

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA Unternehmensmanagement

Kritische Erfolgsfaktoren für die Abwicklung von Planungsprojekten in
IngenieurInnen- und ZivltechnikerInnenbüros in Österreich im Homeoffice

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Ing. Dipl.-Ing. Michael Größl
Matrikelnummer: 09040550
Ihr Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Dipl.-Päd. Christian Monschein, MBA
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung dieser Arbeit	2
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	3
1.5. Aufbau der Arbeit	5
2. Begriffsabgrenzungen und definitionen	7
2.1. IngenieurInnenbüro – beratende IngenieurInnen.....	7
2.2. ZiviltechnikerInnen – ArchitektInnen und IngenieurkonsulentInnen.....	7
2.3. Planungsprojekte – tägliches Geschäft von planenden Büros.....	8
2.4. Hybride Teams als Organisationsform.....	9
3. Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Homeoffice	10
3.1. Formen von Homeoffice	12
3.2. Homeoffice in Österreich.....	14
3.3. Ziele und Herausforderungen des Homeofficemodells.....	17
3.4. Vor- und Nachteile für ArbeitnehmerInnen	18
3.4.1. Flexibilität – das zweischneidige Schwert.....	18
3.4.2. Work-Life-Balance – das höchste Gut der MitarbeiterInnen	19

3.4.3.	Zeit- und Fahrtkostensparnis.....	21
3.4.4.	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	22
3.4.5.	Geringere Wahrnehmung der Leistung durch Vorgesetzte.....	23
3.4.6.	Fehlen von sozialen Kontakten	23
3.4.7.	Fehlende Motivation im Homeoffice.....	24
3.5.	Vor- und Nachteile für ArbeitgeberInnen	26
3.5.1.	Steigende Produktivität im Homeoffice	26
3.5.2.	Flexibler MitarbeiterInneneinsatz	27
3.5.3.	Kostensparnis durch die Umsetzung von Homeoffice	28
3.5.4.	Datenschutz und Datensicherheit	29
3.6.	Zusammenfassung	29
4.	Erfolgsfaktor MitarbeiterInnenführung: Theoretische Modelle und Zugänge	30
4.1.	Klassische Führungsansätze	31
4.2.	Neue Führungsansätze.....	35
4.3.	Digital Leadership.....	40
4.4.	Zusammenfassung	41
5.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	43
5.1.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage 1.....	43
5.2.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage 2.....	46
6.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	49
6.1.	Empirische Methodologie	49
6.2.	Datenerhebung	50
6.3.	Samplingstrategie der InterviewpartnerInnen	52
6.4.	Erklärung der qualitativen Auswertungsmethode.....	53
6.5.	Qualitätssicherung	55
7.	Ergebnisdarstellung der empirischen Forschung.....	56
7.1.	Kommunikationskanäle.....	56

7.2. Quantität der Kommunikation.....	59
7.3. Fähigkeiten der Führungskraft.....	61
7.4. Unternehmen.....	64
7.5. Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen.....	67
7.6. Änderungen in der Führung.....	69
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	71
8.1. Beantwortung der empirischen Subforschungsfrage 1	71
8.2. Beantwortung der empirischen Subforschungsfrage 2	73
9. Conclusio und Ausblick.....	76
Literaturverzeichnis.....	81
Anhang	91
A - 1 Interviewleitfaden.....	92
A - 2 Kategorienschema	103

VORWORT

FÜR MEINE FAMILIE

ABSTRACT

Diese Masterarbeit thematisiert kritische Erfolgsfaktoren für die Abwicklung von Planungsprojekten in IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros in Österreich im Homeoffice. Diese Planungsbüros müssen in der Zukunft im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung und mit Blick auf den immer größer werdenden Fachkräftemangel der heutigen Zeit zur Steigerung der eigenen ArbeitgeberInnenattraktivität gegenüber der Konkurrenz neue Arbeitsmodelle für bereits vorhandene und mögliche zukünftige MitarbeiterInnen entwickeln und umsetzen.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Wechselbeziehung der Abwicklung von Planungsprojekten und Homeoffice genauer zu betrachten.

Zu diesem Zweck werden einerseits anhand Fachliteratur die Themen Homeoffice und MitarbeiterInnenführung beleuchtet und andererseits mittels zehn ExpertInneninterviews die Best-Practice-Beispiele in der Kommunikation und Führung im Homeoffice erörtert.

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen, dass neben einer guten zur Verfügung gestellten technischen Ausrüstung wie unter anderem ein Breitbandinternetanschluss, eine freiwillige Homeofficeregulierung für alle ArbeitnehmerInnen, die regelmäßige Kommunikation zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen sowie zwischen den MitarbeiterInnen, das physische Treffen im Unternehmen, genaue Arbeitsanweisungen und die Erreichbarkeit in definierten Kernarbeitszeiten essenziell sind. Letzteres gilt vor allem, wenn die Umsetzung des Homeoffice von der Führungskraft abhängt. Wertschätzung, Empathie und vor allem Vertrauen sind Schlagwörter, die zum Erfolg führen können.

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass Homeoffice ein hybrides Arbeitsmodell mit Vorteilen sowohl für MitarbeiterInnen als auch ArbeitgeberInnen sein und einander enger verbinden kann. Weitere empirische Erkenntnisse würde die Befragung von MitarbeiterInnen ermöglichen, die im Homeoffice tätig sind.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ASchG	ArbeitnehmerInnen- schutzgesetz	DSG	Datenschutzgesetz
APG	Allgemeines Pensions- gesetz	DSGVO	Datenschutz- Grundverordnung
ARG	Arbeitsruhegesetz	GewO	Gewerbeordnung
AVRAG	Arbeitsvertragsrechts- Anpassungsgesetz	IP	InterviewpartnerIn
AZG	Arbeitszeitgesetz	MS-Teams	Microsoft Teams
BGBI.	Bundesgesetzblatt	SARS-CoV-II	Severe acute respiratory syndrome coronavirus type 2
COVID-19-MG	COVID-19-Maßnahmen- gesetz	ZTG	Ziviltechnikergesetz

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Homeofficeformen	12
Abbildung 2: Häufigkeit von Homeoffice in Österreich	15
Abbildung 3: Formen von hybriden Teams in der Schweiz.....	15
Abbildung 4: Work-Life-Balance im Homeoffice	20
Abbildung 5: Gewünschter Beschäftigungsanteil im Homeoffice	24
Abbildung 6: Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice	25
Abbildung 7: Produktivitätswahrnehmung im Homeoffice im Vergleich zum professionellen Büroarbeitsplatz.....	27
Abbildung 8: Arbeitsleistung im Homeoffice	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Formen des hybriden Teams	9
Tabelle 2: Darstellung der InterviewpartnerInnen. Quelle: eigene Darstellung	53
Tabelle 3: Kategorienschema.....	55

1. EINLEITUNG

Im Ersten Kapitel dieser Masterarbeit wird die Ausgangssituation und Problemstellung für das Thema Homeoffice in IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros in Österreich näher beschrieben. Nach der Umschreibung der Ziele und Definition der Hauptforschungsfrage sowie der beiden theoretischen und beiden empirischen Subforschungsfragen, wird die methodische Vorgehensweise skizziert. Der letzte Punkt dieses Kapitels ist der inhaltliche Überblick dieser Masterarbeit.

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Der Frühling 2020 erforderte weltweit für viele Unternehmen und deren MitarbeiterInnen massive Umstellungen in der Arbeitswelt und deren Abläufe. Aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie, auch als COVID-19-Pandemie benannt, erfolgte am 16. März 2020 ein verordneter Lockdown der österreichischen Regierung. Dieser zwang Firmen zum Erhalt des Betriebes, ihre ArbeitnehmerInnen im Homeoffice arbeiten zu lassen. (vgl. § 4 Abs. 1 Satz 1 COVID-19-Maßnahmegesetz [COVID-19-MG]) Nur wenige ArbeitgeberInnen waren auf diese Entwicklung sowohl technologisch als auch organisatorisch vorbereitet. Innerhalb kürzester Zeit mussten externe Zugänge zu den Firmennetzwerken hergestellt, Arbeitsmittel wie Computer, Laptops, Bildschirme, Tastaturen, Drucker etc. zu den MitarbeiterInnen gebracht sowie neue Kommunikations- und Führungskulturen etabliert werden.

Vor diesem Ereignis gaben 75,5 % der Erwerbstätigen bei einer Umfrage von Statistik Austria an, nie von zu Hause gearbeitet zu haben. Im Zeitraum von 8 Monaten sank diese Zahl auf 66,9 %. (www.statistik.at, 2020) Die Umfrage lässt weiters erkennen, dass in Bezug auf Homeoffice ein sehr starkes Ost-West-Gefälle besteht. Ebenso spielt neben dem Urbanisierungsgrad auch der Bildungsgrad und somit das Einkommen eine Rolle, ob der Zugang zu Homeoffice möglich ist.

Unabhängig von der Persönlichkeitsstruktur der MitarbeiterInnen birgt das Homeoffice einige Motivationsfallen, denen durch Selbstverantwortung, Förderung von Selbstständigkeit und sozialen Kontakten im Team – auch wenn diese nur virtuell sind – entgegengesteuert werden kann.

Dadurch steigt die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und Homeoffice gewinnt allgemein an Akzeptanz. (vgl. Benoy, 2021, S. 97)

Die Pandemie traf auch die österreichische Branche der IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros. Von heute auf morgen mussten MitarbeiterInnen digital zusammenarbeiten oder wurden auf Kurzarbeit geschickt, die bisher die Abwicklung komplexer Planungsprozesse als physische Teams im Office in enger Zusammenarbeit und Abstimmung gewohnt waren. Aufgrund der Erfahrungen in den letzten beiden Jahren seitens der Unternehmen und Angestellten ist das Arbeiten im Homeoffice in der Zukunft auch nach Corona nicht mehr wegzudenken. In der IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbranche ist der interne Workflow insbesondere durch das gleichzeitige Arbeiten mehrerer Teams bzw. Personen an einem Projekt gekennzeichnet ist. Daher stellen sowohl das Homeoffice als auch hybride Arbeitsformen große Herausforderungen an die Digitalisierung, die Disziplin der am Planungsprozess Beteiligten und deren Führung, muss doch als virtuelles Projektteam zeitgleich zusammengearbeitet werden. (vgl. Hertel & Konradt, 2007, S. 9)

In der Forschung wurden die Themen Homeoffice und Abwicklung von Planungsprojekten bisher nur getrennt voneinander thematisiert. Um den Workflow in Zeiten der hybriden Arbeitsplatzgestaltung insbesondere in der Branche der IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros zu optimieren, ist eine genauere Betrachtung der Wechselbeziehung von Homeoffice, Führungskraft und Abwicklung von Planungsprojekten von großem Vorteil.

Diesen Forschungsbedarf mit Beleuchtung sowohl praktischer als auch wissenschaftlicher Argumente deckt diese Masterarbeit ab. Die Arbeit zeigt Erfolgsfaktoren auf, die für diese hybride Arbeitsform kennzeichnend sind.

1.2. Zielsetzung dieser Arbeit

Der wissenschaftliche Nutzen der vorliegenden Arbeit liegt in der Ableitung kritischer Erfolgsfaktoren für IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros, die sich im Umgang mit Homeoffice ergeben. Mithilfe der Literatur und einer empirischen Untersuchung zum Thema Homeoffice werden Vor- und Nachteile analysiert, die sich durch die mobile Arbeit im Planungsprozess ergeben.

Anhand ExpertInnengesprächen mit der Geschäftsführung und Führungskräften von IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros wird der praktische Nutzen des Arbeitsablaufs im Homeoffice aus einer persönlichen Erfahrungsperspektive dargestellt. Aus diesen werden Schlussfolgerungen abgeleitet und gut umgesetzte Maßnahmen bzw. Erfahrungen aufgezeigt, inwiefern Homeoffice als hybrides Arbeitsmodell in Planungsbüros Einzug finden kann.

1.3. Forschungsfragen

Aufbauend auf die Beobachtung einer starken Zunahme der Wichtigkeit von Homeoffice im letzten Jahr und der beschriebenen Zielsetzung ergeben sich folgende Forschungsfragen.

Hauptforschungsfrage:

Welche kritischen Erfolgsfaktoren gibt es für die Abwicklung von Planungsprojekten in IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros in Österreich im Homeoffice?

Theoretische Subforschungsfragen

- 1) Welche Rahmenbedingungen können in der Fachliteratur als Faktoren für ein erfolgreiches Homeofficemodell aufgezeigt werden?
- 2) Welche theoretischen Modelle der MitarbeiterInnenführung gibt es in der Fachliteratur und welche kritischen Erfolgsfaktoren weisen diese auf?

Empirische Subforschungsfragen

- 1) Welche Modelle der Kommunikation mit MitarbeiterInnen im Homeoffice haben sich nach ExpertInnenmeinung bewährt?
- 2) Welche Vorgehensweisen werden in der Praxis zur erfolgreichen Projektabwicklung im Homeoffice eingesetzt?

1.4. Methodische Vorgehensweise

Diese Masterarbeit setzt sich aus einem theoretischen und einem empirischen Teil zur grundlegenden Untersuchung der Themenbereiche zusammen. Im theoretischen Teil dieser Arbeit er-

folgt anhand einer Literaturrecherche eine Annäherung an die Themen Homeoffice und die unterschiedlichen Führungsstile, die sich auf vorhandene Fachliteratur, Fachzeitschriften und Statistiken stützt. Berücksichtigt werden aber auch gesetzliche und arbeitsrechtliche Vorgaben für die Umsetzung und vor allem die Erfahrungen der letzten zwei Jahre mit dem Umgang von Homeoffice.

Der empirische Teil dieser Arbeit basiert auf einer qualitativen Forschungsmethode, bei der die persönlichen Meinungen, das Fachwissen und die Erfahrungswerte von zehn ExpertInnen zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage und der empirischen Subforschungsfragen als neue Einsichten herangezogen wurden. Auf Grundlage eines selbstständig entwickelten Interviewleitfadens wurden Interviews mit der Geschäftsführung (GeschäftsführerInnen/ProkuristInnen) und Führungskräften (TeamleiterInnen) von IngenieurInnen- und ZiviltchnikerInnenbüros geführt, die in den letzten beiden Jahren der Pandemie Planungsprojekte im Homeoffice in ihren Unternehmen abgewickelt haben. Der Interviewleitfaden diente einerseits als Basis für die Inhalte des ExpertInnengesprächs und andererseits als Kontrollhilfe, ob alle Themen abgefragt wurden. Die Dauer der Interviews betrug jeweils ca. 60 Minuten.

Vor den Gesprächen wurden von den InterviewpartnerInnen Datenschutzerklärungen gem. der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) unterschrieben, um die aufgrund der Pandemie als Videobesprechungen abgehaltenen Befragungen für eine optimale Wiedergabe mittels Diktafons und Microsoft Teams (MS-Teams) aufnehmen zu dürfen. Im Anschluss wurden die Interviews vollständig transkribiert, computerunterstützt codiert und analysiert. Für die Codierung der Interviews wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 97) angewendet. Dabei wurden Textstellen zuerst Hauptkategorien zugeordnet, die in weiterer Folge weiterentwickelt und ausdifferenziert wurden. Im Anschluss wurde das Datenmaterial nach den Kategorien ausgewertet und zuerst die empirischen Subforschungsfragen und anschließend die Hauptforschungsfrage beantwortet.

1.5. Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit unterteilt sich in einen theoretischen Teil mit einer Literaturrecherche und einem empirischen Teil mit einer qualitativen Auswertung von zehn ExpertInneninterviews. Die Arbeit ist in neun Kapitel und in diverse Unterkapitel gegliedert.

Die allgemeine Begriffsabgrenzung und Definition von IngenieurInnenbüros und ZiviltechnikerInnen wird in Kapitel 2 dargelegt. Ergänzend werden die Begriffe Planungsprojekte und virtuelle Teams in diesem Kapitel erläutert.

In Kapitel 3 werden die unterschiedlichen Formen von Homeoffice beschrieben. Nach einer kurzen Darlegung des Istzustands vom Homeoffice in Österreich werden die Ziele und Herausforderungen des Homeofficemodells beleuchtet. Das Kapitel schließt mit dem Aufzeigen der Vor- und Nachteile des Homeoffice sowohl für die ArbeitnehmerInnen als auch für die ArbeitgeberInnen.

Unter Kapitel 4 werden die unterschiedlichen Führungsansätze und deren Entwicklung seit Mitte des 19. Jahrhunderts in der Literatur beschrieben. Es werden sowohl klassische als auch neue Führungsansätze nach Lieber (vgl. 2017, S. 64) sowie neue mögliche Modelle für die Führung von MitarbeiterInnen in der digitalen Welt wie z. B. Homeoffice aufgezeigt, erläutert und ausgeführt. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden im fünften Kapitel die beiden theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

In Kapitel 6 wird die Erhebung und Auswertung der aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse ausgeführt. Nach einer Beschreibung der Methodenwahl, des Samplings und der Kategorienbildung erfolgt in Kapitel 7 die Darlegung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung, wozu zehn ExpertInnen befragt wurden. Die Auswahl dieser erfolgte anhand deren Fachwissens und Erfahrung zu den Themenbereichen Homeoffice und MitarbeiterInnenführung. Die Datenerhebung für die empirische Untersuchung wurde qualitativ und anhand eines selbstentwickelten Interviewleitfadens durchgeführt. Mit der Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen in Kapitel 8 wird die empirische Untersuchung abgeschlossen.

In der Conclusio wird die Hauptforschungsfrage mit Bezug auf die zwei theoretischen und zwei empirischen Subforschungsfragen beantwortet. Es folgt ein Ausblick mit dem Hinweis, dass weiterer Forschungsbedarf in den Bereichen Homeoffice bei der Abwicklung von Planungsprojekten besteht.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND DEFINITIONEN

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Begriffe dieser Masterarbeit beschrieben.

2.1. IngenieurInnenbüro – beratende IngenieurInnen

IngenieurInnenbüros oder beratende IngenieurInnen gehören in Österreich zu einem reglementierten Gewerbe gem. § 94 der Gewerbeordnung (GewO) und sind somit Mitglieder der Wirtschaftskammer (vgl. § 94 Abs. 69 GewO). Voraussetzung zur Ausführung dieses Berufsstandes ist eine Befähigungsprüfung, die erst nach einer abgeschlossenen technischen, naturwissenschaftlichen oder ingenieurwissenschaftlichen österreichischen Ausbildung auf einer Höheren Technischen Lehranstalt, einer Fachhochschule oder einer Technischen Universität und einer mehrjährigen facheinschlägigen Berufspraxis abgelegt werden kann (vgl. § 1 Abs. 1 Ingenieurbüros-Zugangsvoraussetzungs-Verordnung). Das anzumeldende Fachgebiet richtet sich immer nach der persönlichen Ausbildung und Praxis.

Das Aufgabengebiet der IngenieurInnenbüros ist sehr breit gefächert. Es beginnt bei der Beratung und dem Erstellen von Studien für ein Projekt über die Planung mit dem Verfassen von Projektunterlagen bis hin zur Überwachung der Errichtung und Abnahme des fertigen Bauwerkes. Das Erstellen von Gutachten im jeweiligen Fachgebiet ist den IngenieurInnenbüros ebenso erlaubt. (vgl. § 134 Abs. 1 GewO)

Die gesetzliche Interessenvertretung aller beratenden IngenieurInnen ist der Fachverband Ingenieurbüros. Deren Mitglieder unterliegen den eigenen Standesregeln der IngenieurInnenbüros laut Verordnung des Bundesministers für wirtschaftliche Angelegenheiten. (vgl. § 1–4 Verordnung des Bundesministers für wirtschaftliche Angelegenheiten über Standesregeln für Betreiber von Technischen Büros)

2.2. ZiviltechnikerInnen – ArchitektInnen und IngenieurkonsulentInnen

Laut § 1 des Ziviltechnikergesetzes (ZTG) 2019 sind staatlich befugte und beeidete ZiviltechnikerInnen natürliche Personen, die aufgrund der ihnen vom Bundesministerium für Digitalisierung

und Wirtschaftsstandort verliehenen Befugnis auf ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Fachgebieten freiberuflich tätig sind. Als ZiviltechnikerInnenberufe gelten ArchitektInnen und IngenieurkonsulentInnen. (vgl. § 1 Abs. 1-2 ZTG)

Zur Erlangung der Befugnis ist eine Ziviltechnikerprüfung gem. der Verordnung vom Bundesminister für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort über die Ziviltechnikerprüfung abzulegen und das Nichtvorliegen von Ausschlussgründen Voraussetzung (vgl. § 4 Abs. 1 Satz 1 ZTG, § 5 Abs. 1 ZTG). Für die Zulassung zur Ziviltechnikerprüfung ist einerseits die Absolvierung eines ingenieurwissenschaftlichen oder naturwissenschaftlichen Master-, Magister- oder Diplomstudiums an einer technischen, naturwissenschaftlichen oder montanistischen Studienrichtung oder einer Studienrichtung der Bodenkultur an einer inländischen Universität oder die Absolvierung eines Fachhochschulmasterstudienganges, eines Fachhochschulmagisterstudienganges oder Fachhochschuldiplomstudienganges des Fachbereiches Technik mit Schwerpunkt auf ingenieurwissenschaftlichen oder naturwissenschaftlichen Studien und andererseits eine mindestens dreijährige einschlägige Berufspraxis erforderlich (vgl. § 5 Abs. 1 ZTG).

Das Leistungsbild der ZiviltechnikerInnen umfasst nicht nur beratende, mediative und planende Leistungen in der Planungs- und Bewilligungsphase, sondern auch koordinierende, überwachende und prüfende Leistungen in der Ausführungsphase eines Projektes. Zusätzlich dürfen ZiviltechnikerInnen ihre AuftraggeberInnen vor Behörden und Körperschaften öffentlichen Rechts berufsmäßig vertreten. (vgl. § 3 Abs. 1 ZTG)

Die Bundessektion ZivilingenieurInnen der Bundeskammer für ZiviltechnikerInnen ist die gesetzliche Interessenvertretung der österreichischen, unabhängigen, freiberuflichen ZivilingenieurInnen, die im dritten Abschnitt des ZTG geregelt sind (vgl. § 57 ZTG).

2.3. Planungsprojekte – tägliches Geschäft von planenden Büros

Die Definition für ein Projekt stammt aus dem Projektmanagement und wird dort neben einer technischen Lösung auch als soziales System und eine zeitlich begrenzte Organisation verstanden (vgl. Eberl & Huesmann, 2022, S. 12). Somit sind alle in IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros durchgeführten Planungstätigkeiten Planungsprojekte in unterschiedlichen Phasen, wie z. B. Entwurf, Einreichung und Ausschreibung.

Die Projekte können sowohl den Hochbau wie z. B. Industriegebäude, Einkaufsmärkte oder Einfamilienhäuser als auch den Tiefbau wie z. B. Tunnel, Brücken, Straßen und Eisenbahnstrecken betreffen. Üblicherweise erfolgt die Abwicklung dieser Planungsprojekte gemeinsam in enger Zusammenarbeit und Abstimmung in einem physischen Projektteam und am Unternehmensstandort.

2.4. Hybride Teams als Organisationsform

Als hybrides Team wird eine Gruppe von InteraktionspartnerInnen bezeichnet, die geografisch und/oder zeitlich voneinander getrennt, jedoch an der Erreichung eines gemeinsamen Ziels arbeiten. Aus der Kombination der beiden angeführten Eigenschaften ergeben sich alle möglichen Kombinationen von Arbeitsmodellen, wie nur oder tageweise im Homeoffice, im Unternehmen oder an anderen Standorten. In virtuellen Teams arbeiten alle Mitglieder des Teams im Homeoffice. (vgl. Hertel & Konradt, 2007, S. 5-6)

Hybride Teams können nach Berger, Weber & Buser (2021, S. 5) in fünf Formen eingeteilt werden, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Form des hybriden Teams	Beschreibung
Arbeiten im Büro	Homeoffice wird nur sehr selten in Anspruch genommen
Hybrid light	Homeoffice wird von den MitarbeiterInnen nur an einem Wochentag ausgenutzt
Hybrid	die MitarbeiterInnen dürfen mehrere Tage im Homeoffice arbeiten, zentraler Arbeitsplatz bleibt aber das Büro
Hybride Fernarbeit	die MitarbeiterInnen dürfen sich ihren Arbeitsplatz flexibel aussuchen, persönliche Treffen finden aber im Büro statt
Virtuelle Teams	die MitarbeiterInnen arbeiten nur vom Homeoffice aus

Tabelle 1: Darstellung der Formen des hybriden Teams. Quelle: In Anlehnung nach Berger et al., 2021, S. 5

3. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG VON HOMEOFFICE

Das Homeoffice ist das erste Kernthema dieser Masterthesis. In den anschließenden Kapiteln erfolgt zuerst eine Definition von Homeoffice und eine begriffliche Abgrenzung zur mobilen Arbeit bzw. Telearbeit. Des Weiteren werden die Chancen und Risiken von Homeoffice für die ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen aufgezeigt. Im Anschluss wird auf die aktuelle Lage in Österreich eingegangen.

Rechtlich gesehen liegt Homeoffice vor, wenn ArbeitnehmerInnen in der Wohnung regelmäßig Arbeitsleistungen erbringen (vgl. § 2h Abs. 1 Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz [AVRAG]). In der Literatur werden jene Arbeitsformen als Homeoffice bezeichnet, die am häuslichen Arbeitsplatz und daher örtlich nicht beim Sitz der ArbeitgeberInnen stattfinden (vgl. Spatz, 2014, S. 55). Während beim Homeoffice ein dauerhafter physischer Arbeitsplatz im Betrieb nicht unbedingt notwendig ist, ist hingegen die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien eine Voraussetzung (vgl. Termer, 2016, S. 78). Homeoffice definiert zudem nur den Ort und in weiterer Folge auch die zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel, nicht aber die Tätigkeit der Arbeitsdurchführung. Die MitarbeiterInnen können durch die Nutzung von Laptops bzw. Tablets, Smartphones und einer leistungsfähigen Internetverbindung von jedem beliebigen Ort aus an Projekten arbeiten. Neben dem Homeoffice ist auch die sogenannte mobile Telearbeit möglich. Diese unterscheidet sich vom Homeoffice dadurch, dass diese ortsunabhängig umgesetzt werden kann. Während das Homeoffice nur den privaten, gleichbleibenden Rahmen wie z. B. im Arbeitszimmer zu Hause umfasst, könnte die mobile Telearbeit z. B. auf Dienstreisen mit der Eisenbahn oder in einem Gasthaus stattfinden. (vgl. Müller, 2021, S. 23–25) Klassische AnwenderInnen dieser Arbeitsform mobile Telearbeit sind MitarbeiterInnen im Vertrieb.

Angestellte werden durch Homeoffice ungebundener und erhalten durch den Wegfall der Anfahrt zum und Rückfahrt vom Büro mehr Freizeit (vgl. Fergen, 2018, S. 127). Dies dient auch in Staaten wie Südkorea oder der Schweiz als Argument für die Bewerbung von Homeoffice, da durch den reduzierten PendlerInnenverkehr die Umwelt geschont wird (vgl. Geisel, 2014, S. 193–194). Zusätzlich werden Fahrtkosten für die Anreise in das Unternehmen gespart, was eine finanzielle Entlastung schafft (vgl. Schmalzl, 2011, S. 236). Um Planungsprojekte in Unternehmen jedoch reibungslos im Team durchführen zu können, sollten die MitarbeiterInnen möglichst gut für

KollegInnen und Vorgesetzte erreichbar sein. Zur Optimierung der internen Kommunikation bestimmen Führungskräfte oft Kernzeiten, in denen die MitarbeiterInnen an deren Arbeitsplatz präsent sein müssen. (vgl. Meissner et al., 2016, S. 86–88) Untersuchungen haben gezeigt, dass MitarbeiterInnen im Homeoffice im Durchschnitt mehr Überstunden erbringen als jene, die im Büro arbeiten (vgl. Müller, 2021, S. 24–25). Diese können aber nur schwer durch die ArbeitgeberInnen kontrolliert werden. Demnach ist es wichtig, dass den MitarbeiterInnen im Homeoffice seitens der ArbeitgeberInnen ein erhöhtes Maß an Vertrauen entgegengebracht wird. (vgl. Laufer, 2012, S. 27)

Bereits in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts wurde versucht, die Erwerbstätigkeit der weiblichen Bevölkerung und dadurch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Vorgängermodelle des Homeoffice zu steigern (vgl. Oechsler & Paul, 2019, S. 266). Erst durch die COVID-19-Pandemie wurde das Homeoffice bevölkerungsweit schlagartig umgesetzt. Rechtliche Regelungen waren zu diesem Zeitpunkt in Österreich jedoch noch keine vorhanden, weswegen eine große Flexibilität seitens der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen gefordert wurde. Je nach familiärer und persönlicher Situation führte das spontane Homeoffice zu diversen Vor- und Nachteilen: So wurde durch die Homeofficeregelung einerseits insbesondere bei Eltern aufgrund der gleichzeitigen Anwesenheit mehrerer Personen, der Kinderbetreuung durch beide Elternteile und des Führens des Haushaltes eine klare Trennung zwischen Privat- und Berufsleben erschwert. Zusätzlich wurden die Zielvorgaben und Projekte immer anspruchsvoller und vielschichtiger. (vgl. Ciesielski & Schutz, 2016, S. 4) Durch das Fehlen von fixen Arbeitszeiten kann zusätzlich die mögliche Erreichbarkeit über E-Mail, Teams oder Telefon steigen. Dadurch kann es zu ungewolltem Druckaufbau und zur Auslösung von Stress kommen. (vgl. Geisel, 2014, S. 193–194) Andererseits reduzierte sich die Anzahl der Krankenstände um 4,2 % gegenüber dem Jahr 2019. Dies war auf die höhere Flexibilität im Homeoffice und das Steigern der Work-Life-Balance zurückzuführen. (vgl. Mayrhuber & Bittschi, 2021, S. 1)

3.1. Formen von Homeoffice

Die am meisten verbreitete Variante der örtlichen Arbeitsflexibilität für ArbeitnehmerInnen ist das Homeoffice. Erst durch die rasante technische Weiterentwicklung und Verbreitung von Tablets, Laptops und Smartphones einhergehend mit der Umsetzung von Breitbandinternet wurde Homeoffice ein weitverbreitetes Phänomen. (vgl. Meissner et al., 2016, S. 17) In der untersuchten Literatur wird zwischen vier unterschiedlichen Homeofficemodellen unterschieden, die in Abbildung 1 dargestellt sind.

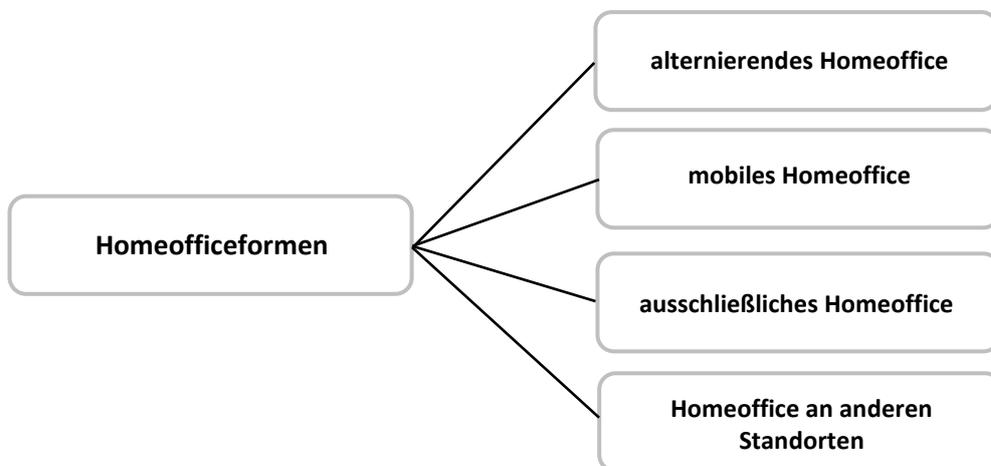


Abbildung 1: Homeofficeformen. Quelle: Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, ist die erste flexible Form des Homeoffice **das alternierende Homeoffice**; diese wird auch als hybride Arbeitsform beschrieben. Hier verrichten die MitarbeiterInnen sowohl im Unternehmen als auch zu Hause abwechselnd ihre Arbeit. (vgl. Meissner et al. 2016, S. 17) Die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist gleich wie beim ausschließlichen Homeoffice. Abhängig von der Anzahl der jeweiligen Homeofficetage können im Büro unter strenger Betrachtung der Wirtschaftlichkeitsanforderungen der ArbeitgeberInnen auch flexible Arbeitsplätze bzw. Desksharing zum Einsatz kommen, die von den Beschäftigten abwechselnd benutzt werden. Dadurch kommt es zu einer Verringerung des Flächenbedarfes und zu einer Senkung der Betriebs- und möglichen Umbaukosten bei Änderungen der Teams. (vgl. Klaffke, 2016, S. 3) Für eine entsprechende Ordnung auf den jeweiligen Arbeitsplätzen sorgt die sogenannte Clean-Desk-

Richtlinie. Hiermit wird von den Unternehmen angeordnet, dass die MitarbeiterInnen beim Verlassen des benutzten Arbeitsplatzes alle Papiere und anderen Materialien sichern müssen. Ziel ist es, die Einsichtnahme in am Schreibtisch herumliegende Dokumente, das Duplizieren bzw. Rauben von Speichermedien usw. durch Unbefugte zu unterbinden. (vgl. Kersten, Klett, Reuter & Schröder, 2019, S. 155) Anwendung findet diese Form von Homeoffice beim Einsatz von hybriden Teams.

Eine weitere Form des Homeoffice ist das **mobile Homeoffice**, bei der die MitarbeiterInnen von einem beliebigen Arbeitsplatz aus arbeiten. Hierfür nutzen die ArbeitnehmerInnen einen Laptop, auf dem alle Informations- und Kommunikationstechnologien installiert sind; somit sind alle relevanten Arbeitsunterlagen und Serverzugänge verfügbar. Diese Arbeitsform ist keine Erfindung des 21. Jahrhunderts und wurde bisher mit reisenden MitarbeiterInnen im Vertrieb bzw. ServicetechnikerInnen in Verbindung gebracht. (vgl. Spielberger, 2020, S. 45) Die mobilen Arbeiten können unabhängig von Zeit und Ort bzw. theoretisch auch bei KundInnen, in der Übernachtungsmöglichkeit oder dem Reisemittel durchgeführt werden. Dadurch werden die Selbstorganisation und die Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen gefördert. (vgl. Schmalzl, 2011, S. 254)

Eine seltene Form des Homeoffice ist das **ausschließliche Homeoffice**. Diese Arbeitsform wird klassisch als Telearbeit bezeichnet und findet in den eigenen vier Wänden statt. (vgl. Messenger & Gschwind, 2016, S. 195) ArbeitnehmerInnen richten sich je nach ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten einen Arbeitsplatz ein, immer abhängig von der Größe der Wohnung bzw. des Hauses sowie der MitbewohnerInnen. Im Betrieb der ArbeitgeberInnen steht üblicherweise kein Arbeitsplatz mehr zur Verfügung. Diese Variante des Homeoffice wird häufig von freien MitarbeiterInnen und Selbstständigen gewählt. (vgl. Schmalzl, 2011, S. 231) Virtuelle Teams nutzen diese Form von Homeoffice.

Eine weitere Form von **Homeoffice** findet **an anderen Standorten** des Unternehmens oder in PartnerInnenbüros auch länderübergreifend statt, die mit einem Informations- und Kommunikationssystem ausgerüstet sind. Der Datenschutz kann durch diese Form des Homeoffice besser gewährleistet werden. Durch die Auslagerung der Büros können diese als externe Abteilungen oder als Gemeinschaftsbüros von mehreren Unternehmen partnerschaftlich geführt werden.

(vgl. Oechsler & Paul, 2018, S. 266) Auch die Anmietung von flexiblen Arbeitsplätzen bzw. Arbeitsplätzen in sogenannten Co-Working-Spaces findet immer größeren Anklang. (vgl. Guignard & Endrissat, 2022, S. 59)

3.2. Homeoffice in Österreich

Zu Beginn der Pandemie gab es in Österreich keine rechtliche Regelung für Homeoffice. Erst mit dem 61. Bundesgesetz und der Änderung des AVRAG, des Arbeitsverfassungsgesetzes, des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes, des Arbeitsinspektionsgesetzes 1993, des Allgemeine Sozialversicherungsgesetzes und des Beamten-Kranken- und Unfallversicherungsgesetzes am 31. März 2021 wurden die gesetzlichen Lösungen festgelegt; die Änderung erfolgte demnach erst nach gut einem Jahr gelebter Praxis. Diese sehen vor, dass ArbeitnehmerInnen grundsätzlich keinen Rechtsanspruch auf Homeoffice haben. Generell ist das Arbeiten im Homeoffice nur auf freiwilliger Basis möglich und bedarf einer schriftlichen Vereinbarung zwischen ArbeitgeberInnen und den Angestellten. (vgl. § 2h Abs. 2 AVRAG) Diese muss beinhalten, ob das Homeoffice regelmäßig erfolgt und an welchen Tagen von zu Hause aus gearbeitet wird. Für die Kündigung dieser Vereinbarung gilt eine Frist von einem Monat zum Letzten eines Kalendermonats; die Kündigung kann durch beide Seiten erfolgen. (vgl. § 2h Abs. 4 AVRAG)

Laut einer von Statistik Austria im November 2020 österreichweit durchgeführten COVID-19-Prävalenzstudie zum Thema Häufigkeit von Homeoffice wurden unselbstständige MitarbeiterInnen vor (9. bis 15. März 2020) und während der Pandemie (14. bis 28. Oktober 2020) befragt. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, stieg der Anteil der HomeofficenutzerInnen in allen Kategorien, bei den NutzerInnen mit mehrmals pro Woche hat sich der Anteil mehr als verdoppelt. (vgl. www.statistik.at, 2020)

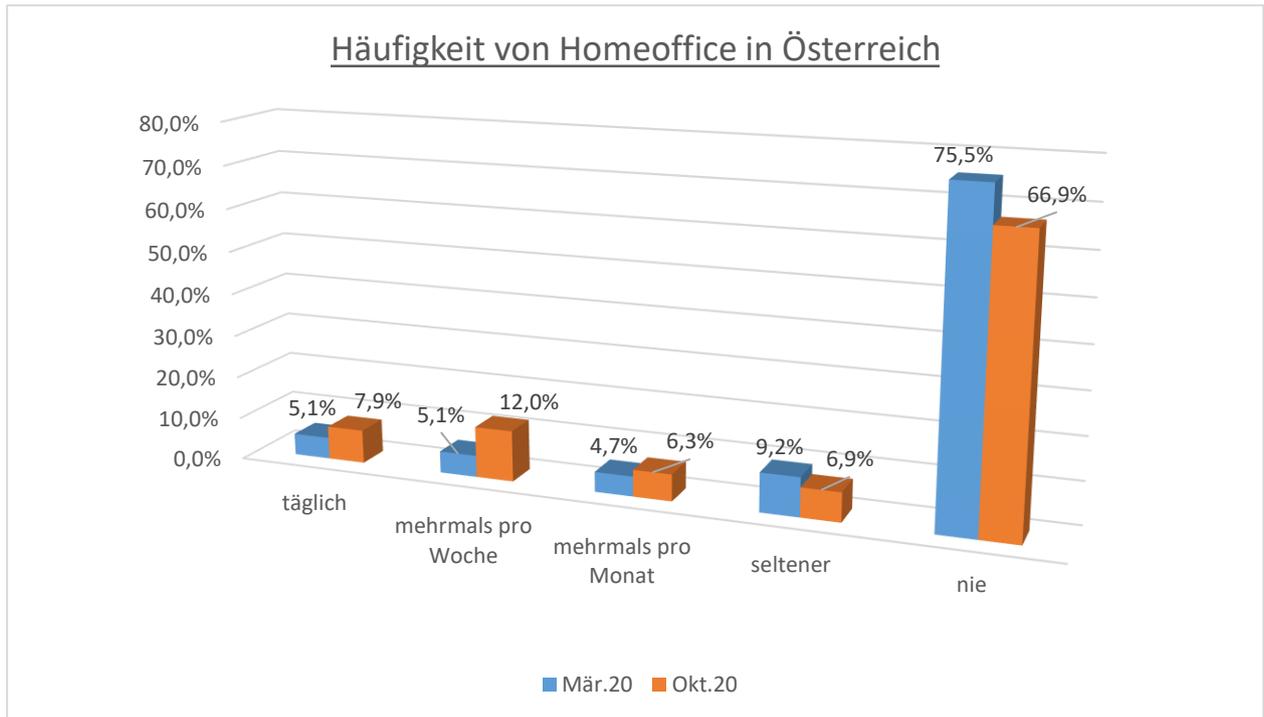


Abbildung 2: Häufigkeit von Homeoffice in Österreich. Quelle: In Anlehnung an Statistik Austria, COVID-19 Prävalenzstudie November 2020

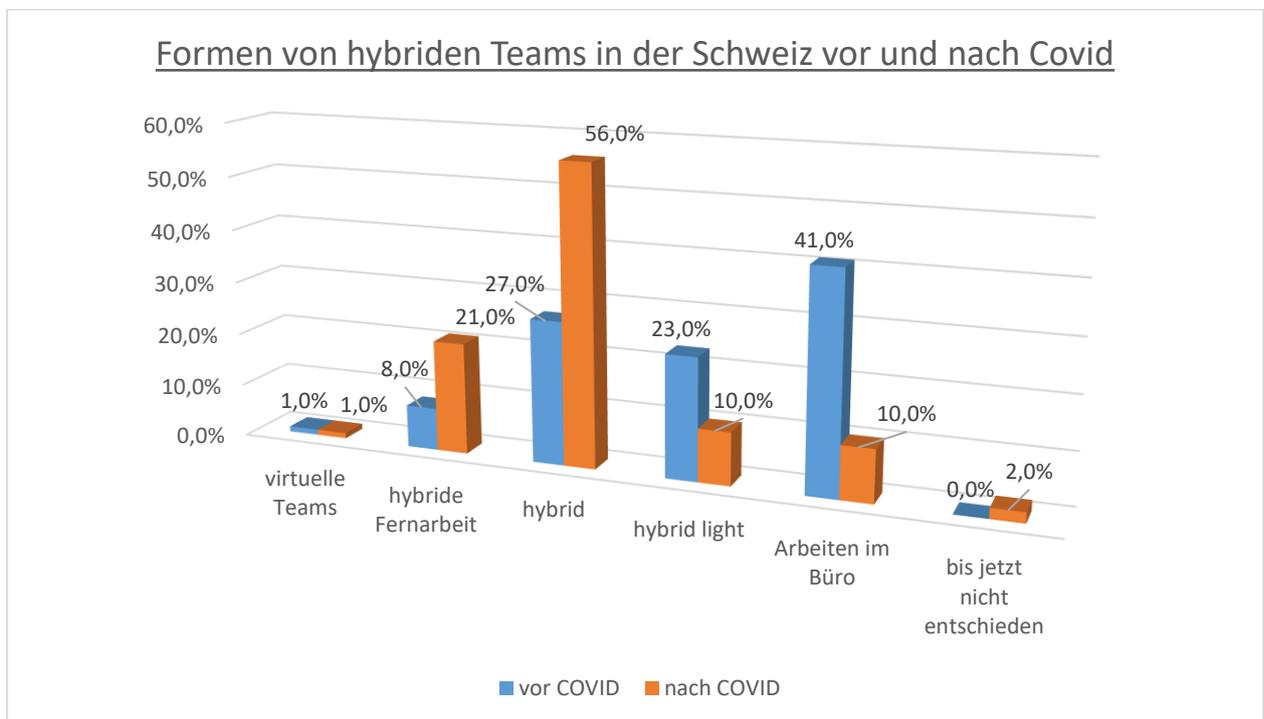


Abbildung 3: Formen von hybriden Teams in der Schweiz. Quelle: In Anlehnung an Berger et al., 2021, S. 5

Diese Aussagen decken sich mit den Studienergebnissen der Universität St. Gallen, des Novu Office und des HR Campus, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Hier gaben die teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz an, dass sich der Anteil an hybriden Arbeitsmodellen (hybrid und hybride Fernarbeit) von 35 % vor März 2020 auf fast 77 % nach COVID-19-Pandemie mehr als verdoppelt hat. Der Anteil der Arbeitsmodelle hybrid light bzw. arbeiten im Büro hat hingegen spürbar abgenommen. (vgl. Berger et al., 2021, S. 5)

§ 2 des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) besagt, dass „auswärtige Arbeitsstellen im Sinne dieses Bundesgesetzes [...] alle Orte außerhalb von Arbeitsstätten [sind], an denen andere Arbeiten als Bauarbeiten durchgeführt werden insbesondere auch die Stellen in Verkehrsmitteln, auf denen Arbeiten ausgeführt werden“ (§ 2 Abs. 3 Satz 4 ASchG). Dementsprechend gilt das Homeoffice ebenfalls als eine auswärtige Arbeitsstelle. Dadurch sind ArbeitgeberInnen gem. § 67 Abs. 6 ASchG nicht dazu verpflichtet, geeignete Arbeitstische, Arbeitsflächen und Sitzgelegenheiten zur Verfügung zu stellen; diese müssen durch die ArbeitnehmerInnen selbst bereitgestellt werden. (vgl. § 67 Abs. 6 ASchG) Grundsätzlich werden den Angestellten durch das Unternehmen nur digitale Arbeitsmittel wie z. B. Stand-PC, Laptops inkl. Software, Monitore, Mäuse, externe Tastaturen, aber auch die notwendige Datenverbindung oder ein Telefon zur Verfügung gestellt. Wie beim Arbeiten vor Ort im Betrieb gelten im Homeoffice grundsätzlich dieselben Bestimmungen gem. § 2 Abs. 2 des Arbeitszeitgesetzes (AZG) für die Arbeitszeit. (vgl. § 2 Abs. 2 AZG) Die genauen Regelungen inkl. Über- bzw. Mehrstunden werden im jeweils gültigen Kollektivvertrag, in Betriebsvereinbarungen oder Büroordnungen definiert bzw. vereinbart. Die geleisteten Arbeitszeiten sind zu dokumentieren. Es gelten die gesetzlichen Ruhezeiten gem. § 12 AZG, d. h. nach der Beendigung der Tagesarbeitszeit ist eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden einzuhalten.

Auch im Homeoffice ist auf die Einhaltung der DSGVO und des Datenschutzgesetzes (DSG) ein besonderes Augenmerk sowohl von ArbeitgeberInnen- als auch ArbeitnehmerInnenseite zu legen. Datenschutzrechtliche Verantwortliche sind immer ArbeitgeberInnen, die entsprechende organisatorische und technische Maßnahmen für die Sicherheit der Daten setzen müssen. Dies umfasst auch Unterweisungen und Schulungen der MitarbeiterInnen. Diese müssen aber die Vorgaben zu Hause umsetzen und Informationen sowie sensible Angaben so schützen, dass auch

Personen aus dem gemeinsamen Haushalt bzw. Dritte keine Einsicht nehmen können. Dasselbe gilt für Arbeitsunterlagen des Unternehmens. (vgl. § 24-26 DSGVO)

Durch die gesetzliche Regelung sind die ArbeitnehmerInnen bei einem Arbeitsunfall im Homeoffice versichert, wobei das Risiko eher als gering einzuschätzen ist und jeder Vorfall einer Einzelbetrachtung standhalten muss.

Diese gesetzlichen Voraussetzungen gelten auch für ArbeitnehmerInnen von IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros und sind somit einzuhalten. Im nächsten Kapitel werden die Ziele und Herausforderungen des Homeofficemodells erläutert.

3.3. Ziele und Herausforderungen des Homeofficemodells

Die zentrale Fragestellung im Hinblick auf Homeoffice ist, welche Vor- und Nachteile es für ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen bereithält. Bereits im Jahr 2010 definierte von Kettler (vgl. S. 139–140) folgende vier Eckpfeiler für die zu diesem Zeitpunkt noch zukünftige Arbeitswelt im Jahr 2020:

- Qualifikation durch Kenntnis und Erfahrung in Kommunikationsmitteln und Technologie,
- Arbeitszeiten und -orte werden mit ArbeitnehmerInnen persönlich vereinbart,
- höherer Beschäftigungsanteil von Frauen auch in hochbezahlten und führenden Positionen,
- ältere ArbeitnehmerInnen, die sich fortbilden und bis weit über 65 auch in anderen Positionen und Jobs als ihren anfänglichen arbeiten.

Im Jahr 2022 spielen die beiden ersten Eckpfeiler bereits eine sehr große Rolle und sind die Grundvoraussetzung für die Umsetzung der Arbeitsform Homeoffice. Dadurch wird auch der Wiedereinstieg von Frauen in die Arbeitswelt nach der Karenz immens erleichtert. Durch das stufenweise Anpassen des Pensionsantrittsalter von Frauen ab dem 01. Januar 2024 an das der Männer werden ab diesem Zeitpunkt mehr erfahrene ArbeitnehmerInnen am Arbeitsmarkt verfügbar sein. (vgl. § 16 Abs. 6 Allgemeines Pensionsgesetz [APG]) Zusätzlich sollten die Arbeitszeiten an die jeweiligen Lebensphasen und Positionen der MitarbeiterInnen im Unternehmen individuell angepasst werden. Langfristig werden dadurch die positive Einstellung der MitarbeiterInnen zum

Betrieb und deren individuelle Arbeitsfähigkeit sowie die gegenwärtige Stellung und zukünftigen Aussichten des Unternehmens gesteigert und verbessert. (vgl. Rimser, 2014, S. 33–35)

Eine Flexibilisierung und Individualisierung ist aber auch am Arbeitsort gefordert. Durch die hohen Kosten bei Parkplätzen und Mietobjekten wie Büros haben Unternehmen neue Konzepte entwickelt, um vorhandene Flächen in Gebäuden optimal zu nutzen. Das beinhaltet flexible Arbeitsplätze, Desk- und Jobsharing sowie geringere Betriebskosten mittels Energieeffizienz und Wartungsfreiheit der Büroinfrastruktur. Der Arbeitsraum soll dadurch als wirtschaftliche Leistung genutzt werden. (vgl. Klaffke, 2016, S. 3) Die Basis jeder Neugestaltung der Arbeitskultur muss die Optimierung der rechtlichen und tatsächlichen Umstände sein, unter denen ArbeitnehmerInnen ihre Arbeitsleistung erbringen sowie ein auf die zukünftige Strategie des Betriebes abgestimmtes Arbeitsplatzkonzept (vgl. Klaffke & Oppitz, 2016, S. 171).

Im folgenden Kapitel werden die Vor- und Nachteile für ArbeitnehmerInnen im Homeoffice analysiert und beschrieben.

3.4. Vor- und Nachteile für ArbeitnehmerInnen

Die COVID-19-Pandemie hat eine zentrale Bedeutung für die Implementierung von Homeoffice in heimischen Betrieben gespielt (vgl. Kellner, Korunka & Kubicek, 2020, S. 17). Dieses Arbeitsortmodell ist aber nicht für alle ArbeitnehmerInnen anwendbar, vor allem für Berufstätige im Gewerbe, in der Industrie und dem Handwerk sowie für MitarbeiterInnen in der gesamten Gastronomie und Hotellerie und für freischaffende KünstlerInnen. Die Zeit im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie hat aber auch allen NutzerInnen die individuellen Vor- und Nachteile aufgezeigt, die erst in der Umsetzung dieses Arbeitsmodelles ersichtlich wurden.

3.4.1. Flexibilität – das zweischneidige Schwert

Der bereits jetzt aufgrund des demografischen Wandels der Bevölkerung in vielen Berufsfeldern bestehende Fachkräftemangel betrifft nicht nur die IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros, sondern alle Bereiche in Österreich und mittlerweile ganz Westeuropa und fördert die Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle (vgl. Meissner et al., 2016, S. 76). Homeoffice ist ein Teil dieser

flexiblen Arbeitsmodelle und soll den MitarbeiterInnen eine erhöhte Flexibilität sowohl hinsichtlich Arbeitsort als auch Arbeitszeit ermöglichen. Betriebe setzen deswegen die Arbeitsmodelle wie z. B. den rein klassischen Bürobetrieb immer weniger ein. (vgl. Wörwag & Cloots, 2020, S. 164)

Das Angebot eines Homeofficemodells kann von Planungsbüros genutzt werden, um das Ansehen in der öffentlichen Betrachtung zu steigern und sich so als attraktive ArbeitgeberInnen gegenüber den MitbewerberInnen bei der Suche nach neuen MitarbeiterInnen einen Vorteil zu verschaffen. Gerade die flexible Arbeitszeitgestaltung ist ein geeignetes Mittel, um die Work-Life-Balance von MitarbeiterInnen zu verbessern. (vgl. Stiglbauer, 2021, S. 20) Zudem reduzieren Unternehmen dadurch den Wechsel unter den eigenen Fachkräften und tragen so letztendlich zur Steigerung des Gewinns bei (vgl. Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2016, S. 93; Schellinger, Tokarski & Kissling-Näf, 2020, S. 156).

Überschneiden sich private und berufliche Termine, kann dies bei ArbeitnehmerInnen aufgrund der erhöhten Flexibilität zu gesteigertem Stress und Unbehagen bis hin zu gesundheitlichen Problemen sowohl körperlicher als auch seelischer Natur führen (vgl. Schweiger, 2009, S. 57). Auslöser dafür kann einerseits die Subordination der eigenen Wünsche und des eigenen Verlangens unter geschäftliche Kriterien und andererseits einer Unsicherheit sein (vgl. Schweiger, 2009, S. 40). Werden diese Symptome von der Führungskraft nicht frühzeitig erkannt und beseitigt, kann dies im ersten Schritt zu höheren Krankenstandstagen und in weiterer Folge zu Kündigungen durch die betroffenen MitarbeiterInnen führen.

3.4.2. Work-Life-Balance – das höchste Gut der MitarbeiterInnen

Die Flexibilität des Arbeitsmodells Homeoffice wirkt sich stark auf die Gestaltung der Work-Life-Balance der MitarbeiterInnen aus. Nicht nur Kinder und Eltern können die Freizeit vermehrt gemeinsam genießen, sondern auch MitarbeiterInnen mit einer Beeinträchtigung wie z. B. einer chronischen Erkrankung kann das Alltagsleben erleichtert werden. (vgl. Brewster, Mayne & Tregaskis, 1997, S. 136) Vor allem für weibliche Arbeitnehmerinnen ermöglicht dieses Arbeitsmodell eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Durch die geschaffenen Freiräume können

einerseits Karriereziele individuell geplant und erreicht werden und andererseits frühere Wiedereinstiege nach der Karenz in das Berufsleben erfolgen, immer abhängig vom Alter des jüngsten Kindes. Dies ist bereits daran erkennbar, dass sich immer mehr hoch ausgebildete Frauen für entsprechend gut bezahlte Jobs qualifizieren. (vgl. von Kettler, 2010, S. 139)

Die bereits vorhandenen Gleitzeitmodelle zeigen, dass sich MitarbeiterInnen die Zeit schon heute in gewisser Weise frei einteilen können. Dabei werden von den ArbeitgeberInnen meist nur Kernzeiten vorgegeben, in denen eine Anwesenheit bzw. Erreichbarkeit gegeben sein muss. Beim Homeofficemodell können die MitarbeiterInnen eine weitgehend freie Einteilung der Arbeitszeit bei der Abarbeitung der Arbeitsaufträge vornehmen. (vgl. Meissner et al. 2016, S. 21) Die individuelle Bestimmung von Arbeitsbeginn und -ende sowie Häufigkeit und Länge der Pausen wirkt sich positiv auf den Biorhythmus aus, steigert das Wohlbefinden und die allgemeine Entspannung. Somit kann von den MitarbeiterInnen eine selbstbestimmte und ausgewogene Work-Life-Balance hergestellt werden, was einen großen Einfluss auf die Produktivität und das Ausmaß der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, auf die Zufriedenheit mit der Arbeit selbst und die Abwesenheit vom Arbeitsplatz im Falle von z. B. einer Erkrankung ausübt.

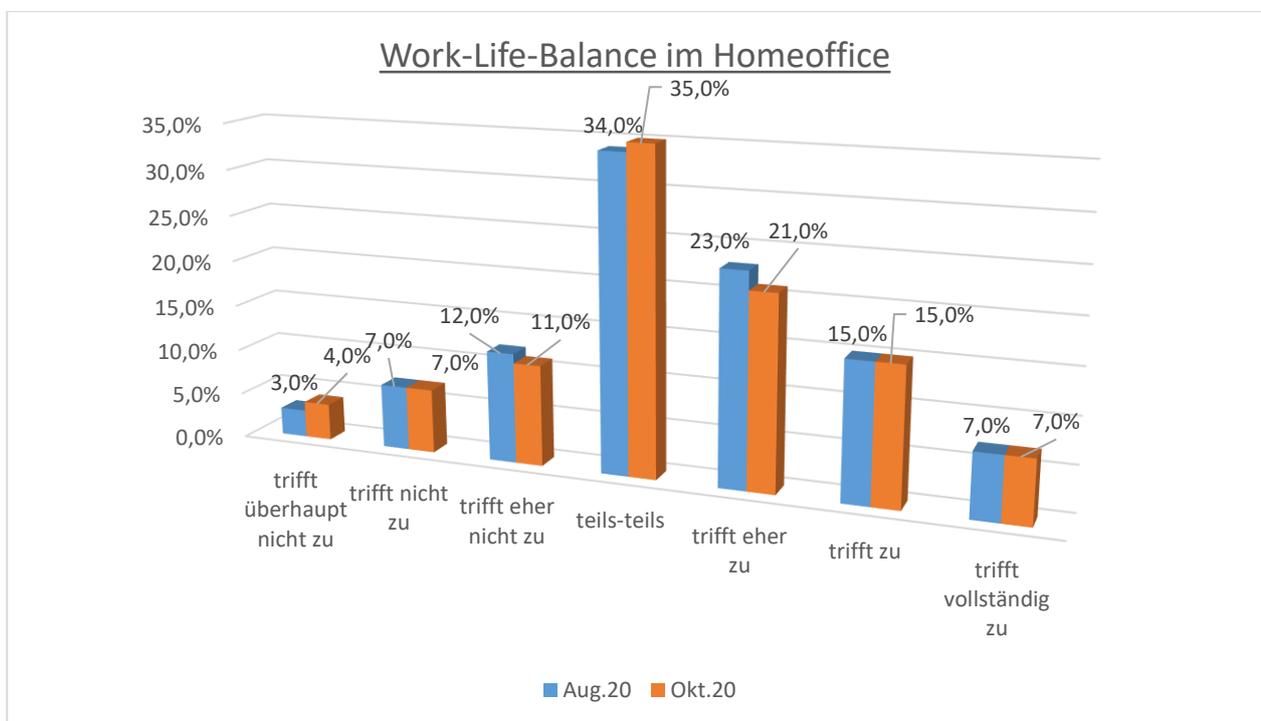


Abbildung 4: Work-Life-Balance im Homeoffice. Quelle: In Anlehnung an Pfnür, Gauger, Bachtal & Wagner, 2021, S. 41

Abbildung 4 zeigt das Ergebnis zweier Befragungen von deutschen WissensarbeiterInnen im Jahr 2020. Knapp 25 % der Befragten gaben an, mit ihrer Work-Life-Balance eher zufrieden zu sein, 22 % waren zufrieden bzw. vollständig zufrieden. In Summe gaben zwischen 43 % und 45 % der BefragungsteilnehmerInnen an, mit der Work-Life-Balance im Homeoffice glücklich zu sein. (vgl. Pfnür, Gauger, Bachtal & Wagner, 2021, S. 41)

Ein Nachteil der durch ein solches Arbeitsmodell ermöglichten selbstbestimmten Flexibilität kann die Verschiebung von beruflichen Tätigkeiten in die Freizeit sein, wodurch es zu einer ungewollten Selbstaussbeutung der MitarbeiterInnen kommt (vgl. Niebauer & Riemath, 2017, S. 224). Bei einem solchen Ungleichgewicht der Work-Life-Balance steigt infolge die Wahrscheinlichkeit einer ‚inneren Kündigung‘, was oft in physischen sowie psychischen Erkrankungen – Schlagwort Burn-out – münden kann. Führungskräfte sind angehalten, durch den direkten Kontakt zu ihren MitarbeiterInnen solche Situationen und Muster rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu setzen.

3.4.3. Zeit- und Fahrtkostensparnis

Durch das Homeoffice entfallen die An- und Abreisen mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder dem eigenen Fahrzeug zum Betriebsstandort. Somit können Kosten- und Zeitvorteile durch die MitarbeiterInnen generiert werden (vgl. Sieber & Recknagel, 2015, S. 37). Der Kostenvorteil ergibt sich durch die Einsparung der Treibstoffkosten und die Abnutzung des eigenen Fahrzeuges sowie die Ticketkosten für das öffentliche Verkehrsmittel, aber auch die Einsparung möglicher Parkgebühren am oder in der Nähe des Unternehmensstandortes. Des Weiteren sind ökologische, soziale und gesellschaftliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen: Durch den Wegfall der Fahrten zum Arbeitsplatz kommt es zu einer Reduktion des PendlerInnenverkehrs sowohl bei öffentlichen Verkehrsmitteln als auch beim motorisierten Individualverkehr. Letzteres wirkt sich auch positiv auf die Ökobilanz der Umwelt aus. Durch die geringere Anzahl an Fahrten in das Büro kann auch die gewonnene Freizeit für längere Fahrten zu weiter entfernten und günstigeren Eigenheimen genutzt werden. Dies wirkt sich insbesondere auf die aufgeheizten Wohnungsmarktverhältnisse in den großen Ballungsräumen positiv aus. (vgl. Oechsler & Paul, 2019, S. 268) Der größte Vorteil in dieser Hinsicht bei Homeoffice ist aber der Zeitgewinn, der von den MitarbeiterInnen gerne für Freizeitaktivitäten oder Zeit mit der Familie oder FreundInnen verwendet wird.

3.4.4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die vom Homeoffice ermöglichte Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten und -orte kann zur Auflösung der zwingenden Trennung zwischen Beruf und Familie führen (vgl. Schweiger, 2009, S. 40). Dies kann einerseits zu einer besseren Vereinbarkeit der beiden Bereiche dienen, andererseits kann es auch zu Überschneidungen von beruflichen und privaten Interessen kommen. Das zieht meist eine Einschränkung einer dieser Bereiche mit sich zieht: Wird die Freiheit der Zeiteinteilung hauptsächlich zur Förderung privater bzw. familiärer Angelegenheiten benutzt, kann dies eine verminderte Performance bzw. Produktivität im beruflichen Kontext als Folge haben. (vgl. Kentenich, 2014, S. 276) Das schädigt das Unternehmen sowie die ArbeitnehmerInnen. Im Gegensatz dazu ist die selbstständige Zeiteinteilung auch ein Nährboden für Überarbeitung, d. h. die Freizeit wird zur Durchführung beruflicher Aufgaben genutzt.

Die daraus resultierende fehlende Zeit für FreundInnen, Familie und Freizeitaktivitäten wie Sport oder Vereine führt zu einer Unplanbarkeit privater Ereignisse und verhindert den Aufbau von stabilen Beziehungen (vgl. Schweiger, 2009, S. 40), was letztendlich zu einer sozialen Verarmung und Vereinsamung führen kann (vgl. Schweiger, 2009, S. 57). Daher sollten Betriebe rechtzeitig darauf reagieren, da auch dies zu einer verminderten Performance sowie zu steigenden Krankenstandstagen und Unzufriedenheiten führt.

Ein- bis mehrmals in der Woche oder gelegentlich von zu Hause aus arbeitende Mütter arbeiten im Durchschnitt um etwa zwei bis drei Stunden mehr als Mütter, die nie im Homeoffice sind. Die Vorteile von Homeoffice für Mütter liegen darin, einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen zu können oder bei Teilzeitarbeit in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten einen höheren Stundenumfang zu realisieren, indem diese beispielweise Reisezeiten einsparen. Zugleich besteht das Risiko, dass Arbeiten im Homeoffice mit Mehrarbeit verbunden ist. (vgl. Bernhard, 2021, S. 743)

Manche Väter wünschen sich, weniger zu arbeiten und mehr Zeit mit ihren Liebsten zu verbringen. Es hat sich jedoch gezeigt, dass ein- bis mehrmals in der Woche oder zumindest gelegentlich von zu Hause aus arbeitende Väter etwa 20 bis 30 Minuten pro Tag weniger Zeit mit ihren Kindern verbringen als Väter, die nie im Homeoffice sind. Grund hierfür sind die längeren Arbeitszeiten im Homeoffice bzw. meistens Überstunden, die ausbezahlt oder als Zeitausgleich genommen werden. (vgl. Bernhard, 2021, S. 749)

3.4.5. Geringere Wahrnehmung der Leistung durch Vorgesetzte

Aufgrund des Arbeitens im Homeoffice können MitarbeiterInnen aus dem Blickfeld der Führungskräfte geraten und sowohl bei der Zuteilung von anfallenden Projekten als auch in deren Karrieremöglichkeiten übervorteilt werden (vgl. Rupietta & Beckmann, 2016, S. 15; Elsbach, Cable & Sherman, 2010, S. 738–740). Die Folgen davon können sich negativ auf den zukünftigen Berufsweg der MitarbeiterInnen und deren Motivation und Zufriedenheit auswirken. Genau an diesem Punkt zeigt sich, wer die Aufgaben als virtuelle Führungskraft richtig umsetzt. Dazu gehören vor allem die Überprüfung der Aus- bzw. Überlastung der MitarbeiterInnen, das Erfassen und Beachten deren persönlichen Befähigungen, Nöten und Zielen und das Planen und Umsetzen von Entwicklungsmaßnahmen. (vgl. Landes, Steiner, Wittmann & Utz, 2020, S. 36)

3.4.6. Fehlen von sozialen Kontakten

Durch das Arbeiten in den eigenen vier Wänden fehlt vielen MitarbeiterInnen der persönliche soziale Kontakt mit den KollegInnen, der Austausch der Arbeitsergebnisse erfolgt rein über digitale Arbeitsmittel (vgl. Fortmann & Kolecek, 2018, S. 212). Daher sollte z. B. durch die Einrichtung von digitalen Kaffeepausen ausreichend Raum und die Option für einen sozialen Austausch zwischen den ArbeitnehmerInnen und gegen die soziale Isolation geschaffen werden (vgl. Fritz & Tomaschek, 2021, S. 53). Ein adäquates Ersatzmittel zu einem direkten sozialen Kontakt stellt diese elektronische Kommunikationsform jedoch nicht dar (vgl. Weinert, Weitzel, Maier & Lau-mer, 2014, S. 142). Dies wird durch das Ergebnis einer Befragung der Universität Bern im öffentlichen Sektor in der Schweiz über Homeoffice bestätigt. Hier gaben 91 % der befragten Personen an, dass zukünftig physische Treffen zwischen den Teammitgliedern trotz Homeoffice stattfinden sollen, 84 % sprachen sich für ein ausgewogenes Verhältnis der Homeoffice- und Bürotage aus. 38 % der Befragten sprachen sich für das Arbeitsmodell hybrid light und 49 % für das hybride Arbeitsmodell in der Zukunft aus. (vgl. Zuber & Ritz, 2022, S. 9)

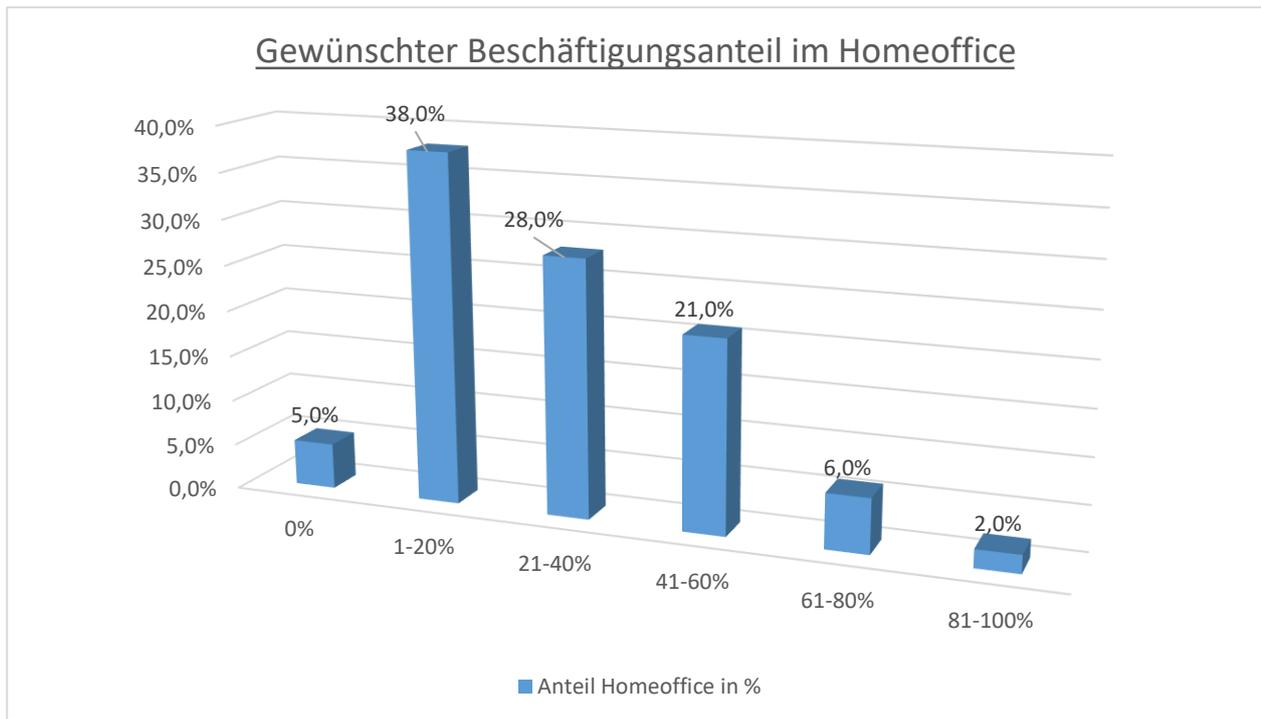


Abbildung 5: Gewünschter Beschäftigungsanteil im Homeoffice. Quelle: In Anlehnung an Zuber & Ritz, 2022, S. 9

Eine häufige Folge von fehlenden sozialen Kontakten ist die soziale Isolation der MitarbeiterInnen, die zu Unzufriedenheit führen kann. Dem kann durch soziale Interaktion mit ArbeitskollegInnen, dem Beistand, den diese dadurch erfahren, oder durch persönliche Begegnungen am Wirkungsbereich entgegengewirkt werden. (vgl. Weinert et al., 2014, S. 142) Aber auch Führungskräfte sollten neben ihren operativen Aufgaben im klassischen Sinne eine Hilfestellung bei sozialer Isolation sein (vgl. Larson, Vroman & Makarius, 2020, S. 5). Weitere Folgen können eine Störung des Informationsflusses zwischen den MitarbeiterInnen und dem Betrieb sowie eine geringe Einbindung der ArbeitnehmerInnen in die Organisationsstrukturen bzw. die Zusammenarbeit sein (vgl. Reinfuss, 2014, S. 111).

3.4.7. Fehlende Motivation im Homeoffice

Die Frage der Art und Weise der Beeinflussung der Motivation von MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Gesichtspunkt bei der Untersuchung des Homeofficemodells. Erfolgt die Festlegung vom Homeoffice gemeinschaftlich zwischen Betrieb und MitarbeiterInnen, sind durch die Frei-

willigkeit positive Effekte für Motivation und Arbeitsleistung zu erwarten. (vgl. Hartner-Tiefenthaler & Lobnig, 2021, S. 35) Dadurch wird aber auch die Eigenverantwortung durch die flexible Zeiteinteilung der ArbeitnehmerInnen gefördert (vgl. Nicolai, 2021, S. 279).

Gesetzlich sind ArbeitgeberInnen dazu verpflichtet, Aufzeichnungen über die geleisteten Arbeitsstunden in der Betriebsstätte schriftlich zu führen (vgl. § 26 Abs. 1 AZG). Es kann aber auch vereinbart werden, dass die Arbeitszeitaufzeichnungen individuell durch die ArbeitnehmerInnen geführt werden. Am Ende der Gleitzeitperiode sind diese an die ArbeitgeberInnen auszuhändigen und von diesen auch zu kontrollieren. (vgl. § 26 Abs. 2 AZG) Dies birgt jedoch zwischen dem Betrieb und den MitarbeiterInnen sowohl ein gewisses Konfliktpotenzial als auch ein Missbrauchsrisiko (vgl. Fortmann & Kolocek, 2018, S. 144). Durch das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte fällt jedoch eine direkte Kontrolle durch die ArbeitgeberInnen weg. Die Führungskräfte müssen daher zum Lösen dieser Aufgaben als Grundvoraussetzung ihren MitarbeiterInnen gegenüber ein stark gesteigertes Vertrauen entwickeln. (vgl. Creusen, Gall & Hackl, 2017, S. 103)

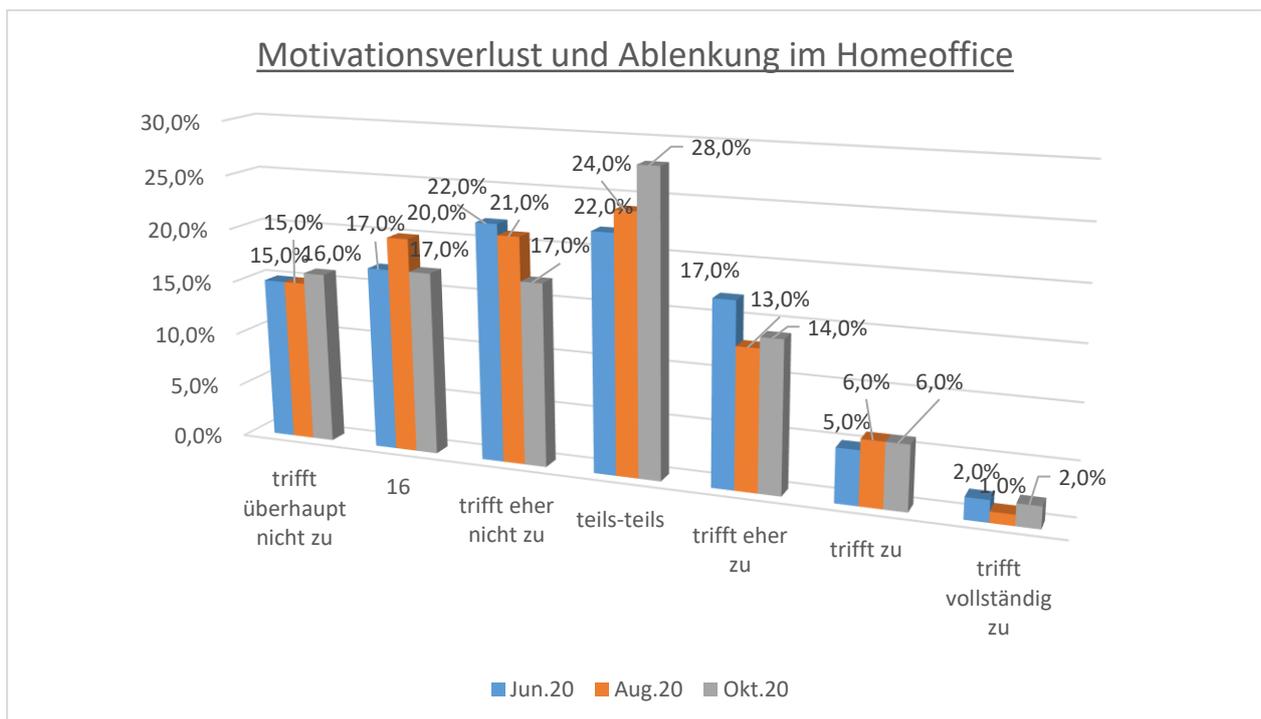


Abbildung 6: Motivationsverlust und Ablenkung im Homeoffice. Quelle: In Anlehnung an Pfnür et al., 2021, S. 40

Laut drei im Jahr 2020 durchgeführten Befragungen (siehe Abbildung 6) haben 24 % der ArbeitnehmerInnen mit längerer Dauer des Homeoffice eine sinkende Motivation und eine zunehmende Ablenkungsanfälligkeit verspürt (vgl. Pfnür et al., 2021, S. 40). Dieser Gesichtspunkt kann als bedeutender Nachteil des Homeofficemodells angesehen werden.

Nachdem in diesem Kapitel die Vor- und Nachteile für ArbeitnehmerInnen im Homeoffice analysiert wurden, werden im folgenden Kapitel, die der ArbeitgeberInnen beleuchtet.

3.5. Vor- und Nachteile für ArbeitgeberInnen

Der Begriff ‚War of Talents‘ wurde bereits im Jahr 1997 von Stephen Hawking in einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company verwendet. Bereits damals bestand ein Mangel an qualifizierten Fachkräften, der sich bis heute verstärkt hat. (vgl. Mederer, 2019, S.1) Dadurch ist die Erhöhung der ArbeitgeberInnenattraktivität gegenüber der Konkurrenz für ArbeitgeberInnen umso wichtiger, um die besten BewerberInnen zu gewinnen und diese auch zu halten. Dies ist vor allem bei der Gewinnung von ArbeitnehmerInnen mit höherwertigen Fähigkeiten und Wissen von Bedeutung. (vgl. Stiglbauer, 2021, S. 5) Homeoffice könnte ein Teil des Erfolges sein.

3.5.1. Steigende Produktivität im Homeoffice

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass durch neue Arbeitsmodelle eine Steigerung der Produktivität mit einer Steigerung der Reaktions- und Lösungskompetenz im Unternehmen einhergeht (vgl. Bartz & Schmutzer, 2015, S. 185). Deutsche WissensarbeiterInnen gaben bei einer Befragung 2020 zu drei Zeitpunkten an, im Homeoffice produktiver zu sein; mit der Dauer des Homeoffice stieg die Produktivität an (siehe Abbildung 7). (vgl. Pfnür et al., 2021, S. 43)

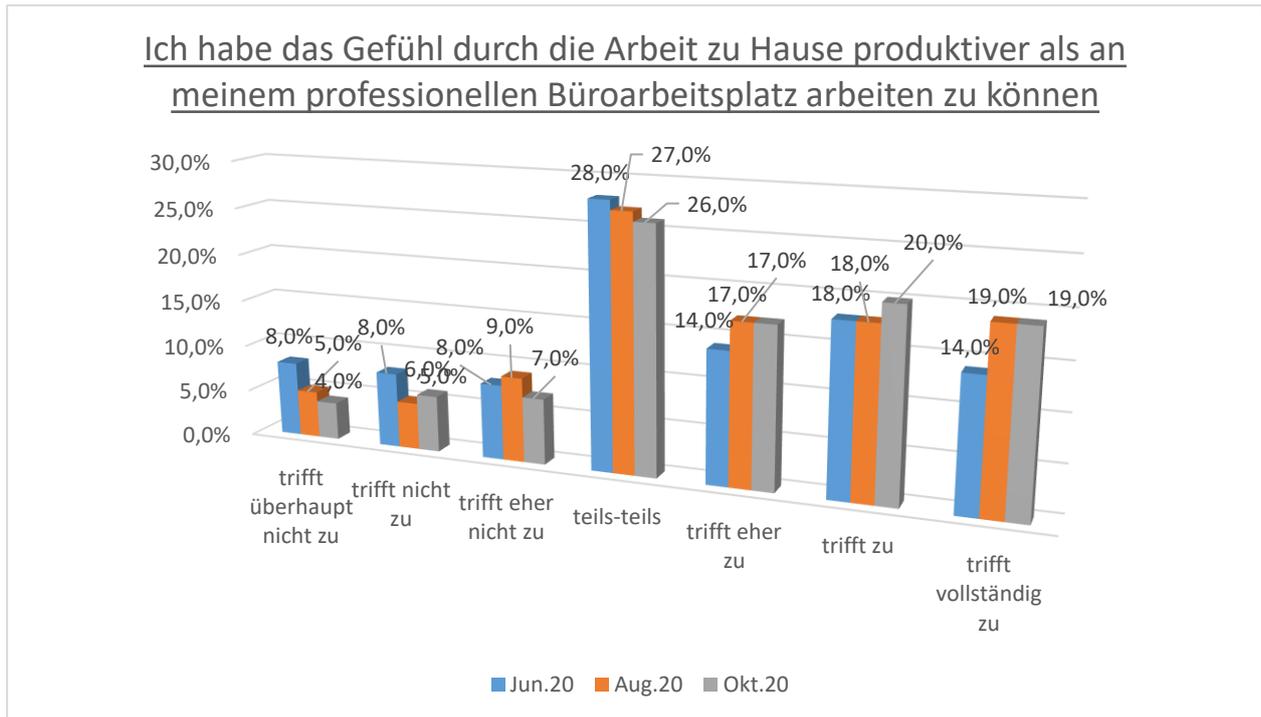


Abbildung 7: Produktivitätswahrnehmung im Homeoffice im Vergleich zum professionellen Büroarbeitsplatz. Quelle: In Anlehnung an Pfnür et al., 2021, S. 37

Ein für ArbeitgeberInnen weiterer Vorteil ist, dass MitarbeiterInnen im Homeoffice aufgrund einer höheren intrinsischen Motivation aufgrund der Selbstbestimmung und der übergebenen Verantwortung eine größere Anzahl an Mehr- bzw. Überstunden leisten als bei anderen Arbeitsmodellen (vgl. Rupiotta & Beckmann, 2016, S. 18). Dies würde sich auch bei der Abwicklung von Planungsprojekten sehr positiv auswirken.

3.5.2. Flexibler MitarbeiterInneneinsatz

Flexible Arbeitszeitmodelle haben auch in Bezug auf die Anpassung des Arbeitseinsatzes der ArbeitnehmerInnen einen positiven Effekt. So kann das Arbeitsaufwand flexibel an einen schwankenden Auftragsstand angepasst werden (vgl. Fortmann & Kolecek, 2018, S. 8), was wiederum die ökonomischen Gefahren der Unternehmen reduziert.

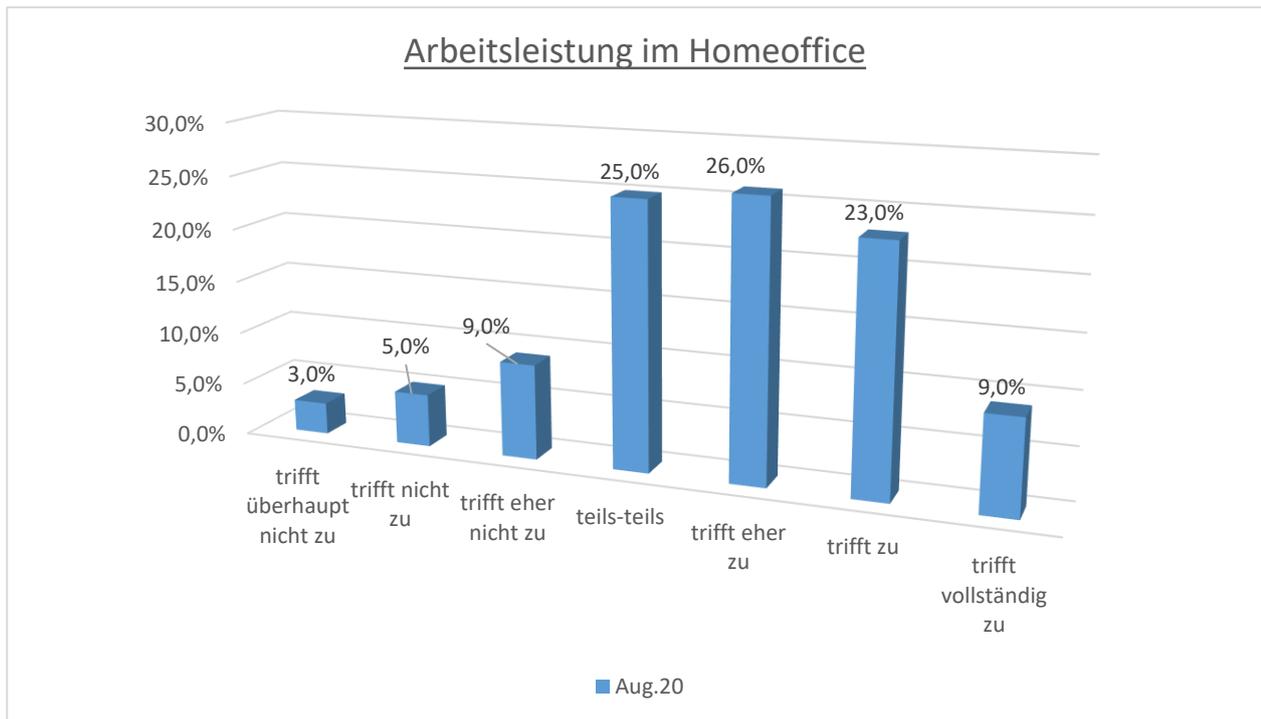


Abbildung 8: Arbeitsleistung im Homeoffice. Quelle: In Anlehnung an Pfnür et al., 2021, S. 40

Deutsche WissensarbeiterInnen gaben bei einer Befragung im August 2020 an, im Homeoffice eine um 32 % gesteigerte Arbeitsleistung wahrgenommen zu haben (siehe Abbildung 8; vgl. Pfnür et al., 2021, S. 39). Durch den Entfall der Kontrolle der ArbeitnehmerInnen durch die Führungskraft infolge von selbstständiger Arbeit kann es zu wesentlichen Kostenreduktionen kommen (vgl. Rupiotta & Beckmann, 2016, S. 14).

Jede mögliche Umgestaltung der Arbeitsmethode birgt jedoch Gefahren bezüglich der Verbundenheit der MitarbeiterInnen zum Unternehmen und hat langfristige Auswirkungen auf die jeweilige Unternehmenskultur (vgl. Bartz & Schmutzer, 2015, S. 185).

3.5.3. Kostenersparnis durch die Umsetzung von Homeoffice

Durch die Reduzierung der Büroarbeitsflächen, Nutzung von Desksharing und den möglichen Entfall von zur Verfügung zu stellenden Parkraum ermöglicht flexibles Arbeiten dem Unternehmen Einsparungen bei den Betriebs- und Energiekosten (vgl. Rupiotta & Beckmann, 2016, S. 14). Die Betreuung von MitarbeiterInnen im Homeoffice erfordert jedoch von den Führungskräften einen erhöhten Verwaltungs- und Organisationsaufwand (vgl. Müller, 2021, S. 116). Diese Kosten sind

den Einsparungen gegenüberzustellen. Aber auch MitarbeiterInnenbindung reduziert durch eine geringere Anzahl von Fehlzeiten und Abgängen die Kosten für die Unternehmen. Hier spielt aber nicht der monetäre Anreiz eine Rolle, sondern die Kommunikation, die Betriebskultur und die Art der Führung. (vgl. Wolf, 2020, S. 52–53)

3.5.4. Datenschutz und Datensicherheit

Das Einführen von Homeoffice seitens der ArbeitgeberInnen im Unternehmen erfordert einen gewissen Grad an Vertrauen gegenüber den ArbeitnehmerInnen. Auf Daten, die zuvor den Betriebsstandort nicht verlassen haben, kann nun von überall und jederzeit zugegriffen werden. (vgl. Hagel, 2015, S. 1–2) Diese personenbezogenen Daten von anderen ArbeitnehmerInnen, LieferantInnen oder KundInnen fallen unter die datenschutzrechtlichen Regelungen der DSGVO. Im Homeoffice ist sowohl die verarbeitende Stelle als auch die verantwortliche Person der ArbeitgeberInnen, somit ist diese auch dafür verantwortlich. (vgl. Hohenstatt et al., 2021, S. 42) Es gilt daher, an das Verständnis der MitarbeiterInnen zu appellieren und Schulungen zur Einhaltung der DSGVO durchzuführen. Dies ist technischen Lösungen wie z. B. dem Sperren von USB-Ports vorzuziehen, durch das ein Anstecken einer externen Festplatte verhindert wird. Eine weitere Möglichkeit wäre die Einführung einer Clean-Desk-Richtlinie (siehe Kapitel 3.1).

3.6. Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Homeoffice auch für den Einsatz in IngenieurInnen- und ZiviltchnikerInnenbüros mehr Vor- als Nachteile sowohl für ArbeitgeberInnen als auch MitarbeiterInnen bringen könnte. Weitere Vor- und Nachteile in der Praxis werden mittels der Erfahrungen der ExpertInnen im empirischen Teil beleuchtet. Im nächsten Abschnitt werden die unterschiedlichen Führungsstile ausgeführt, die in der Fachliteratur beschrieben werden.

4. ERFOLGSFAKTOR MITARBEITERINNENFÜHRUNG: THEORETISCHE MODELLE UND ZUGÄNGE

Die Führung von MitarbeiterInnen ist das zweite Kernthema dieser Forschungsarbeit. In einem ersten Schritt wird der Begriff Führung definiert. Danach erfolgt eine Erläuterung unterschiedlicher Führungstheorien, die abschließend in den Anforderungsbedingungen der digitalisierten Arbeitswelt kontextualisiert werden.

Im Kontext des Unternehmertums kann Führung als die Steuerung und Beeinflussung von MitarbeiterInnen durch deren Führungskraft verstanden werden. Auch wenn Führung aus historischer Sicht meist hierarchisch geprägt ist (vgl. Reimer, 2020, S. 23), verläuft der Prozess des Führens gerade nach dem heutigen Verständnis nicht nur einseitig. Dieser gestaltet sich in Form eines Interaktionsprozesses, einer wechselseitigen Beeinflussung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen auf Basis einer funktionierenden Beziehung zwischen den beiden Interagierenden. Nach gegenwärtiger Auffassung wird so eine gemeinsame Erreichung von (Unternehmens-)Zielen erst möglich. (vgl. Lieber, 2017, S. 24)

Einen großen Anteil am Erfolg eines Unternehmens hat dessen Führung – und mit dieser daher auch die Führungskraft (vgl. Sprenger, 2017, S. 4). Der Erfolg dieser Führung kann anhand von zwei Kriterien erfasst werden: In erster Linie soll Führung zum Erfolg des Unternehmens führen. Erfolgreich ist ein Unternehmen in erster Linie dann, wenn es Unternehmensziele wie z. B. Umsatz, Wachstum, Produktivität, Marktanteil oder Gewinn erreicht. Eine erfolgreiche Führung sollte jedoch nicht nur den Unternehmenszielen dienen, sondern auch Humanziele verfolgen. Diese sollte den MitarbeiterInnen nutzen, indem deren Wohlbefinden und Zufriedenheit gefördert werden. Insbesondere die Persönlichkeit und das Verhalten der Führungskraft haben einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen. Folgen einer nicht erfolgreichen Führung sind Fehlzeiten oder Kündigungen der MitarbeiterInnen. Dies wirkt sich wiederum auf die Unternehmensziele aus, da ein Ausfall von MitarbeiterInnen immer auch mit hohen wirtschaftlichen Kosten verbunden ist. (vgl. Nerdinger, Blickle & Scharper, 2018, S. 82)

In der Unternehmensliteratur werden die Begriffe Management und Führung oft synonym verwendet. Jedoch bezeichnen diese jeweils unterschiedliche Funktionen bzw. Rollen im Unternehmen, die abhängig von der jeweiligen Unternehmensstruktur auch von ein und derselben Person

ausgeführt werden können. (vgl. Masum, 2022, S. 69–72) Während der Begriff Management im Allgemeinen das strategisch-operative Leiten von Unternehmen und Betrieben durch Planung und Budgetierung, durch das Definieren und Kommunizieren von kurz- und mittelfristigen strategischen Zielen und das Festlegen und Kontrollieren der erforderlichen Maßnahmen definiert (vgl. Kotter, 1990, S. 7–8), umfasst der Begriff Führung eher das Führen und Leiten und damit auch Motivieren von Personen und sorgt ebenfalls für Bewegung und Wandel im Betrieb (vgl. Sohm, 2007, S. 45).

Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts wurden die ersten Führungsansätze für die produzierende Industrie entwickelt. Diese ersten klassischen Theorien können in die Eigenschaftstheorie, die Verhaltenstheorie und die Situativ- bzw. Kontingenztheorie eingeteilt werden und wurden bis Ende des 20. Jahrhunderts angewendet. Danach wurden neue Theorien nach dem Prinzip des ‚New Leadership‘ erarbeitet, die auch emotionale Aspekte der Führung einbeziehen. Hierbei wird zwischen drei Führungsansätzen unterschieden: charismatische Führung, transformative Führung und Führung auf Basis des Konzeptes der emotionalen Intelligenz. (vgl. Lieber, 2017, S. 64)

4.1. Klassische Führungsansätze

Die ersten klassischen Führungsansätze wurden um 1840 entwickelt und verbinden den Führungserfolg vorrangig mit dem Verhalten und den Eigenschaften der Führungskraft (vgl. Lippold, 2019, S. 1). In diesem Kapitel werden drei Theorien genauer ausgeführt.

Die **Eigenschaftstheorie** ist geschichtlich gesehen der am einfachsten nachvollziehbare und älteste Ansatz zur Erklärung von Führungserfolg. Diese geht von außergewöhnlichen Eigenschaften der Führungskraft aus, die erblicher, physischer bzw. psychischer Natur sein können. (vgl. Holtbrügge, 2017, S. 236) Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Führungsperson einen Einfluss auf die Handlungen von Geführten haben (vgl. Lippold 2019, S. 4). Das Big-Five-Modell ist beispielsweise eine universelle Eigenschaftstheorie (vgl. Mayerhofer, Furtmüller & Kasper, 2015, S. 33). Ob jemand Führungsqualitäten besitzt oder nicht, wird nach Mayerhofer et al. (vgl. 2015, S. 36) anhand von fünf Faktoren festgestellt: emotionale Stabilität (Neurotizismus), Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit sowie Gewissenhaftigkeit.

- Emotionale Stabilität: Emotional stabile Personen werden als ausgeglichen, ruhig und gelassen von anderen wahrgenommen und vermitteln Stabilität. Somit beschreibt die emotionale Stabilität die Reaktion und den Umgang auf negative Ereignisse.
- Extraversion: Leutselige, aktive und optimistische Menschen werden von den anderen als extrovertiert wahrgenommen.
- Offenheit: Aufgeschlossene Personen, die bereit zur unvoreingenommenen Auseinandersetzung mit Mitmenschen, Problemen und Fragen sind, haben weniger Probleme mit Veränderungen.
- Verträglichkeit: Verträglichkeit bedeutet, dass sich jemand in andere Menschen hineinversetzen kann. Dadurch kann zu dieser Person rasch eine Vertrauensbasis aufgebaut werden. Im Vordergrund steht das Miteinander, nicht das Gegeneinander.
- Gewissenhaftigkeit: Personen mit großer Selbstbeherrschung und -organisation werden als zuverlässig, gewissenhaft, fleißig, pünktlich und ehrgeizig gesehen

Das Big-Five-Modell hängt von den Eigenschaften der führenden Person ab und berücksichtigt nicht die aktuelle Situation der Führungsherausforderung. (vgl. Mayerhofer et al., 2015, S. 36)

Die Neuerung in der ab den 1920er-Jahren folgenden **Verhaltenstheorie** ist, dass nicht wie bisher angenommen Persönlichkeitseigenschaften, sondern vielmehr das Verhalten der Führungskraft einen Einfluss auf den Führungserfolg hat (vgl. Holtbrügge, 2017, S. 241). Ähnlich wie die Eigenschaftstheorie berücksichtigen die Verhaltenstheorien Faktoren wie die Arbeitssituation oder die Merkmale der MitarbeiterInnen nicht (vgl. Lieber, 2017, S. 66). Bei der Verhaltenstheorie stellt sich die zentrale Frage, ob es ein Führungsverhalten gibt, das in jeder möglichen Situation zum Erfolg führt. Grundlage für die Forschung zur Verhaltenstheorie war die Iowa-Studie. In dieser wurde untersucht, inwieweit unterschiedliches Führungsverhalten ausgeübt wird. Dabei wurden drei unterschiedliche Verhaltensweisen der Führungskräfte untersucht: der demokratische, der autoritäre und der Laissez-faire-Führungsstil.

Laut Hornstein (vgl. 2009, S. 28–29) haben die Ergebnisse gezeigt, dass das Führungsverhalten einen deutlichen Einfluss auf die Leistung und die Zufriedenheit der Gruppe hatte. Er beschreibt die Führungsstile wie folgt:

- Demokratischer Führungsstil: Alle Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen werden berücksichtigt, die Entscheidungen werden vom Kollektiv mitdiskutiert und gefällt. Es herrscht eine angenehme und freundliche Atmosphäre.
- Autoritärer Führungsstil: Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen allein. So kommt es schneller zu Entscheidungen und deren Umsetzung, die Gruppe hat jedoch keine Entscheidungsfreiheit.
- Laissez-Faire-Führungsstil: Alle Arbeitsabläufe werden ohne ein Eingreifen der Führungskraft erledigt. Die MitarbeiterInnen sind keinen Regularien unterworfen, entscheiden eigenständig und kontrollieren sich im Team selbst. Dieser Führungsstil hat sich jedoch als am wenigsten effizient dargestellt. (vgl. Hornstein, 2009, S. 28–29)

Die **situative Führungstheorie** thematisiert die Erkenntnis, dass der Führungserfolg nicht nur vom Verhalten und der Persönlichkeit der Führungskraft abhängt. Diese berücksichtigt auch Variablen der konkreten Führungssituation, wie z. B. den Reifegrad bzw. die psychologische und fachliche Reife der Geführten. Um Führungserfolge zu erreichen, muss die Führungskraft diese Variablen erkennen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen. Die Kompetenzen der Führungskraft bleiben jedoch unberücksichtigt. Dieses Modell kann mittels zwei Achsen dargestellt werden: einerseits der MitarbeiterInnenorientierung und andererseits der Aufgabenorientierung. (vgl. Hornstein, 2009, S. 26)

Die Führungskraft sollte den Reifegrad der jeweiligen MitarbeiterInnen berücksichtigen, um deren größtmögliches Potenzial für das Unternehmen zu nutzen.

Hornstein (vgl. 2009, S. 26) unterteilt den Reifegrad der MitarbeiterInnen in vier Stufen:

- Reifegrad 1: nicht fähig und nicht willig oder nicht fähig und unsicher;
- Reifegrad 2: nicht fähig, aber willig oder nicht fähig, aber vertrauensvoll;
- Reifegrad 3: fähig, aber nicht willig oder fähig, aber unsicher;
- Reifegrad 4: fähig und willig oder fähig und vertrauensvoll.

Wie Hornstein (vgl. 2009, S. 25–27) weiter ausführt, ergeben sich daraus resultierend vier unterschiedliche Führungsstile:

- Telling – Diktieren: Für MitarbeiterInnen mit einem Reifegrad 1 ist nach dem Modell ein Führungsstil angebracht, der sich durch eine niedere MitarbeiterInnenorientierung und hohe Aufgabenorientierung auszeichnet. Die Führungskraft gibt genaue Anweisungen und überwacht die Leistungserbringung.
- Selling – Argumentieren: Der Fokus liegt auf einer hohen MitarbeiterInnenorientierung und einer hohen Aufgabenorientierung. Die Führungskraft kommuniziert laufend mit den MitarbeiterInnen und versucht dadurch, eine Akzeptanz der MitarbeiterInnen zur Zielerreichung zu erwirken.
- Participating – Partizipieren: Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine hohe MitarbeiterInnenorientierung und eine niedere Aufgabenorientierung aus. Die Führungskraft und MitarbeiterInnen entscheiden gemeinschaftlich über die Erfüllung der Aufgabe.
- Delegation – Delegieren: Der vierte Führungsstil enthält eine niedere MitarbeiterInnenorientierung und eine niedere Aufgabenorientierung. Die Entscheidungsverantwortung und anschließende Durchführung werden den MitarbeiterInnen übergeben.

Die Weiterentwicklung von Mitgliedern in einem Team kann in vier Verhaltensdimensionen betrachtet werden: dem Können, dem Wollen, dem Dürfen und dem Tun. Diese vier Verhaltensdimensionen sind im beruflichen Sinn mit der Qualifikation, der Motivation, der Sozialisierung im Unternehmen und dem Bewusstsein des Handelns gleichzusetzen. Nur unter der Beachtung all dieser vier Verhaltensdimensionen kann sich eine Persönlichkeit bestmöglich weiterentwickeln. (vgl. Krämer, Lammert & Weigang, 2015, S. 19) Diese Theorie der vier Verhaltensdimensionen stimmt in Bezug auf die MitarbeiterInnenweiterentwicklung mit der situativen Führungstheorie überein. Erreichen MitarbeiterInnen alle vier Verhaltensdimensionen, ist Reifegrad 4 erreicht.

Die Situativtheorien bilden auch die Grundlage für neue Theorien, wie z. B. die transformationale Theorie für virtuelle und dezentrale Teams. Diese neuen Theorien sprechen sowohl den Geführten als auch den Führungskräften wichtige Rollen zu, da deren Motivation und Engagement wesentlich zum Führungserfolg beitragen. (vgl. Franken, 2016, S. 37; Schirmer & Woydt, 2016, S. 185)

4.2. Neue Führungsansätze

Mitte der 60er-Jahre des letzten Jahrhunderts wurden neue Theorien der Führung entworfen und aufgrund der vielen neuen Herausforderungen und Veränderungen an und in Unternehmen auch immer weiterentwickelt. Diese werden unter dem Begriff ‚New Leadership‘ zusammengefasst und befassen sich in stärkerem Maße als die klassischen Führungstheorien mit emotionalen Aspekten der Führung. Im Zentrum steht die Frage, inwiefern es insbesondere unter Berücksichtigung emotionaler Prozesse gewissen Führungskräften gelingt, dramatische Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen oder in ihrem Verantwortungsbereich nicht nur zu beginnen, sondern auch erfolgreich abzuschließen. (vgl. Robbins, 2001, S. 385; Lieber, 2017, S. 66) In diesem Kapitel werden drei Führungsansätze genauer ausgeführt.

Die Theorie der **charismatischen Führung** ist seit den 1980er-Jahren ein in der Unternehmensführungsforschung beliebtes Forschungsthema. Diese bezieht sich auf die Hypothese, dass erfolgreiche Führungskräfte aufgrund ihres sehr ausgebildeten Charismas bzw. ihrer Ausstrahlungskraft ihre MitarbeiterInnen auf besondere Weise führen können. Charismatische Führungskräfte sind in deren Tätigkeitsbereich entsprechend in hohem Maße anerkannt. (vgl. Lieber 2017, S. 63) Diese vermögen es aufgrund ihrer Vision und Strahlkraft, MitarbeiterInnen zu motivieren und zum Leisten von Beiträgen zum Gelingen einer besonderen Leistung oder Vision ihres Unternehmens zu inspirieren, für die diese nicht sofort, sondern erst in späterer Zukunft entsprechende Gegenleistungen erhalten (vgl. Lieber, 2017, S. 64). Scheungruber (vgl. 2019, S. 29) definiert Charisma als eine besondere Art von Führungsverhalten, das er auch als erlernbar sieht. Demgegenüber steht die allgemein anerkannte Erkenntnis aus der Persönlichkeitsforschung, dass Charisma sehr stark personen- und somit charakterabhängig ist und somit nur teilweise oder nicht erlernbar ist.

In Kühlmanns (vgl. 2008, S. 126) Analyse wird das charismatische Führungsverhalten in drei Schritte gegliedert: Der Führende beginnt im ersten Schritt mit der Analyse des Istzustandes, dessen Defiziten und der zu berücksichtigenden Ressourcen und Beschränkungen. Im zweiten Schritt formuliert die Führungskraft eine Vision für die bessere Zukunft des Betriebes und der MitarbeiterInnen, an die diese entschlossen glaubt. Diese Vision muss von den Geführten als realisierbar

und als eine deutliche Verbesserung des Istzustandes eingeschätzt werden. Im dritten Schritt fördern die Führenden die Zuversicht der Geführten. Somit sind diese in der Lage, die Anforderungen der Führungskraft zu erfüllen. Wichtig ist, dass die Führungskraft durch eigenes Handeln zeigt, wie das Erreichen der Ziele möglich ist. Diese bringt persönliche Opfer und demonstriert Kompetenz und Uneigennützigkeit.

Charismatische Führungskräfte sind darauf angewiesen, dass ihnen die Geführten besondere Merkmale zuschreiben (vgl. Kühlmann, 2008, S. 107). Laut Conger und Kanungo (vgl. 1998, S. 61–63) handelt es sich um folgende drei Hauptmerkmale dieser Handlungsweisen:

- Die Anzahl dieser Verhaltensweisen, die die Führungskraft zeigt: Je mehr Verhaltensweisen sich im Auftritt der Führungskraft zeigen, desto wahrscheinlicher ist die Zuschreibung von Charisma durch Geführte.
- Mit welchem Grad der Intensität sich jede dieser Verhaltensweisen im Verhalten der Führungskraft äußert: Je höher der Grad bzw. die Anzahl ist, in der die Verhaltensweisen gezeigt werden, desto wahrscheinlicher wird Charisma durch Geführte wahrgenommen.
- Das Ausmaß der Einzigartigkeit bzw. der Wichtigkeit, der diesen Verhaltensweisen in der jeweiligen Situation oder im organisatorischen Kontext zukommt und der Grad der Nähe zwischen Führungsperson und Geführten: Für das Ausüben eines charismatischen Einflusses müssen Führungskräfte ein Gefühl dafür haben, welche Verhaltensweisen in einem bestimmten situationalen Zusammenhang erlaubt bzw. sinnvoll sind; je nach Nähe zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen sind verschiedene Verhaltensweisen von Bedeutung, die eine Attribuierung von Charisma bedingen.

Bei der **transformationalen Führung** wird Führung als ein Prozess verstanden, der Menschen zur Betrachtung ihrer Arbeit aus einem neuen Blickwinkel anregt. Durch diese Transformation der von der Führungskraft initiierten Umwandlung sollen diese zu Höchstleistungen motiviert werden. Transformationale Führung versucht die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen auf das Erreichen der Visionen des Unternehmens hin zu verändern. Hierfür stehen den Führenden laut Kühlmann (vgl. 2008, S. 131) vier Motivationstechniken zur Verfügung:

- Idealisierter Einfluss: Die Führungskraft vermittelt eine Vision und die Aufgabe, diese gemeinsam umzusetzen. Dabei werden die Wünsche und Hoffnungen der Geführten einbezogen; an deren Leistung stellt die Führungskraft hohe Anforderungen. In ihrem Handeln ist die Führungsperson selbstlos und nimmt Risiken in Kauf. Dadurch gewinnt diese Respekt, Bewunderung und das Vertrauen der MitarbeiterInnen.
- Inspirierende Motivierung: Mit Bildern und Symbolen veranschaulicht die Führungskraft die Vision einer erreichbaren und besseren Zukunft. Ihre Entschlossenheit und ihre hohen Ansprüche spornen die Geführten an. Diese bestärkt die MitarbeiterInnen darin, die zukünftigen Herausforderungen zu meistern.
- Intellektuelle Stimulierung: In Problemsituationen regt die Führungskraft die Geführten dazu an, alles infrage zu stellen, neue Blickwinkel einzunehmen und bisherige Lösungen zu beanstanden und ermuntert zu einer einfallreichen Ideenfindung.
- Individuelle Fürsorge: Die Führungskraft kümmert sich persönlich um die Bedürfnisse der Geführten und fördert deren Weiterentwicklung. Diese wirkt als TrainerIn und BeraterIn ihrer MitarbeiterInnen und weist diesen entsprechend ihrer Qualifikation und Wünsche Aufgaben zu.

Zum Ansatz der transformationalen Führung gibt es eine Fülle von Untersuchungen, die die grundsätzlichen Aussagen der Theorie bestätigen (vgl. Northouse, 2015, S. 183–185). Es handelt sich jedoch größtenteils um qualitative Untersuchungen von erfolgreichen Veränderungsprozessen, die von Führenden umgesetzt wurden. Offen bleibt, inwieweit sich diese Prozesse innerhalb von Betrieben bzw. von Führungskräften untergeordneten Instanzen wie z. B. AbteilungsleiterInnen erfolgreich umsetzen lassen. (vgl. Lieber, 2017, S. 99) Empirische Untersuchungen zeigen, dass die transformationale Führung der Geschäftsführung im Vergleich zu anderen Führungsansätzen einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Innovationsleistung und den Unternehmenserfolg hat als andere Führungsmethoden und somit eine bessere Wettbewerbsfähigkeit und höhere Renditen für das in Unternehmen erwirkt.

Insgesamt lassen die bislang vorliegenden Ergebnisse den Schluss zu, dass der transformationale Führungsstil einen positiven Einfluss auf sowohl MitarbeiterInnen als auch letztendlich den Un-

ternehmenserfolg ausübt (vgl. Felfe, 2009, S. 66). Dabei sei insbesondere der Einfluss der transformationalen Führung auf das Teamklima hervorgehoben: Ein Kernmerkmal der transformationalen Führung ist, nicht nur einzelne Personen anzusprechen, sondern die Gruppe als Ganzes zu motivieren. Die Stärkung des Gruppenzusammenhalts, die Förderung des Gruppengeistes und die Minimierung des Konfliktniveaus sind wichtige Voraussetzungen für die Verbesserung der Teamleistung, des Organisationsklimas und der MitarbeiterInnenzufriedenheit, die wiederum eine Auswirkung auf die KundInnenzufriedenheit haben. (vgl. Felfe & Heinitz, 2010, S. 286)

Wie jede Form der Führung ist auch dieser Führungsansatz nicht frei von Nachteilen. Viele ExpertInnen der Managementlehre kritisieren bei der transformationale Führung die mögliche Überforderung der MitarbeiterInnen in manchen Situationen. Insbesondere neue ArbeitnehmerInnen können mit dem von der Führungskraft entgegengebrachten Maß an Autonomie und Eigenverantwortung oft nicht umgehen und laufen Gefahr, in einen Zustand der Orientierungslosigkeit bezüglich der Umsetzung der vorgegebenen Vision in konkretes Handeln zu geraten. Zusätzlich könnte der Aspekt der intellektuellen Stimulation bei den Geführten zu Verunsicherung, Druck und Vertrauensverlust führen, wenn diese ständig zum Hinterfragen der bisherigen Lösungen und der Suche nach Optimierungen aufgefordert werden. (vgl. MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001, S. 115–134) Besonders in diesem Zusammenhang hängt es stark von den Führenden ab, die MitarbeiterInnen in deren Entwicklung zu unterstützen, zu fördern und auch zu begleiten. Der transformationale Führungsstil birgt darüber hinaus die Gefahr der Idealisierung und Abhängigkeit in Bezug auf die Führungskraft. ArbeitnehmerInnen neigen gerade zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn dazu, eine sehr starke Bindung zu ihrer transformationalen Führungskraft aufzubauen. Diese kann sich schnell zu einer starken Abhängigkeit entwickeln. Ein Ausscheiden dieser Führungskraft aus dem Betrieb kann bei diesen MitarbeiterInnen zu einer Hilfs- und Orientierungslosigkeit führen.

Der Ansatz der **emotionalen Führung** bzw. Führung mit emotionaler Intelligenz geht auf Daniel Golemans im Jahr 2000 entwickelte Theorie zurück, mit der er Unternehmen durch emotionale Führung zu Orten der Resonanz entwickeln möchte. (vgl. 2000, S. 82–83) Das Wesen der emotional intelligenten Führung liegt laut Goleman nicht darin, was Führungskräfte tun, sondern wie diese es tun. Er bezieht sich insbesondere auf die richtige Emotionslenkung der MitarbeiterInnen:

Der wichtigste Grundsatz der emotionalen Führung ist das Mitsprechen von bzw. auch das Mitschwingen mit Gefühlen oder Gedanken der Geführten.

Emotionale Intelligenz weist vier Dimensionen auf, die sich in persönliche und soziale Kompetenzen gliedern lassen (vgl. Goleman, Boyatzis & McKee, 2013, S. 39):

- Persönliche Kompetenzen bestimmen die Fähigkeit der Selbstführung und umfassen die Selbstwahrnehmung und das Selbstmanagement. Die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung baut sich aus Intuition, einer zutreffenden Selbsteinschätzung und Selbstvertrauen auf: Nur wer die eigenen Emotionen kennt, kann für sich klare Entscheidungen treffen. Die Fähigkeit zum Selbstmanagement beinhaltet die Aspekte emotionale Selbstkontrolle bzw. die Fähigkeit zum Lenken oder Unterdrückung innerer Antriebe, um dadurch das eigene Verhalten, Anpassungsfähigkeit, Leistung, Initiative, Optimismus und emotionale Transparenz zu kontrollieren. Letzteres bezeichnet das direkte und ehrliche Zeigen eigener innerer Stimmungen und hat eine für das soziale Zusammenleben regulierende Bedeutung. Es hilft, Vertrauen zu stiften und Bindungen zu festigen.
- Soziale Kompetenzen bestimmen die Fähigkeit zur Beziehungsregulierung und setzen sich aus dem sozialen Bewusstsein und dem Beziehungsmanagement zusammen: Das soziale Bewusstsein umfasst das Empathievermögen bzw. das Teilen und Mitfühlen von Emotionen anderer Personen und das Organisationsbewusstsein. Das Beziehungsmanagement besteht aus den Aspekten Inspiration, Einfluss, Konfliktmanagement und Kooperation.

Laut Goleman (vgl. 2000, S. 82–83) weist eine emotional intelligente, erfolgreiche Führungskraft ausreichend persönliche und soziale Kompetenzen auf, um ihre MitarbeiterInnen optimal zu führen. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend empfiehlt er folgende Führungsstile, die je nach Situation von der Führungskraft zu wählen sind:

- befehlender, autoritärer Führungsstil,
- partizipativer, demokratischer Führungsstil,
- leistungseinfordernder Führungsstil,
- mitarbeiterInnen- oder gefühlsorientierter Führungsstil,
- coachender Führungsstil,

- visionärer, Sinn vermittelnder oder transformativer Führungsstil.

Es ist kaum vorstellbar, dass eine Führungskraft all diese Führungsstile und die damit zusammenhängenden Kompetenzen in vollem Ausmaß abdecken kann. Vielmehr handelt es sich dabei um Ziel- oder Idealvorstellungen. Es ist immer im konkreten Einzelfall zu prüfen, welche Fähigkeiten die derzeitige oder zukünftige Führungskraft in welchem Umfang benötigt. (vgl. Lieber 2017, S. 101) Emotionale Intelligenz ist eine Fähigkeit, die unter der Voraussetzung des Willens zur Verhaltensänderung und zur Weiterentwicklung entwickelt und teilweise auch erlernt werden kann (vgl. Wurzer, 2012, S. 71-85). Emotional intelligente, erfolgreiche Führungskräfte verfügen über eine große Anzahl unterschiedlicher Kernkompetenzen im Bereich der persönlichen und sozialen Kompetenz und können daher auch aus einem großen Repertoire an Führungsstilen schöpfen. Zudem können diese aufgrund ihrer Anpassungs- und Empathiefähigkeit sehr schnell erkennen, welche Situation bzw. welche MitarbeiterInnen welchen Führungsstil benötigen und passen diesen schnell an. (vgl. Lieber, 2017, S. 105)

4.3. Digital Leadership

Digital Leadership bedeutet wörtlich aus dem Englischen übersetzt ‚digitale Führung‘ und bezeichnet die digitale Führungskompetenz. Digital Leadership kann als Führungsansatz verstanden werden, durch den Führungskräften die Gestaltung und das Mittragen eines digitalen Veränderungsprozesses in einem Unternehmen ermöglicht wird. Dies bezieht sich auf die Kompetenz einer Führungsperson, die durch vernetzte Organisationen, Märkte, Gesellschaften und nicht zuletzt die Digitalisierung hervorgerufenen Anforderungen aufzunehmen und erfolgreich zu gestalten. Die Führungskräfte sind in solchen Situationen gefordert, die Flexibilität, Zusammenarbeit und Agilität ihrer MitarbeiterInnen zu fördern und ihre eigene Offenheit und Bindung gegenüber den MitarbeiterInnen zu erhöhen und zu stärken. (vgl. Dörr, Albo & Monastiridis, 2018, S. 42–47.) Digital Leadership verlangt nicht zuletzt auch das Abgeben von Kontrolle, insbesondere im Rahmen von Homeoffice oder virtuellen bzw. hybriden Teams. Hierbei ist es wichtig, eine Unterscheidung zwischen Kontrolle von Arbeit mit einer damit verbundenen sozialen Kontrolle der Teams seitens der Führungsperson und der Kontrolle zur Erreichung von vorgegebenen Zielen zu treffen. Führungskräfte müssen übergeordnete Ziele und Problemstellungen vorgeben und diese

auch kontrollieren, um so ihren MitarbeiterInnen einen Arbeitsrahmen zu geben. Anstatt jedoch eine Kontrolle in den Details auszuüben oder einen möglichen Weg vorzugeben, sollten Führungspersonen ihren MitarbeiterInnen und Teams den notwendigen Kompetenzerwerb ermöglichen. Somit fördern diese ein selbstgesteuertes, autonomes Arbeiten und schaffen den MitarbeiterInnen dafür die notwendigen Freiräume. Führungskräfte stehen ihren Teams lediglich moderierend und unterstützend zur Seite, kontrolliert werden somit das Erreichen der Arbeitsziele und nicht der individuelle Weg dorthin. (vgl. Petry, 2019, S. 57)

Im Allgemeinen wurden vier Schlüsselkompetenzgruppen erfolgreichen Führens erfasst, sei es im Sinne des charismatischen, des transformationalen oder des emotionalen Führungsstils: die personale Kompetenz, die aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenz, die fachlich-methode Kompetenz und die sozial-kommunikative Kompetenz. (vgl. Erpenbeck & Sauter, 2013, S. 34) Der Ansatz des Digital Leadership fügt diesen vier Kompetenzen zwei neue hinzu: einerseits die Medienkompetenz bzw. den sicheren Umgang mit z. B. sozialen Medien oder virtuellen Räumen und andererseits die interkulturelle Kompetenz bzw. ein respektvoller, sicherer Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Herkünften. (vgl. Lippold, 2020, S. 55)

4.4. Zusammenfassung

Die neuen Führungsansätze bzw. der transformationale, emotionale und charismatische Führungsstil sowie der Digital-Leadership-Führungsansatz sind sich in vielen Punkten sehr ähnlich. Alle gehen von einer sozial kompetenten, empathischen Führungsperson aus, die sich in eine flache Hierarchie selbstorganisierter Teams integrieren kann und ihren MitarbeiterInnen großes Vertrauen entgegenbringt. Entsprechend unterscheiden diese sich auch eklatant von den klassischen Führungsansätzen, die eine starre Hierarchie und eine Beeinflussung bzw. Kontrolle der Teammitglieder voraussetzen. Ebenso sind diese optimal an die neuen Erfordernisse von z. B. Homeoffice bzw. virtuellen und dezentralen Teams angepasst.

Gerade den durch Homeoffice geprägten Teams müssen seitens der Führungskraft ein großer individueller Spielraum und ein Vertrauen entgegengebracht werden, besteht hierbei doch eine eindeutige physische Distanz. Zudem verlangt die Verwendung neuer Medien wie z. B. Videochats den Führungspersonen breitgefächerte soziale Kompetenzen, Anpassungsfähigkeit und

Medienkompetenz ab, um den Zusammenhalt und die Motivation des Teams trotz der Virtualität aufrechtzuerhalten.

Dies wären die richtigen Führungsstile, die bei den IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros zum Einsatz kommen sollten. Die Ergebnisse der Befragungen der zehn ExpertInnen im empirischen Teil dienen zur Untersuchung dieser theoretischen Aspekte.

Im folgenden Kapitel 5 werden die beiden theoretischen Subforschungsfragen mit den Ergebnissen aus Kapitel 3 und Kapitel 4 beantwortet.

5. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Abschnitt werden die in Kapitel 3 und Kapitel 4 aus der themenspezifischen Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse zur Beantwortung der beiden theoretischen Subforschungsfragen und im Anschluss zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage herangezogen.

5.1. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage 1

Die theoretische Subforschungsfrage 1 lautet:

Welche Rahmenbedingungen können in der Fachliteratur als Faktoren für ein erfolgreiches Homeofficemodell aufgezeigt werden?

Homeoffice als Arbeitsmodell zeichnet sich primär durch die Erbringung von Arbeitsleistung in den eigenen vier Wänden anstelle im Betrieb aus und ist trotz fortschreitender Digitalisierung keine Neuerung des 21. Jahrhunderts. Spätestens seit 16. März 2020 erlebt die digitale Heimarbeit durch die COVID-19-Pandemie jedoch einen globalen Aufschwung. Dieser Aufschwung stärkt die Präsenz der ökonomischen und gesellschaftlichen Wichtigkeit von Homeoffice und zeigt Unternehmen die vielen Vor- und Nachteile der dezentralen Arbeitsform auf.

Wie in Kapitel 3 dargelegt, sind sich die TheoretikerInnen in Bezug auf die Vor- und Nachteile von Homeoffice bis heute nicht einig. Ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Homeofficemodell ist die Änderung der Unternehmenskultur, indem den MitarbeiterInnen Selbstorganisation zugestanden und mehr Verantwortung übergeben wird. Dies kann aber nur mit einem entgegengebrachten Vertrauen seitens der Führenden einhergehen. Die Vorteile von Homeoffice und der einhergehenden Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen sind vielfältig: So kann dieses Arbeitsmodell zu einer Erhöhung der Reaktions- und Lösungskompetenz, einer höheren Anzahl an Mehr- und Überstunden und schlussendlich zu einer Steigerung der Produktivität im Unternehmen führen. Verbunden mit der möglichen Einsparung an Büroflächen aufgrund flexibler Arbeitsplätze am Firmenstandort bei regelmäßigem Homeoffice der MitarbeiterInnen an unterschiedlichen Wochentagen und somit auch an Mietkosten, wird das Homeofficemodell für Firmen immer interessanter. Zusätzliche Kosten für erforderliche digitale Arbeitsmittel fallen sehr gering aus, da

heutzutage nahezu alle ArbeitnehmerInnen bereits mit einem Laptop ausgestattet sind und somit von überall arbeiten können.

Durch die insbesondere hinsichtlich Arbeitsort und -zeit gewährte Flexibilität des Homeoffice könnte sich die Work-Life-Balance bei den ArbeiterInnen steigern, zudem ermöglicht diese eine Anpassung des Arbeitspensums der MitarbeiterInnen abhängig vom Auftragsstand. Eine Vermischung bzw. ein Ungleichgewicht zwischen Freizeit und Arbeit muss klar unterbunden werden, da sonst die Unzufriedenheit unter den MitarbeiterInnen steigt. Das kann wiederum zu Fehlzeiten und Austritten aus dem Unternehmen sowie zu einem Sinken der Produktivität führen. Auch eine soziale Vereinsamung und Verarmung wäre die Folge. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, muss die Führungskraft vermehrt auf der zwischenmenschlichen Ebene agieren. Diese muss dafür sorgen, dass der Teamspirit und -zusammenhalt erhalten bleibt oder sogar gesteigert wird. Der Gewinn an Freizeit durch den Wegfall von Fahrten zum und vom Dienort und somit auch der Entfall der Fahrtkosten ist ebenfalls ein Benefit für die ArbeitnehmerInnen im Homeoffice und für die Umwelt.

Ein weiterer wichtiger Faktor für ein gelingendes Homeofficearbeitsmodell ist die regelmäßige Kommunikation sowohl der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen als auch unter den MitarbeiterInnen über digitale Medien wie Telefon, Videobesprechung und Chats. Dies erfordert von den Führenden einen erhöhten Verwaltungs- und Organisationsaufwand. Um die Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen untereinander zu ermöglichen, sollten einerseits die entsprechenden digitalen Technologien und Programme bereitgestellt und andererseits fixe Kernzeiten durch die ArbeitgeberInnen vorgegeben werden. Dadurch ist ein reibungsloser Projektablauf im Team gewährleistet. Die Führungskraft sollte die Geführten intrinsisch motivieren, dadurch wird das Absinken der Motivation der MitarbeiterInnen im Homeoffice reduziert bzw. verhindert. Des Weiteren muss diese sich mit der neuen digitalen Kommunikationstechnik auseinandersetzen, diese beherrschen und im Team etablieren.

Durch die aus den zuvor ausgeführten Gründen mögliche höhere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen im Homeoffice steigt deren Verbundenheit mit dem Unternehmen, wodurch die Fluktuationsrate sinkt. Eine geringe Fluktuationsrate heißt schlussendlich, dass weniger neue MitarbeiterInnen akquiriert und eingearbeitet werden müssen. Seit 01. April 2021 sind die rechtlichen Grundlagen für das Homeoffice vorgegeben, ein Recht darauf haben ArbeitnehmerInnen jedoch

nicht. Auch die Ausstattung des Homeofficearbeitsplatzes bestehend aus Arbeitstisch, Arbeitsflächen und Sitzgelegenheiten muss von den ArbeitgeberInnen nicht zur Verfügung gestellt werden. In diesem Zusammenhang könnten Unternehmen ihre ArbeitgeberInnenattraktivität steigern, indem diese nicht nur Homeoffice, sondern auch die Ausstattung des Homeofficearbeitsplatzes zur Verfügung stellen. Dies führt einerseits zu einer MitarbeiterInnenbindung und steigert andererseits die Chancen zur Einstellung neuer ArbeiterInnen, was beim vorherrschenden Fachkräftemangel in Westeuropa einen großen Vorteil gegenüber der Konkurrenz darstellen würde.

Die mögliche Flexibilität der Arbeitszeit mit einer Verlagerung dieser z. B. in die Nachtstunden oder auf das Wochenende widerspricht den gesetzlichen Vorgaben im AZG und Arbeitsruhegesetz (ARG) sowie dem gültigen Kollektivvertrag, einer Betriebsvereinbarung oder der Büroordnung. Hier ist festgelegt, dass alle Arbeitszeiten zu dokumentieren und Ruhezeiten einzuhalten sind. Somit wäre das Homeoffice mit flexiblen Arbeitszeiten theoretisch und rechtlich nur mit selbstständigen oder freien DienstnehmerInnen möglich. Sowohl die ArbeitgeberInnen eines Unternehmens als auch die fest angestellten MitarbeiterInnen begeben sich mit einer Homeofficevereinbarung mit flexiblen Arbeitszeiten in eine rechtliche Grauzone. Diese ist gelebte Praxis, solange es zu keiner rechtlichen Auseinandersetzung zwischen den beiden Parteien kommt.

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass das Homeoffice ein Arbeitsmodell der Zukunft ist, jedoch noch einige Punkte in der Unternehmenskultur und insbesondere rechtliche Aspekte überdacht werden müssen. Der aktuelle Forschungsstand führt nach Sichtung zur Annahme, dass Betriebe mit der Bereitschaft zur Etablierung und zum Leben von Homeoffice im Arbeitsalltag für vorhandene und zukünftige MitarbeiterInnen eine höhere ArbeitgeberInnenattraktivität vorweisen. Ob durch die Praxiserfahrungen der letzten beiden Jahre weitere Faktoren hinzukommen, wird mit den Interviews der ExpertInnen im empirischen Teil der Arbeit erörtert.

5.2. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage 2

Die theoretische Subforschungsfrage 2 lautet:

Welche theoretischen Modelle der MitarbeiterInnenführung gibt es in der Fachliteratur und welche kritischen Erfolgsfaktoren weisen diese auf?

Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts wurden die ersten Führungsansätze für die produzierende Industrie entwickelt. Seit damals gibt es eine stetige Weiterentwicklung von und immer neue Sichtweisen auf Führungstheorien. Die durch das Homeoffice hervorgerufenen Neuerungen in Arbeitsumfeld und -alltag bedeuten grundsätzlich auch Änderungen und Anpassungen von bisherigen Vorschriften, Vereinbarungen, Abläufen und Führungsstilen innerhalb der jeweiligen Betriebe. Die Anwendung der bisher in der Literatur als klassische Führungsansätze bekannten Theorien wie die Eigenschaftstheorie, die Verhaltenstheorie oder die situative Theorie ist bezogen auf diese neuen Arbeitsmodelle und für die neue Generation von MitarbeiterInnen nicht zielführend. Die seit Mitte der 60er-Jahre des letzten Jahrhunderts gegründeten und seither konstant weiterentwickelten neuen Führungstheorien können unter dem Begriff ‚New Leadership‘ zusammengefasst werden. Diese betrachten in stärkerem Maße emotionale Aspekte der Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen und sind in einem viel höheren Ausmaß hilfreich für ein erfolgreiches Führen in der heutigen digitalisierten und komplexen Arbeitswelt. In diesem Zusammenhang wurden folgende vier Führungsstile beleuchtet.

Die charismatische Führung geht von einer bestimmten Führungspersönlichkeit mit einem sehr ausgebildeten Charisma bzw. deren Ausstrahlungskraft aus, die zur Führung anderer auf ganz besondere Weise in der Lage ist. Die Führungskraft kann aufgrund ihres Charismas die MitarbeiterInnen zum Leisten von Beiträgen für das Gelingen einer besonderen Leistung oder Vision des Unternehmens inspirieren, für die diese nicht sofort entsprechende Gegenleistungen erhalten. Werden diese Ziele nicht durch die Führungskraft vorgelebt, kann die Vision schnell zum Scheitern verurteilt sein. Da Charisma nur teilweise erlernbar ist und somit von der entsprechenden Führungskraft abhängt, lassen sich von dieser Führungstheorie nur schwer Erkenntnisse und Vorschläge für die Praxis ableiten.

Bei der transformationalen Führung wird Führung als ein Prozess zur Motivation von Menschen verstanden, ihre Arbeit aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und diese durch eine von der

Führungskraft initiierte Transformation zur Höchstleistung als Gruppe zu motivieren. Transformationale Führung versucht die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen auf das Erreichen der Visionen des Unternehmens hin zu verändern. Zur Erreichung der Führungsziele stehen laut Literatur vier Techniken zur Verfügung, die individuell und auf die Gruppe als Ganzes angewendet werden können. Die Stärkung des Gruppenzusammenhalts ist eine wichtige Voraussetzung, um die Teamleistung zu verbessern. Dementsprechend soll der Teamkonsens ein positives Organisationsklima erzeugen. Von diesem wird erwartet, dass es einen positiven Einfluss auf MitarbeiterInnen- und KundInnenzufriedenheit hat.

Der Führungsansatz der emotionalen Führung wird auch Führung mit emotionaler Intelligenz genannt. Danach ist emotionale Intelligenz eine Fähigkeit, die erlernt werden kann. Im Kontext der Unternehmens- und MitarbeiterInnenführung wird der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft ein höherer Stellenwert zugeschrieben als der Fachkompetenz. Demnach zählt nicht nur, was die Führungsperson tut, sondern wie diese es tut. Zu den wichtigsten Kernkompetenzen einer emotional intelligenten Führungskraft zählen Empathie, soziale Kompetenz, Kommunikation, Motivation, Überzeugungsfähigkeit und Flexibilität im Hinblick auf die Anpassung des Führungsstils an die jeweilige Situation.

Im Zusammenhang mit der jüngsten Führungstheorie ‚Digital Leadership‘ fließen viele Aspekte der zuvor genannten neuen Führungsansätze zusammen, wie Offenheit, Zusammenarbeit, Flexibilität, Agilität und Bindung gegenüber den MitarbeiterInnen. Diese werden an die durch die Digitalisierung sich stark verändernden Arbeitsmodelle angepasst. Hierbei besonders hervorgehoben werden die flache Hierarchie und die Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen. Die Führungskräfte geben ihren Teams zwar Ziele und Problemstellungen vor, schaffen jedoch Freiräume und die Chance auf selbstständiges Arbeiten. Dies geht einher mit einer Kontrollabgabe: Während Zielvorgaben und -erfüllungen seitens der Führenden kontrolliert werden, bringen diese ihren MitarbeiterInnen bezüglich ihrer Arbeitsweise großes Vertrauen entgegen. Die Führungskräfte stehen dem Team primär moderierend zur Seite: Diese fördern den Austausch, die Kommunikation und steuern die sozialen Kontakte innerhalb des Teams.

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass das Arbeitsmodell Homeoffice Unternehmen und dabei insbesondere ihre Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellt und somit neue Führungsansätze erfordert. Die räumliche Trennung zu den MitarbeiterInnen stellt die führende Person

vor die Aufgabe der Sicherstellung, dass alle relevanten Informationen für alle verfügbar sind, der Teamzusammenhalt trotz der Distanz aufrechterhalten bleibt und der Kommunikationsablauf in einer virtuell-digitalen Form funktioniert; dies erfordert nicht zuletzt Medienkompetenz. Die sogenannten neuen Führungstheorien und vor allem die emotionale Führung sowie das Digital Leadership weisen zahlreiche Ansätze und Aspekte auf, die für eine ein virtuelles oder hybrides Team anleitende Führungsperson wichtig sind. Die durch die Digitalisierung entstandenen und durch das Homeoffice beschleunigten neuen Arbeitsmodelle setzen ebenso eine Veränderung der sozialen und emotionalen Kompetenzen der Führungskräfte voraus, beginnend bei Empathievermögen über Vertrauen und Kontrollabgabe gegenüber den MitarbeiterInnen bis hin zu Offenheit und soziale Flexibilität. Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden im anschließenden empirischen Teil die Erfahrungen der ExpertInnen erfragt. Damit wird ein Einblick gewonnen, wie Führung im Homeoffice konkret in der Praxis aussieht.

In Kapitel 6 wird die ausgewählte Methode für die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen erläutert.

6. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Kapitel wird anschließend an die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen die empirische Leistung dieser Masterthesis in Form einer qualitativen Forschung mittels ExpertInneninterviews erläutert. Nach der Beschreibung der Methode zur Datenerhebung erfolgt im Sampling ein Überblick über die beruflichen Tätigkeiten der auserwählten ExpertInnen. Damit die Masterthesis den wissenschaftlichen Kriterien entspricht, unterliegt diese einer Qualitätssicherung, die in Kapitel 6.5 beschrieben wird. Abschließend werden die aus der empirischen Forschung gewonnen Daten in der Ergebnisdarstellung analysiert, um darauf eine Beantwortung der empirischen Forschungsfragen abzuleiten.

6.1. Empirische Methodologie

In der wissenschaftlichen Literatur werden zur Erläuterung der im Rahmen der Masterthesis zu beantworteten Fragen einerseits die qualitative und andererseits die quantitative Forschungsmethode beschrieben (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 151). Bei der qualitativen Methode werden formale Daten herangezogen, die sich mit quantifizierenden Auswertungen nicht nutzbar machen lassen. Das umfangreiche Textmaterial von z. B. erzählenden Interviews von ExpertInnen kann somit durch eine wörtliche Transkription mittels einer analytischen Bearbeitung zu qualitativen Daten weiterverarbeitet werden. Mittels einer quantitativen Methode werden soziale Phänomene und deren Eigenschaften ausgewertet, die sich vergleichen und messen lassen und sich zur Auswertung statistischer und mathematischer Verfahren eignen. (vgl. Strübing, 2018, S. 4)

Welche der beiden Forschungsmethoden zur Anwendung kommt, hängt von unterschiedlichen Einflussgrößen ab. Quantitative Methoden sind besser geeignet, wenn auf Basis umfangreicher bestehender Literatur schon vor der empirischen Forschungsarbeit Hypothesen entwickelt werden können. Qualitativen Methoden ist der Vorzug zu geben, wenn nicht ausreichend Basisliteratur für die Bildung einer Hypothese vorhanden ist. (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 152–153)

Bei dieser vorliegenden Masterthesis wurde der qualitative Forschungsansatz gewählt, da das Thema der Anwendbarkeit von Homeoffice ein relativ neues ist und es dazu noch nicht ausrei-

chend Basisliteratur gibt. Mithilfe der Literaturrecherche im Hinblick auf Homeoffice und Führungsstile sowie den anschließenden ExpertInneninterviews zur gelebten Praxis von Homeoffice und zu hybriden Arbeitsformen können Zusammenhänge dargestellt und ausgelegt werden, um schlussendlich Hypothesen zu entwickeln. Der thematische Leitfaden für die durchgeführten Interviews ist im Hinblick auf die Reihenfolge und Gestaltung der Fragen flexibel, was wiederum unbeschränkte Antwortmöglichkeiten durch die ExpertInnen ermöglicht. Dadurch wird einerseits ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse erreicht, andererseits führt dies zu ausführlichen Beschreibungen von individuellen Meinungen und Eindrücken. Dies eignet sich gerade für das Ziel dieser Masterthesis, einen Einblick in die Gestaltung und Umsetzung des Homeofficearbeitsmodells in der österreichischen Branche der Zivil- und IngenieurtechnikerInnenbüros zu erhalten. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117)

6.2. Datenerhebung

Für die Durchführung einer qualitativen Forschung stehen als mögliche Erhebungsmethoden das Interview, die Gruppendiskussion, die teilnehmende Beobachtung und eine qualitative Inhaltsanalyse zur Verfügung (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 152). Mithilfe von ExpertInneninterviews werden rekonstruierbare wichtige Erklärungen, Zusammenhänge und Begründungen der Forschungsfragen erarbeitet (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 22).

Im Rahmen dieser Arbeit wurde für die ExpertInneninterviews eine bestimmte Personengruppe herangezogen. Dabei handelt es sich um Führungskräfte wie GeschäftsführerInnen, ProkuristInnen und TeamleiterInnen in österreichischen IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros. Bei der Auswahl wurden nur ExpertInnen berücksichtigt, die bereits Erfahrungen mit Homeoffice gemacht haben und dadurch ein umfangreiches Fachwissen bzw. Erfahrungen in ihrem Aufgabengebiet vorzuweisen haben. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 142).

Die ExpertInneninterviews wurden teilstrukturiert durchgeführt, d. h. als Vorbereitung zur Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden entwickelt. Der Interviewleitfaden ist bereits vor der Erhebung ein wichtiges Instrument im Forschungsprozess und nimmt im Interview eine zentrale Orientierungsfunktion ein. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 27–28). Ein weiterer Vorteil des

Interviewleitfadens liegt darin, dass Meinungen verbunden mit einer maximalen offenen Erzählung wiedergegeben werden können. Der Leitfaden standardisiert zusätzlich die Struktur der Inhalte und somit der Erzählungen. Dies gewährleistet zum einen Wiederhol- und Vergleichbarkeit der Themeninhalte bei unterschiedlichen ExpertInneninterviews und zum anderen wird damit eine Vergleichbarkeit erzielt, d. h. die Aussagen der Interviewten lassen sich miteinander in Beziehung setzen. Dies erleichtert die Auswertung der Inhalte. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 78; Helfferich, 2011, S. 179–180)

Der erstellte Interviewleitfaden erfüllte die Grundprinzipien der qualitativen Forschung. Bei der Erstellung wurde auf Offenheit der Fragestellung sowie auf ausreichend Spielraum für spontane Aussagen geachtet. Zusätzlich wurde der Leitfaden in sechs Hauptthemenblöcke strukturiert. Dabei wurde auf eine adäquate Anzahl an Fragen geachtet, um den Zeitrahmen nicht zu sprengen. Die sechs Hauptthemenblöcke lauten wie folgt:

- Kommunikationskanäle,
- Quantität der Kommunikation,
- Fähigkeiten der Führungskraft,
- Unternehmen,
- Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen sowie
- Änderungen in der Führung.

Ein weiteres Augenmerk wurde auf eine übersichtliche Gestaltung gelegt, um die Handhabung im Interview zu erleichtern (vgl. Helfferich, 2011, S. 180; Gläser & Laudel, 2010, S. 42). Im Vorfeld der Interviews wurde ein Pretest durchgeführt, mittels dessen die Funktionalität bzw. die Verständlichkeit der Fragen und die Zeitdauer des Interviews überprüft wurden (vgl. Bogner et al., 2014, S. 34).

Der den Interviews zugrunde liegende Leitfadenfragebogen ist in Anhang A-1 einzusehen.

6.3. Samplingstrategie der InterviewpartnerInnen

Es wurden im Zeitraum von 12. Januar 2022 bis 12. April 2022 in Summe zehn Interviews mit Führungskräften wie TeamleiterInnen, BereichsleiterInnen, ProkuristInnen bzw. GeschäftsführerInnen von IngenieurInnen- und ZiviltchnikerInnenbüros durchgeführt. Die Auswahl der ExpertInnen erfolgte auf Basis von persönlichen Anfragen bei diversen Führungskräften, ob diese Erfahrungen mit Homeoffice haben. Aufgrund der COVID-19-Situation wurden die Interviews nicht persönlich, sondern per Videobesprechung abgehalten, digital mittels Diktiergeräts und MS-Teams aufgenommen und anschließend transkribiert. Dadurch waren die Interviews über den gesamten Auswertungsprozess verfügbar und konnten jederzeit abgehört werden, um auch parasprachliche Eigenheiten in der Arbeit zu berücksichtigen. (vgl. Kuckartz, Grunenberg & Dresing, 2007, S. 67–68)

Als ExpertInnen können Personen definiert werden, die aufgrund eines spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissens zu einem klar begrenzten Themenkreis mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend erklären (vgl. Bogner et al., 2014, S. 13–14). Bei der Zielgruppe der befragten Personen handelt es sich um Führungskräfte von Planungsbüros aus unterschiedlichen Fachrichtungen wie z. B. Architektur, Bauingenieurwesen, Elektrotechnik, Installationstechnik, Kulturtechnik und Wasserwirtschaft, Landschaftsplanung und Landschaftsarchitektur, die bereits Erfahrungen mit der Führung von Teams bzw. MitarbeiterInnen im Homeoffice gemacht haben.

Der Kontakt zu den InterviewpartnerInnen erfolgte persönlich bzw. über eine telefonische Anfrage. Nach der Bekanntgabe des Titels dieser Masterthesis und des Schwerpunktes zum geplanten Interview und der Zusage der ExpertInnen zur digitalen Aufzeichnung, Transkription sowie Anonymisierung wurden Termine vereinbart. Die Einwilligungserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten gem. DSGVO wurde vorab übermittelt und unterfertigt retourniert.

Wie in Tabelle 2 ersichtlich, wurden im Jahr 2022 zehn Interviews mit einer Gesamtdauer von 10 Stunden und 4 Minuten geführt.

Nummer:	Funktion:	Aufnahme mittels:	Datum des Interviews:	Dauer des Interviews:
IP01	ProkuristIn	Diktiergerät / MS-Teams	12.01.2022	01:09:27
IP02	GeschäftsführerIn	Diktiergerät / MS-Teams	17.01.2022	00:54:46
IP03	GeschäftsführerIn	Diktiergerät / MS-Teams	17.01.2022	01:05:13
IP04	GeschäftsführerIn	Diktiergerät / MS-Teams	18.01.2022	01:10:30
IP05	GeschäftsführerIn	Diktiergerät / MS-Teams	19.01.2022	01:09:11
IP06	GeschäftsführerIn	Diktiergerät / MS-Teams	27.01.2022	00:48:06
IP07	BereichsleiterIn	Diktiergerät / MS-Teams	04.02.2022	00:55:56
IP08	TeamleiterIn	Diktiergerät / MS-Teams	08.03.2022	00:59:50
IP09	TeamleiterIn	Diktiergerät / MS-Teams	28.03.2022	00:44:57
IP10	TeamleiterIn	Diktiergerät / MS-Teams	12.04.2022	01:06:31
Gesamtdauer:				10:04:27

Tabelle 2: Darstellung der InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung

Zur Dokumentation und als Nachweis des geführten Interviews wurde die Durchführung von den ExpertInnen schriftlich bestätigt.

6.4. Erklärung der qualitativen Auswertungsmethode

Als Auswertungsmethode wurde die inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 97–98) gewählt, da die kategorienbasierte Auswertung und Darstellung der Daten durch das Vergleichen und Kontrastieren an Differenziertheit, Komplexität und Erklärungskraft gewinnt. Die Kategorienfindung erfolgt in Abhängigkeit von den Forschungsfragen, den Vorkenntnissen der StudierenderInnen sowie der jeweiligen Zielsetzung. Je größer die Vorkenntnisse, je genauer bereits vorhandene Annahmen, je stärker die Theorieorientierung und je gezielter die Fragen gestellt werden, desto früher – vielleicht noch vor der Auswertung der Interviews – erfolgt die Kategorienbildung. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63)

Nach der Durchführung der zehn ExpertInneninterviews wurde jedes einzelne Interview transkribiert, ausgewertet, anonymisiert sowie dessen Inhalt analysiert. In einem weiteren Schritt wurde ein Kodierleitfaden verfasst, in dem jede der sechs Hauptkategorien beschrieben wurde. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 25) Um die Nachvollziehbarkeit der Quellen in den Zitationen zu gewährleisten, wurden alle Zeilen der Transkripte fortlaufend nummeriert.

Die inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. 2018, S. 101–106) zeichnet sich durch eine systematische Vorgehensweise in sieben Phasen aus. In der **ersten Phase** wurden die Transkripte aller ExpertInnen sorgfältig gelesen und die wertvollen Aussagen als solche gekennzeichnet. In **Phase 2** wurden die Hauptkategorien basierend auf dem Interviewleitfaden entwickelt. In der darauffolgenden **dritten Phase** wurden die Textabschnitte in einem Kodierprozess Zeile für Zeile den Hauptkategorien zugeordnet, bei mehrfachen Übereinstimmungen auch mehreren Hauptkategorien. Danach erfolgte in **Phase 4** die Zusammenfassung aller Textpassagen einer Hauptkategorie. In der nächsten **Phase 5** wurden die induktiven Subkategorien je Hauptkategorie anhand der jeweiligen Textteile gebildet. Laut Oehlrich (vgl. 2022, S. 9) erfolgte somit eine Induktion vom Speziellen auf das Allgemeine. In der **sechsten Phase** wurde anhand der neuen Kategorien eine erneute Kodierung durchgeführt. In der abschließenden **siebten Phase** fand die eigentliche Analyse statt, ob Gemeinsamkeiten oder große Unterschiede in den Aussagen der ExpertInnen vorlagen. Mit den Ergebnissen der Analyse wurden die beiden empirischen Fragen in Kapitel 7 beantwortet. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 110–112, 116–117)

Die Auswertung der zehn ExpertInneninterviews wurde computerunterstützt mit der Software MAXQDA Plus 2022, Release 22.1.1., durchgeführt. Diese ermöglichte eine effiziente Unterteilung der Haupt- und Subkategorien in den jeweiligen Themengebieten, wodurch eine genaue und nachvollziehbare Wiedergabe der getätigten Aussagen der ExpertInnen garantiert wurde.

Das der Auswertung zugrunde liegende Kategorienschema ist in Tabelle 3 ersichtlich.

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Kommunikationskanäle	1.1. Physischer Kontakt
	1.2. Telefon
	1.3. E-Mail
	1.4. Videobesprechung
2. Quantität der Kommunikation	2.1. Regelmäßigkeit
	2.2. Kurzfristigkeit
3. Fähigkeiten der Führungskraft	3.1. Wertschätzung
	3.2. Empathie
	3.3. Persönliche Gespräche
	3.4. Informationsfluss
4. Unternehmen	4.1. Regelungen des Homeoffice
	4.2. Gleichbehandlung der MitarbeiterInnen
	4.3. Produktivität
	4.4. Technische Ausrüstung
5. Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen	5.1. Finanzieller Anreiz
	5.2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
6. Änderungen in der Führung	6.1. Kommunikation
	6.2. Erreichbarkeit
	6.3. Vertrauen

Tabelle 3: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung

6.5. Qualitätssicherung

Die Gütekriterien Reliabilität, Objektivität sowie die interne und externe Validität nehmen im wissenschaftlichen Arbeiten eine zentrale Bedeutung ein. Aufgrund einer transparenten Dokumentation stellt die Intersubjektivität die Nachvollziehbarkeit der Forschungsschritte sicher und lässt dadurch eine methodische Kontrolle des Fremdverstehens zu. (vgl. Kruse, 2015, S. 55–56)

Die Gütekriterien gewährleisten die Objektivität in einer genauen Auswertung und Interpretation der Untersuchung und dienen der Qualitätssicherung einer Arbeit (vgl. Ebster & Stalzer, 2017, S. 171).

Mit der qualitativen Auswahl der ExpertInnen aufgrund deren Sach- und Spezialwissen, der digitalen Aufzeichnung und anschließenden Transkription der Interviews sowie dem Beilegen des Interviewleitfadens und aller Transkripte der Masterthesis wurde die Qualität dieser Arbeit sichergestellt. Im darauffolgenden Kapitel 7 werden die Ergebnisse der Auswertungen der ExpertInneninterviews dargestellt.

7. ERGEBNISDARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG

In den nachfolgenden Kapiteln werden die aus den ExpertInneninterviews abgeleiteten Ergebnisse dargelegt, interpretiert und für die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen und anschließend der Hauptforschungsfrage aufbereitet. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt auf Grundlage des unter Kapitel 6.4 ausgearbeiteten Kategorienschemas.

7.1. Kommunikationskanäle

Die erste Kategorie umfasst die im Homeoffice angewendeten Kommunikationskanäle und eine Einschätzung der befragten ExpertInnen in Bezug auf deren Anwendbarkeit.

Physischer Kontakt

Vor der Pandemiezeit war es laut ExpertInnen in IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros Standard, dass alle MitarbeiterInnen physisch Planungsprojekte am Betriebsstandort gemeinsam abgewickelt haben. Dies hat sich laut InterviewpartnerInnen mittlerweile geändert. IP03 hat dazu Folgendes ausgeführt:

Im Büro früher war es so, wie ich zuvor schon gesagt habe, da hat man sich einfach zusammengesetzt, hat man sich das gemeinsam angeschaut. Jetzt habe ich die entsprechenden Informationen über die virtuelle Welt zu verteilen, also das hat sich schon verändert. (IP03, 2022, Z. 383–386)

Vier der zehn befragten ExpertInnen sind der Auffassung, dass virtuelle Teams erfolgreich auch ohne persönliche Treffen aus der Ferne geführt werden können (vgl. IP02, 2022, Z. 753–754; IP04, 2022, Z. 816; IP05, 2022, Z. 750; IP10, 2022, Z. 706–708). Dem widerspricht IP06 (vgl. 2022, Z. 613–614), nach Meinung der Person können große Teams über einen längeren Zeitraum ohne physische Treffen nicht effektiv geleitet werden. IP01 (2022, Z. 667–678) konkretisierte dies durch die Darlegung, dass die „Motivation mit persönlichem Gespräch und persönliche Identifikation mit dem Mitarbeiter“ unabdingbar für eine erfolgreiche Teamleitung sei. Auch IP09 (2022,

Z. 632–633) schlug in dieselbe Kerbe mit der Ausführung, „dass der persönliche Austausch wesentlich ist für die Produktivität und die Motivation und auch für das Zugehörigkeitsgefühl“ wichtig sei.

Den Aussagen der übrigen ExpertInnen ist zu entnehmen, dass diese den persönlichen Kontakt nicht nur aus unternehmerischer, sondern auch aus sozialer Sicht als wichtig empfinden. IP03 (2022, Z. 810–811) brachte dies auf den Punkt: „Der Informationsaustausch ist das eine, aber der soziale Kontakt ist ja auch ein ganz wesentlicher Faktor, den der Mensch auch braucht.“ IP05 (vgl. 2022, Z. 448–449) merkte an, dass dieser durch das Homeoffice hervorgerufene fehlende direkte Austausch bei vielen MitarbeiterInnen sehr schnell zu Frustration führen kann.

IP06 (vgl. 2022, Z. 530–534) ergänzte diesbezüglich, dass fixe physische Meetings der Projektteams die Produktivität der MitarbeiterInnen erhöhen. IP01 (vgl. 2022, Z. 266–270, 763–766) ist der Meinung, dass der persönliche physische Kontakt zur Vereinbarung von Zielen im Homeoffice notwendig sei. IP04 (2022, Z. 129–131) konkretisierte dies mit dem Vorschlag, dass MitarbeiterInnen zur Gewährleistung einer einfacheren Kommunikation mindestens zwei Tage pro Woche im Unternehmen anwesend sein sollten.

Bei neuen MitarbeiterInnen sei es zudem unbedingt erforderlich, sich vor Dienstantritt persönlich kennenzulernen (vgl. IP01, 2022, Z. 401–406; IP07, 2022, Z. 347–350). Ohne eine Kombination aus Präsenzoffice im Büro und Homeoffice wäre die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen nicht möglich (vgl. IP01, 2022, Z. 412–419).

Telefon

MitarbeiterInnen im Homeoffice sollten mittlerweile insbesondere in Zeiten von Homeoffice mit einem Diensthandy ausgestattet sein, nur so könne die Kommunikation im Team gut funktionieren (vgl. IP05, 2022, Z. 198). Diese Telefone werden aber nicht ausschließlich für klassische Anrufe genutzt. IP05 (vgl. 2022, Z. 433–434) berichtete beispielhaft von der Nutzung von SMS und WhatsApp, hauptsächlich von der jüngeren Generation.

Die im Homeoffice übliche Umleitung der Anrufe aus dem Büro auf ein privates Handy führt zu Diskussionen im eigenen Unternehmen bezüglich Erreichbarkeit und eines möglichen Rückrufes.

Bei der Rufumleitung wird am Handy die Nummer des Büros angezeigt, nicht aber die der weitergeleiteten AnruferInnen. (vgl. IP08, 2022, Z. 707–713) Zur generellen Erreichbarkeit haben ExpertInnen IP07 (vgl. 2022, Z. 734–735) und IP08 (2022, Z. 710–713) ausgeführt, dass ein nicht sofortiges Abheben des Telefons nach spätestens dreimal Klingeln von den MitarbeiterInnen im Homeoffice von vielen KollegInnen als Unerreichbarkeit interpretiert werde und dadurch zu Diskussionen führe. Generell werde laut der befragten ExpertInnen im Homeoffice weniger telefoniert (vgl. IP01, 2022, Z. 296–297; IP04, 2022, Z. 262; IP07, 2022, Z. 225).

E-Mail

IP01 (2022, Z. 296–297) machte im Homeoffice die Erfahrung, dass nicht „weniger E-Mails geschrieben“ wurden als zuvor. Dieser Meinung ist auch IP03 (vgl. 2022, Z. 629–630) und ergänzte, dass im Homeoffice sehr viele Arbeitsaufträge per E-Mail geschrieben und auch entsprechende Dokumente auf diesem Weg ausgetauscht werden. Dies führe zu einer verbesserten Verständigung bezüglich der Aufgabenstellungen im Homeoffice und optimaler Weise auch zu Zeiteinsparungen (vgl. IP01, 2022, Z. 445–451). Auch die Bekanntgabe des Projektstandes erfolge meist auf diesem Weg (vgl. IP08, 2022, Z. 200). Dadurch erhöhe sich aber die Informationsdichte und somit in Summe die Anzahl der E-Mails (vgl. IP06, 2022, Z. 248–250). Ein Teil der befragten ExpertInnen merkte jedoch an, dass im Homeoffice generell weniger via E-Mail kommuniziert werde als zuvor; im Homeoffice erfolge die Kommunikation überwiegend über MS-Teams (vgl. IP04, 2022, Z. 263–265).

Videobesprechung

Alle befragten ExpertInnen sind der Meinung, dass die Videobesprechung der zu bevorzugende Kommunikationskanal im Homeoffice sei. Hierzu zählen unterschiedliche Videotools wie zum Beispiel MS-Teams, Skype oder Zoom; die Entscheidung für ein bestimmtes Tool sei abhängig von externen PartnerInnen und AuftraggeberInnen. (vgl. IP01, 2022, Z. 274–279, 283–285) Die abwechselnde Bedienung dieser unterschiedlichen Programme stelle für die MitarbeiterInnen kein Problem dar, da diese sehr ähnlich sind (vgl. IP01, 2022, Z. 290–291; IP03, 2022, Z. 258–260).

Als größten Vorteil der sehr regelmäßig eingesetzten Videotools sehen die ExpertInnen den Wegfall der Reisezeiten, wodurch diese „in gewisser Weise produktiver“ (IP03, 2022, Z. 280) werden.

Dem widerspricht IP07 (2022, Z. 270), da die gewonnene Zeit mit aufgrund der virtuellen Zusammenarbeit notwendigen teaminternen Abstimmungen ersetzt werde: „In Wirklichkeit hängt man viel mehr in Besprechungen rum, anstatt zu arbeiten.“ Auch IP04 (2022, Z. 303–305) sieht hierbei einen Zeitverlust und führte diese Arbeitssituation konkreter aus: „Also man kann theoretisch an einem Tag im Stundentakt mit ein paar Minuten Pausen dazwischen acht Besprechungen abhalten.“

Einige InterviewpartnerInnen empfinden Videobesprechungen effizienter als physische Besprechungen, da hierbei schneller Pläne am Bildschirm geteilt, auf Laufwerke und Server zugegriffen und interagiert werden könnte (vgl. IP01, 2022, Z. 303–310, 315–320; IP03, 2022, Z. Z. 277; IP08, 2022, Z. 671). IP10 (2022, Z. 144) ergänzte, dass Videobesprechungen „strukturiertes, konzentrierter sind“. Durch Festlegen von Spielregeln wie z. B. das Stummschalten der Mikrofone, Einschalten der Kamera, das Ausredenlassen der gerade sprechenden Person und ein Erscheinen in professioneller Kleidung könne die Effizienz von Videobesprechungen gesteigert werden (vgl. IP03, 2022, Z. 274–275; IP07, 2022, Z. 621; IP09, 2022, Z. 349–351). Gerade bei virtuellen Besprechungen ist laut ExpertInnen die Einhaltung von Gesprächsregeln von großer Wichtigkeit, wie IP03 (2022, Z. 436–437) treffend ausführte: „Die Gesprächskultur ist das Nonplusultra in der virtuellen Welt. Wenn da jeder durcheinanderschreit, dann funktioniert das nicht.“ Laut IP01 (vgl. 2022, Z. 381–386) ist für die Führungskraft der zeitliche Aufwand für diese Art der Besprechungen gegenüber klassischen physischen Besprechungen gleich. IP06 (vgl. 2022, Z. 138–140) gab jedoch zu bedenken, dass das Feedback der MitarbeiterInnen virtuell nicht so direkt sei.

7.2. Quantität der Kommunikation

Die zweite Kategorie behandelt die Häufigkeit der kommunikativen Abstimmung mit den MitarbeiterInnen im Homeoffice und teilt sich in die Subkategorien regelmäßig und kurzfristig auf.

Regelmäßigkeit

Die Mehrheit der ExpertInnen sprach sich für regelmäßige Abstimmungsbesprechungen im Homeoffice aus. IP03 (vgl. 2022, Z. 374–375) führte hierzu an, dass sich das Intervall solcher Abstimmungsbesprechungen nach den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen richten sollte; diese sollte die Führungskraft gut im Blick haben. IP09 (2022, Z. 298–299) ergänzte, dass

dieses Intervall je nach Art der Besprechung von einer täglichen Besprechung bis hin zu einer Abstimmung „alle sechs Wochen“ divergieren kann. IP02 (2022, Z. 197) berichtete, dass im eigenen Unternehmen täglich kommuniziert werde, „weil das machst du ja im Planungsprozess auch“. Solche Gespräche erfolgen nicht nur mit den direkt unterstellten MitarbeiterInnen, sondern auch unter den MitarbeiterInnen (vgl. IP04, 2022, Z. 240–242, 392–393) und können laut den ExpertInnen auch im Homeoffice in Form von virtuellen Kaffeepausen (vgl. IP05, 2022, Z. 156) oder als virtuelle Morgensitzung im Team stattfinden (vgl. IP09, 2022, Z. 164). IP08 (vgl. 2022, Z. 181–184) sprach sich als einzige Person gegen solche Abstimmungsbesprechungen aus; der Aufwand zur täglichen Abstimmung mit jedem Teammitglied sei viel zu groß und nicht nötig. IP01 (vgl. 2022, Z. 434) ist der Meinung, dass insbesondere im Homeoffice regelmäßige Jour fixe für Projekte oder zur Arbeitseinteilung digital notwendig seien. Den MitarbeiterInnen fehle ohne regelmäßigen Kontakt das Feedback zu ihrer Arbeitsleistung durch die Führungskraft, daher müsse der Arbeitsstand – im Gegensatz zum Arbeiten in Präsenz – öfters abgerufen bzw. eingefordert werden (vgl. IP06, 2022, Z. 154–157). IP05 (vgl. 2022, Z. 400–401) und IP09 (2022, Z. 299–301) haben in diesem Kontext auf die Möglichkeit der regelmäßigen Abhaltung von Besprechungen in hybrider Form aufgezeigt, d. h. mit den MitarbeiterInnen im Büro in einem Besprechungsraum und zusätzlich via MS-Teams mit jenen, die sich im Homeoffice befinden.

Kurzfristigkeit

Für eine effektive Abwicklung von Planungsprojekten ist in IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros die kurzfristige Abstimmung im Team bzw. sowohl zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen als auch unter den MitarbeiterInnen von großer Bedeutung (vgl. IP04, 2022, Z. 392–393). Laut IP01 (2022, Z. 423–424) sprechen Personen im Homeoffice „kurzfristig mehr miteinander und tausch[en] doch vielleicht mehr Informationen aus“. Solche kurzfristigen projektbezogenen Abstimmungen können laut IP03 (vgl. 2022, Z. 39–40, 429) im Homeoffice über Video mit den MitarbeiterInnen erfolgen. IP04 (2022, Z. 242–243) bestätigte dies und ergänzte, „jeden Tag mit jedem irgendetwas kurz [zu] bespreche[n]“.

Diese direkte und schnelle Kommunikation zwischen zwei Personen wie z. B. StatikerIn und KonstrukteurIn habe sich durch das Homeoffice sogar verbessert, weil davor teilweise der (physische) Weg zu weit war. Die Hemmschwelle des Sendes einer Nachricht im Homeoffice an KollegInnen

über MS-Teams sei niedriger, als anzurufen oder ein Meeting zu organisieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 472–476) Diese Form der Kommunikation hat laut IP10 (vgl. 2022, Z. 153–154, 163) im Homeoffice zugenommen: Werden KollegInnen nicht telefonisch erreicht, werden kurze E-Mails oder Chatnachrichten über MS-Teams geschickt. Diese durch die digitalen Medien ermöglichte Erreichbarkeit und Kurzfristigkeit kann auch zwischen der Führungskraft und deren MitarbeiterInnen zur Abklärung des Arbeitsauftrages sehr förderlich sein (vgl. IP08, 2022, Z. 240–242).

7.3. Fähigkeiten der Führungskraft

Die dritte Kategorie behandelt die erforderlichen Fähigkeiten einer Führungskraft insbesondere im Homeoffice und teilt sich in die Subkategorien Wertschätzung, Empathie, persönliche Gespräche und Übermittlung von Informationen auf.

Wertschätzung

„Ich glaube, die Wertschätzung ist eines der wichtigsten Keymarks für Führungskräfte“ (IP01, 2022, Z. 365–366). Dieser Einschätzung folgen alle ExpertInnen geschlossen, hoben doch alle die MitarbeiterInnenwertschätzung als eine der wichtigsten Eigenschaften einer Führungsperson hervor. IP06 (2022, Z. 217–219) konkretisierte dies mit folgender Aussage: „Die Mitarbeiter sind das Kapital und ein nicht wertschätzender Umgang wird über kurz oder lang wahrscheinlich zum Verlassen des Unternehmens führen.“ IP05 (2022, Z. 397–398, 279–281) fügte dem hinzu, dass eine erfolgreiche Führungskraft ihren MitarbeiterInnen das Gefühl vermitteln sollte, „dass das wichtig ist, was sie tun oder was sie arbeiten“; ebenso solle diese „die Leute immer loben und motivieren“.

Ein wertschätzender Umgang sei auch im Team von großer Bedeutung (vgl. IP06, 2022, Z. 511–512) und müsse von der Führungskraft vorgelebt werden. Diese müsse den MitarbeiterInnen ein Vorbild sein und ihnen vermitteln, an etwas Großem zu arbeiten. (vgl. IP07, 2022, Z. 317–318; IP08, 2022, 267–268) Meistens erfolge die Wertschätzung durch die Führungskraft an die MitarbeiterInnen durch direkte Telefonate abseits von Besprechungen (vgl. IP01, 2022, Z. 372–373).

Empathie

In den Interviews kristallisierte sich Empathie als eine wichtige Fähigkeit von Führungskräften heraus und das insbesondere in Bezug auf die Führung im Homeoffice. IP01 konkretisierte dies sehr treffend mit folgender Aussage:

Also, ein gesunder Hausverstand, eine gute Menschenkenntnis, eine gewisse Güte dazugeben und nicht meinen, nur weil man Führungskraft ist, ist man jetzt die Hand Gottes, sondern als Führungskraft ist man genauso Teil des Teams und man muss sich genauso mit dem Team identifizieren, das ist die richtige Herangehensweise. (IP01, 2022, Z. 812–816)

Die Führungsperson sollte laut IP07 (vgl. 2022, Z. 637–638) auf ihre ArbeitnehmerInnen zugehen, diese nach ihrem Befinden fragen und auch persönliche Gespräche führen. IP02 (vgl. 2022, Z. 273–276) konkretisierte dieses empathische Verhalten als ein Eingehen seitens der Führungsperson auf die jeweilige persönliche Situation der MitarbeiterInnen im Homeoffice und ein entsprechendes Verständnis und Entgegenkommen. Diese Empathie sollte insbesondere auch in Videobesprechungen gelebt werden (vgl. IP06, 2022, Z. 480–481), sodass laut IP07 (2022, Z. 628–631) die TeilnehmerInnen dieser Besprechungen Nähe zueinander aufbauen und „die Leute den Eindruck haben, sie glotzen nicht nur auf eine Bildscheibe“.

Persönliche Gespräche

Persönliche Gespräche sind laut Großteil der ExpertInnen ein weiterer Bestandteil einer guten MitarbeiterInnenführung, da diese zu einer persönlichen Vertrautheit führen (vgl. IP01, 2022, Z. 243–247; IP05, 2022, Z. 298–302), was laut IP09 (2022, Z. 632–633) „wesentlich ist für die Produktivität und die Motivation und auch für das Zugehörigkeitsgefühl“ der MitarbeiterInnen. Eine solche Nähe und private Atmosphäre könnte laut IP07 (vgl. 2022, Z. 250–251) auch als Führungsperson durch das Erzählen von Anekdoten in der Besprechung geschaffen werden. Das Maß an persönlichem Smalltalk zwischen Führungsperson und MitarbeiterInnen hängt laut den ExpertInnen von den jeweiligen individuellen Bedürfnissen ab; es sei die Aufgabe der Führungskraft, dies auch richtig einzuschätzen und flexibel darauf zu reagieren. (vgl. IP03, 2022, Z. 374–375; IP05, 2022, Z. 257–258; IP10, 2022, Z. 282–284)

Auch im Homeoffice sollten persönliche Gespräche sowohl im Team als auch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen immer wieder priorisiert werden. Insbesondere Videobesprechungen eignen sich dafür, führte IP01 (2022, Z. 325–327) aus: „Da können schon gewisse Dinge besprochen werden, wenn manche Teilnehmer schon 10 Minuten vor der Zeit drinnen sind und auch eventuell danach.“

Informationsfluss

Einen weiteren wichtigen Aspekt einer erfolgreichen Führung im Homeoffice erkennen die befragten ExpertInnen im Aufrechterhalten des Informationsflusses. Gab es vor der COVID-19-Pandemie hauptsächlich Besprechungen im Unternehmen mit physischer Präsenz mit Erstellung wichtiger Unterlagen, werden diese nun eingescannt an die MitarbeiterInnen im Homeoffice versendet. (vgl. IP02, 2022, Z. 316–318; IP03, 2022, Z. 383–386) IP01 (2022, Z. 64–66) meinte hierzu, dass auf persönlicher Seite sowie Unternehmensseite einiges aus den verschiedenen Lockdowns und Phasen der Pandemie über den Informationsfluss gelernt und „sehr viele Verbesserungen von Mal zu Mal entsprechend mit[genommen]“ werden konnten.

IP01 (2022, Z. 217–219) zog aus dieser Erfahrung folgende Lehren: „Ob der Mitarbeiter jetzt im Büro arbeitet oder von zu Hause aus, wenn die Aufgabenstellung klar definiert ist, darf es da aus meiner Sicht keinen Unterschied geben.“ Als beispielhafte Vorgehensweise seitens der Führungskraft nannte die Person klare Arbeitsanweisungen und das Fixieren eines konkreten Zeitplans (vgl. IP01, 2022, Z. 347–353). Sind die Arbeitsvorgaben missverständlich, seien die MitarbeiterInnen zum Nachfragen aufgefordert (vgl. IP03, 2022, Z. 395–397). IP04 (vgl. 2022, Z. 368–370) merkte in diesem Zusammenhang an, dass es für den Transport derselben Informationen über eine Videobesprechung im Vergleich zu einer physischen Besprechung einer Wiederholung und größerer Detailliertheit bedarf.

Laut IP01 (vgl. 2022, Z. 427–429; 598–599) sind sowohl der Austausch der Informationen via Telefon oder Videobesprechungen als auch das Führen von Erledigungslisten für alle MitarbeiterInnen Erfolgsfaktoren für das Arbeiten mit MS-Teams im Homeoffice. Laut IP01 (2022, Z. 511–512) könne die Führungskraft so die Aufgaben besser aufteilen, sodass es zu „weniger Doppelbearbeitungen und Fehlinterpretationen“ kommt.

7.4. Unternehmen

Regelungen des Homeoffice

Die Erfahrungen der zweijährigen Pandemiezeit haben die Unternehmen zu unterschiedlichen Erkenntnissen bezüglich ihres Umgangs mit Homeoffice geführt. Alle InterviewpartnerInnen sind sich einig, dass ein hundertprozentiges Homeoffice wie beim ersten Lockdown keine Option für sie ist. Drei ExpertInnen berichteten, in den darauffolgenden Lockdowns eine 50:50-Lösung gefunden bzw. hybrid gearbeitet zu haben. (vgl. IP03, 2022, Z. 50–53; IP04, 2022, Z. 741–742; IP08, 2022, Z. 146–147)

Drei der ExpertInnen gaben keine getroffenen Vereinbarungen für ein regelmäßiges Homeoffice mit den MitarbeiterInnen an, da diese einerseits der Meinung sind, „die Leute wollen im Büro arbeiten“ (IP07, 2022, Z. 189), und andererseits sich die Erfahrung gezeigt habe, „dass man in einem Planungsbüro präsent sein soll“ (IP08, 2022, Z. 99–100). IP05 (vgl. 2022, Z. 611–612) möchte die bestehenden Unternehmensregeln beim Umgang mit Homeoffice beschränken und nicht weiter vorantreiben. Eine solche Vorgehensweise habe aber bereits teilweise bei den Betrieben zu Diskussionen mit den MitarbeiterInnen geführt – bis hin zu offenen Briefen an die Geschäftsführung (vgl. IP08, 2022, Z. 108).

Die restlichen sechs ExpertInnen berichteten, dass das Homeoffice in ihren Unternehmen mittlerweile mittels schriftlicher Vereinbarungen etabliert wurde (vgl. IP01, 2022, Z. 181–183). Grundsätzlich sei ein Tag pro Woche das Minimum. Zwei InterviewpartnerInnen hielten fest, dass der Maximalwert in Ausnahmefällen bis zu drei Tage betragen könne. (vgl. IP01, 2022, Z. 550–551; IP04, 2022, Z. 537; IP06, 2022, Z. 87) IP01 (vgl. 2022, Z. 150–156) sprach sich dafür aus, dass das Homeoffice grundsätzlich an jedem beliebigen Tag umgesetzt werden können sollte:

Ich glaube, die Akzeptanz des Homeoffice wurde aus meiner Sicht verbessert, was man vielleicht früher vor Pandemiezeiten als unmöglich gehalten hätte, geht vielleicht jetzt gut und wird sogar als Chance gesehen, dem Mitarbeiter gegenüber, diese zu halten und neue Mitarbeiter einzustellen. (IP01, 2022, Z. 735–738)

Gleichbehandlung der MitarbeiterInnen

Jene ExpertInnen mit Homeofficevereinbarungen mit den MitarbeiterInnen im Unternehmen gaben an, dass diese grundsätzlich von allen ArbeitnehmerInnen in Anspruch genommen werden können und auch niemand dazu gezwungen werde: „Theoretisch dürfte jeder Homeoffice machen, in Abhängigkeit des Verständigungsgrades, ob es jetzt im Büro notwendig ist oder nicht und ob er am Tag selbstständig Arbeiten erledigen kann“ (IP01, 2022, Z. 161–163). Laut IP04 (2022, Z. 115–116) sind davon nur jene MitarbeiterInnen ausgenommen, „die gerade erst ins Unternehmen kommen und mehr oder weniger in einer Einschulungsphase sind“.

Die Häufigkeit des Homeoffice hängt in vielen Betrieben jedoch zusätzlich von der jeweiligen Funktion der MitarbeiterInnen ab. IP03 führte dies konkret aus:

Also wie gesagt, die Sekretärin einen Tag in der Woche. Die Techniker, sage ich einmal, die ja in einem Projektteam integriert sind, haben sich eigentlich immer mit dem Projektleiter abzustimmen. Wären dann so regelmäßig ungefähr zwei bis drei Tage die Woche. Und die Projektleiter können es sich selbst einteilen. (IP03, 2022, Z. 136–140)

Im Unternehmen von IP06 gibt es zudem Homeofficeeinschränkungen für die Führungskräfte, damit diese für die MitarbeiterInnen im Büro greifbar bleiben (vgl. IP06, 2022, Z. 94–96).

Produktivität

Jene drei ExpertInnen ohne Homeofficevereinbarungen im Unternehmen gaben an, dass ihrer Erfahrung nach die Produktivität der MitarbeiterInnen durch das Homeoffice leide und insbesondere durch die zu Hause bestehenden Ablenkungen sinke (vgl. IP02, 2022, Z. 529–530). Die anderen InterviewpartnerInnen bestreiten einen Produktivitätsverlust durch Homeoffice. So hielt IP01 (2022, Z. 210–212) fest, dass in seinem Unternehmen ein direkter „Rückgang der Produktivität im Zusammenhang mit dem Homeoffice“ nicht zu sehen sei; das gelte auch für virtuelle Teams (vgl. IP01, 2022, Z. 231). IP04 (2022, Z. 539–540) beobachtete, dass es teilweise sogar „bei den einzelnen Mitarbeitern eine höhere Produktivität gibt, weil die in ungestörten Verhältnissen mehr Leistung erbringen können“. Dies hänge aber vom individuellen Arbeitsstil bzw. Maß an Organisation der jeweiligen MitarbeiterInnen ab (vgl. IP02, 2022, Z. 530). Ein weiterer Vorteil sei,

dass die ArbeitnehmerInnen in ein mit ihrem Team akkordiertes Homeoffice gehen, in dem im Prinzip schon alles vorabgestimmt wurde (vgl. IP03, 2022, 203–205).

IP06 (vgl. 2022, Z. 398–401) berichtete in diesem Zusammenhang, dass manche MitarbeiterInnen im Homeoffice aufgrund des Wegfalls der An- und Abfahrtszeiten mehr arbeiten, als diese es in Anwesenheit im Unternehmen taten. So beginnen diese bereits mit der Arbeit zu dem Zeitpunkt, an dem diese normalerweise von zu Hause in das Büro fahren. Wenn etwas fertiggestellt werden muss, arbeiten diese länger, da diese nicht mehr nach Hause fahren müssen. Außerdem seien die MitarbeiterInnen aufgrund der örtlichen und zeitlichen Flexibilität zudem dazu bereit, außerhalb der fixen Kernzeiten Videobesprechungen abzuhalten (vgl. IP01, 2022, Z. 255–260).

Nicht zu vernachlässigen ist jedoch laut IP06 (vgl. 2022, Z. 518–520) das Sinken der Produktivität der Führungskräfte mit einer steigenden Anzahl der MitarbeiterInnen im Homeoffice, da dies die Koordinierung der Teams und ArbeitnehmerInnen erschwere bzw. verkompliziere.

Die befragten ExpertInnen sprachen insbesondere der technischen Ausstattung im Homeoffice eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Produktivität der MitarbeiterInnen zu. MitarbeiterInnen wie z. B. technische ZeichnerInnen mit der Gewohnheit des Arbeitens an zwei Bildschirmen im Büro und mit fehlender Ausstattung dieser Art im Homeoffice verlieren infolge an Produktivität. (vgl. IP02, 2022, Z. 565–566) IP06 (vgl. 2022, Z. 520) hob in diesem Zusammenhang auch die Wichtigkeit einer leistungsstarken Internetverbindung hervor.

Technische Ausstattung

Alle ExpertInnen sind sich einig, dass eine gute technische Ausstattung bzw. eine funktionierende IT und EDV sowie eine große Internetbandbreite (vgl. IP01, 2022, Z. 456–461) für das Arbeiten im Homeoffice eine sehr wichtige Rahmenbedingung sei. Dies sei ein wichtiger Faktor, der von der Unternehmensführung beeinflusst werden könne bzw. eine sinnvolle Investition darstelle (vgl. IP02, 2022, Z. 686–687). Auch ein vom Unternehmen geförderter verstärkter Einsatz von Laptops und Standbildschirmen wirke sich positiv auf die Arbeitsabläufe im Homeoffice aus (vgl. IP01, 2022, Z. 684–685). IP02 (vgl. 2022, Z. 568–569) führte dazu an, dass die Zurverfügungstellung eines zweiten Bildschirms im Unternehmen jedoch teilweise aufgrund von Platzmangel bei den MitarbeiterInnen scheiterte.

Auch die Erstellung einer Cloud bzw. eines virtuellen Servers mit Zurverfügungstellung aller relevanten Daten für die MitarbeiterInnen (vgl. IP03, 2022, Z. 96–99) erleichtert die Flexibilität der Arbeitsabläufe im Homeoffice. Drei der befragten ExpertInnen berichteten hierzu, dass ihre ArbeitnehmerInnen die Softwareprogramme nicht mehr direkt auf den Computern installiert haben. Die MitarbeiterInnen greifen mittels Bildschirme und Team-Clients bzw. kleinen Computer über das Internet auf Server zu, auf denen die Softwareprogramme laufen bzw. was nur ein Remotezugriff von extern ist. Dadurch mache es keinen Unterschied, von wo auf den Server zugegriffen werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 673–680; IP05, 2022, Z. 686–690; IP06, 2022, Z. 74–76) Durch das direkte Arbeiten auf den firmeneigenen Servern bzw. Clouds können rechtlich gesehen die Vorgaben der DSGVO eingehalten werden (vgl. IP03, 2022, Z. 580–583).

7.5. Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen

Die fünfte Kategorie beschreibt mögliche Anreize für die MitarbeiterInnen zur Steigerung ihrer Motivation im Homeoffice, wobei insbesondere finanzielle Anreize und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als zwei potenziell wichtige Motivationsaspekte im Homeoffice betrachtet werden.

Finanzieller Anreiz

Vier ExpertInnen sehen eine Möglichkeit darin, durch einen finanziellen Anreiz die Motivation für Homeoffice zu fördern. Eine finanzielle Einsparung im Homeoffice seitens der MitarbeiterInnen sieht IP05 (vgl. 2022, Z. 398) im Entfall der An- und Abfahrtswege und der damit einhergehenden Einsparung bei Fahrtkosten bzw. Kosten für Tickets. Ein weiterer Anreiz ist laut IP03 (2022, Z. 568–569) „– da brauchen wir nicht darüber diskutieren – [...] natürlich das Gehalt“. Nach IP01 (vgl. 2022, Z. 539–543) ist zur generellen Motivationsförderung der MitarbeiterInnen eine Art Provisionsmodell für erfolgreich abgewickelte Projekte denkbar. Dem widerspricht IP02 (2022, Z. 568–569), denn solche Prämien „wirken, wenn, dann nur ganz kurzfristig und sind nicht wirklich motivationsfördernd“. IP04 (vgl. 2022, 553–557) blickt hierbei ebenso in eine andere Richtung mit dem Vorschlag, als Anreiz eine Reduktion der Arbeitsstunden bei gleichem Gehalt zu

etablieren. Konkret auf das Homeoffice bezogen kann sich IP01 (2022, Z. 544–545) für die MitarbeiterInnen die Übernahme von „Kosten von seinem anteiligen Strom“ oder Ähnlichem als Motivationsanreiz vorstellen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Im Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben laut IP01 (vgl. 2022, Z. 526–534) MitarbeiterInnen gerade im Laufe des Lockdowns erkannt, dass diese insbesondere durch die Homeofficearbeitsform besser erreichbar ist. IP01 (vgl. 2022, Z. 558–564) und IP02 (vgl. 2022, Z. 488–489) haben hervorgehoben, dass sich besonders bei Müttern und Vätern die Arbeitszeiten verschieben und auch andere Zeiträume als im Büro möglich erwünscht sind. Auch im Homeoffice sei beobachtbar gewesen, dass sich bei dieser MitarbeiterInnengruppe die Bearbeitungszeiten und Tageszeitenrhythmen verschoben haben. Ein Vorteil des Homeoffice sei es demzufolge, dass Leistungen für die Firma auch außerhalb der Kernarbeitszeiten erbracht werden können.

Auch die Ersparnis der An- und Abfahrtszeiten sehen die ExpertInnen als positiven Aspekt des Homeoffice. So erhielten diese die Rückmeldung, dass deren MitarbeiterInnen aufgrund dessen mehr persönliche Freizeit für die Familie und Ausgleich zur Verfügung hatten (vgl. IP03, 2022, Z. 577–579, 608; IP04, 2022, Z. 596), da diese z. B. gemeinsam mit der Familie die Mittagspause verbringen konnten. (vgl. IP06, 2022, Z. 409–410; IP09, 2022, Z. 462) IP09 (2022, Z. 460–463) berichtete ergänzend, dass MitarbeiterInnen nach eigenen Angaben im Homeoffice „viel weniger gestresst sind, weil sie zwischendurch Dinge erledigen können oder zu Mittag mit dem Partner Mittag essen können bzw. einfach dann auch pünktlich um 18 Uhr eh zuhause sind“.

Auch die Gefahr der im Homeoffice verschwimmenden Grenzen zwischen Freizeit und Arbeit sowie der Überarbeitung wurde von den ExpertInnen angesprochen. Laut IP01 (2022, Z. 589–593) sollten die MitarbeiterInnen gerade im Homeoffice auf eine gesunde Mischung aus Beruf und Familie achten, „da kann man als Führungskraft nur unterstützen, aber einteilen muss sich das jeder selber“. Zudem könnten sich beengte Verhältnisse und gleichzeitiges Homeoffice der PartnerInnen negativ auf das Wohlbefinden und die Work-Life-Balance der MitarbeiterInnen auswirken. (vgl. IP01, 2022, Z. 579–582; IP08, 2022, Z. 523–525)

7.6. Änderungen in der Führung

Die sechste Kategorie umfasst die durch das Homeoffice hervorgerufenen bzw. notwendigen Veränderungen in der MitarbeiterInnenführung und fokussiert sich insbesondere auf die Aspekte Kommunikation, Erreichbarkeit und Vertrauen.

Kommunikation

Alle zehn befragten ExpertInnen haben bestätigt, dass eine funktionierende Kommunikation mit und unter den MitarbeiterInnen ein großer Faktor für das Gelingen der Teamzusammenarbeit im Homeoffice und somit auch eine für die Führungskraft wichtige Aufgabe ist. IP02 (2022, Z. 485–487) brachte dies mit folgender Aussage auf den Punkt: „Durch eine gute Kommunikation, durch eine partnerschaftliche Abstimmung, glaube ich, kann man alles verändern, wenn man will. Natürlich bedeutet das immer, dass zwei das Gleiche wollen.“ IP08 (vgl. 2022, Z. 393–396) konkretisierte diese Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen als einen Umgang auf Augenhöhe.

Dennoch wollen und brauchen ArbeitnehmerInnen ein gewisses Maß an Führung und das gehe laut IP06 (vgl. 2022, 472–472) nur durch Kommunikation und – insbesondere in Bezug auf die Homeofficearbeitssituation – durch eine Überzeugung der Führungskraft davon, dass beim Arbeiten im Homeoffice auch ein Führen im Homeoffice möglich ist (vgl. IP01, 2022, Z. 801–804). Eine solche Kommunikation beinhaltet ein Feedback in beide Richtungen (vgl. IP04, 2022, Z. 461–463) und ein offenes Vertrauensverhältnis, wodurch die Führungskraft auch nicht funktionierende Aspekte im Homeoffice ansprechen kann (vgl. IP06, 2022, Z. 371–372). „Und deshalb muss man vielleicht bei der einen oder anderen Person manchmal öfter nachhaken und den Status abfragen, dann ist es nicht so ein Problem“ (IP01, 2022, Z. 341–342).

Auch innerhalb des Teams gilt das strukturierte Aufrechterhalten des Kommunikationsflusses seitens der Führungskraft, sodass relevante Informationen alle Mitglieder des Teams erreichen (vgl. IP03, 2022, Z. 792–793, 799–800).

Erreichbarkeit

Alle zehn der befragten ExpertInnen sehen in der Erreichbarkeit aller MitarbeiterInnen einen wichtigen Faktor für das Führen eines virtuellen Teams. IP07 (2022, Z. 729–730) brachte es auf den Punkt: „Die müssen erreichbar sein, ist egal, ob sie im Homeoffice sind oder im Büro, ist ja egal. Außer in der Mittagspause oder in den festgelegten Pausen.“ IP04 (2022, Z. 583–586) präziserte dies weiter:

Ja, da muss dann auch ich, an und für sich, irgendwo flexibler sein, wenn ich Mitarbeiter erreichen möchte. Wenn ich sozusagen die gleichen Regeln für die Mitarbeiter und mich gelten lasse, dass ich auch mehr oder weniger immer erreichbar bin. Egal ob Homeoffice, egal ob in der Arbeit.

Ein Großteil der ExpertInnen ist der Überzeugung, dass durch das Festlegen von Kernarbeitszeiten mit verpflichtender Erreichbarkeit aller MitarbeiterInnen im Büro oder im Homeoffice eine effektive Abwicklung der Planungsprojekte möglich sei (vgl. IP03, 2022, Z. 37–39; IP07, 2022, Z. 729; IP08, 2022, Z. 704–707; IP09, 2022, Z. 504–505). Dadurch könne auch das Frustrationslevel der KollegInnen am Bürostandort bei Nichterreichen von Personen im Homeoffice stark reduziert werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 526–527)

Vertrauen

Alle InterviewpartnerInnen sind sich einig, dass ein wichtiger Faktor für das erfolgreiche Führen im Homeoffice das Vertrauen gegenüber den MitarbeiterInnen ist. IP01 (2022, Z. 358) bezeichnet dies auch als einen „Führungsstil des Miteinanders“, der von der Person als Basis für alle zukünftigen Herausforderungen wie z. B. auch global angesichts des Klimawandels gesehen wird (vgl. IP01, 2022, Z. 648–659). Hierzu führte IP01 (2022, Z. 240–241) seine positive Erfahrung folgendermaßen aus: „Ich habe im positiven Sinn dem Mitarbeiter noch mehr Vertrauen geschenkt, aber ich bin da nicht enttäuscht worden.“ Dieses Vertrauensverhältnis gelte es laut IP01 (vgl. 2022, Z. 471–474, 497–502) durch persönliche Kontakte und Gespräche wie z. B. über das Wohlbefinden der Familien mit den MitarbeiterInnen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, da dies auch den Zusammenhalt und die Kommunikation zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen verbessere. Teil dieses Vertrauensverhältnis sei es auch, dass die Führungskraft Unstimmigkeiten direkt anspreche und kläre (vgl. IP01, 2022, Z. 482–487).

8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Nachstehend werden die empirischen Subforschungsfragen mithilfe der in Kapitel 7 dargestellten Ergebnisse beantwortet und mit den theoretischen Erkenntnissen verbunden.

8.1. Beantwortung der empirischen Subforschungsfrage 1

Die empirische Subforschungsfrage 1 lautet:

Welche Modelle der Kommunikation mit MitarbeiterInnen im Homeoffice haben sich nach ExpertInnenmeinung bewährt?

Alle ExpertInnen aus dem Bereich der IngenieurInnen- und ZiviltchnikerInnenbüros sind sich einig, dass Kommunikation mit und unter den MitarbeiterInnen für den Erfolg der Unternehmen generell und insbesondere unter den Bedingungen einer hybriden Arbeitsform oder Homeoffice wichtig ist. Hierbei lassen sich zusammenfassend folgende Erkenntnisse aus der Praxis ableiten.

Die Kommunikation und der Informationsfluss in einem virtuellen Team müssen konstant aufrechterhalten bleiben und sollten alle Mitglieder erreichen. Wurden vor der Pandemie teilweise Unterlagen noch analog verteilt, gibt es in der digitalen Welt der virtuellen Teams andere technische Lösungen.

Als Kommunikationsmittel im Homeoffice wurden in der Theorie digitale Medien beschrieben. Aus der empirischen Untersuchung erfolgte die Erkenntnis, dass laut ExpertInnen die Kommunikation und der Informationsfluss mittels Videobesprechungen, E-Mails oder anderen Hilfsprogrammen stattfindet. Hierbei ist laut den ExpertInnen aufgrund des Mediums eine klare Kommunikation auf beiden Seiten wichtig. Die Führungskraft setzt von ihren MitarbeiterInnen das Nachfragen bei Unklarheiten voraus, bemüht sich um eine Eindeutigkeit der Aufgabenstellung und einen dazugehörenden Zeitplan, um die MitarbeiterInnen im selbstständigen Arbeiten im Homeoffice zu unterstützen. Dabei wurde hervorgehoben, dass – dem Medium geschuldet – bestimmte Themen oder Aufgabenstellungen mehrmals und genauer definiert werden müssen, um z. B. in einer Videobesprechung denselben Informationsfluss wie in einer physischen Besprechung zu garantieren.

Als eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamkommunikation sehen die ExpertInnen die Erreichbarkeit aller Mitglieder im Büro oder im Homeoffice zu fix vereinbarten Kernarbeitszeiten. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus der Literaturrecherche. Einerseits kann es durch die Nichterreichbarkeit von KollegInnen zu Verzögerungen in den Projekten kommen, andererseits besteht die Gefahr, dass sich dadurch unter den MitarbeiterInnen Frustration und Missgunst breitmachen.

Fand vor der Pandemie die Kommunikation hauptsächlich innerhalb der Planungsteams per E-Mail, persönlich im Büro oder telefonisch statt, haben sich durch den Homeofficebetrieb in Pandemiezeiten hauptsächlich Videobesprechungen bzw. Besprechungen auf Distanz etabliert. Diese Kommunikationstools setzen einen Laptop und eine funktionierende Internetverbindung voraus, die teilweise von den Unternehmen bereitgestellt werden müssen. Durch diese Flexibilität können die MitarbeiterInnen von jedem beliebigen Standort aus – ob im Büro oder zu Hause – arbeiten, wodurch die An- und Abreisen zu den Besprechungen wegfallen. Durch die Möglichkeit des Onlineteilens von Plänen und anderen Dokumenten und somit der Sichtbarmachung für jede Person können die MitarbeiterInnen Nachrichten schreiben (Chatten) oder nur telefonieren. Mittels Videobesprechungen können alle TeilnehmerInnen durch Einschalten einer Kamera am Bildschirm der anderen erscheinen, somit sind Gesten und Mimik wie bei einer Besprechung vor Ort ausmachbar. Mit zuvor definierten Besprechungsregeln wie z. B. dem Definieren von Redezeiten, der Stummschaltung von Mikrofonen und dem Einschalten der Kameras können Abstimmungsgespräche sehr strukturiert und effizient abgehalten werden.

Der Großteil der InterviewpartnerInnen hält physischen Kontakt mit den ArbeitnehmerInnen bzw. ein Arbeiten in Präsenz trotz steigender Homeofficewünsche für sehr wichtig – und das nicht nur in Bezug auf eine optimale Abwicklung der Projekte, sondern hauptsächlich zur Aufrechterhaltung der sozialen Kontakte mit den KollegInnen. Dies ist nicht nur im Hinblick auf das Teambuilding wichtig, sondern verhindert auch eine mögliche soziale Isolation im Homeoffice. Dadurch wurde die bereits in der Fachliteratur aufgezeigte Gefahr einer sozialen Vereinsamung und Verarmung bestätigt. Grundsätzlich befürworten die meisten befragten ExpertInnen eine hybride Arbeitsweise. Demnach arbeiten die MitarbeiterInnen im Homeoffice, erklären sich aber bereit, je nach Funktion im Unternehmen zumindest an zwei Tagen im Unternehmenssitz arbeiten.

Das klassische Diensthandy dient laut InterviewpartnerInnen nicht mehr nur zum Telefonieren. Dieses hat mittlerweile andere Programme zum Übermitteln von Nachrichten installiert, wie z. B. Outlook, WhatsApp und MS-Teams. Dadurch sind die MitarbeiterInnen auch außerhalb der Dienstzeiten für Firmenbelange erreichbar. Die Versendung von E-Mails hat abgenommen, da dies durch Programme wie MS-Teams ersetzt wurde.

Nicht nur die Kommunikationskanäle haben sich durch die Etablierung von Homeoffice verändert, auch die Häufigkeit der Kommunikation hat einen Wandel erfahren. Sowohl regelmäßige Kommunikation der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen als auch unter den MitarbeiterInnen über digitale Medien wie Telefon, Videobesprechung und Chats ist gem. Fachliteratur ein wichtiger Faktor für ein gelingendes Homeofficearbeitsmodell. Die empirische Untersuchung hat bestätigt, dass laut ExpertInnen in virtuellen Teams regelmäßiger Abstimmungen vonnöten sind als in physisch präsenten Teams. Dies können tägliche, wöchentliche, aber auch sechswöchentliche Termine sein, abhängig von der jeweiligen Planungsphase des Projektes und den Teammitgliedern. Diese regelmäßigen Besprechungen können seitens der Führungskraft zur Festlegung der Arbeitsaufteilung oder für einen Abruf des Arbeitsstandes benutzt werden.

8.2. Beantwortung der empirischen Subforschungsfrage 2

Die empirische Subforschungsfrage 2 lautet:

Welche Vorgehensweisen werden in der Praxis zur erfolgreichen Projektabwicklung im Homeoffice eingesetzt?

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass den Führungskräften im Homeoffice eine besondere Rolle zukommt. Aus der empirischen Untersuchung erfolgte eine Bestätigung dessen. Die befragten ExpertInnen vertreten die Meinung, dass die erfolgreiche Abwicklung eines Planungsprojektes im Homeoffice sehr stark von der Führungskraft abhängt. Hierbei hoben diese insbesondere den wertschätzenden Umgang der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen und unter den MitarbeiterInnen hervor, der von der Führungskraft vorgelebt werden sollte. Das gibt den ArbeitnehmerInnen das Gefühl, dass ihr Anteil an den Projekten für alle wertvoll ist und diese an etwas Großem arbeiten. Ohne diese Anerkennung werden die Unternehmen über kurz oder lang keine

neuen MitarbeiterInnen einstellen können und die vorhandenen werden es voraussichtlich verlassen.

Ebenfalls wichtig für das Führen virtueller Teams ist die Fähigkeit der Führungskraft, ihren MitarbeiterInnen ein empathisches Verständnis entgegenzubringen und somit auf die jeweiligen persönlichen Situationen im Homeoffice individuell einzugehen. Empathie soll nicht nur bei physischen Gesprächen, sondern auch – und vor allem – bei Videobesprechungen für die ArbeitnehmerInnen spürbar sein. Ein wichtiger Faktor in der Fachliteratur für ein erfolgreiches Homeofficemodell ist das vom Führenden entgegengebrachte Vertrauen. Die empirische Untersuchung hat bestätigt, dass ExpertInnen ein seitens der Führungskraft entgegengebrachtes Vertrauen für MitarbeiterInnen unter anderem in Bezug auf Arbeitsqualität, Zeiteinteilung und Einhaltung gesetzter Deadlines als einer der wichtigsten Faktoren des Führens im Homeoffice sehen. Sollten in diesem Punkt der Führungskraft Zweifel kommen, sollten diese direkt angesprochen und bilateral geklärt werden. Dies bestätigt die Ergebnisse der Fachliteratur, dass vor allem die sogenannten neuen Führungstheorien – und dabei besonders die emotionale und das Digital Leadership – mögliche Führungsansätze für Führungskräfte im Homeoffice sind.

Die durch das Homeoffice ermöglichte Flexibilität wirkt sich auch auf die Zufriedenheit der vorhandenen und zukünftigen MitarbeiterInnen aus. Jene Firmen ohne Angebot von Homeofficevereinbarungen für ihre ArbeitnehmerInnen berichteten davon, dass ein Wunsch danach auch nach der Pandemie da ist und teilweise bereits offene Briefe von der Belegschaft an die Geschäftsführungen geschickt wurden. Die meisten ExpertInnen erzählten, dass in ihren Betrieben bereits ein Homeofficearbeitsmodell etabliert wurde und diese allen MitarbeiterInnen mindestens einen freiwilligen Homeofficetag pro Woche anbieten. Nach Abstimmung mit der Führungskraft werden maximal drei Homeofficetage genehmigt. Generell sind diesbezüglich schriftliche Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen und den ArbeitnehmerInnen abzuschließen. Um eine Gleichbehandlung der MitarbeiterInnen im Homeoffice zu garantieren, sollten einheitliche Vorgaben im Unternehmen veröffentlicht und eingehalten werden.

Wie bereits aus den Ergebnissen der Erhebungen der Fachliteratur bekannt, haben die InterviewpartnerInnen bestätigt, dass ein sehr wichtiger Punkt für die Abwicklung von Planungsprojekten im Homeoffice die technische Ausstattung ist, die vom Unternehmen zur Verfügung ge-

stellt und daher auch maßgeblich beeinflusst werden kann. Diese beinhaltet unter anderem Software, Hardware, Bildschirme und Handys. Ziel sollte es für alle Unternehmen sein, dass die ArbeitnehmerInnen sowohl im Büro als auch im Homeoffice im besten Fall über dieselbe technische Ausstattung verfügen. Dies ermöglicht einen großen produktiven Output. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Zurverfügungstellung der gleichen digitalen Daten für alle MitarbeiterInnen im Büro und Homeoffice über Serverlandschaften sowie einer Internetanbindung mit einer hohen Bandbreite. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Softwareprogramme nicht mehr direkt auf den Computern zu installieren. Es kann via Bildschirme und Team-Clients über das Internet auf Server zugegriffen werden, wo die Rechenleistung liegt. Dadurch macht es keinen Unterschied, von wo aus die MitarbeiterInnen auf den Server zugreifen.

Um die Motivation der MitarbeiterInnen im Homeoffice über finanzielle Anreize steigern zu können, wäre einerseits eine Projektprämie eine Möglichkeit und andererseits die Reduktion der Arbeitsstunden bei selbem Gehalt. Ein weiterer Motivationsanreiz ist generell schon durch die wegfallenden An- und Abfahrtskosten bzw. -zeiten gegeben.

Eine der größten Motivationsanreize des Homeoffice ist eine flexiblere und dadurch meist bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dies spiegelt die Ergebnisse der Recherche in der Fachliteratur wider. Gelingt eine Abgrenzung von Beruf und Freizeit, steigt in der Regel bei vielen ArbeitnehmerInnen im Homeoffice auch die Produktivität durch die flexible Zeiteinteilung und die weggefallenen Ab- und Anfahrtszeiten.

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass für die ExpertInnen vor allem gleiche Homeofficeregelungen für alle ArbeitnehmerInnen, die direkte und regelmäßige Kommunikation und der wertschätzende Umgang mit den MitarbeiterInnen, die Erreichbarkeit der Personen im Büro und im Homeoffice zu definierten Kernarbeitszeiten, eine gute technische Ausrüstung und vor allem das von der Führungskraft entgegengebrachte Vertrauen sehr entscheidend zur Umsetzung eines erfolgreichen Homeoffice sind.

9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Als Abschluss dieser Masterarbeit liegt der Schwerpunkt auf der Beantwortung der Hauptforschungsfrage und der Verknüpfung der theoretischen und empirischen Forschungsergebnisse. Abschließend wird ein Ausblick auf Forschungslücken und weitere Forschungsbereiche geschaffen.

Die Hauptforschungsfrage lautet wie folgt:

Welche kritischen Erfolgsfaktoren gibt es für die Abwicklung von Planungsprojekten in IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros in Österreich im Homeoffice?

Das Ziel dieser Masterarbeit war es, die Wechselbeziehung der Abwicklung von Planungsprojekten und Homeoffice genauer zu betrachten. Auslöser für diese Betrachtung war die Tatsache, dass IngenieurInnen- und ZiviltechnikerInnenbüros in der Zukunft im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung und mit Blick auf den immer größer werdenden Fachkräftemangel der heutigen Zeit zur Steigerung der eigenen ArbeitgeberInnenattraktivität gegenüber der Konkurrenz neue Arbeitsmodelle für bereits vorhandene und mögliche zukünftige MitarbeiterInnen entwickeln und umsetzen müssen. Eines dieser Modelle ist das Homeoffice, das vor allem innerhalb der letzten zwei Jahre im Zuge der COVID-19-Pandemie in der Planungsbranche Einzug gefunden hat.

Dafür wurden die Begriffe IngenieurInnenbüro, ZiviltechnikerInnen, Planungsprojekt und hybrides Team in Kapitel 2 erläutert. Die Kapitel 3 und 4 haben sich mit der Recherche in der Fachliteratur über die Vor- und Nachteile von Homeoffice für ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen und über die unterschiedlichen Führungstheorien beschäftigt. Die Beantwortung der beiden theoretischen Subforschungsfragen bildeten in Kapitel 5 den Abschluss des theoretischen Teiles dieser Arbeit. Für den empirischen Teil wurde ein qualitativer Ansatz gewählt. Mithilfe eines Interviewleitfadens wurden zehn ExpertInneninterviews geführt. Die Erhebungsmethode und die Ergebnisse der empirischen Forschung sind in Kapitel 6 und 7 abgebildet. Die Beantwortung der beiden empirischen Subforschungsfragen wurden in Kapitel 8 dargelegt.

Im Zuge der Arbeit haben sich folgende kritischen Erfolgsfaktoren herausgestellt.

Ein kritischer Erfolgsfaktor ist die Definition und Festschreibung einer freiwilligen Homeofficeregelung der Unternehmen für alle MitarbeiterInnen. Dies wurde in den Interviews vonseiten der

ExpertInnen gefordert und sollte die Anzahl der Tage pro Woche bzw. ob diese an bestimmten oder flexiblen Tagen sind sowie eine Arbeitsanweisung beinhalten. In der Praxis hat sich gezeigt, dass maximal drei Homeofficetage wirtschaftlich und sozial vertretbar sind. Gelten unterschiedliche individuelle Vereinbarungen, kann dies zu einer Unzufriedenheit unter den MitarbeiterInnen mit weitreichenden Folgen bis hin zur Kündigung führen.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist die technische Ausrüstung, die in der Literatur als Grundvoraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice beschrieben wurde. Diese muss von den ArbeitgeberInnen für das Homeoffice zur Verfügung gestellt werden und kann von diesen beeinflusst werden. Dies wurde von den ExpertInnen im Zuge der Interviews bestätigt und beinhaltet digitale Arbeitsmittel wie z. B. Stand-PC, Laptops inkl. Software, Monitore, Mäuse und externe Tastaturen sowie die notwendige Datenanbindung und ein Telefon. Zur Steigerung der Produktivität sollte optimaler Weise im Homeoffice die idente technische Ausrüstung wie im Büro von den ArbeitgeberInnen bereitgestellt werden. Die höheren Anschaffungskosten werden durch die höhere Produktivität der MitarbeiterInnen in kurzer Zeit eingearbeitet. Um den MitarbeiterInnen im Büro und im Homeoffice dieselben Daten zur Zusammenarbeit zur Verfügung stellen zu können, müssen diese vom Unternehmen auf Serverlandschaften gespeichert werden. Von dort können diese ortsunabhängig geladen werden.

Die Flexibilität des Arbeitsmodells Homeoffice ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor, der in der Fachliteratur zur Steigerung der Work-Life-Balance und besseren Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie der MitarbeiterInnen führen kann. Somit können Kinder und Eltern die Freizeit vermehrt gemeinsam genießen. Dies wurde in den Interviews bestätigt, da durch den Entfall der An- und Abfahrtszeiten als positiver Aspekt die ArbeitnehmerInnen mehr persönliche Freizeit für die Familie und Ausgleich zur Verfügung haben, wie z. B. für ein gemeinsames Mittagessen.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor in der Fachliteratur ist die Kommunikation zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen und den MitarbeiterInnen untereinander im Homeoffice. Um dies zu gewährleisten, müssen entsprechende Kommunikationstools verwendet werden. Dies wurde in den Interviews konkretisiert, vor allem in der Praxis hat sich die Videobesprechung als das am besten einsetzbare Tool gezeigt. Dieses Programm ermöglicht außer der Videoübertragung auch Funktionen wie das Chatten, Telefonieren und das Teilen von Bildschirminhalten.

Dadurch kann gewährleistet werden, dass alle TeilnehmerInnen dieselben Informationen erhalten. Zum strukturierten und effizienten Abhalten von solchen Abstimmungen sind Besprechungsregeln wie z. B. das Definieren der Redezeiten, das Stummschalten von Mikrofonen und das Einschalten der Kamera erforderlich.

Die Grundvoraussetzung für eine gute Kommunikation ist laut der Fachliteratur, die Erreichbarkeit der ArbeitnehmerInnen im Unternehmen und im Homeoffice zu gewährleisten. Dies kann nur durch die Definition von Kernarbeitszeiten geregelt werden. Dies wurde von den ExpertInnen bestätigt, da ansonsten das Frustrationslevel der KollegInnen am Bürostandort bei Nichterreichen von Personen im Homeoffice stark steigen und es zu Verzögerungen in der Projektabwicklung kommen würde.

Als einen weiteren kritischen Erfolgsfaktor haben die InterviewexpertInnen die regelmäßigen Abstimmungen der virtuellen Teams identifiziert, die Häufigkeit hängt von der Planungsphase des Projektes und den Teammitgliedern ab. Kurzfristige Abstimmungen im Team werden durch die MitarbeiterInnen bilateral beim Auftreten von Problemen in der Abwicklung der Planungsprojekte durchgeführt.

Die Durchführung regelmäßiger physischer Treffen aller MitarbeiterInnen am Unternehmensstandort hat sich in der Fachliteratur als kritischer Erfolgsfaktor dargelegt, da dies zum Pflegen sozialer Kontakte im Projektteam ebenso wichtig ist. Dies wurde in den Interviews bestätigt und erweitert, da sonst eine mögliche soziale Vereinsamung und Verarmung der MitarbeiterInnen im Homeoffice die Folge wäre.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor für das Arbeiten im Homeoffice laut Erfahrung der ExpertInnen ist, dass die Führungskräfte bei der Aufteilung der Arbeiten im Homeoffice schriftliche Arbeitsaufträge mit Fertigstellungshorizont an die MitarbeiterInnen ausgeben müssen, damit keine Parallelarbeiten entstehen. Bei Unklarheiten müssen die ArbeitnehmerInnen bei der Führungskraft nachfragen.

Das Setzen einer Abgrenzung im Homeoffice zwischen Beruf und Freizeit durch die MitarbeiterInnen wird in der Fachliteratur als ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor begründet, da es bei einem Ungleichgewicht der beiden Bereiche oft in physische, aber auch psychische Erkrankungen – Schlagwort Burn-out – münden kann. Dies wurde von den ExpertInnen bestätigt, jedoch kann

nach ihrer Erfahrung die richtig gesetzte Abgrenzung zu einer höheren Produktivität führen und die ArbeitnehmerInnen vor einer Selbstausbeutung schützen.

In der Fachliteratur wird das Entgegenbringen von Vertrauen vonseiten der Führungskraft an die MitarbeiterInnen im Homeoffice als kritischer Erfolgsfaktor definiert. Die ArbeitnehmerInnen werden so zur Selbstorganisation erzogen, was zur Stärkung des Selbstvertrauens und der Zufriedenheit und schlussendlich zu einer Steigerung der Produktivität im Unternehmen führen kann. Dies wurde von den ExpertInnen bestätigt, vor allem in Bezug auf Arbeitsqualität, Zeiteinteilung und Einhaltung gesetzter Deadlines.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist nach Meinung der ExpertInnen ein wertschätzender Umgang der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen sowie unter den MitarbeiterInnen. Ebenso sind empathische Fähigkeiten als Führungskraft bzw. das Einfühlungsvermögen in andere Personen notwendig. Die Führungskraft muss dies aber auch vorleben.

Die Empirie hat die Ergebnisse der theoretischen Untersuchung in Bezug auf die Führungstheorien bestätigt. Für die Abwicklung von Planungsprojekten sollten die emotionale Führungstheorie und das Digital Leadership zur Anwendung kommen.

Durch die vorher angeführten Punkte ergibt sich der letzte kritische Erfolgsfaktor: die Führungskraft selbst. Daher wird es in der Zukunft wichtig sein, Führungskräfte für das Führen von virtuellen Teams im Homeoffice mit den richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen für das Unternehmen auszubilden oder zu akquirieren.

Mit der Beantwortung der Hauptforschungsfrage stehen IngenieurInnen- und ZivltechnikerInnenbüros Erfolgsfaktoren für die Ein- bzw. Umsetzung von Homeoffice als hybrides Arbeitsmodell in ihren Unternehmen zur Verfügung.

Welche dieser Erfolgsfaktoren aber konkret und in welcher Reihenfolge umgesetzt werden sollen um Homeoffice in einem IngenieurInnen- und ZivltechnikerInnenbüros als hybrides Arbeitsmodell zu etablieren, wurde nicht ausführlich und ausreichend genug untersucht. Das beinhaltet auch die Zusammensetzung der hybriden Teams mit ArbeitnehmerInnen mit den richtigen Skills und Fähigkeiten, vor allem den sozialen, aber auch die Auswahl, Aus- und Fortbildung der optimalen Führungskraft.

Zusätzlich wurden im empirischen Teil nur Führungskräfte zu Ihren Erfahrungen mit Homeoffice befragt, die MitarbeiterInnen und mögliche monetäre Anreizsysteme wurden nicht beleuchtet.

Dadurch ist erkennbar, dass diese Masterarbeit in gewissen Bereichen an Ihre Grenzen stößt und es wird somit festgehalten, dass zur Beantwortung dieser Themen ein weiterer Forschungsbedarf gegeben ist.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bartz, M., Schmutzer, T. (2015). „New World of Work“-Transformationen – Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In: Widuckel, W., de Molina, K., Ringlstetter, M. & Frey, D. (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 181-195.
- Benoy, C. (2021). *COVID-19. Ein Virus nimmt Einfluss auf unsere Psyche*. (2. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Berger, S., Weber, F. & Buser, A. (2021): *Hybrid Work Compass: Navigating the future of how we work*. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/356840730_Hybrid_Work_Compass_Navigating_the_future_of_how_we_work/citation/download.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bernhard, J. (2021). *Vereinbarkeit im Kontext von Homeoffice und digitaler Kommunikation zwischen Beruf und Familie*. München: DJI Verlag.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten : Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Brewster, C., Mayne, L., Tregaskis, O. (1997): *Flexible Working in Europe*. In: *Journal of World Business*. 32/2, S. 133-151.
- Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Creusen, U., Gall, B. & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dörr, S., Albo, P. & Monastiridis, B. (2018). Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In: Grote, S. & Goyk, R. (2018): *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley*. Berlin: Springer Gabler.

- Eberl, M. & Huesmann, M. (2022). *Grundlagen des Projektmanagements: Gestaltung und Führung von Projektarbeit*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. (5. Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Elsbach, K., Cable, D. & Sherman, J. (2010). How passive 'face time' affects perceptions of Employees: Evidence of Spontaneous Trait Inference. In: *Human Relations*. 63/6, S. 735-760.
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2013). *So werden wir lernen!*. Berlin: Springer Gabler.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung: Praxis der Personalpsychologie* (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (3), 279- 303.
- Fergen, A. (2018). Arbeitsschutz 4.0: Essentials einer digitalen Humanisierungs-Agenda aus Sicht der IG Metall. In: O. Cernavin, W. Schröter & S. Stowasser (Hrsg.), *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0* (S. 121–134). Wiesbaden: Springer.
- Fortmann, H. R. & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends-Arbeitsraum-Menschen-Kompetenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fritz, J. & Tomaschek, N. (2021). *Konnektivität: Über die Bedeutung von Zusammenarbeit in der virtuellen Welt*. Münster, New York: Waxmann Verlag.
- Geisel, S. (2014). Arbeitszeiten flexibel gestalten – Herausforderungen und Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 175–203). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Boston/Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2013). *Primal Leadership – Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston/Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kuckartz, U., Grunenberg, H. & Dresing, T. (2007). *Qualitative Datenanalyse: computergestützt*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- Guignard, R. & Endrissat, N. (2022). Businessmodell Co-Working. In: Schellinger, J., Tokarski, K.O. & Kissling-Näf, I. (eds) *Resilienz durch Organisationsentwicklung*. S. 57-76. Wiesbaden: Springer Gabler, https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1_3
- Hagel, J. (2015). *How to make flexible working work*. In: Journal of Accountancy. 219/4.
- Hartner-Tiefenthaler, M. & Lobnig, H. (2021). Homeoffice und virtuelle Teams: Wie die soziale Konnektivität in der „New World of Work“ gefördert werden kann. In: Fritz, J. & Tomschek, N.: *Konnektivität – Über die Bedeutung von Zusammenarbeit in der virtuellen Welt*. Waldkirchen: Waxmann Verlag GmbH.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hertel, G. & Konradt, U. (2007). *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit*. In M. Herczeg (Hrsg.), *Lehrbuchreihe Interaktive Medien*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hohenstatt, K.-S., Sittard, U., Bertke, A.-K., Bier, H., Eckert, N., Granetzny, T., et al. (2021). *Arbeitsrecht in Zeiten von Corona: Ein Leitfaden für Betriebe und Beschäftigte*. (2. Auflage). Düsseldorf, München: Freshfields Bruckhaus Deringer.
- Holtbrügge, D. (2017). *Personalmanagement*. (7. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Hornstein, J. (2009). *Modellgestützte Optimierung des Führungsstils während eines Turnarounds*. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
- Kellner, B., Korunka, C. & Kubicek, B. (2020). *Flexible Working Studie 2020. Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert*.

- Kentenich, J. (2014). Fit für die Arbeitswelt von morgen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung* (IBE-Reihe, S. 271–280). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41665-1_13
- Kersten, H., Klett, G., Reuter, J. & Schröder, K.-W. (2019). *IT-Sicherheitsmanagement nach der neuen ISO 27001 : ISMS, Risiken, Kennziffern, Controls*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Klaffke, M. (2016). *Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Klaffke, M., Oppitz, J. (2016): Change Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten. In Klaffke, M. (Hrsg.): *Arbeitsplatz der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press; Collier Machmillan.
- Krämer, D., Lammert, K. & Weigang, S. (2015). *Führen ohne Vorgesetztenfunktion*. Freiburg: Haufe-Lexware-GmbH & Co. KG.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kühlmann, T. M. (2008). *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R. & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer.
- Larson, B.Z., Vroman, S.R. & Makarius, E.E. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. In: *Coronavirus and Business: The Insights You Need from Harvard Business Review* (S. 50-54). Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corp.

- Laufer, H. (2012). *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente* (1. Auflage). Offenbach: Gabal
- Lieber, B. (2017). *Personalführung ...leicht verständlich*. (3. Auflage). Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., Schirmer, U. (2022): *Personalmanagement*. (4. Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel – Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. Berlin: Springer Gabler.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001): Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 2, S. 115-134.
- Masum, M. A. A. (2022). *Leadership versus management: Different or similar*. EBAUB J., 4, 69-72.
- Mayerhofer, W., Furtmüller, G. & Kasper, H. (2015). *Personalmanagement - Führung -Organisation*. (5. Auflage). Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Mayrhuber, C. & Bittschi, B. (2021): *Fehlzeitenreport 2021*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Mederer, A. (2019). *Employer Branding als Erfolgsfaktor. Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke*. München: Studylab.
- Meissner, J., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U. et al. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Messenger, J. C. & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. In: *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Müller, S. (2021). *Homeoffice in der arbeitsrechtlichen Praxis. Rechtshandbuch für die Arbeit 4.0*. (3. Auflage). Baden-Baden: Nomos.

- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2018). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Nicolai, C. (2021) *Personalmanagement*. (7. Auflage). Tübingen: UVK Verlag.
- Niebauer, J., Riemath, A. (2017). Wandel des klassischen Büroarbeitsplatzes. In: Andelfinger, V. P., Hänisch, T.: *Industrie 4.0 - Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern*. Wiesbaden: Springer.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9. Auflage). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Oechsler, W. A., Paul, C. (2018). *Personal und Arbeit, Einführung in das Personalmanagement* (11. Überarbeitete und aktualisierte Auflage). Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Oehrich, M. (2022). *Wissenschaftlicher Arbeiten und Schreiben: Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften*. (3. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Petry, T. (2019). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. (2. Auflage). Freiburg: Haufe Group.
- Pfnür, A., Gauger, F., Bachtal, Y. Wagner, B. (2021). Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Pfnür, A (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 41, Technische Universität Darmstadt.
- Reimer, M. (2020). „Wir brauchen einen professionellen Plan für das Arbeiten im Homeoffice“. *Controlling & Management Review*, 8(64), 20-25.
- Reinfuss, S. (2014). *Betriebliches Lernen und Karriere im Unternehmen. Eine qualitative Studie der Metall- und Elektroindustrie*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Rimser, M. (2014). *Generation Ressource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisation der Unternehmung* (9. Auflage). München: Pearson Studium.
- Rupietta, K., Beckmann, M. (2016). *Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen?*. In: PERSONALquarterly 3.

- Schellinger, J., Tokarski, K. O., Kissling-Näf, I. (2020). *Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheungruber, S. (2019). *Die charismatische Führungspersönlichkeit – Strategien für den Erfolg*. (2. Auflage). Baden-Baden: Tectum Verlag.
- Schmalzl, B. (2011). *Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft: Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung*. (3. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Schweiger, G. (2009). Arbeit im Strukturwandel. In: Böhler, T., Neumaier, O., Schweiger, G., Sedmak, C. (Hrsg.): *Menschenwürdiges Arbeiten - eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Sieber, M., Recknagel, P. (2015). *Ich bin dann mal im Home-Office. Der Masterplan zu mehr Flexibilität*. epubli GmbH.
- Sohm, S. (2007). *Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Spatz, M. (2014). *Work-Life-Balance. Junge Führungskräfte als Grenzgänger zwischen den verschiedenen Lebensbereichen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Spielberger, S. (2020). *Implementierung und Praktiken mobil-flexibler Arbeit in mittelgroßen Organisationen in Deutschland: Hemmnisse, Konfliktpotenzial und Erfolgsfaktoren*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Sprenger, R. K. (2017). Transformationale Führung – Was will sie? Wie geht sie? In: Jochmann, Walter/Böckenholt, Ingo/Diestel, Stefan (Hrsg.): *HR Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Wiesbaden: Springer-Verlag, S. 3-16.
- STATISTIK AUSTRIA, COVID-19 Prävalenzstudie November 2020
- Stiglbauer, C. (2021). *Arbeitgeberattraktivität: Die Rolle von Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitszeitmodellen: Eine praxisbezogene Studie mit dem Fokus auf Juristinnen und Juristen*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH.

Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung; eine komprimierte Einführung für Studierende*. (2. Auflage). Boston/Berlin: De Gruyter.

Termer, F. (2016). *Determinanten der IT-Agilität. Theoretische Konzeption, empirische Analyse und Implikationen*. Wiesbaden: Springer.

Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit über die Zugangsvoraussetzungen für das reglementierte Gewerbe der Ingenieurbüros (Beratende Ingenieure) (Ingenieurbüro-Verordnung), in der Fassung vom 31.10.2022

Verordnung des Bundesministers für wirtschaftliche Angelegenheiten über Standesregeln für Betreiber von Technischen Büros, in der Fassung vom 31.10.2022

Von Kettler, B. (2010). (R)evolution der Arbeit – Warum Work-Life Balance zum Mega-thema wird und sich trotzdem verändert. Wie konkrete Handlungsempfehlungen und gezielte Projekte aussehen. In: Kaiser, S., Ringlstetter, M. J. (Hrsg.): *Work-Life-Balance Erfolgsversprechende Konzepte*.

Weinert, C., Weitzel, T., Maier, C. & Laumer, S. (2014). Does teleworking negatively influence IT professionals? An empirical analysis of IT personnel's telework-enabled stress. In: *Proceedings of the 52nd ACM conference on computers and people research*.

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (4. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). *Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (2., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wurzer, J. (2012). *30 Minuten Emotionale Intelligenz*. (5. Auflage.) Offenbach: Gabal-Verlag.

Zuber, A., Ritz, A. (2022). *Homeoffice im öffentlichen Sektor. PublicPanel.ch – Umfragereport*. Bern: KPM Universität Bern.

Gesetze und Verordnungen:

Allgemeines Pensionsgesetz – APG, in der Fassung vom 31.10.2022

ArbeitnehmerInnenschutzgesetz – ASCHG, in der Fassung vom 31.10.2022

Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz – AVRAG, in der Fassung vom 31.10.2022

Arbeitszeitgesetz – AZG, in der Fassung vom 31.10.2022

COVID-19-Maßnahmengesetz – COVID-19-MG, in der Fassung vom 16.03.2020

Datenschutz-Grundverordnung – DSGVO, in der Fassung vom 31.10.2022

Datenschutzgesetz – DSG, in der Fassung vom 31.10.2022

Gewerbeordnung – GewO, in der Fassung vom 31.10.2022

STATISTIK AUSTRIA, COVID-19 Prävalenzstudie November 2020

Verordnung des Bundesministers für wirtschaftliche Angelegenheiten über die Ziviltechnikerprüfung, in der Fassung vom 31.10.2022

Ziviltechnikergesetz 2019 – ZTG 2019, in der Fassung vom 31.10.2022

61. Bundesgesetz, mit dem das Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, das Arbeitsverfassungsgesetz, das Dienstnehmerhaftpflichtgesetz, das Arbeitsinspektionsgesetz 1993, das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz und das Beamten-Kranken- und Unfallversicherungsgesetz geändert werden, in der Fassung vom 31.10.2022

Sonstige Quellen:

ExpertInnengespräch IP01, ProkuristIn: geführt von Michael Größl, 12.01.2022, MS-Teams., S. 1-19

ExpertInnengespräch IP02, GeschäftsführerIn: geführt von Michael Größl, 17.01.2022, MS-Teams., S. 1-18

ExpertInnengespräch IP03, GeschäftsführerIn: geführt von Michael Größl, 17.01.2022, MS-Teams., S. 1-20

ExpertInnengespräch IP04, GeschäftsführerIn: geführt von Michael Größl, 18.01.2022, MS-Teams., S. 1-20

ExpertInnengespräch IP05, GeschäftsführerIn: geführt von Michael Größl, 19.01.2022, MS-Teams., S. 1-18

ExpertInnengespräch IP06, GeschäftsführerIn: geführt von Michael Größl, 27.01.2022, MS-Teams., S. 1-15

ExpertInnengespräch IP07, BereichsleiterIn: geführt von Michael Größl, 04.02.2022, MS-Teams., S. 1-19

ExpertInnengespräch IP08, TeamleiterIn: geführt von Michael Größl, 08.03.2022, MS-Teams., S. 1-16

ExpertInnengespräch IP09, TeamleiterIn: geführt von Michael Größl, 28.03.2022, MS-Teams., S. 1-15

ExpertInnengespräch IP010, TeamleiterIn: geführt von Michael Größl, 12.04.2022, MS-Teams., S. 1-18

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

INTERVIEWLEITFADEN

Thema der Masterthesis:

Kritische Erfolgsfaktoren für die Abwicklung von Projekten in Planungs- und Ziviltechnikerbüros in Österreich im Homeoffice

Allgemeine Einleitung:

Grüß Gott,

ich bedanke mich recht herzlichst für Deine/Ihre Zeit für das Interview über „Kritische Erfolgsfaktoren für die Abwicklung von Projekten in Planungs- und Ziviltechnikerbüros in Österreich“. Ich verfasse, wie bereits im Telefongespräch erwähnt, eine Masterthesis für mein Studium Unternehmensmanagement an der WIFI Graz und dem CAMPUS02 mit dem Thema „*Kritische Erfolgsfaktoren für die Abwicklung von Projekten in Planungs- und Ziviltechnikerbüros in Österreich im Homeoffice*“.

Das Interview wird einen zeitlichen Rahmen von ca. 60 Minuten haben. Bitte um ehrliche Antworten, am besten direkt aus der Situation heraus. Bei Unklarheiten bitte ich Dich/Sie mich jederzeit für Fragen zu unterbrechen. Es wird in der ganzen Arbeit weder Dein/Ihr Namen noch den des Unternehmens auftauchen, somit wird alles nur anonymisiert verwendet.

Wenn Du/Sie einverstanden sind, werde ich das Interview mit einem Aufnahmegerät bzw. dem Handy aufnehmen, damit ich es dann für die Auswertung verwenden kann. Hierzu habe ich noch ein Dokument vorbereitet, dass ich Dich/Sie bitten würde zu unterfertigen.

Dann würde ich mit den Fragen an Sie beginnen.

Start der Aufzeichnung – Einwilligung zur Aufnahme zusätzlich bei laufender Aufzeichnung nochmals einholen

Daten des Interviewpartners bzw. der -partnerin:

<i>Allgemeine Daten</i>
Interviewer: Michael Größl
InterviewpartnerIn:
Geschlecht:
Alter:
Ausbildung:
Firma / Branche:
Position:
Anzahl der Jahre im Unternehmen:
Anzahl der Jahre in der Führungsposition:
Anzahl der MitarbeiterInnen:
Ort – Datum – Uhrzeit:

1. Unternehmen

Leitfrage	Check- Wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- / Steuerungsfragen
Haben Sie/ Hast Du schon persönliche Erfahrungen mit virtueller Zusammenarbeit?	Keine Ja, hatte ich	Hatten Sie/Hattest Du schon vor dem Lockdown Erkenntnisse vielleicht auch aus vorhergehenden Positionen / Unternehmen?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Wie haben Sie/hast Du HO vor dem 1. Lockdown in Ihrem Team / Führungsbereich gehandhabt?	Gar nicht, weil Wir haben HO schon praktiziert	War es in Ihrem Unternehmen vor dem Lockdown schon Usus HO den MA zu ermöglichen? War der Umfang eines möglichen HO bereits damals dokumentiert bzw. festgelegt? Wenn ja, welche?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Gab es beim 1. Lockdown ein unternehmenseinheitliches Umstellen auf HO?	Ja gab es Nein gab es nicht.	Wurden die Vorgaben für die Umstellung in einer Arbeitsanweisung allen MA, sowohl Führungskräften bzw. MitarbeiterInnen zugänglich? War Ihr/Dein Unternehmen und Sie/Du persönlich technisch auf die Umstellung auf HO vorbereitet? Wurde die Umstellung strukturiert oder individuell nach Abteilungen bzw. Niederlassungen durchgeführt?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?

Wurde bei Ihnen/Dir im Unternehmen mittlerweile HO etabliert?	Jeder / nur bestimmte Personen haben die Möglichkeit, im HO zu arbeiten. Jeder meiner MA darf jederzeit im HO arbeiten. Jeder meiner MA darf x-mal in der Woche/Monat im HO arbeiten.	Welchem MA ist es gestattet HO zu machen und warum? Wie häufig ist es Ihnen/Deinen MA gestattet, HO zu machen?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Hat Ihr/Dein Unternehmen hierzu eine Arbeitsanweisung erlassen?	Ja, wurde in der ISO verankert bzw. erlassen. Nein, wurde nicht gemacht.	Wäre es Ihrer/Deiner Meinung nach sinnvoll eine zu erlassen??	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Gelten die Regelungen für HO für alle MA?	Ja, weil ... Nein, weil ...	Warum erfolgt in Ihrem/Deinem Unternehmen eine Ungleichbehandlung der MA?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen?
Gab es im 1. Lockdown einen Rückgang der Produktivität und welche Gründe gab es dafür?	Ja, die konnten wir feststellen. Nein, bei uns lief alles weiter wie vorher.	Wie lange hat es gedauert, um die Produktivität von vorher zu erreichen bzw. konnte diese überhaupt erreicht werden? Wirkt sich das gleichzeitige HO von allen MA auf die Produktivität aus?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?

2. Kommunikation

Leitfrage	Check- Würde das erwähnt?	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- / Steuerungsfragen
Hat sich die Kommunikation mit Ihren/Deinen MA im HO verändert, und wenn ja, wie?	Sie hat sich verbessert, weil... Sie hat sich verschlechtert, weil... Sie ist weniger geworden.	Wird auf Grund des HO jetzt weniger kommuniziert wie vorher?	Hast Du/Haben Sie ein Beispiel? Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?
Würde ein regelmäßiger/täglicher Kontakt für die Kommunikation förderlich sein?	Regelmäßiger/täglicher Kontakt, verbessert die Kommunikation Regelmäßiger/täglicher Kontakt wirkt sich nicht auf die Kommunikation aus	Wieso bringt dies keinen Mehrwert /bringt es einen Mehrwert?	Hast Du/Haben Sie ein Beispiel? Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?
Welche Kommunikationskanäle werden in Ihrem/Deinem Unternehmen heute benutzt?	In letzter Zeit nutzen wir besonders... Xx benutzen wir fast gar nicht mehr...	Welche neuen Kanäle nutzt ihr? Hat es lange gedauert um mit Ihrem/Deinem Team mit den neuen Kanälen zu kommunizieren? Welche werden jetzt weniger benutzt?	Hast Du/Haben Sie ein Beispiel? Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?
Wie haben sich Video-besprechungen bei Ihnen/Euch durchgesetzt?	Nutzen wir, bringen Mehrwert Nutzen wir gar nicht, bringen keinen Mehrwert	Welchen Vorteil haben diese Techniken? Wie haben sich die Abläufe einer Videobesprechung gegenüber einer klassischen Besprechung geändert? Wird jetzt über persönliches mehr gesprochen als früher? Benötigt jeder MA des Teams die gleiche Aufmerksamkeit durch die FK?	Hast Du/Haben Sie ein Beispiel? Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?

<p>Welche kommunikativen Fähigkeiten sollte eine FK Ihrer/Deiner Meinung nach haben?</p>	<p>Schlagwörter: Empathie, Ausreden lassen, Meinung äußern dürfen, nach Wohlbefinden fragen, Feedback, schriftliche Kommunikation, Toleranz, Wertschätzung, Freiräume geben</p>	<p>Ist Wertschätzung ein wichtiger Punkt einer FK?</p> <p>Erwarten Ihre/Deine MA von Ihnen/Dir, dass Sie/Du am Beginn der Besprechung sich nach dem Wohlbefinden der MA erkundet wird?</p>	<p>Fällt Ihnen/Dir ein Beispiel dazu ein?</p> <p>Was willst du dazu noch sagen?</p>
<p>Hat sich der Austausch von Informationen verändert, und wenn ja, wie?</p>	<p>Schlagwörter: Transparenz, rechtzeitig, sinnvolle Menge, unmissverständlich, sensible Informationen</p>	<p>Hat sich die Anzahl verändert?</p> <p>Sind die Informationen jetzt aussagekräftiger und verständlicher?</p> <p>Ist es von Vorteil, seine MA vor dem Lockdown zu kennen, vor allem was das gegenseitige Vertrauen angeht?</p> <p>Wie erfolgte der Austausch mit neuen MA?</p> <p>Erfolgen die Abstimmungen im HO jetzt häufiger als vor dem Lockdown?</p> <p>Welche Meetings finden jetzt digital mit Ihren/Deinen MA statt? (Jour Fixe, Digitale Kaffeepausen, etc)</p> <p>Haben Sie/Hast Du für Kommunikation, Informationsmanagement und Meetings erfolgreiche Regeln bzw. Strukturen festlegen können?</p> <p>Kosten diese Bereiche Sie/Dich durch HO mehr oder weniger Zeit (inkl. Vor- / Nachbereitung)?</p>	<p>Hast Du/Haben Sie ein Beispiel?</p> <p>Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?</p>

3. Zwischenmenschliche Kontakt

Leitfrage	Check- Wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- / Steuerungsfragen
Wird das Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen/Dir und den MA auf Grund des HO verändert?	Es hat sich verbessert/verschlechtert, weil... Keine Kontrolle	Welchen Einfluss hat die Kontrolle auf das Vertrauensverhältnis zwischen MA und FK?	Fällt Ihnen/Dir ein Beispiel dazu ein? Was willst du dazu noch sagen?
Wie können Sie/kannst Du als FK diese positive/negative Veränderung weiter fördern/verhindern?	Monitoring, Feedbackgespräche, Mitarbeitergespräche, Stimmungsbarmeter, Rückfragen, Rückspiegelung, Inhaltswiedergaben?	Würde das Etablieren von Monitoring/Feedbackgesprächen einen Mehrwert bringen für das Vertrauensverhältnis?	Fällt Ihnen/Dir ein Beispiel dazu ein? Was willst du dazu noch sagen?
Hat sich die Teamarbeit durch das HO verändert?	Sie hat sich verbessert/verschlechtert, weil... Zwischenmenschlicher Umgang	Wie hat sich der Umgang miteinander verändert?	Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?

4. Beobachtung

Leitfrage	Check- Wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- / Steuerungsfragen
Hat sich durch das HO die Motivation der MA verändert?	Sie verschlechtert/verbessert sich, weil...	Wieso hat sie sich verbessert/verschlechtert?	Hast Du/Haben Sie ein Beispiel? Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?
Wie können Sie/kannst Du als FK diese positive/negative Veränderung der Motivation bei den MA weiter fördern bzw. verhindern?	Mehr HO erlauben, weil .. Weniger HO erlauben, weil Anreize schaffen	Würde sich eine Erhöhung der HO-Tage an der Steigerung der Produktivität messen lassen? Gibt es andere Anreize im HO, die die Produktivität steigern könnten?	Hast Du/Haben Sie ein Beispiel? Kannst Du/Können Sie dazu noch mehr sagen?

Hat das HO eine Auswirkung auf das Zeit- und Arbeitsmanagement der MA?	Sie hat sich verschlechtert/verbessert, weil... Flexibilität	Hat das auch Auswirkungen auf Ihre/Deine Flexibilität?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Hat HO einen Einfluss auf das Privatleben der MA?	Vermischung Privat und Beruf	Inwieweit führt die HO zu einer Vermischung von Privat und Beruf?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Hat sich durch das HO das Arbeitsvolumen und/oder -intensität der MA geändert?	Das Arbeitsvolumen hat sich erhöht, weil... Das Arbeitsvolumen ist niedriger geworden, weil	Wodurch glauben Sie/glaubst Du kam es zu dieser Veränderung?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Kenne Sie/Kennst Du genau die Arbeitsaufträge Ihrer/Deiner MA?	Kenn ich/kenn ich nicht, weil...	Wieso kennen Sie/kennst Du die bzw. die nicht?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Hat sich die Produktivität der MA durch HO verändert?	Sie hat sich verbessert, weil... Sie hat sich verschlechtert, weil... Ablenkung	Haben die MA im HO mehr oder weniger Ablenkung als im Büro, und welche?	Hast du noch Anmerkungen zu diesem Thema?
Sind Sie/Bist Du mit der HO-Lösung zufrieden?	Ich bin zufrieden, weil Ich bin nicht zufrieden, weil...	Wieso sind Sie/bist Du zufrieden/unzufrieden?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Wie zufrieden sind Sie/bist Du mit den Regelungen zum HO	Ich bin zufrieden, weil Ich bin nicht zufrieden, weil...	Wieso sind Sie/bist Du zufrieden/unzufrieden?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?

Gibt es zum HO Ihrerseits/Deinerseits Verbesserungsvorschläge?	Ich habe den Vorschlag, dass Ich habe keinen Vorschlag. Regelungen	Welche Lösungen sollten noch ergänzt werden? Welche Regelungen sollten abgeschafft werden?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
--	--	---	--

5. Eignung

Leitfrage	Check- Wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- / Steuerungsfragen
Gibt es besondere Qualifikationen, die Ihrer/Deiner Meinung nach eine FK benötigt, um MA im HO führen zu können?	Sie benötigt ... Sie benötigt keine	Wofür sind diese Qualifikationen wichtig? Wieso benötigt eine FK keine Qualifikationen zum Führen?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?

6. Führungskompetenzen

Leitfrage	Check- Wurde das erwähnt?	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- / Steuerungsfragen
Welche Kompetenzen sind für eine FK relevant und warum?	Schlagwörter: fachliche, methodische, kommunikative, soziale oder persönliche	Was verstehen Sie/verstehst Du unter diesen Kompetenzen?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Was ist für dich der wichtigste Faktor, damit MA funktioniert?	Der Faktor x.	Warum ist das so wichtig?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?
Welche Rahmenbedingungen haben Sie beeinflusst / beeinflussen können, um dezentrale Zusammenarbeit besser zu ermöglichen?	Keine, da alles gepasst hat Ich habe folgendes verändert ...	Netiquette / Umgangsregeln / Wann welcher Kommunikationskanal?	Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen? Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?

<p>Konnten Sie/Konntest Du rückblickend auf den 1. Lockdown im März 2020 Lehren ziehen, und wenn ja welche?</p>	<p>Schlagwörter: Produktivität, Stress,</p>	<p>Haben Sie/Hast Du diese Erkenntnisse bei den weiteren Lockdowns anwenden können?</p> <p>Was waren die ausschlaggebenden Gründe für das erfolgreiche Führen von MA im HO?</p> <p>Wie können Ihre Erfahrungen Eingang in das Wissen Ihres Unternehmens finden?</p>	<p>Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen?</p> <p>Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?</p>
<p>Hat sich die Einstellung Ihres Unternehmens gegenüber dem HO verändert?</p>	<p>Ja, ist jetzt Standard Nein, es hat sich wenig verändert</p>	<p>Hat sich durch die fast zweijährigen Erfahrungen mit dem HO die Grundeinstellung des Unternehmens geändert?</p> <p>Hat Ihr/Dein Unternehmen mittlerweile eine Arbeitsanweisung für das HO implementiert?</p>	<p>Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen?</p> <p>Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?</p>
<p>Welche Herausforderungen mit Ihren/Deinen MA waren die größte Hürde für die erfolgreiche Zusammenarbeit?</p>	<p>Schlagwörter: Erreichbarkeit, Effizienz, Termintreue</p>	<p>Hast sich in der Zusammenarbeit gezeigt, welche Faktoren entscheidend sind, z.B. Kommunikation und Erreichbarkeit?</p> <p>Können Teams ohne persönliche Treffen produktiv zusammenarbeiten?</p>	<p>Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen?</p> <p>Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?</p>

<p>Gab es Grenzen bzw. Dinge, die in der Zusammenarbeit im HO nicht funktioniert haben?</p>		<p>Gibt es Bereiche in der Arbeit, die durch HO stärker negativ betroffen sind?</p> <p>Hat sich die Produktivität im Laufe der Lockdowns verändert, und wenn ja wie?</p> <p>Haben alle Abteilungen bzw. NL in HO gehen können, oder war dies nicht möglich?</p> <p>Wie hat sich das HO auf die Effizienz der unterschiedlichen Abteilungen bzw. NL ausgewirkt?</p> <p>Gibt es Grenzen für effektives Führen im HO?</p>	<p>Können Sie/Kannst Du dazu noch etwas mehr erzählen?</p> <p>Können Sie/Kannst Du ein Beispiel nennen?</p>
---	--	--	---

Das waren jetzt auch schon meine letzte Frage. Vielen Dank für Ihre/Deine Antworten und Teilnahmebereitschaft. Gibt es etwas, was wir zu dem Thema noch nicht besprochen haben, von dem Sie/Du jedoch denken/denkst, dass es wichtig wäre?

Gut dann sind wir hiermit am Ende und ich würde jetzt die Aufnahme beenden.

Vielen Dank!

A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Kommunikationskanäle	1.1. Physischer Kontakt
	1.2. Telefon
	1.3. E-Mail
	1.4. Videobesprechung
2. Quantität der Kommunikation	2.1. Regelmäßigkeit
	2.2. Kurzfristigkeit
3. Fähigkeiten der Führungskraft	3.1. Wertschätzung
	3.2. Empathie
	3.3. Persönliche Gespräche
	3.4. Informationsfluss
4. Unternehmen	4.1. Regelungen des Homeoffice
	4.2. Gleichbehandlung der MitarbeiterInnen
	4.3. Produktivität
	4.4. Technische Ausrüstung
5. Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen	5.1. Finanzieller Anreiz
	5.2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
6. Änderungen in der Führung	6.1. Kommunikation
	6.2. Erreichbarkeit
	6.3. Vertrauen