

Bachelorarbeit

Internationale Hochschule Fernstudium

Studiengang: B.A. Betriebswirtschaftslehre

**Homeoffice: Fluch oder Segen? – Untersuchung der Arbeitszufriedenheit und  
des Engagements von Arbeitnehmer:innen in Abhängigkeit des  
Persönlichkeitsmerkmals der Extraversion**

Anna Huber

Betreuerin: Dr. Nina Fleur Ischinger

Abgabedatum: 14.03.2022

**Abstract**

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement von Arbeitnehmer:innen, die in Zeiten der COVID-19-Pandemie (teilweise) im Homeoffice arbeiten, zu untersuchen. Dabei soll überprüft werden, ob das Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion einen Einfluss auf die empfundene Zufriedenheit und auf das Ausmaß des individuellen und kollektiven Arbeitsengagements hat. Hierfür wurden 145 Proband:innen (85 Frauen und 60 Männer) im Rahmen einer Online-Studie befragt und die Daten anschließend statistisch ausgewertet. Wider Erwarten konnten keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice festgestellt werden. Außerdem ergaben sich keine Unterschiede zwischen introvertierten und extrovertierten Arbeitnehmer:innen bezüglich ihrer Zufriedenheit und ihres Engagements. Allerdings scheinen die befragten Proband:innen ungeachtet der oben genannten Faktoren ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement zu erleben. Gründe dafür könnten eine hohe Resilienz und Anpassungsfähigkeit auf Seiten der Arbeitnehmer:innen sein. Eine andere Ursache könnten die Bemühungen von Unternehmensseite her sein, trotz Pandemie günstige und motivierende Rahmenbedingungen zu schaffen. Für zukünftige Studien könnte die Herausarbeitung der Faktoren von Bedeutung sein, die die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement in Zeiten der Pandemie positiv beeinflussen.

Schlagwörter: Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement, Extraversion, Homeoffice

The present study aims to examine the levels of job satisfaction and job engagement of employees who work at least partially from home during the COVID-19 pandemic. Furthermore, the impact of the personality trait extraversion on job satisfaction and individual and collective work engagement will be examined. For this purpose, 145 subjects (85 women and 60 men) were interviewed in an online survey. The results indicate that there are no significant differences regarding job satisfaction before and after transitioning to remote work. In addition, no differences in job satisfaction and work engagement could be found between introvert and extrovert employees. Nevertheless the survey participants showed high overall levels of job satisfaction and work engagement regardless of the factors mentioned above. A reason for this result could be high resilience and adaptability in the interviewed subjects. Another reason could be the adjustment of working conditions by employers to keep employees motivated despite the adverse circumstances. Further research is needed to identify the factors that have a positive impact on job satisfaction and engagement in times of COVID-19.

Key words: job satisfaction, work engagement, extraversion, remote work

**Inhaltsverzeichnis**

Abstract ..... II

Inhaltsverzeichnis ..... III

Abbildungsverzeichnis ..... V

Tabellenverzeichnis ..... VI

Abkürzungsverzeichnis ..... VII

1 Einleitung ..... 1

2 Theorie ..... 2

    2.1 Extraversion ..... 2

    2.2 Arbeitszufriedenheit ..... 6

    2.3 Arbeitsengagement ..... 10

    2.4 Das Homeoffice als Arbeitsmodell ..... 13

3 Fragestellungen und Hypothesen ..... 17

    3.1 Arbeitszufriedenheit vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice ..... 17

    3.2 Arbeitszufriedenheit und Extraversion ..... 18

    3.3 Arbeitsengagement und Extraversion ..... 18

4 Methode ..... 19

    4.1 Versuchsdesign ..... 19

    4.2 Stichprobenselektion und Rekrutierung ..... 20

    4.3 Operationalisierungen und Durchführung der Studie ..... 20

    4.4 Geplante statistische Auswertung ..... 22

5 Forschungsergebnisse ..... 23

    5.1 Datenaufbereitung und Prüfung der statistischen Voraussetzungen ..... 23

    5.2 Stichprobenbeschreibung ..... 24

    5.3 Hauptanalyse ..... 30

        5.3.1 Ergebnisse Fragestellung 1 ..... 30

        5.3.2 Ergebnisse Fragestellung 2 ..... 31

        5.3.3 Ergebnisse Fragestellung 3 und 4 ..... 32

    5.4 Methodenkritik ..... 34

ARBEITSZUFRIEDENHEIT, ARBEITSENGAGEMENT UND EXTRAVERSION IM HOMEOFFICE

6 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	35
7 Fazit und Ausblick.....	39
Literaturverzeichnis.....	40
ANHANG A: Fragebogen .....	47
ANHANG B: Voraussetzungen der statistischen Tests.....	57
ANHANG C: Eidesstattliche Erklärung .....	60

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1. Facetten von Extraversion .....	4
Abb. 2. Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al.....	8
Abb. 3. Job Characteristics Model nach Hackman & Oldham .....	9
Abb. 4. Arbeitsanforderungen - Arbeitsressourcenmodell .....	11
Abb. 5. Geschlechterverteilung .....	24
Abb. 6. Verteilung des Bildungsstandes.....	25
Abb. 7. Verteilung der beruflichen Tätigkeit.....	25
Abb. 8. Verteilung von Introversion und Extraversion.....	26
Abb. 9. Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice .....	30
Abb. 10. Arbeitszufriedenheit im Homeoffice.....	31
Abb. 11. Korrelation zwischen Extraversion und Arbeitszufriedenheit .....	32
Abb. 12. Individuelles Engagement.....	33
Abb. 13. Kollektives Engagement .....	33
Abb. 14. Histogramm Arbeitszufriedenheit .....	57
Abb. 15. Histogramm Extraversion.....	57
Abb. 16. Histogramm Individuelles Engagement.....	58
Abb. 17. Histogramm Kollektives Engagement .....	58
Abb. 18. Histogramm Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit aktuell .....	59
Abb. 19. Histogramm Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice.....	59

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1. Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit..... 3

Tab. 2. Häufigkeitsverteilungen der Variablen..... 27

Tab. 3. Interne Konsistenz der verwendeten Skalen ..... 28

Tab. 4. Korrelationskoeffizienten der verwendeten Variablen..... 29

**Abkürzungsverzeichnis**

CI.....Konfidenzintervall

M.....Mittelwert

Mdn.....Median

SD.....Standardabweichung

## 1 Einleitung

„Die Corona-Pandemie war für viele eine Art überstürztes Trainingscamp für die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen. Ein Zurück zum „Früher“ wird es nicht geben, wir müssen jetzt alle gemeinsam mit Maßnahmen wie Weiterbildungen, neuen Formaten und Tools dafür sorgen, dass New Work zum New Normal wird.“

(van Doren, 2020, zitiert nach Blum, 2020, S. 1)

Als am 28. Januar 2020 der erste Corona-Fall in Deutschland bestätigt wurde (Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, 2020), brach die erste von aktuell fünf COVID-19-Infektionswellen (Mohr, 2022) über das Land und brachte zahlreiche persönliche sowie berufliche Herausforderungen für die Bevölkerung mit sich. Im Sommer 2020 wurden Expert:innen aus den Bereichen Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Technologie in einer Online-Studie nach ihrer Einschätzung bezüglich des Einflusses der Pandemie auf die Arbeitswelt gefragt (Münchener Kreis, 2020). Hier wurde deutlich, dass ein Großteil der Befragten davon überzeugt ist, dass die Pandemie zum einen die Digitalisierung der Arbeit beschleunigen wird und zum anderen, dass digitale Formen der Kommunikation (wie zum Beispiel virtuelle Meetings) oder auch die Arbeit im Homeoffice nachhaltig Bestand haben werden (Münchener Kreis, 2020).

Insbesondere die Arbeit von zuhause ist dabei nicht unumstritten und bringt sowohl Chancen als auch Herausforderungen für Arbeitnehmende mit sich, wie eine Studie von Moser und Kolleg:innen (2021) zeigt. So gaben die befragten Proband:innen an, beispielsweise vom fehlenden Anfahrtsweg zu profitieren und ungestörter arbeiten zu können. Gleichzeitig fehlt ihnen aber der persönliche Kontakt und die Durchführung von Teamarbeit wird als schwieriger empfunden. In einer Metaanalyse konnten Judge und Kollegen (2002) beobachten, dass Menschen mit hohen Extraversionswerten auch zufriedener mit ihrer Arbeit zu sein scheinen. Extrovertierte Personen zeichnen sich insbesondere dadurch aus, gesellig und sozialkompetent zu sein. Sie haben oft viele Freundschaften und sind beispielsweise in Vereinen aktiv (Costa & McCrae, 1999).

Wie geht es extrovertierten Arbeitnehmenden in der Heimarbeit im Vergleich zu ihren introvertierten Kolleg:innen? Leiden die Arbeitszufriedenheit und das Engagement durch den fehlenden persönlichen Kontakt? Im Rahmen dieser Studie sollen diese Variablen mittels einer Online-Befragung erhoben und anschließend quantitativ miteinander verglichen werden. Diese Arbeit befasst sich zunächst damit, einen umfassenden theoretischen Überblick über die Thematik zu geben. Im Anschluss daran werden auf Basis der theoretischen Überlegungen die zu untersuchenden Fragestellungen und Hypothesen abgeleitet. Darauf folgt zunächst die Darstellung der Forschungsmethode und anschließend die statistische Auswertung der Daten. Der letzte Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Interpretation der Forschungsergebnisse und einem abschließenden Fazit mit Ausblick.



## 2 Theorie

### 2.1 Extraversion

Die Begriffe Extraversion und Introversion wurden erstmals 1913 von Carl Gustav Jung – dem Begründer der analytischen Psychologie – zur Beschreibung eines Aspekts der menschlichen Persönlichkeit erwähnt (Eckardt, 2017). Für extrovertierte Personen sei „eine Bewegung des Interesses auf das Objekt hin“ (Jung, 1921, zitiert nach Eckardt, 2017, S. 93) typisch, für introvertierte Menschen hingegen „eine Bewegung des Interesses vom Objekt weg zum Subjekt“ (Jung, 1921, zitiert nach Eckardt, 2017, S. 93). Jung (1936, zitiert nach Eckardt, 2017) beschreibt Extrovertierte als aufgeschlossen und interessiert an Freundschaften. Sie seien sehr bedacht um ihre Außenwirkung und würden sich gerne zur Schau stellen. Introvertierte Personen hingegen seien laut Jung (1936, zitiert nach Eckardt, 2017) eher verschlossen, ängstlich und zurückgezogen. Sie würden sich in größeren Menschenmengen unwohl und gehemmt fühlen und nach außen hin eher ungeschickt wirken.

Später wurde ein trait-orientierter Ansatz (Eckardt, 2017) zur Beschreibung der Persönlichkeit von Menschen entwickelt, wobei *Traits* definiert werden als „überdauernde Merkmale und Eigenschaften, die eine Person dazu prädisponieren, sich über verschiedene Situationen hinweg konsistent zu verhalten“ (Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 507). Gordon Allport und H.S. Odbert versuchten 1936, aus Websters Lexikon der Englischen Sprache 18.000 Adjektive zu extrahieren, die Traits der menschlichen Persönlichkeit beschreiben (Gerrig & Zimbardo, 2008). Basierend auf ihrer Arbeit versuchten einige Wissenschaftler, die Liste von Adjektiven zu universellen Persönlichkeitsfaktoren zu aggregieren. Dabei postulierte Raymond Cattell 16 Faktoren, Hans Eysenck ging von den drei Dimensionen *Extraversion*, *Neurotizismus* und *Psychotizismus* aus (Gerrig & Zimbardo, 2008). Mittels Faktorenanalysen konnten schließlich die fünf Faktoren *Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen*, *Gewissenhaftigkeit*, *Extraversion*, *Verträglichkeit* und *Neurotizismus* herausgefiltert werden, die – aufgrund ihrer englischen Initialen – auch als OCEAN-Skalen bezeichnet werden (Neyer & Asendorpf, 2018) und in Tabelle 1 einzusehen sind.

Obwohl sich neuere Ansätze für mehr als fünf Persönlichkeitsdimensionen aussprechen – so zum Beispiel das Big-Six-Modell von Ashton und Kolleg:innen (2004) – ist das Fünf-Faktoren-Modell dennoch heute immer noch am weitesten verbreitet (Hartmann, 2020). Aus diesem Grund gibt es zahlreiche Fragebögen und Messinstrumente, die die fünf Persönlichkeitsfaktoren erfassen (Neyer & Asendorpf, 2018), so zum Beispiel das NEO-FFI nach Costa und McCrae (Borkenau & Ostendorf, 2008), das Big Five Inventar 2 (BFI-2) von Danner und Kolleg:innen (2019) oder den B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest von Satow (2020). Aus der Annahme Carl Gustav Jungs, dass es Unterschiede im Temperament extrovertierter und introvertierter Personen gibt, entwickelte Hans Eysenck ein zweidimensionales Temperamentskonzept (Eysenck, 1967, zitiert nach Asendorpf, 2019). Dieses bezieht die beiden Persönlichkeitsfaktoren Extraversion und Neurotizismus ein und beschreibt die beiden Dimensionen *introvertiert – extrovertiert* und *stabil – instabil*.

Tab. 1. Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit

Kürzel	Englisch	Deutsch
O	openness to new experience	Offenheit
C	conscientiousness	Gewissenhaftigkeit
E	extraversion	Extraversion
A	agreeableness	Verträglichkeit
N	neuroticism	Neurotizismus

Quelle: Neyer & Asendorpf, 2018, S. 108.

Eysenck ging dabei davon aus, dass Personen mit hohen Werten im Bereich der Extraversion eine höhere Aktivierungsschwelle auf hirorganischer Ebene besitzen und demnach weniger sensitiv auf Reize reagieren wie eher introvertierte Personen (Eysenck, 1967, zitiert nach Asendorpf, 2019). Er postulierte, dass Extrovertierte eine zu geringe Stimulation durch die Umwelt als unangenehm empfinden würden und Introvertierte eher durch eine zu hohe Stimulation belastet würden. Eysencks sogenanntes E-N-System stellte dabei einen ersten neurowissenschaftlichen Ansatz zur Erklärung von Persönlichkeitsunterschieden der Dimensionen Extraversion und Neurotizismus dar und legte damit den Grundstein für weitere Forschungsarbeiten (Eysenck, 1967 zitiert nach Asendorpf, 2019).

So beschäftigte sich beispielsweise Gray mit dem Verhaltenshemmungssystem (BIS = *behavioral inhibition system*), das dafür zuständig ist, Verhalten zu hemmen und dem Verhaltensaktivierungssystem (BAS = *behavioral activation system*), das Verhalten initiiert (Grey, 1987, zitiert nach Neyer & Asendorpf, 2018). Er postulierte, dass sich Menschen mit niedrigeren Extraversionswerten gehemmter verhalten als Menschen mit hohen Extraversionswerten.

Depue und Collins (1999) betrachteten die verschiedenen Facetten von Extraversion und gingen dabei von zwei zentralen Merkmalen aus, die sich wiederum in untergeordnete Eigenschaften aufteilen lassen. So beinhaltet das Merkmal *Interpersonelles Engagement* zum einen die Tendenz, sich

zugehörig zu Menschen zu fühlen und gerne zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen und zum anderen die Neigung, durchsetzungsfähig aufzutreten und gerne Führungsrollen zu übernehmen. Das Merkmal *Impulsivität* hingegen entsteht laut Depue und Collins (1999) aus einer Interaktion verschiedener heterogener Subeigenschaften, wie zum Beispiel der Tendenz, Risiken einzugehen oder dem Streben nach neuen, aufregenden Erfahrungen.

Abb. 1. Facetten von Extraversion



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Neyer & Asendorpf, 2018, S. 142.

Auch Ostendorf und Angleitner (2003, zitiert nach Neyer & Asendorpf, 2018) unterteilten Extraversion in untergeordnete Facetten, die in Abbildung 1 ausführlich mit ihren verschiedenen Ausprägungen dargestellt werden. So zeichnen sich extrovertierte Menschen beispielweise durch eine hohe Geselligkeit aus, die sich wiederum in Gesprächigkeit und Kontaktfreude widerspiegelt. Introvertierte Menschen hingegen zeigen sich eher distanziert, ungesellig und verschlossen. Diese in Abbildung 1 gezeigte Darstellung verdeutlicht die beiden Pole der einzelnen Eigenschaften und lässt darauf

schließen, dass Introversion nicht als Gegenteil von Extraversion betrachtet wird, sondern als Fehlen von Extraversion (Neyer & Asendorpf, 2018).

In einer Metaanalyse setzten sich Judge und Kollegen (2002) mit den Zusammenhängen zwischen Arbeitszufriedenheit und den Persönlichkeitsfaktoren des Fünf-Faktoren-Modells auseinander und konnten feststellen, dass ein höheres Ausmaß an Extraversion mit einer höheren Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht werden kann (Judge et al., 2002).

Dieser Zusammenhang wurde von Huang und Kolleg:innen (2015) genauer untersucht. In ihrer Studie wurde zusätzlich zur Arbeitszufriedenheit das Ausmaß erfasst, in dem die untersuchten Arbeitstätigkeiten zwischenmenschlichen Kontakt erfordern. Zum einen konnte ein genereller positiver Zusammenhang zwischen Extraversion und Arbeitszufriedenheit gefunden werden, was die Forschungsergebnisse der Studie von Judge et al. (2002) bestätigte. Zum anderen zeigte sich, dass dieser Zusammenhang durch das Ausmaß an zwischenmenschlichem Kontakt im Arbeitskontext moderiert wird. Daraus wurde geschlossen, dass extrovertierte Arbeitnehmer:innen, die einen Beruf mit viel zwischenmenschlicher Interaktion ausüben, eine noch größere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Zudem konnten die Autor:innen feststellen, dass Personen mit hohen Extraversionswerten auch eher Berufe wählen, die mit vermehrten sozialen Interaktionen einhergehen. Unter Berücksichtigung dieser Befunde betonen Huang und Kolleg:innen die Wichtigkeit einer guten Passung zwischen Persönlichkeit und Beruf (Huang et al., 2015).

Mit der Frage, wie es extrovertierten Arbeitnehmer:innen geht, die sich einsam im Berufsleben fühlen, beschäftigten sich Sîrbu und Dumbravă (2019). Sie untersuchten dabei mittels Online-Befragung sowohl die empfundene Einsamkeit als auch die Arbeitsleistung und Burnout-Symptomatik der Proband:innen. Die Befragung zeigte, dass Arbeitnehmer:innen, die sich im Beruf einsam fühlen, auch vermehrt Burnout-Symptome zeigen und eine schlechtere Arbeitsleistung erbringen. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass sich Arbeitnehmende mit höheren Extraversionswerten weniger einsam in der Arbeit fühlen als ihre introvertierten Kolleg:innen. Die Autoren schlossen daraus, dass extrovertierte Personen durch ihre gesellige Art stabilere Freundschaften pflegen und somit mehr soziale Unterstützung erfahren, die sie wiederum vor Gefühlen der Einsamkeit schützt und protektiv gegen Burnout wirkt (Sîrbu & Dumbravă, 2019).

Langvik und Kolleg:innen (2021) untersuchten das Stresslevel und die Zufriedenheit norwegischer Polizist:innen, die seit Beginn der COVID-19-Pandemie (teilweise) im Homeoffice arbeiten. Sie betrachteten dabei zusätzlich den Einfluss von Extraversion und das Kontaktverhalten der Proband:innen mit Kolleg:innen. Sie konnten dabei feststellen, dass extrovertierte Polizist:innen im Homeoffice ihre Arbeitskolleg:innen sowohl mehr vermissen als auch häufiger in ihrer Freizeit treffen. Zudem konnten sie feststellen, dass die Proband:innen, die ihre Kolleg:innen stärker vermissen, auch höhere Stresslevel aufweisen. Dieser Zusammenhang bestand allerdings unabhängig von der Ausprägung der Extraversion. Die Hypothese, dass extrovertierte Proband:innen im Homeoffice allgemein unzufriedener sind, konnte von den Autor:innen nicht bestätigt werden. Daraus wurde zum einen

geschlossen, dass andere Faktoren – wie zum Beispiel technische Aspekte oder die räumliche Ausstattung – ausschlaggebender für die Zufriedenheit mit der Tätigkeit im Homeoffice sind und zum anderen, dass extrovertierte Personen generell bessere Stressbewältigungsstrategien anwenden und mental gesünder sind (Langvik et al., 2021).

## 2.2 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit wird als Einstellung betrachtet (Six & Felfe, 2004, zitiert nach Nerdinger et al., 2014) und „umfasst...die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten“ (Six & Felfe, 2004 zitiert nach Nerdinger et al., 2014, S. 421). Im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie ist das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit sehr ausführlich erforscht und wurde anfänglich hauptsächlich zur Leistungssteigerung von Mitarbeiter:innen instrumentalisiert. Die Idee dahinter, dass zufriedene Arbeitnehmer:innen generell auch mehr Leistung bringen, wird mittlerweile etwas differenzierter betrachtet (Nerdinger et al., 2014).

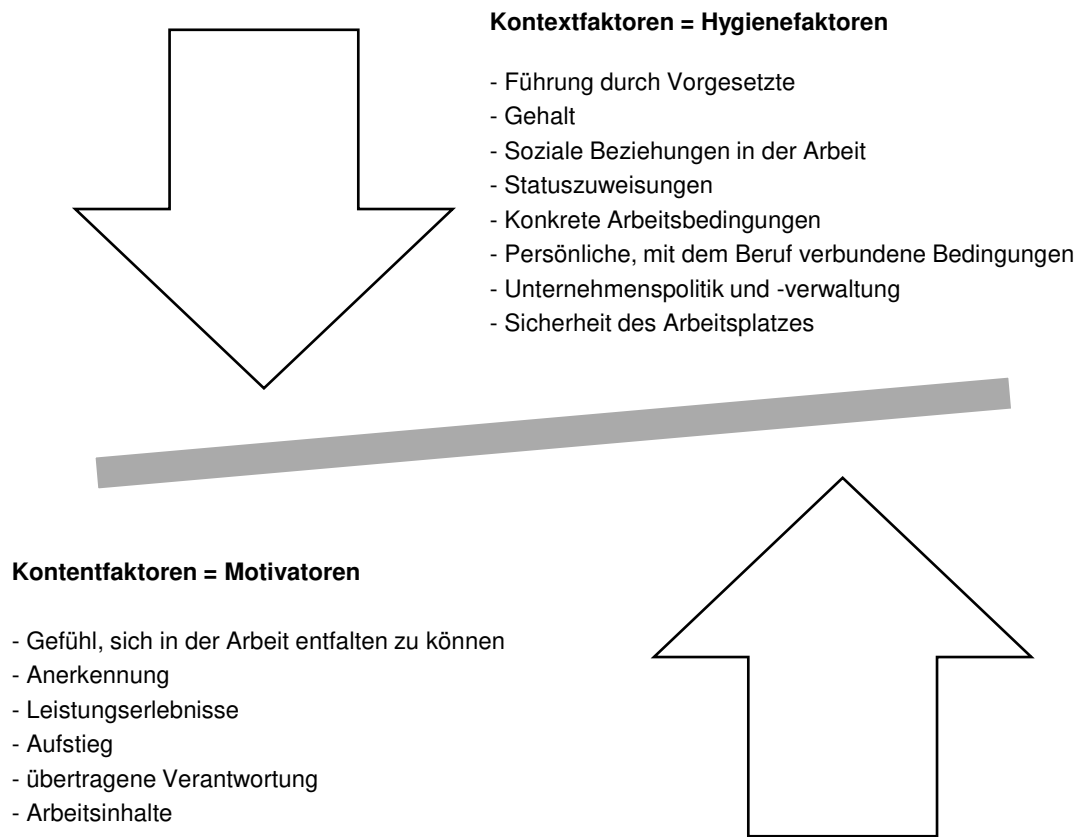
So untersuchten Judge und Kolleg:innen (2001) in ihrer Metaanalyse verschiedene Modelle, die den Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen und deren Leistung darstellen sollen. Dabei konnten sie aufgrund inkonsistenter Befunde kein Modell festmachen, das den Zusammenhang der beiden Variablen vollumfassend beschreibt. Insgesamt zeigte sich auf der einen Seite ein moderater Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, auf der anderen Seite konnten allerdings auch weitere Variablen ermittelt werden, die diesen Zusammenhang beeinflussen. So scheint unter anderem die Komplexität der Arbeitsaufgabe in diesem Kontext eine wichtige Rolle zu spielen. Bei Arbeitnehmer:innen, die sich mit einer komplexen Aufgabe konfrontiert sehen, hat die Arbeitszufriedenheit einen stärkeren Einfluss auf die Leistung. Das lässt darauf schließen, dass zufriedene Arbeitnehmende dann eine bessere Arbeitsleistung zeigen, wenn ihre Aufgaben komplexer sind. Zudem scheint der Zusammenhang ebenfalls von der Art der Tätigkeit abzuhängen. So konnte zum Beispiel bei Krankenpfleger:innen nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung gefunden werden, bei Lehrern und Ingenieuren hingegen ein stärkerer. Die Autor:innen schlossen daraus, dass das Level an Autonomie im Beruf ebenfalls einen Einfluss auf den Wirkzusammenhang hat (Judge et al., 2001).

Die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen kann auf unterschiedliche Art gemessen werden. Zum einen gibt es die Möglichkeit, die Variable als globales Maß zu erfassen, also als allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit im Gesamten (Fichter, 2018). Zum anderen kann auch die Zufriedenheit mit verschiedenen Teilaspekten der Arbeit differenziert abgefragt werden. Dabei wird beispielsweise die Einstellung zu Vorgesetzten, zu Kolleg:innen, dem Gehalt und anderen Variablen näher betrachtet (Fichter, 2018). Für diese differenzierte Erfassung der Arbeitszufriedenheit gibt es verschiedene Messinstrumente, wie zum Beispiel den Arbeitsbeschreibungsbogen ABB von Neuburger & Allerbeck (Fichter, 2018), den Job Satisfaction Survey JSS von Spector (Fichter, 2018) oder den Employee Experience Questionnaire EXQ (Fischer et al., 2021).

Es gibt verschiedene theoretische Modelle für das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit (Nerdinger et al., 2014). Im Folgenden sollen zwei dieser Theorien näher erläutert werden:

Die *Zwei-Faktoren-Theorie* von Herzberg und Kolleg:innen – im Englischen auch *motivation-hygiene theory* genannt – ist eines der bekanntesten Modelle in der Erforschung der Arbeitszufriedenheit (Fichter, 2018; Herzberg et al., 1993). In der sogenannten Pittsburgh-Studie im Jahr 1959 befragten Herzberg und Kolleg:innen über 200 Ingenieur:innen und Buchhalter:innen über besonders positive oder besonders negative Ereignisse in ihrem Berufsleben (Nerdinger et al., 2014). Um ehrliche Antworten der interviewten Proband:innen zu erhalten, verdeutlichten die Forscher:innen eingangs ihre Verschwiegenheit und ihre Unabhängigkeit gegenüber dem Unternehmen (Herzberg et al., 1993). Die Antworten der Arbeitnehmer:innen wurden anschließend in 16 übergeordnete Kategorien eingeteilt und diese wiederum in Faktoren, die zu Unzufriedenheit im Arbeitsalltag führen und in Faktoren, die zu Zufriedenheit führen (Nerdinger et al., 2014). Herzberg et al. nannten diese in Abbildung 2 dargestellten Faktoren *Kontextfaktoren* beziehungsweise *Hygienefaktoren* und *Kontentfaktoren* beziehungsweise *Motivatoren* (Nerdinger et al., 2014). Sie gingen von der Annahme aus, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit zwei voneinander unabhängige Zustände sind (Fichter, 2018). So reduzieren laut Herzberg et al. Hygienefaktoren wie beispielsweise ein angemessenes Gehalt oder gute Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleg:innen die Unzufriedenheit mit der Arbeit, erhöhen aber nicht die Zufriedenheit. Sie wirken quasi präventiv und führen bei ihrer Erfüllung zu einem neutralen emotionalen Zustand. Hygienefaktoren beziehen sich also eher auf die äußeren Bedingungen der Arbeit (Herzberg et al., 1993; Nerdinger et al., 2014). Motivatoren wie Anerkennung und Verantwortungserleben hingegen erhöhen die Arbeitszufriedenheit, reduzieren aber nicht die Unzufriedenheit (Fichter, 2018). Diese Faktoren befriedigen unter anderem das menschliche Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und motivieren Arbeitnehmer:innen (Herzberg et al., 1993). Bei ihrer Nichterfüllung hingegen führen sie nicht zu Unzufriedenheit, sondern zu einem neutralen Gemütszustand (Nerdinger et al., 2014). Motivatoren beziehen sich vorrangig auf Aspekte, die mit der Arbeit an sich zu tun haben, wie beispielsweise den Arbeitsinhalt oder individuelle Leistungserlebnisse. Die Zwei-Faktoren-Theorie wird trotz ihrer Popularität in wissenschaftlichen Kreisen mittlerweile kritisch gesehen. So konnte sie zum einen kaum von anderen Forscher:innen repliziert werden, zum anderen wird die Zuteilung zu Hygienefaktoren und Motivatoren als unpräzise kritisiert (Nerdinger et al., 2014).

Abb. 2. Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al.



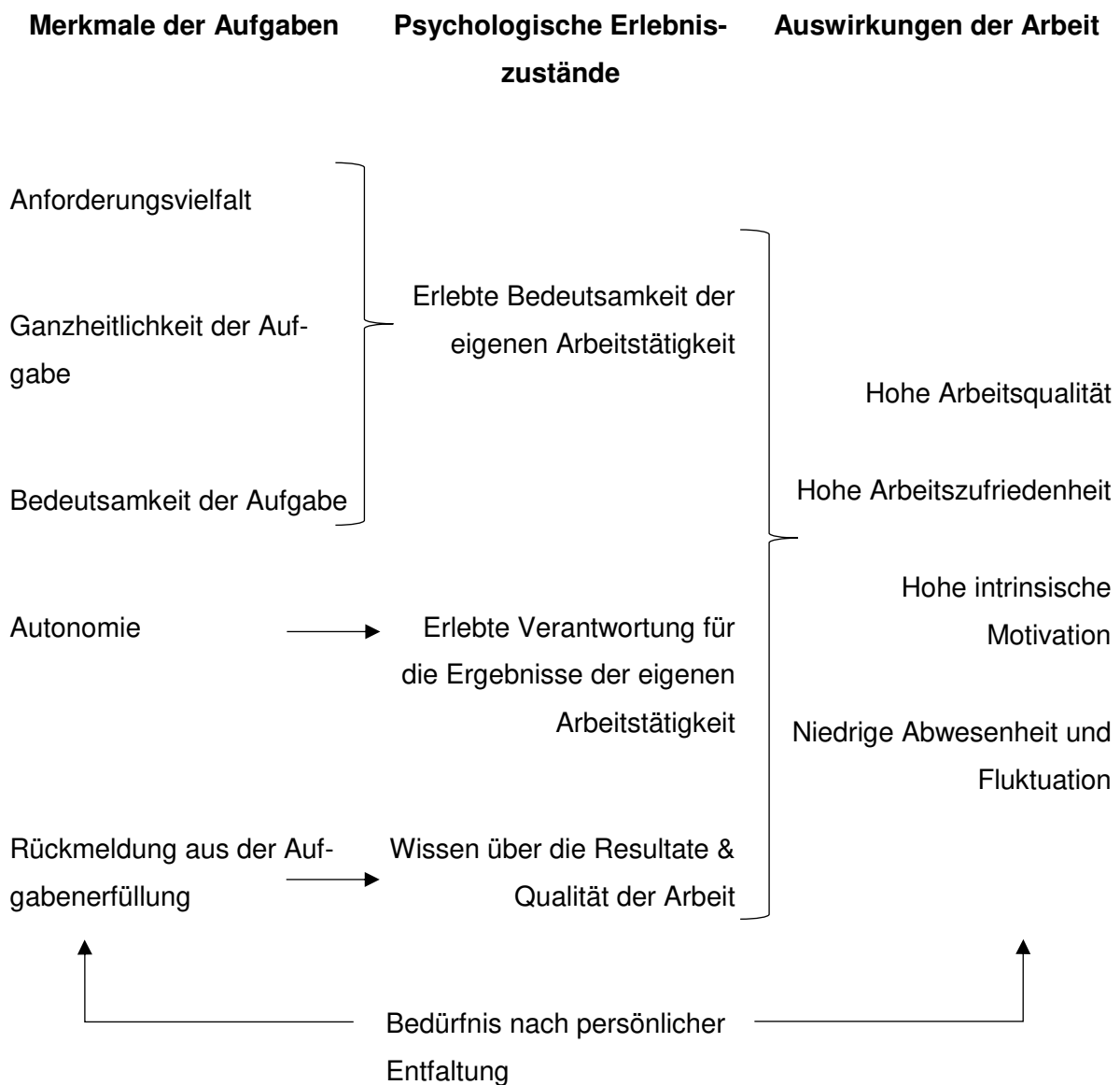
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Nerdinger et al., 2014, S. 423.

Das *Job Characteristics Model*, das 1980 von Hackman und Oldham entworfen wurde und in Abbildung 3 dargestellt wird, beschäftigt sich mit der Frage, wie die Arbeitstätigkeit und das Arbeitsumfeld gestaltet werden müssen, um Mitarbeiter:innen zufrieden zu stellen und zu motivieren (Nerdinger et al., 2014). Dabei gehen die Autoren davon aus, dass es drei erstrebenswerte psychologische Grundzustände gibt, die sich positiv auf die Arbeit und die Arbeitnehmenden auswirken (Hackman & Oldham, 1975). Zum einen ist es wichtig, dass Arbeitnehmer:innen ihre Tätigkeit als bedeutsam ansehen. Zum anderen ist das Wissen über die Ergebnisse und die Qualität der eigenen Arbeit essentiell, sowie das Gefühl, selbst dafür verantwortlich zu sein (Hackman & Oldham, 1975). Diese drei emotionalen Zustände werden laut Hackman und Oldham (1975) durch verschiedene Gestaltungsfaktoren der Arbeitsaufgaben beeinflusst. So sollte eine Aufgabe möglichst viele Fähigkeiten der Arbeitnehmer:innen beanspruchen, sie sollte möglichst ganzheitlich von einer Person erledigt werden können und der Nutzen der Aufgabe sollte erkennbar sein. Diese Merkmale wirken sich auf die erlebte Bedeutsamkeit der Arbeitstätigkeit aus (Hackman & Oldham, 1975; Nerdinger et al., 2014). Ein weiteres wichtiges Attribut ist die erlebte Autonomie eines Arbeitnehmenden. Haben Arbeitnehmer:innen das Gefühl, eine Aufgabe selbstständig erledigen zu können, so erhöht das auch das erlebte Verantwortungsgefühl gegenüber der eigenen Tätigkeit. Zusätzlich ist regelmäßiges aufgabenbezogenes Feedback essentiell. Diese Gestaltungsfaktoren der Arbeitstätigkeit führen im Idealfall zu

ARBEITSZUFRIEDENHEIT, ARBEITSENGAGEMENT UND EXTRAVERSION IM HOMEOFFICE

oben genannten psychologischen Erlebniszuständen und diese haben wiederum positive Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit. Zusätzlich dazu sorgt eine Arbeitstätigkeit, die die genannten Aufgabenmerkmale erfüllt, für eine höhere Qualität der Arbeit und für eine geringere Abwesenheit und niedrigere Fluktuation der Mitarbeiter:innen. Allerdings hängt dieser Wirkmechanismus von dem individuellen Ausmaß des Bedürfnisses ab, sich selbst entfalten zu wollen (Hackman & Oldham, 1975; Nerdinger et al., 2014).

Abb. 3. Job Characteristics Model nach Hackman & Oldham



Quelle: Eigene Darstellung nach: Nerdinger et al., 2014, S. 424.

Mit der Frage, wie zufrieden Arbeitnehmer:innen in Zeiten der COVID-19-Pandemie im Homeoffice sind und welche Faktoren darauf Einfluss nehmen, beschäftigten sich Bulinska-Stangrecka und



Bagienska (2021). In ihrer Studie konnten sie feststellen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen sozialen Beziehungen mit Kolleg:innen und der Arbeitszufriedenheit gibt. Arbeitnehmer:innen, die ein gutes Verhältnis mit ihren Mitarbeiter:innen pflegen, waren auch generell zufriedener mit ihrer Arbeit. Dieser Effekt kann laut den Autorinnen teilweise durch das Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter:innen untereinander und den Vorgesetzten gegenüber erklärt werden. So führen gute zwischenmenschliche Beziehungen im Kollegenkreis zu einem stärkeren Vertrauensverhältnis und das wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021).

Karácsony (2021) untersuchte ebenfalls die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen, die aufgrund der COVID-19-Pandemie zur Teleheimarbeit wechseln mussten. Die Studie ergab einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeit im Homeoffice und der Arbeitszufriedenheit. Der Großteil der Arbeitnehmer:innen war in der Heimarbeit zufriedener und gab an, dass er auch nach Ende der COVID-19-Pandemie gerne weiter im Homeoffice arbeiten wollen würde. Der Autor konnte ebenfalls verschiedene Faktoren eruieren, die einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. So spielten bei der Bewertung der generellen Zufriedenheit insbesondere die Zufriedenheit mit dem eigenen Gehalt, die Work-Life-Balance, das Arbeitspensum und die erlebte Autonomie im Beruf eine Rolle (Karácsony, 2021).

Niebuhr und Kolleg:innen (2022) befragten in ihrer Studie Arbeitnehmer:innen aus unterschiedlichen Branchen hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit und ihrer physischen und psychischen Gesundheit im Homeoffice. Es wurde deutlich, dass Proband:innen mit steigenden Arbeitsstunden im Homeoffice auch vermehrt körperliche und mentale Stresssymptome (beispielsweise Kopfschmerzen, Teilnahmslosigkeit oder Alpträume) zeigen und eine niedrigere Arbeitszufriedenheit angeben. Zusätzlich hatte das Ausmaß, in dem sich Arbeitnehmer:innen in ihrer Arbeitstätigkeit als autonom wahrnehmen, auch in dieser Studie Auswirkungen auf die generelle Zufriedenheit. So steigt mit einem stärkeren Erleben von Selbstständigkeit und Unabhängigkeit im Homeoffice auch die Arbeitszufriedenheit (Niebuhr et al., 2022).

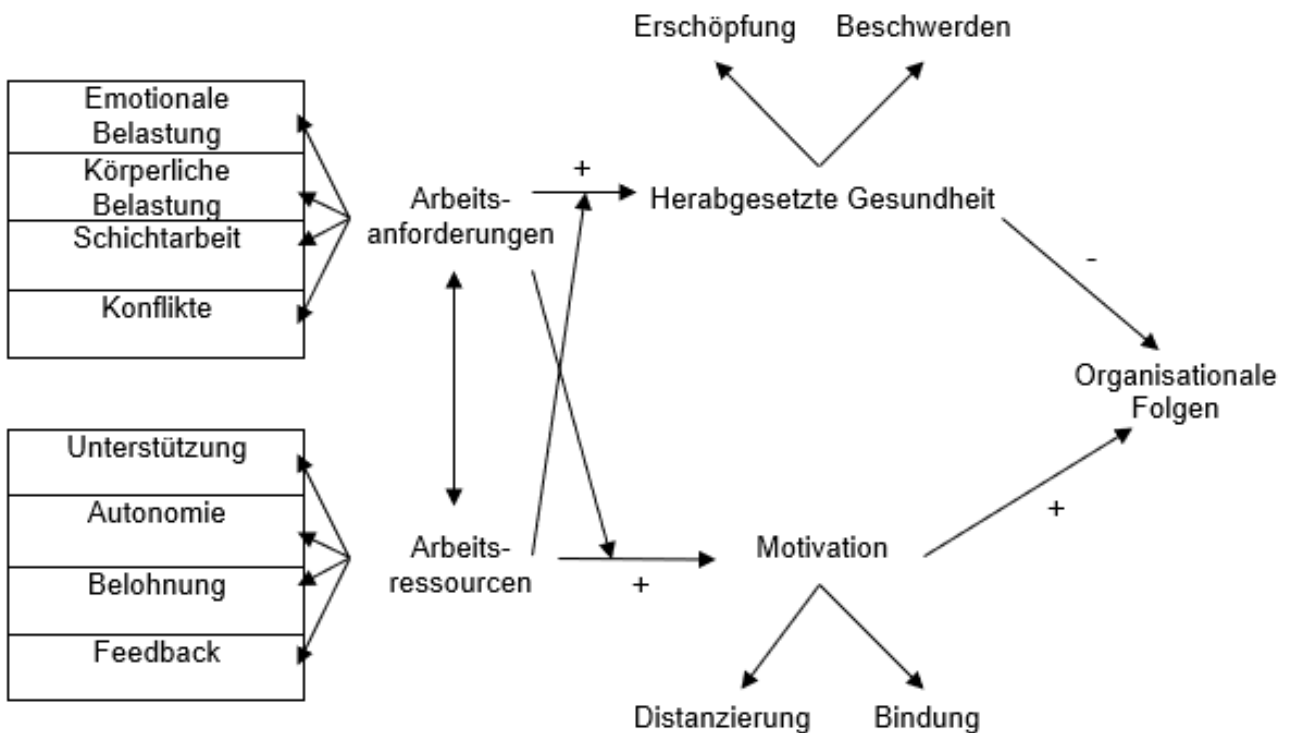
### **2.3 Arbeitsengagement**

Arbeitsengagement wird definiert als „positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption“ (Schaufeli et al., 2002, S. 74). Somit besteht das Konstrukt laut Schaufeli und Kolleg:innen (2002) aus den drei Faktoren *Vitalität*, *Hingabe* und *Absorption*. Vitalität zeichnet sich zum einen durch ein hohes Energielevel bei der Durchführung von Arbeitstätigkeiten aus. Zum anderen beinhaltet der Faktor eine hohe psychische Belastbarkeit und die Bereitschaft, auch schwierige Aufgaben zu Ende zu bringen. Hingabe bedeutet, dass der Arbeitnehmende stolz auf seine Tätigkeit ist und sich durch seine Arbeit motiviert und inspiriert fühlt. Absorption beschreibt einen Zustand der vollkommenen Versunkenheit in die eigene Arbeitsaufgabe. Während dieses Zustands der Konzentration und Versunkenheit beschleunigt sich das subjektive Zeitempfinden (Schaufeli et al., 2002). Schaufeli und Kolleg:innen (2002) verglichen Arbeitsengagement

mit dem Konstrukt Burnout und seinen drei Dimensionen *emotionale Erschöpfung*, *Depersonalisation* und *(reduzierte) persönliche Leistung* (Maslach & Jackson, 1981). Dabei stellten sie fest, dass die beiden Konstrukte zwar negativ miteinander in Verbindung stehen, aber nicht – wie ursprünglich angenommen – als vollständige Gegenstücke zueinander fungieren (Schaufeli et al., 2002).

Den Zusammenhang zwischen Burnout und Arbeitsengagement untersuchten auch Demerouti und Nachreiner (2019). Dabei gehen sie – vor dem Hintergrund des Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcenmodells – von der Annahme aus, dass Burnout und Arbeitsengagement durch unterschiedliche Prozesse entstehen, die aber wechselseitig Einfluss aufeinander nehmen. Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcenmodell – oder auch job demands-job resources model (JD-R Modell) – wird in Abbildung 4 ausführlich dargestellt.

Abb. 4. Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcenmodell



Quelle: Eigene Darstellung nach: Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 121

Das Modell beschreibt laut Demerouti und Nachreiner (2019) zum einen arbeitsbezogene Anforderungen als auch arbeitsbezogene Ressourcen und deren Auswirkungen auf Arbeitnehmer:innen. Zudem werden auch Wechselwirkungen untereinander dargestellt. Verschiedene Arbeitsanforderungen, wie beispielsweise Lärm oder Schichtarbeit, beanspruchen den Arbeitnehmenden auf psychische und/oder physiologische Art. Arbeitsressourcen hingegen beschreiben Bedingungen, die förderlich für die Entwicklung und die Leistung von Arbeitnehmer:innen sind. Beispiele dafür sind wertschätzende Beziehungen zu Kolleg:innen, Aufstiegs- und Beteiligungsmöglichkeiten im

Unternehmen oder regelmäßiges Feedback (Demerouti & Nachreiner, 2019). Wie im Modell in Abbildung 4 dargestellt, führen Arbeitsanforderungen, die nicht bewältigt werden können, zu einer Verschlechterung des Gesundheitszustands eines Arbeitnehmenden. Arbeitsressourcen hingegen haben im besten Fall eine motivationale Wirkung auf Arbeitnehmer:innen und können die gesundheits-schädigenden Effekte von zu hoher Beanspruchung sogar abfedern. Demerouti und Nachreiner (2019) argumentieren, dass Arbeitsengagement dadurch entsteht, dass bestehende Arbeitsanforderungen auf ausreichend vorhandene Ressourcen treffen und davon abgefangen werden. So kann eine belastende Tätigkeit mit zahlreichen Stressoren durch den Einsatz von Ressourcen motivationsfördernd wirken und das Engagement von Arbeitnehmer:innen steigern. Dies wird auch als *Motivierungsprozess* bezeichnet. Sind jedoch nicht (ausreichend) Ressourcen vorhanden, so kann eine Arbeitstätigkeit mit hoher Stressbelastung auf lange Sicht mittels eines *Beeinträchtigungsprozesses* zur Entstehung von Burnout-Symptomen führen (Demerouti & Nachreiner, 2019).

Kahn (1990) untersuchte die Einflussfaktoren auf das persönliche Engagement von Arbeitnehmer:innen. Dabei beschreibt er persönliches Engagement als die Tendenz, sich im Arbeitskontext sowohl körperlich als auch emotional und kognitiv zu beteiligen. Er postulierte, dass sich Arbeitnehmer:innen in jeder Situation im Arbeitskontext folgende Fragen stellen: „How meaningful is it for me to bring myself into this performance?“ (Kahn, 1990, S. 703), „How safe is it to do so?“ (Kahn, 1990, S. 703) und „How available am I to do so?“ (Kahn, 1990, S. 703). Diese Fragen spiegeln die drei relevanten Einflussfaktoren auf das persönliche Engagement wider. So beteiligen sich Arbeitnehmende mehr, wenn sie ihre Aufgabe als bedeutungsvoll empfinden. Als weiteren Faktor nennt der Autor die empfundene psychologische Sicherheit, die das Ausmaß beschreibt, in dem sich Mitarbeiter:innen ausdrücken und zeigen können ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Für das Ausmaß, in dem sich Mitarbeiter:innen im Unternehmen sicher fühlen, spielen unter anderem vorherrschende Gruppendynamiken oder der Führungsstil des Managements eine Rolle. Als dritte Komponente zählt Kahn (1990) die psychologische Verfügbarkeit auf. Diese beschreibt das Vorhandensein von Ressourcen (körperlicher, psychischer und emotionaler Art), die es Arbeitnehmer:innen ermöglichen, sich im Job zu engagieren. So hängt das Ausmaß an persönlichem Engagement im Arbeitskontext beispielsweise von der körperlich verfügbaren Energie oder dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ab (Kahn, 1990).

Im Rahmen einer Metaanalyse versuchten Christian und Kolleg:innen (2011) das Konstrukt des Arbeitsengagements von anderen, ähnlichen theoretischen Konzepten abzugrenzen. Zwar konnten Überschneidungen zwischen Arbeitsengagement und der Einstellung zur Arbeit gefunden werden, allerdings argumentieren die Autor:innen, dass Arbeitsengagement dennoch als eigenständiges Konzept anzusehen ist. So sagt das Ausmaß, in dem sich Mitarbeiter:innen engagieren, laut Christian und Kolleg:innen (2011), beispielsweise die Arbeitsleistung besser voraus als die Arbeitseinstellung. Weiterhin hängt Arbeitsengagement eng mit aufgabenbezogener Motivation zusammen (Christian et al., 2011).

Während sich die oben genannten Studienergebnisse auf das individuelle Engagement von Mitarbeitern beziehen, untersuchten Barrick und Kollegen (2015) das kollektive Engagement in Unternehmen und die organisatorischen Faktoren, die darauf Einfluss nehmen. Sie beschreiben kollektives Engagement als ein geteiltes Verständnis darüber, wie engagiert sich die Mitarbeiter:innen als Gesamtes im Unternehmen beteiligen (Barrick et al., 2015). Die Autoren stellten fest, dass es drei Faktoren gibt, die einen positiven Einfluss auf das kollektive Engagement von Arbeitnehmer:innen haben. Zum einen beeinflusst eine motivierende Arbeitsgestaltung das Ausmaß, in dem sich Mitarbeiter:innen engagieren. So führt eine abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit, die als sinnhaft angesehen wird und die Autonomie der Arbeitnehmenden fördert, zu einem größeren kollektiven Engagement. Eine weitere wichtige Rolle spielt die Gestaltung des Personalmanagements. Herrscht Lohngerechtigkeit im Unternehmen und erhalten die Arbeitnehmer:innen regelmäßiges entwicklungsförderliches Feedback, so wirkt sich das positiv auf das Engagement aus. In diesem Kontext ist ebenfalls die Arbeitsplatzsicherheit von Bedeutung. Der dritte Einflussfaktor auf das kollektive Engagement ist ein transformationaler Führungsstil (Barrick et al., 2015). Eine Führungsperson, die einen transformationalen Führungsstil ausübt, motiviert und inspiriert ihre Mitarbeiter:innen durch Charisma und intellektuelle Anregung (Bass, 1999). Sie geht auf die Arbeitnehmenden individuell ein und vermittelt eine gemeinsame, erstrebenswerte Zukunftsvision des Unternehmens. Laut Barrick und Kollegen (2015) führen diese drei oben genannten Faktoren zu einem stärkeren kollektiven Engagement unter den Mitarbeiter:innen und dies wirkt sich wiederum unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus.

In ihrer Studie versuchte Parent-Lamarche (2022) die Frage zu beantworten, wie hoch das Arbeitsengagement von Arbeitnehmer:innen ist, die bedingt durch die COVID-19-Pandemie von zuhause aus arbeiten und welche Faktoren darauf Einfluss nehmen. Es wurde deutlich, dass sich Arbeitnehmende im Homeoffice weniger engagiert verhalten als während der Arbeit vor Ort im Unternehmen. Weiterhin zeigte sich, dass Arbeitnehmende mit höherer emotionaler Intelligenz auch ein höheres Arbeitsengagement angaben. Zudem scheint die Wertschätzung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte am Arbeitsplatz ein höheres Arbeitsengagement zu begünstigen (Parent-Lamarche, 2022).

### **2.4 Das Homeoffice als Arbeitsmodell**

„Unter Homeoffice wird im Allgemeinen die Verrichtung von Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers verstanden. Der Gesetzgeber verwendet dafür den Begriff Tele(-heim)-arbeit“ (Lindner, 2020, S. 2). Insbesondere im Kontext der New Work Bewegung, die seit 2004 immer mehr an Bedeutung gewinnt und unter anderem für zeitlich und örtlich flexiblere Formen der Arbeit steht, findet der Begriff des Homeoffice häufig Erwähnung (Lindner et al., 2018). Das Konzept von New Work beinhaltet mittlerweile viele verschiedene Konstrukte und Modelle, der Grundgedanke bleibt aber der gleiche: Der Arbeitnehmende soll als Individuum gesehen werden, das nach Selbstverwirklichung und Autonomie strebt (Jobst-Jürgens, 2020). Diese humanistische Grundidee spiegelt sich auch in den Zielen von New Work wider, die unter anderem für eine Verkleinerung der Kluft zwischen

arm und reich stehen, die Verschwendung von Ressourcen stoppen und erschöpfende Arbeit reduzieren wollen (Bergmann, 2020, zitiert nach Jobst-Jürgens, 2020). Die New Work Bewegung wurde dabei insbesondere durch den demographischen Wandel, durch die Digitalisierung und durch einen gesellschaftlichen Wertewandel angestoßen (Jobst-Jürgens, 2020).

Es gibt verschiedene Modelle der Telearbeit. Im Folgenden soll auf die Grundformen näher eingegangen werden (Nerdinger et al., 2014): Die *Teleheimarbeit* zeichnet sich – wie oben bereits definiert – dadurch aus, dass die Arbeit nicht an der Arbeitsstätte verrichtet wird, sondern ausschließlich im Zuhause des Arbeitnehmenden. Eine Sonderform stellt dabei die *alternierende Telearbeit* dar, bei der der/die Arbeitnehmer:in zwischen der Arbeit zuhause und der Arbeit vor Ort im Unternehmen wechselt. Unter *mobiler Telearbeit* versteht man die Arbeit an mobilen Arbeitsplätzen unter Verwendung mobiler Endgeräte, wie zum Beispiel Smartphones, Tablets oder Laptops. *Telezentren* stellen gebündelte, ausgelagerte Arbeitsplätze eines Unternehmens dar. Die *Telearbeit vor Ort* hingegen bedeutet, dass Arbeitnehmer:innen direkt am Standort des/der Kund:in arbeiten, aber dennoch mit dem eigenen Unternehmen durch mobile Endgeräte in Verbindung stehen (Nerdinger et al., 2014). Da sich diese Arbeit mit der Arbeit im Homeoffice beschäftigt, wird im Folgenden insbesondere auf die (alternierende) Teleheimarbeit eingegangen.

Diese stellt laut Kurland & Bailey (1999) sowohl Arbeitgeber:innen als auch Arbeitnehmer:innen vor Herausforderungen, bietet aber auf der anderen Seite auch viele Chancen. Aus der Perspektive eines Unternehmens bietet die Teleheimarbeit beispielsweise den Vorteil einer gesteigerten Produktivität. So argumentieren die Autorinnen, dass Arbeitnehmer:innen durch die höhere Flexibilität und die freie Einteilung der Aufgaben auch produktiver arbeiten. Weitere Vorteile auf Unternehmensebene stellen geringere Fehlzeiten und eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen dar. Ebenso ist es Unternehmen möglich, durch das Angebot von Teleheimarbeit Kosten zu reduzieren, die beispielsweise durch das Anmieten von Büroräumen und Parkplätzen anfallen. Als Herausforderungen auf Unternehmensebene benennen Kurland & Bailey (1999) unter anderem den Verlust des Einflusses von Vorgesetzten. Arbeiten Mitarbeiter:innen im Homeoffice, so fällt die Überwachung der Arbeitsabläufe durch Vorgesetzte deutlich schwerer. Weiterhin kann Telearbeit dafür sorgen, dass die Kommunikation mit und unter den Arbeitnehmer:innen erschwert oder reduziert ist. Insbesondere informelle Kontaktaufnahmen, die hilfreich bei der Bildung von Teamsynergien sind, fallen im Homeoffice häufig weg. Zugleich werden auch der Aufbau und die Vermittlung von kulturellen Werten einer Organisation durch die fehlende Präsenz von Arbeitnehmer:innen beeinträchtigt (Kurland & Bailey, 1999).

Aus der Perspektive des Arbeitnehmenden bietet die Telearbeit den Vorteil der Zeitersparnis durch den Wegfall des Arbeitsweges (Kurland & Bailey, 1999). Arbeitnehmer:innen müssen nicht zur Arbeit pendeln und können somit sowohl Zeit als auch Kosten sparen und Stress reduzieren. Zudem bietet die Arbeit im Homeoffice ein hohes Maß an Autonomie und Flexibilität, was wiederum zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit beiträgt. Diese Faktoren könnten laut den Autorinnen zu

einer generell höheren Arbeitszufriedenheit führen (Kurland & Bailey, 1999). Dennoch beinhaltet die Telearbeit für Arbeitnehmer:innen auch einige Herausforderungen. So ist die Gefahr hoch, sich bei der Arbeit im Homeoffice sozial isoliert zu fühlen. Dies kann ebenfalls dazu führen, dass sich Arbeitnehmende weniger mit dem Unternehmen identifizieren können und infolgedessen auch weniger Engagement zeigen. Weiterhin kann der Wegfall des Arbeitsweges auch als negativer Aspekt betrachtet werden. So besteht nicht mehr die Möglichkeit, sich räumlich vom Arbeitsplatz zu distanzieren und sich durch die Hin- und Heimfahrt mental vorzubereiten. Dies kann die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben erschweren (Kurland & Bailey, 1999).

Auf gesellschaftlicher Ebene sehen Kurland und Bailey (1999) einen wesentlichen Vorteil in der Reduktion des Pendelverkehrs. Somit kommt es insgesamt zu einem geringeren Verkehrsaufkommen und damit zu einer Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Weiterhin wird es Arbeitnehmenden durch flexible Telearbeit ermöglicht, mehr Zeit mit ihren Mitmenschen zu verbringen und somit stärkere Bindungen innerhalb sozialer Gemeinschaften aufzubauen. Als gesellschaftliche Herausforderung sehen die Autorinnen insbesondere die schwierige Trennung von Beruf und Privatleben und das „Verlernen“ von persönlicher sozialer Interaktion (Kurland & Bailey, 1999).

Landes und Kolleg:innen (2021) beschäftigten sich mit der Frage, wie die Arbeit im Homeoffice gestaltet werden muss, um möglichst gesundheitsförderlich und motivierend auf die Arbeitnehmenden zu wirken. Sie stellten dabei fest, dass zum einen eine gute technische Ausstattung sowie technisches Know-how essentiell sei. (Landes et al., 2021). Dabei ist es für Unternehmen empfehlenswert, ihren Arbeitnehmer:innen Fortbildungen im technischen Bereich anzubieten. Damit kann gewährleistet werden, dass sich die Wissensstände der Mitarbeiter:innen angleichen. Weiterhin sehen die Autor:innen die Möglichkeit, technisch versierte Arbeitnehmer:innen mit weniger technisch befähigten Kolleg:innen zu Teams zusammenzufassen. Dies fördert sowohl die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter:innen als auch das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Teams (Landes et al., 2021). Die Gestaltung des Arbeitsplatzes zuhause sollte – genauso wie die des Arbeitsplatzes im Unternehmen – nach ergonomischen Maßstäben erfolgen (Nerdinger et al., 2014). Dabei spielen zum einen die richtige Auswahl an Arbeitsmöbeln, als auch eine angemessene Beleuchtung, das ideale Raumklima und die technische Ausstattung eine wichtige Rolle. Bezüglich der Gestaltung der Arbeitszeiten ist es – aufgrund der Gefahr der Vermischung von Beruf und Privatleben – sinnvoll, feste Zeiten der Erreichbarkeit für Kolleg:innen und/oder Kund:innen festzulegen (Nerdinger et al., 2014). Wie bereits oben erwähnt, fehlt im Rahmen der Telearbeit häufig der informelle Austausch unter Kolleg:innen. Daher empfehlen Landes und Kolleg:innen (2021), neben virtuellen arbeitsbezogenen Meetings auch virtuelle informelle Zusammenkünfte abzuhalten, um den zwischenmenschlichen Austausch im Team zu fördern. Hinsichtlich der formellen Kommunikation gelten regelmäßige Konferenzen mit Ton und Bild als praktikabel, die zu fest vereinbarten Zeiten abgehalten werden. Dies stellt zum einen sicher, dass Mitarbeiter:innen konzentriert am Meeting teilnehmen, zum anderen sorgt es für ein besseres Verständnis des Gesagten durch das Vorhandensein mimischer und gestischer Signale (Landes et al., 2021).

Seit Beginn der COVID-19-Pandemie gewinnt die Arbeit von zuhause zunehmend an Bedeutung. In der Arbeitsschutzverordnung, die vor dem Hintergrund des zunehmenden Infektionsgeschehens überarbeitet wurde, wurde die gesetzliche Homeoffice-Pflicht ab dem 27.01.2021 festgelegt (Corona Datenplattform, 2021). Diese verpflichtet Arbeitgeber:innen dazu, ihren Mitarbeiter:innen die Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit von zuhause aus zu ermöglichen, sofern keine triftigen Gründe dagegensprechen (Corona Datenplattform, 2021). Waren vor Beginn der Pandemie nur circa 4 % der Arbeitnehmer:innen in Deutschland im Homeoffice tätig, so waren es im April 2020 um die 27 %, im Januar 2021 24 % (Hans-Böckler-Stiftung, 2021). Laut einer Untersuchung von Alipour und Kolleg:innen (2020) haben aber insgesamt circa 56 % der Arbeitsplätze das Potential, zumindest teilweise im Homeoffice ausgeführt zu werden. Die Diskrepanz von 32 % zeigt, dass das Homeoffice-Potential in Deutschland nicht ausgeschöpft wird (Corona Datenplattform, 2021).

Im Rahmen einer Längsschnittstudie verglichen Konradt und Schmook (1999) das Belastungserleben von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice mit dem von Arbeitnehmer:innen, die keiner Teleheimarbeit nachgehen. Dabei konnten sie hinsichtlich der Belastung kaum Unterschiede zwischen den Gruppen finden. Arbeitnehmende im Homeoffice gaben allerdings an, weniger oft während ihrer Arbeitstätigkeit unterbrochen zu werden und eine flexiblere Zeiteinteilung zu haben. Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit zeigten die Arbeitnehmer:innen, die nur von zuhause aus arbeiten, die höchsten Werte (Konradt & Schmook, 1999).

Bellmann und Hübler (2020) untersuchten die Zufriedenheit und die Work-Life-Balance von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice. Es zeigte sich ein negativer Einfluss von Telearbeit auf die Work-Life-Balance der Proband:innen. Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit spielen insbesondere eindeutige, vertraglich festgehaltene Vereinbarungen eine Rolle. So steigt die Zufriedenheit von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice, wenn beispielsweise die Arbeitszeiten klar vertraglich geregelt sind (Bellmann & Hübler, 2020).

Eine weitere Studie zur Untersuchung der Auswirkungen von der Arbeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie wurde von Sousa-Uva und Kolleg:innen (2021) durchgeführt. Die befragten Proband:innen zeigten sowohl eine hohe Arbeitszufriedenheit als auch eine hohe Bereitschaft, weiterhin (zumindest tageweise) von zuhause aus zu arbeiten. Die Zufriedenheit scheint insbesondere dann hoch zu sein, wenn sich die Arbeitnehmer:innen an ihrem Heimarbeitsplatz wohlfühlen und ihr:e Arbeitgeber:in ihnen Vertrauen entgegenbringt. Darüber hinaus sorgt eine größere Flexibilität bei der Durchführung der Arbeitstätigkeiten zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (Sousa-Uva et al., 2021).

Wontorczyk und Rożnowski (2022) verglichen das Arbeitsengagement von Arbeitnehmer:innen, die (alternierend) im Homeoffice arbeiten, mit dem Engagement von Arbeitnehmer:innen, die vor Ort im Unternehmen arbeiten, und konnten kaum relevante Unterschiede feststellen. Allerdings wurden hinsichtlich des Arbeitsortes unterschiedliche Faktoren festgestellt, die das Engagement beeinflussen. Das Arbeitsengagement von Arbeitnehmenden, die vor Ort arbeiten, und das von

Arbeitnehmenden, die teilweise im Homeoffice arbeiten, wird insbesondere von arbeitsbezogenen Variablen beeinflusst. Darunter fallen zum Beispiel das Ausmaß an Kontrolle, das ein:e Arbeitnehmer:in bei der Ausführung ihrer/seiner Arbeitstätigkeiten hat oder die Rolle, die Arbeitnehmer:innen im Unternehmen einnehmen. Bei Arbeitnehmenden, die ausschließlich im Homeoffice arbeiten, beeinflussen neben arbeitsbezogenen Faktoren auch soziale und demographische Variablen das Arbeitsengagement. Dabei spielt beispielsweise die Tatsache eine Rolle, ob Arbeitnehmer:innen einen Account auf einer Social-Media-Plattform haben. Daraus schließen die Autoren, dass Personen, die neben ihrer Arbeit im Homeoffice auch (virtuelle) soziale Kontakte pflegen, weniger Stress erleben und gleichzeitig die Verbindung zu Kolleg:innen stärken, was sich wiederum positiv auf das Arbeitsengagement auszuwirken scheint (Wontorczyk & Roźnowski, 2022).

Evans und Kolleg:innen (2021) beschäftigten sich mit der Frage, wie sich die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit in der Teleheimarbeit während der COVID-19-Pandemie im Laufe der Zeit entwickelt haben. Dabei bezogen sie in ihre Untersuchung ebenfalls das Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion mit ein. Es zeigte sich, dass extrovertierte Arbeitnehmer:innen zu Beginn der Erhebung (im Mai 2020) sowohl eine bessere Leistung als auch eine höhere Zufriedenheit aufwiesen, diese beiden Variablen aber im Lauf der folgenden Monate kontinuierlich abnahmen. Daraus schlossen die Autor:innen, dass Personen mit hohen Extraversionswerten unter den reduzierten sozialen Kontakten im Homeoffice besonders leiden und sich dies dementsprechend negativ auf ihre berufliche Leistung auswirkt. Es konnte ebenfalls eine Zunahme an Burnout-Symptomen bei extrovertierten Arbeitnehmenden gefunden werden. Introvertierte Arbeitnehmer:innen hingegen scheinen eher von der Reduktion der Kontakte zu profitieren und zeigen eine Abnahme von Burnout-Symptomen im Laufe der Zeit (Evans et al., 2021).

### **3 Fragestellungen und Hypothesen**

Die nachfolgenden Fragestellungen und Hypothesen werden auf Basis der oben erörterten theoretischen Grundlagen deduktiv hergeleitet.

#### **3.1 Arbeitszufriedenheit vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice**

Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice liegen bisher unterschiedliche Forschungsbefunde vor. So konnte in einigen Studien eine höhere Arbeitszufriedenheit im Kontext der Teleheimarbeit festgestellt werden (Karácsony, 2021; Sousa-Uva et al., 2021), in anderen eine niedrigere (Niebuhr et al., 2022). Als Einflussfaktoren für eine hohe Arbeitszufriedenheit scheinen insbesondere ein hohes Maß an Autonomie (Hackman & Oldham, 1975; Judge et al., 2001) und das Vorhandensein vertrauensvoller sozialer Kontakte (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021) im beruflichen Kontext eine Rolle zu spielen. Während die Arbeit im Homeoffice zwar informelle soziale Interaktionen erschwert, bietet sie auf der anderen Seite mehr Autonomie und Flexibilität (Konradt & Schmook, 1999; Kurland & Bailey, 1999).



*Fragestellung 1:* Gibt es Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice?

*Hypothese 1:* Die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen wird nach dem Wechsel ins Homeoffice als signifikant höher eingeschätzt als vor dem Wechsel.

### **3.2 Arbeitszufriedenheit und Extraversion**

Personen mit hohen Extraversionswerten zeichnen sich durch Geselligkeit und Kontaktfreude aus (Ostendorf & Angleitner, 2003 zitiert nach Neyer & Asendorpf, 2018) und scheinen eine höhere Arbeitszufriedenheit aufzuweisen (Huang et al., 2015; Judge et al., 2002). Für diesen Zusammenhang spielen allerdings soziale Kontakte und Interaktionen am Arbeitsplatz eine maßgebliche Rolle (Huang et al., 2015). So waren extrovertierte Arbeitnehmer:innen im Homeoffice zu Beginn der COVID-19-Pandemie zufriedener, diese Zufriedenheit nahm aber mit der Zeit – vermutlich aufgrund der fehlenden sozialen Kontakte – deutlich ab (Evans et al., 2021). Andere Befunde ergaben, dass extrovertierte Arbeitnehmer:innen im Homeoffice zwar nicht generell unzufrieden zu sein scheinen, sie aber ihre Kolleg:innen stärker vermissen (Langvik et al., 2021). Fühlen sich Arbeitnehmende mit hohen Extraversionswerten in der Arbeit einsam, so verschlechtert sich ihre Arbeitsleistung und stressassoziierte Burnout-Symptome treten auf (Sîrbu & Dumbravă, 2019). Da die Arbeit im Homeoffice häufig mit reduzierten (informellen) sozialen Kontakten einhergeht, besteht die Gefahr der sozialen Isolation von Arbeitnehmer:innen (Kurland & Bailey, 1999), worunter extrovertierte Personen aufgrund ihrer Kontaktfreude besonders leiden könnten.

*Fragestellung 2:* Unterscheidet sich die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice unter Berücksichtigung des Persönlichkeitsmerkmals der Extraversion?

*Hypothese 2:* Die Arbeitszufriedenheit von extrovertierten Arbeitnehmer:innen im Homeoffice ist signifikant niedriger als die Arbeitszufriedenheit von introvertierten Arbeitnehmer:innen.

*Hypothese 3:* Je stärker ausgeprägt die Persönlichkeitseigenschaft der Extraversion ist, desto unzufriedener sind die Arbeitnehmer:innen im Homeoffice.

### **3.3 Arbeitsengagement und Extraversion**

Es gibt zum einen Anhaltspunkte für die Annahme, dass Arbeitnehmer:innen im Homeoffice weniger engagiert arbeiten als in der Arbeit im Unternehmen (Parent-Lamarche, 2022). Auf der anderen Seite gibt es Forschungsbefunde, die nahelegen, dass es keinen Unterschied hinsichtlich des Arbeitsengagements zwischen Arbeitnehmenden in der Teleheimarbeit und Arbeitnehmenden, die vor Ort arbeiten, gibt (Wontorczyk & Rożnowski, 2022).

Da die aktuelle Forschungslage keine gerichteten Hypothesen bezüglich des Zusammenhangs zwischen Arbeitsengagement im Homeoffice und Extraversion zulässt, sind die folgenden Fragestellungen explorativ formuliert:

*Fragestellung 3:* Gibt es einen Unterschied im individuellen Engagement von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice unter Berücksichtigung des Persönlichkeitsmerkmals der Extraversion?

*Fragestellung 4:* Gibt es einen Unterschied im kollektiven Engagement von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice unter Berücksichtigung des Persönlichkeitsmerkmals der Extraversion?

## **4 Methode**

### **4.1 Versuchsdesign**

Für die Untersuchung der oben ausgeführten, deduktiv hergeleiteten Fragestellungen und Hypothesen (Bortz & Döring, 2006) wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt. Die Zusammensetzung des dafür verwendeten Fragebogens – bestehend aus selbst generierten Items sowie standardisierten Selbstbeurteilungsfragebögen – ist unter 4.3 genauer beschrieben. Die Entscheidung für eine quantitative Studie liegt unter anderem darin begründet, dass es diese Art der Forschung ermöglicht, mit geringen Mitteln eine relativ große Anzahl an Menschen zu befragen und somit ökonomisch eine hohe Repräsentativität erreicht werden kann (Schumann, 2018). Qualitative Studien hingegen sind eher einzelfallbezogen und haben oft das Ziel, neue Hypothesen in einem bisher wenig erforschten Feld zu generieren (Bortz & Döring, 2006). Da der aktuelle Stand der Forschung es zulässt, Fragestellungen und konkrete Hypothesen daraus abzuleiten, wurde in dieser Studie eine quantitative Vorgehensweise bevorzugt.

Die Form der Online-Befragung wurde gewählt, um auf ökonomische Art in kurzer Zeit viele Proband:innen zu erreichen und somit eine möglichst große Stichprobe zu erzielen (Bortz & Döring, 2006). Ein weiterer Vorteil dieser Art der Erhebung ist die Eliminierung der Gefahr der (unbewussten) Beeinflussung durch den/die Interviewer:in (Raithel, 2008). In mündlichen Interviews besteht beispielsweise die Gefahr von sogenannten Interviewereffekten (Bortz & Döring, 2006). Diese können sowohl durch das äußere Erscheinungsbild als auch durch verbales und nonverbales Verhalten des/der Studienleiter:in ausgelöst werden und somit den/die Proband:in beeinflussen. Da bei Online-Befragungen die Proband:innen die Umfragen selbstständig am PC oder mobilen Endgeräten ausfüllen, wird dieser negative Effekt verhindert und eine größere Objektivität gewährleistet. Objektivität als Gütekriterium für wissenschaftliches Arbeiten beschreibt dabei das Ausmaß, in dem erhobene Daten unabhängig von der durchführenden Person sind (Raithel, 2008).

Durch die überwiegende Verwendung standardisierter Selbstbeurteilungsfragebögen, die zuvor an größeren Stichproben getestet wurden (Fischer et al., 2021, Satow, 2020), kann außerdem eine höhere Reliabilität sichergestellt werden. Die Reliabilität, die auch als Verlässlichkeit oder Zuverlässigkeit bezeichnet wird (Raithel, 2008), ist ein weiteres Gütekriterium und beschreibt den Umfang, „in dem wiederholte Messungen eines Objektes mit einem Messinstrument die gleichen Werte liefern“ (Raithel, 2008, S.46). Ein wichtiges Maß für die Reliabilität eines Testverfahrens stellt die

Kennzahl der internen Konsistenz Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) dar (Bortz & Döring, 2006). Unter 4.3 wird genauer auf die Reliabilität der beiden verwendeten Fragebögen eingegangen.

Ein weiterer Vorteil der Verwendung standardisierter Fragebögen ist die bereits geprüfte Validität. Validität ist ein Gütekriterium, das eine Aussage darüber trifft, ob ein Testverfahren auch das misst, was es angibt zu messen (Raithel, 2008). Weiterhin ist die Durchführung einer quantitativen Online-Studie in dem Sinne als effizient und nachhaltig anzusehen, als dass die Daten nach ihrer Erhebung zeitsparend gebündelt in ein Programm zur Weiterverarbeitung exportiert und dort statistisch ausgewertet werden können (Bortz & Döring, 2006).

#### **4.2 Stichprobenselektion und Rekrutierung**

Als Einschlusskriterien für die Proband:innen wurden folgende Merkmale festgelegt: Die Teilnehmer:innen sollten zum einen mindestens 16 Jahre alt sein. Zum anderen wurde die Berufstätigkeit in Deutschland als Teilnahmevoraussetzung festgelegt. Außerdem sollten die Proband:innen (zumindest teilweise) seit Beginn der COVID-19-Pandemie im Homeoffice arbeiten. Die Rekrutierung der Teilnehmer:innen erfolgte zum einen über die hochschulinterne Kommunikationsplattform Piazza, zum anderen über die Forschungsplattformen „SurveyCircle“ ([www.surveycircle.com](http://www.surveycircle.com)), „Poll-Pool“ ([www.poll-pool.com](http://www.poll-pool.com)), SurveySwap ([www.surveyswap.io](http://www.surveyswap.io)), sowie über die sozialen Netzwerke Xing ([www.xing.com](http://www.xing.com)), LinkedIn (<https://de.linkedin.com>), Facebook ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)) und Instagram ([www.instagram.com](http://www.instagram.com)). Außerdem wurde die Umfrage an Freunde und Bekannte verschickt.

#### **4.3 Operationalisierungen und Durchführung der Studie**

Die zu untersuchenden Variablen werden größtenteils durch die unten näher beschriebenen Selbstbeurteilungs-Fragebögen Employee Experience Questionnaire EXQ (Fischer et al., 2021), sowie dem B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest (Satow, 2020) operationalisiert. Als unabhängige Variablen werden die *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit* und die *Extraversion* verwendet. Als abhängige Variablen werden die *Arbeitszufriedenheit* (gemessen durch den EXQ), das *individuelle Engagement* und das *kollektive Engagement* eingesetzt.

Die Erhebung der Daten fand über die Web-Applikation SoSci Survey statt, die unter [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) erreichbar ist. Die Online-Befragung war im Zeitraum vom 21.01.2022 bis einschließlich 14.02.2022 online öffentlich zugänglich und wurde von den Proband:innen selbstständig am PC oder mobilen Endgeräten ausgefüllt.

Der für diese Studie konstruierte Fragebogen ist in Anhang A vollständig einzusehen. Er besteht aus einigen soziodemographischen Daten (Geschlecht, Alter, Nationalität, Bildungsgrad, Beruf), Fragen zur aktuellen Beschäftigungssituation der Proband:innen, den zwei Testverfahren EXQ und B5T® sowie Fragen zur subjektiven Einschätzung der Arbeitszufriedenheit. Die Fragen zur aktuellen Beschäftigungssituation der Teilnehmer:innen wurden als Filterfragen verwendet, um Kandidat:innen

im Vorfeld auszuschließen, die die Einschlusskriterien der Studie nicht erfüllen. Nachfolgend werden die einzelnen Testverfahren und die relevanten Skalen genauer beschrieben:

Der Employee Experience Questionnaire EXQ (Fischer et al., 2021) wird verwendet, um die Arbeitszufriedenheit sowie das individuelle und kollektive Engagement der Proband:innen zu erfassen. Der Fragebogen besteht aus vier Skalen (*Arbeitszufriedenheit*, *Organisationales Commitment*, *Individuelles Engagement* und *Kollektives Engagement*) und insgesamt 21 Items, die als Aussagen formuliert sind. Die Skala *Arbeitszufriedenheit* besteht aus fünf Items und misst das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer:innen mit ihrer Tätigkeit, ihren Vorgesetzten, ihren Kolleg:innen, ihren Entwicklungsmöglichkeiten und ihrer Vergütung zufrieden sind. Diese Aussagen werden anhand einer siebenstufigen Skala von 1 = *sehr unzufrieden* bis 7 = *sehr zufrieden* eingeschätzt. Die interne Konsistenz der Skala liegt bei  $\alpha = .81$ , was als gut eingeordnet werden kann (Bortz & Döring, 2006). Die Skala *Individuelles Engagement* besteht aus sechs Items und misst das Ausmaß, in dem Arbeitnehmer:innen bereit sind, ihre persönlichen Ressourcen (kognitiv, emotional und verhaltensbezogen) in ihre Arbeitstätigkeit zu investieren. Die Aussagen der Items werden anhand einer siebenstufigen Skala mit der Verankerung von 1 = *stimme gar nicht zu* bis 7 = *stimme voll und ganz zu* eingeschätzt. Die interne Konsistenz der Skala ist mit  $\alpha = .85$  als gut einzuschätzen (Bortz & Döring, 2006). Die Skala *Kollektives Engagement* wird ebenfalls aus sechs Items gebildet und misst die Bereitschaft eines sozialen Gefüges, die gemeinsamen Ressourcen zur Bewältigung einer Arbeitsaufgabe zu aktivieren. Die Items in Aussageform werden mittels einer siebenstufigen Skala von 1 = *stimme gar nicht zu* bis 7 = *stimme voll und ganz zu* beantwortet. Die interne Konsistenz der Skala ist mit  $\alpha = .77$  als akzeptabel anzusehen (Tavakol & Dennick, 2011). Die Validität des Testverfahrens wurde unter anderem mittels Korrelationsberechnungen der einzelnen Skalen mit als ähnlich anzusehenden Konstrukten (z.B. *Arbeitgeberattraktivität*, *Organisationale Anpassungsfähigkeit*) überprüft (Fischer et al., 2021). Dabei konnten deutliche Zusammenhänge gefunden werden, was für eine gute Kriteriumsvalidität spricht. Die Objektivität des Fragebogens ist insoweit gegeben, dass standardisierte Durchführungs- und Auswertungsrichtlinien im Testmanual vorhanden sind (Fischer et al., 2021).

Der B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest (Satow, 2020) wird in dieser Studie dazu verwendet, das Ausmaß der Extraversion der Proband:innen zu erfassen. Der Fragebogen besteht aus fünf Skalen zur Beschreibung der Persönlichkeit einer Person (*Neurotizismus*, *Extraversion*, *Gewissenhaftigkeit*, *Verträglichkeit*, *Offenheit für neue Erfahrungen*), drei Motiv-Skalen (*Leistungsmotiv*, *Machtmotiv*, *Sicherheitsmotiv*) sowie einer Kontrollskala, die die Ehrlichkeit bei der Beantwortung überprüft. Der B5T®-Test beinhaltet insgesamt 72 Items in Aussageform, die anhand einer vierstufigen Skala von 1 = *trifft gar nicht zu* bis 4 = *trifft genau zu* beantwortet werden. Die Skala *Extraversion* besteht aus zehn Items (z.B. „Ich bin ein gesprächiger und kommunikativer Mensch“, Satow, 2020, S. 16) und weist mit einem Wert von  $\alpha = .86$  eine gute interne Konsistenz und Reliabilität auf. Die Validität des Fragebogens wurde vom Autor unter anderem mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse überprüft. Diese konnte zeigen, dass das Testverfahren tatsächlich die beabsichtigten fünf Faktoren des Fünf-

Faktoren-Modells der Persönlichkeit erfasst und dass jedes Item eindeutig nur einer Skala zugeordnet werden kann. Dies lässt - zusammen mit niedrigen Korrelationswerten zwischen den Skalen – auf eine zufriedenstellende Validität schließen. Zudem ist durch die manualisierten Durchführungs- und Auswertungsrichtlinien auch von einer gegebenen Objektivität auszugehen (Satow, 2020).

Die Erfassung der Variable *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit* wird mit den beiden Items „Wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihrer Arbeit (im Homeoffice)?“ und „Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Arbeit vor der COVID-19-Pandemie und vor dem Wechsel ins Homeoffice?“ erfasst, die anhand einer fünfstufigen Skala (1 = geringste Zufriedenheit, 5 = höchste Zufriedenheit) beantwortet werden können. Die Methode, die subjektiv erlebte Arbeitszufriedenheit anhand eines Items direkt zu erfragen, ist laut Fichter (2018) eine geeignete Möglichkeit, Arbeitszufriedenheit als globales Maß zu erfassen.

#### **4.4 Geplante statistische Auswertung**

Die statistische Auswertung der erhobenen Daten wird mit der Software GNU PSPP durchgeführt. Für das methodische Vorgehen in diesem und dem nachfolgenden Kapitel wurde insbesondere Field (2013) herangezogen. Weitere verwendete Quellen sind gesondert an der betreffenden Stelle angegeben.

Für die erste Fragestellung werden die Mittelwerte der subjektiven Einschätzung der Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer:innen vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice miteinander verglichen. Dementsprechend ist für die Überprüfung der ersten Hypothese ein t-Test für abhängige Stichproben geplant. Für die zweite Fragestellung sollen zum einen die Mittelwerte der aktuellen Arbeitszufriedenheit von introvertierten und extrovertierten Arbeitnehmer:innen miteinander verglichen werden. Zum anderen soll überprüft werden, ob ein Zusammenhang zwischen dem Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und der aktuellen Arbeitszufriedenheit besteht. Somit ist für die Überprüfung der zweiten Hypothese ein t-Test für unabhängige Stichproben geplant, für die Untersuchung der dritten Hypothese eine bivariate Korrelationsanalyse nach Pearson. Die dritte Fragestellung beschäftigt sich mit der Frage, ob es zwischen introvertierten und extrovertierten Arbeitnehmer:innen einen Unterschied hinsichtlich des individuellen Engagements (im Homeoffice) gibt. Diese Fragestellung soll mit einem t-Test für unabhängige Stichproben überprüft werden. Die vierte Fragestellung untersucht, ob es einen Unterschied im kollektiven Engagement zwischen introvertierten und extrovertierten Arbeitnehmer:innen (im Homeoffice) gibt. Auch hier ist ein t-Test für unabhängige Stichproben geplant.

## 5 Forschungsergebnisse

### 5.1 Datenaufbereitung und Prüfung der statistischen Voraussetzungen

Zunächst wurden die Daten der Proband:innen aus der Stichprobe entfernt, die den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt hatten. Anschließend wurden die relevanten Skalen der beiden Testverfahren anhand des angegebenen Vorgehens des jeweiligen Manuals ausgewertet.

Die Erhebung der Arbeitszufriedenheit und des individuellen und kollektiven Engagements wurde anhand des Employee Experience Questionnaires (Fischer et al., 2021) operationalisiert. Um die einzelnen Variablen zu bilden, wurden die relevanten Items herausgefiltert und anschließend für jede Skala und jeden Fall ein Summenwert sowie ein Mittelwert berechnet.

Für die Erhebung der Extraversion wurde der B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest (Satow, 2020) verwendet. Da die Variable auf der einen Seite dazu genutzt werden soll, die Ausprägung an Extraversion zu messen, zum anderen aber dazu, die Proband:innen in die beiden Kategorien „extrovertiert“ und „introvertiert“ einzuteilen, wurde die Variable zweigeteilt. Um die individuelle Ausprägung an Extraversion anzugeben, wurde für jede:n Proband:in ein Summenwert gebildet. Dafür wurden zuvor die zehn der Skala zugehörigen Test-Items herausgefiltert, die negativ gepolten Items umgepolzt und anschließend ein Rohsummenwert berechnet. Für die Einordnung der Proband:innen in die oben genannten Kategorien muss zunächst angemerkt werden, dass das erfasste Persönlichkeitsmerkmal als Kontinuum zu verstehen ist und demnach keine eindeutige Zuordnung in „extrovertiert“ und „introvertiert“ zulässt (Satow, 2020). Da für die Überprüfung der zweiten Hypothese sowie der Fragestellungen drei und vier jedoch eine Einteilung der Stichprobe erfolgen muss, wurde folgende Vorgehensweise gewählt: Für jede:n Studienteilnehmer:in wurde anhand einer Normstichprobe ein individueller Stanine-Wert (von eins bis neun) ermittelt. Laut Satow (2020) gilt ein Persönlichkeitsmerkmal bei einem Stanine-Wert von fünf als durchschnittlich ausgeprägt. Da Introversion gemäß Neyer & Asendorpf (2018) als Fehlen von Extraversion betrachtet werden kann, lässt sich daraus ableiten, dass eine unterdurchschnittliche Ausprägung an Extraversion als Introversion bezeichnet werden kann. Für die Bildung der beiden Kategorien „extrovertiert“ und „introvertiert“ wurde somit die Grenze des Wertes bei fünf gesetzt. Somit wurden Proband:innen, die einen Stanine-Wert von eins bis vier erzielt hatten, in die Kategorie „introvertiert“ eingeteilt, die Proband:innen, die einen Wert von fünf bis neun erreicht hatten, in die Kategorie „extrovertiert“. Die Gruppe der „Introvertierten“ besitzt demnach eine unterdurchschnittliche Ausprägung des Merkmals, die Gruppe der „Extrovertierten“ eine mindestens durchschnittliche Ausprägung.

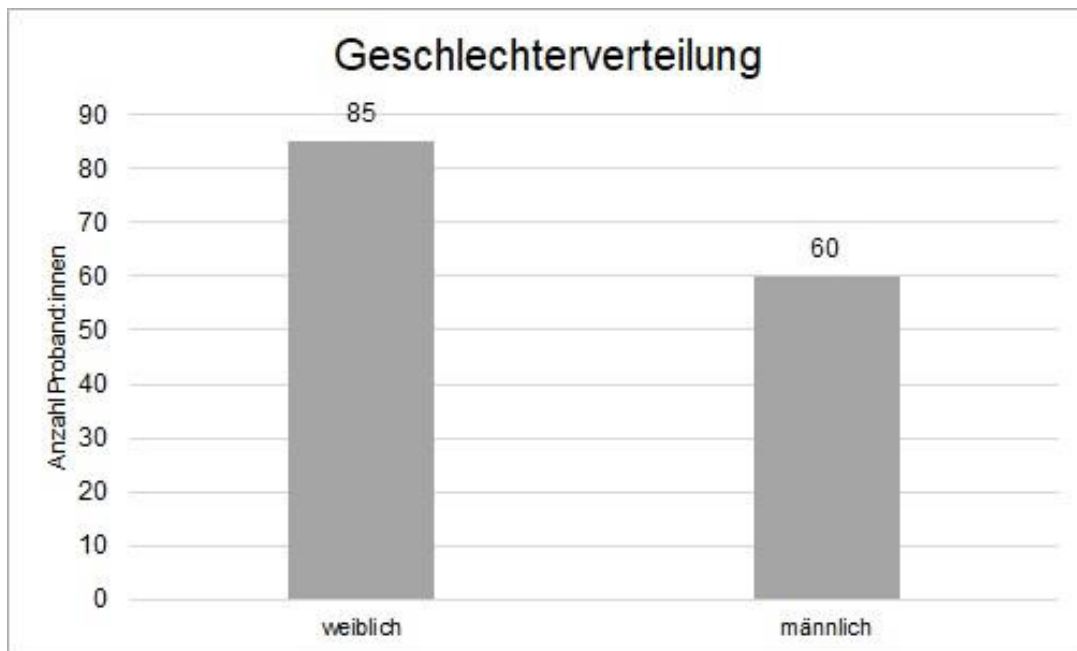
Da für die Prüfung der Fragestellungen und Hypothesen Mittelwertvergleiche und Korrelationsanalysen geplant sind, wurden die Variablen anhand von Histogrammen optisch auf Normalverteilung überprüft (Field, 2013). Die Diagramme sind im Anhang B (Abbildungen 14 bis 19) einzusehen und zeigen, dass beinahe alle Variablen annähernd normalverteilt sind. Lediglich die subjektive

Einschätzung der Arbeitszufriedenheit (aktuell/vorher) weicht von der Normalverteilung ab, weswegen in der Hauptanalyse bei der Überprüfung der Hypothese 1 auf ein nichtparametrisches Verfahren zurückgegriffen wird (Raithel, 2008).

### 5.2 Stichprobenbeschreibung

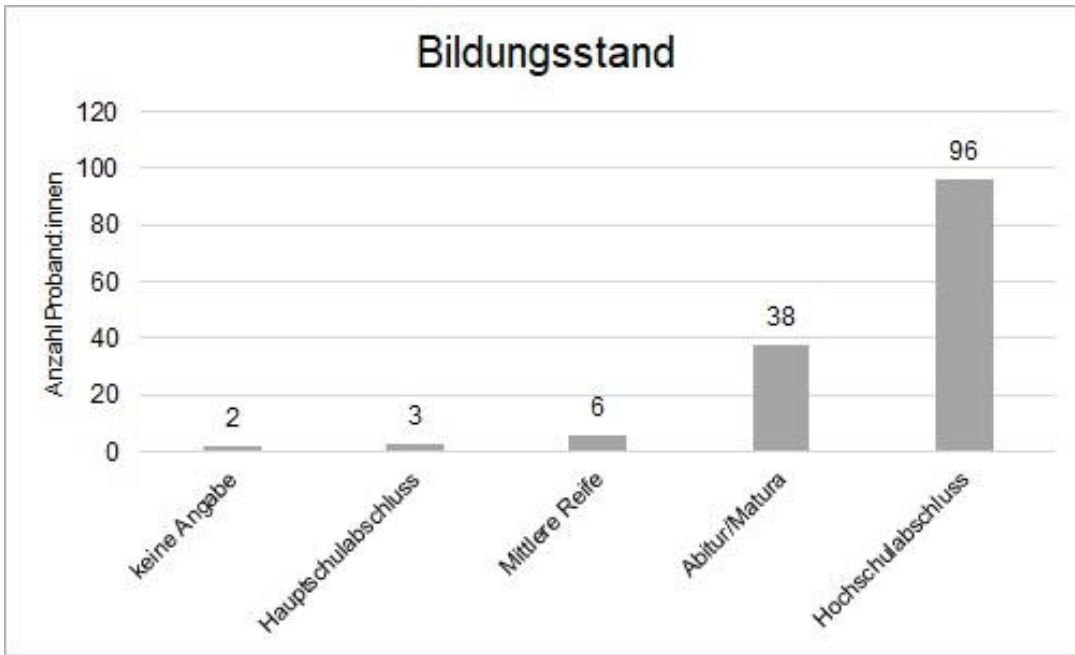
Es haben 145 Proband:innen an der Online-Befragung teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Wie in Abbildung 5 dargestellt, setzt sich die Stichprobe aus 85 Probandinnen (= 58,6 %) und 60 Probanden (= 41,4 %) zusammen. Die Altersspanne der Studienteilnehmer:innen reicht von 21 bis 61 Jahre (Mittelwert  $M = 29.58$ , Standardabweichung  $SD = 7.96$ ). 136 Proband:innen stammen aus Deutschland (= 93,8 %), drei aus Österreich (= 2,1 %) und sechs gaben eine andere Nationalität (= 4,1 %) an. Die Häufigkeitsverteilung des Bildungsstandes der Stichprobe lässt sich in Abbildung 6 einsehen. Zwei Proband:innen (= 1,4 %) machten hinsichtlich ihres Bildungsstands keine Angabe, drei (= 2,1 %) gaben an, einen Hauptschulabschluss zu haben. Sechs der Studienteilnehmer:innen (= 4,1 %) gaben einen Realschulabschluss (Mittlere Reife) an, 38 (= 26,2 %) haben Abitur beziehungsweise Matura und 96 (= 66,2 %) besitzen einen Hochschulabschluss. Auf die Frage nach der derzeitigen beruflichen Situation gaben drei der Proband:innen (= 2,1 %) an, als Verbeamtete tätig zu sein. Vier (= 2,8 %) seien selbstständig tätig, 17 (= 11,7 %) befänden sich derzeit in Ausbildung und 121 (= 83,4 %) seien fest angestellt. Die Verteilung der beruflichen Tätigkeit ist in Abbildung 7 graphisch dargestellt.

Abb. 5. Geschlechterverteilung



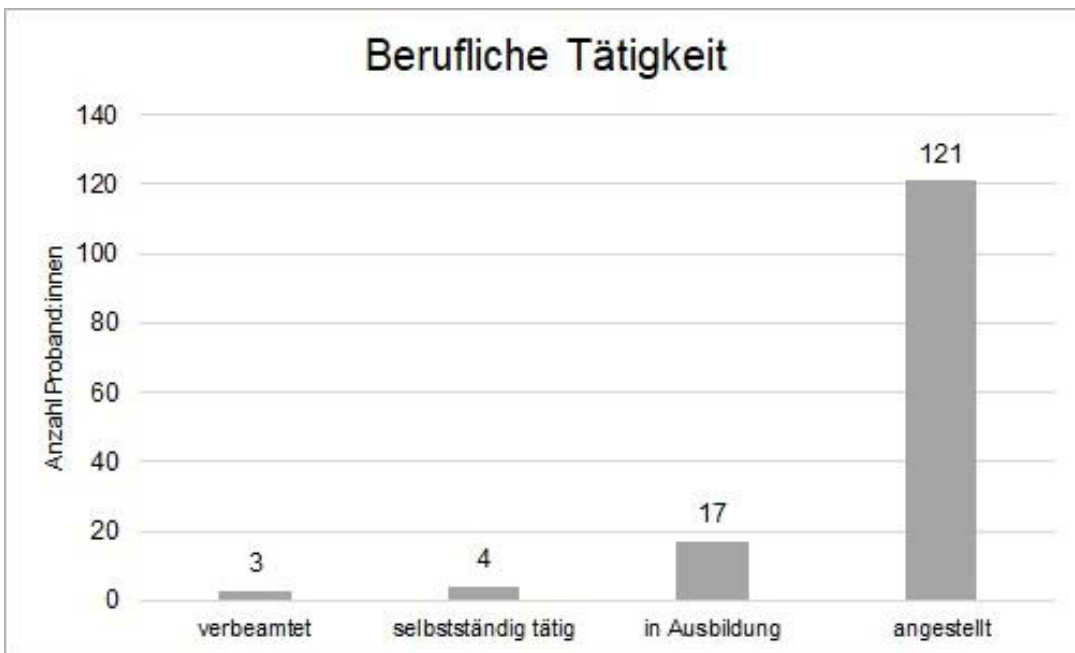
Quelle: Eigene Ergebnisse

Abb. 6. Verteilung des Bildungsstandes



Quelle: Eigene Ergebnisse

Abb. 7. Verteilung der beruflichen Tätigkeit



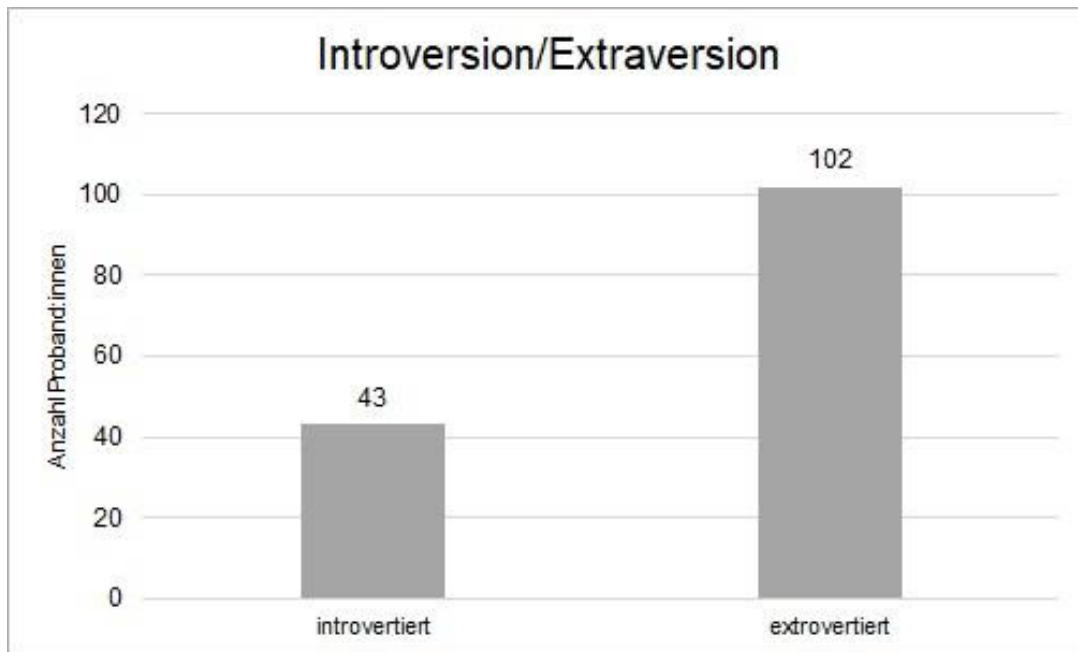
Quelle: Eigene Ergebnisse

Nach der oben beschriebenen Vorgehensweise der Einteilung der Proband:innen besteht die Stichprobe aus 43 (= 29,7 %) introvertierten (Stanine-Wert eins bis vier) und 102 (= 70,3 %) extrovertierten Arbeitnehmer:innen (Stanine-Wert fünf bis neun). Diese Verteilung ist in Abbildung 8 graphisch dargestellt. Die introvertierten Arbeitnehmenden erreichten im Schnitt einen Extraversions-Wert von



$M = 19.28$  ( $SD = 3.01$ ), die extrovertierten Arbeitnehmenden einen Wert von  $M = 28.99$  ( $SD = 3.43$ ).

Abb. 8. Verteilung von Introversion und Extraversion



Quelle: Eigene Ergebnisse

Die Häufigkeitsverteilungen der verwendeten Variablen sind zum einen in Form von Histogrammen graphisch in Anhang B (Abbildungen 14 bis 19) und zum anderen in Tabelle 2 einsehbar. Hier werden ebenfalls die minimal und maximal mögliche Rohsumme, die Mittelwerte sowie die Standardabweichungen der einzelnen Variablen dargestellt.

Um die Reliabilität der durchgeführten Erhebung zu berechnen, wurde die Kennzahl der internen Konsistenz Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) für jede der verwendeten Skalen berechnet (Bortz & Döring, 2006). Ausgenommen sind die beiden Skalen der subjektiven Einschätzung der Arbeitszufriedenheit, da sie jeweils nur ein Item beinhalten und sie somit keine Berechnung der internen Konsistenz zulassen (Bortz & Döring, 2006). Die Testwerte und die Einschätzung der Höhe der internen Konsistenz nach Bortz & Döring (2006) beziehungsweise nach Tavakol & Dennick (2011) sind in Tabelle 3 einzusehen. Es zeigt sich, dass die interne Konsistenz der verwendeten Skalen als akzeptabel bis hoch einzuschätzen ist.

Tab. 2. Häufigkeitsverteilungen der Variablen

<b>Variable</b>	<b>Min – Max</b>	<b>Mittelwert M</b>	<b>Standardabweichung SD</b>
Arbeitszufriedenheit	5 - 35	25.41	5.49
Extraversion	10 - 40	26.11	5.54
Individuelles Engagement	6 - 42	29.68	7.48
Kollektives Engagement	6 - 42	29.07	6.30
Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit aktuell	1 - 5	3.72	0.97
Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice	1 - 5	3.61	1.01

Quelle: Eigene Ergebnisse

Tab. 3. Interne Konsistenz der verwendeten Skalen

Skala (Anzahl Items)	Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )	Einschätzung der internen Konsistenz
Arbeitszufriedenheit (5)	.76	akzeptabel
Extraversion (10)	.84	mittelmäßig
Individuelles Engagement (6)	.93	hoch
Kollektives Engagement (6)	.90	hoch

Quelle: Eigene Ergebnisse

Um explorativ Zusammenhänge zwischen den Variablen zu untersuchen, wurden bivariate Korrelationsanalysen berechnet. Die Korrelationskoeffizienten sind in Tabelle 4 einsehbar.

Gemäß Cohen (1992) zeigt sich zwischen den Variablen *Individuelles Engagement* und *Arbeitszufriedenheit* ein starker, positiver signifikanter Zusammenhang ( $r = .649$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ). Dies gilt ebenfalls für die Variablen *Kollektives Engagement* und *Arbeitszufriedenheit* ( $r = .511$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ). Es besteht ebenfalls ein starker positiver signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice* und *Arbeitszufriedenheit* ( $r = .537$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ). Mittelstarke, positive signifikante Zusammenhänge zeigen sich zwischen den Variablen *Kollektives Engagement* und *Individuelles Engagement* ( $r = .424$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ), den Variablen *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit aktuell* und *Arbeitszufriedenheit* ( $r = .419$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ), den Variablen *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit aktuell* und *Individuelles Engagement* ( $r = .440$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ) und den Variablen *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice* und *Individuelles Engagement* ( $r = .405$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ).

Tab. 4. Korrelationskoeffizienten der verwendeten Variablen

Variable	1	2	3	4	5
1. Arbeitszufriedenheit					
2. Extraversion	-.072				
3. Individuelles Engagement	.649**	.007			
4. Kollektives Engagement	.511**	.058	.424**		
5. Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit aktuell	.419**	-.124	.440**	.156	
6. Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice	.537**	.077	.405**	.293**	.293**

Anmerkungen. \*\* p < .01. \* p < .05.

Quelle: Eigene Ergebnisse

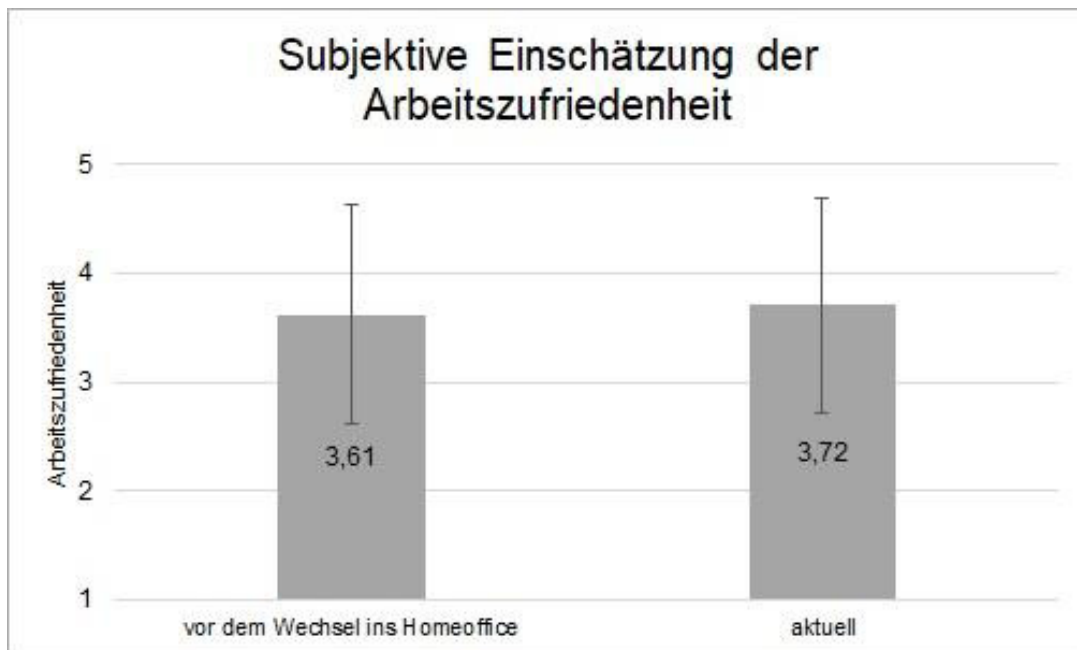
Zudem bestehen schwache, positive und signifikante Zusammenhänge zwischen den Variablen *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice* und *Kollektives Engagement* ( $r = .293$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ) und den Variablen *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice* und *Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit aktuell* ( $r = .293$ ,  $p < .01$ ,  $N = 145$ ).

### 5.3 Hauptanalyse

#### 5.3.1 Ergebnisse Fragestellung 1

Die erste Fragestellung befasst sich mit dem Vergleich der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice. Die erste Hypothese geht davon aus, dass Arbeitnehmer:innen die aktuelle Zufriedenheit mit ihrer Arbeit als signifikant höher einschätzen als vor dem Wechsel ins Homeoffice. Aufgrund der Verletzung der Voraussetzung der Normalverteilung wurde auf die Verwendung des nichtparametrischen Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Tests zurückgegriffen (Field, 2013). Es konnte kein signifikanter Unterschied zwischen der subjektiv eingeschätzten Arbeitszufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice (*Median Mdn* = 4) und der subjektiv eingeschätzten aktuellen Arbeitszufriedenheit (*Mdn* = 4) festgestellt werden,  $z = -1.16$ ,  $p = .248$ ,  $r = -.10$ . Die Effektstärke wurde anhand folgender Formel errechnet:  $r = \frac{z}{\sqrt{N}}$  (Rosenthal, 1991, S. 19). Die Einordnung der Größe des Effekts erfolgt gemäß Cohen (1992) nach folgendem Schema:  $r = .10$  spiegelt einen kleinen Effekt wider,  $r = .30$  weist auf einen mittelgroßen Effekt hin und  $r = .50$  deutet auf einen großen Effekt hin. Somit besteht für die oben genannte statistische Berechnung ein kleiner Effekt. Die befragten Arbeitnehmer:innen gaben zwar – wie in Abbildung 9 dargestellt – aktuell im Schnitt eine höhere Arbeitszufriedenheit ( $M = 3.72$ ,  $SD = 0.97$ ) an als vor dem Wechsel ins Homeoffice ( $M = 3.61$ ,  $SD = 1.01$ ), allerdings ist dieser Unterschied nicht statistisch signifikant. Somit muss die erste Hypothese abgelehnt werden.

Abb. 9. Subjektive Einschätzung der Arbeitszufriedenheit vor und nach dem Wechsel ins Homeoffice

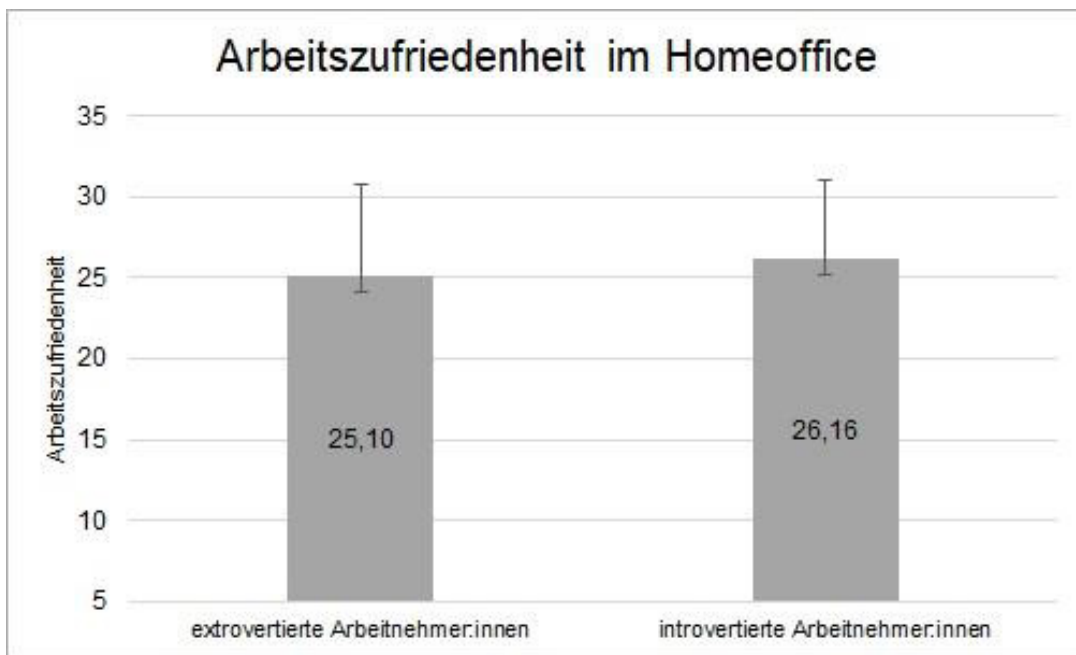


Quelle: Eigene Ergebnisse

### 5.3.2 Ergebnisse Fragestellung 2

Die zweite Fragestellung beschäftigt sich mit der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen unter der Berücksichtigung des Persönlichkeitsmerkmals der Extraversion. Die Hypothese zwei geht davon aus, dass die Arbeitszufriedenheit von extrovertierten Arbeitnehmenden signifikant geringer ist als die von introvertierten. Die Überprüfung der Hypothese erfolgte mit einem t-Test für unabhängige Stichproben. Es zeigt sich, dass introvertierte Arbeitnehmer:innen im Schnitt eine höhere Arbeitszufriedenheit im Homeoffice ( $M = 26.16$ ,  $SD = 4.84$ ) angeben als extrovertierte Arbeitnehmer:innen ( $M = 25.10$ ,  $SD = 5.73$ ). Dies ist in Abbildung 10 graphisch dargestellt. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen,  $-1.06$ , 95 % CI  $[-3.04, 0.91]$ , erweist sich jedoch als nicht signifikant  $t(143) = -1.07$ ,  $p = .288$ . Um die Effektstärke des Unterschieds zu berechnen, wurde folgende Formel verwendet:  $r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + df}}$  (Cohen, 1992, S. 19). Somit ergibt sich eine Effektstärke von  $r = .09$  (kein Effekt). Die zweite Hypothese muss verworfen werden.

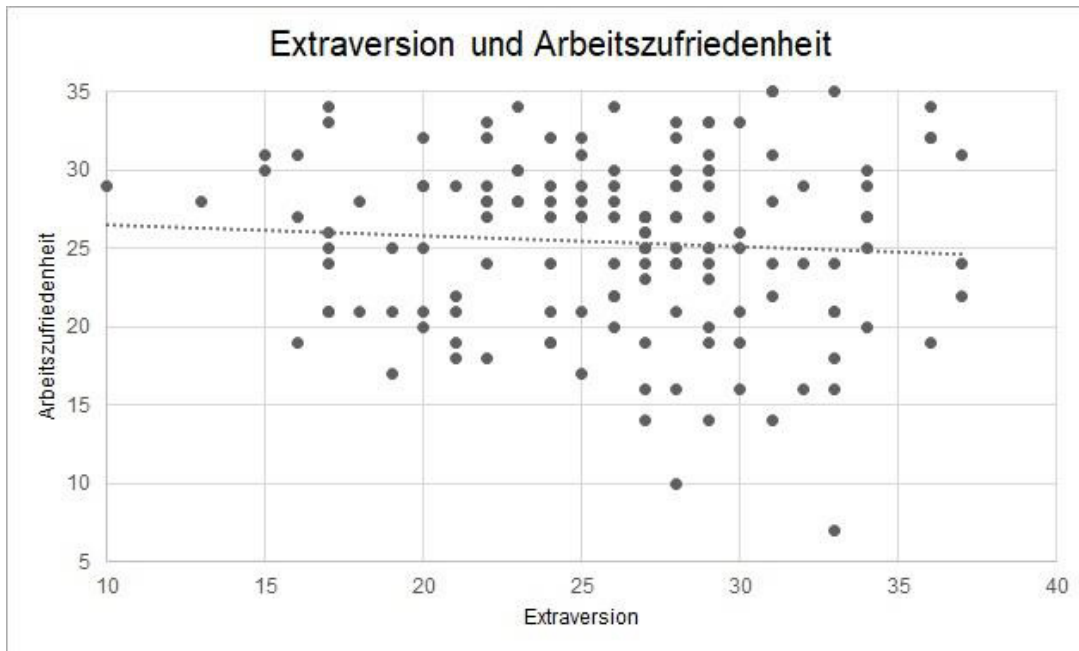
Abb. 10. Arbeitszufriedenheit im Homeoffice



Quelle: Eigene Ergebnisse

Die dritte Hypothese geht davon aus, dass die Arbeitszufriedenheit im Homeoffice mit zunehmenden Extraversions-Werten der Arbeitnehmer:innen sinkt. Um diesen Zusammenhang – der in Abbildung 11 dargestellt ist – zu überprüfen, wurde eine bivariate Korrelationsanalyse nach Pearson durchgeführt. Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen gefunden werden,  $r = -.072$ ,  $p = .392$ . Somit muss auch die dritte Hypothese abgelehnt werden.

Abb. 11. Korrelation zwischen Extraversion und Arbeitszufriedenheit



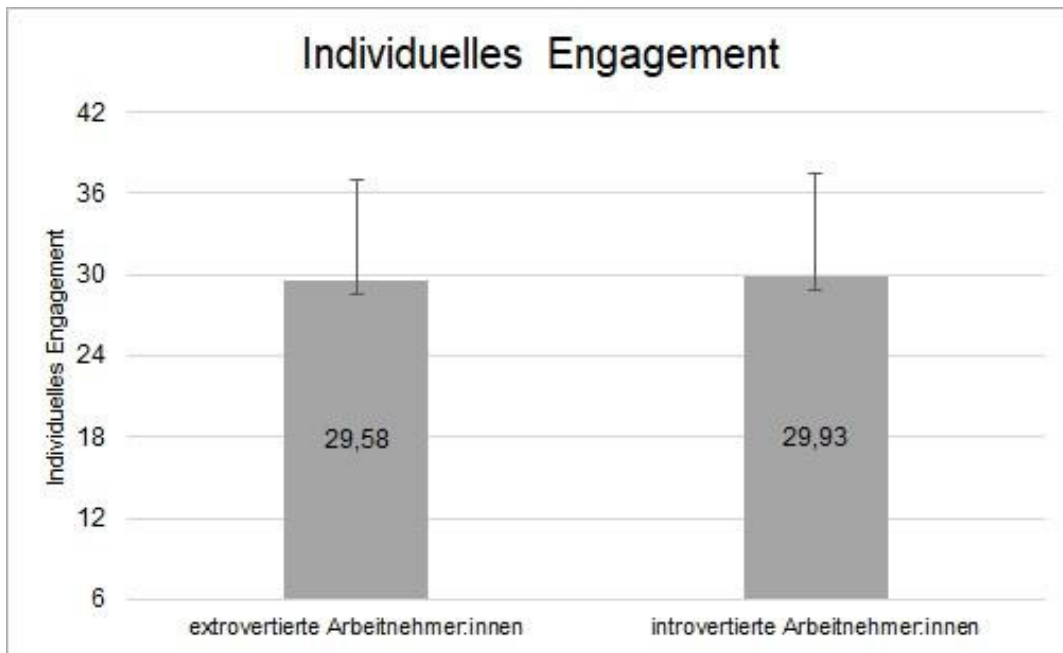
Quelle: Eigene Ergebnisse

### 5.3.3 Ergebnisse Fragestellung 3 und 4

Die dritte und vierte Fragestellung befassen sich mit der Frage, ob sich das individuelle beziehungsweise das kollektive Engagement von introvertierten und extrovertierten Arbeitnehmer:innen im Homeoffice voneinander unterscheidet. Aufgrund der fehlenden theoretischen Grundlage wurden beide Fragestellungen ungerichtet formuliert und wurden explorativ anhand von t-Tests für unabhängige Stichproben untersucht. Hinsichtlich des individuellen Engagements zeigte sich, dass sich introvertierte Arbeitnehmende minimal engagierter verhalten ( $M = 29.93$ ,  $SD = 7.54$ ) als extrovertierte Arbeitnehmende ( $M = 29.58$ ,  $SD = 7.49$ ). Dieser Unterschied,  $-0.35$ , 95 % CI  $[-3.05, 2.35]$ , stellt sich allerdings als nicht signifikant  $t(143) = -0.26$ ,  $p = .797$  heraus. Die Effektstärke von  $r = .02$  lässt darauf schließen, dass kein Effekt vorhanden ist. Der Vergleich der beiden Gruppen ist in Abbildung 12 einsehbar.

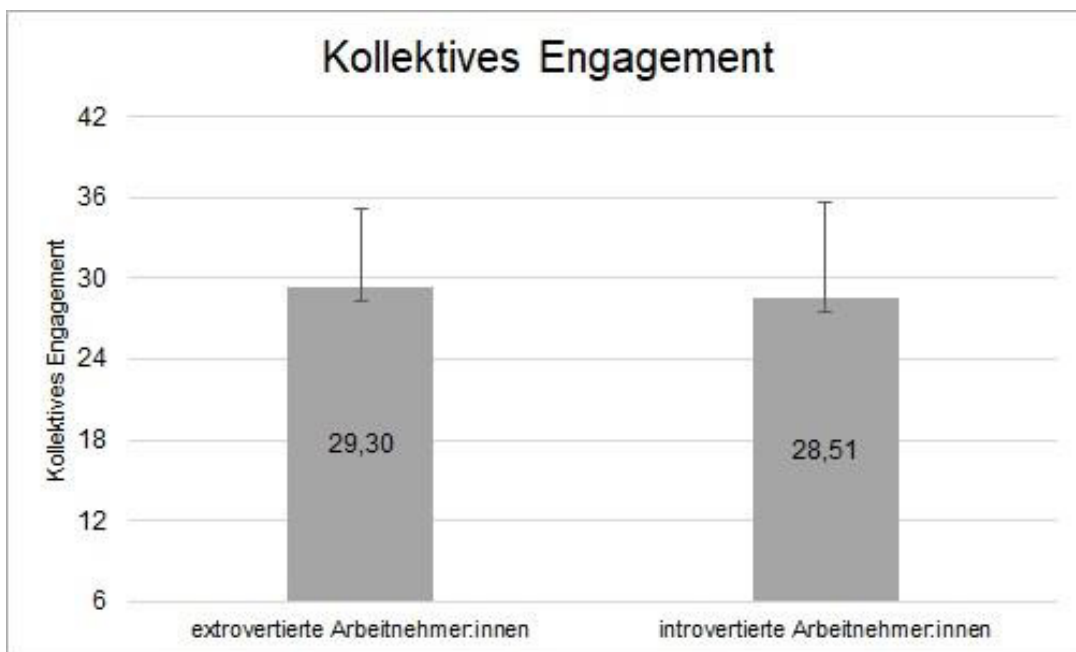
In Bezug auf das kollektive Engagement stellte sich heraus, dass extrovertierte Arbeitnehmer:innen ein stärkeres Engagement ( $M = 29.30$ ,  $SD = 5.93$ ) erleben als introvertierte Arbeitnehmer:innen ( $M = 28.51$ ,  $SD = 7.16$ ). Dieser Unterschied,  $0.79$ , 95 % CI  $[-1.68, 3.27]$ , ist jedoch nicht signifikant  $t(67,46) = 0.64$ ,  $p = .525$ . Es ergibt sich eine Effektstärke von  $r = .08$ , was keinem relevanten Effekt entspricht. Das Ergebnis ist in Abbildung 13 graphisch dargestellt.

Abb. 12. Individuelles Engagement



Quelle: Eigene Ergebnisse

Abb. 13. Kollektives Engagement



Quelle: Eigene Ergebnisse



### 5.4 Methodenkritik

Kritisch zu betrachten ist zum einen die Repräsentativität der Studie, die durch einige Faktoren eingeschränkt ist. Eine Stichprobe gilt dann als repräsentativ, wenn sie ein „exaktes Miniaturbild der Population“ (Döring & Bortz, 2016, S. 298) darstellt. Ein limitierender Faktor hinsichtlich der Repräsentativität ist die willkürliche Art der Auswahl der Proband:innen. Die damit erzeugte Gelegenheitsstichprobe bietet keine Garantie dafür, dass die Parameter der Proband:innen auch die Parameter in der Population widerspiegeln (Döring & Bortz, 2016). Dennoch ist diese Art der Stichprobe für die hypothesenprüfende Forschung laut Döring & Bortz (2016) geeignet. Weiterhin schränkt der relativ niedrige Altersdurchschnitt der Stichprobe von 29,58 Jahren die Repräsentativität ein. Zwar deckt die Spannweite von 21 bis 61 Jahre viele Altersstufen ab, allerdings deutet das Durchschnittsalter darauf hin, dass die meisten Proband:innen vergleichsweise jung sind. Ein weiterer Faktor, der negative Auswirkungen auf die Repräsentativität hat, ist die unausgewogene Verteilung des Bildungsniveaus in der Stichprobe. Der Anteil der Stichprobe an Akademiker:innen von 66,2 % spiegelt nicht den Anteil von Akademiker:innen in der deutschen Bevölkerung wider, der laut OECD (2021) in der Altersgruppe der 25- bis 64-Jährigen bei circa 32 % liegt. Allerdings arbeiten Personen mit Hochschulabschluss generell deutlich häufiger im Homeoffice (Ahlers et al., 2021). Da die (teilweise) Arbeit im Homeoffice ein Einschlusskriterium für die Teilnahme dieser Studie war, erscheint ein höherer Anteil an Akademiker:innen in der Stichprobe schlüssig. Positiv zu erwähnen ist hier das fast ausgeglichene Geschlechterverhältnis, das die Repräsentativität der Stichprobe erhöht.

Eine weitere Einschränkung der Online-Studie ist die nicht kontrollierte Erhebungssituation. Die Proband:innen füllten den Fragebogen selbstständig und ohne Überwachung aus. Somit konnte nicht kontrolliert werden, in welcher Umgebung und wie konzentriert und sorgfältig die Fragen beantwortet wurden. Dies kann die Interpretierbarkeit der Antworten einschränken. Auf der anderen Seite führt diese Art der Erhebung zu einer höheren Objektivität, da keine (unbewusste) Einflussnahme vonseiten der Testleitung erfolgen konnte (Raithel, 2008).

Darüber hinaus ist die Einteilung der Stichprobe in die beiden Gruppen „introvertierte Arbeitnehmer:innen“ und „extrovertierte Arbeitnehmer:innen“ mit Vorsicht zu betrachten. Die Einteilung erfolgte nach keinem offiziellen Cut-Off-Wert, sondern wurde aufgrund der theoretischen Grundlagen festgelegt. Da es sich um eine Persönlichkeitsdimension handelt, bewegt sich die Ausprägung von Extraversion auf einem Kontinuum und lässt demnach keine exakte Unterteilung in zwei Kategorien zu (Satow, 2020). Die für die Überprüfung der Fragestellungen zwei, drei und vier durchgeführte Zweiteilung der Stichprobe in 29,7 % introvertierte und 70,3 % extrovertierte Arbeitnehmende wurde also aus pragmatischen Gründen gewählt und ist kritisch zu hinterfragen.

Dennoch ist positiv hervorzuheben, dass das Merkmal der Extraversion – so wie der Großteil der verwendeten Variablen – in der Stichprobe dieser Studie annähernd normalverteilt ist. Somit konnten fast alle der geplanten statistischen Tests zur Auswertung durchgeführt werden. Auch die akzeptable bis hohe interne Konsistenz der erhobenen Skalen ist in diesem Kontext zu erwähnen. Dies

bedeutet, dass die Items einer Skala hoch miteinander korrelieren, was wiederum darauf schließen lässt, dass sie dasselbe Konstrukt erfassen (Döring & Bortz, 2016). Somit ist von einer hohen Messgenauigkeit auszugehen (Döring & Bortz, 2016).

## 6 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die erste Fragestellung beschäftigte sich mit dem Vergleich der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer:innen vor und nach dem pandemiebedingten (teilweisen) Wechsel ins Homeoffice. Es stellte sich heraus, dass die Zufriedenheit im Homeoffice im Durchschnitt minimal höher ist als die Zufriedenheit vor dem Wechsel ins Homeoffice, allerdings hat dieser Unterschied keine statistische Relevanz. In Anbetracht der recht hohen Mittelwerte von 3,61 (vor dem Wechsel) und 3,72 (nach dem Wechsel) lässt sich schließen, dass die befragten Proband:innen unabhängig vom Ort der Arbeitsleistung insgesamt zufrieden mit ihrer Arbeit zu sein scheinen. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu bisherigen Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Teleheimarbeit und der Arbeitszufriedenheit finden konnten (Karácsony, 2021; Sousa-Uva et al., 2021). Bulinska-Stangrecka & Bagienska (2021) erklärten insbesondere vertrauensvolle soziale Beziehungen mit Kolleg:innen und Vorgesetzten als moderierende Variablen für eine hohe Arbeitszufriedenheit im Homeoffice. Daraus schlossen die Autorinnen, dass es für Unternehmen in Zeiten der COVID-19-Pandemie von besonderer Bedeutung sei, auch im virtuellen Kontext Grundlagen zu schaffen für die Entstehung und die Aufrechterhaltung stabiler sozialer Beziehungen (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021). Der Befund dieser Studie könnte darauf hindeuten, dass die befragten Proband:innen insgesamt stabile soziale Beziehungen innerhalb ihrer Arbeit führen und deshalb sowohl vor als auch nach dem Wechsel ins Homeoffice eine recht hohe Zufriedenheit angeben. Diese Beziehungen scheinen sie auch im Homeoffice aufrechtzuerhalten und zu pflegen. Weiterhin wirken sich laut Hackman & Oldhams (1975) Job Characteristics Model insbesondere das Erleben von bedeutsamer, abwechslungsreicher Arbeit und Autonomie sowie die ganzheitliche Erledigung einer Tätigkeit positiv auf die Entwicklung von Arbeitsmotivation und -zufriedenheit aus. Zudem seien regelmäßigen Rückmeldungen durch Vorgesetzte essentiell (Hackman & Oldham, 1975). In Bezug auf die Ergebnisse dieser Studie lässt sich vermuten, dass ein Großteil der befragten Arbeitnehmer:innen einer Tätigkeit nachgeht, die so gestaltet ist, dass sie gute Bedingungen – sowohl bei der Arbeit vor Ort als auch bei der Arbeit im Homeoffice – für die Entstehung einer überdurchschnittlich hohen Zufriedenheit bietet.

Im Rahmen der zweiten Fragestellung wurde ein möglicher Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitseigenschaft Extraversion und der Arbeitszufriedenheit im Homeoffice betrachtet. Hierfür wurde im ersten Schritt die Zufriedenheit von extrovertierten Proband:innen mit der Zufriedenheit von introvertierten Studienteilnehmer:innen verglichen. Es konnte kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen gefunden werden. Zwar gaben introvertierte Arbeitnehmende im Schnitt eine marginal höhere Zufriedenheit an, diese Differenz war allerdings nicht statistisch signifikant. Somit scheint das Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion keinen Einfluss auf die

Arbeitszufriedenheit der befragten Proband:innen zu haben. Dieses Ergebnis wurde auch durch die im zweiten Schritt durchgeführte korrelative Betrachtung der beiden Variablen Extraversion und Arbeitszufriedenheit bestätigt. Zwar konnte hier ein leicht negativer Zusammenhang exploriert werden, der darauf schließen lässt, dass ein höherer Extraversionswert tendenziell zu einer leicht geringeren Arbeitszufriedenheit führt. Da dieser Effekt allerdings sehr gering war und keine statistische Signifikanz aufwies, ist er als unbedeutend zu interpretieren. Ursprünglich wurde davon ausgegangen, dass extrovertierte Arbeitnehmende aufgrund ihrer kontaktfreudigen und geselligen Art (Neyer & Asendorpf, 2018) unter der Arbeit im Homeoffice leiden würden, da sie aufgrund der reduzierten informellen Kontakte der Gefahr der sozialen Isolation ausgesetzt sind (Kurland & Bailey, 1999). Weiterhin wurde geschlussfolgert, dass sich dies negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Proband:innen auswirkt. Dieser Zusammenhang konnte bereits bei Evans und Kolleg:innen (2021) beobachtet werden. So nahm in ihrer Studie die Arbeitszufriedenheit extrovertierter Arbeitnehmer:innen im Homeoffice im Laufe der Zeit ab, was auf fehlende zwischenmenschliche Interaktionen zurückgeführt wurde. Dieser Effekt konnte in der vorliegenden Studie nicht gefunden werden. Unter den befragten Proband:innen scheint das Merkmal der Extraversion keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zu haben. Daraus könnte – wie oben bereits erwähnt – geschlossen werden, dass es extrovertierten Arbeitnehmer:innen gelingt, soziale Kontakte trotz der Arbeit im Homeoffice aufrechtzuerhalten und zu pflegen. Personen mit hohen Extraversionswerten gelten generell als gesellig und pflegen gerne zwischenmenschliche Beziehungen (Depue & Collins, 1999). Demzufolge scheint es naheliegend, dass ihnen das auch unter erschwerten Bedingungen gelingt. Dafür sprechen auch die Befunde von Langvik und Kolleg:innen (2021). Extrovertierte Arbeitnehmer:innen gaben in ihrer Studie zwar an, ihre Kolleg:innen stärker zu vermissen, dieser Zusammenhang schien sich aber nicht negativ auf die generelle Arbeitszufriedenheit auszuwirken. Die Autorinnen schlossen, dass es extrovertierten Personen besser gelingt, mit Stress umzugehen und dass sie mental gesünder seien (Langvik et al., 2021). Im Hinblick auf die Ergebnisse dieser Studie konnte kein Unterschied zwischen der Zufriedenheit introvertierter und extrovertierter Arbeitnehmer:innen gefunden werden, demnach scheint es beiden Gruppen zu gelingen, ihre Arbeit im Homeoffice so zu gestalten, dass sie sich positiv auf ihre Zufriedenheit auswirkt.

Die dritte Fragestellung befasste sich mit der explorativen Betrachtung des Zusammenhangs zwischen individuellem Arbeitsengagement und Extraversion. Es konnten keine Unterschiede zwischen introvertierten und extrovertierten Arbeitnehmenden hinsichtlich ihres individuellen Engagements gefunden werden. Zwar zeigten die befragten extrovertierten Proband:innen durchschnittlich minimal höhere Werte, dies ist aufgrund der nicht vorhandenen statistischen Relevanz allerdings zu vernachlässigen. Allgemein lässt sich sagen, dass das individuelle Engagement der befragten Stichprobe mit einem Mittelwert von 29,68 recht hoch ist. Nach Demerouti und Nachreiner (2019) entsteht Engagement im Arbeitskontext dann, wenn genügend Ressourcen vorhanden sind, um bestehende Anforderungen und Belastungsfaktoren der Arbeit abzufedern. Arbeitsressourcen stellen

beispielsweise die bestehende Unterstützung oder die erlebte Autonomie des/der Arbeitnehmer:in dar. Diese Annahme lässt den Rückschluss zu, dass die untersuchten Proband:innen aktuell auf ausreichend vorhandene Ressourcen zurückgreifen können, um die bestehenden Belastungen abzumildern und Engagement zu entwickeln. Auch Kahn (1990) ging davon aus, dass das Vorhandensein physischer, psychischer und emotionaler Ressourcen eine Grundvoraussetzung für die Entstehung von Arbeitsengagement ist. In diesem Kontext wird auch die empfundene psychologische Sicherheit als essentieller Faktor genannt. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte liegt die Schlussfolgerung nahe, dass sowohl die introvertierten als auch die extrovertierten Studienteilnehmer:innen sich trotz der schwierigen und unsicheren Arbeitsbedingungen in Zeiten der COVID-19-Pandemie sicher genug fühlen, um ihre Ressourcen zu aktivieren und in ihre Arbeitstätigkeit zu investieren. Zudem scheint die Arbeit im Homeoffice das Erleben von Autonomie zu begünstigen (Kurland & Bailey, 1999), was laut dem Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcenmodell wiederum einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von Arbeitsengagement hat (Nerdinger et al., 2014). Die Proband:innen scheinen also nicht nur ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu haben, sondern ebenfalls von dem im Homeoffice gesteigerten Erleben von Autonomie zu profitieren.

Im Kontext der vierten Fragestellung wurde der Zusammenhang zwischen kollektivem Arbeitsengagement und Extraversion betrachtet. Auch hier konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den befragten introvertierten Proband:innen und den extrovertierten Proband:innen gefunden werden. Die extrovertierten Arbeitnehmer:innen erzielten durchschnittlich geringfügig höhere Werte als die introvertierten Befragten, dieser Unterschied war aber nicht statistisch haltbar. Allerdings ist auch hinsichtlich des kollektiven Engagements deutlich zu erkennen, dass die Stichprobe mit einem Mittelwert von 29,07 im überdurchschnittlichen Bereich liegt. Die befragten Proband:innen scheinen in ihren Arbeitsstätten ein recht hohes kollektives Engagement zu erleben. Laut Barrick und Kollegen (2015) beinhaltet das Konstrukt das gemeinsame Erleben von Engagement im Unternehmen. Dafür spielen insbesondere ein transformationaler Führungsstil, eine motivierende Gestaltung der Arbeitstätigkeit und ein gut ausgestaltetes Personalmanagement – das beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit und Lohngerechtigkeit beinhaltet – eine Rolle (Barrick et al., 2015). Wie bereits erwähnt, wirkt das Erleben von Autonomie motivationsfördernd (Demerouti & Nachreiner, 2019). Da das Gefühl von Selbstbestimmung durch die Arbeit im Homeoffice gefördert wird (Kurland & Bailey, 1999), scheint sich das auch positiv auf das erlebte kollektive Engagement auszuwirken. Die befragten Studienteilnehmer:innen scheinen zum einen ausreichend autonom im Homeoffice handeln zu können und sich gleichzeitig hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes sicher genug zu fühlen. Zudem lässt sich vermuten, dass es Führungskräften gelingt, ihre Mitarbeiter:innen auch in der schwierigen Zeit der COVID-19-Pandemie (virtuell) zu motivieren und zu inspirieren und somit das kollektive Engagement im Unternehmen zu stärken.

Im Rahmen der explorativen Korrelationsanalyse der verwendeten Variablen zeigt sich, dass es insbesondere zwischen der Arbeitszufriedenheit und beiden Arten des Engagements starke

Zusammenhänge gibt. Geben Proband:innen eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Arbeit an, so engagieren sie sich auch mehr in ihrem Unternehmen. Diese Wechselbeziehung ergibt sich auch für das kollektive Engagement. Sind Arbeitnehmende zufrieden mit ihrer Arbeit, so erleben sie auch ein stärkeres kollektives Engagement. Da Korrelationsanalysen lediglich die Stärke eines Zusammenhangs ermitteln und keine Auskunft über die zeitliche Abfolge der Beeinflussung geben (Raithel, 2008), kann ebenso angenommen werden, dass die höhere Arbeitszufriedenheit durch ein starkes kollektives Engagement bedingt wird. Gleichzeitig kann sich das Ausmaß, in dem sich Arbeitnehmende individuell bei der Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit engagieren, ebenfalls positiv auf deren Zufriedenheit auswirken. Die enge Verbindung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement scheint logisch. Zum einen hängt das Ausmaß, in dem sich Arbeitnehmer:innen engagieren von der aufgabenbezogenen Motivation ab (Christian et al., 2011). Zudem haben unter anderem die erlebte Autonomie, die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz und die Komplexität der Arbeitsaufgabe einen positiven Einfluss auf das Engagement (Christian et al., 2011). Einige dieser Faktoren spielen auch im Kontext der Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle. So ist ein hohes Maß an erlebter Autonomie und eine abwechslungsreiche und bedeutsame Tätigkeit essentiell für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit (Hackman & Oldham, 1975). Weiterhin scheinen sich auch soziale Beziehungen im Arbeitskontext positiv auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden auszuwirken (Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2021). Diese gemeinsamen Faktoren lassen den Schluss zu, dass beide Konstrukte durch ähnliche Faktoren beeinflusst werden und eng miteinander verwandt zu sein scheinen.

Alles in allem wird deutlich, dass die Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals der Extraversion nicht die erwartete Auswirkung auf die verschiedenen betrachteten Variablen hatte. Vielmehr zeigt sich, dass die befragten Studienteilnehmer:innen allesamt – unabhängig von der Ausprägung ihrer Extraversion – im Schnitt eine recht hohe Arbeitszufriedenheit und ein hohes individuelles Engagement aufweisen sowie ein gut ausgeprägtes kollektives Engagement in ihren Arbeitsstätten erleben. Daraus könnte zum einen geschlossen werden, dass es den Proband:innen gelungen ist, sich an die nun seit zwei Jahren andauernden, veränderten Bedingungen der Arbeitswelt anzupassen. Dies könnte beispielsweise durch die Gestaltung einer gesunden Work-Life-Balance geschehen sein oder durch stärkere Bemühungen, trotz der erschwerten Bedingungen der virtuellen Arbeit den informellen Kontakt zu Kolleg:innen zu pflegen. In diesem Kontext ist insbesondere das Stichwort Resilienz zu erwähnen. Resilienz wird definiert als „die persönliche Stärke, die den meisten Menschen dabei hilft, mit Stress umzugehen und sich von Widrigkeiten und sogar von Traumata zu erholen“ (Myers, 2014, S. 741). So gelingt es Menschen mit einer höheren Resilienz oder Widerstandsfähigkeit besser, sich an verändernde, stressreiche Außenbedingungen anzupassen (Myers, 2014). Dies scheint insbesondere zu Zeiten der COVID-19-Pandemie von essentieller Wichtigkeit. Die zahlreichen Veränderungen der letzten Jahre haben es für Arbeitnehmende unabdingbar gemacht, sich immer wieder auf Neuerungen einzulassen. Dies scheint den Studienteilnehmer:innen in Anbetracht der Forschungsergebnisse zu gelingen.

Weiterhin legen die Ergebnisse außerdem die Schlussfolgerung nahe, dass auch Unternehmen darauf bedacht sind, ihren Mitarbeiter:innen günstige Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Motivation und Zufriedenheit und damit letztlich auch den Unternehmenserfolg zu fördern. Dies könnte beispielsweise durch die Förderung individueller Ressourcen der Mitarbeiter:innen oder durch die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für (informellen) Austausch untereinander geschehen sein. Diese Faktoren könnten dazu beigetragen haben, dass die befragten Studienteilnehmer:innen trotz der widrigen Umstände der COVID-19-Pandemie und der damit einhergehenden Unsicherheiten und Veränderungen dennoch zufrieden und engagiert ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen.

## **7 Fazit und Ausblick**

In dieser Studie wurde deutlich, dass die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der befragten Arbeitnehmer:innen in Zeiten der COVID-19-Pandemie auffallend hoch ist und offenbar nicht von der Persönlichkeitseigenschaft der Extraversion beeinflusst wird. Es kann angenommen werden, dass die Proband:innen überdurchschnittlich zufrieden und engagiert ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen. Außerdem scheint der pandemiebedingte Wechsel zur Arbeit im Homeoffice keinen nennenswerten Einfluss auf die oben genannten Faktoren zu haben. Zudem liefern die Forschungsergebnisse Indizien dafür, dass sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen die flexible Anpassung an eine veränderte Umwelt bewältigen können. Sie stellen sich auf die wechselhaften und krisenhaften Bedingungen ein und können trotz widriger Umstände auf ihre Ressourcen zurückzugreifen.

Des Weiteren ist hervorzuheben, dass es Personen offenbar ungeachtet ihrer individuellen Ausprägung an Extraversion gelingt, ihre Arbeit zufriedenstellend zu gestalten – sowohl vor Ort als auch im Homeoffice. Diese Ergebnisse lassen einer Zukunft, in der die Digitalisierung voranschreitet und die virtuelle Zusammenarbeit immer mehr an Bedeutung gewinnen wird (Münchner Kreis, 2020), hoffnungsvoll entgegenblicken. Über die Frage, welche Faktoren in Zeiten der COVID-19-Pandemie besonderen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement von Arbeitnehmenden haben, konnte im Rahmen dieser Studie nur gemutmaßt werden.

Daher scheint es für zukünftige Forschungsarbeiten sinnvoll, sich mit dieser Frage detaillierter auseinanderzusetzen. Zudem wäre die Betrachtung des Themas aus der Unternehmensperspektive von großer Relevanz. Wie erleben Arbeitgeber:innen in Zeiten der Pandemie die Arbeitszufriedenheit und das Engagement ihrer Mitarbeiter:innen? Welche Maßnahmen werden ergriffen, um diese Faktoren zu fördern? Diese zukünftigen Forschungsfragen könnten sowohl eine neue Perspektive aufzeigen als auch ein tiefergehendes Verständnis der Thematik ermöglichen.

**Literaturverzeichnis**

- Ahlers, E., Mierich, S., & Zucco, A. (2021). *Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können*. Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). <http://hdl.handle.net/10419/233635>
- Alipour, J.-V., Falck, O., & Schüller, S. (2020). Germany's capacities to work from Home. *IZA Discussion Paper, 13152*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3579244>
- Asendorpf, J. B. (2019). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor* (4. Auflage). Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57613-7>
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R. E., di Blas, L., Boies, K., & de Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: solutions from psycholinguistic studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(2), 356–366. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.356>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal, 58*(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, Robert Koch-Institut (2020). Beschreibung des bisherigen Ausbruchsgeschehens mit dem neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2 in Deutschland (Stand: 12. Februar 2020). *Epid Bull, 7*, 3-4. <http://dx.doi.org/10.25646/6476>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower, 42*(3), 424-441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>

- Blum, F. (2020). *New Work wird New Normal: Covid19-Pandemie verändert Arbeitsalltag in Unternehmen nachhaltig, für Frauen ergibt sich geteiltes Bild*. Initiative Chefsache. <https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2020/10/Chefsache-NewWorkUmfrage-161020.pdf>
- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (2008). *NEO-FFI: NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae, Manual*. Hogrefe.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Auflage). Springer Medizin Verlag.
- Bulinska-Stangrecka, H., & Bagienska, A. (2021). The role of employee Relations in Shaping Job satisfaction as an element promoting Positive Mental Health at Work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041903>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Corona Datenplattform. (2021). *Themenreport 02, Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie*, Ausgabe Juli 2021, Bonn.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1999). A five-factor theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research* (2. Auflage, S. 139-153). Guilford.
- Danner, D., Rammstedt, B., Bluemke, M., Lechner, C., Berres, S., Knopf, T., Soto, C. J., & John, O. P. (2019). Das Big Five Inventar 2. *Diagnostica*, 65(3), 121–132. <https://doi-org.pxz.iubh.de:8443/10.1026/0012-1924/a000218>
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 73, 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>



- Depue, R. A., & Collins, P. F. (1999). Neurobiology of the structure of personality: Dopamine, facilitation of incentive motivation, and extraversion. *Behavioral and Brain Sciences*, 22(3), 491–517. <https://doi.org/DOI: 10.1017/S0140525X99002046>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Springer Verlag. DOI 10.1007/978-3-642-41089-5
- Eckardt, G. (2017). *Persönlichkeits- und Differentielle Psychologie*. Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-13942-1
- Evans, A. M., Meyers, M. C., van de Calseyde, P. P. F. M., & Stavrova, O. (2021). Extroversion and conscientiousness predict deteriorating job outcomes during the COVID-19 transition to enforced remote work. *Social Psychological and Personality Science*, 20(10), 1-11. <https://doi.org/10.1177/19485506211039092>
- Fichter, C. (2018). *Wirtschaftspsychologie für Bachelor*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54944-5>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics* (4. Auflage). SAGE Publications.
- Fischer, J. A., Hüttermann, H., & Werther, S. (2021). Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis304>
- Gerrig, R. J., & Zimbardo, P. G. (2008). *Psychologie* (18. Auflage). Pearson Education.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/02/Hackman-Oldham-1975-Development-of-the-JDS.pdf>
- Hans-Böckler-Stiftung. (2021). *Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021*. Statista. <https://de-statista-com.pxz.iubh.de:8443/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/>

Hartmann, C. (2020). *Die Facetten unserer Persönlichkeit*. Spektrum der Wissenschaft.

<https://www.spektrum.de/news/big-five-sind-es-nur-fuenf-grosse-persoendlichkeitsfaktoren/1762632>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. Routledge.

Huang, J. L., Bramble, R. J., Liu, M., Aqwa, J. J., Ott-Holland, C. J., Ryan A. M., Lounsbury, J. W., Elizondo, F., & Wadlington, P. L. (2015). Rethinking the association between extraversion and job satisfaction: The role of interpersonal job context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3). DOI: 10.1111/joop.12138

Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2>

Judge, T., Heller, D., & Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.530>

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1–9.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)

Konradt, U., & Schmook, R. (1999). Telearbeit - Belastungen und Beanspruchungen im Längsschnitt. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 43(3), 142–150.  
<https://doi.org/10.1026//0932-4089.43.3.142>

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)

- Landes, M., Steiner, E., Utz, T., & Wittmann, R. (2021). *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32633-3>
- Langvik, E., Karlsen, H. R., Saksvik-Lehouillier, I., & Sørengaard, T. A. (2021). Police employees working from home during COVID-19 lockdown: Those with higher score on extraversion miss their colleagues more and are more likely to socialize with colleagues outside work. *Personality and Individual Differences*, 179, 110924. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110924>
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30893-3>
- Lindner, D., Ludwig, T., & Amberg, M. (2018). Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 55, 1065–1085. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0425-7>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113.
- Mohr, M. (2022). *Fünfte Corona-Welle hat begonnen, Omikron-Variante jetzt dominant*. Mitteldeutscher Rundfunk. <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/corona-omikron-verbreitung-tempo-fuenfte-welle-100.html>
- Moser, L., Andermatt, K. C., & Hegele, Y. (2021). Home sweet Home? Erkenntnisse zu Homeoffice in den Zürcher Gemeindeverwaltungen während der Covid-19 Pandemie. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 12(1), 98-119. <http://doi.org/10.5334/ssas.162>
- Münchener Kreis. (2020). *Zukunftsstudie Münchener Kreis - Sonderstudie zur Corona-Pandemie*. Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/ZukunftsstudieVIII\\_Sonderstudie\\_Corona\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/ZukunftsstudieVIII_Sonderstudie_Corona_final.pdf)
- Myers, D. G. (2014). *Psychologie* (3. Auflage). Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-642-40782-6
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Springer-Verlag.

- Neyer, F. J., & Asendorpf, J. B. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit* (6. Auflage). Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-54942-1
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1122. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031122>
- OECD. (2021). *Bildung auf einen Blick 2021.: OECD-Indikatoren*, wbv Media. <https://doi.org/10.3278/6001821ow>
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, work engagement, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: Same storm, different boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung* (2. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412984997>
- Satow, L. (2020). B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest: Testmanual und Normen (ISBN 978-3-949416-01-9). <https://www.drsatow.de/tests/persoenlichkeitstest/>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung*. Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-17834-5
- Sîrbu, A.-A., & Dumbravă, A. C. (2019). Loneliness at work and job performance: The role of burnout and extraversion. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(1), 7–17. <http://dx.doi.org/10.24837/pru.2019.1.491>
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Mello e Sampayo, M., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21, 2217. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education, 2*, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>

Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>