



**TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN**

Vienna University of Technology

## **Diplomarbeit**

# **Neues Arbeiten: Formen der Handlungsautonomie und deren Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit**

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines

## **Diplom-Ingenieurs**

unter der Leitung von

**Univ.-Prof. Mag. Dr. Sabine T. Köszegi**

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Arbeitswissenschaft und Organisation)

**Univ.Ass. Mag. Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler**

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Arbeitswissenschaft und Organisation)

eingereicht an der Technischen Universität Wien

**Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswirtschaften**

von

**Stefan Hammerschmidt, BSc**

Matr.Nr. 0925187

Groß-Radischen 9

3862 Eisgarn

Wien, im April 2015

  
Stefan Hammerschmidt, BSc





TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN  
Vienna University of Technology

Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich zur Drucklegung meiner Arbeit unter der Bezeichnung

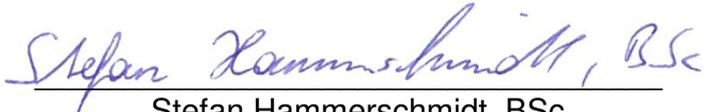
## Diplomarbeit

nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

Ich erkläre weiters Eides statt, dass ich meine Diplomarbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen selbstständig ausgeführt habe und alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur, genannt habe.

Weiters erkläre ich, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland einer Beurteilerin oder einem Beurteiler zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass diese Arbeit mit der von der Begutachterin oder dem Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, im April 2015

  
Stefan Hammerschmidt, BSc



## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich in irgendeiner Weise bei der Erstellung meiner Diplomarbeit unterstützt haben.

Ein besonderer Dank geht an meine beiden Betreuerinnen Frau Univ.-Prof. Mag. Dr. Sabine T. Köszegi, für wertvolle Hilfestellungen und Tipps während der Diplomarbeitserstellung, sowie an Frau Mag. Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler, für die intensive Betreuung. Danke für die Aufnahme in das Forschungsprojekt, für die Hilfe bei der Themen- und Literaturlfindung, für die Bereitstellung von durchgeführten Interviewdaten und für die Interviewführung, danke für alle Hinweise, Verbesserungsvorschläge und Korrekturen sowie für eine unkomplizierte und rücksichtsvolle Zusammenarbeit.

Einen Dank möchte ich allen Studienkolleginnen und -kollegen aussprechen, die mich während der letzten Jahre im Studium unterstützt haben. Danke für die vielen schönen lustigen Momente abseits des Studiums sowie die entstandenen Freundschaften.

Ich danke auch allen Freunden, die immer ein offenes Ohr während meiner Studienzeit für mich hatten, sowie meiner Freundin für ihre Unterstützung, ihre positiven Worte und ihre Geduld speziell während der Prüfungsvorbereitungen.

Abschließend gebührt ein großer Dank meinen Eltern und meiner Familie, die meine Entscheidung zu Studieren bedingungslos unterstützt haben. Danke für die finanzielle Hilfestellung, den Rückhalt und Zuspruch.

## Kurzfassung

Laufende Veränderungen der Arbeitsumwelt bringen neue Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte mit sich und haben Anpassungen der Arbeitsweisen zur Folge. Neue Konzepte schaffen mehr Flexibilität und Handlungsspielraum für die Angestellten und sollen die Arbeitszufriedenheit erhöhen. In der Diplomarbeit werden vier Formen der Handlungsautonomie definiert und der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit untersucht. Ziel ist es festzustellen welche Formen der Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten auftreten und wie diese die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Dazu wurde in einer Niederlassung eines international tätigen Unternehmens der Elektronikbranche eine qualitative Sozialforschung durchgeführt. Zwei Interviewreihen mit zehn Beschäftigten, ein Durchgang vor der Umstellung der Arbeitsweise und ein Durchgang nach einem Jahr, lieferten die auszuwertenden Daten. Die Bearbeitung und Analyse dieser Daten erfolgte nach einem angepassten Leitfaden für qualitative Inhaltsanalysen nach Mayring. Den Ergebnissen zufolge scheint ein starker Zusammenhang zwischen den Formen der Handlungsautonomie und der Arbeitszufriedenheit zu bestehen. Es zeigt sich, dass zum einen die einzelnen Formen unterschiedlich auf die Arbeitszufriedenheit einwirken und dass zum anderen auch eine Beeinflussung zwischen den Handlungsautonomieformen vorliegt.

## Abstract

Ongoing changes in work environment create new demands on employers as well as on employees and lead to adjustments of working methods. New concepts provide employees more flexibility and autonomy in the way where, when and how the work can be done. Employers see in these new ways of working lots of benefits, among others they expect to gain effectivity, productivity and job satisfaction. In this thesis four forms of autonomy are defined and the dependency with job satisfaction is investigated. The aim is to determine which forms of autonomy occur when using the new working methods and how they affect job satisfaction. For this purpose, a qualitative social research was carried out in a branch of an international company which operates in the electronic sector. The data to be evaluated are provided by ten employees who were interviewed twice, the first time before the working method changed and the second time after a one year period. The processing and analysis of the data was worked out according to a modified guideline of Mayring for qualitative content analysis. Referred to the results it appears that there is a strong correlation between the forms of autonomy and job satisfaction. On the one hand it turns out that the forms of autonomy affect the job satisfaction differently and on the other hand the results represent that there are connections between the forms of autonomy too.



---

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Theoretische Grundlagen.....	6
2.1. Arbeit.....	6
2.1.1. Definition "Arbeit".....	6
2.1.2. Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation.....	8
2.1.3. Arbeitszeit.....	10
2.1.4. Neues Arbeiten.....	13
2.1.4.1. Flexible Officekonzepte.....	15
2.1.4.2. Telearbeit - Mobile Arbeit - Mobile Telearbeit.....	18
2.1.4.3. Vor- und Nachteile Telearbeit.....	19
2.1.4.4. Flexibilität am Arbeitsplatz.....	21
2.2. Autonomie.....	22
2.2.1. Bedeutungen von Autonomie in der Arbeit.....	22
2.2.2. Dimensionen von Autonomie in der Arbeit.....	24
2.2.3. Formen der Handlungsautonomie.....	26
2.3. Arbeitszufriedenheit.....	28
2.3.1. Zwei-Faktoren-Theorie.....	29
2.3.2. Job-Characteristics-Modell.....	32
2.3.3. Job-Demand-Control-Modell und Job-Demands-Resources-Modell.....	34
2.3.4. Zusammenhang Telearbeit und Arbeitszufriedenheit.....	37
3. Empirische Forschung.....	40
3.1. Forschungsmethode.....	41
3.2. Unternehmen.....	42
3.3. Qualitative Inhaltsanalyse.....	44
3.3.1. Festlegung des Materials.....	47
3.3.2. Analyse der Entstehungssituation.....	48
3.3.3. Formale Charakteristika des Materials.....	49
3.3.4. Richtung der Analyse.....	51
3.3.5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung.....	52
3.3.6. Bestimmung der passenden Analysetechnik.....	53
3.3.7. Erstellung eines Ablaufmodells.....	55
3.3.8. Durchführung der Analyse gemäß Ablaufmodell.....	56
3.3.8.1. Bestimmung der Analyseeinheiten.....	58
3.3.8.2. Theoriegeleitete Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien.....	59

---

3.3.8.3. Bestimmung der Ausprägungen und Teilbereiche .....	61
3.3.8.4. Formulierungen von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien.....	62
3.3.8.5. Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung.....	66
3.3.8.6. Materialdurchlauf: Bearbeitung der Fundstellen.....	67
3.3.8.7. Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition.....	68
3.3.8.8. Paraphrasierung des extrahierten Materials .....	68
3.3.8.9. Generalisierung auf ein Abstraktionsniveau.....	70
3.3.8.10. Zusammenfassung pro Person innerhalb einer Unterkategorie .....	72
3.3.8.11. Zusammenfassung pro Unterkategorie .....	73
3.3.9. Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation .....	74
3.3.9.1. Auftretende Formen der Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten .....	80
3.3.9.2. Motive bei der Wahl von Arbeitsort, -platz und -zeit .....	85
3.3.9.3. Veränderungen der Arbeitsorganisation .....	90
3.3.9.4. Beeinflussung der Zufriedenheit .....	97
3.3.10. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien .....	102
3.3.10.1. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit.....	102
3.3.10.2. Indikation des Forschungsprozesses .....	103
3.3.10.3. Empirische Verankerung .....	103
3.3.10.4. Limitation .....	104
3.3.10.5. Kohärenz und Relevanz .....	104
3.3.10.6. Reflektierte Subjektivität .....	104
4. Diskussion .....	105
5. Literaturverzeichnis.....	110
6. Abbildungsverzeichnis .....	115
7. Tabellenverzeichnis .....	116
8. Abkürzungsverzeichnis .....	117
9. Anhang .....	118
9.1. Interviewleitfäden.....	118
9.2. Kategorienschema.....	120
9.3. Generalisierungen .....	126
9.4. Reduktionen .....	143

## 1. Einleitung

Die Entwicklung neuer Technologien führt zu laufenden Veränderungen der Wirtschaft und der Gesellschaft. Neben der entstehenden Informationsgesellschaft, gewinnt Wissen, als Produktionsfaktor Humankapital, für die Wirtschaft immer mehr an Bedeutung. Service und Kundenorientierung stehen an oberster Stelle, weshalb ein schnelles Reagieren auf Kundenbedürfnisse erforderlich geworden ist. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) helfen den Informationsfluss zu beschleunigen.<sup>1</sup> Ein Bericht der OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development - unterstreicht die Veränderung der Wirtschaft vom Agrar- und Industriesektor hin zu einem immer größer werdenden Dienstleistungsbereich. Der Trend zeigt den starken Einfluss des Wissens und der Information auf die Wirtschaft und hebt die Wichtigkeit von gut ausgebildeten Angestellten hervor. Wissen und Information gelten als die treibende Kräfte für Produktivität und Wachstum.<sup>2</sup>

Durch diese Dynamik kommt es zu wesentlichen Veränderungen der Arbeitsumwelt und zu Anpassungen der Arbeitsweisen. Neue Technologien schaffen die Möglichkeit von jedem beliebigen Platz aus, zu jeder beliebigen Zeit die Tätigkeiten zu erledigen. Neue flexible Officekonzepte verdrängen Kleinbüros und fixe Sitzplätze im Büro. Das Management überlässt die Entscheidungen der Arbeitsausführung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst.<sup>3</sup> Eine Anwendung der neuen Arbeitsplatzinnovationen und die Generierung höherer Flexibilität beim Arbeiten führt bei den Unternehmen zu hohen Erwartungen. Die neuen Methoden sollen unter anderem die Effektivität und Produktivität steigern, Kosten senken, Flexibilität erhöhen und angenehmere Arbeitsbedingungen schaffen, die zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen.<sup>4</sup>

Inwieweit werden diese Erwartungen erfüllt? Welche Herausforderungen bringt das Neue Arbeiten mit sich? Die Diplomarbeit beschäftigt sich mit diesen Fragen. Im Fokus stehen dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - wie gehen sie mit der Umstellung und Anwendung der neuen Arbeitsweise um? Der Schwerpunkt soll bei

---

<sup>1</sup> vgl. Blok, et al., 2011, S.3

<sup>2</sup> vgl. OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1996, S.3ff.

<sup>3</sup> vgl. Vos & Van der Voordt, 2001, S.49

<sup>4</sup> vgl. Van der Voordt, 2004a, S.240

der Betrachtung der Arbeitszufriedenheit liegen und aufzeigen, ob das Neue Arbeiten und die höhere Autonomie in Zusammenhang mit Veränderungen der Arbeitszufriedenheit stehen.

Das Ziel der Diplomarbeit kann somit in eine grundlegende Forschungsfrage gefasst werden: Wie wird die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten beeinflusst? Den Grundstein des Forschungsprozesses legt eine ausführliche Recherche zu diesem Thema in wissenschaftlichen Zeitschriften, Büchern und Berichten, um so einen Überblick über den aktuellen Stand der Wissenschaft zu erlangen. Eine empirische Forschung soll Aufschluss darüber geben, ob erstens beim Neuen Arbeiten wirklich eine hohe Autonomie vorliegt und welche Formen diese annimmt, zweitens ob das Neue Arbeiten zu Veränderungen der Arbeitszufriedenheit führt, und drittens ob ein Zusammenhang zwischen diesen Variablen vorhanden ist. Die Diplomarbeit liefert daher interessierten Institutionen Informationen über die Auswirkungen des Neuen Arbeitens und dient als Unterstützung bei einer Entscheidung betreffend einer Anpassung der Arbeitsweise im Unternehmen.

Die Diplomarbeit setzt sich neben der Einleitung und der Schlussdiskussion aus einem theoretischen und empirischen Teil zusammen. Der theoretische Teil besteht wiederum aus drei Hauptkapitel: der Arbeit, dem Autonomiebegriff und der Arbeitszufriedenheit. Das Kapitel 2.1 behandelt die Veränderung der Arbeit, klärt wichtige Begriffsdefinitionen wie Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung oder Arbeitszeit und beschäftigt sich vor allem mit dem Thema Neues Arbeiten. Die vielfältigen Möglichkeiten der Officekonzepte sind ebenso berücksichtigt wie die Telearbeit mit allen Vor- und Nachteilen. Im zweiten Abschnitt 2.2 dreht sich alles um den Begriff Autonomie, die unterschiedlichen Bedeutungen und die verschiedenen Autonomiedimensionen. Wesentlich in diesem Kapitel ist die Aufspaltung der Handlungsautonomie in vier Formen, denn diese vier Autonomieformen sind zentrale Punkte und begleiten in weiterer Folge den gesamten Forschungsprozess. Das Thema Arbeitszufriedenheit steht im Mittelpunkt des letzten Theorieabschnitts, dem Kapitel 2.3. Anhand von wissenschaftlichen Thesen wird gezeigt, welche Faktoren, Aufgabenmerkmale und Erlebniszustände für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit

---

sorgen können und welche Rolle die Autonomie in diesem Zusammenhang einnimmt.

Welche Forschungsmethode warum gewählt wurde ist Inhalt des Kapitels 3.1, dem ersten Teil des empirischen Abschnittes der Diplomarbeit. Informationen zum Unternehmen, das dem Forschungsprozess zu Grunde liegt, können aus dem Abschnitt 3.2 entnommen werden. Hier sind Daten zur Struktur und Zusammensetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso angeführt wie Information zum Veränderungsprozess und zur Umstellung der Arbeitsweise. Die dritte und letzte Hauptkategorie der empirischen Forschung, die Kategorie 3.3, zeigt die Art und Weise der Datenerhebung und Verarbeitung sowie die Theoriebildung. Es erfolgt die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese wird nach einem zehnstufigen Leitfaden von Mayring vorgenommen, der wiederum als Herzstück ein Ablaufmodell mit elf Schritten zur Umsetzung der inhaltlichen Strukturierung beinhaltet.

Im Kapitel 4, der Diskussion, ist ein kurzer Überblick der zusammengefassten Ergebnisse zu finden, die unter Miteinbeziehung der theoretischen Grundlagen betrachtet werden. Interessante Beobachtungen sind hervorgehoben und Möglichkeiten für weitere Forschungstätigkeiten wurden angesprochen. Eine Reflexion des Forschungsprozesses zeigt die Grenzen und Relevanz der Arbeit auf und bringt etwaiges Verbesserungspotenzial zum Vorschein.

## 2. Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel soll einen guten Einblick in die Themengebiete Arbeit, Autonomie und Zufriedenheit geben. Definitionen, Begriffe und Erläuterungen, welche zum besseren Gesamtverständnis für den empirischen Teil erforderlich scheinen, sind unter Berücksichtigung der vorhandenen Literatur dargestellt. Nach der Erklärung der einzelnen Begriffe erfolgt die nähere Betrachtung wichtiger Teilbereiche. Die Forschungsfragen verlangen eine ausführliche Recherche und Untersuchung der Gebiete Arbeitsorganisation, Neues Arbeiten, inklusive der neuen Officekonzepte, sowie der verschiedenen Formen der Autonomie. Nach einem Einblick in die genannten Bereiche schließt das Kapitel 2 mit einer Diskussion und Darstellung von Theorien zum Thema Zusammenhang Autonomie und Zufriedenheit.

### 2.1. Arbeit

Was ist Arbeit und wie wird Arbeit definiert? Was wird unter Arbeitsorganisation verstanden? Welche Zeiten gehören zur Arbeitszeit? Wie hat sich das Arbeiten verändert und welche Vor- und Nachteile entstehen für die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter? Mit diesen einführenden Fragen beschäftigt sich das erste Kapitel der Theorie.

#### 2.1.1. Definition "Arbeit"

Die Bezeichnung Arbeit kann sehr unterschiedliche Bedeutungen aufweisen. Von Grap<sup>5</sup> zusammengefasst findet der Ausdruck Verwendung für eine Tätigkeit oder Aufgabe, für einen Arbeitsplatz aber auch für das Ergebnis einer Tätigkeit. Definitionen für den Begriff Arbeit sind in vielen literarischen Werken zu finden, es sollen im Folgenden einige ausgewählte Formulierungen vorgestellt werden.

Eine sehr verbreitete Version zur Erklärung des Arbeitsbegriffes stammt von Hans Stirn aus dem Jahr 1980. Er bezeichnet Arbeit als ein Tätigsein und Interagieren zwischen Menschen untereinander oder mit technischen Hilfsmitteln mit dem wirtschaftlichen Ziel Güter und Dienstleistungen zu erstellen.<sup>6</sup> Die Definition von

---

<sup>5</sup> vgl. Grap, 1992, S.10

<sup>6</sup> vgl. Stirn, 1980, S.13

Walter Rohmert unterstreicht die individuelle und gesellschaftliche Bedeutung der Arbeit. Arbeit umfasst nach seiner Aussage alles, *"... was der Mensch zur Erhaltung seiner Existenz und/oder der Gesellschaft tut, soweit es von der Gesellschaft akzeptiert und honoriert wird."*<sup>7</sup> Dabei erledigen die Arbeitenden, so schreiben Schlick et al., die Ausführung ihrer Tätigkeiten geplant, willentlich gesteuert und zielgerichtet innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen. Neben der Veränderung ihrer materiellen und ideellen Umwelt wirkt die Arbeit auch auf sie selbst.<sup>8</sup>

Aufgrund der großen Menge an Definitionen hat bereits Neuberger eine Reihe von Aussagen verglichen und die gefundenen Gemeinsamkeiten zusammengefasst:<sup>9</sup> Arbeit ist

- eine Tätigkeit oder Aktivität,
- die gesellschaftlich organisiert wird,
- die den körperlichen, geistigen und seelischen Kräfteinsatz fortgesetzt und dauerhaft erfordert,
- im Vollzug meist als mühselig und anstrengend empfunden wird (wobei trotzdem Freude und Stolz über das Ergebnis auftreten kann),
- die geregelt und planmäßig strukturiert abläuft,
- die zielorientiert ist,
- die Produkte oder Dienstleistungen erzeugt,
- die eine Veränderung des arbeitenden Menschen selbst sowie der materiellen und sozialen Umwelt des Menschen mit sich bringt,
- die die Möglichkeit schafft individuelle und/oder soziale Bedürfnisse zu befriedigen und
- vom Arbeitgeber durch eine Gegenleistung, meist ein Entgelt, entlohnt wird.

Bei der Definition des Begriffes ist es kaum möglich eine exakte Abgrenzung der Arbeit von Freizeit, Spiel oder Vergnügen vorzunehmen und gleichzeitig Grenzfälle wie Börsenspekulation oder Prostitution zu erfassen. Neben dieser Problematik bei der Formulierung weisen Frieling und Sonntag auch auf das Fehlen von gewissen Tätigkeiten in der Definition hin, meist sind Arbeiten von z. B. freischaffenden Künstlerinnen bzw. Künstlern oder Hausfrauen bzw. Hausmännern in

---

<sup>7</sup> Rohmert, 1993, (zit. nach: Schlick, et al., 2010, S.1)

<sup>8</sup> vgl. Schlick, et al., 2010, S.1

<sup>9</sup> vgl. Neuberger, 1985, S.1

Begriffserklärungen nicht berücksichtigt.<sup>10</sup> Da sich der empirische Teil dieser Diplomarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens beschäftigt, dessen Tätigkeiten dem typischen Arbeitsbild entsprechen, ist eine Definition, welche Künstlerinnen und Künstler oder Börsenspekulantinnen und Börsenspekulanten beinhaltet, nicht erforderlich. Die zitierte, zusammengestellte Formulierung von Neuberger ist somit treffend und ausreichend.

### 2.1.2. Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

Der Wandel der Zeit und der technische Fortschritt führen neben der Veränderung der Produktlandschaft auch zu Veränderungen der Herstellungsweise und in folgedessen kommt es zu laufenden Anpassungen der Arbeit selbst. Durch die zunehmende Automatisierung und komplexer werdenden Produktionsprozessen erfolgt eine Verschiebung von körperlicher Arbeit zur Kopfarbeit. Die neuen Entwicklungen bringen neue Herausforderungen an die Arbeit mit sich und somit an die Arbeitsgestaltung bzw. die Gestaltung von Arbeitssystemen.<sup>11</sup>

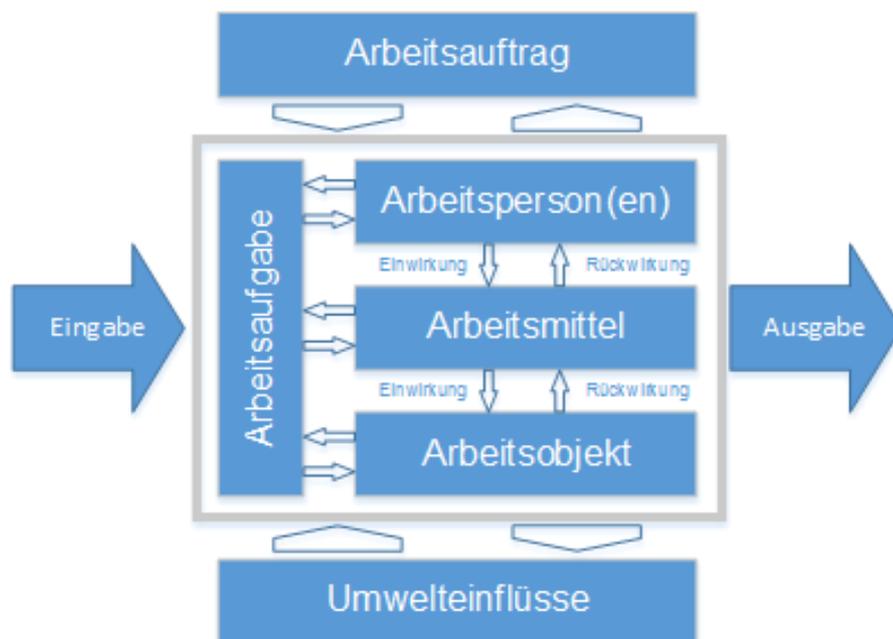


Abbildung 2.a: Arbeitssystem<sup>12</sup>

<sup>10</sup> vgl. Frieling & Sonntag, 1999, S.39

<sup>11</sup> vgl. Heeg, 1991, S.1ff.

<sup>12</sup> vgl. Schlick, et al., 2010, S.36

Bevor näher auf die Elemente der Arbeitsgestaltung eingegangen werden kann, ist abzuklären was genau unter Arbeitssystem zu verstehen ist. Schlick et al.<sup>13</sup> modellieren aus acht Grundkomponenten das Arbeitssystem. Alle acht Bestandteile und deren Zusammenhänge sind in der Abbildung 2.a dargestellt. Dazu gehören: der Arbeitsauftrag, die Eingabe (Material/Information/Energie), die Ausgabe (Arbeitsergebnis/Qualität/Quantität), die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsperson, die Arbeitsmittel (Geräte/Werkzeuge), die Arbeitsobjekte (Arbeitsstoffe) und die Umwelteinflüsse.

Die Handlungen zur Veränderung des Arbeitssystems, betreffen laut Franz Heeg die drei Elemente der Arbeitsgestaltung - Arbeitsplatzgestaltung, Umgebungsgestaltung und Arbeitsorganisation. Die ersten beiden Kategorien beschäftigen sich unter anderem mit einem körpergerechten und sicheren Arbeitsplatzdesign sowie mit optimalen Arbeitsbedingungen und niedrigen Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. durch Lärm-, Temperatur- oder Lichteinflüsse.<sup>14</sup> Diese beiden Bereiche können unter dem Begriff ergonomische Gestaltung zusammengefasst werden, sind aber für die Diplomarbeit nur von untergeordnetem Interesse. Das dritte Element der Arbeitsgestaltung, die Arbeitsorganisation hingegen, ist ein Thema, das in dieser Diplomarbeit im Mittelpunkt steht. Daher soll der Begriff der Arbeitsorganisation näher betrachtet und dargestellt werden.

In der Literatur gibt es für die Arbeitsorganisation, schon wegen der Vielschichtigkeit der Definition von Arbeit und Organisation, eine Vielzahl unterschiedlicher Formulierungen und Herleitungen. So kann z. B. ein instrumenteller, funktioneller oder institutioneller Organisationsbegriff als Basis für eine Begriffsspezifizierung dienen. Die Vielfalt an Definitionen gibt eine von Rolf Grap erstellte Liste von Arbeitsorganisationsdefinitionen<sup>15</sup> verschiedener wichtiger Autoren wieder. Dieser Auflistung ist zu entnehmen, dass für Arbeitsorganisation Synonyme, wie z. B. Arbeitsstrukturierung auftauchen. Inhaltlich wird die Arbeitsorganisation sehr häufig in Ablauf- und Aufbauorganisation geteilt, bzw. nach einem ähnlichen Prinzip in eine Mikro- und Makroorganisation. Soll sich der Arbeitsorganisationsbegriff auf die individuelle menschliche Arbeit beziehen, so umfasst nach Rolf Grap die

---

<sup>13</sup> vgl. Schlick, et al., 2010, S.35f.

<sup>14</sup> vgl. Heeg, 1991, S14f.

<sup>15</sup> vgl. Grap, 1992, S.19

Organisation der Mikrostruktur am besten diesen Bereich, da sie einerseits die Gliederung von Aufgaben in Teilaufgaben beinhaltet und andererseits auch die Koordination dieser Tätigkeiten. Grap ordnet die Arbeitsorganisation dem instrumentellen Organisationsbegriff zu, dabei stellt die Arbeitsorganisation die Struktur und die Inhalte eines Regelsystems dar, das auf die individuelle Aufgabenerfüllung einwirkt. Eine stark funktionelle Ausrichtung sieht er bei der zuvor erwähnten Arbeitsstrukturierung, die somit für die Maßnahme zur Veränderung der Arbeitsorganisation steht. Den noch ausstehenden institutionellen Organisationsbegriff, also ein Konstrukt einer abgegrenzten Menge von Menschen und Einrichtungen, die in Beziehung zueinander stehen, verknüpft Grap mit dem Arbeitssystem.<sup>16</sup>

Hergeleitet aus den unterschiedlichen Begriffserklärungen für die Arbeitsorganisation entwickelte Grap eine umfassende Definition:

*Arbeitsorganisation beschreibt für eine betriebliche Mikro-Struktur die Art, den Umfang und die Bedingungen, in denen Menschen in mittelbarer oder unmittelbarer Zusammenarbeit mit anderen mit Arbeitsgegenständen, Informations- und Betriebsmitteln an Arbeitsobjekten zielgerichtete Verrichtungen vornehmen. Dazu gehört die Art*

- *der Arbeitsaufgaben,*
- *der Aufgabenteilung zwischen Menschen und Betriebsmitteln,*
- *der Zusammenarbeit zwischen den Menschen,*
- *von Information und Kommunikation,*
- *der Arbeitszeit,*
- *des Entgeltsystems und*
- *der Führung.*<sup>17</sup>

### 2.1.3. Arbeitszeit

Nach den aufgezeigten Eigenschaften der Arbeit, der Arbeitsgestaltung und der Arbeitsorganisation ist im nächsten Schritt festzuhalten, welche Zeiten zur Arbeitszeit zählen und welche davon ausgeschlossen sind. Das österreichische

---

<sup>16</sup> vgl. Grap, 1992, S.20ff.

<sup>17</sup> vgl. ebenda, S.24

Arbeitszeitgesetz (AZG) formuliert im Paragraphen 2 Absatz 1 die Arbeitszeit folgendermaßen:<sup>18</sup>

*"Im Sinne dieses Bundesgesetzes ist:*

- 1. Arbeitszeit die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen;*
- 2. Tagesarbeitszeit die Arbeitszeit innerhalb eines ununterbrochenen Zeitraumes von vierundzwanzig Stunden;*
- 3. Wochenarbeitszeit die Arbeitszeit innerhalb des Zeitraumes von Montag bis einschließlich Sonntag."*

Dabei heißt es weiters, dass die Arbeitszeit unabhängig von Arbeitsort definiert ist und somit auch die Arbeitstätigkeiten der Beschäftigten in ihren eigenen Wohnungen, Werkstätten oder außerhalb der Betriebstätten zur Arbeitszeit zählen.<sup>19</sup> Diese Aussage ist gerade in Zeiten der laufenden Veränderungen der Arbeitsgestaltung von Bedeutung, wo der Arbeitsplatz nicht mehr an die Betriebsstätte der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers gebunden ist. Schlick et al.<sup>20</sup> sehen daher auch eine Notwendigkeit in der Trennung der starren Kopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit, um mit einer höheren Arbeitszeitflexibilisierung die Arbeitszeit einerseits an gesetzliche, tarifliche und marktbezogene Vorgaben anpassen zu können und andererseits um den humanen Bedürfnissen der Beschäftigten, wie z. B. Zeitsouveränität, familiärer Zuwendung oder Arbeitsattraktivität, nachzukommen.

Knauth und Rutenfranz gliedern die unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen nach ihrem Dispositionsspielraum in sechs Grundmodelle. In der folgenden Abbildung sind diese sechs Arbeitszeitregelungen dargestellt. Beginnend mit der starren Arbeitszeit, bei der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gleiche fixe Arbeitszeit vorgegeben haben, bis hin zur Kategorie der freien Arbeitszeit, bei der die Arbeitszeit und das Arbeitspensum von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter frei bestimmt werden kann. Diese Stufe sehen Knauth und Rutenfranz eher als einen theoretischen Extremfall an. Immer öfter kommt hingegen die gleitende Arbeitszeit, Kategorie Nr. 3,

---

<sup>18</sup> <https://www.jusline.at/index.php?cpid=ba688068a8c8a95352ed951ddb88783e&lawid=158&paid=2>  
(Gelesen am 30.3.2015)

<sup>19</sup> vgl. ebenda

<sup>20</sup> vgl. Schlick, et al., 2010, S.577f.

zum Einsatz, speziell im öffentlichen und privaten Dienstleistungssektor gewinnt dieses Modell der flexiblen Arbeitszeitregelung an Bedeutung.<sup>21</sup>

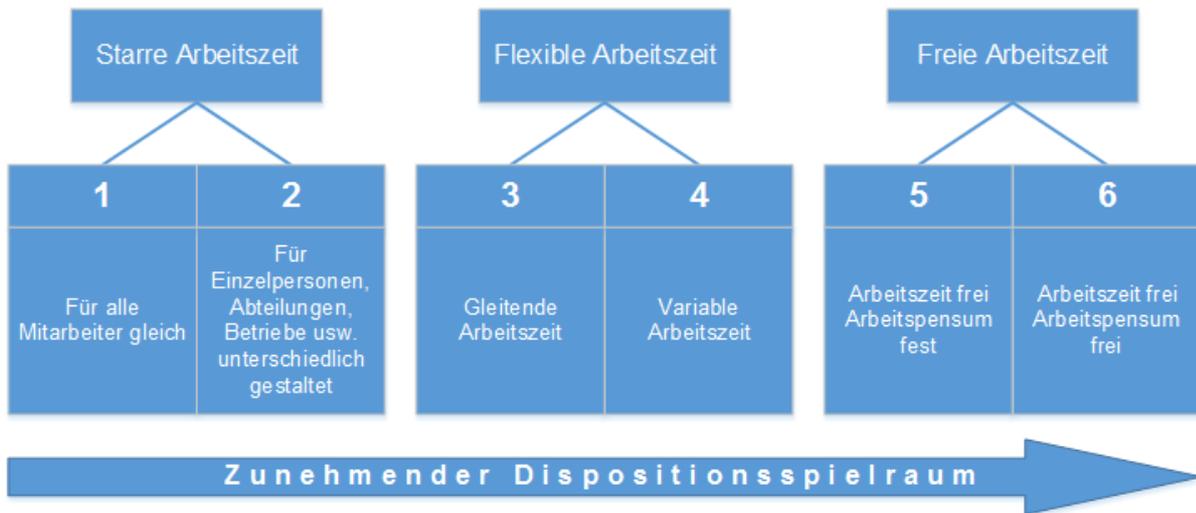


Abbildung 2.b: Modelle der Arbeitszeitregelung<sup>22</sup>

Eine genauere Unterteilung und Definition der Arbeitszeitregelungsmodelle nehmen Schlick et al.<sup>23</sup> vor. Sie beschreiben zwölf Modelle zur Arbeitszeitgestaltung unter Veränderung von flexibilisierenden und erweiternden Elementen, die zusammen ein Arbeitszeitmodell formen. Dabei bedeutet der flexibilisierende Teil eine Erhöhung der chronologischen und/oder chronometrischen Veränderbarkeit z. B. durch Telearbeit oder Teilzeitarbeit, und die erweiternde Modifikation eine Ausdehnung des flexiblen Arbeitszeitmodells mit z. B. Arbeitszeitkonten oder Altersteilzeit. Auch Schlick et al. schenken, aufgrund der wachsenden Bedeutung, der Gleitzeit eine größere Aufmerksamkeit und nehmen eine weitere Unterteilung dieser vor. Grundsätzlich hat die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer bei der Gleitzeit die Entscheidungsfreiheit über den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit, sie oder er muss sich jedoch an bestimmte Rahmenbedingungen halten. D. h. außerhalb einer festgelegten Kernzeit hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter innerhalb einer Bandbreite die freie Wahl ihre oder seine Arbeit zu beginnen oder zu beenden. Eine Weiterentwicklung des Gleitzeitmodells wäre die variable Arbeitszeit. Es gibt keine Kernzeit, lediglich eine bestimmte Rahmenarbeitszeit innerhalb der die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer den Beginn, das Ende und die Dauer ihrer oder seiner Arbeitszeit frei

<sup>21</sup> vgl. Knauth & Rutenfranz, 1987, S.533f.

<sup>22</sup> vgl. ebenda, S.534

<sup>23</sup> vgl. Schlick, et al., 2010, S.592ff.

bestimmen kann. Im Handbuch für flexible Arbeitszeitmodelle<sup>24</sup> der MA57, Frauenabteilung der Stadt Wien, sind neben den Beschreibungen einzelner Arbeitszeitmodelle auch Beispiele zu Unternehmen und ihren Lösungen für eine flexible Arbeitszeitgestaltung angeführt. Die Vorteile der Gleitzeit sind unter anderem:

- optimale Reaktion auf flexible Schwankungen der Auftragslage oder des Arbeitsaufkommens
- höhere Gestaltungsoptionen für Unternehmen und Beschäftigte
- Möglichkeit zur Ausweitung von Betriebs- und Servicezeiten
- flexiblere Anpassung an Kundinnen- oder Kundenwünsche

Bei einer Umstellung ist zu beachten, dass die Planbarkeit eingeschränkt ist und es zu einem höheren Aufwand bei der Kontrolle und Verwaltung der Zeiten kommen kann.

Die Arbeitszeit und die Flexibilisierung dieser sind bei neuen Formen des Arbeitens wichtige Faktoren. Im nächsten Kapitel soll nun ein Überblick über die Veränderung der Arbeit und der Rahmenbedingungen erfolgen.

#### 2.1.4. Neues Arbeiten

Wie bereits in der Einleitung geschildert, unterliegen die Wirtschaft, die Unternehmen und Angestellten einem starken Wandel aufgrund neuer Entwicklungen. John Challenger sieht die Faktoren Technologie und Demographie als Haupteinflüsse der Wirtschaft und abhängig davon folgen Anpassungen der Gesellschaft, der öffentlichen Verhaltensweisen und auch der Arbeits- und Lebensumgebung. Er erkennt, dass speziell die Technologie bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes in der Zukunft eine übergeordnete Rolle spielen wird.<sup>25</sup>

Um diesen neuen Anforderungen nachzukommen und eine hohe Produktivität, Effektivität und Effizienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, bedingt es ein Umdenken in der Arbeitsplatzgestaltung. Eine Erweiterung der Verantwortung, mehr Selbstkontrolle und mehr Flexibilität für die Beschäftigten sind unumgänglich.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> vgl. MA57 - Frauenabteilung der Stadt Wien, 2010, S.20ff.

<sup>25</sup> vgl. Challenger, 2000, S.35

<sup>26</sup> vgl. Ichniowski, et al., 1996, S.325

Es kommt zu verschiedenen Konzeptformulierungen und -darstellungen. Gibson<sup>27</sup> vereint unter dem Begriff "flexible Arbeit" die drei Elemente vertragliche, zeitliche und örtliche Flexibilität. Neben dem Begriff "flexible Arbeit" werden in der Literatur häufig die Ausdrücke "Neues Arbeiten" bzw. "New Ways of Working" (NWW) verwendet. Demerouti et al. definieren diesen Begriff als Arbeitskonzept, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst über die Zeiteinteilung und den Ort ihrer Arbeit bestimmen und zugleich elektronische Kommunikation ermöglicht wird. Sind alle drei Charakteristiken vorhanden, trifft die Bezeichnung NWW zu.<sup>28</sup> Merle Blok et al. fassen zur Beschreibung von NWW mehrere Einflussfelder zusammen. Bei ihrer Definition zählen demnach Veränderungen in vier Bereichen zum NWW, die in der Abbildung 2.c zusammengefasst sind.<sup>29</sup>

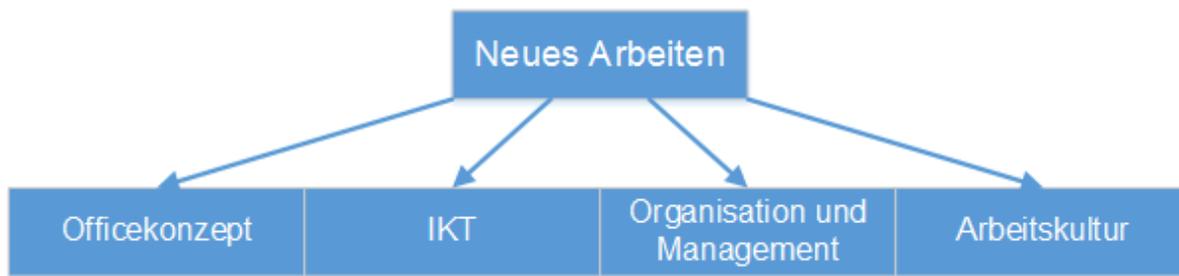


Abbildung 2.c: Einflussbereiche Neues Arbeiten

Das Officekonzept wird so angepasst, dass die Angestellten mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit haben und auch innerhalb des Büros unterschiedliche Sitzplätze einnehmen können. Die verschiedenen Möglichkeiten sind im nächsten Kapitel dargestellt. Der zweite Bereich, bei dem Änderungen auftreten, ist der Technologiebereich. Zusätzlich ist bei Anwendung flexibler Bürokonzepte eine Unterstützung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien sowie eine neue Form der Dokumentenhandhabung und Ablage notwendig, um den Anforderungen des neuen Konzeptes nachzukommen.<sup>30</sup> Welchen Zusammenhang die örtliche und zeitliche Flexibilität mit der Verwendung von IKT hat und wie sie sich auf die Arbeitsweise auswirkt behandeln Lee und Sawyer. Sie entwickelten ein Framework, das sich in vier Gruppen der Arbeit gliedert. Je nach Grad der Autonomie und Höhe der Interaktion

<sup>27</sup> vgl. Gibson, 2003, S.19

<sup>28</sup> vgl. Demerouti, et al., 2014, S.124

<sup>29</sup> vgl. Blok, et al., 2012, S.5075

<sup>30</sup> vgl. ebenda

mit Kolleginnen und Kollegen, unter Berücksichtigung der Verwendungsart von IKT, können die Arbeitsplätze somit kategorisiert werden.<sup>31</sup>

Der dritte Bereich betrifft das Management. Das entfernte Arbeiten führt dazu, dass das Management mehr Vertrauen in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, sich mehr am Output fokussiert und den Angestellten mehr Autonomie bei der Arbeitsausführung zukommen lässt. Die Arbeitskultur verändert sich dahingehend, dass beim Neuen Arbeiten vermehrt die Informationsweiterleitung und die Zusammenarbeit in Netzwerken im Vordergrund stehen.<sup>32</sup>

Beispiele zu wichtigen Herausforderungen des Neuen Arbeitens sind: Das Arbeiten von zuhause oder tätigkeitsbezogenes Arbeiten, d. h. je nach Aufgabe wird die Arbeit an einem dafür passenden Arbeitsplatz ausgeführt, Mobiles Arbeiten, flexibles Arbeiten, die Verwendung von Internet, die Nutzung von Social Networks, wie z. B. Facebook, die Anwendung von Videokonferenzen aber auch das Aufbauen von Vertrauen zwischen Arbeitgeberin oder Arbeitgeber und Angestellten.<sup>33</sup> Aus diesen Beispielen ist ersichtlich, dass das Neue Arbeiten einen starken Einfluss auf das vorhandene Officekonzept hat. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Formen der Bürokonzepte entwickelt, die hier näher vorgestellt werden sollen.

#### ***2.1.4.1. Flexible Officekonzepte***

Die Ursprünge von NWW liegen in den 1970er Jahre, in denen IT-Unternehmen bereits Veränderungen in der Bürogestaltung vorgenommen haben. Büroräume wurden offener, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren nicht mehr an einzelne Arbeitsplätze gebunden, die freie Platzwahl wurde eingeführt.<sup>34</sup> Die Gründe für die Einführung neuer innovative Bürokonzepte entspringen drei Zielbereichen. Zum einen treten gesellschaftliche (makro) Ziele auf, z. B. eine saubere Umwelt durch weniger Arbeitsverkehr, zum anderen gibt es Ziele der Organisation (meso) und individuelle Ziele der Beschäftigten (micro). Kostendreduktion in Form von Arbeitsplatzteilung ist ein Beispiel für ein Organisationsziel und als Ziel für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann eine höhere Arbeitszufriedenheit aufgrund

---

<sup>31</sup> vgl. Lee & Sawyer, 2010

<sup>32</sup> vgl. Blok, et al., 2012, S.5075f.

<sup>33</sup> vgl. Blok, et al., 2011, S.6f.

<sup>34</sup> vgl. Van Meel, 2011, S.357f.

einer attraktiven Arbeitsumgebung genannt werden.<sup>35</sup> Weitere positive aber auch negative Aspekte der Umstellung des Officekonzepts für diese drei Gruppen sind im Kapitel 2.1.4.3 Vor- und Nachteile Telearbeit angeführt.

Es entwickelten sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Bürokonzepte. Bei diesen neuen Formen der Officekonzepte erkennen Van der Voordt und Van Meel, dass es drei wesentliche Einflussebenen gibt, diese sind in der nachfolgenden Abbildung 2.d zu finden. Es kann eine Veränderung des Arbeitsortes, des Arbeitsplatzes und der Verwendungsart des Arbeitsplatzes auftreten. Der ursprüngliche Arbeitsplatz einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters ist in der Betriebsstätte der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers, im zentralen Büro. Die Entwicklungen gehen nun dahin, dass die Angestellten entfernt vom Hauptoffice ihre Tätigkeiten verrichten. So werden die Arbeiten z. B. in Zweigstellen (Satellite Office), in Business Centers, im Büro der Kundin bzw. des Kunden (Guest Office), zu Hause (Home Office) oder an grundsätzlich nicht dafür vorgesehenen Plätzen, wie im Flugzeug (Instant Office), erledigt. Arbeiten außerhalb des Büros werden von den beiden Autoren unter dem Begriff Büro der Telearbeit zusammengefasst.<sup>36</sup>

Die zweite Ebene bestimmt das Layout des Arbeitsplatzes, also die unterschiedliche Anordnung der einzelnen Arbeitsplätze im Büro. Die Möglichkeiten erstrecken sich vom Einzel- oder Gruppenbüro bis hin zum offenen Großraumbüro oder dem kombinierten Office, ein offen gestaltetes Büro zum einfachen Kommunizieren mit den Kolleginnen oder Kollegen, verbunden mit zusätzlich eingerichteten kleinen Büroräumen für Arbeiten mit höherem Konzentrationsbedarf. Wie flexibel die Verwendung der Arbeitsplätze festgelegt werden kann zeigt die dritte Ebene. In einem klassischen Büro "besitzt" jede bzw. jeder Angestellte einen fixen Arbeitsplatz. Neue Modelle ermöglichen laufende Platzwechsel, je nach anfallender Tätigkeit oder Vereinbarung. So besteht die Möglichkeit einen Arbeitsplatz mit einem oder mehreren Kolleginnen oder Kollegen zu teilen oder Arbeitsplätze ohne fixer Zuteilung mit vollkommen freier Platzwahl anzuwenden, ein sogenanntes Non-Territorial-Office. Diese drei Veränderungswege werden in der Praxis unterschiedlich verknüpft und schaffen ein flexibles Officemodell.<sup>37</sup> Neben diesen Ebenen eines Officekonzeptes

---

<sup>35</sup> vgl. Vos & Van der Voordt, 2001, S.51

<sup>36</sup> vgl. Van der Voordt & Van Meel, 2000, S.2f.

<sup>37</sup> vgl. ebenda

kann auch eine unterschiedliche Gestaltung der Räumlichkeiten auftreten. Gerade bei Unternehmen in der IT-Branche gibt es Bürogebäude mit speziellen Einrichtungen und Spielereien, wie z. B. Jukeboxen oder Billardtische, um so die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und einen attraktiven Arbeitsplatz zu schaffen.<sup>38</sup> Die Betrachtung spezieller Einrichtungen in Büros und deren Auswirkungen sollen jedoch nicht im Mittelpunkt der Diplomarbeit stehen.

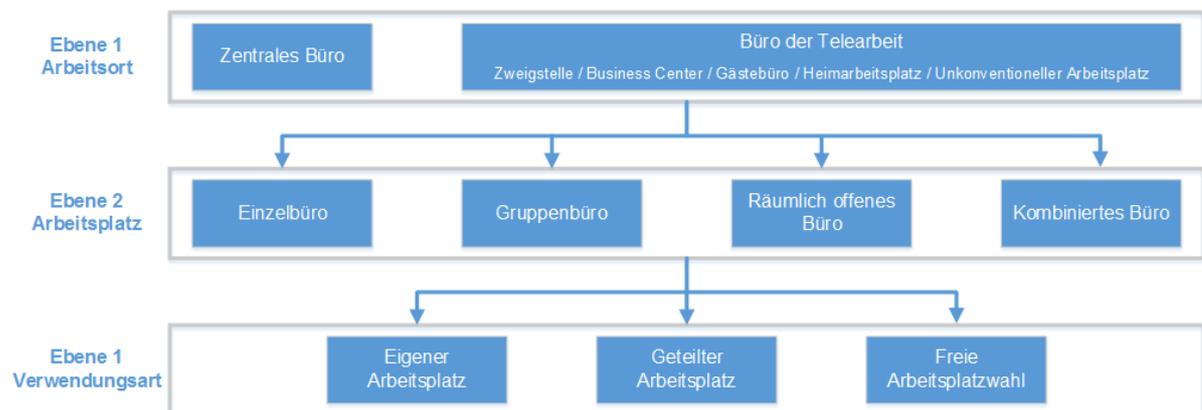


Abbildung 2.d: Ebenen der Officekonzepte<sup>39</sup>

In der Abbildung 2.d sind die Ebenen mit den unterschiedlichen Variationen zusammengefasst und dargestellt. Als eine Variante für ein neues Officekonzept kann z. B. Telearbeit kombiniert mit einem offenen non-territorialem Büro genannt werden. In diesem Fall geschieht die Erledigung der Arbeiten meist vom zentralen Büro entfernt und an den Bürotagen hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter im Büro freie Sitzplatzwahl.<sup>40</sup>

Die Effekte dieser drei Office-Ebenen auf die Arbeitsanforderungen (Arbeitspensum, Arbeitsstunden), die Arbeitsressourcen (Kommunikation, Autonomie, Privatsphäre), sowie auf die kurzfristigen (Arbeitszufriedenheit, selbstständige Reaktionen) und langfristigen Auswirkungen (Gesundheit, Performance) wurden von De Croon et al.<sup>41</sup> anhand einer Literaturrecherche untersucht. Es konnte jedoch nur ein starker Zusammenhang zwischen der Ebene zwei und den Arbeitsressourcen, den Arbeitsanforderungen und den kurzfristigen Auswirkungen gefunden werden.

<sup>38</sup> vgl. Van Meel & Vos, 2001, S.332

<sup>39</sup> vgl. Vos, et al., 1999, (zit. nach: Van der Voordt & Van Meel, 2000, S.3.)

<sup>40</sup> vgl. Van der Voordt & Van Meel, 2000, S.2f.

<sup>41</sup> vgl. De Croon, et al., 2005, S.121

Speziell räumlich offene Büros wirken sich negativ auf die Privatsphäre der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und haben eine geringere Arbeitszufriedenheit zur Folge.<sup>42</sup> In einer anderen Studie bezüglich Lärm und Privatsphäre in unterschiedlichen Officekonzepten und die Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Beschäftigten, erhielt Danielsson ähnliche Ergebnisse. In ihren Untersuchungen traten die meisten Beschwerden bzw. die höchste Unzufriedenheit aufgrund zu hohen Lärms und zu geringer Privatsphäre in großen offenen Büros auf.<sup>43</sup>

Die neuen Office-Konzepte bringen somit positive und negative Effekte mit sich. Diese sind im Kapitel über die Vor- und Nachteile des Neuen Arbeitens zusammengefasst. In den vorangegangenen Absätzen finden sich außerdem Ausdrücke wie Telearbeit oder Mobile Arbeit, diese werden in der Literatur zum Teil synonym verwendet oder mit Mobiler Telearbeit gleichgesetzt. Für eine eindeutige Abgrenzung erfolgt nun eine genauere Betrachtung dieser Begriffsdefinitionen.

#### **2.1.4.2. Telearbeit - Mobile Arbeit - Mobile Telearbeit**

Dass unter Telearbeit jene Officekonzepte fallen, bei denen die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer ihre bzw. seine Aufgaben nicht im zentralen Büro erledigt, wurde bereits erläutert. Eine präzise Definition für diese Arbeitsweise stammt von Schaper:<sup>44</sup>

*Unter Telearbeit werden Arbeitstätigkeiten verstanden, die räumlich entfernt vom Auftraggeber bzw. der Betriebsstätte unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik verrichtet werden. Der Telearbeiter ist dabei elektronisch mit der zentralen Betriebsstätte oder anderen Telearbeitern verbunden.*

Die Beschreibung der Mobilen Arbeit ist ähnlich der Definition der Telearbeit. Bei der Mobilen Arbeit entsteht für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter durch Unterstützung moderner Kommunikations- und Übertragungsmedien eine völlige Unabhängigkeit von ihrem bzw. seinem Arbeitsplatz und eine hohe Flexibilität in ihrer bzw. seiner Arbeitszeit. Der relevante Unterschied zur Telearbeit ist, dass bei der Telearbeit die

---

<sup>42</sup> vgl. De Croon, et al., 2005, S.129

<sup>43</sup> vgl. Danielsson, 2008, S.534

<sup>44</sup> Schaper, 2011, S.504

Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer meistens an einen oder mehrere Arbeitsplätze gebunden ist, bei der Mobilen Arbeit hingegen sie oder er die völlig freie Wahl des Arbeitsplatzes hat. Mobile Arbeit wird oft auch Mobile Telearbeit bezeichnet.<sup>45</sup> Die Betrachtung der ersten Ebene der Officekonzepte lässt erkennen, dass die Mobile Telearbeit bzw. die Mobile Arbeit den unkonventionellen Arbeitsplatz (das Instant Office) beschreibt. Nach Schaper ist diese Arbeitsform die am häufigsten angewendete, da mit mobilen IKT die Arbeit an jedem beliebigen Ort ausgeführt werden kann. Neben dieser Grundform legt er noch die Teleheimarbeit, die Telezentren und die Telearbeit vor Ort als Basisformen fest.<sup>46</sup> Der Vergleich mit den Officemöglichkeiten der ersten Ebene zeigt eine Übereinstimmung mit diesen definierten Grundformen von Schaper. Sehr häufig entsteht eine Arbeitsform, bei der die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer neben ihrem oder seinem Teleheimarbeitsplatz auch regelmäßig an festgelegten Tagen oder bestimmte Zeiten in der betrieblichen Arbeitsstätte ihre oder seine Tätigkeiten verrichtet. Diese Kombination zwischen Teleheimarbeit und Arbeit im zentralen Büro wird unter dem Begriff alternierende Telearbeit zusammengefasst.<sup>47</sup>

### **2.1.4.3. Vor- und Nachteile Telearbeit**

Die Anwendung von Telearbeit bringt Vorteile und Nachteile für das Unternehmen selbst, für die Angestellten aber auch für die Gesellschaft mit sich. Für Schaper<sup>48</sup> nimmt die Organisation neben der Produktivität und der Flexibilisierung der Arbeitszeiten die Reduktion der Kosten einen hohen Stellenwert ein, so hilft Telearbeit Einsparungen bei den Büroräumen, der Energie oder den Parkplätzen vorzunehmen. Jedoch entsteht durch die neue Arbeitsweise ein höherer Koordinationsbedarf und die Leistungsmessung und -kontrolle wird schwieriger, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr täglich im Büro anwesend sind. Für die Angestellten entpuppt sich die Telearbeit als stressmindernd, zeit- und kosteneinsparend. Die Autonomie und höhere Eigenverantwortung trägt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei. Das Arbeiten entfernt vom Büro und den Kolleginnen und Kollegen kann allerdings zur sozialen Isolation und zur Verringerung der Bindung zum Unternehmen führen.

---

<sup>45</sup> Ziebell, et al., 2004, S.5

<sup>46</sup> vgl. Schaper, 2011, S.506

<sup>47</sup> vgl. ebenda, S.505

<sup>48</sup> vgl. ebenda, S.506f.

Die Tabelle 2.a bündelt die wichtigsten Aspekte, welche Nancy Kurland und Diane Bailey<sup>49</sup> bestimmt haben und von Schaper<sup>50</sup> ergänzt wurden.

	Vorteile	Nachteile
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenreduktion</li> <li>• Höhere Produktivität</li> <li>• Flexibilisierung der Arbeitszeiten</li> <li>• Mehr Kundennähe</li> <li>• Bessere Arbeitsmoral</li> <li>• Geringerer Absentismus</li> <li>• Geringere Beschäftigtenfluktuation</li> <li>• Erweiterter Pool qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höherer Koordinierungsbedarf</li> <li>• Schwierigere Leistungsmessung und -kontrolle</li> <li>• weniger Einfluss der Vorgesetzten</li> <li>• schlechtere Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</li> <li>• Datensicherheit</li> </ul>
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein tägliches Pendeln - weniger Stress, Zeit- und Kosteneinsparung</li> <li>• Mehr Autonomie bei der Arbeitsausführung</li> <li>• Flexible Zeiteinteilung</li> <li>• Bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben</li> <li>• Keine Störungen durch Kollegen</li> <li>• Höhere Arbeitszufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Isolation</li> <li>• Geringere Bindung zum Unternehmen</li> <li>• Störungen durch die Familie</li> <li>• Schwierigere Trennung von Familie und Beruf</li> </ul>
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung der Verkehrswege</li> <li>• Erschließung strukturschwacher Regionen</li> <li>• Sicherung bestehender Arbeitsplätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutungsverlust persönlicher und sozialer Kontakte</li> <li>• Entkopplung von gesellschaftlichen Zeitrhythmen</li> </ul>

Tabelle 2.a: Vor- und Nachteile von Telearbeit

Wichtige Vorteile für die Gesellschaft sind demnach der reduzierte Arbeitsverkehr, der auch zur Reduktion der Luftverschmutzung beiträgt, und dass Personen aus strukturschwachen Regionen mithilfe der Telearbeit eine Beschäftigung erlangen können. Als Nachteil könnte eine weitere Verminderung der sozialen und persönlichen Kontakte angesehen werden und eine damit verbundene Entkopplung von gesellschaftlichen Zeitrhythmen.<sup>51</sup> Die Telearbeit nimmt ebenfalls Einfluss auf die Arbeitsorganisation. Vos und Voordt erkennen, dass aufgrund der höheren Autonomie und der Möglichkeit zuhause in Ruhe und mit höherer Konzentration zu arbeiten, die Angestellten denken, dass sie effizienter und schneller arbeiten. Negativ kann sich das entfernte Arbeiten auf die Informationsweiterleitung und die Kommunikation auswirken.<sup>52</sup>

<sup>49</sup> vgl. Kurland & Bailey, 1999, S.56f.

<sup>50</sup> vgl. Schaper, 2011, S.506f.

<sup>51</sup> vgl. ebenda

<sup>52</sup> vgl. Vos & Van der Voordt, 2001, S.55

#### 2.1.4.4. Flexibilität am Arbeitsplatz

Die Beschreibung der Mobilen Telearbeit und die zu Beginn des Kapitels 2.1.4 Neues Arbeiten angeführte Definition von NWW von Demerouti et al. beinhalten beide die Elemente flexible Arbeitszeit und Arbeitsort sowie die Unterstützung von technischem Equipment bei der Arbeitsausführung. Neues Arbeiten bedeutet daher flexiblere Arbeitsplatzgestaltung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eigenständiges Treffen von Entscheidungen. Wie die Höhe der Flexibilität am Arbeitsplatz beeinflusst wird und wie die Flexibilität wiederum die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit beeinflusst, ist in einem Modell von Hill et al.<sup>53</sup> zusammengefasst. Wobei hier die Flexibilität am Arbeitsplatz definiert ist als die Fähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Entscheidungen zu treffen, wann, wo und wie lang eine arbeitsbezogene Tätigkeit erledigt wird.

Diese Fähigkeit ist von vier direkten Einflussgrößen abhängig: individuelle Eigenschaften, Eigenschaften des Zuhauses bzw. der Familie, Arbeitsplatz-eigenschaften und gesellschaftliche Einflüsse. So können das Alter, das Geschlecht, der Beziehungsstatus und das Einkommen ebenso Einfluss auf die Flexibilität am Arbeitsplatz haben, wie die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitregelungen oder die vorhandene Kinderbetreuung. Das Modell beschreibt, dass durch die Flexibilität die Fähigkeit das Privatleben mit dem Arbeitsleben abzustimmen beeinträchtigt wird und in folgedessen eine Dynamik in den vier vorher genannten Bereichen entsteht. Die Möglichkeit und Fähigkeit Entscheidungen der Arbeitsausführung zu treffen kann zum einen in Verbindung mit Gesundheit, Zufriedenheit, Zeit für Kinder oder Pflege und ehrenamtlichen Tätigkeiten gebracht werden und zum anderen mit Veränderungen der Performance.<sup>54</sup>

Wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeitsqualität aufgrund der flexiblen Arbeitsweise wahrnehmen, untersuchten Kelliher und Anderson. Ihre Ergebnisse beschreiben einen positiven Effekt auf die wahrgenommene Arbeitsqualität der Angestellten. Speziell das eigenständige Managen und Entscheiden der Arbeiten erhöht das Gefühl mehr Verantwortung übertragen zu bekommen und wird positiv

---

<sup>53</sup> vgl. Hill, et al., 2008, S.157

<sup>54</sup> vgl. ebenda, S.157ff.

empfunden.<sup>55</sup> Auch Gajendran und Harrison<sup>56</sup> überprüften ihre Hypothese einer positiven Verknüpfung zwischen der flexiblen Arbeitsweise - die Beschäftigten haben die Möglichkeit der Arbeitsortwahl - und der wahrgenommenen Autonomie. Eine durchgeführte Metaanalyse bestätigte ihre Hypothese eines positiven Zusammenhangs. Diese Beispiele zeigen, dass eine bedeutende Beziehung zwischen der flexiblen Arbeitsweise und der wahrgenommenen Autonomie vorhanden ist. Es soll daher im anschließenden Kapitel eine genauere Betrachtung der Autonomie, der Bedeutung der Autonomie und der Autonomiedimensionen erfolgen.

## 2.2. Autonomie

Die Autonomie in der Arbeit kann verschiedene Bedeutungen, Dimensionen und Formen aufweisen. Eine genauere Betrachtung der Unterschiede zeigt die Vielschichtigkeit der Bedeutung und Anwendung dieses Begriffes. Dem Duden<sup>57</sup> ist zu entnehmen, dass "autonom" aus dem Griechischen stammt und "nach eigenen Gesetzen lebend" bedeutet. Ebenso wird der Ausdruck Autonomie mit Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und Willensfreiheit übersetzt. Ein weiteres Beispiel bringt Manfred Moldaschl<sup>58</sup>, er bezeichnet Autonomie als Selbstgesetzgebung.

### 2.2.1. Bedeutungen von Autonomie in der Arbeit

Die Entwicklung bzw. Wandlung der Autonomie in der Arbeit, beschrieben von Klaus Peters<sup>59</sup>, kann für die Angestellten befreiend aber auch belastend wirken. Durch neue Managementmethoden verändert sich die Autonomie, dabei sollen abhängige Beschäftigte selbstständig, eigenverantwortlich und risikobereit, sprich unternehmerisch, handeln. Peters unterscheidet in seinen Ausführungen zwischen drei Autonomiebedeutungen:<sup>60</sup>

- I. **Autonomie bestimmt als Gegensatz gegen jede Art von Gehorsam:** Für eine Organisation bzw. ein Unternehmen ist ein gewisses Maß an

---

<sup>55</sup> vgl. Kelliher & Anderson, 2008, S.424ff.

<sup>56</sup> vgl. Gajendran & Harrison, 2007, S.1532

<sup>57</sup> vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion, 1997, S.99

<sup>58</sup> vgl. Moldaschl, 2001, S.133

<sup>59</sup> vgl. Peters, 2001, S.18

<sup>60</sup> vgl ebenda, S.21ff.

Heteronomie bzw. Fremdbestimmung notwendig, um überhaupt ein Unternehmen bilden zu können, da ansonsten lediglich eine unorganisierte Menge autonom handelnder Menschen vorhanden ist. Das heißt somit, dass der Grad der Organisiertheit und der Autonomieverzicht der organisierten Individuen gleichbedeutend sind.

- II. Autonomie bestimmt als Urteils- und Zurechnungsfähigkeit des Individuums:** Trotz Unterordnung ist das Individuum autonom, um z. B. Befehle mit moralischen oder rechtlichen Verstößen zu erkennen und zu verweigern. In diesem Sinn kann die Autonomie nicht durch Anweisung und Gehorsam eingeschränkt werden, ebenso ist ein Verzicht der Autonomie nicht anhand eines freiwilligen Beschlusses des Individuums möglich. Die Beeinträchtigung der Urteils- und Zurechnungsfähigkeit kann jedoch durch Medikament, Drogen oder Krankheit eintreten.
- III. Autonomie bestimmt als Selbstorganisation von Prozessen und Systemen:** In diesem Fall zielt der Begriff nicht auf die Selbstbestimmung von Individuen ab, sondern er beschreibt die Eigendynamik von Rahmenbedingungen, die die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrem Verhalten bestimmen, so z. B. die Gesetze der Kapitalverwertung, des Marktes und der Konkurrenz. Diese Bedingungen verändern sich den Menschen gegenüber aber autonom.

Die "Arten" der Autonomie sind nicht unabhängig voneinander, sie sind verschieden und zum Teil auch entgegengesetzt. Ist z. B. die Autonomie II wegen Krankheit reduziert, entsteht dadurch eine Gefahr für die Heteronomie der ersten Art. Peters erkennt, dass sich durch die betrieblichen Restrukturierungen das Verhältnis dieser drei Autonomiearten zueinander ändert. Besonders bei der Autonomie III sieht er einen starken Wandel. Die Heteronomie der Beschäftigten gegenüber den ökonomischen Rahmenbedingungen ihres Handelns führt zu unselbstständigen Selbstständigen. Das heißt, die Angestellten sind autonom im Sinne der ersten Bedeutung und heteronom nach der dritten Autonomiebeschreibung, da sie keinen Einfluss auf die autonome Dynamik ihrer Handlungsbedingungen haben.<sup>61</sup> Dieser

---

<sup>61</sup> vgl. Peters, 2001, S.21ff.

Wandel bringt neue Anforderungen an die unselbstständigen Selbstständigen mit sich. Neben ihrem fachlichen Know-How ist es nun notwendig auch unternehmerische Fähigkeiten zu erlangen und zu lernen mit der neuen Form der Selbstständigkeit in Unselbstständigkeit umzugehen. Die Beschäftigten spüren nun direkt den Druck des Wettbewerbs, da sie z. B. für ein Marktsegment verantwortlich sind und selbst unternehmerische Entscheidungen treffen müssen, um den Anforderungen des Segments gerecht zu werden.<sup>62</sup>

### 2.2.2. Dimensionen von Autonomie in der Arbeit

Zur Einschätzung des Verhältnisses von Autonomie und Heteronomie bzw. zur Untersuchung unterschiedlicher Autonomiepotenziale auf verschiedenen Ebenen des Arbeitsverhältnisses, weist Michael Frey auf die Notwendigkeit einer Unterteilung der Autonomie in unterschiedliche Dimensionen hin.<sup>63</sup>

	<b>Handlungsautonomie</b>	<b>Verhandlungsautonomie</b>
<b>Arbeit</b>	<b>Selbstbestimmung in der Arbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Ziele und Teilziele bestimmen</li> <li>• Eigene Zeiteinteilung treffen</li> <li>• Belastungen vermeiden</li> <li>• Soziale Kommunikation herstellen</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Einfluss auf die Kontextbedingungen der Arbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohn-/Leistungsrelation regulieren</li> <li>• Stellung auf dem betrieblichen Arbeitsmarkt beeinflussen</li> <li>• Zeitsouveränität: Arbeit und Freizeit/Familie vereinbaren können</li> <li>• ...</li> </ul>
	<b>Handlungs- und Urteilsfähigkeit</b>	<b>Autonomiedeutung und -bedürfnis</b>
<b>Subjekt</b>	<b>Anforderungen an selbst bestimmtes Handeln erfüllen können</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Befehle und Spielregeln verstehen</li> <li>• Falsche Befehle erkennen; den Mut haben, sie nicht auszuführen</li> <li>• Soziale Kommunikation herstellen können</li> <li>• Empfänglichkeit für institutionelle Sinnangebote bzw. Sinnkonstruktionen</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Autonomie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Wie autonom will ich sein?" - Freiheitsliebe, Integrationsbedürfnis</li> <li>• "Welche Risiken will ich eingehen?" - Risikobereitschaft, Sicherheitsbedürfnis</li> <li>• "Wirtschaftsgesinnung"</li> <li>• Prioritätsverteilung Beruf/Familie</li> <li>• ...</li> </ul>

Tabelle 2.b: Dimensionen von Autonomie in der Arbeit<sup>64</sup>

Eine Unterscheidung von Autonomiedimensionen hat Moldaschl vorgenommen, er legt vier Dimensionen fest. Wie in Abbildung 2.b zu erkennen ist, beziehen sich die

<sup>62</sup> vgl. Glißmann & Peters, 2001, S.41ff.

<sup>63</sup> vgl. Frey, 2009, S.38f.

<sup>64</sup> vgl. Moldaschl, 2001, S.136

Handlungs- und Verhandlungsautonomie auf die Arbeit, die Handlungs- und Urteilsfähigkeit bzw. die Autonomiedeutung und das Autonomiebedürfnis hingegen betreffen die einzelne Person selbst, sie sind also subjektbezogen.<sup>65</sup>

Für die Diplomarbeit sind in erster Linie die arbeitsbezogenen Autonomiedimensionen von Bedeutung, und hier vor allem die Handlungsautonomie, da gerade durch die Umstellung auf das Neue Arbeiten die Veränderungen der Selbstbestimmung in der Arbeit untersucht werden sollen. Kriterien, die ein selbstbestimmtes Handeln ermöglichen, sowie die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Autonomie stehen nicht im Zentrum der Forschung. Es erfolgen daher nur genauere Beschreibungen der objektbezogenen Autonomiedimensionen. Diese sind nach der Definition von Moldaschl<sup>66</sup> und nach Erläuterungen von Frey<sup>67</sup> zusammengestellt:

Die **Handlungsautonomie** umfasst den Handlungs-, Entscheidungs- oder Dispositionsspielraum. In der englischen Literatur ist der Begriff Handlungsautonomie als "job control" bestimmt, also als die Kontrolle in der Arbeit. Sie kann auch als die Selbstbestimmung in der Arbeit definiert werden, und beinhaltet Kriterien der Entscheidungsfreiheit in der unmittelbaren Arbeitsausführung, wie z. B. eigenständige Zieldefinition und Zeiteinteilung, Selbstbestimmung und Selbstorganisation.

Die **Verhandlungsautonomie** umfasst die individuelle und kollektive Einwirkung der Beschäftigten auf die Gestaltung von betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik. Auch als Begriff "workers control" zu finden, beschreibt diese die Kontrolle über die Arbeit bzw. die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Der Einfluss auf die Ebene der betrieblichen Rahmenbedingungen beinhaltet Punkte, wie z. B. die Entgeltregelung, Arbeitszeitregelung und Personalbemessung.

---

<sup>65</sup> vgl. Moldaschl, 2001, S.136

<sup>66</sup> vgl. ebenda

<sup>67</sup> vgl. Frey, 2009, S.39.ff

### 2.2.3. Formen der Handlungsautonomie

Um eine detailliertere Aussage über die Veränderung der Entscheidungsfreiheit in der Arbeitsausführung treffen zu können, ist es sinnvoll aus der Definition der Handlungsautonomie einzelnen Formen der Autonomie abzuleiten. Diese Autonomieformen nehmen in weiterer Folge bei der empirischen Forschung eine wichtige Rolle ein, da die Autonomie als ein zentraler Einflussfaktor der Zufriedenheit aufscheint.

*"Handlungsautonomie in der Arbeit bezieht sich auf Möglichkeiten, eigene Ziele und Teilziele zu bestimmen, selbstständig über Mittel und Wege zu entscheiden."*<sup>68</sup>

Aus dieser Aussage und aus den Informationen der oben angeführten Tabelle kristallisieren sich vier Formen der Handlungsautonomie heraus, die in Abbildung 2.e dargestellt sind und nun näher beschrieben werden.

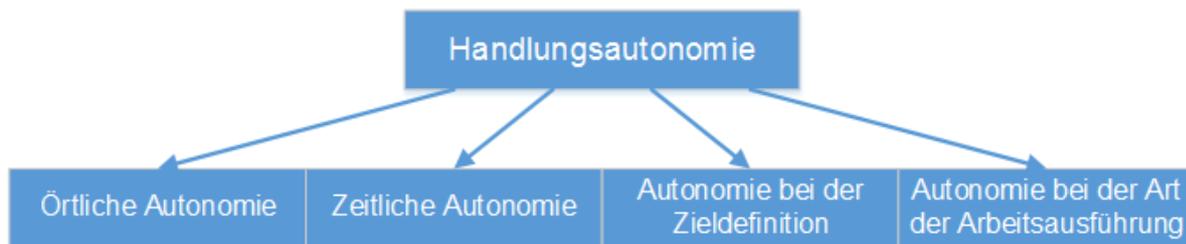


Abbildung 2.e: Formen der Handlungsautonomie

Die **örtliche Autonomie** ist die Entscheidungsfreiheit der Angestellten über den Arbeitsort und -platz, an dem sie ihre Arbeit erledigen, selbst zu bestimmen. Gerade beim Neuen Arbeiten mit den neuen Officekonzepten und den neuen IKT haben die Beschäftigten meist die Möglichkeit sich einerseits für den Arbeitsort zu entscheiden und andererseits im Büro zwischen Arbeitsplätzen in unterschiedlichen räumlichen Bereichen zu wählen. Somit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Arbeitsort und -platz aussuchen, der den Anforderungen ihrer aktuellen Tätigkeiten am besten entspricht oder der für sie einfach am komfortabelsten und angenehmsten erscheint.

<sup>68</sup> Moldaschl, 2001, S.136

Die **zeitliche Autonomie** beschreibt die Entscheidungsfreiheit der Angestellten eine eigene Zeiteinteilung zur Aufgabenbewältigung zu treffen. Dadurch haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit ihren Arbeitstag flexibel zu gestalten und an Interessen oder Verpflichtungen des Privatlebens anzupassen. Die zeitliche Autonomie ist, ebenso wie die örtliche Autonomie, meist an Rahmenbedingungen gebunden innerhalb denen Selbstbestimmung herrscht. Selbst entscheiden zu dürfen wann und wo eine Arbeit erledigt wird, kann Belastungen in der Arbeit verringern oder vermeiden.

Besteht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit eigene Ziele und Teilziele bei ihrer Arbeitsausführung zu treffen, so fällt das in den Bereich der **Autonomie bei der Zieldefinition**. Die Beschäftigten können selbst Ziele und Deadlines festlegen und ihre Aufgaben nach eigenem Ermessen priorisieren.

Die **Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung** bedeutet für die Angestellten, dass sie selbst über die Art und Weise der Erledigung ihrer Arbeit entscheiden können. Es obliegt den Beschäftigten, wie schnell oder genau sie ihre Tätigkeiten abarbeiten und welchen "Arbeitsweg" sie zur Zielerreichung nehmen. Eine Veränderung der Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung, z. B. durch das Neue Arbeiten, kann einen starken Einfluss auf einige Bereiche der Arbeitsorganisation haben, wie z. B. auf die Art der Kommunikation oder die Art der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen.

Bei näherer Betrachtung der Literatur zum Thema Autonomie lassen sich gerade zu den beiden Handlungsautonomieformen örtliche und zeitliche Autonomie eine Reihe an Studien finden, die einen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit untersuchen. Kelliher und Anderson<sup>69</sup> stellten fest, dass die örtliche und zeitliche Autonomie einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Lee und Brand<sup>70</sup> gingen in ihrer Studie dem Zusammenhang zwischen örtlicher Autonomie und Arbeitszufriedenheit nach. Die Ergebnisse lieferten ebenfalls einen positiven Effekt der örtlichen Autonomie auf die Arbeitszufriedenheit. Eine Analyse der Arbeitszufriedenheit in unterschiedlichen Officekonzepten von Danielsson und

---

<sup>69</sup> vgl. Kelliher & Anderson, 2008, S.425

<sup>70</sup> vgl. Lee & Brand, 2005, S.330

Bodin<sup>71</sup> brachte zum Vorschein, dass in Einzelbüros und in Non-Territorial-Offices, wo neben der freien Sitzplatzwahl im Büro zusätzlich auch Bereiche und Räume für konzentriertes Arbeiten genutzt werden können, die Arbeitszufriedenheit am höchsten ist. Da der Bereich Zufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit nicht nur in vielen Studien untersucht wird, sondern für diese Diplomarbeit ebenfalls von zentraler Bedeutung ist, erfolgt im nächsten Abschnitt, Kapitel 2.3, eine genauere Betrachtung des Begriffes Arbeitszufriedenheit und einiger Theorien und Modelle zu diesem Themenbereich.

### 2.3. Arbeitszufriedenheit

Wann wird von Zufriedenheit und Arbeitszufriedenheit gesprochen? Welche Faktoren beeinflussen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und welche die Arbeitsunzufriedenheit? Wie wirkt die Autonomie auf die Arbeitszufriedenheit? Mit der Beantwortung dieser Fragen beschäftigt sich dieses Kapitel.

Ist eine Person zufrieden, bedeutet das laut Duden<sup>72</sup>, dass sie sich mit den gegebenen Umständen und Verhältnissen im Einklang befindet, innerlich ausgeglichen ist und keine Veränderung der Umstände wünscht. Als Arbeitszufriedenheit definiert Jörg Felfe<sup>73</sup> die Einstellung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gegenüber ihrer oder seiner Arbeit insgesamt oder gegenüber einzelnen Facetten der Arbeit. Dazu gehören die Arbeitstätigkeit selbst, die Arbeitsbedingungen, die Führung, die Kolleginnen und Kollegen aber auch die Bezahlung.

*Die Einstellung umfasst dann die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten.*<sup>74</sup>

Für die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit muss man daher zwischen diesen zwei Möglichkeiten unterscheiden. Entweder ist die Einstellung zur Arbeit als Ganzes zu

---

<sup>71</sup> vgl. Danielsson & Bodin, 2008, S.656

<sup>72</sup> vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion, 1999, S.4657f.

<sup>73</sup> vgl. Felfe, 2012, S.145

<sup>74</sup> Six & Felfe, 2004, (zit. nach: Nerdinger, 2011, S.395)

sehen, also alles zusammengenommen, oder in den einzelnen vorher angesprochen Facetten.<sup>75</sup> Bei der durchgeführten Forschung wird versucht die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter näher zu durchleuchten und auch ihre Einstellungen gegenüber den unterschiedlichen Facetten zu analysieren. Voordt<sup>76</sup> fasst die Facetten zur Betrachtung der Arbeitszufriedenheit in fünf Gruppen zusammen: Die Zufriedenheit mit der Arbeit selbst, der sozialen Arbeitsumgebung, der physischen Arbeitsumgebung und die Zufriedenheit mit der Interaktionen zwischen den Aspekten dieser drei Gruppen. Alle Punkte, die nicht arbeitsbezogen sind, jedoch eine Rolle bei der Arbeitszufriedenheit spielen können, wie z. B. der Einfluss des Privatlebens, bilden eine eigene Gruppe. Zu den Facetten betreffend der Arbeit selbst zählt er den Arbeitsinhalt, die Komplexität, die Anforderungen an Wissen und Erfahrung und den Grad der Autonomie. In die Gruppe der sozialen Arbeitsumgebung gehören die Kolleginnen und Kollegen, die Art des Managements und die Arbeitskonditionen. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Beleuchtung oder das Ausmaß an Tageslicht ist in der Gruppe der physischen Arbeitsumgebung zusammengefasst. Nachfolgend sind einige Modelle bzw. Theorien näher behandelt, die Aufschluss darüber bringen sollen, wie sich die einzelnen Facetten und bestimmte Merkmale der Tätigkeit selbst auf die Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit auswirken.

### 2.3.1. Zwei-Faktoren-Theorie

Herzberg<sup>77</sup> und seine Kolleginnen und Kollegen führten eine Studie zur Arbeitseinstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch und entwickelten in diesem Zuge die Zwei-Faktoren-Theorie. Die geführten Interviews wurden nach vordefinierten Kriterien und festgelegten Faktoren, welche die Einstellung gegenüber der Arbeit beeinflussen, analysiert. Die Faktoren wurden in zwei Gruppen aufgeteilt, die nun näher erläutert werden.

---

<sup>75</sup> vgl. Felfe, 2012, S.146

<sup>76</sup> vgl. Van der Voordt, 2004b, S.139

<sup>77</sup> Herzberg, et al., 1959

In den Abbildungen 2.f und 2.g sind die am häufigsten genannten Punkte, nach %-Anteil der Nennungen, angeführt. Die Daten für beide Abbildungen stammen aus der Tabelle 6 von Herzberg et al.<sup>78</sup>

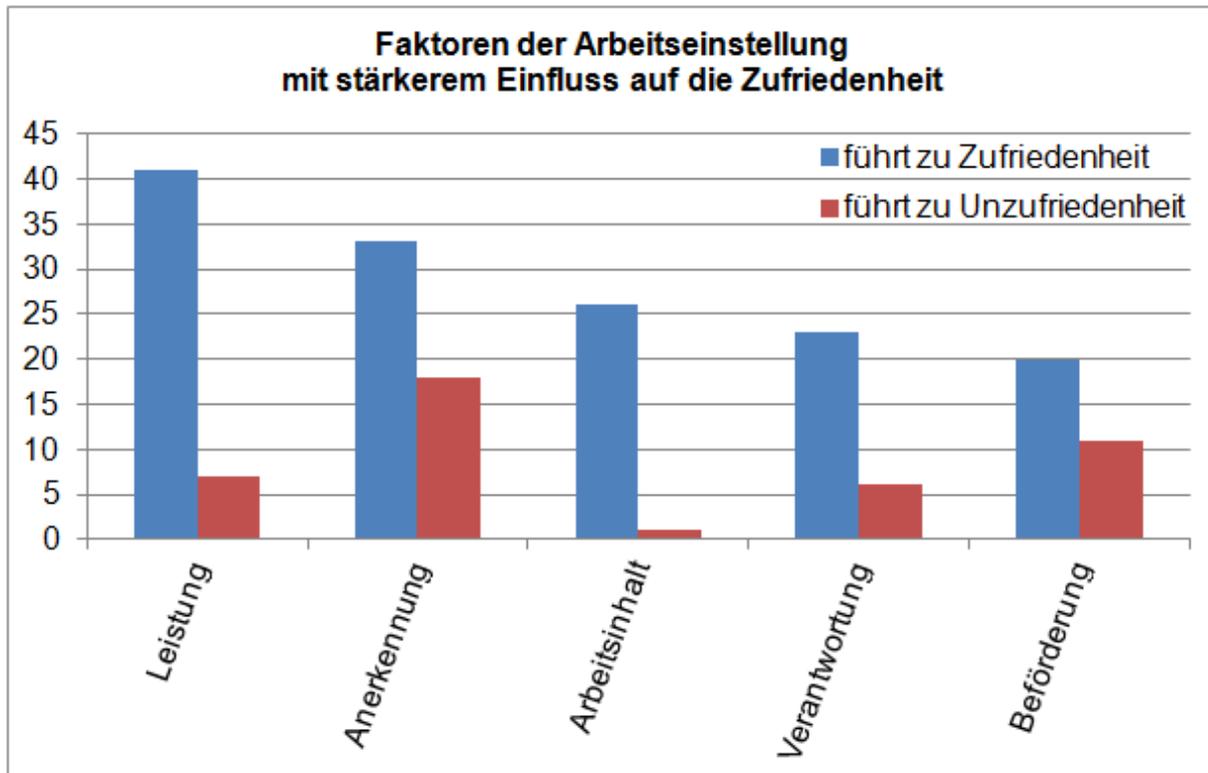


Abbildung 2.f: Motivatoren

Die Theorie beschreibt zwei Gruppen von Faktoren, die Hygienefaktoren und die Motivatoren. Die erbrachte Leistung, die Anerkennung, der Arbeitsinhalt selbst, die Verantwortung und der berufliche Aufstieg zählen zu den Motivatoren und beziehen sich auf Aspekte, die in der Arbeit liegen. Sind Motivatoren vorhanden, führt das zu einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeit, also zur Arbeitszufriedenheit. Werden sie nicht erfüllt, folgt daraus weder Unzufriedenheit noch Zufriedenheit.<sup>79</sup>

Die wesentlichen Hygienefaktoren sind in der Abbildung 2.g dargestellt. Zu ihnen zählen die Unternehmenspolitik und -verwaltung, die Führung durch den Vorgesetzten, das Gehalt, die Beziehung zu den Vorgesetzten und die Arbeitsbedingungen. Diese Faktoren umfassen Aspekte der Arbeitsumgebung, somit Aspekte, die außerhalb der Tätigkeit liegen.

<sup>78</sup> vgl. Herzberg, et al., 1959, S.72

<sup>79</sup> vgl. ebenda, S.113ff.

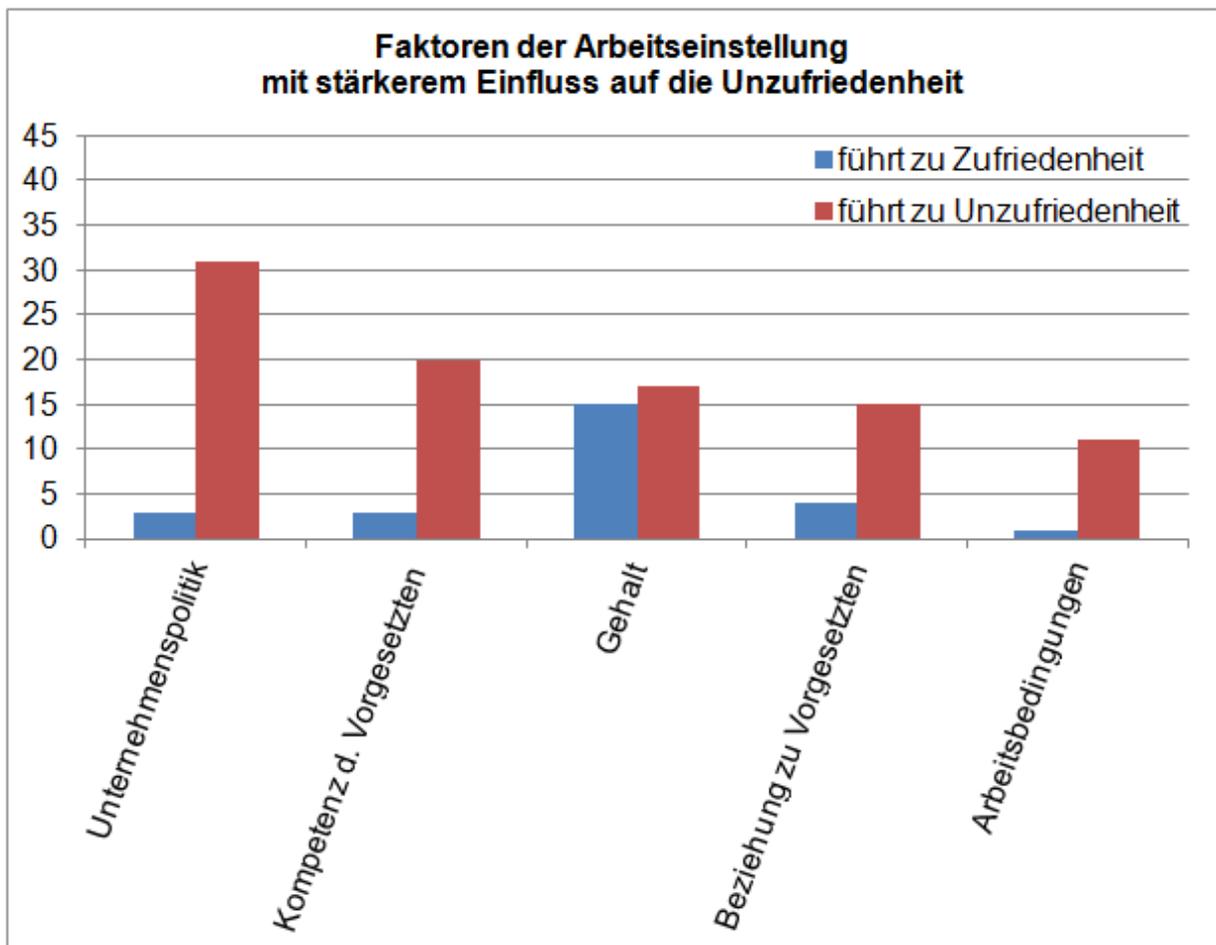


Abbildung 2.g: Hygienefaktoren

Wenn Hygienefaktoren nicht ausreichend vorhanden sind, kommt es zu einer negativen Arbeitseinstellung, also zur Arbeitsunzufriedenheit. Bei optimaler Erfüllung der Faktoren entsteht jedoch weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit.<sup>80</sup> Beim Faktor Gehalt gab es prozentuell gesehen fast annähernd gleich viele Nennungen. Die Einordnung von Herzberg et al. geschieht trotzdem bei den Hygienefaktoren, da sie dem Faktor Gehalt mehr Potential zum Schaffen von Unzufriedenheit als von Zufriedenheit einräumen.<sup>81</sup>

Aus dieser Theorie ist ersichtlich, dass es nur mit den genannten Motivatoren zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit kommen kann. Trotzdem ist es wichtig die Hygienefaktoren nicht zu vernachlässigen, damit keine Unzufriedenheit eintritt.

<sup>80</sup> vgl. Herzberg, et al., 1959, S.133ff

<sup>81</sup> vgl. ebenda, S.82

Nach der Erklärung dieses Modells drängt sich die Frage nach dem Unterschied zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit auf. Nerdinger beschreibt diese wie folgt: Demnach erklärt Motivation die Ursachen bzw. die Ziele des Verhaltens. Die Ergebnisse der Motivation können unter anderem Leistung und Arbeitszufriedenheit sein. Nerdinger definiert Motivation als das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Beweggründen zum Handeln (Motive), und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren.<sup>82</sup> Auch im nächsten Modell, dem Job-Characteristics-Modell, ist die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu finden, und wird in Zusammenhang mit bestimmten Tätigkeitsmerkmalen und Erlebniszuständen gebracht.

### 2.3.2. Job-Characteristics-Modell

In der Abbildung 2.h ist das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham<sup>83</sup>, übersetzt von Nerdinger<sup>84</sup>, dargestellt.

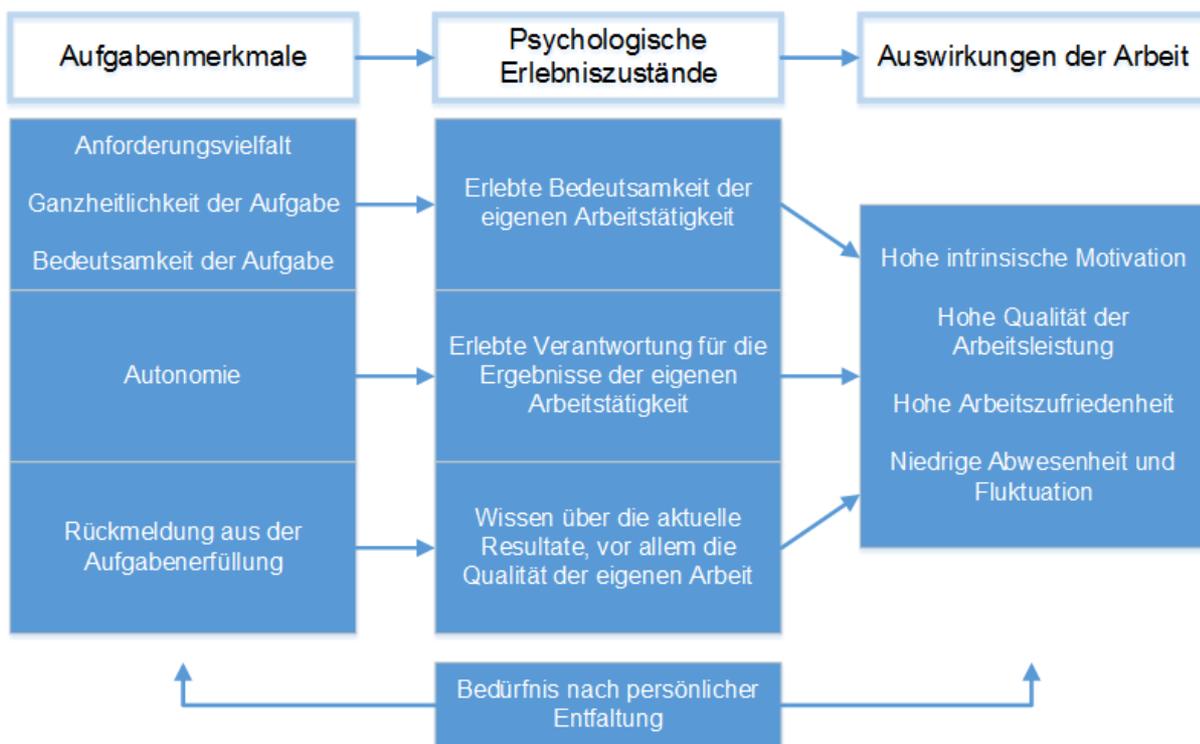


Abbildung 2.h: Job-Characteristics-Modell

<sup>82</sup> vgl. Nerdinger, 2011, S.394f.

<sup>83</sup> vgl. Hackman & Oldham, 1980, S.90

<sup>84</sup> vgl. Nerdinger, 2011, S.398

Die Zwei-Faktoren-Theorie hat gezeigt, dass Aspekte, die in der Arbeit liegen und sich auf die Tätigkeit beziehen, von großer Bedeutung für die Motivation und die Zufriedenheit sind. Das Job-Characteristics-Modell geht nun genauer auf die notwendigen psychologischen Erlebniszustände für eine höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit ein und zeigt die Merkmale der Aufgabe, die dafür erforderlich scheinen.

Als essentielle psychologische Erlebniszustände, für eine hohe intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit, definieren Hackman und Oldham drei Umstände. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihre Tätigkeit als bedeutend empfinden, die Qualität und Ergebnisse der eigenen Arbeit kennen und sich dafür auch verantwortlich fühlen. Nur wenn alle drei Zustände vorhanden sind, kommt es zu einer hohen intrinsischen Motivation.<sup>85</sup> Jene Merkmale, die die Aufgabe besitzen muss, um diese drei Erlebniszustände zu erlangen, werden von den Autoren im nächsten Schritt festgelegt. Ob eine Aufgabe als bedeutend erlebt wird hängt wiederum von drei Faktoren ab, wobei nicht alle drei Merkmale vorhanden sein müssen um diesen Erlebniszustand zu erreichen. Die Aufgabe sollte viele Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Anspruch nehmen, nicht nur aus unzusammenhängenden Tätigkeiten bestehen und die Bedeutsamkeit für andere Menschen sollte ersichtlich sein. Damit die Beschäftigten Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeitstätigkeit erleben, ist ein gewisses Maß an Autonomie bei der Arbeitsausführung notwendig. D. h. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen selbst über die Art und Weise der Arbeitsausführung und deren Planung. Das Wissen über die Ergebnisse und die Qualität der eigenen Arbeit kann über Rückmeldungen erlangt werden. Diese Rückmeldungen beziehen sich auf die Effektivität der durchgeführten Tätigkeit, sie lassen den Beschäftigten ein mögliches Verbesserungspotential erkennen und zeigen die jeweilige Zielerreichung auf.<sup>86</sup>

Lösen die Aufgabenmerkmale die beschriebenen Erlebniszustände aus, führt das neben der höheren intrinsischen Motivation und Zufriedenheit auch zu höherer Qualität der Arbeitsleistung und zu geringeren Fehltagen und Kündigungen. Die Effekte der Arbeitsmerkmale und die daraus entstehenden Auswirkungen auf die

---

<sup>85</sup> vgl. Hackman & Oldham, 1980, S.72ff.

<sup>86</sup> vgl. ebenda, S.77ff.

Arbeit sind ebenso von Merkmalen der Person abhängig. Dazu gehört vor allem das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung. Dieses individuelle Bedürfnis ist entscheidend, ob die Aufgabenmerkmale zu den genannten Zuständen führen und ob daraus höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit entstehen. Je höher ein Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden ist, desto enger ist der Zusammenhang zwischen den Aufgabenmerkmalen und den Auswirkungen auf die Arbeit.<sup>87</sup> Sowohl bei der Zwei-Faktoren-Theorie als auch beim Job-Characteristics-Modell ist zu erkennen, dass erlebte Verantwortung sehr wichtig für die Arbeitszufriedenheit ist und diese durch eigenständiges Handeln und selbstständiges Entscheiden über die Ausführung der Tätigkeiten erlangt werden kann. Auf den Zusammenhang zwischen Autonomie und Arbeitszufriedenheit gehen die beiden nächsten Modelle genauer ein.

### 2.3.3. Job-Demand-Control-Modell und Job-Demands-Resources-Modell

Die Abbildung 2.i zeigt das Modell mit den Einflussfaktoren und den Auswirkungen, erstellt nach den Werken von Karasek<sup>88</sup> sowie Karasek und Theorell.<sup>89</sup>

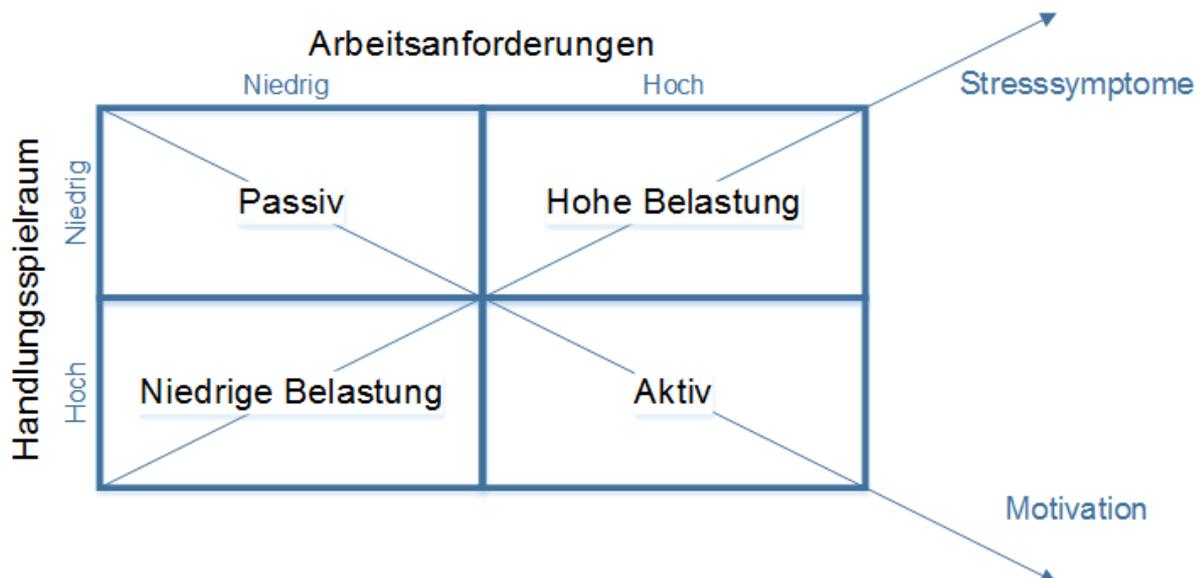


Abbildung 2.i: Job-Demand-Control-Modell

<sup>87</sup> vgl. Hackman & Oldham, 1980, S.82ff.

<sup>88</sup> vgl. Karasek, 1979, S.288

<sup>89</sup> vgl. Karasek & Theorell, 1990, S.32

Das von Robert Karasek<sup>90</sup> entwickelte Modell besagt, dass die Bildung von Stresssymptomen (mental strain) oder von Motivation vom Grad der Arbeitsanforderungen (job demand) und dem Grad des Handlungsspielraumes (job control) der Beschäftigten abhängig ist. Zu den Arbeitsanforderungen zählen Quellen der psychischen Belastung, wie z. B. Zeitdruck, Arbeitsüberlastung und unerwartete Unterbrechungen. Der Handlungsspielraum umfasst die Freiheit Entscheidungen bei der Arbeitsausführung selbst zu treffen aber auch das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Aus diesem Modell lassen sich vier Arbeitsgruppen ableiten. Weist eine Arbeitsstelle hohe Arbeitsanforderungen auf, bietet den Angestellten allerdings nur geringen Handlungsspielraum, kommt es zu hoher Belastung und in folgedessen zu Stresssymptomen. Sind beide Faktoren hoch, führt das zu einem aktiven Verhalten in der Arbeit, zur Weiterentwicklung und zur Motivation. Eine "passive" Arbeitsstelle bedeutet auf der einen Seite eine geringere Belastung aufgrund der niedrigeren Arbeitsanforderungen, auf der anderen Seite jedoch kann es zum allmählichen Abbau von Arbeitswissen und -fähigkeiten kommen. Die Arbeitsstelle mit der geringsten Belastung, die sowohl die Gesundheit schont und glücklich machen sollte, weist niedrige Arbeitsanforderungen kombiniert mit einem hohen Handlungsspielraum auf.<sup>91</sup>

Wie aus der Erklärung ersichtlich ist, wurde das Job-Demand-Control-Modell entwickelt, um den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit zu beschreiben. Karasek stellte fest, dass das Modell für die Darstellung der Verbindung zwischen Arbeitsanforderungen, Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit ein ähnliches Bild liefert.<sup>92</sup> Er ersetzte die Untersuchungsvariablen für Stressfaktoren, wie z. B. Erschöpfung und Depression, durch die alternative Variable Arbeitsunzufriedenheit. Die höchste Unzufriedenheit über den Arbeitsplatz ist demnach bei einer Arbeit mit hohen Arbeitsanforderungen und niedrigem Handlungsspielraum zu finden. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass für eine niedrige Arbeitsunzufriedenheit ein großer Handlungsspielraum vorhanden sein muss. Niedrige Arbeitsanforderungen und niedrige Entscheidungsfreiheit, wie sie bei der "passiven" Arbeitsstelle

---

<sup>90</sup> vgl. Karasek, 1979, S.287ff.

<sup>91</sup> vgl. Karasek & Theorell, 1990, S.31ff.

<sup>92</sup> vgl. Karasek, 1979, S.296f.

vorzufinden sind, zeigen ebenso eine hohe Arbeitsunzufriedenheit. Daraus folgt, dass für eine hohe Arbeitszufriedenheit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausfordernde Aufgaben benötigen, bei denen sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten anwenden können und Handlungsfreiheit bei der Erledigung dieser Aufgaben haben.

Da das Job-Demand-Control-Modell lediglich psychische Anforderungen und die Kontrolle in der Arbeit berücksichtigt, erweiterten Bakker und Demerouti<sup>93</sup> dieses Modell und entwickelten das Job-Demands-Resources-Modell.

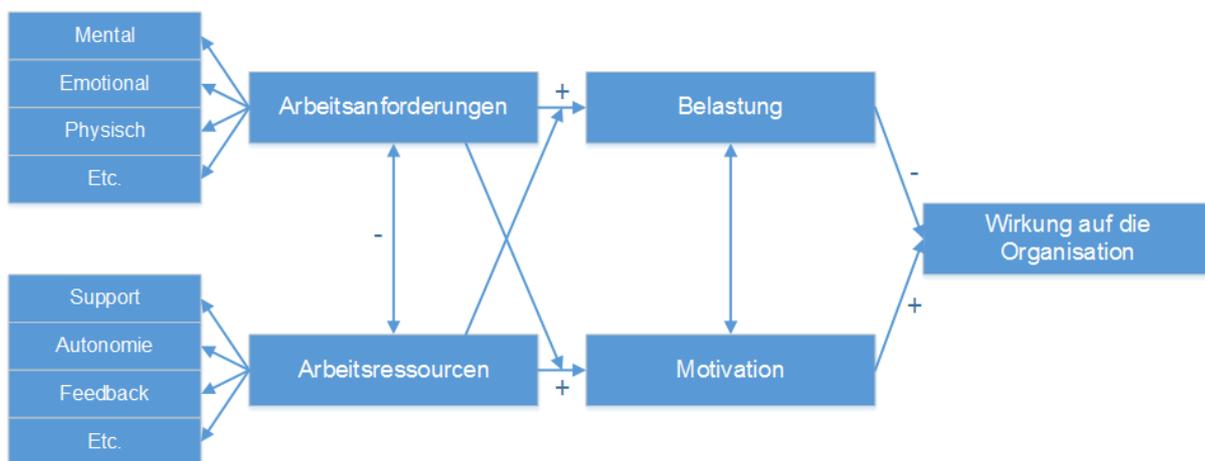


Abbildung 2.j: Job-Demands-Resources-Modell<sup>94</sup>

Zu den Anforderungen werden neben den psychischen auch physische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit aufgenommen, die andauernde psychische und/oder physische Leistungen und Fähigkeiten erfordern und deshalb mit bestimmten psychischen und physischen Kosten verbunden sind. Der Handlungsspielraum fällt unter den Begriff Arbeitsressourcen. Diese beinhaltet psychische, physische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die funktional für die Erreichung der Arbeitsziele sind, Arbeitsanforderungen reduzieren oder persönliche Weiterentwicklung stärken. Das Modell ist in der Abbildung 2.j dargestellt.

Nach diesem Modell kann es zu Gesundheitsbeeinträchtigungen kommen, wenn zu bedrohende Arbeitsanforderungen vorhanden sind. Die Arbeitsressourcen besitzen hingegen ein Motivationspotential, das zu engagierten Beschäftigten und exzellenter

<sup>93</sup> vgl. Bakker & Demerouti, 2007, S.311f.

<sup>94</sup> vgl. ebenda, S.313

Performance führen kann. Zusätzlich wirken die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen aufeinander ein und beeinflussen so ebenfalls das Stresslevel und die Motivation. Demnach haben Arbeitsressourcen, wie z. B. Autonomie oder Feedback, das Potential die Auswirkungen der Arbeitsanforderungen auf die Arbeitsbelastung zu dämpfen. Außerdem wird festgehalten, dass gerade bei hohen Arbeitsanforderungen die Arbeitsressourcen an Bedeutung gewinnen und einen starken Einfluss auf die Motivation und das Arbeitsengagement nehmen.<sup>95</sup> Wie im Kapitel 2.3.1 Zwei-Faktoren-Theorie bereits erläutert, kann die Arbeitszufriedenheit ein Ergebnis der Motivation sein. Ebenso lässt das Job-Demand-Control-Modell einen Zusammenhang dieser beiden Zustände erkennen. Dass das Job-Demands-Resources-Modell zur Erklärung der Beziehung zwischen bestimmten Arbeitsplatzvariablen (Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen) und der Arbeitszufriedenheit angewandt werden kann, zeigt eine Studie von Lewig und Dollard<sup>96</sup>. In ihrer Studie überprüften sie anhand des Job-Demands-Resources-Modell emotionale Arbeitsanforderungen von Callcenter-Angestellten und die Beziehung zur emotionalen Erschöpfung und zur Arbeitszufriedenheit.

#### 2.3.4. Zusammenhang Telearbeit und Arbeitszufriedenheit

Im Kapitel 2.1.4 Neues Arbeiten wurde die hohe Flexibilität der neuen Arbeitsweise bereits diskutiert und ein häufig verwendetes Konzept, die Telearbeit, vorgestellt. Welche Auswirkungen die Telearbeit auf die Arbeitszufriedenheit hat und wie sich diese mit dem Ausmaß der Telearbeit verändert soll nun näher betrachtet werden.

In einer Studie zu diesem Thema stellte Timothy Golden<sup>97</sup> die Hypothese auf, dass eine Beziehung zwischen dem Ausmaß der Telearbeit (extent of telecommuting) und der Arbeitszufriedenheit (job satisfaction) besteht, diese kurvenförmig ist und von der Form her einem umgedrehten U entspricht. Zur Überprüfung seiner Hypothese führte er eine Umfrage mit 294 Telearbeiterinnen und -arbeitern eines Hightech-Unternehmens der Telekommunikationsbranche durch. Die Arbeitszufriedenheit wurde als Gesamtes betrachtet und nicht nur einzelne Facetten davon. Die befragten Personen stufen ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 1 (nicht zufrieden) bis 7 (sehr

---

<sup>95</sup> vgl. Bakker & Demerouti, 2007, S.313ff.

<sup>96</sup> vgl. Lewig & Dollard, 2003

<sup>97</sup> vgl. Golden, 2006

zufrieden) ein. Um das Ausmaß der Telearbeit zu messen, zog Golden die durchschnittliche Anzahl an Wochenstunden, an denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit außerhalb der Betriebsstätte verrichten, heran.

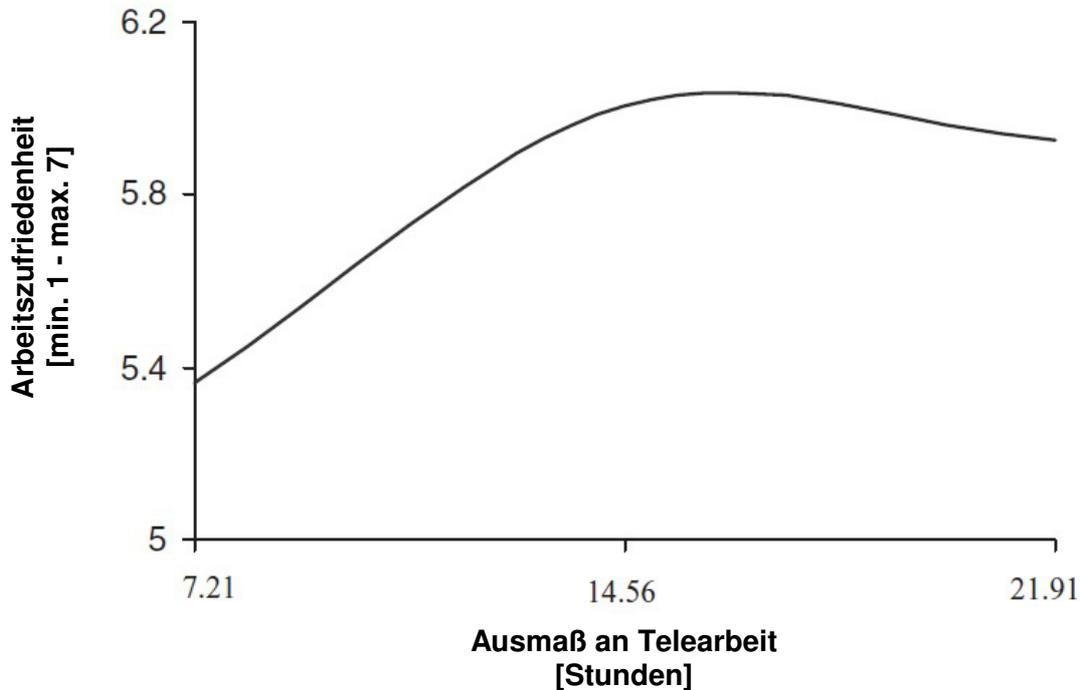


Abbildung 2.k: Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und Telearbeit<sup>98</sup>

Die Ergebnisse der erhaltenen Daten sind in der Abbildung 2.k zusammengefasst und bestätigen seine zuvor aufgestellte Hypothese. Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhöht sich mit der Stundenanzahl der Telearbeit solange bis die Telearbeit zu umfangreich wird, danach ist ein Rückgang der Arbeitszufriedenheit zu erkennen. Die höchste Zufriedenheit tritt bei jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, die ungefähr zwei Arbeitstage pro Woche entfernt vom Büro arbeiten. Ein ähnliches Bild erhielten Golden und Veiga<sup>99</sup> bei ihrer durchgeführte Studie, die sich ebenfalls mit dem Zusammenhang Telearbeit und Arbeitszufriedenheit in einem High-Tech Unternehmen beschäftigt. Auch Virick et al.<sup>100</sup> untersuchten die Hypothese eines kurvenförmigen Zusammenhang der beiden Variablen anhand einer Befragung eines globalen Telekommunikationsunternehmens. Die Hypothese konnte, so wie bei den beiden Studien von Timothy Golden, bestätigt werden. Die gewonnen Informationen zeigen, dass Unternehmen ein ausgewogenes Verhältnis

<sup>98</sup> adaptiert nach Golden, 2006, S.330

<sup>99</sup> vgl. Golden & Veiga, 2005

<sup>100</sup> vgl. Virick, et al., 2010, S.144ff.

von Telearbeit und Büroarbeit schaffen müssen, um eine maximale Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erreichen. Der empirische Forschungsteil dieser Diplomarbeit, der im Anschluss an dieses Kapitel vorgestellt wird, liefert andere Ergebnisse und bringt Aussagen von Beschäftigten, die ein höheres Ausmaß an Telearbeit wünschen. Die Gründe für diesen Veränderungswunsch sind in den Ergebnissen der Diplomarbeit näher erläutert.

### 3. Empirische Forschung

Die Einleitung lieferte bereits die Hauptforschungsfrage, die mittels empirischer Forschung zu untersuchen ist, diese lautet:

#### **Wie wird die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten beeinflusst?**

Eine Interviewstudie in einem Unternehmen, welches das Neue Arbeiten eingeführt hat, soll genügend Informationen liefern, um diese Forschungsfrage zu beantworten. Wie in den theoretischen Grundlagen schon aufgezeigt wurde, spielt die Autonomie bei der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. Durch die Differenzierung in einzelne Handlungsautonomieformen kann dieser Zusammenhang genauer betrachtet werden und neue Informationen hervorbringen. Aus diesem Grund stellt sich zunächst die folgende Frage:

#### **Welche Formen der Handlungsautonomie treten beim Neuen Arbeiten in Erscheinung?**

Autonomie in der Arbeit eröffnet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Flexibilität und Entscheidungsfreiheit. Die Beweggründe ihrer gesetzten Entscheidungen können Aufschluss über die Vor- und Nachteile des Neuen Arbeitens bzw. der verschiedenen Autonomieformen geben. Diese Motive der Angestellten sollen zum Vorschein gebracht werden und wichtige Daten zur weiteren Verarbeitung bereitstellen:

#### **Welche Motive spielen bei der Wahl von Arbeitsort, -platz und -zeit beim flexiblen Office-Konzept eine wichtige Rolle?**

Diese Forschungsfrage ist eng mit der örtlichen und zeitlichen Autonomieform verknüpft. Für die beiden anderen festgelegten Autonomieformen, jene bei der Zieldefinition und jene bei der Art der Arbeitsausführung, ist ebenfalls eine zusätzliche Forschungsfrage notwendig, um mehr Informationen über diese Autonomiebereiche zu erhalten. In der Theorie wurde die Arbeitsorganisation diskutiert und die Bereiche der Arbeitsorganisation vorgestellt. Unter anderem zählen

die Art der Arbeitsaufgabe, die Art der Arbeitsteilung oder die Art der Führung zur Arbeitsorganisation. Die Darstellung der Veränderungen der Arbeitsorganisation ist daher ein guter Punkt, um die Autonomie bei der Zieldefinition und bei der Art der Arbeitsausführung zu erkennen. Die letzte formulierte Forschungsfrage lautet somit:

### **Wie verändert das Neue Arbeiten die Arbeitsorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**

Nach einer kurzen Diskussion über die Wahl der Forschungsmethode und einer Vorstellung des Unternehmens erfolgt eine schrittweise Wiedergabe des Forschungsprozesses mit den einzelnen Abschnitten. Unter Berücksichtigung dieser vier Forschungsfragen werden Interviews durchgeführt, transkribiert und analysiert, um schlussendlich Informationen über den Zusammenhang des Neuen Arbeitens, der Autonomie und der Arbeitszufriedenheit zu erhalten.

## **3.1. Forschungsmethode**

Bei der Untersuchung einer Problemstellung können grundsätzlich zwei verschiedene Forschungsmethoden zur Anwendung kommen. Abhängig von den Interessen der Forscherin oder des Forschers und dem Ziel der Analyse wird eine qualitative und/oder eine quantitative Forschung verwendet. Das für diese Arbeit festgelegte Forschungsfeld und die formulierten Forschungsfragen verlangen eine explorative, offene Bearbeitung, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und neue Theorien zu entdecken. Dieser Bereich der Hypothesenfindung und Theoriebildung ist laut Philipp Mayring<sup>101</sup> eine der Hauptaufgabenfelder bzw. Schwerpunkte der qualitativen Analyse, weshalb als Methode die qualitative Forschung gewählt wird.

Desweiteren sind die für den Theorieteil gefundenen Studien zum überwiegenden Teil mittels quantitativer Forschung durchgeführt worden, somit ist hier ein Bedarf an qualitativen Forschungen mit qualitativen Analysen ersichtlich. Bereits Udo Kelle und Christian Erzberger haben festgehalten, dass der parallele Einsatz von quantitativer

---

<sup>101</sup> vgl. Mayring, 2010, S.22

und qualitativer Verfahren zu übereinstimmenden, sich gegenseitig ergänzenden oder sich gegenseitig widersprechenden Forschungsergebnissen kommen kann.<sup>102</sup>

Der qualitative Forschungsprozess besteht aus drei Phasen und startet mit einer qualitativen Analyse zur genauen Festlegung und Benennung des Forschungsbereichs, das Finden von Kategorien und die Auswahl der passenden Analyseinstrumente. Die darauffolgende Anwendung dieser Instrumente könnte sowohl qualitativ, als auch quantitativ passieren. Für eine einheitliche Linie in der Diplomarbeit soll die qualitative Methodik beibehalten werden. Im letzten Punkt erfolgt mit qualitativen Analyseschritten der Rückbezug der erhaltenen Ergebnisse auf die Fragestellung und eine Interpretation.<sup>103</sup>

### 3.2. Unternehmen

Das folgende Kapitel enthält eine kurze Vorstellung des Unternehmens, der Ausgangslage und den von der Firma durchgeführten Veränderungen während der Forschung, damit ein Gesamtbild des Untersuchungsumfelds gegeben ist. Die Studie findet in einer ungarischen Niederlassung eines international wirkenden Konzerns statt. Das Unternehmen ist in der Elektronikbranche tätig und stellt unter anderem Bürokommunikationssysteme, wie z. B. Drucker, Multifunktionsgeräte aber auch Bedienungssoftware her und vertreibt diese.

In der Filiale arbeiten im Beobachtungszeitraum ungefähr 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgeteilt in vier Bereiche, wie es die unten angeführten Grafiken (Abbildung 3.a) zeigen. Die kleinste Abteilung ist der Verkauf. Die meisten Beschäftigten, 30 Prozent, arbeiten in der Serviceabteilung, sie sind für Anfragen von Kundinnen und Kunden bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie zur Unterstützung für den Verkauf zuständig. Die beiden Abteilungen, Backoffice und die Business Solution Division für optimale Geschäftsprozesse und optimalen Arbeitsfluss, umfassen die zweite Hälfte der Angestellten. Anzumerken ist, dass beinahe zwei Drittel der Belegschaft männlich ist und über 90 Prozent der Beschäftigten Vollzeit im Unternehmen angestellt sind. Der Altersdurchschnitt liegt bei über 39 Jahren.

---

<sup>102</sup> vgl. Kelle & Erzberger, 2012, S.304

<sup>103</sup> vgl. Mayring, 2010, S.20f.

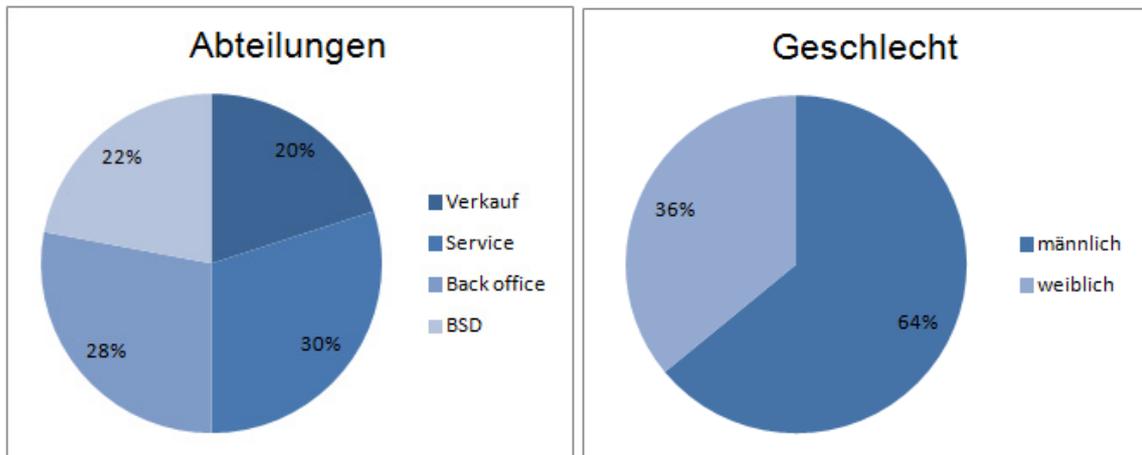


Abbildung 3.a: Abteilungen und Geschlechterverteilung im Unternehmen

Während der Studie unterzieht sich das Unternehmen einem größeren Wandlungsprozess. Neben dem Umzug in ein anderes Bürogebäude, welches, zum Leidwesen der meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, außerhalb des Stadtzentrums liegt, wird das Officekonzept geändert. Es findet eine Umwandlung von einem Großraumbüro mit eigenem Sitzplatz in ein Kombinationsbüro statt, bei dem das Konzept des Non-Territorial-Office gilt. Zusätzlich zu diesen örtlichen Veränderungen dürfen bzw. sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit von zuhause aus erledigen. Dadurch, und da es keine fixen Arbeitsplätze im Büro mehr gibt, ist ein kleineres Office ausreichend. Um diese geänderte Arbeitsweise zu ermöglichen, bekommen alle Angestellten neues Equipment, neue Technologien und es werden einige Arbeitsprozesse geändert. Weil die Arbeitsweise und die Bindung an einen Arbeitsort für diese Diplomarbeit von Bedeutung ist, wird hier vor allem die Veränderung der Arbeitsmethode vor und nach der Umstellung hervorgehoben.

Die Grafiken der Abbildung 3.b verdeutlichen, dass nach dem Umzug und dem Verwenden des neuen Equipments bzw. der neuen Programme die Arbeitsplatzunabhängigkeit von 54 auf 71 Prozent gestiegen ist. Der Analyse liegen jeweils zwei Interviews von zehn Personen zugrunde, die in zwei unterschiedlichen Phasen durchgeführt werden. Die erste Interviewphase geschieht vor den Veränderungen der Arbeitsweise und dem Umzug des ungarischen Unternehmens in ein neues Bürogebäude und der zweite Interviewdurchgang erfolgt nach einer Einarbeitungszeit von ca. zehn Monaten mit den selben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

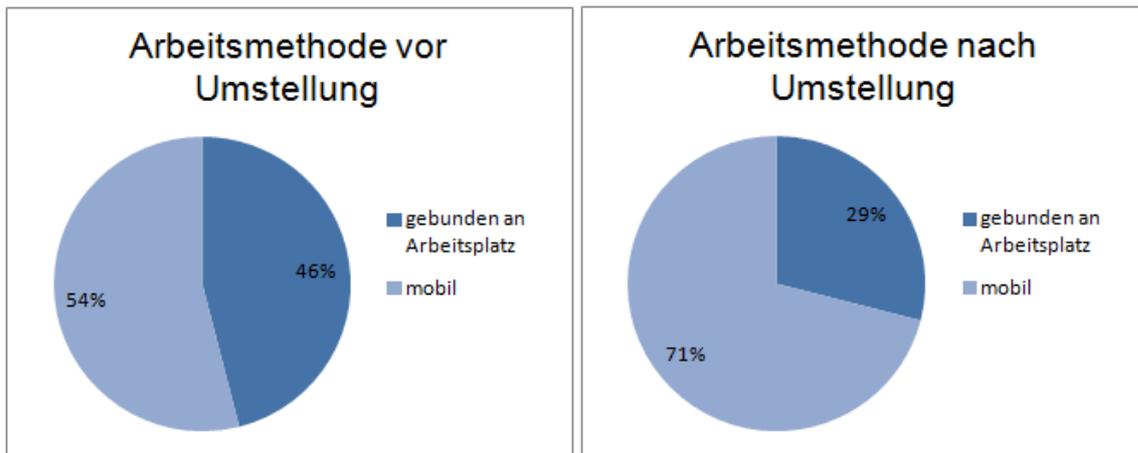


Abbildung 3.b: Arbeitsmethode vor und nach der Umstellung

### 3.3. Qualitative Inhaltsanalyse

Es wurde bereits festgehalten, dass für die Diplomarbeit die qualitative Forschung zur Anwendung kommt. Die nächste wichtige Entscheidung betrifft die Art der Datenerhebung. Laut Uwe Flick et al. hat sich in den letzten Jahrzehnten die Bandbreite der Möglichkeiten, aus verschiedensten Gründen, stark erweitert. Zur Auswahl stehen unter anderem unterschiedliche Interviewverfahren, Beobachtungen, Gruppendiskussionen aber auch Fotografien und Filme können zur Informationsgewinnung herangezogen werden.<sup>104</sup> Als adäquate Methode zur Datenerhebung scheint die Abwicklung von qualitativen Interviews zu sein, wenn die genannten Vorteile dieser Methode, definiert von der Autorin Christel Hopf, zutreffen:<sup>105</sup>

*"Durch die Möglichkeit, Situationsdeutungen oder Handlungsmotive in offener Form zu erfragen, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen differenziert und offen zu erheben, und durch die Möglichkeit der diskursiven Verständigung über Interpretationen sind mit offenen und teilstandardisierten Interviews wichtige Chancen einer empirischen Umsetzung handlungstheoretischer Konzeptionen in Soziologie und Psychologie gegeben."*

<sup>104</sup> vgl. Flick, et al., 2012, S.332

<sup>105</sup> Hopf, 2012, S.350

Das bedeutet, dass durch ein offen geführtes Interview mehr Informationen in Erfahrung gebracht und erfragt werden können, und mehr auf die interviewte Person eingegangen werden kann, als bei starr standardisierten Methoden. Die Betrachtung der Forschungsfragen weist darauf hin, dass eine offene Art der Datenerhebung notwendig ist, um die gewünschten Informationen zu erhalten. Auch bei der Ausführung von Interviews gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. Christel Hopf<sup>106</sup> hebt jedoch zwei Arten, das fokussierte und das narrative Interview, hervor. Beim fokussierten Interview steht immer eine spezielle Situation oder ein bestimmter Gesprächsgegenstand im Zentrum, über die oder über den die befragten Personen, mit Hilfe eines flexibel eingesetzten Gesprächsleitfaden, interviewt werden. Anders ist es beim narrativen Interview, bei dem durch offene, erzählgenerierende Fragen die interviewten Personen zum freien Erzählen angeregt werden sollen. Die gewählte Art der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Mischung dieser beiden Interviewformen. Zum einen handelt es sich um ein spezielles Thema, das im Fokus steht und ein vorher angefertigter Gesprächsleitfaden dient zur Unterstützung, zum anderen fließen narrative Elemente in das Interview ein. So sind die Fragen offen gestellt, die Interviewerin bzw. der Interviewer versucht in erster Linie die Rolle der ZuhörerIn bzw. des Zuhörers zu übernehmen, im weiteren Verlauf offengebliebene Fragen zu klären und die Person zu weiteren Erzählungen anzuregen. Die interviewte Person soll ihre Erfahrungen und Meinungen zum Umzug und zur Umstellung der Arbeitsweise wiedergeben. Ziele sind Informationen über Veränderungen durch das Neue Arbeiten zu erhalten, wie mit der neuen Situation umgegangen wird und ob die hohe örtliche und zeitliche Autonomie die Zufriedenheit beeinträchtigt.

Als Analyseform wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>107</sup> gewählt. In seinem Werk beschreibt er nicht nur ausführlich die Vorgangsweise und die einzelnen Schritte zur Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse, sondern gibt auch einen guten Überblick über andere Möglichkeiten zur Analyse, wie z. B. Häufigkeitsanalysen, Intensitätsanalysen oder Kontingenzanalysen. Die Inhaltsanalyse ist eine geeignete Analysemethode, weil sie, nach der Definition von Mayring, Kommunikation analysiert, diese Kommunikation niedergeschrieben

---

<sup>106</sup> vgl. Hopf, 2012, S.353ff.

<sup>107</sup> Mayring, 2010

vorliegt, dabei systematisch, regel- und theoriegeleitet vorgeht und das Ziel verfolgt, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.<sup>108</sup>

Die Abbildung 3.c zeigt Mayrings Leitfaden zur Erstellung einer qualitativen Inhaltsanalyse mit leicht abgeänderten Schritten. Im Folgenden werden diese Punkte durchlaufen und die gesammelten Interviewdaten analysiert. Herzstück ist die Anwendung der Analysetechnik, für die ebenfalls ein eigenes Ablaufmodell erstellt wird, um eine strukturierte Arbeitsfolge zu gewährleisten.

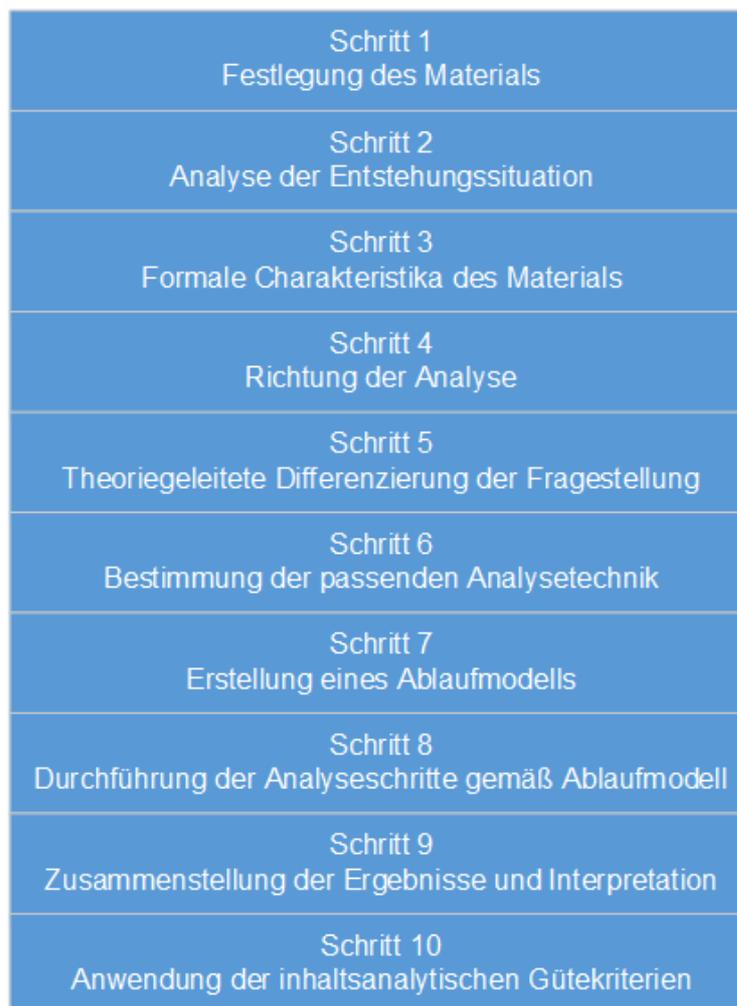


Abbildung 3.c: Leitfaden qualitative Inhaltsanalyse<sup>109</sup>

<sup>108</sup> vgl. Mayring, 2010, S.12f.

<sup>109</sup> vgl. ebenda, S. 60

### 3.3.1. Festlegung des Materials

Die ersten drei Arbeitsschritte befassen sich mit der Bestimmung des Ausgangsmaterials. Ist das verwendete Material einmal festgelegt, sollte diese Materialmenge für den weiteren Ablauf beibehalten und wenn möglich nicht mehr geändert werden. Wichtig bei der Datenauswahl aus einer größeren Datenmenge ist, dass die Grundgesamtheit genau definiert ist, dass die Wahl unter repräsentativen und ökonomischen Überlegungen passiert, und dass sie nach einem bestimmten Modell abläuft.<sup>110</sup>

Die Festlegung der interviewten Personen wird nach gewissen Gesichtspunkten bestimmt. Es sollen von jeder der genannten vier Abteilungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interviewt werden. Dabei sind sowohl Abteilungs- und Gruppenleiterinnen und Abteilungs- und Gruppenleiter, als auch "normale" Angestellte für die Interviewteilnahme heranzuziehen, um so eine heterogene Interviewgruppe mit unterschiedlichen Eindrücken zu bekommen. Da die durchschnittliche Arbeitsdauer aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zwischen sieben und acht Jahren liegt, wird versucht, diesen Mittelwert ebenfalls bei den interviewten Personen zu erreichen. Ein zusätzliches Entscheidungskriterium sind gute Deutsch- oder Englischkenntnisse, damit Verständnis- bzw. Kommunikationsprobleme beim Interview geringer gehalten werden können.

Kandidat-Nr.	Position
1	Gruppenleiterin/Gruppenleiter
2	Gruppenleiterin/Gruppenleiter
3	Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter
4	Gruppenleiterin/Gruppenleiter
5	Angestellte/Angestellter
6	Prozesskoordinatorin/Prozesskoordinator
7	Gruppenleiterin/Gruppenleiter
8	Projektmanagerin/Projektmanager
9	Produktmanagerin/Projektmanager
10	Verkäuferin/Verkäufer

Tabelle 3.a: Zusammensetzung der Interviewgruppe

<sup>110</sup> vgl. Mayring, 2010, S.52f.

Ausgewählt wurden die Angestellten von der HR-Managerin, mit dem Versuch die genannten Kriterien zu erreichen. Die Geschlechterverteilung spiegelt mit vier befragten Frauen und sechs befragten Männern die Gesamtverteilung wieder. In der Tabelle 3.a sind die einzelnen Interviews mit der zugehörigen Position bzw. dem Arbeitsbereich angeführt. Die Managerin wählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern aus. Eine Angabe zur Abteilung in der sie arbeiten, sowie eine Information zur Länge des Arbeitsverhältnisses dürfen aufgrund der Verschwiegenheitspflicht und um die Möglichkeit auszuschließen etwaige Rückschlüsse auf die interviewten Personen zu ziehen, nicht angegeben werden. Es sind zwar alle Abteilungen vertreten, jedoch beträgt die durchschnittliche Länge des Arbeitsverhältnisses bei diesen Personen nur etwas mehr als vier Jahre und ist somit unter dem Gesamtdurchschnitt. Bei Betrachtung des Alters fällt allerdings auf, dass der Mittelwert bei der Interviewgruppe mit 37 Jahren annähernd gleich dem des Gesamtunternehmens in der Höhe 39 Jahren ist. Im Gesamten kann die gemischte Gruppe als repräsentativ für dieses Unternehmen erachtet werden.

### **3.3.2. Analyse der Entstehungssituation**

Diese Diplomarbeit entstand im Rahmen eines Forschungsprojektes. Der Beginn der Untersuchungen, inklusive erster Interviewphase, fand bereits vor dem Start der Diplomarbeit statt und wurde von Teammitgliedern durchgeführt. Erst bei den Vorbereitungen zum Gesprächsleitfaden für die zweite Interviewphase begann die Mitwirkung in diesem Projekt.

Der Ablauf beider Interviews erfolgt mit Unterstützung vorher festgelegter Fragen, welche je nach Interviewverlauf zum Einsatz kommen, um so eine halbstrukturierte Abfolge zu erreichen. Die Interviews waren freiwillig und fanden jeweils im Bürogebäude des Unternehmens in Ungarn statt, vor der Umstellung im Zentrum und beim zweiten Durchgang bereits im neuen Büro am Stadtrand. Große Veränderungen in einem Unternehmen, gerade auch während des Umstellungsprozesses, sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meist mit Ungewissheit und Ängsten verbunden. Daher werden alle Interviews von demselben Teammitglied gehalten, um so mit dem wiederholten Kontakt eine gewisse Beziehung zwischen der interviewenden und interviewten Person aufzubauen und

eine angenehmere Gesprächssituation, speziell für die zweite Interviewreihe, zu erreichen. Diese Maßnahme soll auch mögliche Verzerrungen durch unterschiedliche Interviewerinnen oder Interviewer vermeiden, denn jede Person hat eine eigene Art des Auftretens, der Wahrnehmung und der Fragestellung.

Mit den Interviews werden unterschiedlichste Informationen zum Thema Neues Arbeiten gesammelt und eigens für diese Diplomarbeit nach den Gesichtspunkten Autonomie und Zufriedenheit analysiert. Ziel des Unternehmens ist eine Evaluierung der neuen Arbeitsweise. Das Unternehmen zieht die gesammelten Ergebnisse heran, um einerseits gewisse Mängel im Umstellungsprozess aufzuzeigen und um andererseits die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschätzen zu können. Weiters erhält das Management wichtige Informationen über die neuen Arbeitsweisen, sowie die Meinungen und Emotionen der Angestellten zu den Veränderung im Unternehmen.

### 3.3.3. Formale Charakteristika des Materials

Der dritte Schritt aus Mayring beschreibt die Form in der das Material vorliegt und stellt die Protokollierungsregeln zum Transkribieren der Interviews vor.<sup>111</sup> Während aller Interviews zeichnet ein Tonband die Gespräche auf, welche anschließend mit Unterstützung des Transkriptionsprogrammes f4 niedergeschrieben werden. Aus den zwanzig Interviews mit einer Gesprächsdauer von jeweils ca. einer Stunde ergibt sich ein Durchschnittswert von über 27 Seiten Text pro Interview. Alle Interviewtranskriptionen der zweiten Phase erfolgen selbstständig nach vorher festgelegten Regeln. Eine interviewte Person bevorzugte als Interviewsprache Deutsch, alle anderen Interviews wurden in Englisch abgehalten.

Im Leitfaden zur Erstellung einer qualitativen Inhaltsanalyse gibt Mayring zwar Vorschläge für Protokollierregeln<sup>112</sup> an, diese werden aber aus nachfolgendem Grund verändert bzw. nicht übernommen. Die Niederschrift ist detaillierter zu gestalten, d.h. es sind auch Hörersignale, wie "äh", zu vermerken, weil die Interviews ebenso von anderen Projektkolleginnen und -kollegen unter anderen Gesichtspunkten und mit anderen Techniken ausgewertet werden, und es für diese

---

<sup>111</sup> vgl. Mayring, 2010, S.53

<sup>112</sup> vgl. ebenda, S.54

Zwecke von Bedeutung sein kann. Zusätzlich sei anzumerken, dass durch die englische Sprache Missverständnisse während des Interviews passieren oder eine nicht ganz passende Wortwahl erfolgt. Es sind trotzdem alle Formulierungen so niederzuschreiben, wie sie die teilnehmenden Personen wiedergeben. Konkret lauten die Transkriptionsregeln folgendermaßen:

- Das Format der Transkriptionen, wie z. B. Schriftgröße, Abstände, Zeitmarken, etc. wird direkt vom Programm übernommen.
- Kodierung der Gesprächsteilnehmer sind I = Interviewerin/Interviewer und B = Befragte/Befragter.
- Für Sprechpausen gilt ein Punkt pro Sekunde. (...)
- Kennzeichnungen von nichtverbalen Äußerungen wie Lachen oder Husten durch runde Klammern. (lacht)
- Situationsspezifische Geräusche werden ebenfalls in runde Klammern gesetzt. (Telefon läutet)
- Hörersignale bzw. gesprächsgenerierende Beiträge sind normaler Text. mhm, äh, etc.
- Auffällige (nicht laute) Betonungen gehören unterstrichen. aber
- Laut gesprochene Wörter oder Silben sind groß zu schreiben. ABER, beSONDERS
- Eine sehr gedehnte Sprechweise wird durch Leerzeichen wiedergegeben. j e  
d o c h
- Ein Bindestrich kennzeichnet einen Wortabbruch. da-
- Sind Wörter unverständlich oder besteht eine Vermutung, so erfolgt die Darstellung in eckigen Klammern. [unverständlich], [besonders]
- Der Name des Unternehmens ist mit [company name] zu ersetzen.

Die Abbildung 3.d zeigt einen Auszug aus dem Interview 4 der zweiten Befragungsreihe und soll die Anwendung einiger der genannten Transkriptionsregeln verdeutlichen.

253	<b>I:</b> Mhm. Ok. Now let's talk about the office the infrastructure of the office, it has changed completely and it does look quite different
254	to the previous one, äh, you can now switch kind of spaces, äh, working spaces you can decide by your own where you wanna work.
255	How do- what do you think about it? How do you feel about that? #00:11:15-6#
256	
257	<b>B:</b> (...) äh, (...) if we are thinking that we want to have this office as a showcase, so, mh, customers are coming and #00:11:27-2#
258	
259	<b>I:</b> Mhm. #00:11:27-6#
260	
261	<b>B:</b> looking around it's, it looks very well because it's clean and tidy and everything. Äh, but from the other side as no one's have stuff
262	on the table no personal pictures no whatever little bit of things. Äh, it's, it's very, äh, äh, not saying boring, but it's like, äh, it's äh, äh,
263	a foreign place, you know, when, when you have a office desk usually put all your stuff around #00:11:57-2#
264	
265	<b>I:</b> Mhm. #00:11:57-4#
266	
267	<b>B:</b> and each and everyone has a different style of order in the place or, or, or you know, not keeping order and that gives personal
268	aspects to the office and this new office is very clean and very me- ma- mhm (...) how are you say, äh, ,(...) so, so äh, there are no
269	personal things in it. #00:12:23-3#

Abbildung 3.d: Transkriptionsauszug

### 3.3.4. Richtung der Analyse

In den nächsten beiden notwendigen Schritten besteht die Aufgabe darin für das beschriebene Ausgangsmaterial die Bestimmung der Fragestellung und die Richtung der Analyse zu definieren, um das Interpretationsziel festzulegen. Manche Aussagen können in ganz verschiedene Richtungen gehen, je nach Interessen und Vorverständnis der Inhaltsanalytikerin oder des Inhaltsanalytikers. Ziel kann sein, Aussagen über den Gegenstand oder über den emotional, kognitiven Hintergrund der Kommunikatorin oder des Kommunikators, sowie über deren oder dessen Handlungshintergrund, zu treffen. Der dritte Bereich, welcher für die Analytikerin oder den Analytiker von Interesse sein kann, ist die Zielgruppe, indem sie oder er versucht Aussagen über bestimmte Einflüsse und deren Wirkung beim Publikum zu tätigen.<sup>113</sup>

Mit den Interviews soll ein Einblick in die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während des Wandlungsprozesses des Unternehmens gewonnen werden. Erwartungen, Interessen und der emotionale Bezug zum Thema sind ebenso wichtig wie die getroffenen und geplanten Handlungsentscheidungen in dieser Veränderungszeit. Das Ziel der Analyse ist Aussagen über den emotionalen, kognitiven Hintergrund der interviewten Personen und über deren Handlungshintergrund machen zu können.

<sup>113</sup> vgl. Mayring, 2010, S.56f.

### 3.3.5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Grundsätzlich beschreibt der Begriff Theorie ein System allgemeiner Sätze bzw. die Gesamtheit gewonnener Erfahrungen anderer über einen zu untersuchenden Gegenstand. Ziel der theoriegeleiteten Differenzierung ist ein Erkenntnisfortschritt, durch genaue Festlegung der Fragestellung der Analyse und theoretische Anknüpfung an bisherige Erfahrungen der Forschung in diesem Bereich.<sup>114</sup>

Die aufgenommenen Interviews beinhalten Informationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Umstellung der Arbeitsweise und Ausübung des Konzepts "Neues Arbeiten", sowie Informationen zum Umzug und Wechsel in ein neues, non-territoriales Büro. Mit diesen Veränderungen erhalten die Angestellten die Möglichkeit, mehr Entscheidungen selbstständig zu treffen und autonomer zu handeln. Durch die erhöhte Freiheit bei der Selbstorganisation ist anzunehmen, dass auch die Zufriedenheit ansteigen wird. Der Zusammenhang dieser beiden Faktoren soll mit Hilfe der Interviews analysiert werden.

Zu Beginn des empirischen Abschnittes wurden folgende vier Forschungsfragen festgelegt:

**Hauptfrage:** Wie wird die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten beeinflusst?

**Nebenfrage 1:** Welche Formen der Handlungsautonomie treten beim Neuen Arbeiten in Erscheinung?

**Nebenfrage 2:** Welche Motive spielen bei der Wahl von Arbeitsort, -platz und -zeit beim flexiblen Office-Konzept eine wichtige Rolle?

**Nebenfrage 3:** Wie verändert das Neue Arbeiten die Arbeitsorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Themenbereichen der festgelegten Forschung sind im theoretischen Grundlagenteil genau behandelt und flossen bei der Formulierung der Forschungsfragen mit ein. So baut die Hauptforschungsfrage auf

---

<sup>114</sup> vgl. Mayring, 2010, S.57f.

dem Job-Demand-Control-Modell<sup>115</sup>, dem Job-Demands-Resources-Modell<sup>116</sup> und dem Job-Characteristics-Modell<sup>117</sup> auf, die alle Autonomie als wichtige Einflussgröße der Arbeitszufriedenheit identifizieren. Die zweite Forschungsfrage behandelt in erster Linie die vier Formen der Handlungsautonomie, die unter Berücksichtigung der Definitionen von Peters<sup>118</sup>, Moldaschl<sup>119</sup> und Frey<sup>120</sup> erstellt wurden. Dazu zählen die örtliche und zeitliche Autonomie, die Autonomie bei der Zielbestimmung und die Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung. Die Betrachtung der Handlungsautonomie ist für die Diplomarbeit am besten geeignet, da diese vor allem die Entscheidungsfreiheit unmittelbar in der Arbeitsausführung berücksichtigt.

Für die Entwicklung der dritten und vierten Forschungsfrage liefern Van der Voordt<sup>121</sup> und Vos<sup>122</sup> einige interessante Studien. Sie präsentieren Aspekte, welche die Arbeitszufriedenheit in flexiblen Officekonzepten beeinflussen können und geben Informationen zu Auswirkungen des Neuen Arbeitens auf die Arbeitsorganisation wieder. Sie zeigen, dass für Beschäftigte ein ruhiger Platz für konzentriertes Arbeiten, oder die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben besser zu koordinieren von Wichtigkeit ist. Desweiteren erkennen sie, dass in flexiblen Offices Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisierter und produktiver arbeiten.

### 3.3.6. Bestimmung der passenden Analysetechnik

Bevor die Analyse begonnen werden kann, ist festzulegen welche spezielle Technik der qualitativen Inhaltsanalyse zur Anwendung kommen soll. Mayring charakterisiert einige Analyseformen und gibt ihren grundsätzlichen Interpretationsvorgang wieder. Dabei legt er drei Grundformen des Interpretierens fest: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die jeweilige Forschungsfrage und das auszuwertende Material sind ausschlaggebend für die Auswahl einer Analysetechnik.<sup>123</sup>

---

<sup>115</sup> Karasek, 1979

<sup>116</sup> Bakker & Demerouti, 2007

<sup>117</sup> Hackman & Oldham, 1980

<sup>118</sup> Peters, 2001

<sup>119</sup> Moldaschl, 2001

<sup>120</sup> Frey, 2009

<sup>121</sup> Van der Voordt, 2004b

<sup>122</sup> Vos & Van der Voordt, 2001

<sup>123</sup> vgl. Mayring, 2010, S.63ff.

Die Definitionen der drei voneinander unabhängigen Analyseformen lauten:<sup>124</sup>

**Zusammenfassung:** *Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.*

**Explikation:** *Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, ...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.*

**Strukturierung:** *Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.*

Alle drei Grundformen unterteilen sich wiederum in verschiedene Untergruppen, auf welche aber nicht genau eingegangen werden soll. Lediglich die Gliederung der Strukturierung ist für die Diplomarbeit von Interesse, da diese Grundform der Analyse zur festgelegten Fragestellung und dem vorhandenen Material passt. Denn Ziel ist es aus den Interviews bestimmte Informationen zum Neuen Arbeiten, der Autonomie und der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herauszufiltern und nicht ein gesamtes Abbild der Interviews zu erreichen bzw. auch nicht mit zusätzlichem Material gewisse Textstellen genauer zu diskutieren.

Die Strukturierung versucht mittels eines Kategoriensystems bestimmte Textbestandteile aus dem vorhandenen Material zu extrahieren. Es gibt vier verschiedene Formen einer strukturierten Inhaltsanalyse, dessen Kernbereich sich aus der Zusammenstellung und Überarbeitung des Kategoriensystems, dem Formulieren von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln und der Bezeichnung und Bearbeitung der Fundstellen zusammensetzt. Je nach Zweck der Inhaltsanalyse ist eine dieser vier strukturierenden Arten zu wählen:<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Mayring, 2010, S.65

<sup>125</sup> vgl. ebenda, S.92ff.

- Formal:** Nach bestimmten formalen Strukturierungsgesichtspunkten wird die innere Struktur durchsucht.
- Inhaltlich:** Zu bestimmten Themen oder zu bestimmten Inhaltsbereichen erfolgt ein Extrahieren und eine Zusammenfassung.
- Typisierend:** Identifikation und Beschreibung von markanten Ausprägungen auf einer Typisierungsdimension.
- Skalierend:** Definition und Einschätzung von Ausprägungen zu einzelnen Dimensionen in Form von Skalenpunkten.

Als Analysetechnik wird die inhaltliche Strukturierung bestimmt, weil diese Methode den Anforderungen zur Analyse des Materials, um das fixierte Ziel zu erreichen, entspricht. Eine genau Beschreibung zum Ablauf einer solchen Strukturierung folgt im nächsten Abschnitt.

### 3.3.7. Erstellung eines Ablaufmodells

Wichtige Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse sind, dass der Verlauf der Analyse theorie- und regelgeleitet durchgeführt wird, so auch die Abfolge der inhaltlichen Strukturierung. Diese Eigenschaften sind bei der Anfertigung eines Leitfadens zu beachten. Unter Berücksichtigung der beiden Merkmale modelliert Mayring ein Ablaufmodell, welches in angepasster Form in Abbildung 3.e dargestellt ist.

Es findet sich die Theoriegeleitetheit in den Strukturdimensionen wieder, die einerseits aus der Fragestellung abgeleitet sind, und andererseits theoretisch bekräftigt werden müssen. Als Zentrum des Ablaufmodells steht die Erstellung eines Kategoriensystems, welches die Regelgeleitetheit widerspiegelt. Das Kategoriensystem setzt sich nun aus den Strukturdimensionen und den, durch weiteres Differenzieren der Dimensionen erhaltenen Ausprägungen, zusammen. Die Regeln für die Zuordnung des Materials zu einer Kategorie sind genau festzulegen.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> vgl. Mayring, 2010, S.92

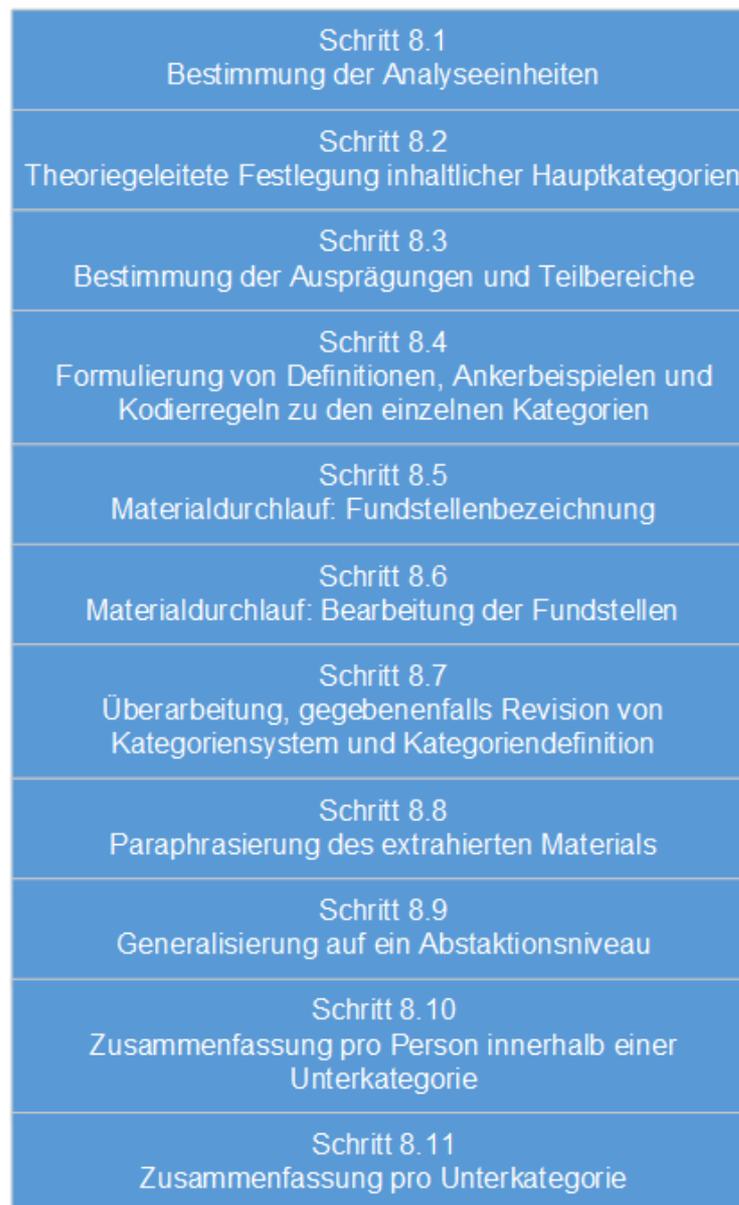


Abbildung 3.e: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung<sup>127</sup>

### 3.3.8. Durchführung der Analyse gemäß Ablaufmodell

Eine genauere Betrachtung des Ablaufmodells zeigt, dass sich dieser Leitfaden zum Großteil aus der skalierenden und zusammenfassenden Technik zusammensetzt. Die Bestimmung der Analyseeinheiten ist bei allen drei Grundformen der Analysetechniken, also bei der Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung, ähnlich aufgebaut. Die Abwicklung der Punkte drei bis sieben sind bei allen vier Strukturierungsformen ident und folgen den Regeln der skalierenden Strukturierung.

<sup>127</sup> vgl. Mayring, 2010, S.99

Das nach einem zuvor erstellten und angepassten Kategoriensystem herausgefilterte Material kann anschließend, nach den Vorgaben der zusammenfassenden Strukturierung, paraphrasiert, generalisiert und gesammelt werden. Lediglich der Bearbeitungsschritt zwei, die theoriegeleitete Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien, ist individuell zu gestalten.<sup>128</sup>

Die nächsten Unterkapitel beschäftigen sich mit der Beschreibung und Durchführung aller elf Schritte der inhaltlichen Strukturierung. Aus diesen elf Schritten lassen sich anschließend Interpretationsregeln für die Bearbeitung ableiten. In der nachgestellten Tabelle sind die bei Mayring angeführten Interpretationsregeln der skalierenden<sup>129</sup> und zusammenfassenden<sup>130</sup> Methode zum Teil übernommen, ergänzt oder abgeändert und anschließend zusammengeführt worden.

<b>IR1:</b>	<b>Bestimmung der Analyseeinheiten</b>
IR1.1	Lege den kleinsten möglichen Textbestandteil für eine Kategorie als Kodiereinheit fest!
IR1.2	Lege den größten möglichen Textbestandteil für eine Kategorie als Kontexteinheit fest!
IR1.3	Lege die einzuschätzende Einheit als Auswertungseinheit fest!
<b>IR2:</b>	<b>Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien</b>
IR2.1	Leite die Hauptkategorien aus der Fragestellung ab!
IR2.2	Verstärke die Festlegung anhand von Theorie!
IR2.3a	Formuliere die Hauptkategorien als Variablen, die verschiedene skalierbare Ausprägungen annehmen können!
IR2.3b	Formuliere die Hauptkategorien als Variablen, die in unterschiedliche Teilbereiche gegliedert werden können!
IR2.4	Begründe, dass der Text dazu Material liefern kann!
<b>IR3:</b>	<b>Bestimmung der Ausprägungen und Teilbereiche</b>
IR3.1a	Formuliere die Ausprägung als Skalenpunkte pro Variable, die in mindestens ordinaler Beziehung untereinander stehen!
IR3.1b	Formuliere die Teilbereiche als unterschiedliche Gebiete pro Variable, die im Kontext der Hauptkategorie stehen!
IR3.2	Wähle dabei einen Differenziertheitsgrad, der sowohl der Fragestellung als auch dem Material angemessen ist!
IR3.3	Beachte vor allem die Definition von Restkategorien!
<b>IR4:</b>	<b>Formulierung von Definitionen</b>
IR4.1	Formuliere zu den Ausprägungen und Teilbereichen Definitionen, die den Inhalt der jeweiligen Unterkategorie genau bezeichnen!
IR4.2	Formuliere zu den Ausprägungen und Teilbereichen Ankerbeispiele, die als typische Materialstellen für die Kodierung der jeweiligen Unterkategorie gelten können!
IR4.3	Formuliere Regeln, wie bei Grenzfällen zwischen den einzelnen Untergruppen zu kodieren ist!
IR4.4	Stelle daraus einen Kodierleitfaden zusammen!

<sup>128</sup> vgl. Mayring, 2010, S.98f.

<sup>129</sup> vgl. ebenda, S.104

<sup>130</sup> vgl. ebenda, S.70

<b>IR5:</b>	<b>Fundstellenbezeichnung</b>
IR5.1	Kopiere alle Textstellen, die Material zur Einschätzung auf den Dimensionen liefern, in eine Exceldatei!
IR5.2	Beachte dabei die festgelegte Auswertungseinheit!
IR5.3	Kennzeichne alle Textstellen durch eine eindeutige Bezeichnung!
<b>IR6:</b>	<b>Bearbeitung der Fundstellen</b>
IR6.1	Vollziehe die Einschätzungen pro Auswertungseinheit aufgrund des Fundstellenmaterials anhand des Kodierleitfadens!
IR6.2	Bei besonders eindeutigen Kodierungen übernehme die Fundstelle als Ankerbeispiel in den Kodierleitfaden!
IR6.3	Bei besonders uneindeutigen Kodierungen triff eine eindeutige Entscheidung und formuliere eine Kodierregel für ähnliche Fälle! Übernehme diese Kodierregel in den Kodierleitfaden!
<b>IR7:</b>	<b>Überarbeitung des Kategoriensystems</b>
IR7.1	Sobald sich Anhaltspunkte ergeben, dass die Ausprägungen falsch gewählt oder falsch definiert worden sind, revidiere sie!
IR7.2	Durchlaufe in diesem Fall die Schritte drei bis sechs aufs Neue!
<b>IR8:</b>	<b>Paraphrasierung</b>
IR8.1	Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen!
IR8.2	Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprechenebene!
IR8.3	Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform!
<b>IR9:</b>	<b>Generalisierung auf das Abstraktionsniveau</b>
IR9.1	Definiere ein Abstraktionsniveau!
IR9.2	Übersetze die englischen Texte in die deutsche Sprache!
IR9.3	Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, sodass die alten Gegenstände in den neu formulierten impliziert sind!
IR9.4	Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise!
IR9.5	Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen!
IR9.6	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!
<b>IR10:</b>	<b>Erster Reduzierungsschritt</b>
IR10.1	Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten!
IR10.2	Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden!
IR10.3	Übernehme die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion)!
IR10.4	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!
<b>IR11:</b>	<b>Zweiter Reduzierungsschritt</b>
IR11.1	Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!
IR11.2	Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!
IR11.3	Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussagen zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktion/Integration)!
IR11.4	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Tabelle 3.b: Interpretationsregeln

### 3.3.8.1. Bestimmung der Analyseeinheiten

Die Bestimmung der Analyseeinheiten, d. h. die Benennung der Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit, dient zur Verbesserung der Genauigkeit der Inhaltsanalyse.

Dabei definiert die Kodiereinheit den kleinsten und die Kontexteinheit den größten Materialbestand, der einer Kategorie zugeteilt werden kann.<sup>131</sup> Die Auswertungseinheit hingegen beschreibt wann und wie oft in den verfügbaren Daten eine Bewertung zu erfassen ist.<sup>132</sup> Wird z. B. als Auswertungseinheit ein ganzes Interview gewählt, muss für den gesamten Text eine Einschätzung erfolgen.

Die Analyse der Interviews versucht Informationen und Aspekte zu Veränderungen der Arbeitsorganisation, unterschiedlichen Autonomieformen, Motive für bestimmte Entscheidungen und Auswirkungen auf die Zufriedenheit herauszufiltern. Im Materialdurchlauf sollen jene Stellen kodiert werden, die Auskunft zu einem dieser Bereiche geben. Die exakte Definition der einzelnen zu kodierenden Themenbereiche folgt in den nächsten Abschnitten. Da eine gesuchte Information oder ein Motiv bereits durch die Bedeutung eines Wortes aufgezeigt werden kann, ist das der kleinste mögliche Textbestandteil, die Kodiereinheit.

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse behauptet Mayring, dass die Auswertungs- und Kontexteinheit zusammenfallen und ein Interview als Einheit bestimmt ist.<sup>133</sup> Diese Feststellung scheint bei Betrachtung der Definition der zusammenfassenden Analyse als logisch, da die Methode versucht, das gesamte Material so zu reduzieren, dass das Abbild des Grundmaterials erhalten bleibt. Bei der Strukturierung ist das nicht der Fall, hier gilt es bestimmte Aspekte des Materials zu betrachten und zu interpretieren. Als Auswertungseinheit sollen demzufolge nur jene Textpassagen gelten, welche über die definierten Bereiche handeln. Weiters folgt daraus, dass alles Material eines Themas innerhalb des Interviews als Kontexteinheit definiert wird.

### ***3.3.8.2. Theoriegeleitete Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien***

Mit diesem Bearbeitungsschritt beginnt die Erstellung des Kategoriensystems für die Durchführung der Analyse. Aus den vier formulierten Forschungsfragen sollen nun einzelne Hauptkategorien festgelegt und im nächsten Kapitel in dessen Ausprägungen unterteilt werden. Bei der ersten Forschungsfrage steht die

---

<sup>131</sup> vgl. Mayring, 2010, S.59

<sup>132</sup> vgl. ebenda, S.105

<sup>133</sup> vgl. ebenda, S.71

Arbeitszufriedenheit im Zentrum, weshalb die Kategorie (K1) als Zufriedenheit festzulegen ist. Da Six und Felfe<sup>134</sup> Zufriedenheit als emotionale Reaktion, Meinung oder Verhaltensweise betreffend der Arbeit definiert, sollen bei der Datenanalyse diese Bereiche herausgefiltert werden.

Die zweite Analysekategorie (K2) erhält die Bezeichnung Autonomie, da sie aus der zweiten Forschungsfrage abgeleitet ist und sich diese mit den Formen der Handlungsautonomie auseinandersetzt. Aus der Beschreibung der Handlungsautonomie von Moldaschl<sup>135</sup> und Frey<sup>136</sup> folgt, dass bei der Analyse alle Textpassagen mit Bezug auf die Selbstbestimmung, Selbstorganisation oder Entscheidungsfreiheit bei der Arbeitsausführung hervorzuheben sind.

Bei der dritten Kategorie (K3) stehen die Motive im Vordergrund. Die Motive der Entscheidung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters hängen mit den Vor- und Nachteilen der zu untersuchenden Aspekte eng zusammen. Niclas Schaper<sup>137</sup> führt einige Motive für bzw. gegen das Arbeiten außerhalb des Büros an, wie z. B. störungsfreies Arbeiten, verringerter Berufsverkehr oder die soziale Isolation. Das Aufzeigen der Beweggründe für eine Entscheidung soll daher Aufschluss über die Wichtigkeit gewisser Aspekte im Arbeitsumfeld bringen.

Die Untersuchung der Arbeitsorganisation und dessen Veränderung ist Ziel der vierten und letzten Kategorie (K4). Der Bereich der Arbeitsorganisation ist breit gefächert und beinhaltet laut Rolf Grap<sup>138</sup> sowohl die Art der Arbeitsaufgaben, die Art der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen den Menschen, als auch die Art der Information, Kommunikation und der Arbeitszeit. Die Erwartungen an das herausgefilterte Material sind unter anderem einen Einblick in die Auswirkungen der Autonomie auf die Arbeitsorganisation zu bekommen und Zusammenhänge zwischen der veränderten Arbeitsweise und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen.

---

<sup>134</sup> vgl. Six & Felfe, (zit. nach: Nerdinger, 2011, S. 395)

<sup>135</sup> vgl. Moldaschl, 2001, S.136

<sup>136</sup> vgl. Frey, 2009, S.39ff.

<sup>137</sup> vgl. Schaper, 2011, S.506f.

<sup>138</sup> vgl. Grap, 1992, S.24

Nicht nur bei Kategorie 4, sondern auch mit den anderen Kategorien ist ein Bezug zu den vier Formen der Handlungsautonomie zu untersuchen und mögliche Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit festzuhalten. Es ist zu erwarten, dass aufgrund der umfangreichen Eingriffe und Modifikationen im Unternehmen, wie Umzug und Umstellung der Arbeitsform, die durchgeführten Interviews reichlich Informationen und Erkenntnisse zu allen vier Kategorien - Zufriedenheit (K1), Autonomie (K2), Motive (K3) und Arbeitsorganisation (K4) - beinhalten.

### ***3.3.8.3. Bestimmung der Ausprägungen und Teilbereiche***

Für einen ersten Materialdurchlauf ist eine weitere Differenzierung der vier Hauptkategorien nötig. Laut Mayring ist darauf zu achten, dass das Material auch genügend Textstellen zu den Ausprägungen und Teilbereichen aufweist. Er empfiehlt für die einzelnen Ausprägungen bei der skalierenden Strukturierung eine Ordinalskala.<sup>139</sup> Die Verwendung einer Ordinalskala ist bei den gewählten Forschungsfragen nicht immer passend, speziell bei der Untersuchung nach den Motiven und den Autonomieformen. Bei diesen beiden Fragen soll eine Untergliederung in Teilbereiche stattfinden, die in engem inhaltlichem Zusammenhang mit der Hauptfrage stehen.

Es bietet sich für die Kategorie zur Untersuchung der Zufriedenheit (K1) eine Skalierung unter Benützung einer Ordinalskala an. Dabei ist eine einfache Spaltung in drei Ausprägungen von "hohe Zufriedenheit" über "niedrige Zufriedenheit" bis hin zu "Unzufriedenheit" ausreichend, weil für eine differenziertere Einteilung die Interviews zu wenig Informationen liefern. Jene Passagen, bei denen Unsicherheit über die Zufriedenheit auftauchen könnte, gehören in die Gruppe "niedrige Zufriedenheit" und es ist keine eigene Untergliederung bzw. Restkategorie erforderlich.

Wie bereits festgestellt wurde, ist bei den nächsten beiden Kategorien (K2 und K3) eine ordinale Skalierung nicht adäquat und es wird daher eine inhaltliche Untergliederung vorgenommen. Die Kategorie K2 befasst sich mit den unterschiedlichen Formen der Handlungsautonomie. Die Handlungsautonomie

---

<sup>139</sup> vgl. Mayring, 2010, S.103

unterteilt sich in die "örtliche" und "zeitliche Autonomie", "die Autonomie bei der Zieldefinition" und die "Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung". In der Kategorie K3 geht es um die Motive warum gewisse Arbeitsorte, -plätze und -zeiten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewählt werden. Darum wird diese Kategorie in die vier Teilbereiche: "Motive für die Büroarbeit", "Motive für die Heimarbeit", "Motive für die Platzwahl" im Büro und als letzte Gruppe die "Motive für die Arbeitszeitwahl", eingeteilt.

Im Mittelpunkt der vierten Kategorie stehen die Veränderung der Arbeitsorganisation. Das Empfinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich der geänderten Bereiche der Arbeitsorganisation soll erfasst werden. Welche Gebiete der Arbeitsorganisation bei der Materialdurchsicht von Interesse sind, sind bei den Definitionen der einzelnen Kategorien zu finden. Differenziert wird die Kategorie K4 in die Bereiche "positive Veränderung", "negative Veränderung", "keine Veränderung" und als Restkategorie, für nicht eindeutig zuordenbare Textpassagen, in "Veränderung nicht erschließbar". Die Grafik 3.f zeigt einen Überblick der vier Hauptkategorien mit den jeweiligen Ausprägungen. In Summe entstehen somit fünfzehn Unterkategorien.

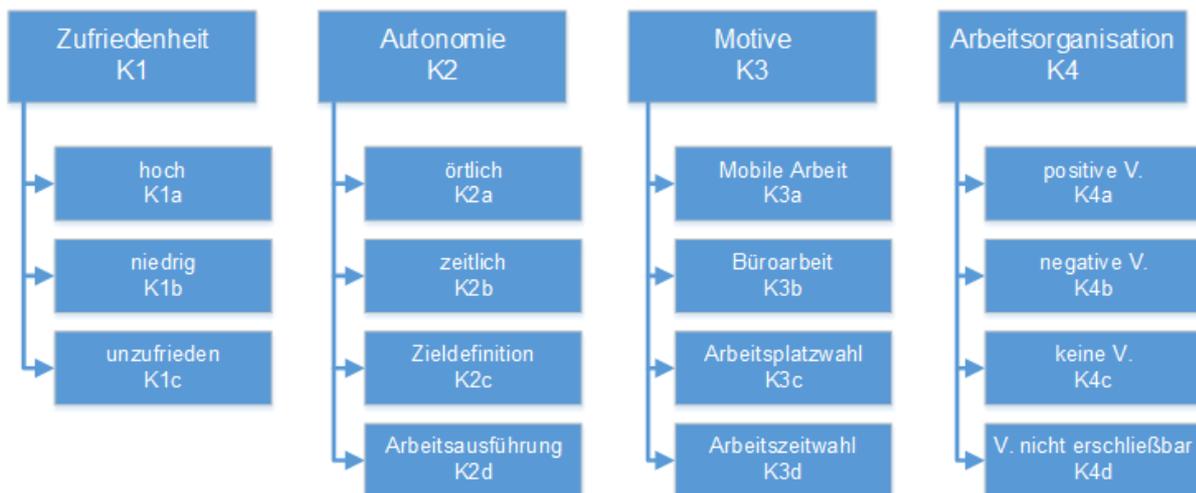


Abbildung 3.f: Übersicht der Kategorien

#### **3.3.8.4. Formulierungen von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien**

Dieser Arbeitsschritt legt genaue Formulierungen von Definitionen für die einzelnen Kategorien fest, versucht beispielhafte Textabschnitte des Materials anzuführen und

bestimmt Regeln für eine eindeutige Zuordnung der Texteinheiten zu einer Kategorie.<sup>140</sup> Der Theorieteil dieser Diplomarbeit befasst sich ausführlich mit den detaillierten Beschreibungen von Autonomie, Arbeitszufriedenheit, Tele- bzw. Büroarbeit, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, weshalb eine wiederholte Definition dieser Begriffe nicht notwendig scheint. Ausgehend von den theoriegeleiteten Begriffserklärungen und deren Bestimmungen sollen Definitionen für die fixierten Unterkategorien geformt werden. Die gewählten Ankerbeispiele und die aus den Beschreibungen der Kategorien entwickelten Kodierregeln sind dem vollständigen Kodierleitfaden im Anhang zu entnehmen. Einen Einblick in den Kodierleitfaden bietet die Tabelle 3.c. Diese zeigt den Kodierleitfaden der Hauptkategorie "Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit".

### **Kategorie 1 - Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit**

Diese Hauptkategorie umfasst mit den beiden Ausprägungen "hohe Zufriedenheit" (K1a) und "Unzufriedenheit" (K1c) alle Textstellen, die eindeutig auf eine positive oder negative Einstellung zur Arbeit selbst oder zu bestimmten Bereichen in der Arbeit hinweisen. Dazu gehören Aussagen über die Arbeit ebenso wie das Verhalten in der Arbeit. Die gewählten Passagen müssen aufzeigen, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit der derzeitige Situation in der Arbeit bzw. dem genannten Arbeitsbereich glücklich ist oder nicht und deshalb Veränderungen anstrebt. Ist keine eindeutige Zuordnung einer Aussage möglich, so folgt eine Einordnung in die Unterkategorie "niedrige Zufriedenheit" (K1b).

Die nachstehende Tabelle zeigt einen Ausschnitt aus dem Kodierleitfaden, der nach Vorgabe von Mayring<sup>141</sup> erstellt wurde. Angegeben sind die Kategoriennummern und -bezeichnungen, sowie Definitionen und Kodierregeln der Ausprägungen, die sich aus den vorangegangenen Kategorienbeschreibungen bilden. Die angeführten Ankerbeispiele verdeutlichen die Anwendungen der Definitionen und Kodierregeln. Die zur Verdeutlichung eingefügten Zitate aus den beiden Interviewdurchgängen sind im Kodierleitfaden zur besseren Lesbarkeit ohne Füllwörter wie z. B. äh, ähm, etc. dargestellt, zusätzlich wurden Wiederholungen, die sich aus einem stockenden Redefluss ergaben, gestrichen.

---

<sup>140</sup> vgl. Mayring, 2010, S.92

<sup>141</sup> vgl. ebenda, S.106f.

K1 Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K1a hohe Zufriedenheit	<p>Eindeutig positive Einstellung zur Arbeit selbst oder zu bestimmten Arbeitsbereichen. Aufgezeigt durch Aussagen über die Arbeit und Verhalten in der Arbeit.</p> <p>Die Arbeitssituation bzw. der Arbeitsbereich passt, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ist glücklich, sie oder er wünscht keine Veränderung.</p>	<p>For me it's really good. I like to work from home. (2/2, 508)</p> <p>Yes. I'm satisfied. I think it's better, for example, I can work at home it's easier. (6/2, 1482)</p> <p>So, the flexibility after the, it's perfect all, you know, that's the New World of Work. (8/2, 1360)</p>	<p>Die von den interviewten Personen genannten Punkte müssen auf eine hohe Zufriedenheit hinweisen.</p> <p>Kein Aspekt der Aussagen darf in Richtung niedrige Zufriedenheit zeigen.</p>
K1b niedrige Zufriedenheit	<p>Keine eindeutig positive oder negative Einstellung zur Arbeit selbst oder zu bestimmten Arbeitsbereichen. Aufgezeigt durch Aussagen über die Arbeit und Verhalten in der Arbeit.</p> <p>Die Arbeitssituation bzw. der Arbeitsbereich passt nur teilweise.</p>	<p>I like working at home, but sometime I don't like. Äh, and my family is very, very noisy and creating the some contract or reading the special contract is sometimes it disturbing that's not good, but and the simply the working it is no problem. (1/2, 806)</p> <p>I cannot tell you because I like this opportunity being flexible home and working from home. On the other hand I don't like that I do not have an office which is cosy. (7/2, 1589)</p>	<p>Nicht alle Aspekte weisen eindeutig auf eine hohe Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hin.</p>
K1c Unzufriedenheit	<p>Eindeutig negative Einstellung zur Arbeit selbst oder zu bestimmten Arbeitsbereichen. Aufgezeigt durch Aussagen über die Arbeit und Verhalten in der Arbeit.</p> <p>Die Arbeitssituation bzw. der Arbeitsbereich passt nicht, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ist unglücklich, sie bzw. er wünscht eine Veränderung.</p>	<p>What I don't like as I mentioned to you that I cannot meet so much the rest of the colleagues and the communication, the personal communication is missing. (7/2, 1336)</p> <p>I was waiting for something more high tech. So, that's my problem that, you know, this was communicated like living office 2020. (9/2, 1647)</p>	<p>Die von den interviewten Personen genannten Punkte müssen auf eine niedrige Zufriedenheit hinweisen.</p> <p>Kein Aspekt der Aussagen darf in Richtung hohe Zufriedenheit zeigen.</p>

Tabelle 3.c: Kodierleitfaden "Zufriedenheit"

**Kategorie 2 - Formen der Handlungsautonomie**

Alles gefundene Material, das in Zusammenhang mit der Handlungsautonomie steht, unterliegt dieser Kategorie. Dazu gehört die Entscheidungsfreiheit über den Ort und die Zeit der Arbeitsausführung, aufgeteilt in die Ausprägungen "örtliche Autonomie" (K2a) und "zeitliche Autonomie" (K2b). Für Aussagen, die die Möglichkeit Ziele oder Teilziele bei der Arbeitsausführung selbst zu bestimmen zeigen, ist die Kategorie "Autonomie bei der Zieldefinition" (K2c) auszuwählen. Zur vierten Unterkategorie, "Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung" (K2d), zählen jene Informationen, die ein selbstständiges Bestimmen über die Art und Weise der Arbeitsausführung beschreiben.

Zur eindeutigen Abgrenzung der Kategorien ist bei allen vier Teilbereichen zu beachten, dass sowohl Beispiele mit einer fördernden als auch mit einer einschränkenden Wirkung auf die Autonomie auszuwählen sind. Außerdem gilt, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zusätzlich ein Motiv für ihre bzw. seine Entscheidung nennt, dann muss der Textabschnitt in die Kategorie K3 eingegliedert werden. Ist eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit zu erkennen, so ist die Kategorie K1 zu verwenden.

**Kategorie 3 - Motive für die Wahl von Arbeitsort, -platz und -zeit**

Weist ein Textabschnitt Motive für Entscheidungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, so fällt die Aussage in diese Hauptkategorie. Aufgeteilt werden die gefundenen Textpassagen in die Bereiche "Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit" (K3a) und "Motive für Büroarbeit" (K3b), für Beweggründe warum gerade das Büro bzw. ein Arbeitsplatz außerhalb der Betriebsstätte des Arbeitgebers gewählt wurde. Entscheidungsmotive für eine Sitzplatzwahl im Büro selbst fallen in die Kategorie "Motive für Platzwahl im Büro" (K3c). Führt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Motive für bestimmte Zeiten an, in denen die Arbeitstätigkeiten verrichtet werden, umfasst diese Informationen die Unterkategorie "Motive für Arbeitszeitwahl" (K3d).

Weist ein Textabschnitt dieser vier Unterkategorien ebenfalls auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird diese Stelle in der Kategorie K1 eingeordnet.

#### **Kategorie 4 - Veränderung der Arbeitsorganisation**

Zeigt eine Interviewstelle erfreuliche oder unerfreuliche Änderungen in einem der in der Theorie angeführten Bereiche der Arbeitsorganisation auf, ist sie den Unterkategorien "positive Veränderung" (K4a) für wünschenswerte Änderungen, und für unerfreuliche Änderungen der Kategorie "negative Veränderungen" (K4b) zuzuordnen. Genannte Bereiche der Arbeitsorganisation, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum Veränderungen erkennen, fallen in die Kategorie "keine Veränderung" (K4c). Alle anderen Aussagen, die nicht eindeutig den anderen Kategorien zugeordnet werden können, gehören in die Restkategorie "Veränderung nicht erschließbar" (K4d).

Bei allen vier Teilbereichen muss der Textabschnitt wieder in die Kategorie K3 eingegliedert werden, wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zusätzlich eine Angabe über ihr bzw. sein Motiv für die Wahl des Arbeitsortes, -platzes oder der -zeit macht. Ist eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit zu erkennen, so ist die Kategorie K1 zu verwenden.

#### **3.3.8.5. Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung**

Nach Fertigstellung des Kodierleitfadens beginnt der erste Materialdurchlauf, dabei ist die Definition der festgesetzten Auswertungseinheit zu beachten. Als Auswertungseinheit zählen alle Textpassagen, die Informationen zu den definierten Kategorien des Kodierschemas beinhalten. Diese müssen nun gekennzeichnet und markiert werden.<sup>142</sup> Eine Markierung der Textstellen kann auf unterschiedliche Weise geschehen. Durch einfaches Unterstreichen mit einem Stift bis hin zur EDV-Unterstützung mittels Textverarbeitungsprogrammen oder eigens für qualitative Inhaltsanalysen entwickelte Programme. In einem eigenen Kapitel geht Mayring näher auf das Thema der Anwendung von Computer bei der Durchführung von Inhaltsanalysen ein.<sup>143</sup>

Für die Ausführung der Kennzeichnung bei den transkribierten Interviews bzw. bei der weiteren Bearbeitung des Materials wird nur Microsoft Excel und kein eigenes

---

<sup>142</sup> vgl. Mayring, 2010, S.108

<sup>143</sup> vgl. ebenda, S.101ff.

Programm zur Auswertung für qualitative Inhaltsanalysen, wie z. B. ATLAS.ti, eingesetzt. Für eine durchgängige eindeutige Identifizierung der Fundstellen erfolgt zuerst eine genaue Bestimmung der Nummerierung. Wie auch bei jedem Ankerbeispiel des Leitfadens zu erkennen ist, steht am Ende eine Bezeichnung wo diese Passage entnommen wurde. Bei einem Beispiel für hohe Zufriedenheit ist am Ende (6/2, 1482) angeführt. Das bedeutet, dass dieser Textteil aus dem Interview Nummer 6 des zweiten Interviewdurchgangs stammt und bei der Zeilennummer 1482 startet.

Der Reihe nach beginnt der Durchlauf aller zwanzig Interviews, wobei jene Materialstellen, die dem Kodierleitfaden entsprechen, herauskopiert und in eine Exceldatei eingefügt werden. Alle gefundenen Einheiten sind eindeutig mit der festgelegten Kennzeichnung zu versehen, um die Stelle im Material später wieder finden zu können. Es entsteht eine umfassende Datensammlung, die für den Anhang zu lang und nicht sinnvoll erscheint. Deshalb ist die Darstellung aller gewählten Textpassagen im Anhang nicht angeführt. Erst in generalisierter und reduzierter Form werden die Daten vollständig dem Anhang hinzugefügt.

#### ***3.3.8.6. Materialdurchlauf: Bearbeitung der Fundstellen***

Nach der Kennzeichnung aller Auswertungseinheiten sind diese Abschnitte mit Hilfe des Kodierleitfadens einzuschätzen und der richtigen Ausprägung bzw. des richtigen Teilbereiches zuzuordnen. Sind Passagen besonders eindeutig einer Gruppe zugehörig, können diese als Ankerbeispiele dem Kodierleitfaden hinzugefügt werden. Es ist jedoch auch möglich, dass gewisse Auswertungseinheiten zusätzliche Kodierregeln zur Abgrenzung benötigen, um eine eindeutige Einschätzung zwischen Kategorien vornehmen zu können. Der Kodierleitfaden ist daher laufend anzupassen und die neuen Kodierregeln müssen ebenfalls in den Kodierleitfaden aufgenommen werden.<sup>144</sup> Je nach Umfang der Analyse ist, zur Verdeutlichung der Einordnungen, eine Begründung der einzelnen Einschätzungen hilfreich.<sup>145</sup>

Ein Vorteil beim Verwenden einer Exceldatei und dem direkten Einfügen der einzelnen Auswertungseinheiten aus den Interviews ist, dass gleichzeitig die

---

<sup>144</sup> vgl. Mayring, 2010, S.103

<sup>145</sup> vgl. ebenda, S.108f.

Einschätzung bzw. Zuteilung erfolgen kann. Somit ist es möglich beide Punkte, die Fundstellenbezeichnung und die Fundstellenbearbeitung, in einem Schritt abzuarbeiten. Dieser Vorteil ist zwar auch bei einigen Programmen wie z. B. dem Atlas.ti möglich, die Forscherin oder der Forscher erspart sich aber das Einarbeiten in Atlas.ti und kann sofort mit der Datenbearbeitung beginnen. Es stellt sich heraus, dass bei den vorzunehmenden Einschätzungen viele Beispiele einer Kategorie in Kombination mit einer anderen Kategorie auftreten. Oft zeigen genannte Punkte zusätzlich Aspekte der Zufriedenheit oder stehen im Zusammenhang mit Motiven für eine Entscheidung. Da die Beeinflussung der Zufriedenheit und die Flexibilität im Vordergrund der Untersuchung stehen, werden bei der Einteilung der Auswertungseinheiten die Kategorien K1 und K3 bevorzugt. Eine zusätzliche Begründung für jede einzelne Einschätzung der Einheiten ist nicht möglich und wäre zu zeitintensiv, da die Analyse zu umfangreich ist und eine große Anzahl an Auswertungseinheiten aufweist.

#### ***3.3.8.7. Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition***

Ein Probedurchgang hilft beim Erkennen möglicher falsch formulierter oder falsch gewählter Ausprägungen bzw. Teilbereiche. In diesem Fall ist es notwendig das Kategoriensystem inklusive Definitionen anzupassen und die Schritte drei bis sechs des Ablaufmodells der Strukturierung zu wiederholen, bevor der Hauptmaterialdurchlauf durchgeführt werden kann.<sup>146</sup> Nach einem ersten Materialdurchgang und nochmaliger Bearbeitung der Schritte drei bis sechs, sind die Daten nun herausgefiltert, den einzelnen Ausprägungen und Teilbereichen zugeordnet, eindeutig gekennzeichnet und stehen für die weitere Zusammenfassung abgespeichert in der Exceldatei bereit. Die nächsten vier Punkte im Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung folgen den Regeln der zusammenfassenden Grundform des Interpretierens.

#### ***3.3.8.8. Paraphrasierung des extrahierten Materials***

Die Paraphrasierung eines Materials bedeutet, dass die einzelnen Textstellen auf eine kürzere Form zu bringen sind, die den Inhalt beschreibt und wiedergibt. Dabei

---

<sup>146</sup> vgl. Mayring, 2010, S.103

sollen alle wenig oder nicht inhaltstragenden Bestandteile, wie z. B. Wiederholungen, weggelassen werden. Ziel der Paraphrasierung ist auch, dass die Formulierungen eine einheitliche Sprachebene erreichen und in eine grammatikalische Kurzform gefasst sind.<sup>147</sup>

Kodiereinheit	KNr.	INr.	Ort	LNr.	Paraphrase
I also have a headset from [company name] and it's very good for conference call for Webex. Äh, (..) I learned how to use Webex conference call. And now I can start my online meeting with Webex. I use it every week and it's very useful (..). So, I think this change was very successful for myself. (5/2, 57)	5	2	57ff	18	I learn how to use the equipment and programmes, this change was very successful for myself
So, I think it's very good job culture, this New World of Work. (5/2, 227)	5	2	227	19	it's a very good job culture, this New World of Work
I think lot's of colleagues have a advantage for this changes and (..) I think everybody can save travelling cost and travelling time. (5/2, 338)	5	2	338f	20	lots of colleagues have an advantage because of this changes everybody can save travelling cost and travelling time
I: You said you you're pretty happy, regarding the changes, if I understood you correctly? B: Yes. I am very happy because there are lots of advantage for me. I: What do you like most with the New Way of Work? B: Most? (lacht) Äh , (.....) äh, I can use the new communication tools and new communication techniques, for example, Webex. Äh, headset with Ci- Cisco Jabra (....) and I like work at home (....) and I like this new office. It's very comfortable and very (..) beautiful (lacht). (5/2, 1266)	5	2	1266ff	21	I'm very happy regarding the changes because there are lots of advantages for me
	5	2	1276ff	22	I like the new communication tools and techniques
	5	2	1284	23	I like to work from home
	5	2	1284ff	24	I like this new office, it's comfortable and beautiful
Yes, yes. I think everybody like it. Yes, because as I mentioned, for example, the travelling cost or travelling time, that's why it's, it's very good [advantage]. (5/2, 1497)	5	2	1497ff	25	everybody likes NWW because we safe travelling cost and time
I think it's good challenge and a good things and sometimes we have guests for the customer side or for another [ocus]. And we can show how can we work and how living office work in Hungary. So I think it's good chance for us. (5/2, 1578)	5	2	1578ff	26	it's a good challenge and chance for us to show the customer how we work

Tabelle 3.d: Paraphrasierung der Kodiereinheiten

<sup>147</sup> vgl. Mayring, 2010, S.69

Die Bearbeitung der Kodiereinheiten bzw. die Formulierung der Paraphrasen ist in der Tabelle 3.d dargestellt. Dabei handelt es sich um die Kodiereinheiten zur Kategorie "K1a - hohe Zufriedenheit", der Kandidatin oder des Kandidaten mit der Nummer 5 (KNr.) aus der zweiten Interviewrunde (INr.). Die Spalte "Ort" zeigt die jeweilige Zeile im Interviewverlauf an und ob die Passage über eine Zeile (f) oder über mehrere Zeilen (ff) hinausgeht. Aus den beiden letzten Spalten kann die Paraphrase mit der zugehörigen laufenden Nummer (LNr.), welche innerhalb einer Kategorie gilt, entnommen werden.

Bei der Kodierung der Interviews können sehr umfangreiche Textabschnitte als Einheiten definiert werden. Für ein Vereinfachen dieser Passagen, ohne wichtigen Inhalt zu verlieren, ist es manchmal sinnvoll mehrere Paraphrasen aus einer Kodiereinheit zu entwickeln, so geschehen bei der Stelle 5/2, 1266, die in der Tabelle 3.d abzulesen ist.

#### **3.3.8.9. Generalisierung auf ein Abstraktionsniveau**

Unter Generalisierung ist ein Zusammenfassen von zusammengehörigen Satzinhalten zu einer übergeordneten Aussage zu verstehen. Es können Argumente der Propositionen und Prädikate generalisiert werden.<sup>148</sup> Vor der Generalisierung ist ein Abstraktionsniveau zu bestimmen, das es durch diesen reduktiven Prozess zu erreichen gilt. Sind Paraphrasen über dem Abstraktionsniveau, bleiben sie unverändert. Die Verallgemeinerungen der Paraphrasen erfolgen im Zweifelsfall auch unter Verwendung von theoretischen Vorannahmen.<sup>149</sup>

Da die Interviews zum Großteil in englischer Sprache vorliegen, ist es in diesem Arbeitsschritt sinnvoll die englischen Paraphrasen ins Deutsche zu übersetzen, um durchgängig eine einheitliche Sprache vorzufinden, die ebenfalls mit der Sprache der Diplomarbeit ident ist. Die Festlegung eines Abstraktionsniveaus und die Generalisierung bis zu diesem Niveau hat grundsätzlich vor jeder Reduktion zu erfolgen. Durch die große Menge an Daten und um eine schnellere Bearbeitung zu gewährleisten wird bereits vor der ersten Reduktion ein höheres Abstraktionsniveau gewählt. Es entfällt somit die Generalisierung vor der zweiten Reduktion.

---

<sup>148</sup> vgl. Mayring, 2010, S.45

<sup>149</sup> vgl. ebenda, S.69

Das Abstraktionsniveau ist definiert als allgemeine Einschätzungen zu den vier Themengebieten: Beeinflussung der Zufriedenheit, vorhandene Formen der Handlungsautonomie, Motive für Entscheidungen und die Änderung der Arbeitsorganisation. Durch fallspezifische Äußerungen, d. h. Aussagen pro interviewte Person, die direkt auf allgemeine Einschätzungen generalisiert werden, ist dieses Abstraktionsniveau erreichbar. Sowohl bei diesem Arbeitsschritt als auch bei den nachfolgenden Reduktionen ist auf eine Trennung zwischen erster und zweiter Interviewphase zu achten, um mögliche Veränderungen zu verdeutlichen und Interpretationsansätze zu schaffen. In der nächsten Tabelle sind die zuvor dargestellten Paraphrasen generalisiert, es entstehen kürzere, auf den Inhalt zusammengefasste Paraphrasen. Weist eine Generalisierung innerhalb einer interviewten Person und Interviewperiode den gleichen Inhalt auf, ist sie zu streichen. Die Entfernung gleicher Paraphrasen gehört bereits zu den Regeln des ersten Reduktionsschrittes, dem nächsten Punkt im Ablaufmodell.

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Paraphrase	Generalisierung
5	2	57ff	18	I learn how to use the equipment and programmes, this change was very successful for myself	persönlicher Erfolg durch Arbeit mit NWW
5	2	227	19	it's a very good job culture, this New World of Work	zufrieden mit NWW
5	2	338f	20	lots of colleagues have an advantage because of this changes, everybody can save travelling cost and travelling time	Vorteile durch NWW, Einsparung Zeit und Kosten fürs Pendeln
5	2	1266ff	21	I'm very happy regarding the changes because there are lots of advantages for me	<del>Vorteile durch NWW</del>
5	2	1276ff	22	I like the new communication tools and techniques	neue Kommunikationswerkzeuge und Techniken
5	2	1284	23	I like to work from home	Zuhause wird gerne gearbeitet
5	2	1284ff	24	I like this new office, it's comfortable and beautiful	das Büro ist schön und gemütlich
5	2	1497ff	25	everybody likes NWW because we save travelling cost and time	<del>Vorteile durch NWW, Einsparung Zeit und Kosten fürs Pendeln</del>
5	2	1578ff	26	it's a good challenge and chance for us to show the customer how we work	gute Möglichkeit den Kundinnen und Kunden zu zeigen wie gearbeitet werden kann

Tabelle 3.e: Generalisierung der Paraphrasen

### **3.3.8.10. Zusammenfassung pro Person innerhalb einer Unterkategorie**

Unter Anwendung der Interpretationsregeln des ersten und zweiten Reduzierungsschrittes (IR10 und IR11) werden die Paraphrasen zuerst pro Person innerhalb einer Unterkategorie und danach pro Unterkategorie selbst zusammengefasst. Die einzelnen Punkte, die nach Mayring zu beachten sind beginnen, wie zuvor erwähnt, mit dem Weglassen bzw. Streichen von bedeutungsgleicher Generalisierungen. Dasselbe geschieht mit nichtssagenden und unwichtigen Paraphrasen. Wird eine Passage als wichtig und inhaltstragend angesehen, wird sie übernommen. Ebenso wie bei der Generalisierung, und in weiterer Folge beim zweiten Reduzierungsschritt, kann es notwendig sein, dass in Zweifelsfällen theoretische Vorannahmen zu treffen sind.<sup>150</sup>

Der zweite Reduktionsschritt befasst sich mit den reduzierenden Prozessen Bündelung, Konstruktion und Integration. Die Konstruktion umschreibt eine Proposition mit umfassenderem Sachverhalt in einfacher Weise, und die Integration verwendet eine im Text enthaltene Proposition, welche den Satzinhalt bereits wiedergibt. Bei der Bündelung werden im Text verstreute Propositionen gesammelt, zusammengeführt und als eine gemeinsame Paraphrase ausgegeben.<sup>151</sup>

Ziel der ersten Reduktionsphase ist, dass alle Aussagen innerhalb einer Unterkategorie und vorerst nur pro Person zusammengefasst werden. Zur Verdeutlichung der Reduktion zeigt die angeführte Tabelle 3.f die beiden Reduzierungsschritte, angewandt an den zuvor vorgestellten Paraphrasen der Generalisierung. Aus neun Einheiten entstehen zwei allgemeine Aussagen (R1a10 und R1a11). Nach den definierten Reduktionsregeln sind alle vorhandenen Paraphrasen zu bearbeiten und zusammenzuführen. Jede entwickelte Paraphrase erhält eine neue laufende Nummer (Spalte RNr.) zur Identifikation. In diesem Beispiel bedeutet R1a10, dass die Paraphrase aus dem ersten Reduktionsdurchgang (R) sowie aus der Unterkategorie "Hohe Zufriedenheit" (1a) stammt und die zehnte Reduktionsparaphrase (10) in dieser Kategorie ist.

---

<sup>150</sup> vgl. Mayring, 2010, S.69

<sup>151</sup> vgl. ebenda, S.45

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung	RNr.	Erste Reduktion
5	2	57ff	18	persönlicher Erfolg durch Arbeit mit NWW	R1a10	zufrieden mit NWW <ul style="list-style-type: none"> <li>• persönlicher Erfolg, Lernen der Programme</li> <li>• bringt Vorteile, Einsparung Zeit und Kosten fürs Pendeln</li> <li>• es wird gerne zuhause gearbeitet</li> <li>• neue Kommunikationswerkzeuge und Techniken</li> <li>• schönes, gemütliches und neues Büro</li> </ul>
5	2	227	19	zufrieden mit NWW		
5	2	338f	20	Vorteile durch NWW, Einsparung Zeit und Kosten fürs Pendeln		
5	2	1266ff	21	<del>Vorteile durch NWW</del>		
5	2	1276ff	22	neue Kommunikationswerkzeuge und Techniken		
5	2	1284	23	zuhause wird gerne gearbeitet		
5	2	1284ff	24	das Büro ist schön und gemütlich		
5	2	1497ff	25	<del>Vorteile durch NWW, Einsparung Zeit und Kosten fürs Pendeln</del>		
5	2	1578ff	26	gute Möglichkeit den Kundinnen und Kunden zu zeigen wie gearbeitet werden kann	R1a11	gute Möglichkeit den Kundinnen und Kunden zu zeigen wie gearbeitet werden kann

Tabelle 3.f: Erster Reduktionsdurchgang

Nach Fertigstellung der ersten Reduktion wäre grundsätzlich vor der nächsten Zusammenfassung eine erneute Generalisierung auf ein bestimmtes Abstraktionsniveau an der Reihe, diese entfällt aufgrund der im Kapitel 3.3.8.9 Generalisierung auf ein Abstraktionsniveau genannten Argumente und es beginnt sogleich die Reduktion auf eine höhere Ebene.

### 3.3.8.11. Zusammenfassung pro Unterkategorie

Nach der Zusammenfassung der Aussagen pro Unterkategorie pro Person folgt eine Reduktion aller Paraphrasen des ersten Durchganges auf eine höhere Ebene, sprich innerhalb einer Unterkategorie. Es entfällt somit die Unterteilung in einzelne Personen, lediglich die Trennung zwischen erster und zweiter Interviewphase bleibt aufrecht. Weiters sind wieder die Regeln der beiden definierten Reduzierungsschritte (IR10 und IR11) anzuwenden. Der Identifikationscode zur eindeutigen Bestimmung ist ähnlich aufgebaut wie beim ersten Reduktionsdurchgang. Dabei bedeutet z. B. UK1a1, dass die gebildete Phrase der zweiten Reduktion der Unterkategorie "Hohe Zufriedenheit" (UK1a) zuzuordnen ist und in der erzeugten Reihenfolge an erster Stelle (1) steht.

Laut Philipp Mayring muss nach jeder Reduktionsphase auch eine Rücküberprüfung der neuen Aussagen bzw. Phrasen, idealerweise am Ausgangsmaterial selbst, erfolgen, um zu sehen, ob die Zusammenfassung das Ausgangsmaterial noch repräsentiert.<sup>152</sup> Die genauere Betrachtung der erhaltenen Reduktionen (R und UK) mit dem Ausgangsmaterial führt zu dem Schluss, dass die Aussagen das Ausgangsmaterial ordnungsgemäß wiedergeben und repräsentieren. Von einer weiteren Zusammenfassung auf noch höherer Ebene, wie z. B. innerhalb einer Hauptkategorie, wird abgesehen, da erneutes Reduzieren durch einen der sechs genannten Prozesse, wie Auslassen, Generalisation, Konstruktion, Integration, Selektion oder Bündelung, wichtige Informationen betreffend der gestellten Forschungsfragen verloren gehen würden.

### 3.3.9. Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation

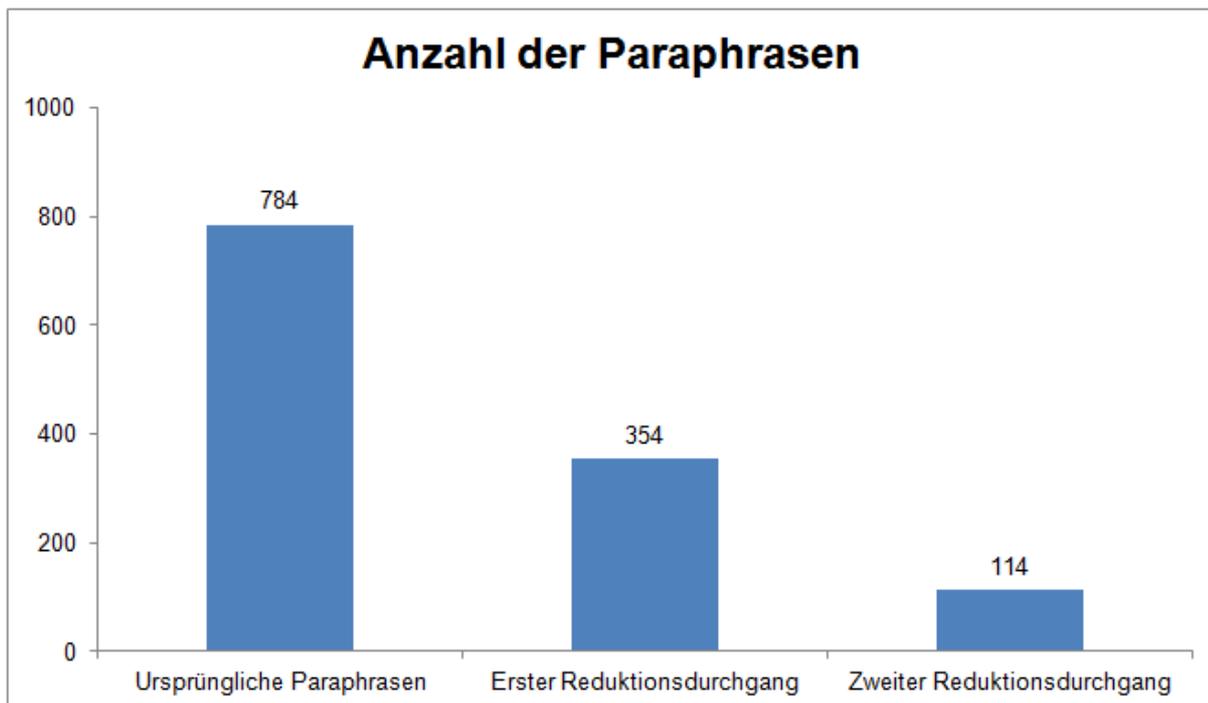


Abbildung 3.g: Anzahl der Paraphrasen

Die Reduktion der Daten pro Unterkategorie ist der elfte und letzte Arbeitsschritt des modellierten Ablaufmodells für inhaltliche Strukturierungen. Es folgt nun die neunte Stufe des Leitfadens zur qualitativen Inhaltsanalyse mit einer Zusammenstellung der durch die Reduktionen erhaltenen Ergebnisse und einer Interpretation dieser in

<sup>152</sup> vgl. Mayring, 2010, S.69

Richtung der Fragestellung. Wie stark die ursprünglichen Kodiereinheiten und Paraphrasen zusammengefasst wurden ist in der vorangestellten Abbildung 3.g ersichtlich. Vor der Generalisierung und den zwei durchgeführten Reduktionsschritten stand die Anzahl der formulierten Paraphrasen bei insgesamt 784 Stück, das sind bei 15 Unterkategorien durchschnittlich über 50 Aussagen. Diese Basis an Daten konnte infolge der Anwendungen von reduktiven Prozessen auf 114, das entspricht 14,54 %, komprimiert werden.

		Basis			Reduktion		
		Zeitpunkt 1	Zeitpunkt 2	Gesamt	Zeitpunkt 1	Zeitpunkt 2	Gesamt
Hohe Zufriedenheit	K1a	16	38	54	3	3	6
Niedrige Zufriedenheit	K1b	3	14	17	2	2	4
Unzufriedenheit	K1c	22	46	68	4	8	12
Örtliche Autonomie	K2a	3	33	36	1	7	8
Zeitliche Autonomie	K2b	6	11	17	2	4	6
Auton. bei d. Zieldefinition	K2c	0	10	10	0	3	3
Auton. bei d. Art d. Arbeitsausführung	K2d	6	21	27	2	5	7
Motive für Mobile Arbeit	K3a	33	51	84	3	4	7
Motive für Büroarbeit	K3b	12	53	65	2	5	7
Motive für Platzwahl im Büro	K3c	0	40	40	0	4	4
Motive für Arbeitszeitwahl	K3d	7	16	23	2	5	7
Pos. Veränderung d. Arbeitsorg.	K4a	24	54	78	3	6	9
Neg. Veränderung d. Arbeitsorg.	K4b	57	65	122	6	7	13
Keine Veränderung d. Arbeitsorg.	K4c	19	29	48	4	7	11
Veränderung d. Arbeitsorg. n. e.	K4d	30	65	95	5	5	10

Tabelle 3.g: Aufteilung der herausgefilterten Aussagen und Reduktionen pro Kategorie

Wie die Aufteilung der gesammelten Aussagen und Reduktionen pro Unterkategorie und pro Interviewphase ausgefallen ist, kann in der Tabelle 3.g abgelesen werden. Diese Daten sollen nur als grober Anhaltspunkt dienen und die Entwicklung und Häufigkeit der Aussagen von der ersten und zweiten Interviewphase zeigen. Bei der Interpretation sind jedoch einige Punkte zu berücksichtigen.

Erstens fließen gleiche Aussagen einer Person, welche mehrmals an unterschiedlichen Stellen im Interview genannt wurden, auch mehrfach in das Ergebnis ein. Das bedeutet, dass die einzelnen Personen innerhalb einer Kategorie nicht gleich gewichtet sind und eine Person mit überdurchschnittlich vielen Nennungen in einer Kategorie das Ergebnis in dieser Kategorie stark beeinflussen kann. Als Beispiel soll der Wert aus der Kategorie "K3a - Mobile Arbeit" dienen. Dieser Ausdruck kann heißen, dass in der zweiten Interviewphase 51 verschiedene Motive für Mobiles Arbeiten von einer einzigen Person genannt wurden oder aber im

Extremfall eine Person ein Motiv 51 mal an verschiedenen Stellen erwähnt hat. Dieses Beispiel lässt auch schon einen zweiten Punkt erkennen, der zu bedenken ist. Nicht nur die Person kann innerhalb einer Kategorie unterschiedlich gewichtet sein, sondern auch einzelne Aspekte können unterschiedlich oft genannt werden. Aus diesem Grund wurde die Tabelle 3.h hinzugefügt, in der die Aufteilung pro Person, Kategorie und Interviewdurchgang abzulesen ist. Das heißt der Einfluss der einzelnen Person auf die erhaltenen Summen ist somit erkennbar, die Wertigkeit einzelner Aspekte innerhalb einer Kategorie bleibt unberücksichtigt.

Bei den Werten der vier Kategorien der Handlungsautonomieförm (K2a, K2b, K2c, K2d) muss außerdem beachtet werden, dass diese Kategorien sowohl positive als auch negative Aspekte zu der jeweiligen Autonomieform mit einfließen. Das gilt ebenfalls für die Kategorien K3c - Motive für die Platzwahl im Büro und K3d - Motive für die Arbeitszeitwahl. Denn wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter z. B. einen Platz im Büro nicht einnehmen konnte, weil eine Kollegin oder ein Kollege diesen Sitzplatz für den ganzen Tag mit persönlichen Dingen besetzt, fällt das Beispiel in Kategorie K3c, auch wenn der Beweggrund der Entscheidung mit einer Einschränkung der Autonomie bei der Sitzplatzwahl verknüpft ist. Ebenso bei den Motiven zur Arbeitszeitwahl. Eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter gibt an, dass sie bzw. er um 9 Uhr zu arbeiten beginnt, weil die Kernzeit startet. Lieber würde die Beschäftigte bzw. der Beschäftigte erst um 11 Uhr beginnen, da der Sohn zuhause ist. Das ist wieder ein Beweggrund, der mit einer Einschränkung der Autonomie bei der Arbeitszeitwahl verbunden ist, trotzdem gehört die Aussage in die Kategorie K3d.

Auch bei den Reduktionssummen kommt es zu einem verzerrten Bild. Denn es müsste bei den Zahlenwerten der Reduktionen ebenfalls berücksichtigt werden, ob in den einzelnen Paraphrasen der Reduktion mehrere Aussagen zusammengefasst wurden, oder lediglich eine Aussage dargestellt ist.

Einige Werte lassen trotzdem interessante Schlussfolgerungen zu, so auch die Betrachtung der vier Formen der Handlungsautonomie (K2a, K2b, K2c, K2d). Die Gegenüberstellung der Summen vor und nach der Umstellung zeigt, dass vor der Einführung des Neuen Arbeitens die Autonomie, bezogen auf die Entscheidungsfreiheit in der unmittelbaren Arbeitsausführung, kaum ein Thema war,

diese sind erst nach der Umstellung stark gestiegen oder überhaupt erst aufgetreten. Eine Summe, die zudem heraussticht und die für ein Mobiles Arbeiten spricht, ist der Wert der Kategorie K3a. 84 genannte Aussagen zu Motiven und Beweggründen für ein Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte ist eine der höchsten Nennungen und unterstreicht die Bedeutung von Mobiler Arbeit.

Auf den ersten Blick ist die Anzahl der Aussagen in jenen Kategorien, welche Unzufriedenheit (K1c) über das Neue Arbeiten und der Arbeitsweise (K4b) darstellen und mehr Vorteile in der Arbeit im Büro (K3b) sehen, sehr hoch und es scheint, dass die meiste Personen negativ zur neuen Arbeitsweise eingestellt sind. Eine genauere Betrachtung mithilfe der Tabelle 3.h lässt jedoch erkennen, dass vor allem zwei interviewte Personen (Person 7 und 9) sehr unzufrieden sind und viele negative Aussagen während der Interviews getätigt haben. Fast die Hälfte aller genannten Aussagen zur Unzufriedenheit stammt von diesen beiden Personen. Selbiges Bild zeigt sich bei Kategorie K4b - Negative Veränderung der Arbeitsorganisation. Von den 122 genannten Aussagen wurden alleine 49 von diesen beiden Beschäftigten getätigt. Interessant ist hier auch, dass bereits vor der Umstellung viele negative Ansichten vorhanden waren.

Person	Hohe Zufriedenheit		Niedrige Zufriedenheit		Unzufriedenheit		Örtliche Autonomie		Zeitliche Autonomie		Auton. bei d. Zieldefinition		Auton. bei d. Art d. Arbeitsausführung		Motive für Mobile Arbeit		Motive für Büroarbeit		Motive für Platzwahl im Büro		Motive für Arbeitszeitwahl		Pos. Veränderung d. Arbeitsorg.		Neg. Veränderung d. Arbeitsorg.		Keine Veränderung d. Arbeitsorg.		Veränderung d. Arbeitsorg. n. e.	
	K1a	K1b	K1c	K2a	K2b	K2c	K2d	K3a	K3b	K3c	K3d	K4a	K4b	K4c	K4d															
1	1	3	0	1	2	1	0	2	0	0	0	0	1	3	1	3	0	3	0	4	0	1	4	9	3	6	3	2	4	5
2	1	6	0	2	4	2	0	2	0	4	0	0	1	0	3	7	1	7	0	6	2	4	5	9	5	5	1	5	3	6
3	0	2	0	1	0	1	0	4	0	2	0	3	0	1	3	3	0	3	0	3	0	1	1	8	1	2	0	3	5	6
4	0	4	0	1	2	5	0	1	0	1	0	0	0	8	3	8	2	3	0	5	0	1	2	6	6	8	2	6	3	10
5	0	9	0	0	0	1	1	5	2	0	0	3	2	2	3	7	1	4	0	5	0	0	6	8	2	3	4	2	1	8
6	4	2	0	1	2	6	0	4	1	0	0	0	1	2	3	10	2	8	0	3	1	2	1	1	4	4	4	3	5	4
7	0	4	0	4	0	9	0	8	0	1	0	0	0	0	3	4	1	8	0	3	0	1	2	1	10	14	4	4	5	7
8	2	3	0	1	3	5	1	4	2	2	0	0	0	0	10	6	2	3	0	7	3	0	3	3	9	4	0	3	4	10
9	4	2	1	3	5	16	0	2	0	0	0	1	0	2	3	1	2	9	0	2	0	2	0	5	10	15	0	0	0	6
10	4	3	2	0	4	0	1	1	1	1	0	3	1	3	1	2	1	5	0	2	1	4	0	4	7	4	1	1	0	3
<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>51</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>54</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>65</b>

Tabelle 3.h: Aufteilung der herausgefilterten Aussagen pro Person und Kategorie

Im Vergleich zu diesen beiden negativ eingestellten Beschäftigten sind auch jene beiden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorzuheben (Person 2 und 5), welche die meisten Meldungen zur Arbeitszufriedenheit (K1a) gemacht haben. Auch die Betrachtung jener Kategorien, die zeigen wie positiv sie die Veränderungen der Arbeitsorganisation (K4a) sehen und wie oft sie Motive für Mobiles Arbeiten (K3a) nennen, ist zu erkennen, dass die Werte etwas höher sind.

Die Extreme, also die Arbeitszufriedenheit (K1a) und Arbeitsunzufriedenheit (K1c), weisen somit beide eine ähnliche Erhöhung der Aussagen auf. Abgesehen von diesen Kategorien ist der starke Anstieg der Aussagen zur niedrige Zufriedenheit sehr interessant. Diese niedrige Zufriedenheit in gewissen Bereichen der Arbeit kann mit Umstellungsproblemen zusammenhängen. D. h. sind diese Probleme der Umstellungsphase erst einmal überwunden und die neue Arbeitsweise ist zur Routine geworden, kann sich daraus eindeutige Arbeitszufriedenheit bilden. Die Erhöhung in dieser Kategorie lässt daher die Schlussfolgerung zu, dass sich die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einzelnen Facetten des Neuen Arbeitens positiv verändert und sich in Richtung Arbeitszufriedenheit entwickelt.

In den nächsten Schritten sollen nun diese erarbeiteten 144 Paraphrasen, gegliedert in die vier festgelegten Untersuchungsbereiche, dargestellt und näher betrachtet werden. Die Abbildung 3.h gibt einen Überblick über die erhaltenen Ergebnisse und zeigt die Auswirkungen des Neuen Arbeitens. Im Zentrum dieser Abbildung stehen die vier Auftretenden Formen der Handlungsautonomie: die örtliche Autonomie, die zeitliche Autonomie, die Autonomie bei der Zieldefinition und die Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung. Die genannten Motive für eine Entscheidung betreffend Arbeitsort, -platz und -zeit sowie die Informationen bezüglich den Veränderungen der Arbeitsorganisation liefern die Vor- und Nachteile des Neuen Arbeitens. Sie sind nach den Formen der Handlungsautonomie aufgeteilt und diesen zugeordnet. Desweiteren kann aus den Daten die Auswirkungen des Neuen Arbeitens auf die einzelnen Autonomieformen bestimmt werden. Hier ist eine klare Erhöhung der örtlichen und zeitlichen Autonomie zu erkennen. Die Autonomie bei der Zieldefinition zeigte nur geringe Veränderungen, die Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung hingegen wurde durch das Neue Arbeiten sowohl positiv als auch negativ beeinflusst.

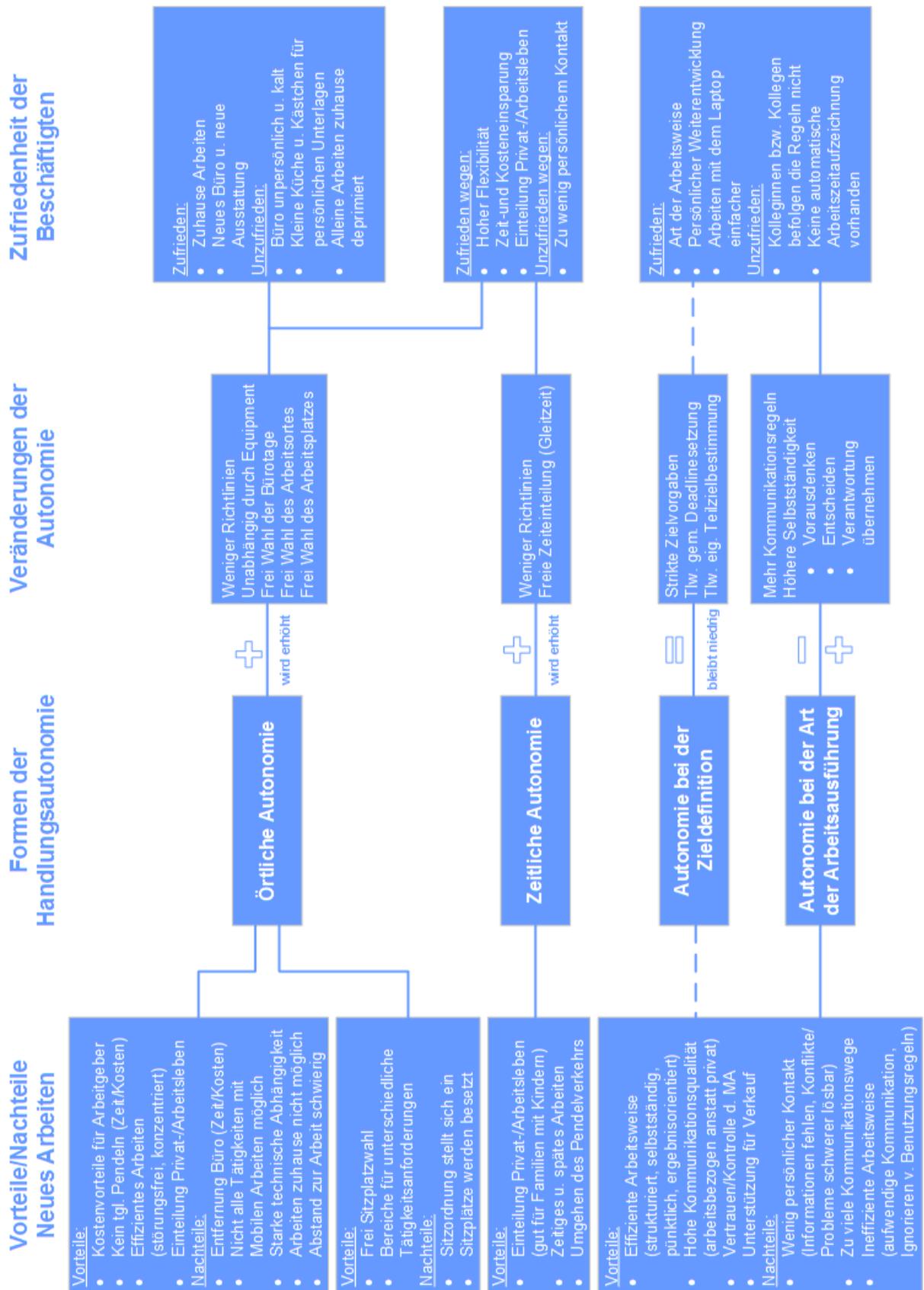


Abbildung 3.h: Überblick - Auswirkungen Neues Arbeiten

Die Aussagen zur Arbeitszufriedenheit sind ebenfalls nach den Formen der Handlungsautonomie zusammengefasst und in der Grafik 3.h abgebildet. Als starke Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit scheinen die örtliche und zeitliche Autonomie aufzutreten. Die genauere Darstellung der Ergebnisse und Zusammenhänge der einzelnen Kategorien erfolgt in den nächsten Abschnitten.

### 3.3.9.1. Auftretende Formen der Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten

Im weiteren Verlauf listen die einzelnen Tabellen die hervorgebrachten Aussagen zu den einzelnen Kategorien auf. Die Paraphrasen sind pro Unterkategorie mit einer laufenden Nummer versehen und jene, die grün hinterlegt sind, stammen aus dem ersten Interviewdurchgang, der vor dem Umzug und der Umstellung der Arbeitsweise erfolgt ist. Die zur Verdeutlichung eingefügten Zitate aus den beiden Interviewdurchgängen sind wieder zur besseren Lesbarkeit ohne Füllwörter wie z. B. äh, ähm, etc. dargestellt, zusätzlich wurden Wiederholungen, die sich aus einem stockenden Redefluss ergaben, gestrichen.

#### Örtliche Autonomie

RNr.	Zusammenfassung "Örtliche Autonomie"
UK2a1	Wenn die Beschäftigten die Möglichkeit bekommen nicht pendeln zu müssen, dann wird diese auch in Anspruch genommen werden. Der Plan ist, ein oder zwei Tage im Büro zu sein und den Rest zuhause oder bei Kundinnen und Kunden zu verbringen. Bekommen die Beschäftigten die freie Wahl, würden sie vier Tage zuhause bleiben.
UK2a2	Normal sind zwei Bürotage, manchmal drei, wobei Montag ein fixer Bürotag ist und der zweite Tag selbst bestimmt werden kann. Während den Homeoffice-Tagen besuchen die Beschäftigten die Kundinnen und Kunden.
UK2a3	Das neue Equipment ermöglicht den Beschäftigten ortsunabhängig zu arbeiten und sich je nach anfallenden Tätigkeiten für den passenden Arbeitsort zu entscheiden.
UK2a4	Das Team fällt die Entscheidung für den Besprechungsort und wählt je nach Anzahl der anfallenden Meetings das Büro oder die Videokonferenz.
UK2a5	Da der Arbeitsort von gewissen Tätigkeiten abhängig ist, wird geplant wo und wann die Tätigkeiten zu erledigen sind.
UK2a6	Bei freier Wahl der Homeoffice-Tage würden sich einige Beschäftigte für vier anstatt drei Arbeitstage entscheiden.
UK2a7	Die Beschäftigten bleiben auch dann zuhause, wenn es einmal etwas lauter ist und fahren nicht ins Büro, weil die Arbeit trotzdem ordnungsgemäß erledigt werden kann.
UK2a8	Die Beschäftigten der Rezeption müssen jeden Tag im Büro anwesend sein.

Tabelle 3.i: Zusammenfassung "Örtliche Autonomie"

Die örtliche Autonomie ist die erste zugehörige Kategorie der Forschungsfrage: Welche Formen der Handlungsautonomie treten beim Neuen Arbeiten in Erscheinung? Aus den Beispielen der Tabelle 3.i ist zu erkennen, dass sich in

diesem Bereich die Vorstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Häufigkeit der Bürotage, im Vergleich vor der Einführung der Neuerungen mit der tatsächlichen Zeit, die sie nun im Büro zu verbringen haben, deckt. Es sind zwei Officetage üblich. Eine Einschränkung der Autonomie bei der Wahl des Arbeitsortes findet einerseits durch Richtlinien, wie die Anzahl der fixen Bürotage und die Festlegung des Montags als unbedingten Bürotag, statt und andererseits durch bestimmte Tätigkeiten, die etwa nur im Office erledigt werden können. Für ein Auftreten der örtlichen Autonomie sprechen die Selbstbestimmung über den zweiten Bürotag und die freie Wahl des Arbeitsortes außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Unterstützt und gefördert wird die Autonomie durch Bereitstellung von neuem Equipment, wie z. B.: Mobiltelefone, Laptops, VPN-Verbindung und neue Arbeits- und Kommunikationsprogramme.

**Im Ganzen betrachtet lassen die Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine deutlich höhere örtliche Autonomie beim Neuen Arbeiten erkennen, die über Vorgaben des Unternehmens etwas eingeschränkt werden. Jedoch können die Angestellten mit besserem Organisieren bzw. gemeinsamem Planen von Tätigkeiten und Meetings eine gute Verknüpfung von Vorgaben und Eigenständigkeit erreichen. Dass die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens, und hier vor allem das Arbeiten zuhause, klar bevorzugt wird, zeigt der Wunsch nach einer weiteren Lockerung der Richtlinien zu den fixen Bürotagen:**

***"I would like to work four days at home and one day here and I would like to choose these day, this mandatory day. So, I hope it will change in the future and the on Monday will be not mandatory. I hope." (5/2, 1428)***

Dieser Wunsch nach mehr örtlicher Autonomie deckt sich nicht mit den Ergebnissen der Studie von Golden<sup>153</sup>, die im Kapitel 2.3.4 Zusammenhang Telearbeit und Arbeitszufriedenheit vorgestellt wurden, und ein Abnehmen der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt, die mehr als zwei Tage außerhalb des Büros ihre Tätigkeiten verrichten. Der Grund könnten in den starken Veränderungen, die bei der Umstellung vorgenommen wurden, liegen. Vor allem der Umzug weg vom Zentrum scheint hier ausschlaggebend für den Wunsch nach mehr Telearbeit. Denn

---

<sup>153</sup> vgl. Golden, 2006

die Zeit und Kosten, die pro Fahrt zum neuen Bürogebäude aufgewendet werden müssen, bringen eine viel höhere Belastung mit sich, als eine Fahrt zum alten Arbeitsplatz.

Ein Punkt der ebenfalls zu örtlichen Autonomie gezählt werden muss, und später in der Unterkategorie K3c genauer behandelt wird, ist die freie Platzwahl im Büro. Seit der Einführung des Neuen Arbeitens und dem Umzug in ein neues non-territoriales Office ohne fixen Arbeitsplatz, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr gezwungen jeden Tag am selben Platz ihre Arbeit zu erledigen. Es besteht die Möglichkeit ihren Arbeitsplatz den Anforderungen der Tätigkeiten, z. B. erhöhter Konzentrationsbedarf, anzupassen.

### *Zeitliche Autonomie*

Die nächste Tabelle präsentiert die Paraphrasen zur Form der zeitlichen Autonomie. Beim Neuen Arbeiten ist das Vorhandensein bzw. die Erhöhung der zeitlichen Autonomie ähnlich wie bei der örtlichen, es ist eine hohe Autonomie innerhalb eines vom Unternehmen vorgegebenen Regelwerks vorhanden. So können während der Gleitzeit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst ihre Arbeitszeit einteilen und selbst entscheiden, jedoch in der Kernzeit haben sie die Verpflichtung zu arbeiten.

RNr.	Zusammenfassung "Zeitliche Autonomie"
UK2b1	Vor der Umstellung arbeiten die Beschäftigten 40 Wochenarbeitsstunden, von 8:00 - 16:30 Uhr, manchmal etwas kürzer manchmal etwas länger, jedoch muss für Überstunden ein Antrag gestellt werden. Die Mittagspausen sind nicht so streng geregelt.
UK2b2	Einige Beschäftigte finden Arbeiten nach 17 Uhr nicht optimal und wenn Arbeiten in der Nacht erledigt werden, ist es nicht möglich am nächsten Tag um 8 Uhr im Büro zu sein.
UK2b3	Bei der neuen Arbeitsweise ist nicht wichtig wann die Arbeit erledigt wird, solange die Deadlines eingehalten werden.
UK2b4	Grundsätzlich gilt eine Kernzeit von 9:00 - 15:00 Uhr und flexible Zeiteinteilung von 7:00 - 9:00 Uhr und von 15:00 - 22:00 Uhr.
UK2b5	Die Arbeitszeiten können selbst geplant und eingeteilt werden, es herrscht freie Zeiteinteilung.
UK2b6	Zum einen ist es nicht notwendig um 8 Uhr im Büro zu sein und zum anderen besteht die Möglichkeit Arbeiten auch am Abend oder in der Nacht zu erledigen.

**Tabelle 3.j: Zusammenfassung "Zeitliche Autonomie"**

Bei der Wahl der Arbeitszeit haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Umstellung wenig Freiheiten, es gibt fixe Arbeitszeiten, Tätigkeiten außerhalb dieser Zeit sind mit Mühen und administrativem Aufwand verbunden. Mit dem Neuen Arbeiten erhöht sich die Flexibilität der Arbeitszeit enorm, die Angestellten müssen

lediglich innerhalb einer Kernzeit, von 9:00 bis 15:00 Uhr verfügbar sein. D. h. entweder persönlich anwesend während der Bürotage oder vor dem Computer während der anderen Tage. Die Einteilung der restlichen Zeit, von 7:00 bis 9:00 Uhr und 15:00 bis 22:00 Uhr, dürfen sie selbst gestalten. Grundsätzlich gibt die Paraphrase UK2b3 der Tabelle 3.j die geänderte Denkweise wieder:

***"Bei der neuen Arbeitsweise ist nicht wichtig wann die Arbeit erledigt wird, solange die Deadlines eingehalten werden."***

#### *Autonomie bei der Zieldefinition*

Zur Autonomie bei der Zieldefinition ist die Datenausbeute niedrig ausgefallen, die Tabelle 3.k fasst nur drei Paraphrasen.

RNr.	Zusammenfassung "Autonomie bei der Zieldefinition"
UK2c1	Beschäftigte priorisieren, organisieren und teilen die Arbeiten, Tätigkeiten oder Chatanfragen selbst ein.
UK2c2	Die Zielvorgaben sind zu hoch und unrealistisch vorgegeben und die Art der Festlegung kann von den Beschäftigten nicht nachvollzogen werden. Es gibt jedoch einen monatlichen Vergleich der vorgegebenen Ziele und den erreichten Leistungen anhand von Umsatz/Profit und KPI's.
UK2c3	Ist bei der Deadlinefestlegung ein Spielraum vorhanden, wird gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter eine Deadline festgesetzt.

**Tabelle 3.k: Zusammenfassung "Autonomie bei der Zieldefinition"**

Es gibt keine Informationen über die Art der Zieldefinition vor der Umstellung. Nach der Veränderung jedoch legt der Arbeitgeber die zu erreichenden Ziele fest und es ist davon auszugehen, dass er das auch bereits vor der Einführung der neuen Arbeitsweise getan hat. Bei der Zielbestimmung ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berechnungsweg und die Aufteilung nicht immer klar ersichtlich. Vor allem empfinden sie, dass die Zielvorgaben zu hoch gesetzt und unrealistisch sind, wie dieses Aussage zeigt:

*"Our plan was half in the last business year, I think. Double plan is very high and not real. But he thought that's real. I think he didn't set our goals (unverständlich) in the last year." (10/2 446)*

Es gibt jedoch bei der Deadlinefestlegung, sofern ein zeitlicher Spielraum besteht, ein Entgegenkommen und ein gemeinsames Definieren der Deadline. Teilziele, wie

die Priorisierung von anfallenden Arbeiten und Tätigkeiten, bestimmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst.

**Insgesamt ist die Autonomie im Bereich der Zieldefinition sehr begrenzt und es herrscht kein bis wenig Mitspracherecht der Angestellten. Das Neue Arbeiten nimmt kaum Einfluss auf die Autonomie bei der Zieldefinition. Wie stark die Arbeitszufriedenheit durch die Autonomie bei der Zieldefinition beeinflusst wird ist somit unklar, die Daten zeigen lediglich, dass unverständliche Zielvorgaben zu unzufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen.**

#### *Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung*

Die letzte Tabelle dieser Hauptkategorie beschreibt die Aussagen über die Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung.

RNr.	Zusammenfassung "Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung"
UK2d1	Es sind viele Richtlinien vorhanden nach denen auch gearbeitet wird, jedoch die Regeln zum Beantworten von Mails werden nicht eingehalten. Regeln sind auch in Zukunft für NWW von großer Bedeutung.
UK2d2	Beschäftigte haben eine begrenzte Entscheidungsfreiheit und können nur in kleinen Bereichen selbst über ihre Handlungen bestimmen.
UK2d3	Das Neue Arbeiten führt dazu, dass Beschäftigte <ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstständiger sind,</li> <li>• eigene Entscheidungen bereits in niedrigeren Ebene richtig und schneller treffen,</li> <li>• bei ihren Tätigkeiten voraus denken,</li> <li>• für ihre Tätigkeiten Verantwortung übernehmen,</li> <li>• Emails sofort von überall beantworten.</li> </ul>
UK2d4	Die Art der Kommunikation wird von den Beschäftigten nach der Art und Dringlichkeit der Tätigkeit sowie des jeweiligen zu kontaktierenden Beschäftigten angepasst.
UK2d5	Es gibt Richtlinien zur Nutzung der neuen Tools.
UK2d6	In einer Gruppe bzw. im Team erfolgt gemeinsames Besprechen der Verantwortungen und die gemeinsame Einteilung der Aufgaben.
UK2d7	Für das Management ist es nicht wichtig wie die Arbeiten erledigt werden, solange das Ergebnis stimmt.

**Tabelle 3.I: Zusammenfassung "Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung"**

Regeln zur Arbeitsausführung, wie z. B. die maximale Dauer bis ein Mail beantwortet werden muss, gibt es vor der Umstellung ebenso wie danach, sie kommen aber in geänderter Form vor. Zusätzlich sind Richtlinien zur Benützung der neuen Programme und Kommunikationsmittel wichtig, um ein reibungsloses Kommunizieren zwischen den Angestellten zu gewährleisten, da der persönliche Kontakt im Büro stark reduziert wird. Als Beispiel sei angeführt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtet sind, während den Kernzeiten über ein Netzwerk angemeldet zu sein, und es muss immer der aktuelle Verfügbarkeitsstatus aufscheinen. Diese

notwendigen Richtlinien zur Einschränkung der Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung entstehen durch die erhöhte örtliche und zeitliche Autonomie, denn die Beschäftigten arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten und es wird mit diesen Regeln der Informationsaustausch zwischen den Angestellten sichergestellt. Die höhere örtliche und zeitliche Autonomie bringt aber auch Vorteile für die Arbeitsausführung mit sich, wie dieser Kommentar beschreibt:

*"I think it's good that they are more self driven and they are making their own decision and it's working." (4/2, 722)*

Da weniger direkter Kontakt zum Fragestellen im Büro vorhanden ist, entwickelt sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine höhere Selbstständigkeit. Sie denken bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten voraus, treffen Entscheidungen selbst bereits in niedrigeren Ebenen richtig und schneller und übernehmen Verantwortung für ihr Handeln.

**Aus diesen Gründen erfährt die Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung zum einen eine Restriktion der Autonomie in Form von mehr Richtlinien bei der Kommunikation und zum anderen eine Erhöhung der Autonomie durch mehr eigenständiges Handeln. Beide Beeinflussungen sind auf die Veränderung der örtlichen und zeitlichen Autonomie zurückzuführen.**

### **3.3.9.2. Motive bei der Wahl von Arbeitsort, -platz und -zeit**

Die zweite Hauptkategorie leitet sich von anschließender Forschungsfrage ab: Welche Motive spielen bei der Wahl von Arbeitsort, -platz und -zeit beim flexiblen Office-Konzept eine wichtige Rolle? Dabei besteht eine Verbindung zwischen der örtlichen Autonomie und den ersten drei Untergruppen: Motive für Mobile Arbeit, für Büroarbeit und für die Platzwahl im Büro. Die Motive zur Arbeitszeitwahl lassen sich bei der zeitlichen Autonomie einordnen. Alle Kategorien werden wieder mit Hilfe der gebildeten Aussagen zu den einzelnen Themen näher betrachtet. Für eine übersichtliche, kürzere Darstellung der Tabellen wird auf die Paraphrasen des ersten Interviewdurchgangs verzichtet, da diese inhaltlich mit den Reduktionen der zweiten Befragungsreihe übereinstimmen.

### Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit

In der ersten Unterkategorie, "Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit" geht es vor allem um die Vorteile der Heimarbeit bzw. die Nachteile der Büroarbeit, kurz gesagt, warum es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bevorzugen zuhause zu arbeiten. Für das Unternehmen bringt die Umstellung und der Umzug Kostenvorteile, da keiner einen eigenen Platz im Büro besitzt und die Angestellten vorwiegend von zuhause aus arbeiten, ist ein kleineres Büro ausreichend. Außerdem vollzieht das Unternehmen einen Standortwechsel in eine günstigere Lage und nimmt daher auch längere Anfahrtszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kauf. Die drei großen Vorteile für die Angestellten sind: Erstens gibt es kein tägliches Pendel mehr, das führt zu Kosten- und Zeitersparnis.

*"Advantage is that I can work from home. So, I can utilise my time better and I can save the transport." (7/2, 275)*

Zweitens ist ruhiges, konzentriertes, störungsfreies und daher effizienteres Arbeiten zuhause möglich und der dritte bedeutende Vorteil ist, dass sich durch die hohe örtliche und zeitliche Autonomie das Privat- und Arbeitsleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser vereinbaren lässt.

RNr.	Zusammenfassung "Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit"
UK3a4	Die Vorteile, die ein flexibleres Arbeiten bringt sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegfall der Pendelzeit und -kosten,</li> <li>• ruhiges, störungsfreies und effizientes Arbeiten,</li> <li>• ermöglicht konzentriertes Arbeiten zuhause und bietet Privatsphäre,</li> <li>• Bearbeitung größerer Probleme führt zu schnelleren Ergebnissen,</li> <li>• hilft Arbeit besser einteilen zu können,</li> <li>• vereinfacht und beschleunigt das Organisieren der Tätigkeiten,</li> <li>• ohne Pendel kann mehr gearbeitet werden und es ist weniger Stress am Morgen,</li> <li>• hilft bei der Vereinbarkeit mit persönlichen Terminen,</li> <li>• hilft bei der Vereinbarkeit Arbeit und Familie,</li> <li>• ermöglicht das Arbeiten bei Krankheit von zuhause, um Kolleginnen und Kollegen nicht anzustecken und</li> <li>• es besteht die Möglichkeit in einer Umgebung mit mehr Platz und besseren Möbeln zu arbeiten.</li> </ul>
UK3a5	In Zukunft bekommen die Beschäftigten einen Drucker und Scanner auch für zuhause und müssen für diese Tätigkeiten nicht mehr das Büro aufsuchen.
UK3a6	Neues Equipment und Programme sowie die erforderlichen Schulungen für diese neuen Werkzeuge erhöhen die Unabhängigkeit zum Büro.
UK3a7	Einige Berufe, wie TechnikerIn oder VerkäuferIn, benötigen kein Büro zum Arbeiten.

Tabelle 3.m: Zusammenfassung "Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit"

In der Tabelle 3.m sind neben diesen Hauptvorteilen auch weitere positive Einflüsse des flexiblen Arbeitens aufgelistet. So kann das Arbeiten zuhause dazu führen, dass die Tätigkeiten besser organisiert und eingeteilt werden. Außerdem erhöhen neues Equipment und neue Programme die Arbeitsplatzunabhängigkeit:

*"Since this new software and tools has been set up there are no big reasons why to get into the office." (4/2, 482)*

#### *Motive für Büroarbeit*

Das Gegenstück zur mobilen Arbeitsform ist die Arbeit innerhalb der Arbeitsstätte der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers. Die positiven Aspekte der einen Kategorie sind meist die negativen der anderen und umgekehrt. Warum Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter sich dafür entscheiden im Büro zu arbeiten hat unterschiedliche Gründe. Die wesentlichen sind: Die Pflege der persönlichen Kontakte zu den Kolleginnen und Kollegen, das Erledigen gewisser Arbeiten und Meetings, welche nur im Büro möglich sind, und das dritte Motiv ist, dass das Arbeiten zuhause mit Schwierigkeiten verbunden sein kann, z. B. Lärm, schlechtes Internet oder es fehlt ein adäquater Arbeitsbereich.

*"I arrange some interviews or meetings with other colleagues or if I have time I do the document scanning, printing, everything I mentioned it." (5/2, 968)*

Ein weiterer Aspekt, der für ein Arbeiten im Büro bzw. gegen das Arbeiten zuhause spricht, ist das nicht Abschalten können. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Laptop und Mobiltelefon ausgestattet sind, und sich diese zuhause immer in greifbarer Nähe befinden, wird laufend der Emailordner nach eingehenden Nachrichten überprüft und diese teilweise sofort beantwortet oder anfallende Arbeiten auch gleich nachts erledigt. Es fehlt somit eine notwendige Distanz zur Arbeit während der Privatzeit zuhause. In der nachstehenden Tabelle können zusätzlich die einzelnen Punkte der genannten Motive abgelesen werden, z. B. welche Arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Büro erledigen, oder welche Probleme zuhause auftreten.

RNr.	Zusammenfassung "Motive für Büroarbeit"
UK3b3	Beschäftigte fahren in das Büro um bestimmte Arbeiten zu erledigen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumente drucken, scannen oder archivieren</li> <li>• Unterschriften einholen</li> <li>• interne Meetings</li> <li>• Papierarbeiten</li> <li>• Arbeiten mit niedrigem Konzentrationsbedarf</li> <li>• Kundinnen und Kundenbesuche im Büro</li> </ul>
UK3b4	Es kann schwierig sein zuhause zu arbeiten, weil <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Familie stört,</li> <li>• die Internetverbindung langsam ist und</li> <li>• mit großen Datenmengen nicht gearbeitet werden kann,</li> <li>• eine gewisse Internetabhängigkeit besteht,</li> <li>• Programme langsamer laufen,</li> <li>• die Elektrizität ausfällt oder</li> <li>• zu wenig Platz vorhanden ist.</li> </ul>
UK3b5	Beim Arbeiten zuhause kann es für Beschäftigte schwieriger sein die Arbeit zu beenden, abzuschalten und Abstand zur Arbeit zu gewinnen.
UK3b6	Die Beschäftigten fahren zum Büro, um persönliche Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen zu pflegen, da es einfacher und effektiver ist persönlich Gespräche zu führen und Informationen einzuholen.
UK3b7	Managerinnen und Manager fahren zum Büro, da sie Angst haben etwas zu verlieren.

Tabelle 3.n: Zusammenfassung "Motive für Büroarbeit"

### Motive für Platzwahl im Büro

Die dritte Kategorie, die sich mit den Motiven beschäftigt, untersucht die freie Platzwahl im Büro und zählt ebenfalls zur örtlichen Autonomie. Dieser Bereich soll separat betrachtet werden, um zu sehen, ob die Umstellung des Büros in ein Non-Territorial-Office die gewünschten Vorteile bringt und ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz nach den Anforderungen der zu erledigenden Tätigkeiten wechseln. Die Tabelle der Zusammenfassung beinhaltet nur Aussagen zur zweiten Interviewrunde, da es zuvor im alten Büro noch keine freie Platzwahl gegeben hat.

RNr.	Zusammenfassung "Motive für Platzwahl im Büro"
UK3c1	Im Büro gibt es freie Sitzwahl, trotzdem stellte sich nach anfänglichem Probieren einiger Plätze eine bevorzugte Sitzordnung ein.
UK3c2	Die Bereiche bzw. Plätze werden favorisiert, weil <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Kontakt zu gewissen Kolleginnen und Kollegen aufrecht erhalten werden soll,</li> <li>• wenig telefoniert wird und es deshalb ruhig und angenehm ist,</li> <li>• der Platz keinen Festnetzanschluss hat,</li> <li>• mit gewissen Kolleginnen und Kollegen enger zusammen gearbeitet wird,</li> <li>• die Aussicht bei einem Fensterplatz am besten ist oder</li> <li>• einfach die Sitzordnung zur Gewohnheit wurde.</li> </ul>
UK3c3	Für wichtige Arbeiten mit Konzentrationsbedarf und wichtige Telefonate suchen Beschäftigte ruhige Plätze, leere Besprechungsräume oder die Phonebox auf.
UK3c4	Gewisse Plätze sind bereits "zugeteilt" und werden vor den Meetings mit Büroutensilien oder persönlichen Dingen belagert. Frühes Ankommen im Büro erhöht daher die Chance den bevorzugten Sitzplatz zu bekommen und selbst zu besetzen.

Tabelle 3.o: Zusammenfassung "Motive für Platzwahl im Büro"

Grundsätzlich lassen sich aus den zusammengefassten Paraphrasen der Tabelle 3.o zwei Schlüsse ziehen: Erstens stellt sich trotz freier Sitzwahl nach einiger Zeit eine Sitzordnung ein, und zweitens werden die bevorzugten bzw. verwendeten Sitzplätze mit Sachen "besetzt". Die Motive für einen favorisierten Platz sind sehr unterschiedlich und umfassen die gute Aussicht beim Fenster oder bloße Gewohnheit ebenso wie den Kontakt zu bestimmten Kolleginnen und Kollegen. Der Wechsel eines Sitzplatzes erfolgt nicht sehr häufig, in erster Linie nur wenn viel Ruhe oder höhere Konzentration benötigt wird, dann suchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Plätze oder leere Büroräume auf.

*"There are no fixed placed, you know, on the share desk but everybody has their favourite place." (8/2, 411)*

#### *Motive für Arbeitszeitwahl*

Wann die Angestellten ihre Arbeiten erledigen, bestimmt zum einen das Unternehmen mit Richtlinien, wie der Kernzeit und dem Meetingtag am Montag, und zum anderen sie selbst innerhalb der Gleitzeit. Die Motive für die Wahl ihrer Arbeitszeiten werden von der letzten Unterkategorie der dritten Forschungsfrage untersucht und anschließend bei der zeitlichen Autonomie eingegliedert.

RNr.	Zusammenfassung "Motive für Arbeitszeitwahl"
UK3d3	Durch flexibles Arbeiten ist es möglich <ul style="list-style-type: none"> <li>• später zu beginnen und die Kinder zur Schule zu bringen,</li> <li>• die Arbeitszeit nach Anwesenheit der Kinder abzustimmen,</li> <li>• früher zu arbeiten, da nicht gependelt werden muss,</li> <li>• die Arbeitszeit nach persönlichen Tätigkeiten und Terminen einzuteilen.</li> </ul>
UK3d4	Da der Laptop zuhause immer an ist, ist es einfacher am Abend wieder mit der Arbeit zu starten oder morgens bereits früh zu beginnen.
UK3d5	Die Beschäftigten versuchen durch zeitiges Eintreffen im Büro und spätes Verlassen den starken Verkehr zu vermeiden.
UK3d6	Einige Beschäftigte arbeiten am Abend wegen der Familie und den Kindern nicht.
UK3d7	Für die meisten Beschäftigten ist am Montag Meetingtag.

**Tabelle 3.p: Zusammenfassung "Motive für Arbeitszeitwahl"**

Aus den vorangestellten Phrasen zu den Motiven der Arbeitszeitwahl lassen sich wieder drei zentrale Gründe bzw. Vorteile der zeitlichen Flexibilität herauslesen. Am wichtigsten für die Angestellten, gerade bei Familien mit Kindern, scheint die bessere Abstimmungsmöglichkeit zwischen Privat- und Arbeitsleben. Die Eltern teilen sich ihre Arbeitszeit so ein, dass sie mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen können, und auch Kinderbetreuungskosten dadurch sparen. Ein weiterer Punkt ist, dass durch

Wegfallen der Pendelzeiten bereits ein früheres Arbeiten möglich ist bzw. auch bei Bedarf spät gearbeitet werden kann.

*"I maybe take my child to the school and I return home at about 7:30 and I sit down and turn on my notebook, so I can start to work earlier." (10/2, 137)*

Ein Vorteil, der in diesem Unternehmen hervorsteicht betrifft die Pendelzeit. Da die Entfernung zum neuen Büro größer geworden ist und nun durch das Stadtzentrum gefahren werden muss, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sehr zeitiger bzw. sehr später An- und Abreise den starken Arbeitsverkehr vermeiden und sparen dadurch viel Zeit und Stress.

### **3.3.9.3. Veränderungen der Arbeitsorganisation**

Das Neue Arbeiten bringt neben der höheren örtlichen und zeitlichen Autonomie auch Veränderungen der Arbeitsorganisation mit sich. Diese Änderungen sind sehr stark von dem jeweiligen Ausmaß der Flexibilisierung und Arbeitsfreiheit der Angestellten abhängig. In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden: Wie verändert das Neue Arbeiten die Arbeitsorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Aus den vier entwickelten Unterkategorien beantworten die beiden Gruppen, die die positiven und negativen Veränderungen aufzeigen (K41, K4b), eindeutig die zu untersuchende Forschungsfrage und sollen daher genauer betrachtet werden. Die Aussagen der Kategorien "keine Veränderung" (4c) und "Veränderung nicht erschließbar" (4d) sind nicht extra angeführt, sie sind aber für den Gesamtüberblick der Situation von Wichtigkeit und helfen im weiteren Verlauf beim Verstehen der Zusammenhänge und beim Argumentieren. Die Veränderungen der Arbeitsorganisation hängen sehr stark mit der Ausprägung der Autonomie bei Arbeitsausführung zusammen. Die zwei näher angesehenen Unterkategorien zeigen zwei Aspekte, die sowohl bei den positiven als auch bei den negativen Aussagen zu den Veränderungen der Arbeitsorganisationen zu finden sind.

Der erste Punkt bezieht sich auf die Veränderung der Belastung bzw. des Stresses, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund der neuen Arbeitsweise spüren. Einige Angestellte sehen die effektivere Art und Weise der Arbeit als Minderung der Belastung, da Arbeiten schneller erledigt werden können und mehr Zeit für andere

Dinge bleibt. Andere wiederum merken an, dass mit dem Neuen Arbeiten in erster Linie die Kontrolle nach dem Output herrscht, die Ziele aber immer höher vorgegeben werden und ein größerer Druck entsteht, der zu mehr Gesundheitsproblemen führt. Das zweite Argument, das in beiden Kategorien vorkommt, ist die Kollegialität. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemerken eine Verschlechterung des Zusammenhalts innerhalb der Kollegschaft, veranlasst durch den geringeren persönlichen Kontakt und das "Auseinanderleben" mit der Zeit, auch eine ungleiche Arbeitsmoral ist zu erkennen. Für andere besteht weiterhin eine gute Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen sowie eine hohe Hilfsbereitschaft. Diese unterschiedlichen Ansichten könnten zur Ursache haben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Abteilungen eine voneinander abweichende Führung erfahren.

#### *Positive Veränderung der Arbeitsorganisation*

**Bei den positiven Veränderung sind einige besonders hervorzuheben, so merken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie ihre Arbeit effizienter verrichten. Der Hauptgrund ist, da sie wegen der höheren örtlichen und zeitlichen Autonomie mehr Flexibilität erfahren und auch weniger persönlichen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen haben, es notwendig geworden ist, die Tätigkeiten mehr zu strukturieren, selbstständiger und ergebnisorientierter zu handeln und sich mit den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen besser abzustimmen.**

Die folgende Tabelle zeigt nun alle Phrasen zu den positiven Veränderungen der Arbeitsorganisation, zusammengefasst aus dem zweiten Interviewdurchgang.

RNr.	Zusammenfassung "Positive Veränderung der Arbeitsorganisation"
UK4a4	Die neue Arbeitsweise ist effizienter, da <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine höhere Flexibilität vorhanden ist,</li> <li>• weniger geplaudert wird,</li> <li>• eine Kommunikationsverbesserung stattfindet und die Kommunikationsqualität verbessert wird,</li> <li>• Beschäftigte eine Problemlösungsdokumentation erstellen,</li> <li>• für administrative Arbeiten Assistentinnen und Assistenten zur Verfügung stehen,</li> <li>• neues Equipment und neue Technologien bereitgestellt werden (IT, Handy, Laptop, Kommunikationsprogramme, etc.) und somit eine persönliche Anwesenheit nicht mehr notwendig ist,</li> <li>• die Einteilung der Tätigkeiten und das Treffen von Entscheidungen selbstständig erfolgt,</li> <li>• die Arbeit strukturierter ist,</li> <li>• eine erhöhte Pünktlichkeit bei Meetings auftritt,</li> <li>• papierloses Arbeiten angestrebt wird.</li> </ul>
UK4a5	Eine Folge der effizienten Arbeitsweise ist, dass Beschäftigte eine niedrigere Belastung aufweisen.
UK4a6	Für NWW ist sowohl Vertrauen, als auch Kontrolle und das Sprechen über die jeweilig erbrachten Leistungen, wichtig.
UK4a7	Durch das Neue Arbeiten <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind Beschäftigte organisierter, effektiver und ergebnisorientierter,</li> <li>• es entsteht höheres Vertrauen und Hilfsbereitschaft und</li> <li>• der Verkauf wird unterstützt.</li> </ul>
UK4a8	Das Neue Arbeiten funktioniert, weil <ul style="list-style-type: none"> <li>• neues Equipment und neue Technologien eingesetzt werden,</li> <li>• Durchführung von Trainings stattfinden und</li> <li>• eine Umstellung im Denken passiert.</li> </ul>
UK4a9	Die neuen Arten der Kommunikation bringen folgende Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chat: ein gleichzeitiges Kommunizieren mit mehreren Personen möglich, die Verfügbarkeit und der Status der Kolleginnen und Kollegen ist ersichtlich, ist eine sehr schnelle Möglichkeit zu Kommunizieren und die Nachrichten können gespeichert werden.</li> <li>• Videokonferenzprogramm - erhöht die Arbeitsortsunabhängigkeit und es können trotz Grippe Meetings abgehalten werden.</li> </ul>

Tabelle 3.q: Zusammenfassung "Positive Veränderung der Arbeitsorganisation"

Sorgfältiges Planen und Organisieren der einzelnen Tätigkeiten aber besonders der Meetings führt zu einem geordneten Terminablauf und setzt Pünktlichkeit voraus. Desweiteren muss, in Anbetracht einer strikten Terminfolge und Einhaltung des Zeitplans, eine arbeitsbezogene Kommunikation stattfinden, es ist wenig Zeit für private Informationen oder Tratsch. Diese Veränderung erhöht die Kommunikationsqualität, da unwichtige oder nicht themenbezogene Gespräche vermieden werden. Auch bei der Kommunikation via Mail oder Chat verbessert sich die Qualität. Es ist vermehrt darauf zu achten, dass alle benötigten Informationen und Details vorhanden sind und alles verständlich geschildert vorliegt, um so nochmaliges zeitaufwendiges Nachfragen zu vermeiden. Einfaches, persönliches und schnelles Erfragen von Informationen im Büro ist nur mehr gelegentlich möglich.

*"Diese Möglichkeit haben wir nicht, also muss man da sehr organisierter sein. Und auch eine positive Veränderung war für mich, dass ich persönlich auch effektiver arbeiten kann." (3/2, 79)*

Die neue Kommunikation, ebenso wie eine erfolgreiche Veränderung der Arbeitsorganisation ganz allgemein und eine Verbesserung der Eigenständigkeit, macht neues Equipment, neue Programme und Einschulungen unentbehrlich. Das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Kontrolle der erbrachten Leistungen ist bereits vor der Umstellung vorhanden, bekommt aber beim Neuen Arbeiten eine bedeutendere Rolle. Eine hohe Autonomie der Angestellten und selbstständiges Arbeiten zuhause fordern ein hohes Maß an Vertrauen, welches laut den Aussagen auch vorhanden ist und nach den Führungskräften zudem nie missbraucht wurde.

*I think as you let people work from home it's a big trust issue and a big trust to given to people and up until now I didn't have any bad experience [for all] this. Äh, that any time I was calling or e-mailing someone they were responding correctly and there was no problem. From that point that they were working from home.(4/2, 852)*

Eine Leistungsüberprüfung gab es ebenfalls bereits vor der Umstellung, mit dem Neuen Arbeiten ist lediglich die Bedeutung gestiegen. Wichtig sind eine regelmäßige Überprüfung und Besprechung des Outputs, einerseits zur Überprüfung der Zielerreichung für die Vorgesetzten und andererseits als Information und Hilfestellung für den einzelnen Angestellten. In periodischen Abständen erfahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Zielerreichung und besprechen mit der Führungskraft die weitere Vorgehensweise und Verbesserungsmöglichkeiten. Diese Informationen sollen durchgängige Klarheit für beide Seiten schaffen, um so unerwartete Ergebnisse vorzubeugen.

Der Plan des Unternehmens ist außerdem das neue Büro, die neue Arbeitsweise und den Veränderungsprozess ihren Kundinnen und Kunden zu präsentieren und in Verbindung mit dem Verkauf der eigenen Produkte auch das Knowhow zum Neuen Arbeiten und der Umstellung anzubieten. Dadurch sieht das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und eine große Unterstützung für den Verkauf.

### *Negative Veränderung der Arbeitsorganisation*

In den Paraphrasen aus dem ersten Interviewdurchgang, zu dem Themengebiet der negativen Veränderungen der Arbeitsorganisation, ist ein starker Veränderungswunsch erkennbar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen vor der Umstellung Verbesserungspotential bei den Entscheidungs- und Informationswegen und den Prozessen ebenso wie bei der EDV und dem vorhandenen Equipment. Während des Änderungsvorganges entstand durch schlechte Informationsweitergabe des Managements Unsicherheit und infolgedessen Ängste und Sorgen bei einigen Angestellten über die zukünftige Situation. Die nächsten beiden Aussagen der Interviewperson 8, aufgenommen vor und nach dem Umzug zum Thema Pendeln, zeigen den schlechten Wissensstand über die zukünftige Veränderung und die Erleichterung nach der Umstellung. Vor dem Umzug dachte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, dass jeden Tag in das weit entfernte neue Büro gefahren werden muss. Das führte bereits vor der Umstellung zu Unzufriedenheit.

*"I wasn't happy to hear that I have to travel because that was not as I mentioned [...] it was about that I have to go through the city every day morning and night." (8/1, 885)*

*"I: So, summing up what do you like most regarding the New Ways of Work?  
B: The flexibility. Yes, probably yes and the other thing is, sorry, but I really hate to drive to city two times a day [unverständlich] one hour so that I can really do it from home and I don't have to travel so much it's very good and very important for me."  
(8/2, 1376)*

Es werden in der eingegliederten Tabelle wieder lediglich die Paraphrasen aus der zweiten Befragung dargestellt, da einige Sorgen unbegründet waren und bereits bei den positiven Veränderungen der Arbeitsorganisation widerlegt wurden, wie das oben angeführte Beispiel zeigt. Bedenken, welche weiterhin bestehen sind bei den negativen Aspekten zusammengefasst.

RNr.	Zusammenfassung "Negative Veränderung der Arbeitsorganisation"
UK4b7	Der wenige persönliche Kontakt hat zur Auswirkung, dass <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen verloren gehen oder keine Weiterleitung erfolgt und es zu kürzeren Deadlines kommt,</li> <li>• gemeinsame Probleme nicht erkannt werden,</li> <li>• Lösungen von Problemen länger dauern und wachsen,</li> <li>• die Einholung von Unterschriften mehr Zeit benötigt,</li> <li>• Konflikte schwerer lösbar sind,</li> <li>• es schwerer ist mit jemanden zu sprechen und sich zu entschuldigen,</li> <li>• Mails mehr strukturiert und genauer formuliert sein müssen.</li> </ul>
UK4b8	Probleme mit der Kommunikation und dem Informationsfluss gibt es, weil <ul style="list-style-type: none"> <li>• man zuhause weniger Informationen erhält,</li> <li>• weniger Emails mit wichtigen Informationen versendet werden und es weniger Informationen über die Arbeit der anderen Abteilungen gibt,</li> <li>• es zu viele Kommunikationsmöglichkeiten gibt aber nicht alle von jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter genutzt werden,</li> <li>• es noch nicht Routine ist, Informationen per Mail sofort weiterzuleiten</li> <li>• Emails und Chat die persönliche Kommunikation nicht ersetzen können.</li> </ul>
UK4b9	Eine persönliche Kommunikation ist wichtig und sollte daher durch mehr Firmenevents und Besprechungen gefördert werden.
UK4b10	Die Arbeit ist nicht effizient, da <ul style="list-style-type: none"> <li>• sie durch die Art der Kommunikation länger dauert,</li> <li>• durch den Chat konzentriertes Arbeiten gestört wird,</li> <li>• kein regelmäßiges Anmelden bei den Programmen erfolgt,</li> <li>• nicht jede Mitarbeiterin oder Managerin bzw. jeder Mitarbeiter oder Manager den Kalender nützt,</li> <li>• das Management nicht strukturiert kommuniziert und noch nicht alle Managementwerkzeuge funktionieren.</li> </ul>
UK4b11	Die Einstellung zur Arbeit muss sich verbessern, weil <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein schlechter Zusammenhalt und</li> <li>• unterschiedliche Arbeitsmoral vorhanden ist.</li> </ul>
UK4b12	Aufgrund eines begrenztes Budget ist eine weitere Verbesserungen des Büros und Equipments nicht möglich.
UK4b13	Durch zu viel Druck und zu hohen Zielen kommt es zu mehr Krankheitsfällen bei Beschäftigten.

**Tabelle 3.r: Zusammenfassung "Negative Veränderung der Arbeitsorganisation"**

Die Angestellten heben als bedeutende negative Beeinflussung den stark reduzierten persönlichen Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen hervor. Ein Arbeiten an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten kann dazu führen, dass Informationen nicht ausgetauscht bzw. spät oder nicht weitergeleitet werden und somit verloren gehen. Die Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der gemeinsamen Mittagspausen sowie die täglichen Gespräche im Büro mit Personen unterschiedlicher Abteilungen sind zwei Beispiele bei denen wichtiger Informationsaustausch stattgefunden hat und der nur mehr in geringem Maße vorzufinden ist. Diese Unterhaltungen waren oft hilfreich beim Erfahrungsaustausch und beim Finden von Lösungen. Durch den verminderten Kontakt geht die persönliche Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen verloren, das kann dazu beitragen, dass Konflikte länger andauern, wachsen und schwerer lösbar sind:

*"The big disadvantage of this new concept is that we are not meeting day by day, so the conflicts are not resolved as easy as before." (4/2, 153)*

Die Angestellten sehen hier als einen denkbaren Lösungsansatz mehr Firmenfeiern, sprich nicht nur einmal pro Jahr eine Weihnachtsfeier, sondern mindestens ein quartalsmäßiges Treffen. Es soll etwa nach einer offiziellen Präsentation über firmeninterne Neuigkeiten ein gemütlicher Teil anschließen, bei dem die Möglichkeit besteht private Themen zu besprechen. Dadurch verbessert sich neben dem Informationsfluss des Managements auch die sozialen Kontakte innerhalb der Belegschaft. Wie soeben beschrieben, ist ein wichtiger Punkt bei der Arbeitsorganisation die Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher ist es gerade beim Neuen Arbeiten, wegen dem Fehlen des persönlichen Kontakts, notwendig, andere Kommunikationswege zu schaffen. Einige Angestellte sehen die Anzahl der Kommunikationsmöglichkeiten, wie z. B. Telefon, verschiedene Chatprogramme, Mail, Videokonferenzen etc., zu hoch an und sind damit überfordert. Vor allem bei der schriftlichen Kommunikation müssen die Anliegen sehr genau und detailliert verfasst sein, um Missverständnissen vorzubeugen. Das ist wiederum mit mehr Zeitaufwand verbunden.

*"This kind of communication which is missing from the personal communication and that's why you have to be much more structured in the using the other communication tools and that's from personal point of view it's much more difficult." (7/2, 1538)*

Eine schnelle Kommunikation ist somit nur mit festgelegten Kommunikationsregeln möglich. Es ist daher für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter essentiell diese Regeln zu befolgen und z. B. immer in den Chatprogrammen angemeldet zu sein und den richtigen Status eingestellt zu haben. Da jedoch einige Angestellte mit gewissen Programmen nicht gerne arbeiten, den Kalender mit den Terminen nicht ordnungsgemäß nutzen und die vorgegebenen Regeln nicht beachten, kann es zu Kommunikationsverzögerungen und Problemen kommen. Die genannten Punkte schaden einer effizienten Arbeitsweise und können nur durch konsequentes Einhalten der Richtlinien vermieden werden. Das heißt mehr administrativer Aufwand und Einschränkung der Autonomie bei der Arbeitsausführung.

**Auf den Punkt gebracht bedeutet das, dass die höhere örtliche und zeitliche Autonomie mehr Regeln für die Kommunikation und Koordination verlangen und somit die Autonomie bei der Arbeitsausführung eingrenzen.**

#### *3.3.9.4. Beeinflussung der Zufriedenheit*

Die letzte Zusammenfassung setzt sich mit der Hauptforschungsfrage auseinander: Wie wird die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten beeinflusst? Mit der ersten Kategorie wurden die Interviewdaten nach der Zufriedenheit der Angestellten mit der Umstellung und dem Neuen Arbeiten untersucht, gegliedert nach "hoher Zufriedenheit" (K1a), "niedriger Zufriedenheit" (K1b) und Unzufriedenheit (K1c). Den Unterkategorien K1a und K1c kommt mehr Bedeutung zu, da die Aussagen in eine eindeutige Richtung der Arbeitseinstellung zeigen. Daher sind nur die Phrasen dieser beiden Gruppen in Tabellen 3.s und 3.t angeführt. Bei den Motiven für die Zufriedenheit spielen unter anderem sehr stark die Vor- und Nachteile des Neuen Arbeitens eine Rolle. Denn jeden Vorteil, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine verbesserte Arbeitsweise erfahren, wird auch ihre Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen.

So wie vor jeder Umstellung gibt es auch bei dieser Veränderung Stimmen für aber auch gegen die neue Sache, und daher bereits vor der Änderung zufriedene und unzufriedene Angestellte. Es ist für alle klar ersichtlich, dass es eine Wandlung im Unternehmen geben muss, um die Prozesse zu verbessern, effektiv zu arbeiten und weiter wettbewerbsfähig zu sein.

*"You have to change, you have to step outside your comfort zone and I think every all the revolutionary things and all the good solutions are based on that you have to move outside your comfort zone. And it's very important and that's why I like it. Because it's going to be good for the company, I think, and [company name] is going to see who is really motivated or attached to the company, who is really willing to stay and would like to move up the company on the leather and I think for this reason it's really good and I really like it and it's really important." (9/1, 511)*

Nur bei der Art der Veränderung kommt es zu unterschiedlichen Ansichten bzw. zu großen Unsicherheiten über die Einführung des Neuen Arbeitens. Dass eine schlechte Informationspolitik im Zuge des Wandlungsprozesses vom Unternehmen gelebt wurde, wurde bereits erwähnt, dieser Umstand trägt jedoch auch zu einer erhöhten Unzufriedenheit vor und auch während der Umstellung bei. Da ein Miteinbeziehen in den Prozess nicht stattfand, entstand Unsicherheit und folgedessen mehr Tratsch. Durch die Frustration und den Ärger sahen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Umstellung in erster Linie die negativen Aspekte, wie z. B. die weite Entfernung zum Büro oder höhere Kosten für die Heizung zuhause, positive Auswirkungen wurden kaum besprochen und es erfolgte keine Aufklärung durch das Management, wie der Interviewausschnitt zeigt:

*"Generally what I feel from people, they are angry they are frustrated they are disappointed about this whole thing, they don't have enough information about the thing and they don't see the benefit's, because on personal level there are not many benefits of this whole process, office move and work from home. At the moment. And it's a Hungarian character that we pick the bad things very quickly and we kind of neglect the good things. So we are crying a lot." (4/1, 586)*

#### *Hohe Zufriedenheit*

Erst nach dem Umzug und der Einführung des Neuen Arbeitens traten die Vorteile in den Vordergrund und nahmen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit. Für eine höhere Arbeitszufriedenheit sorgen vor allem die Auswirkungen der örtlichen und zeitlichen Autonomie. So ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die hohe Flexibilität und das bessere Einteilen von Privat- und Arbeitsleben von großer Bedeutung und beeinflusst die Zufriedenheit sehr stark:

*"For me it's really good. I like to work from home." (2/2, 508)*

*"Instead of spending time for transport you can go to the shops or buying foods or something like that or some homeworks what you can do. So, that's the flexibility. Or that was some cases some official checking the chimney for example. It's a five minutes but you have to stay at home for a day. So, you do not need to take a holidays. You have to, you can work from home and for this five minutes works you*

*can split this time and focus on the administrate this checking the chimney and then you can continue the work. So, this kind of flexibility is nice." (7/2, 626)*

*"I think everybody like it. Yes, because as I mentioned, for example, the travelling cost or travelling time, that's why it's, it's very good [advantage]." (5/2, 1497)*

Die zusammengefassten Aussagen zur hohen Zufriedenheit sind in nachstehender Tabelle dargestellt.

RNr.	Zusammenfassung "hohe Zufriedenheit"
UK1a4	Die Beschäftigten sind vom flexiblen Arbeiten begeistert, weil <ul style="list-style-type: none"> <li>• es für Eltern praktisch ist,</li> <li>• die Pendelzeit und -kosten reduziert werden bzw. wegfallen,</li> <li>• es ihnen gefällt von zuhause zu arbeiten,</li> <li>• sie froh und stolz sind hier zu arbeiten und gerne von der neuen Arbeitsweise erzählen,</li> <li>• alles strukturierter, effektiver ist und man die Arbeitszeiten selbst organisieren kann,</li> <li>• es Zeitersparnis bringt,</li> <li>• private Termine besser mit der Arbeit zu vereinbaren sind,</li> <li>• die Möglichkeit besteht an unterschiedlichen Orten zu arbeiten und</li> <li>• die Art der Arbeitsausführung einfacher ist.</li> </ul>
UK1a5	Den Beschäftigten gefällt das neue Büro, mit besseren Besprechungsräumen, Ausstattung und Equipment, sehr gut und es erleichtert das Arbeiten.
UK1a6	Das Neue Arbeiten bringt den Beschäftigten Zufriedenheit, da <ul style="list-style-type: none"> <li>• sie sich weiterentwickeln können und</li> <li>• neue Kommunikationswerkzeuge und Techniken erlernen,</li> <li>• die Flexibilität stark gestiegen ist,</li> <li>• das Arbeiten mit dem Laptop von einem anderen Ort einfacher geworden ist,</li> <li>• der persönliche Kontakt wegen der zwei Bürotage nicht verloren geht,</li> <li>• es eine gute Möglichkeit bietet den Kundinnen und Kunden zu zeigen, wie gearbeitet werden kann.</li> </ul>

**Tabelle 3.s: Zusammenfassung "Hohe Zufriedenheit"**

### *Unzufriedenheit*

Auch die Faktoren Kosten und Zeit, die sich durch das Neue Arbeiten positiv für die Angestellten entwickeln, speziell wegen geringerem Pendeln, tragen zu einem zufriedenen Arbeiten bei. Beim Thema neues Büro herrscht Uneinigkeit, denn ein Teil der Belegschaft liebt das neue Office und die gesamte Ausstattung, andere wiederum empfinden das neue Büro als unpersönlich und kalt, da keine privaten Bilder oder Ähnliches auf den Arbeitsplätzen positioniert werden dürfen. Einig sind sich jedoch alle bei der neuen Küche, sie ist zu klein und gerade am Montag, dem vorgegebenen Bürotag, ist sie überfüllt und es gibt zu wenig Sitzmöglichkeiten um das Essen einzunehmen. Die negativen Aussagen sind in folgender Tabelle zusammengefasst.

RNr.	Zusammenfassung "Unzufriedenheit"
UK1c5	Beschäftigte sind unzufrieden, da das neue Büro nicht ihren Vorstellungen entspricht: <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Küche ist unpraktisch und zu klein</li> <li>• zu kleine, schlecht platzierte Kästchen für Unterlagen</li> <li>• es gibt Probleme mit der Klimaanlage</li> <li>• das Büro ist unbequem und fremd</li> <li>• es befindet sich zu wenig Hightech im Büro und</li> <li>• die Büroausstattung ist schlecht.</li> </ul>
UK1c6	Bei Beschäftigten gibt es noch Ungewissheit und Unzufriedenheit darüber, ob <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Unterstützung für das Pendeln erhalten bleibt,</li> <li>• das Telefonbudget bei viel Kundinnen- bzw. Kundenkontakt angepasst wird,</li> <li>• Regelungen zu Überstunden eingeführt werden, denn nicht alle Beschäftigten bekommen ihre Überstunden ausbezahlt, Zeitausgleich ist auch nicht für alle eine Lösung und mehr Arbeit für gleiches Geld erhöht die Unzufriedenheit.</li> </ul>
UK1c7	Da der tägliche Kontakt fehlt sehen die Beschäftigten die Notwendigkeit von mehr Firmenveranstaltungen, Treffen außerhalb des Büros und außerhalb der Arbeitszeit, um die informelle Kommunikation zu erhöhen.
UK1c8	Weniger Kontakt und Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen ist schlimm, denn <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein kein Kennenlernen neuer Kolleginnen und Kollegen ist schwieriger,</li> <li>• der Teamgeist geht verloren,</li> <li>• einfache Kommunikation und einfache Diskussionen fehlen,</li> <li>• der Informationsfluss ist schlecht und verlängert die Arbeit,</li> <li>• alleine zuhause sitzen deprimiert.</li> </ul>
UK1c9	Bei den Arbeitsabläufen sind die Beschäftigten Unzufriedenheit, weil <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine automatische Zeitaufzeichnung vorhanden ist und niemand weiß ob zuhause wirklich gearbeitet wird,</li> <li>• keine Optimierung der neuen Prozesse durchgeführt wurde,</li> <li>• das Arbeiten mit händischen Zeitaufzeichnungen und dem Kalender nicht erfolgt,</li> <li>• keine Möglichkeit besteht während des Tages die Arbeitsorte zu wechseln,</li> <li>• trotz Verpflichtung sich im System anzumelden, wird das nicht von allen Kolleginnen und Kollegen gemacht bzw. ist der Status falsch eingestellt.</li> </ul>
UK1c10	Einige Beschäftigte haben Probleme mit der Einstellung von Kolleginnen und Kollegen, denn <ul style="list-style-type: none"> <li>• manche sind nicht zukunftsorientiert und suchen nur Ausreden,</li> <li>• sie akzeptieren die Priorisierung der Anfragen nicht,</li> <li>• manche Mitarbeiter zeigen keine Motivation,</li> <li>• es werden Informationen nicht weitergeleitet und das führt zu kurzen Deadlines.</li> </ul>
UK1c11	Den Beschäftigten fehlt die Wertschätzung ihrer Arbeit.
UK1c12	Einige Verkäuferinnen bzw. Verkäufer sind nicht glücklich darüber, dass sie nicht mehr ins Büro kommen sollen.

Tabelle 3.t: Zusammenfassung "Niedrige Zufriedenheit"

Negativ auf die Zufriedenheit wirkt sich der reduzierte persönliche Kontakt aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich mehr Verbindung zu den Kolleginnen und Kollegen um den vorhandenen Zusammenhalt nicht zu verlieren, und auch, weil für einige Angestellte das alleine Arbeiten zuhause deprimierend ist, wie die beiden Aussagen zeigen:

*"What I don't like as I mentioned to you that I cannot meet so much the rest of the colleagues and the communication, the personal communication is missing." (7/2, 1336)*

*"I have to change in my life with this home office thing that I decided that when I'm working at home in that day I should go somewhere. So, is when you are just sitting in the four walls, you know, alone the whole day. So, you have the communication via chat, telephone and things but it's not the same when you really meet people personally. So, of course, I tried that before and I think at the second or third day I said, "Oh, it's terrible, so I have to go out." (8/2, 999)*

Bei der Arbeitsausführung stimmt vor allem die Art der neuen Arbeitsweise, die strukturierter, organisierter und effektiver ist, die Angestellten zufriedener. Arbeiten mit dem Laptop sind einfacher geworden, gerade durch die neuen Programme und durch das papierlose Arbeiten, es entsteht eine höhere Ortsunabhängigkeit. Das Lernen der Programme und die persönliche Weiterentwicklung beim Arbeiten ist ebenso für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiger Aspekt für Zufriedenheit. Bei der Ausführung der Arbeitsweise treten dennoch einige Probleme auf, die zur Unzufriedenheit beitragen, so befolgen nicht alle Angestellten die vorgegebenen Arbeitsregeln. Dies führt zu längeren oder schwierigeren Arbeitsabläufen bis hin zu sehr kurzen Deadlines bei nicht sofortiger Weitergabe von wichtigen Informationen. Dass einige Prozesse noch nicht optimiert sind, wie z. B. die Arbeitszeitaufzeichnung, diese ist noch händisch vorzunehmen, unterstützt eine negative Arbeitseinstellung.

**Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Neue Arbeiten die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. Ausschlaggebend ist die Erhöhung der Handlungsautonomie, hier können vor allem die örtliche und zeitliche Autonomie starke Veränderungen der Arbeitszufriedenheit bewirken. Das zeigt zum einen die Paraphrase der hohen Arbeitszufriedenheit UK1a4 der Tabelle 3.s, diese umfasst eine Vielzahl an positiven Aspekten der Flexibilität, und zum anderen hebt die große Anzahl an Aussagen zur Kategorie Motive zur Mobilen Arbeit (K3a), abzulesen in Tabelle 3.g, die Wichtigkeit der Flexibilität hervor. Die Veränderung der Kategorie 1c niedrige Zufriedenheit ist im Kapitel 3.3.9 Zusammenfassung der Ergebnisse und Interpretation erläutert und weist ebenfalls auf einen Anstieg der Arbeitszufriedenheit hin.**

**Bei genauerer Betrachtung der Paraphrasen zur Unzufriedenheit ist zu erkennen, dass diese zum Großteil aus einer schlechten Informationspolitik des Managements vor und während der Umstellung entspringen, sowie der Tatsache, dass noch nicht alle Prozesse ordnungsgemäß ablaufen. Die Veränderungen durch die Flexibilität, die sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, sind der verminderte persönliche Kontakt und die Folgen, die daraus entstehen.**

### 3.3.10. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Der letzte Bearbeitungspunkt des Leitfadens für qualitative Inhaltsanalysen diskutiert die Qualität und die Kriterien zur Bewertung der durchgeführten Forschung. Ines Steinke definiert Gütekriterien für die qualitativ-empirische Sozialforschung, die auch die inhaltsanalytischen Kriterien umfassen. Sie stellt einen Kriterienkatalog vor, der je nach Art und Zweck der Untersuchung anzupassen ist. Dieser Katalog beinhaltet sieben Hauptkriterien, welche in den nächsten Schritten dargestellt und angewendet werden sollen.<sup>154</sup>

#### 3.3.10.1. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

Bei der qualitativen Forschung ist statt einer intersubjektiven Überprüfbarkeit lediglich eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit möglich, da eine qualitative Forschung eine begrenzte Standardisierbarkeit des Ablaufs hat. Ines Steinke zeigt drei unterschiedliche Wege auf, um die Sicherung und Prüfung der Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, die Dokumentation des Forschungsprozesses, die Interpretationen in Gruppen und die Anwendung kodifizierter Verfahren.<sup>155</sup> Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist bei der Umsetzung der Diplomarbeit bzw. bei der Umsetzung der empirischen Forschung gegeben. Einerseits ist der Ablauf des empirischen Teils regelgeleitet nach dem Modell der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (siehe Kapitel 3.3), einem kodifizierten Verfahren, durchgeführt und andererseits ist der gesamte Verlauf des Forschungsprozesses detailliert dokumentiert. Das stellt sicher, dass jede beliebige Person den Verlauf und die gewonnenen Ergebnisse genau nachvollziehen kann.

<sup>154</sup> vgl. Steinke, 1999, S.205f.

<sup>155</sup> vgl. ebenda, S.207ff.

### **3.3.10.2. Indikation des Forschungsprozesses**

Die Indikation des Forschungsprozesses bedeutet den kompletten Forschungsablauf in Bezug auf seine Angemessenheit zu beurteilen. Dazu zählen, laut Ines Steinke, die Indikation des qualitativen Vorgehens, der Methodenwahl, sowie von Transkriptionsregeln, der Samplingstrategie, der methodischen Einzelentscheidung im Kontext der gesamten Untersuchung und als letzter Punkt die Indikation von Bewertungskriterien.<sup>156</sup>

Im Verlauf der Diplomarbeit wurden bereits einige dieser Aspekte bearbeitet und diskutiert. So ist die Indikation des qualitativen Vorgehens und der Methodenwahl in den beiden Kapiteln 1.1 Forschungsmethode und 3.3 Analyse näher erläutert. Die Angemessenheit der Transkriptionsregeln kann dem Kapitel 3.3.3 entnommen werden. Fragen zu den verwendeten Daten und den gewählten Interviewpersonen sind im Kapitel 3.3.1 Festlegung des Materials zu finden. Die verwendete Methode zur Datenerhebung und die Methode der Datenauswertung passen zueinander. Die durchgeführten Interviews weisen zwar narrative Elemente auf, sind aber aufgrund des Gesprächsleitfadens fokussierend ausgerichtet (siehe Kapitel 3.3) und es ist somit eine Vergleichbarkeit gegeben. Eine Indikation von Bewertungskriterien umfasst das Aufzeigen der ausgewählten und entwickelten Kriterien zur Qualitätsbestimmung der Forschung. Das geschieht eben durch die Bearbeitung der Gütekriterien in diesem Kapitel.

### **3.3.10.3. Empirische Verankerung**

Ist das Ziel einer Studie die Bildung und Überprüfung von Hypothesen und Theorien, so müssen diese anhand von Daten begründet sein. Eine Möglichkeit der Prüfung einer empirischen Verankerung ist die Verwendung von kodifizierten Methoden.<sup>157</sup> Wie schon bei der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit festgehalten, folgt der Ablauf des Forschungsprozesses der Diplomarbeit einem Leitfaden zur qualitativen Inhaltsanalyse und sichert somit die empirische Verankerung.

---

<sup>156</sup> vgl. Steinke, 1999, S.215ff.

<sup>157</sup> vgl. Steinke, 2012, S.328

#### **3.3.10.4. Limitation**

Es ist zu klären, wo die Grenzen des Geltungsbereiches der Theorie liegen, die aus dem Forschungsprozess heraus entstanden ist und für die eine mögliche Verallgemeinerung angestrebt wird.<sup>158</sup> In der Diskussion zu den Ergebnissen der Diplomarbeit, welche im Kapitel 4 stattfindet, stellt die Theorienbildung anhand der ausgewerteten Daten und der aktuellen Literatur einen zentralen Punkt dar. In diesem Zuge erfolgt eine ausführliche Betrachtung der Limitation der entwickelten Theorie.

#### **3.3.10.5. Kohärenz und Relevanz**

Auch die Behandlung der beiden Gütekriterien Kohärenz und Relevanz sind Teil des Kapitels Diskussion und bezieht sich auf die generierte Theorie. Bei der Kohärenz soll aufgezeigt werden, ob die Theorie logisch zusammenhängend ist, eine Bearbeitung und Offenlegung von Widersprüchen in den Daten und Interpretationen erfolgt und ungelöste Fragen auftauchen. Die Relevanz hingegen beschäftigt sich mit Fragen zum praktischen Nutzen der entwickelten Theorie und welchen Beitrag diese für die Forschung leistet.<sup>159</sup>

#### **3.3.10.6. Reflektierte Subjektivität**

Das Kriterium Subjektivität verdeutlicht, dass der Forscher als Subjekt ein Teilelement der empirischen Forschung ist. Diese integrierte Subjektivität bei der qualitativen Forschung ist mithilfe des Kriteriums zu prüfen. Dabei sind Punkte, wie z. B. Selbstbeobachtung, persönliche Voraussetzungen oder Vertrauensbeziehungen, zu betrachten.<sup>160</sup> Während der Durchführung der empirischen Forschung und qualitativen Inhaltsanalyse bleibt die subjektive Einwirkung des Forschers weitestgehend unberücksichtigt.

---

<sup>158</sup> vgl. Steinke, 1999, S.227

<sup>159</sup> vgl. Steinke, 2012, S.330

<sup>160</sup> vgl. Steinke, 1999, S.231ff.

## 4. Diskussion

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist den Zusammenhang der höheren Handlungsautonomie beim Neuen Arbeiten mit der Arbeitszufriedenheit der Angestellten zu untersuchen. Aus den erhaltenen Ergebnissen kristallisieren sich Zusammenhänge zwischen Neuem Arbeiten, Autonomie und Arbeitszufriedenheit heraus, dargestellt in Abbildung 4.a, die wie folgt lauten:

- Neues Arbeiten nimmt Einfluss auf alle Formen der Handlungsautonomie, außer auf die Autonomie bei der Zieldefinition.
- Eine höhere örtliche und zeitliche Autonomie führt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit.
- Eine höhere örtliche und zeitliche Autonomie führt zu einer positiven und negativen Veränderung der Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung.
- Veränderungen der Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung beeinflussen die Arbeitszufriedenheit unterschiedlich. Negativ auf die Arbeitszufriedenheit wirken z. B. die vielen Kommunikationsregeln und positiv wirkt die höhere Selbstständigkeit der Beschäftigten.

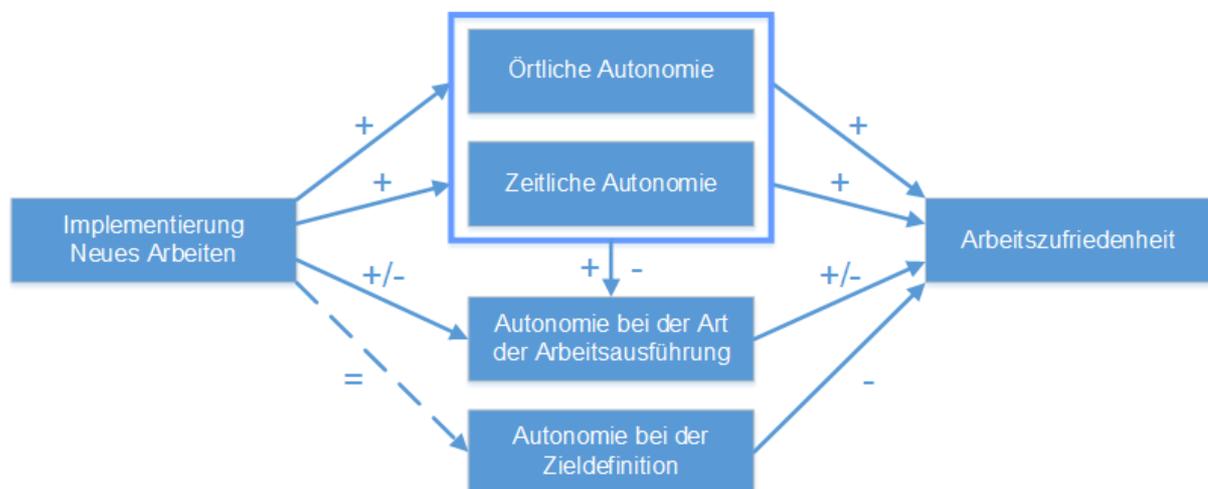


Abbildung 4.a: Zusammenhang Neues Arbeiten, Autonomie und Arbeitszufriedenheit

In den vorgestellten Modellen, dem Job-Characteristics-Modell und dem Job-Control-Modell, ist bereits ein hoher Einfluss der Autonomie auf die Zufriedenheit aufgezeigt worden und dieser deckt sich mit den erarbeiteten Aussagen. Der Begriff Autonomie beschreibt in diesem Zusammenhang jedoch in erster Linie die Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung. Die bei der Diplomarbeit durchgeführte Aufteilung der

Handlungsautonomie in ihre vier Formen hebt die Bedeutung der örtlichen und zeitlichen Autonomie hervor und bringt die unterschiedlichen Auswirkungen auf andere Autonomieformen und auf die Arbeitszufriedenheit zum Vorschein. Durch das Neue Arbeiten mit seiner hohen örtlichen und zeitlichen Autonomie können der Grad der Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung und die Höhe der Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt werden. Das ist ein sehr interessanter Punkt, denn für ein Maximum an Arbeitszufriedenheit ist es wichtig, für Unternehmen und Beschäftigte eine optimale Abstimmung zwischen Autonomie und Heteronomie zu erreichen. Dass ein Maximum an Autonomie nicht gleich ein Maximum an Arbeitszufriedenheit bedeutet, zeigt auch das Kapitel 2.3.4 Zusammenhang Telearbeit und Arbeitszufriedenheit. Ob eine Veränderung der Autonomie bei der Zieldefinition Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen würde und wie stark der Zusammenhang ist, ist unklar und konnte anhand der Daten nicht eruiert werden. Die Daten liefern lediglich die Information, dass unverständliche Zielvorgaben zu unzufriedenen Angestellten führen.

Da diese Diplomarbeit auf eine Längsschnittstudie aufbaut, sind die Daten zur Autonomie und Arbeitszufriedenheit aus zwei unterschiedlichen Zeitpunkten vorhanden. Es kann daher ein Vergleich, eine Darstellung der Veränderung und eine Interpretation erfolgen. Wie groß die Veränderung der Autonomie aufgrund des Neuen Arbeitens ist, wurde anhand der gesammelten Aussagen im Kapitel 3.3.8.11, Zusammenfassung pro Unterkategorie, in den Tabellen 3.g und 3.h verdeutlicht und erläutert. Die verstärkte Bedeutung der Autonomie beim Neuen Arbeiten sind zum einen durch die Steigerung der Anzahl der Aussagen und zum anderen durch die hohen Werte in den Kategorien zu den einzelnen Formen der Handlungsautonomie (K2a, K2b, K2c, K2d), der Mobilen Arbeit (K3a) oder der positiven Veränderung der Arbeitsorganisation (K4a) ersichtlich. Jedoch stellen die in dem Kapitel erwähnten Punkte, welche bei der Betrachtung und Interpretation der Werte berücksichtigt werden müssen, zum einen den Sinn einer Quantifizierung der herausgefilterten Paraphrasen in Frage und zum anderen die Qualität der in weiterer Folge abgeleiteten Aussagen.

Es ist anzumerken, dass die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen Neuem Arbeiten, Autonomie und Arbeitszufriedenheit in einem Unternehmen stattgefunden

hat, in dem eine Umstellung zum Neuen Arbeiten, inklusive eines Umzuges vollzogen wurde. Dabei erhielten nahezu alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit von zuhause aus zu arbeiten. Nimmt ein Unternehmen keinen Umzug vor, sondern führt z. B. nur Telearbeit ein, kann das andere Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit haben, da geringere Veränderungen für die Angestellten auftreten. Sind nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Umstellung, z. B. auf Telearbeit betroffen, könnten zusätzliche Spannungen mit "normalen" Angestellten entstehen und zu einer Veränderung der Arbeitszufriedenheit beitragen. Diese Beispiele sollen zeigen, dass alle vier Einflussbereiche des Neuen Arbeitens, also das Officekonzept, die IKT, die Organisation bzw. das Management und die Arbeitskultur zu unterschiedlichen Verschiebungen beim Grad der Autonomie und der Höhe der Arbeitszufriedenheit führen können. Trotz dieser hohen Anzahl an Variablen geben die gefundenen Zusammenhänge einen guten Eindruck über die Wichtigkeit der Unterscheidung innerhalb des Autonomiebegriffes. Die Ergebnisse schaffen einen akzeptablen Ausgangspunkt und sollen zur Durchführung weiterer Untersuchungen anregen.

Die Entscheidung eine qualitative Forschungsmethode anzuwenden und mithilfe von Interviews Daten zu sammeln entspricht dem Ziel der Untersuchung, neue Informationen über Autonomieformen zu bekommen und Einblicke in die neue Arbeitsweise zu erhalten. Mit einer quantitativen Methode ist das in diesem Ausmaß nicht möglich, hätte jedoch den Vorteil von objektiveren Daten. Das ist ein großer Nachteil des umgesetzten Forschungsablaufs, der starke subjektive Einfluss der Wissenschaftlerin bzw. des Wissenschaftlers. Für ein Erkennen auftretender Verzerrungen durch die Subjektivität der Forscherin oder des Forschers ist für den gesamten Forschungsprozess eine Reflexion dieser Subjektivität notwendig. Eine weitere Überlegung stellt die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring in Frage. Denn durch das strukturierte Bearbeiten der Daten, wie z. B. das Auswählen, Generalisieren und mehrmaliges Reduzieren der herausgefilterten Aussagen, können zum einen neue interessante Information verloren gehen und zum anderen könnte dadurch die offene Betrachtung der Daten und Generierung neuer Theorien eingeschränkt werden. Die Zusammensetzung der Interviewgruppe sowie die Durchführung der Interviews in einer Fremdsprache könnten sich ebenfalls

negativ auf die entwickelte Theorie auswirken und somit Verzerrungen der Aussagen zur Folge haben.

Um die Aussagekraft der Zusammenhänge Neues Arbeiten, Autonomie und Arbeitszufriedenheiten zu überprüfen sind weitere Untersuchungen mit einer größeren Anzahl an Interviews erforderlich. Unternehmen verschiedener Branchen sollten genauso betrachtet werden, wie Unternehmen mit unterschiedlichen Ausprägungen des Neuen Arbeitens. Langfristige Auswirkungen der Arbeitsweise und mögliche weitere Veränderungen in der Autonomie bzw. bei der Arbeitszufriedenheit könnten als Anstoß für weiterführende Forschungsprojekte genommen werden.

Die Diplomarbeit verdeutlicht, dass eine Umstellung auf das Neue Arbeiten viele Vorteile aber auch Herausforderungen mit sich bringen kann. Nicht alle Unternehmen haben jedoch die Möglichkeit nach der neuen Arbeitsweise zu arbeiten, aber gerade für Firmen mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, deren Tätigkeiten nicht unbedingt vom Arbeitsort abhängig sind, birgt das Neue Arbeiten viele Vorteile, wie z. B. Kostenvorteile oder höhere Produktivität. Speziell für Unternehmen in strukturschwachen Gebieten hilft der Einsatz dieser Arbeitsmethode qualifizierte Arbeitskräfte anzusprechen und an sich zu binden und nicht an Ballungszentren zu verlieren. Damit bleibt ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Die Untersuchung zeigt, dass bei einer Umstellung auf das Neue Arbeiten die gewählte Vorgehensweise gut durchdacht sein muss, um Unzufriedenheit und Skepsis nicht schon im Vorfeld zu erhalten. Ein frühzeitiges Miteinbinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess und eine laufende, rasche und klare Informationsweitergabe sollten beachtet werden. Sehr wichtig erscheint beim Neuen Arbeiten eine häufigere Zusammenkunft der Angestellten in Form von Firmenfeiern oder Events, um den persönlichen Kontakt zwischen den Kolleginnen und Kollegen aufrecht zu erhalten. Für Unternehmen ergibt sich weiters aus den Ergebnissen die Empfehlung den Grad der Handlungsautonomie bei den Angestellten zu analysieren und gegebenenfalls anzupassen. Veränderungen speziell bei der örtlichen und zeitlichen Autonomie, wie z. B. Einführung oder Anpassung von Gleitzeitregelungen oder Telearbeit, können bereits eine positive

---

Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit nach sich ziehen. Die Einführung eines flexiblen Officekonzeptes, abgestimmt auf die Ziele des Unternehmens und die Bedürfnisse der Beschäftigten, erhöht die Autonomie und kann für beide Seiten Vorteile schaffen. Neben Kostenvorteilen, höherer Produktivität und Arbeitszufriedenheit sind im Kapitel 2.1.4.3 Vor- und Nachteile Telearbeit weitere Auswirkungen behandelt.

Interessant ist auch die Tatsache, dass trotz geringerer Aufenthaltszeiten im Büro schlechtes Bürodiesign starke Unzufriedenheit hervorbringen kann. Das Officekonzept wirft ebenfalls spannende Beobachtungen auf. So wählen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz freier Platzwahl im Non-Territorial-Office vorwiegend den selben Arbeitsplatz aus und besetzen diesen für den Arbeitstag. Das Bürodiesign und das territoriale Verhalten im Büro eröffnen daher zwei interessante Bereiche für die Durchführung weiterer Forschungen. Ein anderes Gebiet, bei dem eine genauere Untersuchung zu neuen Erkenntnissen führen könnte, ist das Thema Vertrauen und Kontrolle. Gerade beim Neuen Arbeiten und dem Arbeiten außerhalb des Büros bringt dieses Thema neue Herausforderung für die Angestellten und die Vorgesetzten mit sich.

## 5. Literaturverzeichnis

Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309-328.

Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P., 2012. New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?. *Work*, Issue 41, pp. 5075-5080.

Blok, M., Groenesteijn, L., van den Berg, C. & Vink, P., 2011. New Ways of Working: A Proposed Framework and Literature Review. *Ergonomics and Health Aspects*, pp. 3-12.

Challenger, J., 2000. 24 Trends Reshaping the Workplace. *The Futurist*, 34(5), pp. 35-41.

Danielsson, B. C., 2008. *Differences in perception of noise and privacy in different office types*. Paris, s.n., pp. 531-536.

Danielsson, B. C. & Bodin, L., 2008. Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, September, 40(5), pp. 636-668.

De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. & Frings-Dresen, M., 2005. The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 10 Februar, 48(2), pp. 119-134.

Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A., 2014. New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-Family Balance, and Well-Being. In: C. Korunka & P. Hoonakker, Hrsg. *The Impact of ICT on Quality of Working life*. Dordrecht: Springer Verlag, pp. 123-141.

Felfe, J., 2012. *Arbeits- und Organisationspsychologie 1 - Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I., 2012. *Qualitative Forschung*. 9. Auflage. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Frey, M., 2009. *Autonomie und Aneignung in der Arbeit*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Frieling, E. & Sonntag, K., 1999. *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 2. Auflage. Bern: Hans Huber.

Gajendran, R. & Harrison, D., 2007. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp. 1524-1541.

- Gibson, V., 2003. Flexible working needs flexible space?. *Journal of Property Investment & Finance*, 21(1), pp. 12-22.
- Gleißmann, W. & Peters, K., 2001. Die Frage der Solidarität. In: *Mehr Druck durch mehr Freiheit*. Hamburg: VSA-Verlag, pp. 41-52.
- Golden, T., 2006. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), pp. 319-340.
- Golden, T. & Veiga, J., 2005. The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), pp. 301-318.
- Grap, R., 1992. *Neue Formen der Arbeitsorganisation für die Stahlindustrie*. Aachen: Augustinus Buchhandlung Stephan Kerres.
- Hackman, J. & Oldham, G., 1980. *Work redesign*. London: Addison-Wesley.
- Heeg, F., 1991. *Moderne Arbeitsorganisation*. 2. Auflage. München; Wien: Hanser.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1959. *The motivation to work*. New York. London. Sydney: John Wiley & Sons.
- Hill, J. et al., 2008. Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), pp. 149-163.
- Hopf, C., 2012. Qualitative Interviews - ein Überblick. In: U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, pp. 349-360.
- Ichniowski, C. et al., 1996. What works at work: overview and assessment. *Industrial Relations*, 35(3), pp. 299-333.
- Jusline GmbH, 2015. *Jusline - Recht. Schnell.* [Online] Available at: <https://www.jusline.at/index.php?cpid=ba688068a8c8a95352ed951ddb88783e&lawid=158&paid=2> [Zugriff am 30.03.2015].
- Karasek, R. A., 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp. 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T., 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kelle, U. & Erzberger, C., 2012. Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, pp. 299-309.

Kelliher, C. & Anderson, D., 2008. For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perception of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), pp. 419-431.

Knauth, P. & Rutenfranz, J., 1987. Arbeitszeitgestaltung. In: U. Kleinbeck & J. Rutenfranz, Hrsg. *Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen, Toronto, Zürich: Verlag für Psychologie Dr. C.J. Hogrefe, pp. 532-576.

Kurland, N. B. & Bailey, D. E., 1999. The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 53-68.

Lee, H. & Sawyer, S., 2010. Conceptualizing time, space and computing for work and organizing. *Time and Society*, 19(3), pp. 293-317.

Lee, S. Y. & Brand, J. L., 2005. Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, Band 25, pp. 323-333.

Lewig, K. A. & Dollard, M. F., 2003. Emotional dissonance, emotional exhaustion, and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), pp. 366-392.

MA57 - Frauenabteilung der Stadt Wien, 2010. *Magistrat der Stadt Wien*. [Online] Available at: <http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/handbuch-arbeitszeitmodelle.pdf> [Zugriff am 24 03 1015].

Mayring, P., 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse*. 11. Auflage. Weinheim: Beltz.

Moldaschl, M., 2001. Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz, Hrsg. *Entwicklungsperspektiven von Arbeit - Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München*. Berlin: Akademie Verlag GmbH, pp. 132-164.

Nerdinger, F. W., 2011. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage. Berlin. Heidelberg. New York: Springer-Verlag GmbH, pp. 393-408.

Neuberger, O., 1985. *Arbeit: Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.

OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1996. *The Knowledge-Based Economy*, s.l.: General distribution OCDE//GD(96)102.

Peters, K., 2001. Die neue Autonomie in der Arbeit. In: *Mehr Druck durch mehr Freiheit*. Hamburg: VSA-Verlag, pp. 18-40.

- Rohmert, W., 1993. Arbeitswissenschaft. In: W. Wittmann, et al. Hrsg. *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart: Poeschel, pp. 120-131., zit. nach: Schlick, C., Bruder, R. & Luczak, H., 2010. *Arbeitswissenschaft*. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.
- Schaper, N., 2011. Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage. Berlin. Heidelberg. New York: Springer-Verlag GmbH, pp. 497-514.
- Schlick, C., Bruder, R. & Luczak, H., 2010. *Arbeitswissenschaft*. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.
- Six, B. & Felfe, J., 2004. Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In: H. Schuler, Hrsg. *Organisationspsychologie 1 - Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3*. Göttingen: Hogrefe, pp. 597-672., zit. nach: Nerdinger, F. W., 2011. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage. Berlin. Heidelberg. New York: Springer-Verlag GmbH, pp. 393-408.
- Steinke, I., 1999. *Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. München: Juventa Verlag.
- Steinke, I., 2012. Gütekriterien qualitativer Forschung. In: U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke, Hrsg. *Qualitative Forschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, pp. 319-331.
- Stirn, H., 1980. *Arbeitswissenschaft*. Opladen: Leske Verlag + Budrich GmbH.
- Van der Voordt, T. J., 2004a. Costs and benefits of flexible workspace: work in progress in The Netherlands. *Facilities*, 22(9/10), pp. 240-246.
- Van der Voordt, T. J. M., 2004b. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), pp. 133-148.
- Van der Voordt, T. J. & Van Meel, J., 2000. Lessons from innovations. In: *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: Arko Publishers, pp. 1-13.
- Van Meel, J., 2011. The origins of new ways of working. *Facilities*, 29(9/10), pp. 357-367.
- Van Meel, J. & Vos, P., 2001. Funky offices: Reflections on office design in the "new economy". *Journal of Corporate Real Estate*, 3(4), pp. 322-334.

Virick, M., DaSilva, N. & Arrington, K., 2010. Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), pp. 137-154.

Vos, P. & Van der Voordt, T., 2001. Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(1), pp. 48-65.

Vos, P., Van Meel, J. & Dijcks, A., 1999. *The office, the whole office and nothing but the office*. Delft University of Technology: Department of Real Estate & Project Management., zit. nach: Van der Voordt, T. J. & Van Meel, J., 2000. Lessons from innovations. In: *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: Arko Publishers, pp. 1-13.

Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion, 1997. *Duden - Fremdwörterbuch*. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG.

Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion, 1999. *Duden - Das große Wörterbuch der deutschen Sprache*. Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG.

Ziebell, S., Wandelt, B. & Aldana, M., 2004. *TU Berlin*. [Online] Available at: <http://ig.cs.tu-berlin.de/oldstatic/w2003/ir1/uebref/ZiebellEtAl-Gutachten-G5-022004.pdf>

[Zugriff am 30 03 2015].

## 6. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.a: Arbeitssystem.....	8
Abbildung 2.b: Modelle der Arbeitszeitregelung .....	12
Abbildung 2.c: Einflussbereiche Neues Arbeiten.....	14
Abbildung 2.d: Ebenen der Officekonzepte .....	17
Abbildung 2.e: Formen der Handlungsautonomie .....	26
Abbildung 2.f: Motivatoren .....	30
Abbildung 2.g: Hygienefaktoren .....	31
Abbildung 2.h: Job-Characteristics-Modell .....	32
Abbildung 2.i: Job-Demand-Control-Modell.....	34
Abbildung 2.j: Job-Demands-Resources-Modell .....	36
Abbildung 2.k: Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und Telearbeit.....	38
Abbildung 3.a: Abteilungen und Geschlechterverteilung im Unternehmen .....	43
Abbildung 3.b: Arbeitsmethode vor und nach der Umstellung.....	44
Abbildung 3.c: Leitfaden qualitative Inhaltsanalyse .....	46
Abbildung 3.d: Transkriptionsauszug .....	51
Abbildung 3.e: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung .....	56
Abbildung 3.f: Übersicht der Kategorien.....	62
Abbildung 3.g: Anzahl der Paraphrasen.....	74
Abbildung 3.h: Überblick - Auswirkungen Neues Arbeiten .....	79
Abbildung 4.a: Zusammenhang Neues Arbeiten, Autonomie und Arbeitszufriedenheit .....	105

## 7. Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.a: Vor- und Nachteile von Telearbeit .....	20
Tabelle 2.b: Dimensionen von Autonomie in der Arbeit.....	24
Tabelle 3.a: Zusammensetzung der Interviewgruppe.....	47
Tabelle 3.b: Interpretationsregeln.....	58
Tabelle 3.c: Kodierleitfaden "Zufriedenheit".....	64
Tabelle 3.d: Paraphrasierung der Kodiereinheiten .....	69
Tabelle 3.e: Generalisierung der Paraphrasen.....	71
Tabelle 3.f: Erster Reduktionsdurchgang .....	73
Tabelle 3.g: Aufteilung der herausgefilterten Aussagen und Reduktionen pro Kategorie.....	75
Tabelle 3.h: Aufteilung der herausgefilterten Aussagen pro Person und Kategorie .....	77
Tabelle 3.i: Zusammenfassung "Örtliche Autonomie".....	80
Tabelle 3.j: Zusammenfassung "Zeitliche Autonomie".....	82
Tabelle 3.k: Zusammenfassung "Autonomie bei der Zieldefinition" .....	83
Tabelle 3.l: Zusammenfassung "Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung".....	84
Tabelle 3.m: Zusammenfassung "Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit" .....	86
Tabelle 3.n: Zusammenfassung "Motive für Büroarbeit".....	88
Tabelle 3.o: Zusammenfassung "Motive für Platzwahl im Büro" .....	88
Tabelle 3.p: Zusammenfassung "Motive für Arbeitszeitwahl" .....	89
Tabelle 3.q: Zusammenfassung "Positive Veränderung der Arbeitsorganisation".....	92
Tabelle 3.r: Zusammenfassung "Negative Veränderung der Arbeitsorganisation".....	95
Tabelle 3.s: Zusammenfassung "Hohe Zufriedenheit".....	99
Tabelle 3.t: Zusammenfassung "Niedrige Zufriedenheit".....	100

## 8. Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
Arbeitsorg.	Arbeitsorganisation
AZG	Arbeitszeitgesetz
B	Befragte/Befragter
BSD	Business Solution Division
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.	der/die/das
d. h.	das heißt
eig.	eigene
et al.	et alii/et aliae/et alia (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende
ff.	fortfolgend
gem.	gemeinsam
HR-Managerin	Human Resource Managerin
I	Interviewerin/Interviewer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
INr.	Interviewnummer
IR	Interpretationsregel
IT	Informationstechnologie
K	Kategorie
KNr.	Kandidatennummer
KPI	Key Performance Indicator
LNr.	laufende Nummer
MA	Mitarbeiter
MA57	Magistratsabteilung 57 - Frauenabteilung der Stadt Wien
max.	maximal
min.	minimal
n. e.	nicht erschließbar
neg.	negativ
Nr.	Nummer
NWW	New Ways of Working
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
pos.	positiv
RNr.	Reduktionsnummer
tlw.	teilweise
UK	Unterkategorie
z. B.	zum Beispiel

## 9. Anhang

### 9.1. Interviewleitfäden

#### **Erster Interviewdurchgang - Die Einführung der neuen Arbeitsweise steht bevor.**

Data will be treated absolutely anonymous! (Name Unternehmen) does not get the transcripts, but only the aggregated data.

- Please describe your current job at (Name Unternehmen)? What's your job title?
- When did you join (Name Unternehmen)?
- Think back on the time when you started at (Name Unternehmen). How was the first time for you?
- What are the differences compared to other companies you have worked for? What are similarities?
- What is important at (Name Unternehmen)? What are the values here? What is it that people get praised for? And criticized?
  
- How do you work? Describe a typical project.
- How are decisions taken at (Name Unternehmen) / in your department?
- How is information distributed? Who is your main information source?
  
- (Name Unternehmen) moves its office. What are the reasons for that?
- What are the advantages and disadvantages connected to it?
- What do you want to add in order for me to receive a holistic picture of (Name Unternehmen)'s organizational culture?

**Zweiter Interviewdurchgang - Die neuen Arbeitsweise wurde bereits eingeführt und es gab einen Umzug in ein neues Büro.**

It's now nearly a year since we last talked. Since then a lot has changed.

- From your perspective what is different to the work previously. How? Why?
  - What are advantages and what are disadvantages for you since the change?
- ⇒ And from your colleagues' perspective?

Your office changed completely. You can now switch working spaces or you can also work remotely.

- Where do you mostly work? What are your reasons for that?
- When do you prefer working at the office and when do you prefer working from home?
- Which workstation do you prefer at the office? Why?
- Do you switch the workstations you work at – during the day?
- How do you work at home? Please describe your work environment!
- How does your typical work schedule look like? Describe your working habits.
  
- How do you communicate with your colleagues? Has communication changed since the move?
- What do you associate with trust regarding working at (Name Unternehmen)?
- What do you associate with control regarding working at (Name Unternehmen)?
  
- What do you like most of the new way of work and what should be different in your opinion?

## 9.2. Kategorienschema

K1 Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K1a hohe Zufriedenheit	<p>Eindeutig positive Einstellung zur Arbeit selbst oder zu bestimmten Arbeitsbereichen. Aufgezeigt durch Aussagen über die Arbeit und Verhalten in der Arbeit.</p> <p>Die Arbeitssituation bzw. der Arbeitsbereich passt, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ist glücklich, sie oder er wünscht keine Veränderung.</p>	<p>For me it's really good. I like to work from home. (2/2, 508)</p> <p>Yes. I'm satisfied. I think it's better, for example, I can work at home it's easier. (6/2, 1482)</p> <p>So, the flexibility after the, it's perfect all, you know, that's the New World of Work. (8/2, 1360)</p>	<p>Die von den interviewten Personen genannten Punkte müssen auf eine hohe Zufriedenheit hinweisen.</p> <p>Kein Aspekt der Aussagen darf in Richtung niedrige Zufriedenheit zeigen.</p>
K1b niedrige Zufriedenheit	<p>Keine eindeutig positive oder negative Einstellung zur Arbeit selbst oder zu bestimmten Arbeitsbereichen. Aufgezeigt durch Aussagen über die Arbeit und Verhalten in der Arbeit.</p> <p>Die Arbeitssituation bzw. der Arbeitsbereich passt nur teilweise.</p>	<p>I like working at home, but sometime I don't like. Äh, and my family is very, very noisy and creating the some contract or reading the special contract is sometimes it disturbing that's not good, but and the simply the working it is no problem. (1/2, 806)</p> <p>I cannot tell you because I like this opportunity being flexible home and working from home. On the other hand I don't like that I do not have an office which is cosy. (7/2, 1589)</p>	<p>Nicht alle Aspekte weisen eindeutig auf eine hohe Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hin.</p>
K1c Unzufriedenheit	<p>Eindeutig negative Einstellung zur Arbeit selbst oder zu bestimmten Arbeitsbereichen. Aufgezeigt durch Aussagen über die Arbeit und Verhalten in der Arbeit.</p> <p>Die Arbeitssituation bzw. der Arbeitsbereich passt nicht, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ist unglücklich, sie oder er wünscht eine Veränderung.</p>	<p>What I don't like as I mentioned to you that I cannot meet so much the rest of the colleagues and the communication, the personal communication is missing. (7/2, 1336)</p> <p>I was waiting for something more high tech. So, that's my problem that, you know, this was communicated like living office 2020. (9/2, 1647)</p>	<p>Die von den interviewten Personen genannten Punkte müssen auf eine niedrige Zufriedenheit hinweisen.</p> <p>Kein Aspekt der Aussagen darf in Richtung hohe Zufriedenheit zeigen.</p>

K2 Formen der Handlungsautonomie			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K2a örtliche Autonomie	Die Entscheidungsfreiheit über den Arbeitsort und -platz, an dem die Angestellten ihre Arbeit erledigen, selbst zu bestimmen.	<p>Beispiel dafür, dass ich vom Auto aus oder von irgendwo her in Budapest ganz einfach mich irgendwo hin hingesezt habe und dann diesen Telefonat oder Webex Gespräch gemacht habe. (3/2, 48)</p> <p>I can work at home three times per week and I have to go to the office only two times, on Monday is mandatory and another days I can choose which day I can go here. Sometimes I am go in the middle of the week, for example, Wednesday or Thursday. (5/2, 16)</p>	<p>Es sollen jene Stellen des Interviews angeführt werden, in denen die Beschäftigten über den Arbeitsort entscheiden können oder ihre Entscheidung eingeschränkt wird.</p> <p>Wird bei der Entscheidung ein Motiv angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.</p>
K2b zeitliche Autonomie	Die Freiheit eine eigene Zeiteinteilung zur Aufgabenbewältigung zu treffen.	<p>Core time is from nine till three. And we have flexible time. Flexible is form seven till nine and from three till ten at the evening.(..) Ten, yes. And I can de- decide when will I work. If I can wake up early, then I can start at seven and finish at three or something like this. (2/2, 1522)</p>	<p>Es sollen jene Stellen des Interviews angeführt werden, in denen die Beschäftigten über die Arbeitszeit entscheiden können oder ihre Entscheidung eingeschränkt wird. Bei Beispielen in Kombination mit der Wahl des Arbeitsortes erfolgt eine Zuteilung zur Kategorie 2a.</p> <p>Wird bei der Entscheidung ein Motiv angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.</p>

K2c Selbstbestimmung bei der Zieldefinition	Die Möglichkeit eigene Ziele und Teilziele bei der Arbeitsausführung zu bestimmen.	Äh, das heißt, dass sie per Telefon, per E-Mail, Sametime die Informationen und die Fragen an mich fordern und dann das bedeutet, dass ich dann auch mich selbst entscheiden kann was ich priorisiere und, und ich selbst sehe was für ein Timeline ich das einteilen kann. (.) Das hilft schon beim Effektivität. (3/2, 89)	Es sollen jene Stellen des Interviews angeführt werden, in denen die Beschäftigten eigene Ziele definieren können oder ihre Entscheidung eingeschränkt wird.  Wird bei der Entscheidung ein Motiv angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.
K2d Selbstbestimmung bei der Art der Arbeitsausführung	Selbstständiges Bestimmen über die Art und Weise der Arbeitsausführung (zB. hinsichtlich der Geschwindigkeit, Dauer und Qualität)	I think it's good that they are more, self driven and they are making their own decision and it's working, so it would be a bad thing that they are making their own decision and these decisions are bad and always we have to correct after the decision. [unverständlich] it's visible that they are making the decision and usually it's the right decision. (4/2, 722)	Es sollen jene Stellen des Interviews angeführt werden, in denen die Beschäftigten die Arbeitsweise selbst bestimmen können oder ihre Entscheidung eingeschränkt wird.  Wird bei der Entscheidung ein Motiv angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.
<b>K3 Motive für die Wahl von Arbeitsort, -platz und -zeit</b>			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K3a Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit	Alle Motive, die die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter dazu bewegen die Arbeitstätigkeiten räumlich entfernt vom Büro und der Betriebsstätte der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers zu erledigen.	If I'm working from home, sometimes, I can focus much more on a subject because it's quiet, no one is coming to me and asking [unverständlich] so from one hand are more concentrated working can be done at home than the office. (4/2, 1225)  The advantage is that I don't have to really travel every day to work to my, to the [company name] office. (8/2, 58)	Darstellungen von Motiven der Beschäftigten, die für ein Arbeiten von einem anderen Arbeitsort sprechen.  Darstellungen von Motiven der Beschäftigten, die gegen ein Arbeiten im Büro sprechen.  Weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der Kategorie K1 zugeordnet.

<p>K3b Motive für Büroarbeit</p>	<p>Alle Motive, die die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter dazu bewegen die Arbeitstätigkeiten im Büro oder in der Betriebsstätte der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers zu erledigen.</p>	<p>Every Mondays I'm in the office, meeting with my manager and organizing stuff in the office and every second Wednesday I'm in the office because there is a technician meeting. (4/2, 384)</p> <p>I need some documents to scan or some documents to print and sign it. So, everything I manage and arrange it to that day when I come to the office. (5/2, 481)</p>	<p>Darstellungen von Motiven der Beschäftigten, die für ein Arbeiten im Büro sprechen.</p> <p>Darstellungen von Motiven der Beschäftigten, die gegen ein Arbeiten außerhalb des Büros sprechen.</p> <p>Weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der Kategorie K1 zugeordnet.</p>
<p>K3c Motive für Platzwahl im Büro</p>	<p>Es sind jene Motive herauszugreifen, die die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter dazu bewegen sich für einen bestimmten Sitzplatz innerhalb des Büros zu entscheiden.</p>	<p>Usually I sit next to the service manager it's very strange, but as we are working together so many times about with the customers and with the implementation I will sit close to him. (8/2, 333)</p> <p>There are no fixed placed, you know, on the share desk but everybody has their favourite place. (8/2, 411)</p>	<p>Nennen von Motiven für die Platzwahl im Büro. Es sollen auch jene Beispiele angeführt werden, bei denen die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter in der freien Platzwahl eingeschränkt wird.</p> <p>Weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der Kategorie K1 zugeordnet.</p>
<p>K3d Motive für Arbeitszeitwahl</p>	<p>Es sind jene Motive herauszugreifen, die die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter dazu bewegen die Arbeitstätigkeiten zu bestimmten Zeiten zu erledigen.</p>	<p>I think it's better on that way that, if I am at home than I can find hours when I work. So, I can say, ok, I work from eight till four and at four I go to my son or something like this, but I can restart it at eight in the evening or something like this. So, I can use my time better. (2/2, 1422)</p> <p>I usually come in the morning, because they set the meetings, for eight o'clock or nine o'clock. (4/2, 489)</p>	<p>Nennen von Motiven, warum zu gewissen Zeiten bzw. Zeitspannen die Arbeiten erledigt werden.</p> <p>Weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der Kategorie K1 zugeordnet.</p>

K4 Veränderung der Arbeitsorganisation			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K4a positive Veränderung	<p>Eine erfreuliche bzw. wünschenswerte Änderung in einem Bereich der Arbeitsorganisation. Dazu gehört die Art</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Arbeitsaufgaben,</li> <li>• der Aufgabenteilung zwischen Menschen und Betriebsmitteln,</li> <li>• der Zusammenarbeit zwischen den Menschen,</li> <li>• von Information und Kommunikation,</li> <li>• der Arbeitszeit,</li> <li>• des Entgeltsystems und</li> <li>• der Führung.</li> </ul>	<p>Also positive that the quality of the communication has improved I think. (4/2, 149)</p> <p>People are tend to make their own decisions much more often than before and for this aspect I think trust is a working [unverständlich] in New World of Work. (4/2, 835)</p>	<p>Aufzeigen von positiven Änderungen bei einem der sieben Punkte der Arbeitsorganisation.</p> <p>Wird bei der Stelle ein Motiv zur Wahl des Arbeitsortes, -platzes oder der -zeit angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.</p>
K4b negative Veränderung	<p>Eine ungünstige bzw. unerfreuliche Änderung in einem Bereich der Arbeitsorganisation.</p>	<p>The big disadvantage of this new concept is that we are not meeting day by day, so the conflicts are not resolved as easy as before. (4/2, 153)</p> <p>I need time to prepare this mail. And so this way the communication is much slower and less effective as a results. And your work is not so effective and quick based on this communication. (7/2, 1562)</p>	<p>Aufzeigen von negativen Änderungen bei einem der sieben Punkte der Arbeitsorganisation.</p> <p>Wird bei der Stelle ein Motiv zur Wahl des Arbeitsortes, -platzes oder der -zeit angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.</p>
K4c keine Veränderung	<p>Ein Bereich der Arbeitsorganisation zeigt kaum Veränderungen.</p>	<p>Generally, I can say that the average workload is, I think, almost the same like it was earlier. (2/2, 1417)</p> <p>I: How is it for you bringing work to your private zone? B: For me it's not a problem, I can tell you because I did that before as well. (8/2, 568)</p>	<p>Angabe, dass es in einem Punkt zu keinen Veränderungen gekommen ist</p> <p>Wird bei der Stelle ein Motiv zur Wahl des Arbeitsortes, -platzes oder der -zeit angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.</p>

<p style="text-align: center;">K4d Veränderung nicht erschließbar</p>	<p>Es werden Veränderungen der Arbeitsorganisation aufgezeigt, jedoch können sie nicht eindeutig den anderen Kategorien zugeordnet werden.</p>	<p>Good example that I am sick, but still I can participate in this conference call . And it's happens sometimes that I felt sick, but I still can work and this is a big change. (4/2, 46)</p> <p>From the other hand, if you need something, if you need information, if you need approval it's much more complicated because you have to write an e-mail, call someone, whatever. But again this situation that you must organize your communications more it helps, generally, that was I said before the quality of the communication is better than before. (4/2, 1235)</p>	<p>Positive oder negative Veränderung ist nicht feststellbar bzw. eine Veränderung nicht eindeutig erkennbar.</p> <p>Wird bei der Stelle ein Motiv zur Wahl des Arbeitsortes, -platzes oder der -zeit angeführt bzw. weist das Beispiel auf eine starke Beeinflussung der Zufriedenheit hin, so wird die Stelle der passenden Kategorie K3 oder K1 zugeordnet.</p>
---	--	---	--

### 9.3. Generalisierungen

#### K1a - hohe Zufriedenheit

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	664ff	1	monatliches Loben der Mitarbeiter bei guten Zahlen
1	2	745ff	2	für Eltern ist das Arbeiten zuhause praktisch
1	2	816	3	keine Zeit fürs Pendeln verschwenden
1	2	2043f	4	liebt es von zuhause zu arbeiten
2	1	224ff	5	ist erfreut in Zukunft nicht jeden Tag ins Büro fahren zu müssen
2	2	508ff	6	liebt es von zuhause zu arbeiten
2	2	562	7	zwei Bürotage sind gut für persönlichen Kontakt
2	2	1245ff	8	Büro ist besser als gedacht
2	2	1336ff	9	Beschäftigte finden das Büro und NWW besser
2	2	2249f	10	froh hier zu arbeiten und den Menschen von NWW erzählen zu können
2	2	2313	11	stolz hier zu arbeiten, NWW ist gut
3	2	1125ff	12	alles mehr strukturiert und effektiver, Zeit kann selbst organisiert werden
3	2	1134	13	Büro ist besser
4	2	323ff	14	bessere Besprechungsräume
4	2	332ff	15	Equipment, Ausstattung und Farben sind besser
4	2	1176	16	froh über neues Equipment für einfacheres Arbeiten
4	2	1177	17	Büro ist schön
5	2	57ff	18	persönlicher Erfolg durch Arbeit mit NWW
5	2	227	19	zufrieden mit NWW
5	2	338f	20	Vorteile durch NWW, Einsparung Zeit und Kosten fürs Pendeln
5	2	1266ff	21	<del>Vorteile durch NWW</del>
5	2	1276ff	22	neue Kommunikationswerkzeuge und Techniken
5	2	1284	23	zuhause wird gerne gearbeitet
5	2	1284ff	24	das Büro ist schön und gemütlich
5	2	1497ff	25	<del>Vorteile durch NWW, Einsparung Zeit und Kosten fürs Pendeln</del>
5	2	1578ff	26	gute Möglichkeit den Kundinnen und Kunden zu zeigen wie gearbeitet werden kann
6	1	111	27	liebt die Arbeit, den Arbeitsplatz und die Arbeit mit Kolleginnen und Kollegen
6	1	117ff	28	hilfreiche und nette Kolleginnen und Kollegen und lustige Firmenfeiern
6	1	158ff	29	Firmenfeiern sind gute Möglichkeiten andere Kolleginnen und Kollegen besser kennen zu lernen
6	1	247f	30	einfach mit Kolleginnen und Kollegen im Büro zu arbeiten, kommt gerne jeden Tag
6	2	148f	31	liebt die unterschiedlichen Arbeitsorte
6	2	1482ff	32	ist mit NWW zufrieden, es ist einfacher mit dem Laptop irgendwo zu arbeiten
7	2	626ff	33	Flexibilität bringt Zeitersparnis und hilft private Termine besser mit der Arbeit zu vereinbaren
7	2	1098ff	34	Flexibilität hilft die Arbeitszeit nach Arbeitsvolumen zu regeln
7	2	1328ff	35	von zuhause zu arbeiten bringt viel Flexibilität
7	2	1483f	36	liebt die unterschiedlichen Arbeitsorte
8	1	508ff	37	mit dem richtigen Equipment wird das Arbeiten zuhause perfekt
8	1	577ff	38	eine zentrale Datenbank wird Vorteile bringen
8	2	31	39	das Büro ist schön
8	2	1360	40	NWW mit der Flexibilität ist perfekt
8	2	1376ff	41	liebt Flexibilität und das wenige Pendeln
9	1	487ff	42	fast jede Arbeit kann von zuhause aus erledigt werden
9	1	511ff	43	gute Lösungen benötigen Veränderungen
9	1	515ff	44	es ist gut und wichtig zu sehen wer wirklich motiviert ist
9	1	682ff	45	hilfreiche und erfahrene Kolleginnen und Kollegen, gutes Arbeitsumfeld
9	2	1106	46	Share Desk System hilft die Arbeitsplätze sauber zu halten
9	2	1110f	47	hilft organisierter zu sein und weniger Papier zu verwenden
10	1	148ff	48	<del>Vorteil, weil das neue Büro näher ist</del>
10	1	516ff	49	hat gerne Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiterveranstaltungen

10	1	546ff	50	zufriedenes Management wegen guter Zahlen
10	1	572ff	51	Auszeichnung für erfolgreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Geld für das gesamte Team
10	2	14ff	52	Kolleginnen und Kollegen werden weniger benötigt, man erhält weniger Informationen, trotzdem wird NWW bevorzugt
10	2	94f	53	die Art der Arbeitsausführung ist einfacher
10	2	480f	54	<del>viele Kolleginnen und Kollegen bevorzugen NWW</del>

### K1b - niedrige Zufriedenheit

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	2	806f	1	es wird gerne zuhause gearbeitet, aber manchmal ist die Familie zu laut
2	2	1259ff	2	<del>Beschäftigte waren zuerst unzufrieden, da sie nicht von zuhause aus arbeiten durften, das änderte sich nach einer Testphase</del>
2	2	1316ff	3	grundsätzlich sind alle zufrieden, es gibt aber einige die sich immer beschweren
3	2	990f	4	Prozesse und Administration sollten passen
4	2	261ff	5	einerseits sind die Arbeitsplätze sauber, andererseits ist es wie ein fremder Arbeitsplatz ohne persönlicher Dinge
6	2	1231ff	6	das Büro ist farbenfroh, aber ein wenig kindlich
7	2	876ff	7	das Büro ist schön, aber kalt ohne persönlichen Touch
7	2	1580f	8	<del>zuhause zu arbeiten bringt Flexibilität aber es ist nur ein Werkzeug kein Unternehmensziel</del>
7	2	1589ff	9	zuhause zu arbeiten bringt Flexibilität aber es ist nicht gut kein angenehmes neues Büro zu haben
7	2	1603	10	ein neues schönes Büro, das leer ist
8	2	1395ff	11	zwei Bürotage sind ok, außer die Kolleginnen und Kollegen werden vermisst
9	1	495ff	12	eine Veränderung ist gut, aber vielleicht NWW nicht die richtige Veränderung
9	2	991ff	13	froh ein Firmenauto für die weite Strecke zu Büro zu besitzen
9	2	1322f	14	es wäre besser wenn jeder nach den Regeln arbeiten würde
9	2	1678	15	die Farben im Büro sind ok
10	1	160ff	16	das neue Büro ist näher aber für die meisten Kolleginnen und Kollegen ist es weiter entfernt
10	1	284ff	17	<del>das neue Büro ist näher aber für die meisten Kolleginnen und Kollegen ist es weiter entfernt</del>

### K1c - Unzufriedenheit

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	634ff	1	Unzufriedenheit wegen schlechter Zahlen, verpassten Bonus und fehlendem Lob
1	1	658f	2	<del>wenig Lob</del>
1	2	645ff	3	Ungewissheit über Unterstützung für das Pendeln
2	1	208ff	4	Information über Umzug nur durch Tratsch
2	1	277ff	5	einige Managerinnen und Manager sind unzufrieden mit dem Umzug, ihre Denkweise hat sich nicht geändert
2	1	587ff	6	schwer den Umzug zu akzeptieren, da das Büro weit entfernt ist
2	1	726f	7	unerfüllte Versprechungen über Bonussystem oder Stellenbeschreibung
2	2	780ff	8	Wertschätzung der Arbeit fehlt
2	2	2016	9	die Küche ist unpraktisch
3	2	159	10	Wunsch nach mehr informeller Kommunikation
4	1	587ff	11	Wut, Frustration und Enttäuschung über NWW, da schlechte Aufklärung über Vorteile
4	1	613ff	12	negative Auswirkungen werden sofort erkannt, Vorteile nicht
4	2	232ff	13	es fehlt der tägliche Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen, mehr Firmenveranstaltungen sind notwendig
4	2	246f	14	der fehlende Kontakt sollte durch Treffen außerhalb des Büros und außerhalb der Arbeitszeit ersetzt werden
4	2	288ff	15	zu kleine, schlecht platzierte Kästchen für Unterlagen im Büro
4	2	314ff	16	zu kleine Küche

4	2	371	17	schlechte Klimaanlage
5	2	1292ff	18	zu kleine Küche
6	1	349ff	19	Informationen sollten nicht von Kolleginnen und Kollegen kommen sondern von den Vorgesetzten
6	1	451	20	der Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen wird fehlen
6	2	454	21	Informationsfluss ist schlecht
6	2	741ff	22	zu geringes Telefonbudget, unterwegs muss laufend mit Firmenpartner telefoniert werden
6	2	979ff	23	fehlende persönliche Kommunikation verlängert Arbeit
6	2	1554f	24	nicht alle bekommen Überstunden ausbezahlt
6	2	1579ff	25	Zeitausgleich ist keine Lösung, da sich die Arbeit aufstauen würde
6	2	1601ff	26	mehr Arbeit um das gleiche Geld
7	2	247ff	27	keine Möglichkeit mehr während des Tages zwischen den Arbeitsorten zu wechseln
7	2	376ff	28	trotz Verpflichtung im System angemeldet zu sein, wird der Status verändert
7	2	858ff	29	unbequemes, nicht heimisches Büro
7	2	1128ff	30	Überstunden auszahlen zu lassen ist sehr kompliziert und dauert lange
7	2	1336ff	31	weniger Kontakt und Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen
7	2	1344ff	32	kein Kennenlernen neuer Kolleginnen und Kollegen
7	2	1360	33	Teamgeist fehlt
7	2	1484	34	weniger Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen
7	2	1525f	35	einfache Kommunikation, einfache Diskussionen fehlen
8	1	323ff	36	zentrales Datenmanagement ist komplizierter
8	1	392ff	37	weniger Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen
8	1	885ff	38	längere Anfahrtszeiten
8	2	39f	39	Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen fehlt
8	2	62ff	40	weniger Kontakt und persönliche Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen
8	2	991ff	41	Wunsch nach mehr informeller Kommunikation
8	2	999ff	42	alleine zuhause sitzen ist schlimm, danach is es wichtig sich mit Freunden treffen
8	2	1023ff	43	alleine zuhause sitzen ist schlimm, danach is es wichtig sich mit Freunden treffen
9	1	376	44	alte Prozesse werden verwendet
9	1	424ff	45	zu große Herausforderung
9	1	519	46	Ungewissheit über Prozessabläufe
9	1	519ff	47	fehlende Kommunikation des Unternehmens
9	1	652ff	48	keine Informationen vom Management über Veränderung
9	2	941ff	49	Verkäuferinnen und Verkäufer nicht glücklich, dass sie nicht mehr ins Büro kommen sollen
9	2	965f	50	Suche nach Ausreden
9	2	1042ff	51	lange Ungewissheit über Unterstützung für das Pendeln
9	2	1193ff	52	Anfragen werden priorisiert, Kolleginnen und Kollegen akzeptieren das nicht
9	2	1208ff	53	keine automatische Zeitaufzeichnung, niemand weiß ob zuhause wirklich gearbeitet wird
9	2	1239f	54	trotz Überstunden gleiches Gehalt
9	2	1332f	55	keine Optimierung der neuen Prozesse
9	2	1503f	56	Motivation fehlt
9	2	1510	57	die Hauptprozesse sind nicht optimiert, daher auch kleinere nicht
9	2	1552f	58	keine Weiterleitung von Informationen, daher kürzere Deadlines
9	2	1587ff	59	Hinterfragen der Nutzung von Kalender und händischer Zeitaufzeichnung, da nicht damit gearbeitet wird
9	2	1647ff	60	zu wenig Hightech im Büro
9	2	1664f	61	schlechte Büroausstattung
9	2	1678	62	schlechte Büroausstattung
9	2	1734ff	63	Probleme mit Klimaanlage
9	2	1782ff	64	zu wenig Hightech wäre ok, wenn es kein neues Büro wäre

10	1	55ff	65	viele Beschäftigte sind mit dem Unternehmen nicht verbunden, sie arbeiten nur um Geld zu verdienen
10	1	85ff	66	NWW nicht beliebt, da ungewöhnlich
10	1	114ff	67	Veränderung vorgegeben vom Management
10	1	313ff	68	Beschäftigte erwarten höhere Kosten, längere Anfahrtszeiten und keine Vorteile

**K2a - örtliche Autonomie**

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	2	95	1	vereinbarte zwei Tage im Büro
1	2	1021ff	2	auch wenn es einmal zuhause lauter ist, wird nicht in das Büro gefahren
2	2	512	3	<del>Montag ist verpflichtender Bürotag</del>
2	2	1002ff	4	auch wenn die Richtlinien Montag und Donnerstag als Bürotage vorseiben, können diese Tage getauscht werden
3	2	48ff	5	Besprechungen von unterschiedlichen Orten aus
3	2	259ff	6	das Team entscheidet wo die Besprechung stattfindet
3	2	282ff	7	Nutzung von Videokonferenzsoftware wenn nur wenige Meetings geplant sind
3	2	489f	8	es wird eingeplant wo die Arbeit erledigt wird
4	2	397f	9	je nach Arbeit ändert sich der Arbeitsort
5	1	884	10	bei freier Wahl vier Arbeitstage zuhause
5	2	16ff	11	zwei Arbeitstage im Büro und drei zuhause vorgesehen
5	2	24ff	12	Montag ist Pflicht im Büro zu sein und der zweite Tag kann gewählt werden
5	2	443ff	13	<del>Montag ist Pflicht im Büro zu sein und der zweite Tag kann gewählt werden</del>
5	2	1415ff	14	<del>Montag ist Pflicht im Büro zu sein und der zweite Tag kann gewählt werden</del>
5	2	1428ff	15	bei freier Wahl vier Arbeitstage zuhause und der fixe Bürotag frei wählbar
6	2	74ff	16	zwei oder drei Tage im Büro
6	2	82	17	Montag ist verpflichtender Bürotag
6	2	190ff	18	die Rezeptionistinnen bzw. Rezeptionisten müssen immer anwesend sein
6	2	420ff	19	die Wochentage für Büroarbeit sind unterschiedlich
7	2	55f	20	die Möglichkeit zuhause zu arbeiten wird genutzt
7	2	58ff	21	einmal in vierzehn Tagen im Büro sonst im Lager
7	2	102f	22	entweder im Büro oder im Lager, während des Tages kann nicht gewechselt werden
7	2	510	23	die Arbeit mit dem Laptop kann überall erledigt werden
7	2	532ff	24	<del>der Arbeitsort ist flexibel und von den Aktivitäten im Lager abhängig</del>
7	2	559f	25	<del>der Arbeitsort ist flexibel und von den Aktivitäten im Lager abhängig</del>
7	2	939	26	freie Tageswahl für Büroarbeit
7	2	963f	27	<del>flexibel bei der Tageswahl für Büroarbeit</del>
8	1	464ff	28	wenn die Möglichkeit besteht nicht pendeln zu müssen wird diese auch in Anspruch genommen
8	2	260ff	29	das Team entschied sich für zwei Bürotage
8	2	305ff	30	es gibt zwei Bürotage und die Kundinnen- und Kundenbesuche werden während der Homeoffice-Tage erledigt
8	2	521ff	31	Montag und Donnerstag sind Office-Tage
8	2	1369ff	32	mit dem vorhanden Equipment kann die Arbeit von jedem Ort aus erledigt werden
9	2	58ff	33	normal sind zwei Bürotage manchmal auch drei
9	2	926ff	34	die Verkäuferinnen und Verkäufer benötigen kein Büro, sie können von jedem Ort aus mit Internet arbeiten
10	1	382ff	35	Plan ist ein oder zwei Tage im Büro und den Rest zuhause oder bei Kundinnen und Kunden zu verbringen
10	2	20ff	36	zwei Tage im Büro und den Rest zuhause oder bei Kundinnen und Kunden

**K2b - zeitliche Autonomie**

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
2	2	1422	1	zu Hause werden die Arbeitszeiten frei eingeteilt
2	2	1522ff	2	Kernzeit ist von 9-15 Uhr und flexible Zeit von 7-9 Uhr und von 15-22 Uhr
2	2	1534ff	3	jeder kann entscheiden wann er zu arbeiten beginnt
2	2	2355ff	4	es ist egal wann die Arbeit erledigt wird, Hauptsache die Deadlines werden eingehalten
3	2	347ff	5	die Arbeitszeiten können selbst geplant werden
3	2	528ff	6	Administrationsarbeiten von 5-7 Uhr
4	2	497ff	7	die Arbeitszeiten im Büro sind verschieden
5	1	611ff	8	40 Wochenarbeitsstunden, von 8-4:30 Uhr, manchmal etwas kürzer manchmal etwas länger, für Überstunden muss ein Antrag gestellt werden
5	1	791f	9	die Regulierung der Arbeitszeiten ist wichtig
6	1	869ff	10	die Mittagspausen sind nicht so streng geregelt
7	2	973ff	11	nicht notwendig am Montag von 8-9 Uhr im Büro zu sein
8	1	773f	12	<del>erledigt Arbeit während der Nacht</del>
8	1	774ff	13	wenn Arbeiten in der Nacht erledigt werden, ist es nicht möglich am nächsten Tag um 8 Uhr im Büro zu sein
8	2	571ff	14	wenn Arbeit zu erledigen ist, wird diese auch nachts erledigt
8	2	1335ff	15	Kernzeit ist von 9-15 Uhr, danach ist flexible Einteilung
10	1	397ff	16	arbeiten nach 17 Uhr ist nicht optimal
10	2	141ff	17	die Arbeitszeiten können selbst geplant werden

**K2c - Autonomie bei der Zieldefinition**

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
3	2	90f	1	Arbeiten und Tätigkeiten werden selbst priorisiert und eingeteilt
3	2	799ff	2	monatliche Kontrolle der vorgegebenen Ziele wie Umsatz/Profit und KPI
3	2	900ff	3	wenn möglich gemeinsame Festlegung der Deadlines
5	2	385ff	4	eigene Einteilung der Chatanfragen
5	2	455	5	der Tagesablauf wird selbst nach Tätigkeiten organisiert
5	2	981ff	6	eigenes Priorisieren der Tätigkeiten
9	2	678ff	7	eigenes Priorisieren der Tätigkeiten
10	2	372ff	8	Ziele sind zu hoch vorgegeben
10	2	416ff	9	Art der Festlegung der Zielvorgaben unbekannt
10	2	446ff	10	Zielvorgaben sind zu hoch und unrealistisch

**K2d - Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung**

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	138f	1	viele strenge Richtlinien vorhanden
1	2	392ff	2	Beschäftigte denken voraus
1	2	502ff	3	Beschäftigte sind selbstständiger und treffen eigene Entscheidungen
1	2	1654ff	4	wichtige Emails werden sofort von überall beantwortet
2	1	432ff	5	begrenzte Entscheidungsfreiheit, nur in kleinen Bereichen
3	2	469f	6	für schnelle Antworten werden elektronische Dokumente verwendet
4	2	697ff	7	kleine Entscheidungen werden in niedrigeren Ebenen getroffen
4	2	703ff	8	eigene richtige Entscheidungen werden getroffen
4	2	710ff	9	kleine Entscheidungen werden ohne Kolleginnen oder Kollegen zu fragen getroffen
4	2	716ff	10	Übernehmen von Verantwortung für eigene Tätigkeiten
4	2	722	11	mehr selbstgesteuert und Entscheidungen werden getroffen
4	2	728	12	<del>eigene richtige Entscheidungen werden getroffen</del>
4	2	767f	13	Zeitersparnis durch Treffen eigener Entscheidungen
4	2	821ff	14	Art der Kommunikation wird an die Kollegin oder den Kollegen angepasst
5	1	452ff	15	viele Richtlinien nach denen auch gearbeitet wird
5	1	790f	16	Richtlinien für NWW sind wichtig
5	2	229ff	17	Art der Kommunikation von Tätigkeit abhängig
5	2	739	18	Richtlinien zur Benutzung der Werkzeuge
6	1	755	19	viele Richtlinien vorhanden

6	2	374	20	ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter persönlich verfügbar wird sie oder er zuerst gefragt
6	2	826ff	21	Chat ist nützlich für Erinnerungen und ist auch schneller
9	2	226f	22	gemeinsames Besprechen der Verantwortungen und Einteilungen der Arbeiten
9	2	534ff	23	Nutzung von Chat, weil die Verfügbarkeit sichtbar ist, obwohl Telefon schneller wäre
10	1	196ff	24	Richtlinien zum Beantworten von Mails werden nicht eingehalten
10	2	209ff	25	anstatt auf Kolleginnen und Kollegen zu warten ist es schneller ein Email zu schreiben
10	2	217f	26	bei verfügbarer VPN Verbindung werden immer die Mails überprüft
10	2	343ff	27	für das Management ist die Ergebnisse wichtig, nicht der Weg

### K3a - Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	996	1	lange Anfahrtszeit
1	2	28ff	2	die Arbeit der Technikerinnen und Techniker ist immer bei Kundinnen oder Kunden
1	2	755	3	kein Pendeln
1	2	881	4	<del>lange Anfahrtszeit</del>
2	1	663f	5	effizienteres Arbeiten zuhause
2	1	790f	6	einfacher zuhause zu arbeiten
2	1	793f	7	durch Flexibilität bessere Einteilung von Arbeits- und Privatleben
2	2	35ff	8	nur zweimal pro Woche Büroarbeit verringert Pendelzeit
2	2	496ff	9	Zeitersparnis durch Wegfallen des Pendelns
2	2	512	10	konzentrierteres Arbeiten zuhause
2	2	517ff	11	<del>konzentrierteres Arbeiten zuhause</del>
2	2	529	12	<del>effizienteres Arbeiten zuhause</del>
2	2	1476ff	13	flexibles Arbeiten ist praktisch für Familien
2	2	2151ff	14	arbeiten zuhause bei der Familie wird bevorzugt
3	1	546ff	15	günstigeres neues Büro
3	1	559f	16	neues Büro kann nach eigenen Wünschen gestaltet werden
3	1	565ff	17	Entfernung zum neuen Büro
3	2	84ff	18	störende Unterbrechungen von Beschäftigten im Büro
3	2	276f	19	Knowhow über neue Programme ermöglicht mehr zuhause zu bleiben
3	2	490ff	20	ruhigeres Arbeiten zuhause
4	1	520f	21	günstigeres neues Büro passender Größe
4	1	563f	22	Entfernung zum neuen Büro
4	1	568f	23	lange Anfahrtszeit
4	2	52ff	24	bei Krankheit wird zuhause gearbeitet um andere nicht anzustecken
4	2	144f	25	bessere Vereinbarkeit mit persönlichen Terminen
4	2	460ff	26	Zeit fürs Pendeln fällt weg
4	2	464f	27	Vereinbarkeit mit Familie
4	2	465f	28	<del>Unterstützung für Familie durch Anwesenheit</del>
4	2	482	29	mit neuen Werkzeugen kein Grund mehr zum Büro zu fahren
4	2	1225f	30	konzentrierteres Arbeiten zuhause
4	2	1230f	31	<del>konzentrierteres Arbeiten zuhause</del>
5	1	157	32	günstigeres neues Büro
5	1	826	33	<del>günstigeres neues Büro</del>
5	1	827ff	34	Pendelzeit und -kosten erhöhen sich bei zu vielen Bürotagen
5	2	194ff	35	Zeit fürs Pendeln fällt weg
5	2	219	36	<del>Zeitersparnis durch Wegfallen des Pendelns</del>
5	2	219ff	37	effizienteres und störungsfreies Arbeiten zuhause
5	2	377ff	38	keine Störungen durch Kolleginnen und Kollegen
5	2	493ff	39	Tätigkeiten wo kein Scanner oder Kopierer benötigt werden
5	2	692ff	40	<del>keine Störungen durch Kolleginnen und Kollegen</del>
5	2	705	41	<del>effizienteres Arbeiten zuhause</del>
6	1	491ff	42	günstigeres neues Büro
6	1	622	43	billiger für das Unternehmen, aber nicht für die Beschäftigten

6	1	671ff	44	Entfernung zum neuen Büro
6	2	138ff	45	weniger Anrufe zuhause, Kolleginnen und Kollegen fragen weniger
6	2	148	46	Bearbeitung größerer Problem, keine Störungen durch Kolleginnen und Kollegen
6	2	150ff	47	Dokumente werden gescannt
6	2	216ff	48	in Zukunft auch zuhause Drucker und Scanner
6	2	630ff	49	effizienteres und störungsfreies Arbeiten zuhause
6	2	1287	50	viel Platz und bessere Möbel zuhause
6	2	1287f	51	ruhigeres Arbeiten zuhause
6	2	1354	52	mehr Arbeiten zuhause möglich, weil kein pendeln
6	2	1430	53	einfacher zuhause zu arbeiten, da keine Störungen durch Kolleginnen und Kollegen
6	2	1635f	54	konzentrierteres und ruhigeres Arbeiten zuhause
7	1	131ff	55	Entscheidung des Managements für billigeres Büro
7	1	242	56	neues Büro ist näher zu österreichischen Kolleginnen und Kollegen
7	1	368f	57	doppelte Pendelzeit
7	2	279	58	bessere Einteilung der Arbeit und Einsparung der Pendelzeit
7	2	496ff	59	mit neuen Werkzeugen kein Grund mehr zum Büro zu fahren
7	2	611	60	organisieren der Tätigkeiten geht einfacher und schneller
7	2	622	61	<del>Zeitersparnis durch Wegfallen des Pendelns</del>
8	1	45ff	62	störende Unterbrechungen von Beschäftigten im Büro
8	1	367f	63	effizienter durch ruhigeres Arbeiten
8	1	404	64	Entfernung zum neuen Büro
8	1	411	65	starker Verkehr
8	1	473	66	Kostenersparnis durch neues Büro
8	1	483ff	67	neues Büro ist näher zu österreichischen Kolleginnen und Kollegen
8	1	724f	68	im Büro ist es laut
8	1	726f	69	ruhigeres und konzentrierteres Arbeiten zuhause
8	1	746f	70	<del>für konzentriertes Arbeiten ist ruhe nötig</del>
8	1	840	71	<del>ruhigeres Arbeiten zuhause</del>
8	2	35	72	Entfernung zum neuen Büro, einfacher von zuhause zu arbeiten
8	2	58	73	kein Pendeln jeden Tag
8	2	642f	74	Privatsphäre zuhause
8	2	647f	75	ruhiges, konzentriertes Arbeiten führt zu schnelleren Ergebnissen
8	2	652f	76	<del>schnelleres Arbeiten</del>
8	2	685f	77	schnelleres Arbeiten ohne störende Unterbrechungen
9	1	430	78	Entfernung zum neuen Büro
9	1	431	79	schlechte öffentliche Verkehrsanbindung
9	1	596	80	billigeres neues Büro
9	2	1014	81	lange Anfahrtszeit
10	1	139ff	82	billiges Büro ist notwendig zum Überleben
10	2	13	83	keine Stress am Morgen beim Arbeiten von zuhause aus
10	2	159f	84	kein Pendeln

### K3b - Motive für Büroarbeit

KNr.	INr.	Ort	Nr.	Generalisierung
1	2	107	1	interne Meetings
1	2	841ff	2	kein Platz in der Wohnung
1	2	851ff	3	Störung durch Familie
2	1	668ff	4	sozialer Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen
2	2	113	5	Unterschriften einholen
2	2	538ff	6	interne Meetings, Arbeiten mit niedrigem Konzentrationsbedarf
2	2	966ff	7	Manager haben Angst etwas zu verlieren
2	2	1047	8	Kundinnen- und Kundenbesuche
2	2	1073	9	zum Ausdrucken von Dokumenten und Vorbereiten von Angeboten
2	2	1073ff	10	Arbeiten welche nur im Büro erledigt werden können
2	2	1450ff	11	beim Arbeiten zuhause ist es schwieriger abzuschalten und Abstand von der Arbeit zu erreichen
3	2	47f	12	interne Meetings

3	2	319f	13	Unterschriften einholen
3	2	1393ff	14	schlechte Internetverbindung zuhause
4	1	346f	15	interne Meetings und zum Fragen abklären
4	1	478	16	Unterschriften einholen
4	2	384ff	17	interne Meetings
4	2	476f	18	persönliche Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen
4	2	483	19	Erledigen von Papierarbeiten
5	1	877f	20	<del>Meetings</del>
5	2	459	21	persönliche Besprechungen
5	2	481ff	22	Dokumente scannen, drucken oder unterschreiben lassen
5	2	968	23	<del>Besprechungen mit Kolleginnen und Kollegen</del>
5	2	972	24	<del>Dokumente scannen oder drucken</del>
6	1	455ff	25	im Büro ist es einfacher Fragen einzuholen
6	1	458f	26	schwieriger Kolleginnen und Kollegen zu erreichen, weil zuhause das Telefon nicht gehört wird
6	2	86	27	einfacher mit Papier im Büro zu arbeiten
6	2	91	28	<del>Unterschriften einholen</del>
6	2	104f	29	interne Meetings
6	2	137	30	Arbeiten mit Verträgen
6	2	149	31	Dokumente scannen oder drucken
6	2	1366	32	zuhause ist es schwieriger die Arbeit zu beenden
6	2	1385f	33	<del>zuhause ist es schwieriger die Arbeit zu beenden</del>
6	2	1424f	34	einfacher persönlich zu reden oder Unterschriften gleich einholen
7	1	518f	35	administrative Tätigkeiten
7	2	80ff	36	<del>Logistik ist schneller und effizienter</del>
7	2	137ff	37	persönliche Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen
7	2	158ff	38	persönliche Gespräche sind besser und effektiver
7	2	212f	39	<del>Dokumente scannen</del>
7	2	279f	40	<del>persönliche Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen</del>
7	2	504ff	41	Tätigkeiten im Lager
7	2	515	42	<del>Tätigkeiten im Lager</del>
7	2	698f	43	Dokumente scannen und archivieren
8	1	47f	44	vor der Arbeit bereits Informationen von Kolleginnen und Kollegen
8	1	452f	45	Besprechungen mit Kolleginnen und Kollegen über Angebote und Projekte
8	2	528f	46	Unterschriften einholen
8	2	538	47	Meetings
8	2	789	48	einfachere Informationseinholung
9	1	558ff	49	schlechte Internetverbindung zuhause
9	1	579ff	50	höhere Kosten wegen besserer Internetverbindung
9	2	97ff	51	schlechte Verbindung zuhause
9	2	121f	52	schwierig mit großen Datenmengen von zuhause aus zu arbeiten
9	2	131	53	Ausfall der Elektrizität
9	2	135f	54	schlechte Internetverbindung an öffentlichen Plätzen
9	2	136f	55	Arbeiten mit sensible Daten
9	2	148	56	die Arbeit steht, wenn das Internet ausfällt
9	2	217ff	57	interne Meetings
9	2	1263ff	58	Programme laufen zuhause langsamer
9	2	1295ff	59	<del>Arbeiten mit großen Datenmengen</del>
10	1	327ff	60	schwierig zuhause zu arbeiten wegen, Kinder, Platzmangel, schlechter Internetverbindung, höheren Kosten für Heizung etc.
10	2	35f	61	bessere Internetverbindung
10	2	36f	62	Meetings
10	2	37	63	Dokumente kopieren oder drucken
10	2	42	64	einfacher direkt im Büro zu arbeiten
10	2	127f	65	<del>schlechte Internetverbindung zuhause</del>

**K3c - Motive für Platzwahl im Büro**

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	2	926ff	1	Nähe zu direkten Kolleginnen und Kollegen

1	2	956ff	2	ruhigen Platz für Tätigkeiten mit Konzentrationsbedarf
1	2	1002f	3	Büro für wichtige Arbeiten
1	2	1074	4	Phonebox für wichtige Telefonate
2	2	1853ff	5	Platzwechsel nur zu Beginn der Umstellung, jetzt bevorzugte Plätze
2	2	1886	6	bevorzugt Fensterplatz
2	2	1920ff	7	Aussicht ist wichtig
2	2	1952ff	8	zu Beginn Platzwechsel um auch andere Plätze auszuprobieren
2	2	1987f	9	manche Plätze werden von Kolleginnen und Kollegen mit Büroutensilien besetzt
2	2	1994ff	10	manche Plätze sind auch dann besetzt, wenn die Kolleginnen und Kollegen nicht im Büro sind
3	2	185ff	11	jeder hat einen bevorzugten Arbeitsplatz
3	2	193ff	12	grundsätzlich herrscht freie Platzwahl
3	2	199ff	13	erste Sitzwahl
4	2	274ff	14	trotz freier Sitzwahl nehmen die Beschäftigten dieselben Plätze ein
4	2	284	15	aus Gewohnheit bevorzugen Beschäftigte einen bestimmten Platz für ihre Sachen
4	2	519ff	16	vor Meeting werden die persönlichen Sachen auf einen Platz gelegt
4	2	540ff	17	frühes Ankommen erhöht die Chance auf dem selben Platz zu sitzen
4	2	548ff	18	neben Kolleginnen und Kollegen, um Kontakt aufrecht zu erhalten
5	2	517ff	19	aus Gewohnheit gleicher Bereich
5	2	537	20	viele Kolleginnen und Kollegen haben Gewohnheiten uns sitzen im selben Bereich
5	2	561ff	21	Bereiche in denen viel telefoniert wird sind laut und stören
5	2	570ff	22	Ruhe und Wohlfühlen sind wichtig
5	2	598	23	vor Meeting werden die persönlichen Sachen auf einen Platz gelegt
6	2	1153ff	24	jeder weiß wessen Platz das ist
6	2	1177	25	trotz freier Sitzwahl nehmen die Beschäftigten dieselben Plätze ein
6	2	1186	26	Plätze mit Festnetzanschluss werden gemieden
7	2	746	27	es wird versucht einen Platz zu besetzen
7	2	751	28	<del>gewisse Plätze sind bereits "zugeteilt"</del>
7	2	760ff	29	gewisse Plätze sind bereits "zugeteilt" und es ist kein Platz mehr
8	2	333f	30	Nähe zu Kolleginnen und Kollegen mit denen gearbeitet wird
8	2	372	31	gewöhnlich im gleichen Bereich
8	2	377f	32	montags ist das Büro überfüllt und es muss in Besprechungsräumen ausgewichen werden
8	2	395ff	33	Telefonboxen für individuelle Tätigkeiten
8	2	411ff	34	trotz freier Sitzwahl nehmen die Beschäftigten dieselben Plätze ein
8	2	488ff	35	<del>Nähe zu Kolleginnen und Kollegen mit denen gearbeitet wird</del>
8	2	512ff	36	vor Meeting werden die persönlichen Sachen auf einen Platz gelegt
9	2	1083ff	37	frühes Ankommen erhöht die Chance auf einen Fensterplatz
9	2	1097f	38	Sitzt immer im selben Sessel
10	2	47ff	39	Platzwechsel wird gemacht
10	2	63ff	40	bevorzugt Fensterplatz

### K3d - Motive für Arbeitszeitwahl

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	2	759ff	1	Beschäftigte können später beginnen und ihre Kinder zur Schule bringen
2	1	791f	2	arbeiten bereits bevor das Kind zur Schule gebracht wird oder gleich danach
2	1	795f	3	nach der Arbeit nur wenig Zeit für Sohn
2	2	1423ff	4	Arbeitszeiten werden nach Abwesenheiten des Sohnes abgestimmt
2	2	1440ff	5	da der Laptop immer an ist, ist es einfacher am Abend wieder mit der Arbeit zu starten, es ist einfacher abzustimmen
2	2	2197ff	6	frühes Arbeiten zuhause möglich, auch im Pyjama
2	2	2228ff	7	Arbeit nachdem das Kind zur Schule gebracht wurde
3	2	242ff	8	montags werden Meetings erledigt
4	2	489ff	9	Start der Arbeit wenn die Meetings beginnen
6	1	827ff	10	bei Meetings wird auch bis abends gearbeitet

6	2	1375ff	11	da der Laptop immer zur Hand ist, wird auch abends gearbeitet
6	2	1426	12	frühes Arbeiten zuhause möglich, da nicht gependelt werden muss
7	2	611ff	13	frühes Arbeiten zuhause möglich damit bereits Anweisung vor Arbeitsbeginn den Kolleginnen und Kollegen weitergeleitet werden können
8	1	125ff	14	<del>wegen Zeitverschiebung erhält man Emails auch nachts</del>
8	1	792ff	15	einige Kolleginnen und Kollegen arbeiten nur bis 4:30 andere so lange, bis die Arbeit erledigt ist
8	1	812ff	16	wenn dringende Arbeiten in der Nacht erledigt werden, ist es nicht einfach am nächsten Tag zeitig im Büro zu erscheinen
9	2	67ff	17	zeitiges Eintreffen im Büro und spätes Verlassen hilft den starken Verkehr zu vermeiden
9	2	87ff	18	<del>zeitiges Eintreffen im Büro und spätes Verlassen hilft den starken Verkehr zu vermeiden</del>
10	1	389ff	19	wegen der Familie ist Arbeiten am Abend nicht gut
10	2	92ff	20	einfacheres Arbeiten und Einteilen der Termine, früheres Arbeiten zuhause möglich
10	2	137ff	21	früheres Arbeiten zuhause möglich nachdem die Kinder zur Schule gebracht wurden
10	2	144ff	22	Sohn kann von Schule abgeholt werden
10	2	146f	23	kein Arbeiten am Abend wegen der Familie und den Kindern

#### K4a - positive Veränderung der Arbeitsorganisation

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	449	1	gute Zusammenarbeit vorhanden
1	1	449f	2	Regeln sind hilfreich
1	1	450f	3	Kommunikationsregeln sind wichtig
1	1	585	4	Vertrauen in andere Abteilungen und ihre Prozesse
1	2	36ff	5	Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen für administrative Tätigkeiten
1	2	367ff	6	Dokumentation von Problemlösungen
1	2	1634ff	7	Verbesserung der Kommunikationsart
1	2	1669ff	8	durch effizienteres Arbeiten sinkt die Belastung
1	2	1702ff	9	weniger plaudern erhöht die Effektivität beim Arbeiten
1	2	1776ff	10	<del>weniger plaudern ist gut</del>
1	2	1955ff	11	Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist und muss vorhanden sein
1	2	1963ff	12	Kontrolle ist gut und wichtig
1	2	1967f	13	das Aufzeigen der erbrachten Leistungen ist wichtig
2	1	111ff	14	Flexibilität wird benötigt
2	1	135ff	15	eigenes Einteilen von Meetings, Arbeit und Zeit verbessert die Arbeit selbst
2	1	458ff	16	der Chat ist nützlich um zu sehen wer verfügbar und anwesend ist
2	1	703f	17	NWW hebt das Unternehmen vom Mitbewerber ab
2	1	808ff	18	neues Equipment und neue Technologien werden bereitgestellt
2	2	122	19	große Veränderungen in der IT
2	2	134	20	alle Angestellten erhalten ein Diensthandy
2	2	134	21	Emails können am Handy gelesen werden
2	2	136ff	22	der Chat ist sehr effizient
2	2	829ff	23	das Verhalten bei Meetings hat sich geändert
2	2	838ff	24	die Pünktlichkeit bei Meetings ist besser
2	2	1064ff	25	im Büro wird gearbeitet nicht geplaudert
2	2	1068f	26	die Arbeit wird nach Tätigkeiten fürs Büro eingeteilt
2	2	1122ff	27	es gibt weniger Tratsch
3	1	674ff	28	Kosteneinsparungen und Differenzierung vom Mitbewerberinnen bzw. Mitbewerbern helfen erfolgreicher zu sein
3	2	74ff	29	organsierteres Arbeiten, weil Kolleginnen und Kollegen nicht sofort persönlich gefragt werden können
3	2	80ff	30	effektiveres Arbeiten, weil Kolleginnen und Kollegen nicht stören
3	2	110ff	31	ergebnisorientierte und organisierte Arbeit, weil jeder kennt seine

				Deadlines und Aufgaben
3	2	410ff	32	NWW unterstützt papierloses Arbeiten
3	2	442ff	33	Papiere liegen nicht mehr am Schreibtisch sondern im Locker
3	2	932ff	34	Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen für administrative Tätigkeiten
3	2	1016ff	35	höheres Vertrauen wegen effektiver und strukturierter Arbeit
3	2	1138ff	36	Gespräche über NWW erleichtert den Verkauf
4	1	488ff	37	neues Equipment und Technologien vereinfachen die Arbeit zuhause
4	1	697ff	38	das Vertrauen in das Management ist gegeben
4	2	65f	39	NWW funktioniert wegen neuem Equipment, Technologien, Trainings und der Umstellung im Denken
4	2	149	40	bessere Qualität der Kommunikation
4	2	835ff	41	mehr Vertrauen in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt zu mehr eigenständig getroffenen Entscheidungen
4	2	857ff	42	das Vertrauen von zuhause aus zu arbeiten wurde nie missbraucht
4	2	866f	43	Emails werden ordnungsgemäß gehandhabt
4	2	1071ff	44	die Kommunikation mittels Email, Chat oder Telefon ist mehr Themenbezogen
5	1	133f	45	Daten und Informationen sind für alle Beschäftigten zugänglich
5	1	135ff	46	alle Dokumente sind von zuhause aus verfügbar
5	1	158ff	47	NWW ist die Zukunft und für den Verkauf wichtig
5	1	191ff	48	Wettbewerbsvorteil, da alle Informationen jederzeit überall verfügbar sind
5	1	333f	49	<del>viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Firmenauto</del>
5	1	775ff	50	mittags erfolgt ein Informationsaustausch der Abteilungen
5	2	77ff	51	bessere Kommunikation mittels Videokonferenzprogramm
5	2	85ff	52	das Videokonferenzprogramm ist gut und nützlich
5	2	188ff	53	viel Flexibilität ist ein Vorteil
5	2	359f	54	keine Probleme mit der Verbindung oder der Datenverfügbarkeit
5	2	364f	55	keine Probleme mit dem Server oder anderen Applikationen
5	2	419ff	56	der Chat ist nützlich und effizient
5	2	1159	57	alle Vorgesetzten vertrauen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
5	2	1481	58	das gesamte Unternehmen ist mehr effizient
6	1	575ff	59	in einem Forum werden Informationen ausgetauscht
6	2	79ff	60	der Chat ist nützlich, weil mit vielen Personen gleichzeitig gesprochen werden kann
7	1	632ff	61	die Küche wird mittags zum Informationsaustausch genutzt
7	1	636f	62	die Kantine ist gut für den Informationsaustausch
7	2	319f	63	mit dem Videokonferenzprogramm ist es nicht notwendig im Büro zu sein
8	1	64ff	64	Kommunikation mit Chat ist schneller als mit Emails und die Nachrichten können ebenfalls gespeichert werden
8	1	206	65	in einem Forum werden Informationen ausgetauscht
8	1	253ff	66	das Unternehmen ist professionell
8	2	187f	67	mit dem Chat ist der Status und die Verfügbarkeit der Kolleginnen und Kollegen sichtbar
8	2	547ff	68	trotz Grippe kann ein Meeting via Konferenzprogramm abgehalten werden
8	2	1173ff	69	Beschäftigte können einander vertrauen, dass die Arbeit passt
9	2	563	70	bei guten Tippfähigkeiten ist der Chat ein Vorteil
9	2	563ff	71	der Chat ist eine schnelle Art der Kommunikation
9	2	568	72	der Chat ist sehr nützlich
9	2	592ff	73	mit dem Chat ist sichtbar wer verfügbar ist
9	2	849f	74	<del>das Videokonferenzprogramm ist gut, jeder sieht das Gleiche</del>
10	2	205f	75	der Chat ist angenehm, es ist sichtbar wer verfügbar ist
10	2	257ff	76	Vertrauen und Hilfsbereitschaft zwischen den Beschäftigten
10	2	212ff	77	eine Art der Kontrolle ist das Sprechen über Stärken und Schwächen
10	2	542ff	78	mit dem neuen Equipment ist es nicht notwendig persönlich anwesend zu sein

**K4b - negative Veränderung der Arbeitsorganisation**

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	339	1	lange Entscheidungs- und Informationswege
1	1	348	2	das Unternehmen ist nicht sehr profitorientiert
1	1	984ff	3	der Umzug hat Nachteile, keine Kundin und kein Kunde wird diese Entfernung auf sich nehmen
1	2	158ff	4	auf Unterschriften muss länger gewartet werden
1	2	249f	5	Informationen und Lösungen, die man durch den persönlichen Kontakt erhalten hat, fehlen
1	2	268ff	6	die Lösung von Problemen dauert länger
1	2	298ff	7	großer Unterschied zwischen persönlichem Gespräch und Chat
1	2	315	8	Problemlösungen über Chat dauern länger
1	2	2031	9	weniger Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen
2	1	54f	10	die Prozesse sind unorganisiert
2	1	157ff	11	Beschäftigte verwenden den Kalender nicht
2	1	332ff	12	Kommunikationskultur ist schlecht, Emails werden spät oder nicht beantwortet
2	1	354ff	13	schlechte Kommunikation des Management führt zu Tratsch
2	1	496	14	es gibt kein Dokumentenmanagementsystem
2	2	567ff	15	der Kalender wird auch vom Managementteam nicht verwendet
2	2	589ff	16	der Kalender wird vom Managementteam nicht benützt
2	2	736ff	17	mehr Firmenveranstaltungen wären sinnvoll für laufende Informationen zur Zielerreichung und zum Ertrag
2	2	817	18	mehr Mitarbeiterinnen- Mitarbeitertreffen sind notwendig, da man sich im Büro nicht mehr sieht
2	2	878ff	19	eine strukturiertere Weise der Kommunikation vom Management ist nötig
3	1	432ff	20	Beschäftigte bereiten sich nicht auf Meetings vor
3	2	119ff	21	durch NWW hat man weniger Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen
3	2	1049ff	22	durch fehlende informelle Kommunikation kommt man nicht auf gemeinsame Probleme
4	1	112ff	23	es gibt technische Probleme mit dem Handy und Internetverbindung
4	1	207ff	24	administrative Tätigkeiten werden in der Freizeit erledigt
4	1	320f	25	Angst zuhause zusätzliche Arbeit erledigen zu müssen
4	1	410ff	26	Sorge, dass durch fehlende persönliche Gespräche gemeinsame Probleme nicht erkannt werden
4	1	457ff	27	Sorge, dass Beschäftigte keinen Platz zuhause haben und wie die Familie damit umgeht
4	1	510ff	28	neue Beschäftigte werden länger brauchen um sich ins Unternehmen zu integrieren
4	2	153f	29	Konflikte sind schwieriger zu lösen
4	2	162	30	täglichen Kontakt machte es leichter sich zu entschuldigen
4	2	164	31	Konflikte halten länger an
4	2	676ff	32	weniger Informationen durch fehlenden Tratsch
4	2	732ff	33	Informationen gehen verloren, da die Möglichkeit gleich zu fragen, um nicht zu vergessen, nicht gegeben ist
4	2	750f	34	es fehlen Informationen, die schneller eine Lösung herbeiführen würden
4	2	756ff	35	fehlende Informationen führen zu größeren Problemen
4	2	1018f	36	weniger Kontakt erschwert das Bewältigen von schwierigen Situationen
5	1	792ff	37	keine Informationen über offizielle Arbeitszeiten
5	1	857f	38	informelle Kommunikation zu Mittag ist mit NWW nicht möglich
5	2	122ff	39	weniger persönliche Kommunikation, da die Beschäftigten nicht im Büro sind
5	2	776ff	40	Beschäftigte melden sich nicht täglich in den vorgeschriebenen Programmen an
5	2	877	41	Kolleginnen und Kollegen verwenden den Kalender nicht
6	1	320	42	der Informationsfluss ist nicht gut
6	1	324f	43	Informationen werden durch Kolleginnen und Kollegen verbreitet
6	1	325f	44	Informationen werden durch Kolleginnen und Kollegen verbreitet
6	1	401ff	45	Kolleginnen und Kollegen benutzen den Chat nicht
6	2	482ff	46	nicht alle Änderungen im System werden von Kolleginnen und Kollegen

				weitergegeben
6	2	962ff	47	durch fehlenden persönlichen Kontakt können Neuigkeiten nicht in Erfahrung gebracht werden
6	2	1012ff	48	Problemlösungen benötigen mehr Zeit, es ist nicht effizient
6	2	1093ff	49	da nicht alle Kolleginnen und Kollegen auf einmal angetroffen werden, wird mehr Zeit mit Telefonieren verschwendet bis eine Antwort gefunden wird
7	1	146ff	50	durch unterschiedliche Soll/Ist-Liefertermine entsteht höherer Arbeitsaufwand
7	1	191ff	51	es besteht Ungewissheit über die Nutzung der Dienstfahrzeuge
7	1	274f	52	dem Unternehmen fehlt das Know-How für neue Kommunikationswege
7	1	277f	53	persönliche Kommunikation ist einfacher als E-Mail
7	1	305f	54	es besteht Ungewissheit über das Nutzungslimit der Handys
7	1	445ff	55	persönliche Kommunikation ist einfacher, Emails mit wichtigen Informationen können vergessen werden zu schreiben
7	1	476f	56	es besteht Ungewissheit über das Arbeiten zuhause und möglichen unbekanntem Hindernissen
7	1	481	57	Berichterstattungen zur Kontrolle sind wichtig
7	1	590f	58	es besteht die Sorge, dass technische Probleme nicht beseitigt werden
7	1	654ff	59	der Austausch zwischen Abteilung während der Mittagszeit geht verloren
7	2	165ff	60	keine Möglichkeit während des Tages zwischen Lager und Büro zu wechseln
7	2	195f	61	persönliche Kommunikation wird durch Emails und Chat ersetzt
7	2	284f	62	persönliche Kommunikation kann nicht durch andere Werkzeuge ersetzt werden
7	2	321ff	63	der Chat stört beim konzentrierten Arbeiten
7	2	327f	64	diskutieren mittels Chat ist langsamer als ein Telefongespräch
7	2	1354f	65	es ist schwieriger mit Personen zu sprechen und zu diskutieren, die man selten oder nie trifft
7	2	1402ff	66	für mehr persönlichen Kontakt sind mehr Firmenevents nötig
7	2	1469f	67	die persönlichen Kontakte und Kommunikationen gehören mehr gefördert
7	2	1492	68	das Unternehmen ist weniger effektiv
7	2	1506ff	69	die Organisation ist weniger produktiv, da Managementwerkzeuge noch nicht funktionieren
7	2	1531ff	70	Mails müssen mehr strukturiert und genauer formuliert sein, um alle wichtigen Informationen zu erfassen
7	2	1539ff	71	Kommunikation ist schwieriger, da strukturierter kommuniziert werden muss
7	2	1563ff	72	die Kommunikation ist langsamer und weniger effektiv
7	2	1567	73	die Arbeit ist weniger effektiv und langsamer wegen der Kommunikation
8	1	161f	74	die Kommunikation ist nicht perfekt
8	1	162	75	im Büro erhält man mehr Informationen
8	1	185ff	76	durch fehlende Gespräche können Deadlines vergessen werden
8	1	199f	77	es fehlen Informationen über den Umzug und die neue Situation
8	1	221	78	die Kommunikation ist langsam
8	1	280f	79	einige Prozesse sind nicht gut
8	1	308ff	80	durch zentrales Datenmanagement ist es schwieriger Fehler zu finden
8	1	513ff	81	das Herunterladen von Dokumenten dauert von zuhause aus sehr lange
8	1	754ff	82	einige Managerinnen und Manager denken, dass von zuhause aus weniger gearbeitet wird
8	2	686f	83	persönliche Kommunikation ist wichtig
8	2	1181ff	84	der Zusammenhalt ist schlechter
8	2	1256ff	85	einige Kolleginnen und Kollegen arbeiten nach sechs Uhr nicht mehr
8	2	1287ff	86	einige Kolleginnen und Kollegen bemühen sich weniger als andere um Lösungen zu finden
9	1	200f	87	der Informationsfluss ist nicht gut
9	1	337f	88	es gibt viele administrative Tätigkeiten
9	1	349	89	eine zentrale Datenbank ist notwendig
9	1	474ff	90	es gibt Ängste, dass langjährige Beschäftigte den neuen Arbeitsstil nicht annehmen oder von zuhause aus nicht arbeiten können

9	1	535f	91	<del>der Umzug und die neuen Prozesse sind zu viel Veränderung auf einmal</del>
9	1	537f	92	technische Probleme wurden noch nicht behoben
9	1	538f	93	Angst, dass die Neuheiten zu viele Veränderungen für einige Kolleginnen und Kollegen sind
9	1	638	94	die Kommunikation ist schlecht
9	1	639f	95	wenig Informationen über die neue Arbeitsweise und das neue Equipment
9	1	693ff	96	Angst, dass erfahrene Beschäftigte das Unternehmen verlassen werden
9	2	173f	97	nicht alle haben bereits ein Diensthandy bekommen
9	2	180ff	98	ein begrenztes Budget verhindert das Verbessern des Büros
9	2	193f	99	der Informationsfluss funktioniert nicht
9	2	202f	100	keine Informationen mehr durch Gespräche im Büro
9	2	213	101	durch Gespräche im Büro konnten Probleme vermieden werden
9	2	365ff	102	es gibt zu viele Möglichkeiten zu kommunizieren
9	2	374ff	103	nicht alle Kommunikationsprogramme werden verwendet
9	2	843f	104	<del>es gibt zu viele Möglichkeiten zu kommunizieren</del>
9	2	873f	105	zu Hause erhält man weniger Informationen
9	2	878ff	106	es müssen mehr und längere Emails verfasst werden, damit alle wichtigen Informationen vorhanden sind
9	2	879ff	107	die vorgeschriebene Kalendernutzung wird nicht gemacht
9	2	1348ff	108	zur Vermeidung von Problemen muss der Informationsfluss verbessert werden
9	2	1425ff	109	da Beschäftigte sich nicht mehr sehen, werden Mitteilungen nicht weitergeleitet
9	2	1458ff	110	es kommt zu kürzeren Deadlines, da Beschäftigte vergessen Informationen weiterzuleiten
9	2	1473	111	es ist nicht Routine Informationen sofort per Mail weiterzuleiten
10	1	125ff	112	eine Veränderung ist notwendig, da die wirtschaftliche Lage schlecht ist
10	1	191ff	113	Prozesse sind langsam, Emails werden zu langsam beantwortet
10	1	209ff	114	mehr Informationen vom Management gefordert
10	1	420ff	115	Ungewissheit, ob Anfragen rechtzeitig beantwortet werden
10	1	427f	116	Kommunikation sollte schneller werden
10	1	441ff	117	die Kommunikation mit dem Management sollte schneller werden
10	1	629ff	118	mehr Flexibilität und weniger Arbeit im Backoffice sind wichtig
10	2	95f	119	weniger Informationen durch Emails
10	2	100ff	120	weniger Informationen über die Arbeit der anderen Abteilungen
10	2	112ff	121	<del>man erhält weniger Informationen</del>
10	2	469ff	122	durch zu viel Druck und Ziele werden die Beschäftigten krank

#### K4c - kein Veränderung der Arbeitsorganisation

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	456	1	<del>Ansprechen mit Vornamen</del>
1	1	709ff	2	Zielvereinbarungen individuell mittels Kennzahlen
1	1	777ff	3	Arbeitsmittel sind Handy und Laptop
1	2	620ff	4	gleich viele abgeschlossene Tätigkeiten
1	2	1338ff	5	keine Veränderung bei der Kontrolle der Beschäftigten
2	1	504ff	6	flexibles Arbeiten ist keine große Veränderung, da von zu Hause mit dem gleichen System gearbeitet wird
2	2	118ff	7	einige Prozesse sind gleich, da es das Gesetz so vorschreibt
2	2	718f	8	der Informationsfluss ist immer noch unstrukturiert, unorganisiert und ungeplant
2	2	1417ff	9	durchschnittliches Arbeitspensum ist gleich geblieben
2	2	2243ff	10	Vertrauen ist gleich geblieben
2	2	2315ff	11	Beschäftigte arbeiten gleich gut
3	2	24ff	12	Verkäuferinnen und Verkäufer waren immer wenig im Büro
3	2	727ff	13	im Verkauf hat sich die Kontrolle nicht geändert
3	2	767ff	14	<del>die Kontrolle im Verkauf hat sich nicht geändert</del>
4	1	79ff	15	Technikerinnen und Techniker arbeiten nie vom Büro aus
4	1	96ff	16	zur Kommunikation wird das Telefon verwendet
4	2	644	17	Technikerinnen und Techniker arbeiten immer bei Kundinnen und Kunden

4	2	648	18	mit den Technikerinnen und Technikern wird immer gleich kommuniziert
4	2	648ff	19	<del>Technikerinnen und Techniker arbeiten nie vom Büro aus</del>
4	2	886	20	Arbeitsweise der Technikerinnen und Techniker unverändert
4	2	887	21	Kontrolle und Vertrauen unverändert
4	2	1166f	22	Output des Unternehmens ist gleich
5	1	237ff	23	zur Kommunikation werden Email und Chat verwendet
5	1	517	24	jeder kennt die Dienstvorschriften
5	1	524	25	es gibt Kleidervorschriften und freitags ist Jeanstag
5	1	703ff	26	Unterstützungen für das Mittagessen, Kino oder andere Aktivitäten
5	2	1225ff	27	Kontrolle und Vertrauen haben sich nicht geändert
5	2	1537ff	28	wieder Probleme mit der Klimaanlage
6	1	443ff	29	<del>die Entfernung zum neuen Büro ist gleich</del>
6	1	474ff	30	Handy und Laptop werden bereits verwendet
6	1	744f	31	es gibt viele Richtlinien
6	1	750f	32	allgemeine Richtlinien haben sich nicht verändert
6	2	450	33	Informationsfluss unverändert
6	2	643ff	34	Kommunikationsmenge ist gleich geblieben
6	2	1345ff	35	die Freizeit ist gleich geblieben
7	1	165	36	Kommunikation mittels Telefon und Laptop
7	1	208	37	Tätigkeiten im Lager sind unverändert
7	1	616f	38	nur Standardrichtlinien
7	1	620ff	39	Kommunikation und Zusammenarbeit ist normal
7	2	652ff	40	zu Hause ist die Produktivität und Effizienz gleich hoch
7	2	656ff	41	die Telefonkontakte sind zu Hause gleich hoch wie im Lager
7	2	1003ff	42	Vertrauen ist gleich geblieben
7	2	1498ff	43	Effektivität unverändert
8	2	84ff	44	keine Veränderung der Kommunikation bei dringenden Fällen
8	2	568ff	45	Arbeit wurde auch früher nach Hause mitgenommen
8	2	589f	46	<del>Arbeit wurde auch früher nach Hause mitgenommen</del>
10	1	356f	47	Emails vom Vorgesetzten sind gute Informationsmöglichkeiten
10	2	90f	48	immer viel Zeit bei Kundinnen und Kunden verbracht

#### K4d - Veränderung der Arbeitsorganisation nicht erschließbar

KNr.	INr.	Ort	LNr.	Generalisierung
1	1	451	1	Regulierungen können auch Probleme verursachen
1	1	794ff	2	drastische Veränderung, aber zu Hause arbeiten wird angenehm
1	1	860ff	3	die Unterschiede der Kommunikation können nicht abgeschätzt werden
1	1	914ff	4	<del>die Unterschiede der Kommunikation können nicht abgeschätzt werden</del>
1	2	130ff	5	nicht überall treten neue Probleme auf
1	2	494	6	Veränderung in der Denkweise
1	2	1344ff	7	das Dokumentieren ist wichtiger
1	2	1434f	8	krankte Beschäftigte gehen nicht zum Doktor, sie bleiben zu Hause und arbeiten
1	2	1490ff	9	krankte Beschäftigte, die zu Hause arbeiten sind weniger produktiv, aber es führt zu weniger Krankenständen
2	1	83ff	10	Verkäuferinnen und Verkäufer sind mehr organisiert, beschwerten sich aber trotzdem immer
2	1	509ff	11	Richtlinien für NWW sind notwendig
2	1	526f	12	Zeitmanagement ist wichtig
2	2	23ff	13	das neue Büro ist weit entfernt
2	2	83ff	14	<del>es wird noch mehr Veränderungen geben</del>
2	2	148	15	die Arbeit kann zu Hause erledigt werden
2	2	174ff	16	zur Informationseinholung wird der Chat verwendet
2	2	1078	17	weniger Tratsch
2	2	1966ff	18	Tische sind sauber und ohne persönliche Dinge
3	1	380ff	19	Beschäftigte müssen neue Arbeitsweise erlernen
3	1	617ff	20	bessere Technik und verbesserte Prozesse verringern die Abhängigkeit vom Büro
3	1	646ff	21	<del>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen neue Arbeitsweise erlernen</del>

3	1	667ff	22	vorhandene Prozesse müssen verändert werden
3	1	729ff	23	für Veränderungen erhalten Beschäftigte die nötige Unterstützung
3	2	38f	24	Umdenken, dass Meetings nicht nur im Büro sind
3	2	54ff	25	Arbeiten müssen mehr organisiert werden
3	2	553ff	26	neue Kommunikationssysteme für Videokonferenzen und Chat
3	2	572ff	27	der Chat ist gut für kurze Fragen
3	2	661ff	28	der Chat wird benutzt um zu kontrollieren wer online ist
3	2	853ff	29	Beschäftigte bekommen ihre Zielerreichung persönlich, damit sichergestellt ist, dass sie diese Information erhalten haben
4	1	49ff	30	trotz viel Hierarchie und Administration erhält man Unterstützung bei der Arbeit
4	1	247ff	31	durch Zusammenarbeit und Abstimmung dauern Entscheidungen länger und sind mehr komplex
4	1	578ff	32	es wäre ein Fehler die Veränderung nicht durchzuführen, da auf lange Sicht das Unternehmen profitieren wird
4	2	47	33	trotz Krankheit wird gearbeitet
4	2	71f	34	<del>für gute Kommunikation muss man mehr organisiert sein</del>
4	2	78ff	35	die Kommunikation und Arbeit muss geplant werden und organisierter sein
4	2	89ff	36	es ist schwieriger Informationen zu bekommen, aber die Qualität der Informationen ist besser
4	2	136	37	das zuhause arbeiten und die veränderte Kommunikation sind die Hauptveränderungen
4	2	653ff	38	Veränderung der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen
4	2	896	39	Informationen sind formell
4	2	901ff	40	die Akzeptanz nur nach Zahlen zu beurteilen gestiegen
4	2	1089ff	41	die Kommunikation in den Besprechungen ist mehr arbeitsbezogen
4	2	1235ff	42	<del>es ist schwieriger Informationen zu bekommen, aber die Qualität der Informationen ist besser</del>
5	1	812ff	43	es ist wichtig, dass die Umstellung gut vorbereitet ist
5	2	40ff	44	Equipment und Technologie sind vorhanden um von zuhause zu arbeiten
5	2	138ff	45	bei festgelegten Besprechungen sind alle Kolleginnen und Kollegen verfügbar
5	2	648ff	46	es wird mit gescannten Dokumenten gearbeitet
5	2	1060ff	47	es gibt andere Möglichkeiten, als die persönlichen Gespräche, um Informationen zu verteilen
5	2	1106ff	48	Trainings unterstützten die Umstellung
5	2	1169f	49	Vertrauen ist wichtiger als ständige Kontrolle
5	2	1178ff	50	zur Kontrolle werden Berichte und Excelsheets verwendet
5	2	1233ff	51	mehr Meetings zeigt die Wichtigkeit der persönlichen Kommunikation
6	1	86ff	52	papierlose Arbeiten ist möglich
6	1	605ff	53	Informationen werden schnell verbreitet
6	1	633ff	54	Ungewissheit über das neue Arbeiten
6	1	640ff	55	neue Technologien sollen den Informationsfluss verbessern
6	1	777f	56	gelöscht - nicht relevant
6	2	24ff	57	die Umstellung bringt ein leeres, farbenfrohes Büro und neue Technologien
6	2	40ff	58	Arbeiten von zuhause ist möglich
6	2	302ff	59	bei persönlichem Kontakt im Büro werden mehr Fragen gestellt
6	2	658ff	60	Telefonprogramme werden genutzt um Kosten zu sparen
7	1	82ff	61	<del>es ist viel Zeit vorhanden den Aufträgen nachzukommen</del>
7	1	407ff	62	Telefonieren ist so effizient wie ein persönliches Gespräch, Mail hingegen ist mehr formell
7	1	455ff	63	NWW benötigt eine niedrige Fluktuation in der Belegschaft
7	1	488ff	64	<del>ein Berichtswesen ist wichtig zur Kontrolle</del>
7	1	498ff	65	für neue Beschäftigte ist es eine leichtere Veränderung als für langjährige
7	2	35ff	66	die Arbeit hat sich nicht verändert, nur die Umwelt und Werkzeuge
7	2	47ff	67	es wird weniger Zeit im Büro und mit den Kolleginnen und Kollegen verbracht
7	2	294ff	68	bevorzugt wird das Telefon, Mail wird als Erinnerung genutzt

7	2	1032ff	69	ein Berichtswesen ist wichtig zur Kontrolle, nicht die Anwesenheit
7	2	1230ff	70	der Output ist wichtig, nicht der Weg
7	2	1319f	71	<del>ein Berichtswesen ist wichtig zur Kontrolle</del>
7	2	1611ff	72	beide Arbeitsformen haben Vorteile
8	1	58ff	73	persönliche Besprechungen sind am effektivsten
8	1	678f	74	Lösungen werden persönlich und sofort im Büro erfragt
8	1	802ff	75	statt ausbezahlter Überstunden gibt es Zeitausgleich
8	1	841f	76	die Prozesse und die Denkweise muss geändert werden
8	2	13ff	77	es ist wichtig alles zu dokumentieren damit nichts vergessen wird
8	2	111f	78	Kolleginnen und Kollegen sofort im Büro fragen ist nicht mehr möglich
8	2	120ff	79	die Mails werden langsamer beantwortet als zu Beginn
8	2	152ff	80	<del>niedergeschriebene Informationen bevorzugt</del>
8	2	213ff	81	es ist wichtiger, dass die Informationen niedergeschrieben sind
8	2	230ff	82	niedergeschriebene Informationen helfen anderen Kolleginnen und Kollegen bei Abwesenheit
8	2	291	83	nicht alle benutzen den Kalender richtig
8	2	923	84	der Chat wird öfter benutzt
8	2	931ff	85	es müssen mehr Emails verfasst werden, in dringenden Fällen wird das Telefon verwendet
8	2	1102ff	86	der Fokus liegt am Output
9	2	233ff	87	auch wenn es eine gute Lösung ist, sollte man kein gratis Videokonferenzprogramm benutzen
9	2	421ff	88	obwohl ein gutes Telefonprogramm vorhanden ist, wird das Handy benutzt
9	2	471ff	89	es gibt viele unterschiedliche Kommunikationswege
9	2	641ff	90	es macht keinen guten Eindruck nicht im System angemeldet zu sein
9	2	908ff	91	nicht alle verwenden den Kalender
9	2	1144ff	92	in den Locker passt nur wenig Papier daher wird wenig gedruckt
10	2	7f	93	Arbeiten von zuhause ist möglich
10	2	171ff	94	Telefon wird bevorzugt
10	2	316ff	95	der Output wird kontrolliert

## 9.4. Reduktionen

Alle Ergebnisse nach der zweiten Reduktion, gegliedert in die einzelnen Kategorien und gekennzeichnet nach Interviewdurchgang (Informationen aus dem ersten Interviewdurchgang sind grün hinterlegt).

RNr.	Zusammenfassung "hohe Zufriedenheit"
UK1a1	Vor der Umstellung sind die Beschäftigten gerne beim Unternehmen, weil ihnen die Arbeit und der Arbeitsplatz gefällt, es ein einfaches Arbeiten im Büro mit hilfreichen, netten Kolleginnen und Kollegen ist und es lustige Feiern, zum Kennenlernen der Kolleginnen und Kollegen gibt, bei denen auch Auszeichnungen für gute Beschäftigte vergeben werden.
UK1a2	Die Beschäftigten sind zufrieden, dass NWW eingeführt wird, denn gute Lösungen benötigen Veränderungen, es ist wichtig zu sehen, wer wirklich motiviert ist, fast jede Arbeit kann von zuhause aus erledigt werden, sie müssen nicht mehr jeden Tag ins Büro fahren, eine zentrale Datenbank und das richtige Equipment wird das Arbeiten zuhause unterstützen.
UK1a3	Das Management ist wegen guter Zahlen zufrieden und in manchen Abteilungen gibt es monatliches Lob guten erbrachten Leistungen.
UK1a4	Die Beschäftigten sind vom flexiblen Arbeiten begeistert, weil es für Eltern praktisch ist, die Pendelzeit und -kosten reduziert werden bzw. wegfallen, es ihnen gefällt von zuhause zu arbeiten, sie froh und stolz sind hier zu arbeiten und gerne von der neuen Arbeitsweise erzählen, alles strukturiert, effektiver ist und man die Arbeitszeiten selbst organisieren kann, es Zeitersparnis bringt, private Termine besser mit der Arbeit zu vereinbaren sind, die Möglichkeit besteht an unterschiedlichen Orten zu arbeiten und die Art der Arbeitsausführung einfacher ist.
UK1a5	Den Beschäftigten gefällt das neue Büro, mit besseren Besprechungsräumen, Ausstattung und Equipment, sehr gut und es erleichtert das Arbeiten.
UK1a6	Das Neue Arbeiten bringt den Beschäftigten Zufriedenheit, da sie sich weiterentwickeln können und neue Kommunikationswerkzeuge und Techniken erlernen, die Flexibilität stark gestiegen ist, das Arbeiten mit dem Laptop von einem anderen Ort einfacher geworden ist, der persönliche Kontakt wegen der zwei Bürotage nicht verloren geht, es eine gute Möglichkeit bietet den Kundinnen und Kunden zu zeigen, wie gearbeitet werden kann.
RNr.	Zusammenfassung "Niedrige Zufriedenheit"
UK1b1	Für Beschäftigte wird eine Veränderung als gut angesehen, jedoch ist man sich unsicher, ob NWW die richtige Veränderung ist.
UK1b2	Für einige Beschäftigte ist das neue Büro näher, für die meisten jedoch nicht.
UK1b3	Das neue Büro ist einerseits schön, farbenfroh und sauber, und andererseits kalt, ohne persönlichen Touch und es wirkt fremd.
UK1b4	Grundsätzlich sind alle mit NWW und der höheren Flexibilität zufrieden, es gibt aber einige, die sich immer beschwerten, so z. B. dass nicht jeder ein Dienstauto hat, nicht alle nach den Regeln arbeiten, der persönliche Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen manchmal fehlt, die Familie zu laut ist oder das Büro noch besser gestaltet sein könnte.

RNr.	Zusammenfassung "Unzufriedenheit"
UK1c1	Beschäftigte sind Unzufriedenheit wegen schlechter Zahlen, verpassten Boni und fehlendem Lob.
UK1c2	Viele Beschäftigte sind unzufrieden, weil sie Informationen nur über Tratsch erhalten und nicht von den Führungskräften, einige Kolleginnen und Kollegen mit dem Unternehmen nicht verbunden sind und nur wegen dem Geld arbeiten, Versprechungen über ein Bonussystem oder Stellenbeschreibungen nicht erfüllt wurden und veraltete Prozesse vorhanden sind.
UK1c3	NWW und der Umzug sind nicht beliebt, da die Veränderung vom Management vorgegeben wurde und ungewöhnlich ist, das neue Büro weit entfernt ist, die Anfahrtszeiten länger sind, höhere Kosten auf die Beschäftigten zukommen werden, es weniger Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen zur Folge hat, ein zentrales Datenmanagement komplizierter und es eine zu große Herausforderung ist, noch Ungewissheit über Prozessabläufe vorhanden ist.
UK1c4	Bei den Beschäftigten zeigt sich Wut, Frustration und Enttäuschung über NWW, da durch das Management schlechte Aufklärung gemacht wurde und daher nicht die Vorteile sondern nur negative Auswirkungen erkannt werden.
UK1c5	Beschäftigte sind unzufrieden, da das neue Büro nicht ihren Vorstellungen entspricht: die Küche ist unpraktisch und zu klein zu kleine, schlecht platzierte Kästchen für Unterlagen es gibt Probleme mit der Klimaanlage das Büro ist unbequem und fremd es befindet sich zu wenig Hightech im Büro und die Büroausstattung ist schlecht.
UK1c6	Bei Beschäftigten gibt es noch Ungewissheit und Unzufriedenheit darüber, ob die Unterstützung für das Pendeln erhalten bleibt, das Telefonbudget bei viel Kundinnen- und Kundenkontakt angepasst wird, Regelungen zu Überstunden eingeführt werden, denn nicht alle Beschäftigten bekommen ihre Überstunden ausbezahlt, Zeitausgleich ist auch nicht für alle eine Lösung und mehr Arbeit für gleiches Geld erhöht die Unzufriedenheit.
UK1c7	Da der tägliche Kontakt fehlt sehen die Beschäftigten die Notwendigkeit von mehr Firmenveranstaltungen, Treffen außerhalb des Büros und außerhalb der Arbeitszeit, um die informelle Kommunikation zu erhöhen.
UK1c8	Weniger Kontakt und Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen ist schlimm, denn ein kein Kennenlernen neuer Kolleginnen und Kollegen ist schwieriger, der Teamgeist geht verloren, einfache Kommunikation und einfache Diskussionen fehlen, der Informationsfluss ist schlecht und verlängert die Arbeit, alleine zuhause sitzen deprimiert.
UK1c9	Bei den Arbeitsabläufen sind die Beschäftigten Unzufriedenheit, weil keine automatische Zeitaufzeichnung vorhanden ist und niemand weiß ob zuhause wirklich gearbeitet wird, keine Optimierung der neuen Prozesse durchgeführt wurde, das Arbeiten mit händischen Zeitaufzeichnungen und dem Kalender nicht erfolgt, keine Möglichkeit besteht während des Tages die Arbeitsorte zu wechseln, trotz Verpflichtung sich im System anzumelden, wird das nicht von allen Kolleginnen und Kollegen gemacht bzw. ist der Status falsch eingestellt.
UK1c10	Einige Beschäftigte haben Probleme mit der Einstellung von Kolleginnen und Kollegen, denn manche sind nicht zukunftsorientiert und suchen nur Ausreden, sie akzeptieren die Priorisierung der Anfragen nicht, manche Beschäftigte zeigen keine Motivation, es werden Informationen nicht weitergeleitet und das führt zu kurzen Deadlines.
UK1c11	Den Beschäftigten fehlt die Wertschätzung ihrer Arbeit.
UK1c12	Einige Verkäuferinnen und Verkäufer sind nicht glücklich darüber, dass sie nicht mehr ins Büro kommen sollen.

RNr.	Zusammenfassung "Örtliche Autonomie"
UK2a1	Wenn die Beschäftigten die Möglichkeit bekommen nicht Pendeln zu müssen, dann wird diese auch in Anspruch genommen werden. Der Plan ist, ein oder zwei Tage im Büro zu sein und den Rest zuhause oder bei Kundinnen und Kunden zu verbringen. Bekommen die Beschäftigten die freie Wahl, würden sie vier Tage zuhause bleiben.
UK2a2	Normal sind zwei Bürotage, manchmal drei, wobei Montag ein fixer Bürotag ist und der zweite Tag selbst bestimmt werden kann. Während den Homeoffice-Tagen besuchen die Beschäftigten die Kundinnen bzw. Kunden.
UK2a3	Das neue Equipment ermöglicht den Beschäftigten Ortsunabhängig zu arbeiten und sich je nach anfallenden Tätigkeiten für den passenden Arbeitsort zu entscheiden.
UK2a4	Das Team fällt die Entscheidung für den Besprechungsort und wählt je nach Anzahl der anfallenden Meetings das Büro oder die Videokonferenz.
UK2a5	Da der Arbeitsort von gewissen Tätigkeiten abhängig ist, wird geplant wo und wann die Tätigkeiten zu erledigen sind.
UK2a6	Bei freier Wahl der Homeoffice-Tage würden sich einige Beschäftigte für vier anstatt drei Arbeitstage entscheiden.
UK2a7	Die Beschäftigten bleiben auch dann zuhause, wenn es einmal etwas lauter ist und fahren nicht ins Büro, weil die Arbeit trotzdem ordnungsgemäß erledigt werden kann.
UK2a8	Die Beschäftigten der Rezeption müssen jeden Tag im Büro anwesend sein.
RNr.	Zusammenfassung "Zeitliche Autonomie"
UK2b1	Vor der Umstellung arbeiten die Beschäftigten 40 Wochenarbeitsstunden, von 8:00 - 16:30 Uhr, manchmal etwas kürzer manchmal etwas länger, jedoch muss für Überstunden ein Antrag gestellt werden. Die Mittagspausen sind nicht so streng geregelt.
UK2b2	Einige Beschäftigte finden Arbeiten nach 17 Uhr nicht optimal und wenn Arbeiten in der Nacht erledigt werden, ist es nicht möglich am nächsten Tag um 8 Uhr im Büro zu sein.
UK2b3	Bei der neuen Arbeitsweise ist nicht wichtig wann die Arbeit erledigt wird solange die Deadlines eingehalten werden.
UK2b4	Grundsätzlich gilt eine Kernzeit von 9:00 - 15:00 Uhr und flexible Zeiteinteilung von 7:00 - 9:00 Uhr und von 15:00 - 22:00 Uhr.
UK2b5	Die Arbeitszeiten können selbst geplant und eingeteilt werden, es herrscht freie Zeiteinteilung.
UK2b6	Einerseits ist es nicht notwendig um 8 Uhr im Büro zu sein und andererseits besteht die Möglichkeit Arbeiten auch am Abend oder in der Nacht zu erledigen.
RNr.	Zusammenfassung "Autonomie bei der Zieldefinition"
UK2c1	Beschäftigte priorisieren, organisieren und teilen die Arbeiten, Tätigkeiten oder Chatanfragen selbst ein.
UK2c2	Die Zielvorgaben sind zu hoch und unrealistisch vorgegeben und die Art der Festlegung kann von den Beschäftigten nicht nachvollzogen werden. Es gibt jedoch eine monatlichen Vergleich der vorgegebenen Ziele und den erreichten Leistungen anhand von Umsatz/Profit und KPI's.
UK2c3	Ist bei der Deadlinefestlegung ein Spielraum vorhanden, wird gemeinsam mit dem Beschäftigten eine Deadline festgesetzt.
RNr.	Zusammenfassung "Autonomie bei der Art der Arbeitsausführung"
UK2d1	Es sind viele Richtlinien vorhanden nach denen auch gearbeitet wird, jedoch die Regeln zum Beantworten von Mails werden nicht eingehalten. Regeln sind auch in Zukunft für NWW von großer Bedeutung.
UK2d2	Beschäftigte haben eine begrenzte Entscheidungsfreiheit und können nur in kleinen Bereichen selbst über ihre Handlungen bestimmen.
UK2d3	Das Neue Arbeiten führt dazu, dass Beschäftigte selbstständiger sind, eigene Entscheidungen bereits in niedrigeren Ebene richtig und schneller treffen, bei ihren Tätigkeiten voraus denken, für ihre Tätigkeiten Verantwortung übernehmen, Emails sofort von überall beantworten.
UK2d4	Die Art der Kommunikation wird von den Beschäftigten nach der Art und Dringlichkeit der

	Tätigkeit sowie des jeweiligen zu kontaktierenden Beschäftigten angepasst.
UK2d5	Es gibt Richtlinien zur Nutzung der neuen Tools.
UK2d6	In einer Gruppe bzw. im Team erfolgt gemeinsames Besprechen der Verantwortungen und die gemeinsame Einteilung der Aufgaben.
UK2d7	Für das Management ist es nicht wichtig wie die Arbeiten erledigt werden, solange das Ergebnis stimmt.

<b>RNr.</b>	<b>Zusammenfassung "Motive für Mobile Arbeit bzw. Mobile Telearbeit"</b>
UK3a1	Um wettbewerbsfähig zu bleiben entschied sich das Management für ein neues, kleineres und billigeres Büro, das näher zu österreichische Kolleginnen und Kollegen ist und nach eigenen Wünschen gestaltet werden kann.
UK3a2	Das neue Büro wird für die Beschäftigten die Nachteile bringen, dass es weit entfernt ist, die Anfahrtszeiten länger sind, eine schlechte öffentliche Verkehrsanbindung vorhanden ist und bei zu vielen Bürotagen sich die Pendelkosten stark erhöhen.
UK3a3	Die Beschäftigten erwarten sich durch das flexible Arbeiten, dass sie durch ruhigeres, konzentrierteres und einfacheres Arbeiten zuhause effizienter sein werden und durch die höhere Flexibilität auch eine bessere Einteilung von Arbeits- und Privatleben erreichen.
UK3a4	Die Vorteile, die ein flexibleres Arbeiten bringt sind: Wegfall der Pendelzeit und -kosten, ruhiges, störungsfreies und effizientes Arbeiten, ermöglicht konzentriertes Arbeiten zuhause und bietet Privatsphäre, Bearbeitung größerer Probleme führt zu schnelleren Ergebnissen, hilft Arbeit besser einteilen zu können, vereinfacht und beschleunigt das Organisieren der Tätigkeiten, ohne Pendel kann mehr gearbeitet werden und es ist weniger Stress am Morgen, hilft bei der Vereinbarkeit mit persönlichen Terminen, hilft bei der Vereinbarkeit Arbeit und Familie, ermöglicht das Arbeiten bei Krankheit von zuhause, um Kolleginnen und Kollegen nicht anzustecken und es besteht die Möglichkeit in einer Umgebung mit mehr Platz und besseren Möbeln zu arbeiten.
UK3a5	In Zukunft bekommen die Beschäftigten einen Drucker und Scanner auch für zuhause und müssen für diese Tätigkeiten nicht mehr das Büro aufsuchen.
UK3a6	Neues Equipment und Programme sowie die erforderlichen Schulungen für diese neuen Werkzeuge erhöhen die Unabhängigkeit zum Büro.
UK3a7	Einige Berufe, wie TechnikerIn oder VerkäuferIn, benötigen kein Büro zum Arbeiten.
<b>RNr.</b>	<b>Zusammenfassung "Motive für Büroarbeit"</b>
UK3b1	Beschäftigte fahren ins Büro um soziale Kontakte zu pflegen, internen Meetings abzuhalten, administrativer Tätigkeiten durchzuführen, Unterschriften einzuholen, Fragen abzuklären und um Informationen einzuholen.
UK3b2	Es könnte schwierig sein zuhause zu arbeiten, weil Kinder stören, die Internetverbindung langsam ist oder zu wenig Platz vorhanden ist.
UK3b3	Beschäftigte fahren in das Büro um bestimmte Arbeiten zu erledigen: Dokumente drucken, scannen oder archivieren Unterschriften einholen interne Meetings Papierarbeiten Arbeiten mit niedrigem Konzentrationsbedarf Kundeninnen- bzw. Kundenbesuche im Büro
UK3b4	Es kann schwierig sein zuhause zu arbeiten, weil die Familie stört, die Internetverbindung langsam ist und

	mit großen Datenmengen nicht gearbeitet werden kann, eine gewisse Internetabhängigkeit besteht, Programme langsamer laufen, die Elektrizität ausfällt oder zu wenig Platz vorhanden ist.
UK3b5	Beim Arbeiten zuhause kann es für Beschäftigte schwieriger sein die Arbeit zu beenden, abzuschalten und Abstand zur Arbeit zu gewinnen.
UK3b6	Die Beschäftigten fahren zum Büro, um persönliche Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen zu pflegen, da es einfacher und effektiver ist persönlich Gespräche zu führen und Informationen einzuholen.
UK3b7	Managerinnen und Manager fahren zum Büro, da sie Angst haben etwas zu verlieren.
RNr.	Zusammenfassung "Motive für Platzwahl im Büro"
UK3c1	Im Büro gibt es freie Sitzwahl, trotzdem stellte sich nach anfänglichem Probieren einiger Plätze eine bevorzugte Sitzordnung ein.
UK3c2	Die Bereiche bzw. Plätze werden favorisiert, weil der Kontakt zu gewissen Kolleginnen und Kollegen aufrecht erhalten werden soll, wenig telefoniert wird und es deshalb ruhig und angenehm ist, der Platz keinen Festnetzanschluss hat, mit gewissen Kolleginnen und Kollegen enger zusammen gearbeitet wird, die Aussicht bei einem Fensterplatz am besten ist oder einfach die Sitzordnung zur Gewohnheit wurde.
UK3c3	Für wichtige Arbeiten mit Konzentrationsbedarf und wichtige Telefonate suchen Beschäftigte ruhige Plätze, leere Besprechungsräume oder die Phonebox auf.
UK3c4	Gewisse Plätze sind bereits "zugeteilt" und werden vor den Meetings mit Büroutensilien oder persönlichen Dingen belagert. Frühes Ankommen im Büro erhöht daher die Chance den bevorzugten Sitzplatz zu bekommen und selbst zu besetzen.
RNr.	Zusammenfassung "Motive für Arbeitszeitwahl"
UK3d1	Für dringende Tätigkeiten arbeiten viele Beschäftigte auch nachts, nur fällt es ihnen dann schwer am nächsten Tag zeitig im Büro zu erscheinen.
UK3d2	Meetings können auch bis abends dauern, wegen der Familie ist aber Arbeiten am Abend nicht gut.
UK3d3	Durch flexibles Arbeiten ist es möglich später zu beginnen und die Kinder zur Schule zu bringen, die Arbeitszeit nach Anwesenheit der Kinder abzustimmen, früher zu arbeiten, da nicht gependelt werden muss, die Arbeitszeit nach persönlichen Tätigkeiten und Terminen einzuteilen.
UK3d4	Da der Laptop zuhause immer an ist, ist es einfacher am Abend wieder mit der Arbeit zu starten oder morgens bereits früh zu beginnen.
UK3d5	Die Beschäftigte versuchen durch zeitiges Eintreffen im Büro und spätes Verlassen den starken Verkehr zu vermeiden.
UK3d6	Einige Beschäftigte arbeiten am Abend wegen der Familie und den Kindern nicht.
UK3d7	Für die meisten Beschäftigten ist am Montag Meetingtag.

RNr.	Zusammenfassung "Positive Veränderung"
UK4a1	Vor der Umstellung zeichnet sich das Arbeitsklima durch gute Zusammenarbeit, Vertrauen zwischen Beschäftigten und dem Management sowie durch hilfreiche Regeln, aus.
UK4a2	Vor der Umstellung werden viele Informationen über ein Forum besprochen oder mittags in der Küche oder Kantine abteilungsübergreifend ausgetauscht.
UK4a3	Die Beschäftigten erwarten sich vom NWW eine höhere Flexibilität, eigenes Einteilen von Meetings, Tätigkeiten und Arbeitszeit, neues Equipment und neue Technologien, jederzeit Zugriff auf alle Daten, Einsparungen von Kosten, Hilfe beim Verkauf und einen Wettbewerbsvorteil.
UK4a4	Die neue Arbeitsweise ist effizienter, da

	<p>eine höhere Flexibilität vorhanden ist, weniger geplaudert wird, eine Kommunikationsverbesserung stattfindet und die Kommunikationsqualität verbessert wird, Beschäftigte eine Problemlösungsdokumentation erstellen, für administrative Arbeiten Assistenten zur Verfügung stehen, neues Equipment und neue Technologien bereitgestellt werden (IT, Handy, Laptop, Kommunikationsprogramme, etc.) und somit eine persönliche Anwesenheit nicht mehr notwendig ist, die Einteilung der Tätigkeiten und das Treffen von Entscheidungen selbstständig erfolgt, die Arbeit strukturierter ist, eine erhöhte Pünktlichkeit bei Meetings auftritt, papierloses Arbeiten angestrebt wird.</p>
UK4a5	Eine Folge der effizienten Arbeitsweise ist, dass Beschäftigte eine niedrigere Belastung aufweisen.
UK4a6	Für NWW ist sowohl Vertrauen, als auch Kontrolle und das Sprechen über die jeweilig erbrachten Leistungen, wichtig.
UK4a7	Durch das Neue Arbeiten sind Beschäftigte organisierter, effektiver und ergebnisorientierter, es entsteht höheres Vertrauen und Hilfsbereitschaft und der Verkauf wird unterstützt.
UK4a8	Das Neue Arbeiten funktioniert, weil neues Equipment und neue Technologien eingesetzt werden, Durchführung von Trainings stattfinden und eine Umstellung im Denken passiert.
UK4a9	Die neuen Arten der Kommunikation bringen folgende Vorteile: Chat - ein gleichzeitiges Kommunizieren mit mehreren Personen möglich, die Verfügbarkeit und der Status der Kolleginnen und Kollegen ist ersichtlich, ist eine sehr schnelle Möglichkeit zu Kommunizieren und die Nachrichten können gespeichert werden. Videokonferenzprogramm - erhöht die Arbeitsortsunabhängigkeit und es können trotz Grippe Meetings abgehalten werden.
RNr.	<b>Zusammenfassung "Negative Veränderung"</b>
UK4b1	Verbesserungen notwendig, da lange Entscheidungs- und Informationswege vorhanden sind, der Informationsfluss des Managements schlecht ist, ein zentrales Dokumentenmanagementsystem fehlt, die Prozesse nicht gut sind und es zu viele administrative Tätigkeiten gibt, es zu Problemen mit dem Handy und Internet kommt, Downloads zuhause zu lange dauern, eine schlechte Wirtschaftlage vorhanden ist und das Unternehmen unorganisiert und nicht profitorientiert wirkt.
UK4b2	Die Arbeitsweise der Beschäftigten gehört verbessert, weil zu wenig Flexibilität vorhanden ist, der Kalender nicht verwendet wird, die Beantwortung von Emails spät oder nicht erfolgt, Beschäftigte sich nicht auf Meetings vorbereiten, der Chat nicht benützt wird, eine schlechte Informationsweitergabe vorhanden ist, viele administrative Tätigkeiten zu erledigen sind, ein erhöhter Arbeitsaufwand aufgrund Abstimmungsprobleme auftritt und die Kommunikation nicht gut läuft und langsam ist.
UK4b3	Eine schlechte Informationsweitergabe führt bei den Beschäftigten zur Ungewissheit über das ausreichende Knowhow zur Veränderung, zukünftige offizielle Arbeitszeiten, die Nutzung der Dienstfahrzeuge, die Höhe der Nutzungslimits für Diensthandys, das Arbeiten zuhause und möglichen unbekanntem Hindernissen und die rechtzeitige Beseitigung technischer Probleme.
UK4b4	Bei den Beschäftigten treten Ängste und Sorgen auf, dass

	gemeinsamer Probleme nicht mehr erkannt werden, es zuhause einen Platzmangel gibt, zuhause mehr gearbeitet werden muss, die Akzeptanz der Familienmitglieder nicht vorhanden ist, die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen schwieriger wird, die Beschäftigten den Arbeitsstil nicht annehmen oder von zuhause aus nicht arbeiten können, NWW zu viele Veränderungen auf einmal bringt und erfahrene Beschäftigte kündigen.
UK4b5	Die negativen Auswirkungen von NWW werden sein: weniger Kundinnen- und Kundenbesuche, da das Büro weit entfernt ist kein Informationsaustausch mehr zu Mittag Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten zuhause weniger Informationen ohne persönliche Gespräche werden Deadlines vergessen und Mitarbeiter denken nicht daran wichtige Emails zu schreiben oder weiterzuleiten.
UK4b6	Bei NWW wird Berichterstattung und Kontrolle ebenso wichtig sein, wie das Umdenken der Managerinnen und Manager.
UK4b7	Der wenige persönliche Kontakt hat zur Auswirkung, dass Informationen verloren gehen oder keine Weiterleitung erfolgt und es zu kürzeren Deadlines kommt, gemeinsame Probleme nicht erkannt werden; Lösungen von Problemen länger dauern und wachsen, die Einholung von Unterschriften mehr Zeit benötigt, Konflikte schwerer lösbar sind, es schwerer ist mit jemanden zu sprechen und sich zu entschuldigen, Mails mehr strukturiert und genauer formuliert sein müssen.
UK4b8	Probleme mit der Kommunikation und dem Informationsfluss gibt es, weil man zuhause weniger Informationen erhält, weniger Emails mit wichtigen Informationen versendet werden und es weniger Informationen über die Arbeit der anderen Abteilungen gibt, es zu viele Kommunikationsmöglichkeiten gibt aber nicht alle von jedem Beschäftigten genutzt werden, es noch nicht Routine ist, Informationen per Mail sofort weiterzuleiten Emails und Chat die persönliche Kommunikation nicht ersetzen können.
UK4b9	Eine persönliche Kommunikation ist wichtig und sollte daher durch mehr Firmenevents und Besprechungen gefördert werden.
UK4b10	Die Arbeit ist nicht effizient, da sie durch die Art der Kommunikation länger dauert, durch den Chat konzentriertes Arbeiten gestört wird, kein regelmäßiges Anmelden bei den Programmen erfolgt, nicht jede Mitarbeiterin oder Managerin bzw. jeder Mitarbeiter oder Manager den Kalender nützt, das Management nicht strukturiert kommuniziert und noch nicht alle Managementwerkzeuge funktionieren.
UK4b11	Die Einstellung zur Arbeit muss sich verbessern, weil ein schlechter Zusammenhalt und unterschiedliche Arbeitsmoral vorhanden sind.
UK4b12	Aufgrund eines begrenztes Budget ist eine weitere Verbesserungen des Büros und Equipments nicht möglich.
UK4b13	Durch zu viel Druck und zu hohen Zielen kommt es zu mehr Krankheitsfällen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
RNr.	Zusammenfassung "keine Veränderung"
UK4c1	Zielvereinbarungen werden individuell mittels Kennzahlen festgelegt.
UK4c2	Flexibles Arbeiten ist keine große Veränderung, da von zuhause aus mit dem gleichen System gearbeitet wird, die Arbeitsmittel Handy und Laptop schon vorhanden sind, Technikerinnen und Techniker nie im Büro sind und die Kommunikation immer über Telefon erfolgt.
UK4c3	Es gibt viele Richtlinien und allgemeine Richtlinien bzw. Benefits verändern sich nicht, so wie Kleidervorschriften,

	Unterstützung für Mittagessen, Kino oder andere Aktivitäten.
UK4c4	Die Tätigkeiten im Lager bleiben unverändert.
UK4c5	Die Beschäftigten erfahren gleich viel Vertrauen und Kontrolle, erbringen eine unveränderte Leistung, erledigen das gleiche Arbeitspensum mit derselben Qualität nahmen früher schon Arbeit mit nachhause, haben gleich viel Freizeit.
UK4c6	Einige Prozesse dürfen vom Gesetz her nicht geändert werden.
UK4c7	Der Informationsfluss ist weiterhin unstrukturiert, unorganisiert und ungeplant bei gleicher Kommunikationsmenge.
UK4c8	Bei Verkäuferinnen und Verkäufer und Technikerinnen und Techniker hat sich nicht so viel geändert, da sie immer wenig im Büro waren.
UK4c9	Der Output des Unternehmens hat sich nicht geändert.
UK4c10	Das Arbeiten zuhause hat die Produktivität, die Effizienz, die Kommunikation bei dringenden Anliegen oder die Anzahl der Telefonkontakte nicht geändert.
UK4c11	Es treten wieder Probleme mit der Klimaanlage auf.
RNr.	Zusammenfassung "Veränderung nicht erschließbar"
UK4d1	Die Beschäftigten sehen Veränderungen in der Profitabilität des Unternehmens, bei Regulierungen, der Arbeitsweise und Prozesse, der Kommunikation und Denkweise sowie des Informationsflusses und der Büroabhängigkeit durch neue Technologien.
UK4d2	Für Beschäftigte wird wichtig sein, dass die Umstellung gut vorbereitet und ein gutes Zeitmanagement vorhanden ist, Richtlinien für NWW vorgegeben werden, sie Unterstützung für die neue Arbeitsweise erhalten.
UK4d3	Vor der Umstellung gibt es trotz viel Hierarchie und Administration viel Unterstützung. Durch diese Zusammenarbeit und Abstimmungen sind die Entscheidungen komplexer und dauern etwas länger.
UK4d4	Vor der Umstellung werden Lösungen persönlich und sofort im Büro erfragt obwohl Telefonieren so effizient wie ein persönliches Gespräch ist, nur Mail ist mehr formell.
UK4d5	Beschäftigte bekommen in der Regel statt bezahlten Überstunden Zeitausgleich.
UK4d6	Beschäftigte erkennen, dass sie ihre Denkweise verändern müssen, die Dokumentation ihrer Arbeit wichtig ist, um damit anderen Kolleginnen und Kollegen zu helfen, sich die Kommunikation verändert hat, Meetings nicht nur im Büro sind, ihre Arbeiten mehr organisiert und geplant sein müssen sowie die Nutzung des Kalender wichtig ist, die Beurteilung ihrer Leistung mehr nach Zahlen erfolgt und ihre Anwesenheit über Programme geprüft werden kann.
UK4d7	Veränderungen der Kommunikation und Informationseinholung, da das Arbeiten zuhause möglich ist, neue Technologien und Programme (Videokonferenz, Chat, etc.) eingesetzt werden, weniger Tratsch und informelle Kommunikation stattfindet, es mehr arbeitsbezogene Gespräche und formelle Informationen gibt, Informationen schwieriger zu bekommen sind, jedoch bessere Qualität aufweisen, bei persönlichen Kontakt im Büro mehr Fragen gestellt werden, das Telefon bevorzugt wird und Mails als Erinnerung dienen,
UK4d8	Veränderungen des neuen Büros sind, es ist weit vom Zentrum entfernt, die Tische sind sauber und ohne persönliche Dinge, es ist farbenfroh aber oft leer und die Locker sind klein.
UK4d9	Für das Neue Arbeit ist es wichtig, dass papierlos gearbeitet wird,

---

	es verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten gibt, eine pünktliche Anwesenheit bei Besprechungen herrscht, Trainings zur Unterstützung durchgeführt werden, Vertrauen in die Beschäftigten vorhanden ist und zur Kontrolle Zahlen und Listen zur Anwendung kommen.
UK4d10	Wenn Beschäftigte krank sind, gehen sie oft nicht zum Doktor sondern bleiben zuhause und arbeiten, dann sind sie zwar weniger produktiv, aber die Zahl der Krankenstände sinkt.