befindet sich bloss in einem neutralen Zustand, ist allerdings noch lange nicht motiviert. Dennoch ist diese These umstritten. Andere Studien zeigen nämlich, dass tätigkeitsbezogene Content-Faktoren in der Tat die Unzufriedenheit beeinflussen, sowie Context-bezogene Hygienefaktoren durchaus zur Motivation führen können (Siemund, 2013). Obwohl die Organisationspsychologie das Zwei-Faktoren-Modell z. T. kritisch rezipiert, liefert dieses gleichwohl wichtige Aufschlüsse zur Wirkung einzelner Faktoren für die Entstehung von Motivation.

Im folgenden Abschnitt werden weitere Literaturquellen aufgeführt, die für die spezifischen, in der vorliegenden Arbeit behandelten Faktoren der Teleheimarbeit (und deren Auswirkung auf die Arbeitsmotivation) relevant sind und somit als Grundlage für die Beantwortung der Fragestellungen und die Prüfung der daraus resultierenden Hypothesen dienen.

## **2.3 Auserwählte Faktoren der Teleheimarbeit und der Arbeitsmotivation**

### **2.3.1 Der Homeoffice-Umfang**

Becker et al. (2022) untersuchten in einem Beitrag, inwiefern für eine deutsche Behörde das Ausmass an Homeoffice bzw. die Möglichkeit seiner flexiblen Nutzung mit

verschiedenen arbeitsbezogenen Konstrukten – unterdessen mit der Arbeitszufriedenheit - zusammenhängt. Interessanterweise zeigt die Untersuchung einen positiven Zusammenhang zwischen der flexiblen Bestimmung des Arbeitsortes und der Arbeitszufriedenheit. Wider Erwartung leistete ein höheres Ausmass an Homeoffice allerdings keinen bedeutsamen Beitrag zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit. Daraus folgt, dass nicht die Intensität von Homeoffice per se für die Motivation bedeutsam ist, sondern ein möglichst grosser Spielraum in der Entscheidung, ob und wie oft man im Homeoffice arbeiten will. Es ist eher diese Flexibilität, die als eine Form der Autonomie die Arbeitsmotivation positiv beeinflusst.

### **2.3.2 Die technische Ausstattung und die räumliche Einrichtung zu Hause**

Laut einer 2020 in Deutschland durchgeführten Unternehmensbefragung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hofmann et al., 2020) erschwerte die teilweise mangelnde technische Ausstattung die Arbeit im Homeoffice. Obwohl mobile Endgeräte sowie die Möglichkeit der Sprach- bzw. Videoverbindung bei den befragten Unternehmen bereits vor der Corona-Pandemie weit verbreitet waren – was eine kurzfristige Verlegung der Arbeit ins Homeoffice ermöglichte – bemängelte ein Teil der Beschäftigten die Mobiliarkomponenten eines gut gestalteten heimischen Arbeitsplatzes, wie z. B. einen ergonomischen, höhenverstellbaren Schreibtischstuhl, einen passenden Schreibtisch oder einen zweiten Bildschirm.

Mittels zwei Onlinebefragungen gingen Frodermann et al. (2021) der Frage nach, welche zuvor bestehende Hindernisse und Vorbehalte zur Homeoffice-Nutzung in Deutschland abgebaut werden konnten und wie die Teilnehmer seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie die Arbeit von zu Hause wahrnehmen. Dabei gingen sie unter anderem auf die Ausstattung des Heimarbeitsplatzes ein. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass zwei Drittel der Homeoffice-Nutzenden zu Hause über einen festen, qualitativ gut ausgestatteten Arbeitsplatz verfügt, überwiegend sogar in einem separaten Arbeitszimmer. Demgegenüber arbeitet dennoch knapp ein Drittel der Befragten überwiegend am Ess- oder Küchentisch, da die Einrichtung eines Arbeitszimmers aus Platzgründen häufig nicht möglich ist.

Beide Studien lassen darauf schliessen, dass der Bedarf an langfristigen Lösungen zur Arbeitsplatzausstattung im Homeoffice besteht und die teilweise ungenügende Qualität einer technischen und räumlichen Einrichtung zu Hause weiterhin von einer Minderheit der Beschäftigten als Hindernis erfunden wird, was die Motivation negativ beeinflussen könnte.

### 2.3.3 Die Länge des Arbeitswegs

Die deutsch- und französischsprachige online Umfrage «Homeoffice 2013» (Degenhardt et al., 2014) untersuchte unter anderem die Pendelzeiten von drei unterschiedlichen Homeoffice-Typen: die Nie-Nutzenden, die Unregelmässig-Nutzenden und die Regelmässig-Nutzenden. Diese Studie zeigt, dass die Mehrheit der Nie-Nutzenden (58%) pro Arbeitsweg maximal bis zu 30 Minuten zwischen Wohnort und Büro pendelt. Demgegenüber liegt der höchste Anteil an Personen (18%), die für den einfachen Hinweg zum Arbeitgeber 76 Minuten oder länger benötigen, unter den Regelmässig-Nutzenden.

Ein Kurzbericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Grunau et al., 2019) analysierte verschiedene Erklärungsgrundsätze für die damals noch geringe Verbreitung von Homeoffice in Deutschland. Dabei wurden sowohl Betriebe als auch Beschäftigte nach den Gründen und Konsequenzen von Homeoffice gefragt. Als Vorteile des mobilen Arbeitens nannten 45% der Betreibe eine höhere Produktivität. 36% führen die Fahrzeiterparnis als weiteren Vorteil auf. Beim Treiber Fahrzeiterparnis stimmen die Erfahrungen der Beschäftigten hinsichtlich der Vorteile von Homeoffice mit den Einschätzungen der Betriebe überein. 38% der Arbeitnehmenden gaben nämlich an, dass durch die Reduktion von Pendelzeiten im Homeoffice eine höhere Arbeitszeit möglich ist.

Wenn man betrachtet, dass die Ersparnis des Pendelwegs aus Arbeitnehmer-Perspektive zusätzlich zu mehr Effizienz und zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führt (Z'Rotz et al., 2021), entsteht die Vermutung, dass die Länge des Arbeitswegs einen Einfluss auf die Arbeitsmotivation im Homeoffice ausüben könnte.

### 2.3.4 Das Arbeitspensum

In einem Beitrag geht Carstensen (2020) der Frage nach, inwieweit das Arbeiten von zu Hause die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fordert und Geschlechterungleichheiten in der häuslichen Arbeitsteilung verringert. Die Analyse zeigt verschiedene, teilweise ambivalente Effekte: Homeoffice ermöglicht es Teilzeitbeschäftigten, ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zu erhöhen und schafft emotionale und zeitliche Entlastung bei Notfällen wie die Krankheit der Kinder. Ausserdem könnten z. B. Eltern mit schulpflichtigen Kindern dank Homeoffice ihre Aufstiegschancen erhöhen oder interessantere Tätigkeiten ausüben. Daraus lässt sich grundsätzlich ableiten, dass die Möglichkeit der Teleheimarbeit bei Teilzeit-Arbeitnehmenden zu mehr Motivation führen dürfte. Andererseits zeigen Carstensen (2020) Ergebnisse aber auch, dass

die Arbeit von zu Hause zu einer Steigerung der unsichtbaren und somit unbezahlten Mehrarbeit führt, was sich eher negativ auf die Motivation auswirken würde.

## 2.4 Hypothesen

Aufgrund der in den Abschnitten 2.1. bis 2.3 vorgestellten Literatur kann vermutet werden, dass spezifische Faktoren der Teleheimarbeit, nämlich die Häufigkeit der Arbeit von zu Hause, die Qualität der technischen und räumlichen Einrichtung zu Hause, die Länge des Abreitweges und das Arbeitspensum, die Motivation der Teleheimarbeitenden beeinflussen.

Im Abschnitt 1.2 wurden folgende Forschungsfragen formuliert, die mithilfe der Umfragedaten beantwortet werden sollen:

- 1) Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Teleheimarbeit und der Motivation von Schweizer Arbeitnehmern?
- 2) Unterscheidet sich der Effekt der Teleheimarbeit-Häufigkeit auf die Arbeitsmotivation je nach der Qualität der technischen und räumlichen Arbeitsinfrastruktur zu Hause?
- 3) Welchen Einfluss nimmt die Länge des Arbeitswegs auf die Arbeitsmotivation?
- 4) Ist die Motivation der Abreitnehmenden je nach Arbeitspensum unterschiedlich?

Im Folgenden werden in Bezug auf die oben genannten Forschungsfragen die entsprechenden Hypothesen formuliert.

Aus der gesichteten Literatur ist anzunehmen, dass weder die vollständige Präsenzarbeit noch das totale Homeoffice das höchste Motivationsniveau auslösen. Immer mehr Unternehmen führen hybride Arbeitsmodelle ein, bestehend aus einer Mischung aus Homeoffice und Büropräsenz. Somit wird zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 folgende ungerichtete Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1	H0	Es besteht in hybriden Arbeitsmodellen kein Zusammenhang zwischen der Intensität der Telearbeit und der Arbeitsmotivation.
	H1	Es besteht in hybriden Arbeitsmodellen ein Zusammenhang zwischen der Intensität der Telearbeit und der Arbeitsmotivation.

Ergänzend zur Fragestellung 1 untersucht Fragestellung 2, in welchem Ausmass die Qualität der technischen und räumlichen Arbeitsinfrastruktur zu Hause - neben dem Ausmass von Homeoffice - die Arbeitsmotivation beeinflusst. Im FlexWork Survey 2020, einer Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit, nannten 28% der Teilnehmer die suboptimale bzw. fehlende Ausstattung des Heimarbeitsplatzes als erlebtes Hindernis bezogen auf das mobile Arbeiten (Weichbrodt et al., 2020). Dies deutet darauf hin, dass Arbeitnehmer, die aus verschiedenen Gründen über keine angemessene Homeoffice-Ausstattung verfügen, die Arbeit im Homeoffice als weniger motivierend empfinden. Um signifikante Unterschiede innerhalb der Faktorstufen der Variablen «Homeoffice-Frequenz» und «Qualität der Infrastruktur» zu untersuchen, werden Hypothese 2a und 2b formuliert. Zusätzlich adressiert Hypothese 2c mögliche Interaktionseffekte zwischen den beiden Faktoren in Hinblick auf die Arbeitsmotivation. Damit wird untersucht, ob die beiden Faktoren unabhängig voneinander wirken oder ob diese sich gegenseitig beeinflussen bzw. verstärken.

- |              |    |   |
|--------------|----|---|
| Hypothese 2a | H0 | In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Homeoffice-Frequenz keinen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.  |
|              | H1 | In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Homeoffice-Frequenz mindestens einen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.  |
| Hypothese 2b | H0 | In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Qualität der technischen und räumlichen Einrichtung zu Hause keinen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.                 |
|              | H1 | In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Qualität der technischen und räumlichen Einrichtung zu Hause mindestens einen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.       |
| Hypothese 2c | H0 | Die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden, die in hybriden Arbeitsmodellen unterschiedlich oft im Homeoffice arbeiten, wird nicht von der Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause beeinflusst. |

- H1 Die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden, die in hybriden Arbeitsmodellen unterschiedlich oft im Homeoffice arbeiten, wird von der Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause beeinflusst.

Fragestellung 3 untersucht den Einfluss der Länge des Arbeitswegs auf die Arbeitsmotivation. Aus der aufgeführten Literatur geht hervor, dass die dauerhafte Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, unter anderem durch das Wegfallen des Arbeitswegs zu mehr Motivation führt. Daraus wird zur Beantwortung der Forschungsfrage 3 folgende Hypothese formuliert:

- Hypothese 3
- H0 Die Motivationsmittelwerten der Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterscheiden sich nicht signifikant je nach Länge ihres Arbeitswegs.
- H1 Die Motivationsmittelwerten der Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterscheiden sich signifikant je nach Länge ihres Arbeitswegs.

Zuletzt untersucht Forschungsfrage 4 den Einfluss vom Beschäftigungsgrad auf der Motivation von Arbeitnehmenden mit Teleheimarbeit. Dank der Möglichkeit, an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten zu arbeiten, könnten auch für Menschen mit Sorgepflicht wie Teilzeitarbeitende neue Freiräume der Alltagsgestaltung entstehen (Carstensen, 2020). Es ist daher anzunehmen, dass eine dauerhafte Möglichkeit der Teleheimarbeit Menschen mit Teilzeitpensum passendere Arbeitsbedingungen bietet und somit deren Motivation steigt. Daraus wird folgende Hypothese abgeleitet:

- Hypothese 4
- H0 Die Motivationsmittelwerten der Vollzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterscheiden sich nicht signifikant von den Motivationsmittelwerten der Teilzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen.
- H1 Die Motivationsmittelwerten der Vollzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterscheiden sich signifikant von den Motivationsmittelwerten der Teilzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen.

Im Weiteren folgt nun die Darstellung des methodischen Vorgehens der vorliegenden Arbeit, aufbauend auf die theoretischen Erkenntnisse.

### **3 Methodischer Rahmen**

Die im ersten Teil dargestellten Fragestellungen und Zusammenhänge werden anhand einer quantitativen Methode untersucht. Die Datenerhebung erfolgt im Rahmen einer Online-Befragung unter Beschäftigten in verschiedenen Wirtschaftssektoren der Deutschschweiz. Im vorliegenden Kapitel werden die Methodik und der Ablauf der Untersuchung dargestellt. Im Abschnitt 3.1 geht es um die Darstellung der Fragebogenentwicklung. Es folgen im Abschnitt 3.2 die Beschreibung der Grundgesamtheit und das Stichprobenverfahren. Abschliessend wird im Abschnitt 3.3 die Datenanalyse thematisiert, indem es auf die Datenaufbereitung und auf die Wahl der statistischen Verfahren eingegangen wird.

#### **3.1 Aufbau des Fragebogens**

Für die Datenerhebung wird mit der Feedback-Software Unipark ein Online-Fragebogen erstellt. Dieser war im Zeitraum vom 28.09.2022 bis am 16.10.2022 aktiv geschaltet und konnte mittels einem öffentlichen Linkzugang bearbeitet werden. Der Fragebogen (vgl. Anhang S. 64) ist in drei thematischen Abschnitten unterteilt.

Im ersten Teil werden die Teilnehmenden zu ihren persönlichen Merkmalen befragt, wie z. B. zum Geschlecht, Alter und Bildungsstand. Somit kann einerseits die statistische Relevanz der Stichprobe überprüft werden, indem die Eigenschaften der Teilnehmenden mit denjenigen der Schweizer Teleheimarbeitenden (BfS, 2022a) verglichen werden. Andererseits können mögliche Unterschiede zwischen den verschiedenen soziodemografischen Kategorien eruiert werden. Ausserdem wird in diesem Teil die Führungsverantwortung der Befragten aufgenommen. Diese ist von besonderer Bedeutung, da Führungskräfte bei Einstellungsstrukturen wie der Arbeitsmotivation i.d.R. höhere Werte aufweisen (Bonin et al., 2020).

Im zweiten Teil wird der Fragebogen in zwei Pfade gespaltet (vgl. Abbildung 2): Pfad 1 für «Arbeitnehmende mit Teleheimarbeit» und Pfad 2 für «Arbeitnehmende ohne Teleheimarbeit».

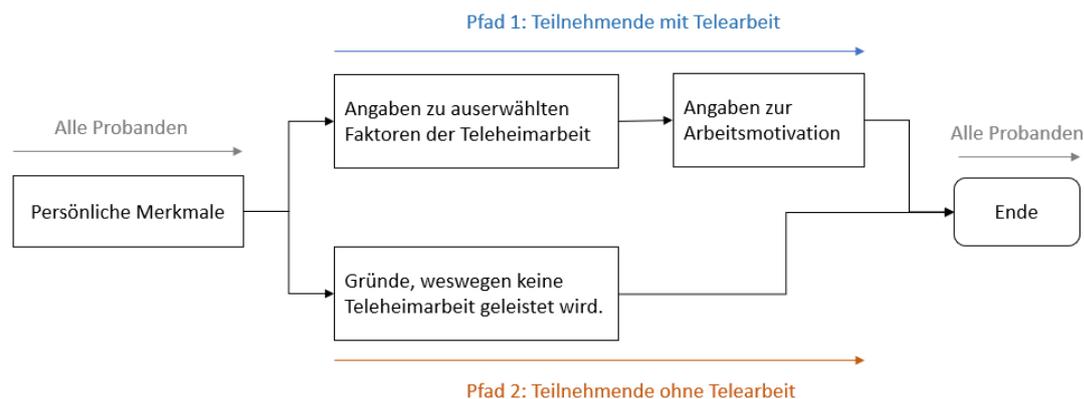


Abbildung 2: Pfade des Fragebogens  
Quelle: eigene Darstellung

Teilnehmer, die nicht im Homeoffice arbeiten können oder wollen, werden nur noch nach ihren Gründen befragt. Danach ist die Umfrage für sie gleich beendet. Somit sind der zweite und der dritte Teil des Fragebogens lediglich für Erwerbstätige mit Teleheimarbeit relevant. Diese werden im zweiten Teil zu den vier Faktoren der Telearbeit befragt, die für die vorliegende Untersuchung relevant sind, d. h. zum Ausmass an Homeoffice, zu der Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause, zur Länge des Arbeitswegs und zum Beschäftigungsgrad. Diese Fragen dienen der Quantifizierung der entsprechenden unabhängigen Variablen. Zudem werden hier Fragen zu den häufigsten Störfaktoren im Homeoffice gestellt.

Im dritten Teil wird die Arbeitsmotivation der Teilnehmenden mit Homeoffice gemessen. Diese werden aufgefordert, sechs Aussagen zu bewerten, die sich theoriebasierend an den sechs Motivatoren der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (Herzberg et al., 1959) orientieren. Diese Theorie betrachtet die Dimensionen «Zufriedenheit» und «Unzufriedenheit» nicht als Endpunkte einer bipolaren Skala, sondern grundsätzlich als zwei voneinander losgelöste Elemente, die von unterschiedlichen Ereignissen unterschiedlich stark beeinflusst werden (vgl. Abschnitt 2.2.3 und Abbildung 3). Die zu Unzufriedenheit führenden Ereignisse nannte Herzberg *Hygienefaktoren*. Eine positive Gestaltung dieser Faktoren ist zur Erreichung von Zufriedenheit notwendig aber nicht ausreichend. Die zu Zufriedenheit führenden Ereignisse nannte Herzberg *Motivatoren*, da sie zu höheren Leistungen anspornen können.

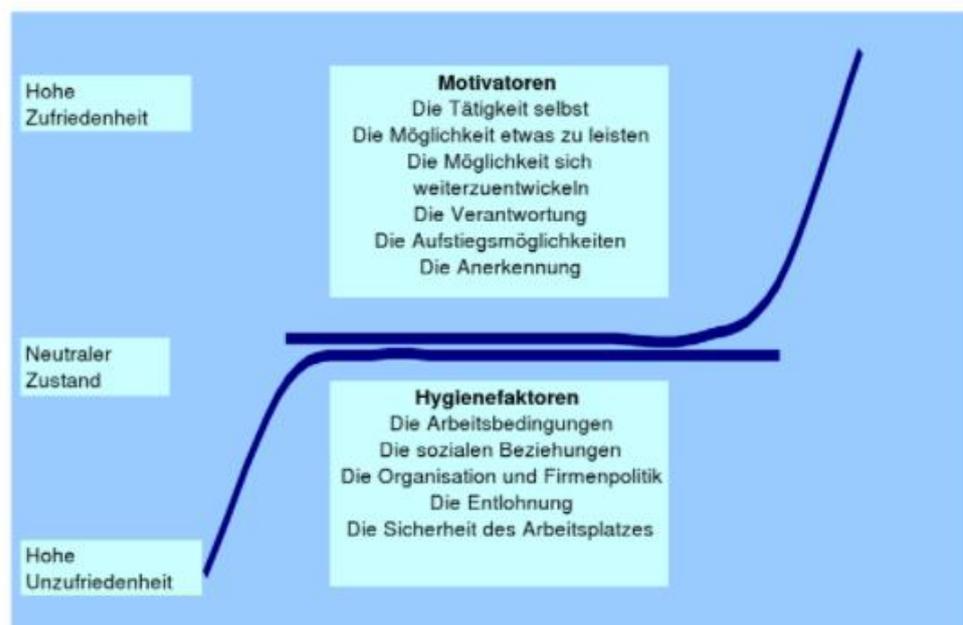


Abbildung 3: zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg - Motivatoren und Hygienefaktoren  
 Quelle: eigene Darstellung

Mit einer Befragung von 1'685 Personen verschiedener Branchen und Positionen zeigten Herzberg et al. (1959), dass intrinsische Faktoren mit Bezug auf die Tätigkeit selbst und den Inhalt der Arbeit häufig zu Zufriedenheit führen und nur selten zu Unzufriedenheit. Hingegen führen extrinsische Faktoren bezogen auf den Arbeitskontext häufiger zu Unzufriedenheit und nur selten zu Zufriedenheit (vgl. Abbildung 4).

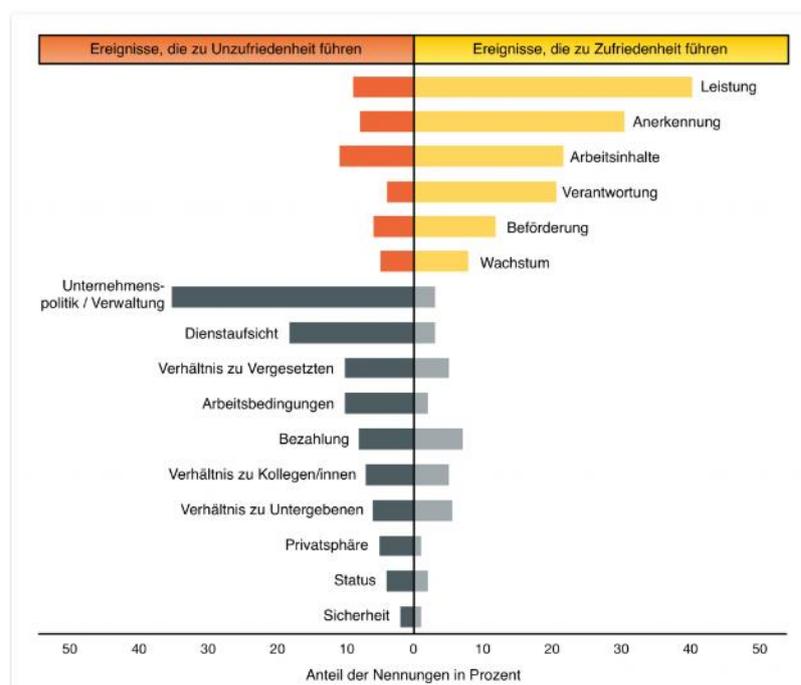


Abbildung 4: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Herzberg et al. (1959)

Die Kernaussage hier ist, dass die Erfüllung der Motivatoren überwiegend zu Arbeitszufriedenheit führen, während die Berücksichtigung der Hygienefaktoren eher Unzufriedenheit vermeidet, für die Auslösung von Motivation allerdings nicht ausreichend ist (vgl. Abschnitt 2.2.3 und Abbildung 3). Aufgrund der Kernthese der Zwei-Faktoren-Theorie und damit der gesamte Fragebogen in angemessener Zeit beantwortet werden kann (Fan & Yan, 2010), beschränkt sich der dritte Teil des Fragebogens auf die Erhebung der Motivatoren. Die Meinung der Befragten wird mit einer geraden bipolaren Ordinalskala gemessen (1-«stimme nicht zu», 2-«stimme eher nicht zu», 3-«stimme eher zu», 4-«stimme zu»). Dadurch werden die Auskunftspersonen zur Stellungnahme gezwungen.

Im Sinne eines Pretests wird der Fragebogen mit zwei unabhängigen Personen auf Verständlichkeit und Praktikabilität geprüft. Technisch wird die Funktionalität des Fragebogenlinks auf unterschiedlichen Geräten (Desktop, Laptop, Tablet und Mobiltelefon) und in den gängigen Web-Browsern verifiziert.

## **3.2 Grundgesamtheit und Stichprobeverfahren**

Als Grundgesamtheit der vorliegenden Arbeit gelten die Schweizer Telearbeitenden. Gemäss BfS (2022a) sind Teleheimarbeitende in der Schweiz mehrheitlich im tertiären und sekundären Wirtschaftssektor tätig. Bezüglich Ausbildungsstufe haben die Meisten (71%) einen Tertiärabschluss und 28% verfügen mindestens über einen Sekundarabschluss der Stufe II. Aus dieser Grundgesamtheit wird mit einer Teilerhebung eine Zufallsstichprobe gezogen. Zu diesem Zweck eignet sich der E-Mail-Verteiler der FFHS Studierenden besonders gut. Gemäss Medienmitteilung der FFHS starteten nämlich insgesamt 2'800 Studierenden aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern in das Herbstsemester 2022, verteilt auf den Standorten Zürich, Basel, Bern und Brig. Zusätzlich wird der Link zum Online-Fragebogen den 128 Mitarbeitern der Autorin geschickt, die in der gleichen Geschäftseinheit eines Schweizer Grossunternehmens tätig sind. Dieses Unternehmen mit Hauptsitz in Zürich ist der IT-Branche zuzuordnen. Somit kann die Erwerbstätigkeitsstruktur der Grundgesamtheit adäquat abgebildet und für die Grundlage eines repräsentativen Ergebnisses gesorgt werden.

### **3.2.1 Beschreibung der Stichprobe**

An der Befragung haben insgesamt 269 Personen teilgenommen. 9 Teilnehmer haben die Umfrage abgebrochen. Diese unvollständigen Fälle wurden zwecks Datenanalyse gleich beim Export aus Unipark ausgeschlossen. Somit besteht die Stichprobe aus 260 vollständig beendeten Datensätzen (N = 260). Davon sind 40.4% (N = 105) weiblich und 58.1% (N = 151) männlich.

Mit Bezug auf Alter verteilen sich die Probanden wie folgt:

- 7.3% (N = 19) 15 bis 24 Jahre alt
- 63.8% (N = 166) 25 bis 39 Jahre alt
- 23.5% (N = 61) 40 bis 54 Jahre alt
- 5.4% (N = 14) 55 bis 64 Jahre alt

Die Mehrheit der Teilnehmer (70.4%, N = 183) haben eine Ausbildung der Tertiärstufe, 25% (N = 65) haben die Sekundarstufe II abgeschlossen und nur 4.6% (N = 12) besitzen einen Abschluss der Sekundarstufe I.

0.4% der Teilnehmer (N = 1) ist im primären, 20% (N = 52) sind im sekundären und 79.6% (N = 207) im tertiären Wirtschaftssektor tätig.

211 Teilnehmer arbeiten ganz oder teilweise im Homeoffice, während 49 Probanden aus verschiedenen Gründen ihre Arbeit gar nicht von zu Hause aus verrichten können oder wollen. Da die Befragten mit Homeoffice für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind, wird diese Gruppe zur Bestimmung der Stichprobenrelevanz mit der Grundgesamtheit der Telearbeitenden der Schweiz (BfS, 2022a; BfS, 2022b) verglichen. Die Abweichung der prozentualen Verteilung der Stichprobenwerte zur Grundgesamtheit in Bezug auf die Merkmale Geschlecht, Ausbildung, Häufigkeit der Telearbeit und Pendelzeit sind in Tabelle 1 anhand von einem Farbensystem dargestellt. Aus der Gegenüberstellung lässt sich ableiten, dass die Aussagen der Befragten generell einen repräsentativen Charakter für die vorliegende Forschungsarbeit aufweisen.

Weitere Angaben zur Aufteilung der Stichprobe und zu den Merkmalen der zwei Gruppen (mit und ohne Homeoffice) befinden sich im Anhang (vgl. Tabellen 21, 22 und 23).

Im nächsten Kapitel werden das Vorgehen bei der Auswertung der Ergebnisse dieser quantitativen Studie und die dazu verwendeten statistischen Verfahren beschrieben.

Tabelle 1: Relevanz der Stichprobe in Bezug auf den Schweizer Arbeitsmarkt in Anlehnung an BfS 2022a und BfS 2022b

		BfS (2022a)	Stichprobe Umfrage (N = 211)	Abweichung in %P **
Teleheimarbeitende nach Geschlecht	Männlich	37.0%	42.2%	5
	Weiblich	30.9%	55.9%	25
Aufteilung der Telearbeitenden nach höchstem Ausbildungs- Abschluss	Sekundarstufe I	5.6%	5.2%	0
	Sekundarstufe II	21.1%	24.2%	3
	Tertiärabschluss	53.2%	70.6%	17
Häufigkeit Telearbeit *	Gelegentlich	50.0%	13.3%	37
	Regelmässig aber < 50% der Arbeitszeit	37.5%	38.4%	1
	Normalerweise (> 50% der Arbeitszeit)	12.5%	45.5%	33
		BfS (2022b)	Stichprobe Umfrage (N = 211)	
Zeitbedarf für den Arbeitsweg (ein Hinweg)	0 - 15 Min.	36.5%	17.5%	19
	16 - 30 Min.	32.3%	19.4%	13
	31 - 45 Min.	15.0%	27.5%	13
	46 - 60 Min.	8.2%	20.9%	13
	Mehr als 60 Min.	8.0%	14.7%	7

\* In der post-Corona Zeit hat sich die Aufteilung stark verändert

\*\* Abweichung in Prozentpunkten (%P) zwischen Stichprobe und den BfS-Werten

**Kleine Abweichung** 0 - 20 Prozentpunkte (%P)

**Mittlere Abweichung** 21 - 40 Prozentpunkte (%P)

**Grosse Abweichung** > 40 Prozentpunkte (%P)

### 3.3 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgt mit der IBM-Software SPSS Statistics Version 28. Im Folgenden wird auf die Datenaufbereitung eingegangen. Ausserdem werden die statistischen Methoden aufgeführt, die zur Prüfung der Hypothesen verwendet wurden.

#### 3.3.1 Datenaufbereitung

Als erster Schritt wird die Plausibilität der Antworten geprüft. Die Vollständigkeit wird sichergestellt, indem beim Datenexport nur die Datensätze von Probanden berücksichtigt werden, die den Fragebogen bis zum Ende beantwortet haben. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit beträgt 3 Minuten und 58 Sekunden und ist somit realistisch, da in der Pretest-Phase festgestellt wurde, dass für das Ausfüllen des Fragebogens mindestens 3 Minuten notwendig sind. Zusätzlich wird bei den Aussagen, die

mit einer bipolaren Ordinalskala bewertet werden müssen, die Tendenz zu Extrempositionen geprüft um auszuschliessen, dass einzelne Teilnehmer systematisch den besten oder schlechtesten Wert ausgewählt haben, um schneller zum Ende des Fragebogens zu gelangen. Die Tendenz zur Mitte wird durch die gerade Antwortskala automatisch ausgeschlossen und bedarf somit keiner weiteren Prüfung.

Als Nächstes werden die offenen Anmerkungen bei der Frage nach den Störfaktoren im Homeoffice analysiert und wo möglich den bereits vordefinierten Auswahlmöglichkeiten zugeordnet. Wo keine solche Zuordnung möglich ist, werden neue Antwortkategorien erstellt und die offenen Nennungen entsprechend zugeteilt (vgl. Tabelle 24).

Als Letztes wird aus der Zusammenstellung der Items «Achievement», «Recognition», «Meaningfulness», «Responsibility» und «Advancement», welche den Motivatoren nach Herzberg et al. (1959) entsprechen, die neue Variable «Motivation» berechnet. Vor der Transformation mittels Berechnung des arithmetischen Mittels wird mit einer Reliabilitätsanalyse die Zuverlässigkeit der Gesamtskala sichergestellt. Als Reliabilitätskoeffizient dient Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ), der die Korrelation sämtlicher Items untereinander und somit die interne Konsistenz der Gesamtskala aufweist. Die Reliabilitätsanalyse ergibt für die Gesamtskala «Motivation» den sehr guten Wert von 0.82 (vgl. Tabelle 25). Da sich dieser Wert durch Ausschluss von Items nicht weiter verbessern lässt, werden für die Auswertung alle vier Items der Skala weiterhin berücksichtigt.

### **3.3.2 Statistische Verfahren**

Für die Analyse der Hypothesen (vgl. Abschnitt 2.4) und die Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.2) wird lediglich die Gruppe der Teilnehmer mit Homeoffice berücksichtigt. Davon werden 6 Probanden, die ausschliesslich von zu Hause aus arbeiten, von der Berechnung ausgeschlossen. Grund dafür ist, dass diese nicht zur Gruppe der Arbeitnehmenden mit einem hybriden Arbeitsmodell gehören. Ausserdem werden Teilnehmer mit und ohne Führungsposition separat analysiert, weil Personen in einer Führungsposition durch ihre Vorbildfunktion meistens höhere Engagement- und Motivationswerte aufweisen (Bonin et al., 2020). Überall wo erforderlich werden für die Ergebnisse ein Signifikanzniveau von 5%, sowie ein Konfidenzintervall von 95% festgelegt.

Zur Analyse der Hypothese 1 und die Beantwortung der entsprechenden Forschungsfrage wird die Korrelation zwischen der Variablen «Homeoffice-Frequenz» und «Motivation» geprüft. Die erste Variable ist ordinalskaliert und steht in keinem linearen Zusammenhang mit der zweiten metrischen Variable. Ausserdem werden keine

extremen Ausreisser erwartet. Aus diesen Gründen eignet sich zur Analyse der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman (Field, 2018). Das Signifikanzniveau wird beidseitig gesetzt, da die Hypothese ungerichtet formuliert ist. Für die Interpretation des Korrelationskoeffizienten werden die Richtlinien von Cohen (2013) verwendet. Danach entspricht ein Koeffizient von .10 einer geringen Korrelation, ein Koeffizient von .30 einer mittleren und ein Koeffizient von .50 einer starken Korrelation.

Die Hypothesen 2a, 2b und 2c werden anhand einer unabhängigen zweifaktoriellen Varianzanalyse mit einem 3x3 Design analysiert. Grundsätzlich geht es darum zu prüfen, ob sich die Mittelwerte der abhängigen Variable «Arbeitsmotivation» zwischen den verschiedenen Ausprägungen der Faktoren «Homeoffice-Frequenz» und «Infrastruktur zu Hause» statistisch signifikant voneinander unterscheiden. Weiterhin geht es darum festzulegen, bei welchen Faktorstufen sich Unterschiede ergeben und ob Interaktionseffekte beobachtet werden können (Field, 2018). Die mehrfaktorielle Varianzanalyse setzt bestimmte Bedingungen voraus. Zur Sicherstellung deren Erfüllung wird besonders auf das Skalenniveau sämtlicher Variablen und auf die Normalverteilung der Mittelwerte der abhängigen Variable «Arbeitsmotivation» geachtet. Weiterhin wird die Homogenität der Varianzen mit einem Levene-Test geprüft. Anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung kann Forschungsfrage 2 beantwortet werden.

Um herauszufinden, ob die Länge des Arbeitswegs die Arbeitsmotivation beeinflusst (vgl. Forschungsfrage 3 und entsprechende Hypothesen), wird eine einfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt (Field, 2018). Dabei werden die Durchschnittswerte der abhängigen Variable «Arbeitsmotivation» der fünf verschiedenen Kategorien der unabhängigen Variable «Pendelzeit» untereinander verglichen, um herauszufinden, ob sich mindestens zwei dieser Kategorien statistisch signifikant voneinander unterscheiden. Zur Erfüllung der Voraussetzungen der einfaktoriellen Varianzanalyse werden die Mittelwerte der abhängigen Variable auf Ausreisser und auf Normalverteilung (Shapiro-Wilk-Test) geprüft. Im Rahmen der Varianzanalyse erfolgt ausserdem die Prüfung auf Homoskedastizität anhand eines Levene-Tests.

Die letzte Forschungsfrage befasst sich mit möglichen Unterschieden in der Arbeitsmotivation von Voll- und Teilzeitbeschäftigten. Zur Prüfung der vierten und letzten Hypothese kommt ein ungepaarter t-Test zur Anwendung, anhand dessen die durchschnittlichen Motivationswerte der zwei Ausprägungen der unabhängigen Variable «Beschäftigungsgrad» miteinander verglichen werden (Field, 2018). Auch bei diesem Verfahren wird besonders auf das Skalenniveau der beiden Variablen geachtet.

Zusätzlich werden als Bedingungen die Normalverteilung mit einem Shapiro-Wilk Test und die Homoskedastizität mit einem Levene-Test geprüft.

Abschliessend werden die häufigsten Störfaktoren im Homeoffice anhand einer Häufigkeitsanalyse nach Homeoffice-Frequenz in einer Kreuztabelle aufgeführt. Dabei werden sämtliche Datensätze der Teilnehmer mit Homeoffice ohne Ausschluss berücksichtigt.

Im nächsten Abschnitt wird die Auswertung der durchgeführten Umfrage «Teleheimarbeit und Arbeitsmotivation» beschrieben.

## **4 Ergebnisse**

In diesem Kapitel wird die Auswertung der quantitativen Datenerhebung beschrieben. Anhand dieser Ergebnisse werden die Hypothesen geprüft. Darauf aufbauend werden im Kapitel 5 die Ergebnisse interpretiert und die Forschungsfragen beantwortet.

### **4.1 Gründe für keine Teleheimarbeit**

Bei der Befragung haben 19% der Probanden (N = 49) angegeben, ausschliesslich Präsenzarbeit zu leisten (vgl. Abbildung 5). Diese wurden nach den Gründen hierfür gefragt. Für 43% dieser Beschäftigten (N = 21) ist Homeoffice aufgrund der mangelnden Eignung ihrer Tätigkeit keine gangbare Option. Von den übrigen 57%, bei denen die Natur der Tätigkeit die Teleheimarbeit grundsätzlich zuliesse, geben interessanterweise 54% (N = 15) an, dass bei ihnen kein Wunsch nach Homeoffice besteht. Auffällig ist auch, dass die Personen, die kein Homeoffice leisten wollen, gleichmässig im sekundären und im tertiären Wirtschaftssektor tätig sind. Bei 36% (N = 10) herrscht im Betrieb eine starke Präsenzkultur, d. h. Teleheimarbeit ist vom Arbeitgeber oder von der vorgesetzten Person nicht gestattet. Technologische Hürden spielen die geringste Rolle: nur 11% (N = 3) bemängelt nämlich die fehlende technische Ausrüstung zu Hause (Hardware, Software oder Kommunikations- bzw. Kollaborationstools).

Grund kein HO	Wirtschaftssektor			Total	Total %
	I	II	III		
Nicht möglich	1	6	14	21	42.9%
Möchte nicht	0	6	9	15	30.6%
Nicht erlaubt	0	8	2	10	20.4%
Technik fehlt	0	1	2	3	6.1%
Total	1	21	27	49	100.0%

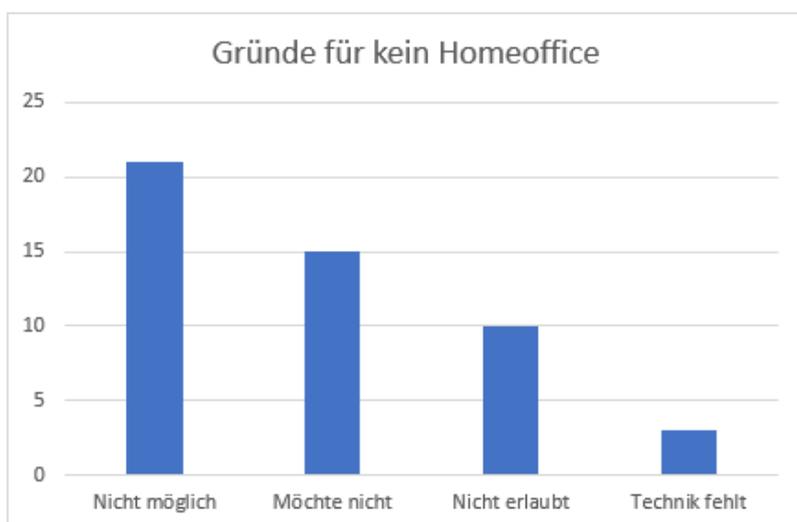


Abbildung 5: Gründe für kein Homeoffice aufgeteilt nach Wirtschaftssektor  
Quelle: eigene Darstellung

## 4.2 Zusammenhang zwischen Homeoffice-Intensität und Arbeitsmotivation

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 wird anhand eines Rangkorrelationstests nach Spearman den Grad des Zusammenhangs zwischen der Homeoffice-Frequenz und die Arbeitsmotivation für Telearbeitende ohne und mit Führungsverantwortung separat geprüft und in den Tabellen 2 und 3 zusammengefasst. In beiden Fällen liegen die Signifikanzwerte über 0.05. Dies bedeutet, dass weder die Motivationswerte der Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung ( $r_s = .117$ ,  $p = .146$ ,  $n = 155$ ), noch diejenigen der Telearbeitenden mit Führungsverantwortung ( $r_s = .265$ ,  $p = .063$ ,  $n = 50$ ) signifikant mit der Homeoffice-Frequenz korrelieren. Dementsprechend wird für beide Gruppen  $H_0$  beibehalten.

Tabelle 2: Korrelationstest nach Spearman für den Zusammenhang zwischen Homeoffice-Frequenz und Arbeitsmotivation von Telearbeitenden ohne Führungsposition

Korrelationen			Homeoffice-Frequenz	Arbeitsmotivation
Spearman-Rho	Einfachauswahl untereinander	Korrelationskoeffizient	1.000	.117
		Sig. (2-seitig)	.	.146
		N	155	155
Average_Motivators		Korrelationskoeffizient	.117	1.000
		Sig. (2-seitig)	.146	.
		N	155	155

Anmerkung: N = 155

Tabelle 3: Korrelationstest nach Spearman für den Zusammenhang zwischen Homeoffice-Frequenz und Arbeitsmotivation von Telearbeitenden mit Führungsposition

Korrelationen			Homeoffice-Frequenz	Arbeitsmotivation
Spearman-Rho	Einfachauswahl untereinander	Korrelationskoeffizient	1.000	.265
		Sig. (2-seitig)	.	.063
		N	50	50
Average_Motivators		Korrelationskoeffizient	.265	1.000
		Sig. (2-seitig)	.063	.
		N	50	50

Anmerkung: N = 50

Hypothese 1 H0 Es besteht in hybriden Arbeitsmodellen kein Zusammenhang zwischen der Intensität der Telearbeit und der Arbeitsmotivation.

H1 Es besteht in hybriden Arbeitsmodellen ein Zusammenhang zwischen der Intensität der Telearbeit und der Arbeitsmotivation.

#### 4.3 Zusammenspiel von Homeoffice-Frequenz und Arbeitsmotivation unter Berücksichtigung der Qualität der Infrastruktur zu Hause

Um die zweite Fragestellung zu beantworten werden basierend auf den Hypothesen 2a, 2b und 2c die unterschiedlichen Ausprägungen der unabhängigen ordinalskalierten Variablen «Homeoffice-Frequenz» und «Qualität der Infrastruktur zu Hause» (Faktoren) auf signifikante Unterschiede bezüglich der Arbeitsmotivation geprüft. Dies erfolgt anhand einer mehrfaktoriellen Varianzanalyse. Zuerst werden die durchschnittlichen Arbeitsmotivationswerte der beiden Gruppen der Telearbeitenden ohne

und mit Führungsposition auf Ausreisser geprüft. Dies erfolgt anhand der Box-Plots der explorativen Datenanalyse (vgl. Tabelle 26 und 27). Wie Tabelle 26 zeigt, sind in der Gruppe der Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung einige leichte Ausreisser vorhanden (Fallnummern 2 und 97 mit Bezug auf die Homeoffice-Frequenz und Fallnummern 1, 2, 12, 97, 100 mit Bezug auf die Infrastruktur zu Hause), die allerdings zu keiner Verzerrung der Ergebnisse führen (Field, 2018). Anschliessend wird für eine möglichst fehlerfreie Interpretation der Ergebnisse die Abhängige Variable auf Normalverteilung geprüft. Wie die Ergebnisse des Shapiro-Wilk-Tests in den Tabellen 28 und 29 zeigen, liegt der Signifikanzwert für beide Gruppen der Telearbeitenden ohne und mit Führungsfunktion nicht in allen Fällen über 0.05, was bedeutet, dass eine Normalverteilung der Arbeitsmotivation nicht für alle Faktoren gegeben ist. Allerdings ist eine Verletzung der Normalverteilung ab 25 Probanden eher als unproblematisch zu betrachten (UZH, 2022).

Als weitere Voraussetzung wird mit einem Levene-Test die Varianzhomogenität geprüft. Tabelle 4 fasst die Ergebnisse dieser Prüfung für die Gruppe der Telearbeitenden ohne Führungsfunktion zusammen. Für diese Gruppe ist der Test nicht signifikant ( $F(8,146) = .844, p = .566$ ). Somit kann von Varianzhomogenität ausgegangen werden.

Tabelle 4: Levene-Test H2a, H2b, H2c (Telearbeitende ohne Führungsposition)

<b>Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen<sup>a,b</sup></b>					
		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Arbeitsmotivation	Basiert auf dem Mittelwert	.844	8	146	.566
	Basiert auf dem Median	.669	8	146	.718
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	.669	8	122.223	.718
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	.879	8	146	.536
Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.					
a. Abhängige Variable: Average_Motivators					
b. Design: Konstanter Term + HO_Freq + Infrast_daheim + HO_Freq * Infrast_daheim					

Anmerkung: N = 155; \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$  (zweiseitig)

Die gleiche Prüfung erfolgt auch für die Telearbeitenden mit Führungsfunktion. Tabelle 5 zeigt, wie auch in diesem Fall der Levene-Test nicht signifikant ist ( $F(7,41) = .886, p = .526$ ), so dass auch in diesem Fall von einer Varianzhomogenität ausgegangen werden kann.

Tabelle 5: Levene-Test H2a, H2b, H2c (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen <sup>a,b</sup>					
		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Arbeitsmotivation	Basiert auf dem Mittelwert	.886	7	41	.526
	Basiert auf dem Median	.645	7	41	.716
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	.645	7	32.544	.716
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	.874	7	41	.535

Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Abhängige Variable: Average\_Motivators  
b. Design: Konstanter Term + HO\_Freq + Infrast\_daheim + HO\_Freq \* Infrast\_daheim

Anmerkung: N = 50; \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001 (zweiseitig)

Tabelle 6 und 7 geben eine Übersicht der Mittelwerte, Standardabweichungen und Grössen sämtlicher neun Subgruppen wieder.

Tabelle 6: Deskriptive Statistiken für die 3x3 Subgruppen H2a, H2b, H2c (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

Deskriptive Statistiken									
Abhängige Variable: Arbeitsmotivation Telearbeitende ohne Führungsfunktion									
Qualität der Infrastruktur zu Hause									
	Schlechter als im Büro			Vergleichbar mit dem Büro			Besser als im Büro		
HO-Intensität	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N
Gelegentlich	3.0	0.68	9	3.2	0.37	7	3.1	0.35	2
Regelmässig	3.0	0.50	20	3.1	0.49	27	2.9	0.71	18
Normalerweise	3.2	0.56	8	3.2	0.58	38	3.2	0.48	26
Gesamt	3.0	0.55	37	3.1	0.53	72	3.1	0.59	46

Tabelle 7: Deskriptive Statistiken für die 3x3 Subgruppen H2a, H2b, H2c (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Deskriptive Statistiken									
Abhängige Variable: Arbeitsmotivation Telearbeitende mit Führungsfunktion									
Qualität der Infrastruktur zu Hause									
	Schlechter als im Büro			Vergleichbar mit dem Büro			Besser als im Büro		
HO-Intensität	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N
Gelegentlich	3.2	0.55	4	3.2	0.47	2	3.0	0.76	4
Regelmässig	1.8	0.00	1	3.1	0.73	8	2.7	0.44	7
Normalerweise	3.3	0.53	4	3.7	0.46	6	3.3	0.66	14
Gesamt	3.1	0.67	9	3.3	0.65	16	3.0	0.65	25

Die Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalyse für die Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung werden in Tabelle 8 zusammengefasst. Das Gesamtmodell ist nicht signifikant ( $F(8, 146) = .67, p = .718, \eta^2 = .035$ ). Ebenso nicht signifikant sind der Haupteffekt der Homeoffice-Frequenz ( $F(2, 146) = 1.70, p = .186, \eta^2 = .023$ ) sowie der Haupteffekt der Qualität der Infrastruktur zu Hause auf der Arbeitsmotivation ( $F(2, 146) = .21, p = .811, \eta^2 = .003$ ). Auch der Interaktionseffekt der

zwei Faktoren auf die Arbeitsmotivation ist nicht signifikant ( $F(4, 146) = .31, p = .870, \eta^2 = .008$ ).

Tabelle 8: Mehrfaktorielle Varianzanalyse H2a, H2b, H2c (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

Tests der Zwischensubjekteffekte						
Abhängige Variable: Average_Motivators						
Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta- Quadrat
Korrigiertes Modell	1.632 <sup>a</sup>	8	.204	.669	.718	.035
Konstanter Term	709.551	1	709.551	2328.228	<.001	.941
HO_Freq	1.038	2	.519	1.703	.186	.023
Infrast_daheim	.128	2	.064	.210	.811	.003
HO_Freq * Infrast_daheim	.380	4	.095	.312	.870	.008
Fehler	44.495	146	.305			
Gesamt	1525.361	155				
Korrigierte Gesamtvariation	46.127	154				

a. R-Quadrat = .035 (korrigiertes R-Quadrat = -.017)

Anmerkung: N = 155; \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$  (zweiseitig)

Daraus folgt, dass die Faktoren «Homeoffice-Frequenz» und «Qualität der Infrastruktur zu Hause» weder unabhängig voneinander noch im Zusammenspiel die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung beeinflussen. Dementsprechend wird für sämtliche Hypothesenpaare 2a, 2b und 2c H0 beibehalten.

Hypothese 2a H0 In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Homeoffice-Frequenz keinen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.

H1 In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Homeoffice-Frequenz mindestens einen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.

Hypothese 2b H0 In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Qualität der technischen und räumlichen Einrichtung zu Hause keinen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.

H1 In hybriden Arbeitsmodellen gibt es zwischen den drei Ausprägungen der Qualität der technischen und räumlichen Einrichtung zu Hause mindestens einen signifikanten Unterschied bezüglich der Arbeitsmotivation.

Hypothese 2c H0 Die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden, die in hybriden Arbeitsmodellen unterschiedlich oft im Homeoffice arbeiten,

wird nicht von der Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause beeinflusst.

- H1 Die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden, die in hybriden Arbeitsmodellen unterschiedlich oft im Homeoffice arbeiten, wird von der Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause beeinflusst.

Das gleiche Verfahren wird ein zweites Mal für die Gruppe der Telearbeitenden mit Führungsverantwortung wiederholt. Tabelle 9 fasst die Ergebnisse zusammen.

Tabelle 9: Mehrfaktorielle Varianzanalyse H2a, H2b, H2c (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Tests der Zwischensubjekteffekte						
Abhängige Variable: Average_Motivators						
Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta- Quadrat
Korrigiertes Modell	5.498 <sup>a</sup>	8	.687	1.835	.098	.264
Konstanter Term	267.618	1	267.618	714.547	<.001	.946
HO_Freq	4.173	2	2.087	5.571	.007	.214
Infrast_daheim	1.247	2	.624	1.665	.202	.075
HO_Freq * Infrast_daheim	.942	4	.236	.629	.645	.058
Fehler	15.356	41	.375			
Gesamt	513.833	50				
Korrigierte Gesamtvariation	20.853	49				

a. R-Quadrat = .264 (korrigiertes R-Quadrat = .120)

Anmerkung: N = 50; \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001 (zweiseitig)

Auch für diese Gruppe ist das Gesamtmodell nicht signifikant ( $F(8, 41) = 1.84$ ,  $p = .098$ ,  $np^2 = .264$ ). Ebenso nicht signifikant sind der Haupteffekt der Infrastruktur daheim auf die Arbeitsmotivation ( $F(2, 41) = 1.67$ ,  $p = .202$ ,  $np^2 = .075$ ) und der Interaktionseffekt zwischen der zwei Faktoren auf die Arbeitsmotivation ( $F(4, 41) = .63$ ,  $p = .645$ ,  $np^2 = .058$ ). Allerdings zeigt das Modell einen signifikanten Haupteffekt der Homeoffice-Frequenz auf die Arbeitsmotivation ( $F(2, 41) = 5.58$ ,  $p = .007$ ,  $np^2 = .214$ ). Die Ergebnisse des Post-hoc-Tests mit Bonferoni Korrektur mit Bezug auf den Faktor «Homeoffice-Intensität» in Tabelle 10 zeigen, dass sich die Ausprägungen «Regelmässig» und «Normalerweise» signifikant voneinander unterscheiden ( $p = .021$ ). Dies kann auch anhand eines einfachen Liniendiagramms nachvollzogen werden (vgl. Abbildung 6).

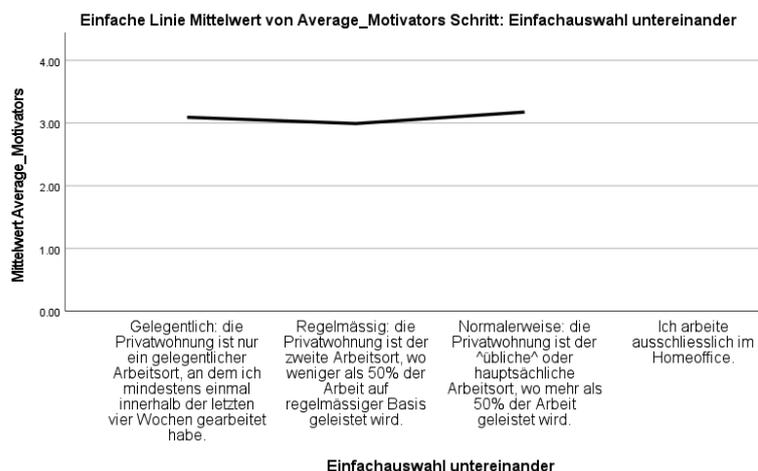


Abbildung 6: Haupteffekt der Homeoffice-Frequenz auf die Arbeitsmotivation (Tearbeitende mit Führungsverantwortung)

Quelle: SPSS

Tabelle 10: Post-hoc-Test mit Bonferoni Korrektur für signifikante Unterschiede in den Ausprägungen der Homeoffice-Frequenz (Tearbeitende mit Führungsverantwortung)

Mehrere Vergleiche						
Abhängige Variable: Average_Motivators						
Bonferroni						
HO-Frequenz	HO-Frequenz	Mittelwertdifferenz (I-J)	Std.-Fehler	Sig.	95% Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.	Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.	.2875	.24670	.752	-.3283	.9033
	Normalerweise: die Privatwohnung ist der übliche^A oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.	-.2750	.23034	.718	-.8500	.3000
Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.	Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.	-.2875	.24670	.752	-.9033	.3283
	Normalerweise: die Privatwohnung ist der übliche^A oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.	-.5625*	.19752	.021	-1.0555	-.0695
Normalerweise: die Privatwohnung ist der übliche^A oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.	Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.	.2750	.23034	.718	-.3000	.8500
	Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.	.5625*	.19752	.021	.0695	1.0555

Grundlage: beobachtete Mittelwerte.  
Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate(Fehler) = .375.  
\*. Die Mittelwertdifferenz ist in Stufe .05 signifikant.

Bei genauer Analyse der deskriptiven Statistik (vgl. Tabelle 7) kann dieses etwas merkwürdige Resultat damit erklärt werden, dass ein einziger Teilnehmer mit Führungsverantwortung, der regelmässig im Homeoffice arbeitet und seine Infrastruktur zu Hause schlechter bewertet als die beim Arbeitgeber, besonders niedrige Motivationswerte aufweist. Im Gesamtbild kann dieser Effekt deshalb vernachlässigt werden.

Basierend auf diesen Ergebnissen wird auch für Arbeitnehmende mit Führungsverantwortung bezüglich Hypothesen 2a, 2b und 2c die Nullhypothese beibehalten.

#### **4.4 Einfluss der Pendelzeit auf die Arbeitsmotivation**

Bei Forschungsfrage 3 wird mittels der entsprechenden Hypothese untersucht, ob sich die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen je nach Länge des Arbeitswegs unterscheidet. Hierzu wird eine einfaktorielle Varianzanalyse durchgeführt. Als parametrisches Verfahren sieht diese zwecks korrekter Interpretation der Ergebnisse einige Bedingungen voraus (Field, 2018). Zuerst wird sichergestellt, dass die durchschnittlichen Arbeitsmotivationswerte der beiden Gruppen der Telearbeitenden ohne und mit Führungsposition keine extremen Ausreisser aufweisen. Dies erfolgt anhand der Box-Plots der explorativen Datenanalyse (vgl. Tabelle 32 und 33). Wie Tabelle 32 zeigt, sind in der Gruppe der Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung nur zwei leichte Ausreisser vorhanden (Fallnummern 2 und 97), die als solche die Ergebnisse der Analyse nicht verzerren (Field, 2018).

Als nächstes werden die Mittelwerte der Arbeitsmotivation für jede Ausprägung der Pendelzeit auf Normalverteilung geprüft. Der Shapiro-Wilk-Test erfolgt separat für Telearbeitende ohne und mit Führungsverantwortung. Wie die Tabellen 34 und 35 zeigen, ist ein Signifikanzwert über 0.05 nicht in allen Fällen gegeben. Nichtsdestotrotz wird dies als unkritisch betrachtet, da Simulationsstudien gezeigt haben, dass die einfaktorielle Varianzanalyse robust ist gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsannahme (Schmider et al., 2010).

Für die Gruppe der Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung ist der Levene-Test bei einem Signifikanzniveau von 5% nicht signifikant ( $p = .688$ ), was bedeutet, dass von einer Gleichheit der Varianzen ausgegangen werden kann (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Test auf Varianzhomogenität H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

		Tests der Varianzhomogenität			
		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Average_Motivators	Basiert auf dem Mittelwert	.566	4	150	.688
	Basiert auf dem Median	.499	4	150	.736
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	.499	4	123.883	.736
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	.508	4	150	.730

Anmerkung: N = 155; \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001 (zweiseitig)

Tabelle 12 zeigt das Ergebnis der einfaktoriellen Varianzanalyse für die Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung. Die Mittelwerte der Arbeitsmotivation unterscheiden sich nicht signifikant für die verschiedenen Stufen der Pendelzeit ( $F(4, 150) = .416$ ,  $p = .797$ ). Entsprechend wird  $H_0$  beibehalten.

Tabelle 12: Einfaktorielle Varianzanalyse H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

ANOVA					
Average_Motivators					
	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Zwischen den Gruppen	.506	4	.127	.416	.797
Innerhalb der Gruppen	45.620	150	.304		
Gesamt	46.127	154			

Anmerkung: N = 155; \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001 (zweiseitig)

Hypothese 3     $H_0$     Die Motivationsmittelwerten der Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterscheiden sich nicht signifikant je nach Länge ihres Arbeitswegs.

$H_1$     Die Motivationsmittelwerten der Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterscheiden sich signifikant je nach Länge ihres Arbeitswegs.

Auch für die Telearbeitenden mit Führungsverantwortung ergibt der Levene-Test einen Signifikanzwert über 0.05 ( $p = .943$ ), gemäss dem eine Gleichheit der Varianzen angenommen werden kann (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Test auf Varianzhomogenität H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Tests der Varianzhomogenität					
		Levene- Statistik	df1	df2	Sig.
Arbeitsmotivation	Basiert auf dem Mittelwert	.189	4	45	.943
	Basiert auf dem Median	.315	4	45	.867
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	.315	4	35.222	.866
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	.193	4	45	.941

Anmerkung: N = 50; \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001 (zweiseitig)

Wie aus Tabelle 14 zu entnehmen ist, ist das Ergebnis der Varianzanalyse auch für diese Gruppe nicht signifikant ist. Die Mittelwerte der Arbeitsmotivation unterscheiden sich nicht signifikant je nach Pendelzeit ( $F(4, 45) = .369, p = .829$ ). Dementsprechend wird auch für Telearbeitende in einer Führungsposition  $H_0$  beibehalten.

Tabelle 14: Einfaktorielle Varianzanalyse H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

ANOVA					
Average_Motivators	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Zwischen den Gruppen	.663	4	.166	.369	.829
Innerhalb der Gruppen	20.190	45	.449		
Gesamt	20.853	49			

Anmerkung: N = 50; \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001 (zweiseitig)

#### 4.5 Der Einfluss vom Arbeitspensum auf die Arbeitsmotivation

Zur Beantwortung der vierten und letzten Forschungsfrage wird  $H_4$  anhand eines unabhängigen t-Tests geprüft. Dieses parametrische Verfahren verlangt, dass die unabhängige Variable ordinalskaliert ist und zwei Ausprägungen hat. Die abhängige Variable muss mindestens intervallskaliert sein (Field, 2018). Die beiden Variablen «Arbeitspensum» und «Arbeitsmotivation» erfüllen diese Bedingungen. Weiterhin werden mittels Box-Plots der explorativen Datenanalyse die Mittelwerte der Arbeitsmotivation auf Ausreisser geprüft. Wie aus den Tabellen 38 und 39 zu entnehmen ist, enthalten die beiden Datensätze der Telearbeitenden ohne und mit Führungsverantwortung keine extremen Ausreisser. Die Gruppe der Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung weist lediglich zwei leichte Ausreisser auf (Fallnummern 2 und 97), die als solche unkritisch sind (Fields, 2018). Demzufolge werden für die weitere Auswertung keine Teilnehmer ausgeschlossen. Die Voraussetzung der Normalverteilung wird mit einem Shapiro-Wilk Test geprüft. Dass die Daten nicht überall normalverteilt

sind (vgl. Tabellen 40 und 41), wird ebenso als unkritisch betrachtet, da Regressionsmodelle wie der t-Test eher robust gegen eine Verletzung dieser Bedingung sind (Lix et al. 1996).

Als Erstes werden die Mittelwerte der Telearbeitenden ohne Führungsverantwortung auf signifikante Unterschiede geprüft. Die Varianzhomogenität wird mit einem Levene-Test aus Teil des t-Test-Ergebnisses verifiziert. Wie aus Tabelle 15 zu entnehmen ist, ist der Levene-Test nicht signifikant ( $p = .701$ ). Entsprechend kann von Varianzhomogenität ausgegangen werden. Weiterhin zeigt der t-Test, dass es keinen statistisch signifikanten Unterschied gibt zwischen der Abreitsmotivation der Teil- und Vollzeitbeschäftigten ( $t(153) = -.58$ ,  $p = .560$ ). Entsprechend wird die Nullhypothese beibehalten.

Tabelle 15: t-Test mit integriertem Levene-Test H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

Test bei unabhängigen Stichproben											
		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit							
		F	Sig.	T	df	Signifikanz		Mittlere Differenz	Differenz für Standardfehler	95% Konfidenzintervall der Differenz	
						Einseitiges p	Zweiseitiges p			Unterer Wert	Oberer Wert
Arbeitsmotivation	Varianzen sind gleich	.148	.701	-.584	153	.280	.560	-.05379	.09207	-.23569	.12811
	Varianzen sind nicht gleich			-.596	117.989	.276	.552	-.05379	.09025	-.23251	.12494

Anmerkung: N = 155; \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$  (zweiseitig)

- Hypothese 4    H0    Die Motivationsmittelwerten der Vollzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterschieden sich nicht signifikant von den Motivationsmittelwerten der Teilzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen.
- H1    Die Motivationsmittelwerten der Vollzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen unterschieden sich signifikant von den Motivationsmittelwerten der Teilzeit-Telearbeitenden mit hybriden Arbeitsmodellen.

Das gleiche Verfahren wird erneut für die Telearbeitenden in einer Führungsposition durchgeführt. Auch für diese Gruppe darf Varianzhomogenität angenommen werden, da der Levene-Test nicht signifikant ist ( $p = .883$ ). Auch in diesem Fall zeigt das Ergebnis des t-Tests (vgl. Tabelle 16), dass es keinen statistisch signifikanten Unterschied gibt zwischen der Abreitsmotivation der Teil- und Vollzeitbeschäftigten ( $t(48) = 1.05$ ,  $p = .299$ ). Auch für diese Gruppe wird die Nullhypothese beibehalten.

Tabelle 16: t-Test mit integriertem Levene-Test H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Test bei unabhängigen Stichproben											
		Levene-Test der Varianzgleichheit				t-Test für die Mittelwertgleichheit				95% Konfidenzintervall der Differenz	
		F	Sig.	T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p	Mittlere Differenz	Differenz für Standardfehler	Unterer Wert	Oberer Wert
Arbeitsmotivation	Varianzen sind gleich	.022	.883	1.049	48	.150	.299	.24167	.23041	-.22160	.70494
	Varianzen sind nicht gleich			1.124	15.188	.139	.278	.24167	.21500	-.21609	.69943

Anmerkung: N = 50; \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001 (zweiseitig)

#### 4.6 Nachteile von Homeoffice

Teilnehmer, die ihre Tätigkeit ganz oder teilweise von Zu Hause aus erledigen, wurden unter anderem über die Störfaktoren im Homeoffice befragt. Tabelle 17 zeigt, dass die Mehrheit der Telearbeitenden (37%, N = 78) den fehlenden informellen/sozialen Austausch mit Kollegen am stärksten als nachteilig empfinden. 21% der Telearbeitende (N = 45) empfinden beim Arbeiten von zu Hause aus überhaupt keine Nachteile. Diese sind meistens routinierte Telearbeitende, die regelmässig oder normalerweise im Homeoffice arbeiten.

Tabelle 17: Nachteile von Homeoffice (Telearbeitende mit und ohne Führungsverantwortung)

Nachteile HO	HO-Frequenz				Total	Total %
	Gelegentlich	Regelmässig	Normalerweise	Immer		
Fehlender informeller/sozialer Austausch mit Kolleg/innen	10	30	36	2	78	37.1%
Keine Nachteile	2	15	25	3	45	21.4%
Tendenz zum zu viel Arbeiten	1	4	12	1	18	8.6%
Ablenkungen (durch Kinder, Haushalt, Haustier etc.)	3	5	4	0	12	5.7%
Richtlinien des Arbeitgebers	2	4	4	0	10	4.8%
Erschwerte Abgrenzung Arbeit/Freizeit	1	4	4	0	9	4.3%
Hohe Selbstorganisation resp. Selbstdisziplin nötig	1	4	2	0	7	3.3%
Infrastruktur zu Hause schlechter als im Büro	1	3	2	0	6	2.9%
Vor Ort Termine (beim Kunden oder im Büro)	3	1	1	0	5	2.4%
Kosten, die man selber tragen muss (Strom, Papier etc.)	0	2	2	0	4	1.9%
Misstrauen bei Vorgesetzten und Kollegen (soziale Kontrolle)	0	4	0	0	4	1.9%
Ständige Verfügbarkeit rund um die Uhr	1	1	1	0	3	1.4%
Verständnislose Familie, Kinder, bekannte, Nachbarn	0	0	2	0	2	1.0%
Vereinsamung	1	0	1	0	2	1.0%
Infrastruktur des Arbeitgebers	1	1	0	0	2	1.0%
Hoher Koordinations- und Organisationsaufwand	1	0	0	0	1	0.5%
Transport bzw. Schleppen von Unterlagen, Büchern, Geräten usw.	0	1	0	0	1	0.5%
Ich vermisse die Bewegung auf dem Pendelweg	0	1	0	0	1	0.5%
Total	28	80	96	6	210	100.0%

Anmerkung: N = 210

#### 4.7 Die Arbeitsmotivation bezogen auf soziodemografische Merkmale der Arbeitnehmenden mit Telearbeit

Mit der quantitativen Umfrage wurde die Arbeitsmotivation von 211 Probanden erhoben, die ihre Arbeit ganz oder teilweise im Homeoffice verrichten. In diesem Abschnitt werden für diese Gruppe die Mittelwerte der Arbeitsmotivation hinsichtlich deren soziodemografischen Merkmale «Geschlecht», «Altersgruppe», «Ausbildung» und

«Führungsverantwortung» untereinander verglichen. Die Ergebnisse, obwohl nicht direkt für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant, könnten nützliche Elemente für weiterführende Forschungen liefern. Tabelle 44 zeigt, dass sich die Motivationswerte für Männer ( $M = 3.14$ ,  $SD = .59$ ) leicht von denjenigen der Frauen unterscheiden ( $M = 3.06$ ,  $SD = .55$ ). Am meisten motiviert sind die jüngsten Probanden der Altersklasse 15 – 24 Jahre ( $M = 3.36$ ,  $SD = .35$ ), während die ältesten Teilnehmer der Kategorie 55 – 64 Jahre die niedrigsten Motivationswerte aufzeigen ( $M = 2.94$ ,  $SD = .61$ ). Auffällig ist, dass die Teilnehmer mit einer Ausbildung der Sekundarstufe I am meisten motiviert ( $M = 3.30$ ,  $SD = .22$ ), während diejenigen mit einem Tertiärabschluss am wenigsten motiviert sind ( $M = 3.08$ ,  $SD = .59$ ). Wie erwartet ist die Motivation der Führungskräfte höher ( $M = 3.16$ ,  $SD = .66$ ) als diejenige der Arbeitnehmenden ohne Führungsverantwortung ( $M = 3.09$ ,  $SD = .54$ ).

## 5 Diskussion

Auf der Grundlage der Analysen im vorangegangenen Kapitel werden in diesem Teil die Forschungsfragen beantwortet, indem interpretativ auf die Ergebnisse der Untersuchung eingegangen wird. Dabei werden die empirischen Schlussfolgerungen mit der Theorie verglichen.

### 5.1 Die Präsenzarbeit in der post-Pandemie-Phase

19% ( $N = 49$ ) der Befragten der vorliegenden Untersuchung verrichten ihre Arbeit weiterhin ausschliesslich in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers (vgl. Abschnitt 4.1). Interessant in diesem Zusammenhang ist ein Vergleich der für die Präsenzarbeit angegebenen Motive mit Umfragen aus der Pandemie-Zeit. Laut einem Bericht von Frodermann et al. (2020) sagten damals 80% der Beschäftigten ohne Homeoffice aus, dass ihre Tätigkeit mit der Teleheimarbeit nicht vereinbar ist. Wie erwartet bestätigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (vgl. Abbildung 5), dass sich auch in der post-Corona-Zeit nicht alle Tätigkeiten ohne Weiteres ins Homeoffice verlagern lassen. Von den übrigen 20%, bei denen das Arbeiten von zu Hause von der Art der Tätigkeit her theoretisch möglich wäre, gaben im Jahr 2020 44% aus, dass Homeoffice nicht erlaubt ist und 26% meinten, dass die technischen Voraussetzungen dafür nicht geschaffen sind. Die Autoren des Berichts gingen allerdings davon aus, dass die technologischen Hürden in unmittelbarer Zukunft eine weitaus geringere Rolle spielen würden. Diese Prognose wird ebenso von der vorliegenden Arbeit bestätigt, indem zwei Jahre später die mangelnde Technologie in der Tat an letzter Stelle der Gründe für keine Teleheimarbeit genannt wird, nach dem Verbot von Homeoffice. Dagegen

sei zum Thema Präsenzkultur an dieser Stelle angemerkt, dass trotz der gesammelten Erfahrungen mit der virtuellen Zusammenarbeit während der Pandemie-Zeit, ein Umdenken unter Führungskräften zugunsten der Teleheimarbeit offensichtlich nur begrenzt stattgefunden hat. Bei 20% (N = 10) der Beschäftigten ohne Homeoffice ist Teleheimarbeit nämlich weiterhin nicht erlaubt. Schliesslich fällt bei den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit auf, dass 31% der Befragten ohne Homeoffice (N = 15) gar keinen Wunsch haben, von zu Hause aus zu arbeiten, obwohl die Möglichkeit dazu besteht. In dieser Hinsicht kann zum Vergleich eine Deloitte Umfrage (2021) zum Thema Homeoffice herangezogen werden. Hier wurde 1093 Erwerbstätigen, die potenziell im Homeoffice hätten arbeiten können, die Frage gestellt, wie sie in Zukunft arbeiten würden, wenn sie die freie Wahl dazu hätten. 12% der Befragten beantworteten diese Frage damals mit «ausschliesslich im Büro». Obwohl die prozentualen Anteile nicht übereinstimmen, deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass Teleheimarbeit nicht den Bedürfnissen aller Beschäftigten gleichermaßen gerecht wird.

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage 1

*«Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Teleheimarbeit und der Motivation von Schweizer Arbeitnehmern?»*

Die statistische Datenauswertung im Abschnitt 4.2 zeigt, dass weder bei Arbeitnehmenden ohne Führungsverantwortung noch bei Führungskräften die Arbeitsmotivation mit dem Ausmass an Teleheimarbeit korreliert. Dieses Erkenntnis steht im Einklang mit den Ergebnissen der im Abschnitt 2.1.3 aus jüngster Zeit zitierten Literatur. Ausserdem untermauert sie die Schlussfolgerungen von Becker et al. (2022), die in ihrer Studie ebenso keinen signifikanten Zusammenhang zwischen diesen zwei Variablen fanden. Vielmehr fanden Becker et al. (2022) positive Zusammenhänge zwischen der flexiblen Nutzung von Homeoffice und der Arbeitszufriedenheit. In diesem Sinne zeigt sich, dass die Motivation eher von einem möglichst grossen Handlungsspielraum bei der individuellen Ausgestaltung flexibler Arbeitsmöglichkeiten abhängig ist. Eine ebenso entscheidende Rolle könnten auch weitere Faktoren spielen, die durch eine flexible Wahl des Arbeitsplatzes begünstigt werden. Diese sind z. B. eine ausgewogene Work-Life-Balance, die Effizienz des ungestörten Arbeitens usw.

## 5.3 Beantwortung der Forschungsfrage 2

*«Unterscheidet sich der Effekt der Teleheimarbeit-Häufigkeit auf die Arbeitsmotivation je nach der Qualität der technischen und räumlichen Arbeitsinfrastruktur zu Hause?»*

Die Untersuchungen im Abschnitt 4.3 zeigen, dass die Faktoren «Homeoffice Häufigkeit» und «Qualität der Infrastruktur zu Hause» - einzeln betrachtet oder im Zusammenspiel - weder auf die Arbeitsmotivation der Führungskräfte noch auf diejenige der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung Einfluss nehmen. Was die Häufigkeit der Telearbeit anbelangt, bestätigt dieses Ergebnis einmal mehr die Erkenntnisse der vorangegangenen Analyse (vgl. Abschnitt 5.2). Bezüglich der Qualität der räumlichen und technischen Infrastruktur zu Hause zeigt die Kreuztabelle der deskriptiven Statistik (vgl. Tabelle 18), dass die meisten Telearbeitenden mittlerweile über eine Einrichtung zu Hause verfügen, die mindestens vergleichbar ist mit derjenigen vom Arbeitgeber. Diese Erkenntnis stimmt mit den Auswertungen von Zuber und Ritz (2022) überein und beweist, dass die Qualität der Homeoffice-Einrichtung zu Hause im Laufe der Zeit eine stetige Verbesserung erlebt.

Tabelle 18: Kreuztabelle deskriptive Statistik H2 (alle Teilnehmer)

Homeoffice-Häufigkeit	Qualität der Infrastruktur zu Hause			Gesamt Abs.	Gesamt %
	Schlechter als im Büro	Vergleichbar mit dem Büro	Besser als im Büro		
Gelegentlich	13	9	6	28	13.7%
Regelmässig	21	35	25	81	39.5%
Normalerweise	12	44	40	96	46.8%
Gesamt Abs.	46	88	71	205	100%
Gesamt %	22.4%	42.9%	34.6%	100%	

Nicht destotrotz überrascht ein Vergleich mit den im Abschnitt 2.3.2 zitierten Studien von Hofmann et al. (2020) und Frodermann et al. (2021), dass selbst für den Teil der Befragten, dessen Infrastruktur daheim weiterhin qualitativ unzureichend ist, keine signifikanten Effekte auf die Arbeitsmotivation zu verzeichnen sind. Es lässt sich daraus schliessen, dass auch für diesen Teil der Bevölkerung andere Vorteile des mobilen Arbeitens eine qualitativ mangelhafte Arbeitsinfrastruktur zu Hause bei weitem ausgleichen.

## 5.4 Beantwortung der Forschungsfrage 3

*«Welchen Einfluss nimmt die Länge des Arbeitswegs auf die Arbeitsmotivation?»*

Die Resultate der Analyse im Abschnitt 4.4 zeigen, dass die Länge des Arbeitswegs per se weder die Arbeitsmotivation von Führungskräften noch diejenige der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung beeinflusst. Somit können die Annahmen aus der im Abschnitt 2.3.3 gesichteten Literatur nicht quittiert werden. Dennoch ist - über die Beantwortung der Forschungsfrage 3 hinaus - eine weitere Beobachtung sicher von Interesse, nämlich, ob Telearbeitende mit einer längeren Pendelzeit tendenziell häufiger im Homeoffice arbeiten. Für eine bessere Übersicht werden die fünf Kategorien der Pendelzeit in zwei Hauptkategorien zusammengruppiert. In der Schweiz gilt eine

Pendelzeit von 29 Minuten als durchschnittlich (BfS, 2022c). Entsprechend werden Telearbeitende mit einem Arbeitsweg bis zu 30 Minuten der Gruppe «kurzer bis mittlerer Arbeitsweg» und die restlichen Probanden der Gruppe «überdurchschnittlich langer Arbeitsweg» zugeteilt. Wie aus Tabelle 19 ersichtlich ist, arbeitet die überwiegende Mehrheit der Telearbeitenden regelmässig bis normalerweise im Homeoffice (86%, N = 177). Obwohl für die Telearbeitenden, die «regelmässig» und «normalerweise» zu Hause arbeiten, behauptet werden kann, dass diejenigen mit einem überdurchschnittlich langen Hinweg zum Arbeitgeber tendenziell eher öfter im Homeoffice arbeiten, ist nicht über alle Ausprägungen der Homeoffice-Häufigkeit hinweg ein positiver Zusammenhang gegeben. Dies steht grundsätzlich im Widerspruch zu den im Abschnitt 2.3.3 geschilderten Feststellungen von Degenhardt et al. (2014) und lässt eher vermuten, dass während die Mehrheit der Telearbeitenden den Arbeitsort flexibel entscheiden darf, ein kleineres jedoch nicht zu unterschätzendes Teil diesbezüglich immer noch den vom Arbeitgeber auferlegten Einschränkungen unterliegt. Somit entsteht mit Bezug auf die Länge des Arbeitswegs einmal mehr die Vermutung, dass die Arbeitsmotivation viel mehr von der gewährten Nutzungsflexibilität abhängt, als rein von der Distanz zwischen Wohnort und Standort des Arbeitgebers und somit von der eingesparten Pendelzeit.

Tabelle 19: Kreuztabelle deskriptive Statistik H3 (alle Teilnehmer)

Homeoffice-Häufigkeit	Pendelzeit					Gesamt
	0 - 15 Min.	16 - 30 Min.	31 - 45 Min.	46 - 60 Min.	> 60 Min.	
Gelegentlich	13	5	4	5	1	28
Regelmässig	14	18	23	14	12	81
Normalerweise	7	17	31	25	16	96
Gesamt	34	40	58	44	29	205

Homeoffice-Häufigkeit	Pendelzeit				Gesamt
	Kurzer bis mittlerer Arbeitsweg 0 - 30 Min.		überdurchschnittlich langer Arbeitsweg > 31 Min.		
	N	%	N	%	
Gelegentlich	18	24%	10	8%	28
Regelmässig	32	43%	49	37%	81
Normalerweise	24	32%	72	55%	96
Gesamt	74	100%	131	100%	205

Pendelzeit	Homeoffice-Häufigkeit						Gesamt
	Gelegentlich		Regelmässig		Normalerweise		
	N	%	N	%	N	%	
Kurzer bis mittlerer Arbeitsweg 0 - 30 Min.	18	24%	32	43%	24	32%	74
überdurchschnittlich langer Arbeitsweg > 31 Min.	10	8%	49	37%	72	55%	131
Gesamt	28		81		96		205

## 5.5 Beantwortung der Forschungsfrage 4

«Ist die Motivation der Telearbeitenden je nach Arbeitspensum unterschiedlich?»

Die in der vorliegenden Arbeit untersuchten männlichen und weiblichen Telearbeitenden sind relativ gleichverteilt (vgl. Tabelle 20).

Tabelle 20: Kreuztabelle deskriptive Statistik H4 (alle Teilnehmer)

Geschlecht	Arbeitspensum		Gesamt	
	Teilzeit	Vollzeit		
Weiblich	36	50	86	42%
Männlich	28	87	115	56%
Divers	1	0	1	
Möchte nicht bekanntgeben	0	3	3	
Gesamt	65	140	205	
	32%	68%		

Interessant ist sicher die Beobachtung, dass es im Homeoffice weniger in Teilzeit als in Vollzeit gearbeitet wird. Das gilt für Frauen ebenso wie für Männer. Dieses Ergebnis stützt die Aussagen im Bericht von Carstensen et al. (2020), nach dem die Homeoffice-Arbeit als Instrument zur besseren Koordination von familiären und beruflichen Verpflichtungen zu einer Erhöhung der Arbeitsbereitschaft beiträgt und zur Beseitigung von Geschlechterungleichheiten bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben oder im Karrierewettbewerb führen könnte. Was allerdings den Annahmen aus der Literatur widerspricht ist die Tatsache, dass sich aus der Untersuchung der Hypothese 4 (vgl. Abschnitt 4.5) keine signifikanten Unterschiede zwischen der Arbeitsmotivation von Voll- und Teilzeitbeschäftigten ergeben. Somit lassen sich unabhängig von der Führungsverantwortung auch in diesem Fall keine Rückschlüsse im Hinblick auf einem Zusammenhang zwischen Arbeitspensum und Arbeitsmotivation im Homeoffice ableiten. Angesichts dieser Beobachtungen liegt auch in diesem Fall die Schlussfolgerung nahe, dass mögliche Unterschiede in der Arbeitsmotivation eher durch andere Faktoren zu erklären sind.

## 5.6 Nachteile von Homeoffice

Am häufigsten (37.1%, N = 78) wurde in der vorliegenden Arbeit das Wegbleiben des informellen Austauschs mit Arbeitskollegen als Nachteil der Arbeit von zu Hause aus genannt (vgl. Abschnitt 4.6). Dieses Ergebnis stimmt mit den Feststellungen von Z'Rotz et al. (2021), Gisin et al. (2013) und Zuber und Ritz (2022) überein und bekräftigt die These, dass sich hybride Arbeitsmodelle, bestehend aus einer Kombination

von Homeoffice und Präsenzarbeit, positiv auf das persönliche Arbeitserleben auswirken.

## **6 Fazit und Ausblick**

Im Schlussteil dieser Arbeit werden die Ergebnisse zusammengefasst und mögliche Ansätze für weitere Forschungsvorhaben präsentiert. Eine inhaltliche und methodische Reflexion schliesst die Thematik schlussfolgernd ab.

### **6.1 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen**

In der Zeit nach der Covid-19-Pandemie ist der Megatrend «New Work» auch in der Schweiz immer mehr auf dem Vormarsch. Es zeichnet sich ein neues Verständnis von Arbeit ab, in dem Mitarbeitende und deren Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Dementsprechend wird Teleheimarbeit als Bestandteil von neuen hybriden Arbeitsmodellen von immer mehr Arbeitnehmenden angefordert. Durch die freie Wahl des Arbeitsorts werden mehr Produktivität und eine bessere Work-Life-Balance erzielt. Arbeitgeber müssen ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt bewahren und stehen vor der Herausforderung, sich an die veränderten Umstände anzupassen. Um den Wandel aktiv zu gestalten, ist es für Unternehmen unabdingbar, die Auswirkungen der Telearbeit auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter zu kennen. Im Hinblick auf die neue «Normalität» und die Etablierung neuer Arbeitsmodelle in der Zeit nach Covid-19 hat sich die vorliegende Untersuchung zum Ziel gesetzt, den Einfluss von gewissen Homeoffice-Faktoren auf die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden genauer unter die Lupe zu nehmen. Zu diesem Zweck wurden die Studierenden der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) an den vier Standorten Zürich, Bern, Basel und Brig befragt.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass keiner der untersuchten Homeoffice-Faktoren einen Einfluss auf die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden nimmt.

In Bezug auf das Ausmass der Teleheimarbeit zeigt sich, dass Abreitnehmende, die häufiger von zu Hause aus arbeiten, nicht mehr oder weniger motiviert sind als diejenigen, die seltener Teleheimarbeit leisten. Die Literatur deutet darauf hin, dass nicht die Homeoffice-Frequenz per se, sondern die Autonomie in der Homeoffice-Nutzung der Motivation zugrunde liegt. Es wäre sicher sinnvoll, dieser Behauptung in weiteren Studien auf den Grund zu gehen.

Ebenso wenig beeinflusst die Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden, weder einzeln noch im

Zusammenspiel mit der Homeoffice-Häufigkeit. Die Untersuchung zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten mittlerweile über eine Einrichtung im Homeoffice verfügt, die mindestens mit derjenigen am betrieblichen Arbeitsplatz vergleichbar ist. Ausserdem nennen nur 3% der Teilnehmer eine mangelhafte Infrastruktur zu Hause als Nachteil der Teleheimarbeit und nur 1% behauptet, die Infrastruktur des Arbeitgebers sei für die Arbeit im Homeoffice ungeeignet. Daraus lässt sich schliessen, dass die technologischen Hindernisse, die noch in Studien aus der Pandemiezeit als Argument gegen Homeoffice vorkamen, in der Schweiz bereits weitgehend überwunden sind.

Auch mit Bezug auf die Länge des Arbeitswegs unterscheiden sich die Motivationsmittelwerte der verschiedenen Ausprägungen nicht signifikant voneinander. D. h., dieser Homeoffice-Faktor nimmt an sich keinen direkten Einfluss auf dem Konstrukt der Arbeitsmotivation. Telearbeitende mit einem längeren Arbeitsweg, die sich diesen durch die Homeoffice-Möglichkeit ersparen dürfen, sind nicht unbedingt motivierter als diejenigen, die näher am betrieblichen Arbeitsplatz wohnen. In diesem Zusammenhang ist allerdings eine weitere Beobachtung von Interesse: es ist kein klarer Trend erkennbar, nach dem Teleheimarbeitende mit einem längeren Arbeitsweg systematisch öfters von zu Hause aus arbeiten. Verbindet man dieses Ergebnis mit der Tatsache, dass 5% der Teilnehmer die Richtlinien des Arbeitgebers als Hindernis bei der Teleheimarbeit nennen, besteht die Vermutung, dass der Wunsch nach mehr Homeoffice bei einem immer noch relevanten Teil der Schweizer Telearbeitenden unerfüllt bleibt. Sinnvollerweise sollte dieser Aspekt in zukünftigen Forschungsarbeiten genauer untersucht werden. Konkret sollte einerseits eruiert werden, wodurch sich diejenigen Unternehmen auszeichnen, die eine komplette Flexibilität in der Wahl des Arbeitsorts ermöglichen und welche Vorteile daraus resultieren. Andererseits sollte recherchiert werden, aus welchen Gründen in der Schweiz nach Ende der Coronakrise den Beschäftigten teilweise weniger Flexibilität als erwünscht angeboten wird.

Als vierter und letzter berücksichtigter Faktor, wirkt sich das Arbeitspensum auch nicht auf die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden aus. Vollzeitbeschäftigte im Homeoffice zeigen keine höheren oder niedrigeren Motivationswerte als Teilzeitbeschäftigte auf. Interessant in diesem Zusammenhang ist jedoch die Feststellung, dass mehr Vollzeit- als Teilzeitbeschäftigte im Homeoffice arbeiten. Es empfiehlt sich, die Gründe dafür durch weitere Untersuchungen zu klären. Sind Teleheimarbeitende tatsächlich bereit, mehr Arbeit zu leisten, oder ist auch dieses Phänomen eher in irgendeiner Art und Weise auf die Richtlinien des Arbeitgebers zurückzuführen?

Nicht zuletzt sind die 49 Teilnehmer besonders erwähnenswert, die ausschliesslich Präsenzarbeit leisten. Auffallend in diesem Zusammenhang ist nicht, dass Homeoffice für 43% davon aufgrund der Tätigkeit nicht infrage kommt, sondern, dass 31% davon keinen Wunsch nach Teleheimarbeit äussert, obwohl deren Aufgaben grundsätzlich von zu Hause aus erledigt werden könnten. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erhobenen Daten zeigen, dass diese mehrheitlich Männer sind, die im Sekundär- und Tertiärsektor tätig sind. Künftige Forschungsarbeiten sollten die Merkmale dieser Bevölkerungsgruppe genauer untersuchen und klären, weswegen für diesen Teil der Beschäftigten Teleheimarbeit überhaupt kein Bedürfnis ist. Bemerkenswert ist auch, dass für 21% der Teilnehmer die Teleheimarbeit vom Arbeitgeber oder von der vorgesetzten Person untersagt wird, obwohl diese aufgrund der Aufgabe möglich wäre. Daraus lässt sich schliessen, dass in der Schweizer Unternehmenswelt immer noch gewisse Bedenken gegen die Einrichtung von Teleheimarbeit existieren. Möglicherweise befürchten manche Unternehmen, dass ihre Mitarbeiter weniger produktiv arbeiten, wenn die Arbeit an einem Ort stattfindet, der ausserhalb der unmittelbaren Kontrolle des Vorgesetzten liegt. Jedenfalls scheint die starke Präsenzkultur auch in der Post-Pandemie-Zeit eine bedeutende Rolle zu spielen. Deshalb wird an dieser Stelle empfohlen, dieses Phänomen in weiteren Analysen genauer unter die Lupe zu nehmen.

## **6.2 Kritische Würdigung**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde der Fragebogen ausschliesslich in deutscher Sprache verfasst und hauptsächlich an die Studierenden der FFHS verschickt. Zum einen führt dies dazu, dass sich die Relevanz der Stichprobe auf die Deutschschweiz beschränkt, obwohl eine landesweite Befragung der Telearbeitenden den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Zum anderen ist die Relevanz der Ergebnisse für sämtliche Alterskategorien ausserhalb der Gruppe der 25- bis 39-Jährigen grundsätzlich zu hinterfragen, da die vorwiegende Mehrheit der Teilnehmer, trotz einer sonst gut durchmischten Verteilung auf die übrigen sozioökonomischen Gruppen, zu dieser Altersklasse gehört.

Darüber hinaus sind Überlegungen in Hinsicht auf die Operationalisierung und die Messung der Variable «Arbeitsmotivation» notwendig. Die Resultate dieser Arbeit zeigen eindeutig, dass andere Faktoren als die hier untersuchten einen Einfluss auf die Arbeitsmotivation nehmen. Ausserdem gibt es Hinweise in der Forschung, dass das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden im Homeoffice unter anderem an deren Persönlichkeitsmerkmale sowie an die Lebensbedingungen geknüpft ist. Solche individuellen

Attribute werden in der vorliegenden Arbeit nicht erfasst, sollten aber in weiterführenden Analysen unbedingt berücksichtigt werden.

Im Nachhinein betrachtet, hat die angewendete Rating-Skala zur Messung der Arbeitsmotivation ebenso Nachteile. Um der Tendenz zur Mitte gegenzusteuern, wurde eine 4-stufige bipolare Skala eingesetzt. Um mögliche Unterschiede mit grösserer Granularität zu messen, wird für zukünftige Forschungsvorhaben eine breitere Skala empfohlen (z. B. eine Skala von 1 bis 6).

Nicht zuletzt verdient auch Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie als Instrument der Motivationserhebung eine kritische Betrachtung. Wie bereits im Abschnitt 2.2.3 erwähnt, ist diese Theorie umstritten. House und Wigdor (1967) werteten Herzbergs Originaldaten erneut aus und zeigten, dass eine eindeutige Unterteilung in Hygienefaktoren und Motivatoren nicht realistisch ist. Es stellte sich beispielsweise heraus, dass Leistung und Anerkennung (Motivatoren) häufiger mit Unzufriedenheit in Verbindung gebracht werden als die Arbeitsbedingungen und das Verhältnis zum Vorgesetzten (Hygienefaktoren). Ausserdem belegte die Studie, dass der gleiche Faktor völlig individuell bei manchen Menschen zu Zufriedenheit und bei anderen zu Unzufriedenheit führen kann. Daher ist es rückblickend ratsam, die Erfassung der Arbeitsmotivation nicht ausschliesslich auf Herzbergs Motivatoren zu basieren, sondern den Fragebogen mit zusätzlichen Items auf Basis von Hygienefaktoren zu ergänzen.

In der vorliegenden Befragung ist die Frage zu den Nachteilen bzw. Störfaktoren der Arbeit im Homeoffice ungenau formuliert. «Was hindert Sie am stärksten daran, Ihre Arbeit im Homeoffice zu verrichten?» verstanden einige Teilnehmer als «Weswegen arbeiten Sie nicht häufiger von zu Hause aus?». Somit sind einige Antworten streng genommen nicht relevant. Dennoch hat dieser Fehler einen wichtigen Aspekt ans Licht gebracht, nämlich dass der Wunsch nach mehr Homeoffice für einen Teil der Bevölkerung weiterhin unerfüllt bleibt. Wie bereits im Abschnitt 6.1 erwähnt, ist aufgrund dieser Erkenntnis eine tiefgründigere Analyse von besonderem Interesse.

Zu guter Letzt sei erwähnt, dass die Frage zur Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause unterschiedliche potenzielle Einflussfaktoren impliziert: «Wie beurteilen Sie Ihre Einrichtung im Homeoffice (räumliche Verhältnisse, Ergonomie, Lichtverhältnisse, Hard- und Software, Hilfsmittel, Internetverbindung usw.)?». Für weiterführende Studien ist zu prüfen, ob eine Trennung der Faktoren «Räumliche Verhältnisse» (z. B. separates Arbeitszimmer vs. Homeoffice-Ecke) und «Technische Infrastruktur» (mit Bezug auf Hard- und Software) sinnvoller ist.

Die vorliegende Arbeit hat den Einfluss der Homeoffice-Faktoren «Homeoffice-Umfang», «technische Ausstattung und räumliche Einrichtung zu Hause», «Pendelzeit» und «Arbeitspensum» auf die Arbeitsmotivation der Telearbeitenden untersucht. Wider Erwartung werden diesbezüglich keine Zusammenhänge festgestellt. Unterschiede in den Motivationswerten zwischen den sozioökonomischen Gruppen werden aufgezeigt. Ausserdem werden die meistgenannten Gründe für ausschliessliche Präsenzarbeit erforscht. Somit sind die Forschungsziele erreicht, obwohl sich aus den Ergebnissen mehrere Folgefragestellungen ergeben, deren Klärung eine lohnenswerte Aufgabe für die Zukunft ist.

## Literaturverzeichnis

- Alipour, J. V., Falck, O. & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *Ifo Schnelldienst*, 73 (7), pp. 30-36. [https://aop.uni-wuppertal.de/fileadmin/aop/Publicationen/Homeoffice\\_Wieland\\_Groenewald\\_2021\\_.pdf](https://aop.uni-wuppertal.de/fileadmin/aop/Publicationen/Homeoffice_Wieland_Groenewald_2021_.pdf)
- Anguelov, K., Angelova, M. (2021). Home office effects on the motivation of ICT companies' employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 10-28. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(1))
- Becker, C., Thörel, E., Pauls, N. *et al.* (2022). Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?. *Gr Interakt Org* 53, 173–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., Steffes, S. (2020). *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB549). Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Universität Duisburg-Essen Campus Duisburg, Fak. für Gesellschaftswissenschaften, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Institute of Labor Economics (IZA). [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/70079/ssoar-2020-bonin\\_et\\_al-Verbreitung\\_und\\_Auswirkungen\\_von\\_mobiler.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2020-bonin\\_et\\_al-Verbreitung\\_und\\_Auswirkungen\\_von\\_mobiler.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/70079/ssoar-2020-bonin_et_al-Verbreitung_und_Auswirkungen_von_mobiler.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2020-bonin_et_al-Verbreitung_und_Auswirkungen_von_mobiler.pdf)
- Brandstätter, V., Schnelle, J. (2007): Motivationstheorien. In: H. Schuler, K. Sonntag (Hrsg.): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 51-58). Hogrefe.
- Bundesamt für Statistik BfS (2022a). *Teleheimarbeit*. Schweizerische Eidgenossenschaft. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>

- Bundesamt für Statistik BfS (2022b). *Erwerbstätige Pendler/innen (Arbeitspendler/innen) nach länge und Zeitbedarf für den Arbeitsweg*. Schweizerische Eidgenossenschaft. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/je-d-11.04.04.03>
- Bundesamt für Statistik BfS (2022c). *Pendlermobilität*. Schweizerische Eidgenossenschaft. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/pendlermobilitaet.html>
- Campbell, J. P., Pritchard, R. D. (1976): Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunette (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 63-130). Rand McNally.
- Carstensen, T. (2020). Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74, 195-205. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00213-y>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Degenhardt, B., Gisin, L., & Schulze, H. (2014). Schweizerische Umfrage "Home Office 2013" – Teil 1. *Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW*. [https://www.academia.edu/download/41235985/Swiss\\_Survey\\_Home\\_Office\\_2013\\_-\\_Part\\_1\\_C20160114-7159-13hct1a.pdf20160115-19908-1rhk1w0.pdf](https://www.academia.edu/download/41235985/Swiss_Survey_Home_Office_2013_-_Part_1_C20160114-7159-13hct1a.pdf20160115-19908-1rhk1w0.pdf)
- Deloitte Schweiz (2021). Home-Office Umfrage 2021. Wo arbeitet die Schweiz nach der COVID-19-Pandemie. *Deloitte Schweiz*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/about-deloitte/deloitte-ch-umfrageergebnisse-home-Office.pdf>
- Der Bundesrat (2016). *Rechtliche Folgen der Telearbeit. Bericht des Bundesrates zum Postulat 12.3166 Meier-Schatz* Schweizerische Eidgenossenschaft. <https://www.bj.admin.ch/dam/bj/de/data/aktuell/news/2016/2016-11-16/berbr-d.pdf>
- Duden (2020). Motivation. *Das Herkunftswörterbuch*. Dudenverlag
- Elert, N., & Raspels, P. (2013). *Flexible Arbeitsformen von Arbeitnehmern*. De Gruyter.

- Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 26(2), S. 132-139. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.10.015>
- Feierabend, A., Tschopp, C., Bannwart, M., Wallimann, M., Arnold, A., Grote, G., Staffelbach, B. (2010). *Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie*. NZZ Verlag.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE.
- Frodermann, C., Grunau, P., Haepf, T., Mackeben, J., Ruf, K., Steffes, S., & Wanger, S. (2020). *Online Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat* (IAB-Kurzbericht Nr. 202013). Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung (IAB). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/234201/1/kb2020-13.pdf>
- Frodermann, C., Grunau, P., Haas, G.-C., & Müller, D. (2021). *Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche* (IAB-Kurzbericht Nr. 202105). Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung (IAB). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/234218/1/kb2021-05.pdf>
- Gatterer, H. (2021). *Unsere neue Zukunft – Mit den Megatrends in die Post-Corona-Zeit*. Zukunftsinstitut. Von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mit-den-megatrends-in-die-post-corona-zeit/>
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D., & Degenhardt, B. (2013). Schweizerische Umfrage "Home Office 2012" - Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers. *Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW*. <http://www.fhnw.ch/aps/projekte/abgeschlossene-projekte/home-office-2012>
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S., & Wolter, S. (2019). Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. *IAB-Kurzbericht, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung*(11). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/216702/1/kb201911.pdf>
- Herzberg, F., Mauner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2. Aufl. John Wiley & Sons, Inc.
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie–Auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. [https://benefit-bgm.de/wp-content/uploads/2020/08/Studie-Homeoffice\\_FRAUNHOFER-INSTITUT\\_IAO.pdf](https://benefit-bgm.de/wp-content/uploads/2020/08/Studie-Homeoffice_FRAUNHOFER-INSTITUT_IAO.pdf)

- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20, 369-390. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Kirchgeorg, M. (nd). *Motivation*. Gabler Wirtschaftslexikon Das Wissen der Experten. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456>
- Kleinbeck, U. (2009): Arbeitsmotivation Konzepte und Fördermassnahmen. Pabst Science.
- Kraft, C. (2020). *Online-Teaching und Homeoffice: Gekommen, um zu bleiben?*. HSLU Hochschule Luzern. [hub.hslu.ch/immobilienblog/2020/04/14/online-teaching-und-home-office-gekommen-um-zu-bleiben/](http://hub.hslu.ch/immobilienblog/2020/04/14/online-teaching-und-home-office-gekommen-um-zu-bleiben/)
- Lix, L. M., Keselman, J. C., & Keselman, H. J. (1996). Consequences of Assumption Violations Revisited : A Quantitative Review of Alternatives to the One-Way Analysis of Variance F Test. *Review of Educational Research*, 66 (4), 579-619. <https://doi.org/10.3102/00346543066004579>
- Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas Llave, O. Georgiannis, E. (2015). *New forms of employment*. Eurofound European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/new-forms-of-employment>
- Moser, L., Andermatt, K. C., & Yvonne, H. (2021). Home sweet Home? Erkenntnisse zu Homeoffice in den Zürcher Gemeindeverwaltungen während der Covid-19 Pandemie. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 12(1), pp. 98-119. [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/24428/3/2021\\_Moser-et-al\\_Homeoffice-Gemeindeverwaltung-ZH.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/24428/3/2021_Moser-et-al_Homeoffice-Gemeindeverwaltung-ZH.pdf)
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1974). *Telecommunications-transportation tradeoffs*. University of Southern California, Los Angeles. <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/1974usc..rept.....N/abstract>
- Rechsteiner, A. (29.10.2021). *Von der Heimarbeit zum Homeoffice*. Schweizerisches Nationalmuseum. <https://blog.nationalmuseum.ch/2021/10/von-der-heimarbeit-zum-home-office/>
- Rheinberg, F., Engeser, S. (2018). *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*. In: Heckhausen, J., Heckhausen, H. (Hg.) *Motivation und Handeln*. Springer-Lehrbuch. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9_14)

- Rotach, M. (1985). Das ETH-Forschungsprojekt MANTO. *Schweizer Ingenieur und Architekt*, 103. <https://doi.org/10.5169/seals-75894>
- Rutzer, C., & Niggli, M. (2020). *Corona-Lockdown und Homeoffice in der Schweiz*. Universität Basel Center for International Economics and Business CIEB. [https://cieb.shinyapps.io/HomeOffice\\_CH/](https://cieb.shinyapps.io/HomeOffice_CH/)
- Schmider, E., Ziegler, M., Danay, E., Beyer, L. & Bühner, M. (2010). Is It Really Robust? Reinvestigating the Robustness of ANOVA Against Violations of the Normal Distribution Assumption. *Methodology*, 6 (4), 147-151. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000016>
- Siemund, S. (2013). *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*. In: *Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit* (pp. 97-132). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-00200-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00200-8_4)
- Unger, F., Sann, U., Martin, C. (2022). *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation in der Führung*. In: *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft*. Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8_2)
- Universität Zürich UZH (2022). Mehrfaktorielle Varianzanalyse ohne Wiederholung. *Methodenberatung*. [https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse\\_spss/unterschiede/zentral/mvarianz.html](https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/unterschiede/zentral/mvarianz.html)
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A. & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler flexibler Arbeit*. Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. [https://work-smart-initiative.ch/wp-content/uploads/2022/05/flexwork-survey\\_-2020\\_bericht.pdf](https://work-smart-initiative.ch/wp-content/uploads/2022/05/flexwork-survey_-2020_bericht.pdf)
- Z'Rotz, J., Gisin, L. & Magnin, C. (2021). *Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen: Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeitskultur in Gemeinden und Kantonen*. Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR. <https://roi-online.ch/pics/files/Homeoffice%20II.pdf>
- Zuber, A., & Ritz, A. (2022). *Homeoffice im öffentlichen Sektor: PublicPanel.ch - Umfrageresultate*. KPM Universität Bern. : <https://boris.unibe.ch/id/eprint/166869>

## Abkürzungsverzeichnis

BfS.....	<i>Bundesamt für Statistik</i>
Computer.....	<i>Rechner</i>
COVID-19.....	<i>Corona Virus Disease 2019 (Sars-CoV-2)</i>
EDV .....	<i>Elektronische Datenverarbeitung</i>
ETH .....	<i>Eidgenössische Technische Hochschule</i>
Flow.....	<i>das Fliesen</i>
HO .....	<i>Homeoffice (Arbeit von zu Hause)</i>
Homeoffice .....	<i>Arbeit von zu Hause</i>
IKT.....	<i>Informations- und Kommunikationstechnik</i>
IT .....	<i>Information Technologie (Informationstechnologie)</i>
Lockdown .....	<i>Ausgangssperre</i>
New Work.....	<i>Neues Arbeiten</i>
Remote Work.....	<i>Fernarbeit</i>
SAKE.....	<i>Schweizerische Arbeitskräfteerhebung</i>
Social Distancing .....	<i>Abstand zu anderen Menschen halten</i>
Software .....	<i>EDV-Programm</i>
Telecommuting .....	<i>Telependeln</i>
Work-Life-Balance .....	<i>Vereinbarkeit von Job und Privatleben</i>
Work-Life-Blending .....	<i>Arbeit und Freizeit verbinden</i>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Teleheimarbeit in der Schweiz.....	6
Abbildung 2: Pfade des Fragebogens .....	21
Abbildung 3: zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg - Motivatoren und Hygienefaktoren .....	22
Abbildung 4: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren- Theorie .....	22
Abbildung 5: Gründe für kein Homeoffice aufgeteilt nach Wirtschaftssektor.....	29
Abbildung 6: Haupteffekt der Homeoffice-Frequenz auf die Arbeitsmotivation (Telearbeitende mit Führungsverantwortung) .....	35
Abbildung 7: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Einkommensklasse .....	61
Abbildung 8: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Ausbildung .....	61
Abbildung 9: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Geschlecht.....	62
Abbildung 10: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Altersklasse .....	62

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Relevanz der Stichprobe in Bezug auf den Schweizer Arbeitsmarkt in Anlehnung an BfS 2022a und BfS 2022b.....	25
Tabelle 2: Korrelationstest nach Spearman für den Zusammenhang zwischen Homeoffice-Frequenz und Arbeitsmotivation von Telearbeitenden ohne Führungsposition .....	30
Tabelle 3: Korrelationstest nach Spearman für den Zusammenhang zwischen Homeoffice-Frequenz und Arbeitsmotivation von Telearbeitenden mit Führungsposition .....	30
Tabelle 4: Levene-Test H2a, H2b, H2c (Telearbeitende ohne Führungsposition) ..	31
Tabelle 5: Levene-Test H2a, H2b, H2c (Telearbeitende mit Führungsverantwortung) .....	32
Tabelle 6: Deskriptive Statistiken für die 3x3 Subgruppen H2a, H2b, H2c (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung) .....	32
Tabelle 7: Deskriptive Statistiken für die 3x3 Subgruppen H2a, H2b, H2c (Telearbeitende mit Führungsverantwortung) .....	32
Tabelle 8: Mehrfaktorielle Varianzanalyse H2a, H2b, H2c (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	33
Tabelle 9: Mehrfaktorielle Varianzanalyse H2a, H2b, H2c (Telearbeitende mit Führungsverantwortung).....	34
Tabelle 10: Post-hoc-Test mit Bonferoni Korrektur für signifikante Unterschiede in der Ausprägungen der Homeoffice-Frequenz (Telearbeitende mit Führungsverantwortung).....	35
Tabelle 11: Test auf Varianzhomogenität H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	37
Tabelle 12: Einfaktorielle Varianzanalyse H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	37
Tabelle 13: Test auf Varianzhomogenität H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung).....	38
Tabelle 14: Einfaktorielle Varianzanalyse H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung).....	38
Tabelle 15: t-Test mit integriertem Levene-Test H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	39
Tabelle 16: t-Test mit integriertem Levene-Test H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung).....	40

Tabelle 17: Nachteile von Homeoffice (Telearbeitende mit und ohne Führungsverantwortung).....	40
Tabelle 18: Kreuztabelle deskriptive Statistik H2 (alle Teilnehmer) .....	43
Tabelle 19: Kreuztabelle deskriptive Statistik H3 (alle Teilnehmer) .....	44
Tabelle 20: Kreuztabelle deskriptive Statistik H4 (alle Teilnehmer) .....	45
Tabelle 21: Stichprobenmerkmale (alle Teilnehmer) .....	74
Tabelle 22: Stichprobenmerkmale (nur Teilnehmer ohne Homeoffice) .....	75
Tabelle 23: Stichprobenmerkmale (nur Teilnehmer mit Homeoffice) .....	76
Tabelle 24: Zuordnung der offenen Angaben zu bereits vorhandenen oder neuen Antwortmöglichkeiten.....	78
Tabelle 25: Reliabilitätsprüfung der Gesamtskala für die Berechnung der Variable "Motivation".....	80
Tabelle 26: Prüfung der Ausreisser H2 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	81
Tabelle 27: Prüfung der Ausreisser H2 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung) .....	82
Tabelle 28: Test auf Normalverteilung H2 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	83
Tabelle 29: Test auf Normalverteilung H2 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung).....	84
Tabelle 30: Deskriptive Statistik H2 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung) .....	85
Tabelle 31: Deskriptive Statistik H2 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung). 85	
Tabelle 32: Prüfung der Ausreisser H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	86
Tabelle 33: Prüfung der Ausreisser H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung) .....	86
Tabelle 34: Test auf Normalverteilung H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	87
Tabelle 35: Test auf Normalverteilung H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung).....	87
Tabelle 36: Deskriptive Statistik H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung) .....	88
Tabelle 37: Deskriptive Statistik H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung). 88	
Tabelle 38: Prüfung der Ausreisser H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung).....	89

Tabelle 39: Prüfung der Ausreisser H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)	89
Tabelle 40: Test auf Normalverteilung H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)	89
Tabelle 41: Test auf Normalverteilung H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)	90
Tabelle 42: Deskriptive Statistik H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)	90
Tabelle 43: Deskriptive Statistik H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)	90
Tabelle 44: Vergleich Mittelwerte der Arbeitsmotivation nach soziodemografischen Merkmalen (Arbeitnehmende mit Telearbeit)	91

## Anhang

### Homeoffice in der Schweiz – Verbreitung in verschiedenen soziodemographischen Gruppen

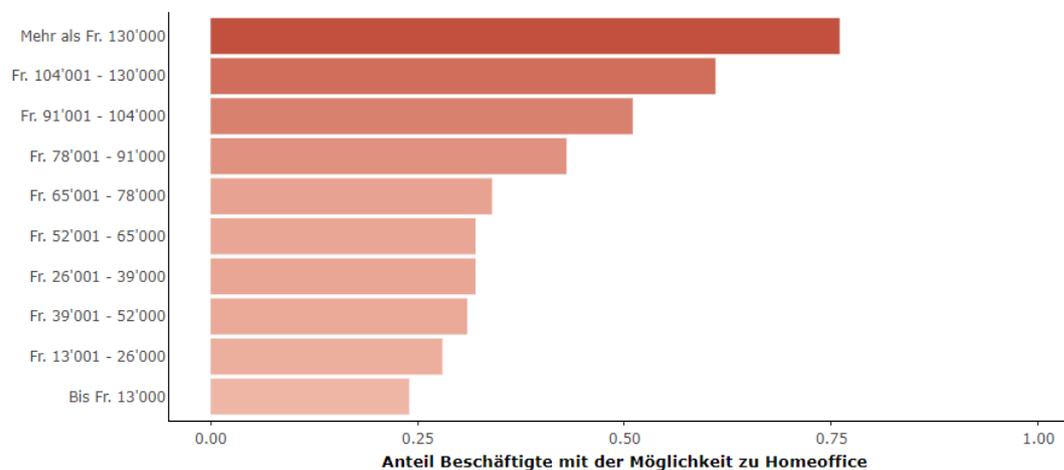


Abbildung 7: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Einkommensklasse  
Quelle: BfS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

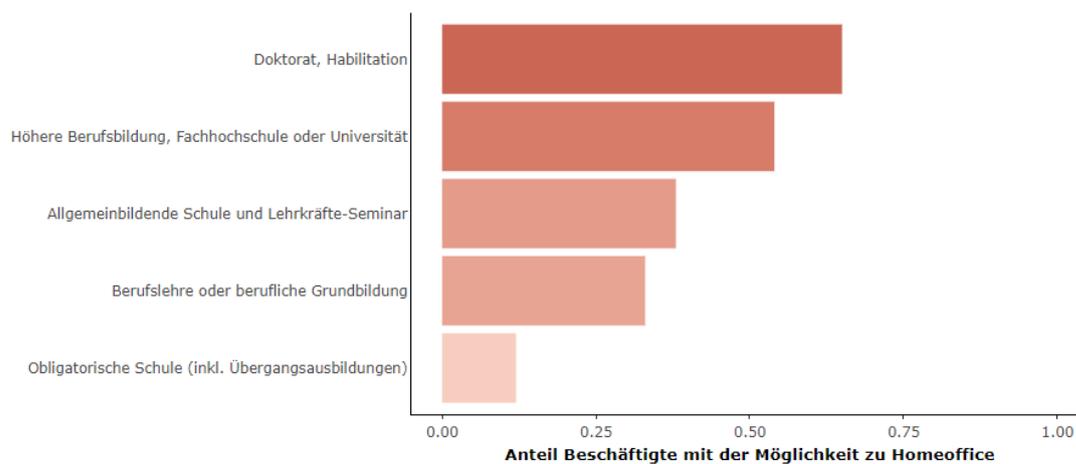


Abbildung 8: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Ausbildung  
Quelle: BfS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

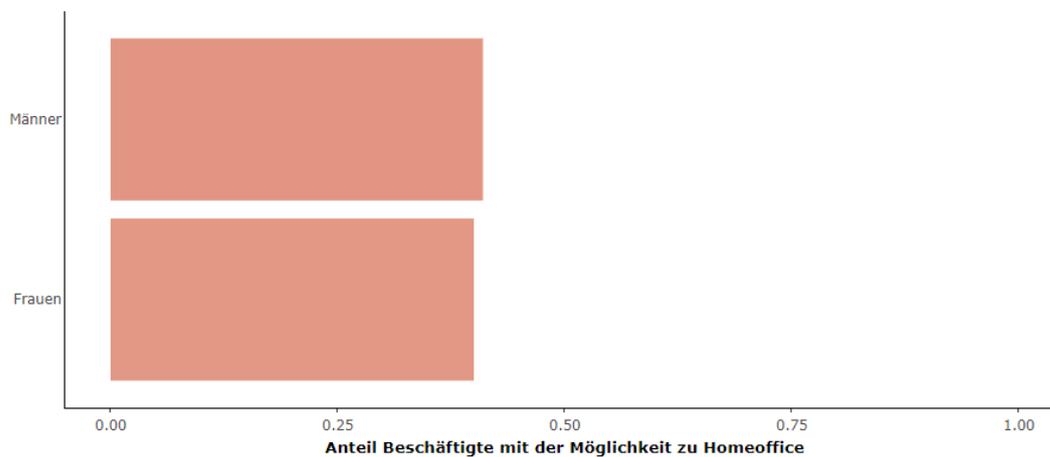


Abbildung 9: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Geschlecht  
Quelle: BfS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

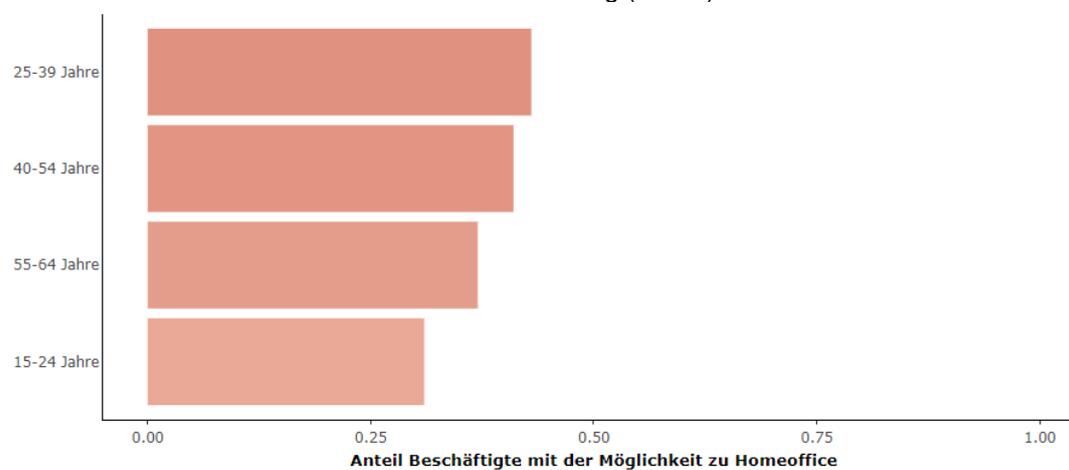


Abbildung 10: Anteil Beschäftigte mit Homeoffice nach Altersklasse  
Quelle: BfS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

## Einladungs-E-Mail

Liebe Mitstudierende,

im Rahmen meiner Bachelorthesis an der FFHS (BSc Betriebsökonomie) untersuche ich den Einfluss spezifischer Homeoffice-Faktoren auf die Arbeitsmotivation.

Arbeitest Du zur Zeit ganz oder teilweise von zu Hause aus? Oder willst/kannst/darfst Du kein Homeoffice leisten?

Perfekt! Dann bitte ich Dich, **5 bis max. 10 Minuten** Deiner Zeit in meine Umfrage zu investieren:

<https://www.unipark.de/uc/nozohour/bb3c/>

Bitte fülle diese bis am 16. Oktober 2022 aus.

Die Daten werden anonym erhoben und es sind keine Rückschlüsse auf Deine Person möglich.

Ich bedanke mich jetzt schon ganz herzlich für Deine Unterstützung!

Beste Grüße

Parinaz Nozohour

P.S. die Umfrage darf selbstverständlich sehr gerne an private und geschäftliche Kontakte weitergeleitet werden.



## Fragebogen

### Startseite

Liebe Teilnehmer,

herzlich willkommen zu dieser Umfrage zum Thema "Homeoffice und Arbeitsmotivation". Die Befragung richtet sich an Erwerbstätige in der Deutschschweiz.

Im ersten Teil geht es um demografische Fragen zu Ihrer Person. Falls Sie derzeit ganz oder teilweise im Homeoffice tätig sind, folgen im zweiten Teil Fragen zu einzelnen Aspekten Ihrer Arbeit von zu Hause. Im dritten und letzten Teil gibt es ein paar Fragen zu Ihrer Arbeitsmotivation.

Vielen Dank dafür, dass Sie sich max. **10 Minuten** Zeit nehmen, um den Fragebogen möglichst wahrheitsgetreu zu beantworten.

**Alle Daten werden anonym erhoben.** Rückschlüsse auf Ihre Person sind nicht möglich.

Bitte klicken Sie auf "weiter", um die Umfrage zu starten.

## Alle Probanden

Persönliche Merkmale	
Frage	Ausprägung
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an	[V2] - Geschlecht <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Weiblich</li> <li>2. Männlich</li> <li>3. Divers</li> <li>4. Möchte ich nicht bekanntgeben</li> </ol>
Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?	[V3] - Alter <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 15 – 24</li> <li>2. 25 – 39</li> <li>3. 40 – 54</li> <li>4. 55 – 64</li> <li>5. 65 oder älter</li> </ol>
Was ist Ihre höchste Ausbildung?  (Für mehr Informationen über das Bildungswesen in der Schweiz klicken Sie <a href="#">hier</a> )	[V4] - Ausbildung <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sekundarstufe I (obligatorische Schule)</li> <li>2. Sekundarstufe II (gymnasiale Maturität, Fachmaturität oder Berufsmaturität)</li> <li>3. Tertiärstufe (universitäre Hochschulen inkl. ETH, pädagogische Hochschulen, Fachhochschulen, höhere Fachschulen)</li> </ol>
In welchem Wirtschaftszweig sind Sie hauptsächlich tätig?  (falls Sie nicht sicher sind, klicken Sie bitte auf das Fragezeichen-Symbol oben rechts)	[V5] - Wirtschaftssektor <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primärer Sektor (Land- bzw. Forstwirtschaft, Fischerei).</li> <li>2. Sekundärer Sektor (produzierender Sektor, Industrie, Energieversorgung, verarbeitendes Gewerbe, Hoch-, Tief- bzw. Bergbau).</li> <li>3. Tertiärer Sektor (Dienstleistungsbranchen wie z. B. Handel, Gastgewerbe, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung).</li> </ol>

Wirtschaftszweige der Schweiz – Bundesamt für Statistik – Eidgenössische Betriebszählung  
2008

Wirtschaftssektor	Branchenzuteilung
<b>Primärer Sektor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Land-, Forstwirtschaft, Fischerei</li> </ul> <p>-----</p>
<b>Sekundärer Sektor</b> (produzierender Sektor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bergbau</li> <li>▪ Nahrungsmittelindustrie, Tabak</li> <li>▪ Textilien, Bekleidung, Leder</li> <li>▪ Holzindustrie</li> <li>▪ Papier, Druck</li> <li>▪ Chemie, Pharmazie, Kunststoff</li> <li>▪ Glas, Beton, Keramik</li> <li>▪ Metallindustrie</li> <li>▪ Elektronik, Optik</li> <li>▪ Maschinen-, Fahrzeugbau</li> <li>▪ Sonstige Waren</li> <li>▪ Energie, Wasser, Entsorgung</li> <li>▪ Baugewerbe</li> </ul> <p>-----</p>
<b>Tertiärer Sektor</b> (Dienstleistungsbranchen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motorfahrzeughandel, Reparatur</li> <li>▪ Grosshandel</li> <li>▪ Detailhandel</li> <li>▪ Verkehr, Nachrichtenübermittlung</li> <li>▪ Gastgewerbe</li> <li>▪ Information, Kommunikation</li> <li>▪ Finanzen, Versicherungen, Immobilien</li> <li>▪ Wirtschaftliche Dienstleistungen</li> <li>▪ Forschung, Entwicklung</li> <li>▪ Öffentliche Verwaltung</li> <li>▪ Erziehung, Unterricht</li> <li>▪ Gesundheits-, Sozialwesen</li> <li>▪ Kunst, Unterhaltung, Erholung</li> <li>▪ Sonstige Dienstleistungen</li> </ul>

Teleheimarbeit Ja/Nein	
Frage	Ausprägung
Erledigen Sie derzeit Ihre Tätigkeit ganz oder teilweise im Homeoffice?	[V6] – HO_J_N <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ja</li> <li>2. Nein</li> </ol>

**Pfad 2: Nur für Teilnehmende ohne Teleheimarbeit**

Gründe für kein Homeoffice	
Frage	Ausprägung
Weswegen arbeiten Sie nicht im Homeoffice?  (Bitte wählen Sie die Antwort aus, die am meisten auf Sie zutrifft)	[V25] – Grund_kein_HO <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nicht möglich: Homeoffice ist aufgrund meiner Arbeitsaufgabe nicht möglich (z. B. Kundentermine, Schalterdienste, Bearbeitung von sensiblen Daten usw.).</li> <li>2. Nicht erlaubt: Homeoffice wäre von der Aufgabe her möglich, mein Arbeitgeber oder meine vorgesetzte Person erlaubt es aber nicht.</li> <li>3. Technik fehlt: Homeoffice wäre von der Aufgabe her möglich, es fehlt mir aber die technische Ausrüstung (z. B. fehlende Hardware, Software oder Kommunikations- bzw. Kollaborationstools).</li> <li>4. Möchte nicht: Homeoffice wäre möglich, ich möchte es aber nicht.</li> </ol>

**Pfad 2 - Ende des Fragebogens: Weiterleitung direkt an Endseite (siehe S. 73)**

## Pfad 1: Nur für Teilnehmende mit Teleheimarbeit

### Kontrollvariable Führungsposition

Führungsposition	
Frage	Ausprägung
Üben Sie eine Führungsposition aus?	[V12] – Führungspos <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ja</li> <li>2. Nein</li> </ol>

### Messung der unabhängigen Variablen

Homeoffice-Intensität [In Anlehnung an BfS (2022a)]	
Frage	Ausprägung
Wie oft arbeiten Sie derzeit von zu Hause aus?	[V24] – HO_Freq <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.</li> <li>2. Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.</li> <li>3. Normalerweise: die Privatwohnung ist der «übliche» oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.</li> <li>4. Ich arbeite ausschliesslich im Homeoffice.</li> </ol>

Beschäftigungsgrad	
Frage	Ausprägung
Was ist Ihr Beschäftigungsgrad?	[V18] – Besch_grad <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teilzeit (weniger als 40 Stunden pro Woche)</li> <li>2. Vollzeit (40 Stunden pro Woche oder mehr)</li> </ol>

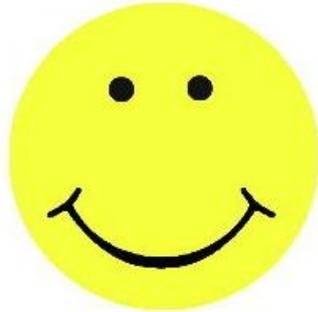
<b>Länge des Arbeitswegs</b>	
[In Anlehnung an BfS (2022b)]	
<b>Frage</b>	<b>Ausprägung</b>
Wie lange pendeln Sie zum betrieblichen Arbeitsplatz (ein Hinweg)?	[V26] – Pendelzeit 1. 0 – 15 Min. 2. 16 – 30 Min. 3. 31 – 45 Min. 4. 46 – 60 Min. 5. Mehr als 60 Min.

<b>Qualität der technischen und räumlichen Infrastruktur zu Hause</b>	
<b>Frage</b>	<b>Ausprägung</b>
Wie beurteilen Sie Ihre Einrichtung im Homeoffice (räumliche Verhältnisse, Ergonomie, Lichtverhältnisse, Hard- und Software, Hilfsmittel, Internetverbindung usw.)?	[V27] – Infrast_daheim 1. Schlechter als am betrieblichen Arbeitsplatz 2. Vergleichbar mit dem betrieblichen Arbeitsplatz 3. Besser als am betrieblichen Arbeitsplatz

<b>Störfaktoren/Nachteile der Arbeit im Homeoffice</b>	
[In Anlehnung an Gisin et al. (2013)]	
Frage	Ausprägung
<p>Was hindert Sie am stärksten daran, Ihre Arbeit im Homeoffice zu verrichten? (Bitte wählen Sie die Option aus, die für Sie am meisten relevant ist)</p>	<p>[V28] – Storfakt_HO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der informelle/soziale Austausch mit Arbeitskolleg/innen fehlt.</li> <li>2. Die Abgrenzung Arbeit/Freizeit ist schwierig.</li> <li>3. Die Infrastruktur zu Hause ist schlechter als im Büro.</li> <li>4. Ablenkungen (durch Kinder, Haustier, Haushalt etc.)</li> <li>5. Verständnislose Familie, Kinder, Bekannte, Nachbarn</li> <li>6. Hohe Selbstorganisation resp. Selbstdisziplin nötig</li> <li>7. Hoher Koordinations- und Organisationsaufwand</li> <li>8. Tendenz zum zu viel arbeiten</li> <li>9. Kosten, die man selber tragen muss (Strom, Papier etc.)</li> <li>10. Ständige Verfügbarkeit rund um die Uhr</li> <li>11. Transport resp. das Schleppen von Unterlagen, Büchern, Geräten usw.</li> <li>12. Misstrauen bei Vorgesetzten und Kollegen (soziale Kontrolle)</li> <li>13. Vereinsamung</li> <li>14. Andere (welche?) [V35]</li> <li>15. Keine Nachteile</li> </ol>

**Fast geschafft**

Sie haben es fast geschafft! Nur noch ein paar Fragen zu Ihrer Arbeitsmotivation und schon ist die Umfrage beendet.



### Messung der abhängigen Variable

Jedem Motivator entspricht eine Aussage, die die Teilnehmer mittels einer geraden bipolaren Ordinalskala bewerten müssen (1-«stimme nicht zu», 2-«stimme eher nicht zu», 3-«stimme eher zu», 4-«stimme zu»).

Geben Sie bitte an, wie sehr Sie folgenden Aussagen zustimmen:

<b>Arbeitsmotivation (Erfüllung der Motivatoren)</b>	
<b>Motivator</b>	<b>Aussage</b>
1. Die Möglichkeit, etwas zu leisten (Achievement) [V29] – Achieve	Aus meiner Arbeit ergeben sich Erfolgserlebnisse, die mir Auftrieb geben.
2. Anerkennung (Recognition) [V30] – Recogn	Die Ergebnisse meiner Arbeit werden anerkannt und gewürdigt.
3. Arbeitsinhalte (The meaningfulness of the work itself) [V31] – Meaning	Meine Arbeitsaufgaben stimmen mit meinen persönlichen Zielen und Einstellungen überein.
4. Verantwortung (Responsibility for the work and its outcomes) [V32] – Respon	Meine vorgesetzte Person vertraut mir das richtige Mass an Verantwortung an.
5. Aussichten auf Beförderung (Advancement) [V34] – Advance	Mein Job bietet mir gute Aufstiegsmöglichkeiten.

6. Wachstumsmöglichkeiten (Possibility of growth) [V33] – Growth	Auf der Arbeit habe ich gute Wachstumsmöglichkeiten (Entfaltungsmöglichkeiten, Fortbildungsmassnahmen).
--	---

**Endseite:**

Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben.

Falls Sie Fragen haben oder an den Erkenntnissen der Studie interessiert sind, melden Sie sich bitte per Mail an [parinaz.nozohour@students.ffhs.ch](mailto:parinaz.nozohour@students.ffhs.ch).

Freundliche Grüsse

P. Nozohour

## Stichprobenmerkmale

Tabelle 21: Stichprobenmerkmale (alle Teilnehmer)

<b>Alle Teilnehmer (mit und ohne Homeoffice)</b>			
Stichprobengrösse	260 gültige Fälle		
Fehlende Werte	0		
<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Anzahl %</b>
Geschlecht	Weiblich	105	40.4
	Männlich	151	58.1
	Divers	1	0.4
	Möchte ich nicht bekannt geben	3	1.2
	Total	260	100.0
Alter	15 – 24	19	7.3
	25 – 39	166	63.8
	40 – 54	61	23.5
	55 – 64	14	5.4
	Total	260	100.0
Ausbildung	Sekundarstufe I	12	4.6
	Sekundarstufe II	65	25.0
	Tertiärstufe	183	70.4
	Total	260	100.0
Wirtschaftssektor	Primärer Sektor	1	0.4
	Sekundärer Sektor	52	20.0
	Tertiärer Sektor	207	79.6
	Total	260	100.0
Homeoffice Ja/Nein	Ja	211	81.2
	Nein	49	18.8

Tabelle 22: Stichprobenmerkmale (nur Teilnehmer ohne Homeoffice)

<b>Teilnehmer ohne Homeoffice</b>			
Stichprobengrösse	49 gültige Fälle		
Fehlende Werte	0		
<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Anzahl %</b>
Geschlecht	Weiblich	16	32.7
	Männlich	33	67.3
	Divers	0	0
	Möchte ich nicht bekannt geben	0	0
	Total	49	100.0
Alter	15 – 24	7	14.3
	25 – 39	36	73.5
	40 – 54	5	10.2
	55 – 64	1	2.0
	Total	49	100.0
Ausbildung	Sekundarstufe I	1	2.0
	Sekundarstufe II	14	28.6
	Tertiärstufe	34	69.4
	Total	49	100.0
Wirtschaftssektor	Primärer Sektor	1	2.0
	Sekundärer Sektor	21	42.9
	Tertiärer Sektor	27	55.1
	Total	49	100.0

Tabelle 23: Stichprobenmerkmale (nur Teilnehmer mit Homeoffice)

<b>Teilnehmer mit Homeoffice</b>			
Stichprobengrösse	211 gültige Fälle		
Fehlende Werte	0		
<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Anzahl %</b>
Geschlecht	Weiblich	89	42.2
	Männlich	118	55.9
	Divers	1	0.5
	Möchte ich nicht bekannt geben	3	1.4
	Total	211	100.0
Alter	15 – 24	12	5.7
	25 – 39	130	61.6
	40 – 54	56	26.5
	55 – 64	13	6.2
	Total	211	100.0
Ausbildung	Sekundarstufe I	11	5.2
	Sekundarstufe II	51	24.2
	Tertiärstufe	149	70.6
	Total	211	100.0
Wirtschaftssektor	Primärer Sektor	0	0
	Sekundärer Sektor	31	14.7
	Tertiärer Sektor	180	85.3
	Total	211	100.0
Führungsposition *	Ja	51	24.2
	Nein	160	75.8
	Total	211	100.0
Arbeitspensum *	Teilzeit (< 40 Std./Woche)	68	32.2
	Vollzeit (>=>40 Std./Woche)	143	67.8
	Total	211	100.00
HO-Frequenz *	Gelegentlich	28	13.3
	Regelmässig	81	38.4
	Normalerweise	96	45.5
	Ausschliesslich HO	6	2.8
	Total	211	100.0

Pendelzeit *	0 – 15 Min.	37	17.5
	16 – 30 Min.	41	19.4
	31 – 45 Min.	58	27.5
	46 – 60 Min.	44	20.9
	Mehr als 60 Min.	31	14.7
	Total	211	100.0

\* zusätzliche Merkmale, die nur für Teilnehmer mit Homeoffice erhoben wurden.

## Offene Anmerkungen bei der Frage nach den Störfaktoren im Homeoffice

Tabelle 24: Zuordnung der offenen Angaben zu bereits vorhandenen oder neuen Antwortmöglichkeiten

<b>Frage: was hindert Sie am stärksten daran, Ihre Arbeit im Homeoffice zu verrichten?</b>			
Nr.	Freie Nennung bei der Frage nach den Störfaktoren im Homeoffice	Zuordnung zu einer bereits vorhandenen Auswahlmöglichkeit	Zuordnung zu einer neuen Auswahlmöglichkeit
7	Die Arbeit zu Hause ist wenig effizient, weil ich mich nicht richtig konzentrieren kann	Ablenkungen (durch Kinder, Haustier, Haushalt etc.)	
43	Der Weg zum Büro mit dem Fahrrad		Ich vermisse die Bewegung auf dem Pendelweg
46	Requirements vom Arbeitgeber – ich muss mindestens 2 AT in der Woche im Büro sein. Sonst würde ich zu 100% im HO arbeiten.		Richtlinien des Arbeitgebers
52	Platz & Arbeitstisch & Bürostuhl	Die Infrastruktur zu Hause ist schlechter als im Büro	
65	Verpflichtung des Arbeitgebers, mindestens 2 Arbeitstage im Büro zu sein		Richtlinien des Arbeitgebers
101	Richtlinie Firmenintern (2 Tage im Büro)		Richtlinien des Arbeitgebers
114	Grundsätzlich würde ich ganz von zuhause aus arbeiten, das Team muss jedoch auch ins Büro		Richtlinien des Arbeitgebers
124	Einverständnis des Arbeitgebers		Richtlinien des Arbeitgebers
133	Auf Grund der Aufgaben ist die vor Ort Präsenz sinnvoll		Vor Ort Termine (beim Kunden oder , im Büro)
137	Wir haben keine Laptops, somit habe ich zwei Desktop-PC, an welchen ich jedes Mal die Einstellungen gleichstellen muss		Infrastruktur des Arbeitgebers
199	Interne Richtlinien: max. 20% bei 100% Pensum, max. 10% bei 90% Pensum		Richtlinien des Arbeitgebers
202	Termine, die zwingend im Büro oder bei Kunden wahrgenommen werden müssen		Vor Ort Termine (beim Kunden oder, im Büro)

Nr.	Freie Nennung bei der Frage nach den Störfaktoren im Homeoffice	Zuordnung zu einer bereits vorhandenen Auswahlmöglichkeit	Zuordnung zu einer neuen Auswahlmöglichkeit
265	Homeoffice ist limitiert durch AG		Richtlinien des Arbeitgebers
313	Consulting- Tätigkeit, ich arbeite auch beim Kunden		Vor Ort Termine (beim Kunden oder, im Büro)
325	Kundentermine, Geschäftsreisen		Vor Ort Termine (beim Kunden oder, im Büro)
338	Anordnung der Firmenleitung (3 Tage HO, 2 Tage Office)		Richtlinien des Arbeitgebers
392	Physische Dossiers sind nicht vorhanden, Ausdrucke können nicht am selben Tag versendet werden		Infrastruktur des Arbeitgebers
417	Ablenkung und Vereinsamung		<i>Doppelnennung mit unbekannter Priorität: wird als fehlender Wert umkodiert</i>
432	Nicht erlaubt von VG		Richtlinien des Arbeitgebers
446	Knowhow Verlust, wenn nur im HO gearbeitet wird		Der informelle/soziale Austausch mit Arbeitskolleg/innen fehlt.
457	Betriebliche Gründe erlauben es nicht, dass mehr zuhause gearbeitet wird (Arbeit an der Anlage)		Richtlinien des Arbeitgebers
459	Vor Ort Einsätze bei Kunden		Vor Ort Termine (beim Kunden oder, im Büro)

## Reliabilitätsanalyse

Tabelle 25: Reliabilitätsprüfung der Gesamtskala für die Berechnung der Variable "Motivation"

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	211	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	211	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.818	6

### Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Aus meiner Arbeit ergeben sich Erfolgsergebnisse, die mir Auftrieb geben.	15.37	9.464	.434	.817
Die Ergebnisse meiner Arbeit werden anerkannt und gewürdigt.	15.42	8.730	.602	.786
Meine Arbeitsaufgaben stimmen mit meinen persönlichen Zielen und Einstellungen überein.	15.68	8.132	.695	.764
Meine vorgesetzte Person vertraut mir das richtige Mass an Verantwortung an.	15.15	8.993	.482	.809
Mein Job bietet mir gute Aufstiegsmöglichkeiten.	15.98	7.471	.651	.774
Auf der Arbeit habe ich gute Wachstumsmöglichkeiten (Entfaltungsmöglichkeiten, Fortbildungsmassnahmen).	15.67	7.878	.643	.775

## Zusammenspiel von Homeoffice-Frequenz und Arbeitsmotivation unter Berücksichtigung der Qualität der Infrastruktur zu Hause

Tabelle 26: Prüfung der Ausreisser H2 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

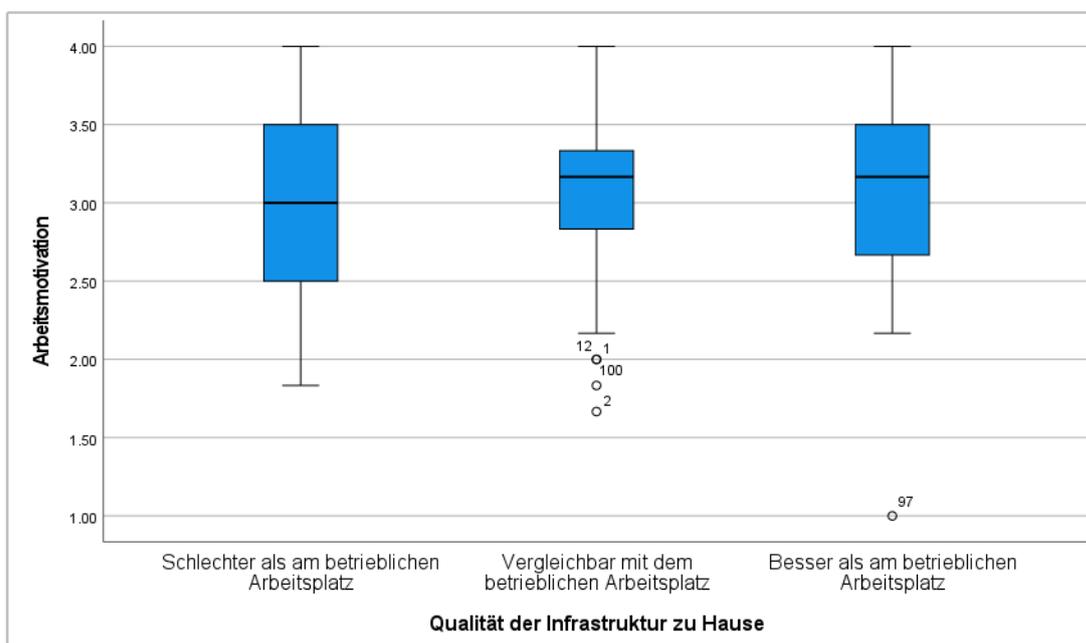
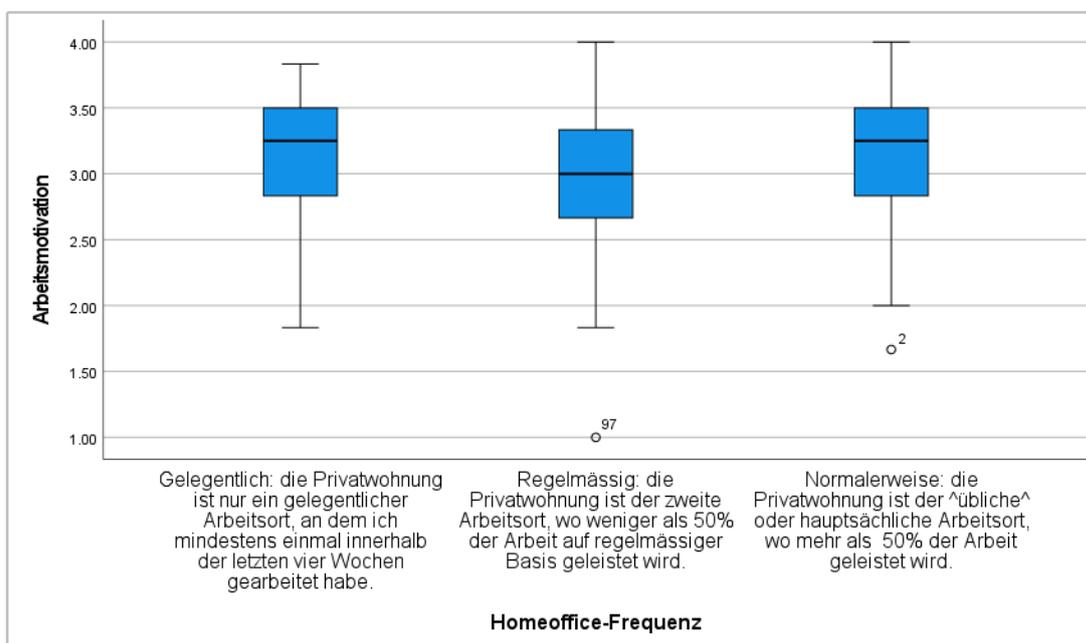


Tabelle 27: Prüfung der Ausreisser H2 (Tearbeitende mit Führungsverantwortung)

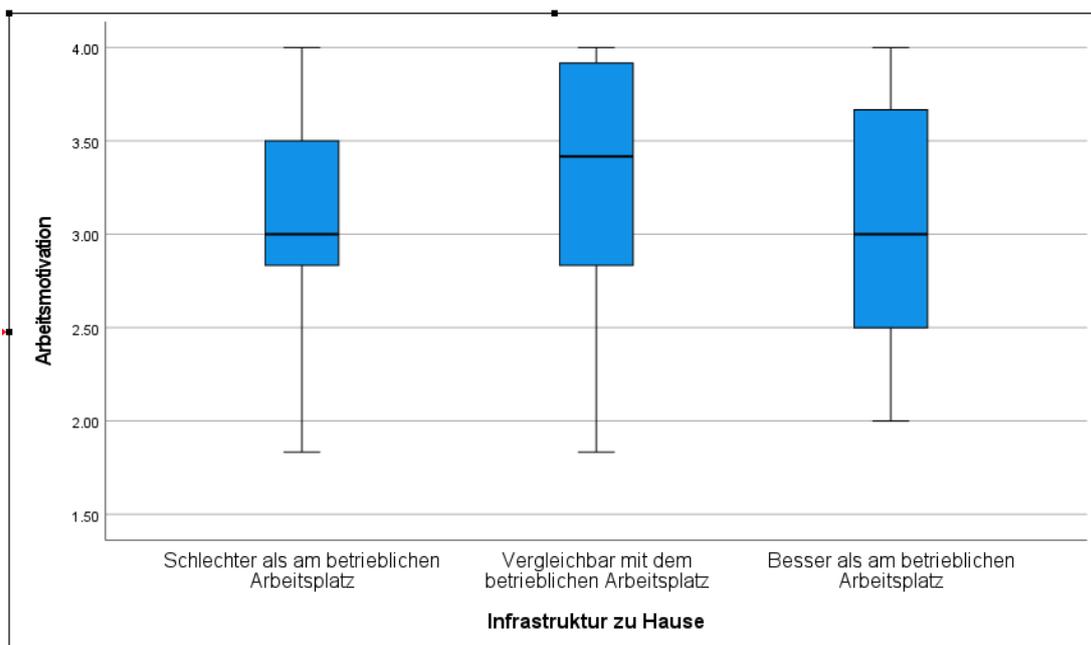
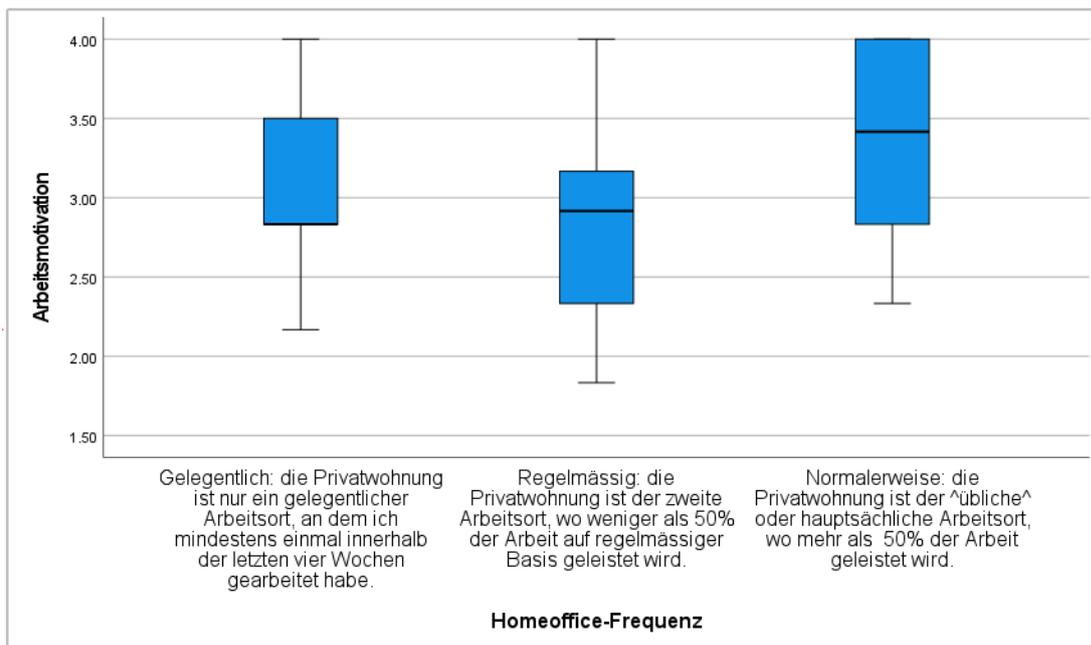


Tabelle 28: Test auf Normalverteilung H2 (Tearbeitende ohne Führungsverantwortung)

Verarbeitete Fälle							
	Homeoffice-Frequenz	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Arbeitsmotivation	Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.	18	100.0%	0	0.0%	18	100.0%
	Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%
	Normalerweise: die Privatwohnung ist der <sup>^</sup> übliche <sup>^</sup> oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.	72	100.0%	0	0.0%	72	100.0%

Tests auf Normalverteilung							
	Homeoffice-Frequenz	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Average_Motivators	Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.	.175	18	.151	.942	18	.314
	Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.	.083	65	.200 <sup>*</sup>	.960	65	.036
	Normalerweise: die Privatwohnung ist der <sup>^</sup> übliche <sup>^</sup> oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.	.118	72	.014	.956	72	.014

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.  
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Verarbeitete Fälle							
	Infrastruktur zu Hause	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Arbeitsmotivation	Schlechter als am betrieblichen Arbeitsplatz	37	100.0%	0	0.0%	37	100.0%
	Vergleichbar mit dem betrieblichen Arbeitsplatz	72	100.0%	0	0.0%	72	100.0%
	Besser als am betrieblichen Arbeitsplatz	46	100.0%	0	0.0%	46	100.0%

Tests auf Normalverteilung							
	Infrastruktur zu Hause	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Average_Motivators	Schlechter als am betrieblichen Arbeitsplatz	.120	37	.194	.957	37	.161
	Vergleichbar mit dem betrieblichen Arbeitsplatz	.126	72	.006	.954	72	.010
	Besser als am betrieblichen Arbeitsplatz	.109	46	.200 <sup>*</sup>	.940	46	.020

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.  
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 29: Test auf Normalverteilung H2 (Tearbeitende mit Führungsverantwortung)

Verarbeitete Fälle							
Arbeitsmotivation	Homeoffice-Frequenz	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%
	Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.	16	100.0%	0	0.0%	16	100.0%
	Normalerweise: die Privatwohnung ist der <sup>^</sup> übliche <sup>^</sup> oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.	24	100.0%	0	0.0%	24	100.0%

Tests auf Normalverteilung							
Arbeitsmotivation	Homeoffice-Frequenz	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
	Gelegentlich: die Privatwohnung ist nur ein gelegentlicher Arbeitsort, an dem ich mindestens einmal innerhalb der letzten vier Wochen gearbeitet habe.	.278	10	.028	.871	10	.103
	Regelmässig: die Privatwohnung ist der zweite Arbeitsort, wo weniger als 50% der Arbeit auf regelmässiger Basis geleistet wird.	.138	16	.200 <sup>*</sup>	.957	16	.610
	Normalerweise: die Privatwohnung ist der <sup>^</sup> übliche <sup>^</sup> oder hauptsächliche Arbeitsort, wo mehr als 50% der Arbeit geleistet wird.	.195	24	.019	.861	24	<b>.004</b>

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.  
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Verarbeitete Fälle							
Arbeitsmotivation	Infrastruktur zu Hause	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Schlechter als am betrieblichen Arbeitsplatz	9	100.0%	0	0.0%	9	100.0%
	Vergleichbar mit dem betrieblichen Arbeitsplatz	16	100.0%	0	0.0%	16	100.0%
	Besser als am betrieblichen Arbeitsplatz	25	100.0%	0	0.0%	25	100.0%

Tests auf Normalverteilung							
Arbeitsmotivation	Infrastruktur zu Hause	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
	Schlechter als am betrieblichen Arbeitsplatz	.229	9	.193	.915	9	.351
	Vergleichbar mit dem betrieblichen Arbeitsplatz	.168	16	.200 <sup>*</sup>	.910	16	.116
	Besser als am betrieblichen Arbeitsplatz	.168	25	.065	.911	25	<b>.033</b>

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.  
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 30: Deskriptive Statistik H2 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Arbeitsmotivation  
Telearbeitende ohne Führungsfunktion

HO-Intensität	Qualität der Infrastruktur zu Hause								
	Schlechter als im Büro			Vergleichbar mit dem Büro			Besser als im Büro		
	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N
Gelegentlich	3.0	0.68	9	3.2	0.37	7	3.1	0.35	2
Regelmässig	3.0	0.50	20	3.1	0.49	27	2.9	0.71	18
Normalerweise	3.2	0.56	8	3.2	0.58	38	3.2	0.48	26
<b>Gesamt</b>	<b>3.0</b>	<b>0.55</b>	<b>37</b>	<b>3.1</b>	<b>0.53</b>	<b>72</b>	<b>3.1</b>	<b>0.59</b>	<b>46</b>

Tabelle 31: Deskriptive Statistik H2 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Arbeitsmotivation  
Telearbeitende mit Führungsfunktion

HO-Intensität	Qualität der Infrastruktur zu Hause								
	Schlechter als im Büro			Vergleichbar mit dem Büro			Besser als im Büro		
	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N	Mittelwert	Standardabweichung	N
Gelegentlich	3.2	0.55	4	3.2	0.47	2	3.0	0.76	4
Regelmässig	1.8	0.00	1	3.1	0.73	8	2.7	0.44	7
Normalerweise	3.3	0.53	4	3.7	0.46	6	3.3	0.66	14
<b>Gesamt</b>	<b>3.1</b>	<b>0.67</b>	<b>9</b>	<b>3.3</b>	<b>0.65</b>	<b>16</b>	<b>3.0</b>	<b>0.65</b>	<b>25</b>

## Einfluss der Pendelzeit auf die Arbeitsmotivation

Tabelle 32: Prüfung der Ausreißer H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

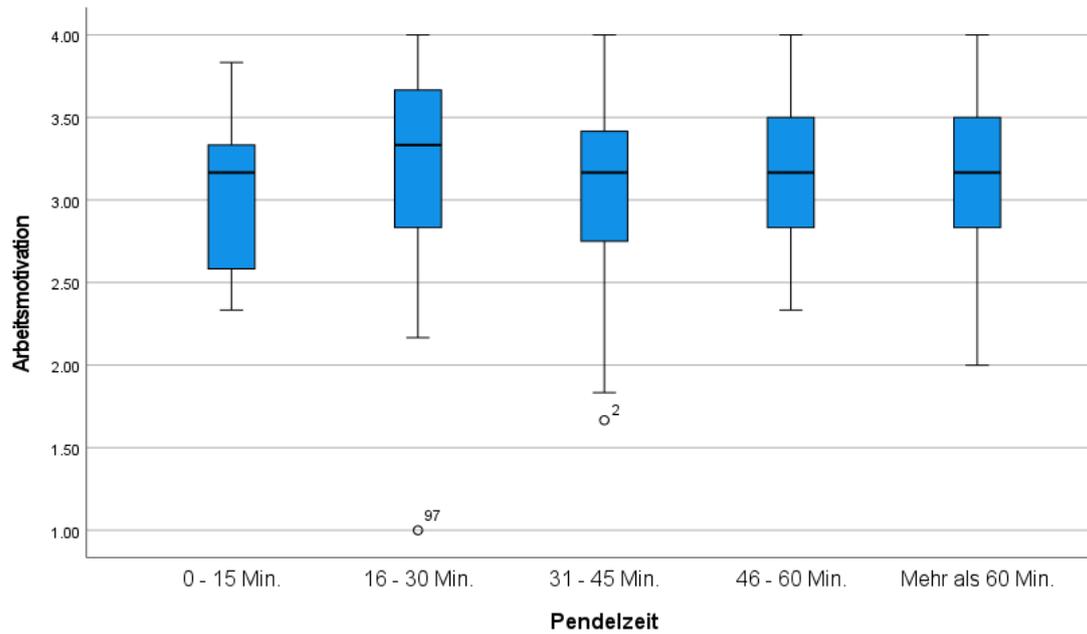


Tabelle 33: Prüfung der Ausreißer H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

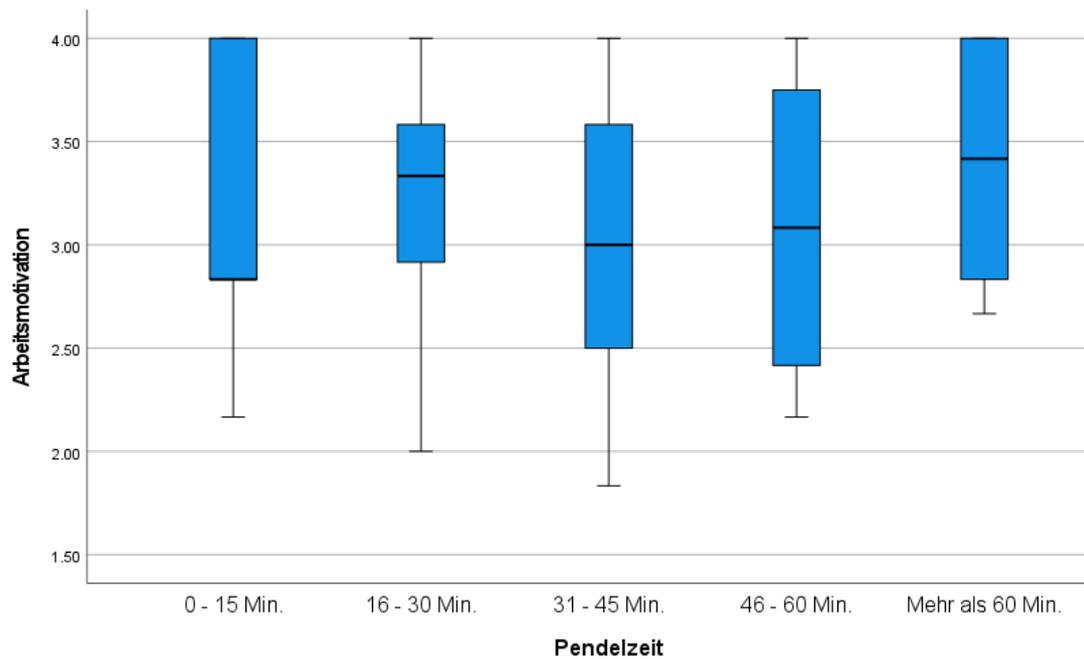


Tabelle 34: Test auf Normalverteilung H3 (Tearbeitende ohne Führungsverantwortung)

**Verarbeitete Fälle**

	Pendelzeit	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Arbeitsmotivation	0 - 15 Min.	24	100.0%	0	0.0%	24	100.0%
	16 - 30 Min.	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
	31 - 45 Min.	43	100.0%	0	0.0%	43	100.0%
	46 - 60 Min.	36	100.0%	0	0.0%	36	100.0%
	Mehr als 60 Min.	23	100.0%	0	0.0%	23	100.0%

**Tests auf Normalverteilung**

Pendelzeit	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Arbeitsmotivation 0 - 15 Min.	.199	24	.015	.909	24	.034
16 - 30 Min.	.144	29	.128	.904	29	.012
31 - 45 Min.	.119	43	.144	.959	43	.128
46 - 60 Min.	.109	36	.200*	.950	36	.108
Mehr als 60 Min.	.153	23	.174	.961	23	.488

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.  
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 35: Test auf Normalverteilung H3 (Tearbeitende mit Führungsverantwortung)

**Verarbeitete Fälle**

	Pendelzeit	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Arbeitsmotivation	0 - 15 Min.	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%
	16 - 30 Min.	11	100.0%	0	0.0%	11	100.0%
	31 - 45 Min.	15	100.0%	0	0.0%	15	100.0%
	46 - 60 Min.	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	Mehr als 60 Min.	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%

**Tests auf Normalverteilung**

Pendelzeit	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Arbeitsmotivation 0 - 15 Min.	.283	10	.023	.796	10	.013
16 - 30 Min.	.133	11	.200*	.953	11	.677
31 - 45 Min.	.140	15	.200*	.933	15	.305
46 - 60 Min.	.163	8	.200*	.909	8	.350
Mehr als 60 Min.	.263	6	.200*	.822	6	.092

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.  
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 36: Deskriptive Statistik H3 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

**Deskriptive Statistik**

Average\_Motivators

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.-Fehler	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
0 - 15 Min.	24	3.0347	.45039	.09193	2.8445	3.2249	2.33	3.83
16 - 30 Min.	29	3.1322	.65371	.12139	2.8835	3.3808	1.00	4.00
31 - 45 Min.	43	3.0233	.59270	.09039	2.8408	3.2057	1.67	4.00
46 - 60 Min.	36	3.1620	.49198	.08200	2.9956	3.3285	2.33	4.00
Mehr als 60 Min.	23	3.1014	.51183	.10672	2.8801	3.3228	2.00	4.00
Gesamt	155	3.0892	.54729	.04396	3.0024	3.1761	1.00	4.00

Tabelle 37: Deskriptive Statistik H3 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

**Deskriptive Statistik**

Average\_Motivators

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.-Fehler	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
0 - 15 Min.	10	3.1333	.63732	.20154	2.6774	3.5892	2.17	4.00
16 - 30 Min.	11	3.2121	.61955	.18680	2.7959	3.6283	2.00	4.00
31 - 45 Min.	15	3.0222	.70953	.18320	2.6293	3.4151	1.83	4.00
46 - 60 Min.	8	3.0833	.72921	.25781	2.4737	3.6930	2.17	4.00
Mehr als 60 Min.	6	3.3889	.62063	.25337	2.7376	4.0402	2.67	4.00
Gesamt	50	3.1400	.65236	.09226	2.9546	3.3254	1.83	4.00

## Einfluss vom Arbeitspensum auf die Arbeitsmotivation

Tabelle 38: Prüfung der Ausreisser H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

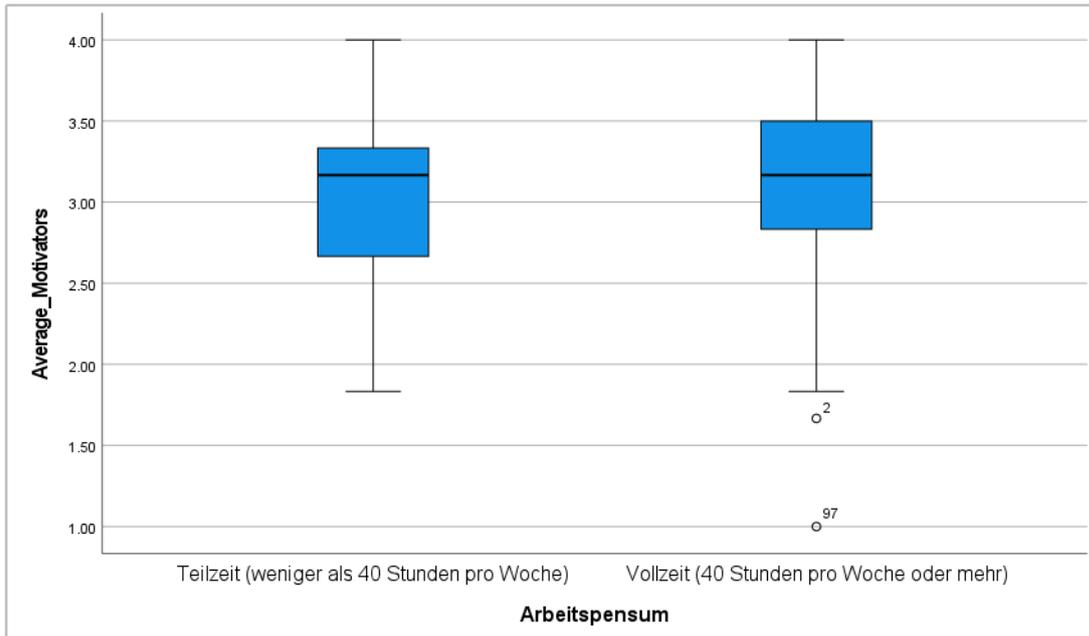


Tabelle 39: Prüfung der Ausreisser H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

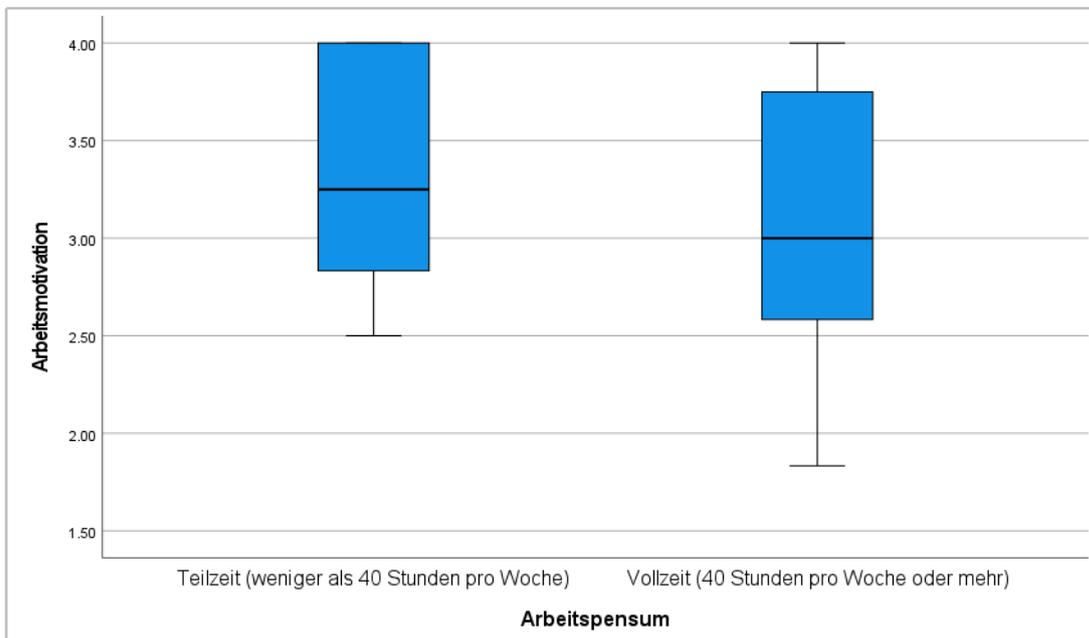


Tabelle 40: Test auf Normalverteilung H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

Verarbeitete Fälle							
Average_Motivators	Arbeitspensum	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	Teilzeit (weniger als 40 Stunden pro Woche)	55	100.0%	0	0.0%	55	100.0%
	Vollzeit (40 Stunden pro Woche oder mehr)	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%

Tests auf Normalverteilung							
Arbeitspensum		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Arbeitsmotivation	Teilzeit (weniger als 40 Stunden pro Woche)	.130	55	.021	.969	55	.170
	Vollzeit (40 Stunden pro Woche oder mehr)	.116	100	.002	.956	100	.002

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 41: Test auf Normalverteilung H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Verarbeitete Fälle							
Arbeitspensum		Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Arbeitsmotivation	Teilzeit (weniger als 40 Stunden pro Woche)	10	100.0%	0	0.0%	10	100.0%
	Vollzeit (40 Stunden pro Woche oder mehr)	40	100.0%	0	0.0%	40	100.0%

Tests auf Normalverteilung							
Arbeitspensum		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Arbeitsmotivation	Teilzeit (weniger als 40 Stunden pro Woche)	.213	10	.200 <sup>*</sup>	.847	10	.053
	Vollzeit (40 Stunden pro Woche oder mehr)	.118	40	.172	.935	40	.023

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.  
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Tabelle 42: Deskriptive Statistik H4 (Telearbeitende ohne Führungsverantwortung)

Gruppenstatistiken					
Arbeitspensum		N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Arbeitsmotivation	Teilzeit (weniger als 40 Stunden pro Woche)	55	3.0545	.52416	.07068
	Vollzeit (40 Stunden pro Woche oder mehr)	100	3.1083	.56127	.05613

Tabelle 43: Deskriptive Statistik H4 (Telearbeitende mit Führungsverantwortung)

Gruppenstatistiken					
Beschäftigungsgrad		N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Arbeitsmotivation	Teilzeit (weniger als 40 Stunden pro Woche)	10	3.3333	.59317	.18758
	Vollzeit (40 Stunden pro Woche oder mehr)	40	3.0917	.66447	.10506

## Arbeitsmotivation nach soziodemografischen Merkmalen der Telearbeitenden

Tabelle 44: Vergleich Mittelwerte der Arbeitsmotivation nach soziodemografischen Merkmalen (Arbeitnehmende mit Telearbeit)

<b>Average_Motivators * Einfachauswahl untereinander</b>			
Average_Motivators			
Geschlecht	Mittelwert	N	Std.- Abweichung
Weiblich	3.0581	89	.54939
Männlich	3.1370	118	.58941
Divers	3.3333	1	.
Möchte ich nicht bekanntgeben	3.4444	3	.50918
Insgesamt	3.1090	211	.57087

<b>Average_Motivators * Einfachauswahl untereinander</b>			
Average_Motivators			
Altersklasse	Mittelwert	N	Std.- Abweichung
15 - 24	3.3611	12	.35415
25 - 39	3.0615	130	.58555
40 - 54	3.2054	56	.54587
55 - 64	2.9359	13	.61063
Insgesamt	3.1090	211	.57087

<b>Average_Motivators * Einfachauswahl untereinander</b>			
Average_Motivators			
Ausbildung	Mittelwert	N	Std.- Abweichung
Sekundarstufe I (obligatorische Schule)	3.3030	11	.22134
Sekundarstufe II (gymnasiale Maturität, Fachmaturität oder Berufsmaturität)	3.1405	51	.55214
Tertiärstufe (universitäre Hochschulen inkl. ETH, pädagogische Hochschulen, Fachhochschulen, höhere Fachschulen)	3.0839	149	.59358
Insgesamt	3.1090	211	.57087

<b>Average_Motivators * Einfachauswahl untereinander</b>			
Average_Motivators			
Führungsverantwortung	Mittelwert	N	Std.- Abweichung
Ja	3.1569	51	.65694
Nein	3.0937	160	.54198
Insgesamt	3.1090	211	.57087