



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Führung bei mobil-flexibler Arbeit

Eine qualitative Untersuchung aus Führungsperspektive
bei der Swisscom AG

MASTERARBEIT
2021

Autor
Dominik Walter Büttler

Betreuende Person
Dr. Johann Weichbrodt

Praxispartnerin
Swisscom AG
Business-to-Business

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die zum Gelingen meiner Masterarbeit beigetragen haben. In erster Linie möchte ich mich bei der Projektpartnerin Swisscom AG, namentlich bei Ursula Darmstaedter, für die stets konstruktive und angenehme Zusammenarbeit bedanken. Ein herzliches Dankeschön möchte ich im Besonderen an alle Interviewteilnehmenden richten, die sich die Zeit genommen haben, meine Arbeit massgeblich zu unterstützen.

Ein weiterer grosser Dank geht an meine Betreuungsperson Dr. Johann Weichbrodt, der mich mit seiner hohen Expertise begleiten und auch in schwierigen Zeiten unterstützen konnte. Einen grossen Dank widme ich zudem an die Apostroph Group für die kompetente Übersetzungsarbeit. Abschliessend möchte ich mich ganz herzlich bei Myriam Cavegn für die sehr professionelle Lektoratsarbeit bedanken.

Abstract

While working hours and places of work were rigorously prescribed in the age of industrialisation, today's shift towards a knowledge society requires increasing flexibility of work performance in terms of time and space. Mobile-flexible working is becoming increasingly important and presents employees, especially managers, with major challenges. As a result, the understanding of leadership and performance is changing. Developing from process-oriented to results-oriented management is essential for a change to be successful. This raises the question of how leadership and a new way of measuring performance for mobile-flexible work can be organised. Based on the leadership hierarchy according to Willms (2004), this paper describes how mobile-flexible leadership is structured in a call centre. In a guideline interview, the author asked 11 team leaders ($N=11$) in the business-to-business area of a large Swiss company about leadership in mobile-flexible working methods. The results show that when it comes to mobile-flexible work, managers no longer justify themselves only on the basis of their position, but increasingly on the basis of their ability to assume different roles. Furthermore, managers are prepared to delegate more responsibility to employees. However, this requires that a certain basis of trust already exists. The introduction of mobile-flexible work means that communication between managers and employees is perceived as more open and transparent. The relationship is also perceived more objectively.

Key words: leadership, mobile-flexible work, leadership hierarchy, work performance, performance measurement

Zusammenfassung

Während im Zeitalter der Industrialisierung Arbeitszeiten und Arbeitsorte streng vorgeschrieben waren, erfordert der heutige Wandel zur Wissensgesellschaft eine zunehmende zeitliche und räumliche Flexibilität der Arbeitserbringung. Mobil-flexibles Arbeiten wird immer wichtiger und stellt die Mitarbeitenden, insbesondere die Führungspersonen, vor grosse Herausforderungen. In der Folge verändert sich das Verständnis von Führung und Leistung. Die Entwicklung von einer prozessorientierten zu einer ergebnisorientierten Führung ist essenziell für einen erfolgreichen Wandel. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Führung und eine neue Art der Leistungsmessung für mobil-flexible Arbeit gestaltet wird. Diese Arbeit beschreibt anhand der Führungsholarchie nach Willms (2004), wie mobil-flexible Führung in einem Callcenter gestaltet wird. Im Rahmen eines Leitfaden-Interviews befragte der Autor 11 Teamleitende ($N=11$) im Bereich Business-to-Business bei einem grossen Schweizer Unternehmen zur Führung bei mobil-flexibler Arbeitsweise. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Führungsperson bei mobil-flexibler Arbeit nicht mehr nur durch die Position rechtfertigt, sondern zunehmend durch die Fähigkeit unterschiedliche Rollen einzunehmen. Im Weiteren sind die Führungspersonen bereit, mehr Verantwortung an die Mitarbeitenden abzugeben. Die Voraussetzung ist jedoch, dass eine gewisse Vertrauensbasis bereits vorhanden ist. Durch die Einführung von mobil-flexibler Arbeit wird die Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden als offener und transparenter wahrgenommen. Zudem wird die Beziehung als sachlicher erlebt.

Schlüsselwörter: Führung, mobil-flexible Arbeit, Führungsholarchie, Arbeitsleistung, Leistungsmessung

Zeichen im Bericht: 182 837 (inklusive Leerzeichen, exklusive Anhang)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Zielsetzung der Arbeit	3
1.2	Abgrenzung.....	4
1.3	Aufbau der Arbeit	5
1.4	Praxispartnerin.....	6
2	Theoretischer Hintergrund	7
2.1	Mobil-flexible Arbeit.....	8
	2.1.1 Führung bei mobil-flexibler Arbeit	9
	2.1.1.1 Einsatz von Technologie	9
	2.1.1.2 Veränderung der Kommunikation.....	10
	2.1.1.3 Regeln für die mobil-flexible Zusammenarbeit.....	11
2.2	Das Modell der Führungsholarchie.....	12
	2.2.1 Dimensionen der Führung	14
	2.2.2 Stufenspezifische Beschreibung der Dimension von Führung – mit Fokus auf die konventionelle und die zweckrationale Stufe	19
2.3	Leistungsmessung im Kontext mobil-flexibler Arbeit.....	26
	2.3.1 Forschungslücke.....	26
3	Methodenteil.....	29
3.1	Untersuchungsdesign und Ablauf.....	29
3.2	Gütekriterien für qualitative Forschung.....	32
3.3	Begründung qualitativer Forschungsansatz.....	33
	3.3.1 Begründung Leitfadenterview und Forschungsstrategie	35
	3.3.2 Bestimmung der Stichprobe und Akquise	36
	3.3.3 Beschreibung der Stichprobe.....	37
	3.3.4 Durchführungsverfahren der Interviews	40
3.4	Auswertungsverfahren	43

3.4.1	Transkription.....	43
3.4.2	Inhaltsanalyse.....	44
3.4.2.1	Ablauf der evaluativen Inhaltsanalyse.....	44
3.4.2.2	Ablauf der inhaltlich strukturierenden Analyse	50
4	Ergebnisse.....	53
4.1	Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellung F1	54
4.1.1	Führungsverständnis	54
4.1.2	Führungsstil.....	62
4.1.3	Führungsaufgabe.....	72
4.2	Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellung F2	80
4.3	Das Arbeitsmodell der Zukunft	83
5	Diskussion.....	85
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	85
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen	91
5.3	Kritische Würdigung und Limitationen	94
5.4	Hinweis für zukünftige Arbeiten.....	98
5.5	Fazit.....	99
	Literaturverzeichnis	100
	Anhang.....	106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Modell der Führungsholarchie nach Wilms, 2004	15
Abbildung 2. Reifegradtheorie nach Hersey und Blanchard, 1977 (eigene Darstellung)	17
Abbildung 3. Untersuchungsdesign (sequenziell) und Ablauf der vorliegenden Studie (eigene Darstellung)	31
Abbildung 4. Ablauf einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen nach Kuckartz, 2018	45
Abbildung 5. Kategoriensystem zur Beantwortung der Fragestellung F1	48
Abbildung 6. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz, 2018 ...	51
Abbildung 7. Stufen- und dimensionenspezifische Verortung der Führung bei mobil-flexibler Arbeit im Bereich B2B der Swisscom AG (in Anlehnung an Willms, 2004).....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Stichprobe des Leitfadeninterviews	39
Tabelle 2 Beispielfragen aus dem Leitfadeninterview (eigene Darstellung)	42
Tabelle 3 Definition der Kategorie Macht und Verantwortung mit drei Ausprägungen (eigene Darstellung)	47

Anhangsverzeichnis

A Organisationsstruktur Business to Business der Swisscom AG	106
B Übersichtstabellen der Entwicklungsstufen nach Willms (2004)	107
C Ausschnitt aus dem Literaturverwaltungsprogramm Mendeley	108
D Qualitätskriterien	108
E Interviewanfrage.....	110
F Leitfaden-Interview (französisch)	111
G Leitfaden-Interview (deutsch)	114
H Informierte Einwilligung.....	117
I Transkriptionsregeln nach Kuckartz, 2014	118
J Liste der Codes.....	119
K Interviewtranskripte	124

1 Einleitung

Während die Ära der Industrialisierung Arbeitszeiten und Arbeitsorte starr vorgegeben hatte, fordert der heutige Wandel hin zur Wissensgesellschaft eine zunehmende Flexibilisierung von Zeit und Raum der Arbeitserbringung. Neueste Technologien ermöglichen die Ausführung von Wissensarbeit an unterschiedlichsten Orten wie beispielsweise von zuhause im Homeoffice, unterwegs im Zug, an Flughäfen und Bahnhöfen, bei Geschäftspartnern, bei Kundinnen oder klassisch vor Ort im Mainoffice (Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013).

Dadurch ist der Anteil von kognitiven Anforderungen und Arbeitsaufgaben stark gestiegen, die eine physische Präsenz am Arbeitsplatz deutlich weniger erfordern (Aepli, Angst, Iten, Kaiser & Schweri, 2017). Unter dem Einfluss der Corona-Pandemie hat zudem die Entwicklung von mobil-flexibler Arbeit deutlich zugenommen. Laut einer Studie der Work Smart Initiative arbeiten im August 2020 rund 2.4 Millionen Erwerbstätige in der Schweiz mobil-flexibel. Dies entspricht einem Prozentwert von 48 (Weichbrodt, Bruggmann & Folie, 2020). Die Studie gibt zudem an, dass das Potenzial für mobiles Arbeiten grösser geworden ist. Eine Umfrage von Deloitte (2021) zeigt zudem, dass dieser Wert von 50 % Erwerbstätigen im Homeoffice noch kurz vor der Corona-Pandemie lediglich bei 25 % lag. Auch das Bundesamt für Statistik (BFS, 2020) verdeutlicht, dass jede vierte in der Schweiz erwerbstätige Person (24.6 %) gelegentlich mobil arbeitet.

Die Tatsache, dass mobil-flexible Arbeit deutlich an Bedeutung zunimmt, stellt Arbeitskräfte, insbesondere Führungskräfte, vor grosse Herausforderungen. Solch grosse Herausforderungen und Veränderungen gilt es auch für Unternehmen und somit für Führungspersonen aktiv zu nutzen und mitzugestalten. Denn das Konzept *Führung* verändert sich durch die mobil-flexible Arbeit. Die Etablierung von mobil-flexibler Arbeit wird als Entwicklung von konventioneller hin zu zweckrationaler Führung verstanden (Willms, 2004). Bei zweckrationaler Führung verlagert sich das Führungsverhältnis weg von hierarchischer Ordnung hin zu Zielen, die erreicht werden sollen. Zweckrationale Führung

bedeutet auch, dass Führungspersonen Verantwortung abgeben und auf Macht verzichten müssen. Zudem gilt gemäss zweckrationaler Logik, dass nicht mehr allein der Status der Hierarchie ausschlaggebend ist, sondern die Qualifikation massgebend sein wird. In welcher Entwicklungsstufe lässt sich also die mobil-flexible Führungsarbeit in einem Schweizer Grossunternehmen verorten? Und in welcher Form findet eine Transformation der Führung durch die zunehmende mobil-flexible Arbeit statt?

Obwohl die Literatur nur wenige Ansätze zu Entwicklungstheorien von Führung bereitstellt (Willms, 2010), bietet das Modell der Führungsholarchie nach Willms (2004) eine bedeutungsvolle Grundlage zur Untersuchung solcher Überlegungen. Das Modell der Führungsholarchie, das in dieser Arbeit vorgestellt und angewendet wird, beschreibt ein praxisbezogenes Verständnis von Führungsentwicklung (Willms, 2010). Die Führungsholarchie ist ein stufenbasiertes Modell, das insgesamt fünf Entwicklungsstufen und drei Dimensionen umfasst. Die für diese Arbeit zentralen Entwicklungsstufen stellen die konventionelle und die zweckrationale Stufe dar. Denn gemäss Willms und Weichbrodt (2020) findet aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit – exakt zwischen diesen beiden Entwicklungsstufen – eine Transformation hinsichtlich der Führung statt. Während sich die konventionelle Stufe in hohem Masse an Rollenanforderungen orientiert, ist gemäss zweckrationaler Logik das Resultat entscheidend (Willms & Weichbrodt, 2020). Somit wird es auf der zweckrationalen Stufe komplexer. Komplexer nicht nur, weil die durch mobil-flexible Arbeit konventionellen Strukturen durchbrochen werden, sondern auch weil eine Beurteilung der Leistung durch die Führungsperson zunehmend schwieriger wird. Eine Überwachung der Anwesenheitsstunden am Arbeitsplatz wird durch die Arbeitsflexibilisierung beinahe unmöglich. Diesbezüglich zeigen Untersuchungen von Maigatter, Weichbrodt und Welge (2017), dass bei Einführung von mobil-flexibler Arbeit die Führungsperson ihren Mitarbeitenden vertrauen muss, dass die vereinbarte Arbeitszeit auch wirklich eingehalten wird. Gewisse Führungspersonen nehmen dabei Misstrauen und Zweifel wahr (Maigatter et al., 2017, zitiert nach Baumgartner, 2015). Betrachtet daher die

Führungsperson die Kontrolle der Mitarbeitenden als zentrale Führungsaufgabe, kommt es laut Willms und Weichbrodt (2020) bei der Einführung von mobil-flexibler Arbeit zu Konflikten. Deshalb ist die Führungsperson gefordert, Macht und Verantwortung an die Mitarbeitenden abzugeben und die Leistung nicht am Aufwand, sondern an den Ergebnissen zu messen. Oder wie es Willms und Weichbrodt beschreiben: „Die Erwartungen werden dann neu anhand der Ziele definiert, anstatt wie zuvor an Rolle und Status“ (Willms & Weichbrodt, 2020, S. 168). Beobachtungen aus der Forschung zufolge stellt sich jedoch gerade die zielorientierte Führung für Führungskräfte im mobil-flexiblen Arbeitssetting als herausfordernd dar. Dies, weil die Ziele gemeinsam ausgehandelt werden müssen und möglichst objektiv überprüfbar sein sollten (Willms & Weichbrodt, 2020). Unternehmen wie auch die Projektpartnerin dieser Arbeit stellen somit fest, dass sich das Verständnis von Führung und Leistung durch die mobil-flexible Arbeit verändert. Wie stark sich dieses Verständnis verändert und welcher Transformation die Führung dabei unterliegt, wird in dieser Arbeit im Callcenter-Bereich B2B der Swisscom AG untersucht.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, wie sich Führung bei mobil-flexibler Arbeit unter dem Modell der Führungsholarchie entwickelt. Dabei wird untersucht, wie sich Führung in einer hierarchisch geführten Struktur nach Einführung von mobil-flexibler Arbeit entwickelt. Weiter soll ein umfassendes Verständnis darüber generiert werden, wie sich insbesondere die konventionelle und die zweckrationale Entwicklungsstufe aus dem Modell der Führungsholarchie in der Praxis gestaltet und welche Dimensionen einer Transformation unterliegen.

1.2 Abgrenzung

Begriff mobil-flexible Arbeit

Der Autor dieser Arbeit möchte klarstellen, dass bei Verwendung des Begriffs *mobil-flexible Arbeit* hauptsächlich die Rede von Homeoffice ist. Obwohl der Begriff Homeoffice umgangssprachlich geprägt ist (Benkert, 2019) und im weiteren Sinn auch als Telearbeit verstanden werden kann, gilt dieser Begriff als wenig umfassend. Dies weil Telearbeitsplätze fest eingerichtete Bildschirmplätze im Privatbereich der Beschäftigten bezeichnen, wogegen Mobilarbeit sowohl im Privatbereich als auch an anderen Orten verstanden werden kann (Garnadt, Schnitzer & Viète, 2020). In dieser Arbeit wird also von mobil-flexibler Arbeit gesprochen, da die in dieser Arbeit untersuchte Stichprobe nebst dem Arbeitsplatz im Hauptbüro auch an anderen Orten wie zum Beispiel zuhause oder in einem Coworking-Space¹ arbeitet und dies mit geringer zeitlicher Flexibilität. Die grosse Mehrheit der befragten Personen arbeitet jedoch von zuhause aus. Der Begriff mobil-flexible Arbeit gilt als umfassender als Homeoffice und wird daher für die vorliegende Arbeit verwendet. Zum Verständnis wird der Begriff der mobil-flexiblen Arbeit ausführlich in Kapitel 2.1 definiert.

Begriff Führung

Führung gilt als einer der beeindruckendsten Einflussfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeitenden von Organisationen. Entsprechend intensiv wird dieser Bereich aus der Perspektive verschiedener Wissenschaften erforscht (vgl. Felfe, 2009; Yukl, 2010; Avolio, Sosik & Berson, 2013). Das Ziel dieses Abschnittes besteht jedoch nicht darin, die Ergebnisse der Führungsforschung zu überschauen, sondern eine gezielte Bestimmung

¹ Geschäftskonzepte, die Arbeitsplätze und Infrastruktur zeitlich befristet zur Verfügung stellen.

des Begriffs Führung zu vermitteln. Steiger und Lippmann (2013, zitiert nach Rosenstiel, 2009, S. 6) definieren das Konzept Führung wie folgt: „Führen ist ein Gruppenphänomen, das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschliesst, in dem eine intentionale Einflussnahme ausgeübt wird und darauf abzielt, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen“. Führung gilt somit im strengen Sinne des Wortes als ein komplexes Phänomen und deshalb wird es auch nie gelingen, eine allgemeingültige Regel zur Beschreibung von Führung zu formulieren (Steiger & Lippmann, 2013). Dieses sich wandelnde und komplexe Verständnis von Führung liegt auch der vorliegenden Arbeit zugrunde. Der Anspruch liegt daher in der Beschreibung von Führung in Bezug zur mobil-flexiblen Arbeit. Aus diesem Grund werden ausschliesslich für diese Arbeit ausgewählte Aspekte der Führungsforschung für die theoretischen Erklärungen beigezogen.

Führungsperspektive

Gemäss Willms und Weichbrodt (2020) wird Führung als ein soziales Arrangement definiert, in dem es um Macht und Verantwortung geht. Das heisst, es sollte das Verhältnis von Führungspersonen und Mitarbeitenden betrachtet und beide Perspektiven sollten miteinbezogen werden. Diese Arbeit untersucht jedoch nur die Perspektive von Führungspersonen. Der Autor möchte an dieser Stelle verdeutlichen, dass die Ergebnisse und ihre Interpretationen ausschliesslich aus Führungsperspektive zu verstehen und somit nicht zu überinterpretieren sind. Eine Integration der Mitarbeitendenperspektive hätte diese Arbeit bestimmt bedeutsamer jedoch zu umfangreich gemacht.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nachdem Kapitel 1 eine Einführung in das Thema und die daraus abgeleiteten Fragestellungen dieser Arbeit aufzeigt, widmet sich das Kapitel 2 den theoretischen Grundlagen. Im dritten Kapitel werden die für diese Arbeit verwendeten Methoden

beschrieben und begründet. Im Anschluss wird die Ergebnisbeschreibung in Kapitel vier ausgeführt, gefolgt von deren Interpretation. Das abschliessende fünfte Kapitel beinhaltet die Beantwortung der Fragestellungen, die kritische Würdigung dieser Arbeit und Hinweise für künftige Forschungen.

1.4 Praxispartnerin

Die Eröffnung des ersten Telegrafendienstes zwischen St. Gallen und Zürich im Jahr 1852 war die Geburtsstunde der Telekommunikation in der Schweiz. Ein knappes Jahrhundert später zählt die Schweiz bereits 500 000 Telefonabonnentinnen und -abonnenten – zehn Jahre später sind es schon eine Million. Das mobile Telefonnetz entwickelte das Unternehmen Telecom PTT 1975, das im Jahr 1988 auch das erste digitale Fernmeldenetz der Schweiz einführt. Telecom PTT wurde 1997 zur heutigen Swisscom. Ziemlich genau ein Jahr darauf erfolgt der Börsengang der Swisscom (Swisscom, 2021a). Die Swisscom beschäftigt heute rund 19 000 Mitarbeitende, davon sind ungefähr 900 Lernende. Etwa ein Drittel hat täglich direkten Kontakt zu Kundinnen und Kunden, sei es im Verkauf oder im Kundenservice. Der Kundenservice besteht aus unterschiedlichen Kundensegmenten: Dies sind Residential Customers², Business Customers³ sowie die Bereiche IT, Network und Infrastructure. Der für die vorliegende Arbeit im Fokus stehende Geschäftsbereich bildet das Segment Business Customers. Dieser Bereich nennt sich Business-to-Business (B2B) und umfasst einen Personalbestand in Vollzeitstellen von 4917 (stand 31.12.2020). Der Bereich B2B ist in weitere 16 Units unterteilt (vgl. Anhang A). Die Stichprobe dieser Arbeit setzt sich aus der Unit Enterprise, Sales und Services zusammen

² Deutsche Übersetzung: Privatkunden

³ Deutsche Übersetzung: Geschäftskunden

(Swisscom, 2021b). Die Zusammensetzung und die Begründung der Wahl der Stichprobe werden in Kapitel 3.3.2 ausführlich erläutert.

2 Theoretischer Hintergrund

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, die Ausprägung der Führung im mobil-flexiblen Arbeitskontext anhand der Führungsholarchie nach Willms (2004) zu beschreiben. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundannahmen und Überlegungen, die zur Bildung der Fragestellungen, für die Konstruktion des Interviewleitfadens und auch für die Entwicklung der Analysen in der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse nach Helfferich (2011) dienen, ausführlich erörtert. Für die Beantwortung der Fragestellung F1 ist es von hoher Bedeutung, die Erklärung von mobil-flexibler Arbeit und die Theorie der Führung – insbesondere der konventionellen und der zweckrationalen Führung – aus dem Modell der Führungsholarchie von Willms (2004) zu verstehen. Deshalb wird der Begriff mobil-flexible Arbeit in Kapitel 2.1 beschrieben und die Relevanz im Kontext der Führung herausgearbeitet. Nachfolgend wird in Kapitel 2.2 das Modell der Führungsholarchie nach Willms (2004) vorgestellt. Das Modell der Führungsholarchie unterscheidet fünf Entwicklungsstufen: präkonventionelle Führung, konventionelle Führung, zweckrationale Führung, relativistische Führung und integrale Führung. Zentral für die vorliegende Arbeit sind die Stufen der konventionellen und der zweckrationalen Führung, die in Kapitel 2.2.2 speziell ausgeführt werden. Die anderen Entwicklungsstufen werden nicht Teil der Hauptarbeit sein. Einerseits würde es den Rahmen dieser Arbeit sprengen, andererseits ist für die Beantwortung der Fragestellung eine ausführliche Beschreibung aller Entwicklungsstufen nicht erforderlich. Zur Beantwortung der Fragestellung F2 werden in Kapitel 2.3 die aus der Literatur hervorgehenden Herausforderungen zum Thema Leistungserfassung im mobil-flexiblen Arbeitskontext hinzugezogen.

2.1 Mobil-flexible Arbeit

Wird von mobil-flexibler Arbeit gesprochen, taucht in der Literatur häufig der nicht mehr aktuelle Begriff der Telearbeit auf (Schulze, Meissner & Weichbrodt, 2014). Der Begriff der Telearbeit wurde bereits in den 1970er und 1980er Jahren geprägt, indem propagiert wurde, dass die Arbeit der Zukunft in das Zuhause der Leute verschoben wird. Dieser Begriff prägte die Literatur zum mobil-flexiblen Arbeiten über eine lange Zeit (Schulze et al., 2014). Telearbeit beschränkt sich auf die räumliche Flexibilität. Gemeint damit ist das Arbeiten an unterschiedlichen Standorten wie von Zuhause im Homeoffice, unterwegs im Zug, bei Kundinnen und Kunden, an Bahnhöfen und Flughäfen oder klassisch vor Ort im Stammhaus. Mobile und flexible Arbeit (Krause, Schulze & Windlinger, 2018) meint jedoch, dass nicht nur im Stammhaus an einem festen Arbeitsplatz, sondern auch an anderen Orten – wie bei der Telearbeit – gearbeitet werden kann (räumliche Flexibilität) und, dass nicht stets zu den gleichen Arbeitszeiten gearbeitet werden muss (zeitliche Flexibilität). Arbeitszeiten können variieren und es besteht die Möglichkeit, auch zu untypischen Zeiten zu arbeiten. Zudem werden in der mobil-flexiblen Arbeitsform Informations- und Kommunikationstechnologien für die Zusammenarbeit eingesetzt. Der Einsatz von Technologie lässt jedoch nicht mehr hinreichend zwischen mobil-flexiblen Arbeitsformen und der Präsenzarbeit differenzieren, denn die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Aufgabenbewältigung ist in Organisationen unterdessen zu einer Selbstverständlichkeit geworden (Schulze et al., 2014). Mobil und zeitlich flexibles Arbeiten heisst also, dass unabhängig von fixen Orten und Zeiten gearbeitet werden kann. Zudem wird in der vorliegenden Masterarbeit mobil-flexible Arbeit auf ein bestehendes Arbeitsverhältnis sowie auf einen vorhandenen Arbeitsplatz im Stammhaus eingegrenzt. Somit beschäftigt sich diese Arbeit mit abhängiger Erwerbsarbeit und nicht mit mobil-flexibler Arbeit von Selbstständigen. Im Laufe der Forschung hat sich für das Konstrukt der mobil-flexiblen Arbeit auch der Begriff „Work Smart“ herauskristallisiert, womit die intelligente und flexible Nutzung verschiedener

Arbeitsorte und -zeiten gemeint ist (Maigatter et al., 2017). Die beiden Begriffe stehen jedoch in einem redundanten Verhältnis zueinander. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird für die Charakterisierung von räumlich und zeitlicher Flexibilität ausschliesslich der Begriff der mobil-flexiblen Arbeit verwendet, wie dies auch in der Abgrenzung (Kapitel 1.2) festgehalten wurde.

2.1.1 Führung bei mobil-flexibler Arbeit

Mit zunehmender mobil-flexibler Arbeit werden andere Herausforderungen und Bedürfnisse an die Führung gestellt als im klassischen Büro-Setting. Beispielweise sollte sich durch zunehmende mobil-flexible Arbeit die Führungsperson bewusst werden, dass sich die Mitarbeitenden stärker an der Führungsperson orientieren und sie daher mehr denn je eine Vorbildrolle einnimmt (Maigatter et al., 2017). Zentrale Herausforderungen bestehen jedoch konkret im gezielten Einsatz der Technologien, den Veränderungen in der Kommunikation, den Regeln in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit sowie der Leistungsmessung bei mobil-flexibler Arbeit. Der folgende Abschnitt soll der Leserschaft ein theoretisches Verständnis über das Thema der Veränderung der Führung im mobil-flexiblen Kontext ermöglichen und die erwähnten Herausforderungen ausführlicher beschreiben.

2.1.1.1 Einsatz von Technologie

Wird mobil-flexible Arbeit möglich, ist es die Aufgabe der Führungsperson, die geeignete Technologie zur Verfügung zu stellen. Gemäss Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner und Welge (2015a) sind die Basisvoraussetzungen wie Laptop, Remote Access zum Unternehmensnetzwerk, ein Smartphone und auch entsprechende Software-Programme für eine funktionierende Kommunikation von hoher Bedeutung. Jedoch liegt nicht nur die Bereitstellung von geeigneten technischen Mitteln in der Aufgabe der Führungsperson, sondern auch das Begeistern zum gemeinsamen Erproben neuer Tools in der Zusammenarbeit. Zumeist ist nämlich nicht die Einführung neuer Kommunikations- und Kollaborationsplattformen die Herausforderung, sondern deren Nutzung (Maigatter et al., 2017; Weichbrodt et al., 2015a) Deshalb wird empfohlen, in den Anfangsphasen von mobil-

flexibler Arbeit Informationen auf verschiedenen Plattformen zu teilen und zu bearbeiten, damit das optimale Tool für die Team- und Projektzusammenarbeit gefunden werden kann. Die Auswahl verschiedener Tools vereinfacht das Üben der Zusammenarbeit auf Distanz. Das Ausprobieren unterschiedlicher Tools ist für spätere Phasen von hoher Bedeutung und muss von Führungspersonen initialisiert und begleitet werden. Ansonsten können negative Auswirkungen auf die Kommunikation im Team festgestellt werden, wenn sich bei einzelnen Mitarbeitenden eine zu grosse Hemmschwelle gegenüber technischen Mitteln herausstellt (Maigatter et al., 2017, zitiert nach Tanner, 2012).

2.1.1.2 Veränderung der Kommunikation

Gemäss Maigatter et al. (2017) muss mit zunehmender mobil-flexibler Arbeit die Kommunikation vonseiten der Führungsperson offener und proaktiver gestaltet werden. Führungskräfte mit viel Erfahrung in mobil-flexibler Arbeit berichten, dass die Kommunikation kontinuierlich stattfindet und auch kontinuierlich optimiert werden kann (Baumgartner, 2015). Die Koordination von Kommunikation, der explizite und dauerhafte Austausch sowie die Bedeutung der informellen Kommunikation (Weichbrodt, Schulze & Krause, 2015b) gewinnt also zunehmend an Relevanz. Gerade weil durch die Flexibilisierung immer weniger Personen im Stammbüro arbeiten und sich Teammitglieder daher seltener per Zufall treffen, nimmt die informelle Kommunikation ab. Wie Hofmann, Bonnet, Schmidt und Wienken (2015) zeigen, ist den Führungspersonen die Bedeutung von informeller Kommunikation durchaus bewusst, sie diese aber dennoch zu wenig aktiv fördern. Eine Erklärung dafür kann sein, dass der Beitrag von informeller Kommunikation auf die Arbeitsleistung nicht direkt messbar ist (Maigatter et al., 2017).

Ein weiteres Thema in der Kommunikation ist das Ansprechen von Erwartungen seitens der Führungsperson an die Mitarbeitenden. Denn diese erhoffen sich eine klare und transparente Offenlegung der Erwartungen von Führungspersonen, damit selbstständiges Arbeiten überhaupt erst möglich wird. Indem Erwartungen an den Arbeitsstil, die Erreichbarkeit und die Bereitschaft zu Überstunden der Mitarbeitenden von der

Führungsperson angesprochen werden, kann zudem eine positivere Life-Domain-Balance erzielt werden (Tanner, 2012).

Kommunikation bleibt daher die wichtigste Führungsaufgabe und trägt massgeblich dazu bei, dass die Aufgaben erfüllt werden und ein Team zusammenhält. Weiter dient sie der Abstimmung und Orientierung, der Weitergabe von Informationen, dem Anbieten einer Plattform für soziale Beziehungen sowie dem Vermitteln von Aufmerksamkeit (Hofmann et al., 2015). Weichbrodt et al. (2015a) hält fest, um die Distanz zu den Mitarbeitenden überwinden zu können, bedarf es vonseiten der Führungsperson eine proaktive Herangehensweise in der Kommunikation. Ein individuelles Erfragen der Bedürfnisse der Mitarbeitenden kann im mobil-flexiblen Kontext dazu beitragen, dass physische Grenzen überwindbar werden.

2.1.1.3 Regeln für die mobil-flexible Zusammenarbeit

Da sich die Führungsperson nur noch selten ein eigenes Bild durch persönliche Treffen machen kann, wird die Bedeutung nach Regelung in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit grösser. Eine detaillierte Regelung ist für solche Teams zentral, die noch wenig Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit haben. Für erfahrene Teams hingegen sind detaillierte Regelungen hinderlich. In diesem Fall kann es die Führungsperson auch verstärkt dem Team selbst überlassen, passende Regeln für die mobil-flexible Arbeit festzulegen (Weichbrodt et al., 2015a). Jedoch nicht nur das Erstellen von Regeln, sondern deren Einhaltung ist für das Gelingen von mobil-flexibler Arbeit nötig. Denn werden gemäss Baumgartner (2015) die Regeln nicht einheitlich ausgeführt, kann dies zu Unsicherheiten und Diskussionen führen, die Problemlösungen in die Länge ziehen können. Gegenstand von Regeln kann zum Beispiel die Kommunikation über die Erreichbarkeit sein. Das Team sollte definieren, wie mit verschiedenen Bio-Rhythmen oder dem Arbeiten am Wochenende umgegangen werden soll. Zudem müssen Anwesenheitszeiten im Hauptbüro und Kernarbeitszeiten festgelegt werden (Maigatter et al., 2017). Beispielsweise können fixe

Tage als Anwesenheitstage und fixe Stunden (z. B. von 10 bis 16 Uhr) als erreichbare Arbeitsstunden definiert werden (Weichbrodt, Schulze & Krause, 2015b).

Gisin (2014) hält daher fest, dass die Erreichbarkeit von mobil-flexiblen Mitarbeitenden proaktiv mitgeteilt und zugänglich gemacht werden muss. Daher ist es Aufgabe der Führungsperson, die Erreichbarkeit im Team zu thematisieren.

Ein zunehmender mobil-flexibler Arbeitskontext zwingt die Führungspersonen also dazu, dass sie sich vermehrt mit den veränderten organisationalen Kontexten auseinandersetzen müssen. Nur so können sie ihr Führungsverhalten laufend adaptieren und reflektieren (Richardson, 2010). Die Untersuchungen nach Richardson (2010) haben zudem ergeben, dass sich die Führungspersonen mehr um ihre Mitarbeitenden bemühen müssen. Gemeint damit ist, dass informelle Kontakte und aktivere Interaktionen gesucht und gestaltet werden sollen. Im Kontext der mobil-flexiblen Arbeit kann also die Veränderungsbereitschaft von Führungspersonen als eine wichtige Anforderung betrachtet werden. Mit Veränderungsbereitschaft wird die persönliche Entwicklung und Veränderung von Führungspersonen angesprochen, die in der Literatur von Willms (2004) beschrieben wird.

Diese Veränderung bei zunehmender mobil-flexibler Arbeit beschreibt Willms (2004) als Entwicklung von der konventionellen hin zur zweckrationalen Führung. Die Bedeutung dieser insgesamt fünf Entwicklungsstufen nach Willms (2004) wird im folgenden Abschnitt ausführlich erläutert.

2.2 Das Modell der Führungsholarchie

Die Führungsholarchie gilt als stufenbasiertes Modell, das die Entwicklung von Führung beschreibt (Willms, 2004). Weichbrodt und Willms (2020) geben folgende Umschreibung:

„Der Führungsholarchie liegt ein holarchisches Verständnis von Entwicklung zugrunde. Im Gegensatz zur Entwicklungshierarchie verstehen wir unter einem holarchischen Aufbau ein Verhältnis, in dem die komplexere Stufe die vorherige Stufe einschliesst. Sie baut auf deren Qualität auf und fügt eine neue Qualität hinzu. Die vorhergehende Stufe bleibt im Kern erhalten, bekommt jedoch eine neue Gestalt. In einem hierarchischen Modell wird Entwicklung oft als eine Abfolge von Entwicklungsstufen gedacht. Die höhere Stufe ersetzt die niedere Stufe. Das holarchische Modell betont hingegen, wie die verschiedenen Stufenqualitäten ineinandergreifen. Es legt den Fokus nicht nur auf das Wachstum ins Neue, sondern auch auf die Integration des Alten. Denn jede Stufenqualität ist für Führung relevant“ (S. 163).

Die Beschreibung, wie sich Führung in verschiedenen Entwicklungsstufen ausprägen könnte, bezeichnet Willms (2004) also als Führungsholarchie. Das Modell der Führungsholarchie ist aus einer Zusammenschau von Führungs- und Entwicklungstheorien entstanden (Willms & Weichbrodt, 2020). In der Untersuchung von unterschiedlichen führungstheoretischen Ansätzen wurden zentrale Qualitäten von Führung ausfindig gemacht, die unterschiedlichen Entwicklungsstufen gleichkommen. Analysiert wurden fünf Richtungen von führungstheoretischen Ansätzen. Willms (2004) unterscheidet dabei zwischen führungspersonenorientierten Ansätzen, verhaltensorientierten Ansätzen, funktionalen Ansätzen, kulturellen Ansätzen und aufgabenbezogenen Ansätzen. Während sich die führungspersonenorientierten Ansätze mit den Eigenschaften und Einstellungen von Führungspersonen beschäftigen, beschreibt der verhaltensorientierte Ansatz erfolgreiche Führungsstile. Die Funktionen von Führung werden in den funktionalen Ansätzen betrachtet. Wird hingegen die Führung im Zusammenhang mit der jeweiligen Kultur angesehen, wird der kulturelle Ansatz hinzugezogen. Unter aufgabenorientierten

Führungsansätzen werden die Theorien verstanden, die sich auf bestimmte Führungsaufgaben beziehen (Willms, 2004). Die Analyse der unterschiedlichen Führungsansätze machte deutlich, dass es eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen gibt, die sich mit Führung beschäftigen. Eine Definition von Führung, die gemäss Willms (2004) verschiedene Perspektiven und entwicklungsbezogene Vorstellungen integriert, lautet: „Führung ist ein soziales Arrangement, in dem Macht und Verantwortung verteilt sind“ (S. 27). Diese Definition von Willms (2004) ist so abstrakt gehalten, dass stufenspezifische Phänomene benannt werden können. In der Führungsholarchie bestehen die stufenspezifischen Phänomene aus fünf Entwicklungsstufen: präkonventionelle Führung, konventionelle Führung, zweckrationale Führung, relativistische Führung und integrale Führung.

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der Beschreibung der konventionellen und der zweckrationalen Entwicklungsstufe. Denn wie in der Einleitung (Kapitel 1) erwähnt, findet aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit zwischen diesen beiden Entwicklungsstufen eine Transformation der Führung statt (Willms & Weichbrodt, 2020). Zudem bildet die zweckrationale Stufe nach Willms (2004) den Magnetpol der Entwicklung der heutigen Gesellschaft. Weiter scheint die Grundlage von öffentlichen Diskussionen häufig die Durchsetzung zweckrationaler Prinzipien zu sein (Willms, 2004). Aus diesen Gründen, konzentriert sich der Kontext dieser Arbeit in der folgenden Beschreibung der Führungsholarchie auf die konventionelle und die zweckrationale Entwicklungsstufe. Die zentralen Inhalte der Stufen präkonventionelle Führung, relativistische Führung und integrale Führung werden in Anhang B tabellarisch erläutert.

2.2.1 Dimensionen der Führung

Jede Entwicklungsstufe beschreibt Führung in drei Dimensionen: Führungsverständnis, Führungsstil und Führungsaufgabe. Diese drei Dimensionen werden jeweils noch einmal in zwei Unterkategorien unterteilt (vgl. Abbildung 1).

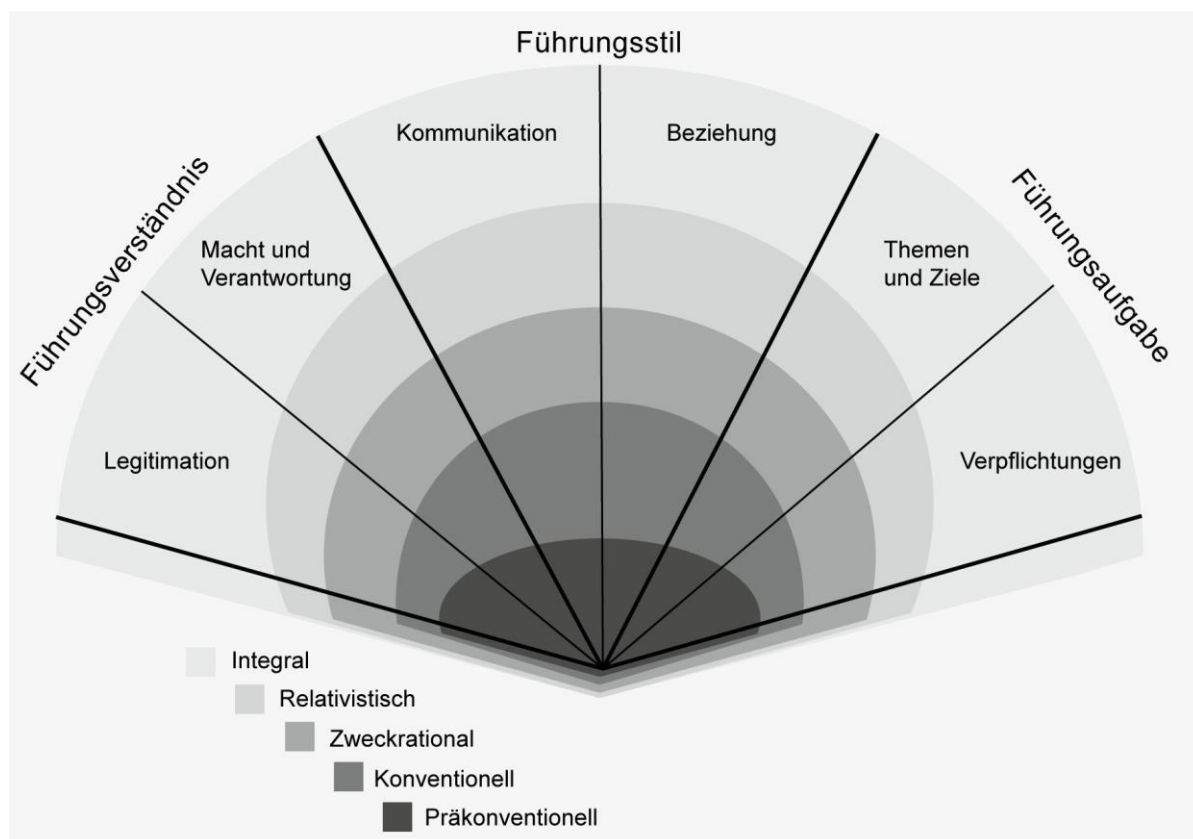


Abbildung 1. Modell der Führungsholarchie nach Wilms, 2004

Die Dimension Führungsverständnis ist unterteilt in die *Legitimation* von Führung und das Verständnis von *Macht und Verantwortung*. Gemäss Willms (2004) geht es in dieser Dimension grundlegend darum, wie Führung verstanden wird. Dies kann das Verständnis innerhalb einer Organisation oder einer einzelnen Person sein. Für diese Arbeit ist tendenziell das Letztere von Bedeutung. Unter der der Dimension Führungsverständnis zugeordneten Unterkategorie Legitimation wird die Begründung für die Akzeptanz von Führung verstanden. Anders formuliert möchte Legitimation erklären, was die Führungsperson legitimiert eine Führungsperson zu sein. Weber (1956, zitiert nach Willms, 2004, S. 46) unterscheidet drei Typen der Legitimation: die Tradition, die rational-legale und die charismatische Legitimation von Führung. Die Tradition als Legitimation beschreibt, dass die Position des Herrschenden schon immer unbestritten existierte. Diese Form von Legitimität ist beispielsweise in einer Monarchie auffindbar. Beim Typ der rational-legalen

Legitimation wird Macht durch Verträge, formale Gesetze oder informelle Richtlinien bestimmt. Schein (1980, zitiert nach Willms, 2004) fügt als Beispiel an, „dass die Führungskraft in einer Organisation in irgendetwas besser sein muss als die Mitarbeiter“ (S. 46). Die charismatische Legitimation fusst auf der Person der oder des Führenden. Als charismatische Führung bezeichnet Willms (2004) „die Zustimmung der Mitarbeiter allein aufgrund der menschlichen Qualität der Führungskraft“ (S. 45). Bezogen auf die Entwicklungsstufen der Führungsholarchie findet sich Tradition als Legitimation von Führung in der konventionellen Stufe wieder. Der zweckrationalen Stufe kann die rational-legale Legitimation zugeordnet werden. Charismatische Legitimation ordnet Willms (2004) der präkonventionellen Stufe zu.

Das Verständnis von Macht und Verantwortung gilt als eine weitere Dimension innerhalb des Führungsverständnisses. In diese Unterkategorie fällt die stufenspezifische Beschreibung, wie Verantwortungsbereiche definiert werden. Ebenfalls soll im Rahmen dieser Dimension beschrieben werden, wie Macht – im Fokus der konventionellen und der zweckrationalen Stufe – ausgestattet ist. Das Schaffen eines Verständnisses von Macht und Verantwortung gilt als Hauptbestandteil von Führung (Willms, 2004).

In der Dimension Führungsstil geht es um das Verstehen des Führungsstils. Unter Führungsstil wird meist Führungsverhalten im Sinne des Verhaltens der Führungsperson verstanden. Die von Hersey und Blanchard (1977) entwickelte Reifegrad-Theorie unterscheidet vier unterschiedliche Stile von Führung. Dabei wird postuliert, dass je nach Situation ein passender Führungsstil zu wählen ist. Als Situationsvariable wird ausschliesslich der Reifegrad der Mitarbeitenden berücksichtigt (Walenta & Kirchler, 2011). Daher soll ebenfalls die stufenspezifische Beschreibung von *Kommunikation* – die als Unterkategorie des Führungsverständnisses gilt – nicht als einseitiges Verhalten verstanden werden, sondern als Austausch zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden. Im folgenden Exkurs wird die Reifegrad-Theorie erläutert.

Exkurs Reifegrad-Theorie

Der Begriff Reifegrad bezieht sich auf das Ausmass, in dem die Mitarbeitenden selbstständig arbeiten können. Mitarbeitende, die erst noch eingearbeitet werden müssen und sehr geringe fachliche Kompetenzen besitzen, wenig motiviert sind oder sich nur schwer selbst steuern können, weisen einen geringen Reifegrad auf. Dies entspricht einem Führungsstil, der durch eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig geringer Mitarbeiterorientierung geprägt ist (vgl. Abbildung 2). Ist jedoch der Reifegrad der Mitarbeitenden gering bis mittel ausgeprägt, wird ein Führungsverhalten empfohlen, das durch eine hohe Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet ist. Steigt der Reifegrad noch mehr an, ist eine Mischung hoher Mitarbeiterorientierung und geringer Aufgabenorientierung erforderlich. Dieser Führungsstil nennt sich *partizipativer Führungsstil*. In der höchsten Stufe des Reifegrades wird ausschliesslich per *Delegieren* geführt. Die Mitarbeitenden übernehmen die Umsetzung der Aufgabe eigenverantwortlich (Kanning & Staufenbiel, 2012).

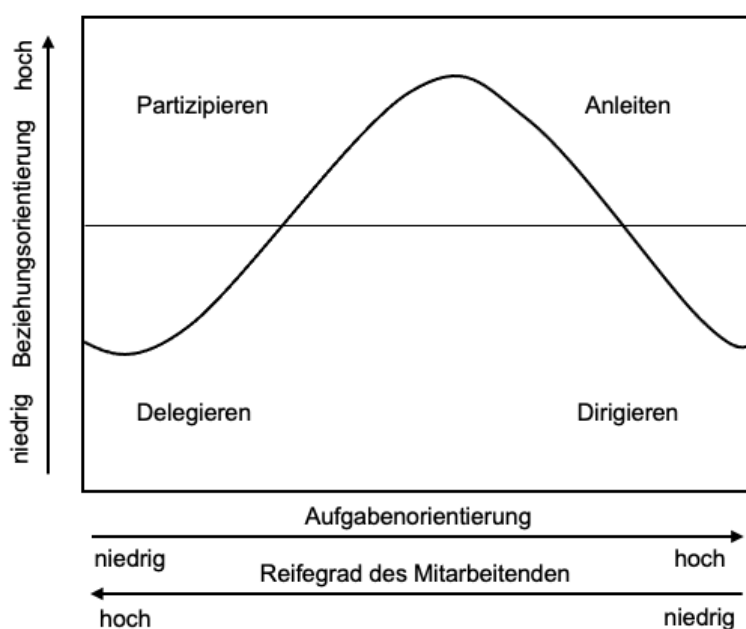


Abbildung 2. Reifegradtheorie nach Hersey und Blanchard, 1977 (eigene Darstellung)

Eine weitere Unterkategorie in der Dimension Führungsstil beschäftigt sich mit dem Ausdruck des Führungsstils in der *Beziehung* zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden. Anhand der Kontingenztheorie von Fiedler – die als populäres Modell der Führungstheorie beschrieben wird – erklärt Willms (2004), dass der Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung zukommt. In der Dimension Führungsstil wird daher in Kapitel 2.2.2 versucht zu beschreiben, was als Ausdruck der Kommunikation und der Beziehung zwischen den beiden Parteien zu beobachten ist. Festzuhalten ist, dass der Fokus dieser Arbeit ausschliesslich auf der Perspektive der Führungskräfte liegt. Die Kontingenztheorie nach Fiedler wird im folgenden Exkurs beschrieben.

Exkurs Kontingenztheorie von Fiedler

Die sogenannte Kontingenztheorie geht der Frage nach, unter welchen Rahmenbedingungen welches Führungsverhalten das Beste ist. Die Kontingenztheorie nach Fiedler gehört zu den ersten Ansätzen dieser Art. Fiedler (1967) veranschaulicht in seiner Theorie drei situative Variablen. Die Wichtigste der drei Variablen bezieht sich auf die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden (Kanning & Staufenbiel, 2012). Entweder akzeptiert die oder der Mitarbeitende die Führungsperson, vertraut ihr und fühlt sich verbunden oder nimmt sie als notwendiges Übel hin. Eine weitere Variable stellt die Arbeitsstruktur dar. Eine gemäss Fiedler (1967) hohe Arbeitsstruktur liegt vor, wenn die Arbeitsschritte sehr klar und definiert sind. Dies kann beispielweise bei einfachen Routineaufgaben der Fall sein. Eine geringe Arbeitsstruktur hingegen erfordert viel mehr Führungsarbeit, da regelmässig in den Arbeitsprozess eingegriffen werden muss. Als Beispiel kann eine Projektarbeit in einer Unternehmensberatung hingezogen werden. Als dritte Variable nennt Fiedler (1967) die Positionsmacht. Auch diese kann hoch oder niedrig ausgeprägt sein. Bei einer hohen Positionsmacht kann die Führungsperson Entscheidungen selbst treffen. Hingegen von einer geringen Positionsmacht ist die Rede,

wenn die wichtigen Entscheidungen nicht direkt von der vorgesetzten Person, sondern von einer Person weiter oben in der Hierarchie getroffen werden muss.

Abschliessend kann also gesagt werden, dass wenn eine gute Beziehung zu den Mitarbeitenden besteht, die Arbeitsaufgaben hoch strukturiert sind und die Führungsperson mit grossem Machtpotenzial ausgestattet ist, die Bedingungen am günstigsten sind. Ist jedoch die Beziehung konfliktreich, die Arbeitsprozesse sind nur sehr gering strukturiert und die Führungsperson kann die wichtigen Entscheide nicht alleine treffen, können die Bedingungen als ungünstig erachtet werden (Kanning & Staufenbiel, 2012).

Die Dimension Führungsaufgabe ist unterteilt in *Themen und Ziele* sowie *Verpflichtungen*. Die Unterkategorie Themen und Ziele soll Aufschluss darüber geben, welches die vorrangigen Themen und Ziele der Führungskräfte sind. Da die Themen und Ziele der Führungskräfte stark von den Aufgaben abhängig sind, werden in Kapitel 2.2.2 mit Fokus auf die Führungsperson ausschliesslich stufenspezifische Muster beschrieben, die dem Führungsgeschehen zugrunde liegen. In der Dimension Verpflichtung hingegen wird erläutert, welche Verpflichtung die Führungsperson übernimmt. Unter Verpflichtung wird gemäss Neuberger „die Bereitschaft, sich zur Rechenschaft ziehen zu lassen“ (Neuberger, 1985, S. 148) verstanden. Welche Verpflichtungen die Führungsperson in der Ausrichtung ihrer Tätigkeiten übernimmt, wird stufenspezifisch dargelegt.

2.2.2 Stufenspezifische Beschreibung der Dimension von Führung – mit Fokus auf die konventionelle und die zweckrationale Stufe

Alle beschriebenen Führungsdimensionen prägen sich in den fünf verschiedenen Entwicklungsstufen jeweils spezifisch aus. Im folgenden Abschnitt werden die Dimensionen mit ihren Unterkategorien detailliert in den Stufen der konventionellen und der zweckrationalen Führung beschrieben. Der Grund, die konventionelle und die zweckrationale Stufe detailliert zu beschreiben liegt darin, dass sich gemäss Bruggmann (2020) die Führungsrealität in einer Übergangsphase zwischen diesen beiden

Entwicklungsstufen verorten lässt. Zum Verständnis und zur Einordnung der stufenspezifischen Ausprägungen der präkonventionellen, relativistischen und integralen Stufe werden diese in einer Übersichtstabelle – wie in Kapitel 2.2 – im Anhang B zusammengefasst.

Legitimation von Führung

Konventionelle Entwicklungsstufe

In der konventionellen Stufe geschieht Legitimation durch die Tradition. Die Führungsperson drückt die Ordnung im Unternehmen aus. Nach Willms (2004) gilt als klassisches Beispiel für den geschäftlichen Bereich von Organisationen das Familienunternehmen. Die Legitimation von Führung geschieht in dieser Art von Organisationen auf konventionelle Art und Weise. Zudem erfolgt auf konventioneller Stufe die Legitimation durch einen auf Dauer erworbenen Status. Willms (2004) beschreibt dies folgendermassen: „Der Sohn des Eigentümers, der als Erbe den Betrieb übernimmt, wird durch seine Familienzugehörigkeit legitimiert, der Ritter wird aufgrund einer Heldentat in den Ritterstand versetzt“ (S. 46).

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Führung legitimiert sich durch ein ausdifferenziertes Expertenwissen, das die Führung nicht – wie in der konventionellen Stufe – auf Dauer legitimiert. Die Führungsperson muss sich gemäss der Führungsholarchie nach Willms (2004) „gegenüber einer leistungsorientierten Konkurrenz behaupten“ (S. 47). Sobald die Leistungen der Führungsperson nicht mehr stimmen, werden diese ausgetauscht. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Person mit der besten fachlichen Qualifikation die Führungsposition innehat. Damit die Qualifikation der Führungsperson objektiviert werden kann, werden festgelegte Kriterien gemessen. Erfüllt eine Person diese Kriterien, ist die Erreichung der Führungsposition theoretisch möglich.

Verständnis von Macht und Verantwortung

Konventionelle Entwicklungsstufe

Gemäss Willms (2004) zeigt sich ein konventionelles Verständnis von Macht und Verantwortung in der Führung durch eine väterliche, fürsorgliche Haltung gegenüber den Mitarbeitenden. Zu einem solchen Verständnis gehört auch, dass die Führungsperson bestimmt, wie und was gearbeitet wird und welche Ziele verfolgt werden. Die Gestaltungsmacht der Führungsperson ist sehr umfänglich, da es auf dieser Stufe „eine richtige Vorgehensweise gibt, die umgesetzt wird“ (Willms, 2004, S. 49).

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Die Dimension Macht und Verantwortung ist in der zweckrationalen Stufe je nach Funktion spezifiziert und an die Position gebunden. „Die Machtbefugnisse gehören daher vom Prinzip her nicht einer Person, sondern werden in einer Stellenbeschreibung definiert und gelten für den jeweiligen Positionsinhaber als Positionsmacht“ (Willms, 2004, S. 51). Zudem beschreibt Willms (2004), dass es verschiedene Varianten gibt, wie Macht ausgeführt werden kann. Eine Variante besteht darin, dass eine klar strukturierte und an Vorschriften orientierte Unternehmensplanung die Macht- und Verantwortungsverhältnisse regelt. Laut Willms (2004) kommt dies „einer frühen Variante des Zweckrationalen“ (S. 51) gleich. Eine etwas fortgeschrittenere Variante auf dieser Stufe berücksichtigt unterschiedliche Wege, die zu den gesetzten Zielen führen. Die Führung funktioniert bei dieser Variante weniger anhand von Vorschriften. Die Grundlagen beider Varianten beruhen auf dem Prinzip der personenunabhängigen und funktionsorientierten Planung. Für die Führungsperson bedeutet dies, dass auf Macht verzichtet werden muss und die Mitarbeitenden mehr Verantwortung für die Zielerreichung übernehmen müssen (Willms & Weichbrodt, 2020).

Kommunikation bezüglich des Führungsstils

Konventionelle Entwicklungsstufe

Die Kommunikation findet in der konventionellen Stufe von oben nach unten statt. Obwohl die Mitarbeitenden sich bei Diskussionen einbringen können, liegt die Befehlsgewalt klar auf der Seite der Führungsperson. Auch Mitarbeitendenbewertungen und Feedbacks werden einzig von der Führungsperson vorgenommen respektive abgegeben. Ebenso ist die Zuschreibung von Lob und Tadel an Mitarbeitende eine weitere Aufgabe der Führungsperson. Dabei handelt die Führungsperson jedoch nicht aus ihren persönlichen Bedürfnissen heraus, sondern im Rahmen einer Tradition wie beispielsweise einer Unternehmenskultur (Willms, 2004). Diese Unternehmenskultur beschreibt, auf welche Art und Weise die Dinge erledigt werden sollen und welcher Weg dabei der Richtige ist.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Die Kommunikation auf zweckrationaler Stufe setzt voraus, dass die Meinungen und Interessen der Mitarbeitenden mitberücksichtigt werden und ein unbestrittenes Mitspracherecht vorherrscht. In Entscheidungen geht es daher darum, die beste Lösung zu finden und nicht die persönliche Meinung in den Vordergrund zu schieben. Auf dieser Stufe wird zudem ergebnisoffen über Zielvorstellungen verhandelt und dies jederzeit im Interesse der Organisation oder zum Wohl der Allgemeinheit. Geht es um die Diskussion sachlicher Lösungen, sind alle Beteiligten Experten auf ihrem Gebiet. Damit eine gute Lösung erzielt werden kann, wird in der Kommunikation nicht nur die Sachebene, sondern auch die Beziehungsebene berücksichtigt. Willms (2004) hält weiter fest, dass Feedback in der zweckrationalen Kommunikation nur vorkommt, wenn die Feedbackgeberin vom Feedbacknehmer für qualifiziert gehalten wird.

Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden

Konventionelle Entwicklungsstufe

Die Beziehung auf konventioneller Stufe ist klar hierarchisch definiert. Wie von Willms beschrieben „werden die Grenzen der Hierarchie in keiner Situation angetastet, was zu einer stabilen verlässlichen Beziehung führt“ (S. 56). Die Beziehung wird durch die Rollen vorgeschrieben. Obwohl eine hohe Identifikation durch die Rolle besteht, ist diese nicht an den Arbeitskontext verknüpft. Eine Arbeitsbeziehung kann dadurch auch im Privatleben fortgesetzt werden. Durch die hohe Identifikation der Rolle wird auf konventioneller Stufe die funktionale und personale Beziehungsebene nicht unterschieden. Weiter wird der Mitarbeitende als Mensch respektiert, obschon die Führungsperson die hierarchische Überlegenheit durchaus spürbar machen kann.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Anders als in der konventionellen Stufe werden in der zweckrationalen Stufe die personale und die funktionale Beziehungsebene getrennt betrachtet. Die Beziehung lässt sich daher in der zweckrationalen Stufe „als funktionale Hierarchie charakterisieren“ (Willms, 2004, S. 57). Bei der funktionalen Hierarchie richtet sich die Hierarchie an den Funktionen aus. Somit ist es durchaus möglich, im einen Kontext die Führungsposition zu verkörpern, und in einem anderen als Arbeitskraft ohne Führungsfunktion zu agieren. Eine Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden kann zudem auch im Privatleben stattfinden. Ihren Anfang nimmt sie meist im Beruf. Weiter beschreibt Willms (2004) den Charakter der Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden als Tauschbeziehung. Diese wird durch ein gegenseitiges Nehmen und Geben verkörpert. Zudem steht die Funktionalität klar im Vordergrund, weshalb die Atmosphäre als eher kühl und sachlich beschrieben wird.

Themen und Ziele

Konventionelle Entwicklungsstufe

Der Erhalt und die Pflege des Unternehmens bilden in der konventionellen Stufe die wesentlichen Themen der Führungsperson. Die Förderung des Teamzusammenhaltes gilt somit als hohe Priorität, die auch durch das Unterdrücken von Konflikten erzielt werden möchte. Oft wird die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation dadurch erreicht, dass das Gehalt und die Beförderung mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit verknüpft wird.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Gemäss dem Modell der Führungsholarchie ist die Führungsperson auf zweckrationaler Stufe dafür zuständig, dass die Überwachung einer zielgemässen Erfüllung von gesetzten Zielen erreicht wird. Eine weitere Aufgabe der Führungsperson besteht zudem darin, die Mitarbeitenden zu motivieren, damit diese die besten Wege zum Ziel finden können. Zentral für die Führungsperson ist auf dieser Stufe somit, Gewinne zu erzielen. Die Führungsperson ist daher bemüht, Wege zu den gesetzten Zielen zu finden und diese konstant zu optimieren. Das Lösen von Problemen gehört somit zum Daily Business einer Führungsperson auf zweckrationaler Stufe.

Um sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten, ist es oftmals das Ziel, besser als die anderen zu sein. In diesem Konkurrenzdenken ist es folglich von hoher Wichtigkeit, dass die Motivation respektive die Leistungsbereitschaft aller Beteiligten gross ist. Daher werden nicht selten Anreizsysteme geschaffen, die die Mitarbeitenden durch Belohnung zu mehr Leistung motivieren. Festzuhalten ist dabei, dass auf der zweckrationalen Stufe die Mitarbeitenden nicht nur durch monetäre Vergütung motiviert werden, sondern auch versucht wird, „die Mitarbeitenden über ihre eigenen Ziele zu mehr Eigeninitiative zu führen“ (Willms, 2004, S. 60).

Verpflichtungen

Konventionelle Entwicklungsstufe

In der konventionellen Stufe ist die Führungsperson dazu verpflichtet, einen reibungslosen Betriebsablauf generieren zu können. Damit dies erreicht werden kann, werden meist religiöse oder gesellschaftliche Vorstellungen verfolgt, die eine höhere Ordnung beschreiben. Es werden grosse Vorbilder – wie zum Beispiel der eigene Vater und Leiter des Unternehmens – benutzt, die eine Tradition vorgelebt haben, um zu illustrieren, wie diese höhere Ordnung eingehalten werden kann. Hervorzuheben ist, dass die Führungsperson der Ordnung sowie der Tradition verpflichtet ist (Willms, 2004). Wird diese Ordnung von einem Mitarbeitenden nicht eingehalten, ist es die Pflicht der Führungsperson diese Person zu entlassen, damit die Ordnung wiederhergestellt ist.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Verpflichtungen der Führungsperson sind in der zweckrationalen Stufe vertraglich festgelegt. Dabei sind die Ziele festgesetzt und objektiv messbar. Die Führungsperson sieht sich auf dieser Stufe dazu verpflichtet, dass die Ergebnisse ständig optimiert werden. Die Leistungen des Vorjahres zu übertreffen und somit das Brechen der eigenen Rekorde zu ermöglichen ist für die Führungsperson von grosser Bedeutung.

Verpflichtungen zur Ablegung von Rechenschaft sind stark von der Organisation, der Organisationsform und der Position der Führungsperson abhängig. Dabei können unterschiedliche Interessengruppen wie Kunden, Anteilseignern oder auch der Aufsichtsrat von Belang sein.

2.3 Leistungsmessung im Kontext mobil-flexibler Arbeit

Nach ausführlicher Erläuterung, was man unter Führung im mobil-flexiblen Kontext versteht und wie sich die Führung nach Willms (2004) entwickelt, wird im folgenden Abschnitt auf eine aus der Praxis und der Literatur hervorgehende weitere Anforderung in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit eingegangen. Aus Sicht der Projektpartnerin Swisscom und der Literatur nach Maigatter et al. (2017) berichten Führungskräfte von der Schwierigkeit, „die Leistung ihrer dezentral arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschätzen zu können“ (S. 10). Arbeitet die Führungsperson mit allen Mitarbeitenden vor Ort im Hauptbüro – also bei nicht-mobiler Arbeitsweise –, besteht jederzeit die Möglichkeit, dass die Führungsperson direkt auf die Mitarbeitenden zugehen und Informationen einholen kann. Anders ist es, wenn die Führungsperson bei mobil-flexibler Arbeit auf Informationen oder Updates von den Mitarbeitenden angewiesen ist. Damit jedoch nun die Leistung von Mitarbeitenden beurteilt werden kann, „werden zunehmend Feedbacks informell von Kunden oder standardisiert innerhalb der Organisation mit einbezogen“ (Baumgartner, 2015, S. 65).

2.3.1 Forschungslücke

Durch die zunehmende Flexibilität wandelt sich das Bild von einer prozess- zu einer ergebnisorientierten Führung. Da der Prozess der Leistungsbewertung durch die Führungsperson weniger sichtbar wird und aus diesem Grund nicht bewertet werden kann, wird die Leistungserbringung im mobilen Arbeitskontext als neue Herausforderung wahrgenommen. Gemäss der Literatur müssen Führungspersonen daher zunehmend einen delegierenden Führungsstil pflegen. Dadurch erhalten Führungsansätze wie *Management by Objectives* (MbO) wiederum eine zentrale Bedeutung (Maigatter et al., 2017).

Exkurs Management by Objectives

Unter MbO verstehen Kanning und Staufenbiel (2012, zitiert nach Drucker, 1954) „eine Zielsetzung, die nicht nur lokal zwischen Vorgesetztem und direkten Mitarbeitern abläuft, sondern ein ganzes Unternehmen, von der obersten Führungsebene bis zum Produktionsmitarbeiter durchzieht“ (S. 173). Die übergeordneten Ziele, die im Laufe eines Jahres vom Unternehmen erreicht werden sollen, werden auf der obersten Führungsebene formuliert. Diese eher abstrakten übergeordneten Ziele werden danach nach unten an die Führungspersonen übertragen, die dann mit den Mitarbeitenden die Ziele konkretisieren. Auf diesem Weg können die Ziele messbar gemacht werden.

Falls die Mitarbeitenden keine eigenen Ziele formulieren können, resultiert ein geringes Commitment. Dies wird als Schwäche des MbO betrachtet. Daher ist es von hoher Wichtigkeit, dass die Führungspersonen den Mitarbeitenden den Sinn der Ziele verdeutlichen und diese nicht einfach mitteilen (Kanning & Staufenbiel, 2012). Üblicherweise ist nach einem Jahr ein MbO-Zyklus beendet und die Unternehmensleitung reflektiert den Grad der Zielerreichung und legt die Ziele für das folgende Jahr fest.

Eine hohe Qualität des MbO wirkt sich positiv auf die Jobzufriedenheit und negativ auf den erlebten Stress aus. Eine hohe MbO-Qualität setzt sich aus den Kernelementen hohe und klare Ziele setzen, eine mit den Mitarbeitenden gemeinsam verhandelte Zielsetzung und einem unterjährigen gegenseitigen Feedback zusammen (Maigatter et al., 2017, zitiert nach Konrad, Hertel, Schmook, 2003, S. 11). Bei mobil-flexibler Zusammenarbeit wird eine regelmässige Überprüfung der Zielerreichung als wichtig erachtet – nicht, wie dies beim klassischen MbO-Ansatz angedacht ist. Denn wenn die Zielerreichung nicht regelmässig überprüft wird, wirken die definierten Ziele als wenig verbindlich und das Ergreifen von nötigen Massnahmen verzögert sich (Maigatter et al., 2017).

Weiter besteht Unklarheit, wie der Input (z. B. Arbeitsstunden) und der Output (z. B. tatsächliche Ergebnisse) sichtbar gemacht werden können. Arbeiten die Mitarbeitenden

mobil-flexibel, fehlt der Führungsperson die Übersicht, wie viele Stunden tatsächlich gearbeitet werden. Nebst dem fehlenden Input hat die Führungsperson auch keinen Überblick, wie hoch beziehungsweise wie niedrig die Arbeitsauslastung ausfällt. Daher ist es wichtig, dass die Führungsperson im regelmässigen Austausch mit ihren Mitarbeitenden via E-Mail oder Webcalls steht (Baumgartner, 2015). Maigatter et al. (2017) machen generell die Empfehlung, „den Mitarbeitenden eher in ihrem Leistungswillen zu vertrauen, als ihre Arbeitsstunden akribisch zu kontrollieren“ (S. 12).

Auf Basis der dargestellten Theorien und Forschungslücken werden im Rahmen dieser Masterarbeit daher folgende Fragestellungen untersucht:

- › F1: Wie zeigt sich mobil-flexible Führung unter dem Modell der Führungsholarchie im Bereich B2B der Swisscom AG, und welche Dimensionen unterliegen dabei einer Transformation?
- › F2: Wie gestaltet sich die Leistungsmessung im mobil-flexiblen Arbeitskontext?

3 Methodenteil

In diesem Kapitel werden zunächst das Untersuchungsdesign und der Ablauf der Studie aufgezeigt (Kap. 3.1). Hinterher widmet sich das Kapitel 3.2 den qualitativen Gütekriterien dieser Masterarbeit. Danach folgt die Begründung der Interviewform anhand des Forschungsgegenstandes. Im Anschluss folgt die methodische Vorgehensweise bei der qualitativen Datenerhebung in Bezug auf Interviewleitfaden, Stichprobe und Transkription (Kap. 3.3). Abschliessend werden die geplante sowie die tatsächliche Vorgehensweise bei der Datenauswertung beschrieben (Kap. 3.4).

3.1 Untersuchungsdesign und Ablauf

Nach der Festlegung des Forschungsthemas und der Zuspitzung des Forschungsproblems wurde das Untersuchungsdesign entwickelt. Dies hat der Autor auf Basis einer qualitativen Methodologie entschieden. Mit einem Untersuchungsdesign wird festgelegt, wie oft und wie lange Datenerhebungen erfolgen sollen. Des Weiteren werden auch über die Zusammensetzung der Stichprobe und die Wahl der Datenerhebungsmethoden Entscheidungen getroffen (Bortz & Döring, 2016). Das Untersuchungsdesign dieser Studie (vgl. Abbildung 3) gliedert sich in mehrere Forschungsschritte, die die methodischen Herangehensweisen beschreibt. Im Folgenden wird der Forschungsschritt zur Literaturrecherche detailliert erläutert. Die Forschungsschritte der Leitfadententwicklung, die Durchführung der Datenerhebung und die Methode zur Datenauswertung werden in Kapitel 3.2 und 3.3 ausgeführt.

Aus dem Untersuchungsdesign wird ersichtlich, dass eine vertiefte Literaturrecherche durchgeführt worden ist. Gemäss Bortz und Döring (2016) gehört die Literaturrecherche „zum grundlegenden wissenschaftlichen Handwerkszeug“ (S. 158). Mitunter aus diesem Grund wird dieser Forschungsschritt ausführlich beschrieben. Mittels

der unterschiedlichen Literaturrecherchedatenbanken wurde nach Schlagworten – sogenannten Keywords – nach einschlägigen wissenschaftlichen Quellen gesucht. Die Suchbegriffe lassen sich in primäre Suchbegriffe und sekundäre Suchbegriffe einteilen. Als primäre Suchbegriffe werden allgemeine und übergreifende Begriffe verwendet (Bortz & Döring, 2016). Der Autor dieser Masterarbeit verwendete folgende primären Suchbegriffe: Führung bei mobil-flexibler Arbeit, Work Smart, Transformationale Führung, Telearbeit sowie Leistungsmessung und Zielvereinbarung. Nach sekundären Suchbegriffen wurde mit den Stichwörtern Flexwork, Homeoffice und Management by Objectives recherchiert. Damit auch inhaltsähnliche Wörter (Synonyme) und verwandte Suchbegriffe angezeigt werden, bieten die verwendeten Datenbanken einen Thesaurus an. Mithilfe dieser Suchfunktion konnte eine breite Literaturrecherche vollzogen werden. Da eine Literaturrecherche neben deutschsprachigen auch englischsprachige Quellen einbeziehen sollte, fand eine englische Übersetzung aller Suchbegriffe statt. Ergänzende Literatur wurde von der Betreuungsperson dieser Masterarbeit zur Verfügung gestellt.

Als Literaturverwaltungsprogramm wurde Mendeley⁴ Desktop (Version 1.19.4) verwendet. Das Programm Mendeley ist kostenlos. Damit das Importieren von Literatur aus den genannten Datenbanken vereinfacht werden konnte, wurde der Mendeley Web Importer von Google Chrome verwendet. Denn das Literaturverwaltungsprogramm Mendeley ermöglicht den Import von Rechercheergebnissen aus Datenbanken. Die recherchierte Literatur kann zudem direkt in Textverarbeitungsprogrammen wie Word verwaltet werden. Weiter hilft Mendeley auch bei der Erstellung des Literaturverzeichnisses für die Arbeit. Einen Einblick in die Verwaltung zur Literatur dieser Studie ist im Anhang C ersichtlich.

⁴ Mendeley ist ein Literaturverwaltungsprogramm zum Organisieren, Austauschen und Zitieren von wissenschaftlichen Artikeln und PDF-Dokumenten.

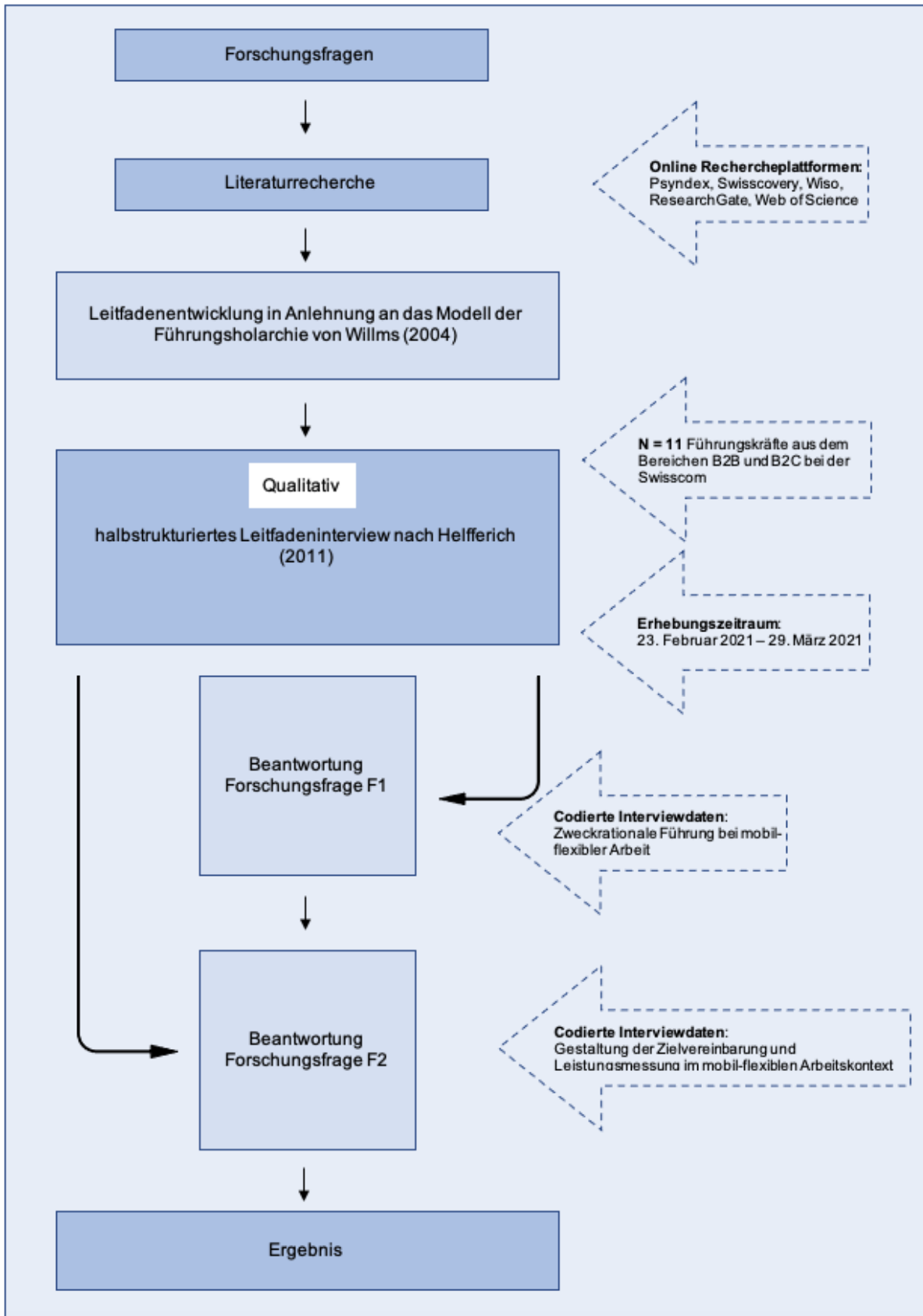


Abbildung 3. Untersuchungsdesign (sequenziell) und Ablauf der vorliegenden Studie (eigene Darstellung)

3.2 Gütekriterien für qualitative Forschung

Zur Beurteilung der Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse wird meist der Forschungsprozess hinsichtlich seiner Güte bewertet. Ob sich eine Studie gemäss Bortz und Döring (2016) überhaupt „auf dem Boden der Wissenschaftlichkeit bewegt“ (S. 82) oder das Vorgehen als parawissenschaftlich zu kennzeichnen ist, gilt daher als eine der ersten Fragen. Um diese Frage für diese Masterarbeit zu klären, wird im Folgenden kurz darauf eingegangen, welche Gütekriterien die qualitative Forschung verfolgt und anhand welcher Qualitätskriterien diese Arbeit erstellt worden ist.

Detaillierte und ausformulierte Gütekriterien für die methodische Strenge wie dies in der quantitativen Forschung der Fall ist, gibt es für die qualitative Forschung nur bedingt. Über die Gütekriterien in der qualitativen Forschung wird deshalb kontrovers diskutiert. Diskutiert wird darüber, ob überhaupt einheitliche Kriterienkataloge für das gesamte Feld der Sozialforschung formulierbar sind. Denn allgemein verbindliche Qualitätskriterien könnten durch das wissenschaftstheoretische Paradigma vorgegebene Offenheit und Flexibilität qualitativer Forschung beeinträchtigt werden (Bortz & Döring, 2016). Schlussfolgernd kann daher entweder abgeleitet werden, dass Kriterienkataloge nicht schematisch abzuarbeiten, sondern individuell und abgestimmt auf die jeweilige Studie zu nutzen sind. Oder das Arbeiten mit Kriterienkatalogen wird grundlegend infrage gestellt, und es wird nach alternativen Bewertungspraktiken gesucht. Auf eine alternative Bewertungspraktik im Sinne von Massnahmen des Qualitätsmanagements im Forschungsprozess (Flick, 2008) beziehen sich die vier Kriterien der Glaubwürdigkeit von Lincoln und Guba (1985). Gute qualitative Forschung muss gemäss Lincoln und Guba (1985) das Oberkriterium der Glaubwürdigkeit (Trustworthiness) erfüllen. Die Leserschaft soll also davon überzeugt werden, dass die Ergebnisse der jeweiligen qualitativen Studie aussagekräftig sind und etwas über die untersuchte soziale Wirklichkeit aussagen. Dabei werden vier Kriterien der Glaubwürdigkeit vorgeschlagen. Diese sind Vertrauenswürdigkeit,

Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit. Eine ausführliche Beschreibung, der für diese Arbeit berücksichtigten Qualitätskriterien ist im Anhang D ersichtlich.

3.3 Begründung qualitativer Forschungsansatz

Für die Untersuchung der in Kapitel 1 erläuterten Fragestellungen wird der qualitative Forschungsansatz gewählt. Der aus der Geisteswissenschaft entwickelte Ansatz ermöglicht eine sehr umfassende und detaillierte Analyse weniger Fälle im natürlichen Umfeld. Der qualitative Forschungsansatz versucht, offene Forschungsfragen zu beantworten, passt sich möglichst flexibel dem Gegenstand an und läuft auf Theoriebildung und -erweiterung hinaus (Bortz & Döring, 2016). Die qualitative Sozialforschung beschreibt „nicht eine einzelne und klar definierte Methode der Erhebung und Auswertung sozialwissenschaftlicher Daten“ (Kelle & Kluge, 2010, S. 10). Das Spektrum reicht vielmehr von der detailgenauen Beschreibung bis hin zur Entdeckung universell gültiger sozialer Regeln und „latenter Sinnstrukturen“ (Oevermann, Allert, Konau, Krambeck, 1979, zitiert nach Kelle & Kluge, 2010, S. 10). Diese Tatsache und die Offenheit des Vorgehens sollen eine optimale Annäherung an den Untersuchungsgegenstand ermöglichen und die Chance erhöhen, dass sich auch neue und unerwartete Inhalte in den erhobenen Daten zeigen.

Da qualitative Forschung *Sinn* oder *subjektive Sichtweisen* rekonstruiert, besteht der Forschungsauftrag im *Verstehen*. Dieser Sinn ist nicht objektiv gegeben, sondern wird in der Interaktion der Menschen gebildet (Helfferich, 2011).

Zu Beginn des Forschungsprozesses ist eine Reihe von Entscheidungen betreffend Stichprobe, Interviewform oder die Kombination von Interviewformen und Auswertungsstrategie zu treffen. Für die jeweiligen methodischen Entscheidungen bei der Erhebung von Daten müssen nicht nur die zur Verfügung stehenden Optionen (z. B. Interviewform, Auswertungsverfahren) bekannt sein, sondern es sollte auch der Gegenstand des Forschungsvorhabens klar ausformuliert sein. Dieser Gegenstand wird in

der qualitativen Sozialforschung als Forschungsgegenstand bezeichnet. Der methodologisch verortete Forschungsgegenstand lässt sich aus der Forschungsfrage und dem Forschungsinteressen ableiten und benennt zugleich, was in dem sprachlichen Material der Interviewtexte gesucht werden soll und welcher erkenntnistheoretische Status dem Material zukommt (Helfferich, 2011). Daher werden im Folgenden die Fragestellung, das Forschungsinteresse und die methodologische Verortung des Forschungsgegenstandes beschrieben.

Forschungsinteresse:

Diese Arbeit soll ein umfassendes Verständnis zur Führung im mobil-flexiblen Arbeitskontext durch Teamleitende aus dem Geschäftskundensegment der Swisscom generieren. Dabei soll benannt werden, welche Aspekte im mobil-flexiblen Arbeitskontext aus konventioneller oder zweckrationaler Führung bestehen und wie gross ihre Anteile sind, wie Mitarbeitende geführt werden, wie die Mitarbeitenden ihre Ziele erreichen, wie sich die Zielvereinbarung gestaltet, wie der Verständigungsprozess zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden betreffend Zielerreichung aussieht, wie die Indikatoren zur Zielvereinbarung festgelegt werden und wie die Leistungserfassung im mobil-flexiblen Arbeitskontext sichergestellt wird.

Forschungsfragen:

- › F1: Wie zeigt sich mobil-flexible Führung unter dem Modell der Führungsholarchie im Bereich B2B der Swisscom AG, und welche Dimensionen sind besonders stark ausgeprägt
- › F2: Wie gestaltet sich die Leistungsmessung im mobil-flexiblen Arbeitskontext?

Forschungsgegenstand:

Es sollen subjektive Konzepte von erfahrenen Führungspersonen im mobil-flexiblen Arbeitskontext erfasst werden, indem Informationen über das jeweilige Führungsgeschehen

geteilt werden. Diese subjektiven Konzepte geben Aufschluss über das Ausmass an konventioneller oder zweckrationaler Führung im mobil-flexiblen Kontext. Weiter wird ein Verständnis betreffend die Leistungserfassung im mobil-flexiblen Arbeitskontext formuliert.

3.3.1 Begründung Leitfadeninterview und Forschungsstrategie

Gemäss Helfferich (2011) führt die Präzisierung des Forschungsprozesses zu der Beantwortung der Frage, welche Daten benötigt werden und somit im Interview erzeugt werden müssen. Für viele theoretische Verortungen wie auch für subjektive Konzepte sind die methodischen Festlegungen bezogen auf die Interviewform nicht klar definiert. Eine Mischform – so offen und monologisch wie möglich, so strukturiert und dialogisch wie nötig – wird für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit empfohlen. Aus diesem Grund werden die Befragungspersonen anhand eines Leitfadeninterviews nach Helfferich (2011) zum Untersuchungsgegenstand befragt. Nur so können möglichst viele Informationen über Aspekte des Verhaltens und Erlebens der konkreten Befragungspersonen gesammelt werden. Das Leitfadeninterview ist zudem geeignet, wenn subjektive Konzepte zu rekonstruieren sind und so maximale Offenheit ermöglicht werden soll. Um diese Offenheit gewährleisten zu können und trotzdem die für das Forschungsinteresse notwendige Strukturierung zu schaffen, wird bei der Erstellung des Leitfadens das *SPSS-Prinzip* nach Helfferich (2011) beigezogen. Die Abkürzung *SPSS* steht für *Sammeln, Prüfen, Sortieren* und *Subsumieren*. Der erste Schritt des *Sammelns* beinhaltet das Sammeln möglichst vieler Fragen, die mit dem Forschungsgegenstand von Interesse sein könnten. Die inhaltliche Relevanz und die Passung der konkreten Formulierung der Frage ist zunächst nebensächlich. Bedeutender ist in diesem Schritt, Fragen zu formulieren, die das Interesse des Forschenden abdecken oder in der Literatur berichtete Zusammenhänge aufgreifen. Der darauffolgende Schritt des *Prüfens* umfasst das Reduzieren und Strukturieren der im ersten Schritt erstellten Frageliste. Aussortiert werden Informationsfragen, die nach dem

Interview gestellt werden können und Fragen, die nur auf Bestätigung eines ohnehin vorhandenen Vorwissens aus sind. Im nächsten Schritt werden die verbleibenden Fragen sortiert. Sortiert werden kann nach zeitlicher Dimension oder – je nach Forschungsinteresse – nach inhaltlichen Aspekten. Dieser Schritt wird als *Sortieren* bezeichnet. Der vierte Schritt umfasst das *Subsumieren*, bei dem der Leitfaden seine besondere Form erhält. Ein möglichst erzählgenerierend wirkender, jedoch möglichst wenig Präsuppositionen umfassender, Leitfaden sollte in diesem Schritt generiert werden. Der fertiggestellte Leitfaden setzt sich aus Einleitung, Hauptteil und Abschluss zusammen. Die sieben Themenblöcke im Hauptteil stellen den Kern des Leitfadens dar. Zur Überprüfung der praktischen Relevanz und Verständlichkeit des Leitfadens hatte der Autor die Möglichkeit, diesen von einer an der Hochschule für Angewandte Psychologie tätigen Person durchsehen zu lassen. Anschliessend bettete der Autor das Feedback in den Leitfaden ein. Eingehende Beispielfragen und das Durchführungsvorgehen folgen im Kapitel 3.3.4.

3.3.2 *Bestimmung der Stichprobe und Akquise*

Diese Arbeit untersucht Fragestellungen, die sich auf eine ganz spezielle Zielgruppe beziehen. Daher orientieren sich die Kriterien zur Bestimmung der Stichprobe an den Fragestellungen F1 und F2. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit eine **gezielte Auswahl bestimmter Arten von Fällen** berücksichtigt. In der Literatur nach Bortz und Döring (2016) werden dabei zwei Varianten gezielter Stichproben unterschieden. Zum einen ist dies die heterogene gezielte Stichprobe, bei der Fälle breit gestreut über unterschiedliche Rekrutierungswege ausgewählt werden, und zum anderen die homogene gezielte Stichprobe, die über einen einzelnen Rekrutierungsweg angesprochen wird. Bei Letzterer wird zudem ein relativ kleines Sampling zusammengestellt. Dass man sich in der qualitativen Forschung auf ein kleines Sampling beschränkt, ist üblich, da zu jedem Einzelfall umfassendes Material gesammelt wird (Bortz & Döring, 2016).

Da sich die Fragestellungen dieser Arbeit für die homogene gezielte Stichprobe besser eignen, hat sich der Autor der vorliegenden Arbeit für diese Variante entschieden.

Für die Auswahl der Stichprobe spielten die Funktion als Teamleitende oder Teamleitender bei B2B, die Führungserfahrung im mobil-flexiblen Arbeitskontext und eine Teamgrösse von 15 bis 20 Personen eine wichtige Rolle. Der Autor versuchte mithilfe der verantwortlichen Person seitens Projektpartnerin Interviewkandidatinnen und -kandidaten aus möglichst unterschiedlichen Regionen der Schweiz und dem Bereich B2B zu rekrutieren. Schliesslich wurden dem Autor zu Beginn der Rekrutierungsphase drei Kontaktpersonen für eine Interviewanfrage (Anhang E) genannt. Weitere Interviewpartnerinnen und -partner wurden über die bereits interviewten Personen identifiziert und angeworben. Insgesamt wurden 15 Interviewanfragen gestellt. Die Akquise fand ausschliesslich via E-Mail statt.

3.3.3 *Beschreibung der Stichprobe*

Das Leitfadeninterview wurde mit insgesamt 11 Teamleitenden ($N=11$) aus den Bereichen Business Customers⁵ (B2B) und Residential Customers⁶ (B2C) durchgeführt. Wovon sich neun Personen aus dem Bereich Business Customers und eine Person aus dem Bereich Residential Customers zum Thema Führung bei mobil-flexibler Arbeit interviewen liessen. Eine weitere Interviewperson arbeitet bei der Tochtergesellschaft cablex AG⁷. Die Interviewdaten dieser Person mussten jedoch aus der Auswertung und

⁵ engl. für Geschäftskunden

⁶ engl. für Privatkunden

⁷ Die cablex AG ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Swisscom. Das Unternehmen ist spezialisiert auf den Bau, den Unterhalt und den Betrieb von hochleistungsfähigen ICT- und Netzinfrastruktur-Lösungen. (vgl. <https://www.cablex.ch>)

Analyse ausgeschlossen werden, da sich im Interview herausstellte, dass diese bei der calex AG beschäftigte Person keine Führungserfahrung im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufweist. Die Aussagen aus dem Interview erschienen dem Autor daher unbrauchbar für die Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit und wurden somit nicht in die Datenanalyse miteinbezogen. Die folgende Stichprobenbeschreibung setzt sich somit aus 10 Teamleitenden ($N=10$) zusammen. In Tabelle 1 ist die Stichprobenzusammensetzung ersichtlich. Alle befragten Personen agierten in der Funktion als Teamleitende. Fünf Personen waren männlich, fünf Personen waren weiblich. Das Durchschnittsalter betrug 43 Jahre ($M = 43$, $SD = 8,71$). Der Anstellungsgrad der vorliegenden Stichprobe lag zwischen 80 % und 100 % ($M = 97$ %, $SD = 6,40$ %). Die Führungserfahrung im Bereich der mobil-flexiblen Arbeit respektive der Arbeit im Homeoffice betrug exakt 12 Monate (Stand, 15.03.2021). Im Durchschnitt hatten die befragten Personen eine Führungserfahrung von 14,4 Jahren ($M = 14,4$, $SD = 5,74$). Die Dienstjahre der interviewten Personen im Unternehmen Swisscom divergieren zwischen 2 und 37 Jahren. Der Durchschnitt lag dabei bei 17,5 Dienstjahren ($M = 17,5$, $SD = 8,90$). Zum Zeitpunkt der Interviews lag die Anzahl der Mitarbeitenden im Team der befragten Personen zwischen 14 und 24 Personen.

Aus Tabelle 1 wird zudem ersichtlich, dass zwei Interviewteilnehmende französischer und zwei italienischer Muttersprache sind. Damit sich die beiden Personen aus der Romandie auf das Interview vorbereiten konnten, wurde der Leitfaden in die französische Sprache (Anhang F) übersetzt und vorab zugesendet. Die Übersetzung erfolgte durch die Apostroph Group⁸. Alle Interviews wurden in deutscher Sprache geführt.

⁸ <https://www.apostrophgroup.ch>

Tabelle 1 Stichprobe des Leitfadeninterviews

Transkription	Position	Geschlecht	Alter	Dienstjahre bei Swisscom	Führungserfahrung in Jahren	Anzahl Ma im Team	Sprache
1	Teamleader B2B Enterprise Sales and Services	männlich	41–50	18	15	17	DE
2	Teamleaderin B2B Enterprise Sales and Services	weiblich	51+	24	21	18	DE
3	Teamleader B2B Enterprise Sales and Services	weiblich	41–50	16	14	15	DE
4	Teamleaderin B2B Customer Care	weiblich	51+	24	23	22	FR
5	Teamleaderin B2B Customer Service Center (KMU)	weiblich	51+	37	20	23	FR
6	Teamleader B2B Partner Channels & New Topics	männlich	30–40	2	2	18	DE
7	Teamleader B2B Customer Service Center (KMU)	männlich	30–40	15	13	14	IT
8	Teamleader B2B Complaint Management B2B	männlich	30–40	10	12	19	DE
9	Teamleaderin B2B Premium Customers und KMU	weiblich	30–40	16	14	24	DE
10	Teamleader B2C Service Continuity Privatkunden	männlich	30–40	13	10	15	IT
11	Standortleiter Cablex	männlich	41–50	-	17	22	DE

3.3.4 Durchführungsverfahren der Interviews

Im Zeitraum vom 23.02.2021 bis 29.03.2021 wurden aufgrund der Covid-19-Pandemie computervermittelte Online-Interviews durchgeführt. Dazu wird das Kollaborationstool *Microsoft Office Teams* mit integrierter Aufzeichnungsfunktion verwendet. Nebst der Audioaufnahme beinhaltet das Kollaborationstool von Microsoft eine Videoaufzeichnungsfunktion. Besonders relevante Sequenzen dieser Videoaufzeichnungen werden ausschliesslich im Protokollbogen festgehalten. Die wichtigste Funktion des Protokollbogens besteht darin, Stichwörter zur Interviewatmosphäre festzuhalten (Helfferrich, 2011). Es flossen keine Videoaufnahmen in die Auswertungen mit ein. Die Software *Microsoft Office Teams* gilt bei der Projektpartnerin dieser Arbeit – der Swisscom AG – als offiziell lizenziertes Arbeitstool. Alle Interviews wurden vom Autor dieser Arbeit eigenständig durchgeführt.

Anhand einer standardisierten Einleitung wurden die Interviewteilnehmenden begrüsst und über die Zielsetzung und den Ablauf der Arbeit sowie über den für das Interview geplanten Zeitrahmen informiert. Die Anonymität und die Vertraulichkeit der Daten wurden den befragten Personen zugesichert. Anschliessend wurde das Starten der Audioaufnahme angekündigt. Das Einverständnis dafür wurde mittels Einverständniserklärung (Anhang H) im Vorfeld der Interviews bei den Interviewteilnehmenden eingeholt.

In Tabelle 2 sind Beispielfragen aus dem Leitfadenterview dargestellt. Daraus wird ersichtlich, dass der Leitfaden aus einer Einstiegsfrage, sechs Themenblöcken und einer Abschlussfrage zusammengesetzt ist. Die Einstiegsfrage soll möglichst unproblematisch, leicht und schnell beantwortbar sein, damit den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern den Einstieg in das Interview erleichtert werden kann (Bortz & Döring, 2016). Im Anschluss an die Einstiegsfrage folgte der erste Themenblock zur Führung im Allgemeinen. Die Interviewfragen in den Themenblöcken zwei, drei und vier orientierten sich thematisch an der Führungsholarchie (Willms, 2004). Die Themen fünf und sechs zielten auf die

Gestaltung der Zielvereinbarung und Leistungsmessung im mobil-flexiblen Arbeitskontext ab. Als Abschlussfrage stellte der Autor eine zukunftsorientierte Frage. Da das Leitfadenterview als eine teilstrukturierte qualitative Interviewtechnik gilt, hatte der Autor die Möglichkeit, unterschiedlich auf die Befragungspersonen einzugehen. Das bedeutet, dass spontan auftretende neue Fragen integriert und auch Änderungen der Reihenfolge der behandelten Themen vorgenommen wurden. Die Interviewdauer lag zwischen 55 und 60 Minuten.

Als demografische Daten wurden die gesamte Führungserfahrung in Jahren, die Führungserfahrung in mobil-flexibler Arbeit und die Dauer der Anstellung im Unternehmen erfasst. Das Alter der Interviewteilnehmenden wurde vom Autor selbst geschätzt. Das vollständige Leitfadenterview kann im Anhang G eingesehen werden. Vor der Datenerhebung wurde mit einer dem Autor bekannten Person einen Pretest (*P*) durchgeführt. Dabei wurde hauptsächlich auf das Zeitmanagement, die Verständlichkeit und die Beantwortbarkeit der Interviewfragen geachtet.

Tabelle 2 Beispielfragen aus dem Leitfadeninterview (eigene Darstellung)

Themenblock	Hauptfragen
Einstieg	Was bedeutet für Sie Führung ?
Thema 1	Wann würden Sie von guter Führung sprechen?
	Wann würden Sie von schlechter Führung sprechen?
	→ Begriff der mobil-flexiblen Arbeit erklären! <ul style="list-style-type: none"> • Mobil und zeitlich flexibles Arbeiten heisst, dass unabhängig von fixen Orten und Zeiten gearbeitet werden kann. Welcher Einfluss hat Ihrer Meinung nach mobil-flexible Arbeit einen die Führung?
Thema 2: Führungsverständnis	Warum ist Führung wichtig, warum wird Führung von Vorgesetzten als nötig erachtet?
	Haben sich die Verantwortlichkeiten durch die mobil-flexible Arbeit verändert?
Thema 3: Führungsstil	Wie würdest du deinen Führungsstil beschreiben?
	Wenn Sie an Ihre tägliche Zusammenarbeit denken, wie würden Sie die Beziehung zu Ihren Teammitarbeitenden beschreiben?
Thema 4: Führungsaufgabe	Sie als Führungsperson haben bestimmt viele Führungsaufgaben. Können Sie mir einige davon nennen?
	Welches sind Ihre vorrangigen (Führungs-)Ziele?
	Als Führungsperson haben Sie bestimmt Verpflichtungen gegenüber der Organisation (Swisscom). → Welche Verpflichtungen übernehmen Sie – gerade in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit?
Thema 5: Zielvereinbarung	Gerade bei mobil-flexibler Zusammenarbeit wandelt sich das Bild von einer Prozess- hin zu einer Ergebnisorientierten Führung. Der Prozess der Leistungserbringung ist daher weniger sichtbar und kann von der Führungsperson weniger bewertet werden. → Wie kommen die MA im mobil-flexiblen Setting zu Ihren Zielen?
	Wie sieht der Verständigungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aus betreffend Zielerreichung?
Thema 6: Leistungsmessung	Bei nicht-mobil-flexibler Arbeitsweise können Sie als Führungskraft die Arbeitsleistung von Ihren Mitarbeitenden vor allem dadurch bewerten, dass Sie sehen, dass und wie gearbeitet wird. Führungskräfte fragen sich daher, wie den Input (Arbeitsstunden) gegenüber dem Output (z. B. tatsächliches Ergebnis) gemessen werden kann. Woher wissen Sie, dass Ihre Mitarbeitenden auch bei mobil-flexibler Arbeit die geforderte Arbeitsleistung erbringen?
Abschluss	Was denken Sie, wie werden sich die Arbeitsformen entwickeln?
	Wie sehen die Arbeitsmodelle in 10 Jahren aus?

3.4 Auswertungsverfahren

Zunächst werden die verwendeten Transkriptionsregeln und die Begründung des ausgewählten Auswertungsverfahrens dargelegt. Im Anschluss erfolgt das geplante Vorgehen und danach das tatsächliche Vorgehen der Analyse inklusive des erarbeiteten Kategoriensystems.

3.4.1 Transkription

Bevor eine interpretative Auswertung der Leitfadeninterviews vorgenommen werden konnte, erfolgte die Transkription der Audioaufzeichnungen (vgl. Anhang K). Die wortwörtliche Verschriftlichung fand gemäss den Transkriptionsregeln (Anhang I) der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach (Kuckartz, 2014) statt. Da die Audioaufzeichnungen digital vorliegen, erfolgte die Transkription am Computer mit entsprechender Transkriptions-Software. Die Transkripte wurden mit der Software *f4transskript* erarbeitet. Die kostenpflichtige Lizenz wurde zum Preis von 25.90 Euro angeschafft. Alle Transkripte wurden mit Zeitmarker erstellt, sodass nach dem Import des Transkripts in MAXQDA⁹ durch einen Klick auf eine Zeitmarke direkt die entsprechende Audiostelle abgespielt werden kann. Auf diese Weise wird ein einfacher Zugang zum Originalmaterial ermöglicht.

⁹ vgl. <https://www.maxqda.de>

3.4.2 Inhaltsanalyse

Nach der Transkription der Interviewdaten erfolgt die Auswertung. Dazu wurden die Interviewtranskripte in das Analyseprogramm MAXQDA importiert und kodiert. Für die Beantwortung der Fragestellungen (F1: Wie zeigt sich mobil-flexible Führung unter dem Modell der Führungsholarchie im Bereich B2B der Swisscom AG, und welche Dimensionen unterliegen dabei einer Transformation?) wird die evaluative qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) angewendet. Dieses Verfahren ermöglicht die Einschätzung, Klassifizierung und Bewertung von Inhalten durch den Autor und bietet den grossen Vorteil, dass ordinale Kategorien gebildet und somit die einzelnen Dimensionen im Modell der Führungsholarchie (Willms, 2004) nach ihrer Ausprägung eingestuft werden können. Des Weiteren bietet die evaluative Inhaltsanalyse die Möglichkeit, dass auf die Kategorienbildung aufbauende Zusammenhangsanalysen – zum Beispiel in Form von Kreuztabellen – erstellt werden können. Zudem erlaubt das Verfahren im Anschluss an die evaluative Codierung Vermutungen über Zusammenhänge explorativ zu untersuchen.

3.4.2.1 Ablauf der evaluativen Inhaltsanalyse

Im Vergleich zur inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist das vorgeschlagene Auswertungsverfahren eher ganzheitlich orientiert, weil nicht nur kleinteilige Textstellen bewertet werden, sondern in der Regel die Gesamtheit des Falls. Diese Gegebenheit fordert von der codierenden Person eine höhere Sprach- und Interpretationskompetenz als es bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse der Fall ist. Dieser Tatsache ist sich der Autor dieser Arbeit bewusst. Formal betrachtet beinhaltet die evaluative qualitative Inhaltsanalyse die gleichen Hauptphasen wie die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018), nämlich:

- initiierende Textarbeit,
- Kategorienbildung,

- Codierung,
- einfache und komplexe Analyse und
- Darstellung der Ergebnisse.

Im folgenden Abschnitt wird das Verfahren der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) zur Beantwortung der Fragestellung F1 ausführlich erläutert. Da sich das geplante vom tatsächlichen Analyseverfahren in einzelnen Schritten unterscheidet, wird dies folglich transparent dargestellt, indem jeweils das theoretische und anschließend das tatsächliche Vorgehen beschrieben wird. Das Analyseverfahren zur Beantwortung der Fragestellung F2 wird in einem nächsten Abschnitt beschrieben. Die Abbildung 4 verdeutlicht den Ablauf der evaluativen Inhaltsanalyse, und zwar für eine einzelne bewertende Kategorie.

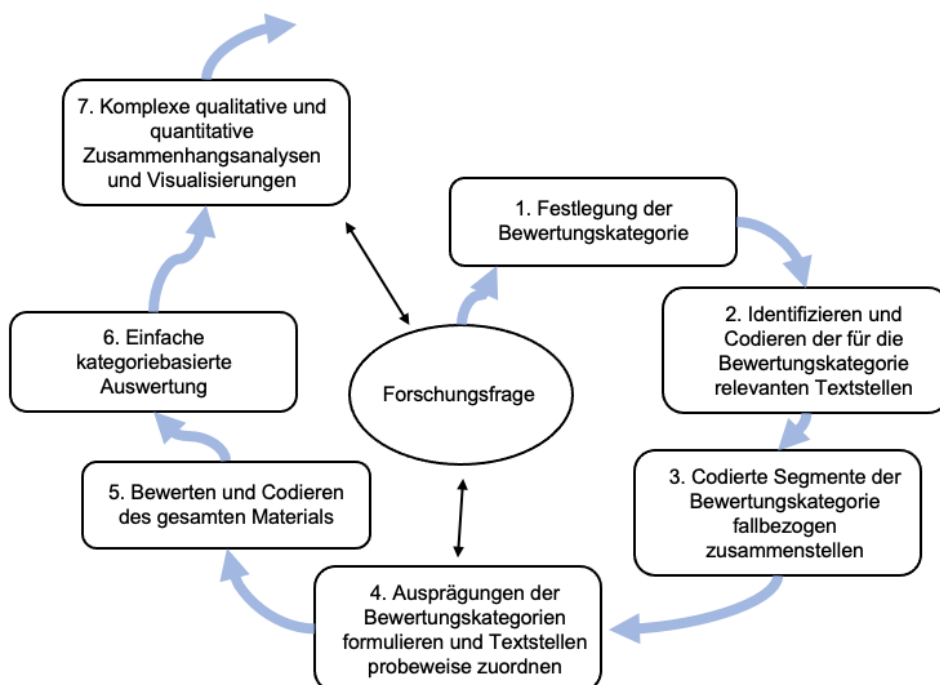


Abbildung 4. Ablauf einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen nach Kuckartz, 2018

1. Festlegung der Bewertungskategorien

Die erste Phase befasst sich mit der Bestimmung der Kategorien für die evaluative qualitative Inhaltsanalyse. Bei der vorliegenden Untersuchung konnten die zu bewertenden Kategorien aus den Dimensionen der Führungsholarchie nach Willms (2004) abgeleitet werden. Folgende Kategorien wurden demnach bewertet: Legitimation, Macht und Verantwortung, Kommunikation, Beziehung, Themen und Ziele, Verpflichtungen. Der Grund für die Wahl zur Bewertung dieser Kategorien besteht darin, dass diese gewählten Kategorien bei der Formulierung zur Forschungsfrage wie auch bei der Datenerhebung eine zentrale Rolle spielten. Weiter muss sichergestellt sein, dass das Datenmaterial eine Einschätzung von allen Interviewteilnehmenden ermöglicht (Kuckartz, 2018). Gemäss dem Autor wurden demnach nur Kategorien ausgewählt, die zum einen genügend Material lieferten und zum anderen eine grosse Bedeutung für die Forschungsfrage haben. Dieser erste Schritt konnte wie geplant durchgeführt werden.

2. Identifizieren und Codieren der für die Bewertungskategorien relevanten Textstellen

In dieser Phase muss das gesamte Material durchgearbeitet werden (Kuckartz, 2018). Dabei wurde jede Textstelle, die relevante Informationen zur gewählten Kategorie aufweist, codiert. Diese Phase konnte grösstenteils übersprungen werden, da der Autor bereits beim erstmaligen Durchlesen der Transkripte die wichtigen Textstellen markierte.

3. Die codierten Segmente für jede Bewertungskategorie fallbezogen

zusammenstellen

In der dritten Phase erfolgt eine kategorienbasierte Auswertung der codierten Textstellen – oder eben Segmente. Dabei werden alle codierten Segmente für die ausgewählten Kategorien fallbezogen zusammengestellt. Konkret stellte der Autor dieser Arbeit alle thematisch einschlägigen Textstellen einer Interviewperson – zum Beispiel zur Kategorie Macht und Verantwortung – in einer Liste zusammen. Nach diesem Schritt beginnt die analytische Hauptarbeit.

4. Ausprägungen der Bewertungskategorie formulieren und Textstellen probeweise zuordnen

Die Bestimmung der Ausprägungen der Kategorie ergab sich anhand der Entwicklungsstufen nach Willms (2004). An der Beispiel-Kategorie Macht und Verantwortung wurden zu Beginn Textstellen zur Ausprägung *konventioneller, konventioneller hin zu zweckrationaler, früher zweckrationaler und zweckrationaler Entwicklungsstufe* zugeordnet. Diese Unterteilung stellte sich im Nachhinein als zu detailliert heraus, da nicht jede Ausprägung genügend Datenmaterial lieferte, um eigenständige und aussagekräftige Aussagen treffen zu können. In Tabelle 3 wird an der Kategorie Macht und Verantwortung verdeutlicht, wie die Ausprägungen definiert worden sind.

Tabelle 3 Definition der Kategorie Macht und Verantwortung mit drei Ausprägungen (eigene Darstellung)

Ausprägung	Definition der Ausprägung	Beispiel
Konventionelle Ausprägung	Väterliche Fürsorge, trägt die Verantwortung für Aufgabenerbringung, Top-down-Ziele	Gut, so wie wir aktuell arbeiten, werden die meisten der Ziele durch eine Vorgesetztenstelle vorgegeben. Das sind jetzt wirklich Konzernziele, die ganz im klassischen Mass heruntergebrochen werden.
Konventionelle hin zu zweckrationaler Ausprägung	Handlungsverantwortung liegt bei gewissen Aufgaben bei MA.	Das hat sich gewandelt, man gibt der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter auch mehr Verantwortung für gewisse Aufgabenbereiche, für gewisse Entscheide, und das macht das Ganze auch sehr viel spannender.
Zweckrationale Ausprägung	Handlungsverantwortung für die Aufgabe liegt bei den MA.	(...) als Ansprechpartner da sein, wenn das Bedürfnis vorherrscht. Aber sonst möchte ich eigentlich den Mitarbeitenden allen Freiheiten geben können.

Dieses in Tabelle 3 geschilderte Vorgehen zog sich über alle sechs Kategorien hin. Angesichts der relativ geringen Anzahl von 10 qualitativen Interviews traf der Autor die Entscheidung, pro Kategorie unterschiedliche Ausprägungen zu definieren. Dieses Vorgehen stellte sich als sinnvoll heraus, da in der Praxis jede Dimension aus der Führungsholarchie von Willms (2004) unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Das fertig entwickelte Kategoriensystem zur Beantwortung der Fragestellung F1 ist in Abbildung 5 dargestellt. Die gesamte Liste der Codes ist im Anhang J ersichtlich.

Dimensionen der Führungsholarchie nach Willms (2004)		0
Legitimation		11
konventionelle Ausprägung		15
zweckrationale Ausprägung		9
reife zweckrationale Ausprägung		1
nicht zu klassifizieren		2
Macht und Verantwortung		21
konventionelle Ausprägung		29
konventionelle hin zu zweckrationale Ausprägung		7
zweckrationale Ausprägung		13
Kommunikation		6
frühe zweckrationale Ausprägung		10
zweckrationale Ausprägung		11
nicht zu klassifizieren		1
Beziehung		0
zweckrationale Ausprägung		6
reife zweckrationale Ausprägung		7
frühe relativistische Ausprägung		3
relativistische Ausprägung		2
Themen und Ziele		1
konventionelle Ausprägung		7
zweckrationale Ausprägung		16
Verpflichtung		0
konventionelle Ausprägung		3
zweckrationale Ausprägung		7
nicht zu klassifizieren		4

Abbildung 5. Kategoriensystem zur Beantwortung der Fragestellung F1

In der Phase 4 der Analyse musste der Autor vom geplanten Vorgehen abweichen. Denn gemäss Kuckartz (2018) wird jeder einzelne Fall mit den definierten Ausprägungen ausgewertet und im Anschluss einer fallbasierten Einschätzung unterzogen. Durch die Analyse stellte sich jedoch heraus, dass für eine fallbasierte Auswertung zu wenig Informationen aus dem Datenmaterial generiert werden konnte. Somit wurde nicht jede Interviewperson einzeln – also fallbasiert – ausgewertet, sondern alle Interviewpersonen zusammen. Das Ergebnis davon ist, dass eine Gesamteinschätzung aller befragten Teamleitenden getroffen werden konnte.

5. Bewerten und Codieren des gesamten Materials

In der fünften Phase erfolgt nun die endgültige kategorienbezogene Einschätzung und die entsprechende bewertende Codierung des gesamten Materials (Kuckartz, 2018). Anhand der Beispiel-Kategorie bedeutet dies, dass jede interviewte Person hinsichtlich der Macht und Verantwortung eingeschätzt wurde. Oft kam es vor, dass sich die Zuordnung gewisser Aussagen als herausfordernd darstellte. Der Autor war sich dadurch manchmal unsicher, ob eine Aussage so und nicht anders eingestuft werden sollte. In solchen Fällen wurden die Aussagen auf Memos notiert, damit eine spätere Zuordnung erfolgen konnte. In der Phase 5 ist es zudem auch von Vorteil, wenn gute Beispiele markiert und für den Forschungsbericht festgehalten werden (Kuckartz, 2018).

6. Einfache kategorienbasierte Auswertung

Im Anschluss an die Phase 5 erfolgt eine verbale Darstellung der evaluativen Kategorien und ihrer Ausprägungen in der sechsten Phase. Kuckartz (2018) beschreibt diese Phase „als Startpunkt in die Dokumentation des Auswertungsprozesses, d.h. eine Darstellung der gebildeten Kategorien, ihres Theoriebezugs und die Dokumentation des Prozesses der Kategorienbildung“ (S. 134).

7. Komplexe qualitative und quantitative Zusammenhangsanalysen, Visualisierungen

Die siebte und somit letzte Phase des evaluativen Ablaufprozesses musste der Autor komplett weglassen, da keine fallbasierte Auswertung, sondern eine Auswertung über alle Interviewpersonen hinweg stattgefunden hat.

3.4.2.2 Ablauf der inhaltlich strukturierenden Analyse

Wie bereits erläutert, besteht die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse aus denselben Hauptphasen wie die evaluative qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Deshalb wird für die Beantwortung der Fragestellung 2 (F2: Wie gestaltet sich die Leistungsmessung im mobil-flexiblen Arbeitskontext?) die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse angewendet. Bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sind sowohl die induktive Kategorienbildung direkt am Material wie auch deduktiv aus der Theorie abgeleitete Kategorien zulässig. Diese Tatsache ermöglicht es, den explorativen Charakter beizubehalten (Kuckartz, 2010).

Das in Abbildung 6 ersichtliche Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) beschreibt das Analyseverfahren zur Beantwortung der Fragestellung F2. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte erläutert.

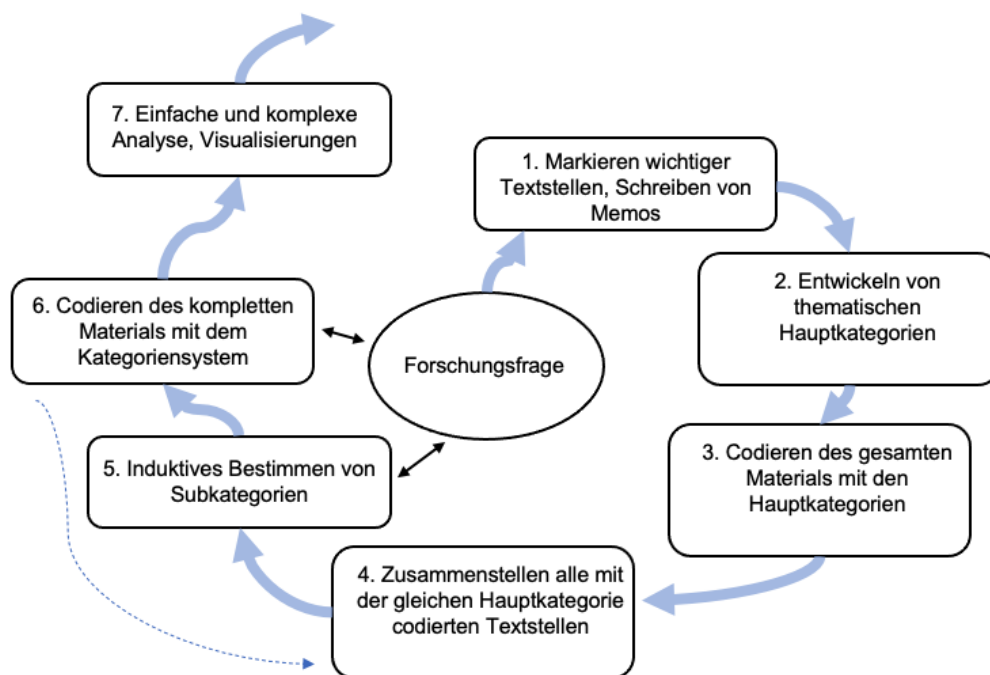


Abbildung 6. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz, 2018

Als erster Schritt fand eine **initiierende Textarbeit** statt. Dabei wurden **wichtige Textstellen markiert** und in Form von **Memos zusammengefasst**. Das interessierte und sorgfältige Lesen und das markieren besonders wichtiger Textpassagen sind auch Teil dieses Schritts (Kuckartz, 2018). Zudem hielt der Autor Auswertungsideen und Besonderheiten in Form von Memos fest. In einem weiteren Schritt wurden **thematische Hauptkategorien entwickelt**. Dabei liess sich die Hauptkategorie zur Beantwortung der Fragestellung F2 direkt aus dem Leitfaden der Untersuchung ableiten. Der Autor bildete die Hauptkategorie Leistungsmessung somit deduktiv. Nun erfolgte der **erste Codierungsprozess**. Dieser wurde so gestaltet, dass jeder Text Zeile für Zeile von Beginn bis zum Ende durchgegangen wurde. Da es sich hierbei nur um eine einzelne Hauptkategorie handelt, die mittels inhaltlich strukturierender Inhaltsanalyse ausgewertet wurde, konnte auf **das Zusammenstellen aller mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen** verzichtet werden. Viel wichtiger war dem Autor **das induktive Bestimmen von Subkategorien am Material**. Das Ausdifferenzieren der Hauptkategorie

Leistungsmessung erfolgte, indem im Material nach Aussagen zu neuen Arten von Leistungsmessungsmethoden gesucht wurde. Sobald die Subkategorien Leistungserfassungsmethode und Art der Leistungsmessung bestimmt waren, fand **ein zweiter Codierungsprozess** statt, bei dem das Material zur Beantwortung der Fragestellung F2 mit den beiden ausdifferenzierten Kategorien codiert wurde. Abschliessend wurde **eine kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorie und der Subkategorien** vorgenommen.

4 Ergebnisse

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse dieser Untersuchung. Zur Beantwortung der Fragestellung F1 (Wie zeigt sich mobil-flexible Führung unter dem Modell der Führungsholarchie im Bereich B2B der Swisscom AG, und welche Dimensionen sind besonders stark ausgeprägt?) wird im ersten Teil dieses Kapitels eine Ergebnisdarstellung aller Interviewaussagen vorgenommen. Dadurch wird ersichtlich, wie sich mobil-flexible Führung gemäss den Interviewpartnerinnen und -partnern aus dem Bereich B2B der Swisscom zeigt. Zudem wird aufgezeigt, wie sich die Führung und somit auch zum Teil die Dimensionen aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit verändern. Im ersten Teil der Ergebnisbeschreibung wird im Anschluss an die beschreibende Ergebnisdarstellung jeder Dimension auch eine interpretative Ergebnisbeschreibung erfolgen. Mit diesem Vorgehen stellt der Autor der vorliegenden Arbeit eine strukturierte Vorgehensweise sicher.

Der zweite Teil dieses Kapitels zeigt anhand der Interviewauswertung auf, wie sich die Ziele der Mitarbeitenden und somit die Messung der Arbeitsleistungen durch den mobil-flexiblen Arbeitskontext verändern und gestalten. Dieser Teil liefert die Antwort zur Fragestellung F2 (Wie gestaltet sich die Leistungsmessung im mobil-flexiblen Arbeitskontext?).

Der dritte und letzte Teil dieses Kapitels bringt die Zukunftsvorstellungen bezüglich der Arbeitsmodelle der Interviewpartnerinnen und -partner zum Vorschein. Dieser Teil ist insofern von Bedeutung, da aufgezeigt werden kann, welchen Veränderungen die Dimensionen *Führungsverständnis*, *Führungsstil* und *Führungsaufgabe* mit ihren jeweiligen Unterkategorien in Zukunft unterliegen könnten.

4.1 Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellung F1

Die Beschreibung der Ergebnisse erfolgt pro Dimension (*Legitimation, Macht und Verantwortung, Kommunikation, Beziehung, Themen und Ziele, Verpflichtungen*) gemäss den dargelegten Auswertungen (Kapitel 3.4) in Anlehnung an die Führungsholarchie nach Willms (2004). Die einzelnen Dimensionen enthalten Aussagen, die von der konventionellen bis hin zur relativistischen Entwicklungsstufe eingeordnet werden können. Bei gewissen Dimensionen sah sich der Autor gezwungen, einzelne Abstufungen innerhalb der Entwicklungsstufe vorzunehmen. Dies, weil bei gewissen Aussagen die Problematik auftrat, dass die Hauptaussage beispielweise einer konventionellen Entwicklungsstufe zugeordnet werden konnte, dieselbe Aussage jedoch auch Teile der zweckrationalen Stufe umfasste. Somit entschied sich der Autor, innerhalb der Stufe zwischen *frühe* und *reife* Ausprägung zu unterscheiden. Festzuhalten ist, dass nicht alle Dimensionen in frühe oder reife Ausprägungen unterteilt wurden. Der Autor sah sich insbesondere bei der Führungsdimension Legitimation, Macht und Verantwortung, Kommunikation und Beziehung zu diesem Vorgehen gezwungen. Wichtig zu betonen ist im Weiteren, dass es sich bei allen Aussagen zum Verständnis von Führung um Führungspersonen handelt. Die Führungsrealität und das Verständnis aus Sicht von Mitarbeitenden können daher abweichen.

4.1.1 Führungsverständnis

Führungsdimension Legitimation

Die Dimension *Legitimation* kann der konventionellen, der zweckrationalen und der reifen zweckrationalen Ausprägung zugeordnet werden.

Konventionelle Entwicklungsstufe

B1 ist der Ansicht, eine Führungsperson legitimiert sich dadurch, weil es jemand benötigt, auf den die Mitarbeitenden zugehen können, sofern sie Unterstützung benötigen.

Die Mitarbeitenden möchten schliesslich auch wissen, ob sie auf dem richtigen Weg sind (B1, Z. 123–125; B9, Z. 55–60; B10, Z. 82). Einige Interviewpartnerinnen oder -partner sind zudem der Ansicht, dass der Mensch eine Ansprechperson braucht und jemanden, auf den er zurückgreifen kann (B9, Z. 52–55; B10, Z. 80–81). B9 glaubt zudem, dass die Führungsperson gewisse Rahmenbedingungen und Richtlinien vorgeben muss, damit sich die Mitarbeitenden an etwas orientieren können (B9, Z. 52–55). Die Führungsperson ist eine Ansprechperson und Anlaufstelle für schwierige Themen. Es ist daher wichtig, jemanden zu haben, der die Anliegen der Mitarbeitenden wahrnimmt (B10, Z. 85–99).

Für eine Teamleiterin gehört folgendes zum Führungsverständnis dazu: „(...) es geht mehr darum, dass jemand die Fäden in den Fingern hat und auf den du [die Mitarbeitenden] zurückgehen kannst oder Unterstützung abholen kannst. Es geht auch darum zu wissen, ob du auf dem richtigen Weg bist“ (B1, Z. 123–125). Dieselbe Teamleiterin ist auch zum Schutz der Mitarbeitenden als Führungsperson tätig und sieht sich manchmal wie in einem Disney-Film als Löwin (B1, Z. 143–144, Z. 251–254).

Eine Teamleiterin legitimiert Führung dadurch, dass der Informationsfluss stattfinden kann. Diese Person sieht sich zudem als Informationsverteilungsbeauftragte (B8, Z. 43–48).

Zweckrationale Entwicklungsstufe

B1 ist der Auffassung, eine Führungsperson legitimiert sich dadurch, dass es bei fachlichen Themen auch fachliche Experten in Form von Führungspersonen benötigt (B1, Z. 118–121). Damit die Position als Teamleitende wahrgenommen werden kann, wird eine eidgenössisch diplomierte Führungsfachausbildung vorausgesetzt. Weiter meint B1: „(...) man [die Führungsperson] muss noch zwei, drei CAS haben, welche dich für das befähigen“ (B1, Z. 148–151). Auch B6 betont, dass Führungspersonen über bestimmte aktuelle Diplome verfügen sollten (B6, Z. 63–66).

Reife zweckrationale Entwicklungsstufe

Die Zeiten, in denen man als vorgesetzte Person am meisten Fachwissen habe, seien jedoch vorbei, meinte einer der Teamleiter. Derselbe Teamleiter fügt hinzu: „(...) ich habe keine Chance, der Beste zu sein“ (B7, 131–134). Trotzdem ist es wichtig, dass man als Führungsperson versteht, was die Tätigkeit der Mitarbeitenden beinhaltet. B7 ergänzt und meint, dass eine Führungsperson heute auch beraten, betreuen oder netzwerken können muss. Dazu zählen aber auch organisatorische Fähigkeiten, die zur Rolle einer Führungsperson gehören (B7, Z. 135–138).

Weiter meint B7: „Wir müssen zwischen den Rollen wechseln können. Manchmal bin ich der Vorgesetzte (...) und manchmal auch Coach oder Mentor. Ich muss zum Teil auch Peer sein können, wenn es die Situation verlangt“ (B7, Z. 53–57). B9 geht noch weiter und meint, dass es über längere Zeit keine vorgesetzte Person mehr benötigt. Es wird aber nach wie vor eine Person brauchen, die gewisse strategische Entscheide begleitet und das Teamgefüge weiterhin zusammenhält (B9, Z. 62–65). Nicht nur als Vorgesetzter sondern auch als Ratgeber sieht sich zudem B3 (B3, Z. 80–85).

Veränderung der Legitimation aufgrund mobil-flexibler Arbeit

Auch im mobil-flexiblen Arbeitskontext ist Führung wichtig, da es immer ein Gesicht braucht, das Verantwortung übernimmt. Gemäss B4 spielt es keine Rolle, ob die Mitarbeitenden zu Hause vor ihrem Bildschirm sitzen oder vor Ort im Hauptbüro. Die Mitarbeitenden brauchen noch immer eine Referenz (B4, Z. 129–132).

Interpretative Ergebnisse

Die Interviewaussagen deuten darauf hin, dass sich das Legitimationsverständnis von Führung grösstenteils auf Ebene der zweckrationalen Stufe verorten lässt. Interviewaussagen sowie die Literatur (Willms, 2004) zum fachlichen Expertenwesen oder zu den festgelegten Kriterien für die Qualifikation einer Führungsperson belegen diese

Einordnung. Ob sich die Führungsperson im untersuchten Umfeld gegenüber der Konkurrenz behaupten muss (Willms, 2004), bleibt unbeantwortet. Klar ist jedoch, dass die Führungsperson auch ausgetauscht werden kann, sofern die Leistung nicht mehr stimmt.

Durch die mobil-flexible Arbeit zeigt sich bei gewissen Befragten, dass nicht nur die reine Vorgesetztenfunktion wichtig ist, sondern die Führungsperson auch unterschiedliche Rollen verkörpern kann. Diese Erkenntnis geht auch aus der Untersuchung von Bruggmann (2020) hervor. Sie berichtet, dass es je nach Kontext möglich sei, die Rolle einer Führungsperson oder einer beziehungsweise eines Mitarbeitenden einzunehmen. In ihrer Untersuchung scheint dieser Rollenwechsel jedoch nicht allen Führungspersonen zu gelingen. Anhand dieser Tatsachen geht aus den vorliegenden Ergebnissen hervor, dass nebst den fachlichen Qualifikationen auch weitere Fähigkeiten und Kompetenzen gefragt sind. Es bestätigt sich also, dass die Veränderungsbereitschaft von Führungspersonen als eine wichtige Anforderung bei zunehmender Flexibilität verstanden werden kann (Richardson, 2010).

Eine weitere Entwicklung wird sein, dass in Zukunft eine Führungsperson im Bereich B2B lediglich strategische Entscheide begleiten und den Teamzusammenhalt unterstützen wird. Möglicherweise entfallen die heutigen Führungstätigkeiten (wie z. B. Kontrollieren, Überwachen) aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit.

Führungsdimension Macht und Verantwortung

Im Folgenden werden die im Interview gemachten Aussagen über Macht und Verantwortung den einzelnen Ausprägungen zugeordnet. Die Ausprägungen in der Dimension Macht und Verantwortung umfassen die konventionelle, reife konventionelle und die zweckrationale Ausprägung. Vor dem interpretativen Ergebnis folgt eine Beschreibung wie die Führung bezüglich Macht und Verantwortung aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit gestaltet wird.

Konventionelle Entwicklungsstufe

Für einige Interviewpersonen bedeutet gute Führung, wenn die Teamleistung stimmt und die Unternehmensziele erreicht werden (B3, Z. 49–50; B4, Z. 43; B5, Z. 10–11; B6, Z. 26). In diesem Zusammenhang gilt es Mitarbeitende weiterzuentwickeln, ihre Stärken zu erkennen und zu fördern (B4, Z. 38; B8, Z. 9–10; B9, Z. 10–11). B1 meint, dass sie die Dinge dann unter Kontrolle habe, wenn sie die Aufgaben selbst erledigen kann (B1, Z. 202–203). B7 führt aus, dass die Mitarbeitenden die Aufgaben zwar erledigen dürfen, diese aber bei der Teamleiterin ständig das Einverständnis abholen sollen (B1, Z. 191–193). Einige Führungspersonen machen deutlich, dass die Verantwortung klar in ihren Händen liege. Sie sind es, die die Aufgaben schliesslich kontrollieren und die Verantwortung dafür tragen. (B2, Z. 70; B3, Z. 113–114; B5, Z. 89–91). Alle Führungspersonen erhalten zu Beginn des Jahres vordefinierte Ziele und leiten diese ihren Mitarbeitenden auch so weiter. Die Unternehmens- und Mitarbeitenden-Ziele kommen von top-down und werden von den Linienverantwortlichen festgelegt (B1, Z. 363–364; B2, Z. 196–198; B3, Z. 207; B5, Z. 203–204; B7, Z. 145–148; B8, Z. 167; B9, Z. 196).

Reife konventionelle Entwicklungsstufe

Einzelne Aussagen weisen darauf hin, dass sich die Macht und Verantwortung von konventioneller in Richtung zweckrationaler Stufe verschieben. Denn einer der befragten Teamleiter bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, dass die persönlichen Ziele selbst festgelegt werden können (B7, Z. 173–175). Ein anderer Teamleiter legt das grobe Ziel fest und lässt dann seine Mitarbeitenden die Ziele selbst definieren (B10, Z. 236–238). Die Aussagen von B7 liessen sich auch einer frühen zweckrationalen Stufe verorten. Für den Autor war aber der Aspekt, dass die Grobziele nach wie vor von den Teamleitenden festgelegt werden, ausschlaggebend, die Aussagen einer reifen konventionellen Stufe zuzuordnen. B8 offenbart, dass ihr das Loslassen von Verantwortung noch nicht ganz einfach fällt. Sie meint: „Wenn ich etwas an sie [die Mitarbeitenden] herunter delegiere,

habe ich ein grosses Verantwortungsgefühl dafür“ (B8, Z. 59–60). Diese Aussagen deuten darauf hin, dass einige der befragten Führungspersonen gewisse Macht und Verantwortung an die Mitarbeitenden abgeben oder es zumindest versuchen.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Dass im Bereich B2B auch ein zweckrationales Verständnis von Macht und Verantwortung herrscht, zeigen Aussagen von B7, der sagt: „Sie [die Mitarbeitenden] haben eine sehr grosse Fachkompetenz und übernehmen sehr viel Verantwortung. Nicht ausschliesslich aber auch für Sachen, die über ihr eigentliches Angestelltenverhältnis hinaus gehen. Grundsätzlich kann ich jedem alles geben und ich weiss, dass es erledigt wird. Vielleicht anders als ich es gemacht hätte, aber es wird erledigt“ (B7, Z. 42–45). Eine Führungsperson erläutert, dass es letztes Jahr den Versuch gab, dass die Mitarbeitenden ihre Ziele selbst definieren konnten (B7, Z. 140–142). Grundsätzlich sei es auch so, dass die Mitarbeitenden selbst schauen, wie sie ihre Ziele erreichen können. Denn der Führungsperson ist es ein Anliegen, dass die Mitarbeitenden ihre Individualität behalten können und nicht zu einer Callcenter-Maschine mutieren (B9, Z. 253–256). Diese Aussagen kategorisiert der Autor in die zweckrationale Stufe, weil deutlich wird, dass die Verantwortung über die Zielerreichung klar Sache der Mitarbeitenden ist. B9 hat ihr Team mit einer Single-Point-of-Contact-Organisation (SPoC) aufgebaut. Dadurch konnten verschiedene Themen mit den dazugehörigen Verantwortlichkeiten an die Mitarbeitenden übergeben werden (B9, Z. 131–134). Wenn das Bedürfnis besteht, möchte B5 den Mitarbeitenden als Coach oder Ansprechpartner zur Seite stehen. Ansonsten möchte aber die befragte Person ihren Mitarbeitenden alle Freiheiten geben können (B5, Z. 165–167).

Drei Teamleitende sprechen von kollegialer Führung und beschreiben sich als umgängliche Führungsperson (B3, Z. 45–46; B5, Z. 20–21; B9, Z. 85). Wichtig für B5 ist zudem das gegenseitige Vertrauen. B5 fügt hinzu: „(...) ich setzte viel in das Vertrauen der Mitarbeitenden“ (B5, Z. 22–23).

Veränderung der Macht und Verantwortung aufgrund mobil-flexibler Arbeit

Aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit hat sich die Macht und Verantwortung aus Sicht von einzelnen Führungspersonen gewandelt. Seit der mobil-flexiblen Arbeitsweise gebe man den Mitarbeitenden mehr Verantwortung für gewisse Aufgabenbereiche und Entscheide. Das mache es für die Mitarbeitenden auch sehr viel spannender (B9, Z. 13–14). Eine Teamleiterin erklärt, dass die Verantwortlichkeiten durch die mobile Arbeit nun mehr bei den Mitarbeitenden liegen. Sie können dadurch auch besser selber Entscheidungen treffen. Die Teamleiterin führt folgende Aussage hinzu: „Wenn heute die Mitarbeitenden zu mir kommen, dann gibt es ein grosses Problem und dann wird mein Netzwerk gebraucht“ (B6, Z. 112–114). Direkt nach der Umstellung zur mobil-flexiblen Arbeitsweise habe man die Möglichkeit von Controlling und Monitoring noch stärker genutzt als heute. Ein Teamleiter macht dazu folgende Aussage: „In der ersten Zeit war ein gewisser Teil von Kontrolle dabei. Dass man dort eine gewisse Zeit verliert damit man im Griff hat was die Mitarbeitenden machen. Aber ich muss auch ehrlich sagen, es ging für mich ziemlich schnell, bis ich gesagt habe, hey die Leute arbeiten gut. Einige schwarze Schafe gibt es immer, aber diese gibt es auch im Büro. Schliesslich ändert sich dort auch nicht viel“ (B10, Z. 67–71). Gemäss B3 und B10 hat die Überwachungstätigkeit nun abgenommen (B3, Z. 248–249; B10, Z. 125–127). Merkt man, dass die Sache funktioniert, könne man als Führungspersonen auch ein bisschen nachlassen und den Mitarbeitenden mehr Verantwortung übergeben (B10, Z. 133–135). Das klappt jedoch nur, wenn die Mitarbeitenden die Verantwortung übernehmen und ihnen klar wird, dass sie sich selbst managen müssen (B10, Z. 199–200). B10 meint zudem, dass Selbstmanagement im Büro noch weniger wichtig war, da die Teamleitenden schnelle Unterstützung anbieten konnten. Seit mobil-flexibler Arbeit ist eine gewisse Proaktivität seitens Mitarbeitende von grosser Bedeutung (B10, Z. 104–108). B9 geht noch weiter und meint, da das Unternehmen langsam in Richtung Agilität gehe, sind die Mitarbeitenden zunehmend für sich selbst verantwortlich (B9, Z. 243–244). B3 und B5 relativieren diese Aussage jedoch, indem sie

angeben, dass sich die Verantwortlichkeiten durch die mobil-flexible Arbeitsweise nicht verändert haben (B3, Z. 104–105; B5, Z. 92–99). Die Verantwortlichkeiten haben sich laut B7 lediglich ein bisschen aufgeweicht, da die Mitarbeitenden nun auf sich alleine gestellt sind und wirklich niemanden mehr hinter sich haben, die oder der sie unterstützen könnte (B7, Z. 68–75). B7 nutzt seine Macht als Führungsperson, indem er Steine aus dem Weg räumt und damit den gesamten Kontext des Teams verbessert. Für B7 ist zudem gute Führung, wenn es die Führungsperson nicht mehr benötigt, weil die Mitarbeitenden entsprechend befähigt sind (B7, Z. 16–21).

Interpretative Ergebnisse

Erstaunlicherweise war ein grosser Teil der befragten Führungspersonen zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeitsweise sehr skeptisch gegenüber der Arbeitseinstellung der eigenen Mitarbeitenden. Obwohl die Führungspersonen ihr Team schon lange kennen und wissen, wie die Arbeitshaltung der Mitarbeitenden ist, wurde dem Monitoring und somit der Überwachungsarbeit eine grosse Aufmerksamkeit gewidmet. Führungspersonen berichten jedoch, dass sich diese Überwachungsarbeit mittlerweile erübrigt, da die Arbeitsleistung und vor allem die Ergebnisse stimmen. Ein Grund in der zu Beginn noch vorhandenen Skepsis könnte sein, weil sich die Dimension Macht und Verantwortung noch weitgehend in der konventionellen Stufe befindet und das Vertrauen zu den Mitarbeitenden noch nicht genügend vorhanden war. Dass sich die Dimension Macht und Verantwortung noch eher in einer reifen konventionellen Entwicklungsstufe befindet, ist zu einem gewissen Teil auch der Organisation Swisscom geschuldet. Denn der Autor ist der Meinung, dass die starren Hierarchien eine Entwicklung in eine nächst höhere und umfassendere Stufe verhindern. Obwohl jedoch die Hierarchien das Führungsgeschehen prägen, lassen sich einzelne Führungspersonen in eine frühe Variante der zweckrationalen Stufe verorten. Gewisse sind nämlich der Meinung, dass es äusserst notwendig ist, Verantwortung an die Mitarbeitenden abzugeben – gerade bei zunehmender mobil-flexiblen Arbeit. Dieselben Personen lassen

zudem ihre Mitarbeitenden die Ziele selbst ausformulieren, was von einer Stufenentwicklung zeugt. Diese bedeutet jedoch nicht, dass die Aspekte der konventionellen Stufe nicht mehr vorkommen.

Ob durch die mobil-flexible Arbeit eine Verschiebung in der Dimension Macht und Verantwortung von konventionell hin zu zweckrational stattfindet, lässt sich nur sehr schwer beurteilen. Der Autor ist sich jedoch sicher, dass aufgrund der mobilen Arbeitsweise die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen müssen. Nicht zwingend mehr Verantwortung bezüglich der zugeteilten Aufgaben, sondern bezüglich der Selbstverantwortung. Denn wie von einigen Führungspersonen erläutert, tragen die Mitarbeitenden, während sie die Arbeit von zuhause aus errichten, mehr Selbstverantwortung. Übernehmen die Mitarbeitenden diese Selbstverantwortung, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass die Führungspersonen auch weitere Verantwortungsbereiche abgeben und eine Entwicklung in die zweckrationale Stufe ermöglichen. Dass jedoch Aufgaben delegiert und von den Mitarbeitenden eigenverantwortlich umgesetzt werden, ist auch vom Reifegrad der Mitarbeitenden abhängig (Kanning & Staufenbiel, 2012) und nicht nur die Bereitschaft zur Selbstverantwortung. Damit ein Wandel in die zweckrationale Stufe vollumfänglich gelingen kann, ist nicht nur die Proaktivität und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gefragt, sondern auch die Verantwortungsübergabe und stricte Zielvorgabe seitens Führungspersonen.

4.1.2 Führungsstil

Die Dimension *Führungsstil* beinhaltet die Unterkategorien Kommunikation und Beziehung. Gemäss Willms (2004) beschäftigt sich die Unterkategorie Kommunikation damit, wie sich der Führungsstil in der Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden ausprägt. Die Unterkategorie Beziehung hingegen verdeutlicht, wie sich der Führungsstil auf die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden auswirkt.

Führungsdimension Kommunikation

Gemäss dem Autor dieser Arbeit lassen sich alle Interviewaussagen der Kategorie Kommunikation der zweckrationalen Stufe zuordnen. Die Aussagen unterscheiden sich jedoch in einer frühen zweckrationalen und einer zweckrationalen Ausprägung. Der Grund dafür liegt darin, dass gewisse Teilaspekte von Aussagen nur bedingt in eine umfassende zweckrationale Stufe kategorisiert werden konnten.

Frühe zweckrationale Entwicklungsstufe

Die Aussagen von B1 und B8 lassen eine frühe zweckrationale Ausprägung der Kategorie Kommunikation vermuten, da diese Interviewpersonen Feedbacks von Mitarbeitenden entgegennehmen (B1, Z. 247–249; B8, Z. 264–265). Es werden jedoch keine Aussagen dazu gemacht, wie diese Feedbacks bei der Entscheidungsfindung eingebunden werden. Eine weitere Aussage von B3 verdeutlicht, dass eine Entscheidung sowohl hierarchisch von Seiten der Führungsperson wie auch durch eine Diskussion mit den Mitarbeitenden getroffen werden kann. Ob der Teamleiter selbst entscheidet oder sein Team miteinbezieht, beschreibt er als situationsabhängig. Die Aussage von B3 ordnet der Autor einer frühen zweckrationalen Ausprägung zu. Dies, weil der Teamleiter eine hierarchische wie auch eine diskursorientierte Kommunikation anwendet.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Mit einem der befragten Teamleitenden können die Mitarbeitenden auf gleicher Augenhöhe diskutieren (B10, Z. 143–144). Diese Aussage entspricht der zweckrationalen Stufe. B4 erklärt, dass Probleme bottom-up¹⁰ gelöst werden müssen, weil als Teamleiter

¹⁰ eng. für von unten nach oben

alleine kriegt er das sonst nicht hin. Er betont, dass die Kommunikation auf einer extrem sozialen Ebene stattfindet (B4, Z. 168–173). B8 macht deutlich, dass Entscheide mit dem Team ausdiskutiert werden (B8, Z. 248). Entscheide werde auch in den Teams von B2 und B9 ausdiskutiert. Diese beiden Führungspersonen fügen jedoch noch hinzu, dass wenn es sein muss, auch von Seiten Führungsperson durchgegriffen wird (B2, Z. 112–115; B9, Z. 94–95). Auf Basis dieser Aussagen kann angenommen werden, dass die Entscheidungsmacht bei den Führungspersonen bleibt. Wie sich die Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden durch die mobil-flexible Arbeit auswirkt, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

Veränderung der Kommunikation aufgrund mobil-flexibler Arbeit

Ob sich die Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit von einer befehls- und diskursorientierten hin zu einer konsensorientierten Kommunikation entwickelt, kann auf Basis der Interviewdaten nicht abschliessend geklärt werden. Dies, weil nur ein Teamleiter eine Aussage darüber macht, wie sich die Kommunikation mit den Mitarbeitenden verändert hat. Gemäss diesem Teamleiter gab er als Führungsperson in der Zeit, als noch vor Ort im Hauptbüro gearbeitet wurde, an Besprechungen Feedbacks zur Arbeitsleistung der Mitarbeitenden. Die Kommunikation fand also in einem hierarchischen Verhältnis statt. Mit der Einführung von mobil-flexibler Arbeit hingegen wird die Kommunikation offener geführt. Somit kann auch der Mitarbeitende Feedbacks an die vorgesetzte Person herantragen (B3, Z. 67–71).

Auffallend ist, dass zwar keine Veränderung in der Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden festgestellt werden kann, jedoch eine starke Intensivierung. Sieben der zehn befragten Führungspersonen betonen, dass häufiger kommuniziert wird als vor der mobil-flexiblen Arbeitsweise. B1 telefoniert beispielweise täglich mit jemanden aus dem Team (B1, Z. 276–277), und auch B3 erklärt, dass seit Einführung der mobil-flexiblen Arbeitsweise mehr Austausch zwischen Führungsperson und

Mitarbeitenden stattfindet (B3, Z. 63–65). Das Verlangen nach mehr Austausch zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden hat unterschiedliche Gründe. Aus Perspektive der Mitarbeitenden stellt B6 Folgendes fest: „Die Leute sind froh, wenn sie ab und zu sprechen können. Sie kommen weniger raus im Moment, dann bin auch ich mal ein dankbarer Ansprechpartner“ (B7, Z. 127–128). Aus Perspektive der Führungsperson findet der Austausch öfters statt, weil die Mitarbeitenden sonst zu weit weg sind. In den Worten von B9: „(...) ich habe den Kontakt sicher gesucht, weil ich die Leute nicht mehr gespürt habe (B9, Z. 44–49). Auch B9 macht dazu folgende Aussage: „(...) ich versuche eben im Austausch mit dem Mitarbeiter zu spüren, wie es ihm geht“ (B9, Z. 268–269). Nicht nur der Kontakt zu den Mitarbeitenden wird öfters gesucht, gemäss B9 wird auch konkret nachgefragt, wie es den Mitarbeitenden zuhause geht (B9, Z. 186–192). Die Aussagen verdeutlichen, dass dies vor der Einführung von mobil-flexibler Arbeit nicht gemacht wurde. Ob durch den intensivierten Austausch zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden eine konsensorientiertere Kommunikation und somit eine Entwicklung in Richtung relativistische Stufe (Willms, 2004) bezüglich Kommunikation stattfindet, bleibt Interpretationssache. Was sich hingegen aufgrund der mobil-flexiblen Arbeitsweise bestätigen lässt, ist, dass Führungspersonen Feedbacks von Mitarbeitenden eher annehmen als noch in der Zeit vor der mobilen Arbeit. Diese Tatsache weist auf eine reifere zweckrationale Stufe hin.

Bezüglich Findung einer besten Lösung im mobil-flexiblen Arbeitskontext möchte der Autor dieser Arbeit folgende Aussage von B8 festhalten: „Wo ich früher noch mehr Diskussion zugelassen habe, muss ich heute auch als Zeitmangel und weil alles organisiert werden muss, ein bisschen schneller entscheiden. Oder ich sage hey, jetzt müssen wir eine Lösung suchen und so und so machen wir es. Vorher haben wir vielleicht zwei, drei Runden gedreht. Ich glaube ich wurde ein bisschen fokussierter“ (B8, Z. 94–98). Im Gegensatz zu den vorherigen Aussagen, die auf eine diskurs- oder sogar konsensorientierte Kommunikation hindeuten, macht die Aussage von B8 den Eindruck, dass sich die Führungsperson an der Entscheidungsmacht festhält und einen Diskurs eher unterdrückt.

Interpretative Ergebnisse

Trotz der vorhandenen Positionsmacht der Führungspersonen, weist überraschenderweise keine Aussage auf eine konventionelle Ausprägung hin. Im Gegenteil, die Kommunikation wird sehr offen und diskursorientiert gestaltet. Den Führungspersonen ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden bei Entscheidungen äussern und sie ihre Vorschläge und Argumente mitteilen können. Und dies, obwohl die Entscheidungsmacht bei den Führungspersonen liegt. Der Autor stellt fest, dass die Dimension Kommunikation bereits vor Einführung der mobil-flexiblen Arbeit die zweckrationale Stufe erreicht hat. Diese Feststellung beruht zum einen auf den Aussagen, dass Diskussionen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden auf gleicher Augenhöhe stattfinden und zum anderen, dass Entscheide im Team ausdiskutiert werden. Durch die zunehmende mobil-flexible Arbeit könnte die Vermutung angestellt werden, dass von einer bereits bestehenden diskursorientierten Kommunikation auch eine Diskussion möglich wäre, bei der alle gleichberechtigt sind. Dies würde dann Teile einer relativistischen Stufe umfassen (Willms, 2004). Obschon sich die Kommunikation durch die mobile Arbeit verändert, trifft diese Vermutung nur wagen zu. Zutreffender ist, dass sich die Kommunikation intensiviert hat. Interessanterweise stellt dies die Mehrheit der befragten Führungspersonen fest. Die Annahme, dass durch die mobil-flexible Arbeit das Bedürfnis nach kommunikativem Austausch wächst, kann auch anhand der Literatur (Baumgartner, 2015; Weichbrodt, Schulze & Krause, 2015) bestätigt werden. Der Austausch sowie die Bedeutung der informellen Kommunikation nimmt also auch im Bereich B2B deutlich zu. Dass die informelle Kommunikation durch Führungspersonen zu wenig gefördert wird (Hofmann, Bonnet, Schmidt & Wienken, 2015), kann hingegen angesichts dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. Einen weiteren Aspekt der relativistischen Stufe ist, dass Führungspersonen Feedbacks von den Mitarbeitenden annehmen. Unklar bleibt jedoch, ob diese in der Lösungsfindung berücksichtigt werden. Nicht Teil der relativistischen Stufe ist die Aussage von B8, dass Diskussionen zur Findung von besten Lösungen noch vor der

mobil-flexiblen Arbeit öfter stattgefunden hätten als dies aktuell der Fall sei. Dies lässt vermuten, dass die Entscheidungsmacht und auch die Befehlsgewalt wieder stärker an die Führungsperson gebunden sind.

Führungsdimension Beziehung

Die Interviewaussagen zur Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden lassen sich in folgende Ausprägungen zuordnen: zweckrationale und reife zweckrationale Ausprägung. Keine der Aussagen deutet darauf hin, dass die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden eindeutig hierarchisch definiert ist. Deshalb lässt sich auch keine der Aussagen in der konventionellen Stufe verorten. Obwohl gewisse Aussagen Teil einer relativistischen Ausprägung sind, musste der Autor diese trotzdem in eine zweckrationale Stufe verorten. Der Grund besteht darin, dass manche Führungspersonen für eine erfolgreiche Zielerreichung personale Beziehungen aufbauen. Willms (2004) spricht in diesem Zusammenhang von einer gezielten Führungstechnik.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

„(...) ich bin nicht eine Freundin, ich bin die Teamleiterin“ (B6, Z. 106), schildert die Interviewpartnerin B6 die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden. Drei weitere befragte Teamleitende geben zur Auskunft, dass zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden eine klare Arbeitsbeziehung vorherrscht. B5 erklärt, dass die Beziehung zu gewissen Mitarbeitenden näher und zu anderen etwas distanzierter ist (B5, Z. 113–117). B2 schildert die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden folgendermassen: „Ich habe schon sehr langjährige Mitarbeiter und habe dadurch eine gute Freundschaft entwickelt. Aber Arbeit ist Arbeit und Freundschaft ist Freundschaft. Das Ziel für mich ist immer professionell, freundlich und offen zu sein. Bei der Arbeit sind wir aber immer professionell, das ist meine Meinung. Meine Mitarbeiter wissen das auch“ (B2, Z. 115–118). Die Schilderungen von B2 basieren

gemäss Willms (2004) auf einer rein funktionalen Beziehungsebene und passen daher sehr gut in die zweckrationale Stufe.

Die persönliche Beziehung, wie von Willms (2004) beschrieben, setzt B9 als Führungstechnik ein. Denn diese Teamleiterin pflegt eine freundschaftliche, ehrliche und vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitenden, spricht von einem grossen Vertrauen zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden und lebt eine offene Feedbackkultur. Für B9 sind dies Zeichen einer funktionierenden Geschäftsbeziehung (B9, Z. 99–106).

Reife zweckrationale Entwicklungsstufe

Eine eher reife zweckrationale Ausprägung der Dimension Beziehung ist von der Person B1 zu behaupten. Denn sie pflegt ein sehr gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden und versucht dieses immer kollegial aufzubauen (B1, Z. 245–247). Dieselbe Einschätzung gilt auch für B6. Gemäss ihren Aussagen ist die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden ganz klar nicht hierarchisch aufgebaut. Für diese Teamleiterin ist es unwichtig zu sagen, dass sie die Chefin sei. Auch B10 möchte klarstellen, dass die Beziehung zu den Mitarbeitenden nicht einem alten hierarchischen Führungsstil gleichkommt. Dieser Führungsperson ist eine kooperative Beziehung wichtig (B10, Z. 142–143). Für B6 ist eine kollegiale Beziehung von grosser Wichtigkeit (B6, Z. 106–109). Auch B8 betont, dass sie von ihren Mitarbeitenden als Kollegin und nicht als Vorgesetzte angeschaut wird (B8, Z. 91). Diese Aussagen könnten auch fast in die relativistische Stufe interpretiert werden. Der Aspekt, dass die Führungsperson und die Mitarbeitenden gleichberechtigt sind, wird jedoch in keiner Weise zum Thema. Aus diesem Grund ordnet der Autor diese Aussagen der reifen zweckrationalen Stufe zu.

Die Aussage, dass die Beziehung von B3 zu seinen Mitarbeitenden sehr locker und kollegial sei, qualifiziert sie für die reife zweckrationale Ausprägung. Dieser Teamleiter fügt hinzu: „Ich denke, ein Aussenstehender, der uns nicht kennt, behaupte ich jetzt mal, würde nicht sofort sehen wer der Chef ist. Weil er sich jetzt anders verhält oder einen grösseren

Tisch hat das würde man nicht sehen. Ja und der Umgang mit dem Team ist wirklich locker, jederzeit, man hilft einander“ (B3, Z. 150–155). Diese Aussage weist auf eine stark partizipative Führungsstruktur hin und könnte somit Teil einer frühen relativistischen Ausprägung sein. Da jedoch die Beziehung zwischen B3 und seinen Mitarbeitenden insgesamt auf der zweckrationalen Stufe verortet wird, erhält diese Aussage zu wenig Gewicht, um eine nächsthöhere Stufe zu erreichen. Ein anderer Teamleiter spricht von einer sehr transparenten und ehrlichen Beziehung zu seinen Mitarbeitenden. Er beschreibt diese Art von Beziehung als Erfolgsrezept, weil er dadurch die Unternehmensziele besser erreichen kann (B4, Z. 193–195). Auch diese Aussage könnte in einer relativistischen Stufe verortet werden. Für den Autor war aber die Tatsache ausschlaggebend, dass eine transparente Beziehung deshalb gelebt wird, um die Unternehmensziele besser zu erreichen, diese in eine reife zweckrationale Stufe zu kategorisieren.

Veränderung der Beziehung aufgrund mobil-flexibler Arbeit

Gemäss den Ergebnissen hat sich die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden in zwei unterschiedliche Richtungen verändert. Einige der Teamleitenden beschreiben die aktuelle Beziehung als besser und andere als schwieriger. Schwieriger deshalb, weil man die Mitarbeitenden nicht mehr spürt und die Distanz grösser ist, seit nicht mehr im Büro vor Ort gearbeitet wird (B3, Z. 62; B4, Z. 108; B5, Z. 76; B10, Z. 174). Durch die mobil-flexible Arbeitsweise haben sich die zwischenmenschlichen Beziehungen verändert. Die personalen Beziehungen (Willms, 2004) haben somit abgenommen. B4 meint dazu: „(...) wir haben zwischenmenschlich sehr viel daran verloren. Wir haben noch keine Werkzeugkiste, um diese sozialen Verhältnisse zu ersetzen. Und das ist eine sehr grosse Herausforderung. Und da brauche ich selber auch als Führungsperson eine neue Werkzeugkiste. Und die habe ich noch nicht wirklich zur Verfügung, die bin ich am

Aufbauen, zusammen mit dem Management, mit HR¹¹ und wer auch immer. Da leiden sehr viele Leute daran“ (B4, Z. 217–222). Derselbe Teamleiter offenbart, dass aufgrund des fehlenden Sozialkontaktes eine Mitarbeiterin an einem Burnout erkrankte. Schuld sei der fehlende informelle Austausch zwischen den Mitarbeitenden und auch zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden (B4, Z. 207–212). Ein weiterer Teamleiter verdeutlicht, dass er das gesamte Team weniger spüre als noch vor Ort im Büro. Er erzählt: „Ich glaube der Kontakt ist schon abgeflaut in diesem Sinn. Man beschränkt beziehungsweise man hält den Kontakt auf dem notwendigen aufrecht, um zu arbeiten. Aber würde das noch ein paar Jahre so gehen, in diesem Homeoffice-Prozentsatz, welchen wir jetzt haben (...) dann hätte ich meine Bedenken. Dass wir gewisse Leute nicht auf dem Organigramm, sondern als Menschen mit ihrer Dazugehörigkeit verlieren würden“ (B5, Z. 146–155). Seit der mobil-flexiblen Arbeitsweise sei es nicht mehr so, dass die Mitarbeitenden mit Fragen und Anliegen auf die Führungsperson zugehen. Damit der Kontakt hergestellt werden kann, müssen alle Beteiligten aktiv werden und die Beziehungen regelmässig pflegen. Auch die Aussage von B10 geht in diese Richtung. Dieser meint, da die gemeinsame Zusammenarbeit funktioniert, wird es immer schwieriger den Kontakt zu den Mitarbeitenden zu pflegen und informelle Gespräche zu führen (B10, Z. 166–170).

Obschon die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden durch die mobil-flexible Arbeit für einige Teamleitende als schwieriger empfunden wird, sprechen andere von einer transparenteren und zugänglicheren Beziehung als noch zu Präsenzzeiten. Einer der befragten Teamleiter beschreibt sein Team als hilfsbereiter, da „alle am gleichen Strang ziehen“ (B3, Z. 157–158). B7 meint zudem, dass die Mitarbeitenden durch die räumliche Distanz offener und ehrlicher geworden sind (B7, Z.

¹¹ = Human Resources

115–116). Bei einer der Teamleitenden hat sich die Beziehung zu den Mitarbeitenden intensiviert. Mit intensiviert meint sie, dass viel mehr über private Angelegenheiten gesprochen wird als noch vor Einführung der mobil-flexiblen Arbeit. Die Mitarbeitenden erzählen beispielsweise, wie sie mit der Situation während der Pandemie umgehen oder von ihren neu entdeckten Hobbys. Dieselbe Teamleiterin stellt zudem fest, dass die Beziehungen aktiv gepflegt werden müssen, unabhängig davon, ob es sich um geschäftliche oder private Themen handelt (B9, Z. 114–120). Damit diese Beziehungen auch gepflegt werden können, werden jeden Monat verbindliche Gesprächstermine mit jedem einzelnen Mitarbeitenden vereinbart (B9, Z. 109–112). B9 führt weiter aus: „Jeder Mitarbeiter weiss, einmal im Monat fix eine Stunde und dann wird einfach gesprochen. Wenn es keine geschäftlichen Themen gibt, dann tauscht man sich einfach sonst aus“ (B9, Z. 112–114). Die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden verändert sich gemäss B1 durch die mobil-flexible Arbeit deutlich. Vor Ort im Hauptbüro konnte die Führungsperson schnell auf das Geschehen Einfluss nehmen. Seit die Mitarbeitenden jedoch von zuhause aus arbeiten, weiss niemand mehr richtig, was bei ihnen abgeht (B1, Z. 68–79).

Interpretative Ergebnisse

Die Dimension Beziehung lässt sich scheinbar auf zweckrationaler Ebene verorten. Denn die Mehrheit der Führungspersonen ist der Meinung, dass die Geschäftsbeziehung von der Freundschaftsbeziehung unterschieden werden muss. Diese Einschätzung wird auch anhand der Führungsholarchie bestätigt (Willms, 2004). Weiter hat der Autor den Eindruck, dass vor Einführung der mobilen Arbeit die personale Beziehung noch ausgeprägter war und bewusster gepflegt wurde – Gerade, weil die Führungspersonen die Mitarbeitenden weniger spüren und sich dadurch distanzierter fühlen. Daher ist wichtig, dass die Führungspersonen und Mitarbeitenden aktiv aufeinander zugehen. Nur so kann gemäss Interviewaussagen die Beziehung regelmässig gepflegt werden. Somit ist nicht nur

eine proaktive Herangehensweise in der Kommunikation (Weichbrodt, et al., 2015 a) gefordert, sondern eben auch in der Beziehungspflege. Um dieser Problematik entgegenzuhalten, haben Führungspersonen damit begonnen fixe Gesprächstermine mit den Mitarbeitenden zu vereinbaren. Diese Termine dienen in erster Linie dazu, geschäftliche Themen zu besprechen. Aber auch der informelle Austausch soll bei solchen Besprechungsterminen gefördert werden. Wie von einigen Führungspersonen geschildert, finden seit Einführung der mobil-flexiblen Arbeitsweise solche informellen Gespräche bewusster und regelmässiger statt. Diese Feststellung wird auch in der Untersuchung von Baumgartner (2015) beschrieben. Obwohl die personale und funktionale Beziehung von Teamleitenden und Mitarbeitenden weitgehend getrennt definiert werden, wird fast ausschliesslich ein kooperativer Führungsstil gepflegt. Des Weiteren schätzen die Führungspersonen die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden als gut ein. Der kooperative Führungsstil erscheint dem Autor daher als sehr passend. Denn die Tatsache, dass eine gute Beziehung vorherrscht und die Arbeitsaufgaben im Bereich B2B eher hoch strukturiert sind, sowie die Führungsperson durch die vorgegebene Hierarchie mit grossem Machtpotenzial ausgestattet ist (Kanning & Staufenberg, 2012), bekräftigen den vorherrschenden Führungsstil.

4.1.3 Führungsaufgabe

Führungsdimension Themen und Ziele

Die vorrangigen Themen und Ziele der befragten Führungspersonen lassen sich in der zweckrationalen Entwicklungsstufe wiederfinden. Die hohe Priorität der Erfüllung von Zielen zeichnet gemäss Willms (2004) die zweckrationale Stufe aus. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Erreichung von Betriebszielen als zentrales Thema der Führungspersonen gilt. Unter Betriebsziele verstehen die befragten Personen

ausschliesslich quantifizierbare KPI¹²-Ziele. Nicht nur die Erreichung von Betriebszielen, sondern auch die Mitarbeiterentwicklung und Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden werden als Führungsthema genannt. Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse zur Dimension Themen und Ziele auf zweckrationaler Stufe beschrieben.

Zweckrationale Entwicklungsstufe

Alle der befragten Teamleitenden sind der Meinung, dass die Zielerreichung eines der vorrangigen Führungsziele umfasst. B3 macht deutlich, dass zum einen die Performance gestärkt und zum anderen die Betriebsziele erreicht werden müssen (B3, Z. 167–170). Auch B9 teilt diese Meinung und ergänzt, dass nebst der Zielerreichung auch die Zielsetzung zu Beginn des Jahres, die regelmässige Überprüfung der Ziele und die Gesamtbeurteilung am Ende des Jahres von Bedeutung sind (B9, Z. 151–153). Einer der Teamleitenden gibt zur Auskunft, dass nicht nur das Erreichen der Betriebsziele zentral ist, sondern auch ein ständiges Streben nach Verbesserung stattfinden sollte. Die Rede ist also von einem kontinuierlichen Wachstum, das auch die Führungsholarchie als vorrangiges Ziel auf zweckrationaler Stufe nennt (Willms, 2004).

Nebst der Zielerreichung betonen drei Teamleitende, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden ein weiteres Führungsziel ist. Es sei zunehmend wichtig, dass Mitarbeitende breit abgestützt sind und sich ständig mehr Fähigkeiten aneignen können. B3 nennt dieses Ziel mit dem Hintergrund, dass Mitarbeitende auf zukünftige Arbeiten vorbereitet werden können (B3, Z. 170–173). B4 wird noch konkreter und möchte, dass sich 20 Prozent seiner Mitarbeitenden in eine andere Funktion weiterentwickeln (B4, Z. 250–252).

¹² KPI = Key Performance Indicator; engl. für Leistungskennzahl

Ein weiteres Thema einer Führungsperson ist, dass die Mitarbeitenden eine optimale Unterstützung und Begleitung erhalten. Im selben Satz führt diese Person zudem aus, dass selbstverständlich auch der Umsatz und das Wachstum eine zentrale Rolle spielen (B5, Z. 160–162). Die Begleitung und Unterstützung durch die Führungsperson findet auch deshalb statt, damit die Ziele erreicht werden.

Das Motivieren von Mitarbeitenden ist gemäss Willms (2004) grundsätzlich ein wichtiges Thema auf zweckrationaler Stufe. Aus den Ergebnissen gehen dazu jedoch keine expliziten Aussagen hervor. Der Autor dieser Arbeit nimmt jedoch an, dass durch die Begleitung und Unterstützung auch ein Motivieren von Mitarbeitenden stattfindet.

B1 ist wie auch andere Teamleitende der Ansicht, dass Ziele erfüllt werden müssen. Bei der Frage zu den vorrangigen Führungszielen fügt diese Interviewperson jedoch hinzu: „(...), wenn du [der Interviewende] jetzt so fragst, sind mir zwei Sachen enorm wichtig. Die Vision, welche wir als Team anstreben und dass wir es wirklich gut haben im Team. Das ist mir wichtig. Ich bin fundamental überzeugt, wenn man sich in einem Team wohl fühlt, wenn man sich wahrgenommen fühlt, wenn man sich als Teil davon empfindet, dann kannst du auch die beste Arbeit leisten. Deshalb ist es für mich enorm wichtig“ (B1, Z. 287–292).

In dieser Aussage wird deutlich, dass seitens Führungsperson eine Orientierung der Vision vorhanden ist, die Vermittlung dieser jedoch ausbleibt und somit nicht als Führungsziel verstanden werden kann. Ginge aus den Ergebnissen klar hervor, dass als Führungsthema die Vermittlung der Vision im Zentrum stehen würde, könnte eine Ausprägung auf relativistischer Stufe verortet werden.

Veränderung durch mobil-flexible Arbeit

Wie sich die Führungsziele und -themen durch die mobil-flexible Arbeit verändern, verdeutlichen die Aussagen von B10. Das Wichtigste für diese Interviewperson ist, dass der Teamzusammenhalt gefördert werden kann. Da das Team nicht vor Ort zusammen sein kann, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden zu Einzelgängern mutieren. Die Folge

davon ist, dass die Führungsperson das Teamgefühl verliert. Daher ist es wichtig, dass der Kontakt mittels regelmässigen Einzelgesprächen und Teammeetings hochgehalten werden kann. Das Führungsziel von B10 beinhaltet daher nicht nur die Zielerreichung, sondern seit der mobilen Arbeit auch die Förderung des Teamzusammenhaltes. Dazu sagt der Teamleiter: „(...), wenn Zahlen oder KPIs nicht stimmen, dann kann man irgendwelche Massnahmen treffen und diese werden besser. Aber so ein Wir-Gefühl, Teamspirit, Motivation und so das sind Sachen die für mich viel mehr Zeit und Energie brauchen, damit es auch dabei bleibt“ (B10, Z. 189–193).

Interpretative Ergebnisse

Das Erreichen von Betriebszielen und anderen Zielvorgaben steht klar im Fokus der befragten Teamleitenden. Auch die Zielsetzung sowie deren Überprüfung und Beurteilung scheint ein wichtiges Führungsziel zu sein. Bezogen auf die Führungsholarchie (Willms, 2004) zeigt sich die Dimension Themen und Ziele noch vor der mobil-flexiblen Arbeitsweise klar in der zweckrationalen Entwicklungsstufe. Ein weiteres Führungsziel, das in der Führungsholarchie nach Willms (2004) nicht berücksichtigt wird, stellt das Interesse in der Entwicklung von Mitarbeitenden dar. Die in dieser Arbeit befragten Führungspersonen sind der Ansicht, dass das Erlernen von neuen Fähigkeiten und die Wahrnehmung von neuen Arbeitsaufgaben als wichtige Eigenschaften von Mitarbeitenden gelten. Ein grosses Ziel der Führungspersonen stellt somit die Entwicklung der Mitarbeitenden dar. Das Interesse der Mitarbeitendenentwicklung besteht jedoch in den Augen des Autors nicht nur darin, dass die Mitarbeitenden auf die Zukunft vorbereitet werden, sondern auch darin, die Betriebsziele besser erreichen zu können. Falls diese Vermutung zutreffend sein sollte und damit das Erzielen von Gewinnen im Vordergrund (Willms, 2004) stehen sollte, ist die Dimension Themen und Ziele im Bereich B2B klar einer zweckrationalen Stufe zuzuordnen. Weiter zu beobachten ist, dass durch mobil-flexible Arbeit eine hohe Priorität in der Beibehaltung und Förderung des Teamzusammenhaltes besteht. Die Wichtigkeit ein positiven Wir-Gefühls zu

schaffen – besonders im mobilen Arbeitskontext – scheint den Führungspersonen vermehrt ein zentrales Anliegen zu sein. Interessanterweise stuft Willms (2004) den Zusammenhalt des Teams als ein Führungsziel in der konventionellen Stufe ein. Das soll jedoch nicht bedeuten, dass in der zweckrationalen Stufe dieses genannte Führungsziel nicht berücksichtigt wird. Schon alleine deshalb nicht, weil die Holarchie als integral gilt. Festzuhalten ist auch, dass Kernelemente der vorherigen Stufe integriert werden müssen, da ansonsten diese als unreife Form der jeweiligen Stufe betrachtet wird. Der Autor ist daher der Meinung, dass, obwohl sich die Führung betreffend Themen und Ziele der zweckrationalen Stufe zuordnen lässt, dem Thema des Teamzusammenhaltes wieder mehr Zuneigung geschenkt werden sollte. Von einer Entwicklung zurück in die konventionelle Stufe kann aber nicht die Rede sein.

Führungsdimension Verpflichtung

Die Aussagen zur Dimension Verpflichtung ordnen sich in die konventionelle und zweckrationale Ausprägung ein. Die konventionelle Stufe ist davon geprägt, dass sich die Führungsperson dazu verpflichtet fühlt, den reibungslosen Betriebsablauf aufrechtzuerhalten und die Ordnung im Team sicherzustellen. Weiter wird auf konventioneller Stufe von den Mitarbeitenden eine hohe Loyalität gegenüber der Organisation erwartet (Willms, 2004). Auf zweckrationaler Stufe hingegen werden nicht nur die stufenspezifischen Elemente aus der konventionellen Stufe miteingeschlossen, sondern auch erweitert. Zweckrational in der Dimension Verpflichtung bedeutet, dass die Betriebsergebnisse ständig optimiert und die Leistung gesteigert werden sollte. Zudem sind die Verpflichtungen der Führungsperson vertraglich geregelt und je nach Position in der Organisation gibt es unterschiedliche Interessensgruppen, denen die Führungsperson Rechenschaft ablegen muss (Willms, 2004).

Konventionelle Entwicklungsstufe

Einer der befragten Teamleiter sieht sich in der Verpflichtung, dass sich sein Team an die Vorgaben der Organisation haltet, damit das Dienstleistungsziel erreicht werden kann. Der Teamleiter kann dieser Verpflichtung nur gerecht werden, sofern gewisse Kontrollaufgaben wahrgenommen werden (B5, Z. 191–195). Derselbe Teamleiter bezeichnet sich nicht als Kontrollfreak und macht dennoch deutlich: „Ich habe nicht so Freude an dem, es ist aber leider unabdingbar, dass man zwischendurch so etwas macht“ (B5, Z. 195–196). B9 meint, dass auch das Führen von korrektiven Gesprächen zu den Führungsaufgaben von Teamleitenden zählt. B9 bekräftigt zudem: „Wenn ein Mitarbeiter Blödsinn macht, dann muss man das natürlich schriftlich festhalten oder wenn es ganz etwas Schlimmes ist, dann muss man ihm auch kündigen. Das sind immer die un schönen Sachen, gehören aber dazu“ (B9, Z. 147–150). B10 merkt als weitere Führungsaufgabe und somit Verpflichtung an, dass es als Führungsperson enorm wichtig sei, den Mitarbeitenden einen gewissen Identifikationsfaktor beizubringen. Willms (2004) bezeichnet dies in seiner Führungsholarchie als Loyalität. Weiter sollten die Mitarbeitenden zu einem gewissen Grad auch stolz sein, in der Organisation Swisscom arbeiten zu dürfen. Dies würde auch dazu führen, dass die Tätigkeiten der Führungsperson mit weniger Schwierigkeiten ausgeführt werden können (B10, Z. 208–211).

Zweckrationale Entwicklungsstufe

B1 versucht die an sie gestellten Erwartungen zu treffen. Sie sieht sich verpflichtet, das Team jeden Tag zum Besten zu bewegen. Zudem ist sie der Auffassung, dass es das Ziel jeder und jedes Mitarbeitenden sei, die Arbeit so gut wie möglich zu erledigen. Es gehe darum, das Beste herauszuholen (B1, Z. 296–303). Diese Aussagen von B1 machen deutlich, dass ein Übertreffen der eigenen Ergebnisse erwartet wird. Noch deutlicher wird dies in der Aussage von B4, der sagt: „(...) auch wenn wir die Ziele erreichen, dann sage ich ihnen immer, hey Leute das heisst, wir erreichen aktuell die Ziele, was können wir uns noch mehr leisten?“ (B4, Z. 417–419). Derselbe Teamleiter meint weiter, obwohl die Ziele

erreicht werden, gibt es immer noch irgendwo Potenzial, um die Leistung zu steigern. Dazu verdeutlicht B4, dass auch nach hundert Prozent der Ertrag noch optimiert werden kann (B4, Z. 444–445).

Eine weitere Führungsaufgabe sollten sein, mehr Geschäftskunden effizienter und mit neuen Produkten versorgen zu können, meint B5. Nur so können auch mehr Kundengeschäfte gewonnen werden (B5, Z. 344–346). Auch diese Aussage zeugt von einer leistungsgeprägten Arbeitshaltung.

Veränderung durch mobil-flexible Arbeit

Ob sich die Verpflichtungen der Führungsperson durch die mobil-flexible Arbeit verändern, zeigt sich bei den befragten Teamleitenden unterschiedlich. Eine Teamleitende beispielsweise sieht sich durch die mobil-flexible Arbeit vermehrt darin verpflichtet, dass die Datensicherheit und somit auch der Datenschutz gewährleistet ist. Zur Führungsaufgabe gehört es, zu klären wie mit dem Laptop und mit Kundendaten zu Hause umgegangen werden soll. Diesbezüglich trägt sie als Führungsperson die Verantwortlichkeiten gegenüber der Organisation (B2, Z. 159–162). Dazu bringt sie folgende Aussage an: „Die Daten sind jetzt wie Gold. Wir müssen besonders auf unsere Kundendaten aufpassen. Ich erwarte auch viel von meinen Mitarbeitenden im Kundendialog in Bezug auf die Kundendaten“ (B2, Z. 162–164). Gemäss Aussagen von B7 gibt es durch die mobil-flexible Arbeit nicht weniger Verpflichtungen, eine Verschiebung sei dennoch zu beobachten (B7, Z. 151–152). B10 beispielsweise macht deutlich, dass er als Vorbild auftreten muss. Nur weil die Arbeit nun von zu Hause erledigt wird, heisst das nicht, dass ich nachlassen oder mich nicht mehr organisieren kann. Dieser Teamleiter sieht sich daher seit Einführung der mobil-flexiblen Arbeit klar in der Verpflichtung, dass er als Beispiel und somit Vorbild vor den Mitarbeitenden auftritt (B10, Z. 201–204).

Interpretative Ergebnisse

Auch im mobil-flexiblen Setting zeigt sich, dass sich die Verpflichtungen von Führungspersonen, die in der konventionellen Stufe verortet werden können, nicht komplett verändern. Viele der befragten Teamleitenden sind nach wie vor der Ansicht, dass Kontrollaufgaben und das Führen von korrektiven Gesprächen Teile der Führungsarbeit sind. Diese Tatsache überrascht den Autor. Denn anhand der kollegialen Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden könnte angenommen werden, dass solche konventionellen Verpflichtungen von zweckrationalen Verpflichtungen bereits umfasst werden. Dass sich die Führungspersonen zudem verpflichtet fühlen, den Mitarbeitenden eine gewisse Loyalität beizubringen zeigt, dass einzelne Führungspersonen in der Dimension Verpflichtung in einer noch stark konventionellen Stufe unterwegs sind. Obwohl sich die Führungspersonen zu einem reibungslosen Betriebsablauf verpflichtet fühlen, ist der Autor nicht der Meinung, dass von den Führungspersonen eine religiöse oder gesellschaftliche Vorstellung verfolgt wird (Willms, 2004). Aufgrund von weiteren Interviewaussagen stellt der Autor fest, dass die zweckrationale Stufe durchaus vorhanden ist. Denn das Übertreffen von Ergebnissen und das Verlangen nach stetigem Wachstum zeigt klar die vorhandene zweckrationale Ausprägung.

Durch die mobil-flexible Arbeit zeigt sich nicht nur eine Entwicklung der Dimension Verpflichtung in die zweckrationale Stufe, sondern auch die Entstehung von neuen Verpflichtungen seitens Führungsperson. Neu zur Führungsarbeit hinzu gekommen ist die Gewährleistung der Datensicherheit. Anders als von Weichbrodt et al. (2015a) beschrieben, war das Bereitstellen von technischen Mitteln bei den befragten Führungspersonen in keiner Phase Gegenstand der Führungsarbeit. Der Grund besteht wahrscheinlich darin, dass die Grundvoraussetzung zur Erledigung der Arbeitstätigkeit auch schon vor der Einführung von mobil-flexibler Arbeit in einer funktionierenden Technologie bestand. Die Einnahme einer bewussteren Vorbildrolle wird auch als neue Verpflichtung und somit Führungsarbeit bei mobiler Arbeit wahrgenommen. Dass sich die Mitarbeitenden bei mobil-

flexibler Arbeit stärker an den Führungspersonen orientieren, konnte auch bereits in der Arbeit von Maigatter et al. (2017) aufgezeigt werden.

4.2 Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellung F2

Der Teil 2 beschreibt die Ergebnisse dazu, welche Art von Mitarbeitenden--Zielen im Bereich B2B vorhanden sind und wie sich diese aufgrund der mobil-flexiblen Arbeitsweise verändern. Zudem wird aufgezeigt, wie Leistung durch die mobil-flexible Arbeit erfasst wird und welche neuen Arten von Leistungsmessung angewendet werden.

Art der Mitarbeitenden-Ziele und Leistungserfassung

Die Mitarbeitenden-Ziele im Bereich B2B bestehen hauptsächlich aus quantitativen Zielen. Die quantitativen Ziele bilden die Grundlage für das Mitarbeitendengespräch am Ende des Jahres, meint B1 (B1, Z. 349–350). Solche quantitativen Ziele umfassen beispielsweise die Länge von Telefongesprächen oder auch die Anzahl der bearbeiteten Tickets¹³ über einen Tag hinweg (B1, Z. 311–316). Auch B3 macht deutlich, dass die Anzahl der Anrufe und die Gesprächszeit erfasst wird (B3, Z. 250–251). Zudem gibt derselbe Teamleiter zur Auskunft: „Ich kann aber natürlich auch in unserem System schauen, wie viele Tasks¹⁴ er eröffnet pro Tag, pro Monat et cetera. Da hast du wirklich fast keine Grenzen also das sehe ich alles“ (B3, Z. 302–305). Auch die Produktivität wird quantitativ erfasst. B7 erklärt, dass anhand der Kundenanrufe der Produktivstatus gemessen werden kann (B7, Z. 274–275). Sind die Mitarbeitenden also am Telefon oder

¹³ Kundenanfrage

¹⁴ engl. für Aufgaben/Aufträge

mit einer Nachbearbeitung beschäftigt, wird diese Zeit als produktiv erfasst. Bei Meetings oder Absprachen unter Mitarbeitenden wird die Zeit nicht als produktiv erfasst, denn die Mitarbeitenden sollten mit den Kunden unterwegs sein (B7, Z. 275–277). Auch die Kundenzufriedenheit wird als quantitatives Ziel erfasst. Dieses Ziel wird anhand des Net Promoter Score (NPS) in standardisierter Weise gemessen (B8, Z. 197–200).

Obwohl die meisten Ziele quantitativer Art sind, wird auch ein qualitatives Ziel formuliert. Dieses Ziel besteht aus der Dialogkompetenz. Die Kundendialogkompetenz wird anhand von Gesprächsaufnahmen gemessen. Bei solchen Gesprächsaufnahmen wird dann den Mitarbeitenden mitgeteilt, was gut und was weniger gut war. Was gut oder weniger gut ist, liegt in der Ermessenssache der Führungsperson. Solche Kriterien sind auch nirgends festgehalten (B9, Z. 229–232). Die Kundendialogkompetenz beurteilt B1 nicht alleine als Führungsperson, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitenden. In der Gruppe wird die Kundengesprächsaufnahme abgehört und dann gemeinsam bewertet. B1 geht es dabei in erster Linie nicht darum, ob jemand 90 oder 60 Punkte erhält, sondern ob die Person etwas lernt (B1, Z. 333–337). B2 misst dieses eine qualitative Ziel so, dass sie einmal pro Monat eine Gesprächsaufzeichnung macht und diese dann evaluiert (B2, Z. 186–188).

B10 vergibt zudem jedes Jahr ein Verhaltensziel an die Mitarbeitenden. Dieses umfasst Aspekte zur Unternehmenskultur und misst das Verhalten im Umgang mit Kundinnen, Vorgesetzten und Arbeitskollegen (B10, Z. 254–275).

Eine weitere Art von Zielen sind Entwicklungsziele. Diese werden gemäss B7 sehr individuell gestaltet, und deshalb haben auch nur ein paar Mitarbeitende seines Teams persönliche Entwicklungsziele (B7, Z. 197–204). Auch B9 spricht von individuellen Entwicklungszielen. Dazu sagt sie lediglich: „(...) die individuellen haben wir auch“ (B9, Z. 233).

Zur Frage, ob sich die Art der Ziele durch die mobil-flexible Arbeit verändern, machen B8 und B10 deutlich, dass sich die Ziele nicht verändert haben. Es mache keinen Unterschied, ob zuhause oder im Büro gearbeitet wird, denn auch die Messmöglichkeiten

und Ziele bleiben genau dieselben (B8, Z. 189–191). B8 meint weiter: „Also ich habe nichts verändert. Ich finde es sehr cool, dass ich durch die Statistiken jeden miteinander vergleichen kann. Ich habe nichts verändert und nehme das gleiche wie vorher und ich bespreche es gleich mit ihnen“ (B8, Z. 275–277).

B1 ist in dieser Hinsicht anderer Meinung. Sie hat den Eindruck, dass die qualitativen Ziele mehr an Bedeutung gewonnen haben (B1, Z. 422–423). B4 spricht von Soft Skills¹⁵, die in den Vordergrund rücken. Weil die Führungspersonen die Mitarbeitenden weniger spüren, sei es umso wichtiger, dass auch Soft Skills wie zum Beispiel soziale Interaktionen in die Zielformulierung integriert werden (B4, Z. 339–342). Wie solche Soft Skills in Zukunft gemessen werden könnten, weiss B4 auch noch nicht (B4, Z. 345–347). Auch B5 erwähnt eine in Zukunft höhere Gewichtung von weichen Faktoren bei Kundeninteraktionen. Da aber im Moment noch eine Tool-Landschaft besteht, die ab dem Jahr 2024 ganz anders aussehen wird, ist die Messung von qualitativen Zielen zurzeit nur schwer möglich. Eine Person gibt zur Auskunft, dass sie versucht, die Leistung mittels Management by Objectives (MbO) zu messen. Dies stellt sich aber in ihrem Bereich als schwierig dar (B7, Z. 250).

¹⁵ Zu den Soft Skills gehören sämtliche Eigenschaften, Fähigkeiten, Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Empathie, Konstruktives Feedback usw.

4.3 Das Arbeitsmodell der Zukunft

In diesem dritten Teil werden Ergebnisse zu den Zukunftsvorstellungen bezüglich der Arbeitsmodelle und zur Rolle zukünftiger Führungspersonen beschrieben.

Die Hälfte der befragten Teamleitenden ist sich einig, dass in 10 bis 15 Jahren noch ortsunabhängiger als aktuell gearbeitet wird. B3 stellt sich dabei einen Homebase-Tag vor, an dem die Mitarbeitenden zusammenkommen, um beispielsweise Coaching-Termine wahrzunehmen. Die Mitarbeitenden hätten auch die Gelegenheit, an unterschiedlichen Standorten wie zum Beispiel in Bern, Olten oder zuhause zu arbeiten. Bis zu diesem Zeitpunkt werde aber bestimmt ein Teil der Arbeit durch Tools automatisiert sein. B3 ist gespannt, ob es den Beruf Callcenter-Mitarbeitende in der heutigen Form in Zukunft noch geben wird (B3, Z. 338–347). Ein anderer Teamleiter ist der Meinung, dass in Zukunft 80 Prozent der Arbeit von zuhause errichtet wird. Aus diesem Grund werden in seinem Bereich nur noch 0,7 Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Obwohl die Corona-Pandemie die Arbeit nachhaltig verändern wird, bleibt das Arbeitsmodell für alle Mitarbeitenden situativ. Denn gewisse Mitarbeitende möchten aufgrund der fehlenden Infrastruktur oder des sozialen Austauschs mehr im Hauptbüro arbeiten als andere. Deshalb meint B5, dass seitens Organisation keine Vorgaben, sondern Empfehlungen betreffend Arbeitsort gemacht werden (B5, Z. 355–366). B10 stellt fest, dass die Mitarbeitenden zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeit ausschliesslich zuhause arbeiten wollten. Ein Jahr später stellt sich heraus, dass die Mitarbeitenden ein gemischtes System aus Homeoffice, Büropräsenz und flexiblen Arbeitszeiten begrüßen würden (B10, Z. 59–62). Auch B9 spricht davon, dass sich in Zukunft die Arbeitszeiten flexibilisieren werden. Da die Mitarbeitenden aber im Kundenkontakt stehen und an Öffnungszeiten gebunden sind, muss zu einer bestimmten Zeit die richtige Menge eingeloggt sein. Nur so können die Kunden professionell beraten und bedient werden. Ein Bremser für die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten sind zudem die gesetzlich geregelten Arbeitszeiten der Swisscom AG. Diese Regelung schreibt nämlich

vor, dass ab 6 Uhr morgens und ab 20 Uhr abends den Mitarbeitenden ein Zuschlag bezahlt werden muss (B9, Z. 348–356).

Das Arbeitsmodell der Zukunft soll sich so stark verändern, dass die Geschäftskundinnen und -kunden im Bereich B2B ihre Fälle selbst bearbeiten können, meint B2. Das Team von B2 besteht hauptsächlich aus Generalisten, die in die Breite arbeiten. Weil solche Arbeiten jedoch die Kundinnen in Zukunft selbst erledigen können oder ihnen eine Chat-Lösung dafür zur Verfügung steht, werden vermehrt Spezialistinnen und Spezialisten zum Einsatz kommen. Deshalb geht die Teamleiterin davon aus, dass das Callcenter der Zukunft noch aus einer Hotline von IT-Spezialistinnen und -Spezialisten besteht.

5 Diskussion

Die abschliessende Diskussion beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung (Kapitel 5.1) der in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse, gefolgt von der Beantwortung der Fragestellungen (Kapitel 5.2). Im Anschluss erfolgt in Kapitel 5.3 eine Methodenreflexion in Form der kritischen Würdigung und ein Ausblick mit Hinweisen für zukünftige Arbeiten (Kapitel 5.4). Vervollständigt wird die Diskussion mit dem abschliessenden Fazit in Kapitel 5.5.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Dimension Führungsverständnis

Die Legitimation von Führung zeigt sich zwischen der konventionellen und zweckrationalen Stufe. Neben einigen Teamleitenden, die grundsätzlich der Meinung sind, dass die Mitarbeitenden eine Ansprechperson brauchen, die klare Rahmenbedingungen schafft und den Schutz der Mitarbeitenden gewährleistet und sich dadurch in der konventionellen Stufe befinden, legitimiert sich die Führung vorwiegend in der zweckrationalen Stufe. Denn Führungspersonen rechtfertigen ihre Position hauptsächlich durch ihre Expertise und schulische Qualifikation. Diese Rechtfertigung verändert sich auch nicht gross durch die mobil-flexible Arbeitsweise. Einzig festzustellen ist, dass sich Führungspersonen bei zunehmender mobil-flexibler Arbeit bewusst werden, dass sie nebst der Vorgesetztenfunktion auch andere Rollen einnehmen müssen.

Deutlicher als die Legitimation von Führung hat sich das Führungsverständnis von Macht und Verantwortung durch die mobil-flexible Arbeit verändert. Obwohl die Führungspersonen zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeitsweise grossen Wert auf Überwachungstätigkeiten gelegt haben, wird nun den Mitarbeitenden Vertrauen geschenkt. Vertrauen deshalb, weil die Führungspersonen merken, dass die Leistung erreicht wird und

die Ergebnisse stimmen. Zudem wird von den Mitarbeitenden erwartet, dass diese mehr Selbstverantwortung übernehmen. Dies hauptsächlich in Bezug auf zugeteilte Aufgaben und die Auftrittskompetenz gegenüber Kunden. Obwohl eine Vertrauensbasis zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden vorherrscht, legen die Führungspersonen die Mitarbeitenden-Ziele nach wie vor selbst fest. Nur gerade die persönlichen Ziele können die Mitarbeitenden selbst definieren. Dies war jedoch auch bereits vor Einführung der mobil-flexiblen Arbeit der Fall. Die Dimension Macht und Verantwortung kann einer reifen konventionellen Entwicklungsstufe zugeordnet werden.

Dimension Führungsstil

Die mobil-flexible Arbeit hat auch den Führungsstil betreffend Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden verändert. Die vor Einführung der mobil-flexiblen Arbeitsweise noch eher hierarchische Kommunikation entwickelte sich zu einer offeneren und transparenteren Kommunikation. Dies bedeutet, dass nun auch die Mitarbeitenden Feedbacks an die vorgesetzte Person herantragen können. Auch Diskussionen zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden finden häufiger auf gleicher Augenhöhe statt und Entscheide werden nun im Team ausdiskutiert. Nebst der zugänglicheren Kommunikation wird im Bereich B2B auch häufiger und intensiverer kommuniziert. Der Grund ist, dass zum einen der soziale Austausch fehlt und zum anderen die Führungspersonen die Mitarbeitenden weniger spüren. Die zusammengefassten Ergebnisse lassen die Dimension Kommunikation in der zweckrationalen Stufe einordnen.

Mit der Kommunikation verändert sich auch die Beziehung zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden, die in der zweckrationalen und reifen zweckrationalen Entwicklungsstufe verortet wird. Es zeigt sich, dass unabhängig von der mobil-flexiblen Arbeitsweise die Geschäftsbeziehung und die Freundschaftsbeziehung als klar getrennt betrachtet werden. Auffallend ist jedoch, dass sich durch die mobil-flexible Arbeit die funktionale Beziehung nur in geringem Masse gegenüber der personalen

Beziehung verändert. Denn, obwohl die gemeinsame Zusammenarbeit funktioniert, verändert sich die personale Beziehung. Gewisse Teamleitende sprechen davon, dass die personale Beziehung abgenommen hat, da der informelle Austausch komplett weggefallen ist. Teamleitende äussern dazu sogar Bedenken, dass gewisse Mitarbeitende ihre Dazugehörigkeit zur Organisation verlieren könnten. Um dies möglichst zu verhindern, müssen alle Beteiligten aktiv werden und die Beziehungen regelmässig pflegen. Da jedoch, wie erwähnt, die Zusammenarbeit funktioniert, ist es schwierig, den Kontakt zu den Mitarbeitenden zu pflegen und den informellen Gesprächen den nötigen Raum zu geben. Um dieser Problematik entgegenzuhalten, vereinbaren Führungspersonen fixe Gesprächstermine mit den Mitarbeitenden. Dabei sollen geschäftliche Themen besprochen, aber auch informelle Gespräche gefördert werden. Zudem werden verbindliche Gesprächstermine mit den einzelnen Mitarbeitenden vereinbart. Andere Teamleitende sprechen hingegen von einer ehrlicheren Beziehung als noch zu Präsenzzeiten. Diese nehmen die Mitarbeitenden als hilfsbereiter und zugänglicher wahr.

Dimension Führungsaufgabe

Die vorrangigen Themen und Ziele der befragten Führungspersonen lassen sich in der zweckrationalen Entwicklungsstufe wiederfinden. Denn das Erreichen von Betriebszielen und anderen Zielvorgaben steht klar im Fokus. Auch die Zielsetzung sowie deren Überprüfung und Beurteilung scheint ein wichtiges Führungsziel zu sein. Aus den Ergebnissen geht zudem hervor, dass Führungspersonen grossen Wert auf das Erlernen neuer Fähigkeiten und die Wahrnehmung neuer Arbeitsaufgaben legen. Die Mitarbeiterentwicklung wird von den Führungspersonen daher als zentral dargestellt. Auch deshalb – so die Vermutung des Autors –, damit die Betriebsziele besser erreicht werden können. Das jedoch aufgrund der mobil-flexiblen Arbeitsweise wichtigste Ziel der Führungspersonen ist die Förderung des Teamzusammenhaltes. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden zu Einzelgängern mutieren.

Die Aussagen zur Dimension Verpflichtung ordnen sich in die konventionelle und zweckrationale Entwicklungsstufe ein. Konventionell daher, weil viele der befragten Teamleitenden nach wie vor der Ansicht sind, dass Kontrollaufgaben und das Führen von korrektiven Gesprächen Teile der Führungsarbeit sind. Hingegen das Verlangen nach stetigem Wachstum und dem Übertreffen von Ergebnissen zeigt klar die vorhandene zweckrationale Ausprägung. Die Verpflichtungen der Führungspersonen verändern sich durch die mobil-flexible Arbeit unterschiedlich. Gewisse Befragte sehen sich darin verpflichtet, die Datensicherheit und dadurch den Datenschutz gewährleisten zu können, und andere betonen eher die aufkommende Wichtigkeit der Vorbildfunktion durch die Führungsperson.

In der Abbildung 7 wird ersichtlich, wo sich die Dimension in welcher Stufe der Führungsholarchie nach Willms (2004) bei der Führung im mobil-flexiblen Arbeitskontext im Bereich B2B der Swisscom verorten lassen.

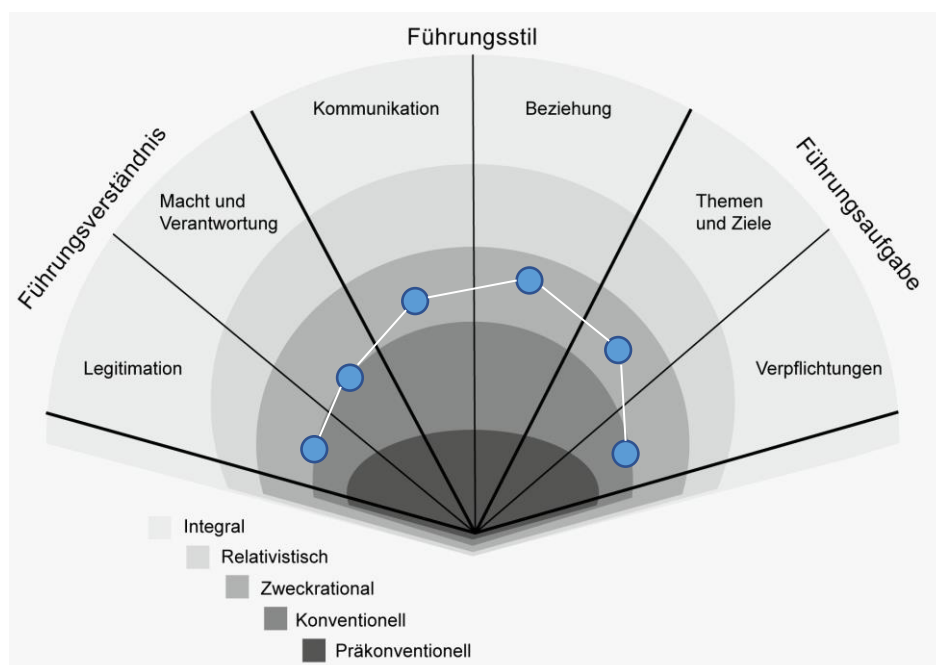


Abbildung 7. Stufen- und dimensionenspezifische Verortung der Führung bei mobil-flexibler Arbeit im Bereich B2B der Swisscom AG (in Anlehnung an Willms, 2004)

Mitarbeitenden-Ziele und Leistungserfassung

Die Mehrheit aller Mitarbeitenden-Ziele bestehen im Bereich B2B aus quantitativen Zielen. Diese Art von Zielen ermöglicht den Führungspersonen die kontinuierliche Überprüfung von Kennzahlen. Dabei können die Gesprächszeit, die Anzahl der bearbeiteten Kundenanfragen wie auch der Produktivitätsstatus gemessen und ausgewertet werden. Auch die Kundenzufriedenheit kann anhand einer quantitativen Befragung erfasst werden. Die Führungspersonen haben dadurch die Möglichkeit, Mitarbeitende untereinander zu vergleichen und Leistungsreduktionen sowie Auffälligkeiten unmittelbar festzustellen. Neben den quantitativen Zielen wird im Weiteren die Kundendialogkompetenz gemessen. Dieses Ziel gilt als ein qualitatives Ziel, das über das Abhören von Kundengesprächsaufnahmen erfasst wird. Gewisse Teamleitende werten solche Gesprächsaufnahmen direkt mit den Mitarbeitenden gemeinsam aus. Andere Führungspersonen machen einmal pro Monat eine Gesprächsaufzeichnung und evaluieren diese im Anschluss. Obwohl die Kundendialogkompetenz als qualitatives Ziel betrachtet wird, wird auch diese im Anschluss mit einer Zahl hinterlegt und fließt so in eine weitere Statistik.

Auch Verhaltens- und Entwicklungsziele werden im Bereich B2B erfasst und ausgewertet. Diese Art von Zielen wird jedoch lediglich von zwei der befragten Führungspersonen angesprochen, und somit wird deutlich, dass der Fokus klar auf den quantitativen Zielen liegt. Deutlich wird zudem, dass die mobil-flexible Arbeit keine grundsätzliche Veränderung der Mitarbeitenden-Ziele oder der Leistungsmessung erzwingt, denn die vorherrschende Art von Leistungserfassung funktioniert sowohl bei der Arbeit im Hauptbüro sowie von zuhause aus. Keine grundsätzliche, aber eine merklich zunehmende Bedeutung von Soft Skills wird von einzelnen befragten Teamleitenden wahrgenommen. Da soziale Interaktionen weniger stattfinden und Führungspersonen ihre Mitarbeitenden weniger spüren, wird die höhere Gewichtung weicher Faktoren, zum Beispiel bei Kundeninteraktionen, immer zentraler. Wie solche weichen Faktoren in die Zielformulierung

integriert und erfasst werden könnten, ist auch den befragten Führungspersonen noch unklar.

Zukünftige Arbeitsmodelle

Die befragten Teamleitenden sind sich einig, dass sich die ortsunabhängige Arbeit im Bereich B2B nachhaltig etablieren wird. In Zukunft wird zudem 80 Prozent der Arbeit von zuhause aus oder an unterschiedlichen Standorten errichtet, gemäss Interviewaussagen. Obwohl die Mitarbeitenden im Kundenkontakt stehen und an Öffnungszeiten gebunden sind, soll zukünftig auch die zeitliche Flexibilität möglich werden. Diese Zukunftsvorstellungen werden jedoch aktuell als grosse Herausforderung wahrgenommen. Zum einen, weil gesetzlich geregelte Arbeitszeiten gelten und zum anderen, da die Callcenter-Mitarbeitenden an Öffnungszeiten gebunden sind. Trotz dieser Herausforderungen ist sich einer der Teamleitenden sicher, dass sich in Zukunft die Arbeitszeiten flexibilisieren werden.

Jemand der befragten Teamleitenden stellt im Weiteren fest, dass die Mitarbeitenden zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeit die Arbeit ausschliesslich von zuhause aus erledigen wollten. Ein Jahr später stellt sich heraus, dass die Mitarbeitenden ein gemischtes System aus Homeoffice, Büropräsenz und flexiblen Arbeitszeiten begrüßen würden. Die Teamleitenden sind sich einig, dass sich das Arbeitsmodell der Zukunft stark verändern wird. So stark, dass die Geschäftskunden im Bereich B2B ihre Fälle selbst bearbeiten können. Die Befragten gehen davon aus, dass das Callcenter der Zukunft noch aus einer Hotline von IT-Spezialistinnen und -Spezialisten bestehen und der Beruf *Callcenter-Mitarbeitende* nicht mehr existieren wird.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

- **F1: Wie zeigt sich mobil-flexible Führung unter dem Modell der Führungsholarchie im Bereich B2B der Swisscom AG, und welche Dimensionen unterliegen dabei einer Transformation?**

Die Untersuchung zeigt auf, dass sich die Führung im Bereich B2B der Swisscom AG zwischen der konventionellen und zweckrationalen Entwicklungsstufe befindet. Die Entwicklung der einzelnen Dimensionen ist dabei sehr unterschiedlich ausgeprägt. Deutlich wird zudem, dass sich die Dimensionen nicht auf einer gemeinsamen Entwicklungsstufe verorten lassen, sondern in unterschiedlicher Form ausgeprägt sind. Seit Einführung der mobil-flexiblen Arbeit befindet sich die Führung in einem Wandel. Die Führung wird beispielsweise nicht mehr nur durch den Ausbildungsstatus oder die Vorgesetztenposition legitimiert, sondern auch dadurch, dass die Führungspersonen über Fähigkeiten verfügen müssen, die ihnen das Einnehmen unterschiedlicher Rollen ermöglichen. Auch die Dimension Macht und Verantwortung durchläuft eine Transformation. Denn die mobil-flexible Arbeit zwang die Führungspersonen, mehr Verantwortung an die Mitarbeitenden abzugeben. Klar ist, dass dies den Führungspersonen schwerfällt. Obwohl die Überwachungstätigkeiten abgenommen haben, fehlt eine komplette Übergabe der Handlungsverantwortung an die Mitarbeitenden. Wenn es um Verantwortung geht, sprechen die Führungspersonen hauptsächlich von Selbstverantwortung. Denn den Führungspersonen erscheint es als wichtig, dass die Mitarbeitenden bei mobiler Arbeit mehr Selbstverantwortung übernehmen. Die Mitarbeitenden-Ziele werden auch im mobil-flexiblen Arbeitskontext von der Führungsperson festgelegt.

Die eher hierarchisch geprägte Kommunikation entwickelt sich aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit zu einer offeneren und transparenteren Kommunikation. Somit können nicht nur die Führungspersonen Feedbacks an die Mitarbeitenden geben, sondern auch

umgekehrt. Des Weiteren werden Entscheide auf gleicher Augenhöhe diskutiert. Die Kommunikation zwischen Teamleitenden und Mitarbeitenden im Bereich B2B findet intensiver und häufiger statt. Der Hauptgrund für diese Veränderung liegt gemäss den Interviewaussagen im fehlenden sozialen Austausch.

Auch die Beziehung zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden verändert sich. Obwohl die funktionale und die personale Beziehung grundsätzlich als klar getrennt betrachtet wird, haben sich durch die mobil-flexible Arbeit diese beiden Beziehungen ungleich verändert. Die befragten Teamleitenden schildern, dass die personale Beziehung durch den fehlenden informellen Austausch komplett weggefallen ist. Die Zusammenarbeit funktioniert jedoch weiterhin gut. Damit dieser Veränderung entgegengehalten werden kann, sind sich die Teamleitenden einig, dass die personale Beziehung mittels verbindlichen Gesprächsterminen mit den einzelnen Mitarbeitenden regelmässiger gepflegt werden muss.

Als wichtige Führungsaufgabe nennen die Teamleitenden klar das Erreichen von Betriebszielen. Auch die Entwicklung der Mitarbeitenden gehört zur Aufgabe von Führungspersonen im Bereich B2B. Diese Führungsaufgaben verändern sich auch durch die Einführung der mobil-flexiblen Arbeit nicht. Hingegen die Aufgabe, den Teamzusammenhalt zu fördern und ein Wir-Gefühl zu erhalten, wird als neue und zentrale Führungsaufgabe erwähnt. Den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden zu stärken wird aufgrund der mobil-flexiblen Arbeit als neue Führungsaufgabe wahrgenommen.

Einige der interviewten Teamleitenden sind der Ansicht, dass Kontrollaufgaben und das Führen von korrektiven Gesprächen Teile der Führungsarbeit sind – auch bei mobil-flexibler Arbeit. Neue Verpflichtungen durch die mobil-flexible Arbeit sehen die Teamleitenden hingegen in der Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit. Zudem wird auch die Wichtigkeit der Vorbildfunktion der Führungsperson öfters erwähnt.

- **F2: Wie gestaltet sich die Leistungsmessung im mobil-flexiblen Arbeitskontext?**

Die Leistungsmessung im mobil-flexiblen Arbeitskontext der Swisscom AG im Bereich B2B gestaltet sich klar anhand von quantitativen Zielen. Aus der Untersuchung geht hervor, dass die Mehrheit aller Mitarbeitenden-Ziele im Bereich B2B aus messbaren und quantifizierbaren Zielen bestehen. Der Prozess der Leistungsbewertung wird durch die Führungsperson im Bereich B2B daher nicht weniger sichtbar und kann auch nicht schlechter bewertet werden – wie dies in der Literatur beschrieben wird (Maigatter et al., 2017). Die Leistungserbringung im mobil-flexiblen Arbeitskontext stellt somit die Führungspersonen aus dem Bereich B2B der Swisscom AG nicht vor neue Herausforderungen. Im Gegenteil, die Führungspersonen können Mitarbeitende untereinander vergleichen und Leistungsreduktionen unmittelbar identifizieren. Dies, weil die Leistungserfassung und -erbringung hauptsächlich quantifizierbar gemessen wird. Als einziges qualitatives Ziel wird die Kundendialogkompetenz gemessen. Dieses Ziel wird durch das Abhören von Kundengesprächen beurteilt. Diese Beurteilung und Bewertung wird mehrheitlich von den Teamleitenden selbst durchgeführt. Von lediglich zwei Führungspersonen werden auch Entwicklungs- und Verhaltensziele gemessen. Solche Ziele werden aber nur von einzelnen Mitarbeitenden verfolgt und spielen daher in der Leistungsmessung nur eine untergeordnete Rolle. Interessant zu beachten ist der Aspekt, dass durch die mobil-flexible Arbeit die Bedeutung von Soft Skills zugenommen hat. Unter Soft Skills werden soziale Interaktionen verstanden, die von immer grösserem Belang sind. Gerade bei Kundeninteraktionen ist der Wunsch gross, dass solche weichen Faktoren vermehrt in die Zielformulierung integriert werden. Über die Messung solcher Soft Skills wird jedoch unter den befragten Führungspersonen noch diskutiert.

5.3 Kritische Würdigung und Limitationen

Wie eingangs dieser Arbeit erläutert, hat die Bedeutung mobil-flexibler Arbeit in Schweizer Unternehmen stark zugenommen und stellt insbesondere Führungspersonen vor grosse Herausforderungen bezüglich der Führungsarbeit (Bundesamt für Statistik, 2020; Deloitte, 2021; Weichbrodt et al., 2020). Um aufzuzeigen, wie sich Führung bei mobil-flexibler Arbeit unter dem Modell der Führungsholarchie entwickelt, führte ich 10 Leitfadent-Interviews mit Teamleitenden aus dem Bereich B2B der Swisscom AG durch. Das Ziel dabei war, herauszufinden wie sich Führung bei mobil-flexibler Arbeit anhand der Führungsholarchie nach Willms (2004) in der Praxis gestaltet und welche Dimensionen dabei einer Transformation unterliegen. Gemäss der Literatur verändert sich das Konzept Führung durch die mobil-flexible Arbeit. Willms (2004) spricht von einer Entwicklung von konventioneller hin zu einer zweckrationalen Stufe. Diese Untersuchung zeigt, dass sich die Führung im Bereich B2B der Swisscom AG durch Einführung der mobil-flexiblen Arbeitsweise entwickelt hat. Zu beobachten ist, dass die Entwicklung der einzelnen Führungsdimensionen nach Willms (2004) unterschiedlich verläuft. Die Dimensionen Legitimation der Führung, Macht und Verantwortung sowie Verpflichtungen haben sich trotz mobil-flexibler Arbeitsweise nur gering weiterentwickelt. Die Dimensionen Kommunikation, Beziehung sowie Themen und Ziele hingegen umfassen seit Einführung der mobil-flexiblen Arbeit auch zweckrationale Elemente. Überraschenderweise können jedoch einzelne Aussagen der befragten Führungspersonen gemäss der Führungsholarchie in eine deutlich geprägte konventionelle und andere in eine fast schon relativistische Entwicklungsstufe einordnen. Diese Tatsache – Aussagen gemäss dem Modell der Führungsholarchie nach Willms (2004) einzuordnen – erlebte ich als grosse Herausforderung. Dies zum einen, weil die einzelnen Dimensionen der Holarchie selbstverständlich nicht abschliessend beschrieben sind und zum anderen, weil einzelne Aussagen nur schwer zugeordnet werden konnten. Das Thema Datenschutz als neue Verpflichtung, die Übertragung von mehr Selbstverantwortung an die Mitarbeitenden oder die Mitarbeitendenentwicklung als neues

Führungsthema sind drei Beispielaussagen, die nur schwer anhand der Führungsholarchie einzuschätzen sind. Auch aus diesem Grund, habe ich mich dazu entschieden, einzelne Führungsdimensionen in ihrer Stufe zu unterteilen. Wie in Kapitel 4.1 erläutert, kommt diese Unterteilung in eine frühe oder eben reife Entwicklungsstufe nur bei solchen Aussagen vor, die sich nicht vollständig in einer Stufe abbilden lassen. Deshalb wurde dieses Vorgehen auch nicht bei allen Dimensionen gleichermassen angewendet.

Obwohl einige Aussagen schwierig einzuordnen waren, hat sich das Modell der Führungsholarchie nach Willms (2004) für die vorliegende Untersuchung als sehr passend herausgestellt. Meine persönliche Meinung ist, dass sich die Führungsholarchie nicht nur als Konzept zur Führungsentwicklung eignet, sondern auch als Diagnoseinstrument dient. Damit eine Diagnose in einer Organisation, die mobil-flexibles Arbeiten ermöglicht, jedoch optimal durchgeführt werden kann, wären Erweiterungen und Ergänzungen in einzelnen Führungsdimensionen wünschenswert. Gemäss meiner Untersuchung wäre zum Beispiel der Umgang mit Selbstverantwortung in der Dimension Macht und Verantwortung zu diskutieren. Der Vorteil der Wahl der Führungsholarchie liegt zudem darin, dass das Modell als vielperspektivisch gilt. Das bedeutet, dass sich in der Führungsholarchie die Perspektive der Führungsperson ebenso wie diejenige der Mitarbeitenden wiederfinden lässt (Willms, 2004). Dieser Vorteil konnte in dieser Arbeit nicht genutzt werden. Zum einen, weil der Fokus dieser Arbeit auf der Führung und ihrer Entwicklung bei mobil-flexibler Arbeit lag und zum anderen, da die Stichprobe dieser Untersuchung eine Integration der Mitarbeitendenperspektive erschwert hätte. Denn die Stichprobe umfasst zwar Führungspersonen, die aus demselben Bereich stammen, sich jedoch in der ganzen Schweiz verteilen. Diese Sachlage hätte eine eingehende quantitative Befragung der Mitarbeitendenperspektive erfordert. Deshalb ist an dieser Stelle erneut festzuhalten, dass die befragten Führungspersonen ein verzerrtes Bild auf die tatsächliche Führung abgeben könnten und die Ergebnisse dadurch beeinträchtigen.

Umfassendere Aussagen hätten nicht nur durch Einbezug der Mitarbeitendenperspektive sichergestellt werden können, sondern auch durch die Stichprobeneingrenzung auf wenige Arbeitsteams. Unter Arbeitsteam verstehe ich eine Führungsperson und ihre unterstellten Mitarbeitenden. Hätte ich einzelne solche Teams untersucht, würden sich die Ergebnisse spezifischer auswerten und interpretieren lassen. Eine für jede einzelne Führungsperson oder sogar Arbeitsteam fallbasierte Auswertung wäre somit machbar gewesen. Eine fallbasierte Auswertung im vorliegenden Setting wäre nur schwierig zu realisieren gewesen. Dies, weil die Aussagen der einzelnen Führungspersonen nicht genügend Inhalt lieferten, damit eine aussagekräftige Einschätzung im Modell der Führungsholarchie Sinn gemacht hätte. Da die vorliegenden Ergebnisse nicht fallbasiert, sondern zusammen ausgewertet (Kapitel 3.4.2.1) und interpretiert worden sind, besteht die Gefahr von zu allgemeingültigen Aussagen respektive von Ergebnissen, die die Fragestellung nur bedingt und mit grosser Vorsicht beantworten können. Entgegenzusetzen ist dem jedoch die Tatsache, dass die befragten Führungspersonen als zusammengehörendes Kollektiv betrachtet werden können, da alle im Bereich B2B als Teamleitende tätig sind, die identische Aufgaben- und Verantwortungsbereiche wahrnehmen und Teams zwischen 14 und 24 Mitarbeitenden führen. Diese genannten Gemeinsamkeiten aller befragten Führungspersonen rechtfertigen in den Augen des Autors die dargelegte Auswertungsstrategie.

Dass die einzelnen Führungspersonen zu wenig Material für eine fallbasierte Auswertung generieren, zeigte sich erst in der Phase der Datenerhebung. Aus diesem Grund musste ich nicht nur die Auswertungsstrategie dem Forschungsmaterial anpassen, sondern auch die Fragestellung abändern. Im Exposé wurde folgende Fragestellung (F1) festgehalten: Wie wird im Rahmen der mobil-flexiblen Arbeitsform gute zweckrationale Führung in der Abteilung B2B bei der Swisscom AG ausgeübt? Diese Fragestellung setzt voraus, dass zweckrationale Führung im Bereich B2B bei der Swisscom AG vorzufinden ist und dass untersucht werden kann wie einzelne Führungspersonen gute Führung bei mobil-

flexibler Arbeitsweise ausüben. In der Datenerhebungsphase stellte sich jedoch heraus, dass beide Voraussetzungen nicht gegeben sind. Zum einen, weil nicht ausschliesslich zweckrationale, sondern auch konventionelle Führungselemente vorzufinden waren und weil – wie bereits erwähnt – das Material von den einzelnen Führungspersonen nicht ausreichend für eine fallbasierte Auswertung war. Aus den genannten Gründen habe ich mich – nach Absprache mit meiner Betreuungsperson – entschieden, die Fragestellung dem Datenmaterial anzupassen. Obwohl dieses Vorgehen in der Literatur als unüblich gilt (Döring, 2016), sah ich mich gezwungen, die Forschungsfrage offener zu formulieren.

Nebst der Anpassung der Fragestellung F1 ist mir die Auslegung der Fragestellung F2 etwas schwergefallen. Denn, obschon die Fragestellung F2 als Forschungslücke im Thema mobil-flexibel Arbeit behandelt werden kann, hat sich die Einbettung in die Arbeit und die Erfragung in den Leitfaden-Interviews als etwas unpassend angefühlt. Dies könnte an der Tatsache liegen, dass die Leistungserfassung aus Sicht der Führungspersonen keine Schwierigkeiten darstellt. Im Gegenteil: Die Leistungserfassung kommt den Führungspersonen durch die mobil-flexible Arbeit sogar entgegen. Ich als Forscher war jedoch stets der Meinung, dass sich bei mobil-flexibler Arbeit nebst der Führungsarbeit auch die Leistungserfassung verändern wird. Der vorliegende Fall widerlegt diese Hypothese in gewissen Teilen.

Das methodische Vorgehen sowie die gewählten Forschungsmethoden stellten sich insgesamt als passend heraus. Die offenen Forschungsfragen und auch die wenigen Fälle hinsichtlich vieler Aspekte konnten mit dem qualitativen Forschungsansatz sinnvoll untersucht werden. Auch die in dieser Arbeit untersuchte Stichprobengrösse stellte sich als adäquat heraus. Denn als Interviewer spürte ich eine Sättigung. Dies machte sich vor allem gegen Ende der Datenerhebungsphase bemerkbar, da einige Fragen ähnlich beantwortet wurden.

Die Schwierigkeit der Einschätzung gewisser Interviewaussagen, wie in diesem Kapitel (5.3) erläutert, stellte sich auch in der Phase der Codierung als herausfordernd dar.

Eine Kodiererübereinstimmung hätte sich zu diesem Zeitpunkt als geeignet herausgestellt. Dadurch hätten Unklarheiten und Abweichungen analysiert werden können und sich in einer weiteren Überarbeitung von Kategoriensystem und Codebuch niedergeschlagen (Döring, 2016). Die Dauer der Aufbereitungs- und Auswertungsphase habe ich unterschätzt. Das hat sich vor allem im Erstellen der Interviewtranskripte gezeigt sowie in der Codierung der Transkripte. Durch die Verlängerung der Auswertungsphase musste ich deshalb den Zeitplan um zwei Wochen anpassen.

5.4 Hinweis für zukünftige Arbeiten

Die vorliegende Arbeit untersucht, wie sich mobil-flexible Führung unter dem Modell der Führungsholarchie im Bereich B2B der Swisscom AG zeigt. Das theoretische Modell wurde dabei als Diagnoseinstrument verwendet, um aufzeigen zu können, wie sich die Führung bei mobil-flexibler Arbeitsweise verändert. Obwohl die Stärke der Führungsholarchie nicht in der Beurteilung bezüglich dem Entwicklungsstand von Unternehmen liegt, sondern darin Veränderungen festzustellen und transformative Entwicklungen anzustossen (Willms, 2010), kann ich mir trotzdem gut vorstellen, dass die Führungsholarchie auch bei zukünftiger Forschungsarbeit in diesem Themengebiet als Orientierungs- und Diagnoseinstrument eingesetzt werden kann. Der Fokus sollte jedoch stärker auf die Massnahmenentwicklung und nicht – wie in der vorliegenden Arbeit – in der Beurteilung des Entwicklungsstandes von Führungsarbeit im mobil-flexiblen Arbeitskontext liegen. Denn die Untersuchung hat gezeigt, dass mobil-flexible Arbeit die Führung verändert. Aber die Frage, was wirklich benötigt wird, um transformative Entwicklungen zu ermöglichen – gerade in der mobil-flexiblen Zusammenarbeit –, sollte in weiteren Untersuchungen erforscht werden. Damit dieser Frage umfassend nachgegangen werden kann, empfehle ich den Einbezug von Führungspersonen, aber unbedingt auch von Mitarbeitenden. Denn Führung findet gemäss Willms (2010) „nur im Sozialen“ statt (S. 278).

Weiter empfehle ich, Gruppeninterviews und quantitative Befragungen durchzuführen. Nur so kann das Thema der Führung bei mobil-flexibler Arbeit eingehend erfasst werden.

5.5 Fazit

Diese Untersuchung hat mich dazu bewogen, auch die Führungsarbeit meiner Vorgesetzten zu ergründen. Dabei konnte ich feststellen, dass die Umstellung von Büropräsenz hin zu Homeoffice starke Veränderungen in der Führungsarbeit hervorbrachte. Beispielsweise sahen sich die vorgesetzten Personen gezwungen, vermehrte Onlineformate wie Kaffetalks oder Feierabendchats zu organisieren, damit der informelle Austausch nicht komplett wegfällt. Zudem bemerkte ich, dass auch die Beziehung zu meinen Vorgesetzten abgeklärter und nüchterner geworden ist – wie dies auch Führungspersonen aus meiner Untersuchung berichteten.

Diese Untersuchung hat mir persönlich aufgezeigt, wie unterschiedlich und vielseitig Führung praktiziert werden kann. Mir ist bewusst, dass Führung stark von Branche, Organisation und dem individuellen Verständnis abhängig ist. Wie sich Führung tatsächlich zeigt, lässt sich daher nur mit viel Vorbehalt beschreiben.

Literaturverzeichnis

- Aeppli, M., Angst, V., Iten, R., Kaiser, H. & Schweri, J. (2017). Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. *SECO Publikation, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*, (47), 108.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J. & Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. In N. Schmitt & S. Highhouse (Hrsg.), *Industrial and organizational psychology. Handbook of psychology* (12. Auflage, S. 367–389). Hoboken: Wiley.
- Baumgartner, B. (2015). *Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung. Eine qualitative Interviewstudie zu Führungsentwicklung unter Einbezug des FlexWork Phasenmodells*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Benkert, D. (2019). Arbeitsrechtliche Aspekte einer Tätigkeit im HomeOffice. *NJW-Spezial*, 306–307.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungs- methoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bruggmann, A. (2020). *Untersuchung der Führungsideals und der Führungsrealität in einer E-Commerce Apotheke*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Bundesamt für Statistik. (2020). Teleheimarbeit. Zugriff am 25.10.2020. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>

Deloitte. (2021). Corona-Krise beschleunigt die Verbreitung von Home-Office. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html>

Döring, N. (2016). *Forschungs- methoden und Evaluation*. Verfügbar unter: <http://www.lehrbuch-psychologie.de>

Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.

Flick, U. (2008). *Managing the quality of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Garnadt, N., Schnitzer, M. & Viète, S. (2020). Räumliche Flexibilisierung durch zunehmende Homeoffice-Nutzung. *Wirtschaftsdienst*, 100(9), 661–666.

Gisin, L. J. (2014). *Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary Taktiken im Home Office*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). Schweizerische Umfrage „Home Office 2012“ – Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Olten, S. 86.

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hofmann, J., Bonnet, P., Schmidt, C. & Wienken, V. (2015). *Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*. (1. Auflage.). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Kanning, U. & Staufenbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie*. Hogrefe Verlag: Göttingen.

Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. Auflage.). VS Verlag: Wiesbaden.

Krause, A., Schulze, H. & Windlinger, L. (2018). *Betriebliches Gesundheitsmanagement Grundlagen und Trends Fokus auf die psychische Gesundheit*. Verfügbar unter: www.gesundheitsfoerderung.ch

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3., überar.). Wiesbaden: VS Verlag.

Kuckartz, U. (2014). *Designs für die Mixed-Methods-Forschung. Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.

Maigatter, A., Weichbrodt, J. & Welge, K. (2017). *Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit*. Verfügbar unter: www.fhnw.ch/aps/cas-work-smart-management

Neuberger, O. (1985). *Führung*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

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

Schulze, H., Meissner, J. O. & Weichbrodt, J. (2014). Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie, Heft 4*, 3–10.

Steiger, T. & Lippmann, E. (2013). Grundlagen des Führungsverständnisses. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4. Auflage, S. 3–61). Springer: Berlin Heidelberg.

Swisscom. (2021a). Telefonie Geschichte: 170 Jahre am Puls der Zeit. Verfügbar unter: <https://www.swisscom.ch/de/about/unternehmen/portraet/geschichte.html>

Swisscom. (2021b). Der Geschäftsbereich Business Customers. Verfügbar unter: <https://www.swisscom.ch/de/about/unternehmen/portraet/organisation/enterprise-customers.html>

Tanner, A. (2012). *Führung von Mitarbeitenden im flexiblen Office: Problemanalyse und Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für Führungspersonen mit Mitarbeitenden im flexiblen Office*. Unveröffentlichte Bachelor Thesis. Olten: Hochschule für Angewandte

Psychologie FHNW.

Walenta, C. & Kirchler, E. (2011). Führung. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. überarb., S. 411–505). Wien: Facultas.

Weichbrodt, J., Bruggmann, A. & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler-flexibler Arbeit*. Olten. Verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015a). Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. *Forschungsbericht*, 40 S. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie. Verfügbar unter: <http://bit.ly/gemobau>

Weichbrodt, J., Schulze, H. & Krause, A. (2015b). Der steinige Weg zur Flexibilität. *HR Today*, 12, (S. 34–37).

Willms, J. (2004). Führungsmodelle in der Organisationsentwicklung unter integraler Perspektive.

Willms, J. (2010). Neue Perspektiven in der Führungsentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17, 269–280.

Willms, J. & Weichbrodt, J. (2020). Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In S.H. und O. Geramanis (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 161–175). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organisations* (7. Aufl.). Upper Saddle River: Pearson.