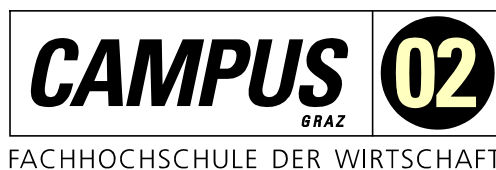


MASTERARBEIT

NEUE MÖGLICHKEITEN, CHANCEN UND RISIKEN IM DIGITALISIERTEN ARBEITSALLTAG

Die digitale Transformation aus der Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern

ausgeführt am



Studiengang

Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Ing. Harris Gerzic, B.Sc.

Matrikelnummer: 51800526

Graz, am 01. Juli 2022



Ing. Harris Gerzic, B.Sc.

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Harris Gerzic', is written over a horizontal dotted line.

Ing. Harris Gerzic, B.Sc.

DANKSAGUNG

In erster Linie geht ein großer Dank an meine Familie, die mich all die Jahre tatkräftig unterstützte, stets den Weg in Richtung meiner Ziele mitging, mir in schweren Zeiten den Rücken freihielt, mir den Support gab, den ich all die Jahre benötigte und schlussendlich mit mir gemeinsam die gesetzten Ziele erreichte. Ein besonderer Dank ergeht an meine Frau, welche mir die stärkste Unterstützung in all diesen Jahren geliefert hat.

Ein weiterer Dank gebührt der FH-Campu02, mit seinen großartigen Mitarbeiterinnen im Office und den enorm erfahrenen Lektoren, welche uns gefördert aber auch gefordert haben. An dieser Stelle möchte ich auch einen speziellen Dank an meinen Betreuer richten, Herrn Dipl.-Ing. (FH) Günther Zwetti, welcher mir mit seiner Expertise und der kompetenten Betreuung eine große Unterstützung war.

Es waren fantastische Jahre, welche ich mit vielen Emotionen und besonderen Menschen verbringen durfte. Es gab nichts Besseres, was ich in diesen Jahren hätte machen können, als die Zeit und den Weg mit diesen Menschen gemeinsam zu bestreiten.

Am Ende war wohl doch der gemeinsame Weg das große Ziel.

KURZFASSUNG

Die letzten drei Jahre waren gesundheitlich, politisch und vor allem wirtschaftlich sehr turbulent. Die Covid-19 Pandemie zwang viele Menschen den physischen Kontakt zueinander bestmöglich zu vermeiden und Unternehmen wurden somit in den digitalen Arbeitsalltag gedrängt. Unabhängig, ob diese dafür schon bereit waren oder nicht, die damals aktuelle Situation forderte die Mithilfe von sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmerinnen.

Durch den äußerst radikalen Schritt der Regierung ganz Österreich in den damals notwendigen Lockdown zu versetzen, mussten viele Arbeitnehmerinnen plötzlich im gesamten Arbeitsalltag umdenken und sich der neuen Situation anpassen. Vor allem Führungskräfte hatten die große Verantwortung Ihre geführten Mitarbeiterinnen so gut wie möglich in diese neue Zeit einzuführen.

Diese Arbeit untersucht nun die Meinungen und die daraus abgeleiteten Möglichkeiten, Chancen und Risiken im digitalen Arbeitsalltag. Aufgrund der raschen Veränderungen in der Wirtschaft und dem starken Drängen in den digitalen Arbeitsalltag wurde vermutet, dass die bisherige Führung von Mitarbeiterinnen sich für die neuen Gegebenheiten mitverändern muss.

Daher wird versucht diese teilweise bereits stattgefundenene und teilweise mitten im Prozess befindliche Transformation der Unternehmen aus der Sicht von Führungskräften und Mitarbeiterinnen zu untersuchen. Durch eine Onlineumfrage, ganz im Sinne der Digitalisierung, für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen, wurden Daten gesammelt um sie anschließend miteinander zu vergleichen und herauszufinden ob Führungskräfte und Mitarbeiterinnen auch wirklich dieselbe Sichtweise im digitalen Arbeitsalltag vertreten.

Anhand dessen soll diese Arbeit neben einiger aufgestellter Hypothesen auch der Forschungsfrage, im Groben der Suche nach neuen Möglichkeiten zur Führung von Personal, nachgehen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen auf, dass die bereits stattgefundenene Digitalisierung aus heutiger Sicht nicht mehr weg zu denken ist und dass sich die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte im heutigen digitalen Arbeitsalltag durchaus wohl fühlen.

ABSTRACT

The last three years have been very turbulent in terms of health, politics and especially the economy. The Covid-19 pandemic forced many people to avoid physical contact with each other as much as possible, and companies were forced into the digital workday. Regardless of whether they were ready for it or not, the then-current situation demanded the assistance of both employers and employees. The government's extremely radical step of putting the whole of Austria into the lockdown that was necessary at the time meant that many employees suddenly had to rethink their entire working day and adapt to the new situation. Managers in particular had the huge responsibility of introducing their employees to this new era as well as possible. This work examines now the opinions and from it derived possibilities, chances and risks in the digital work everyday life. Due to the rapid changes in the economy and the strong push into the digital workday, it was assumed that the former leadership of employees must also change for the new circumstances. Therefore, this study attempts to examine this transformation of companies, some of which have already taken place and some of which are in the middle of the process, from the perspective of managers and employees. Through an online survey, in the spirit of digitalization, data was collected from managers and employees in order to compare them with each other and to find out whether managers and employees really have the same view of the digital workday. On the basis of this, in addition to a number of hypotheses, this paper will also address the research question, which is roughly the search for new ways to manage personnel. The results of this work show that the digitalization that has already taken place is indispensable from today's perspective and that the majority of employees and managers feel quite comfortable in today's digital workday.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	Motivation aus verschiedenen Blickwinkeln	1
1.2	Details zu dieser Arbeit.....	2
1.3	Forschungsfrage und Methodik	2
1.4	Zielsetzung und Hypothesenbildung	3
2	WAS BEDEUTET FÜHRUNG?	4
2.1	Führungskompetenz und Fachkompetenz	4
2.2	Führungshierarchien und deren Unterschiede	5
2.3	Management und Führung	6
2.3.1	Das Leadership und die Führung	7
2.3.2	Rahmenmodell der Führung.....	9
2.3.3	Der Unterschied zwischen Management und Führung	10
2.4	Mögliche Führungsstile und die Einwirkung von -persönlichkeit.....	11
2.4.1	Die Einwirkung von Führungspersönlichkeiten	11
2.4.2	Die Auswirkungen von Führungsstilen	13
2.4.3	Die autokratische Führung (autoritäre Führung)	14
2.4.4	Die demokratische Führung (kooperative Führung).....	16
2.4.5	Laissez-faire-Führung (delegative Führung)	17
2.4.6	Transformationale und transaktionale Führungsstile im Vergleich	18
2.4.7	Servant Leadership (dienende Führung).....	20
3	THEORIEN UND MÖGLICHKEITEN DER DIGITALEN FÜHRUNG	22
3.1	Definition der Digitalisierung und deren Relevanz	22
3.2	Die Digitalisierung in Zusammenhang mit der Führung	23
3.3	Der digitale Arbeitsalltag und seine Schattenseiten	24
3.3.1	Die Varianten des Technostress	24
3.3.2	Die Rolle der Führungskraft im Technostress	26
4	DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNGEN	27
4.1	Forschungsansätze	27

4.1.1	Quantitative Methode	27
4.1.2	Qualitative Methode.....	27
4.2	Zielgruppen beider Befragungen	28
4.3	Aufbau der Onlineumfrage	28
4.4	Das Vorgehen bei den Befragungen	29
4.5	Auswertung der Onlineumfrage.....	30
4.5.1	Demographische Daten.....	30
4.5.2	Homeoffice vor und nach der Covid-19 Pandemie.....	33
4.5.3	Begünstigung der Digitalisierung im Arbeitsalltag durch Covid-19	36
4.5.4	Die Sichtweise aus welcher aus an der Befragung teilgenommen wurde	38
4.5.5	Fragen an die Führungskräfte	39
4.5.6	Fragen an die Mitarbeiterinnen.....	48
4.6	Aufbau des Experteninterviews	53
4.7	Auswertung der Experteninterviews	53
4.7.1	Auswertungsmethode	53
4.7.2	Ergebnisse nach Kategorien	53
4.7.3	Kategorie 1: Flexibilität in der Arbeit.....	53
4.7.4	Kategorie 2: Entwicklung des digitalen Arbeitsalltages	54
4.7.5	Kategorie 3: Veränderung im digitalen Arbeitsalltag im Rahmen der Führung.....	55
4.7.6	Kategorie 4: Veränderung im digitalen Arbeitsalltag im Rahmen der Interaktion	56
4.7.7	Kategorie 5: Arbeitseffizienz.....	57
4.7.8	Kategorie 6: Zufriedenheit	58
5	HYPOTHESENPRÜFUNG UND ZUSAMMENFASSUNG.....	59
5.1	Hypothese 1: Flexibilität	59
5.2	Hypothese 2: Einfluss durch Covid-19	60
5.3	Hypothese 3: Neue Führungsstile	61
5.4	Hypothese 4: Soziale Kompetenz	62
5.5	Hypothese 5: Zufriedenheit des Personals	64
5.5.1	Hypothese 5.1: Gesteigerte Arbeitseffizienz	64
5.5.2	Hypothese 5.2: Gesteigerte Mitarbeiterinnenzufriedenheit	66
6	SCHLUSSFOLGERUNGEN	67
6.1	Zusammenfassung	67
6.2	Diskussion	67

6.2.1	Möglichkeit 1 – Verbesserung der Informationsweitergabe	68
6.2.2	Möglichkeit 2 – Fokus auf Beziehungen.....	68
6.2.3	Möglichkeit 3 – Situative Führung	69
6.3	Handlungsempfehlung und Ausblick	69
ANHANG A - LEITFADEN FÜR DIE ONLINEUMFRAGE.....		1
ANHANG B - LEITFADEN FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS.....		7
ANHANG C - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 1.....		10
ANHANG D - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 2.....		14
ANHANG E - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 3.....		19
ANHANG F - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 4.....		22
ANHANG G - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 5.....		26
ANHANG H - ONLINEUMFRAGE ZUSATZANTWORTEN.....		31
ANHANG I - MAXQDA KODIERUNG FÜR EXPERTENINTERVIEW		34
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....		36
ABBILDUNGSVERZEICHNIS		37
TABELLENVERZEICHNIS		39
LITERATURVERZEICHNIS.....		40

1 EINLEITUNG

"Führung bedeutet den Mitarbeiter erfolgreich zu machen" (Unbekannt)

Noch gibt es keinen standardisierten Weg oder gar eine Formel für die perfekte Mitarbeiterführung unter normalen Bedingungen, doch wie sieht es dann erst mit dem Führen im digitalen Alltag aus? Die Covid-19 Pandemie zwingt viele Unternehmen dazu, für physischen Abstand zu sorgen und somit Ihre Mitarbeiterinnen in das Homeoffice zu entsenden. Neben vielen anfangs ungeklärten Fragen, seitens der geführten Mitarbeiterinnen, kommen zusätzliche auch Fragen seitens der Führungskräfte auf.

1.1 Motivation aus verschiedenen Blickwinkeln

Es gab bereits vor dieser weltweiten Pandemie viele digitale Möglichkeiten, damit einhergehende Risiken und Chancen, auf welche sich die Unternehmen einlassen konnten oder auch nicht. Doch während einer Pandemie wird man regelrecht gezwungen neue Wege in der Ausübung des alltäglichen Geschäfts zu gehen. Nachdem es noch keine flächendeckende und standardisierte Lösung für das Arbeiten im digitalen Alltag gibt, kann dies für in diesem Bereich noch unerfahrene Unternehmen, große Hürden darstellen. Aus diesen Gründen bietet die Ausarbeitung dieser Themen auch für Unternehmen große Nutzen.

Wird die Thematik vom digitalen Alltag aus Sicht der Wissenschaft betrachtet, so ist vor allem das Zusammenspiel aus der Bandbreite von Möglichkeiten zusammen mit den jeweiligen Risiken und Chancen pro Möglichkeit interessant. Es wäre auch gerade für die Wissenschaft ein gewinnbringender Nutzen, in einem so wichtigen und fortgeschrittenen Bereich auf eine wissenschaftlich belegte Forschung zurückzugreifen. Wenn auch nicht der gesamte Umfang im Bereich des digitalen Alltags wissenschaftlich in nur einer Arbeit erfasst werden kann, wird sich diese Arbeit zumindest einem Teilbereich dieses Themas, der digitalen Führung, widmen.

Vor allem die Wirtschaftsinformatik spielt eine große Rolle bei diesem Thema. Für einen digitalen Arbeitsalltag sind sowohl betriebswirtschaftliche Aspekte, für das Führen des täglichen Geschäftes, als auch informationstechnische Aspekte, für die Kommunikation, essenziell. Im groben kann man sagen, dass die Wirtschaftsinformatik die Schnittstelle der betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Aspekte darstellt. (Lackes, 2018)

Sven Grote, der Autor von „Die Zukunft der Führung“ ist der Meinung, dass die Führungskonzepte in vielen Unternehmen nach altbewährten Methoden ablaufen, diese jedoch in die Jahre gekommen seien. Viele der heute gelehrt und danach umgesetzten Führungsmodelle entstanden noch inmitten des 20. Jahrhunderts und sind seither nicht an die neuen technologischen Errungenschaften angepasst worden. Daher sei es nun an der Zeit

nach neuen Wegen, Aspekten und möglichen Mitteln im Rahmen von Führung zu forschen und alte Führungsmythen zu hinterfragen. (Grote, 2012, S. 1-4)

1.2 Details zu dieser Arbeit

Diese Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich damit, den digitalen Arbeitsalltag aus der Sicht von Führungskräften und deren Mitarbeitern näher zu erforschen. Sie soll die Möglichkeiten der ortsunabhängigen Führung im digitalen Alltag aufzeigen, welche sich im Zusammenhang mit neuen Technologien ergeben können. Es ist wichtig hier die Meinung beider Seiten zu hinterfragen, um so eine vollumfängliche Forschung zu erstellen.

Dabei soll die aktuelle Situation des digitalen Arbeitsalltages durch verschiedene Methoden von Seiten der Führungskraft und des Mitarbeiters beleuchtet werden. Welche neuen Möglichkeiten in Bezug auf den digitalen Alltag öffnen sich den Führungskräften von heute und welche bisher bewährten Methoden können eventuell als bereits veraltet und nicht mehr in Mode angesehen werden?

1.3 Forschungsfrage und Methodik

Die nachfolgende Forschungsfrage soll mit Hilfe umfangreicher Literaturrecherchen aufgearbeitet und im Anschluss durch zwei empirische Methoden beantwortet werden.

Welche neuen Möglichkeiten zur Führung von Personal ergeben sich für Führungskräfte im operativen Bereich aufgrund der Digitalisierung des Arbeitsalltages?

Nachdem mittels einer detaillierten Literaturrecherche, die im praktischen Teil beleuchteten Themen, theoretisch aufgearbeitet wurden, folgt ein wissenschaftlich erarbeiteter Umfragebogen. Es wurde eine als Fragebogen aufgesetzte Onlineumfrage erstellt, welche uns Einblicke in die Meinungen der befragten Personen zum Thema „Führen im digitalen Arbeitsalltag“ aufzeigt. Der Umfragebogen wurde sowohl von Führungskräften als auch von den ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen ausgefüllt. Anschließend wurden die gesammelten Informationen anonymisiert, analysiert und in dieser Arbeit dargestellt. Der Output dieser quantitativen Methode wurde in messbaren Zahlen ausgedrückt und kann dadurch untereinander verglichen werden.

Die zweite eingesetzte empirische Methode besteht aus Experteninterviews, welche zusätzliche Ergebnisse in qualitativer Form liefern sollen. Die hier befragten Personen wurden als zufällige Stichprobe aus allen in der Gesamtmenge befindlichen Führungskräften evaluiert. Die Gespräche wurden immer nur unter 4 Augen geführt und soweit möglich physisch, ansonsten auch per Videoanruf. Der Output dieser Befragungen wurde anschließend in geclusterten Antworten als eine qualitative Übersicht der Ergebnisse dargestellt.

Die Argumentation der Endergebnisse wird als induktiv artikuliert, da anhand der gesammelten Ergebnisse, die Hypothesen und die Forschungsfrage beantwortet werden und somit aus den gesammelten Umfragen auf die Allgemeinheit geschlossen wird.

1.4 Zielsetzung und Hypothesenbildung

Das Ergebnis dieser Arbeit soll die Ausarbeitung neuer bzw. adaptierter Führungsmöglichkeiten sein, welche durch die Befragung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen als optimal im digitalen Arbeitsalltag empfunden werden.

Folgende Hypothesen wurden für diese Arbeit aufgestellt und im weiteren Verlauf beantwortet:

Hypothese 1: Flexibilität

- H0: Durch den digitalen Arbeitsalltag haben Mitarbeiterinnen das Gefühl, bei der Ausübung der Arbeit flexibler zu sein.
- H1: Mitarbeiterinnen sehen keine Vorteile in Bezug auf ihre Flexibilität durch den digitalen Arbeitsalltag.

Hypothese 2: Einfluss durch Covid-19

- H0: Durch die Covid-19 Pandemie wurde die Einführung von digitalen Arbeitsalltagen begünstigt.
- H1: Die Covid-19 Pandemie hatte keinen nachweisbaren und messbaren Einfluss auf die Einführung eines digitalen Arbeitsalltages.

Hypothese 3: Neue Führungsstile

- H0: Das Einbinden von digitalen Technologien im Arbeitsalltag setzt voraus, dass neue Führungsstile geschaffen werden.
- H1: Neue Führungsstile sind keine Voraussetzung für die Einbindung neuer Technologien in den Arbeitsalltag.

Hypothese 4: Soziale Kompetenz

- H0: Die soziale Kompetenz von Führungskräften und Mitarbeiterinnen wird durch digitale Arbeitsalltage beeinflusst.
- H1: Digitale Arbeitsalltage haben keinen nachweisbaren Einfluss auf die soziale Kompetenz von Führungskräften und Mitarbeiterinnen.

Hypothese 5: Zufriedenheit des Personals

- H0: Arbeitnehmerinnen sind durch die Einführung des digitalen Arbeitsalltages zufriedener und arbeiten effizienter.
- H1: Die Einführung des digitalen Arbeitsalltages hat keinen Einfluss auf die Zufriedenheit und die Effizienz von Arbeitnehmerinnen.

2 WAS BEDEUTET FÜHRUNG?

„Führen heißt, sich mit Menschen und den Beziehungen zwischen Menschen in Arbeitsorganisationen auseinanderzusetzen.“ (Steiger & Lippmann, 2013, S. 4)

In diesem Kapitel werden verschiedene Komponenten der Führung und weitere damit stark zusammenhängende Komponenten näher erläutert, da es für den weiteren Verlauf dieser Arbeit und die Erstellung der späteren Umfrage sehr wichtig ist, diesen Begriff auf das für die Arbeit wesentliche einzugrenzen.

Um eigene oder gemeinschaftliche Ziele zu erreichen, wird die Führung eingesetzt. Die Führung besteht aus einer Kombination von Personalverantwortung und der Bewältigung verschiedener Managementaufgaben. Grob gesagt wird beim Führen versucht das Verhalten von mitwirkenden Menschen so zu steuern, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Vorgesetzte oder auch Führungskräfte, werden vor allem in Unternehmen eingesetzt, um die vordefinierten Unternehmensziele durch Strategieumsetzung zu erreichen. Für die Umsetzung dieser, üben Führungskräfte einen gewissen Einfluss auf die geführten Mitarbeiterinnen aus und wenden dafür besondere Instrumente und Werkzeuge an. Doch auch die persönlichen Kompetenzen, welche die Führungskräfte mitbringen, spielen eine große Rolle. Meist haben sich Führungskräfte durch eine außergewöhnliche Fachkompetenz ausgezeichnet, doch diese ist keineswegs mit der Führungskompetenz gleichzusetzen. (Rößler, 2019)

2.1 Führungskompetenz und Fachkompetenz

Sowohl die Führungs- als auch die Fachkompetenz sind relevant, daher ist der Unterschied der Führungs- und Fachkompetenz ganz entscheidend und darf hierbei nicht vernachlässigt werden. Während es sich bei der Fachkompetenz rund um die eigenständige Bewältigung von fachspezifischen, beziehungsweise berufsspezifischen Fähigkeiten handelt (Bax, 2011), ist die Führungskompetenz dagegen eine fachlich losgelöste Komponente bei der es um die eigene Persönlichkeit, ein Selbstbild und die eigens verkörperten Werte geht. (Rößler, 2019).

Die Basis für die Fachkompetenz wird in der zuvor besuchten Ausbildungsstelle beziehungsweise Schule aufgebaut. Anschließend kann das Basiswissen im jeweiligen Bereich durch weitere Ausbildungswege wie Hochschulen, Weiterbildungskurse, etc. spezifiziert werden. Zum Umfang der Fachkompetenz gehören zum Beispiel die korrekte Terminologie aber auch spezifische Methoden für das jeweilige Fach. (Bax, 2011)

2.2 Führungshierarchien und deren Unterschiede

Bei einer Hierarchie in Organisationen, handelt es sich um ein geordnetes System mit über- und untergeordneten organisatorischen Ebenen. Abhängig davon ob mehr oder weniger Ebenen in einer Hierarchie vorkommen, so wird diese als steiler oder auch flacher, bei weniger Ebenen, bezeichnet. (Prof. Dr. Schewe, Prof. Dr. Piekenbrock, & Dr Haric, 2018)

Werden Hierarchien nun in Bezug auf Führung betrachtet, so gibt es eine grobe, nicht einheitliche Unterteilung, in drei verschiedene Stufen. Darunter fallen das Top-Management, Middle-Management und Lower-Management, welche auch als Führungs- oder Managementebenen bezeichnet werden. Die Grenzen zwischen diesen Führungsebenen sind nicht klar definiert und werden situationsbedingt in den jeweiligen Unternehmen festgelegt. Besonders das Middle-Management ist in dieser groben Aufteilung schwer zu beschreiben, da dieses je nach hierarchischer Bildung im Unternehmen, eine oder mehrere Führungsebenen abbilden kann. Das Top-Management kann jedoch etwas leichter, der obersten Führungsebene und das Lower-Management der untersten Führungsebene zugeordnet werden. (Prof. Dr. Bartscher & Nissen, 2018)

Stephen J. Skripark (2016) versuchte die Management-Ebenen grafisch darzustellen, indem er die Ebenen in Form einer Pyramide gleichsetzte und dabei eine sehr grobe und grundlegende Beschreibung pro Ebene entwarf: (Skripak, 2016, S. 185)



Abbildung 1: Levels of management (in Anlehnung an Skripak, 2016, S. 185)

Bei der Ebene des „Top Management“ handelt es sich um die höchste, hierarchisch gesehene, Stelle in einem Unternehmen. Personen auf dieser Ebene kümmern sich um das Wohlbefinden des Unternehmens und sind für die Leistungserbringung im Unternehmen verantwortlich. Die Ziele und Vorgaben bezüglich Leistung und Aktivität, werden in dieser Ebene geschmiedet und gesteuert. Es muss sichergestellt werden, dass die Aufträge vom Unternehmen erfüllt werden können. Im Bedarfsfall wird auch die Ausrichtung des Unternehmens neu justiert, um auf mögliche Chancen zu reagieren und eventuellen Risiken vorzubeugen. Dafür ist es notwendig, dass die Führungskräfte in dieser Ebene regelmäßig das Umfeld des Unternehmens untersuchen und nach solchen Chancen und Risiken Ausschau halten. Doch die meiste Arbeitszeit dieser Personen, fließt in die Zukunftsplanung und vor allem das Treffen essenzieller Entscheidungen für das Unternehmen. Dabei wird das Unternehmen von diesen Personen sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei anderen Unternehmen und der Behörde aktiv vertreten. Die Stellen auf dieser Ebene werden oft mit den folgenden Berufsbezeichnungen benannt: Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO), oder Vizepräsident. (Skripak, 2016, S. 185-186)

Das sich in der Mitte befindliche „Middle Management“ ist der obersten Führungsebene direkt unterstellt und berichtet somit an diese. Weiters gehören zu den Hauptaufgaben dieser Ebene, das Kontrollieren der Führungsaktivitäten der darunterliegenden Ebene. Ihre größte Verantwortung liegt darin, die durch die oberste Ebene vorgegebenen Ziele zu erreichen und die Aktivitäten zur Erreichung der Ziele durchzuführen. Um die Ziele zu erreichen, sind sie hauptsächlich für die Zuteilung der Ressourcen in Richtung der darunterliegenden Ebene verantwortlich. Mögliche Bezeichnungen der Stellen im mittleren Management wären Abteilungsleiter, Bereichsleiter oder Betriebsleiter. (Skripak, 2016, S. 185-186)

Die unterste Ebene, das sogenannte „First-line“ oder auch „lower Management“ ist sehr nahe am operativen und somit am täglichen Geschäft. Dies ist auch die interessanteste Ebene für diese Arbeit, da hier der größte Schnittpunkt zwischen Führungsperson und geführter Person herrscht. Die Hauptaufgabe der Führungskräfte ist es, die ausführenden Mitarbeiterinnen zu überwachen und ihre Tätigkeiten zu koordinieren. Weiters müssen sie dafür Sorge tragen, dass die Vorgaben und Ziele, der darüberliegenden Managementebenen, in Form der weitergegebenen Aktivitäten umgesetzt werden. Die meisten Führungskarrieren starten auf dieser Ebene und sie bildet die größte Möglichkeit, Erfahrungen in der Führungskarriere zu sammeln. Mitarbeiterinnen dieser Ebene werden meist als Gruppenleiter, Büroleiter, Vorarbeiter, direkte Vorgesetzte und so weiter, bezeichnet. (Skripak, 2016, S. 186)

2.3 Management und Führung

„Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen“ (Malik, 2013, S. 33)

Das Wort „Management“ hat ein sehr breites Spektrum an Bedeutungen doch nur wenige Beschreibungen schaffen es diesen Begriff auf etwas konkretes einzuengen. Laut Fredmund Malik geht es hierbei um das Ausüben eines Berufes, welcher dafür Sorge trägt, dass Resultate geliefert und Organisationen geführt werden. Zu diesem Beruf gehören weiters die richtigen

Managementwerkzeuge, welche wiederum anhand bestimmter Prinzipien eingesetzt werden sollten. Für jede Aktion muss seitens der ausübenden Instanz auch die Verantwortung für das entstehende Resultat übernommen werden. (Staudt, 2017)

„... bewegende Kraft, überall wo es darum geht, durch das Zusammenwirken von Menschen gemeinsam etwas zu erreichen ...“ (Ulrich, 2001, S.13)

Der Autor Hans Ulrich hat im Jahre 1972, als einer der Gründer des St. Galler Management-Modells, eine ganz eigene und eingrenzende Definition des Begriffs Management kreiert. Er war der Meinung, dass das Management aus dem Kreieren, dem Steuern und schlussendlich dem Aufbauen von komplizierten, produktiven und sozialen Systemen bestünde. (Staudt, 2017)

„Management has to give direction to the institution it manages. It has to think through the institution's mission, has to set its objectives and has to organize resources for the results the institution has to contribute ... They do not practice economic. They do not practice quantification. They do not practice behavioral science. These are tools for the manager.“ (Malik, 2013, S. 36)

Peter Ferdinand Drucker galt laut der New York Times als Erfinder des Managements und vor allem „der Führung mit Zielvereinbarungen“. In seinem Leben hat Drucker bis zu 39 Bücher herausgebracht. Hauptsächlich war er als Unternehmensberater tätig und dabei vertrat er die Meinung, dass gerade die begeisterten Mitarbeiterinnen in einer Organisation, eben diese zum Triumph führen würden. (Harvard Business manager, 2020)

Neben so vielen verschiedenen Aussagen kann man mittels folgender, daraus resultierender, Zusammenfassung den Begriff Management etwas detaillierter definieren:

„Es ist die Fähigkeit, anhand von Werten und Prinzipien eine Gruppe von Menschen zu führen, beteiligte Prozesse zu steuern und notwendige Ressourcen optimal einzusetzen, um ein vorher definiertes Ziel zu erreichen.“ (Staudt, 2017)

2.3.1 Das Leadership und die Führung

Oft wird auch der Begriff Leadership oder Führung als gleichbedeutendes Synonym genutzt, doch wo ist nun der Unterschied zwischen Leadership beziehungsweise Führung und Management? Für die eigentliche Führung gibt es unzählige Beschreibungen, doch keine dieser Beschreibungen gibt eine eindeutige Definition wieder. Wie beim zuvor beschriebenen Management gibt es auch hier verschiedene Perspektiven, Gedanken und Ansätze. Während viele Menschen die zwei Begriffe Management und Führung gleichsetzen, gibt es doch eine klare Trennung dazu. Zuerst jedoch wird in dieser Arbeit versucht den Begriff Führung durch Abgrenzungen zu definieren, bevor wir den Unterschied zum Begriff Management behandeln.

Führung oder auch oft als Leadership bezeichnet, hat in der Regel nichts mit der Dauer der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder der Stelle, beziehungsweise Position in der Hierarchie eines Unternehmens zu tun. Oft sprechen Personen über die Führung eines Unternehmens oder einer Organisation und meinen damit jedoch die ranghöchsten Führungskräfte in der Organisation. Dabei handelt es sich auch bei solchen Positionen lediglich

um leitende Angestellte. Führung wird auch nicht durch die Höhe des Gehaltes definiert oder durch das Besitzen eines bestimmten Titels. Es sind auch keine extrovertierten charismatischen persönlichen Züge oder ähnliches notwendig, um Führung zu praktizieren. Auch wenn man Charisma besitzt, heißt das nicht, dass man automatisch in der Lage ist zu führen. Führung und Management sind nicht gleichbedeutend und dürfen daher auch nicht als ein und dasselbe gesehen werden. (Kruse, 2013, S. 1-2)

Herr Prof. Dr. Dr. Lutz Rosentiel (1938-2013) war an der Uni München Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie und definierte die Bedeutung von Führung kurz und prägnant folgendermaßen:

„Diese läßt sich als eine unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflußnahme von bestimmten Personen – in der Regel Vorgesetzte – auf andere Personen – in der Regel Untergebene – in Organisationen mit Hilfe der Kommunikationsmittel verstehen.“ (von Rosentiel, 2014, S. 219)

Eine deutlich detailliertere mögliche Definition für den Begriff Leadership beziehungsweise Führung, welche aus mehreren Literaturen abgeleitet wurde, besagt folgendes:

„A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization’s mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives.“ (Winston & Patterson, 2006, S. 7-8)

Im Grunde heißt dies zusammengefasst, dass das primäre Ziel von Führung darin besteht den Auftrag und die Ziele der Organisation zu erreichen, indem die Führungskraft eine Vision definiert und diese in erster Linie in klaren Worten vermittelt. Um die Chancen für einen Erfolg zu erhöhen, sollten die Ziele dabei nach der SMART-Methode definiert werden, sodass die Mitarbeiterinnen die so strukturierten Ziele verstehen und Sie in Zukunft umsetzen können: (Hettl, 2013, S.19-20)

- Spezifisch – Die Ziele sollten so spezifisch wie möglich definiert werden um keinen Spielraum für Eigeninterpretation zu lassen.
- Messbar – Jedes Ziel oder Maßnahme muss durch etwas Messbar gemacht werden, ansonsten kann der Fortschritt nicht nachgewiesen werden.
- Akzeptiert – Die Mitarbeiterinnen müssen bereit sein für diese Ziele zu Arbeiten und dürfen keine Abneigung gegen diese empfinden.
- Realistisch – Die Ziele dürfen nicht willkürlich definiert werden, sie müssen sich im Bereich des Möglichen wieder finden und erreichbar bleiben.
- Terminiert – Es ist äußerst wichtig jedem Ziel eine Deadline zuzuweisen, sodass klar ist bis wann das Ziel zu erfüllen ist.

2.3.2 Rahmenmodell der Führung

Zusammenfassend lässt sich zur Führung sagen, dass deren Erfolg, grob von zwei verschiedenen Aspekten betrachtet werden kann. Einerseits, wenn die Frage „für wen ist dies nutzbringend?“ betrachtet wird, soll die Führung den Unternehmenserfolg unterstützen und erzeugt somit einen direkten Nutzen dem Unternehmen gegenüber, indem dieses durch direktes Einwirken der Führungskräfte Umsätze steigert, Gewinne erzielt und so weiter. Andererseits, bei Betrachtung der Frage „was ist die Auswirkung der Führung?“, erscheinen sowohl positive als auch negative Aspekte. In dieser Hinsicht sollte die Führung nicht nur den Zielen des Unternehmens dienen, weiters müssen auch die Mitarbeiterinnen einen Nutzen daraus erfahren. Die Konsequenzen schlechter Führung können sich durch zusätzliche wirtschaftliche Kosten, hohe Fluktuation oder Fehlzeiten von Mitarbeiterinnen bemerkbar machen. Es ist daher notwendig sich als Führungskraft in Puncto Führung den Konsequenzen bewusst zu sein und das eigene Handeln dementsprechend an die Situation anzupassen, um schlussendlich das Wohlbefinden des gesamten Unternehmens und deren Mitarbeiterinnen zu erzielen. Das nachstehende Rahmenmodell dient der Veranschaulichung der groben Bestandteile des Weges bis zum Führungserfolg und der Einwirkung von Führungssituationen. (Nerdinger, 2014, S.84-85)

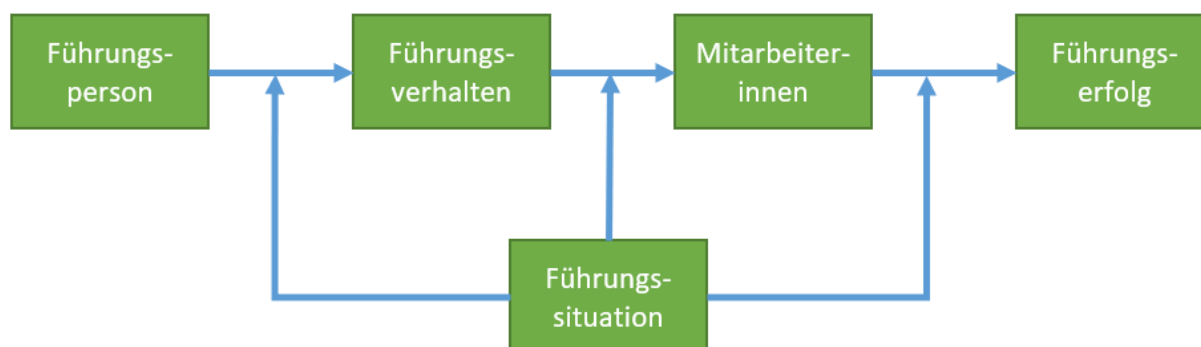


Abbildung 2: Rahmenmodell der Führung (in Anlehnung an Nerdinger, 2014, S.85)

Das Verhalten und Vorgehen von Führungskräften hat also einen starken Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und wird von diesen sowohl direkt als auch indirekt wahrgenommen. Durch diesen Einfluss lässt sich die Produktivität der Mitarbeiterinnen steuern und diese weiters zum vorgenommenen Unternehmensziel führen. Allerdings kann der Einfluss, wie bereits erwähnt, positive Effekte haben, sodass die Arbeit intensiver und zielgerichteter stattfindet oder auch negative Effekte. Als negativer Effekt könnte sich zum Beispiel der Umgang von Mitarbeiterinnen untereinander zum schlechten verändern, was für angespannte Stimmung im Team und weniger effizienten Fortschritten am eigentlichen Arbeiten führen kann. Der Führungserfolg kann also durch das richtige einbringen von ausgewogenen Führungssituationen durch die Führungskraft erreicht werden, da sowohl die Führungspersönlichkeit als auch die Führungseigenschaften einen indirekten Einfluss auf den Erfolg haben. (Nerdinger, 2014, S.84-85)

2.3.3 Der Unterschied zwischen Management und Führung

Schon früh wurde versucht die Unterschiede zwischen Führung beziehungsweise Leadership und Management zu definieren. Einer der treffendsten Unterschiede kommt aus einer Zusammenführung der Definitionen nach Dimmock (1999) und Cuban (1988), bei welcher Cuban der Meinung war, dass eine der deutlichsten Unterscheidungen zwischen Führung und Management dahingehend wäre, dass Führung stark mit Veränderung verbunden sei. Beide waren sich jedoch einig, dass das Management zum Unterschied der Führung eine Instandhaltungstätigkeit sei. Weiters betont er auch die Dimensionen organisatorischer Tätigkeiten und Ihre Bedeutung folgendermaßen: (Bush & Glover, 2003, S. 9)

„Unter Führung verstehe ich die Beeinflussung des Handelns anderer zur Erreichung erwünschter Ziele. Führungskräfte sind Menschen, die die Ziele, Motivationen und Handlungen anderer gestalten. Oftmals initiieren Veränderungen, um bestehende und neue Ziele zu erreichen... Führung... erfordert... viel Einfallsreichtum, Energie und Geschick.

Management ist die effiziente und effektive Aufrechterhaltung bestehender organisatorischer Regelungen. Ein gutes Management zeigt zwar oft Führungsqualitäten, aber die Gesamtfunktion ist eher auf Aufrechterhaltung und nicht auf Veränderung. Ich schätze sowohl das Managen als auch das Führen und Ich lege keinen besonderen Wert auf eines von beiden, da unterschiedliche Situationen und Zeiten unterschiedliche Reaktionen erfordern.“ (Bush & Glover, 2003, S. 9)

Eine andere Sichtweise hat Starratt (2001) zu diesem Thema. Er sieht die Führung als eine Art Schaffung beziehungsweise Entwicklung und Aufrechterhaltung von einem speziellen Umfeld und gewissen Grundwerten:

„Anstatt einen Rahmen der technischen Rationalität zu betonen, in dem Ziele festgelegt und dann geeignete Mittel zu ihrer effizienten und effektiven Erreichung operationalisiert werden, effektiv zu erreichen, möchte ich die Führung als "Kultivierung" hervorheben. Damit will ich sagen, dass demokratische Führung in erster Linie darauf abzielt, ein Umfeld zu kultivieren, das die Mitwirkung, den Austausch von Ideen und die Tugenden Ehrlichkeit, Offenheit, Flexibilität und Mitgeföhls unterstützt.“ (Starrat, 2001, S. 338, zitiert nach, Bush & Glover, 2003, S. 9)

Die Entwicklung und Aufrechterhaltung werden als ein weiteres Spannungsfeld identifiziert, das mit der oben beschriebenen Unterscheidung von Cuban (1988) anknüpft. Bush (1998, S. 328) sieht bei der Führung die Verbindung zwischen gesetzten Zielen und Werten während er das Management zur Durchführung von technischen Fragen definiert. (Bush & Glover, 2003 S. 9-10)

2.4 Mögliche Führungsstile und die Einwirkung von -persönlichkeit

Doch auch Führungsstile und Führungskonzepte sind essenzielle Bestandteile der Führung, dabei handelt es sich klar um zwei verschiedene Themengebiete. Der Führungsstil beschreibt ein anhaltendes Verhaltensmuster der Führungskraft über einen längerfristigen Zeitraum. Das Führungskonzept hingegen beschreibt in der Praxis anwendbare Vorgehensweisen, welche durch die Führungskraft ausgeübt werden können. (Schreyögg, 2004, S. 316-317)

2.4.1 Die Einwirkung von Führungspersönlichkeiten

Auch spielt hierbei die Führungspersönlichkeit eine große Rolle und hat, im optimalen Fall, einen starken positiven Einfluss auf Ihre eigenen Mitarbeiterinnen und beeinflusst diese gezielt, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Somit handelt es sich bei der Führung um die soziale Beeinflussung von Mitarbeiterinnen, während der Führungsstil auf die Effektivität und/oder Leistung eines Unternehmens einwirken kann. In der aktuell anhaltenden digitalen Transformation ist es umso wichtiger eine effektive Führungspersönlichkeit zu haben, um mit der Fähigkeit komplexe und sich ständig verändernde Sachverhalte im eigenen Umfeld rasch zu verstehen und darauf zu agieren. Durch eine gute Strukturierung von Arbeitspaketen und einer positiven Beziehung zu den Mitarbeiterinnen steigt auch die Effektivität der Mitarbeiterinnen an. Weiters kann eine Führungspersönlichkeit auch das Vertrauen und/oder die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen im Unternehmen beeinflussen. (Nanjundeswaras wamy & Swamy, 2014, S. 57-58)

Lange Zeit waren die Forscher davon überzeugt, dass der Führungserfolg aufgrund der jeweiligen Persönlichkeit der Führungskraft entstand. Daher wurden Führungserfolge anfangs immer auf die Ausstrahlung der jeweiligen Person zurückgeführt und damit deren Charisma als ausschlaggebend definiert. Gegen diese Annahme versuchte man in der Organisationspsychologie weitere Eigenschaften zu definieren, welche den Unterschied zwischen erfolgreichen Führungspersonen und weniger erfolgreichen aufzeigen sollte. Die Organisationspsychologie hat die Wirkung von Charisma als eine nebensächliche Eigenschaft betrachtet, da diese als eine Art Einfluss durch exzeptionelle Personen definiert wurde und die Unternehmen sich ohnehin durchwegs zu stark rationalen Strukturen, basierend auf Kennzahlen, entwickeln werde. Doch laut Weber (1980) hat sich diese Meinung zum Charisma in den darauffolgenden Jahren grundsätzlich verändert, da die aktuelle Wirtschaft vor allem an charismatischen Führungspersönlichkeiten stark an Interesse gewonnen hat. Der Grund an dieser neuentwickelten Sympathie liegt anscheinend darin, dass die Vorhersage von Weber (1980) sich bewahrheitet hat aber anstatt auf reine Kennzahlen zu plädieren benötigen solche Unternehmen nun charismatische Führungspersönlichkeiten. Dies ist wichtig um die Mitarbeiterinnen von heute für die, auf Kennzahlen beruhenden Unternehmensziele zu begeistern. Es hat sich dahingehend entwickelt, dass charismatische Personen gerade in kriesengebeutelten Zeiten ein Bindeglied darstellen und die Mitarbeiterinnen eines Unternehmens so motivieren können, dass diese gemeinsam bemerkenswertes leisten. Neben des Charismas wurde versucht weitere Eigenschaften in der Persönlichkeit von Führenden zu

definieren und dies im „Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit folgendermaßen festzuhalten: (Borkenau & Ostendorf, 1993, zitiert nach, Nerdinger, 2014, S.86-87)

- Gewissenhaftigkeit zeichnet sich durch Menschen aus, welche fleißige Arbeit verrichten, terminliche Punktgenauigkeit besitzen, Ehrgeiz zeigen, gewissenhaft, zuverlässig und durchaus ordentlich sind.
- Extraversion zeigt sich durch Personen die aktiv, gesellig, menschenorientiert, begeisterungsfähig und fröhlich sind.
- Neurotizismus jeder mit einem hohen Maß an dieser Eigenschaft neigt zu Nervosität, Unsicherheit, Befürchtungen und Trauer. Personen mit dieser Eigenschaft haben oft nicht realistische Vorstellungen und ihnen ist es nicht möglich weder mit Stress umzugehen noch richtig darauf zu agieren.
- Verträglichkeit zeichnet Personen aus die viel Mitgefühl ausdrücken und ein hohes Maß an Verständnis anderen gegenüber haben. Diese Personen möchten Harmonisieren, geben daher auch öfter nach und arbeiten gerne mit anderen Personen zusammen.
- Offenheit für Erfahrung bildet jene Personen ab, welche sich gerne weiterbilden, ein hohes Maß an Kreativität aufzeigen und Ihre Entscheidungen unparteiisch treffen.

Judge, Bono, Ilies und Gerhard (2002) haben versucht die Korrelation dieser Eigenschaften und der Persönlichkeit von Führungskräften und deren Führungserfolg zu untersuchen. Es wurden die nachfolgenden Schlussfolgerungen aus dieser Untersuchung gezogen: (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002, zitiert nach, Nerdinger, 2014, S.86-88)

Persönlichkeitseigenschaften	Führungserfolg		
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>p</i>
Neurotizismus	48	8025	-0,24
Extraversion	60	11705	0,31
Offenheit für Erfahrung	37	7221	0,24
Verträglichkeit	42	9801	0,08
Gewissenhaftigkeit	35	7510	0,28

Abbildung 3: Korrelationen der fünf Faktoren der Persönlichkeit und des Führungserfolgs (in Anlehnung an Nerdinger, 2014, S.88)

Dieses Modell zeigt mit „N“ die Anzahl der durchgeführten Versuche, mit „k“ die Anzahl der daraus resultierenden Zusammenhänge und mit „p“ die schlussendlich angepasste durchschnittliche Korrelation der jeweiligen Eigenschaft. Eine negative Zahl bei „p“ bedeutet es herrscht eine negative Korrelation, also je größer X desto kleiner Y. Eine Positive Zahl hingegen bedeutet es herrscht eine positive Korrelation, also je größer X desto größer Y. Aufgrund der hohen Anzahl an Versuchen sind die Ergebnisse laut Nerdinger als stabil einzustufen und haben daher durchaus eine Aussagekraft. Somit lässt sich grob sagen, dass eine Führungsperson die zum Beispiel Neurotizismus als eine stark ausgeprägte persönliche Eigenschaft aufweist, eher den Erfolg mindert. Je höher die Eigenschaft Neurotizismus, desto

kleiner der Erfolg. Im Gegenteil dazu, lässt sich sagen, dass Extraversion in Relation zu den anderen die positivste Eigenschaft ist, denn je höher Extraversion, desto höher der Führungserfolg. Damit sei bewiesen, dass auch die Persönlichkeit von Führungskräften einen eindeutigen Einfluss auf den Führungserfolg darstellt. Allerdings ist die Führungspersönlichkeit nur eine Komponente von vielen und sie allein bildet nicht den Erfolg ab. (Nerdinger, 2014, S.87-88)

2.4.2 Die Auswirkungen von Führungsstilen

Auch die verschiedenen Führungsstile können sich auf unterschiedliche Art und Weise auf den Erfolg eines Unternehmens, einer Organisation oder gar Nation auswirken. Sowohl positive als auch negative Entwicklungen in organisatorischen Einheiten können direkt auf den Führungsstil zurückgeführt werden, da diese direkt auf die Mitarbeiterinnen und somit auch Ihre Leistung und Arbeitszufriedenheit einwirkt. In weiterer Folge hat auch die Beziehung zwischen Mitarbeiterin und Führungskraft einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen. Jedoch ist der Führungsstil selbst weitgehend auch kulturell geprägt und wird meist von eigenen Werten, Traditionen und Überzeugungen aufgebaut. (Nanjundeswaras wamy & Swamy, 2014, S. 57-58)

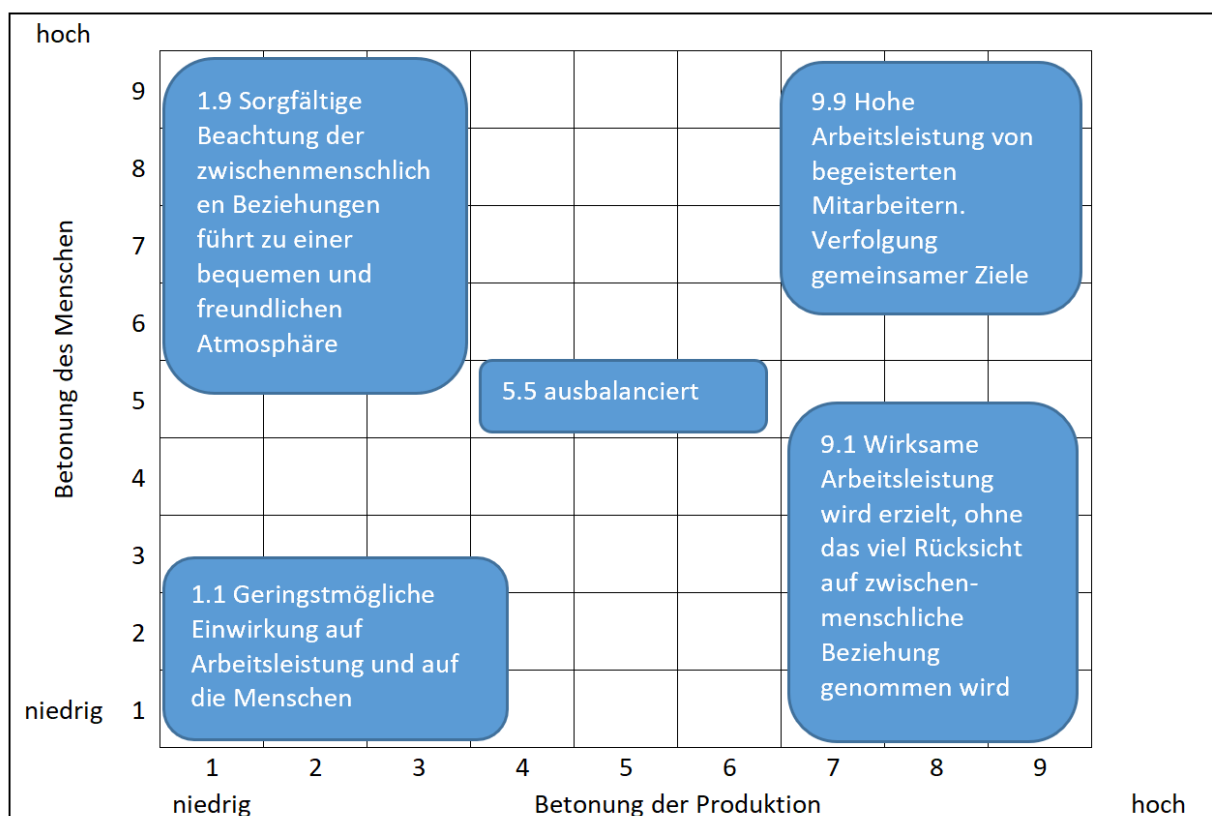


Abbildung 4: Managerial Grid von Blake/Mouton 1964 (in Anlehnung an Schreyrögg, 2004, S. 317-318)

Die Grafik hat Ihren Ursprung aus Blake und Moutons Definition von 1964, die versucht haben das Verhalten und somit den Führungsstil einer Führungskraft darzustellen. Werden die Raster miteinander kombiniert erhält man fünf verschiedene, aber dennoch sehr grobe Verhaltensweisen, beziehungsweise Führungsstile der jeweiligen Person. Diese Verhaltensweisen werden weiter unten im Detail beschrieben und lassen sich folgendermaßen grob erklären: (Molloy, 1998, S. 4-10)

- 1.1: Dieses Verhalten kann als minimalistisch bezeichnet werden und es werden so viel Arbeitsleistung und zwischenmenschlicher Kontakt aufgebracht, dass es gerade noch so reicht. Dieses Führungsverhalten kommt der Laissez-faire-Führung am nächsten, da sich die Führungskraft so wenig wie möglich in den Berufsalltag der Mitarbeiterinnen einmischt.
- 1.9: Dieses Verhalten konzentriert sich minimal auf die Arbeitsleistung und hebt stattdessen die zwischenmenschlichen Beziehungen sehr stark hervor. Es wird versucht Konflikte zu beruhigen und Beziehungen zu stärken.
- 5.5: Hierbei handelt es sich um eine ausgewogene Mischung aus Arbeitsleistung und zwischenmenschlicher Beziehungen. Es wird versucht Kompromisse zu finden und faire Entscheidungen mit gerechtem Meinungs austausch bei Lösungsfindungen zu treffen. Am ehesten würde dieses Führungsverhalten der kooperativen Führung entsprechen.
- 9.1: Dieses Verhalten beschreibt den Fokus auf eine hohe Menge an Arbeitsleistung und eine sehr niedrige Menge an zwischenmenschlichen Beziehungen. Anderen Meinungen wird wenig Beachtung geschenkt und nur die Leistung in Zahlen und Fakten ist wichtig. Dieses Verhalten entspricht der autokratischen Führung am nächsten.
- 9.9: Es wird versucht bei diesem Verhalten alle Meinungen zu respektieren, sich diese anzuhören und auch die eigene Perspektive zu wechseln. Es wird kein harter Standpunkt vertreten, im Gegenteil, der Standpunkt kann sich durch gute Argumente und vorliegende Fakten auch ändern. Sowohl die zwischenmenschlichen Beziehungen als auch die Arbeitsleistung werden gepflegt und maximal genutzt.

Um als Führungsperson zu ermitteln in welches Raster man selbst fallen würde beziehungsweise welche Verhaltensweise durch einen selbst gelebt wird, entwarfen Blake und Mouton einen Fragebogen. Dieser beachtet insgesamt sechs verschiedene Kriterien und gibt als Ergebnis eine Beurteilung mit dem individuellen Verhalten der Person wieder. (Molloy, 1998, S. 4)

Dieser Fragebogen ist für diese Arbeit jedoch nicht relevant und wird daher auch nicht weiter beschrieben.

2.4.3 Die autokratische Führung (autoritäre Führung)

Bei der autokratischen oder auch autoritären Führung handelt es sich um einen strengen und strikten Führungsweg. Die Entscheidungen werden lediglich von der Führungsperson ohne das Mitreden anderer Parteien getroffen und die Basis der Entscheidungen sind die eigenen Ideen

und Überzeugungen. Die Mitarbeiterinnen haben bei dieser Führungsmethode oft kein Mitspracherecht und Vorschläge werden selten akzeptiert. In extremen Fällen ist auch die Sprache von einem diktatorischen Führungsstil, wo eigene Meinungen und Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen weder erlaubt noch gewollt sind. Dieser Stil wird hauptsächlich durch das Einhalten der vorgegebenen Strukturen und die totale Kontrolle durch die Führungskraft ausgezeichnet. Die wichtigsten Eigenschaften einer autoritären beziehungsweise autokratischen Führung sind folgende: (Mai, karrierebibel.de, 2021)

- Mitarbeiterinnen haben wenig bis kein Entscheidungs- und Mitspracherecht, alle Entscheidungen werden ausschließlich durch die Führungsperson getroffen.
- Strukturen, Abläufe und Arbeitspakete werden ausschließlich durch die Führungsperson festgelegt und entsprechend verteilt. Daher gibt es eindeutige Vorgaben durch den gesamten Prozess im Arbeitsalltag.
- Das Durchführen von Arbeitspaketen obliegt den Mitarbeiterinnen selbst und die Führungsperson arbeitet selten mit. Die Führungskraft befasst sich hauptsächlich mit der Erstellung von Arbeitspaketen und der Koordination der Arbeit, beziehungsweise der Delegation und Zuteilung der Arbeitspakete.
- Durch die direkte Vorgabe einer einzelnen Stelle, kommt es zu einer großen Zeitersparnis im Entscheidungsfindungsprozess und die Arbeit ist hinsichtlich dem Faktor Zeit, effizienter.

Die autokratische Führung bietet viele Vorteile, besonders wenn es um eine schnelle Entscheidungsfindung geht. Da keine weiteren Parteien eingebunden werden, wird keine Zeit mit Diskussionen um eine Lösung verschwendet und durch klare Strukturen und Vorgaben gibt es auch wenig Spielraum für Fragen seitens den ausübenden Kräften. In vielen Situationen ist so ein Führungsverhalten auch erwünscht und notwendig, wie zum Beispiel im Militär. Auch in kritischen Situationen wo schnell gehandelt werden muss kann dieses Führungsverhalten, bei zum Beispiel einem Rettungseinsatz, lebensrettend sein. Dadurch sind Verantwortungen, Kompetenzen und Entscheidungen klar geregelt. Alle Mitwirkenden konzentrieren sich lediglich auf die erhaltenden Befehle und müssen sich selbst keine weiteren Gedanken dazu machen, dadurch ist eine hohe Zeiteinsparung gegeben. Doch so gut die Vorteile in gewissen Situationen auch sind, in anderen Szenarien kann dieses Verhalten zu Problemen und Unzufriedenheit führen. Dieser Führungsstil kann in einem gewissen Ausmaß die Kreativität der eigenen Mitarbeiterinnen negativ beeinflussen. Mitarbeiterinnen haben dadurch keine Möglichkeit ihre eigenen Ideen einzubringen oder Verbesserungen vorzuschlagen, dies kann auf Dauer zu einer erhöhten Unzufriedenheit und Mangel an dringend benötigten Lösungsansätzen führen. Auf der anderen Seite haben gerade die Mitarbeiterinnen wenig bis keine Möglichkeiten sich bei ungerechten Handlungen der Führungskraft zu wehren, dadurch ist ein Missbrauch dieses Führungsstiles leichter gegeben und auch die Fluktuation oder Krankenstandtage steigen in solchen Berufen auf ein hohes Niveau an. Die Mitarbeiterinnen fühlen sich in solchen Beziehungen oft stark unter Druck gesetzt, was wiederum den Stress bei der Arbeit erhöht und zu einer weiten emotionalen Kluft zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen sorgen kann. Dennoch kann dieser Führungsstil in einer positiven Art und

Weise eingesetzt werden, zum Beispiel durch das Nutzen von bestimmten Elementen dieses Führungsverhaltens in gewissen Situationen. (Mai, karrierebibel.de, 2021)

2.4.4 Die demokratische Führung (kooperative Führung)

Der demokratische oder auch kooperative Stil zeichnet sich hauptsächlich dadurch aus, dass die Mitarbeiterinnen in einem Team, durch die Führungsperson auch in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden. Die Mitarbeiterinnen sind meist auf gleicher Augenhöhe mit Ihren Vorgesetzten und es ist sogar erwünscht, dass Mitarbeiterinnen sich mit Diskussionen und Vorschlägen am Aufbau des Unternehmens beteiligen. In der Regel herrscht in einem demokratischen Umfeld ein offenes Betriebsklima, in welchem sich Mitarbeiterinnen mit Eigeninitiative beweisen können und die Führungsebene dadurch unterstützen. Dennoch besteht eine klare Struktur und somit eine Trennung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen. Im Zweifelsfall gibt die Führungskraft den Weg und die Entscheidungen vor, diese trägt auch weiterhin die Verantwortung und die möglichen Konsequenzen davon. Eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Eigenschaften zu diesem Führungsstil sieht wie folgt aus: (Schmidt & Richter, 2009, S. 10-13)

- Mitarbeiterinnen werden in den Entscheidungsprozess durch die Führungsperson miteinbezogen und dürfen eigene Ideen und Meinungen kundgeben.
- Führungskraft hat keinen festen Standpunkt und lässt sich durch Argumente und Fakten auch mal von einer anderen Idee überzeugen.
- Die Führungskraft schätzt Ihre eigenen Mitarbeiterinnen sehr und setzt sich dafür ein, eine zwischenmenschliche Beziehung zu allen aufzubauen.
- Die Entwicklung der Mitarbeiterinnen wird aktiv unterstützt und ist auch von großem Interesse für die Führungsperson.

Einer der größten Vorteile ist das Anregen der Kreativität der Mitarbeiterinnen. Durch das offene Betriebsklima, die Augenhöhe aller Kolleginnen untereinander und das freie Mitspracherecht, können somit viele verschiedene Ideen und Vorschläge gebracht werden. Die Mitarbeiterinnen fühlen sich auch wertgeschätzt und durch das Einbinden in den Entscheidungsprozess bekommen sie auch das Gefühl von echter Zusammenarbeit mit der Führungsebene. Weiters wird die Teamarbeit gefördert und dadurch werden Konflikte in gemeinsamen Gesprächen ermittelt und gelöst. Auch werden durch die starke Teamarbeit die Führungskräfte stark entlastet und können sich somit mehr auf die Strategischen Themen im Unternehmen fokussieren. Durch das große Mitspracherecht identifizieren sich die Mitarbeiterinnen auch deutlich mehr mit dem Unternehmen. Einer der größten Nachteile zu diesem Führungsstil ist die Möglichkeit des unnötig langen Hinziehens von Lösungsfindungsprozessen. Die Menge an eingebrachten Ideen und Vorschlägen zur Verbesserung oder Lösungsfindung, kann unüberschaubar werden aber auch zu Konflikten untereinander führen, da sich Mitarbeiterinnen nicht immer einig und der gleichen Meinung sind. Es ist schwierig als Führungsperson genügend Durchsetzungsvermögen zu zeigen, ohne dadurch in den Stil der autoritären Führung abzudriften und als so eine Führungsperson wahrgenommen zu werden. Es ist seitens

aller Beteiligten eine Menge Geduld und Verständnis aufzubringen und die Ansichten anderer Mitarbeiterinnen zu respektieren. Die Führungskraft muss dafür Sorge tragen, dass die einzelnen Mitarbeiterinnen in den Teams auch zusammenarbeiten können und wollen, ansonsten ist Handlungsbedarf angesagt. (Tannenbaum & H. Schmidt, 2020)

2.4.5 Laissez-faire-Führung (delegative Führung)

Die auch als delegatives Führen bekannte Laissez-faire-Führung bietet eine Führungskraft, welche sich jedoch so wenig wie möglich in den Alltag der Mitarbeiterinnen einmischt. Hierbei wird hauptsächlich die Verantwortung von der Führungskraft auf die eigenen Mitarbeiterinnen übertragen. Somit bleibt auf einer Hand die Problemlösungsentscheidung bei den Mitarbeiterinnen und das Zuteilen der Aufgaben bei der Führungskraft. In der Regel wird die Führungskraft nur über Ergebnisse in Kenntnis gesetzt und hat mit der eigentlichen Aktivität, beziehungsweise dem Problemlösungsprozess selbst, nichts zu tun. Somit lassen sich die wichtigsten Eigenschaften dieses Führungsstils in folgende Punkte zusammenfassen: (Schmidt & Richter, 2009, S. 10-13)

- Die Führungsperson mischt sich selten in die aktiven Handlungen der Mitarbeiterinnen ein und gibt diesen somit weder positives noch negatives Feedback auf die eigentliche Durchführung der Arbeitspakete.
- Mitarbeiterinnen sind bei diesem Führungsstil auf sich gestellt und haben ihren eigenen Freiraum, dafür aber auch die volle Verantwortung für ihr eigenes Tun.
- Die Koordination der Tätigkeiten, beziehungsweise Aufgabenlösung wird durch die Mitarbeiterinnen selbst initiiert, die Führungsperson teilt lediglich die Aufgaben zu.
- Während die Mitarbeiterinnen ihrer Aufgabenausübung nachgehen, führt die Führungskraft keine Kontrollen zu den aktuell durchgeführten Aufgabengebieten durch. Somit herrscht großes Vertrauen seitens der Führungskraft und große Verantwortung seitens der Mitarbeiterinnen.

Durch den gebotenen Freiraum haben die Mitarbeiterinnen die Möglichkeit sich ihre Aufgaben selbständig einzuteilen. Dies erfordert jedoch ein hohes organisatorisches Geschick und kann sich bei den falschen Persönlichkeiten auch ins Negative entwickeln. Die Entscheidungsprozesse können sich bei diesem Führungsstil stark verzögern, da die eigentliche Entscheidung, von der Führungskraft, an jemand anders weitergereicht wird und diese Person sich erst damit auseinandersetzen muss. Dadurch, dass sich die Führungskraft aus allem zurückzieht und lediglich die Arbeitspakete zuweist, fehlen viele zwischenmenschliche Beziehungen. Die Mitarbeiterinnen werden nicht aktiv motiviert und es werden auch nicht die Bedürfnisse dieser erfragt oder gar erfüllt. Auch ein konstruktives Feedback zwischen den beiden Parteien bleibt in diesem Fall aus. Trotz vieler Vorteile ist der lockere Umgang allein auch nicht immer zielführend und kann schon dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiterinnen mal im Sand verlaufen und dadurch die Effizienz bei der Ausübung der Arbeit fällt. (Schmidt & Richter, 2009, S. 10-13)

2.4.6 Transformationale und transaktionale Führungsstile im Vergleich

Generell ging der Trend von der transaktionalen Führung zur transformationalen Führung über und das mit gutem Recht. Bei der transaktionalen Führung geht es hauptsächlich um vordefinierte Ziele, welche erreicht werden müssen und dieser Führungsstil ist somit sehr stark leistungsbezogen. Daraus ergibt sich das Prinzip von „Zuckerbrot und Peitsche“, bei der es für das erfolgreiche Erreichen von Zielen eine Art Belohnung und das nicht Erreichen von Zielen eine Art Bestrafung geben soll. Dieser Führungsstil war früher gang und gebe, jedoch ist diese Art seine Mitarbeiterinnen zu führen heutzutage veraltet und wird auch von den aktuellen Generationen nicht mehr angenommen. Die Führungskraft greift im Prozess der Arbeitsausübung somit aktiv und ausbessernd ein, um den Output der Mitarbeiterinnen schon im Vorhinein in die richtigen Bahnen zu lenken. Somit sollen Fehler aktiv vermieden und die Ziele dadurch wie erwartet erreicht werden. Sollte kein aktives Eingreifen der Führungskraft notwendig sein, kommt es zu einer positiven Belohnung des Mitarbeiters, da die Erwartungen wie gewünscht erfüllt worden sind. Aus diesen Gründen wird die transaktionale Führung auch als „Austausch-Führung“ bezeichnet, da die Leistung der Mitarbeiterinnen gegen eine gewisse Belohnung getauscht wird. (Prof. Dr. Pelz, 2021)

Dem transaktionalen Stil steht nun der modernere und beliebtere transformationale Führungsstil gegenüber. Bei diesem geht es um die Stärke des Charismas der Führungskraft und dessen Einfluss auf deren Mitarbeiterinnen. Hier geht es vielmehr um eine intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen, sodass diese für die Vision und das Wohl des Unternehmens auch eigene Bedürfnisse zurückstecken und gemeinsam im Team hohe Leistungen erbringen. Dies wiederum erhöht das selbständige Arbeiten und die Identifikation mit dem Unternehmen selbst. Die Führungskräfte sind in diesem Szenario als kooperative Unterstützer zu sehen, welche als Vorbild das gewünschte Verhalten vorzeigen und so die Richtung durch die Vorbildfunktion vorgeben. Vor allem der offene Umgang auf Augenhöhe zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen ist für diesen Stil eine essenzielle Eigenschaft. Dadurch bekommen alle Beteiligten aktiv die Möglichkeit mitzuwirken, umso die eigenen Vorschläge und Gedankengänge direkt einzubringen. Wie in einem Brainstorming gibt es keine falschen Richtungen und alle werden mit dem gleichen Respekt auf Augenhöhe behandelt. Durch diese offene Haltung und das Eingehen auf persönliche Beziehungen, ist es auch möglich gewisse Entscheidungen nochmal zu hinterfragen und die Veränderung aktiv voranzutreiben. Daher wird die transformationale Führung als eine Art emotionale oder auch „verändernde Führung“ gesehen, da sie Veränderungen willkommen heißt und die Mitarbeiterinnen an diesem Veränderungsprozess im Unternehmen aktiv beteiligt. (Kortmann, 2021)

Die Vorbildfunktion und das Erlangen des Vertrauens der Mitarbeiterinnen ist bei diesem Stil die Kerneigenschaft und führt in weiterer Folge zu den restlichen Komponenten. Die genauen Bestandteile laut Prof. Dr. Pelz (2021) des transformationalen Führungsstils werden in der nachfolgenden Grafik samt ihrer Auswirkungen im Detail dargestellt:

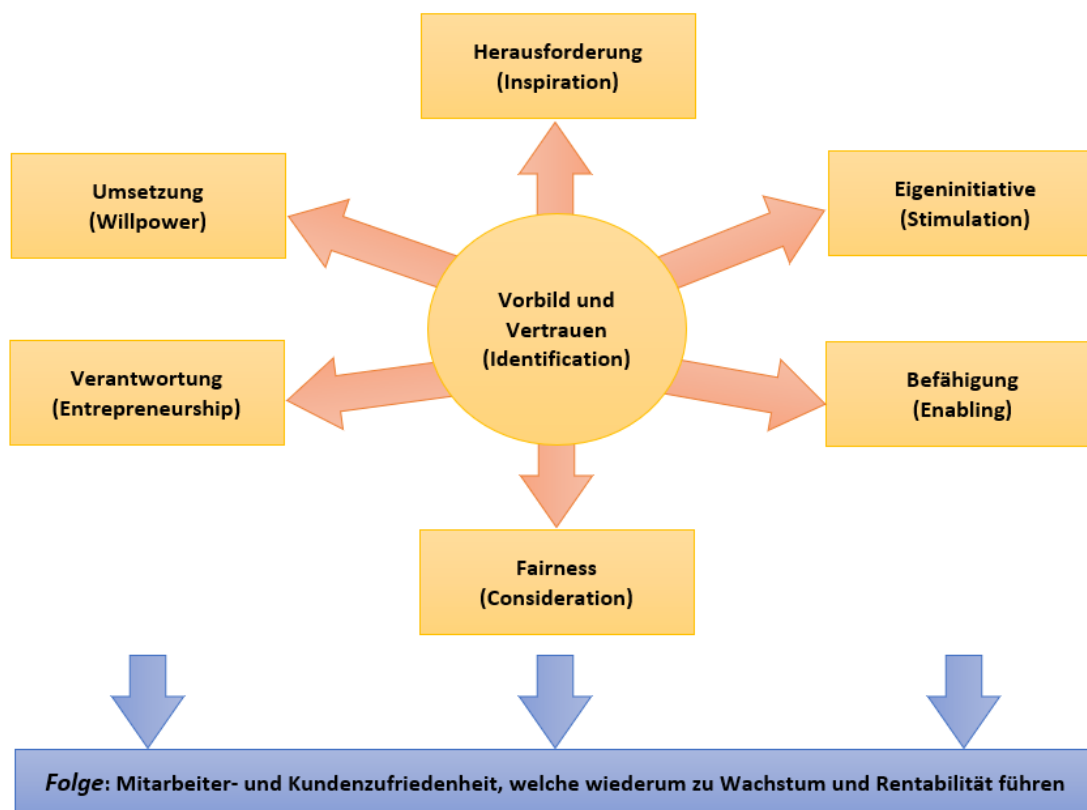


Abbildung 5: Bestandteile des transformationalen Führungsstils (in Anlehnung an Prof. Dr. Pelz, 2021)

Weitere Vor- und Nachteile im direkten Vergleich der beiden Führungsstile lassen sich anhand der nachfolgenden Grafik ablesen. Wichtig dabei, die Vorteile werden in Form der Effektivität bei der Ausübung der Arbeit im Unternehmen aufgezeigt.

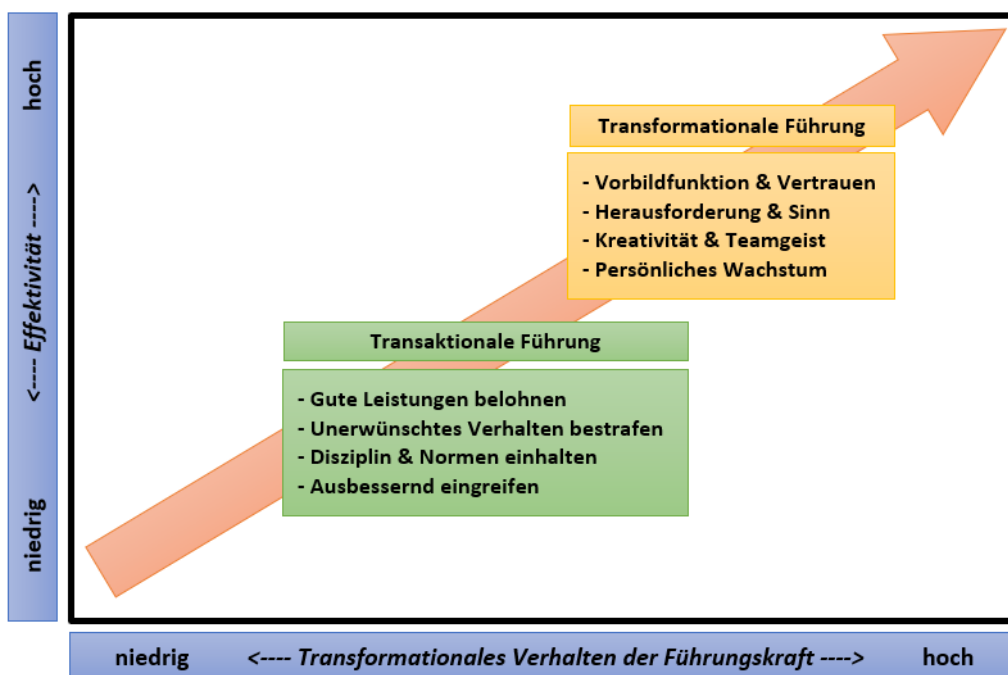


Abbildung 6: Vergleich von transaktionalen und transformationalen Führungsstilen nach Bass und Avolio (1994) (in Anlehnung an Prof. Dr. Pelz, 2021)

2.4.7 Servant Leadership (dienende Führung)

Das auch als befähigende oder dienende Führung bekannte „Servant Leadership“ ist eine Art der Agilen Führung. In diesem Verhältnis fordern die Mitarbeiterinnen, von den Führungskräften und nicht umgekehrt. Die Führungskraft versucht alles am Laufen zu halten und trägt Sorge darüber, dass die Mitarbeiterinnen selbständig Ihre Aufgaben erfüllen können. Somit dient die Führungskraft den Mitarbeiterinnen und unterstützt sie aktiv bei der Selbstorganisation. Um dies zu erreichen, teilt die Führungskraft Ihre Visionen mit den Mitarbeiterinnen, anstatt Ihnen direkte Anweisungen und Aufgaben zu vergeben. Die Entscheidungsfindung ist um einiges effizienter, da die Mitarbeiterinnen selbst entscheiden dürfen und somit nicht lange Umwege über die Struktur, welche sich darüber befindet, gehen müssen. Auch mögliche Abwesenheiten oder temporäre Verluste von Teammitgliedern werden durch andere, noch aktive Teammitglieder, selbständig kompensiert. Eine Steigerung der Leistung im Team ist durch das gemeinsame Fördern und Coachen der einzelnen Teammitglieder gegeben. Die Aufgabe der Führungskraft liegt nun darin, dass die Mitarbeiterinnen im Team alle notwendigen Daten und Kompetenzen erhalten umso Entscheidungen zu treffen und an neuen Aufgaben agil arbeiten zu können. (Diehl, 2020)

Das Servant Leadership stellt im Vergleich zum klassischen Führen die Ansicht der wichtigsten Ebenen im Unternehmen und deren Bedeutung auf den Kopf. Anstatt eine hierarchische Struktur zu wählen, bei welcher der Vorgesetzte die absolute Macht über alles darunter hat, dreht sich sowohl die Beziehung als auch die Bedeutung dieser Struktur nun um. Wo im klassischen Sinne noch der Vorgesetzte die Ziele und Visionen definiert hat und alle darunter geführt wurden, werden nun die Kunden von den Mitarbeitern direkt betreut und die Vorgesetzten achten darauf, dass es den Mitarbeiterinnen gut geht und diese Ihre Aufgabe möglichst ohne Hindernisse erfüllen können. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die hier beschriebenen Gegensätze: (Czechowski, 2021)

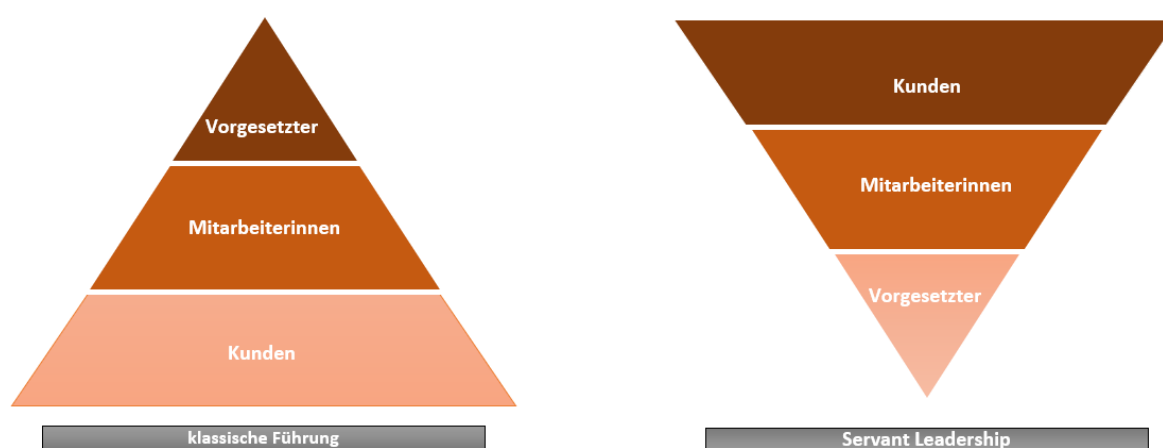


Abbildung 7: Servant Leadership und klassische Führung im Vergleich (in Anlehnung an Czechowski, 2021)

Alle in diesem Kapitel im Detail erklärten Führungsstile werden indirekt im Rahmen der empirischen Untersuchung miteinbezogen. Es gibt noch etliche weitere Führungsstile, jedoch wurden lediglich jene für diese Arbeit gewählt, die sich grob am meisten voneinander

unterscheiden und für dieses Themengebiet relevant schienen. Aus der empirischen Umfrage wird sich zeigen, welche der genannten Stile am ehesten den heutigen Standards des digitalen Arbeitsalltages entsprechen und welche der Stile bereits veraltet sind und von den aktuellen Generationen eher abgelehnt werden.

3 THEORIEN UND MÖGLICHKEITEN DER DIGITALEN FÜHRUNG

„Digitalisierung verändert nicht nur den beruflichen Alltag, sondern auch die Ansprüche verschiedener Gruppen an die Unternehmen.“ (Surrey & Tiberius, 2017, S. 183)

Sowohl Unternehmensintern, seitens der Mitarbeiterinnen als auch Unternehmensextern, seitens der Unternehmenskunden, scheint eine neue, durch die Digitalisierung stark beeinflusste, Umgangsform zu existieren. Die Digitalisierung nimmt nicht nur einen starken Einfluss auf den Arbeitsalltag und deren Prozesse, sondern vor allem auch auf die Personen dahinter. Dadurch ist heutzutage auch die Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeiterinnen ganz anders als wie sie das früher war. Die durchgehende Vernetzung über das Internet ist ein neuer Standard geworden, welcher zu laufendem Zugang von allerlei Informationen führt und dadurch auch aktuelle Generationen prägt. Daraufhin müssen auch Unternehmen nachziehen und sich stetig an die neuen digitalen Gegebenheiten anpassen, denn die Digitalisierung hält immer stärkeren Einzug in den verschiedensten Unternehmensbereichen. (Surrey & Tiberius, 2017, S. 183ff)

Das Thema Führung und alle dazugehörigen Komponenten wurden im Kapitel zuvor bereits akribisch aufgearbeitet, nun müssen auch die Begrifflichkeiten rund um die Digitalisierung selbst beleuchtet werden. Erst danach kann auf den Zusammenhang zwischen Führung und Digitalisierung näher eingegangen werden.

3.1 Definition der Digitalisierung und deren Relevanz

Wie relevant die Digitalisierung heutzutage in Unternehmen geworden ist, sieht man allein durch die Berührung mit diesem Thema. Kaum einer kann sich der bereits fortgeschrittenen Digitalisierung entziehen und wenn man auch nur die Tageszeitung durchblättert, wird man damit konfrontiert. Viele Studien benennen seit Jahren die Digitalisierung als Haupttreiber von Transformationen und aus diesem Grund sind auch schon viele Unternehmen längst auf dieses Thema aufmerksam geworden. Je nachdem in welcher Branche sich das Unternehmen befindet, ändert sich natürlich die Stärke der Verbindung zur Digitalisierung, jedoch werden früher oder später trotzdem alle Unternehmen und Ihre Digitalisierungsprozesse davon betroffen sein. Nachfolgend eine passende Definition zur Digitalisierung selbst: (Petry, 2019, S. 23)

„Der Begriff >>Digitalisierung>> lässt sich grundsätzlich auf zwei Arten verstehen:

- *Rein technisches Verständnis: Unter Digitalisierung versteht man im engeren Sinn die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System.*
- *Gesamthafte Verständnis: Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener beziehungsweise ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen beziehungsweise ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische sowie soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt.“* (Petry, 2019, S. 23)

Die Relevanz der Digitalisierung in Unternehmen ist absolut nichts neues und besteht schon seit über 20 Jahren. Das Berufsleben wird ständig durch neue Technologien erweitert und dadurch sind vor allem technische Instrumente wie Smartphones oder rein Software basierte Systeme zur generellen Kommunikation und Datenerfassung ein Muss in vielen Bereichen des beruflichen Alltags. Aus diesen Gründen wurden in vielen Unternehmen eigene Abteilungen, Bereiche und Geschäftsprozesse von Grund auf neu erschaffen oder überdacht und in einer anderen Form verändert beziehungsweise erweitert. Doch auch das Führungsverhalten musste sich den neuen Gegebenheiten anpassen. (Surrey & Tiberius, 2017, S. 184ff)

Es ist deutlich erkennbar, dass die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien über all die Jahre, einen sehr starken Einfluss auf die Wirtschaft hat und diese mitunter mitentwickelt hat. Es gibt Argumentationen seitens der Wissenschaft, dass es dadurch zu einer grundlegenden Änderung von Rahmenbedingungen in der Wertschöpfung gekommen ist. Kunden würden durch diese Änderung eine deutlich aktivere und einflussreichere Position einnehmen. Im Vergleich zu altbewährten Umfragemethoden zur Kundenzufriedenheit, ermöglichen die sozialen Medien heutzutage eine deutlich stärkere und direktere Möglichkeit für Feedback seitens der Kunden. Daraus lässt sich ableiten, dass nicht nur die Unternehmensprozesse selbst beeinflusst werden sondern auch die Tätigkeiten in einem Unternehmen wie die Organisation und die Führung. Um diesen großen „Sprung“ zu einem digitalisierten Unternehmen zu bewältigen und um überhaupt am Puls der Zeit zu bleiben, bedarf es an aktiver Zusammenarbeit auf allen Unternehmensebenen. Doch besonders die Rolle der Führungskraft muss mit hohem Fokus in diesen Ablauf der Digitalisierung miteingebunden werden, da gerade dieser Wandel eine direkte Auswirkung auf die unterstellten Mitarbeiterinnen hat. (Larjovuori, Bordi, Mäkinemi, & Heikkilä-Tammi, 2016, S.1141-1142)

3.2 Die Digitalisierung in Zusammenhang mit der Führung

Führungspersonen, welche sich nicht mit der Digitalisierung mitentwickelten und daraus verstünden wie wichtig diese in Wirklichkeit für alle Stakeholder sei, würden eines Tages nicht mehr im Arbeitsalltag mitkommen können. Wissenschaftlich gibt es noch nicht so viele Studien über den Einfluss der Digitalisierung auf den beruflichen Alltag und besonders auf die Beziehung zwischen Führungskräften und deren Mitarbeiterinnen. Daraus kann schon die Frage aufkommen, ob traditionelle Führung generell noch „up-to-date“ ist und ob es nicht an der

Zeit wäre für eine Veränderung. Wenn es nach Surrey & Tiberius (2017) geht, dann ist es definitiv so weit gekommen diese Frage mit einem klaren „Ja“ zu beantworten. Führungspersonen sollten im digitalen Umfeld andere Wege der Führung einschlagen und sich im Rahmen der Führung ebenfalls verändern. (Surrey & Tiberius, 2017, S. 183ff)

„The change in our way of working to a more social collaborative manner is a symbol for the change in our corporate culture. But, that is the soft part. Digitalization for us is more than that: it is disruption and revolution. And for sure, our leadership has been re-invented.“ (Hesse, 2018, S.1845)

Nach allem was man aktuell über die Digitalisierung und deren Auswirkungen weiß, geht es nun darum herauszufinden, wie die Beteiligten sich in Ihrer Funktion durch die neuen Gegebenheiten schlagen werden. Besonders durch den starken Wachstum der Digitalisierung und das allgegenwärtige Einbringen dieser, muss man sich auch aus Sicht der Führungskraft Gedanken machen, wie die Neuerungen bestmöglich in den Alltag übernommen und verwendet werden können. Es gibt nicht viele wissenschaftliche Untersuchungen zu der Digitalisierung, welche aus der Sicht des Managements agiert. Allerdings beruhen viele Diskussionen in diesen Untersuchungen darauf, dass man sich einig ist, dass die Digitalisierung nicht nur rein technologischer Natur Einfluss hat. Denn gleichzeitig wirkt sich die Digitalisierung auch auf das Fundament der Führung selbst in verschiedener Art und Weise aus. Daher ist es nun wichtig die Gültigkeit von traditionellen Führungsstilen zu hinterleuchten und zu hinterfragen ob diese wirklich unverändert ihre Daseinsberechtigung haben. (Hesse, 2018, S.1845-1856)

Genau diese Themen werden im empirischen Teil dieser Arbeit sowohl aus Sicht der Führungskräfte und Expertinnen in diesem Bereich, als auch seitens Ihrer Mitarbeiterinnen untersucht.

3.3 Der digitale Arbeitsalltag und seine Schattenseiten

Doch der digitale Arbeitsalltag hat auch seine negativen Seiten, wie ein Bericht der Website „Leadership-insiders“ näher erläutert. Neben all den Vorteilen, wie zum Beispiel, der vorangeschrittenen Vernetzung von Personen über der ganzen Welt hinweg, der ständigen Erreichbarkeit für Mitarbeiterinnen und Kunden, der Möglichkeit, seiner Arbeit jederzeit und an jedem Ort nachzugehen und sich so über alle physischen Grenzen hinweg zu setzen, hat neben den offensichtlichen Vorteilen auch seine berechtigten Zweifel. Aus diesen Gründen wurde auch die Zufriedenheit und die Arbeitseffizienz der Arbeitnehmerinnen im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht und mittels einer aufgestellten Hypothese abgehandelt.

3.3.1 Die Varianten des Technostress

Alle diese neuen und wunderbaren Möglichkeiten der Digitalisierung fordern einen hohen Tribut und dieser macht sich durch Stress bemerkbar. Bei Stress handelt es sich um eine chemische Reaktion im Körper, welcher bis zu einem gewissen Teil auch gesund ist. Überschreitet man jedoch gewisse individuelle Grenzen, so wirkt sich Stress mit der Zeit negativ auf den Körper

und das eigene Wohlbefinden aus. Im Beruf kann sich Stress durch vielerlei Komponenten des Arbeitsalltages bilden, sei es der Arbeitsplatz samt dem Arbeitsklima und dem Kontakt mit anderen Personen, dem Inhalt der Arbeit samt der Menge oder auch die Organisation der Arbeit. Doch zu all dem kommt nun auch der Stress im falschen Umgang mit digitalen Hilfsmitteln dazu, welcher 1984 durch Craig Brod als Technostress beschrieben wurde. Der sogenannte Technostress wird sogar als eine Art Krankheit dargestellt, bei der Personen nicht mit digitalen Hilfsmitteln umgehen können, ohne dass sie einen gesundheitlichen Schaden davontragen. Nichtsdestotrotz erleben viele Unternehmen eine Transformation in Richtung der Digitalisierung und verlangen natürlich auch von Mitarbeiterinnen und Führungskräften, diesen Weg mitzugehen. Der Technostress wurde durch eine Forschungsgruppe der Lancaster University näher untersucht und diese fanden folgende Arten von Technostress: (Univ.-Prof. Dr. Weibler & Garmann, 2019)

- **Techno-Overload:** Diese Art des Technostress bringt Arbeitnehmerinnen dazu Ihre Arbeit in einer höheren Geschwindigkeit und mit mehr Ausdauer zu verrichten. Durch die neuen Möglichkeiten im digitalen Arbeitsalltag bekommt man jederzeit deutlich mehr Informationen als selbst verarbeitet werden können. Diese Flut an zusätzlichen und ständigen Informationen reist nie ab und birgt so viele verschiedene Störungen und Unterbrechungen. Durch diese Störungen kann es schon mal passieren, dass die Person sich plötzlich in ein anderes Thema eindenken muss und auf einmal mehreren verschiedenen Tätigkeiten, quasi gleichzeitig, nachgeht. All diese zusätzlichen Reize erschaffen mit der Zeit einen zusätzlichen Druck, um mit so vielen Tätigkeiten wie möglich in so viel Zeit wie nötig fertig zu werden.
- **Techno-Invasion:** Durch die weltweite und ständige Vernetzung von Personen ist man theoretisch rund um die Uhr erreichbar und könnte gewissen Tätigkeiten auch jeder Zeit nachgehen. Ist die Arbeit erst mal digital durchführbar, gibt es theoretisch keine physischen Barrieren mehr, um sich davon nachhaltig abzukapseln. Man ist quasi immer erreichbar und man könnte ja noch schnell was erledigen. Diese Linie zwischen Berufsleben und Freizeit schwimmt durch neue Technologien wie zum Beispiel ein Smartphone, welches auch für die Firma genutzt wird, immer mehr. Dadurch können sich Personen eingeengt, beobachtet oder sogar festgeschnürt fühlen und mit der Zeit auch einen Zwang entwickeln sich jederzeit über das Netzwerk zur Verfügung zu stellen.
- **Techno-Komplexität:** Da sich die Technologie ständig weiterentwickelt und die Digitalisierung immer weiter voranschreitet, kommen auch in immer kürzeren Abstände neue Errungenschaften auf den Markt. Im Rahmen der Transformation muss man sich immer wieder mit Neuerungen auseinandersetzen und begegnet dadurch neuen Komplexitäten im digitalen Arbeitsalltag. Das Problem hierbei ist, dass es viel Zeit braucht, um sich mit einer neuen Technologie auseinanderzusetzen und sobald dies bewältigt ist, steht schon die nächste Neuerung an.
- **Techno-Insecurity:** Neben ständigen Neuerungen, kommen auch immer neue Personen, die sich mit der aktuellen Technologie eventuell besser auskennen als man

selbst. Diese Unsicherheit kann zu Gefühlen der Bedrohung führen und der Angst den eigenen Arbeitsplatz, aufgrund mangelnder Kenntnisse, für jemand anders zu Räumen.

- **Techno-Uncertainty:** Da sich auch technologische Werkzeuge ständig verbessern und dadurch wandeln, ist es wichtig als Nutzer mitzuwachsen und die neuen Änderungen zu verstehen. Allerdings kann es schnell vorkommen, dass bereits hart erlerntes über eine neue Technologie, rasch wieder vergessen werden kann, da sie sich so grundlegend geändert hat, dass dieses Wissen nicht mehr von Belang ist. Den Mitarbeiterinnen und Führungskräften wird abverlangt, ständig die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten mit der genutzten Arbeitsumgebung mitanzupassen. Diese ständig fortschreitende Entwicklung kann bei den Nutzern ab einem gewissen Punkt im Rahmen der genutzten Technologie zu Durcheinander und Unkenntnis führen.

3.3.2 Die Rolle der Führungskraft im Technostress

Sowohl das Unternehmen selbst als auch die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle beim Thema Technostress. Je besser die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin, desto eher sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiterinnen auch krank und erschöpft in die Arbeit kommen, auch bekannt als Präsentismus. Am Ende müssen die Führungskräfte die Linie zwischen Berufsleben und Freizeit Ihrer eigenen Mitarbeiterinnen respektieren und darauf achten, dass es keine massiven Eingriffe in deren außerberuflichen Zeit gibt. Nachfolgend beschreibt ein sehr passendes Zitat die Beziehung, beziehungsweise den Einfluss der Führungskraft im Rahmen des Technostress. (Univ.-Prof. Dr. Weibler & Garmann, 2019)

„Ein Manager kann mehr Schaden als Nutzen anrichten, indem er von seiner Gruppe eine Verfügbarkeit außerhalb der Arbeitszeit oder eine sofortige Reaktionsfähigkeit erwartet, und er kann feststellen, dass die Durchsetzung starker Grenzen zwischen Arbeit und Zuhause von Vorteil ist.“ (Ayygari, Grover & Purvis, 2011, zitiert nach Univ.-Prof. Dr. Weibler & Garmann, 2019)

4 DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNGEN

Dieses Kapitel befasst sich einzig und allein mit der Ausarbeitung des empirischen Teils dieser Arbeit. Es wurden zwei wissenschaftliche Methoden herangezogen, um die Forschungsfrage und die Hypothesen bestmöglich zu beantworten.

4.1 Forschungsansätze

Einerseits wurde eine quantitative Methode gewählt, bei welcher eine Onlineumfrage aufgesetzt wurde, welche sowohl für Mitarbeiterinnen und Führungskräfte bestimmt war. Bei der zweiten Methode handelte es sich um ein Experteninterview und somit eine qualitative Umfrage. Im Grunde jedoch kam die „Mixed-Methods“ Methode zum Einsatz, durch welche sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte geltend gemacht werden.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden noch die Unterschiede und Eigenschaften der quantitativen und qualitativen Methoden näher erläutert.

4.1.1 Quantitative Methode

Bei einer quantitativen Umfrage werden die Fragen gestellt und anschließend Antwortmöglichkeit mittels „Single Choice“ oder „Multiple Choice“ angeboten. Es handelt sich meist um eine Befragung zu einer bereits bestehenden Theorie. Hierbei ist es wichtig eine große Menge an Befragungen durchführen zu können, sodass eine Schlussfolgerung daraus resultiert und die ursprüngliche Frage beantwortet werden kann. (Genau, scribbr.de, 2019)

Dieses Vorgehen wird auch als deduktiv bezeichnet, da zuerst eine Aussage getroffen wird und dann versucht wird diese Aussage zu widerlegen oder zu bestätigen. Es handelt sich in der Regel um keine neuen Erkenntnisse aus diesem Gebiet, sondern lediglich um die Bestätigung oder Widerlegung der im Vorfeld aufgestellten Hypothesen. (Pfeiffer, 2018)

4.1.2 Qualitative Methode

Bei der qualitativen Methode kommt der induktive Forschungsansatz zum Einsatz. Hierbei wird die eigentliche Befragung mittels offenen Fragen durchgeführt und anschließend werden aus den erhaltenen Antworten eigene Theorien abgeleitet und gebildet. Bei dieser Methode kommt man in der Regel auf neue Erkenntnisse und versucht dann von bestimmten Beobachtungen auf die Allgemeinheit zu schließen und Generalisierungen aufzustellen. Normalerweise geht es hier um etwas zukünftiges, für was es noch keine beziehungsweise wenig Literatur gibt und das

Ziel dahinter ist es eine neue Theorie aus den Beobachtungen dieser Forschung aufzustellen. (Pfeiffer, 2018)

4.2 Zielgruppen beider Befragungen

Die Zielgruppe für die Onlineumfrage besteht aus Mitarbeiterinnen und Führungskräften im operativen Bereich von Unternehmen aus der Steiermark. Der Operative Bereich setzt sich zusammen aus all jenen Mitarbeiterinnen und Führungskräften, wessen Tätigkeit im Unternehmen in einer direkten Korrelation zu einem betrieblichen Zweck des Unternehmens stehen. Dieser Bereich wird auch als Tagesgeschäft bezeichnet und umfasst alle Handlungen aber auch Denkweisen eines Geschäftstages. (Gross, 2017)

Die Zielgruppe für die Experteninterviews besteht aus Führungskräften die sich mehr als sechs Jahre in einer oder mehrerer leitenden Positionen befanden. In rund 6 Jahren hat eine Führungskraft über 10.000 Stunden in seiner Tätigkeit verbracht und wäre somit nach der Definition von Anders Ericsson (1993) ein Experte in dessen Fachgebiet. Auch wenn diese Theorie nicht bestätigt werden kann und heutzutage eher umstritten ist, dient sie zumindest als erster Anhaltspunkt um Experten im Bereich der Führung zu definieren. (Mai, karrierebibel.de, 2020)

Bei einer durchschnittlichen 40 Stunden Arbeitswoche leisten Arbeitnehmerinnen nach Abzug von Urlaub, Fortbildung und Krankheitstagen rund 1680 Stunden Arbeit im Jahr. (Regina, 2019) Multipliziert man diese geschätzte Stundenzahl mit Sechs Jahren, kommen wir auf rund 10.080 Arbeitsstunden.

Geht man nun davon aus, dass es sich bei Experten um Personen mit außerordentlichem Knowhow im jeweiligen Fachbereich handelt, sollten sich Führungskräfte nach mehr als 10.000 Stunden Arbeitszeit in Ihrem Bereich außerordentlich gut auskennen. (Genau, Scribbr.de, 2020)

4.3 Aufbau der Onlineumfrage

Die Befragung bestand aus insgesamt zwei Teilen. Der erste Teil umfasste die allgemeinen Fragen für beide Gruppen, also sowohl für Mitarbeiterinnen als auch für Führungskräfte. Der zweite Teil wurde auf zwei Arten aufgebaut, einmal nur für Mitarbeiterinnen und einmal nur für Führungskräfte. Nachdem die Person Ihre Position, aus welcher Sie die Befragung beantworten möchte, gewählt hat, wurde anschließend der zweite, spezifisch auf diese Personengruppe zugeschnittene Teil, eingeblendet. Die inhaltlichen Themen der Befragung haben sich bei beiden Personengruppen nicht unterschieden und sollten nur die unterschiedlichen Sichten beider Gruppen zu den gleichen Themen erfassen. Nachstehend eine grobe Übersicht des Aufbaus:

- Eine kurze Einleitung zum befragten Thema und eine Erklärung der Umfrage
- Demographische Daten wie Alter und Geschlecht

- Aktuelles Beschäftigungsausmaß und die Möglichkeiten zum Homeoffice
- Meinungen zu einem möglichen Zusammenhang zwischen Covid-19 und dem digitalen Arbeitsalltag
- Aktuelle Position im Unternehmen aus welcher die Umfrage beantwortet wird
 - Hier teilen sich nun die Fragen auf und werden spezifisch pro Gruppe, also Mitarbeiterinnen und Führungskräfte, gestellt
 - Für Mitarbeiterinnen
 - Meinungen zur eigenen flexiblen Zeiteinteilung im digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zur sozialen Kompetenz im digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zur eigenen Arbeitseffizienz und -leistung im digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zur generellen eigenen Zufriedenheit im digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zu den Führungsstilen der Vorgesetzten
 - Für Führungskräfte
 - Die Beschäftigungsdauer als Führungskraft und die Meinung zur eigenen flexiblen Zeiteinteilung im digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zu den angegebenen Führungsstilen und zur Veränderung dieser für den digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zu Covid-19 und einem möglichen Zusammenhang zwischen Covid-19 und dem eigenen Führungsstil
 - Meinungen zur eigenen Arbeitseffizienz und -leistung im digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zur Arbeitseffizienz und -leistung der eigens geführten Mitarbeiterinnen im digitalen Arbeitsalltag
 - Meinungen zur generellen eigenen Zufriedenheit im digitalen Arbeitsalltag

Die detaillierten Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten dieser Befragung können Sie aus Anhang A am Ende dieser Arbeit entnehmen. Es wurden teilweise die gleichen Fragen pro Gruppe gestellt, nur um zu sehen ob die Reaktionen aus den beiden Gruppen gleich ausfallen oder sich voneinander unterscheiden. Dadurch ist es später möglich die Sicht der Führungskräfte mit jenen der Mitarbeiterinnen zu vergleichen und zu sagen, ob diese immer die gleiche Sichtweise haben oder in diesen Fällen keine Überschneidung der Meinungen vorliegt.

4.4 Das Vorgehen bei den Befragungen

Die Onlineumfrage wurde mittels des online Tools <https://ee.kobotoolbox.org/> erstellt und an einige wenige Teilnehmerinnen ausgesandt, um Vortests, auch bekannt als Pretest, zu

absolvieren. Die erste Gruppe von Teilnehmerinnen füllte in erster Instanz die Umfrage aus und ging ganz gezielt auf die dort gestellten Fragen und den generellen Aufbau der Umfrage ein. In weiterer Folge notierten diese sich Anmerkungen zur Umfrage selbst und gaben ein schriftliches und individuelles Feedback retour, was aus deren Sicht nicht verständlich oder verbesserungswürdig war. Anhand dieses Feedbacks wurde die Onlineumfrage angepasst beziehungsweise auch erweitert. Ein zweiter Vortest fand statt um sicher zu stellen, dass es nun keine Unklarheiten bei der Befragung mehr gab.

Anschließend gab es, durch den Betreuer dieser Arbeit, ein letztes Review der Onlineumfrage und danach wurde diese offiziell freigegeben. Erst ab dann wurden die eingegangenen Antworten gewertet und für diese Arbeit aktiv genutzt.

Die Fragen für die Experteninterviews wurden zeitgleich mit der Onlineumfrage erstellt, sodass die abgefragten Themengebiete in beiden Befragungen ident waren. Dadurch sollte es später möglich sein Ableitungen und Vergleiche zu erstellen, sodass Erkenntnisse der Befragungen sich im besten Fall gegenseitig stützten oder widerlegten. Auch bei dieser Befragung gab es ein Review durch einen Experten und den Betreuer, bevor die ersten verwertbaren Interviews geführt wurden. Die anschließenden Interviews wurden aufgenommen, im Anschluss transkribiert und sind in textueller Form im Anhang dieser Arbeit anzufinden.

4.5 Auswertung der Onlineumfrage

Es konnten insgesamt 104 Teilnehmerinnen aus einigen unterschiedlichen Unternehmen in der Steiermark dafür begeistert werden an der Umfrage teilzunehmen. Von diesen 104 Teilnehmerinnen, haben 101 die Umfrage auch wirklich bis zum Ende durchgeführt. Die nicht vollständig abgeschlossenen Befragungen wurden aus Gründen der Statistik ignoriert und aus dieser Wertung entfernt.

Nach der weiteren Bereinigung der Daten und dem Entfernen aller nichtgültigen Teilnehmer blieben schlussendlich 92 Teilnehmerinnen für die Auswertung der Umfrage übrig, wessen Antworten für die weiteren Schritte dieser Arbeit herangezogen wurden.

4.5.1 Demographische Daten

Die ersten Fragen der Umfrage bezogen sich auf das Geschlecht, das Alter und das Beschäftigungsausmaß der Befragten. Die nachstehenden Grafiken liefern zu diesen Fragen eine gute Übersicht. Anschließend wurden die Daten in einer Tabelle, zur leichteren Lesbarkeit, zusammengefasst. Die in der Umfrage gestellten Fragen werden vor jeder Grafik nochmal dargestellt.

Bitte das Geschlecht wählen:

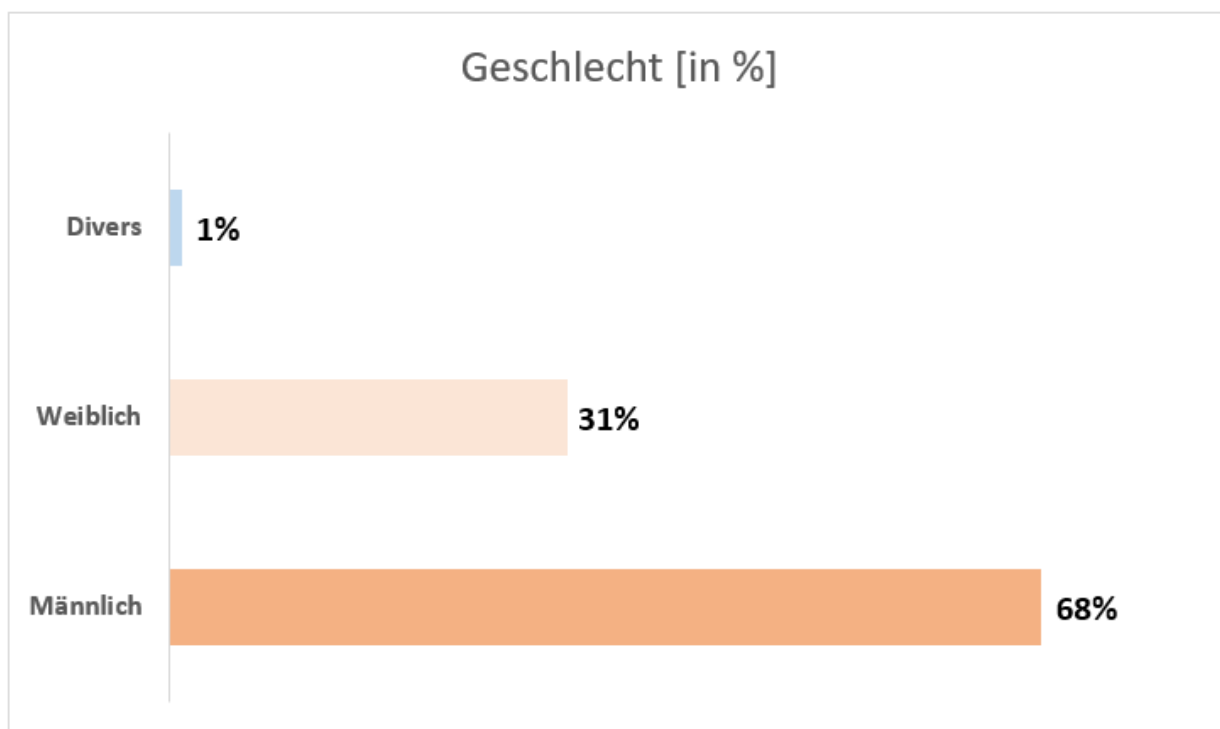


Abbildung 8: Umfragedaten -Frage zum Geschlecht

In welcher Altersgruppe befinden Sie sich?

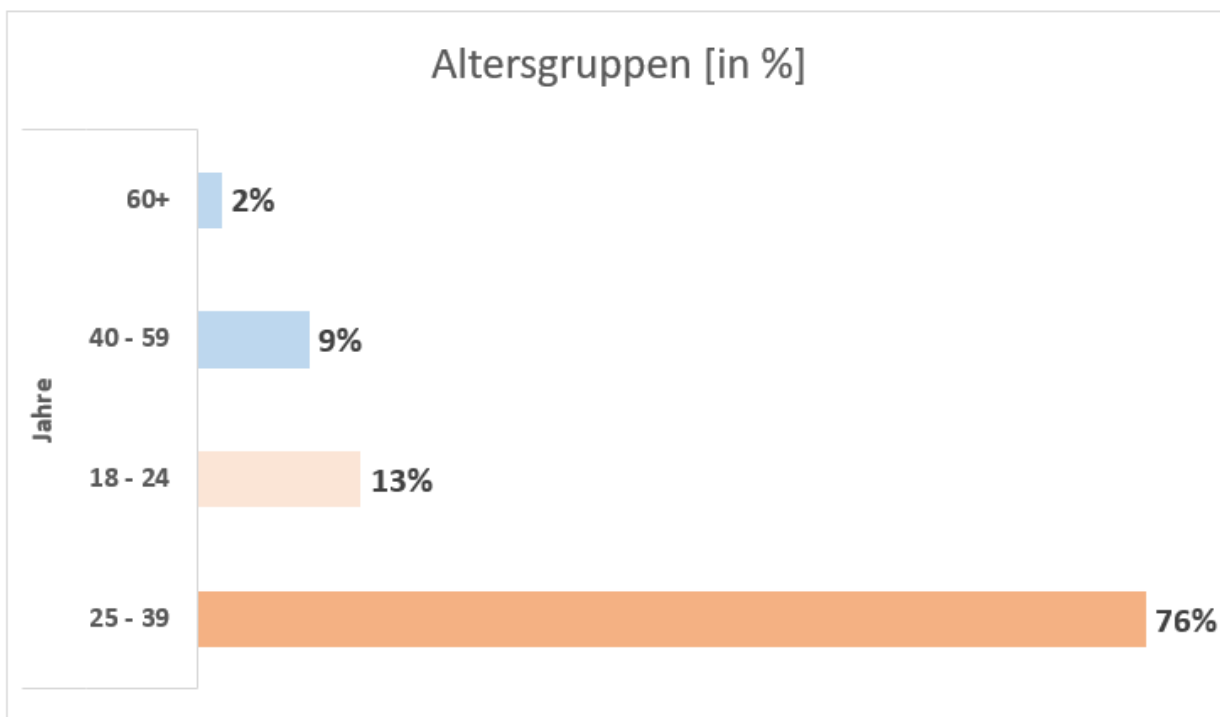


Abbildung 9: Umfragedaten - Frage zum Alter

Was ist Ihr Beschäftigungsausmaß?

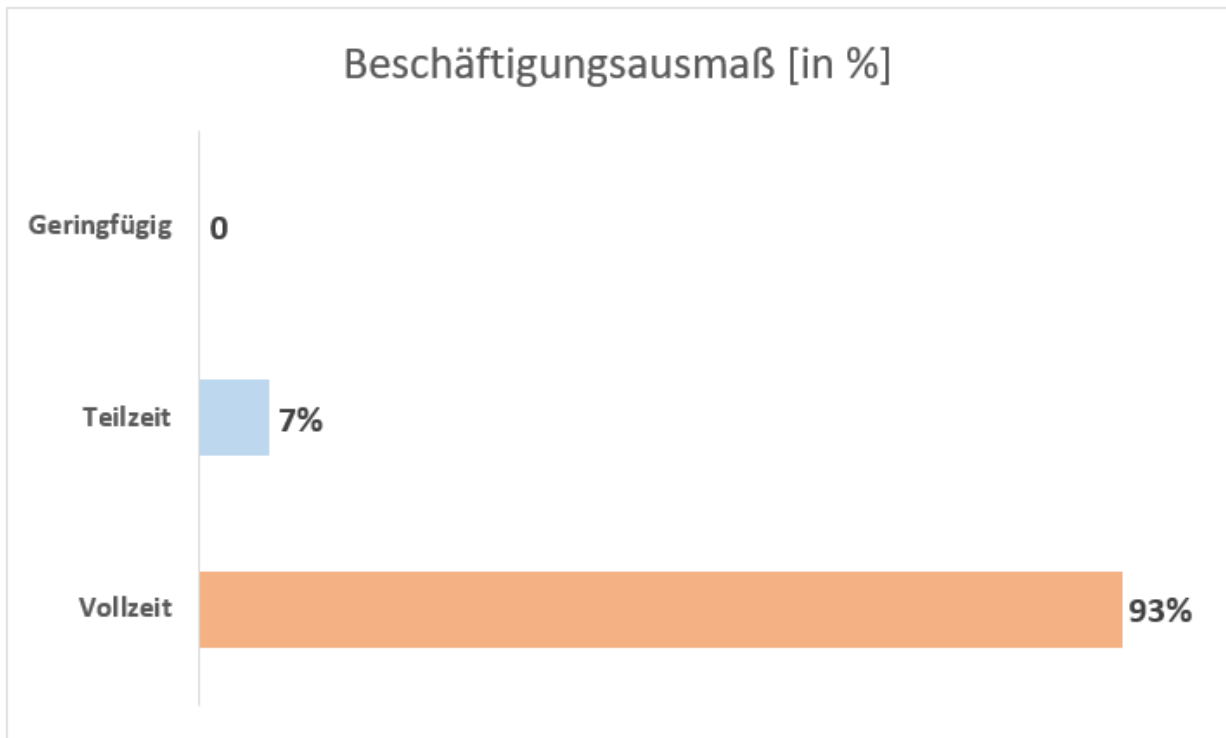


Abbildung 10: Umfragedaten - Frage zum Beschäftigungsausmaß

Zusammenfassende Tabelle

Die nachfolgenden Prozentzahlen wurden auf ganze Zahlen gerundet, um eine bessere Übersicht und plausible Zahlen für die Interpretation zu bekommen.

	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Geschlecht		
Männlich	63	68%
Weiblich	28	31%
Divers	1	1%
Altersgruppe in Jahren		
25 - 39	70	76%
18 - 24	12	13%
40 - 59	8	9%
60+	2	2%
Beschäftigungsausmaß		
Vollzeit	86	93%
Teilzeit	6	7%
Geringfügig	0	0%

Tabelle 1: Umfragedaten - Demographische Angaben

Es wurden insgesamt 92 verschiedene Abgaben gewertet. Den größten Anteil haben Männer mit rund 68 Prozent an Antworten. Bei den Altersgruppen dominieren die 25 bis 39-Jährigen mit knapp 76 Prozent, obwohl diese Altersgruppe in dieser Umfrage nicht die breiteste Spannweite im Berufsleben hat. Das Gesamtergebnis wird schlussendlich hauptsächlich für Vollzeitangestellte interpretiert, da nur sieben Prozent der Befragten angegeben haben als Teilzeitkraft tätig zu sein und niemand der Befragten, zu jenem Zeitpunkt, geringfügig angestellt war.

Im Vergleich zu den Männern gab es sehr wenig Beteiligung seitens der Frauen. Die Frauenbeteiligung lag gerade mal bei der Hälfte als die der Männer. Weiters ist zu erwähnen, dass alle Personen, welche bei der Frage des Beschäftigungsmaßes Teilzeit gewählt haben, Frauen sind. Nach Rücksprache mit einigen Teilnehmerinnen, ist anzunehmen, dass es sich hierbei um Mütter handelt, welche lediglich halbtags beschäftigt sind.

4.5.2 Homeoffice vor und nach der Covid-19 Pandemie

Mit den nachfolgenden beiden Fragen soll überprüft werden, ob die Covid-19 Pandemie einen möglichen Einfluss auf die Homeoffice-Modelle der Unternehmen hatte. Es ist auch aus den Experteninterviews deutlich hervorgegangen, dass gerade für das Homeoffice der digitale Arbeitsalltag essenziell ist, andernfalls können keine operativen Tätigkeiten aus dem Homeoffice stattfinden. Aus diesen Gründen war es wichtig zu erfragen, ob die Pandemie einen Einfluss auf das Homeoffice-Modell und in weiterer Folge den digitalen Arbeitsalltag des Unternehmens hatte.

Indem die Mitarbeiterinnen und Führungskräfte an dieser Stelle die Situationen bezüglich dem Homeoffice vor und nach der Pandemie erläuterten, konnte in Relation der beiden Antworten ein sehr starker Trend abgelesen werden.

Gab es bei Ihnen im Unternehmen vor der Covid-19 Pandemie ein Homeoffice-Modell?

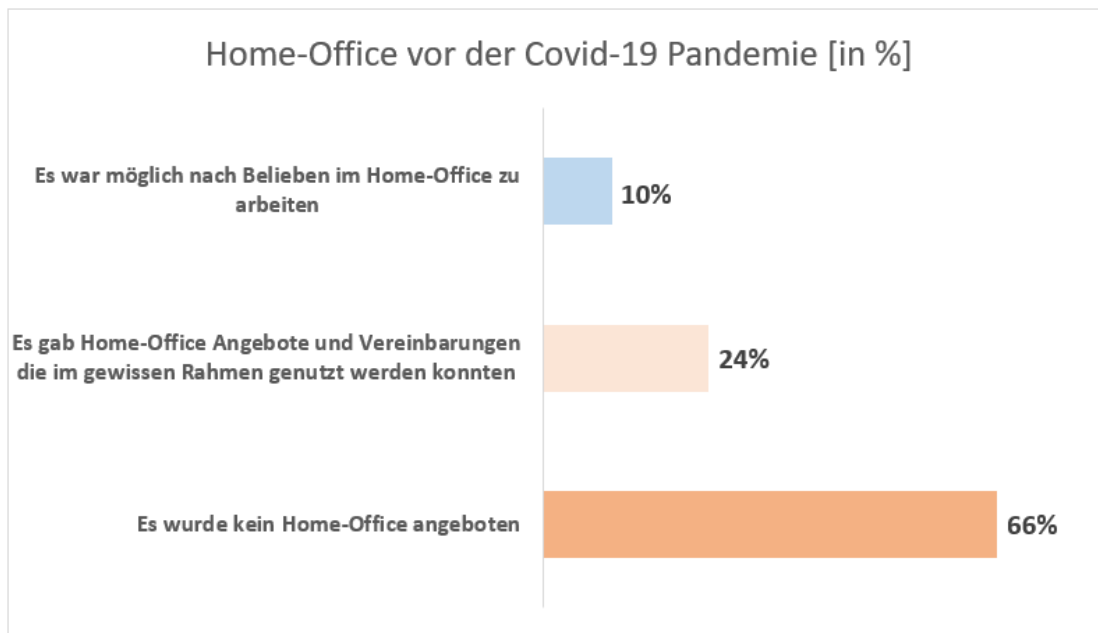


Abbildung 11: Umfragedaten - Frage zum Homeoffice-Modell vor der Pandemie

Wie sieht das aktuelle Homeoffice-Modell nun, nach der Covid-19 Pandemie, aus?

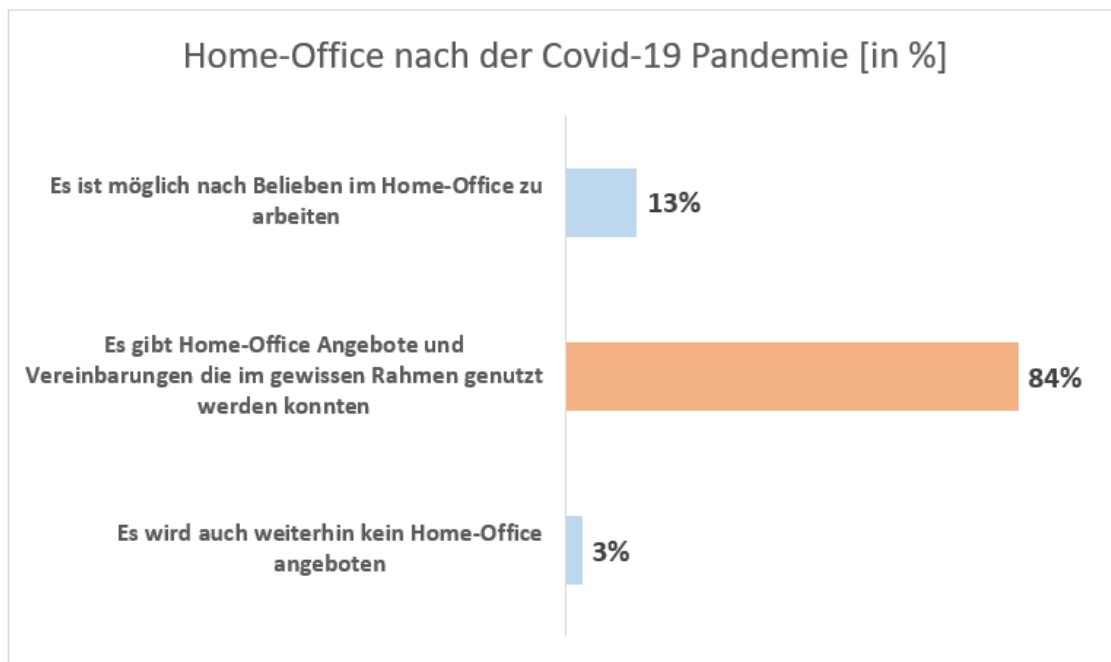


Abbildung 12: Umfragedaten - Frage zum Homeoffice-Modell nach der Pandemie

Die Nachfolgende tabellarische Zusammenfassung der beiden zuvor gezeigten Grafiken hängt farblich nicht mit diesen zusammen. Hier wurde jede Frage in einer eigenen Farbe dargestellt, um die unterschiedlichen Werte besser vergleichen zu können.

	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Antwortmöglichkeiten vor Covid-19 Pandemie		
Es wurde offiziell kein Home-Office angeboten	61	66%
Es gab Home-Office Angebote und Vereinbarungen die im gewissen Rahmen genutzt werden konnten	22	24%
Es war möglich nach Belieben im Home-Office zu arbeiten	9	10%
Antwortmöglichkeiten nach Covid-19 Pandemie		
Es wird auch weiterhin kein offizielles Home-Office angeboten	3	3%
Es gibt Home-Office Angebote und Vereinbarungen die im gewissen Rahmen genutzt werden können	77	84%
Es ist möglich nach Belieben im Home-Office zu arbeiten	12	13%

Tabelle 2: Umfragedaten - Einfluss von Covid-19 auf Homeoffice-Modelle

Am stärksten hat sich das generelle Angebot von Homeoffice gewandelt. Laut den Befragten Personen gaben rund 66 Prozent an, dass vor der Covid-19 Pandemie kein Homeoffice angeboten wurde und mit Stand von heute, geben nun 84 Prozent an, dass Sie Homeoffice-Modelle im Unternehmen haben. Daraus folgt, dass es nach, beziehungsweise schon während der Covid-19 Pandemie, im Vergleich zu davor, einen enormen Zuwachs an Angeboten bezüglich Homeoffice in den befragten Unternehmen gab. In Zahlen ausgedrückt wuchsen die Angebote von Homeoffice um zusätzliche 60 Prozent an, wo hingegen die Strategie kein Homeoffice anzubieten mit nun nur mehr drei Prozent dem gegenübersteht.

Es muss zwar nicht heißen, dass Covid-19 in allen Fällen das Homeoffice direkt begünstigt hat, jedoch ist definitiv eine starke Trendwende in Sachen Homeoffice nach der Pandemie zu sehen.

Es kann auch sein, dass gewisse Unternehmen das Einführen von Homeoffice bereits im Vorhinein geplant haben und die Pandemie diese lediglich dazu brachte die Pläne schon eher in die Tat umzusetzen. So oder so, es gab eine starke Veränderung hin zum Homeoffice und hin zu digitalen Kommunikationsmitteln, welche im Homeoffice genutzt wurden, dies bestätigen auch die Antworten auf die nachfolgende Frage.

Sie haben bei der Frage zuvor angegeben, dass Sie die Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice haben, würden Sie sagen, dass ein digitaler Arbeitsalltag essenziell für die Nutzung von Homeoffice ist?

Zu der nachfolgenden Tabelle ist zu sagen, dass die Frage nur dann angezeigt wurde, falls die Beteiligten angegeben haben, dass sie in irgendeiner Art und Weise das Homeoffice nutzen können. Weiters handelte es sich um keine Pflichtfrage und wurde mit „Optional“ gekennzeichnet. Aus diesen Gründen entspricht die Anzahl der abgegebenen Antworten für diese Frage, nicht der Gesamtanzahl an Teilnehmerinnen dieser Umfrage. Dennoch werden die 89 abgegebenen Antworten für diese Frage in der prozentuellen Häufigkeit für diese Frage mit 100 Prozent bewertet, um so eine bessere Übersicht der Ergebnisse zu erhalten.

	Absolute Häufigkeit	Prozentuelle Häufigkeit
Antwortmöglichkeiten zur eigenen Meinung bezüglich der Nutzung von digitalen Hilfsmitteln im digitalen Arbeitsalltag		
Ja - Ohne die Nutzung von digitalen Kommunikationsmittel wie zum Beispiel Teams, Skype oder ähnlichem, würde es nicht funktionieren	87	98%
Nein - In meinem Fall lässt sich das Home-Office auch ohne digitale Hilfsmittel durchführen	2	2%

Tabelle 3: Umfragedaten - Nutzung digitaler Hilfsmittel im Homeoffice

Aus dem Ergebnis ist ersichtlich, dass die Mehrheit der Befragten eindeutig der Meinung ist, dass es ohne digitale Hilfsmittel im Homeoffice nicht funktionieren würde. Weiters lässt sich daraus schlussfolgern, dass Homeoffice ohne einen digitalen Arbeitsalltag, aus Sicht der befragten Mitarbeiterinnen und Führungskräfte, nicht möglich wäre. Diese Meinung wurde auch durch die Experteninterviews zu 100 Prozent gestützt.

4.5.3 Begünstigung der Digitalisierung im Arbeitsalltag durch Covid-19

Nachdem die Fragen davor sich auf mögliche und aussagekräftige Änderungen im Unternehmen bezogen, fokussiert sich die nachfolgende Frage auf die subjektive Meinung der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte.

Sind Sie der Meinung, dass die Covid-19 Pandemie die Einführung von digitalen Arbeitsalltagen begünstigt oder zumindest positiv dazu beigetragen hat?

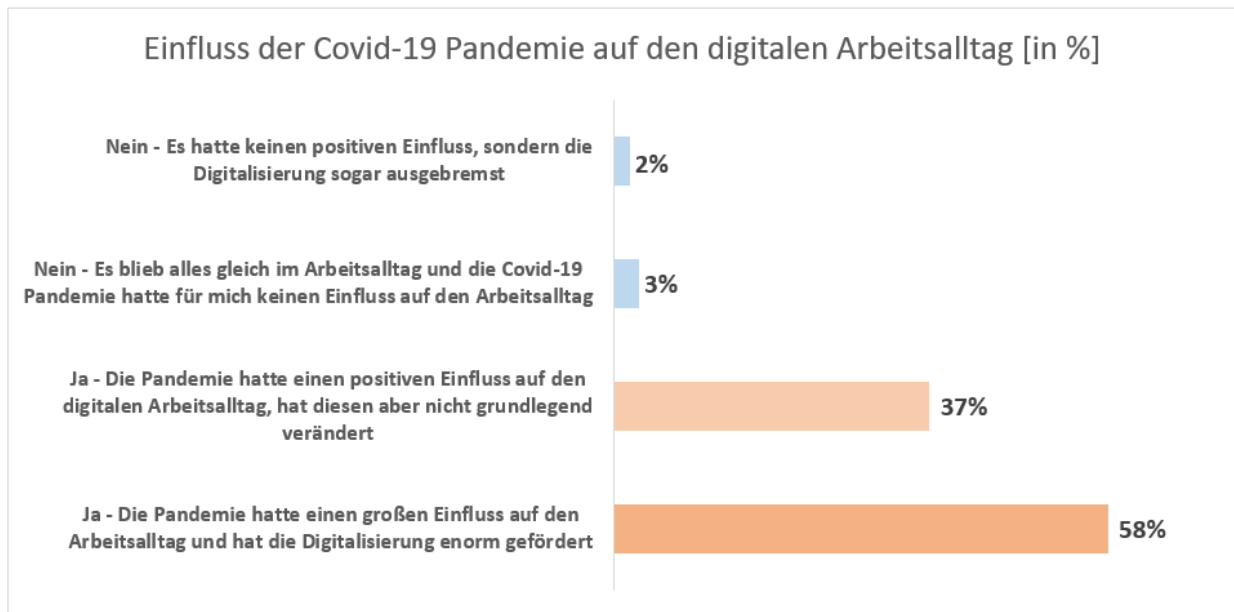


Abbildung 13: Umfragedaten - Meinung zum Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag durch die Pandemie

Schon aus der Grafik lässt sich unschwer erkennen, dass laut den Mitarbeiterinnen und Führungskräften die Covid-19 Pandemie sehr wohl einen durchaus positiven Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag hatte.

	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Antwortmöglichkeiten zur eigenen Meinung		
Nein - Es hatte keinen positiven Einfluss, sondern die Digitalisierung sogar ausgebremst	2	2%
Nein - Es blieb alles gleich im Arbeitsalltag und die Covid-19 Pandemie hatte für mich keinen Einfluss auf den Arbeitsalltag	3	3%
Ja - Die Pandemie hatte einen positiven Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag, hat diesen aber nicht grundlegend verändert	34	37%
Ja - Die Pandemie hatte einen großen Einfluss auf den Arbeitsalltag und hat die Digitalisierung enorm gefördert	53	58%

Tabelle 4: Umfragedaten - Antworten zur Meinung zur Begünstigung von Homeoffice durch Pandemie

Interessant bei diesem Teil der Umfrage ist, dass sich sowohl die Mehrheit der Mitarbeiterinnen als auch Führungskräfte in diesem Punkt einig sind. Weiters ist aus den Fragen zuvor auch deutlich ersichtlich, dass sich die Unternehmen hinsichtlich der Digitalisierung bezüglich des angebotenen Homeoffice-Modells stark gewandelt haben. Knapp 95 Prozent der Befragten haben angegeben, dass die Pandemie einen positiven Einfluss auf den Wandel zum digitalen Arbeitsalltag in Ihrem Unternehmen hat und weiters haben davon 58 Prozent diesen Einfluss als sehr stark wahrgenommen. Im Gegensatz zu den positiven Aussagen, stehen kumuliert,

gerade mal fünf Prozent dem Einfluss der Pandemie negativ, beziehungsweise auch gleichgültig entgegen.

4.5.4 Die Sichtweise aus welcher aus an der Befragung teilgenommen wurde

Hier ist es wichtig zu erwähnen, dass auch Führungskräfte selbst die Möglichkeit hatten die Umfrage als Mitarbeiterin zu beantworten. Denn auch Führungskräfte sind Mitarbeiterinnen für die Ebene darüber und können somit Ihre Position auch aus der Sicht der Mitarbeiterin bewerten. Dennoch mussten sich die Befragten entscheiden, denn ein doppeltes Ausfüllen der Befragung war nicht erlaubt, da dies die Statistik verfälschen würde. Die Führungskräfte wurden jedoch gebeten diese Befragung immer aus der Sicht der Führungskraft durchzuführen, da es zumeist mehr Mitarbeiterinnen als Führungskräfte gab.

Aus welcher Position in Ihrem Unternehmen beantworten Sie diese Umfrage?

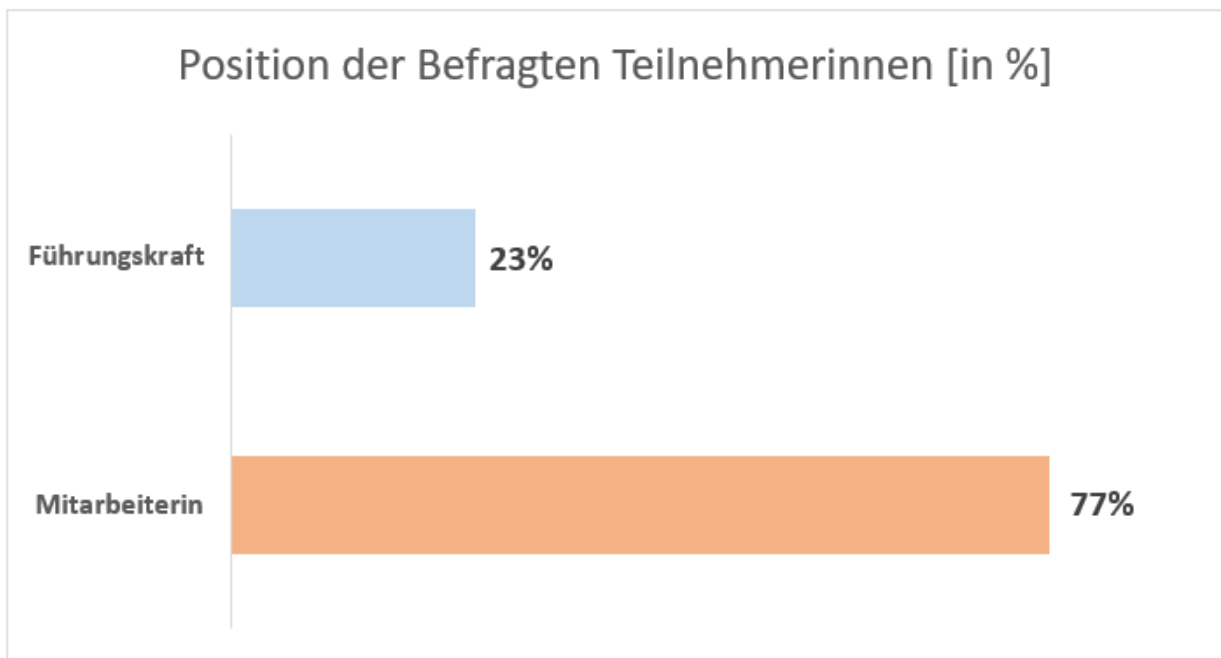


Abbildung 14: Umfragedaten - Prozent der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte

Es nahmen insgesamt 71 Mitarbeiterinnen und 21 Führungskräfte an der Umfrage teil, die Proportion scheint anfangs etwas schief lastig zu sein, doch angesichts der Tatsache, dass eine Führungskraft Drei bis Zehn Mitarbeiterinnen führen kann, scheint die Anzahl der beiden Gruppen ausreichend groß und im Gleichgewicht zu sein.

Ab hier teilte sich die Befragung spezifisch auf die gewählte Position auf. Entweder kamen von nun an nur noch spezifische Fragen für die Mitarbeiterinnen oder für die Führungskräfte, je nachdem was zuvor gewählt wurde. Die Fragen wurden zur leichteren Lesbarkeit und späteren Auswertung immer mit entweder „Führungskraft:“ oder „Mitarbeiterin:“ am Anfang gekennzeichnet. Die nachfolgenden Angaben beziehen sich immer auf die jeweilige Grundgesamtheit an Mitarbeiterinnen oder Führungskräften, die Details werden am Anfang der Kapitel kurz erläutert.

4.5.5 Fragen an die Führungskräfte

Um plausible Zahlen liefern zu können werden nun alle 21 Führungskräfte als Grundgesamtheit für alle nachfolgenden Angaben zu den Führungskräften herangezogen. Dies bedeutet, dass 100 Prozent gleich 21 befragte Führungskräfte abbildet und alle weiteren prozentuellen Angaben sich davon ableiten.

Führungskraft: Wie lange sind Sie schon in einer leitenden Tätigkeit?

Es war äußerst wichtig festzuhalten wie lange die Führungskräfte in Ihrem Tätigkeitsfeld bereits beschäftigt sind und in welcher Dauer sie bereits eine leitende Funktion überhaben. Da nach Rücksprache mit den Experten das erste Jahr noch als Einschulung und Lernphase zu betrachten ist, wurden alle Teilnehmerinnen, welche angaben, dass Sie weniger als ein Jahr in leitender Position sind, aus dieser Führungskräfteumfrage entfernt.

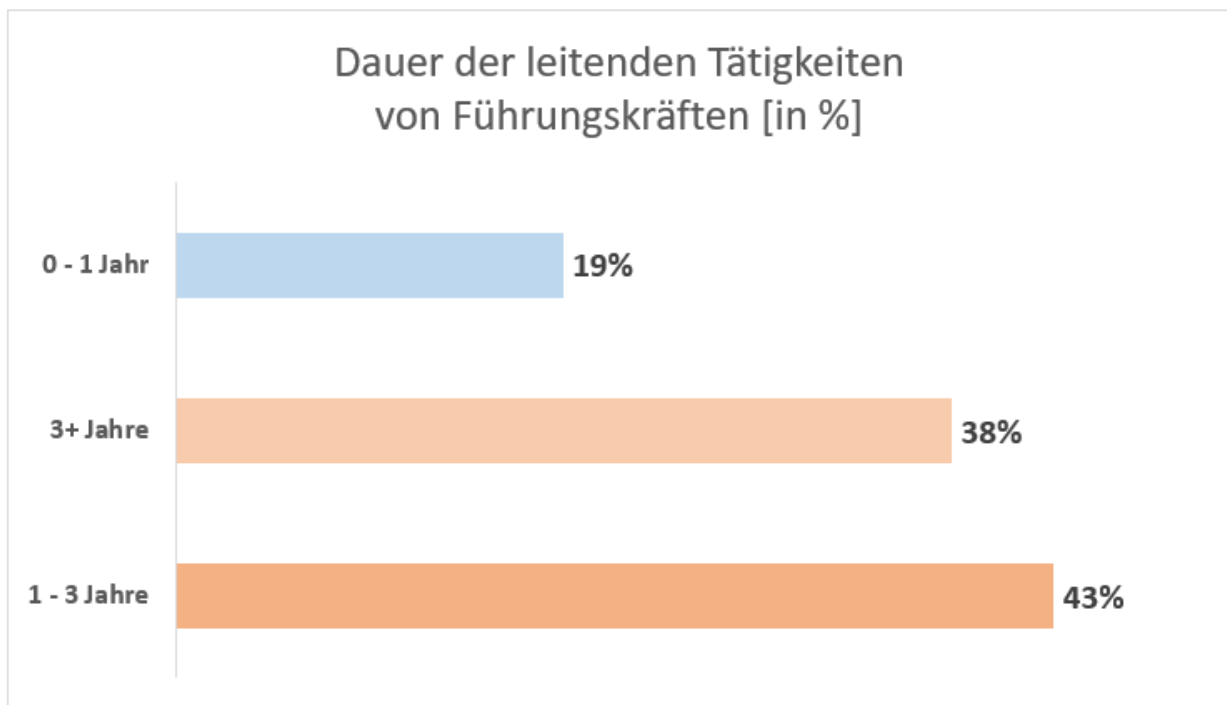


Abbildung 15: Umfragedaten - Beschäftigungsdauer in leitender Position

Aus diesem Grund mussten rund 19 Prozent aus den hier zugrundeliegenden Daten entfernt werden. Ungefähr 38 Prozent gaben an ein bis drei Jahre in leitender Funktion tätig zu sein und 43 Prozent sind länger als 3 Jahre in der Position einer Führungskraft beschäftigt.

Nach dem Ausschluss der Option „0 – 1 Jahr“ und der Befragten, welche diese Option gewählt hatten, wurden die Daten bereinigt und die nun angepassten Zahlen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden. Somit mindert sich die Grundgesamtheit erneut für alle nachfolgenden Angaben zu den Führungskräften. Dies bedeutet, dass ab nun 100 Prozent gleich 17 befragte Führungskräfte abbildet und alle weiteren prozentuellen Angaben sich davon ableiten. Das Gleichgewicht in Relation zur Anzahl der Mitarbeiterinnen ist nach wie vor gegeben.

	Absolute Häufigkeit	Prozentuelle Häufigkeit
Dauer der leitenden Tätigkeiten		
3 + Jahre	8	47%
1 - 3 Jahre	9	53%

Tabelle 5: Umfragedaten - Beschäftigungsdauer in leitender Position für 17 Führungskräfte

Führungskraft: Haben Sie das Gefühl, durch den nun vermehrten digitalen Alltag, bei der Ausübung der Arbeit und der Zeiteinteilung flexibler zu sein?

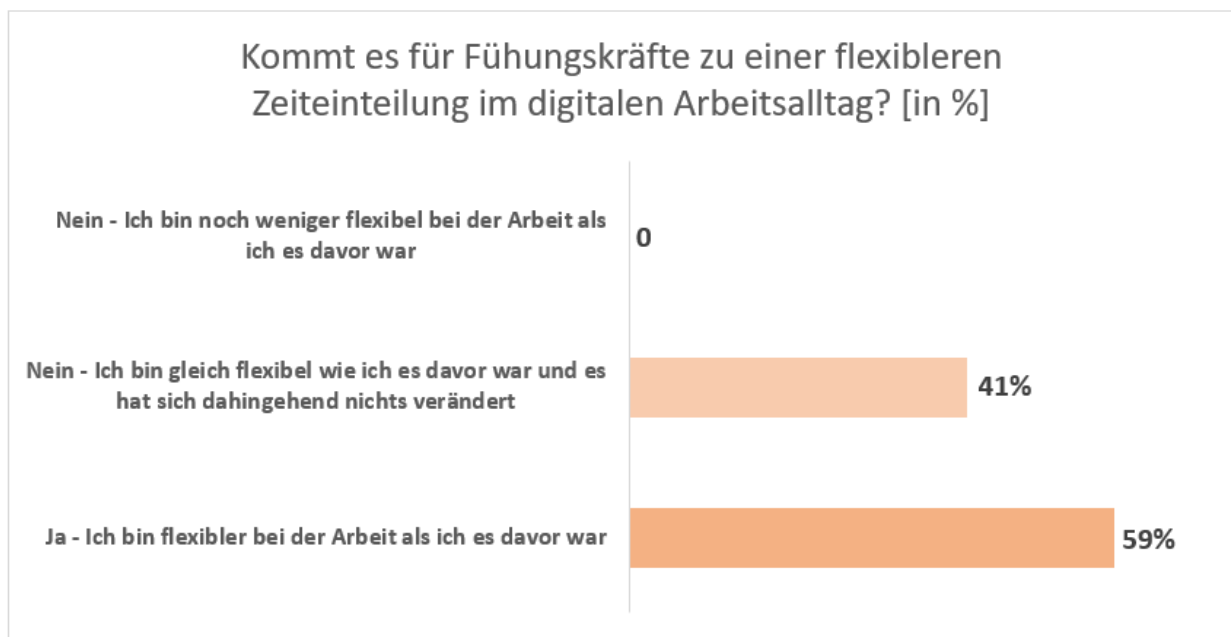


Abbildung 16: Umfragedaten - flexible Zeiteinteilung für Führungskräfte im digitalen Arbeitsalltag

Von 17 befragten Führungskräften gaben 7 an, dass Sie mindestens gleich flexibel sind, wie sie es bereits vor dem digitalen Arbeitsalltag waren und 10 der Befragten fühlten sich deutlich flexibler als sie es zuvor waren. Alle Führungskräfte, welche zu diesem Zeitpunkt weniger als 1 Jahr in leitender Funktion waren, wurden in dieser und den nachkommenden Statistiken nicht erfasst.

Nach Rücksprache mit einigen der befragten Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen, kam zum Vorschein, dass diese bereits im Vorhinein durch das Tragen von mehr Verantwortung auch mehr Freiraum hatten. Da Sie selbst für die Einteilung von Mitarbeiterinnen und Projekten zuständig sind und selbst jedoch nicht von jemand anders eingeteilt werden, hatten viele der Befragten schon vorher eine flexible Zeiteinteilung. Trotzdem hatte die Mehrheit das Gefühl im digitalen Arbeitsalltag noch flexibler mit der Zeit umgehen zu können.

Führungskraft: Mit welchem der nachfolgenden Führungsstile identifizieren Sie sich am STÄRKSTEN?

Es war wichtig zu sehen mit welchem Führungsstil sich die Führungskräfte am stärksten identifizierten und von welchem der angebotenen Führungsstile sie sich distanzieren. Da die Befragung zu lang werden würde, wurden nur die für diese Arbeit wichtigsten Führungsstile angeboten. Zur Auswahl standen die folgenden Drei Möglichkeiten, samt einer sehr kurzen Beschreibung der jeweiligen Stile:

- **Autoritär** (diktatorische Führung) – Die Führungskraft gibt Befehle vor und die Mitarbeiterinnen führen diese aus, ohne eine eigene Meinung zu äußern.
- **Kooperativ** (demokratische Führung) – Die Führungskraft und die Mitarbeiterinnen sind auf gleicher Augenhöhe und die Mitarbeiterinnen haben ein großes Mitspracherecht.
- **Transformational** (verändernde Führung) – Die Führungskraft ist charismatisch und führt indem die Mitarbeiterinnen eingebunden und überzeugt werden und dadurch gerne Ihre Arbeit verrichten.

Für eine besser Übersicht wurde in der nachfolgenden Grafik auf die Beschreibung der Führungsstile verzichtet.

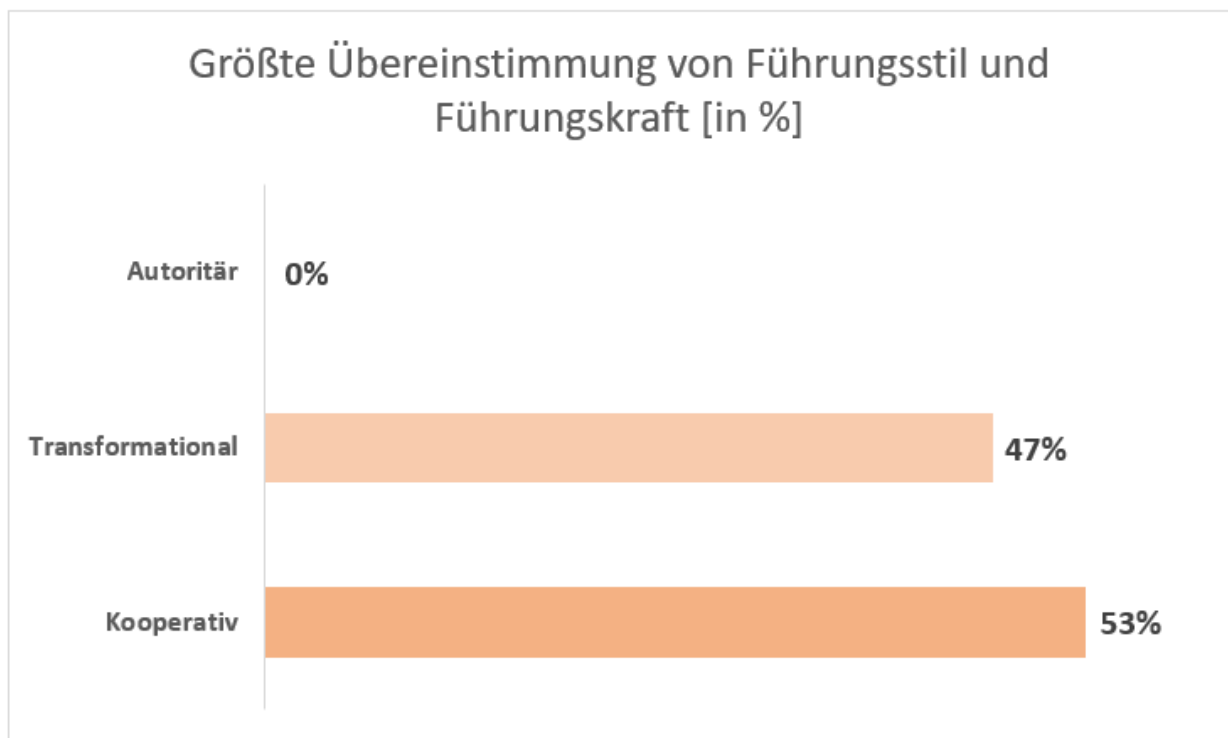


Abbildung 17: Umfragedaten - stärkste Übereinstimmung von Führungsstil und Führungskraft

Die Befragten gaben alle an, dass Sie eher einen positiven Führungsstil verfolgten. Niemand, auch nicht die zuvor aussortierten Führungskräfte, gaben bei dieser Frage an den Autoritären Stil zu nutzen. Insgesamt 9 der Befragten entschieden sich für den Kooperativen und 8 für den Transformationalen Führungsstil.

Führungskraft: Mit welchem der nachfolgenden Führungsstile identifizieren Sie sich am WENIGSTEN?

Anschließend wurde die gleiche Frage gestellt, aber diesmal sollten die Befragten angeben, mit welcher der drei angebotenen Führungsstile sie sich am wenigsten identifizieren und somit die geringste Übereinstimmung Ihres Führungsstils sehen.

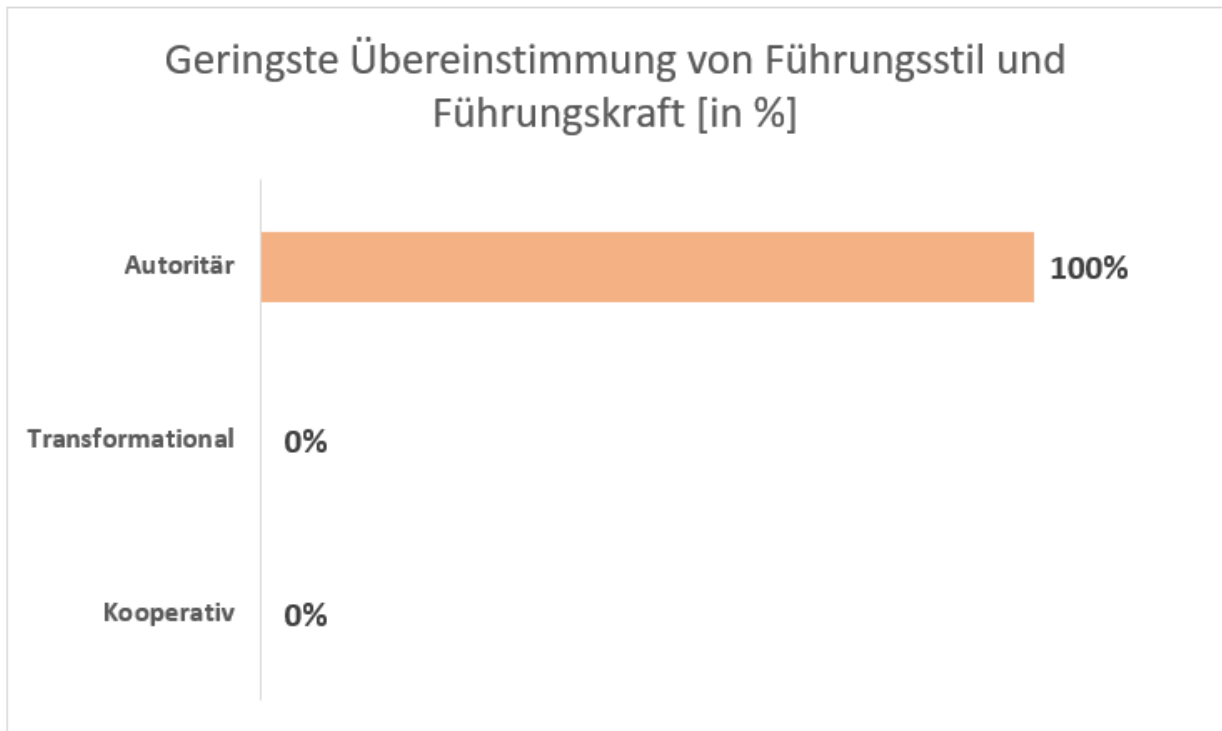


Abbildung 18: Umfragedaten - geringste Übereinstimmung von Führungsstil und Führungskraft

Das Ergebnis war eindeutig, jede der befragten Führungskräfte hat sich gegen den Autoritären Führungsstil entschieden.

Nachfolgend wurden die beiden letzten Fragen in tabellarischer Form zur leichteren Lesbarkeit dargestellt. Es ist deutlich ersichtlich in welche der Richtungen sich die befragten Führungskräfte orientieren.

	Absolute Häufigkeit	Prozentuelle Häufigkeit
Am stärksten verkörperter Führungsstil		
Autoritär	0	0%
Transformational	8	47%
Kooperativ	9	53%
Am wenigsten verkörperter Führungsstil		
Autoritär	17	100%
Transformational	0	0%
Kooperativ	0	0%

Tabelle 6: Umfragedaten - Vergleich der am stärksten und wenigsten verkörperten Führungsstile

Führungskraft: Sind Sie der Meinung das es neue Führungsstile braucht, um mit den Veränderungen im digitalen Alltag klarzukommen?

Zu dieser Frage gab es zwei Antwortmöglichkeiten mit einer jeweiligen näheren Beschreibung. Die Befragten sollten die Antwort ankreuzen, zu welcher Sie sich näher hingezogen fühlten. Folgende zwei Antworten samt Beschreibung wurden Angeboten:

- Ja, man kommt mit den traditionellen Führungsstilen nicht mehr aus und sollte sich Gedanken über komplett neue Führungsstile machen.
- Nein, definitiv sollte man sich den neuen Gegebenheiten anpassen und somit auch den Führungsstil erweitern, doch komplett neue Führungsstile zu schaffen, ist nicht notwendig.

Die nachfolgende Grafik soll veranschaulichen, wie sich die Befragten Führungskräfte entschieden haben. Für eine besser Übersicht wurde in der Grafik auf die nähere Beschreibung verzichtet und die Antworten lediglich mit „Ja“ und „Nein“ dargestellt, in der Umfrage jedoch wurden die Antwortmöglichkeiten so dargestellt wie im Absatz darüber aufgezählt.

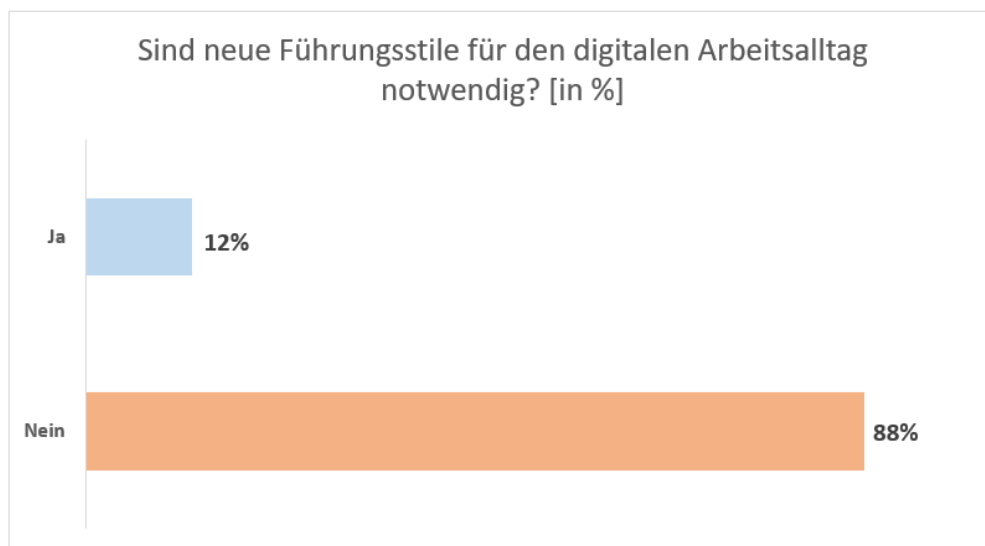


Abbildung 19: Umfragedaten - Werden neue Führungsstile im digitalen Arbeitsalltag als nötig erachtet?

Nachdem die Frage beantwortet wurde, erschien noch ein weiteres optionales Feld, um die gewählte Antwort zu begründen. Darin konnten die Führungskräfte näher erläutern, weshalb sie sich so entschieden haben. Insgesamt 15 der befragten Führungskräfte haben sich gegen neue Führungsstile ausgesprochen, zwei der Befragten hielten mit Ja dagegen.

Aus den zusätzlich vergebenen Antworten, diese können im Anhang eingesehen werden, lässt sich folgende Aussage ableiten: „Es ist laut 88 Prozent der Befragten Führungskräfte nicht notwendig und auch nicht zielführend einen neuen Führungsstil zu kreieren. Es hätte deutlich mehr Sinn, dass sich die Führungskräfte situationsabhängig verhalten und das Bieten was Ihre Mitarbeiterinnen zu jenem Zeitpunkt benötigen. Die Führungskräfte müssten mehrere bereits bestehende Stile kombinieren und bestmöglich situativ nutzen.“

Die Kommentare zu dieser Frage waren Nein-Bestärkend und lieferten einige verschiedene Aspekte dazu, weshalb keine neuen Führungsstile notwendig seien. Hierzu ein direktes Zitat aus einer der Antworten:

„Es reicht sich selbst zu finden und seine eigene perfekte Mischung aus bereits bestehenden Führungsstilen durchzuführen, eine Erarbeitung neuer Stile würde nur das Spektrum erweitern aber keine perfekte Lösung für die jeweilige Situation bieten. Daher sollten Führungskräfte sich mit bestehenden Führungsstilen auseinandersetzen und im digitalen Berufsalltag umdenken.“ (Umfrageergebnisse aus Onlineumfrage, 05.2022)

Führungskraft: Glauben Sie hat die durch Covid-19 verstärkte Digitalisierung Ihren Führungsstil verändert bzw. überhaupt einen Einfluss auf diesen gehabt?

Auch in der nachfolgenden Grafik wurde nur der Kern der angebotenen Antwortmöglichkeiten dargestellt. Die Vollen Antwortmöglichkeiten zu dieser Fragen sahen wie folgt aus:

- Ja, ein wenig - Es gab Einfluss auf meinen Führungsstil, ich habe diesen jedoch nur minimal angepasst und mich dadurch nicht viel verändert.
- Nein, kein Einfluss - Es gab weder einen Einfluss noch eine Veränderung in meinem Führungsstil, dieser blieb unverändert.
- Ja, sehr stark - Ich habe meinen Führungsstil sogar gewechselt, um mich den neuen Gegebenheiten besser anzupassen.

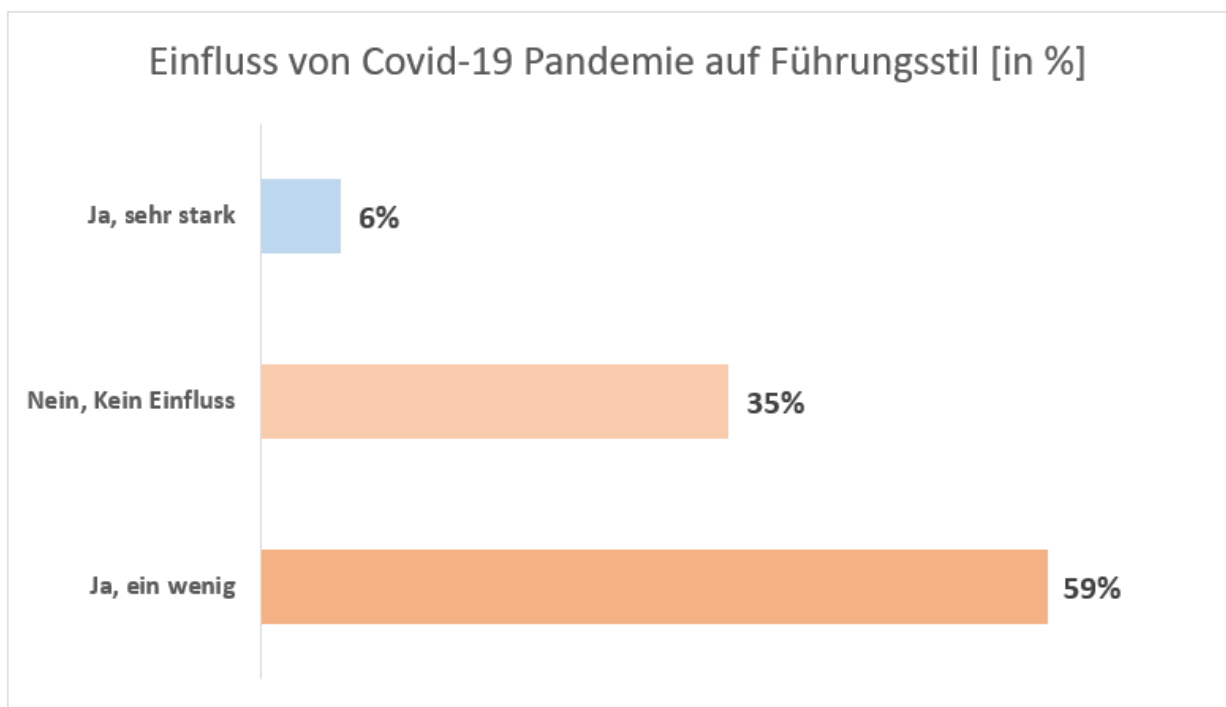


Abbildung 20: Umfragedaten - Einfluss von Covid-19 Pandemie auf Führungsstil

Eine einzige Führungskraft gab an, dass der Einfluss sehr stark war und sie sogar Ihren Stil komplett verändern musste, um sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Insgesamt sechs der Befragten waren der Meinung, dass sich absolut nichts verändert hat und es gar keinen Einfluss auf deren Stil gab. Die Mehrheit mit 11 Befragten war jedoch davon überzeugt, dass es einen minimalen Einfluss seitens der Covid-19 Pandemie gab. Sie gaben an Ihren Führungsstil nicht gewechselt, jedoch sich den neuen Gegebenheiten minimal angepasst und sich nicht viel verändert zu haben.

Für alle Befragten, die angegeben haben, dass es einen Einfluss auf deren Führungsstil gab, erschien ein weiteres optionales Feld mit der nachfolgenden Frage.

Sie haben bei der Frage zuvor angegeben, dass es einen Einfluss auf Ihren Führungsstil gab. Bitte erläutern Sie, inwiefern sich ihr Führungsstil verändert hat.

Vier der Befragten gaben zu diesem Thema ein zusätzliches Statement, welches im Anhang H eingesehen werden kann, ab. Zusammenfassend lässt sich folgendes sagen: „Der Führungsstil wurde im Großen und Ganzen nur minimal verändert, da sich nun auch die Umgebung der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte verändert hat. Der Austausch von Informationen ist den Führungskräften im digitalen Arbeitsalltag noch wichtiger geworden als davor und das Vertrauen in deren geführte Mitarbeiterinnen ist zwangsweise gestiegen.“

Führungskraft: Sind Sie der Meinung, dass sich die soziale Kompetenz von Mitarbeiterinnen durch den digitalisierten Arbeitsalltag verändert hat?

In den Experteninterviews kam bereits heraus, dass durch den digitalen Arbeitsalltag auch weniger physischer Kontakt zwischen den Mitarbeiterinnen entsteht. Aus diesem Grund war es Interessant zu sehen wie die Führungskräfte die sozialen Kompetenzen wie zum Beispiel die Dialogfähigkeit, Höflichkeit und Kontaktfreudigkeit, Ihrer Mitarbeiterinnen nun einschätzten.

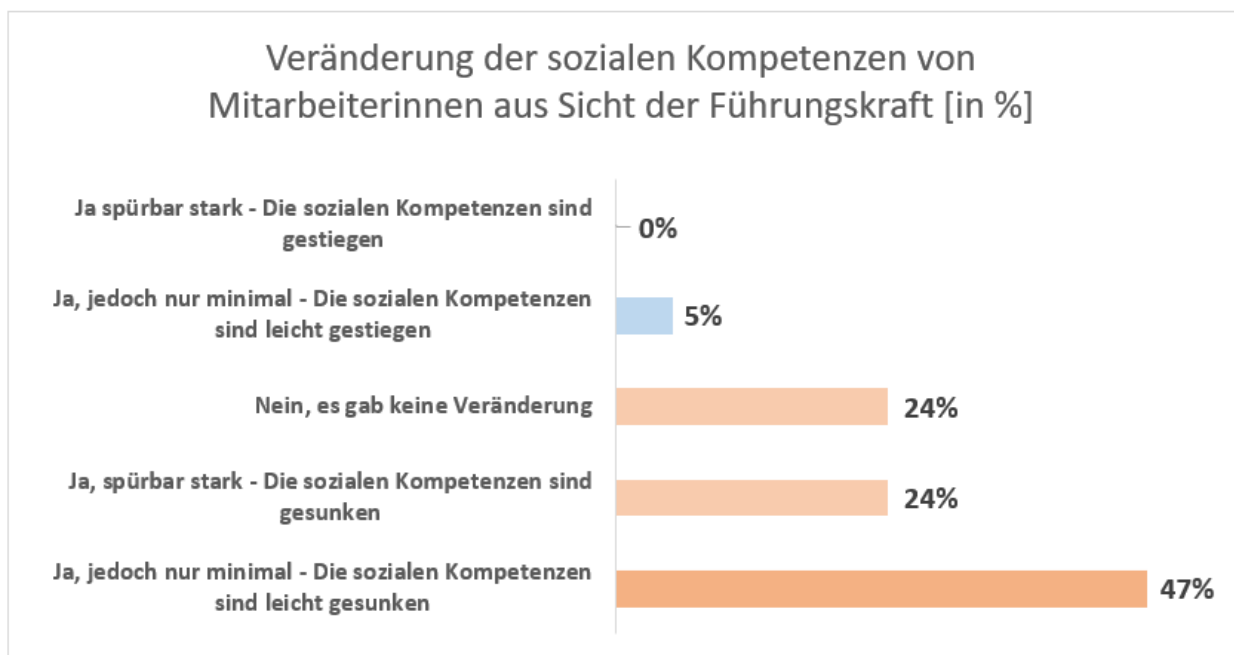


Abbildung 21: Umfragedaten - Veränderung der sozialen Kompetenz der Mitarbeiterinnen aus Sicht der FK

Insgesamt acht der befragten Führungskräfte gaben an, dass die sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen leicht gesunken wären. Je vier Befragte gaben einerseits an, dass es zu keiner Veränderung kam als auch eine stark spürbarer Rückgang der sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen. Nur eine einzige Führungskraft meinte, die sozialen Kompetenzen seien leicht gestiegen.

Nach erneuter Rücksprache mit einigen Führungskräften, zeigten diese auf, dass deren Teams aus den verschiedensten Persönlichkeiten bestehen. Aus diesem Grund kann aus deren Sicht auch keine konkrete allgemeine Schlussfolgerung gezogen werden, da es sich für die einen gut und für die anderen schlecht anfühlt.

Führungskraft: Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen? *ACHTUNG: Mehrfachauswahl*

Diese Frage diente der Selbsteinschätzung von Führungskräften, dessen Output wurde in der Zusammenfassung mit den Ergebnissen der Experteninterviews gegenübergestellt. Da es bei dieser Frage weiters mehrere Antwortmöglichkeiten gab, können die prozentualen Angaben in der Grafik nicht miteinander kumuliert werden, das heißt die prozentualen Angaben stehen pro Zeile für sich und die Basis pro Zeile ist die Grundgesamtheit 100 Prozent mit 17 befragten Führungskräften.

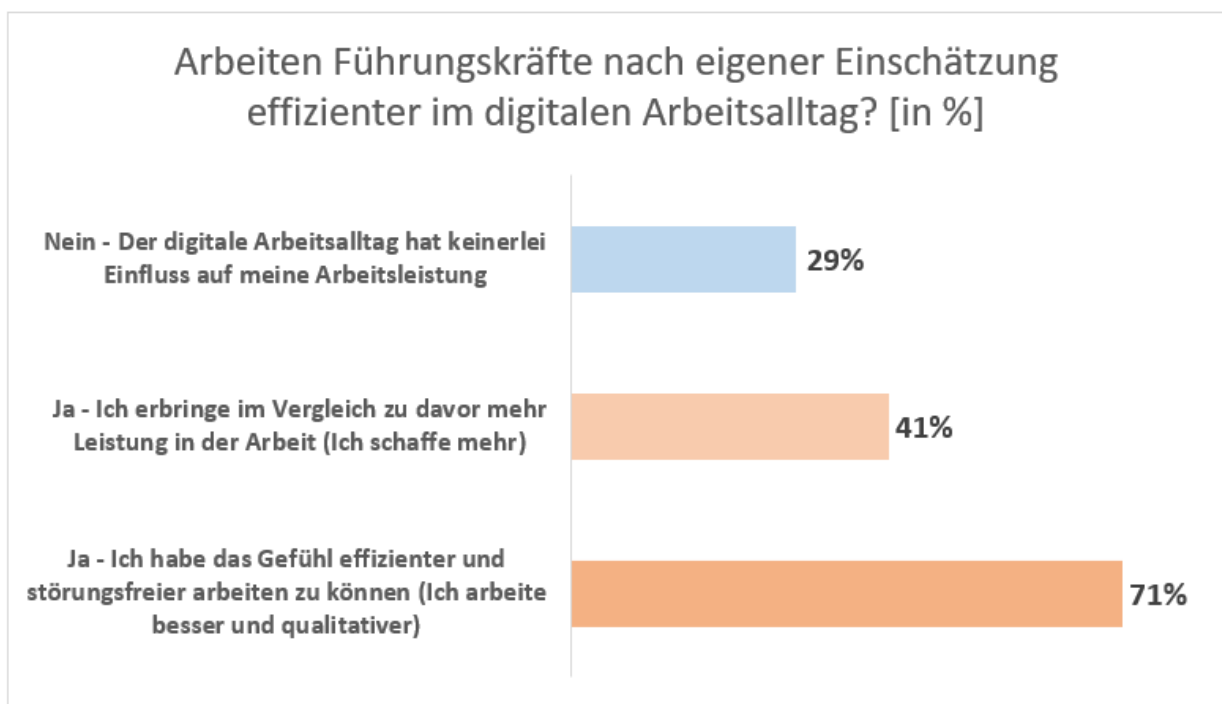


Abbildung 22: Umfragedaten - Selbsteinschätzung der FK über effizienteres Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag

Insgesamt fünf der Befragten fanden, dass der digitale Arbeitsalltag keinerlei Einfluss auf deren Arbeitsleistung hat. Im Gegensatz dazu, waren sieben Führungskräfte davon überzeugt mehr Arbeit zu erbringen. Die Mehrheit mit 12 Stimmen, bekannte sich dazu im digitalen Arbeitsalltag störungsfreier und dadurch gefühlt effizienter und qualitativer arbeiten zu können.

Im Anschluss an diese Frage wurde erneut ein optionales Feld eingeblendet, um die gerade abgegebene Antwort begründen zu können. Die Antworten können im Anhang eingesehen werden und besagen im groben folgendes: „Durch das digitale Arbeiten werden die physischen Störungen, wie das Vorbeikommen einer Mitarbeiterin, die etwas benötigt, und das damit verbundene herausreißen aus der aktuellen Tätigkeit, eliminiert. Auf der anderen Seite werden nun digitale Kommunikationsmittel mehr genutzt, doch diese lassen sich im Bedarfsfall ab- oder stummschalten und man kann sich daher eine Kommunikationsfreie Zeit schaffen.“

Führungskraft: Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiterinnen durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter Arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen? *ACHTUNG: Mehrfachauswahl*

Auch bei dieser Frage gab es mehrere Antwortmöglichkeiten, was dazu führte, dass die prozentualen Angaben in der Grafik nicht miteinander kumuliert werden können, das heißt die prozentualen Angaben stehen pro Zeile für sich und die Basis pro Zeile ist die Grundgesamtheit 100 Prozent mit 17 befragten Führungskräften.

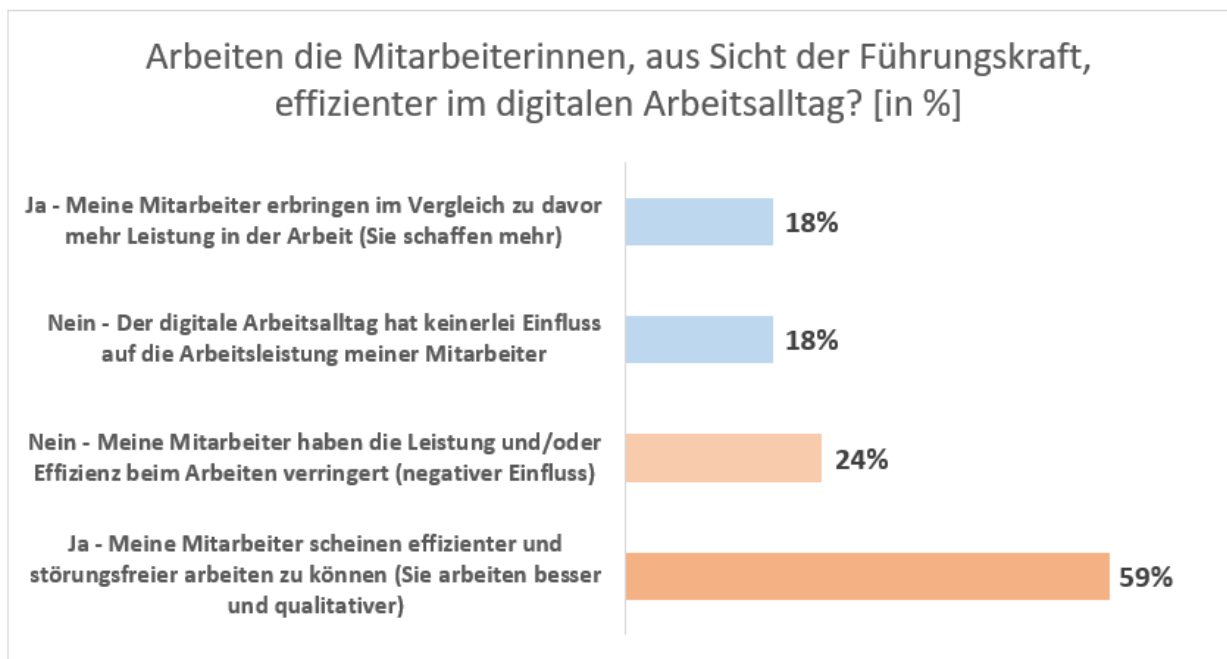


Abbildung 23: Umfragedaten - Einschätzung der FK über effizienteres Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiterinnen

Insgesamt 10 Führungskräfte sprachen sich dafür aus, dass deren Mitarbeiterinnen effizienter und qualitativer im digitalen Arbeitsalltag tätig sind. Je drei Führungskräfte waren der Meinung, dass der digitale Arbeitsalltag einerseits keinen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen hätte und andererseits, dass Ihre Mitarbeiterinnen mehr Leistung als davor erbrachten. Weiters äußerten sich vier Führungskräfte negativ über den digitalen Arbeitsalltag und verrieten die Meinung, dass sich die Leistung der eigenen Mitarbeiterinnen sogar verringert hat.

Führungskraft: Haben Sie das Gefühl durch die Einführung von mehr digitalen Arbeitsalltag insgesamt zufriedener zu sein?

Im ersten Teil dieser Arbeit, der Literaturrecherche, wurden die Schattenseiten des digitalen Arbeitsalltags mit dem sogenannten „Techno-Stress“ in Verbindung gebracht. Aus dieser Überlegung heraus war es wichtig zu erfahren, ob die Befragten sich generell im digitalen Arbeitsalltag zufriedener fühlten als davor oder nicht.

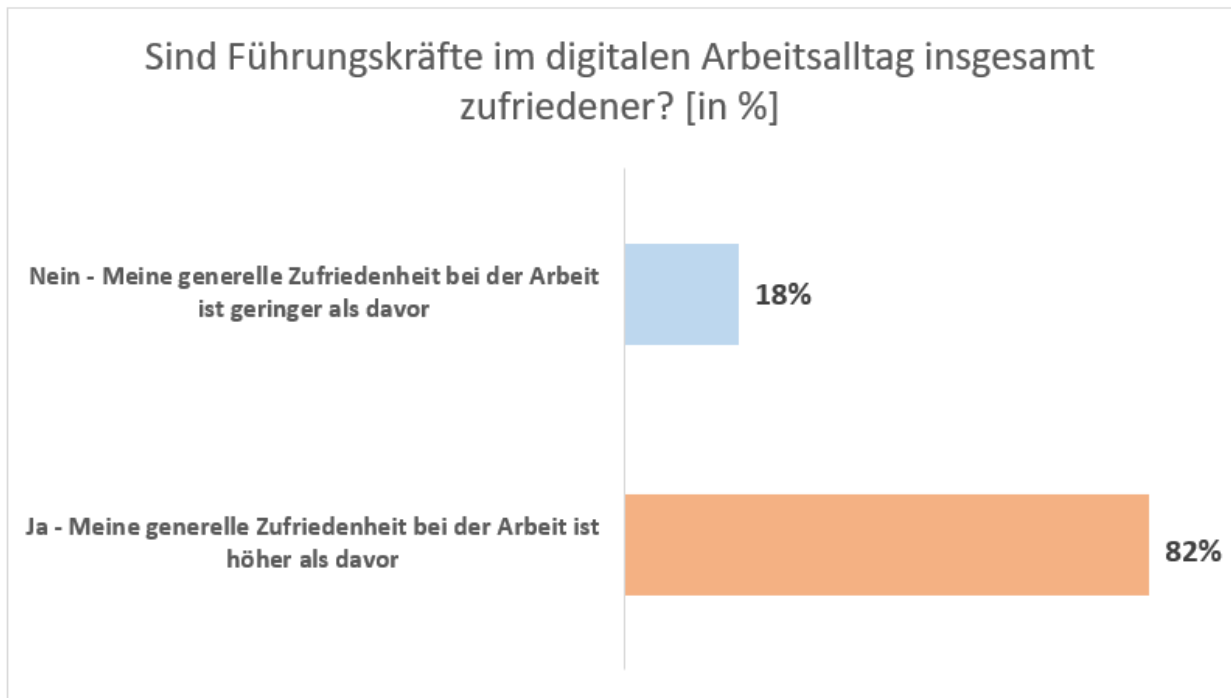


Abbildung 24: Umfragedaten - Führungskraft Insgesamt zufriedener im digitalen Arbeitsalltag

Ja, meinen 14 der befragten 17 Führungskräfte und unterstreichen somit Ihre generelle Zufriedenheit im digitalen Arbeitsalltag. Nur drei der Befragten Personen entscheiden sich dagegen und geben an, dass deren Zufriedenheit im Gegensatz zu davor eher gesunken ist.

„ohne den digitalen Arbeitsalltag würde meine Arbeit nicht funktionieren, also der digitale arbeitsalltag ist ein MUSS heutzutage“ (Umfrageergebnisse aus der Onlineumfrage, 05.2022)

Auch bei dieser Frage gab es ein zusätzliches Freitextfeld, allerdings wurde das Feld unabhängig von der gewählten Antwort angezeigt. Dennoch waren alle abgegebenen Antworten, siehe Anhang H, positiver Natur.

4.5.6 Fragen an die Mitarbeiterinnen

In diesem Unterkapitel geht es allein um die Mitarbeiterinnen und deren Meinungen zu den teilweise identen Fragen. Das Ziel ist es, in späterer Folge die verschiedenen Ansichten von Mitarbeiterinnen und Führungskräften gegenüberzustellen, um zu sehen ob die Sichtweisen der beiden befragten Gruppen, hinsichtlich des digitalen Arbeitsalltages und der dazugehörigen Themen, abweicht oder sie sich in allen Punkten einig sind.

Um plausible Zahlen liefern zu können werden nun alle 71 Mitarbeiterinnen als Grundgesamtheit für alle nachfolgenden Angaben zu den Mitarbeiterinnen herangezogen. Dies bedeutet, dass 100 Prozent gleich 71 befragte Mitarbeiterinnen abbildet und alle weiteren prozentuellen Angaben sich davon ableiten.

Mitarbeiterin: Haben Sie das Gefühl, durch den nun vermehrten digitalen Arbeitsalltag, bei der Ausübung der Arbeit und der Zeiteinteilung flexibler zu sein?

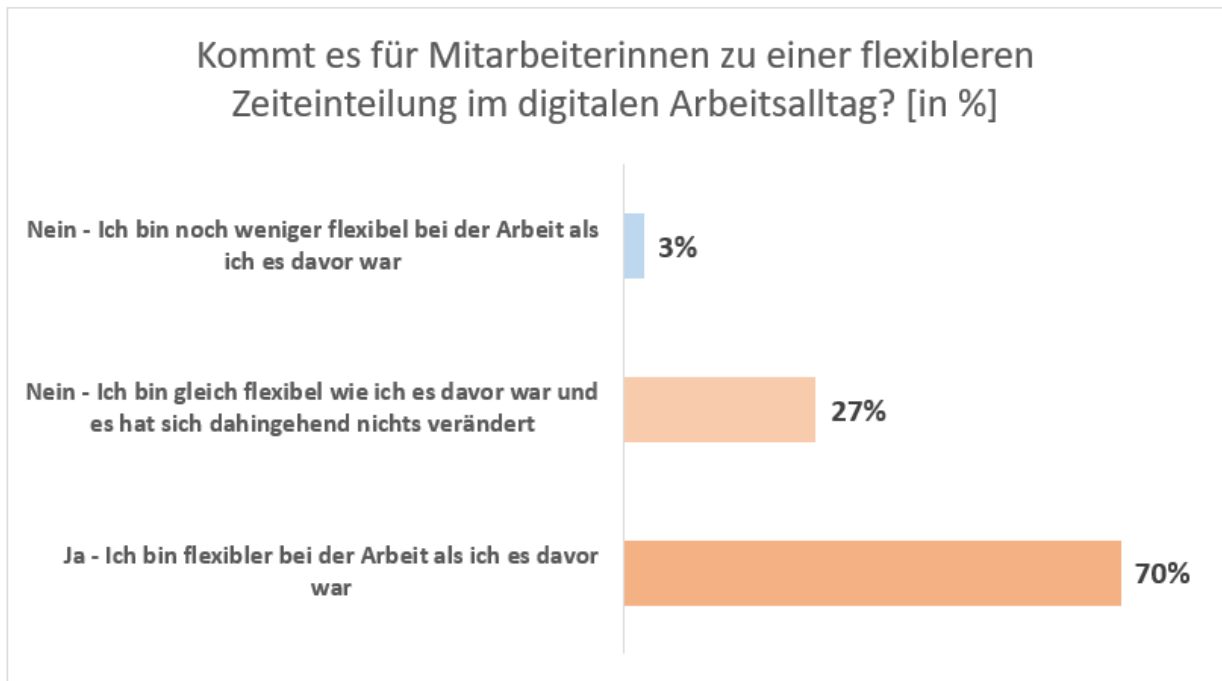


Abbildung 25: Umfragedaten - flexible Zeiteinteilung für Mitarbeiterinnen im digitalen Arbeitsalltag

Die Mehrheit der befragten Mitarbeiterinnen, in diesem Fall 50 Personen, hatte das Gefühl, dass sie im digitalen Arbeitsalltag bei der Ausübung der Arbeit und der Zeiteinteilung flexibler geworden sind. Nur rund 19 Personen gaben an, keine nennenswerten Änderungen verspürt zu haben und gleich flexibel zu sein wie davor.

Gerade mal zwei der Befragten Mitarbeiterinnen gaben an noch weniger flexibel zu sein als vor dem digitalen Arbeitsalltag. Diese beiden Personen haben mit dieser Antwort ein weiteres optionales Feld aktiviert, in welchem sie Ihre Meinung begründen konnten.

Mitarbeiterin: Sie haben bei der Frage zuvor angegeben, dass Sie noch weniger flexibel sind als davor, aus welchem Grund meinen Sie ist das so?

Die Begründung auf weniger flexible Zeiteinteilung wurde wie folgt kommentiert:

Freitextantworten
Mehr Arbeit ist dazu gekommen.
Mehr Meetings ohne Agenda, oder versteckter Agenda

Tabelle 7: Freitextantwort - Gründe für Mitarbeiterinnen weniger Flexibel zu sein

Mitarbeiterin: Sind Sie der Meinung, dass sich die soziale Kompetenz von Führungskräften durch den digitalisierten Arbeitsalltag verändert hat?

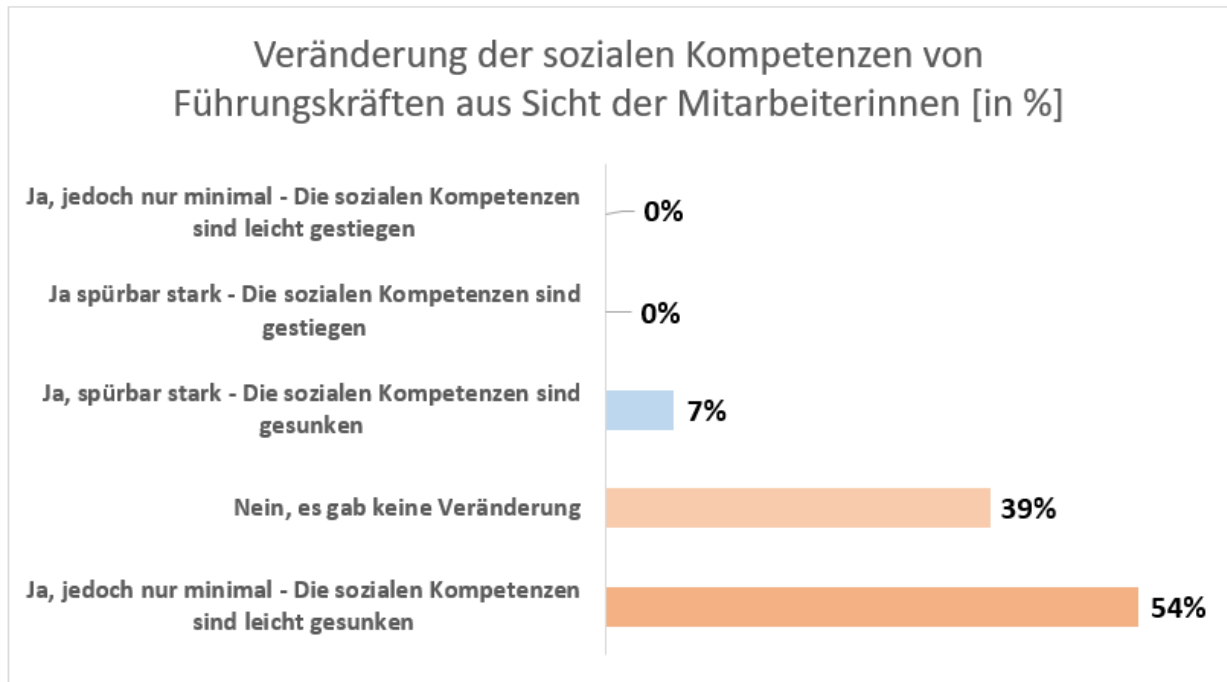


Abbildung 26: Umfragedaten - Veränderung der sozialen Kompetenz der Führungskräfte aus Sicht der MA

Keine der befragten Mitarbeiterinnen war der Meinung, dass die sozialen Kompetenzen wie Dialogfähigkeit, Höflichkeit und Kontaktfreudigkeit, sich positiv verändert haben. Vielmehr ist diese entweder gleichgeblieben, wie insgesamt 28 der Befragten fanden oder gesunken. Fünf der befragten Personen haben das Gefühl, die soziale Kompetenz Ihrer Führungskraft ist spürbar stark gesunken und 38 schließen sich dem negativen Feedback an, jedoch sind diese der Meinung, dass die soziale Kompetenz ihrer Führungskraft lediglich minimal gesunken ist.

Mitarbeiterin: Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen? *ACHTUNG: Mehrfachauswahl*

Bei dieser Frage gab es mehrere Antwortmöglichkeiten, was dazu führte, dass die prozentualen Angaben in der Grafik nicht miteinander kumuliert werden können, das heißt die prozentualen Angaben stehen pro Zeile für sich und die Basis pro Zeile ist die Grundgesamtheit 100 Prozent mit 71 befragten Mitarbeiterinnen.

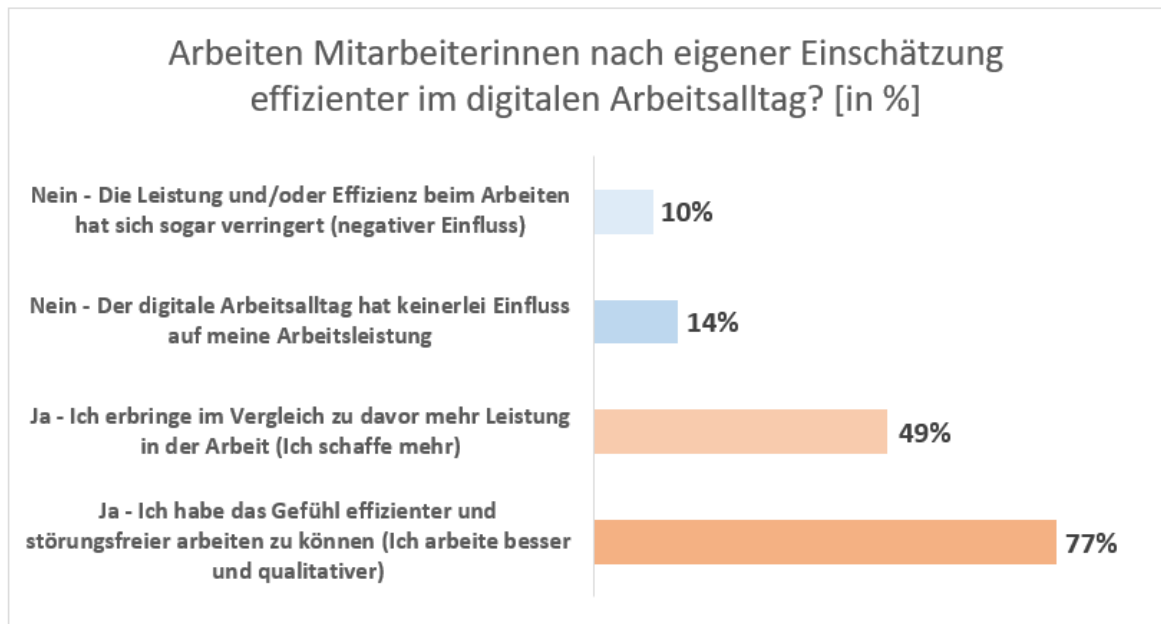


Abbildung 27: Umfragedaten - Selbsteinschätzung der MA über effizienteres Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag

Zehn der 71 befragten Mitarbeiterinnen sind der Meinung, dass der digitale Arbeitsalltag keinerlei Einfluss auf deren Leistung beim Arbeiten hat. Sieben meinen sogar einen negativen Einfluss auf deren Leistung zu erfahren. Insgesamt schaffen 35 der befragten Personen mehr Arbeit durch den digitalen Arbeitsalltag und 55 Personen fühlen sich sogar störungsfreier, effizienter und sind der Meinung qualitativere Arbeit zu verrichten.

Mitarbeiterin: Haben Sie das Gefühl durch die Einführung von mehr digitalen Arbeitsalltagen insgesamt zufriedener zu sein?

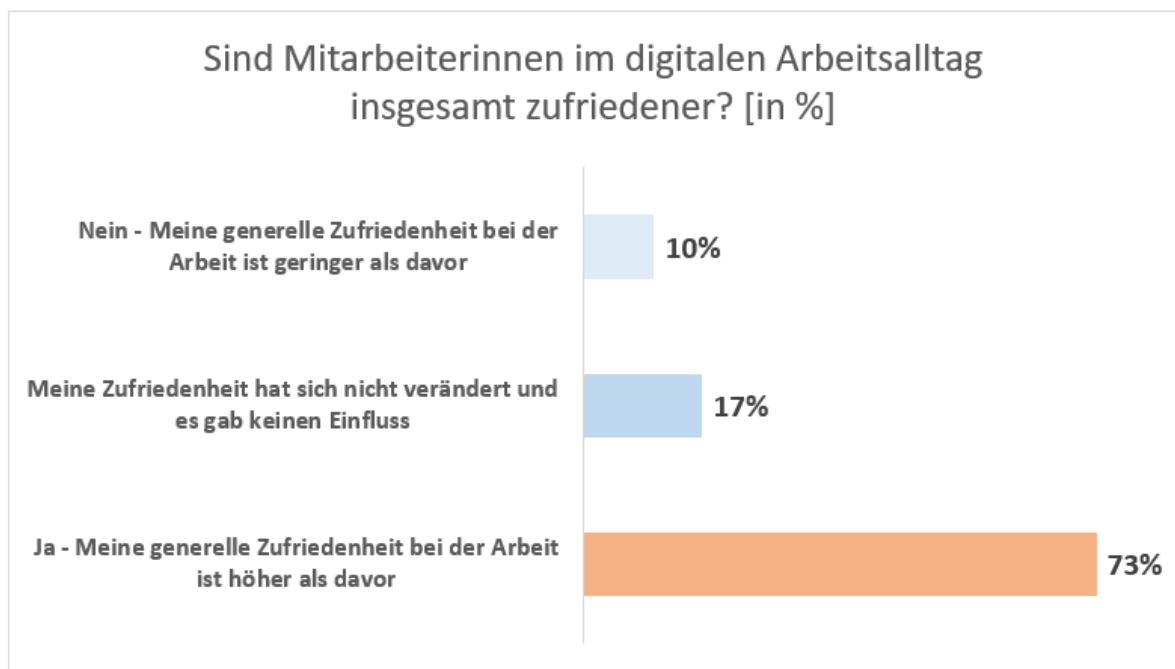


Abbildung 28: Umfragedaten - Mitarbeiterinnen Insgesamt zufriedener im digitalen Arbeitsalltag

Sieben der insgesamt 71 befragten Mitarbeiterinnen geben an, dass Ihre Zufriedenheit geringer ist als davor. Weitere 12 Mitarbeiterinnen sind der Meinung, dass die Zufriedenheit unverändert geblieben ist und es keinen Einfluss auf deren Zufriedenheit gab. Die Mehrheit mit 52 Stimmen gibt jedoch an, dass die Zufriedenheit stark angestiegen sei.

Mitarbeiterin: Gibt es Führungsstile, welche Sie als Mitarbeiter explizit ablehnen und dafür sogar die Abteilung oder den Arbeitgeber wechseln würden?

Zu dieser Frage gab es zwei Antwortmöglichkeiten mit einer jeweiligen näheren Beschreibung. Die Befragten sollten die Antwort ankreuzen, zu welcher Sie sich näher hingezogen fühlten. Folgende zwei Antworten samt Beschreibung wurden Angeboten:

- Ja – zum Beispiel, bei autoritärem oder diktatorischem Führungsstil, bei dem der Mitarbeiter kein Mitspracherecht hat und sich nicht frei äußern darf.
- Nein - Ich füge mich immer meiner Führungskraft, auch wenn ich vielleicht mal kein Mitspracherecht habe und meine Meinung nicht frei äußern darf.

Die nachfolgende Grafik soll veranschaulichen, wie sich die Befragten Mitarbeiterinnen entschieden haben. Für eine besser Übersicht wurde in der Grafik auf die nähere Beschreibung verzichtet und die Antworten lediglich mit „Ja“ und „Nein“ dargestellt, in der Umfrage jedoch wurden die Antwortmöglichkeiten so dargestellt wie im Absatz darüber aufgezählt.

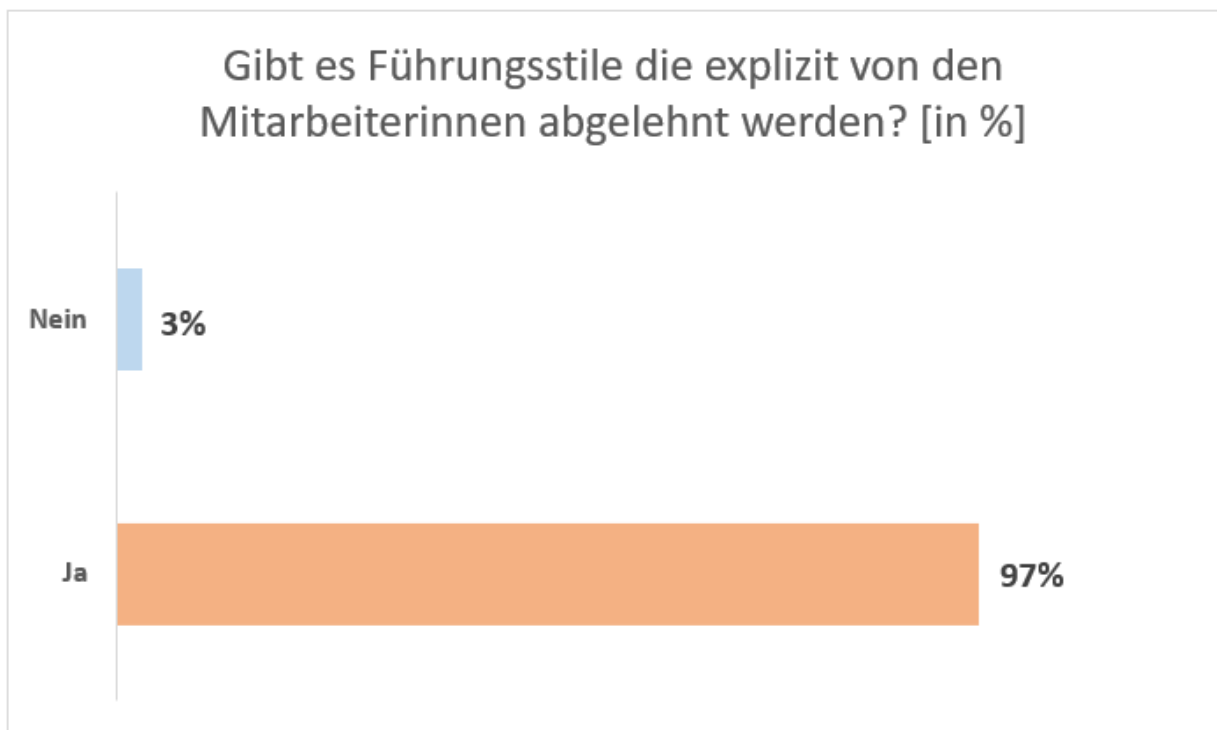


Abbildung 29: Umfragedaten - Gibt es Führungsstile welche explizit von Mitarbeiterinnen abgelehnt werden

Nur zwei Mitarbeiterinnen kreuzten bei dieser Antwort ein Nein an, der Rest mit 69 befragten Mitarbeiterinnen gaben an sogar die Abteilung oder das Unternehmen wechseln zu wollen, sofern die Führungskraft einen Ihnen unangenehmen Führungsstil ausüben würde.

4.6 Aufbau des Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden bei allen Experten in der gleichen Art und Weise durchgeführt und bestehen aus vier Teilen, welche sich samt der Fragen in die nachfolgenden Bereiche gliedern lassen.

Die transkribierten Ergebnisse dieser Befragung wurden unter den Anhängen C bis G am Ende dieser Arbeit angehängt. Es wurden ähnliche Fragen wie bei der Onlineumfrage gestellt, um zu sehen, ob sich die Sichtweise der Experten jener von Führungskräften und Mitarbeiterinnen unterscheidet. Der Leitfaden mit den detaillierten Fragen wurde unter Anhang B am Ende dieser Arbeit angehängt.

4.7 Auswertung der Experteninterviews

Diese Befragung richtete sich an Experten im Führungskreis von verschiedenen Unternehmen. Insgesamt nahmen neun Personen an der Umfrage teil, jedoch wurden nach einer Datenbereinigung und dem Anwenden von Kriterien zur Bestimmung von Experten nur fünf Teilnehmerinnen für diese Arbeit gewertet. Die Umfragen wurden sowohl physisch im Rahmen eines kurzen Gesprächs unter vier Augen als auch online über Teams, Skype und Zoom durchgeführt.

4.7.1 Auswertungsmethode

Die anschließende qualitative Inhaltsanalyse fand nach dem Konzept von Mayring unter der induktiven Kategorienentwicklung, statt. Die Kategorien wurden somit im Prozess der Auswertung gebildet. Die Inhaltsanalyse selbst wurde mittels des Programms MAXQDA durchgeführt und die damit erstellte Kodierung unter Anhang I angehängt.

4.7.2 Ergebnisse nach Kategorien

Nach der Kodierung wurden die Ergebnisse nochmal sorgfältig geclustert und in die jeweiligen Kategorien mit Überschneidung zu dieser Arbeit eingegliedert. Anschließend wurden alle aufgestellten Kategorien mit den jeweiligen Ergebnissen befüllt und interpretiert. Am Ende jeder Zeile wird in Klammer angegeben aus welchem Interview das Zitat stammt.

4.7.3 Kategorie 1: Flexibilität in der Arbeit

„Auf jeden Fall flexibler, weil man sich den Arbeitsweg spart, und deshalb mehr Freizeit haben kann.“ (Interview 2)

Alle befragten Teilnehmerinnen des Experteninterviews waren der Flexibilität im digitalen Arbeitsalltag stark positiv entgegengestimmt. Auf die Frage hin, ob sie selbst flexibler im

digitalen Arbeitsalltag seien, kam durchaus nur Zustimmung zurück, wie es in den nachfolgenden Zitaten ersichtlich ist.

„Extrem! Besonders in der Ortsunabhängigkeit bin ich flexibel geworden und dadurch gewinne ich wiederum mehr Zeit. Die Arbeitseinteilung ist für mich gleichgeblieben, da habe ich schon vorher enorme Freiheiten genossen.“ (Interview 1)

„...Vorteile, zum Beispiel für mich, wo ich weiter weg gewohnt habe, war ich viel flexibler. Ich habe mir eineinhalb Stunden Fahrtzeit in die Arbeit jeden Tag gespart. Das sind meine persönlichen Vorteile, welche ich daraus gezogen habe.“ (Interview 2)

Einige der wichtigsten Vorteile seitens der gewonnenen Flexibilität erachten die Expertinnen im ortsunabhängigen Arbeiten und der dadurch gewonnenen Zeit. Da vor allem die Anfahrtszeiten hin und zurück von der Arbeit entfallen, haben viele Menschen einen enormen zeitlichen Vorteil.

„Du bist eben ortsunabhängiger. Du hast keine Anfahrtszeiten, du kannst einfach, du stehst auf und kannst praktisch planen. Du musst auch nicht schauen, ist die Kantine offen, sondern kochst einfach oder bestellst oder wirst von der Freundin oder Frau bekocht, das Stempeln fällt auch ziemlich leichter.“ (Interview 4)

Auch die Organisation der Pausen fällt außerhalb der Firma anders aus, im Homeoffice kochen sich die Befragten meisten selbst was oder werden von der Familie bekocht.

4.7.4 Kategorie 2: Entwicklung des digitalen Arbeitsalltages

„Also auch wenn ich meinen Kalender jetzt anschau, erleichtert oder verbessert hat es sich dennoch auf jeden Fall. Man muss viel weniger reisen, das heißt, in die Richtung ist man viel effizienter geworden. Und Workshops, also es ist viel einfacher.“ (Interview 1)

Die Befragten gaben an, dass sich seit Covid-19 einiges geändert hat. Oft wurde erwähnt, dass es einen massiven Einfluss auf die digitale Transformation im eigenen Unternehmen hatte und dadurch nicht nur Homeoffice, sondern auch neue Kommunikationsmittel wie Teams eingeführt worden sind.

„Teams ist genau mit Covid-19 rausgekommen und hat bei uns eingeschlagen wie eine Bombe.“ (Interview 2)

„Ja, auf jeden Fall. Das Microsoft Teams, das bisher auf einmal geboomt ... Es wird nur mehr zum Beispiel jetzt über Teams kommuniziert... Denn jetzt nutzen alle eine einheitliche Software in unserem Fall das Teams...“ (Interview 1)

„...es war der Sprung zu einem einheitlichen System...“ (Interview 4)

„Covid hatte garantiert Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag und vor allem darauf gehabt, dass wir Teams jetzt einsetzen.“ (Interview 5)

Doch den größten Durchbruch im Rahmen der Kommunikationsmittel, sehen die Beteiligten in der Vereinheitlichung der Kommunikation selbst. Drei der fünf Befragten waren der Meinung, dass das Einführen eines neuen Tools in der Regel nichts Besonderes sei, doch dass nun alle

das gleiche Tool nutzten, war der größte Vorteil in diesem Bereich. Obwohl diese Umfrage in mehreren verschiedenen Unternehmen stattfand, war überall die Rede von Microsoft Teams, als das neue Kommunikationstool, welches gekommen ist, um zu bleiben.

*„Ja ich glaube ohne Covid-19 wäre das nicht so passiert das wir endlich Homeoffice bekamen und digital arbeiten durften, zumindest nicht so schnell auf jeden Fall.“
(Interview 2)*

Den größten Einfluss durch Covid-19 gab es aus der Sicht der Befragte im Rahmen der Ortsunabhängigkeit und des damit verbundenen Homeoffice.

*„Nachteile waren auch welche, ich war Daheim hin und wieder weniger produktiv, als wenn ich in der Firma bin, weil ich mich ablenken hab lassen von gewisse Sachen.“
(Interview 2)*

„Ich hatte gefühlt 50 % weniger Meetings vorher, weil jetzt ist es viel einfacher ein Meeting zu machen. Du schickst einen Link aus und die Leute „joinen“ den Meetings einfach. So wie das eine endet, fängt das andere schon direkt an. Das war früher alles ein bisschen anders.“ (Interview 1)

*„...Nachteil ist für mich auf jeden Fall das Gefühl, dass man immer erreichbar ist...“
(Interview 5)*

Als Nachteil wurden weniger Eigenproduktivität genannt, aufgrund Ablenkungen daheim, sowie mehr Meetings, da es nun viel leichter fällt diese einzuladen und somit auch mehr unnötige Meetings aufkommen. Doch auch die ständige Erreichbarkeit wird in den Gesprächen kritisiert.

„... auf digitaler Ebene der Respekt definitiv nicht mehr ganz so hoch ist wie auf persönlicher Ebene, weil man einfach weiß, man befindet sich nicht im gleichen Raum und gewisse Menschen neigen dann dazu, sage ich jetzt mal, unangebracht zu reagieren.“ (Interview 3)

„...Es arbeitet fast jeder irgendwo was parallel. Dann merkt man relativ schnell, wie sinnlos die Meetings sind ... wenn mir eh keiner zuhört und was anderes nebenbei macht, da fehlt halt der direkte Augenkontakt.“ (Interview 5)

Weiters wurden Angaben über den fehlenden physischen Kontakt genannt und dass hinter digitalen Kommunikationswerkzeugen wie Teams und ohne der Verwendung von Kamera auch die Hemmschwellen bezüglich unangebrachten Reaktionen, fallen können.

4.7.5 Kategorie 3: Veränderung im digitalen Arbeitsalltag im Rahmen der Führung

*„...am Führungsstil selbst vielleicht nicht, eher an der Technik, wie ich es ausübe.“
(Interview 3)*

„Vom Führungsstil her hat sich aber nix geändert, muss ich sagen. Der ist eigentlich gleich ja. ... es ist immer gleichgeblieben, ... die Arbeit ist immer nur die gleiche, die Erwartungshaltung ist die gleiche und von dem her, es ändert sich nichts.“ (Interview 04)

„Ich würde sagen nein. Also davor hatte ich was Führungsstile angeht die gleichen wie heute.“ (Interview 1)

„Also in der Hinsicht hat sich nichts geändert.“ (Interview 5)

Es war wichtig zu erfahren, ob sich die Führungsstile laut den Expertinnen im Rahmen der Digitalisierung des Arbeitsalltages in irgendeiner Art und Weise verändert hat. Alle Befragten gaben zu diesem Thema an, dass sich der Führungsstil selbst nicht verändert oder nur minimal angepasst hätte.

„...also nur die Werkzeuge, die Tools sind anders...“ (Interview 5)

Als Begründung wurde auch erwähnt, dass es sich bei den Änderungen zum digitalen Arbeitsalltag hin lediglich um die Änderung der Technik selbst und den Werkzeugen mit denen man führt, handle. Ansonsten sei alles gleichgeblieben und daher gäbe es in Sachen Führungsstil nicht viel Änderungsbedarf.

„...aber den Führungsstil selbst, da habe ich nicht das Gefühl, dass man dann einen eigenen dafür braucht.“ (Interview 5)

„Also meiner Meinung nach reicht es an Führungsstilen, ... Es hat sich ja nicht die Arbeit deswegen geändert, sondern nur der Kontakt hat sich geändert...“ (Interview 2)

„Also ich glaub nicht, dass irgendwelche Neuerungen nötig wären.“ (Interview 4)

„...man muss vor allem auf die Kommunikation sehr, sehr stark aufpassen. Jetzt neue Stile zu erschaffen, halte ich für wenig sinnvoll.“ (Interview 3)

Auf die Frage hin, ob die Befragten es als nötig erachteten einen neuen Führungsstil zu kreieren, um im digitalen Arbeitsalltag besser führen zu können, war sich ebenfalls die Mehrheit einig. Es sei nicht notwendig und die Führungskräfte sollten sich eher auf die Kommunikation mit deren Mitarbeiterinnen und das Anwenden des richtigen situationsabhängigen Führungsstils fokussieren.

4.7.6 Kategorie 4: Veränderung im digitalen Arbeitsalltag im Rahmen der Interaktion

„wenn neue Mitarbeiter kommen. Tun sie sich schwer, natürlich in das soziale Umfeld, in das Vorhandene sich einzugliedern. Die sozialen Kompetenzen der Einzelnen sind gleichgeblieben und somit unverändert.“ (Interview 1)

Bei den Fragen wie sehr sich die eigenen sozialen Kompetenzen und anschließend die der Mitarbeiterinnen verändert haben, gingen die Meinungen der Experten leicht auseinander. Einige waren der Meinung, es hätte sich verbessert und andere der Meinung sie sind gleichgeblieben. Doch keiner der Experten gab an, dass sich die sozialen Kompetenzen wie Kontaktfreundlichkeit, Höflichkeit und Dialogfähigkeit, generell verschlechterte.

„Gleichgeblieben.“ (Interview 5)

„Ich bin kontaktfreudiger, durchs Teams einfach, weil ich weiß der ist jetzt da, der ist grün auf Teams, also werde ich ihn jetzt anrufen oder ich schreib ihm schnell was, bevor ich jetzt irgendwie eine Mail schreib. Also ja es ist leicht gestiegen.“ (Interview 4)

„Am Anfang war es definitiv gefährlich für mich... aber wenn man ständig selbstreflektiert ... kommt man relativ schnell drauf, was man falsch gemacht hat. Und damit ... habe ich mich mittlerweile entsprechend angepasst.“ (Interview 3)

Besonders bei der Selbsteinschätzung waren sich fast alle Experten einig, sich nicht zum schlechteren, sondern entweder gleichgeblieben oder zum Besseren verändert zu haben. Auf die Frage hin, wie sie ihre eigenen Mitarbeiterinnen bezüglich dieses Themas bewerten würden, kamen unterschiedliche Meinungen heraus.

„Also bei neuen Mitarbeitern die während der Covid-19 Krise gekommen sind ist es wahrscheinlich eher niedrig und bei bestehende ist es gleichgeblieben und eventuell etwas gestiegen.“ (Interview 2)

„Teilweise zum Schlechteren und teilweise zum Besseren. Das ist immer Person und situationsabhängig...“ (Interview 3)

Die Mehrheit ist sich auch wieder einig, dass die Frage der sozialen Kompetenzen sehr stark von der individuellen Person und der Situation abhängt. Einige Mitarbeiterinnen würden mehr Arbeit verrichten und anderen weniger. Diese Aussage kann laut den Experten jedoch nicht detailliert beziffert werden, aber die Mehrheit hätte das Gefühl, dass der Trend in die positive Richtung geht.

„...die sozialen Kompetenzen ziemlich gleichgeblieben sind. Was sich auf jeden Fall verändert hat, ist die soziale Interaktion, die ist also definitiv mehr geworden“ (Interview 5)

Einer der Befragten gab an, dass die Interaktion zwischen den Mitarbeiterinnen über das online Tool gestiegen sei. Die sozialen Kompetenzen seien aus seiner Sicht unverändert geblieben.

4.7.7 Kategorie 5: Arbeitseffizienz

„...Ja, weil da der Zugang zu Informationen einfacher geworden ist“ (Interview 5)

„...Es ist Person, Charakter abhängig, also positiv und negativ.“ (Interview 3)

„Das ist immer vom Mitarbeiter abhängig und es wird sich meiner Meinung nach nichts daran ändern, ob er jetzt Daheim ist oder in der Firma.“ (Interview 4)

Auf die Frage hin ob die Mitarbeiterinnen im digitalen Arbeitsalltag effizienter arbeiten würden, kamen ebenfalls unterschiedliche Meinungen. Die Mehrheit der Befragten, vertritt die Meinung, dass durch mehr Flexibilität im Alltag auch mehr Zeit verfügbar ist, doch ob diese Zeit auch wirklich zielführend genutzt wird, ist nicht ersichtlich.

4.7.8 Kategorie 6: Zufriedenheit

„Ich bin zufriedener, weil ich flexibler bin, ... und ... wir die Möglichkeit für Homeoffice haben ... dass ich die Möglichkeit habe, ist positiv und gibt mir das Gefühl flexibel zu sein, was mich dann wiederum zufrieden stimmt.“ (Interview 2)

„Auf jeden Fall...“ (Interview 4)

„Ich persönlich ja, ... erspart man sich gewisse Dienstreisen, die unnötig waren und die Akzeptanz ist jetzt da, dass man das nicht mehr machen muss und man wird einfach effizienter...“ (Interview 1)

Alle Befragten waren sich in der Frage der Zufriedenheit einig. Diese Frage konnte mit einer 100-prozentigen Übereinstimmung mit einem „Ja“ beantwortet werden. Die Expertinnen fühlten sich im digitalen Arbeitsalltag zufriedener, da dieser Ihnen mehr Vor- als Nachteile brachte. Den größten Vorteil sahen sie in der dazugewonnen Flexibilität im Arbeitsalltag, welche sich durch vielerlei Komponenten zusammensetzte.

5 HYPOTHESENPRÜFUNG UND ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel ist es in diesem Kapitel die Sichtweisen von Mitarbeiterinnen, Führungskräften und Experten gegenüberzustellen und miteinander zu vergleichen. Dafür werden die bereits aufgearbeiteten Daten aus der Onlineumfrage und die bereits kategorisierten Daten aus den Experteninterviews herangezogen. Weiters werden im gleichen Schritt die am Anfang der Arbeit aufgestellten Hypothesen geprüft und abgehandelt, daher werden vorrangig die Themen aus den Umfragen behandelt, welche auf die Hypothesen zutreffen. Schlussendlich soll der Output dieses Kapitels entweder die Verifizierung und Bestätigung der Nullhypothese oder die Falsifizierung dieser und somit die Bestätigung der Gegenhypothese, sein.

5.1 Hypothese 1: Flexibilität

Annahme: Für Flexibilität bei der Arbeit macht es einen Unterschied, ob die Arbeit im digitalisierten Arbeitsalltag verrichtet wird oder nicht.

Aus der zuvor genannten Annahme wurden nachfolgend zwei Hypothesen aufgestellt. Die im Anschluss beschriebene Nullhypothese sagt aus, dass ein digitaler Arbeitsalltag auch gleichzeitig mehr Flexibilität in der Ausübung der Arbeit und der eigenen Zeiteinteilung mit sich bringt. Die Gegenhypothese sagt aus, dass der digitale Arbeitsalltag keinerlei Einfluss auf die Flexibilität der Beschäftigten aufweist.

- H0: Durch den digitalen Arbeitsalltag haben Mitarbeiterinnen das Gefühl, bei der Ausübung der Arbeit flexibler zu sein.
- H1: Mitarbeiterinnen sehen keine Vorteile in Bezug auf ihre Flexibilität durch den digitalen Arbeitsalltag.

Folgende Fragen wurden zur Aufklärung dieser Hypothese in der Onlineumfrage und den Experteninterviews gestellt:

Position	Frage pro Position im Unternehmen
Mitarbeiterin & Führungskraft	Haben Sie das Gefühl, durch den nun vermehrten digitalen Arbeitsalltag, bei der Ausübung der Arbeit und der Zeiteinteilung flexibler zu sein?
Expertin	Fühlen Sie sich durch das Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag bei der Ausübung der Arbeit, hinsichtlich Zeit- und Arbeitseinteilung, flexibler?

Tabelle 8: Hypothesenprüfung - Fragen zur Flexibilität

Anhand der Endresultate aus der Onlineumfrage ergibt sich bei dieser Frage sowohl bei den Mitarbeiterinnen als auch bei den Führungskräften, so wie auch den Expertinnen eine starke

positive Übereinstimmung. Die Mehrheit der Führungskräfte, mit 59 Prozent und die Mehrheit der Mitarbeiterinnen, mit 70 Prozent der Befragten, stimmten dafür, dass sie deutlich flexibler bei der Arbeit seien als sie es vor dem digitalen Arbeitsalltag waren. Seitens der Expertinnen, waren sogar alle Befragten, somit 100 Prozent, von mehr Flexibilität im digitalen Arbeitsalltag überzeugt.

Die Nullhypothese kann somit bestätigt werden und wird durch die Mehrheit der befragten Personen gestützt.

5.2 Hypothese 2: Einfluss durch Covid-19

Annahme: *Durch die weltweite Covid-19 Pandemie gab es eine Veränderung in der Arbeitsweise von Mitarbeiterinnen und Führungskräften und der damit verbundenen Nutzung von mehr digitalen Komponenten im Arbeitsalltag.*

Bei dieser Annahme, woraus sich die Nullhypothese ableitet, geht es darum, dass durch die Covid-19 Pandemie die Arbeitsweisen von Mitarbeiterinnen und Führungskräften, hin zum digitalen Arbeitsalltag beschleunigt wurden und der digitale Arbeitsalltag nun deutlich mehr genutzt wird als vor der Pandemie. Die Gegenhypothese besagt, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem digitalen Arbeitsalltag und der Covid-19 Pandemie gibt.

- H0: Durch die Covid-19 Pandemie wurde die Einführung von digitalen Arbeitsalltagen begünstigt.
- H1: Die Covid-19 Pandemie hatte keinen nachweisbaren und messbaren Einfluss auf die Einführung eines digitalen Arbeitsalltages.

Folgende Fragen wurden zur Aufklärung dieser Hypothese in der Onlineumfrage und den Experteninterviews gestellt:

Position	Frage pro Position im Unternehmen
Mitarbeiterin & Führungskraft	Gab es bei Ihnen im Unternehmen vor der Covid-19 Pandemie ein Homeoffice-Modell?
Mitarbeiterin & Führungskraft	Wie sieht das aktuelle Homeoffice-Modell nun, nach der Covid-19 Pandemie aus?
Mitarbeiterin & Führungskraft	Sind Sie der Meinung, dass die Covid-19 Pandemie die Einführung von digitalen Arbeitsalltagen begünstigt hat oder zumindest positiv dazu beigetragen hat?
Expertin	Werden mehr digitale Kommunikationsmittel genutzt als vor der Pandemie und falls Ja in welchem Ausmaß?
Expertin	Gab es Veränderungen, hin zum digitalen Arbeitsalltag seit Covid-19?
Expertin	Würden Sie sagen hat Covid-19 die Einführung des digitalen Arbeitsalltages begünstigt?

Expertin	Welche Vor- und Nachteile haben Sie durch die Veränderung erlebt?
-----------------	-------------------------------------------------------------------

Tabelle 9: Hypothesenprüfung - Fragen zum Einfluss durch Covid-19 Pandemie auf den digitalen Arbeitsalltag

Schon allein in den Resultaten der Onlineumfrage ist es ersichtlich, dass es seit der Pandemie einen starken Trendwechsel in Richtung des Homeoffice und somit der Digitalisierung gab. Rund 66 Prozent aller Befragten gaben an, dass vor der Pandemie kein offizielles Homeoffice angeboten wurde. Insgesamt 97 Prozent der Befragten geben anschließend an, dass sie seit Beginn der Covid-19 Pandemie, nun die Möglichkeit haben das Homeoffice in irgendeiner Art und Weise zu nutzen. Weiters gaben 98 Prozent an, dass für die Nutzung des Homeoffice der digitale Arbeitsalltag essenziell wäre.

Auf die direkte Frage hin, ob Covid-19 nun einen Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag hätte, waren sich rund 95 Prozent der Befragten sicher, dass die Pandemie einen positiven Einfluss auf die Einführung des digitalen Arbeitsalltages hatte und die Digitalisierung enorm gefördert hat. Auch in dieser Frage waren sich alle drei Gruppen deutlich einig, denn auch die Expertinnen waren erneut mit 100 Prozent Übereinstimmung der Meinung, dass die Covid-19 Pandemie ein großer Schub für den digitalen Arbeitsalltag war und diesen somit massiv in der Einführung positiv beeinflusst hat.

Die Nullhypothese kann somit auch in diesem Fall bestätigt werden und wird durch die Mehrheit der befragten Personen gestützt

5.3 Hypothese 3: Neue Führungsstile

Annahme: *Durch die starke digitale Transformation der Unternehmen ist es auch wichtig neue, auf die Situation angepasste, Führungsstile für die veränderten Gegebenheiten am Arbeitsplatz zu finden.*

Die Nullhypothese aus der darüber notierten Annahme besagt, dass es notwendig sei die klassischen Führungsstile an die neuen Technologien anzupassen. Die Gegenhypothese besagt, dass die Führungsstile nichts mit der technologischen Veränderung zu tun haben und keine neuen Führungsstile benötigt werden.

- H0: Das Einbinden von digitalen Technologien im Arbeitsalltag setzt voraus, dass neue Führungsstile geschaffen werden.
- H1: Neue Führungsstile sind keine Voraussetzung für die Einbindung neuer Technologien in den Arbeitsalltag.

Folgende Fragen wurden zur Aufklärung dieser Hypothese in der Onlineumfrage und den Experteninterviews gestellt:

Position	Frage pro Position im Unternehmen
Mitarbeiterin	Gibt es Führungsstile, welche Sie als Mitarbeiter explizit ablehnen und dafür sogar die Abteilung oder den Arbeitgeber wechseln würden?

Führungskräfte	Mit welchen der nachfolgenden Führungsstile identifizieren Sie sich am STÄRKSTEN? (Autoritär, Kooperativ, Transformational)
Führungskräfte	Mit welchen der nachfolgenden Führungsstile identifizieren Sie sich am WENIGSTEN? (Autoritär, Kooperativ, Transformational)
Führungskräfte	Sind Sie der Meinung es braucht neue Führungsstile, um mit den Veränderungen im digitalen Alltag klarzukommen?
Führungskräfte	Glauben Sie hat die durch Covid-19 verstärkte Digitalisierung Ihren Führungsstil verändert bzw. überhaupt einen Einfluss auf diesen gehabt?
Expertin	Hat sich Ihr Führungsstil durch das Drängen in den digitalen Arbeitsalltag verändert?
Expertin	Sind Sie der Meinung, braucht es neue Führungsstile, um im digitalen Arbeitsalltag führen zu können?

Tabelle 10: Hypothesenprüfung - Frage ob neue Führungsstile im digitalen Arbeitsalltag nötig sind

Diese Hypothese kann nur durch die Führungskräfte und Expertinnen beantwortet werden, daher fließen keine Daten der Mitarbeiterinnen in die Beantwortung der Hypothese mit ein.

Auf die direkte Frage hin, ob es neue Führungsstile braucht um im digitalen Arbeitsalltag als Führungskraft klarzukommen haben sich insgesamt 88 Prozent der Führungskräfte aus der Onlineumfrage dagegen ausgesprochen. Auch die Expertinnen waren sich in diesem Fall erneut einig und haben mehrheitlich ebenfalls dagegen gestimmt. Aus den Experteninterviews ging weiters hervor, dass die Befragten generell der Meinung sind, dass Führungsstile von der Persönlichkeit der Führungskraft abhängt und die Digitalisierung lediglich die Führungswerkzeuge beeinflusst, jedoch nicht deren Art zu Führen. Dieselbe Denkweise ist auch den optionalen Zusatzantworten aus der Onlineumfrage, in Anhang H, zu entnehmen.

Aufgrund der erhobenen Daten und der hohen Übereinstimmung aller Beteiligten, wurde die Nullhypothese dieses Kapitels falsifiziert und die Gegenhypothese „H1“ bestätigt.

5.4 Hypothese 4: Soziale Kompetenz

Annahme: *Durch das vermehrte Nutzen von digitalen Komponenten in digitalen Arbeitsalltagen sinkt auch die soziale Kompetenz von Führungskräften und Mitarbeiterinnen.*

Die abgeleitete Nullhypothese besagt, dass die sozialen Kompetenzen, zum Beispiel die Kontaktfreudigkeit, Dialogfähigkeit, Höflichkeit und so weiter, durch das vermehrte Nutzen von digitalen Komponenten, sinkt. Die Gegenhypothese sagt aus, dass es in dieser Hinsicht keinerlei Zusammenhänge gibt.

- H0: Die soziale Kompetenz von Führungskräften und Mitarbeiterinnen wird durch digitale Arbeitsalltage beeinflusst.

- H1: Digitale Arbeitsalltage haben keinen nachweisbaren Einfluss auf die soziale Kompetenz von Führungskräften und Mitarbeiterinnen.

Folgende Fragen wurden zur Aufklärung dieser Hypothese in der Onlineumfrage und den Experteninterviews gestellt:

Position	Frage pro Position im Unternehmen
Mitarbeiterin	Sind Sie der Meinung, dass sich die sozialen Kompetenzen von Führungskräften durch den digitalisierten Arbeitsalltag verändert haben? (gesunken/gestiegen)
Führungskräfte	Sind Sie der Meinung, dass sich die sozialen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen durch den digitalisierten Arbeitsalltag verändert haben? (gesunken/gestiegen)
Expertin	Haben Sie das Gefühl, dass sich Ihre sozialen Kompetenzen durch den digitalen Arbeitsalltag verändern? (gesunken/gestiegen)
Expertin	Haben Sie das Gefühl, dass sich die sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen durch den digitalen Arbeitsalltag verändern? (gesunken/gestiegen)

Tabelle 11: Hypothesenprüfung - Fragen zur sozialen Kompetenz

Die Mehrheit der Mitarbeiterinnen war sich mit knapp 61 Prozent einig, dass die sozialen Kompetenzen Ihrer Führungskraft gesunken sei, die restlichen 39 Prozent meinen keine Veränderung bemerkt zu haben. Allerdings sind nur knapp Sieben Prozent der Befragten, welche eine Veränderung bemerkt haben, der Meinung, dass es eine starke Veränderung gab.

Insgesamt 76 Prozent aller Führungskräfte bestätigten bei der Onlineumfrage eine Veränderung der sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen. 47 Prozent davon waren der Meinung sie seien leicht gesunken und 24 Prozent meinten sogar eine spürbar starke Verringerung dieser wahrzunehmen.

Nachdem sich Mitarbeiterinnen und Führungskräfte einigermaßen einig sind, dass beide an sozialen Kompetenzen eingebüßt hätten, scheiden sich im Gegensatz dazu die Meinungen der Experten. Grundlegend sind fast alle Experten der Meinung, dass die sozialen Kompetenzen auf digitaler Ebene sogar gestiegen sei. Sie begründen diese Einschätzung mit der ständigen Vernetzung und Erreichbarkeit der Personen, dadurch würde es den Beschäftigten leichter fallen mit anderen zu interagieren.

Lediglich neue Mitarbeiterinnen, welche nach der Covid-19 Pandemie zu Arbeiten begonnen haben, hätten bei den sozialen Kompetenzen enorme Schwierigkeiten, da Ihnen der physische Kontakt zum Kennenlernen der anderen Mitarbeiterinnen fehle.

Aufgrund der erhobenen Daten kann die Nullhypothese in diesem Fall bestätigt werden. Es gab laut den empirischen Ergebnissen definitiv Einflüsse durch Covid-19, jedoch gehen die Meinungen bei der Frage ob sich die sozialen Kompetenzen zum positiven oder negativen verändert haben, auseinander.

5.5 Hypothese 5: Zufriedenheit des Personals

Annahme: Durch die Einführung des digitalen Arbeitsalltages eröffnen sich viele neue Möglichkeiten in der Arbeitsweise, wie zum Beispiel mehr Flexibilität. Dadurch fühlen sich Arbeitnehmer Zufriedener als ohne den digitalen Arbeitsalltag und zeigen dies, indem sie Ihre Arbeit effizienter verrichten.

Da sich in diesem speziellen Fall im Laufe dieser Arbeit herausgestellt hat, dass die Annahme zwei Hypothesen beinhaltet, wurde die ursprüngliche Hypothese auf zwei einzelne aufgeteilt.

5.5.1 Hypothese 5.1: Gesteigerte Arbeitseffizienz

Abgeleitet aus der oben definierten Annahme, besagt die erste Nullhypothese, dass Mitarbeiterinnen und Führungskräfte durch die Einführung des digitalen Arbeitsalltages mehr Arbeit verrichten, qualitativer und schneller, also effizienter, arbeiten. Die Gegenhypothese besagt, dass die Effizienz mit der Einführung des digitalen Arbeitsalltages gesunken ist und die Arbeitnehmerinnen weder mehr Arbeit verrichten, noch schneller oder qualitativer sind.

- H0: Arbeitnehmerinnen sind durch die Einführung des digitalen Arbeitsalltages effizienter in der Verrichtung Ihrer Tätigkeit.
- H1: Arbeitnehmerinnen haben durch die Einführung des digitalen Arbeitsalltages an Effizienz in der Verrichtung Ihrer Tätigkeit abgenommen.

Folgende Fragen wurden zur Aufklärung dieser Hypothese in der Onlineumfrage und den Experteninterviews gestellt:

Position	Frage pro Position im Unternehmen
Mitarbeiterin & Führungskräfte	Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen?
Führungskräfte	Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter Arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen?
Expertin	Glauben Sie, dass Sie und Ihre Mitarbeiterinnen durch den digitalen Arbeitsalltag mehr Leistung erbringen und/oder schneller, beziehungsweise qualitativer, also im Grunde effizienter arbeiten als davor?

Tabelle 12: Hypothesenprüfung - Fragen zur möglichen Veränderung der Effizienz

Bei der Fragen nach der Selbsteinschätzung bezüglich der Effizienz im digitalen Arbeitsalltag, gab es mehrere Antwortmöglichkeiten in der Onlineumfrage. Sowohl Mitarbeiterinnen als auch Führungskräfte haben bei den nachfolgenden Fragen wie dargestellt geantwortet:

	Absolute Häufigkeit	Prozentuelle Häufigkeit
Selbsteinschätzung über effizientes Arbeiten (Führungskräfte und Mitarbeiterinnen kumuliert)		
Ja - Ich habe das Gefühl effizienter und störungsfreier arbeiten zu können (Ich arbeite besser und qualitativer)	68	74%
Ja - Ich erbringe im Vergleich zu davor mehr Leistung in der Arbeit (Ich schaffe mehr)	41	45%
Nein - Der digitale Arbeitsalltag hat keinerlei Einfluss auf meine Arbeitsleistung	20	22%

Tabelle 13: Hypothesenüberprüfung - Auswertung über Selbsteinschätzung von Arbeitnehmern bezüglich Effizienz

Insgesamt fanden 74 Prozent der Onlineumfrageteilnehmerinnen, dass Sie selbst qualitativer und effizienter arbeiten. Weiters finden 45 Prozent aller Befragten, dass Sie zusätzlich mehr an Arbeit erledigen können. Laut der optionalen Zusatzantwort der Onlinebefragung, siehe Anhang H, gaben einige der Befragten an, durch den Entfall von An- und Abreisezeiten zur Arbeit, Projekten, Meetings und Workshops, die zusätzliche Zeit für die Erbringung von mehr Arbeit und höherer Qualität einzusetzen.

Werden allerdings die Führungskräfte nach Ihrer Meinung zur Arbeitseffizienz Ihrer eigenen Mitarbeiterinnen gefragt, so gibt es schon deutliche Unterschiede zur Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen.

	Absolute Häufigkeit	Prozentuelle Häufigkeit
Einschätzung über effizientes Arbeiten der Mitarbeiterinnen aus Sicht der Führungskräfte		
Ja - Meine Mitarbeiterinnen scheinen effizienter und störungsfreier arbeiten zu können (Sie arbeiten besser und qualitativer)	10	59%
Nein - Meine Mitarbeiter haben die Leistung und/oder Effizienz beim Arbeiten verringert (negativer Einfluss)	4	24%
Nein - Der digitale Arbeitsalltag hat keinerlei Einfluss auf die Arbeitsleistung meiner Mitarbeiterinnen	3	18%
Ja - Meine Mitarbeiterinnen erbringen im Vergleich zu davor mehr Leistung in der Arbeit (Sie schaffen mehr)	3	18%

Tabelle 14: Hypothesenüberprüfung - Auswertung über Arbeitseffizienz von Mitarbeiterinnen aus Sicht der Führungskraft

Mindestens 24 Prozent der Führungskräfte haben das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiterinnen in Sachen Leistung sogar abgenommen haben. Dem gegenüber stehen 59 Prozent, welche das Gegenteil behaupten und mit der Leistung Ihrer Mitarbeiterinnen zufrieden scheinen. Nichtsdestotrotz hat die generelle Effizienz sowohl laut der Selbsteinschätzung als auch laut den Führungskräften zum Großteil zugenommen.

5.5.2 Hypothese 5.2: Gesteigerte Mitarbeiterinnenzufriedenheit

Abgeleitet aus der im Überkapitel definierten Annahme besagt die nachfolgende Nullhypothese, dass die Zufriedenheit der Arbeitnehmerinnen durch die Einführung des digitalen Arbeitsalltages steigt. Die Gegenhypothese besagt, dass der digitale Arbeitsalltag einen negativen Effekt auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte hat.

- H0: Arbeitnehmerinnen sind durch die Einführung des digitalen Arbeitsalltages generell zufriedener bei der Verrichtung Ihrer Arbeit.
- H1: Die Einführung des digitalen Arbeitsalltages führt zu einer geringeren Zufriedenheit unter den Arbeitnehmerinnen im Rahmen der Arbeit.

Folgende Fragen wurden zur Aufklärung dieser Hypothese in der Onlineumfrage und den Experteninterviews gestellt:

Position	Frage pro Position im Unternehmen
Mitarbeiterin & Führungskräfte	Haben Sie das Gefühl durch die Einführung von mehr digitalen Arbeitsalltagen insgesamt zufriedener zu sein?
Expertin	Sind Sie bei der Verrichtung Ihrer Arbeit generell zufriedener mit dem digitalen Arbeitsalltag als Sie es davor ohne den digitalen Arbeitsalltag waren?

Tabelle 15: Hypothesenprüfung - Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit

In Sachen Zufriedenheit, waren sich alle drei Gruppen wieder mal einig. Mit einer hohen Zustimmung gaben die Befragten aus der Onlineumfrage an zufriedener im digitalen Arbeitsalltag zu sein als davor ohne jenen. Sogar die Experten waren sich hier ebenfalls wieder mit einer 100-prozentigen Übereinstimmung einig, dass Sie selbst im digitalen Arbeitsalltag mehr an Zufriedenheit in der Arbeit erleben als ohne den digitalen Arbeitsalltag.

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Inhalte nochmal zusammengefasst und die Forschungsfrage im Rahmen der anschließenden Diskussion beantwortet. Weiters werden neue konkrete Führungsmöglichkeiten für Führungskräfte des operativen Bereichs im digitalen Arbeitsalltag aufgezeigt.

6.1 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde ein Teil der digitalen Transformation von Unternehmen untersucht. Genauer wurden die Meinungen der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte bezüglich des digitalen Arbeitsalltages erforscht. Das Ziel war es aufzuzeigen ob und wie sehr die Meinungen dieser beiden Gruppen zu den gleichen Themen übereinstimmen.

Weiters wurden, neben der definierten Forschungsfrage, auch noch einige Hypothesen rund um den digitalen Arbeitsalltag und den Einfluss von Covid-19 behandelt.

Der erste Teil dieser Arbeit besteht aus der Literaturrecherche, welche hauptsächlich nur die verschiedenen Begrifflichkeiten klärt und den Grundstein für den zweiten Teil der Arbeit liefert. Anschließend fanden zwei Umfragen statt. Einerseits gab es Leitfadeninterviews mit Experten im Führungsbereich und andererseits wurde eine Onlineumfrage für Mitarbeiterinnen und deren Führungskräfte erstellt.

Alle Daten wurden schlussendlich zusammengefasst, miteinander verglichen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage werden im nachfolgenden Kapitel näher erörtert.

6.2 Diskussion

Das generelle Ziel dieser Arbeit war es die nachfolgende Forschungsfrage, durch die empirischen Ergebnisse gestützt, zu beantworten:

„Welche neuen Möglichkeiten zur Führung von Personal ergeben sich für Führungskräfte im operativen Bereich aufgrund der Digitalisierung des Arbeitsalltages?“

In diesem Teil der Arbeit werden neue Möglichkeiten der Führung im Rahmen des digitalen Arbeitsalltages aufgezeigt. Die Ergebnisse werden hauptsächlich aus den Experteninterviews abgeleitet und durch die Antworten aus der Onlineumfrage gestützt. Es wurden insgesamt drei neue Möglichkeiten, welche auch als Chancen erachtet werden können, zur Führung von Personal im operativen Bereich aufgrund des digitalen Arbeitsalltages identifiziert. Doch auch

Risiken wie Technostress wurden identifiziert und dürfen ganz besonders durch Führungskräfte aber auch die Unternehmen selbst, nicht vernachlässigt werden.

6.2.1 Möglichkeit 1 – Verbesserung der Informationsweitergabe

Nahezu alle Expertinnen waren sich einig, dass eine der größten Veränderungen der digitalen Transformation, welche durch Covid-19 ausgelöst wurde, die Einführung neuer Kommunikationswerkzeuge war. Besonders das „Microsoft Teams“ wurde in nahezu jedem Interview erwähnt und als arbeiterleichternd beschrieben. Doch nicht nur das Produkt allein war der Auslöser für so viele positive Aussagen, vielmehr war es die Vereinheitlichung in den jeweiligen Unternehmen. Die Befragten schätzen es sehr, dass es ab nun nur noch ein Produkt gab, welches als Hauptkommunikationsmittel, neben E-Mails und Anrufen, diente. Daher gaben einige Führungskräfte auch an, dass sie eine große neue Möglichkeit im Führen Ihres Personals in der Verwendung dieses Produktes sehen. Vor allem in der Informationsweitergabe kann sich nun einiges ändern.

Durch das Microsoft Teams ist es aus Sicht der Führungskräfte möglich Informationen gezielter und nachvollziehbarer an die Mitarbeiterinnen zu verteilen. Die Führung verlagere sich aus dem physischen über die Anwendung in das digitale hinein. Wo man vor Covid-19 noch andere Arten der Informationsweitergabe nutzte, schreibt man nun alles über Microsoft Teams und nutzt dabei auch die Team-Funktion, umso die Informationen gezielt an die Personen zu richten, für welche sie auch wirklich bestimmt sind. Auch der Dateiaustausch und Schulungen von Personal finden mittlerweile neben unzähligen Meetings auf Teams statt.

6.2.2 Möglichkeit 2 – Fokus auf Beziehungen

Durch den digitalen Arbeitsalltag haben viele Unternehmen die Möglichkeit geschaffen, dass deren Mitarbeiterinnen auch von zuhause aus, dem Homeoffice, tätig werden können. Für Mitarbeiterinnen, welche schon vor der Einführung des digitalen Arbeitsalltages im Unternehmen beschäftigt waren und berufliche Beziehungen knüpfen konnten, war das Einführen von Homeoffice laut den Umfrageergebnissen ein sehr positiver Schritt. Laut den Experteninterviews scheint diese Situation für neue Mitarbeiterinnen, die erst kürzlich im Unternehmen beschäftigt sind, eine kleine Herausforderung darzustellen. Da nun alles flexibler ist und sich die Arbeitnehmerinnen an unterschiedlichen Zeiten im Unternehmen aufhalten, ist es auch schwieriger geworden engere Beziehungen im Berufsalltag zu knüpfen, da der physische Kontakt fehlt.

Aus den genannten Gründen ist es an dieser Stelle wichtig aus Sicht der Führungskraft in Zukunft mehr Fokus auf die Berufsbeziehungen der Mitarbeiterinnen zu legen. Vor allem neue Mitarbeiterinnen brauchen mehr Zeit als vor dem digitalen Arbeitsalltag, um Ihre Kolleginnen kennenzulernen. Es empfiehlt sich daher neue Wege zum Kennenlernen untereinander zu finden und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Daher bezieht sich die zweite Möglichkeit von Führung von Personal auf die Verbesserung der zwischenmenschlichen physischen Interaktion der Mitarbeiterinnen. Hierbei empfiehlt sich zum Beispiel die neuen Mitarbeiterinnen

am Anfang mehr im Büro zu beschäftigen als im Homeoffice, bis diese mindestens einmal mit allen relevanten Kolleginnen im Büro gemeinsam gearbeitet haben und dadurch die Möglichkeit hatten diese auch physisch kennenzulernen.

6.2.3 Möglichkeit 3 – Situative Führung

Für viele Führungskräfte, vor allem in Unternehmen, in welchen es die Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice vorher nicht gab, kam seit Covid-19 eine neue Situation auf. Die Führung musste von der physischen vor Ort Führung in die digitale Ebene gehoben werden. An dieser Stelle ergeben sich aber auch neue Möglichkeiten zum Führen von Personal. Es wächst dadurch die Akzeptanz zur Nutzung von digitalen Kommunikationswerkzeugen wie zum Beispiel Teams. Somit können Führungskräfte, welche vorher Ortsunabhängig geführt haben, Ihre Energie gleich verteilen und allen Mitarbeiterinnen gegenüber die gleichen Führungsqualitäten entgegenbringen. Zum Beispiel hat man sich, laut den Experteninterviews, als Führungskraft immer dem Team, welches an Ort und Stelle war, eher zugewandt und dieses, physische Team, anders geführt als das digitale Team.

Nun ist es so, dass viel mehr Unternehmen das Homeoffice anbieten und Mitarbeiterinnen dieses auch sehr gerne annehmen. Dadurch müssen nun alle ein einheitliches System zur Kommunikation miteinander nutzen. Aus diesem Grund ergibt sich hierbei die Möglichkeit für Führungskräfte, den Fokus der eigenen Führung nun vermehrt über digitale Kommunikationsmittel zu legen und daraus Vorteile wie zum Beispiel die Flexibilität im Arbeitsalltag zu nutzen. Dies kann bei einer guten Organisation, durch die verschiedenen Zeitersparnisse, zu mehr Qualität beim Output der Mitarbeiterinnen führen. Es ist auch davon abzuraten einen autoritären oder dem autoritären ähnliche Führungsstile auf Dauer zu verwenden. Fast alle befragten Teilnehmerinnen waren sich einig, bei einem längerfristigen autoritären Führungsstil sogar den Arbeitgeber wechseln zu wollen. Viel mehr ist es empfehlenswert den situativen Führungsstil auszuüben und Situationsabhängig eine Kombination aus verschiedenen Stilen zu nutzen, je nach Reifegrad der geführten Mitarbeiterin. Dieser Stil wurde in den Experteninterviews oft genannt und gleichzeitig als der richtige Weg der Führung im digitalen Arbeitsalltag beschrieben.

6.3 Handlungsempfehlung und Ausblick

Die in dieser Arbeit gesammelten Daten wurden aufbereitet und eingearbeitet. Schlussendlich lieferten die Daten deutlich mehr Informationen als in dieser Arbeit benötigt wurden. Aus diesem Grund können die gesammelten Informationen auch in anderen Arbeiten als Forschungsgrundlage dienen.

Grundsätzlich scheint es den Aussagen der Arbeitnehmerinnen nach, als ob sich die Unternehmen erst am Anfang der Transformation in einen digitalen Arbeitsalltag befinden würden. Ein Zurück aus der Digitalisierung ist, anhand der gesichteten Ergebnisse, weder zielführend noch möglich. Die Befragungen in dieser Arbeit haben gezeigt, dass es in Zukunft

eher notwendig sein wird, mehr in Richtung der digitalen Transformation von Unternehmen zu forschen und den Fokus dabei auf die betroffenen Mitarbeiterinnen und Führungskräfte zu legen, da diese im Rahmen einer Transformation Ihren eigenen Alltag teilweise sogar komplett umkrempeln und sich völlig neuen Situationen anpassen müssen.

Die Technologie entwickelt sich stetig weiter und mit ihr sollten sich auch die Personen in einem Unternehmen weiterentwickeln. Wird dieser essenzielle Aspekt, die Mitarbeiterinnen und Führungskräfte mit zu transformieren vernachlässigt, so kann das Unternehmen in Zukunft an Arbeitskräften und sogar Wettbewerbsvorteilen einbüßen.

In Zukunft wird es essenziell sein die Arbeitnehmerinnen in einem Unternehmen bei Ihrer eigenen Transformation in den digitalen Arbeitsalltag mehr zu unterstützen. Dieser Prozess wird einen weitaus höheren Stellenwert haben als er ihn bis jetzt in der Vergangenheit hatte.

ANHANG A - Leitfaden für die Onlineumfrage

*** Bitte das Geschlecht wählen:**

- Männlich
- Weiblich
- Divers

*** In welcher Altersgruppe befinden Sie sich?**

- 18 - 24 Jahre
- 25 - 39 Jahre
- 40 - 59 Jahre
- 60+ Jahre

*** Was ist Ihr Beschäftigungsausmaß?**

- Vollzeit
- Teilzeit
- Geringfügig

*** Gab es bei Ihnen im Unternehmen vor der Covid-19 Pandemie ein Home-Office Modell?**

- Es wurde offiziell kein Home-Office angeboten
- Es gab Home-Office Angebote und Vereinbarungen die im gewissen Rahmen genutzt werden konnten
- Es war möglich nach Belieben im Home-Office zu arbeiten

*** Wie sieht das aktuelle Home-Office Modell nun, nach der Covid-19 Pandemie aus?**

- Es wird auch weiterhin kein offizielles Home-Office angeboten
- Es gibt Home-Office Angebote und Vereinbarungen die im gewissen Rahmen genutzt werden können
- Es ist möglich nach Belieben im Home-Office zu arbeiten

***Sind Sie der Meinung, dass die Covid-19 Pandemie die Einführung von digitalen Arbeitsalltagen begünstigt hat oder zumindest positiv dazu beigetragen hat?**

- Ja - Die Pandemie hatte einen großen Einfluss auf den Arbeitsalltag und hat die Digitalisierung enorm gefördert
- Ja - Die Pandemie hatte einen positiven Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag, hat diesen aber nicht grundlegend verändert
- Nein - Es blieb alles gleich im Arbeitsalltag und die Covid-19 Pandemie hatte für mich keinen Einfluss auf den Arbeitsalltag
- Nein - Es hatte keinen positiven Einfluss, sondern die Digitalisierung sogar ausgebremst

***Aus welcher Position in Ihrem Unternehmen beantworten Sie diese Umfrage?**

- Führungskraft
- Mitarbeiter

Vorausgesetzt, dass bei der Frage nach der Position im Unternehmen die Antwortmöglichkeit „Führungskraft“ angekreuzt wurde, kommen ab jetzt lediglich Fragen für Führungskräfte.

***Führungskraft: Wie lange sind sie schon in einer leitenden Tätigkeit?**

- 0 - 1 Jahr
- 1 - 3 Jahre
- 3+ Jahre

***Führungskraft: Haben Sie das Gefühl, durch den nun vermehrten digitalen Alltag, bei der Ausübung der Arbeit und der Zeiteinteilung flexibler zu sein?**

- Ja - Ich bin flexibler bei der Arbeit als ich es davor war
- Nein - Ich bin gleich flexibel wie ich es davor war und es hat sich dahingehend nichts verändert
- Nein - Ich bin noch weniger flexibel bei der Arbeit als ich es davor war

***Führungskraft: Mit welchen der nachfolgenden Führungsstile identifizieren Sie sich am STÄRKSTEN?**

- Autoritär (diktatorische Führung) - Führungskraft gibt Befehle vor und Mitarbeiter führt aus ohne eigene Meinungen zu äußern
- Kooperativ (demokratische Führung) - Führungskraft und Mitarbeiter sind auf gleicher Augenhöhe und Mitarbeiter hat großes Mitspracherecht
- Transformational (verändernde Führung) - Führungskraft ist charismatisch und führt indem die Mitarbeiter eingebunden und überzeugt werden und dadurch gerne Ihre Arbeit verrichten

*** Führungskraft: Mit welchen der nachfolgenden Führungsstile identifizieren Sie sich am WENIGSTEN?**

- Autoritär (diktatorische Führung) - Führungskraft gibt Befehle vor und Mitarbeiter führt aus ohne eigene Meinungen zu äußern
- Kooperativ (demokratische Führung) - Führungskraft und Mitarbeiter sind auf gleicher Augenhöhe und Mitarbeiter hat großes Mitspracherecht
- Transformational (verändernde Führung) - Führungskraft ist charismatisch und führt indem die Mitarbeiter eingebunden und überzeugt werden und dadurch gerne Ihre Arbeit verrichten

*** Sind Sie der Meinung es braucht neue Führungsstile um mit den Veränderungen im digitalen Alltag klar zu kommen?**

- Ja, man kommt mit den traditionellen Führungsstilen nicht mehr aus und sollte sich Gedanken über komplett neue Führungsstile machen
- Nein, definitiv sollte man sich den neuen Gegebenheiten anpassen und somit auch den Führungsstil erweitern, doch komplett neue Führungsstile zu schaffen, ist nicht notwendig

Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

Optional

*** Führungskraft: Glauben Sie hat die durch Covid-19 verstärkte Digitalisierung Ihren Führungsstil verändert bzw. überhaupt einen Einfluss auf diesen gehabt?**

- Ja, sehr stark - Ich habe meinen Führungsstil sogar gewechselt um mich den neuen Gegebenheiten besser anzupassen
- Ja, ein wenig - Es gab Einfluss auf meinen Führungsstil, ich habe diesen jedoch nur minimal angepasst und mich dadurch nicht viel verändert
- Nein, kein Einfluss - Es gab weder einen Einfluss noch eine Veränderung in meinem Führungsstil, dieser blieb unverändert

*** Führungskraft: Sind Sie der Meinung, dass sich die soziale Kompetenz von Mitarbeitern durch den digitalisierten Alltag verändert hat?**

Als soziale Kompetenz werden "Soft Skills" gesehen, welche für den Umgang miteinander wichtig sind. Beispiele: Dialogfähigkeit, Höflichkeit und Kontaktfähigkeit

- Ja, spürbar stark - Die sozialen Kompetenzen sind gesunken
- Ja, jedoch nur minimal - Die sozialen Kompetenzen sind leicht gesunken
- Nein, es gab keine Veränderung
- Ja spürbar stark - Die sozialen Kompetenzen sind gestiegen
- Ja, jedoch nur minimal - Die sozialen Kompetenzen sind leicht gestiegen

*

Führungskraft: Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen? *ACHTUNG: Mehrfachauswahl*

Mehrfachauswahl

- Ja - Ich erbringe im Vergleich zu davor mehr Leistung in der Arbeit (Ich schaffe mehr)
- Ja - Ich habe das Gefühl effizienter und störungsfreier arbeiten zu können (Ich arbeite besser und qualitativer)
- Nein - Der digitale Arbeitsalltag hat keinerlei Einfluss auf meine Arbeitsleistung

Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

Optional

*

Führungskraft: Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter Arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen? *ACHTUNG: Mehrfachauswahl*

Mehrfachauswahl

- Ja - Meine Mitarbeiter erbringen im Vergleich zu davor mehr Leistung in der Arbeit (Sie schaffen mehr)
- Ja - Meine Mitarbeiter scheinen effizienter und störungsfreier arbeiten zu können (Sie arbeiten besser und qualitativer)
- Nein - Der digitale Arbeitsalltag hat keinerlei Einfluss auf die Arbeitsleistung meiner Mitarbeiter
- Nein - Meine Mitarbeiter haben die Leistung und/oder Effizienz beim Arbeiten verringert (negativer Einfluss)

Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

Optional

*** Führungskraft: Haben Sie das Gefühl durch die Einführung von mehr digitalen Arbeitsalltagen insgesamt zufriedener zu sein?**

- Ja - Meine generelle Zufriedenheit bei der Arbeit ist höher als davor
- Nein - Meine generelle Zufriedenheit bei der Arbeit ist geringer als davor

Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

Optional

✓ Senden

Vorausgesetzt, dass bei der Frage nach der Position im Unternehmen die Antwortmöglichkeit „Mitarbeiter“ angekreuzt wurde, kommen ab jetzt lediglich Fragen für Mitarbeiterinnen.

*** Aus welcher Position in Ihrem Unternehmen beantworten Sie diese Umfrage?**

- Führungskraft
- Mitarbeiter

*** Mitarbeiter: Haben Sie das Gefühl, durch den nun vermehrten digitalen Alltag, bei der Ausübung der Arbeit und der Zeiteinteilung flexibler zu sein?**

- Ja - Ich bin flexibler bei der Arbeit als ich es davor war
- Nein - Ich bin gleich flexibel wie ich es davor war und es hat sich dahingehend nichts verändert
- Nein - Ich bin noch weniger flexibel bei der Arbeit als ich es davor war

*** Mitarbeiter: Sind Sie der Meinung, dass sich die soziale Kompetenz von Führungskräften durch den digitalisierten Alltag verändert hat?**

Als soziale Kompetenz werden "Soft Skills" gesehen, welche für den Umgang miteinander wichtig sind. Beispiele: Dialogfähigkeit, Höflichkeit und Kontaktfähigkeit

- Ja, spürbar stark - Die sozialen Kompetenzen sind gesunken
- Ja, jedoch nur minimal - Die sozialen Kompetenzen sind leicht gesunken
- Nein, es gab keine Veränderung
- Ja spürbar stark - Die sozialen Kompetenzen sind gestiegen
- Ja, jedoch nur minimal - Die sozialen Kompetenzen sind leicht gestiegen

Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

Optional

*

Mitarbeiter: Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen? *ACHTUNG: Mehrfachauswahl*

Mehrfachauswahl

- Ja - Ich erbringe im Vergleich zu davor mehr Leistung in der Arbeit (Ich schaffe mehr)
- Ja - Ich habe das Gefühl effizienter und störungsfreier arbeiten zu können (Ich arbeite besser)
- Nein - Der digitale Arbeitsalltag hat keinerlei Einfluss auf meine Arbeitsleistung
- Nein - Die Leistung und/oder Effizienz beim Arbeiten hat sich sogar verringert (negativer Einfluss)

Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

Optional

***Mitarbeiter: Haben Sie das Gefühl durch die Einführung von mehr digitalen Arbeitsalltagen insgesamt zufriedener zu sein?**

- Ja - Meine generelle Zufriedenheit bei der Arbeit ist höher als davor
- Meine Zufriedenheit hat sich nicht verändert und es gab keinen Einfluss
- Nein - Meine generelle Zufriedenheit bei der Arbeit ist geringer als davor

Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

Optional

***Mitarbeiter: Gibt es Führungsstile, welche Sie als Mitarbeiter explizit ablehnen und dafür sogar die Abteilung oder den Arbeitgeber wechseln würden?**

- Ja - z.B. bei autoritärem oder diktatorischem Führungsstil, bei dem der Mitarbeiter kein Mitspracherecht hat und sich nicht frei äußern darf
- Nein - Ich füge mich immer meiner Führungskraft auch wenn ich kein Mitspracherecht habe und meine Meinung nicht frei äußern darf

✓ Senden

ANHANG B - Leitfaden für die Experteninterviews

1. Information zur Umfrage

1) Das Thema der Arbeit, die Zielsetzung und die Details näher erläutern

Untersuchung, ob es durch den digitalen Arbeitsalltag neue Möglichkeiten in der Führung von Personal gibt und ob Covid-19 einen Einfluss auf die Einführung des digitalen Arbeitsalltages hatte. Zusätzliche Behandlung der aufgestellten Hypothesen.

2) Kurz erläutern aus was sich ein digitaler Arbeitsalltag zusammensetzt

Was kann man unter digitalem Arbeitsalltag verstehen und welche Komponenten kommen darin vor, sodass sich der Interviewpartner etwas darunter vorstellen kann.

3) Aufklärung über die vertrauliche Behandlung der Daten und Einholen der Einverständniserklärung

Das Gespräch wird für eine spätere Transkription aufgenommen und am Ende der Arbeit werden die Aufnahmen gelöscht. Die Transkribierten Ergebnisse werden der Arbeit im Anhang hinzugefügt und als anonym geführt.

4) Teilnehmerin fragen, ob es vorab Fragen auf Seiten des interview Partners gibt

Prüfen, ob es noch Unklarheiten gibt und ob das Thema noch detaillierter erklärt werden soll, damit die Fragen, welche in weiterer Folge kommen, so genau und präzise wie möglich beantwortet werden können.

2. Einleitung

1) Wie viele Jahre Sind Sie schon in einer leitenden Tätigkeit beschäftigt?

Um herauszufinden, ob die Führungskraft für die Expertenrolle geeignet ist. Fallen die Erfahrungsjahre unter dem in der Arbeit definierten Schwellwert, wird die Befragung an dieser Stelle abgebrochen.

2) Wie würden Sie das erste Jahr einer Führungskraft beschreiben?

Diese Antwort wird genutzt, um herauszufinden wo aus Sicht von Experten die Grenze von einer vollwertig ausgebildeten Führungskraft liegt. Anhand dieses Kriteriums werden bei der Onlineumfrage alle Befragten, welche unter diesen definierten Schwellenwert fallen, aussortiert.

3) Gab es Veränderungen, hin zum digitalen Arbeitsalltag seit Covid-19?

Diese Frage geht direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

4) Würden Sie sagen hat Covid-19 die Einführung des digitalen Arbeitsalltages begünstigt?

Diese Frage geht aus einem anderen Blickwinkel direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

5) Welche Vor- und Nachteile haben Sie durch die Veränderungen erlebt?

Dadurch soll nachvollzogen werden ob die Betroffenen die Transformation zum digitalen Arbeitsalltag als positiv oder negativ einschätzen.

3. Hauptteil

6) Hat sich Ihr Führungsstil durch das Drängen in den digitalen Arbeitsalltag verändert?

Diese Frage geht direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

7) Sind Sie der Meinung, braucht es neue Führungsstile, um im digitalen Arbeitsalltag führen zu können?

Diese Frage geht aus einem anderen Blickwinkel direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

8) Werden mehr digitale Kommunikationsmittel genutzt als vor der Pandemie und falls Ja, in welchem Ausmaß?

Es wird versucht das Ausmaß der Kommunikationsmittel herauszufinden, anschließend wird etwas später die soziale Kompetenz abgefragt, welche sehr stark mit Kommunikation und den Kommunikationsmitteln zu tun hat.

9) Fühlen Sie sich durch das Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag bei der Ausübung der Arbeit, hinsichtlich Zeit- und Arbeitseinteilung, flexibler?

Diese Frage geht direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

10) Haben Sie das Gefühl, dass sich Ihre sozialen Kompetenzen durch den digitalen Arbeitsalltag verändern? (gesunken/gestiegen)

Diese Frage geht direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

11) Haben Sie das Gefühl, dass sich die sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen durch den digitalen Arbeitsalltag verändern? (gesunken/gestiegen)

Diese Frage geht direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

12) Glauben Sie, dass Sie und Ihre Mitarbeiterinnen durch den digitalen Arbeitsalltag mehr Leistung erbringen und/oder schneller, beziehungsweise qualitativer, also im Grunde effizienter arbeiten als davor?

Diese Frage geht direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

4. Abschluss

13) Welche neuen Möglichkeiten zur Führung von Personal ergeben sich aufgrund der Digitalisierung des Arbeitsalltages für Sie?

Diese Frage geht direkt auf die Forschungsfrage ein und soll die Meinung von Experten zu diesem Thema abbilden.

14) Sind Sie bei der Verrichtung Ihrer Arbeit generell zufriedener mit dem digitalen Arbeitsalltag als Sie es davor ohne den digitalen Arbeitsalltag waren?

Diese Frage geht aus einem anderen Blickwinkel direkt auf eine der Hypothesen ein und soll die Sichtweise von Experten liefern.

15) Gibt es Ihrerseits noch etwas was nicht erwähnt wurde, Sie aber gerne sagen möchten?

Den/Die Befragte nochmal generell zum Thema befragen, oft kommen hier noch interessante Einsichten, welche Anfangs nicht berücksichtigt worden sind aber für die Arbeit wichtig sein könnten.

ANHANG C - Transkript Experteninterview 1

Interviewer: Gut, wie bereits gesagt das ist nur für mich zum Transkribieren, danach wird die Aufnahme gelöscht und der Text wird anonym zur Arbeit angehängt. Die Einleitung zum Thema machen wir jetzt. Also, es geht um den digitalen Arbeitsalltag aus der Sicht der Führungskraft, wie du das also individuell bewertest. Da hingehend habe ich ein paar Fragen welche spezifisch für die Thematik aus dieser Arbeit erstellt wurden. Digitales Arbeiten hat mehrere Aspekte und in erster Linie, wie ich es in der Arbeit beschreibe, geht es um mehrere Komponenten wie zum Beispiel nicht mehr zu physischen Meetings hinzugehen, sondern diese über eine Software durchzuführen, aus welchen Gründen auch immer. Ob auch mehr technische Hilfsmittel als vor der Covid-19 Pandemie genutzt werden und so weiter. Auch das Nutzen von Homeoffice gehört in diese Sparte dazu. Aber kommen wir jetzt mal zur ersten Frage. Gibt es vorab noch irgendwelche Fragen deinerseits?

Befragter: Nein.

Interviewer: Wie viele Jahre bist du schon in leitender Tätigkeit?

Befragter: Juni 2015, also ziemlich genau Sieben Jahre.

Interviewer: Sieben Jahre, passt ist notiert. Wie würdest du, das erste Jahr einer Führungskraft beschreiben, also als Beispiel wieso ich das brauche, für die Onlineumfrage, da frag ich auch wie lange die Befragten in der Position von Führungskräften sind und da ist es für mich wichtig zu wissen, ob das erste Jahr, wenn jemand zur Führungskraft ausgebildet wird, ob das als eine Ausbildungsphase zu sehen ist oder ob die Zeit weniger als ein Jahr oder mehr als ein Jahr dauert. Somit weiß ich für die weiteren Auswertungen der Daten, wie stark oder vertrauenswürdig die Aussagen, von denen unter einem Jahr sind und wie stark von denen, die schon länger in leitender Tätigkeit sind.

Befragter: Gute Frage, wirklich. Denn das erste Jahr und ich würde hier wirklich mindestens ein Jahr als Lernphase rechnen, ist eine sehr starke Lernphase. Und zwar für mich war das so, dass man klarkommen musste mit dem Spannungsfeld. Das hat man vorher nicht gehabt und das kriegt man auch nicht irgendwo beigebracht. Du hast da gewisse Erwartungshaltung von deinen Vorgesetzten an dich, aber da kommt dann auf einmal die Erwartungshaltung auch von den Mitarbeitern, die du selbst führst, noch dazu. Und das heißt, du bist auch einfach aus diesem Grund in einem komplett anderen Spannungsfeld, plus dazu kommen auch noch andere Bereiche und Abteilungen, die mit dir auch gewisse Schnittstellen schon definieren wollen. Das heißt, da ist auch wieder ein zusätzliches Spannungsfeld. Als Mitarbeiter oder Angestellter führst du Prozesse durch. In Führungspositionen musst du diese definieren und das ist sofort ein anderes Spannungsfeld und damit klarzukommen, das kann Monate dauern oder auch Jahre dauern, daher finde ich ist es durchaus plausibel zu sagen, dass das erste Jahr in einer leitenden Tätigkeit als die stärkste Lernphase angesehen wird. Gelernt wird in den nächsten Jahren auch, denn jedes Jahr von Führungskräften ist eine Lernphase, aber das erste Jahr dient hauptsächlich zum Anlernen des „Grundstocks“. Das heißt, da sieht man welchen Führungsstil man verwendet, welche Methoden es gibt mit Mitarbeitern umzugehen, etc.

Interviewer: Okay, also erstes Jahr in der Führung ist aus deiner Sicht wirklich noch als Lernjahr zu betrachten und erst nach dem ersten Jahr unter leitender Tätigkeit, kann man sagen ist man als qualifizierte Führungskraft, die sich einigermaßen mit den Grundthemen von Führung auskennt, zu sehen?

Befragter: Genau, wäre meine Meinung, perfekt zusammengefasst.

Interviewer: Danke für die ausführliche Beschreibung, das passt so gut. So, jetzt kommen wir schon in den digitalen Teil der Befragung. Gab es Veränderungen hin zum digitalen Arbeitsalltag seit COVID-19 und wenn ja, würdest du sagen hat COVID-19 die Einführung des digitalen Arbeitsalltages begünstigt?

Befragter: Begünstigt zu 100 Prozent! Die Veränderungen waren aber nicht alle positiv, denn ich habe jetzt auch vor über einem Monat einfach so interessehalber verglichen. Ich hatte gefühlt 50 Prozent weniger Meetings vorher, weil jetzt ist es viel einfacher ein Meeting zu machen. Du schickst einen Link aus und die Leute „joinen“ den Meetings einfach. So wie das eine endet, fangt das andere schon direkt an. Das war früher alles ein bisschen anders. Also auch wenn ich meinen Kalender jetzt anschau, erleichtert oder verbessert hat es sich dennoch auf jeden Fall. Man muss viel weniger reisen, das heißt, in die Richtung ist man viel effizienter geworden. Und Workshops sind auch digital geworden, also es ist viel einfacher. Was auch natürlich ist, es kommen noch mehr unnötige Meetings dazu. Die Balance zwischen Reisen, Zeitersparnis und Meetings ist jetzt halt okay aus meiner Sicht. Einen positiven Einfluss hat es dennoch definitiv gegeben.

Interviewer: Danke, du hast sogar vorgegriffen und auch gleich die nächste Frage der Vor- und Nachteile miterläutert, somit können wir gleich weiterspringen. Weiters gehen wir jetzt auf den Führungsstil kurz ein, darunter kann man zum Beispiel den autoritären Stil, kooperativ und so weiter verstehen. Da würde ich jetzt einfach nur gern wissen, hat sich dein Führungsstil durch das doch recht plötzliche Drängen in den digitalen Arbeitsalltag verändert?

Befragter: Ich würde sagen nein. Also davor hatte ich was Führungsstile angeht die gleichen wie heute. Situativ würde ich sagen. Das heißt situationsabhängig. Manchmal muss man etwas lockerer Vorgehen und manchmal muss man eben hart Vorgehen. Bei anderen Sachen muss man Leute abholen. Das ist so mein Führungsstil auch immer gewesen und ist gleichgeblieben, ist Situationsabhängig also situativ.

Interviewer: Perfekt, Danke. Jetzt kommen wir noch zu dem letzten Teil. Hier haben wir noch ein paar Fragen. Du hast die Frage teilweise schon mitbeantwortet, aber ich stelle sie trotzdem. Bist du der Meinung, braucht man neue Führungsstile, um im digitalen Arbeitsalltag führen zu können? Oder reicht es womöglich einfach die bestehenden einzusetzen?

Befragter: Ich glaube, situativ ist eigentlich so der notwendige Führungsstil in der Zukunft.

Interviewer: Quasi nicht auf eine spezialisieren, sondern einfach entsprechend der Situation zwischen bestehenden Führungsstilen wechseln und nur mit den bestehenden Führungsstilen arbeiten. Das heißt, wir brauchen aus deiner Sicht keine neuen Führungsstile?

Befragter: Nein, es werden absolut keine neuen Führungsstile benötigt. Vielleicht viel wichtiger aus meiner Sicht, die Führungskräfte brauchen vielleicht mehr Empathie als früher, Empathie für die Person und Empathie auch für eine Situation.

Interviewer: Okay, danke. Werden aus deiner Sicht mehr digitale Kommunikationsmittel genutzt als vor der Pandemie? Und falls ja, in welchem Ausmaß?

Befragter: Ja, auf jeden Fall. Das Microsoft Teams, das bisher auf einmal geboomt ist und egal ob es jetzt um „Zoom-calls“ oder dergleichen geht. Es wird vor allem ganz, ganz viel in Kommunikation generell, Realtime Kommunikation mittels Chats genutzt. Ich bekomme keine Anrufe mehr aufs Telefon oder aufs Handy, außer von Kunden. Es wird nur mehr, zum Beispiel jetzt über Teams, kommuniziert.

Interviewer: Fühlst du dich durch den digitalen Arbeitsalltag flexibler in Sachen Zeit- und Arbeitseinteilung?

Befragter: Extrem! Besonders in der Ortsunabhängigkeit bin ich flexibel geworden und dadurch gewinne ich wiederum mehr Zeit. Die Arbeitseinteilung ist für mich gleichgeblieben, da habe ich schon vorher enorme Freiheiten genossen.

Interviewer: Danke, hast du das Gefühl, dass deine sozialen Kompetenzen durch den digitalen Arbeitsalltag gesunken sind oder gestiegen? Oder in irgendeiner Art und Weise sich verändert haben?

Befragter: Meine persönlichen nein.

Interviewer: Okay. Und die gleiche Frage: Hast du das Gefühl, dass die sozialen Kompetenzen deiner Mitarbeiterinnen durch den digitalen Alltag sich verändert haben?

Befragter: Ich würde sagen, wenn neue Mitarbeiter kommen. Tun sie sich schwer, natürlich in das soziale Umfeld, in das Vorhandene sich einzugliedern, da sie ja niemanden persönlich kennen und durch das vermehrte digitale Arbeiten physisch auch nicht viel dazu kommen. Die sozialen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter, die schon vor der Pandemie da waren, sind jedoch gleichgeblieben und somit unverändert.

Interviewer: Okay, glaubst du, dass durch den digitalen Alltag mehr Leistung erbracht werden kann oder schneller gearbeitet wird? Die Mitarbeiter sind also im Grunde effizienter arbeiten als davor?

Befragter: Sind sie. Wird natürlich auch „gemonitort“ und kann man auch wirklich darstellen. Gedankengang ist vielleicht einfach zum einen, weil der soziale Aspekt wegfällt, wie Rauchen und Kaffeetrinken gehen. Das machen wir daheim wahrscheinlich weniger. Und ich glaube auch, vielleicht irgendwo so ein schlechtes Gewissen, wenn ich daheim bin, dass ich dann auch wirklich, wenn ich vom PC sitz, auch aktiv was mache. Außerdem sparen sich viele Mitarbeiter die Anfahrtszeiten und bei manchen ist dies auch enorm viel, wenn ich jetzt quer durch meine Mitarbeiter schaue, hat es sich im Durchschnitt definitiv verbessert und ich finde sie arbeiten schon effizienter als vorher.

Interviewer: Danke, letzten zwei Fragen. Welche neuen Möglichkeiten zur Führung von Personal ergeben sich aufgrund der Digitalisierung des Arbeitsalltags, aus deiner Sicht?

Befragter: Welche neuen Möglichkeiten für die Führung sich ergeben.

Interviewer: Genau, wenn wir jetzt vergleichen, wie die Führung vor COVID ausgesehen hat und nach Covid, auch laut deiner eigenen Aussage, die Digitalisierung vorangetrieben und enorm gepusht hat. Was ändert sich da auch im Sinne der Möglichkeiten, für dich beim Thema Führen?

Befragter: Also ich, ich habe sehr stark gemerkt, es ist viel einfacher in Teams verschiedene Organisationen zu führen, die nicht, die Standardunabhängig sind, denn es ist so, vorher war es so, die, die an dem Standort sind, führt man ganz anders und intensiver, als wenn man jetzt auch Verantwortung hat in anderen Ländern oder Standorten, wo man gerade nicht physisch präsent ist. Und durch das, was jetzt passiert, ist es eigentlich, hat sich das eingependelt, weil die, die vorher an dem Standard waren, die hat man, die sieht man jetzt auch nicht mehr, das heißt, man führt sie digital und somit auch schon Erfahrungen gemacht, dass das so vielleicht virtuelle Teams oder einfach geografisch über geografische Grenzen hinausgehende Teams viel einfacher zu führen sind. Weil durch das Homeoffice. Durch das Ganze, was da so entstanden ist, muss man eigentlich auch schon die Leute, die vorher am Standort waren, so führen und ist viel einfacher in der Organisation als es früher war.

Interviewer: Danke vielmals, jetzt kommen wir zum Abschluss. Bist du generell zufriedener mit dem digitalen Arbeitsalltag, als du es davor warst?

Befragter: Ich persönlich ja, denn ich kann von überall arbeiten, hätte ich vorher auch können. Nur da hat es einfach mehr Grenzen gegeben, technische Grenzen dicht zu machen. Plus Dazu erspart man sich gewisse Dienstreisen, die unnötig waren und die Akzeptanz ist jetzt da, dass man das nicht mehr machen muss und man wird einfach effizienter. Wenn man einfach Sachen von überall einfach erledigen kann. Denn jetzt nutzen alle eine einheitliche Software in unserem Fall das Teams und dadurch ist die Akzeptanz gewachsen auch am Standort eher virtuelle Meetings zu machen, denn durch das vermehrte Homeoffice sind ja nicht immer alle da.

Interviewer: Top, dass sich das so positiv auf die Zufriedenheit auswirkt. Gibt es deinerseits irgendwelche Themen, die du noch gerne zum Thema erwähnen würdest? Welches wir nicht erwähnt oder angesprochen haben in diesem Zusammenhang.

Befragter: Nein

Interviewer: Super. Vielen Dank für das tolle Interview und das du dir die Zeit dafür genommen hast.

ANHANG D - Transkript Experteninterview 2

Interviewer: Also meine Masterarbeit beschäftigt sich mit dem digitalen Arbeitsalltag und was ich hier jetzt herauszufinden versuche, hat zum Beispiel die COVID-19-Pandemie einen Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag geschaffen oder nicht. Hat sie diesen eventuell auch positiv beeinflusst? Dass man sagt, ja, dadurch haben wir jetzt viel mehr Homeoffice, dadurch viel mehr digitale Kommunikationsmittel beispielsweise. Also die Fragen sind spezifisch auf die Themen in dieser Arbeit abgestimmt und bitte einfach ehrlich antworten. Gibt es irgendwelche sonstigen Fragen von dir vorab?

Befragter: Nein daweil nicht.

Interviewer: Na dann starten wir, wie viele Jahre bist du schon in leitender Tätigkeit?

Befragter: Boah, jetzt muss ich rechnen, ich komme auf plus/minus sechs Jahre herum.

Interviewer: Super, das fällt noch genau rein in die Erwartungen. Wie würdest du das erste Arbeitsjahr eine Führungskraft beschreiben? Ist man da schon voll drinnen im Geschehen oder ist es eher als ein Art Lernjahr zu betrachten, wo du sagst, es ist wichtig, dass ich da reinkommen und falls ja, ab wann kann man deiner Meinung nach sagen ist es so weit, dass man als Führungskraft voll durchstarten kann und schon mal mit dem Grundlegenden vertraut ist?

Befragter: Also für mich hat es schon ein halbes Jahr gedauert, bis ich richtig wusste, was ich hier überhaupt machen muss. Wie ich selbst führen will und was für ein Typ ich als Führungskraft bin, nach rund einem halben Jahr hat ja auch erst die Ausbildung, also die Führungskräfteausbildung, die man bei uns besuchen muss, begonnen. Die hat ja erst nach einem halben Jahr stattgefunden, damit man sich bis dahin in die neue Rolle einfindet und nicht zu sehr überfordert wird, die Ausbildung selber hat dann nochmal ein halbes Jahr gedauert, somit bin ich wirklich ca. auf ein Jahr aktives Lernen gekommen.

Interviewer: Also du würdest sagen dauerte die Ausbildung zur Führungskraft bei dir im Unternehmen ziemlich genau insgesamt ein Jahr?

Befragter: Also insgesamt hats ein Jahr gedauert die Ausbildung, ja. Es war eigentlich ein reines learning-by-doing und ich habe mir meinen Stil wie ich arbeiten will erst in dieser Zeit so richtig angeeignet.

Interviewer: Perfekt, dazu kommen wir eh noch, danke. Gab es aus deiner Sicht Veränderung hin zum digitalen Arbeitsalltag, seit COVID-19 und würdest du sagen das COVID-19 die Einführung des digitalen Arbeitsalltags begünstigt hat? Oder irgendeine Art Einfluss darauf hatte.

Befragter: Ja also bei uns in der Firma auf jeden Fall, vorher gab es sowas gar nicht und durch das ganze Thema Covid-19 wurde das Thema digital Arbeiten es erst richtig aufgebaut. Erst da kam der Impuls im Unternehmen, dass wir uns das genauer anschauen müssen und sagen, okay, wir müssen da was machen und dann haben wir Gas gegeben, weil alle anderen Firmen

das auch schon umgesetzt haben, nur wir waren weit hinten und das Management war wirklich gegen jegliches digitale Arbeiten. Die haben sich vor einigen Jahren sogar offiziell dagegen ausgesprochen, in einer Videobotschaft, mit der lächerlichen Begründung, ihnen sei persönliche Kommunikation unter den Mitarbeitern wichtig.

Interviewer: Also hat auf jeden Fall Covid-19 einen großen Einfluss gehabt?

Befragter: Ja ich glaube ohne Covid-19 wäre das nicht so passiert das wir endlich Homeoffice bekamen und digital arbeiten durften, zumindest nicht so schnell auf jeden Fall.

Interviewer: Perfekt, das heißt, es hat einen Schub nach vorne gegeben, was das angeht.

Befragter: Hätte ich gesagt, ja absolut.

Interviewer: Welche Vor und Nachteile ergeben sich jetzt durch diese Veränderung, welche hast du selbst erlebt in diesem Bereich?

Befragter: Ja, es kommt immer drauf an, Vorteile, zum Beispiel für mich, wo ich weiter weg gewohnt habe, war ich viel flexibler. Ich habe mir eineinhalb Stunden Fahrtzeit in die Arbeit jeden Tag gespart. Das sind meine persönlichen Vorteile, welche ich daraus gezogen habe. Nachteile waren auch welche, ich war Daheim hin und wieder weniger produktiv, als wenn ich in der Firma bin, weil ich mich ablenken lassen von gewisse Sachen.

Interviewer: Okay, ich hätte noch eine kurze Nebenfrage, hättest du auch das Gefühl, dass deine Mitarbeiter weniger produktiv sind oder nicht.

Befragter: Das Gefühl habe ich jetzt nicht mitbekommen, aber ich weiß, dass sie unproduktiver sind. Ich weiß bei manchen meiner Mitarbeiter wie viel Zeit sie sich durch Anreise und so weiter ersparen, aber sie schaffen dadurch nicht mehr Arbeit abzuarbeiten, somit nutzen Sie die gewonnene Zeit ganz sicher nicht für die Firma. Aber im Grunde gab es keine bemerkbare Verschlechterung, weil wirklich mitbekommen hätte ich es jetzt aufgrund überschrittener Deadlines oder ähnlichem nicht wirklich.

Interviewer: Passt, dann geht es nun um den Führungsstil. Also Führungsstile sagt jetzt nur, wie du selbst führst. Da gibt es verschiedene Stile, zum Beispiel den Autoritären, beziehungsweise das ist diktatorische Führen, den kooperativen und so weiter. Nun zur Frage. Hat sich bei dir dein Führungsstil durch dieses plötzliche Drängen in den digitalen Arbeitsalltag verändert oder gab es da jeglichen Einfluss auf deinen Führungsstil, also auf deinen persönlichen? Oder ist es für dich gleichgeblieben? Oder musstest du irgendwas anpassen?

Befragter: Also im Vergleich zu Vorher, wurde es aus meiner Sicht etwas leichter. Am Anfang war es schwierig sich an die neuen Bedingungen zu gewöhnen, aber nachdem ich immer schon eher Laissez-fair geführt habe, war die Umstellung für mich nicht so schlimm. Die Mitarbeiter hatten schon vorher viel Verantwortung und durch das digitale Arbeiten übernehmen die Mitarbeiter ein Stück mehr Verantwortung für sich selbst.

Interviewer: OK.

Befragter: Aber was sich schon extrem verändert hat, man ist mehr in Kontakt würde ich jetzt sagen, nicht weniger, sondern wirklich eher mehr in Kontakt als vorher obwohl man auch alles digital machen kann aber halt dafür ständig in Kontakt ist.

Interviewer: Okay. Dadurch, dass das nun alles bei euch Digitale stattfindet und es keine physischen Hürden gibt, fühlst du dich mehr in Kontakt mit deinen Leuten, als wie du es vorher warst. Also wenn man es mit davor vergleicht, warst du wahrscheinlich nicht so oft mit dem Teamleiter im Kontakt wie heute.

Befragter: ja genau so würde ich sagen.

Interviewer: Ich denke, jetzt sind wir beim Hauptteil angekommen, jetzt gibt es noch ein paar Fragen und dann kommt schon der Abschluss. Bist du der Meinung, braucht es neue Führungsstile, um im digitalen Arbeitsalltag führen zu können?

Befragter: Also meiner Meinung nach reicht es an Führungsstilen, weil es ja nicht wirklich... weiß nicht. Es hat sich ja nicht die Arbeit deswegen geändert, sondern nur der Kontakt hat sich geändert und ich hatte vorher sowieso wenig Kontakt mit unseren Leuten da diese halt immer gereist sind, zumindest persönlichen Kontakt, deshalb macht es für mich nicht viel Unterschied in meiner Position.

Interviewer: Super. Genau, danke werden aus deiner Sicht mehr digitale Kommunikationsmittel genutzt als vor der Pandemie.

Befragter: Teams ist genau mit Covid-19 rausgekommen und hat bei uns eingeschlagen wie eine Bombe.

Interviewer: Bisschen davor glaube ich, aber ja es ist um Covid herum rausgekommen.

Befragter: Und dann sind wir eben eh komplett auf das umgestiegen und das hat wirklich super funktioniert, finde ich, also als Kommunikationsmittel. Davor hatte jeder irgendwas anderes und das einzige, wo du die Leute erreichen konntest, war das Handy.

Interviewer: Also es gab einen großen Sprung in die digitalen Kommunikationsmittelweg von den physischen und das ist geblieben bis jetzt, auch heute?

Befragter: Geblieben, ja, auf jeden Fall sogar! Ich glaube das wird auch nie wieder wegkommen, sondern sich nur vertiefen. Also Meetings werden immer noch Online abgehalten, auch wenn wir jetzt in der Firma sitzen.

Interviewer: Okay, das ist schon ein großer Sprung. Fühlt du, dass beim Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag, dass du bei der Ausübung flexibler bist? Also in Bezug auf Zeit- und Arbeitseinteilung und so weiter.

Befragter: Auf jeden Fall flexibler, weil man sich den Arbeitsweg spart, und deshalb mehr Freizeit haben kann.

Interviewer: Passt, hast du das Gefühl, dass die sozialen Kompetenzen, im digitalen Arbeitsalltag und jetzt geht es in erster Linie um deine eigenen, sinken oder steigen? Und unter sozialer Kompetenz ist jetzt einfach die Kontaktfreudigkeit, Dialogfähigkeit, Freundlichkeit und

so weiter zu verstehen. Wie schätzt du das bei dir selbst jetzt ein? Durch den digitalen Arbeitsalltag? Gleich geblieben geht auch. Hats sich was geändert?

Befragter: Ich habe mehr Kontakt mit unseren Leuten, seitdem alles digitalisiert ist, also mehr digitalisiert ist, finde ich. Weil jetzt einfach, jeder schon einen Kommunikationsweg hat, weil sich dieser halt schon so gefestigt hat und man kann halt jeden kontaktieren, jederzeit jetzt. Somit würde ich sagen meine digitalen sozialen Kompetenzen sind gestiegen, denn es ist viel leichter mit Leuten in Kontakt zu treten als es vorher war.

Interviewer: Gut, danke. Nun die gleiche Frage aus Sicht der Führungskraft in Richtung Mitarbeiter glaubst du sind diese jetzt auch mehr ansprechbar oder hat sich da was verändert glaubst?

Befragter: Das hat es, glaube ich. Kommt darauf an, wie lang der schon in der Firma ist. Wenn einer neu dabei ist, dann ist die Digitalisierung wahrscheinlich etwas schwieriger, weil man noch keinen kennt und niemanden den man nicht kennt, ansprechen will. Das kann ich mir vorstellen. Also bei neuen Mitarbeitern die während der Covid-19 Krise gekommen sind ist es wahrscheinlich eher niedrig und bei bestehende ist es gleichgeblieben und eventuell etwas gestiegen.

Interviewer: Stimmt auch ja, jetzt noch eine Frage, zu der du ja schon selbst die Antwort am Anfang des Gesprächs gabst. Das wäre nämlich die folgende, ob du glaubst, dass durch den digitalen Arbeitsalltag die Mitarbeiter mehr oder weniger Leistung erbringen, schneller sind und effizienter arbeiten. Das hast du schon am Anfang des Gesprächs kurz erwähnt. Du bist davon überzeugt, dass es eher unproduktiver ist, auch im digitalen Arbeitsalltag, oder nicht? Denn das war jetzt Homeoffice, über was wir vorher gesprochen haben. Was ist jetzt im digitalen Arbeitsalltag generell? Dass man jetzt viel mehr Teams nutzen, viel mehr auch digitale Connection haben. Würdest du sagen ändert das was an der Leistung deiner Mitarbeiter.

Befragter: Kann ich nicht sagen, ob sich da was Positives verändert hat.

Interviewer: Also das ist für dich gleichgeblieben da hat sich also für dich nicht viel verändert?

Befragter: Ja, würde ich so sagen. Im Homeoffice machen sie schon Ihre Arbeit und da gibt es weder mehr noch weniger. Durch die Nutzung von anderen digitalen Sachen, die jetzt neu dazugekommen sind, wurde alles etwas lockerer und entspannter ohne jedoch, dass die Arbeitsleistung fiel oder stieg, also ich sage es bleib gleich.

Interviewer: Letzte Frage aus dem Hauptteil. Welche neuen Möglichkeiten zur Führung von Personal ergeben sich für dich aufgrund der Digitalisierung des Arbeitsalltags? Gibt es irgendwelche Möglichkeiten, wo du sagst, das ist jetzt dadurch, weil alles über Teams ist oder das wir jetzt mehr im Digitalen arbeiten und flexibler sind? Ist das jetzt auch eine neue Möglichkeit?

Befragter: Also der Kontakt zu die Mitarbeiter ist gestiegen würde ich mal sagen, durch das ganze Teams Zeug.

Interviewer: Und auch die Kontaktfreudigkeit, passt. Letzten zwei Fragen. Bist du generell zufriedener mit dem Digitalen Arbeitsalltag als du es davor warst, generell jetzt im Arbeiten?

Befragter: Ich bin zufriedener, weil ich flexibler bin, dadurch und weil wir die Möglichkeit für Homeoffice haben. Ich nutze es zwar nicht, aber dass ich die Möglichkeit habe, ist positiv und gibt mir das Gefühl flexibel zu sein, was mich dann wiederum zufrieden stimmt.

Interviewer: Sehr gut, letzte Frage, gibt es deinerseits irgendwas was du nennen würdest in diesem Zusammenhang. Aus digitaler Arbeitsalltagssicht was du noch hinzufügen konntest?

Befragter: Ich glaube es ist nicht mehr wegzudenken und es wird auch nicht mehr in die andere Richtung gehen, es werden die Meetings immer weiter ... also ich glaube halt, solange es geht, Online abgehalten, und die ganz wichtigen in Person, auch weil durch das Homeoffice, nie alle da sein werden in der Firma. Glaube ich das es so bleiben wird und es einen positiven Einfluss hat.

Interviewer: Vielen Dank das du dir die Zeit genommen hast.

ANHANG E - Transkript Experteninterview 3

Interviewer: So, nachdem ich jetzt alles erklärt habe, gibt es deinerseits noch eine Frage vorab, bevor ich mit der richtigen Befragung starte?

Befragter: Nein, alles klar.

Interviewer: Wie viele Jahre bist du schon in leitender Tätigkeit?

Befragter: Ich muss jetzt zurück rechnen. 2012/2013.

Interviewer: 2012/2013 passt.

Befragter: Also seit 10 Jahren.

Interviewer: Super. Das ist genau mein Beuteschema. Wie würdest du das erste Jahr der Führungskraft beschreiben? Würdest du sagen Ist das schon etwas, wo man voll drinnen ist? Oder ist es etwas, wo man sich aufbaut, wo man sagt, das ist noch ein Lehrjahr, quasi, um mit dem Ganzen klarzukommen?

Befragter: Meiner Meinung nach ist die komplette Führungsebene eine Lernzeit. Man lernt Punkt A) nie aus, es kommt ständig was Neues dazu. Man macht ständig neue Erfahrungen, wodurch man wieder neu dazulernt. Und deshalb ist das für mich ein dauerhafter Prozess des Lernens.

Interviewer: Okay, danke. Gab es aus deiner Sicht Veränderungen zum digitalen Arbeitsalltag hin? Und mit digitalen Arbeitsalltag meine ich jetzt wirklich quasi weg vom Physischen mehr ins Digitale hinein wie Teams, Homeoffice und so weiter, seit Covid-19 bzw. würdest du sagen das Covid-19 die Einführung von digitalen Arbeitsalltagen begünstigt hat oder einen Einfluss darauf hatte?

Befragter: Das wird es definitiv begünstigt haben. Es hat einen gewaltigen Schub in diese Richtung gegeben, wo da vorher noch gesagt worden ist, dass gewisse Termine einfach persönlich stattfinden müssen, weil man sie über Videokonferenz gar nicht hinkriegt, ist es jetzt so, dass alles digital stattfindet und nur noch die Ausnahme physisch ist. Es hat nicht nur einen Schub, sondern einen gewaltigen Schub in diese Richtung gegeben. Und das war notwendig, weil es keine andere Möglichkeit geben hat, um weiterzumachen.

Interviewer: Und welche Vor und Nachteile ergeben sich für dich aus deiner Sicht in diesem digitalen Arbeitsalltag?

Befragter: Diese Vorteile liegen klar auf der Hand. Das ist einfach Effizienzsteigerung, Zeiteinsparungen und auf kurzem Wege Termine zu realisieren. Das heißt, ich habe keine Anreisezeiten und die Nachteile auf der anderen Seite. Es ist immer etwas anderes, wenn man physisch jemanden vor sich sitzen hat, als wenn einfach die Internetleitung dazwischen ist, du weißt schon, Mimik und Gestik zum Beispiel.

Interviewer: Wahrscheinlich eher auf die emotionale Ebene und die soziale Ebene, dass das schon wieder etwas abnimmt, oder?

Befragter: Ja, also mir kommt teilweise vor, dass auf digitaler Ebene der Respekt definitiv nicht mehr ganz so hoch ist wie auf persönlicher Ebene, weil man einfach weiß, man befindet sich nicht im gleichen Raum und gewisse Menschen neigen dann dazu, sage ich jetzt mal, unangebracht zu reagieren.

Interviewer: Okay, passt. Danke. Führungsstil, nächstes Thema Führungsstile wirst du sehr gut kennen. Autoritär, kooperativ, charismatisch etc. würdest du sagen hat dieses plötzliche Drängen in den digitalen Arbeitsalltag irgendwas an deinem Führungsstil verändert hat?

Befragter: Am Führungsstil selbst vielleicht nicht, eher an der Technik, wie ich es ausübe. Eben weil wie gesagt, die Thematik ist persönlich, mit denen man in einem Raum zu sitzen, anstatt über eine Videokonferenz das Ganze zu machen. Das macht einen Unterschied aus. Das heißt also, es ist definitiv so, dass ich digital angefangen habe, mehr zu hinterfragen, angefangen habe zu fragen, ob das, was gerade kommuniziert wurde, auch wirklich verstanden wurde und nachvollzogen wurde, weil noch so kleine Negativpunkte an der digitalen Kommunikation sind, dass jemand eventuell nicht zu 100 % aufmerksam ist, weil er in einem weiteren Fenster etwas anderes gerade bearbeitet.

Interviewer: Okay. Bist du der Meinung brauchts neue Führungsstile, weil du hast, gemeint dein Führungsstil hat sich leicht verändert? Aber würdest du sagen, braucht es auch komplett neue, um im digitalen Arbeitsalltag zu führen?

Befragter: Führungsstil noch nicht, aber wie gesagt, die Umsetzung der einzelnen Führungsstile muss eben genauer und detaillierter erfolgen und man muss vor allem auf die Kommunikation sehr, sehr stark aufpassen. Jetzt neue Stile zu erschaffen, halte ich für wenig sinnvoll.

Interviewer: Super, danke! Werden aus deiner Sicht mehr digitale Kommunikationsmittel genutzt als vor der Pandemie?

Befragter: Definitiv.

Interviewer: Fühlst du dich im Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag flexibler als davor?

Befragter: Ja.

Interviewer: Okay, jetzt nur zwei Fragen Hast du das Gefühl, dass deine sozialen Kompetenzen wie die Dialogfähigkeit, Höflichkeit etc. gesunken oder gestiegen oder gleich geblieben sind durch den digitalen Arbeitsalltag?

Befragter: Das war am Anfang eine gefährliche Situation, wie ich gesagt habe. Es gibt Leute, die haben es bis heute noch nicht komplett umsetzen können. Am Anfang war es definitiv gefährlich für mich. Aber wie gesagt, wenn man ständig selbstreflektiert ist und auch jedes Gespräch nochmal reflektiert, kommt man relativ schnell drauf, was man falsch gemacht hat. Und damit würde ich sagen, habe ich mich mittlerweile entsprechend angepasst.

Interviewer: Hast du das Gefühl, dass die sozialen Kompetenzen deiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich verändert haben durch den digitalen Arbeitsalltag?

Befragter: In meinem vorherigen Unternehmen definitiv. Aber wie gesagt, da habe ich das ja auch länger mitbekommen. Im Endeffekt, ich habe kein Referenzpunkt im jetzigen Unternehmen. Das ist auch klar, weil ich im Zuge dieser Pandemie hergekommen bin. Aber ja, es hat sich gewaltig verändert.

Interviewer: Im vorherigen Unternehmen hat sich zum Besseren oder zum Schlechteren verändert.

Befragter: Teilweise zum Schlechteren und teilweise zum Besseren. Das ist immer Person und situationsabhängig gewesen. Gibt Personen, die dadurch die Möglichkeit sehen, sich gewisser Sachen zu entziehen, weil nicht mehr dauerhaft überwacht und überprüfbar. Und es gibt Personen, die sie dann noch mehr reinsteigern in das ganze Thema. Aus der Angst heraus, dass irgendjemand das Gefühl haben könnte, dass jemand von daheim aus nichts arbeitet.

Interviewer: Perfekt. Beschreibung Danke. Jetzt habe ich noch drei Fragen. Glaubst du, dass durch den digitalen Arbeitsalltag die Mitarbeiter mehr an Leistung erbringen bzw. effizienter arbeiten? Qualitativer, weil sie eben auch flexibler sind oder nicht?

Befragter: Ich würde es eigentlich schon mit der vorherigen Frage beantworten. Es ist Person, Charakter abhängig, also positiv und negativ.

Interviewer: Welchen neuen Möglichkeiten würdest du sagen, ergeben sich zur Führung von Personal aufgrund der digitalisierten Arbeitsalltags im Gegensatz zu davor? Gibt es da irgendwas?

Befragter: Man muss definitiv zielorientierter arbeiten, was bedeutet Ziele zum einen vorgeben und zum anderen aber auch Termin organisierter, bedeutet Termine und Zeiten vorgeben. Es ist für mich mehr Organisation dahinter, besonders bei jenen die Ihren Aufgaben nicht von allein nachkommen.

Interviewer: Okay, also das wären die zusätzlichen Sachen. Und letzte Frage bist du selbst generell zufriedener im digitalen Arbeitsalltag als davor?

Befragter: Manchmal ja, manchmal nein. Kommt auf die Situation drauf an aber im Grund überwiegen auch für mich die Vorteile.

Interviewer: Gibt es deinerseits noch irgendwas, was du dazu sagen möchtest in diesem Rahmen.

Befragter: Nein.

Interviewer: Super, danke vielmals für deine Unterstützung.

ANHANG F - Transkript Experteninterview 4

Interviewer: Gibt es irgendeine Frage vorab von deiner Seite?

Befragter: Nein.

Interviewer: Wieviel Jahre bist du schon in leitender Tätigkeit?

Befragter: Mit all den verschiedenen Unternehmen, in denen ich bis jetzt gearbeitet habe, komme ich auf ca. acht Jahre plus/minus ein halbes Jahr.

Interviewer: Wie würdest du das erste Jahr als Führungskraft beschreiben? Würdest du sagen das ist eher noch so ein Lernjahr, wo man reinkommt, und erst danach hat man dann die volle Kompetenz dafür? Oder was würdest du sagen, wie lange es dauert bis die Führungskraft vollwertig bereit ist die Tätigkeiten zu übernehmen?

Befragter: Es ist fürs erste Jahr natürlich, wo man reinkommen muss, aber es dauert halt nicht ein ganzes Jahr, sondern ein paar Monate braucht man, bis man die ganzen Sachen verstanden hat. Das erste Jahr ist so, lernen wie und was und wo und dann ist man schon ziemlich tief drin im Ganzen und der Rest ist dann eigentlich nur verbessern, wo man Defizite hat.

Interviewer: Super, danke! Allgemein zum digitalen Arbeitsalltag. Würdest du sagen gab es Veränderungen hin zum digitalen Arbeitsalltag durch Covid-19, also das Covid-19 wirklich die Einführung des digitalen Arbeitsalltages begünstigt hat?

Befragter: Bei uns in der Firma. Ich finde schon, ob das allgemein in anderen Firmen schon länger so war, weiß ich nicht aber bei uns ist schon einiges passiert. Das beste Beispiel ist Homeoffice und Teams. Bei uns wurde auf jeden Fall vieles eingeführt was es vorher gar nicht geben hat, also Homeoffice, weil ich es grad erwähnt hab, früher, ab und zu war es vielleicht mit Begründung und Zustimmung vom Abteilungsleiter okay, der arbeitet von Daheim aus, weil der Elektriker kommt oder so, aber grundsätzlich war es früher gar nicht möglich Homeoffice zu machen oder digitale an einem Meeting teilzunehmen, da wurde man gleich schief angesehen, wenn man sowas Vorschlag.

Interviewer: Danke, das hat mir schon sehr geholfen. Welche Vor- und Nachteile siehst du durch diese Transformation, diese Veränderung hin zu digitalen Arbeitsalltag oder welche hast du erlebt?

Befragter: Du hast den Vorteil, dass halt jetzt zum Beispiel Teams verwendet wird allgemein in der Firma sind die Leute, find ich halt, recht schnell erreichbar. Das man früher vielleicht eine Mail geschrieben hat und gewartet hat, bis jemand jetzt antwortet oder hast du ihn mal angerufen er wieder nicht abgehoben und jetzt hilft bei Teams diese Online oder nicht Funktion. Aber auch bei Skype konnte man das beispielsweise nicht sehen.

Interviewer: Also gibt es schon einen Sprung, auch wenn man schon vorher Skype genutzt hat, oder?

Befragter: Genauso, es war der Sprung zu einem einheitlichen System eigentlich. Und du kannst nicht davon ausgehen das jeder das verwenden sollte und dass jeder über das erreichbar ist. Und vor allem wenn jetzt die Leute im Homeoffice sind, kannst du über Teams heute super Meetings machen und du brauchst was vielleicht früher Problem beim Meeting Raum war, wo nur begrenzte Sitzplätze waren, kannst du Meetings mit einer großen Anzahl von Menschen machen, ohne dir Gedanken über Räumlichkeiten zu machen.

Interviewer: Nächste Frage, diese geht jetzt auch auf den Führungsstil hin, also Führungsstile wie autoritär, wo man selbst entscheidet oder kooperativ wo die Mitarbeiter einbindet sowas als Beispiel. Würdest du sagen hat das Drängen in den digitalen Arbeitsalltag deinen Führungsstil beeinflusst, dass du gesagt hast, ui, jetzt muss ich ganz anders agieren, als ich es vorher gemacht hätte?

Befragter: Ist eine gute Frage, weil ich weiß, wie ich es vorher gemacht habe. Vom Führungsstil her hat sich aber nix geändert, muss ich sagen. Der ist eigentlich gleich ja. Egal ob ich die Leute jetzt persönlichen in der Firma triff oder ob ich sie über Teams in den Meetings sehe, es ist immer gleichgeblieben, weil trotzdem, die Arbeit ist immer nur die gleiche, die Erwartungshaltung ist die gleiche und von dem her, es ändert sich nichts.

Interviewer: Okay, danke. Gleich auf das drauf, würdest du sagen brauchst du neue Führungsstile für den digitalen Arbeitsalltag oder reicht das aus, was du jetzt schon kennst?

Befragter: Also ich glaub nicht, dass irgendwelche Neuerungen nötig wären.

Interviewer: Super findest du werden mehr digitale Kommunikationsmittel genutzt als vor der Pandemie. Wie vorher schon angeschnitten mit Skype und Teams und so, aber ich muss es nochmal an dieser Stelle kurz ansprechen.

Befragter: Ich würde sagen nicht mehr, aber einheitlicher. Denn bei uns ist Teams erst spät gekommen und vorher haben wir das normale Skype gehabt und jetzt ist Skype einfach weg und es wird nur mehr Teams benutzt und das finde ich okay.

Interviewer: Aber mehr ist jetzt auch nicht geworden, zum Beispiel Meetings früher physischer, heute digitaler oder... in diesem Ausmaß gedacht.

Befragter: Also so gedacht sind auf jeden Fall mehr Meetings über Teams. Also vorher haben wir eher wenig gehabt und in der Firma eher selten digitale Meetings gehabt. Über Corona jetzt hat sich das auf jeden Fall erhöht.

Interviewer: Super, danke. Fühlst du dich persönlich durch das Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag bei der Ausübung der Arbeit flexibler?

Befragter: In Bezug auf Homeoffice oder generell?

Interviewer: Generell, digitaler Arbeitsalltag zählt natürlich Homeoffice auch dazu. Also fühlst du dich einfach flexibler heute als vor drei, vier, fünf Jahren? Bevor das Ganze passiert ist, mit Covid-19?

Befragter: Auf jeden Fall.

Interviewer: Schon zeitlich und ortsunabhängig?

Befragter: Du bist eben ortsunabhängiger. Du hast keine Anfahrtszeiten, du kannst einfach, du stehst auf und kannst praktisch planen. Du musst auch nicht schauen, ist die Kantine offen, sondern kochst einfach oder bestellst oder wirst von der Freundin oder Frau bekocht, das Stempeln fällt auch ziemlich leichter.

Interviewer: Also Flexibilität ist zu 100 % gegeben. Perfekt. Die letzten vier Fragen, um soziale Kompetenzen geht es jetzt. Da geht es um Dialogfähigkeit, Freundlichkeit, Kontaktfreudigkeit. Und würdest du sagen, hast du das Gefühl, dass sich deine sozialen Kompetenzen durch den digitalen Arbeitsalltag verändert haben? Jetzt gesunken? Gestiegen? Gleichgeblieben?

Befragter: Ich bin kontaktfreudiger, durchs Teams einfach, weil ich weiß der ist jetzt da, der ist grün auf Teams, also werde ich ihn jetzt anrufen oder ich schreib ihm schnell was, bevor ich jetzt irgendwie eine Mail schreib. Also ja es ist leicht gestiegen.

Interviewer: Also digital bist du mehr in Richtung soziale Kompetenz gegangen als, physisch jetzt, aber es hat sich geändert zum Positiven hin. Super die gleiche Frage wie würdest du sagen, also das Gefühl, dass sich die sozialen Kompetenzen deiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch den digitalen Arbeitsalltag verändert hat?

Befragter: Ja auch, einfach weil es praktisch ist, nicht zu wissen ob du da bist, sondern weil sie da einfach mal was schreiben auf Teams, wenn sie was brauchen, generell auch wenn es irgendwas Schnelles ist, dann schreiben sie es einfach und fertig.

Interviewer: Glaubst du das durch den digitalen Arbeitsalltag, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehr Leistung in der Arbeit erbringen oder schneller sind, also im Grunde effizienter arbeiten als davor?

Befragter: Ich glaube, das ist sehr vom Mitarbeiter selbst abhängig. Einer der was vorher schon so unter der Arbeit war, dann wird er wahrscheinlich jetzt im Homeoffice auch nicht mehr leisten und einer der vorher immer Gas gegeben hat wird jetzt auch noch mehr Gas geben als davor, weil er es nicht anders weiß. Das ist immer vom Mitarbeiter abhängig und es wird sich meiner Meinung nach nichts daran ändern, ob er jetzt Daheim ist oder in der Firma.

Interviewer: Also abhängig auf jeden Fall vom Mitarbeiter kann sein das er mehr macht, kann sein, dass er weniger macht, je nachdem, was für ein Typ das ist. Danke. Letzten zwei Fragen, welche aus deiner Sicht neue Möglichkeiten würden, sich für dich zur Führung, von deinem Personal aufgrund des digitalen Arbeitsalltags ergeben?

Befragter: Also das Einzige, was mir jetzt auf jeden Fall leichter ist, ist das du den Teams Chat einfach nutzen kannst, um alle auf einmal zu kontaktieren. Da kann man auch direkt sehen, wer hat es gelesen. Also ich würde sagen die Kommunikation ist viel transparenter geworden und als neue Möglichkeit würde ich das Teams nennen. Also ich kann damit gezielter, direkter auf die Leute eingehen mit Informationen und kann sofort sehen wer hat es mitbekommen und wer nicht.

Interviewer: So weit so klar, das ist super, also der Informationsgehalt zu den Mitarbeitern... das sind also die neuen Möglichkeiten... okay, das ist gut.

Befragter: Richtig und vor allem man kann auch noch nachschauen im Verlauf von Teams Chat, was man gepostet hat. Das ist der Punkt, denn E-Mail wird eher gelöscht und beim Teams Chat löscht man eher nichts.

Interviewer: Das heißt du siehst die größten Möglichkeiten in der Führung, bei der Informationsweitergabe?

Befragter: Ja, richtig.

Interviewer: Letzte Frage zum Abschluss, bist du generell zufriedener mit dem digitalen Arbeitsalltag, als du es davor ohne diesen warst? Im Grunde generell, bei der Ausübung deiner Arbeit.

Befragter: Auf jeden Fall, einfach weil wir jetzt Homeoffice und so weiter haben... Ich muss in der Früh aufstehen, um zur Arbeit zu kommen oder ich muss nicht Nachhause fahren. Ich habe einfach generell mehr Freizeit dadurch, weil ich halt die Arbeit von Daheim aus beenden kann.

Interviewer: Das heißt, du würdest mehr Homeoffice und mehr Digitalisierung in diesem Sinne begrüßen? Gibt es noch irgendwas, was du zu diesem Thema gerne erwähnen würdest, dass du zu diesem Themenbereich noch nicht gesagt hast.

Befragter: Ja genau, ich begrüße mehr davon. Was mir vielleicht aufgefallen ist, ist, wenn du in Teams Besprechungen bist und es ist die Kamera nicht eingeschaltet und dann weiß man es und dann ist es ein bisschen komisch, weil man nicht weiß, ob die Leute zuhören oder was anderes tun, sind sie überhaupt vorm Laptop? Du kriegst das nicht mit und es ist halt in einem Meeting Raum, wo halt zehn Personen drinsitzen und du jeden anschauen kannst und durch seiner Mimik und Gestik dir anschauen kannst, ob es ihm interessiert oder nicht.

Interviewer: Das heißt, es wäre vielleicht ein weiterer Nachteil, quasi diese Teilnahme. Denn ich als Person, die im Meeting redet, weiß nicht ist er jetzt dabei oder nicht oder macht er irgendwas anderes.

Befragter: Also entweder müsst man sagen, alle schalten jetzt die Kamera ein. Wenn das für jeden okay ist, dann würde es besser gehen glaube ich. Ich finde es ist aber generell mehr Kommunikation in einer Besprechung, wenn alle anwesend sein und nicht über Teams.

Interviewer: Also. Es läuft darauf hinaus, dass die digitalen Meetings eher zweckgebunden, also nur um das Thema und weniger um das drumherum oder private laufen? Mehr Kommunikation, ist es so eine Richtung?

Befragter: Es ist so, es kommt dann immer so vor, demjenigen, der zum Beispiel das Meeting leitet „gibt es noch irgendwelche Fragen?“, dann sind halt alle auf stumm geschaltet und man weiß nicht wer da ist und wer nicht und wenn nix kommt, wird es einfach beendet und fertig. Die Meetings dauern extrem kurz im Vergleich zu vorher, auf der einen Seite ist es gut da viel Zeitersparnis auf der anderen ist es im sozialen Aspekt weniger gut.

Interviewer: Genau. Aber super. Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast.

ANHANG G - Transkript Experteninterview 5

Interviewer: So, jetzt habe ich dir mal das Thema erklärt und ab jetzt nehme ich auf. Gibt es auf deiner Seite sonst noch irgendwelche Fragen vorab.

Befragter: nein.

Interviewer: Wie lange bist du schon in leitender Tätigkeit? Also wie viele Jahre.

Befragter: Jetzt muss ich rechnen, etwas über Sieben.

Interviewer: Sieben Jahre. Okay. Perfekt. Wie würdest du das erste Jahr von der Führungskraft beschreiben?

Befragter: Erste Jahr war noch spannend... ja... mit dem Lernen, wie es mit den Leuten geht. Mit dem Wechsel von „du bist Kollege“ zu Führungskraft, ist halt schon eine Herausforderungen im ersten Jahr.

Interviewer: Okay.

Interviewer: Würdest du das noch als Lernjahr bezeichnen oder wie lange würdest du sagen, brauchst du, um zu sagen „Jetzt habe ich die Kompetenzen für die Führungskraft.“

Befragter: Es ist schon noch ein Lernjahr. Ja, auf jeden Fall. Ein Teil der Kompetenzen sollte man schon mitbringen. Aber das Reinkommen dauert sicher nicht das ganze Jahr, sondern eher so die ersten Sechs Monate. Das Reinschnuppern, dann das nächste halbe Jahr lernt man schnell, was man machen muss und danach was du eigentlich nicht machen musst. Also es ist schon so, dass der Prozess schon auf ca. ein Jahr kommt aber man jetzt nicht das ganze Jahr komplett hilflos ist.

Interviewer: Super. Danke. Passt, jetzt kommen wir zum digitalen Teil, und zwar gab es Veränderungen und da gab es diese Transformation hin zum digitalen Arbeitsalltag seit Covid-19 und würdest du sagen hat Covid-19 den digitalen Arbeitsalltag begünstigt oder in irgendeiner Art und Weise beeinflusst?

Befragter: Covid hatte garantiert Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag und vor allem darauf gehabt, dass wir Teams jetzt einsetzen. Aber ohne Covid hätten wir das sicher nicht so wie jetzt, dass dich einfach jeder auf Teams anruft und du das Gefühl hast, du bist jetzt permanent erreichbar. Also es wird sehr viel mehr mit Teams gemacht, habe ich das Gefühl, weniger mit Mail, sehr viel weniger über Telefon und die Standtelefone kann man eigentlich abstecken, die werden gar nicht mehr genutzt, die sind nur noch Deko auf den Schreibtischen. Also ich würde sagen 90% der Kommunikation läuft nun über Teams allein. Vor allem Schulungen finden seit Covid fast ausschließlich über Teams statt.

Interviewer: Also wirklich sehr stark. Also Covid-19 findest du hat sehr stark den digitalen Arbeitsalltag begünstigt oder beeinflusst.

Befragter: Auf jeden Fall. Also auf jeden Fall in der Kommunikation, gerade aus leitender Perspektive, in der Kommunikation mit allem Rundherum, mit Meetings und Co. Auf jeden Fall.

Interviewer: Perfekt. Welche Vor und Nachteile ergaben sich für dich oder besser gefragt welche Vor- und Nachteile hast du erlebt durch diese Veränderung, diese Transformation?

Befragter: Vorteil ist auf jeden Fall Ich brauch nicht zum Meeting hin laufen quer durch fünf Gebäude oder so und muss damit Gedanken drüber machen, wo ist der Meetingraum wo ich hinmuss. Nachteil ist für mich auf jeden Fall das Gefühl, dass man immer erreichbar ist, denn es wird oft, bevor dir wer schreibt. „Ey hast du kurz fünf Minuten“ wird einfach auf Teams auf Anruf gedrückt, hats früher auch gegeben mit dem Handy, ja, aber das Handy schalte ich auf lautlos und lege es irgendwo hin, wenn ich eine Besprechung habe, auf Teams bin ich schon in der Besprechung und dann poppt es auf, muss dann hin und wieder ran, ist ein Nachteil von Teams. Bei mir war es dann echt oft in einem Meeting, kriege einen Anruf und das Headset hebt einfach den zweiten Anruf ab. Und bis du demjenigen erklärst, dass du mit ihm gar nicht reden willst, vergeht halt wieder Zeit. Und das ist halt der Nachteil, dafür hast du auf der anderen Seite Meetings online, die sind zwar schneller der Nachteil wiederum im Meeting online ist wieder mal die Kamera, welche meist nicht eingeschaltet ist. Es arbeitet fast jeder irgendwo was parallel. Dann merkt man relativ schnell, wie sinnlos die Meetings sind, wie sinnlos es ist das ich 15 Leute einlade, wenn mir eh keiner zuhört und was anderes nebenbei macht, da fehlt halt der direkte Augenkontakt.

Interviewer: Man weiß halt nicht, ob sie noch was anderes nebenbei machen. Nicht zuhören. Okay, das war mal top. Danke. Führungsstil kurz, hat sich dein Führungsstil selbst durch das Drängen in den Digitalen Arbeitsalltag verändert. Hast du da eine Veränderungen erlebt oder sagst du, du hast dich nicht verändert?

Befragter: Also in der Hinsicht hat sich nichts geändert.

Interviewer: Du bist gleichgeblieben. Wie vorher. Dann komme ich zu dem Hauptteil, sind nur noch ein paar Fragen. Bist du der Meinung, braucht's neue Führungsstile, um den digitalen Arbeitsalltag zu bewältigen oder reicht es einfach die bestehenden gut auszunutzen?

Befragter: Also wirklich neue Führungsstile glaube ich nicht, die bestehenden lassen sich auch im Onlinedasein oder im digitalen Dasein relativ gut ausüben. Also nur die Werkzeuge, die Tools sind anderes. Also ich nehme bei sensiblen Themen schon das direkte Gespräch unter vier Augen auf und nur wenn es dringend ist, dann habe ich auch noch die Kamera. Es ist natürlich nicht ganz so nah, wie ein persönliches Gespräch, also über den Laptop mit Kamera ist nicht so Persönlichkeit wie in einem Raum zu sitzen, kann aber Vorteile haben, aber den Führungsstil selbst, da habe ich nicht das Gefühl, dass man dann einen eigenen dafür braucht.“

Interviewer: Perfekt. Danke! Werden deiner Meinung nach mehr digitale Kommunikationsmittel genutzt als vor der Pandemie?

Befragter: Mehr?

Interviewer: Oder im Ausmaß mehr genutzt?

Befragter: Im Ausmaß denke ich schon, dass mehr genutzt wird, man bei uns spezialisiert sind und das andere genutzt werden. Mit Teams wird jetzt mehr genutzt.

Interviewer: Das gabs vorher nicht?

Befragter: Skype hat kein Mensch verwendet, das Teams hat davor kaum wer verwendet. Und was ich schon mitkriege ist dadurch das man die ganze Vernetzung der Gespräche mit dem Teams erhält, dass mittlerweile Skype immer mehr in den Hintergrund rückt. Maximal noch bei den betriebswirtschaftlichen Welten aber sehr wenig. Also da ist mein Gefühl eher das weniger Tools geworden ist und das ist sehr gut. Sie hatten vorher gefühlt 17 verschiedenen Tools und jetzt sind alle auf eins gekommen.

Interviewer: Also vereinheitlicht.

Befragter: Vereinheitlicht, genau.

Interviewer: Super, aber auch mehr genutzt. Vorher hast du z.B. gesagt, Meetings werden jetzt mehr über Teams gemacht als vorher. Wird das jetzt zum Beispiel das Ausmaß, wo man sagt, digitale Tools werden jetzt eher mehr genutzt oder eher nicht, oder was sagst du dazu?

Befragter: Technisch schon, also, Kommunikationsmitteltechnisch wird es auf jeden Fall mehr genutzt, weil, es durch die Kanalisierung halt Vorteile bietet wie File-Transfer Geschichten, die man halt mit drin haben. Es ist immer noch das Kommunikationsmittel Teams, du kommuniziert mit dem anderen, überträgst dem ein File, schreibst ihm „such dir das auf einer Ablage. Irgendwo“. Irgendwo liegen Ordner oder es liegt in einer Besprechung drinnen oder in einem Teams Kanal. Und von dem her ist es schon, dass es mehr genutzt wird.

Interviewer: Super. Danke. Fühlst du dich persönlich im digitalen Arbeitsalltag bei der ausführenden Arbeit flexibler? Beim Vergleich wie es vorher war und wie jetzt also Flexibilität. jetzt vielleicht in Richtung der Zeiteinteilung, Richtung der Arbeitsteilung etc. also alles was so zusammenfällt in diese Richtungen.

Befragter: In Richtung Zeiteinteilung etwas, Zeiteinteilung ist halt einfach schonmal etwas, aber den Grundsatz, dass es irgendwie einfacher ist, denn wir brauchten vorher immer so viel Tools, jetzt ist es halt zentralisiert, kanalisiert. Es ist leichter, wenn du was brauchst, dann liegt es in dem Tool und du musst nicht vier Stunden suchen, bis es wieder da ist. Stimmt halt nicht immer, aber manchmal ist es wirklich so.

Interviewer: Okay, dann haben wir noch Themen zu den sozialen Kompetenzen. Würdest du sagen ist deine eigene soziale Kompetenz durch den digitalen Arbeitsalltag gesunken, gestiegen oder gleichgeblieben?

Befragter: Gleichgeblieben.

Interviewer: Die gleiche Frage, soziale Kompetenz deiner Mitarbeiterinnen in deinem Team. Hat sich da was verändert?

Befragter: Ich glaube, dass die sozialen Kompetenzen ziemlich gleichgeblieben sind. Was sich auf jeden Fall verändert hat, ist die soziale Interaktion, die ist also definitiv mehr geworden.

Interviewer: Das heißt, sie kommunizieren mehr miteinander?

Befragter: Also Mitarbeiter untereinander und als Führungskraft mit den Mitarbeitern auch nochmal mehr.

Interviewer: Dadurch das jetzt mehr vernetzt seid oder durch das Teams und dass man es vereinheitlicht.

Befragter: genau, diese Vereinheitlichung von dem Tool hat das eigentlich alles möglich gemacht und die Vereinheitlichung ist wirklich erst durch Covid-19 gekommen, weil da waren wir alle gezwungen das gleiche zu nutzen und jetzt ist es mittlerweile Standard.

Befragter: Und ich glaube, dass es leichter ist. Und da ist es einfacher. Die soziale Kompetenz vom Tool, was man verwendet ist, ist höher mit Teams, als wenn man am Handy, also am Handy ist es seltsamer, da viele Leute auf Baustelle sitzen, sie sind also so oder so am Laptop und über Kopfhörer ist es irgendwie angenehmer zu reden, als am Handy telefonieren.

Interviewer: Jetzt habe ich noch drei Fragen, glaubst du, dass durch den digitalen Arbeitsalltag die Mitarbeiterinnen mehr Leistung erbringen, schneller sind oder im Grunde effizienter arbeiten als vor dem digitalen Arbeitsalltag?

Befragter: Ja, weil da der Zugang zu Informationen einfacher geworden ist. Also besser als davor, als wir die „Skype-Zeit“ hatten. Du musstest den Kontakt schon haben bei Skype, damit du jemandem schreiben konntest. Du wusstest nicht in welcher Abteilung ist der. Wenn du neu bist, war es schwierig. Bei Teams ist es leichter, wenn du jemand brauchst, gibst du einfach seinen Namen ein, das war das Einzige was du wissen musstest. Du kannst unter Umständen Entwickler auch nach der Hierarchie suchen. Oder du hast in Teams eine Meeting Einladung, wo du halt dabei warst. Und direkt weißt „ah das war der Entwickler“ und auf Teams findest den sofort, brauchst nur den Namen eingeben und hast ihn schon, ohne dass du davor die Konten verknüpfen musst. Und ich glaube, dass das leichter geworden ist auch für unsere neuen Mitarbeiter. Vielleicht ist es schwieriger für den Entwickler, aber ich glaube schon, dass es den Alltag ein bisschen erleichtert.

Interviewer: Okay, das heißt, man kommt schneller zu Informationen, kommt schneller zu den Kontaktpersonen. Und Geschwindigkeit kann zugenommen werden bei der Arbeit.

Befragter: richtig, so würde ich es zusammenfassen.

Interviewer: Noch zwei Fragen. Welche neue Möglichkeit zur Führung von deinen eigenen Mitarbeiterinnen ergibt sich für dich aufgrund des digitalen Arbeitsalltags?

Befragter: Es ist schon so, wie vorhin gesagt, dass der direkte Kontakt leichter ist als der digitale, also zumindest persönlicher, nicht unbedingt leichter, leichter wäre dann doch der digitale. Es ist aber erleichternd, eben über Gruppenchats oder sonstiges Informationen im ganzen Team zu verteilen. Das ist definitiv ein Vorteil und ich muss nicht jeden anrufen, muss nicht warten bis ich ein Meeting mit demjenigen habe, sondern ich kann in die Gruppe reinschreiben. So ist es jetzt, das sind die News und du kriegst da schneller Feedback. Also wenn die Mail rausschick müsste ich eine Lesebestätigung schicken, die Lesebestätigung interessiert keinen. Wie hat sie das dann angeschaut? Zumindest oberflächlich. Okay, es ist zumindest mal aufgebaut und da ist man nicht nur in der direkten Führung, sondern in der indirekten, also von Ebene drüber zu Ebene drunter, mit den Teams Kanälen an sich, dass da die Informationsweitergabe an die Mitarbeiter definitiv besser ist als das, was du vorher hattest.

Interviewer: Nun als Abschluss, bist du generell zufriedener im digitalen Arbeitsalltag als vor?

Befragter: Generell, ja. Es hatte Vor- und Nachteile. Tagesabhängig, denn wenn man bombardiert wird über Teams, dann eher nicht zufrieden, aber sonst durch die Bank durch würde ich schon ja sagen.

Interviewer: Sehr gut. Gibt es noch irgendein Thema was du noch sagen möchtest, dass in diesem Bereich aus deiner Sicht wichtig ist?

Befragter: Ich glaube das wir noch nicht am Ende sind, dass wir auch aktuell noch in einem evolutionären Schritt sind vom digitalen Homeoffice. Was man jetzt erst langsam freigegeben haben. Aber wir sind momentan bei einem Tool, was wir ausnutzen und die restlichen Möglichkeiten, die uns dafür Überstehen, sind dann halt doch noch nicht auf demselben Level. Und da haben wir als Firma Generell noch einen Riesenschritt zu lernen und zu machen, wie man damit umgeht und wie in Zukunft damit umgegangen wird.

Interviewer: Das heißt, du findest wir sind noch mitten im Prozess der Transformation ins Digitale hinein?

Befragter: Ja klar, das war erst der Startschuss mit Covid-19.

Interviewer: OK, danke vielmals für deine Unterstützung.

ANHANG H - Onlineumfrage Zusatzantworten

Alle Führungskräfte, welche auf die Frage „Sind Sie der Meinung das es neue Führungsstile braucht, um mit den Veränderungen im digitalen Arbeitsalltag klarzukommen?“ mit „Ja“ geantwortet haben, bekamen ein zusätzliches optionales Freitextfeld angezeigt, um Ihre Meinung genauer zu begründen. Folgende Antworten wurden während der Umfrage zusätzlich abgegeben:

Freitextantworten
<i>Ich glaube, dass sich der Führungsstil nicht wirklich viel ändert sondern man sich einfach der Situation entsprechend anpasst und daher keine "Neuen Stile" benötigt werden sondern nur die Führungskraft an sich etwas an sich selbst verändern sollte</i>
<i>Führungskräfte brauchen immer mehr IT Know-How um mit der Digitalisierung mithalten zu können und keine neuen Führungsstile. Wir brauchen mehr Unterstützung in der Veränderung selbst</i>
<i>Ich glaube Führungsstile kann es keine neuen mehr geben, also es gibt genug versch. Führungsstile, wichtig ist nur, dass die Führungskräfte einen Mix aus verschiedenen Stilen je nach persönlichkeit erstellt und dann situativ einsetzt. Also, Keine neuen, aber die bestehenden miteinander kombinieren.</i>
<i>Es reicht sich selbst zu finden und seine eigene perfekte Mischung aus bereits bestehenden Führungsstilen durchzuführen, eine Erarbeitung neuer Stile würde nur das Spektrum erweitern aber keine perfekte Lösung für die jeweilige Situation bieten - Daher sollten Führungskräfte sich mit bestehenden Führungsstilen auseinandersetzen und im digitalen Berufsalltag umdenken</i>
<i>Die Kommunikation und das Teamgefüge/die Zusammenarbeit sind im Digitalen anders. Daher müssen auch Führungskräfte umdenken.</i>

Alle Führungskräfte, welche auf die Frage „Glauben Sie hat die durch Covid-19 verstärkte Digitalisierung Ihren Führungsstil verändert bzw. überhaupt einen Einfluss auf diesen gehabt?“ mit „Ja“ geantwortet haben, bekamen ein zusätzliches optionales Freitextfeld mit der folgenden Überschrift „Sie haben bei der Frage zuvor angegeben, dass es einen Einfluss auf Ihren Führungsstil gab. Bitte erläutern Sie, inwiefern sich ihr Führungsstil verändert hat...“ angezeigt, um Ihre Meinung genauer zu begründen. Folgende Antworten wurden während der Umfrage zusätzlich abgegeben:

Freitextantworten
<i>Wie oben bereits geschrieben, ich habe mich der neuen Gegebenheit angepasst jedoch den initialen Charismatischen Stil nicht wirklich abgelegt da ich der Meinung bin die Mitarbeiter zu überzeugen führt zum besten Ziel. Die Größte Veränderung in diesem</i>

<i>Bereich war für mich, dass ich den Mitarbeiterinnen noch mehr Vertrauen entgegenbringe als ich es schon zuvor tat, anders geht es aber in diesen Zeiten nicht.</i>
<i>Ich habe meinen Führungsstil leicht verändern bzw. mit einem anderen mischen müssen. zum Beispiel habe ich bei meinen eher faulen Kollegen mehr autoritär sein müssen damit was weitergeht, aber ansonsten hat sich mein eher offener führungsstil nicht viel verändert. Ich setze lockeren Umgang und autorität situativ ein. Wenn alles von alleine passt dann bleibe ich laissez fair, wenn es notwendig wird und deadlines überschritten werden, dann werde ich autoritär und so lässt es sich für mich super gut arbeiten und mit meinem Team auskommen</i>
<i>Noch mehr Vertrauen in das Können und die eigene Einteilung der Mitarbeiter vertrauen. Austausch wurde noch wichtiger, wenn es sich nur kurze Catch-ups sind.</i>
<i>ich bin mehr zu einem situativen führungsstil gewechselt und führe so wie es die situation erfordert, ist bis jetzt die beste Erfahrung für mich</i>

Alle Führungskräfte, bekamen nach der Frage „Haben Sie das Gefühl, dass Sie selbst durch den digitalen Arbeitsalltag effizienter arbeiten bzw. mehr Leistung erbringen?“ ein zusätzliches optionales Freitextfeld angezeigt, um Ihre Meinung genauer zu begründen. Folgende Antworten wurden während der Umfrage zusätzlich abgegeben:

Freitextantworten
<i>Ich erfahre weniger Störungen im Home-Office und durch das Verwenden von Teams, dadurch spare ich mir viel Zeit da ich nicht mehr physikalisch vor Ort sein muss, vorher musste ich bei allen meetings vor Ort sein, jetzt kann spare ich mir schon im Monat etliche Tage an Anfahrtszeiten</i>
<i>Ständige Störungen durch Teams-Nachrichten nahmen zu; direkte Anrufe nahmen ab, besonders Reisezeiten spare ich mir egal ob von Daheim zum Unternehmen oder zu Workshops in Hotels oder zu Kundenmeeting ins Ausland</i>
<i>Ich werde viieeeel weniger durch ein Vorbeikommen eines Mitarbeiters gestört, dafür haben die Störungen auf Teams und dem Handy zugenommen, jedoch kann ich diese wenigstens leise/stumm schalten und mir so eine störungsfreie Stunde bzw. Zeit einplanen - daher ein klares JA bei dieser Frage</i>
<i>bin effizienter da ich weniger direkt physisch gestörte werde und die digitalen sachen auch teilweise abdrehen oder stummschalten oder den Fokus-Modus einschalten kann</i>
<i>Es gibt viel mehr Meetings, da VCs stark genutzt werden aber das hinfahren zu Projektmeetings wie ich es vorher hatte ist weggefallen, das erspart mir enorm viele Flüge</i>

Alle Führungskräfte, bekamen nach der Frage „Haben Sie das Gefühl durch die Einführung von mehr digitalen Arbeitsalltag insgesamt zufriedener zu sein?“ ein zusätzliches optionales Freitextfeld angezeigt, um Ihre Meinung genauer zu begründen. Folgende Antworten wurden während der Umfrage zusätzlich abgegeben:

Freitextantworten
<i>Ja, ich fühle mich flexibler und auch zufriedener, daheim gehe ich zur Mittagspause mit der Familie nach dem Mittagessen spazieren - und mittagessen kann ich auch mit der Familie, also ich bin mehr daheim und fühle mich zur Familie näher, daher auch viel zufriedener. ' Covid hat im Endeffekt viele Dinge erleichtert und besser gemacht, trotz schlimmer Wirkungen</i>
<i>1. Mehr Themen können digital geklärt werden und dadurch reduziert sich die Anzahl der Dienstreisen. 2. Man ist nicht mehr gebunden an das Büro</i>
<i>Ich nutze die Home office möglichkeit nicht oft aus, jedoch ist es gut zumindest die möglichkeit zu haben und flexibler zu sein</i>
<i>Ja, ich teile mir persönliche Termine leichter ein, nachdem ich nicht den ganzen tag in der 'Firma sitzen muss, spare ich mir gut 1h Anfahrtszeit pro Tag und kann dafür persönliche Termine in meiner Nähe leichter und früher wahrnehmen. der digitale Arbeitsalltag birgt für mich große Vorteile und ich begrüße diesen Sehr stark!</i>
<i>ohne den digitalen Arbeitsalltag würde meine Arbeit nicht funktionieren, also der digitale arbeitsalltag ist ein MUSS heutzutage</i>
<i>Höhere Flexibilität, bessere Integration der Arbeit in das Familienleben, bessere Work Life Balance, weniger Zeitaufwand für Arbeitswege</i>
<i>ich kann besser führen, ich muss weniger dienstreisen machen, kann von überall agieren und jeder nutzt nun digitale kommunikationsmittel (das war vorher nicht so) erst dadurch kann ich auch auf alle zugreifen zur gleichen Zeit - bin total zufrieden!</i>

Alle Mitarbeiterinnen, welche auf die Frage „Haben Sie das Gefühl, durch den nun vermehrten digitalen Arbeitsalltag, bei der Ausübung der Arbeit und der Zeiteinteilung flexibler zu sein?“ mit „Nein“ geantwortet haben bekamen nach der Frage ein zusätzliches optionales Freitextfeld angezeigt, um Ihre Meinung genauer zu begründen. Folgende Antworten wurden während der Umfrage zusätzlich abgegeben:

Freitextantworten
<i>Mehr Arbeit ist dazu gekommen.</i>
<i>Mehr Meetings ohne Agenda, oder versteckter Agenda</i>

ANHANG I - MAXQDA Kodierung für Experteninterview

Code System
Code System
FF - Neue Möglichkeiten in der Führung
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H52 - Zufriedenheit
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H52 - Zufriedenheit\gesunken
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H52 - Zufriedenheit\gleichgeblieben
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H52 - Zufriedenheit\gestiegen
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H51 - Arbeitseffizienz
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H51 - Arbeitseffizienz\gesunken
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H51 - Arbeitseffizienz\gleichgeblieben
H5 - Zufriedenheit und Arbeitseffizienz\H51 - Arbeitseffizienz\gestiegen
H4 - sozialen Kompetenzen
H4 - sozialen Kompetenzen\Bewertung der Mitarbeiterinnen
H4 - sozialen Kompetenzen\Bewertung der Mitarbeiterinnen\Soziale Kompetenzen gestiegen
H4 - sozialen Kompetenzen\Bewertung der Mitarbeiterinnen\Soziale Kompetenzen unverändert
H4 - sozialen Kompetenzen\Bewertung der Mitarbeiterinnen\Soziale Kompetenzen gesunken
H4 - sozialen Kompetenzen\Selbsteinschätzung Führungskraft/Experte
H4 - sozialen Kompetenzen\Selbsteinschätzung Führungskraft/Experte\Soziale Kompetenzen gestiegen
H4 - sozialen Kompetenzen\Selbsteinschätzung Führungskraft/Experte\Soziale Kompetenzen unverändert
H4 - sozialen Kompetenzen\Selbsteinschätzung Führungskraft/Experte\Soziale Kompetenzen gesunken
H3 - neue Führungsstile
H3 - neue Führungsstile\Nein - werden benötigt
H3 - neue Führungsstile\Ja - werden nicht benötigt
H2 - Einfluss durch Covid
H2 - Einfluss durch Covid\Ja - fand statt
H2 - Einfluss durch Covid\Nein - fand nicht statt
H2 - Einfluss durch Covid\Neue digitale Kommunikationsmittel
H2 - Einfluss durch Covid\Vorteile durch die Transformation
H2 - Einfluss durch Covid\Nachteile durch die Transformation
H1 - Flexibilität
H1 - Flexibilität\Nein - ist weniger vorhanden
H1 - Flexibilität\unverändert

H1 - Flexibilität\Ja - ist mehr vorhanden

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CEO Chief executive officer

CFO Chief financial officer

COO Chief operating officer

bzw beziehungsweise

FK Führungskraft

MA Mitarbeiterin

etc et cetara

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Levels of management (in Anlehnung an Skripak, 2016, S. 185).....	5
Abbildung 2: Rahmenmodell der Führung (in Anlehnung an Nerdinger, 2014, S.85)	9
Abbildung 3: Korrelationen der fünf Faktoren der Persönlichkeit und des Führungserfolgs (in Anlehnung an Nerdinger, 2014, S.88)	12
Abbildung 4: Managerial Grid von Blake/Mouton 1964 (in Anlehnung an Schreyrögg, 2004, S. 317-318)	13
Abbildung 5: Bestandteile des transformationalen Führungsstils (in Anlehnung an Prof. Dr. Pelz, 2021) .	19
Abbildung 6: Vergleich von transaktionalen und transformationalen Führungsstilen nach Bass und Avolio (1994) (in Anlehnung an Prof. Dr. Pelz, 2021)	19
Abbildung 7: Servant Leadership und klassische Führung im Vergleich (in Anlehnung an Czechowski, 2021).....	20
Abbildung 8: Umfragedaten -Frage zum Geschlecht	31
Abbildung 9: Umfragedaten - Frage zum Alter.....	31
Abbildung 10: Umfragedaten - Frage zum Beschäftigungsausmaß	32
Abbildung 11: Umfragedaten - Frage zum Homeoffice-Modell vor der Pandemie	34
Abbildung 12: Umfragedaten - Frage zum Homeoffice-Modell nach der Pandemie.....	34
Abbildung 13: Umfragedaten - Meinung zum Einfluss auf den digitalen Arbeitsalltag durch die Pandemie	37
Abbildung 14: Umfragedaten - Prozent der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte	38
Abbildung 15: Umfragedaten - Beschäftigungsdauer in leitender Position.....	39
Abbildung 16: Umfragedaten - flexible Zeiteinteilung für Führungskräfte im digitalen Arbeitsalltag.....	40
Abbildung 17: Umfragedaten - stärkste Übereinstimmung von Führungsstil und Führungskraft	41
Abbildung 18: Umfragedaten - geringste Übereinstimmung von Führungsstil und Führungskraft	42
Abbildung 19: Umfragedaten - Werden neue Führungsstile im digitalen Arbeitsalltag als nötig erachtet?	43
Abbildung 20: Umfragedaten - Einfluss von Covid-19 Pandemie auf Führungsstil	44
Abbildung 21: Umfragedaten - Veränderung der sozialen Kompetenz der Mitarbeiterinnen aus Sicht der FK	45
Abbildung 22: Umfragedaten - Selbsteinschätzung der FK über effizienteres Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag	46
Abbildung 23: Umfragedaten - Einschätzung der FK über effizienteres Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiterinnen	47
Abbildung 24: Umfragedaten - Führungskraft Insgesamt zufriedener im digitalen Arbeitsalltag	48
Abbildung 25: Umfragedaten - flexible Zeiteinteilung für Mitarbeiterinnen im digitalen Arbeitsalltag	49
Abbildung 26: Umfragedaten - Veränderung der sozialen Kompetenz der Führungskräfte aus Sicht der MA	50
Abbildung 27: Umfragedaten - Selbsteinschätzung der MA über effizienteres Arbeiten im digitalen Arbeitsalltag	51
Abbildung 28: Umfragedaten - Mitarbeiterinnen Insgesamt zufriedener im digitalen Arbeitsalltag	51

Abbildung 29: Umfragedaten - Gibt es Führungsstile welche explizit von Mitarbeiterinnen abgelehnt werden..... 52

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Umfragedaten - Demographische Angaben	32
Tabelle 2: Umfragedaten - Einfluss von Covid-19 auf Homeoffice-Modelle	35
Tabelle 3: Umfragedaten - Nutzung digitaler Hilfsmittel im Homeoffice.....	36
Tabelle 4: Umfragedaten - Antworten zur Meinung zur Begünstigung von Homeoffice durch Pandemie .	37
Tabelle 5: Umfragedaten - Beschäftigungsdauer in leitender Position für 17 Führungskräfte	40
Tabelle 6: Umfragedaten - Vergleich der am stärksten und wenigsten verkörperten Führungsstile	42
Tabelle 7: Freitextantwort - Gründe für Mitarbeiterinnen weniger Flexibel zu sein.....	49
Tabelle 8: Hypothesenprüfung - Fragen zur Flexibilität	59
Tabelle 9: Hypothesenprüfung - Fragen zum Einfluss durch Covid-19 Pandemie auf den digitalen Arbeitsalltag	61
Tabelle 10: Hypothesenprüfung - Frage ob neue Führungsstile im digitalen Arbeitsalltag nötig sind	62
Tabelle 11: Hypothesenprüfung - Fragen zur sozialen Kompetenz.....	63
Tabelle 12: Hypothesenprüfung - Fragen zur möglichen Veränderung der Effizienz	64
Tabelle 13: Hypothesenüberprüfung - Auswertung über Selbsteinschätzung von Arbeitnehmern bezüglich Effizienz	65
Tabelle 14: Hypothesenüberprüfung - Auswertung über Arbeitseffizient von Mitarbeiterinnen aus Sicht der Führungskraft	65
Tabelle 15: Hypothesenprüfung - Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit.....	66

LITERATURVERZEICHNIS

- Bax, M. (21. Januar 2011). *bildungsexperten.net*. Von <https://www.bildungsexperten.net/wissen/was-sind-fachkompetenz-und-methodenkompetenz/> abgerufen
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Von https://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf abgerufen
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools. SUNY Series in Educational Leadership*.
- Czechowski, P. (03. Februar 2021). *Institut für Managementberatung*. Von Servant Leadership - Führung als helfende Hand: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/servant-leadership-fuehrung-als-helfende-hand.html#:~:text=Eine%20Definition,%E2%80%9EThe%20Servant%20As%20Leader%E2%80%9C>. abgerufen
- Dahm, M. H., & Haindl, C. (2011). *Lean Management und Six Sigma*. Berlin, Deutschland: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Diehl, A. (April 2020). *Digitale Neuordnung*. Von Servant Leadership - Führung als Dienstleistung: <https://digitaleneuordnung.de/blog/servant-leadership/> abgerufen
- Dimmock, C. (1999). Principals and school restructuring: conceptualising challenges as dilemmas. In *Journal of Educational Administration* (S. 441-462). doi:<https://doi.org/10.1108/09578239910288414>
- Drucker, P. F. (2010). *Next Management* (1. Aufl.). Mannheim, Deutschland: Sardon.
- Genau, L. (14. Mai 2019). *scribbr.de*. Von Quantitative Forschung in wissenschaftlichen Arbeiten: <https://www.scribbr.de/methodik/quantitative-forschung/> abgerufen
- Genau, L. (21. August 2020). *Scribbr.de*. Von Scribbr: <https://www.scribbr.de/methodik/definition-experte/> abgerufen
- Gross, M. (21. August 2017). *Unternehmerlexikon.de*. Von Operatives Geschäft: <https://www.unternehmerlexikon.de/operatives-geschaeft/> abgerufen

- Grote, S. (2012). *Die Zukunft der Führung* (Bd. 1). (Springer-Verlag, Hrsg.) Berlin Heidelberg, Berlin, Deutschland / Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-31052-2
- Harvard Business manager 11/2010. (19. 06 2020). Entdecker der Wissensarbeit. *Harvard Business Manager*. Abgerufen am 22. Oktober 2021 von <https://www.manager-magazin.de/harvard/management/peter-drucker-seine-ideen-und-konzepte-im-ueberblick-a-00000000-0002-0001-0000-000074209872>
- Hesse, A. (2018). *Digitalization and Leadership - How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World*. Hilton Waikoloa Village, Hawaii: EBS University, Oestrich-Winkel, Germany. Von <http://hdl.handle.net/10125/50121> abgerufen
- Hettl, M. K. (2013). Ziele müssen »smart« sein. In *Sozialwirtschaft (SW)* (S. 42). doi:doi.org/10.5771/1613-0707-2013-1-19
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*. doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765
- Kohn, F., Kutzmutz, O., & Larisch, P. (Hrsg.). (2010). *Destillate - Literatur Labor Wolfenbüttel 2010*. Wolfenbüttel: Bundesakademie für kulturelle Bildung.
- Kortmann, O. (25. November 2021). *Haufe Akademie*. Von Transformationale Führung: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/general-management/transformationale-fuehrung/> abgerufen
- Kruse, K. (9. April 2013). What is Leadership? *Forbes.com*, S. 3.
- Lackes, P. D. (19. 02 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 15. 08 2021 von Das Wissen der Experten.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wirtschaftsinformatik-50673/version-273891>
- Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkineniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. In T. Russo-Spena, & C. Mele, *What's ahead in service research?* (S. 1321). Neapel, Italien: RESER, University of Naples "Federico II".
- Mai, J. (21. Dezember 2020). *karrierebibel.de*. Von Karriere Bibel: <https://karrierebibel.de/10000-stundenregel/> abgerufen
- Mai, J. (23. Dezember 2021). *karrierebibel.de*. Von <https://karrierebibel.de/autoritaerer-fuehrungsstil/> abgerufen

- Malik, F. (2013). *Management - Das A und O des Handwerks* (2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage Ausg.). Frankfurt am Mein, Deutschland: Campus.
- Molloy, P. L. (1998). *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*. Von https://gacbe.ac.in/pdf/E_content/BBA/Organisational%20Behaviour-1/UNIT%20V%20Managerial%20%20Grid.pdf abgerufen
- Nanjundeswaras wamy, T., & Swamy, D. (Februar 2014). Leadership styles. *Advances in Management Vol. 7(2)*. Von https://www.academia.edu/31671872/Leadership_styles?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page abgerufen
- Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 654). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-41130-4_7,
- Petry, T. (2019). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware.
- Pfeiffer, F. (24. Juli 2018). *Scribbr.de*. Von Induktiv und deduktiv vorgehen in 4 Schritten – So geht's!: <https://www.scribbr.de/methodik/induktiv-deduktiv/#deduktiv> abgerufen
- Prof. Dr. Bartscher, T., & Nissen, R. (14. 02 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 03. 09 2021 von Das Wissen der Experten.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungshierarchie-32067/version-255615>
- Prof. Dr. Pelz, W. (2021). *Institut für Management-Innovation*. Von Prof. Dr. Waldemar Pelz: <https://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html> abgerufen
- Prof. Dr. Schewe, G., Prof. Dr. Piekenbrock, D., & Dr Haric, P. (19. 02 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 03. 09 2021 von Das Wissen der Experten: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110/version-258599>
- Regina. (19. September 2019). *Billomat.com*. Von Billomat: <https://www.billomat.com/magazin/jahresarbeitszeit-berechnen/> abgerufen
- Rosenstiel, L., Molt, W., & Bruno, R. (1988). *Organisationspsychologie*. Stuttgart, Deutschland: Kohlhammer.
- Rößler, A. (9. April 2019). *business-wissen.de*. Abgerufen am 04. September 2021 von <https://www.business-wissen.de/hb/fuehrungskompetenz-und-ihre-bedeutung/>

- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell* (2. überarbeitete Auflage Ausg.). Stuttgart, Deutschland: Utb GmbH.
- Schmidt, B., & Richter, A. (April 2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. Von test.bzh.bayern.de/fileadmin/news_import/4-2009-schmidt-richter.pdf abgerufen
- Schreyögg, G. (2004). *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (HWO)* (4. völlig neu bearbeitete Auflage Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of Business*. Blacksburg, Virginia: Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries. Von <http://hdl.handle.net/10919/70961> abgerufen
- Starrat, R. J. (2010). Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility? In *International Journal of Leadership in Education* (S. 333-352). Routledge. doi:<https://doi.org/10.1080/1360312011080978>
- Staudt, F.-P. (10. Juli 2017). *The Competence House*. Abgerufen am 16. Oktober 2021 von competencehouse.de: https://competencehouse.de/2017/07/management-versus-leadership/#_ftnref1
- Steiger, T. M., & Lippmann, E. (2013). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (4 Ausg.). Berlin Heidelberg, Deutschland: Springer-Verlag.
- Surrey, H., & Tiberius, V. (2017). *Die Zukunft des Personalmanagements*. Zürich, Zürich, Schweiz: vdf Hochschulverlag AG.
- Tannenbaum, R., & H. Schmidt, W. (24. November 2020). *Manager-Magazin.de*. Von [Manager-Magazin.de](http://www.manager-magazin.de): <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/leadership-demokratische-oder-autoritaere-fuehrung-a-00000000-0002-0001-0000-000029862228> abgerufen
- Ulrich, H. (2001). *Das St. Galler Management-Modell: das St. Galler Management-Modell, Grundlagen des Führungsmodells, ein Management-Modell für die öffentliche Hand, Unternehmungspolitik, Führungsmodelle - St. Galler Modell* (Bd. 2). Haupt.
- Univ.-Prof. Dr. Weibler, J., & Garmann, A.-C. (11. November 2019). *leadership-insiders.de*. Von [Leadership insiders](http://www.leadership-insiders.de): <https://www.leadership-insiders.de/technostress-eine-schattenseite-der-digitalisierung/> abgerufen
- von Rosenstiel, L. (2014). Führung. In U. P. Heinz Schuler, & U. P. Heinz Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 1274). Hogrefe Verlag.

- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß einer verstehenden Soziologie*. (J. Winckelmann, Hrsg.) Tübingen.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. In *International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 2*. 2006 School of Leadership Studies, Regent University.
- Wooi, C. T., Salleh, L. M., & Ismail, I. A. (2017). *Lessons from the Major Leadership Theories in Comparison to the Competency - Theory for Leadership Practice*. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies.