



Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung

*Eine qualitative Interviewstudie zu Führungsentwicklung
unter Einbezug des FlexWork Phasenmodells*

MASTERARBEIT

2015

vorgelegt von:
Barbara Baumgartner

betreut durch:
Dr. Johann Weichbrodt

Praxispartner:
Institut für Kooperationsforschung und - Entwicklung

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Master-Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und Zitate kenntlich gemacht sind.

Datum:

Barbara Baumgartner

Dank

Mein Dank gilt all den Personen, die mich bei der Bearbeitung des Themas und während dem Prozess, der zu der vorliegenden Arbeit geführt hat, unterstützt und begleitet haben.

An erster Stelle möchte ich mich bei Dr. Johann Weichbrodt, meiner Betreuungsperson der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, bedanken. Sein ressourcenorientiertes Coaching und sein Wissen haben massgeblich zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen. Alexandra Tanner danke ich für das inspirierende Co-Working und die bedingungslose Freundschaft und Unterstützung, Thomas Etter fürs Redigieren. Dank der Interview – Partnerinnen und -Partner wurde diese Arbeit überhaupt erst möglich - Ihnen sei herzlich gedankt für die Zeit, die sie sich genommen haben und für die grosse Offenheit in den Gesprächen. Ein ganz spezieller Dank gebührt meiner Familie für die Unterstützung während meines ganzen Studiums, allen voran meiner Schwester Eva.

Ich widme diese Arbeit Dan Ammon, der als Vorgesetzter täglich vorlebt, wie motivierend und befriedigend der Führungsstil „bedingungsloses Vertrauen und verlässliche Unterstützung in völliger Freiheit“ ist.

“Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.”

Heraklit (520 – 460 v. Chr.)

Abstract

This study explores leadership in increasing organizational flexibility, as more and more companies allow flexible work arrangements. Based on the FlexWork Phase Model by Weichbrodt et al. (2014), managers (N=8) assessed their companies using the 4 dimensions: infrastructure, technology, policies and values in a development model which gradually goes from phase 1 (fixed times and places) to phase 5 (independent of location). Leadership and leadership in flexible work environment was then examined by semi-standardised interviews with the same managers, aiming the goal to describe the dimension “leadership”. The content analysis suggests, that “*management by objectives*” and “*transformational leadership*” are established in the organisations and that those concepts do not differentiate between leadership in fixed structures and flexible work arrangements. The key aspect of development seems to be the increasing complexity of leadership, which demands higher communication skills, more investment in the leader-employee relationships and therefore more time from managers. Those aspects were used to describe of the dimension “leadership” in the FlexWork Phase Model in an accurate way.

Key words

mobile - flexible work, phase model, leadership development, increasing complexity, organizational change

Zusammenfassung

Da auch Unternehmen in der Schweiz zunehmend mobil – flexible Arbeitsformen anbieten, den Mitarbeitenden also die Möglichkeit bieten, ihre Arbeit räumlich und zeitlich flexibel zu gestalten, wurde in der vorliegenden Studie untersucht, was sich bezüglich Führung bei zunehmender Arbeitsflexibilisierung konkret verändert. Dafür wurde das FlexWork Phasenmodell von Weichbrodt et al. (2014) herangezogen und (N = 8) Führungspersonen aus unterschiedlich flexibel organisierten Unternehmen in einem halb – standardisierten Interview befragt. Nach einer Verortung der eigenen Unternehmung auf den vier Dimensionen Architektur, Technologie, Regelungen und Werte auf einer der Flexibilisierungsphasen zwischen „ortsgebundener Arbeit“ und „standortunabhängiger Arbeit“, beantworteten die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner Fragen zu Führung allgemein und zu Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden. Dies mit dem Ziel, die Dimension Führung im FlexWork Phasenmodell differenzierter zu beschreiben. Die inhaltlich – strukturierende Inhaltsanalyse deutet darauf hin, dass „*Führung über Zielvereinbarungen*“ und „*transformationaler Führungsstil*“ bereits in allen Unternehmen etabliert sind und entsprechend keine Konstrukte darstellen, die für die Beschreibung des Konzepts Führung bei zunehmender Flexibilisierung herangezogen werden können. Vielmehr kann eine zunehmende Komplexität des Führungsalltags beobachtet und dadurch veränderte Anforderungen an Führungspersonen abgeleitet werden. Führungspersonen müssen mit zunehmender Flexibilisierung höhere kommunikative Fähigkeiten entwickeln, sich stärker für die Erhaltung der Beziehung mit den Mitarbeitenden engagieren und dadurch mehr Zeit für die Führungsarbeit investieren.

Schlüsselwörter

mobil – flexible Arbeitsformen, Phasenmodell, Führungsentwicklung, erhöhte Komplexität, Organisationsentwicklung

Zeichen im Bericht: 186‘697 (mit Leerzeichen, ab Einleitung, exkl. Anhang)

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
1.1	Ziel	4
1.2	Fragestellungen und Vorgehen.....	4
1.3	Abgrenzung	5
1.4	Aufbau.....	6
2	Theoretischer Hintergrund.....	7
2.1	Das FlexWork Phasenmodell	8
2.2	Theoretische Aspekte	14
2.2.1	Führung durch Zielvereinbarungen	14
2.2.2	Transaktionale und transformationale Führung.....	15
2.2.3	360 - Grad - Feedback	15
2.2.4	Gesundheit als Führungsaufgabe.....	16
2.2.5	Synthese.....	16
2.3	Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden.....	17
2.4	Persönlichkeitsentwicklung und Führung	18
2.4.1	Führungsholarchie	18
2.5	Thesen	21
3	Methoden.....	23
3.1	Begründung der Methode.....	23
3.2	Rekrutierung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	24
3.3	Zusammensetzung der Stichprobe.....	25
3.4	Vorgehen	25
3.4.1	Interviewleitfaden.....	26
3.4.2	Durchführung der Interviews	27
3.5	Auswertung	28
3.5.1	Transkription	28
3.5.2	Inhaltsanalyse	29
3.5.3	Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse	29

3.5.4	Ablauf der Inhaltsanalyse zu Führung allgemein	30
3.5.5	Ablauf der Inhaltsanalyse zu Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden	35
3.6	Gütekriterien.....	38
4	Ergebnisse	39
4.1	Verortung der Unternehmen im FlexWork Phasenmodell	39
4.2	Fallbeschreibungen.....	40
4.3	Führung allgemein – Analyse der Hauptkategorien	46
4.3.1	Bild der Organisation	46
4.3.2	Veränderungen in der Organisation.....	47
4.3.3	Führung allgemein in der jeweiligen Organisation	47
4.3.4	Führungsstil	48
4.3.5	Kommunikation.....	50
4.3.6	Ressourcen für Führung	52
4.3.7	Konkrete Ausgestaltung der Führungstätigkeit	52
4.3.8	Herausforderungen und Grenzen Führung allgemein	54
4.3.9	Gesundheit als Führungsaufgabe.....	56
4.4	Zwischenfazit – Führungskultur in Abhängigkeit zur Phase.....	58
4.5	Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden – Analyse der Hauptkategorien	60
4.5.1	Unterschiede zu Führung von Mitarbeitenden vor Ort.....	60
4.5.2	Kommunikation.....	61
4.5.3	Leistung / Zielerreichung	61
4.5.4	Herausforderungen bei der Führung von mobil-flexiblen Mitarbeitenden.....	62
4.5.5	Vertrauen	63
4.5.6	Eigenverantwortung	63
4.5.7	Wunsch nach Unterstützung.....	63
4.6	Zentrale Aspekte der Flexibilisierungsphasen.....	64
4.7	Zentrale Aspekte der Veränderungen	65
5	Diskussion	66

5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	66
5.1.1	Allgemeine Interpretation der Ergebnisse	66
5.1.2	Interpretation der Thesen.....	69
5.2	Synthese: Re-formulierung der Führungsdimension	71
5.3	Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung	74
6	Kritische Würdigung und Ausblick.....	76
	Literaturverzeichnis	78
	Abbildungsverzeichnis	81
	Tabellenverzeichnis.....	82
	Anhang	83
	A Beschreibung der Dimensionen im FlexWork Phasenmodell	83
	B Rekrutierungs-E-Mail	85
	C Interviewleitfaden	86
	D Fallzusammenfassungen.....	90
	E Grid-Tabellen.....	95
	F Übersicht Codings.....	103
	G Code – Matrix.....	106

1 Einführung

Die Welt – und damit auch die Arbeitswelt – erlebt aktuell tiefgreifende Veränderungen. Neue Technologien ermöglichen es, jederzeit mit Menschen auf der ganzen Welt zu kommunizieren. Der technologische Fortschritt - oder die "digitale Revolution", haben starke Auswirkungen auf die heutige Gesellschaft. Die Zeitschrift "mobil", der Deutschen Bahn, widmet dem Thema die Ausgabe 06/2015. Im Leitartikel schreibt Yogeshwar: *"gelernte Rituale, Geschäftspraktiken und bekannte Arbeitsabläufe lösen sich auf"* und *"wir erleben derzeit eine epochale Scharnierphase, so wie einst, als das Mittelalter durch die Renaissance abgelöst wurde oder die Moderne das Bürgertum erschütterte. In solchen historischen Epochen veränderten technische Neuerungen die Gesellschaft und die Selbstsicht des Menschen. Die digitale Revolution wird uns fundamental verändern und es liegt bei uns selbst, ob wir diesen Fortschritt als Getriebene erleben oder als Gestalter"* (Yogeshwar, 2015, S. 34). Er setzt die aktuellen Veränderungen mit anderen Kulturrevolutionen gleich und betont die Eigenverantwortung der Menschen, mit den Neuerungen konstruktiv umzugehen oder umgehen zu lernen. Dieser Anspruch, Veränderungen aktiv zu nutzen und mitzugestalten, gilt auch für Unternehmen und somit für Führungspersonen. Denn auch das Konzept „Führung“ verändert sich im Lauf der Zeit. Vor zehntausend Jahren lebten Menschen gemäss Anthroposophen in Gruppen von 15 bis 20 Individuen und trafen Entscheidungen relativ egalitär. Alter, Erfahrung oder andere Persönlichkeitseigenschaften, führten dazu, dass manche Gruppenmitglieder, Kraft ihrer Eigenschaften mehr Einfluss auf Gruppenentscheidungen nahmen oder nehmen konnten. Trotzdem - niemand hatte die absolute Macht. Führungspersönlichkeiten zu dieser Zeit mussten Eigenschaften aufweisen, die auch heute bei Führungspersonen von kleinen Gruppen beobachtet werden können - Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und soziale Kompetenzen. Im römischen Reich wurden neue Formen von Führung bedeutsam: neue Technologien - vor allem die Schrift - ermöglichten es, von Rom aus ein über mehrere Kontinente verteiltes Imperium zu beherrschen. Die römische Armee war ein organisatorisches Meisterwerk. Sie kontrollierte, gruppierete und vernetzte tausende von Menschen - und antizipierte so viele organisatorische Grundprinzipien, die noch heute das Fundament für die grössten Unternehmen unserer Zeit bilden. Führungspersonen in der Zeit des römischen Reichs, brauchten zusätzliche Kompetenzen: sie mussten die neuen Technologien beherrschen - beispielsweise schreiben können. Ausserdem mussten Aufträge über verschiedene Stufen von vermittelnden Führungspersonen über riesige Distanzen an Grossgruppen erteilt werden. Und so wie Rom nicht an einem Tag erbaut wurde, wird es Zeit brauchen, bis die neuen Organisationsformen erfunden sind, die zum digitalen Zeitalter passen. Führung in Organisationen der Zukunft, wird sich von Führung im zwanzigsten Jahrhundert unterscheiden, wie sich Führung im alten Rom von der Führung bei Jägern und Sammlern unterschied: die "alte" Form der Führung wird nicht verschwinden - aber durch sehr neue Formen von Führung ergänzt werden (nach Malone, 2008 in Weisband, 2008).

Als spezifische Herausforderung für Organisationen von heute und in Zukunft, kann die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit gesehen werden. Weil vermehrt Wissensarbeit geleistet wird (Karmaker & Apte, 2007), kann Arbeit räumlich und zeitlich flexibel gestaltet werden (Vartiainen & Hyrkkänen, 2010). Diese mobil-flexiblen Arbeitsformen, früher auch "Telearbeit" genannt (beispielsweise bei Hertel & Konrad, 2007), gewinnen zusehends an Bedeutung und werden auch in der Schweiz immer verbreiteter. Wurde 2002 erst von 2.9% der N = 1'986 befragten Schweizer Betrieben Home Office ermöglicht (Schwarb & Vollmer, 2002), konnte gemäss HR Barometer 2010 schon in jeder zweiten schweizerischen Unternehmung, mobil-flexibel gearbeitet werden (Grote & Staffelbach, 2010). 66% der befragten Mitarbeitenden, wünschten sich mobil-flexible Arbeit, 23% gaben an, diese Arbeitsform bereits zu nutzen. 2014 gaben 54% von N=1'383 an, zumindest anteilig mobil-flexibel zu arbeiten. Ein Viertel der insgesamt 4.5 Millionen Beschäftigten in der Schweiz - also zirka eine Million - tut dies mehrmals im Monat oder in der Woche (Weichbrodt, 2014). Einerseits wünschen sich Arbeitnehmende von zuhause oder von unterwegs aus arbeiten zu können (Grote & Staffelbach, 2010). Andererseits, führen neue Bürokonzepte und/oder Standortveränderungen zu Open-Space Büros, in denen es keine persönlichen Arbeitsplätze mehr gibt und darum vermehrt von zuhause aus gearbeitet werden kann und soll (Schulze, Meissner und Weichbrodt, 2014). Diese zunehmende Flexibilisierung stellt Führungspersonen in den Unternehmen vor neue Herausforderungen. Bewährte Führungsstrategien können nicht mehr eingesetzt werden. Führung auf Sicht wird so beispielsweise nicht mehr möglich sein. Medienkompetenz für Führungspersonen wird zu einer zentralen Anforderung, damit der Kontakt zu den Mitarbeitenden aufrechterhalten bleibt. Ganz allgemein müssen neue Führungskompetenzen erworben werden (Konradt & Köppel, 2008). Tanner, Bratolijc, Baumgartner, Steffen & Schulze, (2014) beschreiben, wie wichtig Führungspersonen und deren Verhalten für eine gelungene Einführung und einen fairen, mitarbeiterfreundlichen Einsatz von Kommunikationstechnologien und den daraus resultierenden neuen Möglichkeiten und Freiheiten sind. Bei einer Untersuchung zu Regelungen von mobil-flexibler Arbeit zeigte sich, dass es für Führungspersonen eine Herausforderung darstellt, im neuen, flexiblen Kontext zu führen und dass sich die Mitarbeitenden mehr Klarheit von den Führungspersonen wie auch von der Gesamtorganisation wünschen (Tanner et al. 2014). Dies vor allem, weil Führungspersonen wichtige Vermittler und Gestalter von Organisationskultur in Unternehmen sind. Schein (2004) beschreibt Kultur als ein dynamisches Phänomen, das uns immer umgibt und durch Interaktionen der Beteiligten konstant neu erschaffen und inszeniert wird. Geformt werde die Organisationskultur durch Führungsverhalten und einem Zusammenspiel von Strukturen, Routinen, Regeln und Normen, die das Verhalten leiten und einschränken. Auf der Ebene von Organisationen oder Gruppen in Organisationen, könne man klar sehen, wie Kultur erschaffen, eingebettet, weiterentwickelt und verändert werde - gleichzeitig aber auch, wie Kultur Stabilität, Struktur und Sinn an die Gruppenmitglieder vermittelt. (nach Schein, 2004). Er schreibt: *"These dynamic processes of culture creation and management are the essence of leadership and make one realize that leadership and culture are two sides of the same coin"* (Schein,

2004, S.1). In diesem Verständnis sind Organisationskultur und (Mitarbeitenden)-Führung so eng miteinander verflochten, dass sie als "zwei Seiten derselben Münze" – oder vielleicht als zwei Ausprägungen desselben Phänomens - beschrieben werden können. Damit wird klar, dass Führungspersonen speziell in Veränderungsprozessen, eine eminent wichtige Rolle spielen. Wimmer (1999) akzentuiert diese wie folgt: *„Aufgrund der sich ständig und immer schneller wandelnden Umweltbedingungen und der komplexeren, wissensintensiveren und damit störanfälligen Arbeitsprozesse, ist die Organisationsentwicklung als wiederholte Erneuerung von Organisationsdimensionen prinzipiell zur Daueraufgabe des Managements geworden. Für die betroffenen Entscheidungsträger auf allen Hierarchieebenen, bedeute der Wandel vor allem Selbstveränderung und eine andere kommunikative Qualität im Verhältnis der verantwortlichen Entscheidungsträger untereinander, aber auch in ihrer Beziehung zu den Beschäftigten“* Wimmer (1999, S. 172). Obwohl Wimmer diese Aussage spezifisch zu der Rolle von Führungspersonen im Rahmen einer Organisationsentwicklung formuliert hat, lassen sich folgende grundsätzlichen Aspekte daraus ableiten: Veränderungen passieren dauernd und immer schneller, die Arbeitswelt wird zunehmend komplexer. Dadurch sind Führungspersonen gefordert, sich selbst und ihre Kompetenzen laufend weiterzuentwickeln, dies unter Einbezug von verschiedenen Organisationsdimensionen und Akteuren im Unternehmen.

Die Führungsforschung versucht, durch verschiedene theoretische Ansätze und Modelle, Bedingungen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von Führung zu erklären, ihre Wirkungen vorherzusagen (nach Wunderer, 2001) und kann dabei auf eine lange Tradition zurückgreifen (vgl. Stippler, Moore, Rosenthal und Dörffer, 2011). Die Führungsforschung - von personenzentrierten Führungstheorien über systemische und beziehungsorientierte Ansätze bis hin zu werteorientierter Führung - entwickelte sich parallel dazu kontinuierlich weiter. Auch Führung von virtuellen Teams wird intensiv untersucht (Orlikowski, 2013; Konradt & Köppel, 2008; Weisband, 2008). Konkrete Veränderungsprozesse, die bei der Einführung und Etablierung von mobil - flexiblen Arbeitsformen auf Führungspersonen zukommen, werden aber noch kaum beschrieben und spezifische Anforderungen an Kompetenzen von Personen mit Führungsverantwortung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung, scheinen noch nicht erforscht worden zu sein. Doch gerade, weil Unternehmen wie oben beschrieben, zunehmend flexiblere Arbeitsformen ermöglichen und weil diese Flexibilisierung etappenweise vonstatten geht, ist es sowohl für die Forschung wie auch für die Praxis eine relevante Fragestellung, was sich bezüglich Führung bei zunehmender Arbeitsflexibilisierung innerhalb von Unternehmen genau verändert. Denn nur, wenn Führungsverhalten den flexibleren Arbeitsformen angepasst und stimmig zum Grad der Flexibilisierung gelebt wird, können Führungspersonen, wie auch Mitarbeitende gute Arbeitsleistung erbringen und von den Vorteilen der mobil - flexiblen Arbeitsgestaltung wie beispielsweise geringerer Arbeitsplatzunsicherheit, höherem Commitment, besserer life – domain - balance und höherer Arbeitszufriedenheit (vgl. dazu Grote & Staffelbach, 2010) profitieren (Tanner et al. 2014).

Ein Instrument für die Beschreibung von Veränderungsprozessen im Kontext der Arbeitsflexibilisierung ist das FlexWork Phasenmodell von Weichbrodt, Tanner, Josef und Schulze (2014). In diesem mehrdimensionalen Phasenmodell wird unter anderem die Dimension Führung in unterschiedlichen Entwicklungs- oder Etablierungsphasen der Arbeitsflexibilisierung in Organisationen beschrieben. Das FlexWork Phasenmodell wurde 2014 in einer repräsentativen Unternehmensbefragung eingesetzt, um die Verbreitung von mobil-flexibler Arbeit in unterschiedlichen Schweizer Unternehmen zu erfassen. Diese Befragung diente auch dazu, das Modell zu testen und herauszufinden, ob es sich als Diagnoseinstrument für Verortung von Unternehmen auf einem Kontinuum von Entwicklungs- und Etablierungsphasen einsetzen lässt. Da sich die Resultate auf der Dimension Führung stark von den Resultaten auf den anderen Dimensionen unterscheiden, fragen sich die Autoren, ob die Auskunftspersonen ein positiv verzerrtes Bild ihrer Organisation haben könnten (Weichbrodt et al. 2014, S. 20) Die Resultate auf der Dimension Führung deuten auf eine weiter entwickelte und etablierte Flexibilisierung hin, als es auf allen anderen Dimensionen der Fall ist. Die höheren Werte könnten jedoch auch auf einen Effekt zurückzuführen sein, der in der Beschreibung der Dimension Führung begründet ist.

Vor diesem Hintergrund soll mit der vorliegenden Masterarbeit untersucht werden, was sich im Kontext der Arbeitsflexibilisierung bezüglich Führung genau verändert. Dafür wird das FlexWork Phasenmodell als Diagnoseinstrument herangezogen, jedoch ohne die Dimension Führung. Die Beschreibung der Dimension Führung soll durch Erkenntnisse aus einer qualitativen Interviewstudie mit Führungspersonen neu erstellt werden.

1.1 Ziel

Da das Phasenmodell aus der Praxis entstanden ist und in der oben genannten Umfrage zum ersten Mal als Diagnoseinstrument eingesetzt wurde, machten die hohen Einschätzungen der auskunftsfähigen Personen auf der Führungsdimension die Autoren des Modells stutzig. Die vorliegende Arbeit soll diesem Effekt nachgehen und Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung genauer untersuchen. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen Aufschluss darüber geben, was sich zwischen einzelnen Entwicklungs- und Etablierungsphasen der Arbeitsflexibilität innerhalb von Organisationen genau verändert. Dies mit dem Ziel, die Beschreibung der Dimension Führung des FlexWork-Phasenmodells detaillierter zu erstellen und um die allfälligen Effekte, die durch die aktuelle Beschreibung entstanden sein könnten, zu vermindern.

1.2 Fragestellungen und Vorgehen

Die zentrale Fragestellung lautet: „Was verändert sich genau bezüglich Führung bei zunehmender Arbeitsflexibilisierung?“

Da Führungsentwicklung explizit im Rahmen von Arbeitsflexibilisierung scheinbar noch nicht erforscht wurde, wird mit einer qualitativen Interviewstudie untersucht, was sich genau zwischen den

einzelnen Phasen von der Entwicklung und Etablierung der Arbeitsflexibilisierung in Unternehmen verändert. Dafür werden Führungspersonen interviewt, die in Unternehmen arbeiten, die sich bezüglich Arbeitsflexibilisierung in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden (theoretical sampling nach Flick, 2007). In den Interviews wird den befragten Personen das FlexWork Phasenmodell präsentiert, jedoch ohne die Dimension Führung. Die Einschätzungen der befragten Personen auf dem Phasenmodell dienen dazu, die untersuchten Unternehmen im Modell zu verorten und damit abzuschätzen, wie weit die Arbeitsflexibilisierung in der jeweiligen Organisation entwickelt oder etabliert ist. Im darauf folgenden Interview, geben die Führungspersonen Auskunft über Führung in der Unternehmung, in der sie tätig sind und spezifisch über Führung von Personen, die mobil – flexibel arbeiten. Mittels inhaltlich – strukturierender Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012), werden die Aussagen der befragten Führungspersonen systematisiert, zusammengefasst und interpretiert. Spezifische Aspekte von Führung sollen geordnet nach Entwicklungsphase der Organisationen beschrieben werden. Dadurch soll klarer werden, welche Aspekte bezüglich Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden, in welchen Phasen der Flexibilisierung, zentral sind.

1.3 Abgrenzung

Definition „mobil-flexible Arbeitsformen“

Schulze, Meissner und Weichbrodt (2014, S. 3) beschreiben mobil – flexible Arbeit als eine Arbeitsform, die unabhängig von dem normalerweise festen Arbeitsort in der Firma oder der Organisation z.B. unterwegs, beim Kunden, im Café oder zu Hause mithilfe mobiler Arbeitsgeräte, zum Beispiel Laptop, Smartphone, Tablets mit mobilem Internetanschluss, erbracht werden kann. Dafür sei eine gewisse zeitliche Flexibilität notwendig, also die Möglichkeit, den Zeitpunkt des Arbeitens in Abstimmung mit dem Arbeitgeber selbst wählen zu können. Mobil-flexible Arbeit trifft ihrer Ansicht nach diese Form des Arbeitens besser als der alte Begriff der „Telearbeit“. 2007 wurde Telearbeit von Hertel und Konrad als ein Bestandteil von Telekooperation beschrieben. Letztere wird als *„mediengestützte arbeitsteilige Leistungserstellung zwischen verteilten Aufgabenträgern, Organisationseinheiten und/oder Organisationen definiert“* (Reichwald, Möslein, Sachenbacher und Englberger 2000, S. 65 zitiert in Hertel & Konrad, 2007, S.5). Auch bei den Definitionen von Telearbeit spielt der Faktor „örtliche Flexibilität“ eine wichtige Rolle. Grote und Staffebach (2010, S.34) beschreiben diese als *„die Möglichkeit, Beschäftigte ausserhalb des regulären Arbeitsplatzes einzusetzen, sei es an anderen Standorten des Unternehmens, sei es aufgrund von Tätigkeiten beim Kunden oder als Telearbeiter“*. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „mobil-flexible Arbeits(form)“ genutzt und gemäss Definition von Schulze et al. (2014) verstanden und verwendet. Das Thema der Arbeit, ist die Veränderung von Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung – also Chancen und Herausforderungen für Personen, die in zunehmend flexibel organisierten Unternehmen Führungsverantwortung übernehmen. Andere Chancen und Risiken, die diese Arbeitsform mit sich bringt, sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Führung

Wegge und von Rosenstiel (2007, S. 476) definieren das Konzept Führung wie folgt: „*Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine (absichtliche) soziale Einflussnahme auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zugrunde liegen.*“ Wenn sich also die Struktur der Arbeitssituation verändert, müssen sich auch die Interaktionsprozesse für die soziale Einflussnahme auf andere Personen zur Erfüllung der gemeinsamen Aufgaben verändern. Zuboff weist bereits 1993 darauf hin, dass die Informationstechnologie im Gegensatz zu der Automatisierung, die Komplexität – „*den expliziten Informationsgehalt der Aufgaben und damit den intellektuellen Charakter der Arbeit*“ (Zuboff, 1993, S. 65) - radikal erhöht. Sie argumentiert, dass die Manager nicht mehr die alleinige „Herrschaft“ über Betriebsinformationen inne hätten und die Prinzipien von Beziehungen, die auf Herrschaft und Unterordnung basieren, somit gegenstandsloser würden. Im Rahmen des Paradigmas der Informatisierung, müsse von einer neuen Konzeption der Rollen und der Rollenverständnisse ausgegangen werden. Es deute sich eine Ausweitung von Management-Funktionen in den Organisationen an: wer nicht an vorderster Front arbeite, müsse ausbilden, integrieren und die intellektuellen Fähigkeiten der Beschäftigten fördern. Diese damals neue Form des Führens nennt Zuboff (1993, S.70) „*post-hierarchisches Management*“. Führung wird also als ein soziales Konstrukt gesehen, das sich in der Interaktion mit der Umwelt verändert. Dieses dynamische Verständnis von Führung, liegt auch der vorliegenden Arbeit zugrunde. Das Ziel ist es, die Beschreibung der Dimension Führung, im FlexWork Phasenmodell neu zu erstellen. Das Thema Führung wird somit in Bezug zur Arbeitsflexibilisierung bearbeitet und es werden ausschliesslich ausgewählte Aspekte aus der Führungsforschung für die theoretische Beschreibung des Forschungsgegenstands herangezogen. Eine allgemeine Übersicht zu Führungsforschung ist nicht Teil dieser Arbeit.

1.4 Aufbau

Nach der Einführung ins Thema in Kapitel eins, werden in Kapitel zwei die theoretischen Grundlagen erörtert und die daraus abgeleiteten Thesen vorgestellt. Im dritten Kapitel werden die Methoden beschrieben und begründet, in Kapitel vier die Ergebnisse ausgeführt. Es folgt die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse in Kapitel fünf und die erarbeitete Beschreibung der Führungsdimension unter Einbezug der theoretischen Grundlagen. Im abschliessenden sechsten Kapitel folgen eine kritische Würdigung dieser Arbeit und ein Ausblick auf mögliche weiterführende Forschung.

2 Theoretischer Hintergrund

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, die Dimension „Führung“ im FlexWork Phasenmodell neu zu beschreiben. Dafür wird eine Interviewstudie mit Führungspersonen durchgeführt. Die Studie hat somit einen explorativ-qualitativen Charakter – das Konstrukt Führung, soll im Kontext der Arbeitsflexibilisierung aus der Sicht auskunftsfähiger Personen beschrieben werden. Es ist nicht das Ziel, den Forschungsgegenstand zu „messen“, sondern vielmehr, die Perspektiven und das Erleben im Kontext der befragten Personen zu ergründen. Nach Flick (2007) werden Aspekte der Wirklichkeit von interviewten Personen rekonstruiert und dargestellt. Qualitative Interviews ermöglichen Zugang zu spezifischem Wissen in einem Themenbereich. Kuckartz (2012, S. 22) weist darauf hin, dass es auch bei der Konzipierung einer qualitativen Studie wichtig ist, sich des theoretischen Hintergrunds zum Forschungsfeld und des eigenen Vorwissens bewusst zu sein. Entsprechend folgen in diesem Kapitel theoretische Grundannahmen und Überlegungen, die zur Bildung von Thesen, für die Konstruktion des Interviewleitfadens, als auch für die Kategorienbildung in der qualitativ-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) wichtig waren. Die „Eingrenzung des Vorwissens“ (nach Witt 2001) wird zwar expliziert, die theoretischen Konstrukte werden aber nicht im Detail beschrieben. Einerseits, würde es den Rahmen dieser Arbeit sprengen, andererseits wurden die theoretischen Konstrukte als Orientierungshilfe für die darauf folgende qualitative Untersuchung herangezogen – nicht aber operationalisiert und gemessen, wie dies in einer quantitativen Studie der Fall wäre.

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit, ist das FlexWork Phasenmodell von Weichbrodt et al. (2014), welches als Basis für die durchgeführte Unternehmensbefragung diente. Beides wird in diesem Kapitel vorgestellt. Der Fokus dabei liegt auf der Dimension Führung, die neu beschrieben werden wird. Die inhärenten, psychologischen Konzepte der Führungsdimension sind „*Führung über Ziele und Ergebnisse*“, „*transaktionale und transformationale Führung*“ und „*360 – Grad - Feedback*“ – sie werden im Anschluss an die Beschreibung des Modells und der Ergebnisse der Unternehmensbefragung mit dem FlexWork Phasenmodell – anwendungsorientiert skizziert. Das Konzept „*Gesundheit als Führungsaufgabe*“ wird umrissen, weil im Kontext der Arbeitsflexibilisierung die Gefahr der Entgrenzung als Thema auftaucht (vgl. Krause & Schulze, 2012) und Führungspersonen dieser Entgrenzung ggf. entgegenwirken könnten. Es folgen Aspekte aus einer Interviewstudie zu Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden, die von Richardson (2010) mit N=27 Führungspersonen durchgeführt wurde. Im Anschluss, wird die Führungsholarchie nach Willms (2010) vorgestellt – ein Modell für die Beschreibung von (Persönlichkeits-)Entwicklung von Führungspersonen. Das Kapitel, schliesst mit der Auflistung der für die Untersuchung zentralen Thesen.

2.1 Das FlexWork Phasenmodell

Im Rahmen einer Untersuchung zur Arbeitsflexibilisierung in der Schweiz, wurde das FlexWork-Phasenmodell in einer Kooperation von Microsoft Schweiz und dem Institut für Kooperationsforschung und –entwicklung (ifk) erstmals beschrieben. Es wurde als Diagnoseinstrument entwickelt, um die Etablierung von örtlicher und zeitlicher Flexibilität in Organisationen sichtbar zu machen. Den Unternehmen bietet es eine Orientierungshilfe für Veränderungsprozesse. In einer schweizweiten Unternehmensbefragung, wurde das Phasenmodell 2014 als Erhebungsinstrument eingesetzt (Weichbrodt et al. 2014). Das Modell besteht aus fünf Entwicklungsphasen – Ortsgebundene und standortunabhängige Arbeit – als Pole. Fünf Dimensionen der Arbeitsflexibilität, welche theoretisch im sozio – technischen Systemansatz verankert sind, werden in ihrer Ausprägung pro Entwicklungsphase beschrieben. Als Grundraster, resultierte eine 5x5er Tabelle, wie in Abbildung 1 dargestellt.

	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort- unabhängige Arbeit
Infrastruktur und Architektur					
Technologie					
Regelungen					
Führung					
Werte und Normen					

Abbildung 1: FlexWork Phasenmodell, Weichbrodt et al. (2014, S. 12)

Phasen und Dimensionen werden im Folgenden kurz beschrieben.

Fünf Entwicklungsphasen

Um die Entwicklung zu beschreiben, werden die sozio-technischen Dimensionen über fünf Phasen der Entwicklung und Etablierung von Arbeitsflexibilität eingeordnet. Die Entwicklungsphasen grenzen gemäss Weichbrodt et al. (2014, S. 13 - 14), folgendermassen voneinander ab:

Phase 1: Ortsgebundene Arbeit

Unter ortsgebundener Arbeit, wird das traditionelle Arbeitsmodell verstanden, bei dem Arbeit fast ausschliesslich am Unternehmensstandort verrichtet wird und die Arbeitszeiten fest vorgegeben sind. Die Möglichkeit, mobil – flexibel zu arbeiten, gibt es nicht oder beinahe nicht. Diese Phase ist zudem durch ausgeprägte Hierarchien gekennzeichnet.

Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme

In Phase 2 kann in Ausnahmefällen zuhause gearbeitet werden. Grundsätzlich wird so, wie in Phase 1, ortsgebunden gearbeitet. Sonderfälle“ aber, können bewilligt – und somit erste Erfahrungen mit mobil – flexibler Arbeit gesammelt werden. Wer von zuhause aus arbeitet, wird kontrolliert und auch die Produktivität wird in Frage gestellt.

Phase 3: Umbruch / schleichende Ablösung

In Phase 3 wird mit mobil – flexibler Arbeit experimentiert. Die neue Arbeitsform, beginnt sich allmählich zu verbreiten, oft ohne Kenntnis oder Erlaubnis der Geschäftsleitung. Je nach Team und Führungskraft, ist mehr oder weniger Flexibilität erlaubt. Die ungleiche Handhabung aber, führt zu verstärktem Wunsch nach einheitlicher Regelung.

Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert

In Phase 4 ist mobil – flexible Arbeit klar geregelt und wird von der Unternehmensleitung gefördert. Mitarbeitende, werden mit der benötigten Technologie ausgestattet. Die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens, wird als Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wahrgenommen als auch so kommuniziert. Ab Phase 4, werden die Hierarchien flacher.

Phase 5: Standortunabhängige Arbeit

Hierbei handelt es sich um eine Phase der Entwicklung und Etablierung von Arbeitsflexibilisierung, in der das Unternehmen beinahe schon „virtuell“ wirkt – Arbeit kann jederzeit und von überall her verrichtet werden. Flexibilität und mobil – flexible Arbeit, ist in dieser Phase Normalzustand – die Hierarchien sehr flach.

Fünf Dimensionen von Arbeitsflexibilität

Nach Weichbrodt et al. (2014) können die fünf Entwicklungsdimensionen einerseits dem technischen Teilsystem zugeordnet werden – dabei, handelt es sich, um die Dimensionen Architektur/Infrastruktur und Technologie. Die drei anderen Dimensionen –Regelungen und HR Massnahmen, Führung und Führungskultur, Werte und Normen, zählen gemäss dem sozio-technischen Systemansatz, beispielsweise nach Emery (1959 in Weichbrodt, 2014) zum sozialen Teilsystem.

Die Entwicklungsdimensionen beschreiben Weichbrodt et al. (2014, S. 14 - 17) wie folgt:

Infrastruktur und Architektur für flexibles Arbeiten

Bei dieser Dimension wird die Raumgestaltung beschrieben, definiert und gleichzeitig festgestellt, ob flexibles Arbeiten unterstützt oder einschränkt wird.

Technologische Unterstützung flexibler Arbeit

Hier wird nach der technologischen Ausstattung der Mitarbeitenden gefragt und eingeordnet, inwiefern den Personen im Betrieb, Geräte und Software zur Verfügung gestellt werden, damit sie mobil-flexibel arbeiten können.

Betriebliche Regelungen und HR-Massnahmen bezogen auf flexible Arbeit

Bei der dritten Dimension, werden betriebliche Regelungen wie Weisungen oder Policies, die spezifisch für mobil-flexible Arbeit formuliert wurden, eingeordnet. Auch spezifische Inhalte von Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung, werden in dieser Dimension erfasst.

Führung und Führungskultur

Die vierte Dimension beschreibt die Entwicklung von **Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung**, welche das Thema der vorliegenden Masterarbeit ist. Weiter unten wird die Dimension detailliert aufgegriffen.

Werte und Normen in Bezug auf flexible Arbeit

In der fünften Dimension, wird die Organisationskultur beschrieben. Genauer – Werte, Normen und Glaubenssätze, die in der Organisation latent oder manifest vorhanden sind. Wird bei mobil-flexibler Arbeit eher befürchtet, dass Mitarbeitende zuhause zu viel arbeiten oder wird in der Unternehmung davon ausgegangen, dass sich Personen im Home Office ausruhen?

Um eine Verortung vornehmen zu können, wurde jede Dimension, für jede Phase detailliert beschrieben. Sämtliche Beschreibungen, aller Entwicklungsdimensionen pro Entwicklungsphase, können im Anhang A (A, S. 83) eingesehen werden. Die Dimension Architektur / Infrastruktur, ist in der Abbildung 2 exemplarisch dargestellt.

Infrastruktur und Architektur für flexibles Arbeiten	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • feste Arbeitsplätze • Ausstattung widerspiegelt den Status (z.B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte) • Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend feste Arbeitsplätze • Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z.B. Meeting in der Kantine) • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt • vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, virtuelle Meetings und informelle Diskussionen • weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen) • unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft • Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume 	<ul style="list-style-type: none"> • vielfältige Zonen und Rückzugsräume vorhanden • tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen • Dezentralisierung der Unternehmensstandorte • Nutzung von Hubs und Co-Working Locations

Abbildung 2: Dimension „Architektur / Infrastruktur“ in Weichbrodt et al. (2014, S.14)

Ergebnisse der Befragung von Schweizer Unternehmen und Verwaltungen

2014 kam das gesamte FlexWork Phasenmodell in einer repräsentativen und schweizweiten Unternehmensbefragung erstmals zum Einsatz. Es folgt eine kurze Beschreibung der Ergebnisse, die für die vorliegende Arbeit relevant sind. Der Fokus liegt auf den Unterschieden zwischen den Entwicklungsdimensionen.

Das LINK Institut, führte im April 2014 mit N=423 Unternehmen aus den Branchengruppen wissensintensive Dienstleistungen und öffentliche Verwaltung eine Online-Befragung durch. Die Auskunftspersonen waren entweder im HR oder in der Geschäftsleitung tätig. Nach der Erfassung von Basisdaten zu Person und Unternehmen, wurde den Befragten die Beschreibung der fünf Entwicklungsphasen pro Entwicklungsdimension vorgelegt. Die Auskunftspersonen verorteten die Organisation einerseits zum aktuellen Zeitpunkt auf dem Phasenmodell, zusätzlich gaben sie eine Einschätzung ab, in welcher Phase sich die Organisation ihrer Meinung nach in ein bis drei Jahren befinden wird. Pro Dimension resultierte eine Entwicklungsphase zwischen eins und fünf. Um daraus eine Gesamtverortung der Organisation zu berechnen, wurden die Werte aller Dimensionen aufsummiert und daraus der Mittelwert gebildet. Um den Vergleich zwischen den Entwicklungsphasen über alle Organisationen hinweg zu ermöglichen, wurden die Werte der einzelnen Dimensionen der gesamten Stichprobe aufsummiert und daraus der Mittelwert gebildet.

Prozentuale Verteilung der Entwicklungsphasen

Die Verteilung der Phasen, differenziert in „wissensintensive Dienstleistungen“ und „öffentliche Verwaltung“, ist in Abbildung 3 ersichtlich.

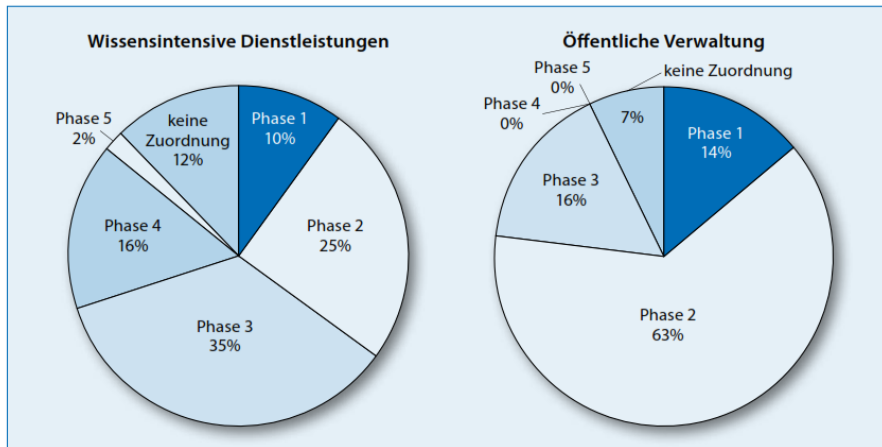


Abbildung 3: Verteilung der Phasen in Weichbrodt et al. (2014, S.19)

Für die vorliegende Untersuchung ist bezüglich Verteilung der Phasen interessant, dass sich die Mehrheit der Unternehmen in den Phasen zwei und drei befinden. Insgesamt ordneten 60%, respektive 79% der Auskunftspersonen ihre Unternehmung entweder der Phase „flexible Arbeit als Ausnahme“ oder „schleichende Ablösung und Umbruch“ zu. Die Schweiz scheint sich also bezüglich Arbeitsflexibilität in einem Wandel zu befinden, dies ausgeprägter in der Branche „wissensintensive Dienstleistungen“ als in der öffentlichen Verwaltung. In Phase fünf konnten nur zwei Prozent der befragten Unternehmen zugeordnet werden. Standortunabhängige Arbeit scheint noch sehr schwach verbreitet zu sein. Darum und weil der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Veränderungen **zwischen** den Phasen liegt, wird Phase fünf für die vorliegende Untersuchung ausgeklammert – das heisst, es werden keine Führungspersonen aus der am weitest flexibilisierten Arbeitsform befragt.

Unterschiede zwischen den Dimensionen

Die Mittelwerte der einzelnen Dimensionen sind in untenstehender Abbildung 4 dargestellt – wieder, wie vorgängig schon differenziert in „wissensintensive Dienstleistungen“ und „öffentliche Verwaltung“.

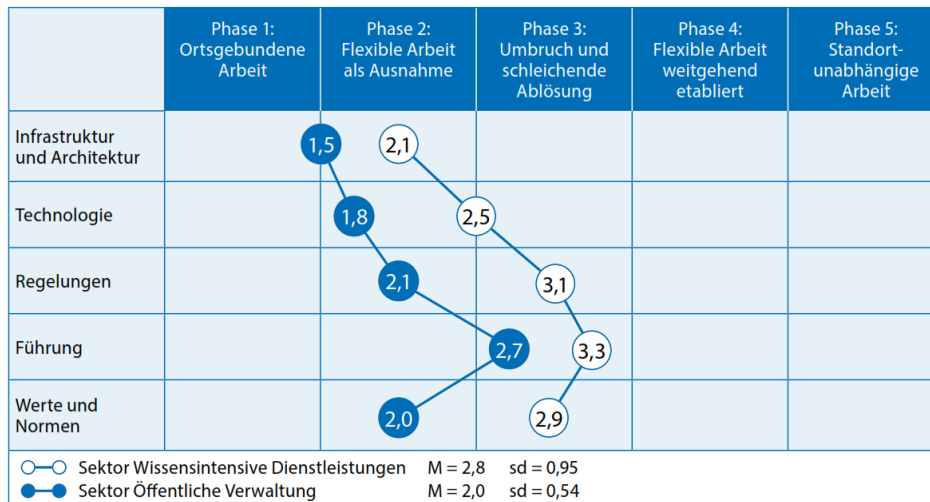


Abbildung 4: Mittelwertsunterschiede zwischen den Dimensionen in Weichbrodt et al. (2014, S.20)

Dabei fällt besonders auf, dass die Dimension Führung und Führungskultur, in beiden Branchen höher bewertet wurde als alle anderen Dimensionen ($M_{\text{Führung}} = 2,7$ vs. $M_{\text{Gesamt}} = 2,0$, repetitive $M_{\text{Führung}} = 3,3$ vs. $M_{\text{Gesamt}} = 2,8$). Weichbrodt et al. (2014, S. 20), interpretieren die gesamten Ausprägungen dahingehend, dass das soziale Teilsystem – also Regelungen, Führung und Werte/Normen – zusammengefasst höher bewertet wurde. Sie schlussfolgern, dass es einfacher sei, bei diesen „soft factors“ Flexibilität zu ermöglichen, als bei der Bereitstellung von Infrastruktur und Technologie. Letzteres dürfte mit grösseren (monetären) Investitionen verbunden sein. Eine weitere Erklärung der Autorenschaft ist, dass sich das technische Teilsystem objektiver einschätzen lasse. Zusätzlich könne es aber auch sein, dass die Auskunftspersonen bei den Aspekten Kultur (also Werte und Normen) sowie bei der Führung von ihrer Organisation ein positiv verzerrtes Bild haben (nach Weichbrodt et al., 2014, S. 20). Da sich die Dimension Führung und Führungskultur am stärksten von allen anderen Dimensionen unterscheidet, könnte es sich jedoch auch um einen Effekt handeln, der in der Beschreibung der Führungsdimension begründet ist.

In Abbildung 5 ist die Beschreibung der Dimension Führung dargestellt. Als inhärente psychologische Konzepte, können einerseits die Differenzierung in transaktionale und transformationale Führung auf der Ebene des Führungsstils gesehen werden, andererseits wird die Entwicklung und Etablierung des Führungsinstruments „Führung über Ziele und Ergebnisse“ sichtbar. Eine zunehmende Verflachung der Hierarchien wird beschrieben und der Einsatz von Feedback als Instrument zur Leistungsbeurteilung, taucht in den oberen Phasen auf. Eine Zunahme des Handlungsspielraums wird ebenfalls erst ab Phase drei postuliert.

Führungskultur im Kontext flexibler Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/ schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Präsenz • Führung über Auftrag und Ausführung • klare Rollenzuweisungen und Hierarchien 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung generell über Präsenz und über Auftrag und Ausführung • in Ausnahmefällen auch mehr operative Verantwortung und keine Führung über Präsenz mehr (z.B. Projektleiter im Außeneinsatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung mehrheitlich über Präsenz; z.T. aber auch über Ziele/ Ergebnisse • Zielvereinbarungen vorhanden, spielen aber nur eine geringe Rolle • Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist sehr uneinheitlich (abhängig vom Vorgesetzten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Zielvereinbarungen mit klar definiertem Beteiligungs- und Vereinbarungsprozess, überprüfbar Kriterien • generell großer Handlungsspielraum • eher flache Hierarchien • Führungskräfte verstehen sich auch als Unterstützer und Coach • Person (statt Rolle) steht im Vordergrund • Vereinzelter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führen über Ziele/ Ergebnisse im ganzen Unternehmen etabliert • flache Hierarchien • Führung als Begleitung der Entwicklung • aufgrund der projektbasierten Organisationsform gibt es meist mehr als nur eine Führungsperson • Verbreiteter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung

Abbildung 5: Beschreibung der Führungsdimension in Weichbrodt et al. (2014, S. 16)

Da diese Beschreibung der Dimension Führung der Ausgangspunkt für die anschließende Interviewstudie war, werden die Konstrukte „*Führung über Ziele und Ergebnisse*“, respektive „*management by objectives*“, „*transaktionale und transformative Führung*“ sowie „*360-Grad-Feedback*“ im Folgenden kurz und anwendungsorientiert beschrieben. Differenziertere Ausführungen finden sich beispielsweise bei Malik (2000) oder bei Strippler et al. (2011).

2.2 Theoretische Aspekte

In diesem Abschnitt folgt die kurze Beschreibung der theoretischen Konstrukte, die in der Beschreibung der Führungsdimension des FlexWork Phasenmodells inhärent sind. Zusätzlich wird der Aspekt „*Gesundheit als Führungsaufgabe*“ kurz umrissen. Dies, weil die zunehmende Flexibilisierung Auswirkungen auf die Gesundheit von Mitarbeitenden haben kann (Ulich und Wülser, 2005, S.304 - 306). Hinzu kommt, dass Führungsaufgaben, wie beispielsweise das Rückkehrgespräch, durch die verteilte und flexibilisierte Arbeitsweise der Mitarbeitenden, nicht unerheblich erschwert werden (vgl. dazu Ulich und Wülser, 2005, S.150 – 152)

2.2.1 Führung durch Zielvereinbarungen

Führung durch Zielvereinbarungen, ist ein Führungsinstrument, eine Möglichkeit für Führungskräfte, die Richtung der Leistungserbringung von Mitarbeitenden über definierte Ziele zu bestimmen und zu messen. Dabei, stellen schriftlich festgehaltene, messbare Ziele, die Grundlage dar. Die Mitarbeitenden, sollen die Verantwortung für die Zielerreichung selbst übernehmen - die Führungspersonen, messen lediglich den Grad der Zielerreichung nach einer gewissen, vorher definierten Zeit, dies meist im Mitarbeitergespräch, dem „MAG“ (nach Schawel & Billing, 2014).

Schawel & Billing (2014) beschreiben folgenden Nutzen von MbO:

- Zielvereinbarungen als Basis für strukturierte Beurteilung von Leistungsfähigkeit und – Bereitschaft
- Die Mitarbeitenden bestimmen Verfahrensweisen selber

- Die Erfahrungen von Mitarbeitenden wird mit einbezogen
- Höhere Motivation, Ergebnisorientierung, Zielorientierung und Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen

Als Voraussetzungen werden eine überschaubare Anzahl Ziele genannt, die gut in die Strategie des Unternehmens eingebettet sein sollten. Die Messbarkeit der Zielerreichung, muss transparent sein. Das Bewertungsschema der variablen Entlohnung für die Mitarbeitenden ebenfalls. Typischerweise werden die Ziele von der Führung oder der Personalabteilung vorgegeben, in manchen Fällen können aber auch die Mitarbeitenden mitbestimmen. Meistens werden die Unternehmensziele auf Abteilungen als auch auf Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen herab delegiert, respektive kaskadiert (Schawel & Billing, 2014, S. 290)

2.2.2 Transaktionale und transformationale Führung

Transaktionale und transformationale Führung beschreiben zwei unterschiedliche Führungsstile – d.h. Möglichkeiten, wonach Führungspersonen auf die Mitarbeitenden Einfluss nehmen können. Dabei wird transaktionale Führung als Führungsstil beschrieben, der auf Leistung und Belohnung beruht, während bei der transformationalen Führung die Vorbildfunktion der Führungsperson im Mittelpunkt steht (nach Kirchler, 2008). In Tabelle 1 sind Unterschiede zwischen den zwei Führungsstilen nach Kirchler (2008, S.65) gegenübergestellt.

Tabelle 1: transaktionale und transformationale Führung nach Kichler (2008, S. 65)

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Abhängigkeit der Belohnung: Verspricht Belohnung für gute Leistung; wird gute Leistung anerkennen.	Charisma: vermittelt Vision und das Gefühl einer Mission, gibt Stolz, Respekt und Vertrauen.
Management durch Ausnahmen (aktiv): Beobachtet und sucht Abweichungen von der Regel und unternimmt korrektive Massnahmen.	Inspiration: kommuniziert hohe Erwartungen, wird Bemühungen fokussieren, kann sich im Hinblick auf wichtige Ziele sehr verständlich ausdrücken.
Management durch Ausnahmen (passiv): Interveniert nur, wenn Standards nicht erreicht werden.	Intellektuelle Stimulierung, fördert intelligentes, rationales und sorgfältig überdachtes Problemlösen.
Laissez-Faire: Verweigert sich Verantwortlichkeiten, vermeidet das Fällen von Entscheidungen	Individuelle Hinwendung. Spendet individuelle Aufmerksamkeit, behandelt jeden Mitarbeiter als Individuum, ist Coach und leitet an.

2.2.3 360 - Grad - Feedback

Das 360 – Grad – Feedback, stellt ein Instrument zur Leistungsbeurteilung von Personen dar. Da vor allem bei mobil – flexiblen Arbeitsformen die unmittelbare Beobachtung von Mitarbeitenden erschwert wird, wie auch durch zunehmende Projektarbeit die direkt vorgesetzte Person ggf. nur noch selten mit den Personen aus dem Team zusammenarbeitet, kann eine objektive Einschätzung der Leistung nur noch eingeschränkt vorgenommen werden. Um Arbeitsergebnisse und Verhalten der Mitarbeitenden beurteilen zu können, kann das 360 – Grad – Feedback eingesetzt werden. Dabei beurteilt sich eine Person zuerst selbst und wird anschliessend von Personen aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld eingeschätzt. Rückmeldungen von vorgesetzten Personen, Teammitgliedern, internen

und externen Kunden oder Lieferanten können mit einbezogen werden. Das Ziel dieser Art von Leistungsbeurteilung ist, ein möglichst objektives wie auch differenziertes Bild durch den Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild zu erhalten (nach Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 817 ff.).

2.2.4 Gesundheit als Führungsaufgabe

Wilde, Hinrichs, und Menz (2010), fokussieren auf erhöhte Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren – dies, durch zunehmend ergebnisorientierte Steuerung und durch die Dezentralisierung von Verantwortung. Die Aufgaben der Führungspersonen werden dadurch verändert und „gesundheitsförderliches Führen“ sei nur durch „adäquate persönliche Kompetenzen und *Einstellungen sowie eine entsprechende Kultur und hinreichende Möglichkeiten im Unternehmen*“ möglich (Wilde et al. S. 147). Unter „*gesundheitsförderlichem Führen*“, verstehen die Autoren drei Komponenten:

- Gesundheitsförderliche Interaktion mit den Mitarbeitenden (mitarbeiterorientierter Führungsstil)
- Gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, beispielsweise soziale Unterstützung oder Tätigkeitsspielräume etc.
- Unterstützung betrieblicher Gesundheitsförderung, beispielsweise Gesundheit thematisieren, Förderung der Teilnahme an Gesundheitsprojekten etc.

Speziell in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen, erachten Wilde et al. (2010, S. 154) folgende Aspekte als zentral, damit Führungskräfte gesundheitsförderlich führen können:

- 1) Gesundheit als zentrale Führungsaufgabe begreifen
- 2) Gemeinsam mit den Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen schaffen
- 3) Individuelle und kollektive Gesundheitskompetenzen aufbauen
- 4) Sensibilität für die Befindlichkeit von Beschäftigten entwickeln

Es wird postuliert, dass Führungskräfte regelmässig das Gespräch mit den Mitarbeitenden suchen sollten/müssen, um dabei Themen wie die Zufriedenheit oder Probleme bei der Arbeit anzusprechen. Dabei sei es relevant, dass die Mitarbeitenden merken, dass ihre Gesundheit für die Führungsperson ein zentrales Anliegen ist.

2.2.5 Synthese

Für die vorliegende Arbeit sind die Konstrukte „*Führung über Ziele*“, „*transaktionale und transformationale Führung*“ sowie das „*360 – Grad – Feedback*“ insofern relevant, als dass sie zentral in der Beschreibung der Dimension Führung und Führungsentwicklung des FlexWork Phasenmodells sind. Die Interviewstudie mit den Führungspersonen soll darüber Aufschluss geben, ob sich die Ausprägung dieser Konstrukte bei zunehmender Flexibilisierung tatsächlich verändern. Das Konstrukt „*Gesundheit als Führungsaufgabe*“ ist wichtig, weil das Thema Gesundheit wie oben beschrieben, im Kontext der Arbeitsflexibilisierung kontrovers diskutiert wird (Krause & Schulze, 2012). Da Führungspersonen gemäss Wilde et al. (2010) Einfluss auf die Gesundheit von

Mitarbeitenden haben, dieser aber nur unter den oben beschriebenen Voraussetzungen gesundheitsförderlich ist, wurde das Konstrukt bei der Untersuchung integriert. Es soll herausgefunden werden, ob sich die Aussagen von Führungspersonen bezüglich Gesundheit ihrer Mitarbeitenden, zwischen den einzelnen Entwicklungsphasen von Arbeitsflexibilität, unterscheiden. Konkrete Herausforderungen für Führungspersonen von mobil – flexiblen Mitarbeitenden, werden in der Forschungsliteratur noch selten beschrieben. Eine Studie dazu, wurde von Richardson (2010) durchgeführt und trägt den Titel „*Managing flexworkers: holding on and letting go*“. Zentrale Erkenntnisse daraus, die für die vorliegende Masterarbeit wichtig sind, werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

2.3 Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden

Richardson, (2010) führte eine Interviewstudie mit N = 27 Führungspersonen in einem kanadischen Hi-Tech-Unternehmen durch. Die Befragung, war Teil einer grösser angelegten Umfrage zu persönlichen Erfahrungen mit mobil – flexibler Arbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften in der Organisation (N = 76 Interviews gesamt). Als zentrale Erkenntnisse, beschreibt Richardson (2010) einerseits, dass Führungspersonen eine gesunde Balance finden müssen, um ihren mobil – flexiblen Mitarbeitenden, Autonomie zu gewähren und gleichzeitig sicherzustellen haben, dass der nötige Zusammenhalt im Team zwischen Mitarbeitenden und vorgesetzter Person gewährleistet ist. Andererseits gewinnt der Aspekt „Vertrauen“ zunehmend an Bedeutung. Grundsätzlich handle es sich um einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess der persönlichen Führungskompetenzen. Sie schreibt über Führungspersonen von mobil – flexiblen Mitarbeitenden :“ *By reflecting on and adjusting their management style, they adopt more effective management practices in accordance with the changing organizational context and specifically the initiative to encourage more flexworking. (...) In this respect, their management style is evolving and dynamic rather than static. In other words, they were constantly trying to maintain a balance between „holding on“ to employees yet also „letting them go“*“ (Richardson, 2010, S.145). Die Führungspersonen müssen sich also mit dem sich verändernden organisationalen Kontext auseinandersetzen, um ihr Führungsverhalten laufend reflektieren und adaptieren zu können. Es wird ein Führungsstil beschrieben, der kontinuierlich die Balance zwischen „festhalten“ und „loslassen“ sucht. Dabei ist mit „festhalten“ vor allem die Aufrechterhaltung von Beziehungen gemeint, was mehr Zeit und Energie in Anspruch nehmen als bei Mitarbeitenden, die ortsgebunden arbeiteten. Die Führungspersonen beschrieben, dass sie sich mehr um ihre Mitarbeitenden bemühen müssten – d.h., aktiver Interaktionen und informelle Kontakte zu suchen und gestalten. Mit „Loslassen“ ist gemeint, dass die Autonomie gewährleistet bleiben muss und kein „Mikromanagement“ sprich permanente Kontrolle, mittels neuer Medien stattfindet. Letzteres führte vor allem bei den befragten Mitarbeitenden zu dem Eindruck, dass die Führungsperson ihnen nicht traut, was die Mitarbeitenden wiederum störte (Richardson, 2010, S. 143).

Für die vorliegende Masterarbeit lassen sich die Aspekte Vertrauen und Kontrolle als auch die Bedeutung informeller Kontakte aus der Studie von Richardson (2010) ableiten. Der Aspekt, dass bei mobil – flexiblen Mitarbeitenden mehr in die Führungsbeziehung investiert werden muss als bei Mitarbeitenden „vor Ort“, ist ebenfalls zentral. Wichtig erscheint ausserdem, dass Führungspersonen von mobil – flexiblen Mitarbeitenden, kontinuierlich sich, ihren Führungsstil und den sich verändernden Kontext reflektieren müssen. Da der Führungsstil als dynamisch, „sich entfaltend“ oder „sich weiterentwickelnd“ beschrieben wird, kann die Veränderungsbereitschaft von Führungspersonen als wichtige Anforderung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung gesehen werden. Persönliche Veränderung und Entwicklung von Personen mit Führungsverantwortung werden in der Literatur beschrieben, beispielsweise von Willms, (2010). Seine Beschreibung der „Führungsholarchie“ ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

2.4 Persönlichkeitsentwicklung und Führung

Willms (2010, S. 269) beschreibt die Führungsholarchie als „*Orientierungsmodell für Führungsentwicklung*“ vor dem Hintergrund, dass entwicklungspsychologische Modelle, in der Führungsforschung erst ansatzweise verbreitet sind. Er wählt den Begriff Holarchie „(von *altgriech. holos = ganz und arché=Führung*)“ bewusst, weil er damit ausdrücken will, dass es sich bei diesem Orientierungsmodell, um eine Beschreibung einer Entwicklung handelt, die als Stufen aufeinander aufbauender Entwicklungsschritte verstanden werden kann. Höhere Stufe, stellt „*umfassendere Ganzheit*“ dar (Willms, 2010, S. 272) und es handelt sich somit um „*aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen mit zunehmender Komplexität*“. Für die Ausformulierung der Führungsholarchie, stützt er sich unter anderem auf die Arbeiten von Rooke & Tobert (1998), die Entwicklung von Führungspersonen in einer Entwicklung deren Handlungslogiken begründen und über Jahre mittels Satz-Vervollständigungs-Tests untersucht und typisiert haben. Die Studien dieses Forscherteams legen „*einen expliziten Zusammenhang von der Entwicklungsstufe des Top-Managements und dem Gelingen organisationaler Veränderungsprozesse*“ nahe (Willms, 2010, S. 271). Oder, wie es Rooke & Tobert (2005, S. 3) selber ausdrücken: „*Leaders are made, not born, and how they develop is critical for organizational change*“. Willms (2010, S. 271) betont ausserdem die Studien von Eigel & Kuhnert (2005), die mit der Methode „Subjekt-Objekt-Interview“ zeigen konnten, dass „*eine höhere Entwicklungsstufe von Führungskräften mit höherer Effektivität zusammenhängt*“. Vor allem der Aspekt, dass die persönliche Entwicklung von Führungspersonen kritisch für organisationale Veränderungen sei, ist für die vorliegende Thesis interessant.

2.4.1 Führungsholarchie

Die Führungsholarchie, besteht aus fünf Entwicklungsstufen: präkonventionelle Führung, konventionelle Führung, zweckrationale Führung, relativistische Führung und integrale Führung. Das Verständnis von Führung und Organisation wird im Verlauf des Stufenmodells immer differenzierter und komplexer. Zudem wird eine Entwicklung in Richtung mitarbeitenden- und

entwicklungsorientierter Führungsstile beschrieben. Detailliert sind die Stufen in Tabelle 2 beschrieben. Willms (2010) betont, dass es sich dabei nicht um eine geschlossene Entwicklungstheorie von Führung handelt, sondern ein praxisbezogenes Verständnis von Führungsentwicklung geschildert wird. „*Sie (die Führungsholarchie), beschreibt Entwicklungsstufen von Führung, die sich sowohl auf individuelles Denken und Handeln beziehen als auch auf kollektive Muster in Organisationen und Teams*“ (Willms, 2010, S.271). Jede Stufe, bildet als nächsten Entwicklungsschritt, eine neue Ganzheit aus den Teilen der vorhergehenden Stufen. Die zentralen Inhalte der Holarchie sind in Tabelle 2 zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 2: Führungsholarchie nach Willms, (2010)

Führungsholarchie (Willms, 2010)	
Präkonventionelle Führung	Regellose Willkürherrschaft Kommunikation: Befehl und Gehorsam Machtkämpfe zur Durchsetzung individueller Interessen
Konventionelle Führung	Loyalität, Ordnung und eine klare Hierarchie „Familienunternehmen“ Kundenbeziehungen werden persönlich gepflegt Vermeidung von Auseinandersetzungen Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden haben wenig Chancen Formalisierte Kommunikation Mangelnde Flexibilität Eigenschaftstheorien (Führungstheorie)
Zweckrationale Führung	Konzentration auf die Erfüllung von Aufgaben Macht und Verantwortung sind an die jeweiligen Positionen gebunden Fachliche oder spezifisch für Führungsaufgaben erworbene Qualifikationen, legitimieren Führungspositionen Zwischenmenschliche Kühle: Beziehungspflege als Investition in einen Erfolgsfaktor. Beziehungen sind funktional Kommunikation ist sachorientiert Wissenschaftliche Betriebsführung (Führungstheorie) Management wird anhand von konkreten Zahlen gemessen Delegation von Verantwortung in Funktionsbeschreibungen festgelegt. Sindefizit als Gefahr

Relativistische Führung	<p>Hohes Commitment von allen, sich für die gemeinsame Aufgabe zu engagieren</p> <p>Ideelle Ziele für die Gemeinschaft</p> <p>Kreativität des Einzelnen ist gefragt, Mitarbeitende suchen Arbeit mit Sinn.</p> <p>Horizontale, authentische Beziehungen</p> <p>Kommunikation: Konsens, unterschiedliche Meinungen haben Platz.</p> <p>Verantwortung kann diffus werden</p> <p>Intransparente Entscheidungswege können sich etablieren</p> <p>Führungstheorien: evolutionäre Modelle und systemische Theorien. Ist Führung überhaupt möglich?</p>
Integrale Führung	<p>Bewusste Integration verschiedener Qualitäten</p> <p>Es ist möglich, kontextabhängig auf Qualitäten der vorhergehenden Stufen zurück zu greifen</p> <p>Metasystemisches Denken</p> <p>Umgang mit Komplexität ist weder erschlagend noch wird Komplexität verleugnet</p> <p>Prozess als Quelle für Informationen</p> <p>Bewusste Beziehungsgestaltung und Fähigkeit, mit verschiedenartigen Rollen umzugehen</p> <p>„Führung, die mit persönlichem Stil in Verantwortung für die Gemeinschaft gelebt wird“</p> <p>Entscheidungsbefugnisse werden situationsangemessen mit hoher Flexibilität delegiert</p> <p>„Die Führungskraft hält den Motor des Lernens am Laufen“</p>

Bei Willms (2010, S. 272) wird also davon ausgegangen, dass sich das Verständnis von Führung und die Grundmuster des Handelns der persönlichen Entwicklung folgen. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass Führungsmodelle und damit auch die Beschreibung des persönlichen Führungsstils, nicht einfach austauschbar sind, sondern entwicklungsabhängig.

Wenn die Flexibilisierung der Arbeit als organisationaler Veränderungsprozesse gesehen wird, ist gemäss Rooke und Tobert (1998) auch die persönliche Entwicklung der Führungspersonen zentral. Speziell vor diesem Hintergrund, ist die Führungsholarchie interessant. Ob sich interviewte Führungspersonen bezüglich Aussagen zu Führungsstil und Verständnis von Führung unterscheiden, wenn sie in unterschiedlichen „Flexibilisierungsphasen“ tätig sind, soll in diesem Zusammenhang untersucht werden.

2.5 Thesen

Die Fragestellung für die vorliegende Arbeit lautet: „Was verändert sich genau bezüglich Führung bei zunehmender Arbeitsflexibilisierung?“

Folgende Thesen, sollen die breite Fragestellung fokussieren und sind als „Eingrenzung des Vorwissens“ zur Vorbereitung für qualitative Untersuchungen (nach Witt, 2001) zu verstehen.

These 1: „Je etablierter mobil-flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto etablierter ist das Führungsinstrument „Führung durch Zielvereinbarungen“.

Überlegungen zu MbO sind in der aktuellen Beschreibung der Führungsdimension im FlexWork Phasenmodell enthalten. Mit der vorliegenden Arbeit, soll die These erhärtet werden und die Beschreibung der Etablierung von MbO differenzierter vorgenommen werden können.

These 2: „Je etablierter die mobil-flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto expliziter wird nach transformationalen Grundsätzen geführt.“

Auch diese Überlegungen, sind jetzt bereits Teil der Beschreibung der Führungsdimension. Wie zum Thema MbO, sollen auch hier, differenziertere Abstufungen und detailliertere Beschreibungen pro Phase gemacht werden können.

These 3: „Je etablierter mobil – flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto differenzierter setzen sich Führungspersonen mit dem Thema Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auseinander“.

Dieser Aspekt wurde für die vorliegende Thesis zusätzlich aufgegriffen. Da das Thema Entgrenzung von Arbeit erst in stärker flexibilisierten Arbeitsformen aufkommt, dürfte „Gesundheit als Führungsaufgabe“ tendenziell in den Unternehmen relevant werden, die mehr Möglichkeiten für mobil – flexible Arbeit ermöglichen.

These 4: „Je etablierter mobil-flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto weiter entwickelt ist das Verständnis von Führung gemäss Führungsholarchie von Willms (2010)“.

Hierbei handelt es sich um einen weiteren zusätzlichen Aspekt, der auf die Individuen und deren Entwicklung hin fokussiert. Individuelle Entwicklung von Führungskräften ist im bestehenden Modell kein Aspekt der Beschreibung in der Führungsdimension. Gerade damit könnte jedoch ein Instrument geschaffen werden, welches Führungskräften oder verantwortlichen Personen im HR die Möglichkeit gibt, den Entwicklungsstand einer Führungskraft zu diagnostizieren und ggf. zielführende, personalentwicklerische Massnahmen zu ergreifen.

Die Thesen und deren zugrundeliegenden theoretischen Konstrukte dienen als Orientierungshilfe bei den halb-standardisierten Leitfadeninterviews mit Führungspersonen (nach Flick, 2007). Sie wurden für die Konstruktion des Interviewleitfadens herangezogen und als Grundlage für die Bildung deduktiver Kategorien für die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse genutzt. Trotz der hier beschriebenen theoriegeleiteten Herangehensweise, behält die Untersuchung den explorativ-qualitativen Charakter, da auch sehr offene Fragen in den Leitfaden mit einbezogen wurden und die Bildung von induktiven Kategorien aus dem Datenmaterial zulässig blieb. Im folgenden Kapitel werden die gewählten Methoden für die Datenerhebung und – Auswertung detailliert beschrieben und begründet.

3 Methoden

Das FlexWork Phasenmodell konnte in der Unternehmensbefragung von Weichbrodt et al. (2014) als probates Instrument für die Erfassung von Arbeitsflexibilisierung genutzt werden. Da sich die Einschätzungen auf der Dimension Führung stark von den anderen Dimensionen unterschieden, wurde mit der vorliegenden Arbeit der Aspekt Veränderung der Führungskultur unter Einbezug der anderen Dimensionen des FlexWork Phasenmodells untersucht. Das Forschungsdesign bezog einerseits eine Verortung der Unternehmen ins Phasenmodell mit ein und zielte andererseits auf eine differenzierte Untersuchung der Führungsdimension ab. Dafür beschrieben Führungspersonen aus unterschiedlichen Unternehmen ihr Führungsverhalten, nachdem sie die Organisation, in der sie tätig sind, auf den vier anderen Dimensionen des Phasenmodells verortet hatten. Die befragten Personen hatten die Beschreibung der Dimension Führungskultur für die Verortung der Organisationen nicht zur Verfügung, damit sie bei den Aussagen zu Führung und Führungskultur nicht voreingenommen waren. Dieses Vorgehen sollte verhindern, dass der Effekt der Beschreibung der Führungsdimension zum Tragen kam, der in der Unternehmensbefragung zu den hohen Werten geführt haben könnte. Die vorgängige Verortung der Organisationen im FlexWork Phasenmodell ermöglichte es, die darauf folgenden Aussagen der interviewten Personen zur Führungskultur den Flexibilisierungsphasen zu zuordnen und mittels inhaltlich-strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse kategorienbasiert auszuwerten. Es resultierten differenziertere Beschreibungen der Kategorien von Führungskultur in Abhängigkeit der Phasen im FlexWork Modell sowie kategorienbasierte Beschreibungen der Veränderungen von Anforderungen an Führungspersonen in flexibleren Strukturen. Abschliessend konnte aus der Synthese von phasentypischen und veränderungsorientierten Kategorien herausgearbeitet werden, welche Aspekte von Führungskultur für die jeweiligen Phasen – begründet in der erhobenen und analysierten Datenlage – typisch sind.

3.1 Begründung der Methode

Als Datenerhebungsmethode wurden halb-standardisierte qualitative Interviews gewählt. Der Leitfaden enthielt sowohl Fragen zur Ausgestaltung von Führung allgemein, wie auch Fragen zu Führung von mobil-flexiblen Mitarbeitenden. Die Fragen wurden bewusst offen gehalten, um die Sichtweisen der interviewten Personen möglichst breit zu erfassen. Situativ konnten während den Interviews mit Nachfragen Aspekte vertieft oder zusätzliche Informationen abgeholt werden (Flick, 2007). In einem qualitativen Interview werden Aspekte der Wirklichkeit von interviewten Personen rekonstruiert und dargestellt. Qualitative Interviews ermöglichen somit den Zugang zu spezifischem Wissen zu einem Themenbereich (Flick, 2007). Deshalb eignet sich diese Methode, um Daten aus Erfahrungen in der Praxis zu erheben und über die qualitative Analyse von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Aussagen der interviewten Personen neue Erkenntnisse zu generieren. Oder, wie es Kleining (1995, S. 277) ausdrückt: „ *Forschungsgegenstände werden nicht „gemessen“, sondern es wird versucht, ihre Eigenart, ihre Erscheinungsweise und ihre Struktur in ihrem Umfeld*

und in ihrer gesellschaftlichen Situation zu erkennen und zu prüfen auf Grundlage eines intersubjektiven Objektivitätsbegriffs“. Qualitative Forschung zeichnet sich zudem durch: *„die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien, die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven und der Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis“* aus und haben den Vorteil, dass Theorien und (Hypo)-Thesen zu wenig erforschten Themen gebildet werden können (Flick, 2007, S. 26). Darum wurde eine Interview-Studie mit Führungspersonen durchgeführt, wobei das subjektive Erleben der Führungspersonen erfragt werden, der konstitutive situationale Kontext beschrieben sowie implizite, unbewusste Aspekte ergründet werden sollten (Flick, 2014). Um eine möglichst breite Perspektive auf das Thema zu gewährleisten, war die Wahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner (Sampling) von zentraler Bedeutung. Es wurden Führungspersonen gesucht, die in möglichst unterschiedlichen Unternehmen hinsichtlich Arbeitsflexibilisierung tätig waren und somit „extreme Repräsentanten“ darstellten (Witt, 2001). Um eine möglichst hohe Binnendifferenzierung zu gewährleisten, sollten die Meinungen und Erfahrungen der befragten Führungspersonen möglichst weit auseinander liegen. Dies konnte einerseits über die Verortung in den Flexibilisierungsphasen realisiert werden, andererseits durch sehr unterschiedliche Branchen, in denen die Befragten der Studie tätig sind.

3.2 Rekrutierung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

In der Unternehmensbefragung zum FlexWork Phasenmodell (Weichbrodt et al., 2014) hatten ein Teil der befragten Personen angegeben, dass sie interessiert wären, an zukünftigen Befragungen zum Thema Arbeitsflexibilisierung teilzunehmen. Diese Kontakte wurden genutzt, um den Zugang zu Führungspersonen zu erlangen, in deren Arbeitsumfeld mobil-flexibles Arbeiten eine Rolle spielt. Im Anschreiben wurde den Studienteilnehmern zuerst ein Dank für Teilnahme und Auskunftsbereitschaft bei der Unternehmensbefragung zum FlexWork Phasenmodell im Frühling 2014 ausgesprochen, danach für die Teilnahme an der aktuellen Interviewstudie zum Thema Führung und mobil-flexibles Arbeiten angefragt. Zielsetzung und zeitlicher Rahmen der Interviews wurden kurz beschrieben, die Anonymität zugesichert und eine Reflexion zu Führung und Arbeitsflexibilisierung in der eigenen Organisation in Aussicht gestellt. Die Anfrage wurde am 20. Januar 2015 per E-Mail (Anhang B, S. 86) verschickt. In den folgenden drei Wochen meldeten sich sieben Führungspersonen aus Betrieben, die sich für die Teilnahme an den Interviews bereit erklärten. Um zu gewährleisten, dass auch eine Unternehmung mit ausschliesslich ortsgebundener Arbeit (Phase 1) in der Stichprobe berücksichtigt wurde, konnte eine Führungsperson aus dem privaten Umfeld der Autorin mit einbezogen werden. Unternehmen, die in Phase 5 - standortunabhängige Arbeit - verortet werden könnten flossen aus den in Kapitel 2.1 (S. 12) beschriebenen Gründen nicht in die Untersuchung mit ein. Im Zeitraum vom 02.02.2015 bis 10.03.2015 wurden die Interviews mit den acht interessierten Führungspersonen durchgeführt.

3.3 Zusammensetzung der Stichprobe

Vier befragte Personen waren männlich, vier Personen weiblich. Zusätzlich war eine weibliche Person bei einem Interview dabei, um ihre Sicht als HR-Verantwortliche beizusteuern. Da sie selber keine Führungsverantwortung innehat, wurden ihre demographischen Angaben nicht in die folgende Beschreibung der Stichprobenzusammensetzung aufgenommen. Das Alter der interviewten Führungspersonen variierte zwischen 46 und 60 Jahren, sieben der acht Personen verorteten ihr Alter zwischen 46 und 55. Die Führungserfahrung in Jahren variierte zwischen zwölf und 30. Die durchschnittliche Führungserfahrung in Jahren betrug 19,5 Jahre ($M = 19,5$, $SD = 6.42$). Bezüglich Führungsspanne war die grösste Anzahl geführter Personen zwölf, die kleinste eins. Durchschnittlich führten die befragten Personen sechs Mitarbeitende ($M = 5.876$, $SD = 2.89$) und arbeiteten zwischen zwei und 30 Jahren im Betrieb, in dem sie zurzeit angestellt waren, durchschnittlich seit 12,5 Jahren ($MW=12,5$, $SD=10,46$). Die Führungspersonen arbeiteten in unterschiedlichen Branchen. Zwei der Befragten waren in einer IT-Firma tätig, zwei arbeiteten in einer Stelle einer kantonalen Verwaltung, eine davon bei der Polizei. Je eine Person kam aus den Branchen Bau, Produktion, wissenschaftliche Kommunikation und Facility Lösungen. In Tabelle 3 ist die Stichprobenzusammensetzung zusammengefasst:

Tabelle 3: Stichprobenzusammensetzung

Transkript	Geschlecht	Alter	Führungserfahrung in Jahren	Führungsspanne	Jahre im Betrieb	Branche
1	weiblich	46-55	>20	5	30	IT
2	weiblich	46-55	12	7	5	Wissenschaftliche Kommunikation
3	männlich	>56	30	5	3	Produktion
4	männlich	46-55	17	5	27	Polizei
5	weiblich	46-55	15	1	2	Facility Lösungen
6	männlich	46-55	30	12	15	IT
7	weiblich	46-55	17	7	3	Bau
8	männlich	46-55	15	5	15	Kantonale Verwaltung

3.4 Vorgehen

Die halb-strukturierten Leitfadeninterviews dauerten zwischen 35 und 110 Minuten und wurden für eine objektive Nachvollziehbarkeit auf Tonband aufgenommen. Zusätzlich zur Audioaufnahme erstellte die Autorin während den Interviews Notizen zu Verortung im Phasenmodell und zu den Räumlichkeiten, in denen die Interviews stattfanden. Alle Interviews wurden von der Autorin durchgeführt. Sieben Interviews wurden in den Unternehmen der befragten Personen durchgeführt, ein Interview fand bei der befragten Führungsperson zuhause statt.

3.4.1 Interviewleitfaden

Um einen strukturierten Bezug zu der Fragestellung zu gewährleisten, wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser enthielt die folgenden Themenblöcke:

1. Verortung der Organisation im FlexWork Phasenmodell
2. Allgemeine Fragen zu Führung und Führungskultur
3. Fragen zu Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden
4. Demographische Angaben

Für Themenblock 1 wurden die Beschreibung der Dimensionen aus dem FlexWork Phasenmodell für die Dimensionen Infrastruktur/Architektur, Technologie, Regelungen und Werte/Normen als Basis für die Zuordnung der Unternehmung der befragten Person eingesetzt. Die vollständigen Beschreibungen befinden sich im Anhang A (A, S. 83).

Bei den Themenblöcken zu Führung allgemein und zu Führung von mobil-flexibel Arbeitenden orientierten sich die Interviewfragen thematisch einerseits an der Führungsholarchie (Willms, 2010), andererseits an zentralen Inhalten und Erfahrungen aus einer Studierendenarbeit zu Policies und mobil-flexibler Arbeit (Tanner et al., 2014) sowie einer Untersuchung zu Führung und von Mitarbeitenden im flexiblen Office bei Microsoft Schweiz (Tanner, 2012). Weitere Fragen zielten auf das Konzept „Gesundheit als Führungsaufgabe“ nach Wilde (2010) ab. Als demographische Daten wurden Alter, Erfahrung als Führungsperson in Jahren, Dauer der Anstellung im Betrieb und die Führungsspanne erhoben, da es sich dabei um relevante Grössen handeln könnte, die das Führungsverhalten beeinflussen. In Tabelle 4 sind Beispielfragen aus den ersten drei Themenblöcken ersichtlich. Der vollständige Interviewleitfaden kann im Anhang C (C, S. 87) eingesehen werden. Vor der Datenerhebung wurde der Leitfaden von einer Kommilitonin redigiert und anschliessend geringfügig überarbeitet.

Tabelle 4: Beispielfragen aus dem Interviewleitfaden

Beispiele zu den Themenblöcken des Interviewleitfadens					
Themenblock: Verortung des Unternehmens im FlexWork Phasenmodell: Beispiel Dimension 1: Infrastruktur/Architektur					
	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
	ortsgebundene Arbeit	Flexible Arbeit als Ausnahme	Umbruch und schleichende Ablösung	Flexible Arbeit weitgehend etabliert	standortunabhängige Arbeit
(Innen)-Architektur und Infrastruktur für flexibles Arbeiten: Gestaltung der Räume und die Frage, inwieweit sie Flexibilität fördern oder gar einfordern.	Feste Arbeitsplätze Einzelbüros für hohe Führungskräfte (Ausstattung spiegelt Status) Besprechungsräume für formale Meetings genutzt Viel Platz für Aktenaufbewahrung	Überwiegend feste Arbeitsplätze Experimente mit Arbeit an anderen Orten (Bsp. Meeting in Kantine) Viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung	Feste oder flexible Arbeitsplätze Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt Vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, virtuelle Meetings und informelle Diskussionen Weniger Trennung zwischen formellen und informellen Räumen	Feste oder flexible Arbeitsplätze Flächenverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen) Unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume	Vielfältige Zonen & Rückzugsräume vorhanden Tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen Dezentralisierung der Unternehmensstandorte Nutzung von Hubs und Co-Working Locations
Themenblock: Allgemeine Fragen zu Führung					
<ul style="list-style-type: none"> - Was bedeutet für Sie „Führung“? Können Sie ihren persönlichen Führungsstil bitte beschreiben? Welches ist ihre „ideale Vorstellung“ von Führung? Was ist Ihnen in Ihrem Führungsalltag wichtig? - Können Sie in dieser Unternehmung ihren „idealen“ Führungsstil leben? Wenn ja können Sie mir dafür ein Beispiel erzählen? 					
Themenblock: Fragen zu Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung					
<ul style="list-style-type: none"> - Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie im Zusammenhang bei der Führung von Personen, die von zuhause oder von unterwegs arbeiten? - Wo gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede zu der Führung von Mitarbeitenden „vor Ort“? - Was hat sich ganz konkret verändert, seit Mitarbeitende von zuhause aus oder von unterwegs arbeiten? 					

3.4.2 Durchführung der Interviews

Mittels standardisierter Einleitung wurden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner begrüsst und über das Ziel der Arbeit informiert. Anonymität und die Vertraulichkeit der Daten wurden den befragten Personen zugesichert und anschliessend um die Erlaubnis für das Erstellen der Audiodatei und des Transkripts gebeten. Das Einverständnis wurde auf den Interviewleitfäden vermerkt.

Ab hier folgte der Ablauf der Interviews grob den vier oben beschriebenen Themenblöcken. Das FlexWork Phasenmodell ohne Führungsdimension wurde den befragten Personen vorgelegt (vgl. Tabelle 5) und die entsprechende Beschreibung pro Viereck – wie oben exemplarisch für die Dimension Infrastruktur / Architektur dargestellt - vorgelesen. Die befragte Person ordnete ihre Unternehmung oder das von ihr geführte Team einer Phase zu, nachdem die Beschreibungen für jede Phase der jeweiligen Dimension beschrieben worden war.

Tabelle 5: Phasenmodell ohne Führungsdimension

	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch / schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehen etabliert	Phase 5: Netzwerk- unternehmen
Infrastruktur / Architektur					
Technologie					
Regelungen					
Werte und Normen					

Im nächsten Schritt wurden Fragen zu den Themen Führung und Führungskultur gestellt, gefolgt von den Fragen zum Thema Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung. Abschliessend folgten die Fragen nach den demographischen Angaben.

3.5 Auswertung

Nebst der Darlegung der Transkriptionsregeln und der Begründung des ausgewählten Verfahrens folgt hier das konkrete Vorgehen der Analyse, inklusive dem erarbeiteten Kategoriensystem. Um die Nachvollziehbarkeit und die Transparenz des Vorgehens zu sichern, orientieren sich die einzelnen Auswertungsschritte am Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz, 2012, S. 78). Die Auswertung der Daten erfolgte mit der Software MaxQDA (vgl. <http://www.maxqda.de>), eine Software zur Analyse qualitativer und Mixed Methods Daten.

3.5.1 Transkription

Alle Interviews wurden mit der Software f4 transkribiert. Die Transkripte können auf dem USB-Stick eingesehen werden. In Anlehnung an Kuckartz (2012, S. 37) wurden folgende Transkriptionsregeln angewandt:

1. Es wurde wörtlich transkribiert und möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt. Ausnahme: die Verortung der Dimensionen im Phasenmodell (Frageblock 1), der von der Interviewerin vorgelesen wird, wurde nur im ersten verfassten Transkript transkribiert. In den folgenden Transkripten wurde nur noch beispielsweise „liest Dimension 1“ notiert.
2. Satzform und Artikel wurden auch beibehalten, wenn sie Fehler enthielten
3. Parasprache (Pausen, Betonungen, lautes Sprechen etc.) wurden nicht kenntlich gemacht
4. Zustimmung oder bekräftigende Lautäusserungen der Interviewerin wurden nicht transkribiert, ausser sie unterbrachen den Redefluss der befragten Person
5. Beim Transkript 7 (2 Personen) wurden Aussagen der zweiten Person mit P2 gekennzeichnet.
6. Lautäusserungen (lachen oder seufzen) wurden beschrieben: Bsp. „lacht“

7. Absätze der interviewenden Person wurden durch „I“, die der befragten Personen durch „befragte Person“ gekennzeichnet
8. Störungen wurden mit Angaben der Ursachen notiert

Da alle Transkripte von der Autorin erstellt wurden, konnte bereits während dem Transkribieren erste Auffälligkeiten, Thesen und sonstige Überlegungen in Form von Memos festgehalten werden. Nach der Erstellung wurden alle Transkripte auf Fehler überprüft und anschliessend in die Software MAXQDA importiert. Die Anonymisierung (Bsp. Namen der Firmen) erfolgte direkt in der Analysesoftware im Rahmen der initiiierenden Textarbeit und der Erstellung der Case Summaries.

3.5.2 Inhaltsanalyse

Die Daten aus den Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) ausgewertet. Dabei stellt diese Analyseverfahren eine interpretative Form der Auswertung dar – Textverstehen und - Interpretation spielten für die Auswertung eine wesentliche Rolle. Diese Form der qualitativen Inhaltsanalyse kann somit eher dem hermeneutischen Ansatz zugeordnet werden (Kuckartz, 2012) und eignet sich als Analyseverfahren, wenn subjektives Erleben in einem spezifischen Kontext mittels deduktiver und induktiver Kategorien beschrieben werden soll. Textauswertung und – Kodierung sind an eine menschliche Verstehens- und Interpretationsleistung geknüpft und es handelt sich in Abgrenzung zur klassischen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 1983, in Flick, 2007) nicht um ein primär Material reduzierendes Verfahren. Kuckartz (2012) beschreibt unter anderem die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, die ein sowohl themen- wie auch fallorientiertes Verfahren darstellt und damit Analysen auf Fallebene, wie auch Vergleiche zwischen Fallgruppen und Themen zulässt. Er betont, dass bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sowohl induktive Kategorienbildung direkt am Material wie auch deduktiv aus der Theorie abgeleitete Kategorien zulässig sind. Einerseits sollten in die Analyse der Daten in der vorliegenden Untersuchung die zugrundeliegenden theoretischen Annahmen berücksichtigt werden, die bei der Konstruktion des Interview-Leitfadens handlungsleitend waren. Diese psychologischen Konstrukte sollten als deduktive Kategorien einfließen. Andererseits hatte die Untersuchung einen explorativen Charakter und sollte Raum für die Entdeckung von unerwarteten Aspekten und Zusammenhängen bieten, die mittels induktiver Kategorien aus dem Datenmaterial beschreibbar gemacht werden sollten. Entsprechend wurde für die Analyse das Vorgehen „inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse“ ausgewählt. Die ausgearbeiteten Kategorien konnten gruppiert, verglichen und kontrastiert werden und somit Aussagen der Führungspersonen zu thematischen Kategorien zusammengefasst und nach Flexibilisierungsphasen gruppiert aufbereitet werden.

3.5.3 Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Im Folgenden wird der genaue Ablauf der adaptierten inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse beschreiben und erläutern, welche Hauptkategorien analysiert wurden.

Kuckartz (2012) stellt deren Ablauf wie in Abbildung 6 abgebildet, schematisch folgendermassen dar:

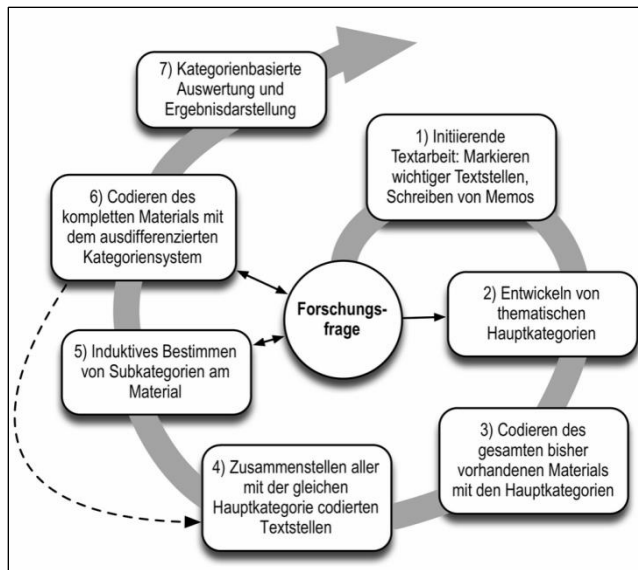


Abbildung 6: Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012, S. 78)

Dieses Vorgehen wurde für die vorliegende Arbeit zweimal durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden alle Transkripte mit einbezogen und die Fälle nach den Phasen des FlexWork Modells gruppiert. Der Fokus lag dabei auf dem Themenbereich „Führung allgemein“. Es konnten drei Gruppen gebildet werden: Phase 1 und 2, Phase 3 und Phase 4 wobei pro Phase die Daten aus zwei oder drei Interviews zusammengenommen wurden. In dieser ersten Analyse wurden Kategorien zu allgemeinen Aussagen zu Führung gebildet und analysiert. Die detaillierte Beschreibung dieser Analyse folgt im nächsten Kapitel. Es folgte die zweite Analyse, in der die Aspekte zu „Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden“ untersucht wurden. In diesem zweiten Schritt wurden nur noch die Aussagen der Führungspersonen, die sich den Phasen 3 und 4 zugeordnet hatten, mit einbezogen. In Kapitel 3.5.5 wird auch diese Analyse detailliert beschrieben.

3.5.4 Ablauf der Inhaltsanalyse zu Führung allgemein

1) Initiierende Textarbeit

Nach dem Import der Transkripte in die Analysesoftware wurde jeder Text als Ganzes initiiierend analysiert. Dabei wurde das Interview mehrmals kritisch durchgelesen und Auffälligkeiten in Memos festgehalten. Auch Notizen, die während der Durchführung des Interviews erstellt wurden, konnten in diesem ersten Analyseschritt als Dokumentenmemos in die Software integriert werden. Die relevanten Dokumentenvariablen wurden definiert und für jedes Transkript wurde eine detaillierte Fallzusammenfassung erstellt. Diese war fakten- und tatsachenorientiert und enthielt noch keine Interpretationen. Alle Fallzusammenfassungen sind im Anhang D (D, Seite 91) einzusehen. Sie bilden die Basis für die Fallbeschreibungen im nächsten Kapitel und die Grundlage für die Zuordnung der Unternehmen zu den Phasen des FlexWork Phasenmodells. Basierend auf dieser Zuordnung wurden die Fälle gruppiert.

2) Entwickeln von thematischen Hauptkategorien

Die thematischen Hauptkategorien waren teils deduktiv aus der Theorie abgeleitet und ergaben sich zu einem anderen Teil induktiv aus dem Datenmaterial. Dabei handelt es sich um folgende, deduktive Kategorien:

Bild der Organisation

Unter dieser Kategorie wird zusammengefasst, welche Bilder einer Organisation von den befragten Personen beschrieben wurden. Willms (2010) beschreibt in der Führungsholarchie, dass sich die Vorstellungen von der Organisation mit der fortschreitenden Entwicklung der Führungspersonen verändern. So könne auf der Stufe „zweckrationale Führung“ beispielsweise die „Familie“ als Analogie für das Verständnis der Organisation herangezogen werden, während auf der Stufe der relativistischen Führung Bilder lebendiger und komplexer Systeme auftauchen müsste. Konkret wurden hier die Aussagen subsummiert, die die befragten Personen auf die Frage *„Welches Bild haben sie von ihrer Organisation“* als Antwort gaben.

Veränderungen in der Organisation

Der sich kontinuierlich verändernde Kontext wird von Richardson (2010) als Treiber für Führungspersonen beschrieben, sich verstärkt mit sich selber und den eignen Führungsstrategien auseinandersetzen. Unter dieser Kategorie wurden Aussagen zusammengefasst, die auf allgemeine Veränderungen in den jeweiligen Organisationen abzielten.

Führungsstil

In der Kategorie Führungsstil wurden Aussagen eingeordnet, die einerseits auf transaktionale oder transformationale Führung (Kirchler, 2008) hindeuteten, aber auch Zitate, die auf eine der Entwicklungsstufen nach Willms (2010) hinwiesen. Die Antworten auf die Fragen: *„Wie beschreiben Sie Ihren persönlichen Führungsstil“* und *„Was ist für Sie der ideale Führungsstil“* wurden unter dieser Kategorie zusammengefasst.

Konkrete Ausgestaltung von Führung

Unter der Kategorie „konkrete Ausgestaltung von Führung“ wurden Aussagen zu „Führung durch Zielvereinbarungen“ nach Schawel & Billing (2014) zusammengefasst, aber auch die konkrete Ausgestaltung und Frequenz von Meetings oder Mitarbeitergesprächen – also Instrumenten zur Messung von Zielerreichung wurden hier codiert. Entsprechend fielen auch Aussagen zum 360 – Grad – Feedback nach Steinmann & Schreyögg (2005) in diese Kategorie.

Gesundheit als Führungsaufgabe

Wilde et al. (2010) beschreiben gesundheitsförderliches Führungsverhalten. Mit der Frage: *„Inwiefern und wie nehmen Sie wahr, dass es einem Mitarbeitenden gesundheitlich schlecht geht, wenn die Person selten im main office arbeitet?“* sollte ergründet werden, ob sich die befragten Personen mit

der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Die Antworten und Ausführungen auf diese Frage wurden unter der oben genannten Kategorie zusammengefasst.

Schon während dem Erstellen der Transkripte fielen zusätzliche Aspekte auf. Diese akzentuierten sich während den ersten Analyseschritten mit den deduktiven Kategorien. Als aus dem Datenmaterial entstandene, induktive Kategorien wurden folgende gebildet:

Herausforderungen und Grenzen für die Führung

Hier wurden Aussagen der Führungspersonen zusammengefasst, die sich um konkrete Herausforderungen in der Organisation einerseits und im eigenen Führungsalltag andererseits drehen. Antworten auf die Frage: „wo kommen Sie an persönliche Grenzen“, fielen in diese Kategorie, aber auch Aussagen zu Herausforderungen, die die jeweilige Branche betreffen.

Kommunikation

Auf die Frage nach Faktoren für gelingende Führung antworteten alle Führungspersonen, dass Kommunikation das wichtigste sei. Darum und weil die Frage nach der Kommunikation ein Teil des Interviewleitfadens war, wurde die Kategorie für die Analyse herangezogen. Alle Aussagen, die sich auf direkte oder indirekte kommunikative Inhalte beziehen, wurden in dieser Kategorie zusammengefasst.

Ressourcen für Führung

Die Aussagen auf die Frage, wie viele zeitliche Ressourcen die Führungsperson explizit für Führungsarbeit aufwendet, wurden in dieser Kategorie zusammengefasst.

In Abbildung 7 ist die Codemap graphisch dargestellt:

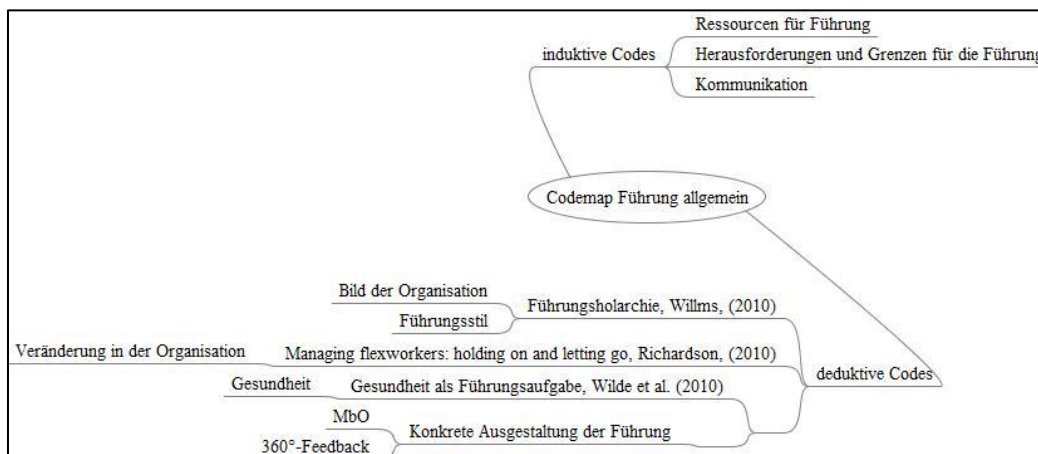


Abbildung 7: Codemap „Führung allgemein“

3) Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien

Alle Transkripte wurden mit dem oben dargestellten Kategoriensystem durchcodiert. Dabei waren Mehrfachkodierungen möglich. Da während dem Codieren neue relevante Kategorien auftauchten, wurden diese laufend in das Kategoriensystem integriert. Mit N=8 Interviews handelt es sich um eine übersichtliche Anzahl von Transkripten, darum konnten bereits bearbeitete Interviews immer direkt recodiert werden. Das gesamte Kategoriensystem wurde laufend kritisch hinterfragt und themengeleitet neu geordnet. Zusätzlich wurden pro Fall charakteristische „in-vivo“-Codes markiert. Nachdem alle Transkripte codiert waren, konnte eine Themen-Matrix erstellt werden und schliesslich die mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen zusammengestellt werden.

4) Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen

Die Zusammenstellung der Textstellen nach Kategorien, diente der Analyse der bestimmten und gefundenen Hauptkategorien. Mittels Summaries von den codierten Textstellen pro relevanter Hauptkategorie und Phase konnten die Aussagen der Führungspersonen abstrahiert und nach Flexibilisierungsphase systematisiert werden. Ein Beispiel für ein solches thematisches Summary ist in Abbildung 8 ersichtlich. Alle Summaries können auf der MaxQDA-Datei auf dem USB-Stick eingesehen werden.

T1/P4 - Führung allgemein	Codings	Summary
Codesystem <ul style="list-style-type: none"> ☞ Dimensionen FlexWork ☞ Führung allgemein <ul style="list-style-type: none"> ☞ konkrete Ausgestaltung von ☞ Führung allemeim in der ☞ Veränderungen in der ☞ Gesundheit ☞ Bild der Organisation ☞ Ressourcen für Führung ☞ Herausforderungen und ☞ Kommunikation ☞ Führungsstil ☞ Führung flexWork ☞ Charakteristische Aussagen pro 	befragte Person: Das ist wichtig. Das A und O. Fachlich kann man alles lösen, technisch kann man alles lösen. Menschlich muss man es im Griff haben. Da wurde ich vor 2 Jahren noch ausgelacht...als ich gesagt habe, dass ich Wirtschaftspsychologie studiere. Mittlerweile denkt er ganz anders. Auch das HR will Beratung von mir. Barbara [471-472](0) und ich finde es so schön, dass die awareness endlich da ist. Den Mensch verstehen, kennen und wissen, was das Beste für den Menschen ist. Und das im Einklang mit dem Unternehmen und der Technik. Und es fängt an zu greifen und das genieesse ich sehr. Barbara [472-472](0)	Die menschliche Seite (im Gegensatz zur technischen) ist das Wichtigste. Der Mensch im Zentrum, im Einklang mit dem Unternehmen und der Technik.

Abbildung 8: Beispiel für die Erstellung der themenbezogenen Summaries

Die Summaries wurden pro Phase zusammengestellt und als phasenbezogenen Übersichten oder „Grid-Tabellen“ zusammengefasst. In Abbildung 9 ist eine Grid-Tabelle exemplarisch dargestellt. Sämtliche Grid-Tabellen befinden sich im Anhang E (E, Seite 96).

Grid-Tabellen	Summarys Phase 4	
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Dimensionen flexwork ☐ Gesamtübersicht ☐ Summarys Phase 3 ☐ Summarys Phasen 1 und 2 ☐ Veränderungen flexWork Phase 3 ☐ Veränderungen flexWork Phase 4 ☐ Summarys Phase 4 	1: Dokumente un	2: Führung allgemein
	1 Phase 4\T6/P4	MA sollen gefördert werden, darum darf jede FK maximal 7 MA führen.
	2 Phase 4\T2/P4	Die GL ist immer am Arbeiten, auch am Wochenende. Die MA fühlen sich dadurch aber nicht unter Druck gesetzt. Die befragte Person kann selber entscheiden, wie sie führen will.
	3 Phase 4\T1/P4	Die menschliche Seite (im Gegensatz zur technischen) ist das Wichtigste. Der Mensch im Zentrum, im Einklang mit dem Unternehmen und der Technik.

Abbildung 9: Beispiel für eine phasenbezogene Grid-Tabelle

5) Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material und Kodieren des gesamten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem

Die Summarys und Grid-Tabellen ermöglichten das Bilden von Subkategorien. Diese wurden laufend auf das gesamte Datenmaterial angewandt. Da es sich um eine übersichtliche Datenmenge und nur eine Codiererin (die Autorin) handelte, konnten das Bestimmen von Subkategorien mit Schritt 6 nach Kuckartz (2012), dem „Kodieren des gesamten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem“ zusammengelegt werden. Weil die Anzahl Fälle pro Gruppe nur bei zwei bis drei lag, wurde in der vorliegenden Arbeit bewusst darauf verzichtet, die Anzahl Nennungen pro Haupt- und Subkategorien aufzuführen, da es aufgrund der kleinen Stichprobe zu keinem inhaltlichen Mehrwert führt. Exemplarisch ist in Abbildung 10 für die Hauptkategorie Führungsstil ein Ausschnitt der Subkategorien dargestellt. Ausserdem waren in der Analyse Mehrfachkodierungen möglich. Auch darum ist die Anzahl Nennungen pro Haupt- und Subkategorie nicht interpretierbar. Eine Übersicht über alle Codings findet sich in Anhang F (F, Seite 103)

Führungsstil	15
Beschreibung persönlicher Führungsstil	35
zu eigenen Wissenslücken stehen	1
MA gut kennen inkl. Stärken und Schwächen	3
FK als Unterstützer und Wegbereiter	4
Raum schaffen für Selbstverwirklichung	2
Kritik muss begründbar sein	1
Türe ist immer offen / FK ist immer für MA erreichbar	6
Alphatier	1
management by walking around	2
Intelligenz vernetzen	1
gemeinsame Entwicklung	1
Führungsstil anpassen, um MA zu schützen	2
Fokus auf Zielerreichung	3
klares Feedback	2
Entwicklung der MA	3

Abbildung 10: Exemplarische Darstellung von Haupt- und Subkategorien

6) Analyse und Ergebnisdarstellung: Kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien zu „Führung allgemein“

Die Aussagen zu den Kategorien wurden zusammengefasst und beschrieben. Dabei wurden die Zusammenhänge innerhalb der Hauptkategorien gruppiert nach Flexibilisierungsphasen analysiert. Relevante inhaltliche Unterschiede pro Phase wurden in einem ersten Analyseschritt mittels Code – Matrix gesucht. In Tabelle 6 ist ein Teil dieser Matrix dargestellt, die gesamte Matrix befindet sich im Anhang G (G, Seite 106). Die pro Phase gefundenen zentralen Inhalte wurden für den vorliegenden Bericht in Prosa aufgearbeitet und zur Veranschaulichung sparsam mit Zitaten unterlegt.

Tabelle 6: Exemplarische Darstellung einer Code-Matrix

	Phasen 1 und 2	Phase 3	Phase 4
Führung allgemein \konkrete Ausgestaltung von Führung \Führungsinstrumente	12	3	16
Führung allgemein \konkrete Ausgestaltung von Führung \Führungsinstrumente\Fachwissen ist verteilt	1	0	1
Führung allgemein \konkrete Ausgestaltung von Führung \Führungsinstrumente\wenig Sitzungen, viel Kommunikation im Tagesgeschäft	5	0	0
Führung allgemein \konkrete Ausgestaltung von Führung \Führungsinstrumente\Stärke-Schwäche Tabelle	0	0	1
Führung allgemein \konkrete Ausgestaltung von Führung \Führungsinstrumente\14tägliche MA Gespräche	0	0	2
Führung allgemein \konkrete Ausgestaltung von Führung \Führungsinstrumente\Feedback systematisch als Führungsinstrument	0	0	4

3.5.5 Ablauf der Inhaltsanalyse zu Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden

In einem zweiten Analyseschritt sollten die konkreten Veränderungen der Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden beschrieben werden. Auch hier folgte die Auswertung der Logik der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012). In die zweite Auswertung wurden nur noch die Transkripte aus den Phasen drei und vier mit einbezogen. Dies, um zu untersuchen, ob die Hauptkategorien, die im ersten Analyseschritt gefunden und beschrieben worden waren von den interviewten Personen aus flexibleren Arbeitskontexten auch tatsächlich erwähnt und wenn möglich

detailliert beschrieben wurden. Auch hier wurden die Aussagen zusammengefasst und in Prosa beschrieben.

Die meisten der thematischen Hauptkategorien wurden induktiv aus der vorangehenden Analyse des allgemeinen Führungsverhaltens abgeleitet. Es wurden folgende Hauptkategorien codiert und ausgewertet:

Unterschiede zu Führung von Mitarbeitenden vor Ort

Im Interview wurde explizit nach den Unterschieden zwischen Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden zu Führung von Mitarbeitenden vor Ort gefragt. Die Antworten auf diese Frage wurden in dieser Kategorie zusammengefasst.

Kommunikation

Unter dieser Kategorie wurden Aussagen subsummiert, die sich auf die Veränderung von Kommunikation bei zunehmend mobil – flexiblen Arbeitsformen beziehen. Darunter fallen beispielsweise Aussagen zu Möglichkeiten und Grenzen von mediengestützter Kommunikation.

Leistung, Zielerreichung

Da auch die Messung von Leistung und Zielerreichung bei mobil – flexibleren Arbeitsformen andere Anforderungen an die Führungspersonen stellt, als bei der ortsgebundenen Arbeit und weil Führung über Zielerreichung bei fast allen Unternehmen bereits etabliert war, wurde diese Hauptkategorie analysiert. Sie fasst Aussagen zu konkreten Massnahmen zur Messung von Zielen zusammen und beschreibt Veränderungen, die von den befragten Personen bei zunehmend flexibel gestalteten Arbeitsformen beobachtet wurden.

Herausforderungen bei der Führung von mobil-flexiblen Mitarbeitenden

Auf die Frage nach den Unterschieden zur Führung von Mitarbeitenden vor Ort wurden von den Führungspersonen Aussagen zu spezifischen Herausforderungen bei der Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden gemacht. Diese wurden in einer zusätzlichen Kategorie beschrieben.

Vertrauen

Richardson (2010) betont, dass Vertrauen der Führungspersonen ein zentraler Aspekt von Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden sei. Hierbei handelt es sich also um den einzigen deduktiven Code bei der Analyse der Veränderungen von Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung.

Eigenverantwortung

Aussagen, die die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden betonen, werden unter dieser Kategorie zusammengefasst. Auch Massnahmen, um die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ggf. wieder einzuschränken, um sie zu schützen, fallen in diese Kategorie.

Wunsch nach Unterstützung

Im Interview wurde konkret nach Wünschen für Unterstützung gefragt – also, ob sich die befragten Führungspersonen Unterstützung bei der Einführung von mobil – flexiblen Arbeitsformen für die Ausübung ihrer Führungsaufgaben wünschen oder gewünscht hätten. Die Antworten darauf sind in dieser Kategorie zusammengefasst. In Abbildung 11 ist die Codemap graphisch dargestellt:

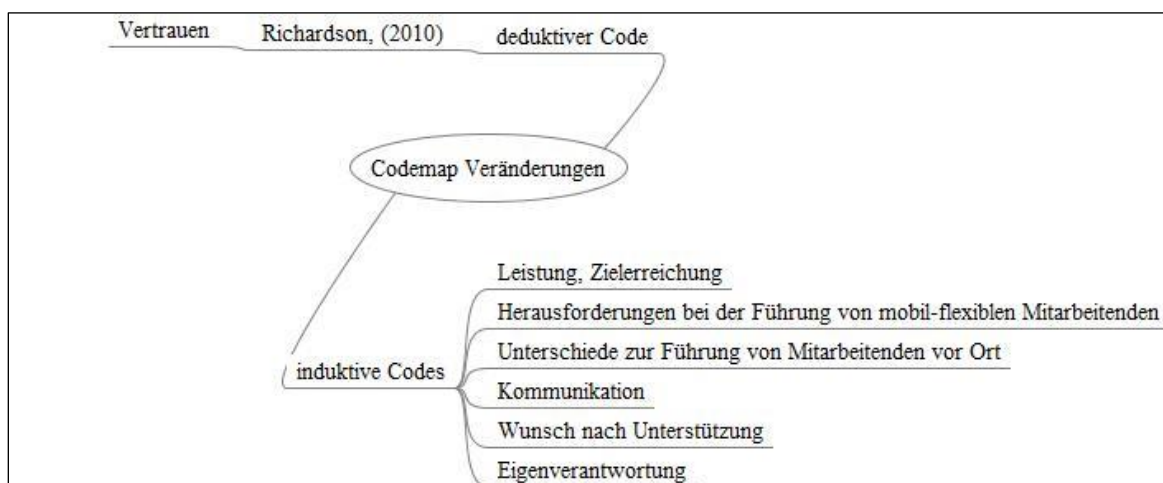


Abbildung 11: Codemap „Veränderungen“

Auch diese Kategorien wurden analog zum oben beschriebenen Vorgehen auf die Transkripte aus den Phasen drei und vier angewandt, die codierten Textstellen in Summaries und Grid-Tabellen zusammengefasst. Die daraus gebildeten Subkategorien wurden auf das gesamte Material angewandt und in einer Code – Matrix miteinander verglichen. Deren Analyse und Beschreibung der Subkategorien diente als Grundlage für die Beschreibung der Veränderungen von Führungskultur zwischen den Flexibilisierungsphasen. Alle Summaries, Grid-Tabellen und die Code-Matrix können im Anhang E, F und G (E, F, G, ab Seite 96) eingesehen werden.

3.6 Gütekriterien

Flick (2013, S. 397) postuliert, dass Gütekriterien in der qualitativen Forschung nicht von den Ergebnissen sondern vom Prozess her abgesichert werden sollen. Um die Prozessqualität zu steigern, wurden in der vorliegenden Studie folgende Massnahmen getroffen:

Der Forschungsprozess wurde laufend dokumentiert. Dies einerseits direkt in der Software MaxQDA mittels Memos, andererseits in einem Forschungstagebuch. Die Codes und das gesamte Codierungssystem wurden mit einer Kommilitonin und mit dem Betreuer diskutiert und somit eine Konsensvalidierung angestrebt (vgl. Steinke, 1999). Dies mit dem Ziel, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Das qualitative Vorgehen wurde als Erhebungs- und Auswertungsmethode auf seine Angemessenheit hin überprüft und beschrieben, die Indikation der Methode geprüft (vgl. Steinke, 1999). Wie oben beschrieben, folgte der Forschungsprozess dem Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) und wurde aus forschungspragmatischen Überlegungen für die vorliegende Untersuchung leicht angepasst. Durch die grundsätzliche Orientierung am Ablaufschema sollte trotzdem sichergestellt werden können, dass die Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Vorgehens gegeben war (vgl. Kuckartz, 2012, S. 78) und somit das Kriterium der Regelgeleitetheit erfüllt wurde. Die Limitation der Studie und die eingeschränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse werden in der Diskussion detailliert dargestellt.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird die Verortung der Unternehmen in FlexWork Phasenmodell dargestellt, gefolgt von detaillierten Fallbeschreibungen. Die Fälle – also die befragten Führungspersonen und die Unternehmen, in denen sie tätig waren – werden beschrieben. Die Ergebnisse der Analyse der Hauptkategorien zu „Führung allgemein“ werden dargestellt. Abschliessend werden konkrete Veränderungen der Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden beschrieben.

4.1 Verortung der Unternehmen im FlexWork Phasenmodell

Die acht Unternehmen wurden von den befragten Führungspersonen in folgende Phasen zugeordnet:

Ein Unternehmen befindet sich in Phase 1 – „ortsgebundene Arbeit“, zwei Unternehmen in Phase 2 – „flexible Arbeit als Ausnahme“ – 2 Unternehmen konnten der Phase 3 – „Umbruch/schleichende Ablösung – zugeordnet werden und 3 Unternehmen verorteten sich in Phase 4 – „Flexible Arbeit weitgehend etabliert“. Aus Phase 5 wurde, wie in Kapitel 1.2, S. 12 begründet, bewusst kein Unternehmen befragt. Die Zuordnung zu den Phasen erfolgte durch die befragten Führungspersonen und wurde in einem Fall von der Autorin angepasst (vgl. dazu Tabelle 8, Interview 4). Phasenzuordnungen zwischen den Phasen wurden abgerundet. Die Werte aller Dimensionen wurden aufsummiert und deren Mittelwert berechnet. Der gerundete Mittelwert entspricht der endgültigen Phasenzuordnung. In Tabelle 7 sind die zugeordneten Phasen zusammengefasst dargestellt, die von der Autorin angepassten Zuordnungen sind rot hinterlegt:

Tabelle 7: Zuordnung der Unternehmen in die Phasen des FlexWork Phasenmodells

Interview	1	2	3	4	5	6	7	8
Infrastruktur	3	4	1	2	3	3	3	3
Technologie	4	4	2	3	4	5	3	4
Regelungen	4	4	1	1	3	4	1	1
Werte & Normen	4	4	1	1	3	4	4	1
Mittelwert	3,75	4,00	1,25	1,75	3,25	4,00	2,75	2,25
Gerundet	4	4	1	2	3	4	3	2

Für die darauf folgende Analyse der Aussagen zu Führung allgemein, wurden die Phasen 1 und 2 zusammen genommen. Dies, um eine vergleichbare Anzahl Interviews innerhalb der Phasen zu erreichen. Nach der Zusammenfassung der Interviews aus den Phasen 1 und 2 befanden sich für die Analyse der Hauptkategorien zu Führung allgemein drei Analyseeinheiten (Interviews) in Phase 1 – 2, zwei Analyseeinheiten in Phase 3 und drei Analyseeinheiten in Phase 4. Für die darauf folgende Analyse der Veränderungen bezüglich Führung von mobil-flexiblen Mitarbeitenden wurde nur noch auf die Analyseeinheiten aus den Phasen 3 und 4 zurückgegriffen.

4.2 Fallbeschreibungen

Hier werden die einzelnen Fälle kurz beschrieben. Nach einem typischen Zitat folgen Angaben zu Person und Unternehmung, danach die Verortung des Falles im FlexWork Phasenmodell. Pro Fall folgt eine kurze, themenbezogene Zusammenfassung der Hauptaussagen im Interview.

Interview 1 – befragte Person 1 (B1)

B1, ab Zeile 472: *"und ich finde es so schön, dass die awareness endlich da ist. Den Mensch verstehen, kennen und wissen, was das Beste für den Menschen ist. Und das im Einklang mit dem Unternehmen und der Technik. Und es fängt an zu greifen und das genieße ich sehr."*

Interview mit Führungsperson (weiblich) in einem IT-Unternehmen.

Dauer des Interviews: 1h20

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 57 010

Funktion im Betrieb: Teamleiterin Projekte

Führungsspanne: 5 Personen direkt / indirekt bis zu 100

seit >20 Jahren Führungsverantwortung

seit 30 Jahren im Betrieb (schon im Vorgängerbetrieb)

Alter: zwischen 45-55

Verortung im Phasenmodell – Phase 4

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragte Person.

B1 beschreibt sich als partizipativ führend. Sie ist direkt für fünf Personen verantwortlich, indirekt für über 100. Kommunikation und der menschliche Aspekt von Leadership ist für sie zentral, genau wie Vertrauen und Authentizität. Sie arbeitet ressourcenorientiert mit Stärke-Schwäche-Entwicklungsprofilen. Innerhalb der Firma wird sie um Rat gefragt und bei Konflikten beigezogen. Bei Zielen und Zielsetzungen ist ihr wichtig, dass die Vorgaben umsetzbar und die Ziele erreichbar sind. Sie beschreibt eine offene Kommunikationskultur, in der auch Fehler angesprochen werden können oder sich Mitarbeitende gegen unrealistische Zielvorstellungen wehren können.

Interview 2 – befragte Person 2 (B2)

B2, ab Zeile 68: *"Ich bin ein Verfechter von Arbeitsautonomie. Erstmals schenke ich Vertrauen, das finde ich extrem wichtig. Details interessieren mich nicht - dementsprechend führe ich auch."*

Interview mit Führungsperson (weiblich) in einem Dienstleistungsunternehmen.

Dauer des Interviews: 1h06

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 28 940

Funktion im Betrieb: Teamleiterin und Leiterin Business Management

Führungsspanne: 7 Personen

seit 12 Jahren Führungsverantwortung

seit 5 Jahren im Betrieb

Alter: zwischen 46-55

Verortung im Phasenmodell - Phase 4

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragte Person.

B2 beschreibt einen stark projekt- und kundenorientierten Führungsstil. Vertrauen zu geben ist ihr sehr wichtig. Als Führungsperson in einer Wissensorganisation arbeitet sie oft mit Studienabgängerinnen zusammen - was sie zum Teil als herausfordernd erlebt. Sie ist neben der Führung auch stark im Gesamtbetrieb engagiert - da der Betrieb eher klein ist, hat sie verschiedene Funktionen. Dies ist für sie neu - sie hat vorher in Grossbetrieben gearbeitet. B2 betont die Wichtigkeit von Kommunikation und Austausch. Geführt wird über Ziele, Instrumente sind das jährliche MAG. Zusätzlich sitzt B2 jede Woche mindestens eine halbe Stunde mit jedem MA zusammen.

Interview 3 – befragte Person 3 (B3)

***B3, ab Zeile 44:** " Es ist eben eigentlich eine ganz traditionelle Angelegenheit. Wie man es von früher kennt "*

Interview mit Führungsperson (männlich) in einem Produktionsunternehmen.

Dauer des Interviews: 35 Minuten

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 23 890

Funktion im Betrieb: CEO

Führungsspanne: 10 Personen (Gesamtbelegschaft 50)

Seit 3.5 Jahren im Betrieb

seit 30 Jahren Führungsperson

Alter: 56 plus

Verortung im Phasenmodell – Phase 1

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragte Person.

Türe muss immer offen sein, man müsse Menschen gern haben, um führen zu können. B3 ist gern direkt bei den MA vor Ort und macht sich ein Bild. Kommunikation sei ganz wichtig, damit die

Mitarbeitende wissen, was im Betrieb passiere. Geführt wird einerseits über Ziele, andererseits ist es vor allem das Budget und die Projektplanung, die Ziele vorgibt, welche es zu erreichen gilt.

Interview 4 – befragte Person 4 (B4)

B4, ab Zeile 275 "Und in dieser Funktion hatte ich immer das Gefühl, dass ich vorleben muss, was ich von den Leuten will. Ich bin immer selber viel raus gegangen"

Interview mit Führungsperson (männlich) bei der Polizei

Dauer des Interviews: 1h 50

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 77 620

Funktion im Betrieb: Abteilungsleiter

Führungsspanne: 5 Personen direkt (Gesamtbelegschaft 25)

Seit 27 Jahren im Betrieb

seit 17 Jahren Führungsperson

Alter: 46 – 55

Verortung im Phasenmodell – Phase 2

Anmerkung der Autorin: in diesem Fall wurden die Dimensionen Infrastruktur und Regelungen auf Phase 2, respektive 1 korrigiert. In der Abteilung ist Home Office nicht möglich, was bedeutet, dass es sich nicht um mobil-flexible Arbeit gemäss Definition von Schulze (2014) handelt. Die Verortung im Phasenmodell resultierte auf Phase 2.

B4 arbeitet in einem streng hierarchisch organisierten Umfeld. Zieldefinition und Arbeitsanweisungen erfolgen streng von „oben nach unten“. Arbeitszeiten sind klar geregelt, Karriere-Entwicklungen sind klar vorgegeben. Er bezeichnet sich selber als „Alphatier“. Seit er die jetzige Position hat, habe sich auch einiges verändert, er sei weiter weg von den Leuten als vorher, dürfe weniger raus und sei mehr in der organisatorischen Führung tätig. Die fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden ist ihm wichtig, ebenso Kommunikation. Bei der Kommunikation betont er, wie wichtig es sei, auch schwierige Dinge anzusprechen. Sehr wichtig für B4 ist einerseits, dass der Vorgesetzte mit „gutem Beispiel vorangeht“ und seine Vorbildfunktion direkt wahrnimmt. Andererseits soll die FK seinen MA vertrauen. Herausfordernd ist für B4 vor allem, wenn jemand Kritik persönlich nimmt. Ausserdem spricht er die Sandwichposition an und die damit verbundene Herausforderung, zwischen „oben und unten“ zu vermitteln. Für B4 ist es sehr wichtig, dass er und die von ihm geführten Personen die vorgegebenen Ziele erreichen.

Interview 5 – befragte Person 5 (B5)

B5, ab Zeile 72: *"Ja, da spielt sich viel im Kopf ab bei dieser Heimarbeit. Und manchmal denke ich auch, macht es Sinn, dass er so viel zuhause arbeitet? Sind diese Stunden, die er aufschreibt, auch realistisch? Diese negativen Gedanken kommen dann schon auch hoch."*

Interview mit Führungsperson (weiblich) in einer Dienstleistungsfirma

Dauer des Interviews: 1h 06

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 25 238

Funktion im Betrieb: Gruppenleiterin

Führungsspanne: 1 Person

seit 2 Jahren im Betrieb

seit 15 Jahren Führungsperson

Alter: 46 – 55

Verortung im Phasenmodell – Phase 3

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragte Person.

B5 beschreibt Führung in dem Unternehmen als sehr freiheitsorientiert. Persönlich drückt sie Skepsis gegen die grossen Freiheiten aus und betont die Relevanz von Regeln. Sie sieht den Ursprung von der Orientierung in der "Art des CEOs" einerseits und andererseits darin, dass die Unternehmung in den letzten Jahren stark gewachsen ist. Sie betont die Schwierigkeiten, die sich aus der Flexibilität für Stabstellen wie die Administration ergeben (können). Gewisse Prozesse müssten aus ihrer Sicht klarer definiert werden, es müsste mehr und offener kommuniziert werden.

Interview 6 – befragte Person 6 (B6)

B6, ab Zeile 72: *"Für mich bedeutet Personalführung Raum zu schaffen für meine Mitarbeiter um letztendlich sich selber - verwirklichen ist ein bisschen hoch angesiedelt - aber um sich entfalten und entwickeln zu können, spannende Aufgaben realisieren zu können. Dies aber in einem Kontext, wo, falls nötig ein Rahmen gefunden wird, an dem sie sich orientieren können und in den sie sich je nachdem auch zurückziehen können."*

Interview mit Führungsperson (männlich) in einer IT-Dienstleistungsfirma

Dauer des Interviews: 1h24

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 34 057

Funktion im Betrieb: Leiter HR

Führungsspanne: 12 Personen

seit 15 Jahren im Betrieb

seit 30 Jahren Führungsperson

Alter: 46 - 55

Verortung im Phasenmodell – Phase 4

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragte Person.

B6 beschreibt den Führungsstil in der Organisation als sehr entwicklungsorientiert. Er will, dass sich die MA weiterentwickeln können und sich einbringen, andererseits betont er, dass es wichtig ist, die MA zugleich zu schützen und ihnen ggf. dabei zu helfen, Verantwortung zu tragen. Diese Art von Führung beschreibt er als „Muss“ in der vorherrschenden Kultur der Organisation. Als Herausforderung beschreibt er die „Zersplitterung des Teams“ auf die verschiedenen Standorte und die Unterschiedlichkeit der Aufgaben für seinen Bereich. Dabei habe die Firma eine „kritische Grösse“, die es noch nicht erlaube, für alle Teilbereiche Spezialisten einzustellen, vom Aufgabengebiet her aber bereits so komplex sei, dass beispielsweise er selber gar nicht mehr alles wissen könne und seine Mitarbeitenden entsprechend in gewissen Bereichen gar nicht mehr unterstützen könne.

Interview 7, befragte Person 7 (B7)

***B7, ab Zeile 4:** "Lustig, wir machen genau diesen Lauf (...). Ja, es ist ein Prozess, der da grad stattfindet. Heute sind wir in Phase 2-3."*

Interview mit Führungsperson (weiblich) und einer Mitarbeiterin (weiblich) in einer Bauunternehmung

Dauer des Interviews: 1h 10

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 15 369

Funktionen im Betrieb: Leiterin Administration und HR

Führungsspanne: 5 Personen / 1 Lehrling

seit 17 Jahren Führungsperson

seit 3 Jahren im Betrieb / seit 10 Monaten

Alter: 46 - 55 / 26 – 35

Verortung im Phasenmodell: Phase 3

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragten Personen.

Beiden Personen sind Empathie und Vertrauen in der Führung wichtig. Da es sich bei der Organisation um ein traditionelles Familienunternehmen handelt, sei Führung nicht immer einfach. Beispielsweise seien Teil-Pensen etwas, wofür gekämpft werden müsse. Standardisierte Führungsinstrumente gäbe es

keine, jeder führe individuell. Herausfordernd im Führungsalltag sei vor allem, dass es dauernd zu Unterbrechungen käme, Abgrenzung sei ein Thema.

Interview 8, befragte Person 8 (B8)

B8, Zeile 256: „So lange die Ziele erreicht werden, so lange der fachliche Bereich läuft - dann muss ich davon ausgehen, dass es gut ist.“

Interview mit Führungsperson (männlich) in einer kantonalen Verwaltungsstelle

Dauer des Interviews: 1h 29

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 40 879

Funktion im Betrieb: Abteilungsleiter

Führungsspanne: 5 Personen direkt (Gesamtbelegschaft 25)

seit 15 Jahren Führungsperson

seit 15 Jahren im Betrieb

Alter: 46 - 55

Verortung im FlexWork-Modell: Phase 2

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragte Person.

B8 beschreibt das Team als viele "Einzelkämpfer", die sich aber aufeinander verlassen können und sich gegenseitig mit Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und aktiver Unterstützung unter die Arme greifen. Das Klima sei sehr gut, der Umgang kollegial, alle per „du“. Es gäbe wenig Konflikte und wenn, sei es sein Ziel, diese immer unter Einbezug von allen Meinungen anzugehen. Da seine Mitarbeiter in der Öffentlichkeit stünden und eine Arbeitstätigkeit in einem Gebiet ausführten, das grundsätzlich unbeliebt sei, müsse er seine Mitarbeitenden auch schon mal vor Anschuldigungen schützen. Professionalität zu wahren, sei aber das wichtigste. Kommunikation sei wichtig - dabei sei es auch relevant, unangenehme Dinge anzusprechen. B8 betont sein Gerechtigkeitsempfinden - sowohl in der Arbeitstätigkeit gegenüber Kunden wie auch als Führungsperson. Herausfordernd sei auch genau dies: die Teammitglieder dazu zu bringen, "die gleiche Linie zu fahren" und alle dazu zu bringen, ähnlich mit den Kunden umzugehen.

4.3 Führung allgemein – Analyse der Hauptkategorien

Im Folgenden werden die Aussagen der befragten Personen thematisch zu den Hauptkategorien zu Führung allgemein dargestellt. Die Aussagen aus den Transkripten wurden dafür nach Phasen zusammengefasst. Aussagen von Personen, die ihre Unternehmung in die FlexWork-Phase 1 und 2 eingeordnet hatten, werden in „Phase 1-2“ zusammengefasst, es folgt die Beschreibung der Aussagen von Personen, die ihre Unternehmung in Phase 3 verortet hatten, gefolgt von den Aussagen zu Personen, die in Unternehmen arbeiten, die Phase 4 des FlexWork Phasenmodells angehören.

4.3.1 Bild der Organisation

Um einen Eindruck zu bekommen, wie sich die befragten Personen die Unternehmung, in der sie tätig sind, konkret vorstellen, wurden sie gefragt, welches Bild sie von ihrer Organisation haben. Von der Interviewerin wurden Beispiele vorgegeben wie „Ameisenhaufen“, „Armee“, „Bienenstock“ etc.

Phase 1 und 2

Die befragten Personen aus Phasen 1 und 2 beschreiben die Unternehmen in denen sie tätig sind, aus stark organisatorischer Sicht: es werden Bilder wie „eine Pyramide mit dem Chef zuoberst“ genannt. Das Bild des Ameisenhaufens passe, weil Ameisen gut organisiert seien. Es wird betont, warum Ziele erreicht werden – eine Person sagte, dass sowohl ältere wie auch jüngere Mitarbeitende einfach den Zielvorgaben folgen und dass darum alles gut funktioniere.

Zusammenfassend liegt der Fokus auf „rationaler Zielerreichung“.

Phase 3

In Phase 3 konnten sich die befragten Personen nicht klar auf ein Bild festlegen. Je nach Abteilung ein bisschen Armee, ein bisschen Ameisenhaufen und ein bisschen Bienenstock. Schnelles Wachstum der Firma führe dazu, dass „die Familie an Grenzen stosse“.

Hier können zusammenfassend „Unklarheit oder Neuorientierung“ genannt werden.

Phase 4

Von den befragten Personen aus Phase 4 übernimmt eine Person ein Bild, das von der der Interviewerin vorgeschlagen wurde – den Fischschwarm. Dieses Bild passe, weil alle folgen, sobald jemand in eine Richtung davonziehe. Eine andere Organisation wird als bunt und vielfarbig, mit viel Bewegung und vielen Gemeinsamkeiten beschrieben. Es sei eine „lebendige, farbenfrohe Situation“. Die dritte befragte Person findet es unwichtig, wie das Bild beschrieben wird. Es sei nur relevant, dass die Organisation einen Rahmen biete, der – wie ein Gefäß – dicht halten müsse und Mitarbeitenden Vertrauen vermittele.

Zusammenfassend werden dynamische Bilder gewählt, die nicht klar abgegrenzt sind. Entweder wird gemeinsame Bewegung in eine Richtung betont, oder die Funktionalität der Organisation wird im Kontext Leadership verortet.

4.3.2 Veränderungen in der Organisation

Hier werden Aussagen beschreiben, die zu grundsätzlichen Veränderungen in der Organisation - in Bezug auf die Flexibilisierung von Arbeit oder neuen Umwelтанforderungen gemacht wurden.

Phase 1 und 2

In den Interviews aus den Phasen 1 und 2 konnten keine Aussagen zugeordnet werden.

Phase 3

Eine befragte Person aus Phase 3 beschreibt, dass die Firma schnell gewachsen sei und darum müssten gewisse Dinge noch geregelt werden. Prozesse, die zwar definiert wären, müssten besser eingehalten werden. Auch verschwimme zum Teil die Grenze zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen – wodurch Beurteilungen ungenau würden.

Eine zweite Organisation wird als „Vorreiter“ in der Branche bezeichnet, weil ein spezifisches IT-Tool eingesetzt wird. Dies sei intern nicht einfach umzusetzen, denn obwohl die Ideen in der Firma vorhanden seien, passierten Entwicklungen nur langsam.

In Phase 3 sind die Veränderungen innerhalb der Organisation und die daraus resultierenden Unsicherheiten relevante Themen.

Phase 4

Eine Person aus Phase 4 bezeichnet das schnelle Wachstum der Firma und den „generellen Wandel“ als grosse Herausforderung. Die Unternehmung reagiert darauf beispielsweise mit einem neuen Beurteilungssystem für die Mitarbeitenden. In einer zweiten Unternehmung verändern sich aktuell die Umweltbedingungen stark – es gibt einen hohen Kostendruck in der Branche. Dies wirke sich auf das Klima in der Organisation aus.

In Phase 4 werden Veränderungen ausserhalb der eigenen Unternehmung und die daraus resultierenden Herausforderungen für die Organisation thematisiert.

4.3.3 Führung allgemein in der jeweiligen Organisation

Hier werden allgemeine Aussagen zu Führung in der jeweiligen Organisation zusammengefasst.

Phase 1 und 2

In Phase 1 und 2 geben zwei der befragten Personen an, dass die Unternehmung klar hierarchisch organisiert ist. Es handle sich um ein klassisches Organigramm, das klar festlege, wie die Verantwortlichkeiten verteilt sind. Eine Person beschreibt, dass er als höhere Führungsperson weiter weg von den Mitarbeitenden sei und die Mitarbeitenden sich genau überlegen, was sie ihm gegenüber noch sagen dürfen und was nicht. Vorgesetzte müssen seiner Meinung nach klare Linien und Ziele vorgeben, Mitarbeitende sollen befähigt und ausgebildet werden. Eine andere Person beschreibt sich

und sein Team eher als „Einzelkämpfer“- dabei seien aber alle hilfsbereit, wenn es kompliziert werde. Einer der grössten Vorteile im Job sei die Freiheit in der Zeiteinteilung.

In den Phasen 1 und 2 werden die klare Aufgabenverteilung und das Organigramm betont. Die Führungspersonen machen sich Gedanken zu ihrer Rolle in Bezug auf die Mitarbeitenden oder auf die Funktionsweise ihrer Teams.

Phase 3

Befragte Personen aus Phase 3 beschreiben einen „Kampf“ – beispielsweise um Teilpensen. Ein neuer innovativer Mitarbeiter bringe zwar viele Ideen, aber es sei aufgrund der Struktur, Geschichte und Branche der Unternehmung schwierig, Neues umzusetzen. Dies könne zermürend sein.

In einer anderen Firma in Phase 3 betont die befragte Person, dass der CEO selber sehr freiheitsliebend sei und darum den Mitarbeitenden möglichst viel Freiraum gewähren wolle, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Durch die klare Projektorganisation und das strikte Controlling - beispielsweise der Arbeitsstunden - werde der Mitarbeitende aber gleichzeitig „gläsern“, weil sämtliche Tätigkeiten digital erfasst werden müssen.

In Phase 3 wird der Energieaufwand für Veränderungen thematisiert und es fallen Diskrepanzen zwischen den Idealvorstellungen der Unternehmensleitung und der Realität auf.

Phase 4

In einer Unternehmung aus Phase 4 darf jede Führungsperson maximal sieben Personen führen. Dies, weil es der Unternehmensleitung wichtig ist, dass die Mitarbeitenden gefördert werden. Aus diesem Grund wurde die Führungsspanne vor drei Jahren von 40 auf sieben reduziert. Eine andere Führungsperson aus Phase 4 betont, dass die menschliche Seite – im Gegensatz zur technischen – das Wichtigste sei. Der Grundsatz müsse lauten:

***BI, ab Zeile 472** „Den Mensch verstehen, kennen und wissen, was das Beste für den Menschen ist. Und das im Einklang mit dem Unternehmen und der Technik.“*

Eine weiter befragte Person beschreibt, dass die Geschäftsleitung immer am Arbeiten sei, auch abends und am Wochenende. Weder sie selber noch die Mitarbeitenden fühlten sich jedoch dadurch unter Druck gesetzt, weil jeder und jede selber entscheiden könne, wie sie arbeiten und/oder führen wolle.

In Phase 4 werden Entwicklung von Mitarbeitenden und die Relevanz des Menschen betont. Das Thema Entgrenzung von Arbeit(szeiten) taucht auf.

4.3.4 Führungsstil

Es folgend zusammengefasste Aussagen zum Thema Führungsstil. Die Befragten beschreiben einerseits einen „idealen Führungsstil“ und sollten andererseits ihren eigenen Stil beschreiben. Im gesamten Datensatz konnte keine Aussage dem Transaktionalen Führungsstil zugeordnet werden.

Phase 1 und 2

Als ideal wird in Phase 1 und 2 ein Führungsstil beschrieben, der sehr nah bei den Arbeitstätigkeiten der Mitarbeitenden ist. Die Vorbilds-Funktion der Führungsperson wird stark betont, aber auch „kollegialer“ Führungsstil wird genannt. Eine Person meint, Führung sei intuitiv, aber man müsse Menschen mögen und den Kontakt mit Menschen suchen, um führen zu können.

Entsprechend beschreibt dieselbe Person den eigenen Führungsstil als „management by walking around“ und es wird betont, dass „die Tür immer offen sei“. Diese „Nahbarkeit“ oder Zugänglichkeit betonen auch die beiden anderen Personen: entweder beschreiben sie, dass sie jederzeit telefonisch für Mitarbeitende erreichbar sind oder sie fordern von ihren Abteilungsleitern, dass diese möglichst oft „draussen“ mit ihren Mitarbeitenden arbeiten. Das eigene, praktische Vorleben der Arbeitstätigkeit wird stark betont, auch weil dadurch „korrektes Arbeiten“ vermittelt werden könne.

Bei herausfordernden Führungsaufgaben, beispielsweise Schwierigkeiten mit Mitarbeitenden, sei es wichtig, dass man als Führungsperson immer korrekt sei, alles genau dokumentiere und sich nicht scheue, unangenehme Dinge selber zu regeln und nicht an Abteilungsleiter zu delegieren.

Zusammenfassend können idealer Führungsstil und die eigene Beschreibung des Führungsstils in Phase 1 mit den Ausdrücken unmittelbar, nah und direkt beschrieben werden - also „Führung durch Vorleben und Präsenz“.

Phase 3

Die befragten Personen aus Phase 3 beschreiben den idealen Führungsstil als empathisch, mit einem guten Gespür für die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle. Kommunikation sei wichtig, darum sei es auch einfacher, in einem grossen Büro zu führen, weil man als Führungsperson die Mitarbeitenden besser höre und näher bei sich habe. Auch hier wird der eigene Führungsstil als zugänglich beschrieben, mit einer Tür, die jederzeit offen sein sollte.

Eine weitere Person beschreibt grosse Freiheiten bei der Ausgestaltung der Führungsfunktion innerhalb der Unternehmung. Ihr persönlich sei es vor allem wichtig, dass Stärken gefördert würden. Die grosse Freiheit in der Ausgestaltung stelle aber auch Risiken dar: jeder Bereichsleiter führe anders und sollte sich trotzdem an gewisse Regeln halten, was nicht allen gleich gut gelinge. Vor allem bei der Erstellung und Einhaltung von Regeln und (Führungs-)Grundsätzen stimme die Realität somit nicht immer ganz mit der Idealvorstellung überein.

***B5, ab Zeile 84:** „Der CEO, Mitaktionär und Geschäftsführer, möchte den Leuten viel freie Hand lassen, weil das auch seine Arbeitsweise ist. Und wir stossen da immer wieder mal an Grenzen - wie gesagt - bei vielen Leuten funktioniert das gut, bei manchen weniger.“*

Zusammenfassend werden in Phase 3 Aspekte wie Empathie, Kommunikation und Entwicklung genannt. Grosse Freiheiten – oder wenig Absprachen – können Unsicherheiten und uneinheitliche Ausgestaltung von Führungsverhalten verursachen.

Phase 4

Als idealen Führungsstil wird in Phase 4 ein Führungsstil beschrieben, der sich auf die Entwicklung der Mitarbeitenden fokussiert, authentisch ist und stark auf Respekt und Kommunikation basiert. Man solle Menschen so behandeln, wie man auch selbst behandelt werden möchte. Diese Art von Führung sei ein Muss in der Kultur der Firma, betont eine der befragten Personen. Führung müsse einen Raum schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden entfalten und entwickeln können. Gleichzeitig sei es wichtig, dass die Führung Stütze und Rückenstärkung biete – wenn es Situationen gäbe, bei denen die Mitarbeitenden nicht mit der Verantwortung allein gelassen werden dürften. Eine andere Führungsperson macht sehr ähnliche Aussagen: sie betont, dass es wichtig sei, grundsätzlich Vertrauen zu geben und die Details den Mitarbeitenden zu überlassen. Sie beschreibt sich als „Unterstützer, Wegbereiter und – vielleicht- Coach“. Gleichzeitig erwähnt sie, dass gerade junge Mitarbeitende mit dieser Freiheit zum Teil überfordert sind – da sei es wichtig, den Führungsstil anzupassen. Eine gute Systematik und Übersicht über alle Projekte sei ausserdem unabdingbar für gute Führung. Die dritte Führungsperson aus Phase 4 erwähnt die Vorbilds-Funktion – dies, damit die Mitarbeitenden Vertrauen zu ihr haben können. Es sei wichtig, zu motivieren und Verantwortung zu übernehmen – zu eigenen Wissenslücken und Schwächen stehen zu können ist aus ihrer Sicht Teil von authentischer Führung. Alle Führungspersonen aus Phase 4 betonen die Kommunikation: die Relevanz des Zuhörens wird betont, eine Person erwähnt, dass es wichtig sei, zu beobachten und auch auf nonverbale Signale zu achten.

Zusammenfassend bestehen Führung und Führungsstil für die befragten Personen aus Phase 4 aus Kommunikation und Entwicklung. Beide Aspekte werden als Prozesse beschrieben, die gemeinsam mit den Mitarbeitenden erlebt und gestaltet werden. Grosse Freiheiten werden als selbstverständlich angesehen und den Führungspersonen ist bewusst, dass diese Freiheiten und die daraus resultierende hohe (Eigen)Verantwortung für die Mitarbeitenden eine Herausforderung darstellen können.

4.3.5 Kommunikation

Auf die Frage, was die Voraussetzung für gelingende Führung sei, antworteten alle befragten Personen, dass Kommunikation das Wichtigste sei. Es gibt nur geringfügige Unterschiede zwischen den Phasen – so betonte eine Person aus Phase 1-2, dass es auch wichtig sei, dass die Mitarbeitenden motiviert sind. In Phase 3 wurde die Offenheit der Kommunikation betont, die befragte Person findet es wichtig, dass Dinge beim Namen genannt werden. Die Personen in Phase 4 differenzierten Kommunikation: reden **und** zuhören. Zusätzlich wurde hier auch betont, dass viel Kommunikation nötig sei und dass die Kenntnis von Stärken, Schwächen und Potentialen der Mitarbeitenden zu gelingender Führung beitrage.

Gruppiert nach Phasen wurde gute Kommunikation folgendermassen beschrieben:

Phase 1 und 2

In den Phasen 1 und 2 beschreibt es eine Person als Führungsaufgabe, schwierige Dinge anzusprechen. Erfolge sollen gelobt werden und auch sonst soll von einer Führungsperson aktives Interesse gezeigt werden. Es sei wichtig, auch über persönlichere Dinge, die die Mitarbeitenden betreffen, informiert zu sein. Wenn man als Führungsperson Anordnungen mache, müsse man fähig sein, die Gründe dafür zu erklären. Eine andere Führungsperson aus Phase 1-2 beschreibt, dass es ihm schwer falle, Kritik zu begründen, weil seine Mitarbeitenden nicht am selben Ort arbeiten wie er selber. Die dritte Person aus Phase 1 - 2 betont, dass es sehr wichtig sei, im Tagesgeschäft zusammen zu reden, Sitzungen gebe es wenige. Ausserdem sei es wichtig, die Mitarbeitenden über Gründe für Veränderungen zu informieren.

Phase 3

In Phase 3 erwähnen befragte Personen, dass sich die Kommunikation in den letzten zwei Jahren stark verändert habe – zwischen den Abteilungen und zwischen den Funktionen. Auch in der anderen Unternehmung in Phase 3 ist die offene Kommunikation ein Thema, respektive der Wunsch, dass Dinge beim Namen genannt werden.

Phase 4

In Phase 4 legen die befragten Personen Wert auf Transparenz: Dinge sollen direkt angesprochen werden und wenn möglich soll offen informiert werden. Eine Person beschreibt, dass Mitarbeitende Mühe haben, ihre Erwartungen in die Führungsbeziehung einzubringen. Eine weitere Person aus Phase 4 befürwortet hartnäckiges Nachfragen, auch in Meetings. Sie ist ausserdem der Meinung, dass es die Kultur in der Unternehmung erlaube, dass die Mitarbeitenden intervenieren und aussprechen, wenn sie mit Entscheidungen der Führung nicht einverstanden sind.

Über alle Phasen hinweg kann zusammengefasst werden, dass offene Kommunikation – auch von schwierigen Inhalten – erwünscht ist und dass erkannt wird, dass Transparenz wichtig ist. Tendenziell betonen die Führungspersonen in Phase 1-2, dass man als Führungsperson Entscheidungen, Kritik oder Veränderungen begründen könnten müsste, Führungspersonen in Phase 3 beschreiben Veränderungen in der Kommunikation in Richtung mehr Offenheit und in Phase 4 taucht der Aspekt aus „Mitarbeitenden-Perspektive“ auf: Mitarbeitende sollen Erwartungen einbringen und (konstruktive) Kritik von Mitarbeitenden gegenüber Führung ist erwünscht.

4.3.6 Ressourcen für Führung

Führung ist meist nur ein Teil der Aufgabengebiete von Führungspersonen. Die befragten Personen sollten einschätzen, wieviel ihrer Zeit sie für die Führungsarbeit einsetzen können.

Phase 1 und 2

In Phase 1 und 2 geben zwei Personen an, dass sie zwischen 10 und 15% für Führungsarbeit investieren können. Eine der beiden sagt, dass er davon die meiste Zeit über Änderungen informiere. Die dritte Person betont, dass er nahe an den Mitarbeitenden sein wolle und darum 20-30% seiner Zeit für Führung einsetzt.

In Phasen 1 und 2 werden 10-30% der Arbeitszeit für die Führung eingesetzt.

Phase 3

Die Führungspersonen in Phase 3 können keine expliziten Angaben machen. Einerseits wird Führung als ständiger Prozess bezeichnet, eine andere Person hätte gern mehr Zeit für die Führung zur Verfügung.

Phase 4

In Phase 4 sagt eine Person, sie sei permanent mit Führen beschäftigt, das sei ihre Hauptaufgabe. Die anderen beiden befragten Personen aus Phase 4 können zwischen einem und zwei Tagen für Führungsarbeit aufwenden und sagen beide, sie hätten gern mehr, die Zeit sei nicht ausreichend.

In Phase 4 wird zwischen 20% der bis „permanent“ als Führungszeit beschrieben. Führungspersonen in dieser Phase hätten gern mehr Zeit für die Führungsaufgaben.

4.3.7 Konkrete Ausgestaltung der Führungstätigkeit

Hier werden Aussagen zur Ausgestaltung der Führungstätigkeit zusammengefasst. Wie oft finden Sitzungen statt, in welchen Konstellationen und welche Themen werden besprochen. Ausserdem wird beschreiben, wer Ziele festlegt und wie der Grad der Zielerreichung gemessen und zurückgemeldet wird.

Phasen 1 und 2

Eine Führungsperson der Phasen 1 und 2 sieht seine 5 Abteilungsleiter täglich bei einer Sitzung am Morgen. Die zweite befragte Person aus Phase 1-2 sieht sein Team einmal pro Woche, wenn die Mitarbeitenden am Hauptsitz arbeiten. Offizielle Sitzungen gibt es viermal im Jahr – dabei werden fachliche Themen behandelt und einheitliche Handhabung von Fällen angestrebt. Die dritte befragte Person aus Phase 1 - 2 trifft sich wöchentlich für 10 – 30 Minuten mit seinen Abteilungsleitern. Grössere Sitzungen gibt es in dieser Unternehmung 4 - 5 Mal pro Jahr.

Die Ziele werden bei allen Organisationen von aussen vorgegeben: entweder durch die Politik oder durch die Projekte, respektive Aufträge und das daraus resultierende Budget. Die Ziele werden von

den Führungspersonen auf Abteilungen und / oder heruntergebrochen und in jährlichen Mitarbeitergesprächen evaluiert. Zum Thema Zielerreichung und Messung der Ziele beschreiben die befragten Personen in Phase 1 und 2, dass die Zielvergabe entweder durch die Politik oder durch den Produktdurchlauf – respektive den Liefertermin bestimmt werden. Dabei würden die Ziele quantitativ auf die Mitarbeitenden heruntergebrochen. Einer Führungsperson ist dabei vor allem wichtig, dass alle Gruppen die Ziele ungefähr gleich gut erreichen. Eine andere Person betont, dass es schwierig sei, Personen zu beurteilen, die nicht am selben Ort arbeiten. Er beschreibt, dass dabei Kritik von internen Kunden ein Indikator für die Leistungen seiner Mitarbeitenden sein könne. Wenn sein Team kritisiert werde, sei es ihm sehr wichtig, dass er immer „beide Seiten“ anhöre, bevor er sich ein Urteil bilde. Fachfragen sind gemäss dieser Person wichtig, weil er auch die Fachverantwortung habe. Es sei ihm wichtig, dass seine Mitarbeitenden zu ihm kommen, weil sonst Fehler passierten oder die Handhabung von Fällen unterschiedlich werde. Jemand, der viel frage, bekomme darum auch bestimmt keine schlechtere Beurteilung. Allen befragten Personen in den Phasen 1 und 2 ist es sehr wichtig, dass Ziele erreicht werden.

In Phase 1 und 2 sind Sitzungen und Gespräche klar definiert und Ziele von aussen vorgegeben. Zielerreichung ist sehr wichtig und für die Beurteilung der Mitarbeitenden fliesst zum Teil Feedback von internen Kunden mit ein.

Phase 3

In einer der Unternehmungen aus Phase 3 gibt es keine vordefinierten Führungsinstrumente. Ein neuer innovativer Mitarbeiter möchte MbO einführen, überfährt damit aber die Unternehmensleitung und die Abteilungsleitenden. Aktuell sei die Individualität wichtiger. In der zweiten Organisation in Phase 3 ist der Montag ein institutionalisierter Meetings-Tag, an dem auch Mitarbeitende aus anderen Niederlassungen an den Hauptsitz an Sitzungen kommen. Ziele werden strikt über das Projektmanagement definiert und gemessen.

Die befragten Personen aus Phase 3 machen wenig Aussagen zum Thema Zielerreichung. Einzig dass die Mitarbeitenden einmal jährlich vom Vorgesetzten beurteilt werden, wird beschrieben. Dabei merkt die befragte Person an, dass sie den Eindruck hat, dass die Führungspersonen die Mitarbeitenden nicht immer realistisch beurteilen, weil sie sich zu nahe stehen. Bei der zweiten Unternehmung, die in Phase 3 zugeordnet wird, gibt es keine standardisierten Vorgaben zu Zieldefinition und Zielerreichung, beides ist sehr individuell, entsprechend wurden keine Aussagen gemacht.

In Phase 3 gibt es entweder keine definierten Führungsinstrumente oder es wird strikt der Logik des Projektmanagements gefolgt.

Phase 4

In Phase 4 werden fixe Meeting-Tage erwähnt – dies passiere 1:1 oder virtuell mit ganzen Teams, die an einem anderen Standort arbeiten oder bei Kunden, respektive an Messen sind. Zu den Zielen beschreiben alle befragten Personen einerseits klassisches MbO mit jährlichen Mitarbeitergesprächen, zusätzlich gibt es aber in jeder Unternehmung in Phase 4 „Spezialitäten“. Eine Firma hat beispielsweise Feedback-Gespräche eingeführt: dabei kann die Führungsperson dreimal jährlich Feedback von einer beliebigen Person – Projektleiter, Kollege, interner Kunde...etc. - im Betrieb zu einem Mitarbeitenden einholen. Diese Feedbacks können direkt als Führungsinstrument genutzt werden, die Führungsperson kann basierend darauf loben, kritisieren oder Weiterbildungsbedarf ableiten und beim nächsten Feedback darauf Bezug nehmen. In der zweiten Unternehmung finden nebst den jährlichen Gesprächen alle zwei Wochen Mitarbeiter-Gespräche statt, bei denen die Mitarbeitenden über alles reden können, was sie beschäftigt. Kundenfeedbacks sind hier ein Mittel, die Mitarbeitenden zu beurteilen, dies aber nicht standardisiert. Sie merkt an, dass die Mitarbeitenden sehr selbstkritisch sind, wenn sie ihre eigenen Leistungen direkt beim Kunden beurteilen. Die Vorgabe der Ziele erfolgt bei diesen Unternehmen durch das Management, die Führungspersonen brechen sie auch hier auf Mitarbeitenden-Ebene hinunter. Die dritte Führungsperson aus Phase 4 arbeitet mit einer Stärke-Schwäche-Potential Tabelle: sie hat eine Übersicht über Stärken, Schwächen und Entwicklungswünschen ihrer Mitarbeitenden erstellt und für alle Teammitglieder offen gelegt. Diese Tabelle dient als Orientierungshilfe für die Rollen- und Aufgabenverteilung bei neuen Projekten. Bezüglich Zieldefinition ist dieser Führungsperson speziell wichtig, dass 5-6 Jahresziele relativ einfach erreicht werden können, es aber auch immer 2-3 Themen gibt, an denen die Mitarbeitende wirklich arbeiten muss. Der Grad der Zielerreichung war bis vor kurzem stark an den Bonus gekoppelt, das weiche langsam ein bisschen auf, was sich positiv auf die Kooperation zwischen den Abteilungen auswirke.

Führungspersonen in Phase 4 beschreiben, dass Rückmeldungen von internen und externen Kunden ein Mittel für die Messung der Zielerreichung sein können. Diese Feedbacks können standardisiert als Instrument für die Beurteilung eingesetzt werden, oder informell mit einfließen. Die Koppelung von Bonus und Grad der Zielerreichung wird in dieser Phase kritisch hinterfragt, weil sie sich negativ auf die Qualität von Kooperation zwischen Abteilungen auswirken kann.

4.3.8 Herausforderungen und Grenzen Führung allgemein

Welche Herausforderungen und Grenzen die befragten Personen in ihrem Führungsalltag als zentral erachten, wird im Folgenden beschrieben.

Phasen 1 und 2

In den Phasen 1 und 2 wird es als herausfordernd beschrieben, die Qualität der Arbeitsleitung – die Bearbeitung von Fällen – über die verschiedenen Mitarbeitenden ähnlich zu handhaben. Es sei ausserdem schwierig, Mitarbeitende zu beurteilen, die dezentral arbeiten. Eine weitere Person

beschreibt Loyalitäts-Konflikte und die Herausforderung der „Sandwich-Position“, in der es manchmal schwierig sei, Anordnungen von „oben“ nach „unten“ durchzubringen. Wenn jemand konstruktive Kritik persönlich nehme, sei das auch herausfordernd. Eine dritte Person erwähnt hier Mitarbeitende, die Unruhe stiften, als Schwierigkeit.

Zusammenfassend wird der Erhalt der Qualität der Arbeitsleistung über verschiedene Teammitglieder hinweg, Loyalitätskonflikte oder Schwierigkeiten mit dem Verhalten einzelner Mitarbeitenden erwähnt.

Phase 3

Die befragten Personen in Phase 3 beschreiben Unterbrechungen und Schwierigkeiten mit der Abgrenzung als grosse Herausforderung. Gerade weil die Tür immer offen sei, falle es den Mitarbeitenden manchmal schwer, Grenzen zu akzeptieren. Eine weitere Person beschreibt als Schwierigkeit, dass definierte Prozesse nicht eingehalten werden. Dies koste viel Zeit, weil darüber diskutiert werden müsse und nach Gründen gesucht werde.

In Phase 3 tauchen die Themen Abgrenzung, Unterbrechungen und Einhaltung von Prozessen als Herausforderungen im Führungsalltag auf.

Phase 4

Die befragten Personen aus Phase 4 nennen die Zersplitterung des Teams als Herausforderung. Auch die extreme Unterschiedlichkeit des Aufgabenbereichs sei herausfordernd. Manchmal fehle die Fachexpertise als Führungsperson für spezifische Einzelthemen. Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden, auch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe, wird als Herausforderung beschrieben. Spezifisch junge Mitarbeitende, seien manchmal mit den Freiheiten überfordert oder überschätzten sich und ihre Fähigkeiten, was von der Führungsperson differenzierte Rückmeldungen erfordere.

***B2, ab Zeile 112:** „Und das ist herausfordernd, weil man zurückmelden muss, hey, du stehst nicht da du stehst da unten. Aber auf der anderen Seite will man sie nicht demotivieren. Und das ist sehr herausfordernd. Auf der einen Seite will man sie motivieren und will, dass sie sich realistisch sehen, also dass Selbst- und Fremdbild übereinstimmen aber auch gleichzeitig merken, dass sie etwas erreichen können, wenn sie auf der einen Seite Hilfe annehmen und auf der anderen Seite lernen.“*

Bei parallel laufenden Projekten sei es zudem herausfordernd, die Übersicht zu behalten und man müsse als Führungsperson die Mitarbeitenden manchmal daran erinnern, dass sie noch laufende andere Projekte haben, wenn sie in diesem Moment gerade irgendwo sonst für einen Kunden einen Auftrag erledigten. Herausfordernd kann es gemäss Aussagen einer dritten Person aus Phase 4 auch sein, ein Team von „Alphatieren“ zu formieren. Dabei sei Fingerspitzengefühl von der Führungsperson wichtig. Allgemein wirke sich auch Kostendruck in der Branche auf die Stimmung im

Betrieb aus – dies sei für gewisse Mitarbeitende schwierig und somit auch herausfordernd für die Führungspersonen.

In Phase 4 tauchen zu den Themen Herausforderungen und Schwierigkeiten die Zersplitterung von Team und Arbeitsaufgaben auf. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe, unterschiedliche Kompetenzen im Umgang mit Freiheiten und die Koordinationsanforderungen parallel laufender Projekte werden genannt. Die Bildung von Teams aus Fachspezialisten wird in dieser Phase ebenfalls als Herausforderung für Führungspersonen erwähnt, ebenso der Einfluss von äusseren Faktoren wie beispielsweise Kostendruck.

4.3.9 Gesundheit als Führungsaufgabe

In dieser Kategorie werden Aussagen zum Thema Gesundheit als Führungsaufgabe beschrieben.

Phasen 1 und 2

Die Führungspersonen aus Phase 1 und 2 beschreiben, dass sie die Mitarbeitenden gut kennen und regelmässig sehen, dadurch falle es ihnen auf, wenn es jemandem nicht gut gehe. Eine Führungsperson betont, dass er selber immer mehr als acht Stunden pro Tag arbeite und das beispielsweise auch von seinen Kaderleuten erwarte. Es wird allgemein aktiv das Gespräch gesucht, aber wenn Mitarbeitende länger krank sind, wird das als herausfordernd empfunden, weil man nicht sicher sei als Führungsperson, ob man sich melden soll und wenn ja, wie oft. Es gebe keine verbindlichen Abmachungen diesbezüglich, das sei verunsichernd. Eine weitere Führungsperson erwähnt, dass er froh sei, auf seiner Kaderstufe noch Freizeit zu haben. Seine Vorgesetzten müssten jederzeit erreichbar sein und es würde erwartet, dass auch übers Wochenende gearbeitet werde.

In Phase 1 und 2 wird der direkte Kontakt mit den Mitarbeitenden und die daraus resultierende Informiertheit über die Befindlichkeit der Mitarbeitenden beschrieben. Der Umgang mit Langzeitkranken ist nicht geregelt, was zu Verunsicherungen führt. Von Führungspersonen wird erwartet, dass sie länger arbeiten als Mitarbeitende und dass sie auch in der Freizeit erreichbar sind.

Phase 3

Eine der Führungspersonen aus Phase 3 kennt die Burnout-Thematik aus eigener Erfahrung, da sie den eigenen Bereich stark entwickelt hat und sich durch das Vorantreiben von Veränderungen stark gefordert hat. Als Burn-out gefährdet beschreibt sie Personen, die überdurchschnittlich engagiert sind. Technische Einschränkungen der Erreichbarkeit könnten aus ihrer Sicht schützend wirken. Die zweite Führungsperson aus Phase 3 bezweifelt, dass es die Führungspersonen merken, wenn Mitarbeitende einen gesundheitlichen Einbruch haben. Dies vor allem, weil die Führungspersonen die Mitglieder ihrer Teams nur einmal pro Woche sehen. Es gebe auch Vorgesetzte, die keine persönlichen Dinge der Mitarbeitenden hören wollten, dies vor allem in Phasen von allgemein hoher Belastung. Grundsätzlich sei es möglich, dass der Aspekt Gesundheit zu wenig beachtet werde und dass zu wenig auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen werde.

In Phase 3 wird von aktuellen Burnout-Fällen berichtet und es wird darüber nachgedacht, ob Führungspersonen Veränderungen des Gesundheitszustands von Mitarbeitenden wahrnehmen und adäquat darauf reagieren können. Technische Einschränkungen von Erreichbarkeit als Schutzmassnahme für hoch engagierte Mitarbeitende werden als Möglichkeit in Betracht gezogen.

Phase 4

Eine Führungsperson aus Phase 4 meint, dass es nicht möglich sei, Gesundheit als Führungsaufgabe über Distanz zu realisieren. Er unterscheidet zwischen Burnout und Überbelastung, respektive Überforderung durch „grenzenlose“ Situationen. Gerade ältere Mitarbeitende merkten zum Teil nicht, dass es mit zunehmendem Alter schwieriger werde, mit der Geschwindigkeit der Entwicklungen mitzuhalten.

B6, ab Zeile 56: „was ich in vielen Situationen beobachte mit Personen, die im fortgeschrittenen Alter in Überforderungen reinkommen – etwas, was in so jungen Organisationen passiert - der Speed bleibt immer gleich schnell. Und man merkt nicht, dass man älter wird. Merkt aber auch nicht, dass es schwieriger wird.“

Prävention kann aus der Sicht von dieser Person nur im Arbeitsumfeld passieren, darum sei die Sensibilisierung des Systems wichtig und vor allem bei der Rückkehr einer Person, die länger Zeit krank war, müsse man mit viel Fingerspitzengefühl vorgehen. In der zweiten Unternehmung führen gemäss der befragten Person einerseits viele berufsbedingte Reisen und anstrengende Kunden zu Arbeitsüberlastungen. Andererseits bestehe das Team aus vielen jungen Familienvätern, dadurch seien die Mitarbeitenden in ihrer life-domain Balance gefordert. Die Führungsperson beschreibt einen Burnout Fall der durch die Entgrenzung der Arbeit zustande kam. Die befragte Person aus der dritten Unternehmung beschreibt eine Kultur, in der befürchtet wird, dass die Mitarbeitenden zu viel arbeiten. Darum werde der Überstundensaldo auf Stufe Mitarbeitende streng überwacht. Als Führungsperson müsse man gut beobachten und seine Mitarbeitenden gut kennen, sowie den Mut haben, kritische Dinge direkt anzusprechen. Das seien aber grundlegende Aufgaben im Kontext Leadership und beziehen sich nicht nur auf das Thema Gesundheit.

In Phase 4 wird Überbelastung und Burnout differenziert beschrieben. Die Gefahr der Entgrenzung der Arbeit wird angesprochen und zusätzliche beanspruchende Faktoren werden in die Überlegungen mit einbezogen. Die Gefahr, dass sich Mitarbeitende selber überfordern, wird erkannt und in den Unternehmen thematisiert.

4.4 Zwischenfazit – Führungskultur in Abhängigkeit zur Phase

In Tabelle 8 sind die nach Flexibilisierungsphasen gruppierten Analysen zu den Hauptkategorien der Führungskultur als Übersicht zusammenfassend dargestellt:

Über alle Kategorien fällt auf, dass eine Entwicklung von „klar“, „direkt“ und „unmittelbar“ in Richtung „komplex“, „variabel“ und „aufwändig“ stattfindet. Die Bilder der Organisationen werden mit zunehmender Flexibilisierung diffuser und komplexer, ebenso verändert sich der Fokus der Führung weg von der Betonung von rationaler Zielerreichung und Hierarchie in Richtung Prozessgestaltung unter Einbezug der Mitarbeitenden. Die flexibleren Strukturen fordern eine elaboriertere, transparentere Kommunikation, in die sich die Mitarbeitenden einbringen können. Auch dadurch wird die Komplexität erhöht – was sich unter anderem daran zeigt, dass die Führungspersonen in Phase 4 tendenziell am meisten Ressourcen für die Führung investieren und trotzdem der Meinung sind, dass sie eigentlich noch mehr Zeit dafür einsetzen möchten und müssten. Auch bei der konkreten Ausgestaltung von Führung beschreiben die Führungspersonen aus Phase 4 spezifische, auf die neuen Anforderungen der flexibleren Organisationsformen ausgerichtete Führungsinstrumente. Bei den Themen Herausforderungen und Grenzen verändert sich der Fokus von konkreten und klassischen Schwierigkeiten wie beispielsweise das Sicherstellen von Arbeitsqualität hin zu spezifischen Herausforderungen wie der Zersplitterung der Teams oder der Kompetenzen der Mitarbeitenden im Umgang mit der Freiheit. In der Zwischenphase beschäftigen sich Organisationen scheinbar noch stärker mit der Einhaltung von Prozessen und müssen sich mit dem Umgang mit Abgrenzung und Unterbrechungen auseinandersetzen – Themen, die spezifisch in der Umbruchsphase relevant zu werden scheinen. Beim Thema „Gesundheit“ treten die Themen Entgrenzung und „life-domain-balance“ erst in Phase 4 auf: wieder ein Hinweis auf den vertieften Reflexionsgrad oder die Sensibilisierung der Führungspersonen zu dem Thema Gesundheit als Führungsaufgabe.

Tabelle 8: Gruppierte Hauptkategorien zu Führungskultur

	Phase 1 und 2	Phase 3	Phase 4
Bild der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Rationale Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> Unklarheit / Neuorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Bewegung
Veränderungen in der Organisation	-	<ul style="list-style-type: none"> Unsicherheiten im Umgang mit Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> Veränderungen innerhalb und ausserhalb werden reflektiert
Führung allgemein in der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Klare Aufgabenverteilung Reflexion der Führungsrolle innerhalb der Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> Energieaufwand für Veränderungen Diskrepanzen zwischen Idealvorstellung und Realität 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung der Mitarbeitenden Mensch im Zentrum Entgrenzung
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> Unmittelbar, nah, direkt 	<ul style="list-style-type: none"> Empathisch uneinheitliches Ausgestalten von Führung 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation und Entwicklung als Prozesse Freiheit kann herausfordernd für Mitarbeitende sein
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche, direkte Kommunikation im Tagesgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> Offene(re) Kommunikation wird angestrebt 	<ul style="list-style-type: none"> Transparente Kommunikation Mitarbeitende sollen sich einbringen können
Ressourcen für Führung	<ul style="list-style-type: none"> 10-30% 	<ul style="list-style-type: none"> „zu wenig“ 	<ul style="list-style-type: none"> 20%-permanent „zu wenig“
Konkrete Ausgestaltung der Führung	<ul style="list-style-type: none"> Klar definierte Meetings Ziele von aussen vorgegeben und in jährlichen MAGs kontrolliert 	<ul style="list-style-type: none"> Keine definierten Führungsinstrumente oder Führung über Projektziele Rückmeldungen entweder völlig individuell oder jährlichen MAG 	<ul style="list-style-type: none"> Klar definierte Meetings, zum Teil über neue Medien Nebst dem jährlichen MAG zur Kontrolle von Zielen werden Feedbacks von intern und extern wird mit einbezogen Kopplung von Bonus an die Erreichung der Ziele wird kritisch hinterfragt
Herausforderungen und Grenzen für die Führung	<ul style="list-style-type: none"> Einheitliche Arbeitsqualität sicherstellen können Loyalitätskonflikte 	<ul style="list-style-type: none"> Abgrenzung und Unterbrechungen Einhaltung von Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> Zersplitterung der Teams kulturelle Unterschiede Kompetenzen im Umgang mit Freiheit äussere Faktoren Teams von Fachspezialisten
Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> Durch direkten Kontakt ist der Zustand der Mitarbeitenden bekannt Verunsicherung bezüglich Umgangs mit Langzeitkranken 	<ul style="list-style-type: none"> Skepsis, ob Führungspersonen den gesundheitlichen Zustand der Mitarbeitenden kennen Überlegungen, ob Mitarbeitende „technisch“ geschützt werden müssten 	<ul style="list-style-type: none"> Entgrenzung der Arbeit als Thema Überbelastung auch durch andere Faktoren (life-domain Balance)

4.5 Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden – Analyse der Hauptkategorien

Im Folgenden wird beschrieben, welche konkreten Veränderungen die befragten Führungspersonen beschreiben, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu führen, die mobil-flexibel arbeiten. Abgeleitet aus den oben beschriebenen Entwicklungsaspekten wird hier noch detaillierter beschrieben, was sich genau verändert, wenn die Mitarbeitenden verteilter arbeiten. Dafür wurden nur noch die Aussagen der befragten Personen aus den Phasen drei und vier in die Analyse miteinbezogen. Dabei soll auch abgeglichen werden, ob die oben herausgearbeiteten Unterschiede bei der Führung in unterschiedlichen Phasen in den Kategorien zu konkreten Veränderungen wieder auftauchen.

4.5.1 Unterschiede zu Führung von Mitarbeitenden vor Ort

Die befragten Führungspersonen aus Phase 4 erwähnen als wichtigsten Unterschied die Kommunikation – so wirke sich die mediengestützte Kommunikation beispielsweise negativ auf die Interaktion aus, weil die Emotionalität eingeschränkt werde. Bei der Kommunikation via E-Mail müsse stärker darauf geachtet werden, dass gewisse Mindestanforderungen an Höflichkeit erhalten blieben – auch in internen Mails.

***B2, ab Zeile 336:** „Doch, was anders ist, ist, dass man eher über Telefon oder E-Mail kommuniziert. Und gerade bei den E-Mails - ich bin gar kein Fan mehr -da hat sich die Unart eingeschlichen, weder Hallo noch Tschüss zu sagen, sondern einfach irgendetwas zu schreiben und zack, weg. Und das kommt zum Teil - da muss man wieder mehr darauf achten, wie das was geschrieben wird. Auch intern.“*

Ganz allgemein sei die Herausforderung für Führungspersonen grösser und es müsse mehr in die Führungsbeziehung investiert werden. Durch weniger Regeln bekomme man zwar grösseren Freiraum, dadurch gehe aber Klarheit verloren. Durch den allgemeinen Vertrauensvorschuss könne vieles selber entschieden werden, müsse dann aber auch eigenverantwortlich getragen werden. Dabei komme es vor, dass sich Mitarbeitende überforderten. Alle hier subsummierten Aussagen stammen von Personen aus Phase 4.

Eine andere Person beschreibt sich selber als sehr freiheitsliebend und empfand es als anstrengender, in starrereren Strukturen zu führen. Die weniger flexiblen Strukturen entsprachen nicht ihrem eigenen Arbeitsstil, darum empfand sie auch die Führung als anstrengender, weil sie weniger Spielraum hatte. In flexibleren Strukturen verändere sich auch die Erwartungshaltung an die Führungspersonen, beispielsweise werde nicht mehr erwartet, dass ein gewisses Ziel nur noch über den vordefinierten Weg X erreicht werden kann. In der jetzigen, flexiblen Struktur könne sie selber bestimmen, wie sie Ziele erreiche, solange es nicht zu viele Kosten generiert.

Zusammenfassend betonen die Führungspersonen, dass die mediengestützte Kommunikation Auswirkungen auf die Führungsbeziehungen haben. Ganz allgemein müsse bei mehr Flexibilität auch

mehr in die Beziehungen investiert werden, man müsse sich mehr um die Mitarbeitenden bemühen. Das grosse Vertrauen und das hohe Mass an Eigenverantwortung der Mitarbeitenden können zu Überforderungen führen. Grundsätzlich verändere sich die Erwartungshaltung an Führungspersonen.

4.5.2 Kommunikation

Das Thema Erreichbarkeit spielt für die Führungspersonen in Phase 3 eine grosse Rolle. Mitarbeitende im Home Office müssten erreichbar sein, sonst werde es nervig. Termine müssten immer im Outlook festgehalten werden. Dies auch, weil die Mitarbeitenden sonst auch für Kunden nicht erreichbar sind. Da die Kunden aber den für sie zuständigen Mitarbeiter sprechen wollten, müssten die Führungspersonen wissen, wo die jeweiligen Mitarbeitenden gerade sind und wie man sie erreichen kann. Problematisch sei es ausserdem, dass kleinere Dinge nicht sofort besprochen werden können, wenn Mitarbeitende nicht vor Ort sind und keine informellen, schnellen Meetings abgehalten werden können. In Phase 4 wird beschreiben, dass die Qualität von Face 2 Face Interaktion nicht kompensiert werden kann. Ausserdem werden E-Mails seltener gelesen, wenn die Mitarbeitenden nicht vor Ort sind, sondern draussen bei den Kunden. In diesen Fällen müssten die Mitarbeitenden per Telefon an andere, laufende Projekte erinnert werden. Der Schreibstil in E-Mails sei vor allem aus dem Grund wichtig, weil man als Führungsperson nicht wissen könne, wie es dem betreffenden Mitarbeitenden gerade gehe. Da könne eine E-Mail mit dem falschen Ton vieles kaputt machen. Die Flexibilität erfordere mehr Kommunikation, mehr Offenheit, mehr Vertrauen und mehr Professionalität. Von den Führungspersonen werde ein hohes Mass an Zuverlässigkeit und Authentizität erwartet. Ausserdem müsse eine Führungsperson ihre Mitarbeitenden genau kennen und wissen, mit welchen Aufgaben sich jemand wohl fühle und mit welchen weniger. Nur so könne optimal geführt und sichergestellt werden, dass ein Team optimal performe. Dabei sei informeller Austausch auch wichtig, der bereichere die Zusammenarbeit.

Zusammenfassend sprechen Führungspersonen die Erreichbarkeit an und betonen zudem, dass die Möglichkeit informeller Gespräche unter der Flexibilisierung leidet. Der Aspekt, dass die Qualität von Face 2 Face Kommunikation nicht durch Medien kompensiert werden kann, wird erwähnt, die Relevanz informeller Kontakte betont. Der Schreibstil in E-Mails wird thematisiert. Die Anforderungen an Führungspersonen bezüglich Kommunikation können folgendermassen subsummiert werden: mehr Offenheit, mehr Vertrauen, mehr Professionalität und genaue Kenntnis der Stärken und Schwächen der Team-Mitglieder.

4.5.3 Leistung / Zielerreichung

Den Führungspersonen aus Phase 3 ist es egal, wo die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen, Hauptsache die Ziele werden erreicht und die Resultate stimmen. Da es einfacher sei, sich im Home Office zu konzentrieren, sei es für gewisse Tätigkeiten sehr sinnvoll, diese zuhause zu erledigen. Zu der Veränderung bezüglich Messung von Zielen wird in Phase 4 gesagt, dass in der flexibleren Organisation seltener gemessen würde. In starrereren Strukturen werde auch vorgegeben, wie die Ziele

erreicht werden müssten. Dieser Weg zum Ziel sei in der flexibleren Organisation egal, die Ziele würden trotzdem erreicht, aber die Leute seien zufriedener. Kundenfeedbacks – positive wie negative – kommen zu den Führungspersonen entweder unmittelbar oder an Debriefing-Meetings. Auch dies ist ein Mittel zur Zielerreichung und gemäss Aussagen einer Führungsperson sind die Mitarbeitenden selbstkritischer und motivierter, sehr gute Leistungen zu erbringen, wenn sie direkt bei den Kunden vor Ort sind. Eine weitere Aussage zum Thema Messung von Zielen ist, dass probiert wird, durch institutionalisierte Feedbacks

B6, ab Zeile 160: ... idealtypischen Organisation, wo die Führungskraft den Arbeitskontext mit beobachten kann....

näher zu kommen. Durch diese regelmässigen Feedbackgespräche soll der konkrete Arbeitsalltag für die Führungsperson beobachtbar gemacht werden, auch wenn die Mitarbeitenden räumlich und zeitlich verteilt arbeiten. Der unmittelbare Einfluss der Führungsperson werde dadurch wieder ermöglicht. Ganz grundsätzlich sei völlige Flexibilität akzeptiert, solange sie keinen negativen Einfluss auf die Ziele der Unternehmung oder auf die Kundenbeziehungen habe.

Bezüglich Zielerreichung ist den Führungspersonen zusammenfassend bewusst, dass gewisse Arbeiten besser zuhause erledigt werden können. Wo und wie die Ziele erreicht werden, ist aber grundsätzlich irrelevant. Feedbacks werden gezielt oder anfallend genutzt, um Leistung zu beurteilen.

4.5.4 Herausforderungen bei der Führung von mobil-flexiblen Mitarbeitenden

In Phase 3 empfinden es die befragten Personen als herausfordernd, weil kleinere Problem weniger schnell geklärt werden können, wenn Mitarbeitende nicht vor Ort sind. Zwar würden an den wöchentlichen Meetings Informationen ausgetauscht und Projekte besprochen, aber es sei nicht möglich, spontan zusammensitzten, wenn eine Mitarbeiterin zuhause arbeite. In Phase 4 wird die Ausgestaltung der Führungsbeziehung als herausfordernd erlebt, wenn geographische und thematisch-inhaltliche Distanz zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden gross ist. Diese Distanz erschwere, dass sich Mitarbeitende entwickeln können und an der Führungsperson wachsen könne. Regelmässige Home Office Tage seien grundsätzlich kein Problem, viel herausfordernder sei die Führung, wenn das gesamte Team beim Kunden vor Ort sei. Dabei als Führungsperson sicherzustellen, dass die anderen Projekte weiterlaufen, sei schwierig. Durch weniger Regeln und viele Freiheiten seine ausserdem zum Teil Grenzen nicht klar. Wenn die Freiheiten ausgenutzt würden, müsste mittels technischer Hilfsmittel nachgemessen werden, wann und wo sich eine Person eingeloggt habe. Dies komme aber sehr, sehr selten vor. Auch wenn Rückmeldungen aus den Teams zu den Führungspersonen gelangen, dass ein Teammitglied die Bedingungen ausnutze, müsse das von der Führungsperson angesprochen werden. Schwierig könne es auch werden, wenn Personen, die im Home Office arbeiten nicht zurückrufen. Um in Bezug auf die Erreichbarkeit Klarheit zu schaffen, wurde in einer Unternehmung in Phase 4 vereinbart, dass innerhalb von 30 Minuten reagiert werden muss, wenn man im Home Office kontaktiert wird.

Zusammenfassend wird die Verzögerung von Problemlöseprozessen durch die Abwesenheit von Mitarbeitenden angesprochen. Die räumliche – aber auch die inhaltliche - Distanz verunmöglicht in manchen Fällen die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Gleichzeitig unterschiedliche Projekte voranzutreiben, ist herausfordernder. Die grossen Freiheiten würden sehr selten ausgenutzt, wenn doch, müsse interveniert werden. Als Herausforderung wird auch hier das Thema Erreichbarkeit erwähnt.

4.5.5 Vertrauen

In Phase 3 fragt sich eine befragte Person, ob es sinnvoll ist, dass Mitarbeitende so viel von zuhause aus arbeitet und sie zweifelt daran, dass die rapportierten Stunden realistisch sind. Wenn jemand im Home Office nicht erreichbar ist, führe das zu Misstrauen, ob diese Person überhaupt arbeite. Leere Plätze im Büro sind aber grundsätzlich normal, es wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeitenden bei den Kunden sind. In Phase 4 sprechen alle Führungspersonen vollstes Vertrauen für ihre Mitarbeitenden aus. Dabei vertrauen die Führungspersonen einerseits in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, andererseits darauf, dass die Mitarbeitenden produktiv sind, wenn sie zuhause oder von unterwegs arbeiten. Auch für die befragten Personen aus Phase 4 bedeuten leere Plätze im Büro, dass die Mitarbeitenden bei den Kunden sind. Home Office wird hier auch aktiv gefördert, weil der Platz im Büro beschränkt ist.

Grundsätzlich wird mobil – flexiblen Mitarbeitenden vollstes Vertrauen entgegengebracht. Nur eine Person bringt auch beim Thema Vertrauen das Thema Erreichbarkeit auf. Misstrauen, falls ein Teammitglied nicht erreichbar ist, erwähnt nur eine Person.

4.5.6 Eigenverantwortung

Zum Thema Eigenverantwortung machten ausschliesslich die Personen aus Phase 4 Aussagen. Die Führungspersonen beschrieben einerseits, dass sich die Mitarbeitenden schon in der Einarbeitungszeit mit den Informationstools zurechtfinden müssten und kein grosses Einführungsprogramm durchlaufen, sondern sich den Raum von Anfang an selber ausgestalten müssen. Bei manchen Mitarbeitenden müsse die Eigenverantwortung auch wieder beschnitten werden, um den Druck der Verantwortungsübernahme zu mildern. Grundsätzlich werde der Freiraum aber sehr geschätzt, ebenso die Möglichkeit, eigeninitiativ Projekte zu realisieren. Darum liege beispielsweise auch Home Office in der Verantwortung jedes einzelnen.

Zusammenfassend ist Eigenverantwortung ein zentraler Aspekt in den stark flexibilisierten Unternehmen. Diese muss gemäss manchmal eingeschränkt werden, um den Druck auf die Mitarbeitenden zu reduzieren.

4.5.7 Wunsch nach Unterstützung

In Phase 3 wünschen sich die befragten Personen die Möglichkeit, sich mit anderen Personen auszutauschen, die ebenfalls in der Umbruchsphase sind und so Informationen darüber zu erhalten,

wie die Phase der Veränderung in anderen Unternehmen erlebt und vom Management begleitet wird. In Phase 4 wird gewünscht, dass es irgendwo Mentoren gibt – Personen, die viel Erfahrung mit Führung von mobil-flexiblen Mitarbeitenden haben und konkrete Hilfestellung für Fragen aus der Praxis bieten könnten.

Zusammenfassend besteht ein Wunsch nach Austausch und Unterstützung.

4.6 Zentrale Aspekte der Flexibilisierungsphasen

Im Folgenden werden die zentralen Aspekte pro Flexibilisierungsphase basierend auf der oben dargelegten Datenbasis beschrieben. In Tabelle 9 in Kapitel 5, S. sind die zentralen Ergebnisse verdichtet dargestellt.

Phasen 1 und 2

Die Phasen 1 und 2 sind charakterisiert durch den Fokus auf rationale Zielerreichung und klare Aufgabenverteilung. Die Rolle als Führungsperson wird unter Einbezug von Hierarchiestufen reflektiert, Loyalitätskonflikte können Thema sein. Der Führungsstil ist unmittelbar, nah und direkt, geprägt durch persönliche, direkte Kommunikation im Tagesgeschäft. Ziele werden von aussen vorgegeben und in MAGs überprüft. Für Führungsarbeit steht durchschnittlich 20% der Arbeitszeit zur Verfügung. Zentrale Herausforderungen für Führungspersonen sind die Sicherstellung von einheitlicher Arbeitsqualität innerhalb von Teams oder zwischen Teams. Durch den direkten Kontakt ist der gesundheitliche Zustand der Mitarbeitenden bekannt, trotzdem kann der Umgang mit Langzeitkranken verunsichern.

Phase 3

Phase 3 ist charakterisiert durch Unklarheit und Neuorientierung und eine grundsätzliche Unsicherheit im Umgang mit Veränderungen. Die Diskrepanzen zwischen Idealvorstellungen und Realität fordern einen hohen Energieaufwand. Führung wird uneinheitlich ausgestaltet, empathisches Verhalten und offene Kommunikation werden angestrebt. Die Führungspersonen wünschen sich mehr Zeit für Führungsaufgaben. Falls über Ziele geführt wird, sind diese über die Projekte vordefiniert und werden in jährlichen MAGs überprüft. Zentrale Herausforderungen sind einerseits der Umgang mit Unterbrechungen, andererseits die Einhaltung von Prozessen. Den gesundheitlichen Zustand der Mitarbeitenden ist den Führungspersonen nicht immer bekannt und es wird reflektiert, ob Mitarbeitende geschützt werden müssten – ggf. auch durch technische Einschränkungen.

Phase 4

Phase 4 ist charakterisiert durch Bewegung – eine gemeinsame Entwicklung mit Mitarbeitenden, wobei der Mensch im Zentrum steht. Veränderungen und Entwicklungen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung werden reflektiert und als Prozesse wahrgenommen und gestaltet. Als zentrale Herausforderung wird Entgrenzung genannt, die grosse Freiheit wird als herausfordernd für die Mitarbeitenden verstanden. Transparente Kommunikation unter Einbezug der Mitarbeitenden-Perspektive ist hoch relevant. Mindestens 20% der Zeit wird in die Führungsarbeit investiert, grundsätzlich müsste es mehr sein. Meetings werden teils mediengestützt durchgeführt. Zusätzlich zu den jährlichen MAGs wird Feedback für die Beurteilung von Mitarbeitenden mit einbezogen. Die Koppelung von Boni an die Erreichung von Zielen wird kritisch hinterfragt. Problematisch wird die Zersplitterung der Teams erlebt, anspruchsvoll die Bildung und Führung von Teams von Fachspezialisten. Überlegungen zu Life-domain-Balance und der Einbezug von verschiedenen Faktoren bei gesundheitlicher Überbelastung von Mitarbeitenden kennzeichnen die Reflexionen der Führungspersonen aus Phase 4.

4.7 Zentrale Aspekte der Veränderungen

Führung verändert sich mit zunehmender Flexibilisierung bezüglich der im folgenden Abschnitt beschriebenen Aspekte. In Abbildung 12 in Kapitel 5, S. sind die Aspekte in verdichteter Form schematisch dargestellt.

Je mobil – flexibler die Mitarbeitenden ihrer Arbeit nachgehen, desto mehr muss die Führungsperson in die Aufrechterhaltung der Beziehung investieren. Die vermehrte Nutzung von mediengestützter Kommunikation wirkt sich auf die Führungsbeziehung aus. Räumliche und inhaltliche Distanz können sich auf gezielte Weiterentwicklung von Mitarbeitenden negativ auswirken und müssen von Führungspersonen kontinuierlich reflektiert werden. Die Erwartungshaltung an Führungspersonen verändert sich, es wird Offenheit, Vertrauen, Professionalität und genaue Kenntnis der Stärken und Schwächen der Team-Mitglieder gewünscht. Vertrauen und Eigenverantwortung stellen zentrale Aspekte dar, die mit dem Grad der Flexibilisierung wichtiger werden. Das hohe Mass an Eigenverantwortung der Mitarbeitenden kann diese überfordern, was bei zunehmender Flexibilisierung von Führungspersonen erkannt und aufgefangen werden muss. Wo und wie vorgegebene Ziele erreicht werden, verliert an Bedeutung. Damit die Leistung von Mitarbeitenden beurteilt werden kann, werden zunehmend Feedbacks informell von Kunden oder standardisiert innerhalb der Organisation mit einbezogen. Die Abwesenheit von Mitarbeitenden verzögert Problemlöseprozesse, schlechte Erreichbarkeit der mobil – flexiblen Mitarbeitenden kann diese Schwierigkeit akzentuieren. Gleichzeitig unterschiedliche Projekte voranzutreiben wird durch eben diese Verzögerung wie auch durch die räumliche Distanz herausfordernder mit zunehmender Flexibilisierung.

5 Diskussion

Um zu beschreiben, was sich bezüglich Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung genau verändert, wurde eine Interviewstudie mit acht Führungskräften durchgeführt. Ziel war, die von Weichbrodt et al. (2014) formulierte Dimension von Führung im FlexWork Phasenmodell neu zu beschreiben. Die befragten Führungskräfte verorteten ihre Unternehmung auf dem Phasenmodell, bevor sie im halb-standardisierten Interview Fragen zu Führung allgemein und zu Führung mobil – flexibler Mitarbeitenden im Speziellen beantworteten. Die kategorienbasierte Auswertung der Interviews erlaubte es, Unterschiede in der Ausgestaltung von Führung, gruppiert nach Flexibilisierungsphasen des FlexWork Phasenmodells zu beschreiben und Aussagen darüber zu machen, was sich bezüglich Führung bei zunehmender Flexibilisierung genau verändert. In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst, ergänzt mit den Interpretationen der in Kapitel 2.5 (S. 19 – 20) formulierten Thesen. Als Synthese resultiert die Beschreibung der Führungsdimension des FlexWork Phasenmodells. Abschliessend folgen Überlegungen zur theoretischen Einbettung der Ergebnisse.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden hier in verdichteter Form aufgegriffen und in einem ersten Schritt bezogen auf die Hauptfragestellung interpretiert. Dabei werden die Ergebnisse zu den Beschreibungen der Flexibilisierungsphasen, vor der Beschreibung der Veränderungsaspekte interpretiert. Anschliessend folgt die Interpretation der Ergebnisse, der in Kapitel 2.5 (S. 19 – 20) entlang formulierten Thesen. Die Synthese der vorangegangenen Interpretationen, unter Einbezug der ursprünglichen Beschreibung der Führungsdimension im FlexWork Phasenmodell nach Weichbrodt et al. (2014, S. 16), bildet die Basis für die am Schluss des Kapitels vorgestellte, neu beschriebene Führungsdimension.

5.1.1 Allgemeine Interpretation der Ergebnisse

Die Fragestellung für die vorliegende Arbeit lautet: „Was verändert sich genau bezüglich Führung bei zunehmender Arbeitsflexibilisierung?“ Anhand der vorliegenden Datenlage fallen im Speziellen folgende Veränderungen zwischen den einzelnen Flexibilisierungsphasen auf:

- Je höher der Grad der Flexibilisierung, desto komplexer werden die Bilder der Organisation, die Beschreibung des Führungsstils und die Anforderungen an die Führungspersonen.
- Kommunikation, auch medienunterstützte, gewinnt zunehmend an Bedeutung.
- Mit steigender Flexibilität werden mehr Ressourcen für die Führungsarbeit eingesetzt oder es entsteht zumindest der Wunsch, mehr Zeit für die Führung aufwenden zu können.
- Zentrale Herausforderungen verschieben sich. In den Phasen 1 und 2, sorgen sich Führungspersonen um die Sicherstellung von Arbeitsqualität, in Phase 4 sind Entgrenzung und Zersplitterung der Teams problematisch. Dabei fällt auf, dass das Thema „Abgrenzung“ (Umgang mit Unterbrechungen), bereits im Übergang, also in Phase 3 auftaucht.

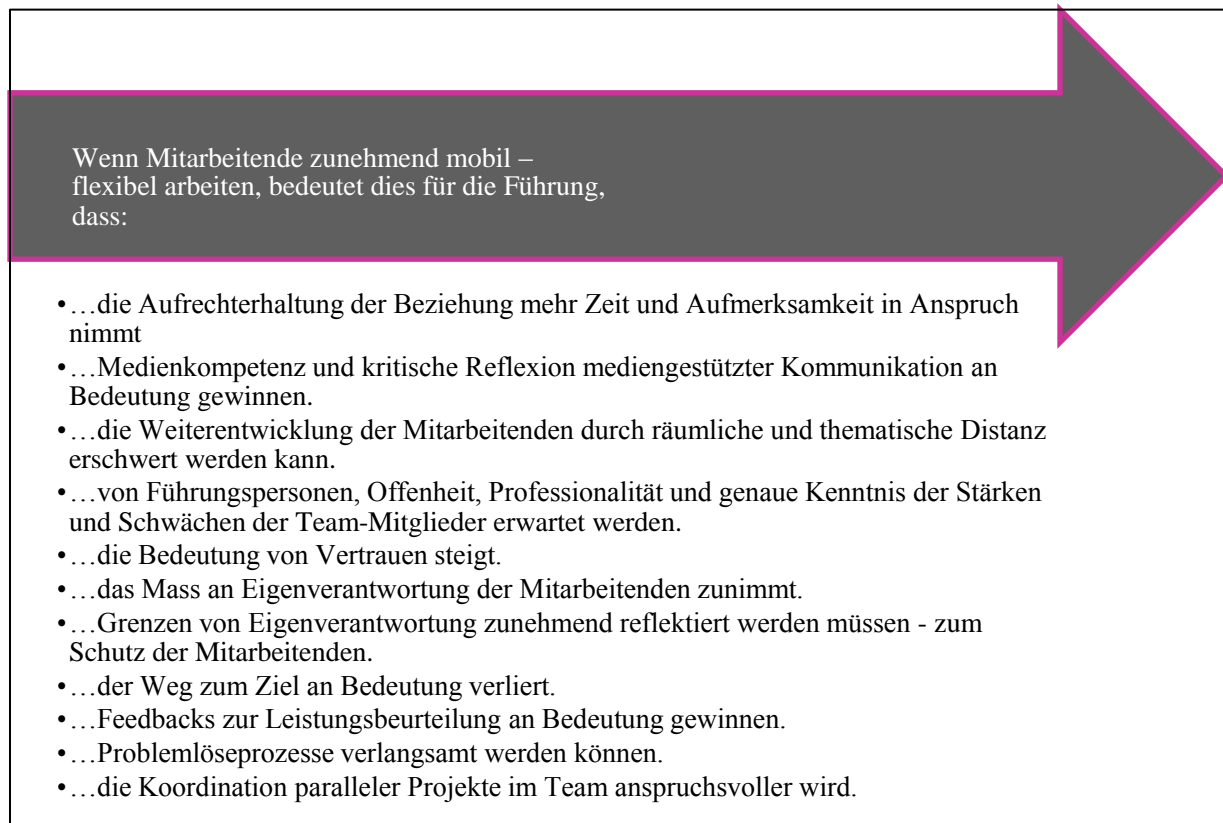
- „Führung durch Zielvorgaben“ ist in allen drei Phasenbeschreibungen enthalten, wobei erst in Phase 4 institutionalisiertes Feedback zum Einsatz kommt.
- Der Aspekt „Gesundheit als Führungsaufgabe“ ist ebenfalls in allen Phasen präsent. Der Grad der Differenzierung der Aussagen zu diesem Thema nimmt mit dem Grad der Flexibilisierung zu.
- Phase drei ist stark von Unsicherheiten als auch Unklarheiten geprägt.

In Tabelle 9 sind die Beschreibungen der Phasen 1- 4 aus der kategorienbasierten Analyse der Interviews zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 9: Verdichtete Beschreibung der Flexibilisierungsphasen

Phase 1-2	Phase 3	Phase 4
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf rationale Zielerreichung und klare Aufgabenverteilung. • Die Rolle als Führungsperson wird unter Einbezug von Hierarchiestufen reflektiert, Loyalitätskonflikte können Thema sein. • Der Führungsstil ist unmittelbar, nah und direkt, geprägt durch persönliche, direkte Kommunikation im Tagesgeschäft. • Ziele werden von aussen vorgegeben und in MAGs überprüft. • Für Führungsarbeit steht durchschnittlich 20% der Arbeitszeit zur Verfügung. • Zentrale Herausforderungen für Führungspersonen sind die Sicherstellung von einheitlicher Arbeitsqualität innerhalb von Teams oder zwischen Teams. • Durch den direkten Kontakt ist der gesundheitliche Zustand der Mitarbeitenden bekannt, trotzdem kann der Umgang mit Langzeitkranken verunsichern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Charakterisiert durch Unklarheit und Neuorientierung und eine grundsätzliche Unsicherheit im Umgang mit Veränderungen. • Die Diskrepanzen zwischen Idealvorstellungen von Führung und der Realität fordern einen hohen Energieaufwand. • Führung wird uneinheitlich ausgestaltet, empathisches Verhalten und offene Kommunikation werden angestrebt. • Mehr Zeit für Führungsaufgaben wäre gewünscht. • Falls über Ziele geführt wird, sind diese über die Projekte vordefiniert und werden in jährlichen MAGs überprüft. • Zentrale Herausforderungen sind einerseits der Umgang mit Unterbrechungen, andererseits die Einhaltung von Prozessen. • Der gesundheitliche Zustand der Mitarbeitenden ist den Führungspersonen nicht immer bekannt und es wird reflektiert, ob Mitarbeitende geschützt werden müssten – ggf. auch durch technische Einschränkungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Charakterisiert durch Bewegung – eine gemeinsame Entwicklung mit Mitarbeitenden, wobei der Mensch im Zentrum steht. • Veränderungen und Entwicklungen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung werden reflektiert und als gestaltbare Prozesse wahrgenommen. • Als zentrale Herausforderung wird Entgrenzung genannt, die grosse Freiheit wird als herausfordernd für die Mitarbeitenden verstanden. • Transparente Kommunikation unter Einbezug der Mitarbeitenden-Perspektive ist hoch relevant. Meetings werden teils mediengestützt durchgeführt. • Mindestens 20% der Zeit wird in die Führungsarbeit investiert, grundsätzlich wäre mehr gewünscht. • Zusätzlich zu den jährlichen MAGs wird Feedback für die Beurteilung von Mitarbeitenden mit einbezogen. Die Koppelung von Boni an die Erreichung von Zielen wird kritisch hinterfragt. • Problematisch wird die Zersplitterung der Teams erlebt, anspruchsvoll die Bildung und Führung von Teams von Fachspezialisten. • Überlegungen zu Life-domain-Balance werden angestellt. Verschiedene Einflussfaktoren werden bei Überbelastungen von Mitarbeitenden mit einbezogen.

Aus der kategorienbasierten Analyse der Veränderungen können folgende Aspekte abgeleitet werden:



Wenn Mitarbeitende zunehmend mobil – flexibel arbeiten, bedeutet dies für die Führung, dass:

- ...die Aufrechterhaltung der Beziehung mehr Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt
- ...Medienkompetenz und kritische Reflexion mediengestützter Kommunikation an Bedeutung gewinnen.
- ...die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden durch räumliche und thematische Distanz erschwert werden kann.
- ...von Führungspersonen, Offenheit, Professionalität und genaue Kenntnis der Stärken und Schwächen der Team-Mitglieder erwartet werden.
- ...die Bedeutung von Vertrauen steigt.
- ...das Mass an Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zunimmt.
- ...Grenzen von Eigenverantwortung zunehmend reflektiert werden müssen - zum Schutz der Mitarbeitenden.
- ...der Weg zum Ziel an Bedeutung verliert.
- ...Feedbacks zur Leistungsbeurteilung an Bedeutung gewinnen.
- ...Problemlöseprozesse verlangsamt werden können.
- ...die Koordination paralleler Projekte im Team anspruchsvoller wird.

Abbildung 12: Veränderungen von Führungskultur bei zunehmender Flexibilisierung

Auch aus den kategorienbasierten Beschreibungen der Veränderungen wird ersichtlich, dass Führung mit zunehmender Flexibilisierung mehr Ressourcen in Anspruch nimmt. Da sich die Führungspersonen stärker um die Mitarbeitenden bemühen müssen, brauchen sie entsprechend mehr Zeit für Führungsaufgaben – was zu den steigenden Ressourcen in der Beschreibung der Phasen in Tabelle 10 passt. Auch die Aussagen, dass sich Führungspersonen speziell in Phase 3 mehr Zeit für die Führungsaufgaben wünschen, deuten darauf hin, dass Führung an Komplexität zunimmt und anspruchsvoller wird. Die höheren Anforderungen an Führungspersonen werden auch durch komplexere Kommunikationserfordernisse ausgedrückt. Es muss zum Teil mediengestützt kommuniziert werden, was die Aufrechterhaltung der Beziehung und im Speziellen die von informellen Kontakten erschweren kann. Schwierigkeiten bei der Erreichbarkeit können zudem zur Verlangsamung der Problemlöseprozesse führen. Dies wiederum führt zu einer anspruchsvolleren Koordination parallel geführter Projekte, weil spontane Kurz- Besprechungen nicht mehr möglich sind. Wie bei Richardson (2010) konnte gezeigt werden, dass Vertrauen und Eigenverantwortung wichtige Aspekte bei der Führung von mobil – flexiblen Mitarbeitenden sind. Neu ist hier, dass sich die Führungspersonen ggf. überlegen müssen, die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden zu deren Schutz wieder einzuschränken.

5.1.2 Interpretation der Thesen

These 1: „Je etablierter mobil-flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto etablierter ist das Führungsinstrument „Führung durch Zielvereinbarungen“.

Von den N=8 Führungspersonen berichteten sieben von klar definierten Zielen, die in jährlichen MAGs kontrolliert werden. Dies deutet darauf hin, dass das Führungsinstrument „Führung durch Zielvereinbarungen“ etabliert ist. Dies auch in Unternehmen, die bezüglich Arbeitsflexibilisierung noch nicht weit fortgeschritten sind. Die Koppelung von Boni wird im Gegensatz dazu von einer Führungsperson in Phase 4 bereits wieder kritisch hinterfragt. Der Grad der Etablierung von MbO scheint sich also bezüglich Arbeitsflexibilisierung nicht zwingend in Richtung, je etablierter mobil – flexible Arbeit, desto etablierter „Führung durch Zielvereinbarungen“ zu entwickeln. Vielmehr kann basierend auf der vorliegenden Datenlage interpretiert werden, dass in den befragten Unternehmen sowieso über Ziele geführt wird – unabhängig vom Flexibilisierungsgrad. These eins kann darum nicht beibehalten werden.

These 2: „Je etablierter mobil-flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto expliziter wird nach transformationalen Grundsätzen geführt.“

Bei der Analyse des Führungsstils konnten keine Aussagen dem transaktionalen Führungsstil zugeordnet werden. Es scheint, dass sich der transformationale Führungsstil bereits überall durchgesetzt hat. Aussagen zur Vorbildfunktion von Führungspersonen und die Beschreibung des eigenen Führungsstils als „kollegial“, finden sich bereits in den Interviews aus Phase 1 und 2. Auch das folgende Zitat aus dem Interview mit der Führungsperson aus Phase 1, ist dem transformationalen Führungsstil zu zuordnen:

B3, ab Zeile 76 „Also ich halte vor allem nichts von all den Management Büchern, die es da gibt. Im Prinzip ist es intuitiv und eine persönliche Angelegenheit. Man hat Menschen und eigentlich muss man Menschen mögen, um zu führen. Sonst geht es nicht. Und wenn man das einfach hierarchisch von oben oder von unten machen will, hat man keinen Kontakt zu den Menschen. Und man braucht Kontakt mit den Menschen, wenn man Ziele erreichen will.“

Die Zielerreichung, steht zwar immer noch im Zentrum - der Führungsperson ist aber bewusst, dass der Mensch der wichtigste Faktor ist.

Die Daten der vorliegenden Untersuchung deuten darauf hin, dass sich die Ausprägung von transaktionalem und transformationalem Führungsstil nicht unterscheiden. Ob der Führungsstil tatsächlich nach transformationalen Grundsätzen ausgestaltet wird, kann zwar nicht beurteilt werden, trotzdem scheint Unterscheidung in transaktionale und transformationale Führung für die Beschreibung von Veränderungen der Führungskultur nicht relevant zu sein. Entsprechend wurde die These, dass sich bei zunehmender Flexibilisierung der Führungsstil in Richtung transformationaler Führung entwickelt, nicht bestätigt.

These 3: „Je etablierter mobil – flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto differenzierter setzen sich Führungspersonen mit dem Thema Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auseinander“.

Hier scheint es einen Unterschied in der Wahrnehmung der Führungspersonen in Abhängigkeit der Flexibilisierungsphasen zu geben. In den Phasen 1 und 2 wurde das Thema von den Führungspersonen entweder gar nicht beantwortet oder es wurden Unsicherheiten im Umgang mit Langzeitkranken thematisiert. In Phase 3 tauchte die generelle Verunsicherung und Unklarheit auch beim Gesundheitsaspekt auf. In Phase 4 war das Thema bekannt und wurde komplexer und umfassender reflektiert und interpretiert. Entsprechend kann, basierend auf der vorliegenden Datenlage, davon ausgegangen werden, dass das Thema „Gesundheit als Führungsaufgabe“ bei Führungspersonen in stärker flexibilisierten Arbeitsumgebungen zentraler wird und sich die Führungspersonen differenzierter damit auseinandersetzen (müssen).

These 4: „Je etablierter mobil-flexible Arbeit in Unternehmen ist, desto weiter entwickelt ist das Verständnis von Führung gemäss Führungsholarchie von Willms (2010)“.

Diese These lässt sich basierend auf der vorliegenden Datenlage nicht abschliessend beantworten. Folgende Tendenzen können aufgezeigt werden:

Beschreibungen der Phasen 1 und 2, können teilweise dem zweckrationalen Führungsstil nach Willms (2010) zugeordnet werden. Der Fokus auf die rationale Aufgabenerfüllung und den Hierarchieaspekt, der in Phase 1 und 2 explizit reflektiert wird, deuten auf ein zweckrationales Führungsverständnis hin. Die Erwähnung von Loyalitätskonflikten, kann ebenfalls dahingehend interpretiert werden, dass Macht und Verantwortung, die an jeweilige Positionen gebunden sind – ebenfalls als ein Aspekt des zweckrationalen Führungsverständnisses in der Führungsholarchie bedeuten.

Die Beschreibung der Phase 4, kann teilweise dem relativistischen Führungsverständnis der Führungsholarchie zugeordnet werden. Dass der Mensch im Zentrum steht und dass es sich bei Führung, um eine gemeinsame Entwicklung mit den Mitarbeitenden handelt, spricht für ein hohes Commitment von allen, sich für eine gemeinsam Aufgabe zu engagieren. Die Bildung von Teams von Fachspezialisten deutet darauf hin, dass die Kreativität jedes einzelnen gefragt ist. Gemäss Führungsholarchie, ist die Kommunikation auf der Stufe der relativistischen Führung zudem geprägt von Konsens und der Fähigkeit, unterschiedliche Meinungen und Perspektiven mit einzubeziehen. Dazu passt die Beschreibung aus Phase 4, dass transparente Kommunikation unter Einbezug der Mitarbeitenden-Perspektive, hoch relevant ist.

These 4, scheint also, zumindest tendenziell bestätigt zu sein. Die Führungspersonen aus Phase 4, scheinen ein relativistisches Führungsverständnis zu haben, während die Aussagen der Führungspersonen aus Phase 1 und 2, eher zu zweckrationalem Führungsverständnis neigen.

5.2 Synthese: Re-formulierung der Führungsdimension

Ausgehend von der Beschreibung der Führungsdimension von Weichbrodt et al. (2014, S. 16), die in Abbildung 13 dargestellt ist, werden die Erkenntnisse aus der Untersuchung in stark verdichteter Form in Tabelle 10 dargestellt. Die Führungsdimension wird aufgrund der Erkenntnisse neu beschrieben.

Führungskultur im Kontext flexibler Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/ schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Präsenz • Führung über Auftrag und Ausführung • klare Rollenzuweisungen und Hierarchien 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung generell über Präsenz und über Auftrag und Ausführung • in Ausnahmefällen auch mehr operative Verantwortung und keine Führung über Präsenz mehr (z.B. Projektleiter im Außeneinsatz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung mehrheitlich über Präsenz; z.T. aber auch über Ziele/ Ergebnisse • Zielvereinbarungen vorhanden, spielen aber nur eine geringe Rolle • Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist sehr uneinheitlich (abhängig vom Vorgesetzten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Zielvereinbarungen mit klar definiertem Beteiligungs- und Vereinbarungsprozess, überprüfbaren Kriterien • generell großer Handlungsspielraum • eher flache Hierarchien • Führungskräfte verstehen sich auch als Unterstützer und Coach • Person (statt Rolle) steht im Vordergrund • Vereinzelter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führen über Ziele/ Ergebnisse im ganzen Unternehmen etabliert • flache Hierarchien • Führung als Begleitung der Entwicklung • aufgrund der projektbasierten Organisationsform gibt es meist mehr als nur eine Führungsperson • Verbreiteter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung

Abbildung 13: Beschreibung der Führungsdimension in Weichbrodt et al. (2014, S. 16)

Da sich die Thesen 1 und 2 nicht bestätigt haben, werden die Aspekte „Führung durch Ziele“ und „transaktionale und transformationale Führung“ in der Beschreibung nicht mehr aufgegriffen. These 3 – also die Zunahme der Reflexion über die Gesundheit der Mitarbeitenden – wird in die Beschreibung integriert. Aspekte der Führungsholarchie nach Willms (2010), sind nicht Teil der neuen Beschreibung.

Tabelle 10: Beschreibung der Führungsdimension

Führungskultur im Kontext flexibler Arbeit	Phasen 1 und 2: Ortsgebundene Arbeit und flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch / schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert
	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Präsenz, unmittelbar und nah. • Direkte Kommunikation im Tagesgeschäft. • Fokus auf rationale Zielerreichung und klare Aufgabenverteilung. • Klare Hierarchien und Verantwortlichkeiten. • Gesundheitlicher Zustand der Mitarbeitenden ist der Führungsperson bekannt. • Ressourcen für Führung werden als ausreichend wahrgenommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufweichung von Grenzen, Führung wird uneinheitlich ausgestaltet. • Bedeutung von Kommunikation nimmt zu. • Diskrepanzen zwischen Idealvorstellungen von Führung und der Realität fordern einen hohen Energieaufwand. • Die Gesundheit von Mitarbeitenden wird ein Führungsthema. • Wunsch nach mehr Ressourcen für Führungsarbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung wird als komplexe Interaktion mit den Mitarbeitenden verstanden. • Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist ein wichtiges Führungsthema. • Vertrauen und Eigenverantwortung sind zentrale Aspekte. • Die Bedeutung von Kommunikation – auch mediengestützt – ist sehr hoch. • Feedback wird zur Leistungsbeurteilung eingesetzt. • Gesundheit ist ein Führungsthema. Überlegungen zu Entgrenzung und life-domain-balance werden angestellt. • Wunsch nach mehr Ressourcen für Führung oder Führung als Hauptaufgabe.

In der Unternehmensbefragung, die mit der ursprünglichen Beschreibung der Dimension, „Führung und Führungskultur“ durchgeführt wurde, hatte im Vergleich mit den anderen vier Dimensionen, auffallend hohe Werte erreicht (Weichbrodt et al., 2014). Die Ergebnisse zu den Konstrukten „Führung durch Zielvereinbarungen“ und „transaktionale und transformationale Führung“, könnten darauf hindeuten, dass es sich tatsächlich um einen Effekt handelt, der in der Beschreibung der Führungsdimension begründet ist. Sollte „Führung durch Zielvereinbarungen“ tatsächlich so stark verbreitet sein - so, wie es die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung andeuten - stellt das Konstrukt keinen Aspekt von Führung dar, der sich im Kontext der Arbeitsflexibilisierung verändert. Darum ordneten die befragten Personen in der Unternehmensbefragung von Weichbrodt et al. (2014, S.20) ggf. der Führungsdimension einen hohen Wert bei der Flexibilisierungsphase zu. Der Effekt könnte durch das Konstrukt der transformationalen Führung verstärkt worden sein. Wenn bereits die meisten Führungspersonen nach transformationalen Grundsätzen führen – sich also als Vorbild

wahrnehmen, den Menschen ins Zentrum stellen und nicht, wie im transaktionalen Führungsstil, vor allem über Leistung und Belohnung führen (nach Kirchler, 2008), so könnte dies ebenfalls zu höheren Werten geführt haben. Auch die Unterscheidung in „transaktionalen und transformationalen Führungsstil“ scheint, basierend auf der vorliegenden Datenlage, kein Konstrukt zu sein, das sich im Kontext der Arbeitsflexibilisierung verändert. In der neuen Beschreibung der Führungsdimension wird das veränderte Bild der Organisation aufgegriffen, Unterschiede im Führungsverständnis pro Phase ausformuliert, die Veränderung von Kommunikation beschrieben, der Aspekt „Gesundheit als Führungsaufgabe“ integriert und die Ressourcen für Führungsarbeit, respektive deren Umfang mit einbezogen. Aufgrund der Daten aus den Interviews, sind diese Aspekte zentral und verändern sich, wenn Mitarbeitende ihre Aufgaben zunehmend mobil – flexibel erledigen.

Phase 5, Führung von standortunabhängiger Arbeit, kann hier nicht beschrieben werden, weil diese Phase nicht Teil der Untersuchung war. Akin & Rumpf (2013, S. 368), beschreiben die Anforderungen an Führungspersonen von virtuellen Teams, welche theoretisch für Führungspersonen in Phase 5 übertragbar sein müssten, folgendermassen:

- Führungspersonen brauchen starke konzeptionelle und strategische Denkfähigkeiten, weil sie sich der Zusammenhänge stärker bewusst sein müssen.
- Sie müssen fähig sein, den Wandel zu gestalten und gedanklich offen und neugierig sein.
- Führungspersonen müssen sensibel für unterschiedliche Kulturen, Generationen und Geschlechter sein.
- Sie müssen integer und aufrichtig bleiben und, einen ethischen Ansatz annehmen.
- Ambiguitäten, müssen in einem hohen Mass toleriert werden.
- Führungspersonen müssen heterogene Teams führen können und, zusätzlich eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit schaffen.
- Loyalität und Betriebszugehörigkeit, müssen neu definiert werden.
- Zusammenarbeit wird das Motto sein: Generationen-, Funktionen- und Unternehmungsübergreifend.

Die Veränderung des Führungsverständnisses in Richtung zunehmender Komplexität, die Relevanz der Kommunikation und die Fähigkeit, sich selbst wie auch die Umwelt kritisch zu hinterfragen, verlangt nach einer kontinuierlichen Anpassung des eigenen Führungsstils. Die vorgängig beschriebenen Erkenntnisse aus der qualitativen Interviewstudie kommen auch in den Empfehlungen von Akin & Rumpf (2013) zum Tragen und sind somit zu den oben beschriebenen Aspekten von Veränderung von Führungskultur im Kontext der Arbeitsflexibilisierung kongruent.

5.3 Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung

Zusammenfassend konnte mit der vorliegenden Arbeit gezeigt werden, dass sich Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung verändert. Diese Veränderung von Führung und Führungskultur, bewegt sich in Richtung höherer Komplexität. Die Anforderungen an Führungspersonen steigen, weil die Umwelt, in der die Führung stattfindet, komplexer wird. Mitarbeitende beispielsweise eben geographisch verteilt arbeiten - sich aber auch mit anderen inhaltlichen Themen beschäftigen. Weiter fällt auf, wie stark die Verunsicherung und Destabilisierung in der Phase des Umbruchs zum Ausdruck kommt. Die bestehenden Strukturen und Führungskonzepte, greifen nicht mehr - die Führung, die wird dann dementsprechend uneinheitlich gestaltet. Über alle drei untersuchten Flexibilisierungsphasen kann das Modell von Kurt Lewin herangezogen werden, das er als „3-step-model“ beschreibt (Lewin, 1947a in Burnes, 2004). Die drei Schritte der Veränderung, die Lewin als „unfreeze“, „change“ und „refreeze“ bezeichnet hat, werden folgendermassen beschrieben: starre Einstellungen und Routinen, werden in einem ersten Schritt „aufgetaut“ – das heisst, es wird darüber diskutiert und reflektiert, ob Veränderungen überhaupt wünschenswert und möglich sind. In der zweiten Phase folgt der eigentliche Veränderungsprozess. Bei der dritten Phase, dem „refreeze“, werden die Veränderungen etabliert und neu fixiert. Obwohl das Modell von Lewin als zu linear kritisiert wird (siehe beispielsweise Burns, 2004), scheint vor allem die Phase des Auftauens vor der tatsächlichen Veränderung eine grosse Bedeutung zu haben (Frei & Hauser, 2013). Es scheint, dass es zwischen der traditionellen Arbeitsorganisation bei der ortsgebundenen Arbeit und der Etablierung von mobil – flexiblen Arbeitsformen eine Phase gibt, die als „Auftauen“ nach Lewin (Lewin & Gold, 1999 in Frei & Hauser, 2013) verstanden werden kann. Lewin hat die drei Phasen für Gruppenprozesse beschrieben, trotzdem scheint das Modell für die Beschreibung des Prozesses der Etablierung von mobil – flexiblen Arbeitsformen innerhalb einer Unternehmung anwendbar zu sein. In Phase 1 und 2 berichteten die Führungspersonen nicht über Verunsicherung oder generelle Unsicherheiten – diese Aspekte tauchen erst in der dritten Phase – also im Umbruch – auf. Fraglich beim Modell von Lewin ist einzig, ob es Schritt drei – also die Etablierung und vor allem die Fixierung von Veränderungen in Organisationen heute überhaupt noch gibt. Frei & Hauser (2013, S. 98) argumentieren hierzu: *„Veränderungen sind zu einem festen Element im Unternehmensalltag geworden. Die Halbwertszeit von festen Abläufen und Strukturen, ist vergleichsweise kurz. Insgesamt gibt es meist eine hohe Parallelität und Komplexität von Projekten. Durch die Abhängigkeit vieler Projekte untereinander, sind eine gewisse Flexibilität und eine gegenseitig abgestimmte Anpassung von Abläufen und Strukturen, zwingend notwendig. Das starre «Wiedereinfrieren» neuer Prozesse, wäre also sogar hinderlich.“* Es scheint also, dass sich die Führungsverständnisse nicht einfach auf einer höheren Stufe fix neu etablieren, sondern, dass sie kontinuierlich reflektiert und angepasst werden müssen - so, wie dies auch Richardson (2010) beschrieben hat. Die erhöhte Komplexität, mit der sich Führungspersonen auseinandersetzen müssen, kann gemäss Baecker (1999, S. 33-35) nur mit erhöhter Komplexität bewältigt werden. Er schreibt: *„Komplexität ist die Lösung des Problems, weil es angesichts der Phänomene organisierter*

Komplexität, mit denen es das Management zu tun hat, unmöglich ist, im vornherein zu wissen, welche Probleme wie zu lösen sind. Und nur im Nachhinein kann einem auffallen, dass man etwas übersehen hat, was möglicherweise tauglich wäre zur Komplexitätsbewältigung“. Für die Bewältigung von komplexen Aufgaben postuliert er einerseits eine offene Herangehensweise, die jederzeit neue Lösungen zulässt - warnt andererseits aber auch vor allzu grosser Vereinfachung komplexer Anforderungen. Für den Umgang mit Komplexität streicht Baecker explizit die Bedeutung der Kommunikation heraus. Nur durch Kommunikation werde gewährleistet, dass aus unvorhergesehenen Problemen gelernt werden kann. Gleichzeitig aber können alternative Möglichkeiten nur durch Kommunikation erfasst werden (Baecker, 1999, S. 37). Dieser Anspruch, komplex und kommunikativ auf Herausforderungen zu reagieren, wird von den Führungspersonen in Phase 4 beschrieben. Anders als in der starren Struktur von Phase 1 und 2, in denen einfache Lösungs- und Entscheidungswege noch möglich sind, werden die Führungspersonen in Phase 4 gezwungen, sich und ihr Führungsverständnis laufend anzupassen.

6 Kritische Würdigung und Ausblick

In diesem abschliessenden Kapitel, werden Stärken und Schwächen der vorliegenden Arbeit diskutiert. Dabei liegt der Fokus auf der kritischen Hinterfragung des methodischen Vorgehens. Das Kapitel schliesst mit Implikationen für weiterführende Forschung.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Veränderungen von Führung und Führungskultur im Kontext der Arbeitsflexibilisierung zu beschreiben und in die Dimension Führungskultur der FlexWork Phasenmodells zu übertragen. Es konnten relevante Aspekte von Führung entdeckt werden, die sich bei zunehmender Flexibilisierung verändern. Diese neuen Erkenntnisse sind die Stärke der vorliegenden Arbeit. Die Thesen, dass „Führung durch Zielvereinbarungen“ und die Unterscheidung in transaktionale - und transformationale Führung, relevante Konstrukte für die Beschreibung von Führung bei zunehmender Flexibilisierung sind, konnten nicht gehalten werden. Es scheint, dass „Führung durch Zielvereinbarungen“ auch bei wenig flexibilisierten Arbeitsformen etabliert ist und dass Führungspersonen grundsätzlich nach transformationalen Grundsätzen führen. Damit könnte die Erklärung auf die Frage gefunden worden sein, warum die Werte in der Unternehmensbefragung von Weichbrodt et al. (2014) auf der Dimension Führung höher lagen als auf den anderen Dimensionen. Dieser Unterschied war die Ausgangslage für die vorliegende Arbeit – und konnte basierend auf der vorliegenden Datenlage, aufgeklärt werden. Ob sich „Führung durch Zielvereinbarungen“ und der Führungsstil „transformationale Führung“ tatsächlich in Schweizer Unternehmen so stark durchgesetzt und verbreitet haben, wie es die vorliegende Untersuchung vermuten lässt, müsste in einer grösser angelegten Studie – ggf. in einer quantitativen Umfrage – konkret untersucht werden. Das FlexWork Phasenmodell, konnte für die Verortung der Unternehmen, in die Flexibilisierungsphasen eingesetzt werden. Es fiel den interviewten Führungspersonen leicht, ihre Unternehmung, aufgeteilt nach den Dimensionen den Entwicklungsphasen, zuzuordnen. Das Modell eignete sich gut, um sehr schnell und strukturiert in das Thema Arbeitsflexibilisierung einzusteigen. Zu der Stichprobe muss kritisch angemerkt werden, dass es sich um eine anfallende Stichprobe handelt, die kein erschöpfendes „theoretical sampling“ nach Flick (2007) darstellt. Es wurde ausschliesslich die Verortung der Unternehmen im FlexWork Phasenmodell als Kriterium gewählt. Damit umfassendere Aussagen zu der Entwicklung von Führung und Führungskultur gemacht werden könnten, bräuchte es weitere Kriterien. So beispielsweise die Grösse der Unternehmung oder eine detailliertere Unterteilung in Branchen. Ausserdem muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass es sich bei diesen qualitativen Interviews immer um persönliche Sichtweisen der interviewten Personen handelt. Speziell bei einem Thema wie dem persönlichen Führungsstil ist es möglich, dass die befragten Personen ein positiv verzerrtes Bild von sich und von dem eigenen Verhalten haben und eher ihre Idealvorstellungen beschreiben als die tatsächlich gelebte Führungspraxis. Diese Schwäche der Arbeit hätte durch zusätzliche Befragungen von Mitarbeitenden der interviewten Personen erheblich verringert werden können - wurde aber aus forschungspragmatischen Überlegungen in Kauf genommen. Trotz der kleinen Stichprobe und des geringen Umfangs des Datenmaterials, wäre es bei der Kodierung

qualitätssteigernd gewesen, die Interrater - Reliabilität zu ermitteln. Wenn eine zweite Person das Datenmaterial ebenfalls codiert hätte, wären die Analysekatoren ggf. besser ausdifferenziert worden. Mit dem stufenweisen Vorgehen, zuerst die Aspekte zu Führung allgemein zu analysieren und erst in einem zweiten Schritt die Veränderungen, wurde jedoch zumindest der Versuch unternommen, die gefundenen Hauptkatoren mittels Veränderungskategorien zu untermauern.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie objektiv die gefundenen Erkenntnisse tatsächlich sind. Die Autorin der vorliegenden Arbeit hat in Zusammenarbeit mit dem Betreuer alle Voraussetzungen für die Arbeit geschaffen und sämtliche inhaltlichen Setzungen vorgenommen. Oder, um mit Schmidt (2008, S. 198) zu argumentieren: *„Da alles, was wir tun, eine Setzung ist, die im Rahmen bestimmter Voraussetzungen erfolgt, könnten wir immer auch andere Setzungen anders vornehmen. Mit anderen Worten: Jede unserer Setzungen ist selektiv und damit kontingent.“* Dabei wird Kontingenz soziologisch verstanden, wie beispielsweise bei Luhmann (1984, S. 152) *„Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen“*. Entsprechend können die vorliegenden Ergebnisse nur als eine Möglichkeit von Beschreibung für die Veränderung von Führungskultur im Kontext der Arbeitsflexibilisierung gesehen werden. Um Unternehmenskultur und Veränderungen derselben zu beschreiben, müssten gemäss Schmidt (2008) differenzierte Verfahren angewandt werden, um die Kontingenz der Aussagen der Beobachter – sowohl innerhalb, wie auch ausserhalb der Unternehmung – mit einzubeziehen. Er schlägt das Gruppeninterview nach klar vorstrukturierten Dimensionen vor. Dieses methodische Vorgehen, könnte auch auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit angewandt werden. Durch den Einbezug von verschiedenen Perspektiven – Geschäftsleitung, Führungspersonen und Mitarbeitende – könnte breiter untersucht werden, was sich bezüglich Führungskultur bei zunehmender Flexibilisierung verändert. Als Orientierungshilfe könnte die in dieser Arbeit vorgestellte Beschreibung der Veränderungen herangezogen werden. Damit wäre eine Möglichkeit von weiterführender Forschung skizziert. Solche Gruppeninterviews könnten ausserdem mit Personen aus unterschiedlichen Unternehmungen durchgeführt werden, die sich bezüglich Arbeitsflexibilisierung in ähnlichen Entwicklungsphasen befinden. Auch dadurch könnten neue Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand gefunden werden und gleichzeitig die hier vorgestellten Aspekte der Veränderungen validiert werden.

Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Akin & Rumpf (2013). Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44, 373 - 387.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Frei, D. & Hauser, A. (2013). Klassiker der Organisationsforschung (9). Kurt Lewin. Theoretisch, praktisch, gut. Der Einfluss Kurt Lewins auf Organisationen. *OrganisationsEntwicklung*, 3, 93- 98.
- Grote, G. (2012). Arbeitsflexibilität. In G. Grote & B. Staffelbach (Eds.) *Schweizer HR Barometer: 27 - 48*
- Grundeis, J. (2006). Examining the relationship between trust and control in organizational design. In Borton, R.M., Eriksen, B., Håkansson, D.D. & Snow, C.C. (Hrsg.). *Organizational design: The evolving state-of-the-art* (S. 43-65). New York: Springer.
- Karmaker, U., & Apte, U. (2007). Operations management in the information economy: Information product, processes and chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 438-453.
- Kieser A. (1995). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirchler, E. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2nd ed.). Wien: Facultas WUV.
- Kieser A., Koch, U. & Woywode, M. (1999). Wie man Bürokratien das Lernen beibringt. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 3, 128-133.
- Konradt, U. & Köppel, P. (2008), Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_26710__2.pdf
- Krause, A. & Schulze, H. (2012). Flexible Arbeitsformen gesundheitsförderlich gestalten. *HR Today Special*, 2, 20-21.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis. Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Malik, F. (2000). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. München: Heyne
- Moore, M. M., Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., & Dörffer, T. (2011). Führung - Überblick

über Ansätze, Entwicklungen, Trends Bertelsmann Stiftung Leadership Series. Gütersloh:

Bertelsmann Stiftung.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer-Lehrbuch, 2. Aufl.). Berlin: Springer.

Orlikowski, B. (2013). *Management virtueller Teams: der Einfluss der Führung auf den Erfolg*. Berlin: Springer.

Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29, 2, 137 - 147

Rooke, D. & Torbert, W. R. (2005). Seven Transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83 (4), 66-76.

Schawel, C. & Billing, F. (2014). *Top 100 Management Tools*. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Vol. 3). San Francisco: The Jossey-Bass business & management series.

Schiersmann, C., & Thiel, H. U. (2009). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer.

Schmidt, S. J. (2008): *Unternehmenskultur*. 3. Auflage. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Schulze, H., Meissner, J., Weichbrodt, J. (2014). Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie* 16./17. , 3 - 10

Steinke, I.(1999). Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim: Juventa: Auf :http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_12.pdf (abgerufen am 12.01.15)

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005): *Management*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Schwarb, T. M., & Vollmer, A. (2002). Verbreitung der Telearbeit in der Schweiz. In: Ray L. (Hrsg.), *Mobile Arbeit in der Schweiz*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Tanner, A. (2012). *Führung von Mitarbeitenden im flexiblen Office: Problemanalyse und Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für Führungspersonen mit Mitarbeitenden im flexiblen Office*.

Unveröffentlichte Bachelor-Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Tanner, A., Bratoljic, C., Baumgartner, B., Steffen, M. und Schulze, H. (2014). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie* 16./17. , 23 - 35

Ulich, E., & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler

-
- Vartiainen, M., & Hyrkkänen, U. (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 117-135.
- Wegge, J. und L. von Rosenstiel (2007). *Führung. Lehrbuch Organisationspsychologie*. H.Schuler. Bern: Huber. 475 - 512.
- Weichbrodt, J. (2014). SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office. Olten. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. verfügbar unter:
http://www.fhnw.ch/aps/iFührungsperson/projekte/abgeschlossene-projekte/swiss_flex_work/flex_work_phasenmodell
- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B. & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie* 16./17. 11 - 22
- Weisband, S. (2008). *Leadership at a Distance. Research in technologically-supported work*. New York. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wilde, B., Hinrichs, S., & Menz, W. (2010). *Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen*. In: Fehlzeiten-Report 2009. Berlin Heidelberg: Springer, S. 147-155
- Willms, J. (2010). Neue Perspektiven in der Führungsentwicklung. *Organisationsberatung Supervision Coaching*. 17. 269-280.
- Wimmer, R. (1999): Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: *Soziale Systeme*, 1999, 1, S. 159- 180
- Witt, Harald (2001). Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 2(1), Art. 8
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114> (abgerufen am 12.01.2015)
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (4. vollst. überarb. Aufl.) Neuwied: Luchterhand.
- Yogeshwar, R. (2015). Die digitale Revolution wird uns fundamental verändern. *mobil. Das Magazin der Deutschen Bahn*. 06.2015. S. 32-34
- Zuboff, S. (1993). Die informatisierte Organisation. *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. G. Fatzer (Hrsg). Köln. EPH. 59 - 77.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: FlexWork Phasenmodell, Weichbrodt et al. (2014, S. 12).....	8
Abbildung 2: Dimension „Architektur / Infrastruktur“ in Weichbrodt et al. (2014, S.14).....	11
Abbildung 3: Verteilung der Phasen in Weichbrodt et al. (2014, S.19).....	12
Abbildung 4: Mittelwertsunterschiede zwischen den Dimensionen in Weichbrodt et al. (2014, S.20) 13	
Abbildung 5: Beschreibung der Führungsdimension in Weichbrodt et al. (2014, S. 16).....	14
Abbildung 6: Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012, S. 78).....	30
Abbildung 7: Codemap „Führung allgemein“	32
Abbildung 8: Beispiel für die Erstellung der themenbezogenen Summarys	33
Abbildung 9: Beispiel für eine phasenbezogene Grid-Tabelle.....	34
Abbildung 10: Exemplarische Darstellung von Haupt- und Subkategorien	35
Abbildung 11: Codemap „Veränderungen“	37
Abbildung 12: Veränderungen von Führungskultur bei zunehmender Flexibilisierung	68
Abbildung 13: Beschreibung der Führungsdimension in Weichbrodt et al. (2014, S. 16).....	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: transaktionale und transformationale Führung nach Kichler (2008, S. 65).....	15
Tabelle 2: Führungsholarchie nach Willms, (2010)	19
Tabelle 3: Stichprobenzusammensetzung	25
Tabelle 4: Beispielfragen aus dem Interviewleitfaden	27
Tabelle 5: Phasenmodell ohne Führungsdimension	28
Tabelle 6: Exemplarische Darstellung einer Code-Matrix	35
Tabelle 7: Zuordnung der Unternehmen in die Phasen des FlexWork Phasenmodells.....	39
Tabelle 8: Gruppierte Hauptkategorien zu Führungskultur.....	59
Tabelle 9: Verdichtete Beschreibung der Flexibilisierungsphasen	67
Tabelle 10: Beschreibung der Führungsdimension	72

Anhang

A Beschreibung der Dimensionen im FlexWork Phasenmodell

Infrastruktur und Architektur für flexibles Arbeiten	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/ schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • feste Arbeitsplätze • Ausstattung widerspiegelt den Status (z.B. Einzelbüros für hohe Führungskräfte) • Besprechungsräume vor allem für formale Meetings genutzt • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend feste Arbeitsplätze • Experimente mit Arbeit an anderen Orten (z.B. Meeting in der Kantine) • viel Platz benötigt für Aktenaufbewahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Infrastrukturveränderungen werden aktiv als Chance für neue, flexible Strukturen genutzt • vereinzelt Rückzugsmöglichkeiten für ungestörtes Arbeiten, virtuelle Meetings und informelle Diskussionen • weniger Trennung zwischen informellen und formellen Räumen 	<ul style="list-style-type: none"> • feste oder flexible Arbeitsplätze • Flächenumverteilung von Einzelarbeitsplätzen hin zu Begegnungsräumen (für formelle wie informelle Besprechungen) • unterschiedliche Zonen je Tätigkeit in einer offenen Bürolandschaft • Rückzugsmöglichkeiten und Ruheräume 	<ul style="list-style-type: none"> • vielfältige Zonen und Rückzugsräume vorhanden • tatsächlicher Arbeitsort und zugeordneter Ort müssen nicht übereinstimmen • Dezentralisierung der Unternehmensstandorte • Nutzung von Hubs und Co-Working Locations

Technologische Unterstützung flexibler Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/ schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> • keine oder fast keine mobilen Geräte (Laptop/Smartphone) • Zugang von außerhalb (Remote Access) auf Unternehmensserver nicht möglich • abgesehen von E-Mail und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools • falls Intranet vorhanden, wird es als Einweg-Kommunikation eingesetzt (Top-Down) • viele papierbasierte Prozesse (die Anwesenheit vor Ort erfordern) 	<ul style="list-style-type: none"> • mobile Arbeitsgeräte (Laptop/Smartphone) nicht standardmäßig verfügbar • Zugang von außerhalb (Remote Access) nur begrenzt möglich • abgesehen von E-Mail und Kalender keine speziellen Kollaborations-Tools • Intranet als Einweg-Kommunikation (Top-Down) • private Geräte werden vereinzelt zum Experimentieren genutzt, obwohl es keine offizielle Firmenpolitik ist • Pilotprojekte zur Einführung der nächsten Technologiegeneration (Hardware, Software, Kollaborationstechnologien) 	<ul style="list-style-type: none"> • mobile Arbeitsgeräte für viele Mitarbeitende verfügbar • starke Heterogenität unter den Mitarbeitenden bei der Technologienutzung • viel „IT-Anarchie“ (rege Nutzung von privaten/externen Tools und Lösungen) • bessere/neuere Ausstattung eher für hohe Führungskräfte oder für die, die es stark einfordern • Intranet vereinzelt auch als Mehrweg-Kommunikation (z.B. Diskussionsforen oder interne Blogs auch für Mitarbeitende) 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop, Smartphone und Remote-Access-Service als Standard für alle Mitarbeitenden • „Unified Communication & Collaboration (UCC)“-Lösung ist eingeführt und wird mehrheitlich genutzt • vereinzelter Einsatz von Kollaborations-Tools, die z.B. das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten erlauben • Experimente mit firmeninternen sozialen Netzwerken, aber nicht flächendeckend • Intranet als Mehrweg-Kommunikation: Möglichkeit für die Mitarbeitenden, selber Inhalte zu kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop, Smartphone, Remote-Access-Service als Standard, ebenso UCC • umfanglicher Einsatz von firmeninternen sozialen Netzwerken („Enterprise Social“) • Kollaborationstools sind implementiert; neue Tools werden laufend ausprobiert und bei Bedarf eingesetzt • „Bring your Own Device“, d.h. explizite Möglichkeit, private Geräte einzubinden und zu nutzen; oder aber Mitarbeitende können aus einer Palette von Geräten wählen

Betriebliche Regelung und HR-Maßnahmen bezogen auf flexible Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/ schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten außerhalb des Unternehmens nicht erlaubt keine speziellen Maßnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten in Ausnahmefällen gestattet; meist aber hohe Auflagen und viel Kontrolle häufig ist hierfür eine Anpassung des Arbeitsvertrags nötig in Einzelfällen auch mehr Spielraum (z.B. für hohe Führungspersonen oder Spezialprojekte) keine speziellen Maßnahmen in der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten wird praktiziert, ist aber nicht zufriedenstellend geregelt Uneinheitlichkeit und/oder die Regelung hinkt der Praxis hinterher Maßnahmen der Personal- oder Organisationsentwicklung in Bezug auf flexibles Arbeiten werden diskutiert, aber noch nicht im großen Stil umgesetzt Mitarbeitende probieren selber viele neue Formen der Zusammenarbeit aus (ohne explizite Unterstützung seitens HR/ Geschäftsleitung) 	<ul style="list-style-type: none"> mobil-flexibles Arbeiten ist klar geregelt und unterstützt; passende Absprachen vorhanden und werden laufend angepasst Einigung auf eine bestimmte formale Regelung mobil-flexibles Arbeiten wird als Teil der Personal- oder Organisationsentwicklung mit konkreten Maßnahmen gefördert (z.B. Coachings, Schulungen) 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilisierung von Arbeit ist die Norm und es gibt viel Erfahrungswissen dazu, daher sind kaum noch formale Regelungen nötig laufende und systematische Förderung mobil-flexibler Arbeit Maßnahmen zur Erfassung und Optimierung der Vertrauenskultur und des Mitarbeitenden-Engagement vorhanden (bspw. Mitarbeiterbefragungen)

Führungskultur im Kontext flexibler Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/ schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> Führung über Präsenz Führung über Auftrag und Ausführung klare Rollenzuweisungen und Hierarchien 	<ul style="list-style-type: none"> Führung generell über Präsenz und über Auftrag und Ausführung in Ausnahmefällen auch mehr operative Verantwortung und keine Führung über Präsenz mehr (z.B. Projektleiter im Außeneinsatz) 	<ul style="list-style-type: none"> Führung mehrheitlich über Präsenz; z.T. aber auch über Ziele/ Ergebnisse Zielvereinbarungen vorhanden, spielen aber nur eine geringe Rolle Handlungsspielraum der Mitarbeitenden ist sehr uneinheitlich (abhängig vom Vorgesetzten) 	<ul style="list-style-type: none"> Führung über Zielvereinbarungen mit klar definiertem Beteiligungs- und Vereinbarungsprozess, überprüfbar Kriterien generell großer Handlungsspielraum eher flache Hierarchien Führungskräfte verstehen sich auch als Unterstützer und Coach Person (statt Rolle) steht im Vordergrund Vereinzelter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> Führen über Ziele/ Ergebnisse im ganzen Unternehmen etabliert flache Hierarchien Führung als Begleitung der Entwicklung aufgrund der projektbasierten Organisationsform gibt es meist mehr als nur eine Führungsperson Verbreiteter Einsatz von 360-Grad-Feedbacks zur Leistungsbeurteilung

Werte und Normen in Bezug auf flexible Arbeit	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch/ schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort-unabhängige Arbeit
	<ul style="list-style-type: none"> absolute Trennung zwischen Arbeit und Privatem kein mobil-flexibles Arbeiten möglich; befürchtet werden u.a. Kontrollverlust, Störung des Informationsflusses, Ineffizienz, oder sogar Nichtstun 	<ul style="list-style-type: none"> starke Trennung zwischen Arbeit und Privatem Gewährung von Home Office teilweise als Bevorzugung oder Anerkennung Mitarbeitende im Home Office werden allgemein als abwesend wahrgenommen viel Kommentierung und soziale Kontrolle der flexibel Arbeitenden; auch Misstrauen 	<ul style="list-style-type: none"> Privates und Arbeit werden mehr und mehr vermischt (z.B. ist es allgemein akzeptiert, kurze private Angelegenheit während der Arbeitszeit im Büro zu erledigen; oder es wird erwartet, auch zu Hause erreichbar zu sein) Wunsch nach mobil-flexibler Arbeit wächst Vor-/Nachteile werden intensiv diskutiert; viele (auch mühsame) Verhandlungen zum Thema befürchtet wird v.a. der Verlust von informellem Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> stärkere Vermischung von Arbeit und Privatem (z.B. Offenlegung der Agenden) Offline-Zeiten (z.B. für konzentriertes Arbeiten, aber auch zur Erholung) werden zunehmend anerkannt breiter Konsens über die Vorteile mobil-flexibler Arbeit mobil-flexibles Arbeiten wird für die Arbeitgeberattraktivität strategisch eingesetzt Pendeln außerhalb der Hauptverkehrszeiten wird möglich wegen breiter Akzeptanz befürchtet wird eher Überarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> Vermischung von Arbeit und Privatem (z.B. Besprechung am Telefon spät abends, dafür tagsüber Sport machen) Offline-Zeiten sind fester Bestandteil der Firmenkultur mobil-flexibles Arbeiten ist der normale Modus Flexibilität ermöglicht Personen/Teams die bestmögliche Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit Risiken/Probleme bezüglich Erreichbarkeit oder Überarbeitung werden aktiv angegangen

B Rekrutierungs-E-Mail

Sehr geehrte Damen und Herren

Vor kurzem haben Sie bei der Studie zum FlexWork Phasenmodell (vormals „Unternehmensradar“) mitgemacht und die Arbeitsflexibilität in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Verwaltung eingeschätzt. Zum Abschluss der Befragung baten Sie uns, die Studienautoren an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Sie über die Ergebnisse zu informieren.

Wir konnten wichtige und interessante Erkenntnisse über die Verbreitung der Arbeitsflexibilität gewinnen und bedanken uns daher sehr herzlich für Ihre Teilnahme.

In der Anlage sende wir Ihnen gerne eine kurze Zusammenfassung (Management Summary) der Ergebnisse in deutsch und französisch, sowie das Konzeptpapier mit den detaillierten Beschreibungen der Phasen (leider nur auf deutsch verfügbar).

Am Dienstag haben wir die Ergebnisse im Rahmen der Medienorientierung zum Home Office Day der Öffentlichkeit vorgestellt. Viele Medien haben das Thema aufgegriffen und berichtet. Der Home Office Day wurde gestern mit verschiedenen Aktionen beworben, u.a. gab es ein Freiluftbüro auf dem Waisenhausplatz in Bern.

Mobil-flexible Arbeit ist ein zukunftsweisender Themenbereich und bei uns im Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW als Forschungsschwerpunkt seit mehreren Jahren verankert. Wir sehen mobil-flexible Arbeit als Chance aber auch als Herausforderung für Mitarbeitende, Führungskräfte und Organisation. Damit die nachgewiesenen Potenziale für Mitarbeitende und Organisationen umgesetzt werden können, braucht es nach unseren Erfahrungen ein auf die betriebliche Situation abgestimmtes Massnahmenset auf den Ebenen Schulung, Technologie, Organisation und Kultur.

In unseren angewandten Forschungsprojekten setzen wir ein breites Spektrum psychologischer und sozialwissenschaftlicher Analysemethoden ein und haben Erfahrung mit verschiedenen Gestaltungs- und Veränderungsmethoden, mit denen wir die Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in Praxisprojekten selbst vornehmen oder unterstützen. Wir arbeiten dabei sehr eng mit Unternehmen, Verbänden oder Behörden zusammen.

Bei Fragen zum wissenschaftlichen Hintergrund des FlexWork-Phasenmodells oder zu mobil-flexibler Arbeit im Allgemeinen können Sie sich gerne an uns wenden.

Noch einmal ganz herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.

Freundliche Grüsse

Dr. Johann Weichbrodt

Senior wissenschaftlicher Mitarbeiter und Studienleiter

Prof. Dr. Hartmut Schulze

Leiter des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung,
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Madame, Monsieur,

Nous (Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW) avons récemment mené une étude sur les conditions de travail flexibles dans votre organisation à laquelle vous avez pris part. Vous nous avez demandé de vous tenir informé des résultats.

Nous tenons à vous remercier de votre participation à notre étude, à partir de laquelle nous avons pu générer des résultats importants et intéressants sur le travail flexible et mobile en Suisse. Plusieurs médias suisses ont déjà rapporté nos résultats.

Nous vous faisons parvenir un bref résumé des résultats (en allemand et en français), de même qu'un document présentant une description des phases de travail flexible (malheureusement en allemand seulement).

Encore une fois, nous vous remercions de votre participation à notre étude. Si vous avez des questions à ce sujet, n'hésitez pas à nous contacter.

Cordialement,

Dr Johann Weichbrodt

Chercheur senior et chef de projet

Prof. Dr Hartmut Schulze

Directeur de l'institut ifk,

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

C Interviewleitfaden

Interview NR: (CODE)

Firma:

Name:

Setting:

Ein abgeschlossener Raum, keine Einblicke von aussen (Privatsphäre gewährleistet) in den Räumlichkeiten der Interviewpartner_innen

Bitte, das Handy auszuschalten (eigenes I-Phone wird für die Tonaufnahme benutzt)

FlexWork-Phasenmodell ohne die Dimension Führung sind bereit (liegen mit der bedruckten Seite gegen unten auf dem Tisch)

Einleitung

Ich begrüsse Sie ganz herzlich zum Interview und danke ihnen, dass Sie sich die Zeit dafür nehmen. Wie bereits im E-Mail angekündigt, interessieren wir uns für die Themen Führung und mobil-flexible Arbeit. Im Besonderen interessiert mich, wie sich ihr persönliches Erleben von Führung und ihre Führungsstrategien im Laufe der Zeit und mit zunehmender Arbeitsflexibilisierung verändert haben oder immer noch verändern.

Ablauf

Zuerst werde ich ihnen vier allgemeine Fragen zu der Organisation, in der Sie tätig sind, stellen.

Anschliessend werde ich Sie zum Thema Führung und Führungskultur in Ihrer Unternehmung befragen.

Danach folgen Fragen zum Thema Führung und Arbeitsflexibilisierung.

Wir beenden das Interview mit demographischen Angaben zu Ihrer Person.

Das Interview dauert zwischen 60 und 90 Minuten. Dabei interessiert mich ihre ganz persönliche Sicht auf die Dinge darum gibt es selbstverständlich keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Daher freut es mich besonders, wenn Sie einfach „frei von der Leber“ weg erzählen, was Ihnen bei den Fragen spontan durch den Kopf geht. Nehmen Sie sich dazu bitte so viel Zeit, wie Sie brauchen. Lautes Denken oder Philosophieren sind ebenfalls ausdrücklich erwünscht. ☺

Dieses Interview ist vertraulich – das heisst, dass alles, was Sie sagen so anonymisiert wird, dass keine Rückschlüsse auf Sie als Person möglich sind. Wenn Sie einverstanden sind, nehme ich das Interview mit meinem I-Phone auf. So kann ich Ihnen einerseits jetzt aufmerksamer zuhören und die Inhalte des Interviews andererseits später genauer analysieren. Für die Analyse werde ich das Interview später auch transkribieren – das heisst, in eine schriftliche Form bringen. Die Ton-Aufnahme und das Transkript werden – sobald ich weiss, dass die Master-Arbeit angenommen wurde – vernichtet.

Einverständniserklärung (wird nicht vorgelegt, nur vorgelesen und gemäss Angaben der interviewten Person angekreuzt).

- Ich stimme zu, dass mein Interview aufgezeichnet werden darf
- Ich stimme zu, dass mein Interview anonymisiert (ohne Namen) transkribiert werden darf. Auf Stellen, die nicht transkribiert werden sollen, weise ich gesondert hin.
- Die Audiodaten werden nach der bestandenen Master-Arbeit gelöscht. Informationen aus dem Interview werden vertraulich gehandhabt und nicht an Dritte weitergegeben.

Haben Sie jetzt noch Fragen oder können wir das Interview so durchführen? Wenn ja, starte ich jetzt die Aufnahme und beginne mit meiner ersten Frage...

Start Aufnahme / FlexWork-Modell vorlegen

Frageblock 1: Verortung der Organisation im Phasenmodell

Instruktion: Sie sehen hier ein Phasenmodell, um den Grad der Flexibilisierung der Arbeit in ihrer Unternehmung einzuschätzen. Dabei wird der Flexibilisierungsgrad auf verschiedenen Dimensionen beurteilt. Eine höhere Phase bedeutet nicht, dass die Organisation deswegen „besser“ oder „schlechter“ ist, als Unternehmen, die sich in einer anderen Phase einschätzen. Es geht hierbei einzig und allein um eine Verortung des Grades der Flexibilisierung. Es ist nicht das Ziel, dass Unternehmen möglichst „flexibel“ sind. Der Grad der Flexibilisierung muss vielmehr zum Unternehmen, zu den Mitarbeitenden und zum „Groove“ in der Firma passen.

Ich lese Ihnen jetzt für jede Dimension und jede Phase einige Aussagen vor. Bitte kreuzen Sie pro Dimension an, in welcher Phase sich Ihre Unternehmung aktuell befindet. Setzen Sie ihr Kreuz bitte erst, nachdem ich Ihnen alle 5 Phasen für eine Dimension vorgelesen habe (ablesen von separatem Blatt – operationalisiertes Phasenmodell). Ggf. pro vorgelesenes Kästchen einen Stift hinlegen.

Frageblock 2: allgemeine Fragen zu Führung und Führungskultur

- Welches Bild haben Sie von ihrer Organisation? (Armee, Familie, Bienenstock, Ameisenhaufen...)
- Was bedeutet für Sie „Führung“? Können Sie ihren persönlichen Führungsstil bitte beschreiben?
 - Welches ist ihre „ideale Vorstellung“ von Führung? Was ist Ihnen in Ihrem Führungsalltag wichtig?
 - Können Sie in dieser Unternehmung ihren „idealen“ Führungsstil leben? Wenn ja können Sie mir dafür ein Beispiel erzählen?
 - Welche und wieviel Ressourcen können Sie für die Führung(sarbeit) investieren?
 - Sind diese Ressourcen ausreichend, um ihren eigenen Führungsansprüchen gerecht zu werden?
 - Wenn nein, warum nicht, was würden Sie brauchen?
 - Was fordert Sie in ihrem Führungsalltag besonders heraus?
 - Wo stoßen Sie an persönliche Grenzen?
- Welche konkreten Führungsinstrumente (MBO / Projektmanagement...) werden hier angewendet?
 - Passen die Instrumente?

- Was braucht es Ihrer Meinung nach, damit Führung gelingt?
 - o Von Seiten Führungskraft?
 - o Von Seiten der Mitarbeitenden?
 - o Welche Rahmenbedingungen?
- Was ist Ihnen bezüglich Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden wichtig? Worauf achten Sie besonders?
- Was müsste in Ihrer Firma in Bezug auf Führung verbessert werden?
 - o Wie genau werden diese Verbesserungen angegangen?
 - o Warum werden diese Verbesserungen nicht realisiert?
 - o Welche strukturellen Verbesserungen würden sie sich wünschen?

Frageblock 3: Fragen zum Thema Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung

Wir verstehen unter mobil-flexiblen Arbeitsformen folgendes: „„Eine Arbeitsform, die unabhängig von dem normalerweise festen Arbeitsort in der Firma oder der Organisation z.B. unterwegs, beim Kunden, im Café oder zu Hause mithilfe mobiler Arbeitsgeräte, zum Beispiel Laptop, Smartphone, Tablets mit mobilem Internetanschluss, erbracht werden kann. Dafür ist also auch eine gewisse zeitliche Flexibilität notwendig, also die Möglichkeit, den Zeitpunkt des Arbeitens in Abstimmung mit dem Arbeitgeber selbst wählen zu können.“

- Was halten Sie von dieser Definition?
 - o Wie viele Mitarbeitende arbeiten gemäss dieser Definition in der Unternehmung und ihrem Team zumindest teilweise „mobil-flexibel“? Was schätzen Sie?
- Arbeiten Sie selber „mobil-flexibel“. Wenn ja, wie, wann und wie geht es Ihnen dabei?
- Wie genau läuft der Prozess, wenn Mitarbeitende mobil-flexibel arbeiten wollen? Wer fragt wen, wer bestimmt, wie wird dies festgehalten?
- Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie im Zusammenhang bei der Führung von Personen, die von zuhause oder von unterwegs arbeiten?
- Wo gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede zu der Führung von Mitarbeitenden „vor Ort“?
- Was hat sich ganz konkret verändert, seit Mitarbeitende von zuhause aus oder von unterwegs arbeiten?
 - o Bezüglich Kommunikation?
 - o Bezüglich informellem Austausch?
 - o Bezüglich Stimmung im Team?
 - o Bezüglich Arbeitsleistungen / Grad der Zielerreichung?
 - o Bezüglich persönlichen Beziehungen zwischen FK und MA?
- Bezüglich Zufriedenheit (ihrer eigenen, als Führungskraft / der von Ihnen eingeschätzten Zufriedenheit der MA)?
- Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie auf leere Plätze in den Büros treffen?
- Was denken Sie, wenn Sie einen MA, der Home Office macht, telefonisch nicht erreichen können?
- Inwiefern und wie nehmen Sie wahr, dass es einem Mitarbeitenden gesundheitlich schlecht geht, wenn die Person selten im main office arbeitet?
- Hätten Sie sich Unterstützung bei Ihren Führungsaufgaben bei der Einführung von mobil-flexiblen Arbeitsformen gewünscht?
 - o Nein: warum nicht, was haben Sie genau gemacht?
 - o Ja, welche und in welcher Form?

Gibt es jetzt noch etwas, das wir zum Thema Führung und Arbeitsflexibilisierung nicht angesprochen haben?

Bevor wir zum Abschluss kommen, benötige ich noch einige Angaben zu Ihrer Person. Dies brauche ich, um meine sogenannte Stichprobe – also die Personen, die ich interviewen durfte – zu beschreiben. Wie eingangs gewährleistet, werden auch diese Angaben anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf Sie als Person möglich sind.

Ihr Alter? (**ggf.** Ranges: bis 25 / 26 – 35 / 36 – 45 / 46 – 55 / 56 und älter)

Wie lautet Ihre genaue Funktionsbeschreibung innerhalb der Organisation?

Seit wann sind Sie Führungskraft (allgemein und hier im Betrieb)?

Wie gross ist ihr Team / wie weit Ihre Führungsspanne?

Allgemeine Gedanken zum Interview / Eindrücke / Beobachtungen zur Unternehmung (Räumlichkeiten etc.)

D Fallzusammenfassungen

B1 / Transkript: 1

Interview mit FK (weiblich) in einem IT-Unternehmen.
 Dauer des Interviews: 1h20
 Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 57 010
 Funktion im Betrieb: Teamleiterin Projekte
 Führungsspanne: 5 Personen direkt / indirekt bis zu 100
 seit >20 Jahren FK
 seit 30 Jahren im Betrieb (schon im Vorgängerbetrieb)
 Alter: zwischen 45-55

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:

Modernes, grosses Gebäude, Büro im ersten Stock. Open space - alles offen. Interview findet in einem "Aquarium" mitten im Raum statt. "Wände" sind Fenster.

Dimensionen FlexWork Phasenmodell

Einschätzung befragte Person

D1: 3-4
 D2: 4-5
 D3: 4
 D4: 4-5

Verortung im flexwork Phasenmodell - Median: 4

Die Interviewerin schätzt die Verortung gleich ein wie die befragte Person.

Führung allgemein:

B1 beschreibt sich als partizipativ führend. Sie ist direkt für 5 Personen verantwortlich, indirekt für über 100. Kommunikation und der menschliche Aspekt von Leadership ist für sie zentral, genau wie Vertrauen und Authentizität. Sie arbeitet ressourcenorientiert mit Stärke-Schwäche-Entwicklungsprofilen. Innerhalb der Firma wird sie um Rat gefragt und bei Konflikten beigezogen. Bei Zielen und Zielsetzungen ist ihr wichtig, dass sie Vorgaben umsetzbar und die Ziele erreichbar sind. Sie beschreibt eine offene Kommunikationskultur, in der auch Fehler angesprochen werden können oder sich MA ggf. gegen unrealistische Zielvorstellungen wehren können. Sie beschreibt sich als sehr zufrieden und die Zufriedenheit der MA sei tendenziell auch hoch.

FlexLead:

In der Unternehmung ist mobil-flexible Arbeit stark etabliert und akzeptiert. B1 fühlt sich in den dynamischen und flexiblen Umgebungen wohler als in traditionell ausgerichteten Strukturen. Sie schätzt Freiraum und Gestaltungsmöglichkeiten. Ihr Menschenbild ist geprägt von Vertrauen und sie hat persönliche Erfahrung mit Home Office. Bei der Führung von MA, die nicht vor Ort sind, setzt sie auf Kommunikation und Vertrauen. Je flexibler die Unternehmung funktioniert, desto „professioneller“ müsse alles werden: mehr Kommunikation, mehr Offenheit, mehr Vertrauen, mehr Professionalität. Ausserdem würde die Zielerreichung „größer“ gemessen – es sei weniger relevant, wie die Ziele erreicht würden, relevant sei vor allem, dass die Ziele erreicht würden. Auch persönliche Beziehungen würden in flexibleren Organisationen intensiver.

Zusätzliche Aspekte/sonstiges:

Gesundheit als Führungsaufgabe ist für sie ein Thema, das sie kennt und über persönliche Beziehungen realisiert. Dabei betont sie, dass Kommunikation mit den MA und „seine MA kennen“ grundsätzlich eine Führungsaufgabe ist und nicht nur in Bezug auf BGM umgesetzt werden sollte. Bezüglich Alter meint sie, das habe keinen Einfluss auf die Flexibilität von MA. Ob jemand flexibel sei oder nicht, sei Persönlichkeitsabhängig. Im Zug der Flexibilisierung der Unternehmen hätten Personen, die nicht mit der Entwicklung klargekommen seien, halt gekündigt. Bezüglich Gender: Männer seien oft auf die Materie fixiert und vergäßen den menschlichen Aspekt der Arbeit.

B2 / Transkript: 2

Interview mit FK (weiblich) in einem Dienstleistungsunternehmen.
 Dauer des Interviews: 1h06
 Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 28 940
 Funktion im Betrieb: Teamleiterin und Leiterin Business Management
 Führungsspanne: 7 Personen
 seit 12 Jahren FK
 seit
 Alter: zwischen 46-55

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:

Verortung im Phasenmodell - Median: 1

Gebäude im Industrieviertel. Modern, gross. Eingangsbereich auffallend grosszügig. Grosse Gruppenbüros, langer Gang. Interview wird in einem abgetrennten kleinen Aquarium durchgeführt - dies befindet sich in einem grossen, offenen, ziemlich leeren Raum.

Einschätzung interviewte Person

D1: 4
 D2: 4 (i.O. da die Firma so klein ist, dass es keine UCCs braucht - Anmerkung BB)
 D3: 4 (nicht direkt im Text eruierbar - Notizen BB)
 D4: 4 (nicht direkt im Text eruierbar - Notizen BB)

Führung allgemein

B2 beschreibt einen stark projekt- und kundenorientierten Führungsstil. Vertrauen zu geben ist ihr sehr wichtig. Als Wissensorganisation arbeitet sie oft mit Studienabgänger_innen zusammen - was sie zum Teil als herausfordernd erlebt. Sie ist neben der Führung auch stark im Gesamtbetrieb engagiert - da der Betrieb eher klein ist, hat sie verschiedene Funktionen. Dies ist für sie neu - sie hat vorher in Grossbetrieben gearbeitet. B2 betont die Wichtigkeit von Kommunikation und Austausch. Geführt wird über Ziele, Instrumente sind das jährliche MAG.

Zusätzlich sitzt B2 jede Woche mindestens eine halbe Stunde mit jedem MA zusammen. Sie beschreibt sich grundsätzlich als sehr zufrieden und froh über den Freiraum, den sie bekommt.

Flex Lead

HO ist total etablier, auch B2 arbeitet zum Teil von zuhause aus und beschreibt, dass sie dort anders arbeitet als im Büro. Sie denkt aber nicht, dass zuhause mehr oder länger gearbeitet wird. Als grosse Herausforderung beschreibt es B2, dass ihre MA zum Teil geschlossen als Team an einem Kundenevent sind. Dabei ist es wichtig, dass laufende Projekte weitergeführt werden. Leistungsbeurteilung ist auf Distanz gemäss B2 nicht möglich - ausser über Kundenfeedbacks. Diese kommen immer direkt. Ihre Mitarbeitenden beschreibt sie als selbstkritisch - aber vor allem, wenn sie bei den Kunden draussen sind. Grundsätzlich müsse sich die Führungskraft mehr um die MA bemühen, als wenn sie immer vor Ort wären. Sie betont die Relevanz der Kommunikation – auch der schriftlichen. In dem E-Mail stört sie, wenn allgemeine „Konventionen von Höflichkeit“ nicht mehr beachtet werden. Da betont sie auch, dass es wichtig sei, sich das als FK vor Augen zu halten, wenn über E-Mail oder Telefon mit MA kommuniziert werde, die zuhause arbeiteten.

Zusätzliche Aspekte / sonstiges

Auch Konflikte will B2 direkt angehen. Hier betont sie die Herausforderung des kleinen Betriebs und die Relevanz und Führungsaufgabe, schlechte Stimmungen sofort aufgreifen zu müssen, weil sich diese sonst sehr schnell verbreiten können. Gesundheit als Führungsaufgabe nimmt sie insofern wahr, als dass sie ihre Leute beobachtet und Veränderungen im Verhalten anspricht. Grundsätzlich schätzt sie die Freiheiten in dem kleinen Betrieb und dass sie ihre Ideen ausleben kann. Die GL scheint sehr engagiert zu sein und enorm viel zu arbeiten - was B2 aber nicht unter Druck zu setzen scheint. B2 denkt, dass Frauen sensibler und Harmonie bedürftiger sind und sich bewusst sind, wie wichtig Kommunikation sei. B2 hätte gern die Möglichkeit, sich bezüglich Leadership und mobilen MA mit jemandem auszutauschen, der damit viel Erfahrung hat.

B3 / Transkript: 3

Interview mit FK (männlich) in einem Produktionsunternehmen.
 Dauer des Interviews: 35 Minuten
 Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 23 890
 Funktion im Betrieb: CEO
 Führungsspanne: 10 Personen (Gesamtbelegschaft 50)
 Seit 3.5 Jahren im Betrieb
 seit 30 Jahren FK
 Alter: 56 plus

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:
 Interview findet bei FK zuhause statt

Dimensionen FlexWork Phasenmodell

D1: 1
 D2: 2
 D3: 1-2
 D4: 1-2

Verortung im Phasenmodell - Median: 1

" das ist eigentlich eine ganz traditionelle Angelegenheit - wie man es von früher kennt"

In der Unternehmung arbeiten die Aussendienst- MA von unterwegs oder von zuhause aus, zusätzlich der IT-Verantwortliche und der Verkaufschef. Insgesamt 5 Personen von 55.

Führung allgemein

eigener Führungsstil:

"Management by walking around"

"ich verschaffe mir Eindrücke, indem ich bei den Leuten bin"

Türe muss immer offen sein, man müsse Menschen gern haben, um führen zu können. B3 ist gern direkt bei den MA vor Ort und macht sich ein Bild. Kommunikation sei ganz wichtig, damit die MA wissen, was im Betrieb passiere. Geführt wird einerseits über Ziele, andererseits ist es vor allem das Budget und die Projektplanung, die Ziele vorgibt, welche es zu erreichen gilt.

B3 hat intensive persönliche Erfahrung mit flexwork gemacht: als Verkäufer von Anlagen weltweit hat er ausschliesslich von zuhause aus gearbeitet und das rund um die Uhr. Als Grund nennt er seinen Ehrgeiz. Aktuell arbeitet er nur in Ausnahmefällen von zuhause aus. Er bezeichnet sich als "phasenweise zufrieden".

Führung FlexWork

Im Betrieb arbeiten ausschliesslich die Aussendienst Mitarbeiter mobil-flexibel. Dabei sei das Wichtigste die Rekrutierung - aber auch das Schwierigste. Kontrollieren könne man diese MA nicht - da müsse ausschliesslich mit Vertrauen gearbeitet werden. HO gibt es nicht, weil es von den Aufgaben her nicht möglich sei. §

Zusätzliche Aspekte / sonstiges

Vertrauen sei sehr wichtig, Konflikte müssen angegangen werden. Interessant bei Konflikten sei, verschiedene Perspektiven mit einzubeziehen und zu verstehen, wie die unterschiedlichen Meinungen zustande kommen. Grundsätzlich seien die CH-MA aber verwöhnt und es werde auf sehr hohem Niveau gejamert.

B4 / Transkript: 4

Interview mit FK (männlich) in einer kantonalen Verwaltungsstelle
 Dauer des Interviews: 1h 50
 Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 77 620
 Funktion im Betrieb: Abteilungsleiter
 Führungsspanne: 5 Personen direkt (Gesamtbelegschaft 25)
 seit 17 Jahren FK
 Alter: 46 - 55

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:

Grosses modernes Gebäude aus Beton. In der Mitte offen (vom Parterre bis in den ersten Stock - Gänge sind auch "Balkone" - davon gehen die Büros ab (dies im ersten Stock). Assoziation mit Gefängnis. Interview findet im Einzelbüro der befragten Person statt.

Dimensionen FlexWork Phasenmodell

D1: 4
 D2: 3-4
 D3: 4
 D4: 1

Verortung im Phasenmodell - Median:

Anmerkung BB: es gibt zwar Gruppenräume, aber nur für die Aussendienst-MA. Im oberen Stock gibt es vor allem Einzelbüros - für höhere FK. Entsprechend Dimension 1 maximal bei 3.

D3: starre Regelungen, nicht ist erlaubt. Phasenverortung stimmt nur "qualitativ".

Führung allgemein

B4 arbeitet in einem streng hierarchisch organisierten Umfeld. Zieldefinition und Arbeitsanweisungen erfolgen streng von „oben nach unten“. Arbeitszeiten sind klar geregelt, Karriere-Entwicklungen sind relativ klar vorgegeben. Er bezeichnet sich selber als „Alphatier“. Seit er die jetzige Position hat, habe sich auch einiges verändert, er sei weiter weg von den Leuten als vorher, dürfe weniger raus und sei mehr in der organisatorischen Führung tätig. Die fachliche Entwicklung der MA ist ihm wichtig, ebenso Kommunikation. Bei der Kommunikation betont er, wie wichtig es sei, auch schwierige Dinge anzusprechen. Sehr wichtig für B4 ist einerseits, dass der Vorgesetzte mit „gutem Beispiel vorangeht“ und seine Vorbildfunktion direkt wahrnimmt. Andererseits soll die FK seinen MA vertrauen. Herausfordernd ist für B4 vor allem, wenn jemand Kritik persönlich nimmt. Ausserdem spricht er die Sandwichposition an und die damit verbundene Herausforderung, zwischen „oben und unten“ zu vermitteln. Für B4 ist es sehr wichtig, dass er und die von ihm geführten Personen die vorgegebenen Ziele erreichen. B4 bezeichnet sich zwar als sehr zufrieden mit der Position, die er heute innehat, stellt aber fest, dass er seinen idealen Führungsstil besser ausleben konnte, als er noch auf einer Hierarchiestufe tiefer geführt hat und näher bei den operativ tätigen MA war.

Führung FlexWork

Das wichtigste für die Führung von MA auf Distanz sei B4 sieht die Personen, die er direkt führt, regelmässig. Informelle Kontakte zu den anderen MA sucht er aktiv – beispielsweise in der Kaffeepause. Dabei sind ihm auch private Gespräche wichtig, ausserdem interessiert ihn, wie es „draussen“ läuft. Leistungskontrolle der MA erfolgt gemäss B4 indirekt über den Quervergleich der Leistungen aller Einheiten, respektive MA. Ausserdem zieht er für die Beurteilung die Qualität der Leistungen bei, wenn seine MA „Aufträge für ihn erledigen“.

Zusätzliche Aspekte / sonstiges

Bezüglich Gender: es gibt sehr wenige Frauen in Führungspositionen in der Organisation. Dieser Umstand wird aber konkret angegangen (Infotage speziell für Frauen). Das Alter spielt gemäss B4 keine Rolle, ob ein MA flexibel oder engagiert ist. Konflikte hat B4 gemäss eigenen Aussagen keine – ausser mit dem einen MA, der direktes Feedback persönlich nehme.

B5 / Transkript: 5

Interview mit FK (weiblich) in einer Dienstleistungsfirma

Dauer des Interviews: 1h 06

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 25 238

Funktion im Betrieb: Gruppenleiterin

Führungsspanne: 1 Person

seit 15 Jahren FK

im Betrieb seit

Alter: 46 - 55

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:

Gebäude im Industrieviertel, modern. Techniker arbeiten im Grossraumbüro. Dass jede Person ihren Platz hat, ist klar ersichtlich. Die befragte Person teilt ihr Büro mit einer weiteren Person. Das Interview findet in der Cafeteria statt (Sitzungszimmer ist besetzt).

Dimensionen FlexWork Phasenmodell

D1: 3
 D2: 4
 D3: 3
 D4: 3

Verortung im Phasenmodell - Median: 3

Von der Gesamtbelegschaft seien 70% flexworker - die MA seien vor allem bei den Kunden vor Ort.

Führung allgemein

B5 beschreibt Führung in dem Unternehmen als sehr Freiheits-orientiert. Persönlich drückt sie Skepsis gegen die grossen Freiheiten aus und betont die Relevanz von Regeln. Sie sieht den Ursprung von der Orientierung in der "Art des CEOs" einerseits und andererseits darin, dass die Unternehmung in den letzten Jahren stark gewachsen ist. Sie betont die Schwierigkeiten, die sich aus der Flexibilität für Stabstellen wie die Administration ergeben (können). Gewisse Prozesse müssten aus ihrer Sicht klarer definiert werden, es müsste mehr und offener kommuniziert werden.

Führung FlexWork

B5 war früher selbstständig und hat viel Erfahrung mit flexwork. Auch aktuell arbeitet sie einen Tag pro Woche von zuhause aus - dies vor allem, um den Arbeitsweg von 2h täglich einzusparen. Als grösste Herausforderung beschreibt sie die Regelung der Erreichbarkeit, wenn MA nicht vor Ort im Büro sind. Da müssten in der Firma noch klarere Absprachen und Regelungen getroffen werden. Ausserdem sei es einfacher, "Dinge zu klären" und Kommunikation über alles gesehen "schwieriger", wenn die MA von zuhause aus arbeiten. Zufriedenheit sei höher, wenn die MA ihre persönlichen Bedürfnisse und die Arbeit vereinbaren können. Bezüglich flexwork, Führung und vor allem Regelungen wünscht sie sich Austausch mit Firmen, die einen ähnlichen Prozess bereits hinter sich haben oder in einer ähnlichen Phase stecken.

Zusätzliche Aspekte / sonstiges

B5 spricht das Alter an und betont, dass es keinen Einfluss auf die Flexibilität von MA habe. Ausserdem thematisiert sie Gender - sie wünscht sich mehr Frauen im Betrieb.

Einerseits betont sie, dass der Freiheitsaspekt sehr hoch gehalten wird (siehe oben), merkt andererseits auch an, dass nicht jeder Mensch mit der Freiheit umgehen könne. Es gehe ihr schon auch mal durch den Kopf, ob ein MA, der nicht erreichbar ist, überhaupt arbeite.

B6 / Transkript: 6

Interview mit FK (männlich) in einer IT-Dienstleistungsfirma
 Dauer des Interviews: 1h24
 Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 34 057
 Funktion im Betrieb: Leiter HR
 Führungsspanne: 12 Personen
 seit 15 Jahren im Betrieb
 seit 30 Jahren FK
 Alter: 46 - 55

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:

Altehrwürdiges Sandsteingebäude. Einrichtung modern (USM). Hinter dem Empfang Grossraumbüro mit 6 Arbeitsplätzen. Interview findet in einem Sitzungszimmer im ersten Stock statt - auf den Wänden sind Notizen zu sehen (direkt auf die Wand geschrieben).

Dimensionen FlexWork Phasenmodell

D1: 3
 D2: 5
 D3: 4
 D4: 4
 Verortung im Phasenmodell - Median: 4

Führung allgemein

B6 beschreibt den Führungsstil in der Organisation als sehr Entwicklungs-orientiert. Er will, dass sich die MA weiterentwickeln können und sich einbringen, andererseits betont er, dass es wichtig ist, die MA zugleich zu schützen und ihnen ggf. dabei zu helfen, Verantwortung zu tragen. Diese Art von Führung beschreibt er als „Muss“ in der vorherrschenden Kultur der Organisation. Als Herausforderung beschreibt er die „Zersplitterung des Teams“ auf die verschiedenen Standorte und die Unterschiedlichkeit der Aufgaben für seinen Bereich. Dabei habe die Firma eine „kritische Grösse“, die es noch nicht erlaube, für alle Teilbereiche Spezialisten einzustellen, vom Aufgabengebiet her aber bereits so komplex sei, dass beispielsweise er selber gar nicht mehr alles wissen könne und seine MA entsprechend in gewissen Bereichen gar nicht mehr unterstützen könne. Er bezeichnet sich selber als sehr zufrieden und bezieht sich auf die MAGs als er sagt, dass auch die MA in der Firma sehr zufrieden sind.

Führung FlexWork

Die Firma hat traditionell viel Erfahrung mit flexwork, die MA arbeiten von zuhause aus (das ist seit der Gründung der Firma von 15 Jahren etabliert), bei den Kunden oder von unterwegs. Für die Führung sei aber die mediengestützte Kommunikation eine Herausforderung. B6 betont, dass vor allem die informellen, persönlichen Gespräche wegfallen, was sich stark auf die persönlichen Beziehungen auswirke. So werde es auch schwieriger, die Entwicklung der MA zu fördern – einerseits aufgrund der geographischen Distanz, andererseits aufgrund der inhaltlichen Distanz. Aufgrund der verteilten Arbeitsweise wurde auch das neue Führungsinstrument eingeführt, dass der VG 3x pro Jahr Feedback von einer beliebigen Person im Betrieb über seinen MA einholen kann. Dies unter dem Fokus, dass die MA stärker in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen. B6 bringt in seinen Aussagen ein stark etabliertes Vertrauen in seinen MA und in die Personen, die in der Firma arbeiten ganz allgemein zum Ausdruck.

Zusätzliche Aspekte / sonstiges

B6 betont die Relevanz der Alters: er stellt sich die Frage, wie es ein älter werdender Mensch schafft, mit der permanenten Veränderung klar zu kommen. Er fragt sich, welche Arbeitsformen zur Verfügung gestellt werden müssten, damit Menschen mit der stetigen Transformation mitwachsen können. Auch die Frage nach der Gesundheits(vorsorge) erklärt B6 mit der schnellen Veränderung und Adaptionsschwierigkeiten der älteren MA einerseits. Andererseits betont er den „Charakter der Berater“ und die Männerdomäne, in der es schwierig sei, sich einzugestehen, dass Mann eine persönliche Grenze erreicht habe. Dieselbe Erklärung benutzt er, um die kaum vorhandene Fehlerkultur zu erklären – Berater müssten „immer recht haben“, Fehler einzugestehen passe da nicht. In Konfliktsituationen werde er als Mediator zwar dazu geholt, dies aber leider erst oft, wenn es schon zu spät sei.

B7 / Transkript: 7

Interview mit FK (weiblich) und MA (weiblich) in einer Bauunternehmung
 Dauer des Interviews: 1h 10
 Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 15 369
 Funktionen im Betrieb: Leiterin Administration und HR
 Führungsspanne: 5 Personen / 1 Lehrling
 seit 17 Jahren FK
 seit 3 Jahren im Betrieb / seit 10 Monaten
 Alter: 46 - 55 / 26 - 35

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:

Gebäude im Industriequartier. Die Büros gruppieren sich im Kreis - es gibt einen grossen Aufenthaltsraum mit Küche und Terrasse. Im Keller wird aktuell das Archiv neu organisiert. Das Interview findet im neu angelegten "Ruheraum" oder "Rückzugsraum" statt. Dieser ist sehr karg und spartanisch eingerichtet.

Dimensionen FlexWork Phasenmodell

D1: 3
 D2: 3
 D3: 1
 D4: 4
 Einschätzung BB: D1 - max 2
 Verortung im Phasenmodell - Median: 3 (Anmerkung BB: die Verortung scheint ausschliesslich für das von B5 geführte Admin-Team zu gelten und nicht für die Gesamtunternehmung. Wenn die Gesamtarchitektur mit einbezogen wird, resultiert ein Phasenmedian von 2.5).

"Lustig, wir machen genau diesen Lauf (...). Ja, es ist ein Prozess, der da grad stattfindet. Heute sind wir in Phase 2-3."

Die beiden Frauen, vor allem B5 sehen sich als Treiberinnen der Entwicklung in der Organisation. Die Branche (Bau), sei eher traditionalistisch und die Veränderungen müssen mit viel Fingerspitzengefühl vorangetrieben werden. Entsprechend bläst "viel Gegenwind" entgegen und der Prozess sei anstrengend.

Führung allgemein

Beiden Personen sind Empathie und Vertrauen in der Führung wichtig. Da es sich bei der Organisation um ein traditionelles Familienunternehmen handelt, sei Führung nicht immer einfach. Beispielsweise seinen Teil-Pensen etwas, wofür gekämpft werden müsse. Standardisierte Führungsinstrumente gäbe es keine, jeder führe individuell. Herausfordernd im Führungsalltag sei vor allem, dass es dauernd zu Unterbrechungen käme, Abgrenzung sein ein Thema.

Führung FlexWork

Da B7 selber viel Erfahrung mit flexwork hat, steht sie flexwork aufgeschlossen gegenüber. Das sei kein Problem, im Gegenteil, es wird davon ausgegangen, dass die MA zuhause mehr arbeiten. Traditionell sind auch die Bauführer oft unterwegs und bezüglich Normen und Werten sei es "normal" dass die Büros oft nicht besetzt seien. Man führe mit Vertrauen, dass die Personen, die nicht vor Ort sind, auch arbeiten. Grundsätzlich sei es aber auch egal, so lange wie die Ziele erreicht würden.

Zusätzliche Aspekte / sonstiges

Die Haltung, dass Menschen, die sehr engagiert sind, ggf. "vor sich selber geschützt" werden müssen, weil sie Burn-out gefährdet sind, ist den beiden befragten Personen klar. Im Gesamtbetrieb scheint das aber kein Thema zu sein.

Der Aspekt "Veränderung in der Organisation" kam stark zum Tragen. Das Unternehmen scheint stark im Umbruch - beispielsweise wurde ein junger MA rekrutiert, der grundsätzlich MBO einführen möchte und damit die bestehenden Strukturen herauszufordern scheint.

B8 / Transkript: 8

Interview mit FK (männlich) in einer kantonalen Verwaltungsstelle

Dauer des Interviews: 1h 29

Anzahl Zeichen (ohne Leerzeichen) Transkript: 40 879

Funktion im Betrieb: Abteilungsleiter

Führungsspanne: 5 Personen direkt (Gesamtbelegschaft 25)

seit 15 Jahren FK

seit 15 Jahren im Betrieb

Alter: 46 - 55

Ort / Lokalität / Büroräumlichkeiten:

Büro im 16ten Stock eines Hochhauses. Büros gehen alle von der Mitte ab, viel Teppich überall. Interview findet in einem Büro statt - dieses wird (offensichtlich) von verschiedenen Personen geteilt.

Dimensionen FlexWork Phasenmodell

D1: 4

D2: 3

D3: 1

D4: 1

Verortung im FlexWork-Modell (Median): 2

Das Team von B8 arbeitet an unterschiedlichen Orten. Dabei können sie sich jeweils auf den Server einloggen - quasi von den "Filialen" aus. Jeder MA hat sein Teilgebiet, alle sind sehr selbständig und flexibel von der Arbeits- und Zeiteinteilung her. HO ist aber aus Datenschutzgründen nicht erlaubt. Entsprechend konnten gewisse Fragen nicht gestellt/beantwortet werden und die Entwicklungsphase ist tief, obwohl die MA hoch flexibel unterwegs sind. B8 beschreibt sich als sehr zufrieden, obwohl er manchmal die engere Teamarbeit vermisst und es sehr schätzt, wenn der seine MA in Projekten wieder "näher bei sich" hat. Das Klima in der Organisation sei sehr gut und sehr kollegial und er fühle sich sehr wohl.

Führung allgemein

B8 beschreibt das Team als viele "Einzelkämpfer", die sich aber aufeinander verlassen könnten und sich gegenseitig mit Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und aktiver Unterstützung unter die Arme greifen. Das Klima sei sehr gut, der Umgang kollegial, alle per du. Es gäbe wenig Konflikte und wenn, sei es sein Ziel, diese immer unter Einbezug von allen Meinungen anzugehen. Da seine Mitarbeiter in der Öffentlichkeit stünden und eine Arbeitstätigkeit in einem Gebiet ausführen, das grundsätzlich unbeliebt sei, müsse er seine MA auch schon mal vor Anschuldigungen schützen. Professionalität zu wahren, sei aber das wichtigste. Kommunikation sei wichtig - dabei sei es auch relevant, unangenehme Dinge anzusprechen. B8 betont sein Gerechtigkeitsempfinden - sowohl in der Arbeitstätigkeit gegenüber Kunden wie auch als Führungskraft. Herausfordernd sei auch genau dies: die Teammitglieder dazu zu bringen, "die gleiche Linie zu fahren" und alle dazu zu bringen, ähnlich mit den Kunden umzugehen.

Führung FlexWork

Als grosse Herausforderung beschrieb B8 die Aufgabe, Leute zu beurteilen, die so dezentral arbeiten. Schwierig sei es ausserdem, Kritik zu begründen, wenn Personen kaum "vor Ort" arbeiten. Die Vertrauensbasis wird ebenfalls betont - vor allem in Bezug auf fachliche Fragen. Es sei wichtig, dass seine MA mit Fachfragen zu ihm kämen, damit er sein Wissen weitergeben könne und so Fachfragen auch korrekt angegangen würden. Das wirke sich auch nicht auf die Leistungsbeurteilung aus. Es wurde zwar diskutiert, ob und wie die MA stärker kontrolliert werden könnten - aufgrund von praktischen Überlegungen sei dies aber kaum möglich. Als Mittel für die Überprüfung von Zielen oder auch von "Kontrollmechanismen" erwähnt B8 "indirekte Kanäle"/indirekte Steuerung - beispielsweise Rückmeldungen der Personen, die in den Filialen arbeiten (aber nicht zu seinem Team gehören) oder die Zahl und Gründe von "verlorenen Fällen".

Zusätzliche Aspekte / sonstiges

B8 hat genau dieselben Arbeitsaufgaben wie seine MA -die Führungsaufgabe ist zusätzlich. Er betont die Relevanz von persönlichen Beziehungen und informellem Austausch. Bezüglich Unterstützung hätte er sich vor allem Hilfestellungen bei der Mitarbeitenden-Beurteilung gewünscht. Ob es seinen MA gesundheitlich schlecht gehe, merke er, da er seine Leute gut kenne und mindestens einmal pro Woche sehe. Dabei gehe er auf die Leute zu und frage auch konkret nach "privaten Dingen".

E Grid-Tabellen

Grid – Tabelle Führung allgemein Phasen 1 und 2

1: Dokumente und Varia	2: Führung allgemein	5: Bild der Organisation	9: Gesundheit	12: Ressourcen für Führung	13: Herausforderungen und Grenzen Führung allgemein	14: Führungsinstrumente
Phasen 1 und 2 T8/P2	Weniger Teamarbeit, eher Einzelkämpfer. Alle sind hilfsbereit, wenn es kompliziert wird. Die Freiheit der Zeiteinteilung ist einer der grössten Vorteile im Job.	Junge Mitarbeitende funktionieren neben älteren - alle folgen den Zielvereinbarungen, welche klar über Zahlen vordefiniert sind. Das Arbeitsklima ist super.	Kennt die Leute gut, sieht sie einmal pro Woche und denkt, dass er dadurch merken sollte, wenn es jemandem nicht gut geht. Sucht sich aktiv private Gespräche. Wenn ein MA länger krank ist, stellt das eine Herausforderung für die FK dar: soll man sich melden, wenn ja, wie oft und wie?	10-15% - davon die meiste Zeit über Änderungen informieren.	Die MA dazu bringen, dass die Aufgaben von allen ungefähr gleich bearbeitet werden, dass alle ähnliche Urteile fällen. Die Beurteilung von Leuten, die dezentral arbeiten.	Das Team trifft sich in einer Gruppenkonferenz 4x im Jahr. Dabei werden fachliche Themen behandelt und diskutiert mit dem Ziel, die Handhabung von Fällen zu vereinheitlichen. Der Vorteil des Plenums seien die verschiedenen Meinungen.
Phasen 1 und 2 T4/P2	Klare hierarchische Organisation. Alle fünf Teams müssen ungefähr dieselbe Leistung erbringen - sonst muss Einfluss genommen werden. Fokus auf der Zielerreichung. Als höhere Führungskraft hat man eine andere Rolle, ist weiterweg von den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden überlegen sich, was sie gegenüber höheren Vorgesetzten sagen dürfen. Ein Vorgesetzter soll eine klare Linie und Ziele vorgeben. Mitarbeitende sollen befähigt und ausgebildet werden.	Militärisch organisiert. Eine Pyramide. Der oberste Chef ist zuoberst auf der Pyramide, danach geht die Verantwortung runter auf die Abteilungschefs.	Eine Führungsstufe höher müsste man jederzeit erreichbar sein. Er selber hat noch Privatleben.	nicht viel: 10%	Der Loyalitätskonflikt - Anordnungen von "oben" nach "unten" durchbringen. Wenn jemand konstruktive Kritik persönlich nimmt.	Ziele: Die Ziele werden an die 5 Gruppenleiter weitergegeben. Sitzungen: tägliches Briefing mit den Gruppenleitern. Inhalt: Termine, spezielle Fälle, Personelles. Wird auf einem Formular festgehalten. Bei herausfordernden Situationen mit MA gibt es Zwischengespräche.
Phasen 1 und 2 T3/P1	Ein klassisches Organigramm.	Aufgrund der guten Organisation - Ameisenhaufen.	Arbeitet immer mehr als acht Stunden und erwartet das auch von seinen Kaderleuten. Denkt, dass die Arbeitnehmenden in der Schweiz total verwöhnt sind. Ein 8-Stunden Tag und eine 40-Stunden Woche sei "nichts".	Will nahe bei den MA sein, darum 20-30%	Wenn es MA gibt, die Unruhe stiften.	Sitzungen / Besprechungen: 4-5 Mal im Jahr grösser Wochensitzung zwischen 10-30 Minuten. Ziele: Jahreszielplanung. Wichtiger ist aber das Tages-, respektive Projektgeschäft. Im Dezember werden Abteilungsziele festgelegt (2-3), die wichtigste Zielvorgabe ist aber das Budget.

Grid – Tabelle Führung allgemein Phasen 1 und 2 (Fortsetzung)

16: Kommunikation	18: Zielerreichung	20: Führungsstil	22: Beschreibung persönlicher Führungsstil
Kritik anbringen zu müssen sei nicht angenehm und manchmal schwierig zu begründen, weil die MA nicht am selben Ort arbeiten wie die Führungskraft.	Die Zielvergabe erfolgt durch die Politik. Diese Ziele können quantitativ auf die Mitarbeitenden hinuntergebrochen werden. Qualitativ kann gemessen werden, wieviele Fälle vor Gericht gewonnen werden und warum. Es sei einfach, die Sachziele zu messen aber herausfordernd, wenn Kritik von internen Kunden bezüglich Mitarbeitenden zu ihm gelange. Da sei es wichtig, sich beide Seiten anzuhören und erst danach ein Urteil zu fällen. Da er auch fachlich Vorgesetzter sei, sei es wichtig, dass die MA auch bei fachlichen Fragen auf ihn zukämen. Es sei sowieso sehr wichtig, dass die MA Fragen stellen. Zweitmeinungen seien wichtig. Wenn jemand dann immer wieder mit einfachen Fragen käme, falle das dann aber schon auf.	Es sei wichtig, als Team das Ziel zu erreichen. Wessen Idee etwas war, sei egal. Als Führungskraft sei es wichtig, gute Ideen von Mitarbeitenden aufzunehmen. Kollegialer Führungsstil	Will mit kollegialem Führungsstil Ziele erreichen. Ist der ganzen Tag über telefonisch erreichbar für sein Team. Wenn die MA angegriffen werden, bekommen sie 100% Rückendeckung. Bei personell schwierigen Fällen sei es wichtig, in Beurteilungen ehrlich zu sein und die Linie zu behalten, das zahle sich am Schluss aus. Betont sein ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden.
Die Ziele werden nur den Führungskräften direkt kommuniziert, sind aber öffentlich einsehbar. Es ist Führungsaufgabe schwierige Dinge anzusprechen. Erfolge sollen gelobt werden und auch sonst soll von einer Führungskraft aktives Interesse gezeigt werden. Es ist wichtig, auch über persönlichere Dinge, die die MA betreffen, informiert zu sein. Wenn Anordnungen gemacht werden, muss man als Führungskraft fähig sein, die Gründe zu erklären. Wenn es schwierige personelle Situationen gibt, wird ein Gespräch zu dritt geführt und es werden Massnahmen getroffen, um die betreffende Person zu unterstützen. Schwierig kann es werden, wenn ein neuer Vorgesetzter die MA schlechter beurteilt als sein Vorgänger.	Es gibt ein Gesamtziel, das von der Politik und vom Vorgesetzten bestimmt wird. Dieses Ziel wird auf die Gruppenleiter heruntergebrochen. Wichtig sei, dass die Gruppen bezüglich Zielerreichung in etwa gleichauf seien. Der Quervergleich zwischen den fünf Gruppen ermögliche die Kontrolle. Für das Erreichen der Ziele sind die Gruppenleiter verantwortlich. Er selber ist zuständig für das Controlling der Gruppenleiter. Auch bei der Beurteilung der Leistung der Gruppenleiter sei der Quervergleich relevant. Persönlich ist es ihm sehr wichtig, dass Ziele erreicht werden.	Die Führungskraft soll möglichst oft draussen bei den MA sein, damit praktisch vorgelebt werden kann, wie Dinge korrekt zu erledigen sind. Wenn Fehler passieren sei es wichtig, den MA zu erklären, was genau falsch gelaufen sei und wie man es sich in Zukunft wünsche. Der Chef muss vorleben, was er von seinen MA erwartet. Vorbildfunktion.	Bezeichnet sich als Alpha-Tier. Vorleben sei das wichtigste. Viel mit den Leuten direkt "draussen arbeiten". Erwartet dies auch jetzt als Vorgesetzter der Gruppenleiter von diesen. Die Tür sei immer offen - auch für Konfrontationen. Er geht raus, zu den MA. Unangenehme Dinge macht er selber.
Miteinander reden im Tagesgeschäft. Sitzungen gibt es wenige. Es ist wichtig, die MA über die Gründe für Veränderungen zu informieren.	Die Ziele werden über die Durchlaufzeit der Produkte definiert. Das Ziel, das erreicht werden muss, ist der Ablieferungstermin.	Führung ist intuitiv und eine persönliche Angelegenheit. Man muss Menschen mögen, um führen zu können und den Kontakt zu den Menschen suchen.	Die klare Aufbauorganisation regelt die Verantwortlichkeiten. Er selber ist oft nah bei den MA und beschreibt seinen Führungsstil als "management by walking around". Ist nahbar - die Tür ist immer offen.

Grid – Tabelle Führung allgemein Phase 3

1: Dokumente und Variablen	2: Führung allgemein	5: Bild der Organisation	7: Veränderungen in der Organisation	9: Gesundheit	12: Ressourcen für Führung	13: Herausforderungen	14: Führungsinstrumente	16: Kommunikation	18: Zielerreichung	23: Idealvorstellung des Führungsstils
Phase 3T7P3	Teilpensen sind ein Kampf die GL will das nicht. Aber ein neuer MA, der sehr innovativ ist, bringt im Moment viele neue Ideen ein. Der 70-jährige Patron ist noch im Betrieb, ebenso der Bruder des CEO.	Ein bisschen Armee, ein bisschen Ameisenhaufen und ein bisschen Bienenstock.	Beschreibt sich als "Vorreiter" in der Branche, weil ein spezifisches IT-Tool eingesetzt wird. Die Ideen sind da, die Entwicklung passiert aber langsam.	Da der eigene Bereich stark entwickelt werden musste, ist die befragte Führungskraft selber 30% krank geschrieben. Personen, die Burn-out gefährdet sind, sind oft die überdurchschnittlich engagierten. Eine technische Lösung könnte unterstützend wirken.	Hätte gern mehr Zeit für die Führung zur Verfügung.	Abgrenzung und Unterbrechungen.	Es gibt keine vordefinierten Führungsinstrumente. Der neue innovative MA möchte das, überfährt damit aber die Organisation. Aktuelle ist Individualität wichtiger.	Hat sich in den letzten 2 Jahren stark verändert, wurde direkter.		Empathie ist wichtig. Gutes Gespür für die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle. Die Tür sollte jederzeit offen sein. Kommunikation - darum auch das grosse Büro - um zu wissen, was läuft.
Phase 3T5P3	Den MA die Freiheit geben, dass sie ihre Aufgabe erfüllen können. Durch die Projektorganisation wird der MA "gläsern", weil er alle Stunden digital auf Projekte erfassen muss.	Die Familie stösst an Grenzen. Der CEO ist sehr freiheitsliebend und möchte das auch seinen MA zugestehen. Dabei stösst die Organisation aber an Grenzen.	Die Firma ist schnell gewachsen und gewisse Dinge müssen erst noch geregelt werden. Prozesse sind zwar definiert, werden aber zum Teil nicht eingehalten. Durch die Firmengeschichte, mit vielen langjährigen MA verschwimmt die Grenze zwischen MA und Führungskraft manchmal. Damit werden Beurteilungen zu ungenau. Private Anlässe werden nur noch spärlich besucht.	Die Vorgesetzten sehen die MA 1x pro Woche. Wenn die Belastung sehr hoch ist, kann es gut sein, dass ein Einbruch nicht wahrgenommen wird. Es gibt Vorgesetzte, die keine persönliche Dinge von MA hören wollen. Es ist möglich, dass der Aspekt Gesundheit zu wenig beachtet wird, dass zu wenig auf die Bedürfnisse der MA eingegangen wird.	Führung ist ein ständiger Prozess	Prozesse werden nicht eingehalten. Deswegen muss viel diskutiert werden und nach Gründen gesucht werden.	Zieldefinition über Projektmanagementbereichsübergreifende Meetings finden immer montags statt.	Offene Kommunikation, die Dinge beim Namen nennen.	Direkte Beurteilung einmal jährlich vom VG. Zielerreichung wird besprochen. Die Führungskräfte beurteilen die MA nicht immer realistisch, weil sie sich persönlich zu nahe stehen.	Grosse Freiheit von eigener Vorgesetzten, kann sich organisieren, wie sie will. Stärken sollen gefördert werden. Bereichsleiter haben grosse Freiheiten, müssen sich aber innerhalb der Freiheiten an Regeln halten. Die Idealvorstellung passt somit manchmal nicht mit der Realität überein.

Grid – Tabelle Führung allgemein Phase 4

1: Dokumente und Va	2: Führung allgemein	5: Bild der Organisation	7: Veränderungen in der Or	9: Gesundheit	12: Ressourcen für Führung	13: Herausforderungen und Grenzen Führung allgemein
Phase 4\T6\P4	MA sollen gefördert werden, darum darf jede FK maximal 7 MA führen.	Ein buntes, vielfarbiges Bild. Viel Bewegung, viel Gemeinsames. Eine lebendige, farbenfrohe Situation.	Neuorganisation der Führungsspanne und des Beurteilungssystems - vor drei Jahren. Die extrem grosse Herausforderung: Wachstum der Firma und genereller Wandel	Unterscheidung zwischen Burnout und Überbelastung ist wichtig. Die Überforderung kann durch die "grenzlosen" Situationen entstehen. Als ältere Person in einer jungen Organisation merkt man manchmal nicht, dass es schwieriger wird, mit dem Speed mitzuhalten. Prävention kann nur im Arbeitsfeld passieren. Sensibilisierung des Systems ist vor allem wichtig, wenn jemand nach einem Ausfall zurückkommt. Gesundheit als Führungsaufgabe kann über Distanz nicht kompensiert werden.	Ein Tag pro Woche (20%). Ist nicht ausreichend.	Die Zersplitterung des Teams. Die extreme Unterschiedlichkeit der Aufgaben innerhalb des Aufgabenbereichs. In spezifischen Einzelthemen fehlt die Fachexpertise der Führungskraft - aufgrund der "kritischen Grösse" des Betriebs.
Phase 4\T2\P4	Die GL ist immer am Arbeiten, auch am Wochenende. Die MA fühlen sich dadurch aber nicht unter Druck gesetzt. Die befragte Person kann selber entscheiden, wie sie führen will.	Ein Fischschwarm - es hat einen familiären Touch.		(Arbeits)überlastung durch: Probleme mit der work-life balance (junge Familienväter), viele Reisen und nervige Kunden. Ein Burnout-Fall bekannt, kam scheinbar durch die Entgrenzung zustande.	2 Tage pro Woche (40%) - ist zuwenig. Hätte lieber mindestens 3 Tage, also über 50%.	Die Unterschiedlichkeit der MA - auch kulturell. Die Grösse der Unternehmung - weil die Firma eher klein ist, schlägt der Verhalten von Einzelnen sofort durch. Junge MA, die mit den Freiheiten überfordert sind. Die Selbstüberschätzung von Personen, die direkt von der Uni kommen. Die Übersicht über parallel laufende Projekte zu behalten.
Phase 4\T1\P4	Die menschliche Seite (im Gegensatz zur technischen) ist das Wichtigste. Der Mensch im Zentrum, im Einklang mit dem Unternehmen und der Technik.	Wie man das Bild beschreibt ist egal, Leadership muss einfach ein Gefäss sein, das dich hält. Ein Konstrukt, das gemeinsam Ziele erreicht und sich innerhalb vertraut.	Druck auf die Branche, Öffnung ggü. Drittmärkten (kodieren!)	Es wird befürchtet, dass sich die MA überarbeiten. Auf Kaderstufe werden Stunden nicht erfasst, die MA erfassen die Stunden, damit sie verrechnet werden können. Relevant ist der Überstundensaldo - egal, wo die Stunden geleistet wurden. Gesundheit als Führungsaufgabe: gut beobachten sei das Wichtigste. Die MA gut kennen und den Mut haben, kritische Dinge anzusprechen. Das sei aber ganz grundsätzlich eine der zentralen Aufgaben im Kontext Leadership.	ist permanent am Führen - Führung ist der Hauptjob	Das Team von Projektleitern (Alphatieren) zu formieren. Der Kostendruck breitet sich aus - wirkt sich auf die Kultur des Betriebs auf, was für manche MA schwierig ist.

Grid – Tabelle Führung allgemein Phase 4 Fortsetzung

14: Führungsinstrumente	16: Kommunikation	18: Zielerreichung	19: Menschenbild	20: Führungsstil	22: Beschreibung persönlicher Führungsstil	23: Idealvorstellung des Führungsstils
Meeting-Tag am Montag - virtuell einem Team, 1:1 mit den Vollbeschäftigten. Mitarbeitergespräch (klassisch) und Feedback-Gespräch, bei dem die Führungskraft bestimmt, wer dem MA Feedback gibt. Feedback kann von einem PL, einem Kollegen etc kommen. Damit kann die FK direkt intervenieren (loben, kritisieren, Weiterbildungsbedarf ableiten...) und beim nächsten Feedback darauf Bezug nehmen. Beobachtungen aus der direkten Arbeitsalltag werden ermöglicht. Es finden 3 Feedback pro Jahr statt.	Auch schwierige Inhalte sollen angesprochen werden können. MA haben oft Mühe, Erwartungen einzubringen, auch in die Führungsbeziehung. Somit wird es für die FK schwierig, die (nicht bekannten) Erwartungen zu erfüllen. Die Mediation findet oft erst dann statt, wenn es zu spät ist.	siehe Führungsinstrumente	Fehler werden nicht genutzt, um die Organisation weiterzuentwickeln. Das liege an der "Beraterpersönlichkeit". Berater müssten immer "Recht" haben und wissen, was das Beste für den Kunden sei. Eine Beratungsfirma, die eine Fehlerkultur etabliert hätte, müsste weiter entwickelt sein. Der Berater dürfte vor dem Kunden nicht "das Gesicht verlieren". Volles Vertrauen, dass die MA arbeiten, auch wenn sie nicht im Büro sind und kein Gedanke daran, dass die Freiheiten ausgenutzt werden.		Raum schaffen, damit sich die MA entfalten und entwickeln können. Gleichzeitig Stütze oder Rückenstärkung bieten, wenn es Situationen gibt, in denen der MA mit der Verantwortung nicht allein gelassen werden kann.	Die entwicklungsorientierte Führung ist ein Muss in der Kultur der Firma. Durch Feedback ein Lösungsansatz um proaktiv führen zu können.
Einerseits MBO - klassische Zielsetzungen am Anfang der Jahres, Überprüfung der Ziele Ende Jahr. Zusätzlich finden 14tägliche MA-Gespräche statt - dabei können die MA über alles reden, was sie beschäftigt. Am Teammeeting jeweils montags geht es mehr um Kapazitäten und Ressourcen.	Dinge direkt ansprechen und wenn immer möglich offen informieren. Transparenz.	MA sind vor allem dann selbstkritisch, wenn sie direkt beim Kunden vor Ort waren. Die Jahresziele werden vom Management bestimmt, die befragte Person bricht die Ziele auf die Team- und MA-Ebene runter.		Wichtig ist eine gute Systematik, damit die Übersicht über alle Projekte gewährleistet ist. Die Phasen der Projekte müssen bekannt sein. Kommunikation! Die Freiheit kann junge MA überfordern, dann muss der Führungsstil angepasst werden.	Vertrauen schenken und Details den MA überlassen. Unterstützer, Wegbereiter, vielleicht Coach. Motivieren und gleichzeitig dafür sorgen, dass Fremd- und Selbstbild in Einklang kommen.	es müsste mehr kommuniziert werden
Tabelle mit Stärken und Schwächen und Potentialen von MA: dient als Orientierungshilfe bei neuen Projekten. Einmal im Monat gibt es ein Informationsmeeting zum Thema Projektmanagement. MBO, abgeleitet aus BSC: durchgehend und "sauber runter kaskadiert". Legt grossen Wert darauf, dass 5-6 Ziele relativ einfach zu erreichen sind und 2-3 Themen dabei sind, an denen der MA wirklich arbeiten muss.	Transparent machen der Stärken und Schwächen und Potentiale aller Team-Mitglieder. Hartnäckiges Nachfragen, wenn es nötig ist. Die Kultur erlaubt es, dass die MA intervenieren und aussprechen können, wenn sie mit einer Entscheidung der Führung nicht einverstanden sind. Gesteht es allen Personen im Betrieb ein, täglich fünf Minuten Dampf abzulassen. Das sei in der Informatik wichtig.	Problematik, dass MBO mit dem Bonus gekoppelt war und teilweise immer noch ist - führt zu Konflikten zwischen den Bereichen. Ziele müssen messbar und greifbar sein - das Schlimmste ist, wenn Ziele von Anfang an unerreichbar sind. Es muss gemessen werden: darum muss man sich fügen und das Beste geben.	Der Mensch ist im Zentrum - darum studiert die befragte Person Wirtschaftspsychologie.	Gemeinsam kann Entwicklung stattfinden. Vorleben, Da-Sein und Führen sind die Hauptaufgaben. Grundaufgaben von Leadership sind: seine MA gut kennen, beobachten und den Mut haben, kritische Dinge anzusprechen.	Hinstehen, Verantwortung übernehmen, motivieren, Arbeit beschaffen. Ein gutes Vorbild sein, damit die MA Vertrauen haben können. Authentizität. Zu eigenen Wissenslücken und Schwächen stehen. Zuhören, beobachten, auf nonverbale Signale achten Coaching	Behauptet sich seit über 20 Jahren erfolgreich im Betrieb. Will Menschen so behandeln, wie sie selber behandelt werden möchte. Respekt. Glaubt ans Gute - wurde sehr selten enttäuscht.

Grid – Tabelle Veränderungen Phase 3

1: Dokumente und Vari	2: Führung flexWork	4: Vertrauen	5: Vorurteile und Mythe	8: Leistung / Zieler	9: informeller Austausch
Phase 3\T5/P3	Besprechungstage jeweils 1x pro Woche im Gesamtbetrieb und über alle Hierarchiestufen	Leere Plätze im Büro sind normal, MA sind bei den Kunden	Fragt nach Sinn und ob die rapportierten Stunden realistisch sind. Nicht-Erreichbarkeit führt zu Misstrauen, ob die Person überhaupt arbeitet		spontane Besprechungen sind nicht möglich - Problem
Phase 3\T7/P3		Halbleere Büros sind schön, MA sind bei den Kunden		Wenn die Resultate stimmen, ist es egal, wo die MA arbeiten. In HO ist die Konzentration einfacher	
10: Kommunikation	12: Herausforderung Führung	13: Wunsch nach Unterstützung	14: Kontrolle	16: Bewilligungsprozesse	
MA im HO müssen erreichbar sein., auch für Kunden, sonst wird's nervig Termine müssen festgehalten werden.	Einfache Probleme werden weniger schnell geklärt. Wöchentliche Meetings gewährleisten, dass die Zusammenarbeit funktioniert.	Austausch mit anderen Betrieben in der Umbruchsphase wäre erwünscht - Informationsaustausch	Mitarbeitende müssen alle Stunden rapportieren	Muss mit der FK individuell mündlich abgesprochen werden. Erreichbarkeit ist zentral, FK muss wissen, wieso ein MA nicht erreichbar ist, auch wegen den Kunden. Mit der FK individuell abgesprochen - andere MA im Betrieb wissen gar nicht, dass eine Person HO macht.	

Grid Tabelle Veränderungen Phase 4

1: Dokumente und Variablen	2: Führung flexWork	3: Eigenverantwortung	4: Vertrauen	6: konkrete Veränderungen	7: persönliche Beziehungen	8: Leistung / Zielerreichung	9: informelle	10: Kommunikation
Phase 4 T6 P4	Will der "idealtypischen Organisation" - wo die FK den MA direkt beobachten kann - mittels Feedbacks von internen Kunden etc. näher kommen.	Eigenverantwortung der MA muss zum Teil zu ihrem Schutz wieder beschnitten werden. Die Mitarbeitenden brauchen die Gewähr von UnterstützungNeue MA bekommen kaum ein Einführungsprogramm, müssen sich sofort mit Informationstools zurechtfinden. Home Office liegt in der Verantwortung des einzelnenDie MA schätzen Freiraum und interpretieren diesen als Vertrauen.	Volles Vertrauen	Mitarbeitergespräch ergänzt mit Feedbackgespräch, dreimal jährlich, um den konkreten Arbeitsalltag beobachtbar zu machen. Unmittelbarer Einflussnahme der FK wird ermöglicht	die entscheidenden zwischenmenschlichen Details gehen verloren, wenn man seine MA selten oder via elektronischen Medien sieht.	Feedback Gespräch, um rechtzeitig als FK intervenieren zu können.	Informeller Austausch fehlt, private Gespräche fehlen	f2f Kommunikation kann nicht kompensiert werden.Die Emotionalität wird eingeschränkt
Phase 4 T2 P4		Eigeninitiative bei Projekten	Volles Vertrauen, von Beginn an. Wird selten missbraucht.	Herausforderung ist grösser - Leistungsmessung. Die FK muss mehr in die Führungsbeziehung investieren. Weniger Regeln, mehr Freiraum aber auch weniger Klarheit durch fehlende Guidelines. Durch den Vertrauensvorschuss kann (oder muss) vieles selber entscheiden werden.	Durch die Abwesenheit der MA muss sich die FK mehr um die MA bemühen.	Die Kunden geben positives und negative Feedbacks - sofort, ansonsten an Debriefing-Meetings.MA sind sehr selbstkritisch, wenn sie bei den Kunden vor Ort sind.		E-Mails werden seltener gecheckt, wenn die MA draussen sindMA müssen per Telefon an andere Projekte erinnert werdenFlapsiger Schreibstil von internen MailsSchreibstil ist wichtig, v.a. weil man nicht weiss, wie es dem MA geht, der nicht im Büro istBevorzugte Kommunikationsmittel sind nicht bekannt
Phase 4 T1 P4	Flexibles Arbeiten ist akzeptiert, solange es keine negativen Auswirkungen auf Betrieb oder Kunden hat.		Es hat wenig Platz im Büro, darum volles Vertrauen bei Home Office.		Die Beziehungen werden intensiver. Kommunikation und Austausch wird wichtiger. Introvertierte Personen können schlechter damit umgehen.	Ziele werden seltener gemessen als in weniger flexiblen Organisationen. Wie die Ziele erreicht werden, ist egal.Ziele werden trotz der Flexibilität erreicht - aber die Leute sind zufriedener	informelles bereichert die Zusammenarbeits	Flexibilisierung erfordert mehr Kommunikation. Mehr Offenheit, mehr Vertrauen, mehr Professionalität.Es braucht von den FK Zuverlässigkeit und Authentizität. FK müssen wissen, wenn sich ein MA nicht wohl fühlt mit einer Aufgabe, damit diese ggf angepasst werden kann.

Grid Tabelle Veränderungen Phase 4 Fortsetzung

11: Unterschiede zu Führung MA vor Ort	12: Herausforderung Führung flexWork	13: Wunsch nach Unterstützung	16: Bewilligungsprozesse
<p>mediengestützte Kommunikation wirkt sich negativ auf die Interaktion aus (Emotionalität wird eingeschränkt)</p>	<p>Führungsbeziehung als grosse Herausforderung Geographische und thematisch-inhaltliche Distanz erschweren die Entwicklungsmöglichkeiten</p>		<p>keine Beantragungsprozesse</p>
<p>Kommunikation ist wichtig. Erinnern an andere Projekte Schreibstil in E-Mails muss sorgfältig gewählt und ggf. kontrolliert werden</p>	<p>Regelmässige HO Tage sind kein Problem Führung, wenn die Teams an Meetings bei Kunden weltweit sind. Andere Projekte laufen aber weiter. Wenig Regeln, viele Freiheiten, zum Teil sind Grenzen nicht klar.</p>	<p>Jemand mit Erfahrung mit Leadership im Kontext der Arbeitsflexibilisierung, als Mentor</p>	<p>keine Beantragungsprozesse</p>
<p>Weniger flexible Strukturen entsprechen nicht dem eigenen Arbeitsstil, darum war auch Führung anstrengender. Weniger Luft, weniger Spielraum Führung über Stärke-Schwäche-Profile Erwartungshaltung an Führung hat sich verändert: in den starrereren Strukturen wurde auch der Weg zur Zielerreichung fix vorgegeben. In der flexibleren Struktur kann der Weg zum Ziel von der FK bestimmt werden, so lange es nicht zu viele Kosten generiert</p>	<p>Wenn Arbeitsbedingungen ausgenutzt werden, muss gemessen werden, kommt aber sehr selten vor. Feedback aus Teams werden ernst genommen und von der FK an die betreffende MA kommuniziert schwierig, wenn Personen aus dem HO nicht zurückrufen - Toleranz: 30 Minuten</p>		<p>fixe HO Tag im Arbeitsvertrag Erreichbarkeit ist geregelt - 30 Minuten</p>

F Übersicht Codings

Codesystem [929]

- Dimensionen FlexWork Phasenmodell [9]
 - Wunsch nach mehr Flexibilität [9]
 - Dimension 1: Architektur - Infrastruktur [25]
 - Dimension 2: Technologie [37]
 - Dimension 3: Regelungen [25]
 - Dimension 4: Werte und Normen [22]
- Führung allgemein [25]
 - konkrete Ausgestaltung von Führung [0]
 - Zielerreichung [24]
 - elaborierte Ziele [1]
 - Ziele werden mitbestimmt [1]
 - MA sind bei den Kunden selbstkritisch [1]
 - Führungsinstrumente [31]
 - Fachwissen ist verteilt [2]
 - wenig Sitzungen, viel Kommunikation im Tagesgeschäft [5]
 - Stärke-Schwäche Tabelle [1]
 - 14tägliche MA Gespräche [2]
 - Feedback systematisch als Führungsinstrument [4]
 - Individualität-kein MBO [1]
 - Projektmanagement [3]
 - Montag ist Meetingtag [3]
 - MAG [5]
 - Führung allgemein in der Organisation [0]
 - räumliche Distanz ist nicht kompensierbar [1]
 - Ziele müssen sinnvoll und erreichbar sein [2]
 - Führungskraft ist gleichzeitig Teammitglied [2]
 - Teamleistung muss ausgeglichen sein [8]
 - Reflexion zur Rolle als FK in der Hierarchie [1]
 - Entscheidungen müssen begründbar sein [2]
 - Ausbildung der Mitarbeitenden ist wichtig [2]
 - MA bekommen die Freiheit, damit sie Arbeit erledigen können [1]
 - genau Zelterfassung für Projekte [4]
 - Veränderungen in der Organisation [12]
 - Vorteile HO [1]
 - Hierarchien weichen auf [1]
 - Veränderungen Innerhalb und ausserhalb (in der Umwelt) [4]
 - definierte Prozesse und Regeln werden nicht eingehalten [2]
 - Branchenvorreiter [2]
 - Führungsspanne <8 Personen [1]
 - Freiheit ist positiv [1]
 - der Mensch steht im Zentrum [2]
 - Veränderung braucht Energie [5]
 - Gesundheit [31]
 - FK merkt wegen der Nähe, dass MA krank ist [1]
 - Befindlichkeit wird übersehen von FK [6]
 - Langzeitkranke verunsichern FK [2]
 - technische Lösungen, um MA zu schützen [1]
 - grenzenlose Situation als Faktor für Überlastung [1]
 - Reflektierter Umgang mit Langzeitkranken [3]
 - life-domain balance [2]
 - FK arbeiten länger oder sind immer erreichbar [4]
 - Entgrenzung [4]
 - Wettbewerbskultur macht krank [1]
 - Bild der Organisation [12]
 - gemeinsame Bewegung [3]
 - Familie stösst an Grenzen - Umbruch [6]
 - Funktionalität der Organisation [4]
 - Zieldefinition von aussen oder oben [5]
 - klassisches Organigramm [2]

- Ressourcen für Führung [11]
 zu wenig, hätte gern mehr Zeit [6]
 ein ständiger Prozess [2]
 -30% [2]
 10% [2]
 40% [1]
- Herausforderungen und Grenzen Führung allgemein [24]
 Team von Fachspezialisten [2]
 Umweltfaktor Kostendruck [1]
 Übersicht über verschiedene Projekte [2]
 kulturelle Unterschiede [1]
 MA überschätzen sich [3]
 räumliche und inhaltliche Distanz [3]
 Zersplitterung des Teams [1]
 Abgrenzung [3]
 Unterbrechungen [1]
 definierte Prozesse werden nicht eingehalten [1]
 Beurteilung von dezentral arbeitenden MA als Problem [1]
 exaktes Einhalten von Prozessen ist wichtig [3]
 Loyalitätskonflikte [2]
- Kommunikation [28]
 nachfragen [1]
 zuhören [1]
 Transparenz [3]
 MA sollen Erwartungen einbringen [2]
 Mediation von Konflikten [1]
 Kommunikation wird offener [1]
 persönliche, direkte Kommunikation [9]
 Kommunikation als Voraussetzung für gelingende Führung [11]
- Führungsstil [15]
 transformational [25]
 transaktional [0]
 Beschreibung persönlicher Führungsstil [35]
 zu eigenen Wissenslücken stehen [1]
 MA gut kennen inkl. Stärken und Schwächen [3]
 FK als Unterstützer und Wegbereiter [4]
 Raum schaffen für Selbstverwirklichung [2]
 Kritik muss begründbar sein [1]
 Türe ist immer offen / FK ist immer für MA erreichbar [6]
 Alphasstil [1]
 management by walking around [2]
 Intelligenz vernetzen [1]
 gemeinsame Entwicklung [1]
 Führungsstil anpassen, um MA zu schützen [2]
 Fokus auf Zielerreichung [3]
 klares Feedback [2]
 Entwicklung der MA [3]
 Vorbildfunktion [7]
 fachlich Vorgesetzter [2]
 Fairness [2]
 FK kann nicht alles wissen [1]
- Idealvorstellung des Führungsstils [16]
 entwicklungsorientierte Führung als Muss [1]
 proaktive Führung [1]
 Respekt [1]
 Empatie und Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle [1]
 Idealvorstellung und Realität klaffen auseinander [2]
 Stärken fördern [1]
 direktes Arbeiten draussen wird vermisst [1]
 Menschen mögen und Kontakt suchen [1]

- Führung flexWork [6]
 - Eigenverantwortung [7]
 - Freiraum wird geschätzt [2]
 - HO gehört in die Eigenverantwortung der MA [2]
 - Vertrauen [17]
 - Erreichbarkeit ist zentral [5]
 - kritisch, ob HO sinnvoll ist [2]
 - 100%iges Vertrauen [5]
 - Vorurteile und Mythen [5]
 - leere Plätze = MA ist am Arbeiten [5]
 - konkrete Veränderungen [4]
 - Regeln und Strukturen können entlasten [1]
 - persönliche Beziehungen [6]
 - Beziehungen werden intensiver [1]
 - persönliche Beziehungen "leiden" [4]
 - FK muss mehr in die Beziehung investieren [3]
 - Leistung / Zielerreichung [22]
 - mehr Spielraum für Führung [1]
 - Führung kann "Weg zum Ziel" bestimmen [1]
 - selbstkritische MA bezüglich eigener Leistung [1]
 - Ziele müssen erreicht werden - egal wie und wo [3]
 - Kundenfeedback als Orientierungshilfe [1]
 - Feedbackgespräche (neu) [2]
 - Ziele werden seltener gemessen [1]
 - Informeller Austausch [9]
 - Informeller Austausch bereichert [1]
 - Kommunikation [22]
 - technische Präferenzen [2]
 - Schreibstil in E-Mails [2]
 - spontane Besprechungen werden verunmöglicht [2]
 - Kommunikation und Austausch werden wichtiger [3]
 - Unterschiede zu Führung MA vor Ort [10]
 - Mehr Professionalität, Offenheit und Zuverlässigkeit [1]
 - Entwicklung der MA wird schwierig wegen Distanz [1]
 - Erwartung an Führung sind höher [1]
 - Termine offen legen ist zentral [1]
 - Einführung selbstbestimmt gestalten [1]
 - offene Einstellung ggü Flexibilität ist wichtig [1]
 - Herausforderung Führung flexWork [14]
 - Projekte "am Laufen halten" [5]
 - mehr Freiraum = weniger Klarheit [2]
 - Herausforderungen steigen [1]
 - hohe Eigeninitiative in Projekten gefordert [1]
 - Stütze und Rückenstärkung für MA [1]
 - Flexibilität fordert mehr Aktivität [1]
 - fehlender Respekt für administrative Arbeiten [2]
 - Wunsch nach Unterstützung [2]
 - Wunsch nach Austausch mit anderen Betrieben [1]
 - Wunsch nach erfahrenem Mentor [1]
 - Kontrolle [7]
 - Unterstützung [2]
 - Bewilligungsprozesse [9]
 - HO-Tage mit direktem FK absprechen [4]
 - fixer HO Tag im Arbeitsvertrag festgehalten [1]
 - Erfahrungen mit flexWork [10]
 - Nicht-Abgelenktsein zuhause ist wichtig [1]
 - HO = ruhiges Arbeiten [2]
 - längere Zeit am gleichen Thema = HO [1]

G Code – Matrix

Codesystem	T3/P1	T4/P2	T8/P2	T5/P3	T7/P3	T6/P4	T2/P4	T1/P4
☒ ☒ Dimensionen FlexWork Phasenmodell	6	27	9	10	13	13	15	34
☒ ☒ Führung allgemein	2	6	3	2	5	2	3	2
☒ ☒ konkrete Ausgestaltung von Führung								
☒ ☒ Zielerreichung	2	8	5	2			4	6
☒ ☒ Führungsinstrumente	6	9	5	4	2	12	9	10
☒ ☒ Führung alleine in der Organisation		10	2	2		2		7
☒ ☒ Veränderungen in der Organisation				6	11	4	1	9
☒ ☒ Gesundheit	6	2	8	8	7	7	9	9
☒ ☒ Bild der Organisation	5	5	5	4	5	2	3	3
☒ ☒ Ressourcen für Führung	2	2	2	2	3	5	4	4
☒ ☒ Herausforderungen und Grenzen Führung allgemein	1	5	7	5	4	8	12	6
☒ ☒ Kommunikation	6	16	3	2	2	4	7	17
☒ ☒ Führungsstil	11	35	22	7	5	12	9	43
☒ ☒ Führung flexWork			3	1		1		1
☒ ☒ Eigenverantwortung	1		1		1	6	1	1
☒ ☒ Vertrauen	4	3	2	7	1	3	4	5
☒ ☒ Vorurteile und Mythen				3	1	1		5
☒ ☒ konkrete Veränderungen	3	10	12	9	4	18	23	13
☒ ☒ Unterschiede zu Führung MA vor Ort			1	1	1	3	3	7
☒ ☒ Herausforderung Führung flexWork	3	3	4	5	1	7	13	4
☒ ☒ Bewilligungsprozesse	1			1	2	2	3	5
☒ ☒ Erfahrungen mit flexWork	1			2		2	6	3
☒ ☒ Charakteristische Aussagen pro Fall	5	5	5	6	6	6	6	7