

Anonym

Arbeitsmotivation in Zeiten der Corona Pandemie

Eine Untersuchung zur Motivation von Mitarbeitenden
bei der Arbeit im Homeoffice

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2021 GRIN Verlag
ISBN: 9783346433046

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/1030530>

Anonym

Arbeitsmotivation in Zeiten der Corona Pandemie

Eine Untersuchung zur Motivation von Mitarbeitenden bei der Arbeit im Homeoffice

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen

Hochschulzentrum Berlin

Bachelor-Thesis

im Studiengang Business Administration

zur Erlangung des Grades eines

Bachelor of Arts (B. A.)

über das Thema:

Arbeitsmotivation in Zeiten der Corona Pandemie

**Eine Untersuchung zur Motivation von Mitarbeitenden bei der Arbeit im
Homeoffice**

Abgabedatum 2021-03-11

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund	2
2.1. Motivation	2
2.1.1. Einflüsse auf die Motivation	3
2.1.2. Arbeitsmotivationstheorien.....	5
2.1.2.1. Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.....	6
2.1.2.2. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie nach Vroom.....	7
2.2. Corona Pandemie.....	9
2.3. Telearbeit.....	11
2.4. Führung auf Distanz	12
3. Herausforderungen durch die Corona Pandemie	13
3.1. Motivation	13
3.2. Telearbeit.....	14
3.3. Führung auf Distanz	16
3.4. Mitarbeitende	17
4. Untersuchungsdesign und Untersuchung.....	20
4.1. Methode.....	20
4.2. Leitfadenbasierte Interviews und Auswertungsmethode.....	21
4.3. Stichprobe.....	24
4.4. Durchführung der Interviews	25
5. Auswertung	27
6. Interpretation und Hypothesenbildung	37
7. Fazit	43
Anhang 1: Interviewleitfaden.....	45
Anhang 2: Verwendete Transkriptionsregeln und transkribierte Interviews	46
Anhang 3: Reliabilitätsprüfung durch Berechnung von Cohen's k.....	99
Anhang 4: Tabellarische Kategoriensystem	103
Literaturverzeichnis	120

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Motivationsprozess	4
Abbildung 2: Motivation als Erklärung für das Verhalten	5
Abbildung 3: Motivatoren und Hygienefaktoren	6
Abbildung 4: VIE-Modell nach Vroom	8
Abbildung 5: Finanzielle Sorgen	19
Abbildung 6: Gebildete Oberkategorien.....	27
Abbildung 7: Einflüsse auf Motivation seit Corona	28
Abbildung 8: Herausforderungen seit Corona	29
Abbildung 9: Virtuelle Führung.....	30
Abbildung 10: Kommunikation fördern.....	31
Abbildung 11: Beeinflussung des Arbeitsorts	31
Abbildung 12: Arbeitszeit seit Pandemiebeginn	32
Abbildung 13: Stärke der Motivation	33
Abbildung 14: Homeoffice	34
Abbildung 15: Messinstrumente für die Motivation	34
Abbildung 16: Arbeit im Büro	35
Abbildung 17: Kommunikation seit Pandemiebeginn	36
Abbildung 18: Digitale Arbeit.....	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobenplan - Typischer Fall	25
---------------------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
B	Befragter
Cohen's κ	Cohen's Kappa
Covid-19	Corona
Corona-ArbSchV	SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung
I	Interviewer
RKI	Robert-Koch-Institut
SARS-CoV2	Corona-Virus
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
WHO	Weltgesundheitsorganisation

1. Einleitung

Die Covid-19 (Corona) Pandemie dominiert im Jahr 2020 und bisher auch im Jahr 2021 das Weltgeschehen. Wie präsent sie ist, zeigt sich darin, dass der Begriff ‚Corona-Pandemie‘ von der Gesellschaft für deutsche Sprache e. V. zum Wort des Jahres 2020 ernannt wurde.¹ Für die meisten Menschen bedeutet die Pandemie einen tiefen Einschnitt in ihr Leben sowie eine Veränderung des Alltages. Innerhalb kurzer Zeit gab es zahlreiche Umstellungen, die das Leben, so wie es vor der Pandemie möglich war, beeinflussten. Um die Ausbreitung des Virus zu verhindern, mussten Kindergärten, Schulen, Cafés und Restaurants sowie fast alle Geschäfte schließen. Urlaubsreisen und Veranstaltungen wurden abgesagt oder verschoben. Die privaten Kontaktmöglichkeiten wurden auf ein Minimum begrenzt.² Auch in der Arbeitswelt gibt es dadurch aktuell einen Wandel und große Veränderungen. Die zur Vermeidung von Kontakten erfolgte Verlagerung der täglichen Arbeit vom Büro hin zum Schreibtisch zu Hause ist für einige Arbeitende eine neue Erfahrung, für andere ist die Arbeit im Homeoffice eine bereits bekannte Situation.³ Allerdings hat die Viruserkrankung SARS-CoV2 (Corona-Virus) zur starken Verbreitung und einem sprunghaften Anstieg der Homeoffice-Tätigkeit (bzw. der mobilen Arbeit) beigetragen.⁴ Innerhalb weniger Tage mussten Arbeitende sich mit Veränderungen in ihrer täglichen Arbeit auseinandersetzen. Ob, wie und wo gearbeitet wird, stellte sie vor bisher unbekannte Herausforderungen.⁵

Es zeigt sich, dass es in dieser Ausnahmesituation einer besonderen Art der Motivationsgebung bedarf. Nicht nur im privaten Bereich, sondern auch im beruflichen Alltag leistet die Motivation einen Beitrag zu erfolgreicher Arbeit.⁶

Die Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsmotivation spielen in dieser Arbeit eine zentrale Rolle. So erfolgt in Kapitel 2, dem theoretischen Hintergrund dieser Arbeit, ein Einblick in die vorliegenden Grundlagen der Motivation sowie eine Abgrenzung der damit verbundenen Begrifflichkeiten. Ebenso werden die Herausforderungen bei der Führung auf Distanz geschildert. Es wird beschrieben, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den jeweiligen Arbeitssituationen motivieren können und inwieweit die Motivation der Mitarbeitenden beeinflusst wird. Da die Corona Pandemie zahlreiche Herausforderun-

¹ Vgl. *Gesellschaft für deutsche Sprache*, Wort des Jahres, 2020, S. 4.

² Vgl. *Bünning, M., Hipp, L., Munnes, S.*, Erwerbsarbeit während Corona, 2020, S. 1.

³ Vgl. *Klös, Hans-Peter*, Digitalisierungspotenziale, 2020, S. 5.

⁴ Vgl. *Klös, Hans-Peter*, Digitalisierungspotenziale, 2020, S. 5.

⁵ Vgl. *Bünning, M., Hipp, L., Munnes, S.*, Erwerbsarbeit während Corona, 2020, S. 1.

⁶ Vgl. *Lindner, D.*, Virtuelle Teams und Homeoffice, 2020, S. 11.

gen mit sich bringt, folgt im dritten Kapitel zudem eine detaillierte Betrachtung der Herausforderungen in Zeiten der Corona Pandemie auf die Motivation, die Telearbeit, die virtuelle Führung sowie für die Mitarbeitenden.

Die aus vorliegenden Studien und den in dieser Arbeit Betrachtung findenden Motivationstheorien abgeleiteten Fragen werden durch eine darauf aufbauende Untersuchung mittels einer standardisierten Befragung beantwortet. Hierzu erfolgt im vierten Kapitel die Vorstellung des methodischen Vorgehens, in der auf die relevanten Studien eingegangen wird. Mit deren Hilfe werden die Durchführung und die Datenerhebung der problemzentrierten Interviews und die Auswertung beschrieben. Im fünften Kapitel folgt die Auswertung der durchgeführten Interviews um daran anschließend die Daten zu interpretieren. Mit der Auswertung und der kritischen Auseinandersetzung der empirischen Analyse werden die folgenden zentralen Fragen beantwortet: Wie bewerten Führungskräfte der Energiebranche die Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeitenden während der Corona Pandemie und gibt es Unterschiede zur Motivation der Mitarbeitenden je nach Arbeitsstandort? Welche Motivationsinstrumente nutzen Führungskräfte, um ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während der Corona Pandemie sowohl im Homeoffice, als auch bei der Arbeit im Büro zu motivieren?

Im Rahmen der Ergebnisauswertung werden zudem Hypothesen erstellt, zu denen weiterführende Untersuchungen empfohlen werden.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Motivation

Der Begriff Motivation beschreibt den Zustand, der eine Person dazu veranlasst, eine bestimmte Handlung zu unternehmen, um ein Ziel zu erreichen, und der dafür sorgt, dass diese Person die Intensität und Richtung ihres Verhaltens beibehält. Motivation wird aus einzelnen Motiven erlernt bzw. wird durch den natürlichen Sozialisationsprozess beeinflusst.⁷

Ein Motiv ist ein vom Inneren eines Menschen kommendes Bedürfnis bzw. ein Streben oder ein Trieb, der durch die Verstärkung eines reizvollen Ziels Motivation erzeugt.⁸ Im umgangssprachlichen Kontext wird das Motiv häufig als innerer Beweggrund des Verhaltens verstanden, das zeitgleich einen kausalen Zusammenhang beschreibt. So wird zum

⁷ Vgl. *Becker, F.*, Mitarbeiter motivieren, 2019, S. 20.

⁸ Vgl. *Mehrmann, E.*, Mitarbeiter fördern, 2003, S. 12.

Beispiel hohes Engagement von Mitarbeitenden (als greifbares Merkmal) aus mangelndem Wissen oftmals als ‚Motiv‘ beschrieben. Im Gegensatz zu dieser Implikation sind Motive jedoch nicht direkt beobacht- bzw. messbar. Ein Motiv ist ein theoretisches Konstrukt, das aus intersituativen Verhaltensunterschieden und der Zeit abzuleiten ist. Im Zusammenhang dieses kognitiven Prozesses liefert es eine Erklärung für menschliches Verhalten.⁹

Unterscheidungspunkte gibt es zudem bei der Art der Motivation, die einen Menschen erreicht. Die intrinsische Motivation ist jene, die aus dem Inneren eines Menschen heraus, also aus eigenem Antrieb, entsteht. Nach psychologischen Gesichtspunkten wird sie auch als die Freude bei der Ausführung einer Tätigkeit bezeichnet.¹⁰ Die extrinsische Motivation ist jene, die durch Anreize, wie Lob oder Geld, von außen wahrgenommen werden kann. Mit von außen kommenden Motivationsansätzen, die auf Anreize wie monetäre Belohnungen bauen, werden die Mitarbeitenden bzw. die Menschen als rein ökonomische Protagonisten und Protagonistinnen betrachtet, die nur aufgrund eines materiellen und finanziellen Mehrwerts agieren.¹¹

2.1.1. Einflüsse auf die Motivation

Als motivationsgebend werden jene Einflüsse der Umwelt bezeichnet, die verschiedene menschliche Verhaltensweisen verursachen.¹² Diese Einflüsse werden in zwei verschiedene Gruppen unterteilt, in die inneren sowie äußeren Einflüsse auf die Motivation.¹³

Innere Einflüsse auf die Arbeitsmotivation von Mitarbeitenden sind beispielsweise die individuellen Gewohnheiten, die Persönlichkeit, die empfundenen Emotionen und die Fähigkeit zur Selbstregulation. Die aus dem Umfeld entstehenden äußeren Einflüsse sind die Anreize, die ein Unternehmen oder die Führungskraft bereitstellt (sowohl Bestrafung als auch Belohnung), die individuellen Ziele der Mitarbeitenden, die Aufgabengestaltung, das Arbeitsumfeld, die Führung und das Team bzw. die Arbeitsteams.¹⁴ Nur wenn zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden Glaubwürdigkeit und Fairness dominieren, lässt sich Motivation erreichen.¹⁵ Zudem ist sie ein aus dem komplexen Motivationsprozess entstandenes Ergebnis.¹⁶ Der umfangreiche Prozess ist starken Schwankungen unterlegen und

⁹ Vgl. *Berthel, J., Becker, F.*, Personalmanagement, 2017, S. 58.

¹⁰ Vgl. *Becker, F.*, Mitarbeiter motivieren, 2019, S. 143.

¹¹ Vgl. *Becker, F.*, Mitarbeiter motivieren, 2019, S. 141 f.

¹² Vgl. *Sprenger, R.*, Mythos der Motivation, 2014, S. 24 f.

¹³ Vgl. *Becker, F.*, Mitarbeiter motivieren, 2019, S. 41.

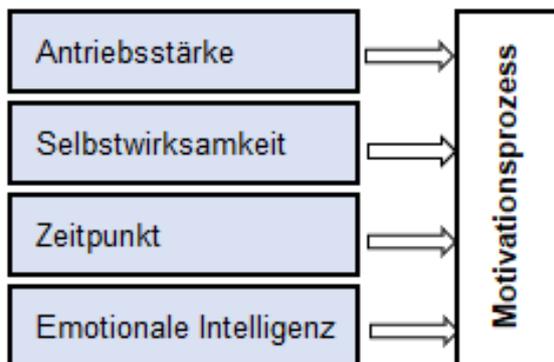
¹⁴ Vgl. *Becker, F.*, Mitarbeiter motivieren, 2019, S. 43.

¹⁵ Vgl. *Niermeyer, R., Seyffert, M.*, Motivieren, 2009, S. 4.

¹⁶ Vgl. *Niermeyer, R., Seyffert, M.*, Motivieren, 2009, S. 7.

nimmt im Laufe des Lebens eines Menschen verschiedene Eigenschaften an. Die Schwankungen werden durch verschiedene, für jeden Menschen unterschiedlich gewichtete Faktoren verursacht. Maßgebend für die individuell auftretenden Schwankungen sind die emotionale Stärke bzw. die emotionale Intelligenz, der Zeitpunkt, die Selbstwirksamkeit sowie die Antriebsstärke.¹⁷

Abbildung 1: Der Motivationsprozess



Quelle: In Anlehnung an *Niermeyer, R., Seyffert, M., Motivieren, 2009, S. 7*

Der beeinflussende Faktor Antriebsstärke beschreibt den Trieb im Inneren eines Menschen, der in Abhängigkeit von etwaiger An- oder Entspannung unterschiedlich stark sein kann. Die Selbstwirksamkeit ist die verschieden stark ausgeprägte Überzeugungskraft, die bestimmt, wie ein Individuum sein Leben nach eigenen Wünschen gestaltet und lebt.¹⁸ Je positiver die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten ist, desto mehr ist der/die Mitarbeitende im Normalfall motiviert.¹⁹ Der Zeitpunkt richtet sich nach der Lebensphase oder der Erziehung einer Person und bestimmt, welche Ziele in welchem Ausmaß von Bedeutung sind. Die Emotionen tragen zu der Entscheidungsfindung bei.²⁰ Die Motivation ist somit die auf persönliche Motive bezogene Wechselwirkung der erläuterten Faktoren.²¹

Die Motivation ist einer von vier Bausteinen zur Erklärung des Verhaltens eines jeden Individuums.²² Sie beschreibt die grundsätzliche Bereitschaft zur Leistungserbringung.²³

¹⁷ Vgl. *Niermeyer, R., Seyffert, M., Motivieren, 2009, S. 6 f.*

¹⁸ Vgl. *Niermeyer, R., Seyffert, M., Motivieren, 2009, S. 7.*

¹⁹ Vgl. *Stajkovic, A., Luthans, F., Selbstwirksamkeit, 1998, S. 141.*

²⁰ Vgl. *Niermeyer, R., Seyffert, M., Motivieren, 2009, S. 7.*

²¹ Vgl. *Jung, H., Personalwirtschaft, 2017, S. 367.*

²² Vgl. *Rosenstiel, L., Nerdinger, F., Organisationspsychologie, 2011, S. 51.*

²³ Vgl. *Niermeyer, R., Seyffert, M., Motivieren, 2009, S. 8.*

Abbildung 2: Motivation als Erklärung für das Verhalten



Quelle: In Anlehnung an *Rosenstiel, L., Nerdinger, F., Organisationspsychologie, 2011, S. 52*

Wie die Abbildung verdeutlicht, gibt es verschiedene Einflussfaktoren, die das Verhalten von einzelnen Personen beeinflussen. Neben der Motivation, also dem Wollen, wird das individuelle Verhalten zudem von Fähigkeiten (dem Können), sozialen Normen (dem Sollen und Dürfen) sowie der jeweiligen Situation, in der sich eine Person befindet, beeinflusst.²⁴ Die Motivation ergibt sich somit aus der jeweiligen Interaktion eines Menschen, sowie aus der Situation, in der er sich befindet.²⁵

2.1.2. Arbeitsmotivationstheorien

In der Literatur werden verschiedene Motivationstheorien vertreten. Sie werden anhand von zwei unterschiedlichen Ansätzen unterschieden. Zum einen gibt es die Inhaltstheorie, zum anderen die Prozesstheorie. Die Ansätze der inhaltstheoretischen Fragestellungen konzentrieren sich bei ihrer Betrachtung auf Motive, die das individuelle Verhalten von Personen steuern. Die Ansätze der prozesstheoretischen Betrachtungen beachten den ganzheitlichen Motivationsprozess sowie deren Grundsatz.²⁶

Um einen Bezug zu den verschiedenen Arten der Motivationstheorien zu erhalten, werden in dieser Arbeit die Zwei-Faktoren-Theorie (Inhaltstheorie) sowie die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (Prozesstheorie) näher beschrieben. Zudem wird darauf hingewiesen, dass der Begriff Motivation im Folgenden mit der Arbeitsmotivation gleichbedeutend zu verstehen ist.

²⁴ Vgl. *Rosenstiel, L., Nerdinger, F., Organisationspsychologie, 2011, S. 52.*

²⁵ Vgl. *Niermeyer, R., Seyffert, M., Motivieren, 2009, S. 86.*

²⁶ Vgl. *Troger, H., Führungskraft als Personalmanager, 2018, S. 82.*