

MASTERARBEIT

Home-Office und seine Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung im öffentlichen Dienst

ausgeführt am



Studiengang
Informationstechnologien & Wirtschaftsinformatik

Von: Christopher Manuel WIESER, BSc
Pers. Kennz. 1910320025

Ort, Datum

Christopher Manuel WIESER, BSc

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre weiters, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle ausgedruckten, ungedruckten oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für gutes wissenschaftliches Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet.

Die vorliegende Originalarbeit ist in dieser Form zur Erreichung eines akademischen Grades noch keiner anderen Hochschule vorgelegt worden. Diese Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben. Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version vollständig mit dem der gedruckten Version übereinstimmt. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Ort, Datum

Christopher Manuel WIESER, BSc

Danksagung

Zum Abschluss dieser Masterarbeit haben einige Personen wesentlich beigetragen, bei denen ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bedanken möchte. Zunächst ist natürlich mein Masterarbeitsbetreuer Dr. Thomas Puchleitner, MBA zu nennen, der mir geholfen hat, das Exposé zu definieren, innerhalb kürzester Zeit auf meine Anliegen reagiert hat, sodass ich meinen sportlichen Zeitplan umsetzen konnte und mir mit wesentlichen Hinweisen zur Seite stand.

Zweifellos muss ich mich an dieser Stelle bei meiner Schwester Viktoria Wieser und meinen Eltern Sonja Wieser, BEd und Mag. (FH) Dr. Oliver Wieser bedanken. Sie haben mich mit ihrer Expertise und ihrem ständigen Drang, mich zum Schreiben zu bewegen, dazu gebracht, diese Arbeit fertigzustellen. Weiters haben sie mir alle bei den Korrekturarbeiten geholfen. Ohne sie wäre die Arbeit wahrscheinlich nie fertig geworden.

Ein großer Dank geht an alle Damen und Herren, die sich die Zeit für meine Interviews genommen haben und damit zu den Ergebnissen dieser Arbeit erheblich beigetragen haben.

Zum Abschluss geht noch ein Dank an alle Freunde und Freundinnen und Kollegen und Kolleginnen raus, die großes Verständnis für mich gezeigt haben, auch wenn manche von ihnen diese Arbeit vielleicht nie lesen werden.

Christopher Manuel WIESER, BSc

Graz, am 7. Dezember 2020

Kurzfassung

Aufgrund der Covid-19-Krise im Jahr 2020 mussten erstmals praktisch alle steirischen Landesbediensteten von zu Hause aus arbeiten. Dieses Werk konzentriert sich auf das Home Office im öffentlichen Dienst und geht auf folgende Forschungsfrage ein: „Wie kann das Führen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im öffentlichen Dienst während der Remotetätigkeit effektiv und effizient gestaltet werden?“ Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine tiefgehende Literaturrecherche durchgeführt und auf Basis der Forschungsergebnisse ein Interviewleitfaden erstellt. Anschließend wurden Interviews mit acht Führungskräften aus der IT-Abteilung der Steiermärkischen Landesregierung geführt, die entweder mit Softwareentwicklung oder organisatorischen Aufgaben befasst sind. Die Interviewergebnisse brachten wichtige Erkenntnisse zur Führung in Telearbeitssituationen zutage. Diese Erkenntnisse werden in sieben Kategorien (z.B. Kommunikation, Flexibilität) eingeteilt, wobei auch Tipps und Empfehlungen für das tägliche Handeln der Führungskräfte gegeben werden.

Aufgrund der speziellen Zielgruppe ist die Anwendbarkeit der vorliegenden Ergebnisse möglicherweise auf diesen besonderen Rahmen beschränkt. Die Ergebnisse bilden jedoch eine Grundlage für zukünftige Studien, um ihre Anwendung in anderen Sektoren und Telearbeitssituationen zu untersuchen. In der Zwischenzeit legen die Ergebnisse nahe, dass die Vor- und Nachteile sowie die Erkenntnisse möglichst vielen Führungskräften vermittelt werden sollten (z.B. durch Workshops, Webinare oder Newsletter).

Abstract

Due to the Covid-19 crisis in 2020, for the first time basically all Styrian provincial government employees had to work from home. This thesis focuses on home office in public service and addresses the following research question: “How can employees in the public service be effectively and efficiently managed during remote work?” To answer this question, an in-depth literature search was conducted, and an interview guide was then created based on the results of this research. Interviews were then conducted with eight executives from the IT-department of the Styrian government who deal with either software development or organizational tasks. The interview results revealed important learnings regarding leadership in teleworking situations. These learnings are classified into seven categories (e.g., communication, flexibility), whereby tips and recommendations for managers’ daily actions are also provided.

Due to the interview cohort, the applicability of the present findings is limited to this particular setting. However, the results provide a foundation for future studies to investigate their application in other sectors and teleworking situations. In the meantime, the findings suggest that the advantages, disadvantages and learnings should be conveyed to as many executives as possible (e.g. through workshops, webinars or newsletters).

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Aufgabenstellung	2
1.3. Zielsetzung der Arbeit	2
2. Home-Office als Form der virtuellen Zusammenarbeit	3
2.1. Treiber für die virtuelle Zusammenarbeit	4
2.2. Eigenschaften von virtueller Zusammenarbeit	5
3. Relevante Führungstheorien	7
3.1. Traditionelle Führungstheorien	9
3.1.1. Eigenschaftstheorien	11
3.1.2. Verhaltenstheorien	11
3.1.3. Situationstheorien	13
3.2. Aktuellere Führungstheorien	16
3.2.1. Symbolische Führung	18
3.2.2. Transaktionale und transformationale Führung	19
3.2.2.1. Transaktionale Führung	19
3.2.2.2. Transformationale Führung	20
3.2.3. Emotionale Führung	20
4. Herausforderungen in der Führung	22
4.1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	23
4.2. Kommunikation als Herausforderung	25
4.3. Organisationale Einflussfaktoren	27
4.4. Personenbezogene Anforderungen	29
4.5. Technologische Herausforderungen	30
4.6. Teamentwicklung in virtuellen Teams	30
4.7. Führen über Entfernung	33

4.8. Zusammenfassung aus Literaturstudium	34
5. Steckbrief der empirischen Untersuchung	35
5.1. Zielsetzung der Untersuchung	35
5.2. Untersuchungsmethode	35
5.3. Konzeption des Interviewleitfadens	36
5.4. Auswahl der Personen für die Interviews	37
5.5. Feldphase	38
6. Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung	39
6.1. Telearbeit vor dem Lockdown	40
6.1.1. Treiber	41
6.1.2. Einschränkungen	42
6.2. Telearbeit während des Lockdowns	44
6.2.1. Vorteile	44
6.2.2. Nachteile	46
6.2.3. Online-Meetings	48
6.3. Führung in der Telearbeit	50
6.3.1. Führungsstile	50
6.3.2. Herausforderungen in der Führung	53
6.3.3. Tools	54
6.4. Learnings zur Führung in der Telearbeit	55
6.4.1. Grundsätzliche Learnings	55
6.4.2. Zwischenmenschliche Learnings	56
6.4.3. Digitale & technische Learnings	57
6.4.4. Learnings zur Kommunikation	58
6.4.5. Learnings zur Flexibilität	59
6.4.6. Learnings zur Außenwirkung	60
6.4.7. Fazit zu den Learnings	60
7. Diskussion und Schlussfolgerung	62
7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse	62
7.2. Wissenschaftliche Implikationen	64
7.3. Implikationen für die Praxis	65
8. Zusammenfassung	67

Abbildungsverzeichnis	70
Tabellenverzeichnis	71
Literaturverzeichnis	72
A. Anhang	75
A.1. Fragebogen	75
A.2. Selbstausfüller	79

1. Einleitung

In diesem Abschnitt soll einfürend und zur weiteren Verständlichkeit die Ausgangssituation, die Aufgabenstellung und die Zielsetzung beschrieben werden.

1.1. Ausgangssituation

Ausgehend von der aktuellen Coronakrise sind Unternehmen neben wirtschaftlichen Herausforderungen auch vor einer neuen Situation der Mitarbeiterführung. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind derzeit angehalten, ihre Tätigkeiten mittels Telearbeit durchzuführen.

Schon vor der Coronakrise hat der Gallup Engagement Index aufgezeigt, dass lediglich drei von vier Arbeitskräfte Dienst nach Vorschrift machen, 16 Prozent bereits innerlich gekündigt haben und keine Bindung zum Unternehmen besitzen. Das Verhalten der direkten Führungskraft beeinflusst zu einem hohen Anteil diese Mitarbeiterbindung (vgl. Gallup, 2019).

Eine weitere Studie vor der Coronakrise aus dem dritten Quartal 2019 belegt, dass mehr als jeder Vierte schon einmal wegen des beziehungsweise der Vorgesetzten gekündigt hat. Das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden hat Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung, die Motivation und die Produktivität der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (vgl. Stepstone, 2019).

Für das Führen auf Distanz ergeben sich zu den bereits vorhandenen Problemen in der Führungsarbeit weitere Herausforderungen. Führungskräfte sind nun gefordert, ihre Führungsinstrumente, -modelle und ihr Führungsverhalten zu hinterfragen und den neuen Anforderungen anzupassen.

1.2. Aufgabenstellung

Nachdem in der bisherigen Forschung dieses sehr aktuelle Thema noch nicht tiefgehend untersucht wurde und der öffentliche Sektor diesbezüglich gar nicht erforscht ist, soll diese Masterarbeit folgende Forschungsfrage beantworten: „Wie kann das Führen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im öffentlichen Dienst während der Remotetätigkeit effektiv und effizient gestaltet werden?“

In diesem Zusammenhang wird auch der Frage nachgegangen, welche IT-Instrumente die Führung dabei unterstützen können. Außerdem soll hinterfragt werden, wie sich Führungsinstrumente und Führungsverhalten den Remotetätigkeiten der Angestellten anzupassen haben, um dennoch wirtschaftlich und mitarbeiterorientiert zu agieren. Es ist anzunehmen, dass das erfolgreiche Führen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Home-Office andere beziehungsweise zusätzliche Skills und Instrumente als das direkte Führen von Arbeitskräften am Arbeitsplatz im Unternehmen verlangt.

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Die Masterarbeit soll die Arbeit von Vorgesetzten im öffentlichen Dienst bei der Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Home-Office verbessern (mit Betrachtung der Effizienz und Effektivität). Einerseits sollen generelle Lösungen aus der Literatur aufgezeigt werden. Andererseits werden mögliche IT-Lösungen zur Unterstützung bei der Führungsarbeit vorgeschlagen und beschrieben. Nach einer tiefgehenden Literaturrecherche und einer empirischen Untersuchung soll es für die Führungskräfte Tipps und Handlungsempfehlungen für die tägliche Arbeit geben.

2. Home-Office als Form der virtuellen Zusammenarbeit

Dieses Kapitel setzt sich mit den Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit auseinander. Dabei wird vor allem das Home-Office¹ und die Telearbeit² behandelt.

Beide Begriffe beschreiben laut Definition die Arbeit vom eigenen Heim aus. Wobei aus technischer Sicht keine Notwendigkeit besteht, dass die Arbeit von zu Hause vollbracht wird, da, sofern es die zu erledigende Arbeit zulässt, sämtliche Arbeiten am Computer zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort erledigt werden können.

Das Thema des Home-Office war durch die dieses Jahr entstandene globale COVID-19-Pandemie wieder in aller Munde. Diese Pandemie ist noch nicht überwunden und zwang vor allem in den Anfängen die meisten Regierungen der Industrieländer zur Einführung strenger Maßnahmen, wie zum Beispiel die Einschränkung der Bewegungsfreiheit, damit die Ausbreitung der Infektion eingedämmt werden konnte. Somit wurde für einen großen Teil der Beschäftigten das Home-Office bzw. die Telearbeit zum Tagesgeschäft, damit einerseits die Personen zu Hause bleiben und andererseits weitergearbeitet werden konnte (vgl. Bonacini, Gallo & Scicchitano, 2020, S. 1).

¹Wird laut Duden wie folgt definiert: "mit Rechner und Kommunikationstechnik ausgestatteter Arbeitsplatz in der eigenen Wohnung" (Dudenredaktion, o. J.-a)

²Wird laut Duden wie folgt definiert: "Heimarbeit (a), bei der der Arbeitnehmer über ein elektronisches Kommunikationsnetz mit dem jeweiligen Arbeitgeber verbunden ist." (Dudenredaktion, o. J.-b)

2.1. Treiber für die virtuelle Zusammenarbeit

Unter anderem könnten durch die Arbeitsverrichtung fernab der Dienststelle folgende Verbesserungen erreicht werden:

- Kostensenkung, da sich die Personen nicht in der Dienststelle befinden
- Größere Flexibilität in Hinsicht auf die Organisation der Arbeit
- Produktivitätssteigerung bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (vgl. Krieg, 2003, S. 1)

Durch die plötzliche Steigerung der Telearbeitenden konnte durch eine Gruppe von Studenten eine Untersuchung in Kooperation mit dem „Institute of Labor Economics“ durchgeführt werden, die zu nachfolgendem Schluss kam. Die Telearbeit hat aus Sicht der Arbeitnehmenden hauptsächlich positive Eigenschaften, denn sie vermerkten eine höhere Effizienz und ein geringeres Burnout-Risiko. Weiters deuten die Ergebnisse daraufhin, dass Telearbeit und digitale Konferenzen auf Dauer Bestand haben werden. Im Gegensatz dazu befürchten einige, dass Telearbeit ihre Aufstiegschancen verringert und die Bindung zu ihrem Kollegium und ihrem Unternehmen schwächt (vgl. Baert, Lippens, Moens, Sterkens & Weytjens, 2020, S. 1).

Von vielen Angestellten wird die Möglichkeit der virtuellen Zusammenarbeit gewünscht, da sie dadurch Zeiten einsparen und mehr Zeit mit der Familie verbringen können. Hierbei vermischen sich die Grenzen zwischen Arbeit und Familie, was im Grunde etwas Gutes sein kann, weil Eltern sonst mit Abwesenheiten während des Großwerdens der Kinder kämpfen. Natürlich handelt sich dabei um ein zweischneidiges Schwert, denn durch den höheren Grad an Flexibilität beziehungsweise der Mobilität und der Möglichkeit an jedem beliebigen Ort zu arbeiten, werden die Mitarbeitenden mit einer gesteigerten arbeitsbezogenen Erwartungshaltung der Erreichbarkeit konfrontiert. Im Allgemeinen steht in dieser Beziehung immer die Frage im Raum, ob die Telearbeit und die Familie vereinbar sind (vgl. Monz, 2018, S. 12 f.).

2.2. Eigenschaften von virtueller Zusammenarbeit

Bei der virtuellen Zusammenarbeit dreht sich alles um die Arbeit in virtuellen Teams. So ein Team kann am besten beschrieben werden, indem es mit regulären Präsenzteams verglichen wird und die Unterschiede aufgezeigt werden:

- Es handelt sich bei virtuellen Teams um eine örtlich verteilte Arbeitsgemeinschaft. Durch diese Art der Zusammenarbeit wird es möglich zeitliche, räumliche und geographische Barrieren zu überwinden.
- Die Basis der Zusammenarbeit bilden Arbeitsaufträge, die gemeinsam bearbeitet werden und zu Ergebnissen führen.
- Für die Zusammenarbeit werden Informations- und Kommunikationstechniken verwendet, wie beispielsweise Telefon, E-Mail, Fax, Chatsoftware für Text- und Video-Nachrichten, sowie spezielle Software für virtuelle Teams. Auf Kommunikation, die persönliche Anwesenheit voraussetzt, wird in den meisten Fällen verzichtet, vor allem wegen der räumlichen Trennung.
- Mittlerweile können in diesen virtuellen Teams die unterschiedlichsten Personen aus den verschiedensten Ländern vertreten sein, da kein gemeinsamer Arbeitsstandort definiert ist. In diesem Fall könnte es auch dazu kommen, dass Personen nicht die gleiche Muttersprache haben und dann im Normalfall Englisch miteinander schreiben oder sprechen (vgl. Müller, 2018, S. 1 f.).

Laut Rainer Haas könnte durch virtuelle Teams unternehmensübergreifend gearbeitet werden, wobei die Unternehmen nicht nur auf Face-to-Face-Meetings setzen sollen, sondern auch auf die Nutzung von Webapplikationen. Die Zusammenarbeit von Unternehmen ist nichts Neues, aber die Verwendung von internetbasierter Technologie macht globale Kooperationen einfacher. Für so ein Arrangement wird von ihm die Verwendung einer E-Kollaborationsplattform, bei denen es sich um innovative Webapplikationen handelt, empfohlen, denn durch diese Software kann die Kommunikation und das Dokumentenmanagement in einem virtuellen Team vereinfacht werden (vgl. Haas, 2004, S. 2 ff.).

Eine weitere Definition für virtuelle Teams beschreibt den Umstand, dass mindestens ein Mitglied aus dem Team nicht bei der restlichen Gruppe ist. Dies könnte zutreffen, weil die Person sich an einem anderen Ort, in einer anderen Organisation oder in einer anderen Zeitzone befindet. Auf Basis dieser Voraussetzung würde die Kommunikation in den meisten Fällen über elektronische Technologien erfolgen. Das virtuelle Team ist eine Weiterentwicklung, die sich in der IT-Branche entwickelt hat, da sie diese Art von Gruppe ermöglicht hat. Zusätzlich gibt es vier Arten von Gruppen in Organisationen, nämlich Crews, Fließbandgruppen, Projektgruppen und Workteams (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 115 f.).

Eine erweiterte Form der virtuellen Teams werden durch virtuelle Organisationen beschrieben. Im Grunde treffen bei diesen die Eigenschaften von den Teams auf das ganze Unternehmen. Die wichtigsten Punkte einer derartigen Organisation sind die kundenorientierte Gesamtleistung, sowie der Verzicht auf konventionelle Grenzen, Organisationsformen und Angehörigkeiten. Derartige Organisationsformen werden durch den schnellen Fortschritt in der IT-Branche ermöglicht (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 185 f.).

3. Relevante Führungstheorien

In diesem Kapitel werden alle theoretischen und relevanten Inhalte von Führungstheorien beschrieben, die im Zuge dieser Arbeit und bei der nachfolgenden empirischen Untersuchung benötigt werden.

Vorweg ist es wichtig zu wissen, wann von Führung gesprochen werden kann. In den meisten Fällen wird an die Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gedacht, wobei der Begriff nicht nur in Unternehmen vorkommt. Führung beschreibt vor allem das Eingehen auf gewisse Anforderungen. Deswegen fallen auch Mütter bzw. generell Eltern, Kindergärtner und Kindergärtnerinnen, sowie auch Lehrer und Lehrerinnen unter den Begriff der Führungskräfte. Diese Personen formen die Zukunft der Kinder in einem Alter, in dem sie sich noch gut führen lassen (vgl. Al-Omary et al., 2019, S. 76).

Ein anderes Wort für Führung ist „Leadership“, welches aus dem englischen Sprachraum kommt und mit dem Begriff „Leader“ verwandt ist. Den eigentlichen Ursprung haben die Wörter aus dem Nordgermanischen und lassen sich auf eine Übersetzung zurückführen, die „Weg“ oder „Reise“ bedeuten. Da sich das Wort „Leader“ aus dem Englischen zu „Führer“ oder „Führerschaft“ übersetzen lässt, wird es vor allem im deutschsprachigen Raum durch den Nationalsozialismus mit etwas Negativem assoziiert. Wobei der Begriff nicht immer mit der Übersetzung in Verbindung gebracht wird. Oftmals wird „Leadership“ als das Gesamtpaket gesehen, mit dem es Führungskräften gelingt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für ihre Werte, Visionen und Ziele zu gewinnen. In vielen Fällen, ob wissend oder unwissend, wird der Begriff mit der erfolgreichen Ausübung in Zusammenhang gebracht, auch wenn der „Leader“ vergebens versucht einen Erfolg zu erreichen (vgl. Peters, 2015, S. 1).

Laut Claudia Gerhardt wird unter einem Führungsstil die Art und Weise, wie ein einzelner Vorgesetzter oder eine einzelne Vorgesetzte seine oder ihre Aufgaben umsetzt und seinen oder ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen begegnet, verstanden (Gerhardt, 2020, S. 16). Wobei ein Führungsstil eine ziemlich stabile und inflexible Art beschreibt, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu führen sind. Von vielen verschiedenen Spezialisten und Spezialistinnen wurden bereits die unterschiedlichsten Stile der Führung definiert. Marco Furtner ist der festen Überzeugung, dass effektive Führungskräfte ihr Verhalten auf bestimmte Situationen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abstimmen (vgl. Furtner, 2017, S. 7). Ergänzend zu den Bedürfnissen ist der Erfolg einer Führungskraft von der Wahl des Führungsstils abhängig. Denn ein gut geführter Mitarbeiter oder eine gut geführte Mitarbeiterin ist ein erfolgreicher Mitarbeitender oder eine erfolgreiche Mitarbeitende und das ist die Basis für den Erfolg des Vorgesetzten oder der Vorgesetzten (vgl. Al-Omary et al., 2019, S. 78).

Gerald Kleer geht davon aus, dass nicht jeder Führungsstil für jede Führungskraft geeignet ist, denn es muss zwischen Management und Führungshaltung unterschieden werden. Das Management ist für jeden erlernbar, da es sich dabei um den Umgang mit Werkzeugen handelt. Jedoch kann die Führungshaltung nicht so einfach erlernt oder geändert werden, da sie durch die Entwicklung einer Person meist bereits mit dem 20. Lebensjahr fest verankert ist. Dementsprechend wird diese Haltung in Form von innerer Einstellung in das Unternehmen mitgebracht. Vor allem können gewisse Verhaltensmuster, wenn Emotionen im Spiel sind, nicht oder nur schwer abgestellt werden. Schlussendlich ist Kleer fest davon überzeugt, dass Führungskräfte nur nach ihrer eigenen Art führen können (vgl. Al-Omary et al., 2019, S. 72 f.).

In dieser Arbeit werden einige der relevantesten Führungsstile herangezogen und in zwei Kategorien aufgeteilt. Nämlich in traditionelle und aktuellere Führungsstile.

Die zwei Kategorien sind auf Basis der Anforderungen zu gegebener Zeit entstanden. Die traditionellen Führungsstile kommen aus der Zeit der maschinellen Massenproduktion und bei ihnen liegt der Fokus bei der Führungskraft. Vor allem bei der Art und Weise, wie sich der oder die Vorgesetzte gegenüber seines oder ihres Personals verhält. Die zweite Kategorie hat sich gebildet, weil in der Arbeitswelt neue Anforderungen gekommen sind, die einen höheren Grad der Automatisierung und höher qualifiziertes Personal zur Folge hatte. Diese aktuelleren Führungsstile setzen den Fokus auf

das Personal und deren Emotionen. Diese Führungsstile sind zwar aktueller, aber dennoch keine Antwort auf neue und spezielle Anforderungen wie die Digitalisierung und andere Trends aus der aktuellen Zeit. Zur Messung des Erfolgs dieser Stile wird aus Unternehmenssicht von der Leistung gesprochen. Jedoch ist die Leistung nicht alles, denn damit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer die Leistung erbringen können, die von ihnen erwartet wird, ist das zweite Kriterium die Zufriedenheit des Personals (vgl. Franken, 2019, S. 311 f.).

Wie es bereits Marco Furtner beschrieben hat, wurde es auch von Claudia Gerhardt erfasst. Die Führungsstile allein sind nur bedingt hilfreich, denn ein Führungsstil sollte nicht eindimensional, sondern mehrdimensional sein. Wobei Mehrdimensionalität im Vergleich zu Eindimensionalität auf die Miteinbeziehung der Mitarbeitenden abzielt. Dabei wird gute Führung durch die richtige Wahl des Führungsstils für die aktuelle Situation erreicht. Von Claudia Gerhardt ist die Auflistung der aktuelleren Führungsstile unter Kapitel 3.2 (vgl. Gerhardt, 2020, S. 16 ff.).

3.1. Traditionelle Führungstheorien

Die ersten Führungsstile wurden bereits 1939 durch Kurt Lewin in „The Journal of Social Psychology“ beschrieben. In seiner Arbeit hat er den autoritären, den demokratischen und den laissez-fairen Führungsstil definiert (vgl. Lewin, Lippitt & White, 1939, S. 272 f.). In weiterer Folge werden diese Stile als die traditionellen Führungsstile beschrieben.

Führungsstil	Beschreibung
Autoritäre Führung	Alle Entscheidungen liegen bei der Führung. Für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin bedeutet dieser Führungsstil, dass sie die Aufgaben und Vorgaben ihrer Vorgesetzten direkt umsetzen müssen. Kontrolliert wird die Durchführung durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte.
Demokratische Führung	Jegliche Entscheidungen werden in der Gruppe besprochen und abgestimmt. Diese Diskussionen werden durch einen Leiter oder eine Leiterin unterstützt, welche versuchen, ein Teil der Gruppe zu sein. Da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei den Entscheidungen mitwirken dürfen, muss ihnen im Regelfall nichts aufgetragen werden. Die Kontrolle wird in diesem Fall durch den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin selbst durchgeführt.
Laissez-faire Führung	Völlige Freiheit für Gruppen- oder Einzelentscheidungen, ohne Beteiligung eines Leiters oder einer Leiterin. Im Grunde ist jeder für sich und die passende Arbeitsleistung selbst verantwortlich. Der Leiter oder die Leiterin steht jederzeit für Informationen zur Verfügung, aber nimmt an den Arbeitsdiskussionen nicht teil.

Tabelle 3.1.: Traditionelle Führungsstile
modifiziert übernommen aus (Lewin et al., 1939, S. 273)

Entstanden sind diese Theorien zu einer Zeit, wo das Fabrikpersonal, welches keine hohe Qualifikation benötigt hat, von „allwissendem“ Führungspersonal delegiert worden ist und durch Anreize, wie zum Beispiel dem Lohn, am Arbeiten gehalten worden ist. Kurz zuvor wurde bereits erwähnt, dass der Fokus auf der Führungskraft lag. Dabei ging es um deren Verhaltensweisen und die Art des gewählten Führungsstils (vgl. Franken, 2019, S. 312).

Ergänzend zu den Führungsstilen nach Lewin kann die traditionelle Führungstheorie in drei unterschiedliche Theorien unterteilt werden. Diese Theorien sind:

- Eigenschaftstheorien
- Verhaltenstheorien
- Situationstheorien (vgl. Franken, 2019, S. 312)

3.1.1. Eigenschaftstheorien

Früher wurde nur die Persönlichkeit der Führungskraft erforscht und nach der Ursache des Erfolgs gesucht. Dieser Ansatz kam aus der sozialwissenschaftlichen Forschung, in der lange Zeit vor allem die Ausstrahlung oder auch das Charisma im Vordergrund stand. Erst später wurde die organisationspsychologische Forschung herangezogen und es wurde versucht, die Eigenschaften von erfolgreichem Führungspersonal zu ergründen. Mit diesem Thema haben sich einige Studien auseinandergesetzt und die meisten brachten unterschiedliche Ergebnisse hervor. Beispielsweise konnten Korrelationen mit der Fünf-Faktoren-Theorie hergestellt werden, die besagen, dass gewisse Eigenschaften Zusammenhänge mit dem Führungserfolg aufzeigen. Diese Zusammenhänge sollten jedoch nur moderat betrachtet werden, da sie kein Garant für Erfolg in der Führung sind, aber sie positiv unterstützen können (vgl. Franken, 2019, S. 312 ff.).

Lutz von Rosenstiel ist davon überzeugt, dass folgende Führungseigenschaften sich positiv auf den Erfolg auswirken:

- Intelligenz
- Soziale Kompetenz
- Motivations- und Willensstärke
- Offenheit für neue Erfahrungen
- Lernfähigkeit und -bereitschaft (vgl. Rosenstiel, 2014, S. 9)

3.1.2. Verhaltenstheorien

Grundsätzlich besagen die Verhaltenstheorien, dass der Erfolg vom gewählten Führungsstil abhängig ist. Dementsprechend wird versucht den Zusammenhang zwischen Verhalten und Erfolg zu ergründen, welches durch die Betrachtung des Führungsverhaltens hinsichtlich der Aufgaben-, Mitarbeiter- und Partizipationsorientierung geschieht (vgl. Franken, 2019, S. 312 ff.).

Diese drei Orientierungen setzen sich wie folgt zusammen und können wie in der unten angeführten Abbildung (3.1) gegenübergestellt werden:

- **Aufgabenorientierung**
Bei diesem Punkt geht es dem Führungspersonal in erster Hinsicht um Ergebnisse. Demzufolge ist das Ergebnis dieser Orientierung die Leistung.
- **Mitarbeiterorientierung**
Wie es der Name bereits verrät, stehen die Mitarbeitenden und deren Zufriedenheit im Vordergrund.
- **Partizipationsorientierung**
Als Ergebnis wird in diesem Punkt die Identifikation genannt, weil Mitarbeitende in die Prozesse der Entscheidungsfindung eingebunden werden (vgl. Franken, 2019, S. 314).

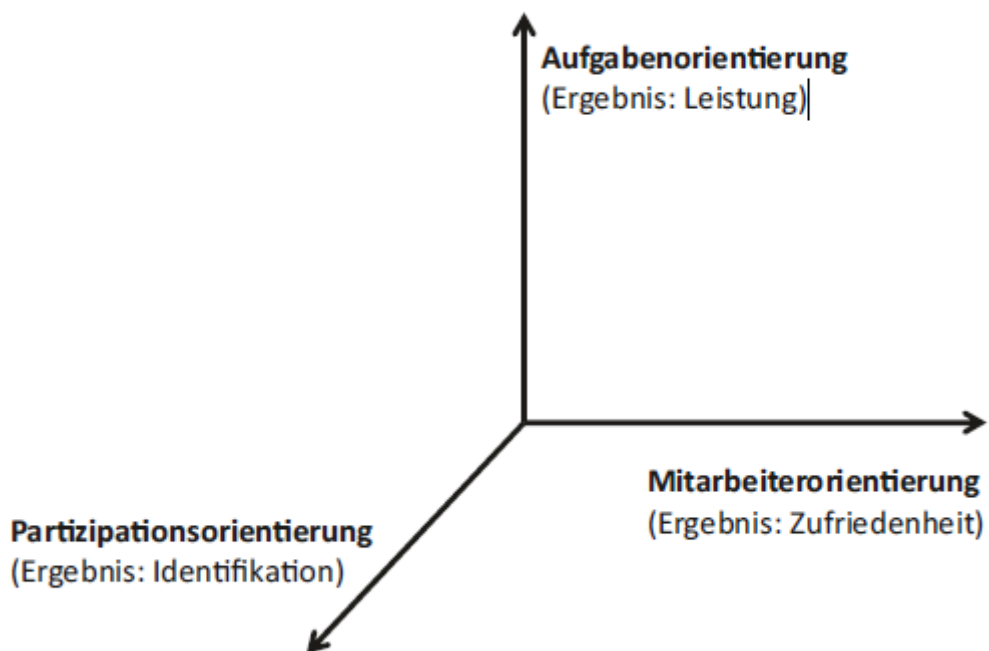


Abbildung 3.1.: Gegenüberstellung der Orientierungen von Führungskräften
unverändert übernommen aus (Franken, 2019, S. 314)

Insbesondere wird es interessant, wenn der Anteil der Partizipation den Führungsstil bestimmt. Aus diesem Grund wurden von Tannenbaum und Schmidt unter Berücksichtigung von diesem Anteil die unten angeführten sieben Führungsstile definiert.

Die Wahl des Stils wird durch die Führungskraft bestimmt und hängt somit von der Einstellung und der Fähigkeit dieser ab. Wobei auch der Reifegrad der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Entscheidung des Führungsstils beiträgt. Im Vergleich zur Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung trägt die Partizipationsorientierung nur indirekt zum Unternehmenserfolg bei, da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Miteinbindung zufriedener sein können und dadurch bessere Ergebnisse erzielt werden. Die sieben Führungsstile von Tannenbaum und Schmidt, geordnet von 1. kein Einfluss bis 7. starker Einfluss bzw. selbstbestimmt, sind:

1. autoritär
2. patriarchalisch
3. informierend
4. beratend
5. kooperativ
6. delegativ
7. teilautonom (vgl. Franken, 2019, S. 315 f.).

3.1.3. Situationstheorien

Sowie Gerhardt und Furtner in ihren Werken ist auch Franken davon überzeugt, dass der Führungserfolg von der Wahl des Führungsstils zu einer bestimmten Situation abhängig ist (vgl. Franken, 2019, S. 316 ff.).

Der Begriff der Situationstheorien oder des situativen Führens wurde von Hersey und Blanchard geprägt. Von ihnen kam eine Kontingenztheorie, die das Nachfolgende vorschlug. Der Reifegrad des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, der Fähigkeit und Selbstvertrauen beinhaltet, definiert, wie stark die Person geführt oder von der Führung nur unterstützt werden muss. Das Wort Situation aus dem Begriff der Situationstheorien bezieht sich somit auf den Reifegrad des Mitarbeitenden (vgl. Yukl, 2010, S. 233).

Willensbildung beim Vorgesetzten							Willensbildung beim Mitarbeiter						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet, versucht aber die Mitarbeiter zu überzeugen, bevor er die Weisung erteilt	Vorgesetzter entscheidet, fördert jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidung, Mitarbeiter können sich vor der endgültigen Entscheidung äußern	Mitarbeiter/ Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte Ziele und Probleme aufgezeigt und Spielraum festgelegt hat	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und nach außen							
autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ	teilautonom							

Abbildung 3.2.: Führungsstilansatz nach Tannenbaum und Schmidt
 unverändert übernommen aus (Franken, 2019, S. 315)

In Abbildung 3.3 wird die Theorie von Hersey und Blanchard dargestellt. Die Grafik besteht aus vier Quadranten von M1 bis M4, die auf der x-Achse dargestellt werden, wobei M1 unreif und M4 reif bedeutet. Auf der y-Achse wird die Menge an Verhalten veranschaulicht, die sich auf zwei unterschiedliche Linien bezieht, welche das aufgabenorientierte und das beziehungsorientierte Verhalten wiedergeben. Durch diese Abbildung wird klar, dass das Verhalten des Führenden an den Reifegrad des Mitarbeitenden gebunden ist. Ein Untergebener oder eine Untergebene mit einem niedrigen Reifegrad (M1) sollte durch einen aufgabenorientierten Leiter oder eine aufgabenorientierte Leiterin geführt werden. Dabei soll die Führungskraft bei der Definition von Rollen, der Überwachung des Fortschritts, der Klärung von Standards und Verfahren weisungsgebunden sein. Wiederum sollte der Reifegrad im Bereich M2 oder M3 liegen und damit ein moderates Niveau aufzeigen, dann kann die Führungskraft weniger aufgabenorientiertes und dafür mehr beziehungsorientiertes Verhalten an den Tag legen. Beim letzten Quadranten M4, der den hohen Reifegrad symbolisiert, muss der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin weder aufgabenorientiert noch beziehungsorientiert geführt werden. Diese Personen haben die Fähigkeit und das Selbstvertrauen, die Arbeit ohne viel Überwachung oder unterstützendes Verhalten durch den Leiter oder die Leiterin durchzuführen. Laut Hersey und Blanchard kann der Reifegrad des

Mitarbeitenden durch Entwicklungsinterventionen beeinflusst werden. Hier könnte beispielsweise zwischen Vorgesetztem oder Vorgesetzter und dem oder der Untergebenen eine Vereinbarung getroffen werden, dass dieser oder diese mehr Verantwortung übernimmt. Wie lange es dabei dauert, bis die Person einen höheren Reifegrad erreicht, hängt von der Komplexität der Aufgabe sowie von den Fähigkeiten und dem Selbstvertrauen der Person ab. Dementsprechend gibt es keine festgelegte Formel, die besagt wann diese Erhöhung erreicht werden kann. Was Hersey und Blanchard noch entdeckten, war, dass der Reifegrad auch fallen kann. Dies könnte zum Beispiel durch eine persönliche Tragödie ausgelöst werden und würde eine flexible Anpassung der Führungskraft erfordern. Unter anderem müsste die Führungskraft mehr überwachen und möglicherweise eine Entwicklungsintervention bei der Person vornehmen (vgl. Yukl, 2010, S. 233 f.).

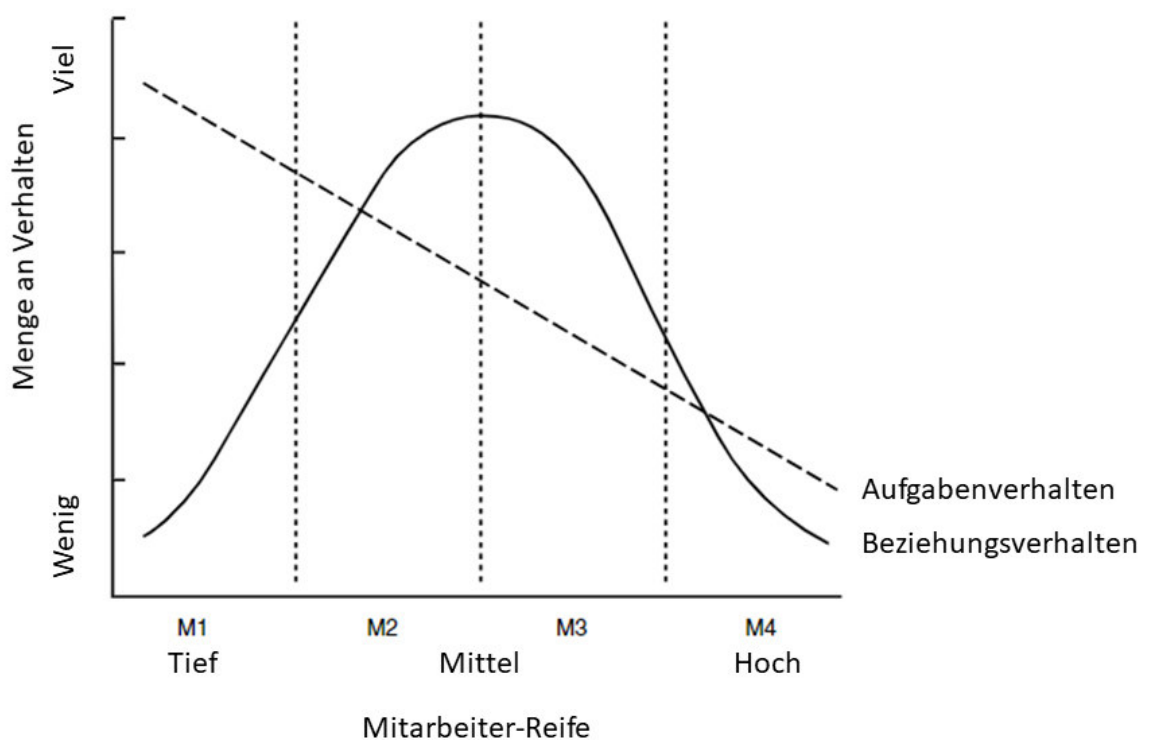


Abbildung 3.3.: Vorgeschriebene Verhaltensebene in der Situationsführungstheorie
modifiziert übernommen aus (Yukl, 2010, S. 234)

3.2. Aktuellere Führungstheorien

Wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels beschrieben, ist Claudia Gerhardt davon überzeugt, dass Hersey und Blanchard recht hatten und Führungsstile nicht ein- sondern mehrdimensional sein sollten. Bestimmte Umstände werden besondere Maßnahmen und auch Führungsstile erfordern (vgl. Gerhardt, 2020, S. 16).

In der nachfolgenden Tabelle werden die aktuelleren Führungsstile laut Claudia Gerhardt aufgelistet und beschrieben, wobei der erste Punkt, die transformationale Führung, als neuer Klassiker von ihr hervorgehoben wird:

Führungsstil	in a nutshell: „Führen heißt...“
Transformationale Führung	„... die Vorbildfunktion ernst zu nehmen, um so die Werte, Einstellungen und Ziele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu transformieren.“
Lösungsfokussierte Führung	„... eine Lösungssprache zu entwickeln, indem wir Funktionierendes, Positives und Ausnahmen fokussieren.“
Positive Führung	„... jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin individuell zum Aufblühen zu bringen, indem wir Stärken identifizieren und kultivieren.“
Achtsame Führung	„... mental präsent zu sein und einen klaren Blick für den Moment und unsere Mitarbeitenden zu haben.“
Dienende Führung	„... mich selbst zurückzunehmen und die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als höchstes Gut zu betrachten.“

Ethische Führung	„... vor Entscheidungen zu reflektieren, welche ethisch-moralischen Prinzipien Berücksichtigung finden müssen.“
Agile Führung	„... zu ermöglichen, dass Mitarbeitende und Organisation in einer schnellen Welt flexibel und handlungsfähig bleiben.“
Digitale Führung	„... Digitalkompetenz zu beweisen und aktiv in Zeiten von Digitalisierung und Transformation zu gestalten.“
Geteilte Führung	„... Führungsverantwortung abzugeben und komplementär auf mehrere Schultern zu verteilen.“
Resonante Führung	„... emotionale Selbstklärung zu forcieren, um so empathisch, ausgleichend und sozial sensibel gestalten zu können.“

Tabelle 3.2.: Aktuelle beziehungsweise moderne Führungsstile
modifiziert übernommen aus (Gerhardt, 2020, S. 16 ff.)

Der ständige Fortschritt in der Berufswelt wird durch Automatisierungen und Computer sehr schnell vorangetrieben. Dadurch haben sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden und die Führungsstile geändert. Durch die höheren Qualifikationen ist es den Arbeitskräften möglich, Entscheidungen selbst zu fällen und ihrer Arbeit nachzugehen. Auf Basis dieser Veränderung wäre ein autoritärer Führungsstil aus den traditionellen Führungsstilen fehl am Platz. Von den Führungskräften muss viel mehr Vertrauen an den Tag gelegt werden, da ihr Personal auf gewisse Bereiche spezialisiert ist und dadurch können sie am besten einschätzen, wie sie ihre Aufgaben am effizientesten erledigen können. Dazu wird keine Weisung von der Führungskraft benötigt. Diese sollte lediglich motivieren, unterstützen und ein optimales Arbeitsumfeld schaffen. Aus diesen Neuerungen haben sich folgende Führungskonzepte herauskristallisiert:

- Symbolische Führung
- Transaktionale und transformationale Führung
- Emotionale Führung (vgl. Franken, 2019, S. 319)

3.2.1. Symbolische Führung

Im Vergleich zu den früheren Führungsstilen, die auf Ursache und Wirkung beruhen, wird in diesem Konzept auf die symbolische Handhabung von Führungskräften gesetzt. Dabei ist die Entwicklung von Visionen und die Sinngebung ein großer Bestandteil der Hauptaufgaben. Bei der symbolischen Führung steht nicht nur das Geschehen in der Organisation im Vordergrund, sondern es kommt auch darauf an, wie dieses durch das Führungspersonal und die Mitarbeitenden gehandhabt wird. Dementsprechend ist die symbolische Führung ein Führungsinstrument, bei dem die Verwendung von Symbolen im Vordergrund steht (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 234).

Damit Ergebnisse erreicht werden können, müssen durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die symbolische Führung kann auch als "Führung durch die Gestaltung der Unternehmenskultur" bezeichnet werden. Dabei gibt es einige Instrumente, zu denen zum Beispiel Symbole, Visionen, Helden und Rituale gehören. Wobei es dabei wichtig ist, dass diese Instrumente durch Traditionen oder Mythen im Unternehmen unterstützt werden. Die Mitglieder einer Organisation sollten durch Werte und Normen, die als Grundsätze in der Unternehmenskultur festgehalten sind, geleitet werden. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist der Wert, den sie für das Unternehmen oder die Führungskraft haben, besonders wichtig. Sie versuchen durch das Verhalten des Führungspersonals Rückschlüsse auf ihren Wert zu ziehen. In der symbolischen Führung spielen die Mitarbeitenden eine große Rolle im Führungsprozess, um Ergebnisse zu erreichen. Durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte sollen gewisse Werte an das Personal vermittelt werden, die übereinstimmen sollten. Nur durch die Stimmigkeit im Unternehmen kann der Ansatz der symbolischen Führung funktionieren (vgl. Franken, 2019, S. 320 f.).

3.2.2. Transaktionale und transformationale Führung

Das Konzept der transaktionalen/transformationalen Führung kommt von Bass und Avolio, dabei werden die Ziele der transaktionalen Führung mit der sinngebenden Ausrichtung der transformationalen Führung verknüpft. Obwohl die beiden Führungskonzepte so unterschiedlich sind, werden sie als Formen der delegativen Führung gesehen. Bei der delegativen Führung werden Rechte, Pflichten, Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen auf Mitarbeitende übertragen. Für diese Art der Führung wird vorausgesetzt, dass das Personal eine entsprechende Qualifikation hat, um die übertragenen Tätigkeiten durchführen zu können (vgl. Franken, 2019, S. 321 f.).

3.2.2.1. Transaktionale Führung

Bei der transaktionalen Führung steht ein System der Austauschbeziehung im Hintergrund. Das bedeutet, dass für erreichte Ziele eine entsprechende Belohnung ausgegeben wird. Für die Mitarbeitenden besteht die Motivation genau in diesem Austausch von Leistung und Belohnung. Jedoch kommt hinzu, dass das Personal bei Zielerreichung belohnt und bei Nicht-Erreichung bestraft wird. Hierbei wird von der Führungskraft der Weg zum Ziel und die Zielerreichung selbst kontrolliert. Die transaktionale Führung basiert auf drei Prinzipien:

- Erwartungserklärung
Die Leistung, die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erwartet wird.
- Bedürfniserklärung
Beschreibt die Bedürfnisse, wie zum Beispiel mehr Geld, die die Mitarbeitenden haben.
- Leistungserklärung
Hierbei wird nach dem Prinzip "Zuckerbrot und Peitsche" gehandelt, entweder bekommt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin eine Belohnung für die erbrachte Leistung oder eine Sanktion für die nicht erbrachte Leistung (vgl. Franken, 2019, S. 321 f.).

3.2.2.2. Transformationale Führung

Die transformationale Führung wird von Bass und Avolio als gegenteiliges Führungskonzept bezeichnet. Anstatt des Austausches werden von den zwei Autoren vier Faktoren für eine außergewöhnliche Anstrengung und Motivation der Mitarbeitenden aufgezählt, die dann zu einer ausgezeichneten Leistung führt. Diese vier Faktoren sind:

1. Vorbildfunktion

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen die Führungskraft als Vorbild wahrnehmen und von ihr sollen hohe moralische Standards vorgelebt werden.

2. Stimulation

Das Interesse der Mitarbeitenden soll stimuliert werden, damit sie ihre Aufgaben aus neuen Perspektiven wahrnehmen.

3. Entwicklung

Die Führungskraft soll dem Personal bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Potentiale helfen.

4. Motivation

Das Führungspersonal versucht die Mitarbeitenden zu motivieren, damit sie die Dynamik der Gruppe über ihr eigenes Interesse stellen (vgl. Lang & Rybnikova, 2014, S. 101 ff.).

3.2.3. Emotionale Führung

Die emotionale Führung zielt darauf ab, dass eine Führungskraft als soziales Wesen ihre emotionale Intelligenz benutzt und die Fähigkeit besitzt, Emotionen der Mitarbeitenden angemessen wahrzunehmen. Der Ansatz selbst stammt von Goleman und Boyatzis. Damit Aufgaben gemeinsam erledigt werden können, werden einige Punkte benötigt, nämlich gegenseitiges Vertrauen, Verständnis, Empathie, Kontaktfreudigkeit und Kommunikationsbereitschaft. Erst durch das Vorhandensein dieser Voraussetzungen werden Synergieeffekte in der Teamarbeit ermöglicht. Das Führungspersonal

muss die emotionale Intelligenz als Instrument zur Mitarbeiterbeeinflussung einsetzen. Beeinflussen klingt sehr negativ, aber es wird versucht, sich in den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin hineinzusetzen, um auf die emotionalen Bedürfnisse dieser Person optimal zu reagieren. Positive Stimmung und Inspiration, die durch Führungskräfte erzeugt werden, sind nachweislich entscheidend für das effiziente Arbeiten des Personals. Dementsprechend sollte immer noch zu Höchstleistungen motiviert werden, aber dabei stets eine positive Stimmung bei den Mitarbeitenden und dem Team zu erzeugen. Natürlich gibt es auch emotionale Führungsstile, die nicht immer für eine positive Stimmung sorgen, aber eine gemeinschaftliche Emotion hervorbringen, beispielsweise wird beim Bundesheer in Krisenzeiten nicht immer auf eine positive Stimmung geachtet. Schlussfolgernd sollte eine Führungskraft Emotionen erkennen und richtig darauf reagieren können. In der Regel hat diese Eigenschaft nicht jede Führungskraft (vgl. Franken, 2019, S. 324 f.).

Demgemäß wird eine Gruppe nicht über gewisse Inhalte geführt, sondern es werden die Emotionen jedes Einzelnen und jeder Einzelnen sowie wie das Gesamtbild der Gruppe miteinbezogen. Es reicht in dem Fall nicht, wenn die Emotionen verstanden werden, denn nach Marcus Buckingham muss dem Mitarbeitenden das Gefühl vermittelt werden, verstanden worden zu sein. Ein weiterer Punkt dieser Art der Führung ist, dass die Führungskraft ihre eigene emotionale Lage deuten kann. Selbst der ScrumMaster, der im Regelfall mit „Brände löschen“ beschäftigt ist, soll solche Situationen als Chancen nutzen und das Team emotional stützen (vgl. Gloger, 2013, S. 302 f.).

4. Herausforderungen in der Führung

In den letzten Jahren haben sich sehr viele Innovationen herauskristallisiert, da die Entwicklung in diesem Zeitalter sehr schnell voranschreitet. Einige große Begriffe, die Führungskräften in den meisten Bereichen geläufig sein sollten, sind Automatisierung, Big Data und Industrie 4.0. Dies sind nur drei der vielen Änderungen, die die letzten Jahre hervorgebracht haben. Mit diesen Veränderungen werden über kurz oder lang neue Ansätze für das Management und die Führung benötigt. Dementsprechend wird ein Management 4.0 benötigt. Vorgesetzte müssen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Zeiten, in denen Maschinen, Roboter und Algorithmen den Alltag bestimmen, führen (vgl. Al-Omary et al., 2019, S. 1).

Sonja Sackmann ist der Meinung, dass der Begriff Führung bereits immer vorhanden war. Sowohl im Tierreich als auch bei den Menschen spielt Führungsverhalten eine große Rolle. Der Begriff selbst kann mit Einflussnahme gleichgesetzt werden, was über Jahrtausende hinweg gleichgeblieben ist. Die Zeit brachte Änderungen oder Herausforderungen im Bereich des Führungskontexts und der Charakteristika von beteiligten Personen. Sie schreibt, dass vor allem in turbulenten Zeiten beziehungsweise in kritischen Situationen spezielle Herausforderungen an die Führung gegeben sind (vgl. Sackmann, 2019, S. 4).

Anhand von vier Kernthesen werden die Änderungen in der Führung dargestellt:

1. Kreatives Potenzial und Persönlichkeit

Je mehr KI sich am Arbeitsplatz ausbreitet, desto wichtiger werden das kreative Potenzial und die Persönlichkeit. Gleichzeitig bedeutet dies, dass Dienstleister und Dienstleisterinnen nicht mehr beauftragt werden, da ihre Aktivitäten in Zukunft größtenteils von Maschinen ausgeführt werden können.

2. Generalisten im Management 4.0

Statt den vielen Experten und Expertinnen werden im Management 4.0 mehr Generalisten und Generalistinnen benötigt. Da immer mehr Aktivitäten von Maschinen und Algorithmen übernommen werden, führt dies zu kontinuierlichen Änderungen, die einer entsprechenden Koordination und Interpretation bedürfen.

3. Flexible Funktionen statt starrer Hierarchien

In Zukunft werden zunehmend starre Hierarchien durch flexible Funktionen ersetzt, die auf Projekten oder Operationen basieren. Die digitalen Netzwerke der jüngsten zwei Generationen unterscheiden sich grundlegend von denen früherer Generationen. Daher wird es für sie einfacher sein, diese Funktionen auszuführen. Dies setzt gleichzeitig voraus, dass die Manager und Managerinnen von morgen über neue Positionierungs- und Kommunikationsfähigkeiten verfügen, insbesondere von denen, die nicht zu den genannten Generationen gehören.

4. Neues Kommunikationsverhalten

Wenn Führungskräfte erfolgreich und anspruchsvoll bleiben wollen, brauchen sie eine neue Form der internen und externen Kommunikation. Die Kommunikation wird zunehmend mehrdimensional, komplizierter, multimedialer, informeller und hierarchischer. (vgl. Al-Omary et al., 2019, S. 2 f.).

4.1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

In der Gesellschaft wird Führung als ein allgegenwärtiges Prinzip gesehen, in denen immer Führende und Geführte in Beziehung stehen. Hinter dieser Annahme steht eine universelle soziale Grundidee, nämlich die Hierarchie. Sie wird benötigt, weil Menschen geführt werden wollen bzw. müssen. Diese Argumente basieren auf der Hypothese, dass Führung keinen Erklärungsbedarf hat, sondern die soziale Notwendigkeit die eine Grundsatzklärung für sie bildet. Johannes Steyrer unterstützt diese Aussagen durch Referenzierung auf Platon und Freud, die fest davon überzeugt waren, dass eine Person eine Führung benötigt und die Ungleichheit zwischen Führenden

und Geführten durch eine angeborene Eigenschaft entsteht (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 19 ff.).

Eine der großen Herausforderungen sind die geänderten Anforderungen an die Führungskräfte, denn ein Telemanagement unterscheidet sich in gewissen Bereichen gegenüber dem normalen Führen. Grundsätzlich muss ein Manager oder eine Managerin mehrere Rollen spielen und zwar zwischenmenschlich, informativ und entscheidungsfreudig. In diesen Rollen werden mehrere Aufgaben erfüllt, nämlich das Planen, Organisieren, Leiten und Kontrollieren. Um diese Funktionen als Leiter oder Leiterin erfüllen zu können, müssen von der Person konzeptionelle, zwischenmenschliche und technische Fähigkeiten entwickelt werden. Diese Rollen wurden von Gina Vega nach Henry Mintzberg wie folgt grob aufgeschlüsselt:

Zwischenmenschlich

1. Galionsfigur: repräsentiert die Organisationseinheit in allen Fragen der Formalität
2. Verbindungsperson: interagiert mit Gleichaltrigen und anderen außerhalb der Organisationseinheit
3. Leitung: gibt der Arbeitsgruppe Anleitung und Motivation und definiert die Atmosphäre am Arbeitsplatz

Informativ

4. Beobachter oder Beobachterin: empfängt und sammelt Informationen
5. Verbreiter oder Verbreiterin: überträgt Informationen innerhalb der Organisation
6. Sprecher oder Sprecherin: Verbreitet organisatorische Informationen außerhalb der Organisation

Entscheidungsfreudig

7. Unternehmer oder Unternehmerin: initiiert Veränderung

8. Störungsbewältiger oder -bewältigerin: vermittelt in Konflikten, springt bei plötzlichem Weggang von Untergebenen ein, kümmert sich um besondere Bedürfnisse von Kunden
9. Ressourcenzuteiler oder -zuteilerin: entscheidet, wo die Organisation ihre Ressourcen aufwenden wird
10. Verhandlungsführer oder -führerin: führt wichtige nicht routinemäßige Verhandlungen innerhalb und außerhalb der Organisation (vgl. Vega, 2003, S. 105 f.)

Diese traditionellen Rollen sind bekannt und einige von ihnen werden tatsächlich vom Telemanagement gespielt. Erfolgreiche Telemanager oder Telemanagerinnen handhaben diese Rollen jedoch anders als traditionelle Manager oder Managerinnen, indem sie eine andere Kombination aus Konzeptionellem, menschlichen Beziehungen und technischen Schlüsselfertigkeiten einsetzen. Die Aufgabe des Telemanagers oder der Telemanagerin erfordert die Betonung auf einer Kombination von fünf der vorhergehenden Rollen: Verbindungsperson, Beobachter oder Beobachterin/Verbreiter oder Verbreiterin und Störungsbewältiger oder -bewältigerin/Verhandlungsführer oder -führerin. Diese Rollen werden durch hoch entwickelte technische und menschliche Beziehungsfähigkeiten unterstützt (vgl. Vega, 2003, S. 106).

4.2. Kommunikation als Herausforderung

Wenn Menschen den Inhalt der Kommunikation über technische Medien mit dem Inhalt der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht vergleichen, werden sie feststellen, dass nicht nur die tatsächlichen Informationen abnehmen. Der andere große Teil, den der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin fast vollständig ignoriert, sind soziale und kontextbezogene Informationen. Am Anfang der Kommunikation über technische Medien wurde behauptet, dass so der bedeutungslose und ablenkende Teil des Austausches weggelassen wird. Demgemäß würde die Kommunikation nicht beeinträchtigt werden. Es hat nicht lange gedauert, bis den Forschern und Forscherinnen klar wurde, dass soziale und kontextbezogene Informationen von großer Bedeutung in der Kommunikation sind. Durch das Fehlen dieser Art von Details können Konsequenzen wie Verständnisprobleme, Depersonalisierung, falsche Deutung

von Inhalten, welches wiederum zu Effektivitätseinbußen führen könnte, entstehen. Auf Basis dieser Konsequenzen könnten sich Beziehungsprobleme und Konflikte entwickeln (vgl. Köppel, 2008, S. 135 ff.).

Zusätzlich zu oder aufgrund der geografischen Trennung ist die Verwendung moderner Telekommunikation anstelle von persönlicher Kommunikation ein Merkmal virtueller Teams. Aus technischer Sicht können die Medien anstelle des persönlichen Dialogs zur Informationsvermittlung verwendet werden. Diese Medien haben jedoch einen entscheidenden Einfluss auf Art, Inhalt und Menge der ausgetauschten Informationen. Ein Nebeneffekt dieser Kommunikationsart ist die leidende Effizienz der Kommunikation. Im optimalen Fall befinden sich bei virtuellen Teams die Personen in der gleichen Zeitzone, aber bei einer stark abweichenden Zeitzone innerhalb so einer Gruppe wird das zum Problem und könnte zu Überschneidungen der Zonen führen, die ein Erschwernis für die Kommunikation wären. Zusätzlich dazu verschiebt sich dadurch der Tagesablauf der Mitarbeitenden, was unter Umständen einen schlechten Einfluss auf die Stimmung des Personals haben kann. Sobald sich Personen in der Telearbeit befinden, spielt der Aspekt der Technologieausstattung mit. Bei organisationsinternen Teams wäre es möglich, dass die Personen die benötigte Ausstattung vom Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommen. Wenn das Unternehmen dies nicht tun würde, dann könnte dies die Kommunikation erschweren. Hier wird sowohl von zur Verfügung gestellter oder benötigter Hardware und Software gesprochen. Natürlich ist sämtliche Einführung von speziellen Medien mit großen Kosten verbunden, aber es könnte von Vorteil sein (vgl. Köppel, 2008, S. 132 f.). Eine bessere Kommunikation könnte zu einer höheren Produktivität führen. Diese Aussage wird mit nachfolgendem Beispiel bekräftigt.

Durch James Coplien wurde bekannt, dass ein kleines Softwareentwicklungsteam aus acht Personen durch die richtige Kommunikation eine so hohe Produktivität erreicht hat, dass sie innerhalb kürzester Zeit ein Konkurrenzprodukt zu Microsoft Excel entwickeln konnten, welches sogar ein höheres Leistungspotenzial liefern konnte. Dies war möglich, weil das Team eine optimale Kommunikationskultur hatte, mit der sie nach innen und außen auftraten. Es wurden viele Meetings abgehalten und diese dauerten oft mehrere Stunden, aber danach konnten die Mitarbeitenden an ihre Arbeit gehen und wussten genau, was als nächstes zu tun war. Im Grunde basierte das System auf Scrum, denn sie machten ihre Meetings jeden Tag in der Früh, entwickelten den

ganzen Tag, checkten ihre Ergebnisse am Abend ein und am nächsten Tag wiederholte sich dieser Prozess (vgl. Gloger, 2013, S. 56 f.).

4.3. Organisationale Einflussfaktoren

Die meisten Führungskräfte werden der Meinung sein, dass ihre Haupttätigkeiten aus Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle besteht. In der Praxis sieht es dann etwas anders aus, denn sie müssen permanent Anfragen behandeln, Informationen ausgeben, Aufträge auferlegen, Probleme bewältigen und Entscheidungen treffen. Es wurde festgestellt, dass 85 Prozent der Arbeitszeit von Führungskräften mit anderen Menschen verbracht werden. Von diesem Anteil werden knapp 60 Prozent in Besprechungen verbracht. Der restliche Teil der 85 Prozent werden mit Telefonaten, Videokonferenzen und Auftritten in der Öffentlichkeit verbracht. Dementsprechend bleibt der Führung nur 15 Prozent der Arbeitszeit für die von ihnen angedachten Haupttätigkeiten (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 21 f.). Im Vergleich dazu ist Fredmund Malik davon überzeugt, dass der Anteil, über den das Führungspersonal selbst verfügen kann, bei 20 bis 30 Prozent liegt (vgl. Malik, 2019, S. 112).

An diesem Punkt sollte die Frage gestellt werden, was der Unterschied zwischen Führung und Management ist. In den meisten Fällen wird der Unterschied in der Führungsart als Differenzierungsaspekt herangezogen. Das heißt, dass der Begriff Führung mit der Menschenführung und das Management mit Unternehmensführung gleichgesetzt wird. Demgemäß macht das Management Dinge richtig und die Führungskräfte machen die richtigen Dinge. Wobei diese Trennung in der Praxis nicht so stark gehandhabt wird, da die Vorgesetzten im Regelfall beide Funktionen übernehmen (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 22 f.).

Eigentlich kommt diese Definition von Peter F. Drucker und wurde erstmalig im Jahr 1967 in seinem Buch „The Effective Executive“ veröffentlicht. Von Fredmund Malik wurde das Zitat folgendermaßen übersetzt: „Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun, Effizienz heißt, die Dinge richtig tun.“ (vgl. Malik, 2019, S. 18). Aus dieser Aussage lässt sich folgern, dass unter Effektivität das Ausmaß der Zielerreichung gemeint ist und unter Effizienz das Verhältnis von Input zu Output oder die Wirtschaftlichkeit.

Bei der Effektivität wird die Soll-/Ist-Abweichung gegenübergestellt. Im Gegensatz dazu stellt die Effizienz immer Ressourceneinsatz und Ergebnis gegenüber. Die zwei Begriffe stehen des Öfteren in Konflikt und haben dementsprechend einen Einfluss aufeinander (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 159 f.).

Ein großer organisationaler Einflussfaktor ist das Führen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die nicht an ihrem Arbeitsplatz, sondern in der Telearbeit sind und von zu Hause aus arbeiten. Dies stellt Führungskräfte vor Herausforderungen, die neue Arbeits- und Organisationsformen benötigen (vgl. Krieg, 2003, S. 1 f.). Die Telearbeit ist ein Hauptfaktor der Organisationsprobleme, da Aufgaben aufgeteilt werden müssen und die gemeinsame Bearbeitung koordiniert werden muss. Weiters kommt hinzu, dass definiert wird, welche Leistungen überhaupt im Home-Office erledigt werden können. Dementsprechend befasst sich die Telearbeit „mit der Gestaltung menschlicher Arbeit unter den Bedingungen räumlicher Verteilung und Mobilität“ (vgl. Krieg, 2003, S. 16).

Vor allem im Jahr 2020 fand dieser Faktor wieder einen großen Aufschwung, weil aufgrund der Coronakrise mehr Personen denn je ins Home-Office geschickt wurden. Darunter fielen auch viele Personen, die bis dato keine Telearbeit hatten. Dominic Neumann, Obmann der Fachgruppe Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT (UBIT), hat für den Artikel „Wenn der Wohnraum zum Büroplatz wird“ ein Statement abgegeben und ist fest davon überzeugt, dass durch diese Krise ein enormer Fortschritt in der Digitalisierung erreicht wurde. Seiner Meinung nach wurde sie in den letzten drei Monaten um fünf Jahre vorangetrieben (vgl. Defregger, 2020, S. 4 f.).

Die Selbstorganisation ist ein Einflussfaktor, der besagt, dass die Zuständigkeiten auf die Mitarbeitenden übertragen werden sollen und dadurch die positiven Auswirkungen der Selbstverantwortung verwendet werden können (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 184). Vor allem bei der Zusammenarbeit spielt die Selbstorganisation eine große Rolle, da zwei Menschen selbst bei gleicher Faktenlage die Ergebnisse meistens anders interpretieren und damit zwei unterschiedliche Ansichten in einer Gruppe vorhanden sind (vgl. Gloger, 2013, S. 48).

4.4. Personenbezogene Anforderungen

Die Anforderungen, die sich auf die Personen beziehen, lassen sich auf den ersten Blick in zwei grobe Gruppen aufteilen, nämlich in Jung und Alt. Vorweg muss angemerkt werden, dass kein direkter Zusammenhang zwischen der Leistung und dem Alter einer Person besteht. Wobei das Alter nicht nur nach der Chronologie beurteilt werden kann, sondern auch nach dem subjektiven Alter oder der subjektiven Arbeitsfähigkeit (vgl. Stegh & Ryschka, 2019, S. 9 f.).

Das Konzept des subjektiven Alters besagt, dass eine Person so alt ist, wie sie sich fühlt. Dieses Alter soll einen größeren Effekt auf Leistung und Gesundheit haben als das chronologische Alter. Was das subjektive Alter so besonders macht, ist die Beeinflussbarkeit, denn sie kann von der Organisation, dem Führungspersonal oder von der Person selbst beeinflusst werden (vgl. Stegh & Ryschka, 2019, S. 43).

Auch das zweite Konzept kann durch die Führungsebene beeinflusst werden. Dieses Konzept der subjektiven Arbeitsfähigkeit gibt erneut die selbst empfundene Einschätzung wieder. Der Wert wird mit dem sogenannten Work Ability Index (WAI) gemessen. Im Durchschnitt lässt der WAI im Alter nach, aber das bedeutet nicht, dass ältere Personen nicht mehr leistungsfähig sind, denn die Streuung der Leistungsfähigkeit nimmt im zunehmenden Alter auch zu (vgl. Stegh & Ryschka, 2019, S. 47 f.).

Eine große Herausforderung der personenbezogenen Anforderungen ist das Vertrauen. Für nicht anwesende Personen, die sich zum Beispiel in der Telearbeit befinden, ist Vertrauen ein Schlüsselfaktor, der seitens der Führungskraft vorhanden sein muss. Vertrauen bezieht sich auf die Erwartungen des Führungspersonals an sein Personal und darauf, ob es so handelt, dass es dem Unternehmen keinen Schaden zufügt. Weiters kommt die Vertrauenswürdigkeit hinzu, die auf Basis etlicher Aspekte seitens der Führungskraft gebildet wird. Unter anderem fällt darunter die Vergangenheit mit der Person, deren Fähigkeiten, Bemühungen und Absichten sowie persönliche Merkmale. Ein Problem der Vertrauenswürdigkeit ist das Informationsparadoxon nach Bart Nooteboom: Wenn es keine vollständigen Informationen über die Fähigkeit oder Bereitschaft der Person gibt, die Aktion auszuführen, gibt es keine Grundlage des Vertrauens. Wenn jedoch vollständige Informationen vorliegen, ist kein Vertrauen

erforderlich (vgl. Köppel, 2008, S. 146 ff.). Das Vertrauen ist ein Teil der Basis von Emotionaler Führung die unter Kapitel 3.2.3 beschrieben wurde.

4.5. Technologische Herausforderungen

In dieser Anschauungsweise wird auf die Digitalisierung eingegangen, denn durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, Robotern und Vernetzungsmöglichkeiten werden neue Gefahren aufgedeckt, die mit einer entsprechenden Aufmerksamkeit behandelt werden müssen. Infolge des vermehrten Einsatzes von Technik wird die Anfälligkeit für Cyber-Attacken größer und deswegen sollten auch Investitionen im Cyber-Security-Bereich getätigt werden (vgl. Sackmann, 2019, S. 7).

Ein weiterer Aspekt der technologischen Herausforderungen ist die Systemsicherheit, denn es sollte Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nur erlaubt sein, auf die Daten zuzugreifen, die für ihre Arbeit von Relevanz ist. Folglich müssen die Rechte dementsprechend verwaltet und entzogen werden, falls die Person nicht mehr berechtigt ist. Dies würde zum Beispiel vorkommen, wenn eine Person gekündigt wird oder nicht mehr von zu Hause aus arbeitet, dann würde sie auch keinen Remotezugriff mehr benötigen. Diese Verwaltung wird im Regelfall nicht von der Führungskraft übernommen, aber sie sollte diesen Aspekt verstehen, um diesen demgemäß kontrollieren zu können. Weiters sollte die Führung sich bewusst sein, dass jeder Remotezugriff in ihr System ein mögliches Sicherheitsrisiko birgt. Dies sollte vor allem bedacht werden, wenn IT-Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, weil das Know-how in der eigenen Firma nicht dafür ausreicht und deswegen externe Personen über Remoteverbindungen in das System des eigenen Unternehmens kommen (vgl. Riedl & Printing, 2019, S. 43 ff.).

4.6. Teamentwicklung in virtuellen Teams

Unter Teamentwicklung werden die Prozesse verstanden, die durch Interaktionen zwischen Beteiligten hervorgerufen werden und die damit verbunden Konsequenzen.

Das Ergebnis sollte ein gut funktionierendes soziales System sein. Dies bedeutet, dass die Teamentwicklung die Schlüsselbasis für eine erfolgreiche Grundlage von Erfolgskriterien ist und daher ein Erfolgsfaktor für sich ist (vgl. Köppel, 2008, S. 58).

Ein bekanntes System für die Teambildung ist das Vier-Phasen-Modell von Bruce Tuckmann, welches nachfolgende vier Phasen beinhaltet:

- **Forming**
Im Grunde sind keine Vorinformationen, Vorbelastungen und Regeln vorhanden, die Gruppe trifft sich zum ersten Mal und es steht noch genügend Unklarheit im Raum.
- **Storming**
Die ursprüngliche Idee der Zusammenarbeit ist im Entstehen. Es werden viele Dinge ausprobiert und das Team gerät oft ins Stocken. Dennoch lernen sich die Mitglieder immer besser kennen, daher sind Toleranz und Geduld angebracht.
- **Norming**
Es sind formelle oder informelle Regeln und Strukturen entstanden. Die Kreativität nimmt ab, es entwickelt sich eine Art kollektive Reflexion. An dieser Stelle sollten die Regeln offen diskutiert und miteinander vereinbart werden. Teamleiter und -leiterinnen können jetzt mehr an das Team delegieren. Seitens der Gruppe wird nun mehr Verantwortung übernommen.
- **Performing**
Erst zu diesem Zeitpunkt startet das Team auf einer fast intuitiven Ebene zusammenzuarbeiten. Die Koordination zwischen den Teammitgliedern geschieht fast ohne Worte. Jeder kennt die Fähigkeiten der Kollegen und Kolleginnen und passt sich ihnen an (vgl. Gloger, 2013, S. 75 f.).

Während der Durchschreitung der Phasen nach Bruce Tuckmann kann es immer wieder zu Konflikten kommen, was nicht unbedingt etwas Schlechtes sein muss, denn Konflikte können einen positiven Einfluss auf die Teamentwicklung haben. Wobei die Art des Konflikts eine große Rolle spielt. Grundsätzlich sind Beziehungskonflikte schlecht für die Bildung des Teams, da sie das Klima der Gruppe beeinträchtigen. Im Gegensatz dazu bieten Sachkonflikte große Chancen für das Team, weil sich die

Gruppe mit unterschiedlichen Ansichten beschäftigen muss. Dadurch wird eine Selbstreflexion des Teams ausgelöst, die zu einer ständigen Weiterentwicklung führt (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 143 f.).

Unter den Voraussetzungen, dass die Teamentwicklung auf den Aufbau eines gut funktionierenden sozialen Systems hinausläuft, gibt es einige Probleme bei virtuellen Teams, die in dieser Hinsicht berücksichtigt werden müssen. Bei der informellen Sozialisierung, die durch direkten Kontakt der Mitglieder aufgebaut wird, handelt es sich um einen Grundbaustein für die Teamentwicklung, da Verhaltensweisen und soziale Rollen als Grundlage für allgemein akzeptierte Prozesse und Teamfunktionen definiert werden. Ein spezieller und sehr wichtiger Teil der Teamentwicklung geschieht in der Phase des Stormings und deswegen darf diese auf keinen Fall gestört werden. Eine Störung würde das Bilden einer optimalen Gruppendynamik verhindern und dementsprechend würden zu wenig gemeinsame Arbeitsweisen entstehen. Ein großer Nachteil der virtuellen Teams ist, dass die Phase des Stormings sehr viel mehr Zeit benötigt als bei face-to-face-Teams, was jedoch nicht bedeutet, dass die Teamentwicklung darunter leidet. Im Grunde liegt das Problem wie so oft in der Kommunikation. Deswegen sollten Führungskräfte vor allem auf eine gute Kommunikation achten, was in Kapitel 4.2 beschrieben wird. Unter anderem können durch eine schlechte Teamentwicklung nachfolgende Konsequenzen eintreten. Die Gruppe besitzt kein geteiltes Verständnis und die Personen haben keine Ahnung davon, wie ihre Kollegen und Kolleginnen gewisse Probleme angehen. Folgen dieses Problems könnten falsch erledigte oder in Konflikt stehende Lösungen sein, die dann erneut gemacht werden müssen. Eine weitere Konsequenz könnte eine fehlende Identifikation mit dem Team sein, wodurch die Gruppendynamik nicht optimal wäre und eine Depersonalisierung stattfinden könnte. Was noch auftreten könnte, wäre eine unterschiedliche Kleingruppenbildung. Das heißt, dass sich zum Beispiel wegen lokalen Teams keine Gesamtgruppendynamik mit entfernten Gruppen oder Personen entwickelt (vgl. Köppel, 2008, S. 140 ff.).

4.7. Führen über Entfernung

Das 21. Jahrhundert fing mit einer breiteren beruflichen Nutzung des Internets an, da Tools wie Mobiltelefone, Computer und in weiterer Folge Smartphones und Tablets eine neue Ära einleiteten. Durch diese Neuerungen beziehungsweise die Digitalisierung wurden neue Formen der Zusammenarbeit ermöglicht und der Bedarf an neuen Geschäftsmodellen war vorhanden. Mit Hilfe von Hardware und Software wurde es möglich, sich direkt mit Kollegen und Kolleginnen auszutauschen, egal wo sich die Personen gerade auf der Welt befinden. Das Einzige, was dafür benötigt wird, ist eine aktive Internetanbindung. Dadurch wurde nicht nur die Kommunikation vereinfacht, sondern es wird durch das Internet ein weltweiter Zugang zu Informationen möglich, die eine zeit- und ortsunabhängige Weiterbildung zulässt (vgl. Sackmann, 2019, S. 6 f.). Auf Basis dieser Neuerungen ergeben sich für Führungskräfte neue Begebenheiten und sie müssen sich darauf einstellen, die Mitarbeitenden über einen indirekten entfernten Weg zu führen.

Das eigentliche Ziel eines erfolgreichen Telemanagements besteht darin, den Eindruck zu erwecken, als ob alles dem „Normalbetrieb (business as usual)“ entsprechen würde. Der Normalbetrieb sieht schon seit Jahrzehnten nicht mehr wie gewohnt aus, dennoch klammert sich die Gesellschaft teilweise noch an die Rollentrennung nach Geschlecht, der Rangordnung nach dem Alter, die Bedeutung des Personals nach Titel, der Kommunikation durch verbale Prozesse von Angesicht zu Angesicht und der Messung der individuellen Leistung durch Sichtbarkeit und physische Präsenz. Im Kontext der traditionellen Arbeitsumgebung ist die Auswahl von geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen für die Telearbeit von größter Bedeutung, ist gut dokumentiert und stellt weiterhin eine Herausforderung für den Erfolg von Telearbeitsprogrammen dar. Ein anderes Auswahlverfahren wird jedoch oft übersehen, wenn es um die Ausweitung solcher Programme geht (vgl. Vega, 2003, S. 103).

4.8. Zusammenfassung aus Literaturstudium

Es wurden alle Einzelheiten, wie die Details zum Home-Office, die relevantesten Führungsstile für diese Arbeit und mögliche Herausforderungen abgehandelt. Mit dem Wissen aus dem Literaturstudium wird die empirische Untersuchung aufgesetzt und durchgeführt.

5. Steckbrief der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel wird die methodische Konzeption der empirischen Untersuchung sowie die Begründung der gewählten Methodik beschrieben.

5.1. Zielsetzung der Untersuchung

Das Ziel der Untersuchung ist es, die Interviewpartner hinsichtlich der Forschungsfrage „Wie kann das Führen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im öffentlichen Dienst während der Remotetätigkeit effektiv und effizient gestaltet werden?“ zu befragen und herauszufinden, wie die Arbeit von Vorgesetzten in der Telearbeit verbessert werden können.

Auf Basis der Erkenntnisse der Untersuchung sollen in der Schlussfolgerung die Handlungsempfehlungen und Tipps für die Optimierung der entfernten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zusammengefasst und strukturiert werden.

5.2. Untersuchungsmethode

Um das Wissen, die Erfahrungen, die Einstellungen und das Know-how zum oben angeführten Forschungsziel bestmöglich zu erheben, eignet sich die qualitative Untersuchung und hier im Speziellen das explorative Interview als Methode (vgl. Herrmann, 2008, S. 182).

In der vorliegenden qualitativen Untersuchung wurden acht explorative Interviews mit Führungskräften aus der Abteilung 1 „Organisation und Informationstechnik“ vom Amt der Steiermärkischen Landesregierung durchgeführt. Bei dieser Methode ist das Ziel, die Lebensumgebungen von innen und aus der Perspektive der handelnden Personen zu beschreiben (vgl. Flick, Kardorff & Steinke, 2009, S. 14).

Die verwendete Methode der Interviews¹ ist eine alte, aber auch moderne Art der qualitativen Untersuchungen und gilt laut Lamnek als der „Königsweg“ des quantitativen Paradigmas. Wenn es diesen Titel nicht bereits innehat, dann könnte das Interview diesen auch im Umfeld der qualitativen Forschung erreichen. Ein Grund für den oftmaligen Einsatz dieser Interviews ist die gründliche Befassung und die Entwicklungen im Bereich der Auswertungsverfahren als Interpretationen von Niederschriften. Einer der großen Vorteile dieser Methode ist das Aufnehmen der Befragung und die Möglichkeit diese so oft wie nötig anzuhören. Was im Vergleich zur quantitativen Forschung gleich auffällt, ist, dass es nicht um die Anzahl der befragten Personen geht, sondern um die subjektiven und verbalen Äußerungen im Interview, die in weiterer Folge zu einem Exkurs führen kann (vgl. Lamnek, 2016, S. 313 f.).

5.3. Konzeption des Interviewleitfadens

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Fragen rund um die Mitarbeiterführung in der Telearbeit vor und während des Lockdowns, der wegen Corona in diesem Jahr stattgefunden hat. Die Fragen beziehen sich auf den Lockdown im Frühjahr 2020. Zu den Anfangszeiten dieses Werks war noch nicht absehbar, dass es einen zweiten Lockdown geben wird und dieser genau im November 2020 stattfindet.

Die Fragen des Leitfadens wurden auf Basis der Literaturrecherche, dem Vorwissen des Forschenden und der Forschungsfrage gewählt. Dabei wurde darauf geachtet, dass die meisten Fragen sehr offen gestellt wurden, sodass die Interviewten großen Spielraum bei der Beantwortung der Fragen hatten. Der Leitfaden gliederte sich in folgende sechs Kategorien:

¹Der Begriff Interview kommt ursprünglich aus dem Angloamerikanischen, aber im Alltag wird dieser eher mit dem Journalismus in Verbindung gebracht (vgl. Lamnek, 2016, S. 313).

1. Einführung
2. Fragen zur Organisation und Führung
3. Fragen zur Telearbeit (generell)
4. Fragen zur Telearbeit (während des Lockdowns)
5. Führung in der Telearbeit
6. Abschluss

Die genaue Struktur und Form des Leitfadens kann im Anhang unter Kapitel A.1 Fragebogen auf Seite 75 begutachtet werden.

Zusätzlich zu den Fragen im Leitfaden wurde in der Kategorie „Führung in der Telearbeit“ ein Selbstausfüller ausgehändigt, für den jeder Interviewpartner und jede Interviewpartnerin Zeit zum Ausfüllen bekommen hat. Dieser kann im Anhang unter Kapitel A.2 Selbstausfüller auf Seite 79 betrachtet werden.

5.4. Auswahl der Personen für die Interviews

Wie bereits vorhin erwähnt, wurden acht Personen für die Einzelexplorationen herangezogen. Bei diesen Personen handelt es sich um Führungskräfte aus der Abteilung 1, die bereits vor dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 eine Führungsrolle inne hatten. Es wurde nur das Führungspersonal befragt, weil sich die Forschungsfrage mit den Herausforderungen der Mitarbeiterführung beschäftigt. Die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wurden auf Basis der Hierarchie von oben nach unten ausgewählt, weil die Personen in den höheren Hierarchieebenen mehrere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen. In weiterer Folge wurde eine Differenzierung zwischen Organisation und Softwareentwicklung vorgenommen, um diesbezüglich zwei verschiedene Blickwinkel zu betrachten. Allerdings wurde diese Trennung nicht auf Basis der Referatsbezeichnung vollzogen, da es auch im Referat „Organisation und Verwaltungsentwicklung“ Softwareentwickler und Softwareentwicklerinnen gibt. Somit wurden je Tätigkeitsbereich vier Personen ausgewählt.

In der nachfolgenden Tabelle sind einige grobe Details zu den befragten Probanden und Probandinnen, die auf Basis des Interviews erfasst wurden. Wie in den Daten gesehen werden kann, war durch den genannten Tätigkeitsbereich der Personen die Aufteilung nicht mehr vier zu vier.

Name	Tätigkeitsbereich	Geführte Personen
Interviewpartner 1	Organisation	5
Interviewpartner 2	Organisation	6
Interviewpartner 3	Organisation & Softwareentwicklung	22
Interviewpartner 4	Softwareentwicklung	17
Interviewpartner 5	Organisation	12
Interviewpartner 6	Organisation	10
Interviewpartner 7	Organisation & Softwareentwicklung	12-13
Interviewpartner 8	Softwareentwicklung	9

Tabelle 5.1.: Details zu den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen

5.5. Feldphase

Der gewählte Durchführungszeitraum für die Interviews war Oktober bis einschließlich November 2020. Da genau in diesem Zeitraum der zweite Lockdown in Österreich beschlossen wurde, befanden sich die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Abteilung 1 in der Telearbeit. Deswegen wurden ausnahmslos alle Interviews über Skype for Business geführt und mit der Aufnahmefunktion dieser Software aufgenommen.

6. Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden nachfolgend die Erkenntnisse der Interviews erfasst und beschrieben. Die Interviews wurden zuerst in schriftliche Form gebracht, in sogenannte Transkriptionen. Aus diesen Niederschriften wurden die Aussagen in eine Tabelle übertragen und kategorisiert, damit eine Struktur für die Erkenntnisse gefunden werden konnte und möglicherweise Unterkategorien entdeckt werden, die bis dato noch nicht bekannt waren.

Grundsätzlich gibt es unterschiedlichste Möglichkeiten, wie Leitfadeninterviews ausgewertet werden können. Welcher Ansatz tatsächlich gewählt wird, hängt von einigen Faktoren ab, nämlich vom Ziel, von den Mitteln für die Forschung und die vorhandenen personellen Ressourcen.

In dieser Untersuchung wurde auf die Strukturierung als Auswertungsstrategie für qualitative Interviews gesetzt. Bei diesem Ansatz nach Mayring ist es das Ziel, gewisse Themen, Details und Anschauungsweisen aus den Transkriptionen herauszufiltern und zusammenzufassen (vgl. Mayring, 2015, S. 11 ff.).

In den Transkriptionen der Interviews und in dieser Arbeit wird immer das Wort „Interviewpartner“ anstatt des wirklichen Namens verwendet, um die Anonymität der befragten Personen zu wahren. Außerdem wird immer nur die männliche Form „Interviewpartner“ geschrieben, um eine Identifizierung auf Basis des Geschlechts auszuschließen. Weiters wird der Begriff „Proband“ aus den gleichen Gründen immer in der männlichen Form verwendet.

6.1. Telearbeit vor dem Lockdown

Laut Aussagen von Interviewpartner 1 waren die ersten Ansätze der Telearbeit bereits am Anfang der 2000er-Jahre zu finden. Genauer Zeitpunkt wird keiner genannt, aber es soll schon erste Initiierungen aus der Politik gegeben haben. Dementsprechend ging der Trend von der politischen Seite aus und man stellte Zentren zur Verfügung, von denen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen telearbeiten konnten. Ein genanntes Beispiel war ein Zentrum in Bärnbach. Auf Basis der politischen Entwicklung war es logisch, dass auch die Landesverwaltung auf diesen Zug aufspringen würde und dies war die Grundlage für Telearbeit aus „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Wobei es sich um eine spezielle Vereinbarung für Eltern von Kindern unter 12 Jahren, die landesweit gültig war und die auf Basis von Verpflichtungen zur Kinderbetreuung genehmigt wurde, handelt. Zu diesem Zeitpunkt war es auch noch nicht so, dass die meisten Haushalte einen Internetanschluss hatten, deswegen wurde in gewissen Fällen ein Anschluss vom Dienstgeber bezahlt. Auf jeden Fall hat es nicht mehr lange gedauert, bis in der Abteilung 1 die Telearbeit als generelle Möglichkeit eingeführt wurde, weil es sich vor allem für Softwareentwickler und Softwareentwicklerinnen angeboten hat. Wie Interviewpartner 2 bestätigte, wurde die Abteilung 1 vom damaligen Landesamtsdirektor nach dem Pilotbetrieb dazu ermächtigt, dieses Projekt in den Betrieb zu übernehmen und eine dauerhaft gültige Telearbeitsrichtlinie zu veröffentlichen. Warum sich gerade die Softwareentwicklung dafür gut eignet, liegt daran, dass die Arbeit laut Aussagen von Interviewpartner 4 im Home-Office ganz normal verrichtet werden kann.

Was in diesem Zusammenhang interessant erscheint, ist, dass Interviewpartner 7 bemerkt hat, dass vor dem Lockdown im Frühjahr 2020 Softwareentwickler und Softwareentwicklerinnen eher weniger Telearbeit in Anspruch genommen haben. Erst nach dem ersten Lockdown haben viele dieser Personen einen Telearbeitsantrag gestellt. Es war zu keinem Zeitpunkt so, dass es von dieser Führungskraft nicht erlaubt wurde, die besagten Personen wollten einfach nicht telearbeiten.

Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, was Interviewpartner 2 gemeint hat, dass manche Personen gerne im Büro arbeiten und nie nach Telearbeit gefragt haben.

Ein Statement zum Home-Office von Interviewpartner 7 soll an diesem Punkt hervorgehoben werden: „Im Prinzip ist mir das relativ wurscht gewesen, wo ich die Person habe. Mir ist wichtig, dass ich die Leute erreiche. Ich renne auch so nicht im Haus herum bei 50 Leuten, sondern rufe an oder schreibe Mails, also insofern merke ich fast keinen Unterschied, ob einer telearbeitet oder nicht, jetzt rein in der Kommunikation mit mir.“

6.1.1. Treiber

Zum einen war klar, dass die Abteilung 1 in diesem Bereich der Vorreiter im Land Steiermark wird, da sie sehr techniknahe ist und die Telearbeit überhaupt möglich macht, weil ohne die technischen Mittel ist es nicht möglich von woanders als vom eigenen Büro aus zu arbeiten. Zum anderen muss die Technik immer wieder gewartet werden beziehungsweise Änderungen vorgenommen werden. Dies geschieht in sogenannten Wartungsfenstern, die meistens am Wochenende stattfinden. Diese Wochenenddienste bieten sich stark an für einen Dienst von zu Hause, sofern nichts direkt mit der Hardware gemacht werden muss, erläuterte Interviewpartner 2.

Die Treiber, die von fast allen Interviewpartnern genannt wurden, sind der Weg zur Arbeit, das geschwätzige Büroumfeld und von den meisten wurden auch noch die familiären Umstände genannt. Im Grunde sind das alles Vorteile für den Dienstnehmer, aber dadurch das alles Motivationsargumente für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sein können, könnte durch diese die Motivation steigen und das wiederum wäre ein Vorteil für den Dienstgeber. Zusätzlich zur Motivation der Personen könnte auch die Produktivität gesteigert werden, da es weniger Unterbrechungen gibt, welche durch plötzliches Eintreten eines Kollegen oder einer Kollegin oder eines Ganggesprächs auf dem Weg zur Toilette oder zum Kaffeeautomaten ausgelöst werden. Zuhause hat man die Möglichkeit einen Präsenzstatus in Skype for Business zu setzen und könnte dadurch einige Personen fernhalten, wenn man sich gerade in einem Denkprozess befindet. Weiters könnte durch einen gut durchdachten Plan, Platz eingespart werden, indem in weiterer Folge ein Desksharing-Programm eingeführt wird.

Interviewpartner 5 merkt hierzu an, dass die Telearbeit nur Sinn macht, wenn die Leistung zumindest gleich bleibt.

6.1.2. Einschränkungen

Die meisten Interviewpartner sind an diesem Punkt auf die generellen Einschränkungen auf Basis der Telearbeitsrichtlinie eingegangen, welche laut Aussagen die folgenden sind:

- Die Arbeit muss telearbeitstauglich sein.
- Notwendige Verlässlichkeit und Erreichbarkeit muss gegeben sein.
- Es muss klar ersichtlich sein, wann jemand im Dienst ist und wann nicht.
- Es gab im Regelfall nur zwei Telearbeitstage für die Meisten und einen Tag für Führungskräfte. In Ausnahmefällen gab es auch drei Tage.
- Die Kernzeiten¹ müssen eingehalten werden.
- In der Regel dürfen in der Telearbeit keine Überstunden vollbracht werden.

Interviewpartner 3 ergänzte hier, dass er vor allem die Ausstattung als Einschränkung sah, welches sich in dem Fall nicht nur auf die Abteilung 1, sondern auf den ganzen Landesdienst bezieht.

Von Interviewpartner 4 kam die Ergänzung, dass es fixe Tage gab, an denen alle im Büro sein müssen. Auch Interviewpartner 7 ist der Meinung und hat dazu gemeint, dass es diese Termine immer geben wird, aber diese nicht jede Woche stattfinden und es deshalb kein Problem für das Personal sein sollte. Bei diesen Terminen handelt es sich beispielsweise um einen Workshop und da ist dieser Interviewpartner der festen Überzeugung, dass „Workshops ohne direktes Feedback öde sind“. Interviewpartner 4 ergänzte dazu, dass bereits vor dem Lockdown die Meetings „teils-teils“ abgehalten wurden. Das bedeutet, dass manche Personen in der Dienststelle waren und manche im Home-Office.

Bei Interviewpartner 5 durften manche gar nicht telearbeiten und andere wiederum regelmäßig einen Tag. Dementsprechend hat die Präsenz in der Dienststelle immer

¹Die Zeit von 09:00 Uhr bis 12:00 Uhr, wo jeder im Dienst sein muss.

überwogen. Es würde aus der Sicht des Interviewpartners keinen Sinn machen, wenn eine Person drei Tage die Woche telearbeitet und die restliche Zeit in anderen Dienststellen ist. Dahingehend wäre die Person nicht präsent genug, was sich vor allem auf die Zusammenarbeit negativ auswirken könnte, da zwischenmenschlicher Kontakt für den Aufbau von guten Arbeitsbeziehungen sehr wertvoll ist. Weiters wird erwähnt, dass es einfach gewisse Arten von Arbeit gibt, die in Präsenz zweckmäßiger sind, auch wenn sie über Telefon- oder Videokonferenzen erledigt werden könnten. Es hat vor allem viel mit Respekt gegenüber Abteilungen zu tun, wenn man in die Dienststelle kommt und sich dem Thema voll annimmt.

Zwei der Interviewpartner, nämlich 6 und 8, stechen mit ihren Ansichten etwas heraus, was in diesem Fall positiv gedeutet werden kann.

Ein Statement von Interviewpartner 6 über Einschränkungen im Home-Office: „Prinzipiell habe ich persönlich bei keinem meiner Mitarbeiter irgendeine Einschränkung ausgesprochen, weil ich bei all meinen Mitarbeitern a) das entsprechende Vertrauen aber auch b) den entsprechenden Leistungsnachweis ja gesehen habe, dass sie auch in der Telearbeit gleich produktiv sind, wie sie im Büro sind. Und hätte jetzt keinen Grund gehabt in irgendeiner Form sozusagen daran zu zweifeln, dass sie in der Telearbeit nicht arbeiten.“ Ein außerordentliches Statement, was vor allem unterstreicht, dass mehr Vertrauen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gebracht werden soll.

Bei Interviewpartner 8 war es möglich ab und zu einen dritten Tag Telearbeit zu verrichten oder einen Tag zu tauschen. Er sehe das nicht so eng. Vor allem wichtig wäre ihm, dass sich die Telearbeit flexibler handhaben lassen würde, ohne dass etliche Anträge geschrieben werden müssen.

Auch Interviewpartner 8 hat ein Statement in diesem Zusammenhang abgegeben, das hervorgehoben werden muss: „Einschränkung hat es mit der Vorgabe gegeben, dass man in der Telearbeit nur acht Stunden leisten darf, das ist für mich eine unverständliche Einschränkung, weil ich denke, wenn jemand arbeitet, dann kann er im Büro genauso produktiv sein wie zu Hause. Das ist noch so ein Relikt, das jetzt in der Pandemie eh Gott sei Dank aufgehoben worden ist. Für mich ist eigentlich der Ort wo jemand arbeitet, nicht entscheidend, sondern das, was hinten rauskommt.“

6.2. Telearbeit während des Lockdowns

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fragen zum ersten Lockdown beschrieben. Zum Beginn der Arbeit konnte noch nicht klar sein, dass es einen zweiten Lockdown geben wird, deswegen beziehen sich die Fragen auf den Ersten.

Da durch eine höhere Instanz die Anweisung zu mehr Telearbeit wegen Corona kam, wurden durch die Abteilungsleiterin der Abteilung 1 „alle“ Personen in der befindlichen Abteilung in die Telearbeit geschickt. „Alle“ unter Anführungszeichen, weil es immer Ausnahmen gibt, aber der Großteil befand sich im Home-Office. So zumindest die Aussage von Interviewpartner 2. Im Zuge dessen wurden Dienstbesprechungen vorerst täglich gemacht, bis Klarheit über die Situation gegeben war. Die Meetings mit den regulären und den erweiterten Führungskräften fanden am Anfang zweimal wöchentlich, dann einmal wöchentlich statt, bis sie nicht mehr so oft gemacht werden mussten.

6.2.1. Vorteile

Bei den Vorteilen in diesem Zusammenhang kamen die unterschiedlichsten Antworten und wenig Überschneidungen.

Laut Interviewpartner 1 waren die Vorteile eher personenspezifisch, für die Personen die mehr telearbeiten wollten. Aus Sicht der Arbeit werden von ihm eher nur Nachteile gesehen. Wobei aus der Sicht des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin kann es zu mehr Privatsphäre und Ruhe beim Arbeiten im Home-Office führen, wenn die Personen normalerweise in einem Mehrpersonenbüro sitzen.

Einer der Hauptvorteile, die von Interviewpartner 2 ausgeführt wurden, ist, dass es keine Verzögerungen in der Abteilung durch den Lockdown gegeben hat. Es konnte grundsätzlich sofort weitergearbeitet werden. Es ist aber auch klar, dass einige Sachen auf der Strecke liegen geblieben sind, weil für gewisse Sachen lokale Meetings erforderlich sind und die Abteilung 1 die gefragteste Abteilung war. Dies liegt daran, da sie für den Umstieg vom Normalbetrieb zum Home-Office essentiell war. Der Normalbetrieb in der Abteilung konnte durch die IT-Affinität und den Einsatz von Online-Meetings

problemlos erfolgen. Weiters war Interviewpartner 2 davon überzeugt, dass es eine Produktivitäts- und Effizienzsteigerung gegeben hat, weil die Online-Meetings kurz abgehalten und beendet werden konnten.

Auch Interviewpartner 3 konnte eine Produktivitätssteigerung feststellen und meinte: „Es war eher das Gefühl, dass die Leute mehr in der Telearbeit machen wollten als in der Normalzeit.“ Dazu kam noch, dass die Online-Meetings gesitteter abliefen, was vor allem an dem Beginn ohne Vorlaufzeit liegen dürfte.

Was noch durch Interviewpartner 3 festgestellt werden konnte, ist eine bessere Erreichbarkeit des Personals, die er wie folgt ausdrückt: „Dass man die Personen einfach wirklich laufend erreichen hat können, egal ob es in der Freizeit war oder nicht. Also die Personen haben sich eigentlich immer gemeldet, wenn irgendwas notwendig war.“ Auf der einen Seite ist dies ein Vorteil für den Dienstgeber und die Führungskraft, aber auf der anderen Seite wohl ein Nachteil für den Dienstnehmer oder die Dienstnehmerin.

In Kapitel 6.1 wurde es bereits angesprochen und hier wird es nochmal durch Interviewpartner 4 unterstrichen. Die Personen waren größtenteils gerne im Home-Office, aber bei den meisten sind die 100 Prozent Telearbeit kein gewünschter Dauerzustand. Dahingehend wird von Interviewpartner 7 ergänzt, dass er nicht wirklich verstehen kann, wie ein Techniker oder eine Technikerin zu Hause keine entsprechende Ausstattung haben kann und dort nicht wirklich etwas damit zu tun haben möchte. Dazu merkt er auch an, dass er zu Hause mehr Monitore als im Büro hat.

Was Interviewpartner 4 in diesem Zusammenhang noch bemerkt hat, ist, dass er mehr von den privaten Umständen seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitbekommt und dementsprechend besser auf gewisse Bedürfnisse eingehen kann. Trotzdem wird ein Entgegenkommen oder ein Kompromiss erwartet, weil andere Personen werden in Kurzarbeit geschickt oder gekündigt.

Interviewpartner 5 weist explizit darauf hin, dass durch ein Mehr an Telearbeit keine Vorteile gesehen werden.

Ein Vorteil für den Dienstgeber, aber ein Nachteil für die Mitarbeitenden ist das Verschwimmen zwischen Beruflichem und Privatem. Interviewpartner 6 führt es so

aus, dass im Home-Office der Laptop überall hin mitgenommen wird, wenn kurz eine Kaffeepause gemacht wird oder ähnliches. Am normalen Arbeitsplatz werden die Sachen liegen gelassen und eine Pause gemacht, sei es für Kaffee oder Rauchen. Es wurde auf jeden Fall nicht als störend empfunden, aber könnte sich auf längeren Zeitraum in Form von Stress auf die Gesundheit auswirken.

6.2.2. Nachteile

Was gleich positiv auffällt, ist, dass zwei Probanden absolut keine negativen Erfahrungen mit der Telearbeit beziehungsweise der Führung von Personal in der Telearbeit gemacht haben.

Von Interviewpartner 1 werden aus der Sicht der Arbeit eher nur Nachteile gesehen. Welche diese genau sind, wurde durch die Person nicht ausgeführt.

Starke Überschneidungen beziehungsweise gemeinsame Ansichten gab es beim Fehlen der sozialen Komponente. Bei großen Meetings gab es keinen Smalltalk, was für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht optimal war. Diese Komponente fehlte und wurde auch als sehr wichtig angesehen.

Aus der Sicht der Softwareentwicklung hat Interviewpartner 4 folgende zwei Punkte beigetragen:

1. Es ist nicht ideal für Programmierer und Programmiererinnen, wenn sich alle im Home-Office befinden. Dies liegt am Workflow und Kompilieren, weil sich die Personen immer über die Remotedesktopverbindung von Microsoft auf den PC im Büro verbinden. Sonst würde der ganze Austausch über die Internetbandbreite gehen und das würde vor allem bei großen Operationen nicht gut funktionieren. Das an sich ist noch nicht das Problem. Es kommt des Öfteren vor, dass ein PC abstürzt und manuell neu gestartet werden muss. Wenn niemand im Büro ist, dann könnte das schwierig werden.
2. Es hat nicht jeder ein funktionierendes Home-Office zu Hause. In der Softwareentwicklung haben eigentlich alle zwei Monitore und diesen Standard hat

daheim nicht jeder. Manche wollen außerhalb der Arbeit nichts mit der Technik zu tun haben.

Die fehlende IT-Affinität und IT-Ausstattung in anderen Abteilungen war ein großes Problem. Für viele war „Skype“ noch ein Fremdwort und wenn sie dann auch noch den elektronischen Akt noch nicht im Einsatz hatten, dann war es besonders bitter. Dahingehend waren viele Personen bei ihrer Arbeit blockiert, bemerkte Interviewpartner 2.

Die Anschauung von Interviewpartner 5 zeigt einige Probleme mit dauerhafter Telearbeit auf: „Also ich finde 100-prozentige Telearbeit ist, glaube ich, für den Menschen sowieso nicht gut, das ist eine Grundannahme. Das habe ich auch bei mir gemerkt. Skypen den ganzen Tag, finde ich, ist unglaublich anstrengend, weil man nur mehr das Ohr als Kanal hat, wenn man nicht ständig Video macht und Video ist auch zack. Und wenn man quasi wie ich am Computer hängt, dann ist das auch für den Körper auf Dauer nicht gut. Also man ist permanent mit dem Computer verstopfelt. Wenn du in der Firma bist, dann kannst du aufstehen und herumgehen. Das könnte ich nur, wenn ich noch besser ausgestattet wäre, nämlich mit einem Bluetooth-Headset oder so, aber habe ich leider nicht. Wurscht. Das heißt, es ist körperlich nicht so gesund und es ist auch sozial nicht so gesund. Das betrachte ich schon ein bisschen als Nachteile, also diese Isoliertheit, die dann trotzdem entsteht, auch wenn man permanent verbunden ist - gewissermaßen über Skype.“

Ergänzend zum vorherigen Absatz ist Interviewpartner 6 der Meinung, dass zwei Telearbeitstage ein guter Kompromiss zwischen Büro und Home-Office ist, weil es für die Unternehmenskultur der Abteilung wichtig ist, sich auch persönlich zu sehen.

Der Umweltschutz wurde nur von Interviewpartner 5 angesprochen und damit sollte aufgezeigt werden, dass das Arbeiten von zu Hause aus nicht unbedingt eine Verbesserung für die Umwelt sein muss. Dahingehend wurde Folgendes gesagt: „Man weiß, dass Video-Skype unglaublich viel Ressourcen frisst und die kommen ja auch nicht irgendwie wie Manna vom Himmel, sondern man braucht auch ganz viel Strom für die ganz vielen Server und weiß der Teufel was.“

6.2.3. Online-Meetings

Durch den Umstieg auf 100 Prozent Telearbeit war es bei allen Probanden gleich, sie haben aufgrund des wenigen physischen Kontakts mehr Meetings gemacht. Diese waren wegen der Umstände alle online. Die Quantität der Besprechungen reichte von einem Meeting in der Woche bis zu täglichen Zusammentreffen im virtuellen Raum. Interviewpartner 6 ist der Überzeugung, dass es super funktioniert hat und von allen gut aufgenommen wurde. Diese Besprechungen waren auch wichtig um den sozialen Kontakt aufrecht zu erhalten und die seelische Gesundheit im Blick zu haben.

Mehrere Interviewpartner waren der Meinung, dass es für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen normal wurde zu skypen, zu chatten und dergleichen. Wie es von einer Person treffend formuliert wurde: „Die Kultur für Online-Meetings wurde gelernt.“

Von Interviewpartner 3 wurde diesbezüglich gemeint, dass der wenig direkte Kontakt nicht ideal ist und gleich klar war, dass es sich dabei um einen Nachteil handelt, aber es hat sich schnell herausgestellt, dass es auch Vorteile mit sich bringt, wenn man Meetings über Skype for Business abhält. In dieser Art von Konferenzen waren die Leute disziplinierter, wenn einer oder eine gesprochen hat, dann waren die anderen still und es sind viel weniger Personen zu spät gekommen. Bei den Vorteilen wurde es bereits wie folgt bemerkt, die Sitzungen sind gesitteter abgelaufen, was an dem Start ohne Vorlaufzeit der Online-Meetings liegen dürfte.

Eine interessante Vorgehensweise, idealerweise als Skype-Etikette betitelt, ist die von Interviewpartner 8. Ein Grundsatz davon ist, dass nur eine Person gleichzeitig spricht, wie es auch schon von Interviewpartner 3 erkannt wurde. Dazu kommen gewisse Regeln:

- Wenn jemand dazwischen spricht, dann wird einfach das Mikrofon von der Person stummgeschaltet. Diese Maßnahme wird meistens vom Leiter der Telefonkonferenz umgesetzt.
- Die Kameras sind standardmäßig aus. Wenn man redet oder etwas sagen möchte, dann schaltet man sie ein.
- Dasselbe gilt für das Mikrofon.

- Wenn jemand etwas sagen möchte, dann soll diese Person das in den Chat schreiben oder im Falle von Microsoft Teams könnte die Hand gehoben werden (eine Funktion der Software).

Bei sehr großen Meetings war es immer schwierig einen geeigneten Raum oder eher Saal zu finden. Das war, dadurch alle zu Hause waren, sehr praktisch, denn es wurden die Personen einfach zu einem Online-Meeting eingeladen, führte Interviewpartner 7 aus.

Ein Problem wurde dahingehend auch von Interviewpartner 7 genannt, wenn eine essentielle Person bei einem Meeting eine technische Panne hat, dann muss diese Besprechung vertagt werden.

Eine interessante Verbesserung hat sich bei den Softwareentwicklern und Softwareentwicklerinnen ergeben, nämlich eine Optimierung des Pairprogrammings. Früher, aufgrund der regulären Arbeit im Büro, stellte sich eine Person oder mehrere hinter einen Programmierenden und es wurde auf den Bildschirm gedeutet und angesagt. Es stand eben nur eine Maus und eine Tastatur zur Verfügung. Dadurch dieses Vorgehen vermehrt online stattgefunden hat, ist die Gruppe beziehungsweise Interviewpartner 4 draufgekommen, dass es ziemlich praktisch ist, wenn sich einfach eine zweite Person über Skype for Business einklingt und den Bildschirm freigegeben bekommt. Dadurch waren nicht nur mehr Mäuse und Tastaturen im Einsatz, sondern es konnte auch nebenher nach Lösungen am zweiten Bildschirm gesucht werden.

Zum Abschluss des Online-Meetings-Kapitels soll noch eine Begrifflichkeit von Interviewpartner 8 hervorgehoben werden, nämlich der „Online-Kaffee“. Dabei handelt es sich um eine Vorgehensweise, die von ihm schon länger verfolgt wird. Es geht dabei einfach um ein wöchentliches Meeting zwischen Personen, die sich wegen der Telearbeit vielleicht nicht immer sehen. Diese Idee wurde im Lockdown dahingehend erweitert, dass dieser Online-Kaffee dreimal wöchentlich stattgefunden hat.

6.3. Führung in der Telearbeit

In diesem Kapitel werden die Selbstaussfüller, die Herausforderungen und die Tools behandelt.

6.3.1. Führungsstile

In der nachfolgenden Tabelle 6.1 sind die Ergebnisse der Auswertung der Selbstaussfüller zum Bereich traditionelle Führungsstile (siehe Kapitel 3.1 auf Seite 9) erfasst. Was zum Anfang gleich auffällt ist, dass die Dominanz des demokratischen Führungsstils stark hervorsticht. Hierbei sowohl bei der Selbsteinschätzung als auch beim Führungsstil für die Telearbeit. Bei den meisten Probanden wurden hierbei keine Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung und dem Stil für die Telearbeit festgestellt. Eine Ausnahme hat es dabei gegeben und die war Interviewpartner 1, dieser hat eine unterschiedliche Auswahl getroffen. Für die Telearbeit meinte er wie die meisten anderen, dass der demokratische Stil am besten ist. Bei der Selbsteinschätzung ist er der Einzige, der nur den autoritären Führungsstil gewählt hat. Ansonsten hat es nur noch bei Interviewpartner 5 den autoritären Stil gegeben, aber bei dieser Person wurden der Autoritäre und der Demokratische bei beiden Auswahlmöglichkeiten angegeben.

Auf Basis der Auswahl der Probanden und Probandinnen scheint es aus der Sicht der traditionellen Führungsstils keinen Unterschied zu machen, ob die geführte Person im Büro ist oder im Home-Office, denn die meisten Personen wenden schon den optimalen Führungsstil für die Telearbeit an.

Name	Selbsteinschätzung	Telearbeit
Interviewpartner 1	Autoritär	Demokratisch
Interviewpartner 2	Demokratisch	Demokratisch
Interviewpartner 3	Demokratisch	Demokratisch
	Laissez-Fair	Laissez-Fair

Interviewpartner 4	Demokratisch Laissez-Fair	Demokratisch Laissez-Fair
Interviewpartner 5	Autoritär Demokratisch	Autoritär Demokratisch
Interviewpartner 6	Demokratisch	Demokratisch
Interviewpartner 7	Demokratisch	Demokratisch
Interviewpartner 8	Demokratisch	Demokratisch

Tabelle 6.1.: Auswertung der Selbstaussfüller: Traditionelle Führungsstile

Ganz anders als bei den traditionellen Führungsstilen hat es sich bei den Modernen verhalten. In der Tabelle 6.2 sind die Ergebnisse festgehalten. Durch die Möglichkeit beim Selbstaussfüller einen Haken bei den Stilen zu setzen, wurden von den Interviewpartnern teilweise mehr als die gewünschten drei Stile pro Frage ausgewählt. Interviewpartner 8 war der Einzige, der bei der Telearbeit keine Markierung gesetzt hat und hat dies im Interview auch angemerkt, weil er keinen Unterschied zwischen der Führung von Personen im Büro und im Home-Office sehe.

Was auch auffällt, ist, dass der digitale Führungsstil mehr Beliebtheit auf der Seite der Telearbeit gefunden hat und kaum bei der Selbsteinschätzung erkannt wurde. Dementsprechend würden die Personen den Fokus in der Telearbeit auf andere Führungsstile setzen.

Name	Selbsteinschätzung	Telearbeit
Interviewpartner 1	Transformational Achtsam Ethisch	Positiv Agil Digital
Interviewpartner 2	Transformational Positiv Geteilt	Transformational Agil Digital

Interviewpartner 3	Transformational Lösungsfokussiert Positiv Achtsam Ethisch Agil Geteilt Resonant	Transformational Lösungsfokussiert Positiv Agil Digital Ethisch Geteilt
Interviewpartner 4	Transformational Positiv Dienend	Positiv Digital Resonant
Interviewpartner 5	Transformational Positiv Agil Digital	Positiv Achtsam Agil Digital
Interviewpartner 6	Transformational Lösungsfokussiert Agil	Lösungsfokussiert Achtsam Agil
Interviewpartner 7	Lösungsfokussiert Positiv Agil	Lösungsfokussiert Positiv Agil
Interviewpartner 8	Lösungsfokussiert Agil Geteilt	Keine Markierungen gesetzt

Tabelle 6.2.: Auswertung der Selbstausfüller: Moderne Führungsstile

6.3.2. Herausforderungen in der Führung

Interviewpartner 1 beschrieb einige Fragen, die durch hundertprozentige Telearbeit im Raum standen: „Wie kommuniziert man, wie tauscht man Informationen aus, wie beschäftigt man die Personen? Dadurch auch, wie werden die Arbeitsergebnisse überprüft?“ Das waren Herausforderungen, die am Anfang bewältigt werden mussten.

Interviewpartner 3 geht auf die emotionalen Ängste seines Personals ein. Diese hatten vermehrt Angst, dass sie sich mit dem Corona-Virus anstecken. Da war es wichtig, dass man als Führungskraft für die Personen da ist.

Die Grenzen der Unterstützung müssen erkannt werden, beschrieb Interviewpartner 4. Es muss erkannt werden, wo die Bedürfnisse der Mitarbeitenden unterstützt werden können und wo dies nicht mehr möglich ist. Führungskräfte sollten sich mit dem Zurücknehmen für die Bedürfnisse des Personals nicht übernehmen.

Fast alle waren der Meinung, dass der Kommunikationsaspekt und die Empathie eine sehr große Herausforderung waren. Es ist schwierig, sein Werte, Einstellungen und Ziele über eine Telefonkonferenz oder dergleichen zu übermitteln. Dahingehend war es auch schwieriger zu verstehen, wie es den Personen tatsächlich geht.

Interviewpartner 5 verwendete einen speziellen Ausdruck, nämlich das „feine Ohr“. Damit meint die Person, dass eine Führungskraft auf Zwischentöne, Untertöne beziehungsweise das Unausgesprochene hören muss. Eine gewisse Sensibilität beim Zuhören oder auch feinere Sensorik muss entwickelt werden.

Bei einem Interviewpartner gibt es eine Person, die eine Beeinträchtigung beim Hören hat. Das Problem der Kommunikation besteht auch bei normalen Meetings. Bei den Skype-Besprechungen wurde dann vermehrt die Chat-Funktion eingesetzt. Da es bei Microsoft Teams eine Untertitel-Funktion gibt, die das Gesprochene in Text umwandelt, ist dieses Team bei ihren Besprechungen auf Microsoft Teams umgestiegen. Dadurch war es möglich „normal“ mit der Person zu telefonieren.

6.3.3. Tools

Die ersten Punkte, die bei den verwendeten Tools fast ausnahmslos von jedem Interviewpartner gekommen sind, waren Outlook, Skype und herkömmliche Telefonate.

Interviewpartner 1 ging auf Kollaborationstools ein, wie zum Beispiel Serviceorientierte Informationstechnik (SOIT), der Elektronische Akt (ELAK) oder Confluence von Atlassian. Durch die ersteren Zwei werden Arbeitsaufträge oder Arbeitsanforderungen an das Personal von Interviewpartner 1 übermittelt. Teamintern wird bei ihm sehr stark Confluence für Dokumentationen benutzt und worüber in gewisser Weise auch kommuniziert werden kann. Weiters wurde von ihm angemerkt, dass die Möglichkeit der Telearbeit überhaupt erst besteht, weil DirectAccess, die Verbindung des Firmenlaptops mit dem Landesnetz, oder Citrix, Einstieg ins Landesnetz über den Privatcomputer, zur Verfügung steht.

Generell den Landesdienst betreffend hat Interviewpartner 2 einiges über die verwendeten Tools gesagt. Skype for Business ist im Einsatz, aber die wenigsten haben es genutzt. Es gibt eine SharePoint-Seite oder SharePoint-Möglichkeiten, wo Informationen bereitgestellt werden können. Trotzdem verwenden die Personen diese nicht, sondern schicken immer noch E-Mails kreuz und quer durch die Gegend. Deswegen schlug Interviewpartner 2 Folgendes vor: „Was ich besser machen würde oder was ein Auftrag für die Zukunft wäre, ist die digitale Affinität der Leute noch mehr herauszukitzeln und noch mehr zu schulen, wie gehe ich mit den Systemen um.“

Das Scrumboard der Softwareentwicklung wird digital in der Jira Suite von Atlassian geführt. Dadurch diese Daten bereits alle digital vorhanden waren, war der Umstieg in den dauerhaften Telebetrieb sehr angenehm, führte Interviewpartner 4 aus.

Es wurde von einigen bemängelt, dass in der Abteilung 1 vorwiegend auf Skype for Business gesetzt wird, aber Zoom, Webex und andere Möglichkeiten bieten auch sehr gute Lösungen und werden auch teilweise in der Kommunikation mit Externen eingesetzt.

Dahingehend wurde von Interviewpartner 8 folgendes Statement abgegeben: „Man hat da gesehen, dass wir IT technikseitig im Land schon relativ gut unterwegs sind,

aber es zig weitere Möglichkeiten gibt, wo wir Verbesserungspotential hätten, wenn der Softwareeinkauf flexibler wäre.“

Auch Interviewpartner 6 ist der festen Überzeugung, dass ein „State of the Art Tool“ als Ersatz für Skype for Business kommen muss. Laut dieser Person wurde es schon angemerkt und wird behandelt.

6.4. Learnings zur Führung in der Telearbeit

In folgendem Kapitel werden alle Learnings der Interviewpartner aufgezeigt und in Unterkategorien gegliedert. Im Fokus stehen auch alle Ideen, die von den Probanden und Probandinnen aus dieser recht speziellen Zeit mitgenommen werden konnten. Sehr interessant in diesem Zusammenhang ist die Aussage von Interviewpartner 5: „Da kann ich jetzt nicht sagen, bist du narrisch, ich bin von derartiger Erkenntniswucht getroffen, dass ich jetzt alles anders machen würde.“ Damit wollte die Person vermutlich ausdrücken, dass sich bei der Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Telearbeit, das Rad für eine Führungskraft nicht neu erfindet.

6.4.1. Grundsätzliche Learnings

Den meisten Führungskräften ist bewusst geworden, dass viel mehr Telearbeit verrichtet werden kann. Von einem Interviewpartner wurde es ganz einfach ausgedrückt: „Es funktioniert!“. Natürlich ist persönlicher Kontakt sehr wichtig und sollte erhalten bleiben, genau deswegen müssen regelmäßige Meetings gemacht werden. Als Führungskraft muss viel bewusster der Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hergestellt werden, da die Personen im Home-Office sind. Im Büro geht der Kontakt einher, weil die Personen jeden Tag im Büro gesehen werden. Dagegen hat Interviewpartner 6 versucht, mit jedem und jeder seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einmal täglich Kontakt zu haben. Sei es als Telefonat oder über Chatebene und es muss beziehungsweise soll auch nicht immer beruflicher Natur sein, denn Smalltalk ist dabei auch sehr wichtig. Auf jeden Fall soll dadurch das Signal gesendet werden, dass man präsent ist.

Das Mehr an Telearbeit ist so gut angekommen, dass Interviewpartner 8 hofft, dass nach der Pandemie die ganze Telearbeit nicht zurückgefahren wird.

6.4.2. Zwischenmenschliche Learnings

An diesem Punkt hat Interviewpartner 1 angemerkt, dass es vor allem für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtig ist, dass sie ihre Kollegen und Kolleginnen persönlich treffen. In Ausnahmesituationen wie dem Lockdown ist dies nicht möglich, aber sollte generell bei viel Telearbeit berücksichtigt werden.

Ein sehr großer Punkt, der von einigen Interviewpartnern behandelt wurde, ist das Vertrauen zu dem eigenen Personal. Es wurde von einigen gelernt, dass sie den Personen im Home-Office vertrauen können. Ein sehr gutes Statement von Interviewpartner 8 dazu: „Also was mir an dem mehr an Telearbeit gefallen hat und sich ergeben hat, dass vor allem in anderen Abteilungen gesehen worden ist, dass Leute auch daheim arbeiten und dass es nicht so ist, wie von früher gewohnt, dass wenn einer telearbeitet, hat er den schönsten Garten.“

Im Zusammenhang dazu, hat Interviewpartner 2 Folgendes genau ausgeführt: „Ich habe aber auch gelernt, dass es in anderen Bereichen immer noch Vorbehalte zum Home-Office gibt und dass man noch Überzeugungsarbeit leisten muss, dass Home-Office kein Vergnügen ist, sondern wirklich echte Arbeit und dass man das auch wirklich überall, wo verlässliche Mitarbeiter telearbeitsfähige Aufgaben haben, auch zulassen sollte.“ Ergänzend dazu wurde vom Probanden Folgendes angemerkt, die Vorbehalte der Führungskräfte haben eigentlich nichts mit der Telearbeit zu tun, sondern mit dem Vertrauen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dementsprechend ist die allgemeine Mitarbeiterführung, die allgemeine Kooperation und Kommunikation schuld und da wird sehr oft die Telearbeit vorgeschoben. In diesem Zusammenhang wird von den Führungskräften behauptet: „Ich kann meine Mitarbeiter in der Telearbeit nicht kontrollieren!“. Dabei denkt sich Interviewpartner 2: „Wie kontrolliere ich die Mitarbeiter im Büro? Das kann ich ja auch nicht. Ich gehe nicht durch alle Zimmer und schaue, was die Leute tun. Und das Gefühl, ob jemand einen Output hat und Erledigungen macht, ob jemand auf E-Mails antwortet, ob jemand Erledigungen

im ELAK vorlegt zum Unterschreiben. Das sehe ich unabhängig von der räumlichen Situierung.“

Die Ansicht von Interviewpartner 4 bezüglich der Unterstützung von Mitarbeitenden, die Eltern sind, ist besonders und wird deswegen hervorgehoben. Der Führungskraft war bei gewissen Personen bewusst, dass sie Anspruch auf einen „Sonderurlaub zur Betreuung von Kindern“ hätten, aber diesen nicht wahrgenommen haben, deswegen wurden diese Personen mit mehr Flexibilität unterstützt. Was dahingehend auch gefallen ist, war folgendes Statement: „Das ist für den Dienstgeber dann trotzdem noch besser, als wenn ihm die Arbeitskraft komplett entfällt. Das war dann so ein gegenseitiges Entgegenkommen.“

Bei der Frage „Welche Instrumente beziehungsweise Methoden haben Sie in der Führung von entfernten Mitarbeitenden unterstützt?“ hat Interviewpartner 8 gemeint, dass er das nicht beantworten kann und gab folgendes Statement dazu ab: „Weil ich habe keinen entfernten Mitarbeiter. Wir sind eigentlich in der Krise näher zusammengerückt und haben mehr telefoniert, wie wenn wir im Büro nebeneinander sitzen Tür an Tür.“

6.4.3. Digitale & technische Learnings

Es reicht nicht den Personen die Telearbeit zu erlauben und ihnen die Tools zur Verfügung zu stellen, sie müssen fit für die digitale Arbeit gemacht werden, sagte Interviewpartner 2.

Zwei Interviewpartner haben bemerkt, dass es auch Assistenten und Assistentinnen möglich ist von zu Hause aus zu arbeiten. Dies wurde von den Personen bisher eigentlich noch nicht in Anspruch genommen und sie haben auch nie danach gefragt.

Interviewpartner 7 ist bewusst geworden, dass nicht jeder Techniker oder jede Technikerin in seinem oder ihrem eigenen Heim voll ausgestattet ist und die das auch gar nicht wollen.

Auf die Frage, was zukünftig anders gemacht werden würde, antwortete Interviewpartner 7 mit Folgendem, nachdem er bemerkt hat, dass nicht jeder oder jede einen

optimalen Telearbeitsplatz bei sich hat: „Naja, es ist halt schon die Frage, ob man nicht als Arbeitgeber einen gescheiterten Telearbeitsplatz daheim mitfinanzieren sollte/könnte. Das wäre so ein Thema. Jetzt haben wir eh mit den Notebooks das Thema mal gelöst. Bildschirm kann sich dann eh vielleicht noch jeder selber dazukaufen. Das reicht eh schon. Sonst weiß ich eigentlich gar nicht, also ich hätte mal gesagt, es ist gut gelaufen, mir fällt gar nicht mehr so viel ein, was man noch besser machen könnte.“

Zu der Ausstattung hat Interviewpartner 3 bemerkt, dass diese zukünftig auf Standard-Landesgeräte umgestellt wird, auf die Verlass ist. Damit soll vieles vereinfacht werden. Ergänzend dazu waren mehrere Probanden der Meinung, dass eine flächendeckende Verfügbarkeit von Webcams bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den Nachteil des sozialen Aspekts abschwächen könnte.

6.4.4. Learnings zur Kommunikation

Durch das Kapitel „Online-Meetings“ bereits erläutert und von Interviewpartner 6 erwähnt sind Online-Besprechungen teilweise effizienter und effektiver abgelaufen.

Durch die Effizienzsteigerung in den Online-Besprechungen war Interviewpartner 6 so begeistert, dass er diese Art der Meetings auch einsetzt, wenn die Leute im Büro sind. Seine Anschauung hat er wie folgt definiert: „Ich finde, dass man diese Onlinemeetings verstärkt einsetzen sollte, auch wenn wir wieder im Land präsent sind und zwar auch mit den anderen Abteilungen, weil doch sozusagen wir im Land nicht in der Abteilung 1 in der Burggasse angesiedelt sind, sondern halt auch verstreut sind und teilweise die Wege zu Besprechungen Zeit kosten, die man sich eigentlich in Wirklichkeit, wie man gesehen hat, sparen kann. Es ist natürlich nicht so, dass man das komplett ersetzen kann, aber viele, gerade was so Jour Fixes betrifft oder so, wo man immer wieder regelmäßig zusammen kommt. Da hat sich aus meiner Sicht gezeigt, dass man ruhig auf die Telefon- bzw. Videokonferenzen setzen kann.“

Zur Kommunikation über Skype for Business und anderen Möglichkeiten hat Interviewpartner 5 folgende Meinung. Es ist wichtig, dass mit den Personen halbwegs brauchbar kommuniziert wird. Dahingehend müssen Führungskräfte ein viel besseres Gespür entwickeln. Von Angesicht zu Angesicht lässt sich viel leichter sagen, wie es

einer Person gerade geht oder ob sie gerade individuelle Unterstützung benötigt, weil sie in irgendeiner Form entgleitet.

6.4.5. Learnings zur Flexibilität

Durch die Telearbeit und etwas mehr Flexibilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen könnte ein Desksharing-Programm durch die Abteilung eingeführt werden. Dadurch könnte Platz im Büro und weniger Überfüllung erreicht werden, meinte Interviewpartner 6.

Wichtig für Führungskräfte ist es flexibler zu sein, wenn vermehrt im Home-Office gearbeitet wird.

Interviewpartner 8 hat in seinem Team eine Whatsapp-Gruppe, über die alle Personen immer, also auch außerhalb der Dienstzeiten, erreichbar sind, wenn es Probleme geben sollte. Mit dieser Gruppe konnte flexibler gearbeitet werden.

Etwas, was diesem Probanden sehr viel bedeutet, hat er wie folgt ausgedrückt: „Also ich werde hoffen, dass ich es in meinem Bereich und mit meinen Vorgesetzten zusammenbringe, dass es möglich ist, dass man am Vormittag im Büro ist und am Nachmittag telearbeitet, ohne dass man groß irgendwelche Anträge schreibt. Das heißt, wenn ich am Vormittag einen Bürotermin habe, Beispiel im Sommer: Bin ich bis 13 Uhr in Graz, fahr um 13 Uhr ins Bad und fange von 17 bis 20 Uhr wieder in Telearbeit zum Arbeiten an.“

Die Abteilungen sollten differenziert betrachtet werden und auch Regelungen viel mehr von den Abteilungen selbst ausgehen, als einheitliche Regeln für den gesamten Landesdienst zu definieren. Vor allem, weil die Dienststellen unterschiedlich sind, macht das keinen Sinn für Interviewpartner 8. Deswegen gibt er auch folgende Meinung ab: „Ich verstehe es schon, wenn ich in einer BH² bin und ich habe von 8 bis 12 Parteienverkehr, ist mir klar, dass ich keine Telearbeit machen kann. Genau so wenig, wie wir Nachtschicht oder Schichtdienst machen können. Aber das muss halt jede Abteilung für sich beschließen und das ist halt abteilungsweise zu machen und nicht immer versuchen, alles immer mit einem Kamm zu kämmen.“

²Bezirkshauptmannschaft

6.4.6. Learnings zur Außenwirkung

Ein sehr interessantes Konzept kam von Interviewpartner 8. Mit seiner Aussage bezieht er sich auf die Attraktivität des Landesdienstes für neues Personal: „Meine persönliche Meinung ist, dass sich das Berufsbild Landesbediensteter durch die Möglichkeit einer viel flexibleren Telearbeit viel positiver vermarkten lässt und wir eventuell viel bessere und engagiertere junge Menschen, Studienabgänger, Lehrlinge oder was auch immer ins Land Steiermark bringen können.“

6.4.7. Fazit zu den Learnings

Kategorie	Learnings
Grundsätzliche Learnings	Telearbeit funktioniert! Es kann mehr Telearbeit verrichtet werden. Kontakt muss bewusst hergestellt werden.
Zwischenmenschliche Learnings	Persönliche Treffen mit neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind wichtig. Vertrauen ist ein Grundprinzip für Führung (in der Telearbeit). Vorbehalte sind schwer wegzubringen. Rücksicht auf Personen die auf Möglichkeiten verzichten. Entfernte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt es nicht!

Digitale & technische Learnings	<p>Tools alleine reichen nicht. Man muss auch zeigen, wie man sie richtig einsetzt.</p> <p>Telearbeit probieren, um zu sehen, ob es funktioniert.</p> <p>Nicht jede Person will zu Hause mit der Technik was zu tun haben.</p> <p>Sollte man den Telearbeitsplatz finanzieren?</p> <p>Webcams könnten den sozialen Nachteil abschwächen.</p>
Learnings zur Kommunikation	<p>Effizienzsteigerung durch Online-Meetings</p> <p>Besseres Gespür bei Online-Meetings entwickeln</p>
Learnings zur Flexibilität	<p>Mut zum Desksharing</p> <p>Mehr Flexibilität bei der Zeiteinteilung ohne Umwege erwünscht</p> <p>Stärkere Differenzierung zu anderen Dienststellen</p>
Learnings zur Außenwirkung	<p>Attraktivitätssteigerung durch flexible Telearbeit</p>

Tabelle 6.3.: Fazit zu den Learnings

7. Diskussion und Schlussfolgerung

In diesem finalen Abschnitt der Arbeit wird der Fokus auf die Aussagekraft der Erkenntnisse, Handlungsempfehlungen und Tipps gesetzt.

7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Für die empirische Untersuchung wurde die qualitative Methode der Interviews gewählt. Die Interviews wurden mit acht Personen durchgeführt, die alle eine Führungsposition innehaben. Unter den Interviewten waren auch weibliche Interviewpartnerinnen, nur aus Gründen der Anonymität wurde im direkten Bezug immer nur von Interviewpartnern und Probanden gesprochen und nicht von Interviewpartnerinnen oder Probandinnen.

Um das nötige Wissen für das Aufsetzen des Interviewleitfadens zu erhalten, musste zuvor ein Literaturstudium durchgeführt werden, indem es um „Home-Office als Form der virtuellen Zusammenarbeit“, „Relevante Führungstheorien“ und „Herausforderungen in der Führung“ ging. Zusätzlich zum Interviewleitfaden wurde ein Selbstausfüller aufgesetzt und allen Probanden und Probandinnen während des Interviews vorgelegt beziehungsweise geschickt. Sowohl der Leitfaden als auch der Selbstausfüller können im Anhang unter Kapitel A ab Seite 75 begutachtet werden.

Die aufgrund von Corona mit Skype for Business aufgenommenen Interviews wurden transkribiert und mittels einer strukturierten Inhaltsanalyse aufbereitet. Dadurch wurden die Erkenntnisse in eine ähnliche Struktur, wie die der Interviews, gebracht.

Unter dem Kapitel „Telearbeit vor dem Lockdown“ waren, wie im Interviewleitfaden, die Treiber und Einschränkungen aufgelistet. Auf Basis der hier erfassten Aussagen

wurde bewusst, dass die Treiber sehr stark auf Basis der Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beruhen und der Dienstgeber auf Basis eines politischen Trends auf den Zug des Home-Offices aufgesprungen ist.

Im Kapitel „Telearbeit während des Lockdowns“ wurde neben den Unterpunkten Vorteile und Nachteile, eine neue Kategorie entdeckt, die Online-Meetings. Am meisten waren die Probanden und Probandinnen von den Online-Meetings fasziniert. Manche waren sogar so begeistert, dass sie auch im Vorort-Betrieb regelmäßig Online-Besprechungen machen wollen, da diese effizienter sein sollen. Aus der Sicht der Vorteile wurde immer wieder die Zufriedenheit des Personals angesprochen und auch die Produktivitätssteigerung. In diesem Zusammenhang wurde auch gesagt, dass es sich nicht um einen gewünschten Dauerzustand handelt und dass in diesen sonderbaren Zeiten auch Vorteile gefunden werden können. Wobei es sich beim Dauerzustand um einen Nachteil handelt. Dies liegt vor allem daran, dass es zu wenig sozialen Kontakt von Angesicht zu Angesicht gibt, was im Falle eines Lockdowns auch die Absicht ist. In diesem Punkt waren sich fast alle Probanden und Probandinnen einig.

Beim Kapitel „Führung in der Telearbeit“ handelt es sich um das letzte Kapitel, welches auch im Interviewleitfaden zu finden ist. Während dieser Fragenkategorie wurde gleich zu Beginn der Selbstausfüller ausgehändigt. Durch diesen wurde festgestellt, dass die meisten Personen der Meinung sind, dass der traditionelle Führungsstil, den sie bei sich selbst sehen, mit dem Führungsstil, der am besten für die Telearbeit geeignet ist, übereinstimmt. Bei den modernen Führungsstilen hat es sich etwas anders verhalten, weil mehr zur Auswahl standen und die Probanden und Probandinnen den Fokus bei der Führung von Personal im Home-Office etwas verändern würden.

Zusätzlich wurden in diesem Kapitel die Herausforderungen und Tools erfasst. Der Kommunikationsaspekt war für die Meisten die größte Herausforderung und durch den plötzlichen Umstieg musste erst einmal für Klarheit gesorgt werden. Auch bei den Tools waren sie sich ziemlich einig. Vor allem Skype, Outlook und Telefon waren die Beliebtesten. Im Zuge dessen wurde auch von einigen angesprochen, dass Skype kein „State of the Art Tool“ ist und es sehr wichtig wäre eine Alternative dafür zu finden. Laut Aussagen ist diese Umstellung bereits in der Planung.

Zum Schluss wurden die „Learnings zur Führung in der Telearbeit“ beschrieben, bei denen es sich um das wissenschaftliche Ergebnis handelt.

7.2. Wissenschaftliche Implikationen

Die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse sind die Learnings zur Führung in der Telearbeit, welche eine bisher vorhandene Forschungslücke schließen und in folgende Kategorien gegliedert werden:

- Grundsätzliche Learnings
- Zwischenmenschliche Learnings
- Digitale & technische Learnings
- Learnings zur Kommunikation
- Learnings zur Flexibilität
- Learnings zur Außenwirkung

Abgeschlossen wurden die Learnings mit einem Fazit. Ein Ergebnis in dieser Form hat es noch nicht gegeben. Das Ergebnis könnte durch quantitative Untersuchungen verifiziert werden und überprüft werden, auf welche Bereiche des öffentlichen Dienstes, oder sogar darüber hinaus, sich diese Kategorien bewahrheiten.

Aus der Sicht der Wissenschaft sind die Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Aussagekraft jedoch limitiert. Die Arbeit wurde gemäß dem Forschungsziel hinsichtlich des öffentlichen Dienstes verfasst und wurde durch die Interviews noch spezieller, indem der Fokus auf die Organisation und Softwareentwicklung in der Abteilung 1 „Organisation und Informationstechnik“ des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung gelegt wurde.

Dementsprechend müssen die gewonnenen Erkenntnisse und die Handlungsempfehlungen nicht generell für die Mitarbeiterführung von Personen im Home-Office gültig sein, sondern können eventuell nur für diese konkrete Konstellation gelten. Daher sind im wissenschaftlichen Diskurs und in der Forschung folgende weitere Schritte empfehlenswert:

- Zusätzlich eine Fokussierung auf die Zielgruppe der Mitarbeitenden, da auch diese Sichtweise für die Führungstätigkeit von hoher Relevanz ist.
- Weitere qualitative Untersuchungen in anderen Bereichen (anderen Abteilungen im öffentlichen Dienst, anderen Organisationen und im unternehmerischen Kontext)
 - Explorative Interviews
 - Fokusgruppen
- Quantitative Untersuchungen zur Verifizierung und Falsifizierung der Annahmen aus den qualitativen Studien

7.3. Implikationen für die Praxis

In erster Linie ist für die Praxis die Betrachtung der eigenen Führung hinsichtlich der im Kapitel „Learnings zur Führung in der Telearbeit“ auf Seite 55 gewonnenen Erkenntnisse relevant.

In weiterer Folge gibt es einige Punkte, die hervorzuheben sind, die vor allem durch ihre spezielle Namensgebung hervorstechen. Eine Führungskraft sollte ein „feines Ohr“ haben, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Telearbeit zu führen. Durch diesen Begriff wird die Fähigkeit beschrieben, dass beim Kommunizieren auch auf das nicht explizit Ausgesprochene geachtet wird.

Ein Ansatz, der nicht nur auf Basis seines Namens verfolgenswert ist, ist der „Online-Kaffee“. Grundsätzlich handelt es sich dabei um eine Online-Besprechung, die regelmäßig gemacht werden sollte. Durch den Namen wird impliziert, dass es dabei nicht nur um Dienstliches geht, sondern auch um das Zwischenmenschliche, was für ein optimales Betriebsklima essentiell ist.

Aus Sicht des Autors dieser Arbeit und auf Basis der Erkenntnisse sollen die Vor-, Nachteile und Learnings so vielen Führungskräften wie möglich vermittelt werden. Dazu eignen sich folgende beispielhafte Maßnahmen für die Praxis:

- Workshops bzw. Schulungen mit den Führungskräften
- Impulsvorträge bei diversen Führungsgremien
- Webinare oder Podcasts, damit sich die Führungskräfte individuell dazu updaten können
- Impuls-Newsletter für Führungskräfte, der wesentliche Punkte immer wieder in Erinnerung ruft
- Einbauen von den Erkenntnissen in persönliche Führungskräfte-Coachings
- Ein Handbuch und/oder Leitfaden für die Führungskräfte mit den Erkenntnissen dieser Arbeit (gewissermaßen eine Kurzzusammenfassung dieses Werkes)

8. Zusammenfassung

Durch die Corona-Pandemie im Jahr 2020 war es für Führungskräfte eine Herausforderung, wie sie ihr Personal im Home-Office richtig führen können. Es kam zum ersten Mal vor, dass im Amt der Steiermärkischen Landesregierung fast alle Personen von zu Hause aus gearbeitet haben.

Dementsprechend mussten sich die Vorgesetzten neu orientieren und sich den Gegebenheiten anpassen. Dahingehend wurden acht Führungskräfte der Abteilung 1 „Organisation und Informationstechnik“ in Interviews befragt. Aus den Ergebnissen dieser Interviews konnten folgende sieben Kategorien für die Learnings eruiert werden:

1. Grundsätzliche Learnings (z.B. Mehr Telearbeit funktioniert)
2. Zwischenmenschliche Learnings (z.B. Persönliche Treffen sind weiterhin wichtig)
3. Digitale & technische Learnings (z.B. Tools gehören ausgerollt und geschult)
4. Learnings zur Kommunikation (z.B. Effizienzsteigerung durch Online-Meetings)
5. Learnings zur Flexibilität (z.B. Flexiblere Zeiteinteilung ohne Umwege)
6. Learnings zur Außenwirkung (z.B. Attraktivitätssteigerung durch flexible Telearbeit)

Aus diesen sieben Kategorien sowie den Vor- und Nachteilen lassen sich nachfolgende Empfehlungen ableiten, die vor allem auch außerhalb eines Lockdowns anwendbar sind:

1. Diese spezielle Zeit hat gezeigt, dass die Telearbeit funktioniert.
2. Mit etwas Mut kann auch mehr Telearbeit erlaubt werden.
 - a) Als IT-Abteilung kann man sich gegenüber anderen Dienststellen stärker differenzieren und eigene Regeln aufstellen.
 - b) Die Lockdowns haben gezeigt, dass manche Sachen einfach probiert werden müssen, damit gesehen wird, dass sie funktionieren.
 - c) Eine Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurde von den meisten Führungskräften angemerkt.
 - d) Die meisten Personen wollen gar nicht 100 Prozent von zu Hause aus arbeiten, aber ein höherer Grad an Flexibilität ist gewünscht.
 - e) Persönliche Treffen dürfen aber nicht zu kurz kommen.
3. Dem Personal kann vertraut werden.
 - a) Wenn kein Vertrauen besteht, dann wird die Telearbeit als Ausrede verwendet.
 - b) Vorbehalte sind schwer wegzubringen, aber müssen beseitigt werden.
4. Kontakt muss bewusst hergestellt werden.
 - a) Ein möglicher Ansatz wäre, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jeden Tag zu kontaktieren. Dabei ist egal in welcher Form, es zählt nur der Kontakt.
5. Tools zur Verfügung stellen, reicht nicht aus. Es muss auch gezeigt werden, wie diese richtig eingesetzt werden.
6. Ob eine Person telearbeiten möchte, liegt in deren Hand.
 - a) Manche Personen wollen zu Hause nichts mit der Technik zu tun haben, auch wenn sie in einem technischen Beruf sind.

7. Bewusster Einsatz von Webcams könnte sozialen Nachteil abschwächen.
 - a) Dazu muss das Personal über diese Ausstattung verfügen.
8. Gewisse Meetings sollten auch weiterhin im Online-Umfeld gemacht werden, weil sie effizienter sind.
 - a) Der fehlende Smalltalk und der schnellere Start der Meetings sind zwei Gründe für die Effizienzsteigerung.
 - b) Es sollten vor allem mehrere kürzere Meetings, wie der „Online-Kaffee“, stattfinden.
9. Besseres Gespür und Fähigkeiten entwickeln.
 - a) Feines Ohr für das Zuhören entwickeln.
 - b) Es soll dadurch auch auf private Umstände beziehungsweise Bedürfnisse geachtet werden können.
10. Ein sehr wichtiger Punkt für das effektive und effiziente Führen von Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst, ist, dass den Personen die richtigen und auch aktuellen Tools zur Verfügung stehen.

Eine spezielle Anmerkung für den Landesdienst ist, dass durch einen höheren Grad der Flexibilität bei der Einteilung der Arbeit und auch der Telearbeit eine Attraktivitätssteigerung für Außenstehende erzeugt werden kann und man so möglicherweise zu neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommt.

Zum Abschluss wird noch die Aussage eines Interviewpartners hervorgehoben, in der er klarstellt, dass es keine entfernten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt. Durch die heutigen Möglichkeiten ist es viel einfacher geworden, trotz physischer Entfernungen sich nahe zu bleiben.

Abbildungsverzeichnis

3.1. Gegenüberstellung der Orientierungen von Führungskräften	12
3.2. Führungsstilansatz nach Tannenbaum und Schmidt	14
3.3. Vorgeschriebene Verhaltensebene in der Situationsführungstheorie . .	15

Tabellenverzeichnis

3.1. Traditionelle Führungsstile	10
3.2. Aktuelle beziehungsweise moderne Führungsstile	17
5.1. Details zu den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen	38
6.1. Auswertung der Selbstausfüller: Traditionelle Führungsstile	51
6.2. Auswertung der Selbstausfüller: Moderne Führungsstile	52
6.3. Fazit zu den Learnings	61

Literaturverzeichnis

- Al-Omary, F. S., Grieger-Langer, S., Kleer, G., Wildenstein, O., Habermann, H. & Linsenmaier, J. (2019). *Chefsache Management 4.0*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14664-1> doi: 10.1007/978-3-658-14664-1
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. & Weytjens, J. (2020, Mai). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3596696.
- Bonacini, L., Gallo, G. & Scicchitano, S. (2020, Mai). All that glitters is not gold. Effects of working from home on income inequality at the time of COVID-19. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3597996.
- Defregger, M. (2020). Wenn der Wohnraum zum Büroplatz wird. *Steirische Wirtschaft* (Nr. 24, 25. September 2020), 4-5.
- Dudenredaktion. (o.J.-a). "Home-Office" auf Duden online. <https://www.duden.de/node/68037/revision/68073>. ([01.12.2020])
- Dudenredaktion. (o.J.-b). "Telearbeit" auf Duden online. <https://www.duden.de/node/180695/revision/180731>. ([27.09.2020])
- Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (2009). *Qualitative Forschung : ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25270-0> doi: 10.1007/978-3-658-25270-0
- Furtner, M. (2017). *Dynamische Mitarbeiterführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17195-7> doi: 10.1007/978-3-658-17195-7

- Gallup. (2019). *Engagement Index Deutschland 2019*. <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>. ([27.09.2020])
- Gerhardt, C. (2020). *Zeitlose Elemente der Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27876-2> doi: 10.1007/978-3-658-27876-2
- Gloger, B. (2013). *Scrum Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. München: Hanser, Carl.
- Haas, R. (2004). *Usability Engineering in der E-Collaboration*. Deutscher Universitätsverlag. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81233-9> doi: 10.1007/978-3-322-81233-9
- Herrmann, A. (2008). *Handbuch Marktforschung Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Köppel, P. (2008). *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams*. Gabler. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5523-0> doi: 10.1007/978-3-8350-5523-0
- Krieg, R. C. (2003). *Realisierung von Telearbeit*. Deutscher Universitätsverlag. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81504-0> doi: 10.1007/978-3-322-81504-0
- Lamnek, S. (2016). *Qualitative Sozialforschung Mit Online-Materialien*. Weinheim: Beltz.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2> doi: 10.1007/978-3-8349-3729-2
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939, Mai). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269–299. Zugriff auf <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366> doi: 10.1080/00224545.1939.9713366
- Malik, F. (2019). *Führen Leisten Leben : wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Mayrhofer, W. (2015). *Personalmanagement - Führung - Organisation*. Wien: Linde.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Monz, A. (2018). *Mobile Arbeit, mobile Eltern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20614-7> doi: 10.1007/978-3-658-20614-7
- Müller, S. (2018). *Virtuelle Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf

- <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19913-5> doi: 10.1007/978-3-658-19913-5
- Peters, T. (2015). *Leadership*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02673-8> doi: 10.1007/978-3-658-02673-8
- Riedl, H. & Printing, C. (2019). *Digitalisierung im Filialsystem*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25178-9> doi: 10.1007/978-3-658-25178-9
- Rosenstiel, L. (2014). *Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sackmann, S. (Hrsg.). (2019). *Führung und ihre Herausforderungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25278-6> doi: 10.1007/978-3-658-25278-6
- Stegh, W. & Ryschka, J. (2019). *Führen von Jung und Alt*. Springer Berlin Heidelberg. Zugriff auf <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58885-7> doi: 10.1007/978-3-662-58885-7
- Stepstone. (2019). *Deutschland und seine Chefs*. <https://www.stepstone.de/wissen/erfolgreich-fuehren/>. ([01.12.2020])
- Vega, G. (2003). *Managing teleworkers and telecommuting strategies*. Westport, Conn: Praeger.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

A. Anhang

A.1. Fragebogen

A. Einführung

1. Vorstellung des Projektes und der Ziele.
 - Titel der Arbeit
 - Ziele der Arbeit
 - Forschungsfrage
 - Sollen die Ergebnisse zugeschickt werden?
 - Frage über Freigabe für die Aufzeichnung
 - Aufklärung über den inhaltlichen und zeitlichen Ablauf
 - Aufnahme wird mittels der Aufnahmefunktion von Skype for Business erledigt, da es die weitere Auswertung vereinfacht.
 - Der Name wird anonym behandelt und dementsprechend aus den Transkriptionen entfernt.

B. Fragen zur Organisation und Führung

1. Wie viele Personen führen Sie?

2. In welche der folgenden zwei Kategorien würden Sie sich als Führungskraft einteilen, Softwareentwicklung oder Organisation?

3. Wie würden Sie sich als Führungskraft grundsätzlich beschreiben?

C. Fragen zur Telearbeit (generell)

- | | |
|--|--|
| 1. Gab es bei Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schon vor dem Lockdown im Frühjahr Telearbeit? | ja / nein
Wenn nein, weiter zu D.
Wenn ja, wie viele Tage durfte Ihr Personal telearbeiten? |
| 2. Wie wurde die Telearbeit von Ihnen gehandhabt? | Erzählen lassen!
Wenn nichts kommt, gestützt nachfragen: <ul style="list-style-type: none"> • Zeit- und Personeneinteilung • Kommunikation (Meetings) Begründen |
| 3. Welche Treiber gab es für die Telearbeit? | Erzählen lassen!
Wenn nichts kommt, gestützt nachfragen: <ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkung • Flexibilität • Produktivitätssteigerung |
| 4. Gab es bestimmte Einschränkungen? | Wenn ja, welche? |

D. Fragen zur Telearbeit (während des Lockdowns)

1. Wie wurde die Telearbeit von Ihnen während des Lockdowns gehandhabt?

- | | |
|---|--|
| 2. Welche Vorteile ergaben sich aus der Telearbeit? | (Kostensenkung, Flexibilität, Produktivitätssteigerung)
Nach konkretem positiven Beispiel fragen. |
| 3. Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit der Telearbeit während des Lockdowns gemacht? | Erzählen lassen!
Nach konkretem Beispiel fragen. |
| 4. Was konnte aus dieser Zeit konkret gelernt werden? | Eventuell so nachfragen: Was würden Sie zukünftig anders machen? |

E. Führung in der Telearbeit

- | | |
|---|---|
| 1. Mit welchem Führungsstil würden Sie sich am besten identifizieren und welcher Führungsstil ist Ihrer Meinung nach für Telearbeit am besten geeignet?
Bitte lesen Sie in beiliegendem Formular die Kurzbeschreibungen der Führungsstile durch und wählen Sie danach einen traditionellen und drei moderne Führungsstile aus. | Selbstaussfüller auf Basis von 1. traditionellen Führungsstilen und 2. modernen Führungsstilen
Nach der Auswahl begründen. |
|---|---|

2. Welche Herausforderungen in der Mitarbeiterführung gab es im Lockdown für eine Führungspersönlichkeit wie Sie?

Erzählen lassen!

Wenn nichts kommt, gestützt nachfragen:

- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Kommunikation als Herausforderung
- Organisationale Einflussfaktoren
- Personenbezogene Anforderungen
- Technologische Herausforderungen
- Teamentwicklung in virtuellen Teams
- Führen über Entfernung

3. Welche Instrumente beziehungsweise Methoden haben Sie in der Führung von entfernten Mitarbeitenden unterstützt?

F. Abschluss

1. Falls an diesem Punkt noch Anmerkungen offen sind, dann können diese nun gerne erläutert werden.

Interview beenden

A.2. Selbstausfüller

Traditionelle Führungsstile	
Führungsstil	Beschreibung
Autoritäre Führung	Alle Entscheidungen liegen bei der Führung. Für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin bedeutet dieser Führungsstil, dass sie die Aufgaben und Vorgaben ihrer Vorgesetzten direkt umsetzen müssen. Kontrolliert wird die Durchführung durch den Vorgesetzten oder die Vorgesetzte.
Demokratische Führung	Jegliche Entscheidungen werden in der Gruppe besprochen und abgestimmt. Diese Diskussionen werden durch einen Leiter oder eine Leiterin unterstützt, welche versuchen, ein Teil der Gruppe zu sein. Da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei den Entscheidungen mitwirken dürfen, muss ihnen im Regelfall nichts aufgetragen werden. Die Kontrolle wird in diesem Fall durch den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin selbst durchgeführt.
Laissez-faire Führung	Völlige Freiheit für Gruppen- oder Einzelentscheidungen, ohne Beteiligung eines Leiters oder einer Leiterin. Im Grunde ist jeder für sich und die passende Arbeitsleistung selbst verantwortlich. Der Leiter oder die Leiterin steht jederzeit für Informationen zur Verfügung, aber nimmt an den Arbeitsdiskussionen nicht teil.
Mit welchem der oben beschriebenen Führungsstile würden Sie sich am ehesten identifizieren?	

Welcher der oben beschriebenen Führungsstile ist Ihrer Meinung nach am ehesten für die Telearbeit geeignet?

Moderne Führungsstile

Frage 1: Mit welchen 3 Stilen würde Sie sich identifizieren?

Frage 2: Welche 3 Stile sind Ihrer Meinung nach für die Telearbeit optimal?

Führungsstil	in a nutshell: „Führen heißt...“	Frage 1	Frage 2
Transformationale Führung	„... die Vorbildfunktion ernst zu nehmen, um so die Werte, Einstellungen und Ziele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu transformieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lösungsfokussierte Führung	„... eine Lösungssprache zu entwickeln, indem wir Funktionierendes, Positives und Ausnahmen fokussieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positive Führung	„... jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin individuell zum Aufblühen zu bringen, indem wir Stärken identifizieren und kultivieren.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Achtsame Führung	„... mental präsent zu sein und einen klaren Blick für den Moment und unsere Mitarbeitenden zu haben.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienende Führung	„... mich selbst zurückzunehmen und die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als höchstes Gut zu betrachten.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethische Führung	„... vor Entscheidungen zu reflektieren, welche ethisch-moralischen Prinzipien Berücksichtigung finden müssen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agile Führung	„... zu ermöglichen, dass Mitarbeitende und Organisation in einer schnellen Welt flexibel und handlungsfähig bleiben.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Führung	„... Digitalkompetenz zu beweisen und aktiv in Zeiten von Digitalisierung und Transformation zu gestalten.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geteilte Führung	„... Führungsverantwortung abzugeben und komplementär auf mehrere Schultern zu verteilen.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resonante Führung	„... emotionale Selbstklärung zu forcieren, um so empathisch, ausgleichend und sozial sensibel gestalten zu können.“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>