

New Work

Arbeitszufriedenheit
in der Neuen
Arbeitswelt

Bad Homburg und Düsseldorf, Dezember 2022

Adecco Stiftung

 **accadis**
Hochschule
University of Applied Sciences

Executive Summary



Das accadis Institute of Digitalization hat mit Unterstützung der Adecco Stiftung im Frühjahr und Sommer 2022 eine Arbeitnehmerbefragung durchgeführt. Ziel war es, die Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit in der neuen, hybriden Arbeitswelt besser verstehen zu können und daraus praktische Handlungsempfehlungen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber abzuleiten. Folgende Kernaussagen lassen sich dabei festhalten:

- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Arbeitsmodellen, die **kein Homeoffice** oder mobiles Arbeiten¹ beinhalten, sind **tendenziell unzufriedener im Beruf**.
- Über diesen allgemeinen Trend hinaus gibt es aber zahlreiche **individuelle Präferenzen**. Deren **Berücksichtigung führt zu einer höheren Zufriedenheit**.
- Der wichtigste Einflussfaktor der Arbeitszufriedenheit ist weiterhin die **Identifikation mit der Arbeit**.
- **Silver Worker** sind im **100%-Homeoffice-Modell** sehr zufrieden. Reine Remote-Arbeitsmodelle könnten daher ein Ansatzpunkt sein, dringend benötigte erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

¹ In dieser Studie werden die Begriffe **Homeoffice**, **mobiles Arbeiten** und **Remote Work** synonym verwendet. Die arbeitsrechtlichen Unterschiede spielen für die hier untersuchten Motivationsfaktoren keine zentrale Rolle.

- Zudem freuen sich **Berufseinsteiger** im Hybridmodell am meisten auf ihre **Tage im Büro**. Ein rein virtuelles Onboarding ist daher wenig erfolgversprechend.
- **Führungskräfte mit Personalverantwortung** zeigen eine deutliche Präferenz zum **persönlichen Kontakt**, wohingegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Personalverantwortung auch das reine Homeoffice-Modell gutheißen.
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit **Betreuungsaufgaben** sind im **reinen Homeoffice-Modell zufriedener** als diejenigen, die keine Betreuungsverpflichtungen haben. Das gilt auch für **Teilzeitangestellte** ... und auch für **Arbeitnehmerinnen**. Darin spiegelt sich das traditionelle Rollenverständnis wider. Arbeitnehmerinnen übernehmen häufiger als ihre männlichen Kollegen **häusliche Betreuungsaufgaben** und sind entsprechend auch **häufiger als Teilzeitkräfte** angestellt.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich u. a. ableiten, dass eine One Size Fits All-Lösung nicht zielführend ist, da es deutliche Unterschiede in den Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt und eine Außerachtlassung dieser zu geringerer Zufriedenheit führt. Die Präferenzen der Homeoffice-Anteile sind z. B. von der Betreuungsverpflichtung, der Pendelentfernung, der Personalverantwortung und auch von persönlichen Merkmalen abhängig. Attraktiv können in diesem Kontext vor allem altersbedingte 100%-Homeoffice-Modelle sein, um ab einem bestimmten Alter wichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten.

Inhalt

Executive Summary

1

1 | Homeoffice und mobiles Arbeiten
– Ein Mehr an Jobzufriedenheit 5

2 | Identifikation mit der Arbeit –
Der größte Zufriedenheitsfaktor 8

3 | Betreuung und Teilzeit – Über die
Kernzielgruppe von New Work 12

4 | Silver Worker – Im Homeoffice
statt im Vorruhestand 16

5 | Führung – Der Wert des persönli-
chen Kontakts 20

6 | Individuelle Präferenzen – Die One
Size Fits All-Lösung gibt es nicht 23

Anhang 26

Homeoffice und mobiles Arbeiten – Ein Mehr an Jobzufriedenheit

1



Flexible Arbeitsmodelle spiegeln sich in der Jobzufriedenheit wider

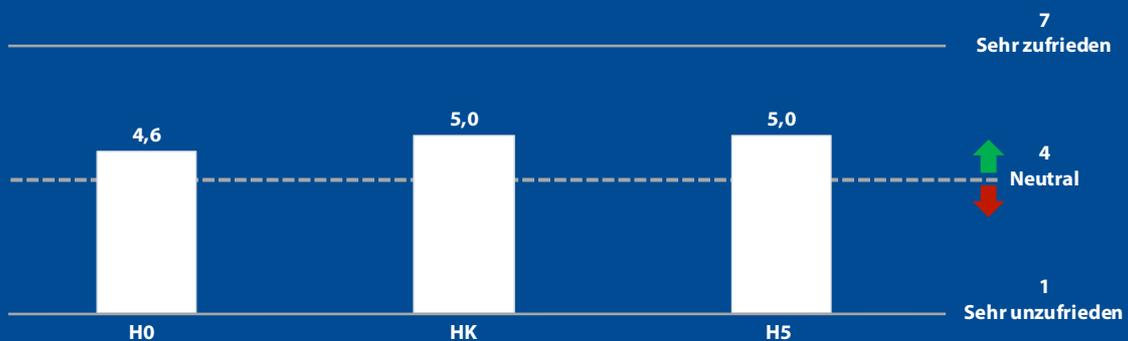
Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Dienstleistungssektor, die an der Studie teilgenommen haben (n = 684), sind in und mit ihrem Job insgesamt zufrieden. Im Durchschnitt ergab sich ein Wert von 4,9 auf einer Skala von „sehr unzufrieden“ (1) über „neutral“ (4) bis „sehr zufrieden“ (7).

4,9/7

Jedoch zeigt dies nur einen Teil des Bildes. Vergleicht man die Zufriedenheit in unterschiedlichen Arbeitsmodellen, stellt man fest, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ohne flexible Modelle unzufriedener sind als ihre Kolleginnen und Kollegen mit Homeoffice- bzw. mobilen Anteilen. **H0** ist hierbei die Bezeichnung für ein Arbeitsmodell ohne Homeoffice bzw. ohne mobiles Arbeiten (0 Tage). **HK** entspricht einem Kombimodell aus Homeoffice und Büroarbeit und **H5** steht für ein rein mobiles Arbeitsmodell, also 5 Tage.

Dabei zeigt sich, dass Arbeitnehmer ohne flexible Arbeitsmodelle tendenziell etwas weniger zufrieden sind.

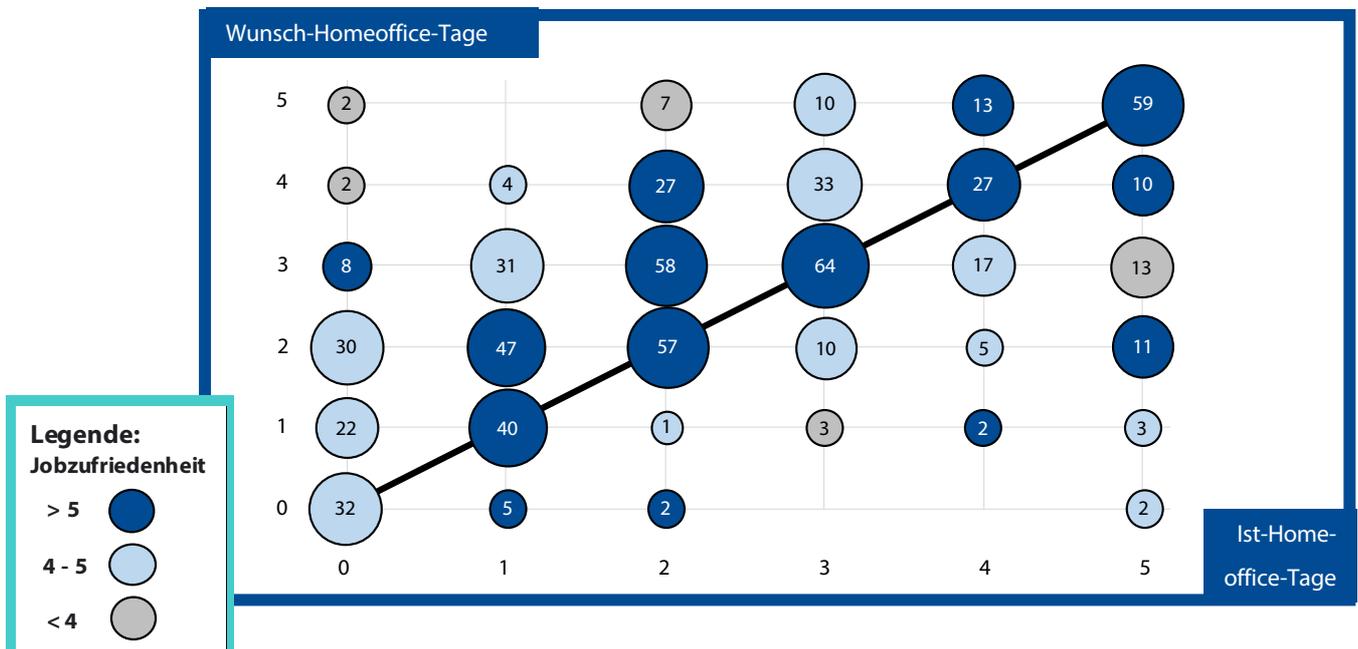
Mittelwert der Jobzufriedenheit in den Gruppen H0, HK und H5





Eine Berücksichtigung der Präferenzen ist wichtig

Wenn die individuellen Präferenzen der Homeoffice-Tage erfüllt werden, schlägt sich dies in der Arbeitszufriedenheit nieder. Im Umkehrschluss bedeutet das: Eine Nichtberücksichtigung dieser Präferenzen seitens der Arbeitgeberin oder des Arbeitgebers steigert die Unzufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wie in der folgenden Abbildung an den grauen Kreisen erkennbar ist. Die unzufriedenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befinden sich tendenziell abseits der Diagonalen, an der die aktuellen Homeoffice-Tage (x-Achse) mit den Wunsch-Homeoffice-Tagen (y-Achse) übereinstimmen – und dies sowohl bei zu hohem als auch zu niedrigem mobilen Arbeitsanteil. Mehr Homeoffice ist also nicht zwangsläufig besser.



**Identifikation mit der
Arbeit – Der größte
Zufriedenheitsfaktor**

2



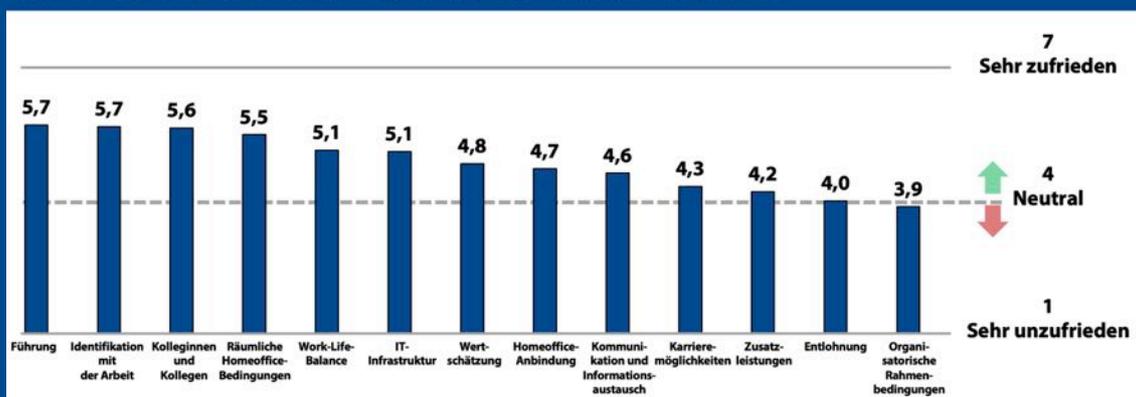
Fünf signifikante Einflussfaktoren der Jobzufriedenheit

Ziel der Studie war es auch, die Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit in der neuen, hybriden Arbeitswelt zu identifizieren. Dazu wurde auf traditionelle Jobzufriedenheitsmodelle zurückgegriffen (u. a. Job Satisfaction Survey (1985), Irvine und Evans (1995)), die sich in der Vergangenheit bewährt haben und regelmäßig genutzt wurden. Zur Anwendung in der New Work-Studie wurden diese klassischen Faktoren um zusätzliche Homeoffice-Faktoren erweitert – wie z. B. **IT-Infrastruktur**, **Räumliche Homeoffice-Bedingungen** sowie **Homeoffice-Anbindung**.

Der Fragebogen dieser Studie setzt sich somit aus den folgenden **Einflussfaktoren der Jobzufriedenheit** zusammen: Entlohnung, Zusatzleistungen, Führung, Wertschätzung, Karrieremöglichkeiten, Identifikation mit der Arbeit, Organisatorische Rahmenbedingungen, IT-Infrastruktur, Räumliche Homeoffice-Bedingungen, Kommunikation und Informationsaustausch, Homeoffice-Anbindung, Kolleginnen und Kollegen sowie Work-Life-Balance.

Es wurden die Einflussfaktoren der Jobzufriedenheit untersucht. Der Status Quo ist insgesamt positiv. Entlohnung und Organisatorischer Rahmen fallen etwas ab.

Mittelwert der Arbeitszufriedenheits-Einflussfaktoren aller Teilnehmer



Aus der Umfrage ergab sich (s. Abbildung auf der vorigen Seite), dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit den Faktoren „Führung“, „Identifikation mit der Arbeit“ und „Kolleginnen und Kollegen“ am zufriedensten sind, wohingegen die Faktoren „Entlohnung“ und „Organisatorische Rahmenbedingungen“ das Schlusslicht bilden. Die entscheidende Frage der New Work-Studie lautet aber, welche dieser Faktoren einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit insgesamt haben. Und dies sind lediglich fünf der 13 genannten Faktoren.

Hierbei sticht vor allem die klassische **Identifikation mit der Arbeit** heraus, welche ein hohes Signifikanzniveau sowie ein vergleichsweise hohes Beta (β)

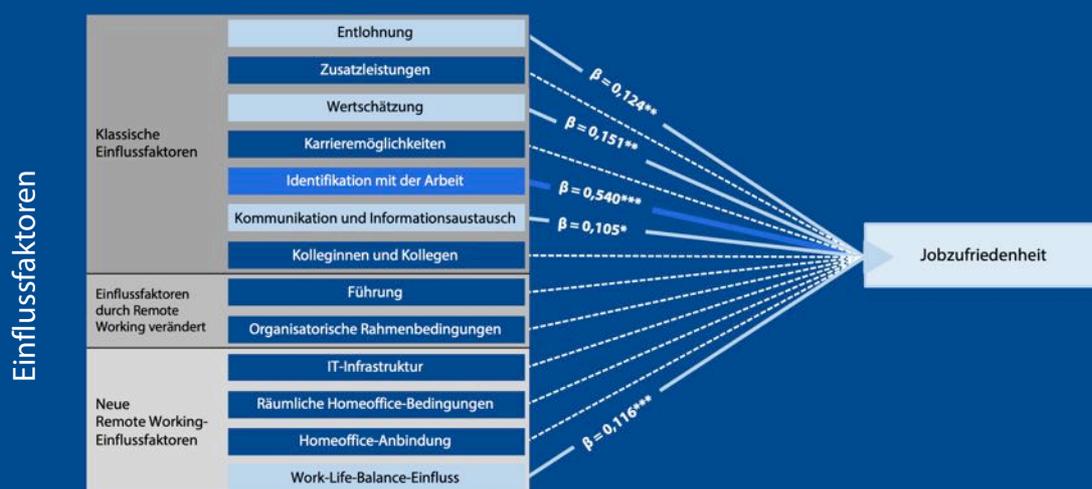


– und das bedeutet starken Einfluss – aufweist.

Aber auch die Faktoren **Entlohnung, Wertschätzung, Kommunikation und Informationsaustausch** sowie **Work-Life-Balance** haben signifikanten Einfluss auf die Jobzufriedenheit.

Jedoch liegt keiner dieser Werte im Bereich dringenden Handlungsbedarfs. Es gibt also keinen Faktor, der auf der Abbildung der vorigen Seite am Ende rangiert und gleichzeitig einen großen Einfluss auf die Jobzufriedenheit hat (= hoher β -Wert in der folgenden Abbildung).

Von den fünf signifikanten Einflussfaktoren sticht vor allem die Identifikation mit der Arbeit heraus.



*significant at the 0,05 level | **significant at the 0,01 level | ***significant at the 0,001 level

Unterschiede zwischen den Arbeitsmodellen

Betrachtet man die drei analysierten Arbeitsmodelle (H0, HK und H5) einzeln, stellt man fest, dass sich die Signifikanz der Arbeitszufriedenheits-Faktoren je nach Modell ändert. Bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die ganz **ohne Homeoffice** bzw. mobiles Arbeiten auskommen (H0), zeigt sich, dass diese sich ausschließlich über die **Identifikation mit der Arbeit motivieren** (müssen), so dass dieser Faktor von großer Bedeutung ist, eine Änderung in der Jobzufriedenheit zu erklären. Bei den **Kombimodellen** hingegen ist neben der Identifikation mit der Arbeit auch die **Entlohnung**, **Wertschätzung** und die **soziale Eingebundenheit** von Bedeutung, die sich durch

die Zufriedenheit mit Kolleginnen und Kollegen zeigt. Bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die **nur mobil arbeiten**, ist erneut die Identifikation mit der Arbeit der signifikanteste Faktor, allerdings sind auch die **Work-Life-Balance** sowie die **Entlohnung** ausschlaggebend. Dieses Ergebnis lässt sich damit erklären, dass die Entscheidung für einen reinen Homeoffice-Job vermutlich stark von Work-Life-Balance-Überlegungen geprägt wird. Zudem lässt sich die in diesem Modell annähernd unbegrenzte **regionale Flexibilität** und **geringere Bindung** zur Gehaltsoptimierung nutzen.

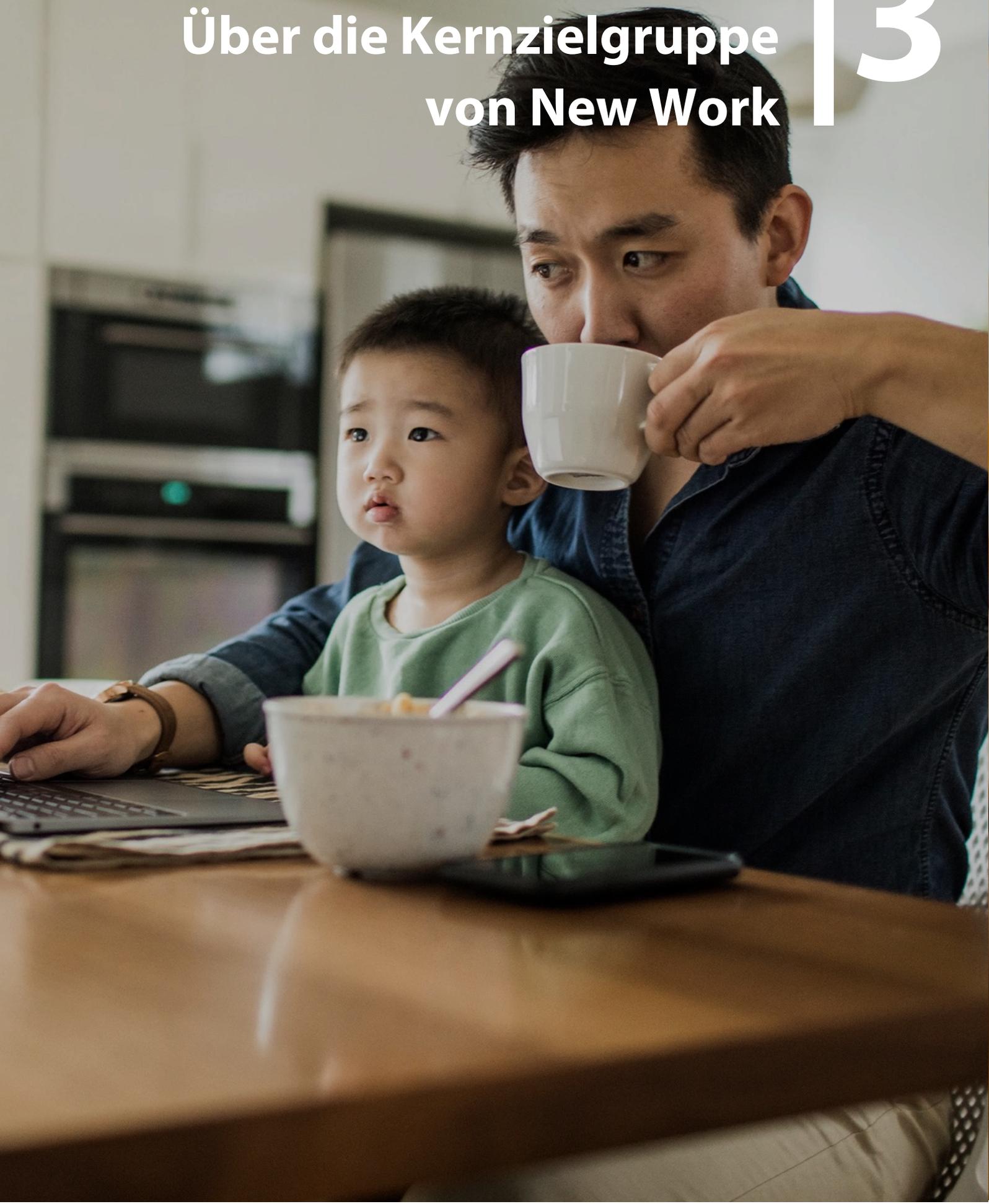
Bei der Betrachtung der einzelnen Homeoffice-Gruppen lassen sich bei den Einflussfaktoren Unterschiede identifizieren.

| Vergleich zwischen verschiedenen Hybrid-Modellen: Welche Faktoren beeinflussen die Jobzufriedenheit? | | |
|--|--|--|
| n = 97 Zufriedenheit: 4,6 | n = 465 Zufriedenheit: 5,0 | n = 99 Zufriedenheit: 5,0 |
| H0 | HK | H5 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation mit der Arbeit ($\beta = 0,443^{***}$) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation mit der Arbeit ($\beta = 0,550^{***}$) ▪ Entlohnung ($\beta = 0,151^{**}$) ▪ Wertschätzung ($\beta = 0,127^*$) ▪ Kolleginnen und Kollegen ($\beta = 0,093^{**}$) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation mit der Arbeit ($\beta = 0,472^{***}$) ▪ Work-Life-Balance-Einfluss ($\beta = 0,240^{***}$) ▪ Entlohnung ($\beta = 0,168^*$) |

*significant at the 0,05 level | **significant at the 0,01 level | ***significant at the 0,001 level

**Betreuung und Teilzeit –
Über die Kernzielgruppe
von New Work**

3



Jobzufriedenheit nach Betreuungsverpflichtungen

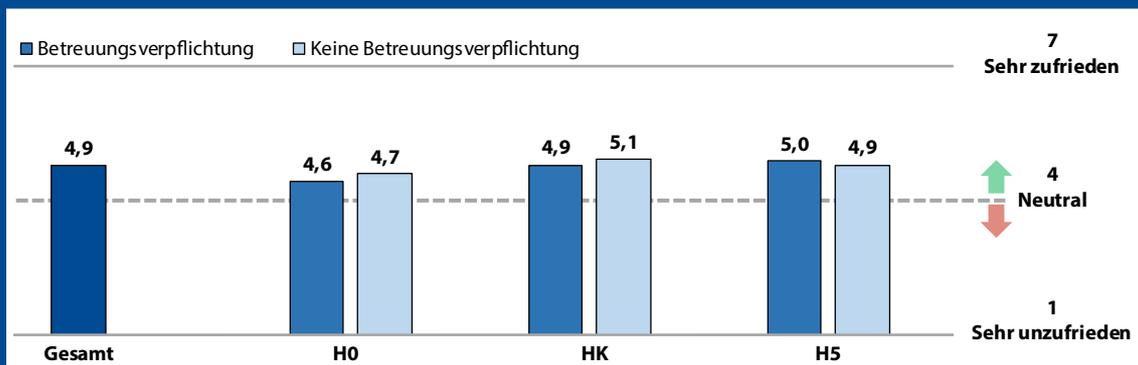
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit **Betreuungsverpflichtungen** mit steigendem Anteil an Homeoffice bzw. mobilem Arbeiten auch die Jobzufriedenheit steigt – von 4,6 über 4,9 auf 5,0 (mittelblaue Säulen in der unteren Abbildung). Bei einem reinen Homeoffice-Modell (H5) sind deren Zufriedenheitswerte größer als bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne diese Verpflichtungen.

Das ist nachvollziehbar, da solch ein Modell den Anforderungen an umfassende Betreuung (Kinder, Pflegebedürftige, Haustiere) am besten gerecht wird.

Umgekehrt sind die Zufriedenheitswerte im Büro-Modell bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern **ohne Betreuungsaufgaben** höher. Hier spielen zumindest die Rahmenbedingungen der Betreuung keine negative Rolle bei der Bewertung, keine mobile Arbeitsflexibilität zu besitzen.

Die Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit Betreuungsverpflichtungen steigt mit zunehmendem Homeoffice-/mobilem Arbeitsanteil.

Jobzufriedenheit nach Betreuungsverpflichtungen





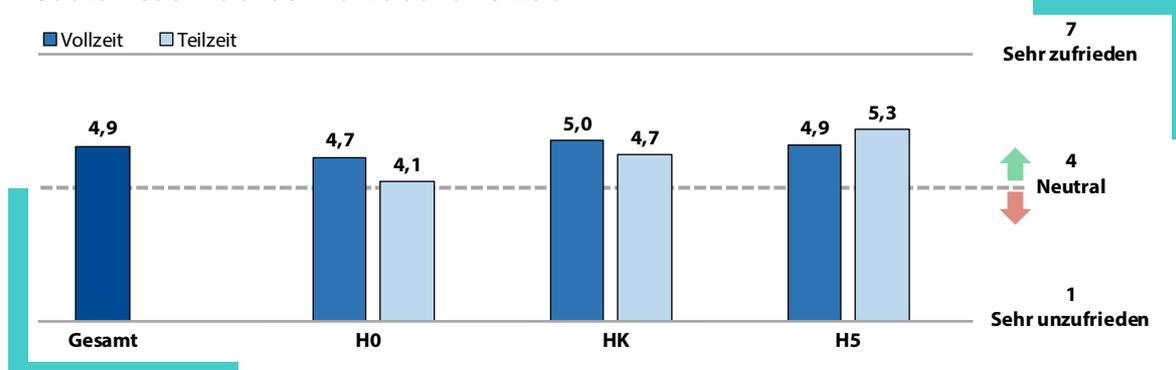
Jobzufriedenheit nach Vollzeit und Teilzeit

Die in der **Teilzeit** angelegte Work-Life-Balance-Präferenz bzw. -Erfordernis spiegelt sich in der Bevorzugung des reinen Homeoffice-Arbeitsmodells wider, wohingegen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einer **Vollzeit-tätigkeit** das Kombimodell dem Homeoffice-Modell leicht vorziehen. In der isolierten Betrachtung der jeweiligen Arbeitsmodelle fällt auf, dass

Vollzeitangestellte das ausschließliche Büromodell (H0), aber auch das Kombimodell (HK) besser bewerten als Teilzeitarbeiterinnen und -arbeiter. Umgekehrt zeigen die Teilzeitarbeiterinnen und -arbeiter im reinen Homeoffice-Modell (H5) eine höhere Zufriedenheit als Vollzeitangestellte.

Die in der Teilzeit angelegte Work-Life-Balance-Präferenz spiegelt sich auch in der Bevorzugung von H5 wider.

Jobzufriedenheit nach Vollzeit und Teilzeit



Jobzufriedenheit nach Geschlecht

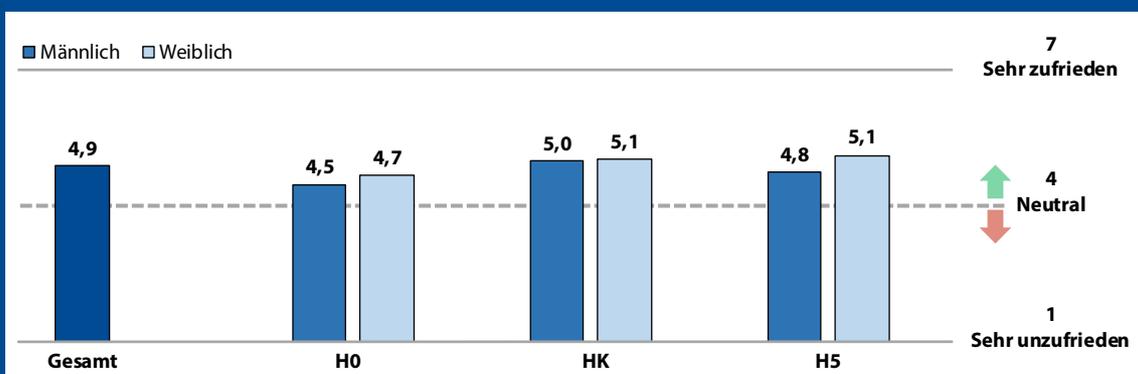
In der Umfrage stellte sich heraus, dass in allen betrachteten Arbeitsmodellen **Frauen zufriedener mit ihrem Job** sind als ihre männlichen Kollegen. Im Modell ohne Homeoffice lässt sich dies damit erklären, dass Arbeitnehmerinnen im Durchschnitt **eine höhere Identifikation mit der Arbeit** angegeben haben als Arbeitnehmer und diese Identifikation im Modell H0 der einzige signifikante Einflussfaktor für die Gesamtzufriedenheit ist.

Der deutlichste Unterschied zwischen Männern und Frauen bzgl. der Zufriedenheitswerte zeigt sich allerdings im 100%igen Homeoffice- bzw. Mobile Office-Modell (H5)

Dies resultiert aus der starken Korrelation der Gruppe der Arbeitnehmerinnen mit den Kategorien Betreuungsverpflichtung und Teilzeit. Eine **traditionelle Rollenverteilung**, in der Arbeitnehmerinnen mehr häusliche Betreuungsaufgaben übernehmen und daher tendenziell eher in Teilzeit arbeiten, wird auch in der hiesigen Befragung deutlich. Die Präferenzen für einen hohen Anteil an Homeoffice bzw. mobilem Arbeiten, die in den letzten Abschnitten deutlich wurden, zeigen sich daher auch hier.

Den größten Geschlechter-Unterschied in der Job-Zufriedenheit findet man beim reinen Homeoffice-Modell. Frauen sind in diesem Modell deutlich zufriedener.

Jobzufriedenheit nach Geschlecht



Silver Worker – Im Homeoffice statt im Vorruhestand

4



Jobzufriedenheit nach Altersgruppe

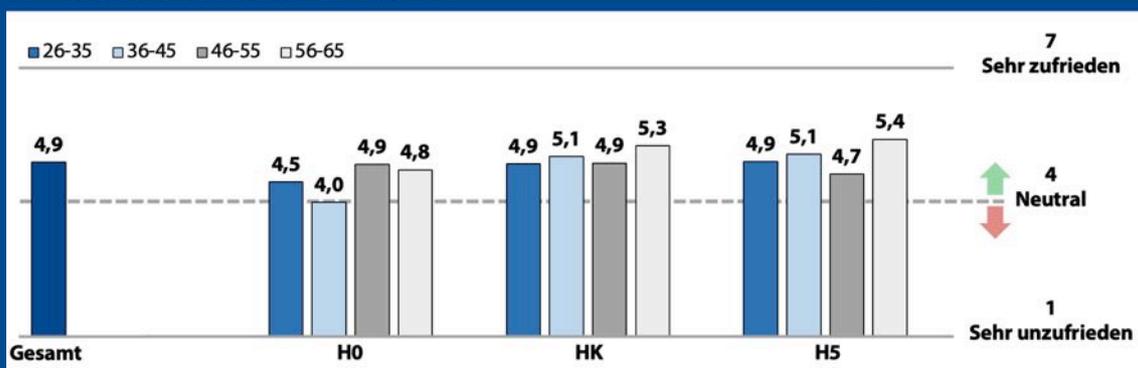
Die Segmentierung nach Alter offenbart einige interessante Einsichten. Mit Ausnahme der Altersgruppe zwischen 46 und 55 Jahren sind alle Gruppen wesentlich zufriedener in hybriden oder vollständigen Homeoffice-Arbeitsmodellen. Vor allem bewerten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Altersgruppe zwischen 56 und 65 – die sogenannten **Silver Worker** – die Einflussfaktoren der verschiedenen Homeoffice-Modelle überdurchschnittlich positiv, was sich in der erhöhten Zufriedenheit im Job widerspiegelt. Da die Silver Worker die mit Abstand **höchste Zufriedenheit** überhaupt im 100%-Homeoffice-Modell zeigen, wurde hier

möglicherweise eine Alternative zum Vorruhestand oder der Altersteilzeit gefunden. Gerade in der heutigen Zeit, in der der Arbeitsmarkt dringend auf diese Fachkräfte angewiesen ist, könnten die in der Pandemie „erarbeiteten“ neuen Möglichkeiten eine Lösung für **aktuelle Arbeitsmarktherausforderungen** darstellen.

Auffällig ist bzgl. der Altersgruppenbetrachtung auch, dass gerade die 36- bis 45-Jährigen etwas aus dem Rahmen fallen. Hier schlägt sich die Betreuungsanforderung, mit der vor allem diese Altersgruppe konfrontiert ist, in der geringen Zufriedenheit mit dem reinen Büromodell (H0) nieder.

Den höchsten Zufriedenheitswert weisen Silver Worker beim ausschließlichen Homeoffice-Modell (H5) auf.

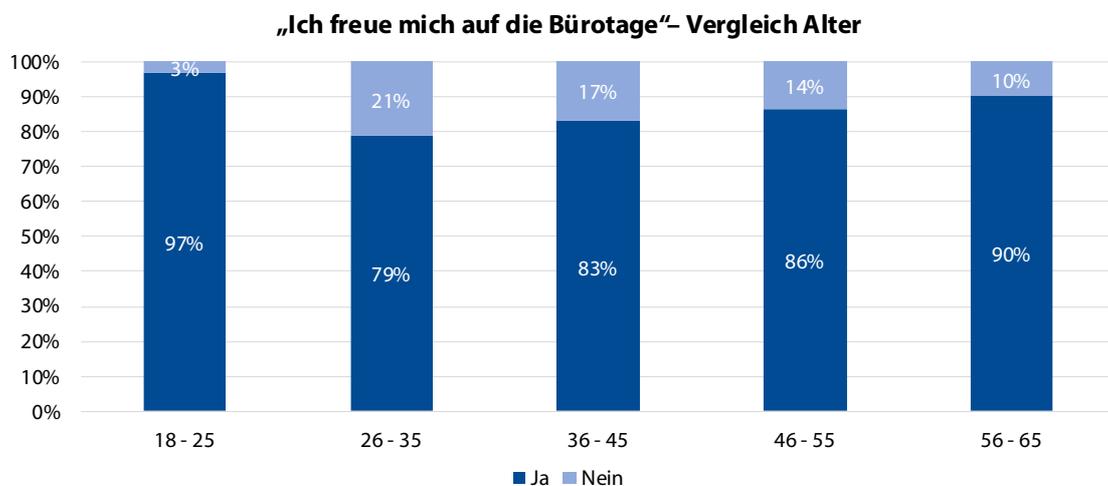
Jobzufriedenheit nach Altersgruppen





Junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer freuen sich am meisten auf das Büro

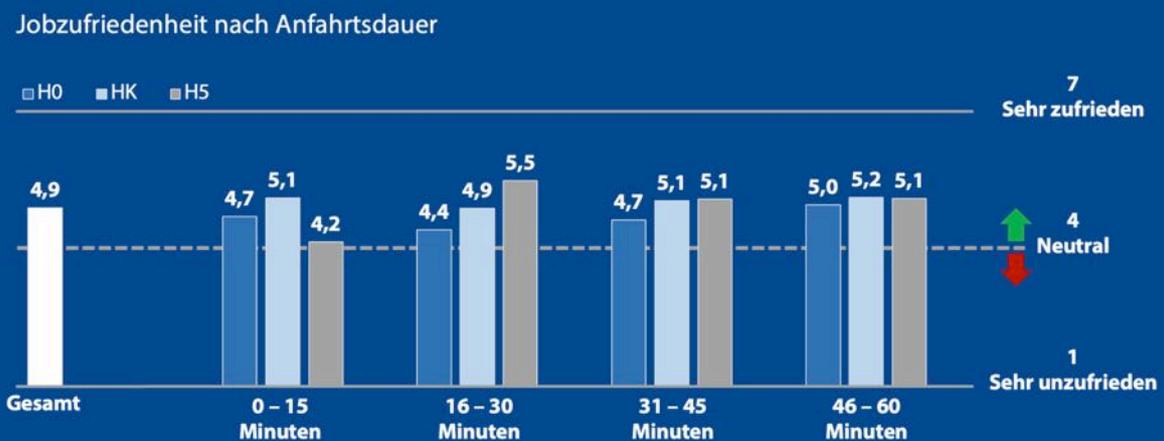
Die Studie zeigt auch, dass ganz junge Alterskohorten, also in der Regel die **Berufseinsteigerinnen** und **Berufseinsteiger**, sich am meisten auf ihre Tage im Büro freuen. Hier wird deutlich, dass das Thema **Onboarding** ohne persönlichen Kontakt nur schwierig erfolgreich umzusetzen ist.



Jobzufriedenheit nach Anfahrtsdauer

Beim Blick auf die **Pendelzeit** einer Arbeitnehmerin und eines Arbeitnehmers zeigt sich, dass ein 100%-Homeoffice-Modell vor allem pragmatisch begründet ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sehr kurzer Anreise (**0 bis 15 Minuten**) schätzen das reine Homeoffice-Modell am wenigsten. Wenn sich der Aufwand, die Kolleginnen und Kollegen zu treffen, in Grenzen hält, begegnet man sich also gerne auch persönlich.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einer sehr kurzen Pendelzeit schätzen das reine Homeoffice-Modell am wenigsten.



Bei der Betrachtung des Arbeitsmodells ohne Homeofficeanteil hat die Umfrage ergeben, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit **längerer Anfahrtszeit** sich im Vergleich deutlich stärker mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit identifizieren. Dies zeigt, dass Arbeitnehmerbindung – eine zunehmend wichtigere Herausforderung für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber – möglich ist.

Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jedoch nur im Homeoffice arbeiten, sind große Unterschiede zwischen den Pendelzeiten in der Jobzufriedenheit zu sehen. Personen, die dabei nur einen bis zu 15minütigen Arbeitsweg haben, sind deutlich unzufriedener mit ihrer Entlohnung, identifizieren sich weniger mit ihrer Arbeit und empfinden trotz der fünf Tage Homeoffice eine schlechtere Work-Life-Balance.

A woman with long black hair and glasses, wearing a blue denim jacket over a white t-shirt, is pointing with her right hand towards a whiteboard. The whiteboard contains several hand-drawn diagrams and sticky notes. One diagram is labeled 'Template' and another 'Editor'. There are also some handwritten notes and arrows. The background is a plain wall with some sticky notes.

Führung – Der Wert des persönlichen Kontakts

| 5

Besonderheiten bei Führungskräften mit Personalverantwortung

Die Zufriedenheitswerte bei **Führungskräften mit Personalverantwortung** weisen auf eine deutliche Präferenz zum **persönlichen Kontakt** hin, sei es in einem 100%igen Büromodell oder in einer Kombination aus Homeoffice und Büroarbeit. Die Werte liegen in diesen beiden Modellen deutlich über denjenigen der **Arbeitnehmerinnen** und **Arbeitnehmer ohne Personalverantwortung**.

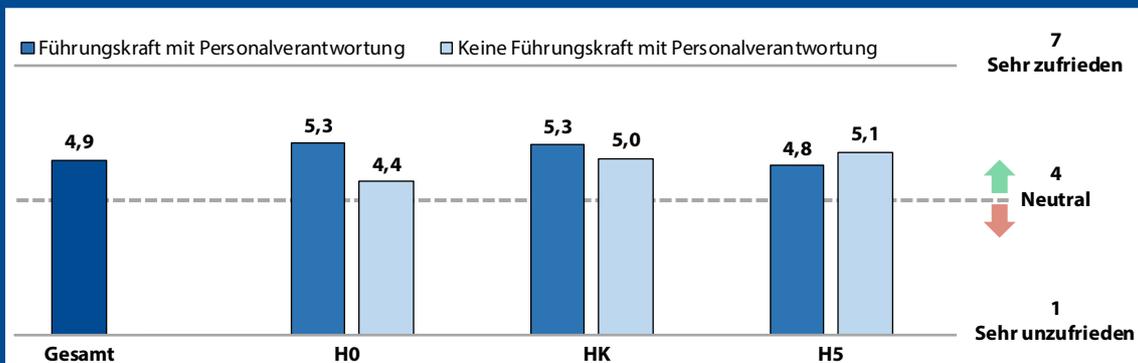
Umgekehrt liegen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ohne Personalverantwortung mit ihren Zufriedenheitswerten im 100%-Remote-Modell vor den Führungskräften.



Reine Aufgabenbezogenheit funktioniert nachvollziehbarerweise auch im Homeoffice gut. Führungskräfte allerdings sind damit unzufriedener, – insgesamt, aber auch mit ihrer Entlohnung sowie der Work-Life-Balance. Eine reine Homeoffice-Woche wirkt sich daher nicht positiv auf die Work-Life-Balance von Personen mit Personalverantwortung aus.

Führungskräften mit Personalverantwortung ist der persönliche Kontakt wichtig.

Jobzufriedenheit nach Führungskräfte mit Personalverantwortung und sonstigen Arbeitnehmern



Jobzufriedenheit nach Persönlichkeitsmerkmalen

Auch bei den **Persönlichkeitsmerkmalen** gibt es klare – und erwartbare – Unterschiede in der Zufriedenheit zwischen den verschiedenen Arbeitsmodellen. Generell zeigt sich für introvertierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, dass bei diesen mit zunehmendem Homeoffice auch die Zufriedenheit steigt. Im 100%-Homeoffice-Modell können **introvertierte** Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich besser mit ihrer Arbeit identifizieren als **extrovertierte** und haben zudem eine bessere Work-Life-Balance.

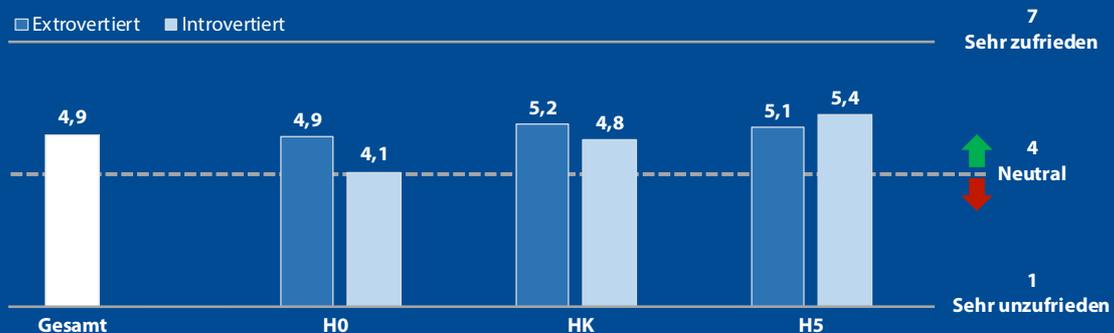
Im anderen Extrem der Arbeitsmodelle

weisen hingegen extrovertierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine signifikant höhere Jobzufriedenheit auf als introvertierte. Und auch im hybriden Modell (HK) liegen extrovertierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Zufriedenheit vorne.

Es wird daher in diesem Abschnitt bereits deutlich, dass das optimale Modell für eine Arbeitnehmerin oder einen Arbeitnehmer von zahlreichen Faktoren abhängt – sowohl **persönlichen** (z. B. Introvertiertheit) als auch **aufgabengebundenen** (z. B. Personalführung).

Die Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Arbeitszeit-Modellen hängt auch von Persönlichkeitsmerkmalen ab.

Jobzufriedenheit nach Persönlichkeitsmerkmalen



**Individuelle Präferenzen –
Die One Size Fits All-Lösung
gibt es nicht**

6

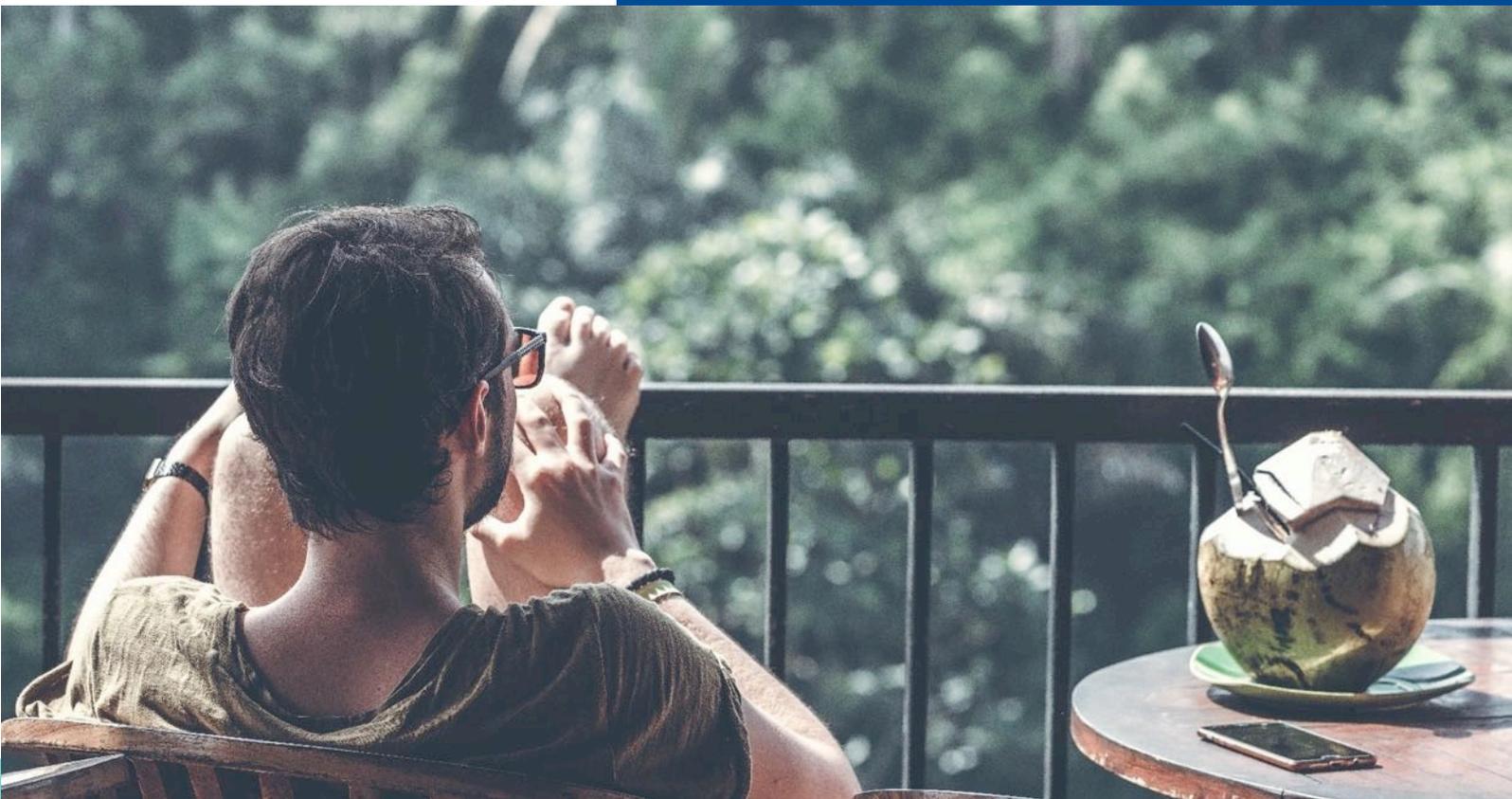


Empfehlungen

Mithilfe der Umfrageergebnisse können konkrete Empfehlungen für einen zeitgemäßen Arbeitsmarkt gegeben werden:

- Mit dem Trend der Individualisierung zeigt sich, dass es die One Size Fits All-Lösung nicht gibt. Die **Berücksichtigung der individuellen Homeoffice-Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** rentiert sich für den Arbeitgebenden, da deren Berücksichtigung sich **positiv auf die Zufriedenheit** auswirkt und damit auch – so die Annahme – idealerweise auf Motivation und Produktivität.
- Zudem gaben Mitarbeiterinnen im Sample der Studie deutlich häufiger Betreuungsverpflichtungen an und arbeiten öfters in Teilzeit. Das Angebot von **höheren Homeofficeanteilen kommt daher gerade vielen Arbeitnehmerinnen entgegen**.
- Auch jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise Berufseinsteigende schätzen Homeoffice-Anteile und Flexibilität. Sie erwarten diese sogar, sind aber gleichzeitig auch diejenigen, die sich mehr als andere Altersstufen auf den Bürotag im Kombimodell freuen. Orchestriertes **Onboarding** zur Sicherstellung einer Einbindung – **vor allem vor Ort mit den Kolleginnen und Kollegen** – ist daher empfehlenswert.
- Interessant ist auch die altersbedingte (> 56 Jahre) Zufriedenheit bei **reinen Homeoffice-Modellen**. Dies könnte eine Variante sein, die sogenannten **Silver Worker**, also dringend benötigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großer Erfahrung zu halten, anstatt sie an Vorruhestand oder Altersteilzeit zu verlieren.
- Auch das **Berücksichtigen von Persönlichkeitsmerkmalen beim individuellen Arbeitsmodell** ist für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zielführend. Introvertierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind tendenziell im Homeoffice zufriedener und extrovertierte im Büro oder im Kombimodell. Mehr Homeoffice ist nicht immer und zwangsläufig besser.

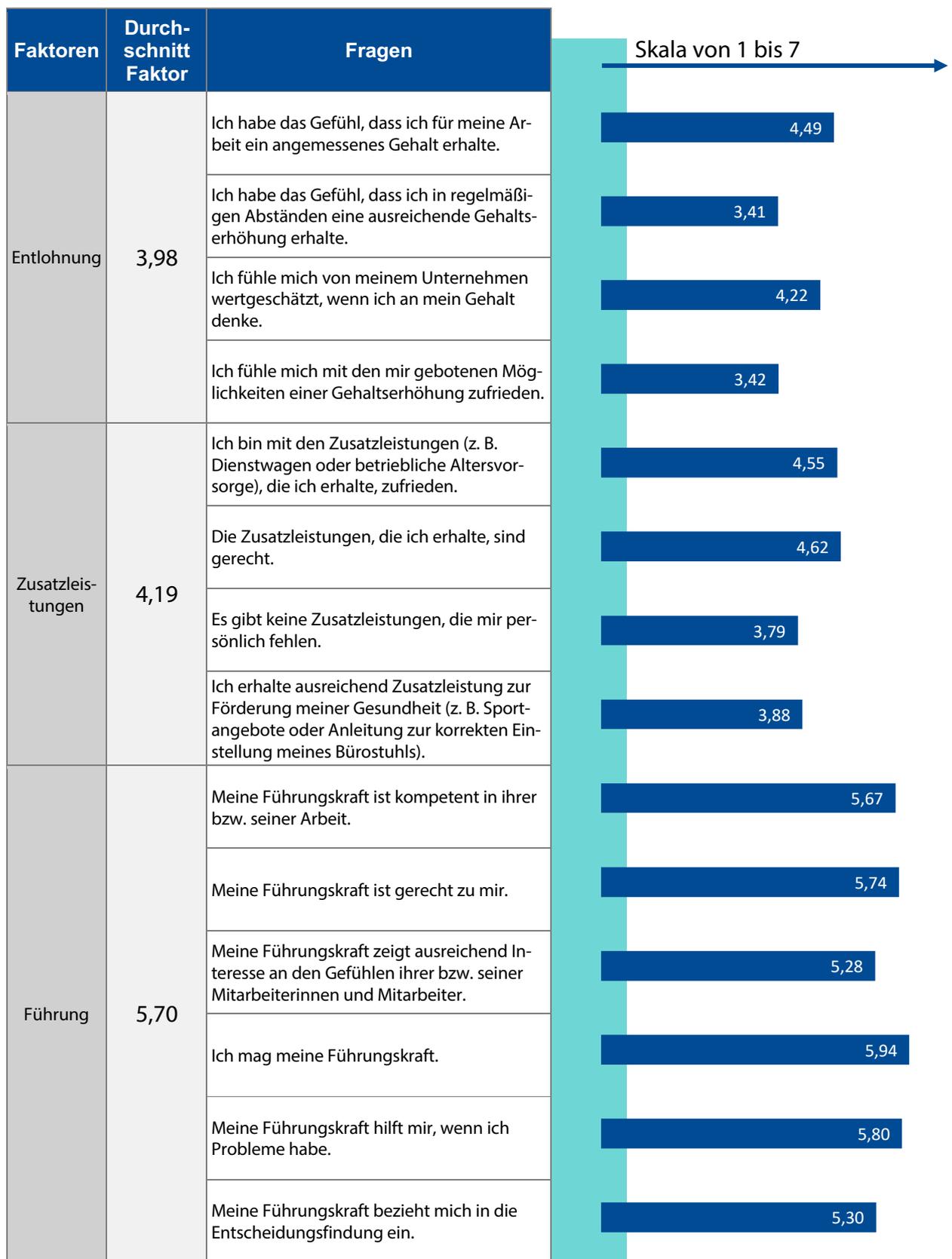
- Um **Führungskräften mit Personalverantwortung** gerecht zu werden, sollte in den jeweiligen **Teams** versucht werden, **keine reinen Online-Modelle** zuzulassen. Eine – wenn auch geringe – Möglichkeit zum persönlichen Kontakt wird gerade von der Führungsriege geschätzt.
- **Anhand dieser Empfehlungen können sich Unternehmen orientieren**, um die Zufriedenheit ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu steigern, wodurch sich **Motivation** und **Arbeitsqualität** verbessern kann. Zudem bietet dies die Möglichkeit für Unternehmen ein attraktives Arbeitsumfeld zu kreieren, um **neue Talente zu akquirieren** und **erfahrene Talente zu halten** – in einem immer kompetitiver werdenden Arbeitsmarkt.



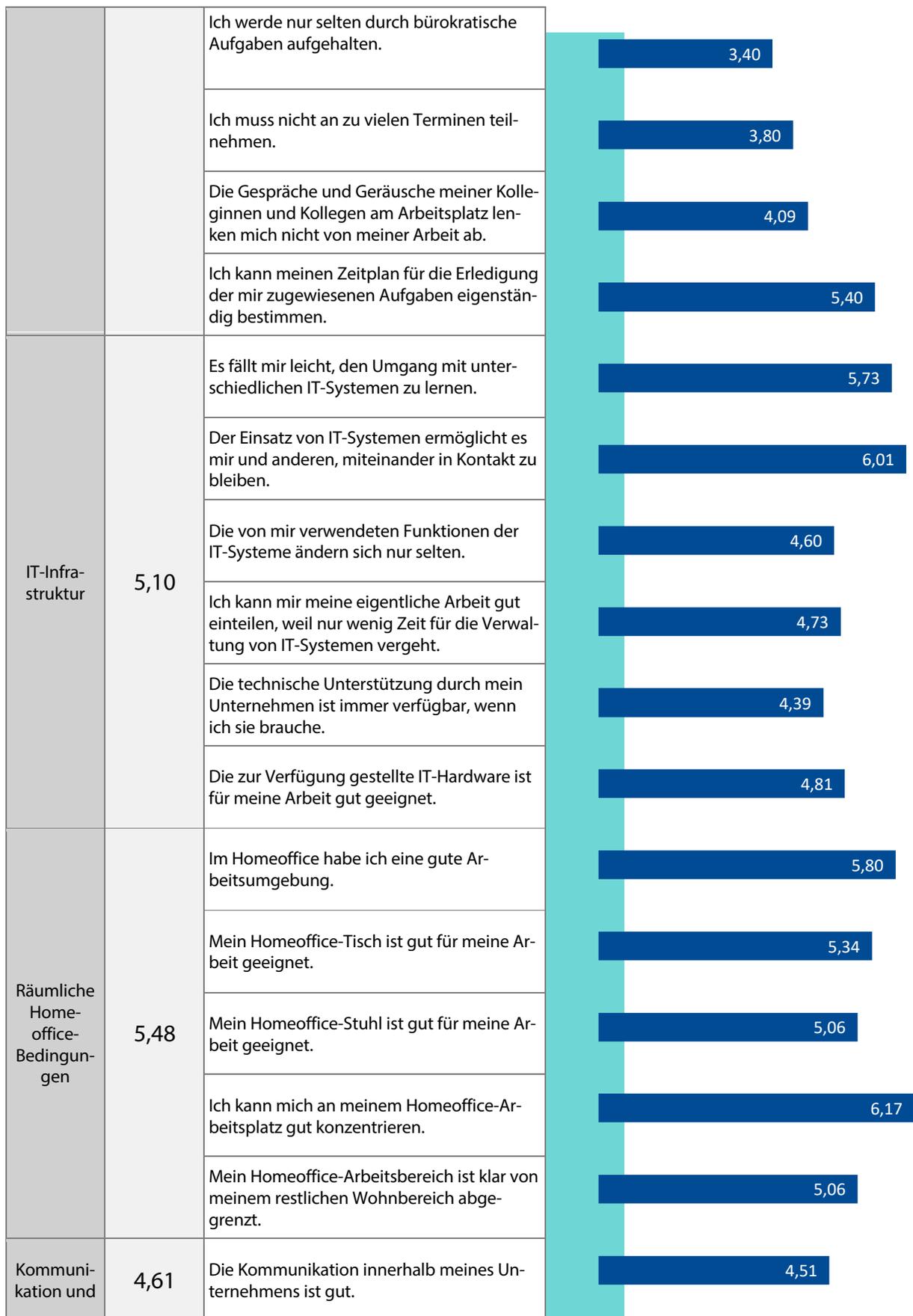
Anhang



Umfrageergebnisse im Detail



| | | | |
|------------------------------------|------|--|------|
| | | Meine Führungskraft glaubt, dass ich auch im Homeoffice oder anderen Orten außerhalb des Büros zuverlässig und gut arbeite. | 6,00 |
| Wertschätzung | 4,82 | Wenn ich gute Arbeit leiste, erhalte ich dafür die Anerkennung, die mir zusteht. | 4,93 |
| | | Ich habe das Gefühl, dass die Arbeit, die ich mache, geschätzt wird. | 5,08 |
| | | Ich habe das Gefühl, dass meine Bemühungen so belohnt werden, wie sie sollten. | 4,45 |
| Kariere-möglichkeiten | 4,31 | In meinem Job gibt es genügend Aufstiegschancen. | 4,18 |
| | | Wer gute Arbeit leistet, hat gute Chancen, befördert zu werden. | 4,26 |
| | | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in meinem Unternehmen mindestens genauso schnell befördert wie in anderen Unternehmen. | 3,94 |
| | | Ich bin mit meinen Aufstiegschancen zufrieden. | 4,29 |
| | | Ich habe die Möglichkeit, meine Fähigkeiten und Kompetenzen in angebotenen Fortbildungen zu verbessern. | 4,62 |
| Identifikation mit der Arbeit | 5,66 | Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit bedeutend ist. | 5,41 |
| | | Ich mag die Dinge, die ich bei der Arbeit tue. | 5,82 |
| | | Ich bin stolz darauf, meine Arbeit zu machen. | 5,69 |
| | | Meine Arbeit macht mir Spaß. | 5,73 |
| Organisatorische Rahmenbedingungen | 3,85 | Viele unserer Vorschriften und Verfahren erleichtern es, gute Arbeit zu leisten. | 4,02 |
| | | Meine Bemühungen, gute Arbeit zu leisten, werden selten durch Bürokratie behindert. | 3,78 |
| | | In meinem Job habe ich nicht zu viel zu tun. | 2,51 |



| | | | |
|----------------------------|------|---|------|
| Informationsaustausch | | Die Ziele meines Unternehmens sind für mich klar kommuniziert. | 5,12 |
| | | Ich habe das Gefühl, dass ich immer weiß, was in meinem Unternehmen vor sich geht. | 4,06 |
| | | Die Arbeitsaufgaben werden immer vollständig und verständlich erklärt. | 4,73 |
| Work-Life-Balance-Einfluss | 5,13 | Meine Verpflichtungen im Haushalt beeinflussen nicht meine Arbeitseffizienz im Homeoffice. | 6,11 |
| | | Meine Arbeit beeinflusst nicht meine Beziehung zu meiner Partnerin bzw. meinem Partner und / oder meinen Kindern. | 5,27 |
| | | Meine Arbeit wirkt sich nicht auf mein persönliches Stressniveau aus. | 4,08 |
| | | Meine Arbeit wirkt sich nicht negativ auf meine Fähigkeit aus, berufliche und private Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren. | 4,89 |
| | | Meine Arbeit wirkt sich nicht negativ auf meine Fähigkeit aus, berufliche und private Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren. | 6,00 |
| | | Wenn ich im Homeoffice arbeite, kann ich berufliche Verpflichtungen und Hausarbeit besser miteinander verbinden. | 5,34 |
| | | Homeoffice spart mir viel Zeit und Geld, weil ich weniger pendeln muss. | 6,00 |
| | | Den ganzen Tag nur am Bildschirm zu arbeiten, ist für mich nicht sehr anstrengend. | 4,16 |
| | | In meiner Freizeit kann ich problemlos von meiner Arbeit abschalten. | 4,84 |
| | | Ich habe klar abgegrenzte Arbeitszeiten und muss nicht ständig erreichbar sein. | 4,89 |
| Kolleginnen und Kollegen | 5,63 | Meine Kolleginnen und Kollegen sind alle sehr kompetent und erleichtern mir meine Arbeit. | 5,28 |
| | | Ich mag meine Kolleginnen und Kollegen. | 6,06 |

