

Führen in der hybriden Arbeitswelt

Eine qualitative Untersuchung zur
Führungskonzeptweiterentwicklung der
SAP (Schweiz) AG

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin
Gvozdenac Radojka

Betreuungsperson
Dr. Strohm Oliver

Praxispartner
SAP (Schweiz) AG

Abstract

Die Art und Weise wie heute gearbeitet wird hat sich in den letzten drei Jahren drastisch verändert. Das mobil-flexible Arbeiten führt neue Rahmenbedingungen, in Bezug auf die örtliche und zeitliche Flexibilität der Arbeit, ein. Diese Veränderung bringen nicht nur Herausforderungen für die Organisationen und ihre Mitarbeitenden mit sich, sondern vor allem für die Führungskräfte. Neue Anforderungen stellen sich an die Rolle und Funktion als Führungskraft in der hybriden Arbeitswelt. Diese Bachelorarbeit untersucht diese Anforderungen mittels Experten und Expertinnen Interviews in Zusammenarbeit mit dem Praxispartner SAP (Schweiz) AG. Weiter wurde untersucht welche Konsequenzen sich durch den Einsatz von diversen Führungsprozessen und -instrumenten ergeben und was dies für die Führungsentwicklung bedeutet. Zuletzt wurden Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Führung in Bezug auf den Praxispartner abgefragt. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass sich neue Anforderungen wie eine hohe Flexibilität, das Vernetzten von Mitarbeitenden und Soft Skills wie das Spüren der Mitarbeitenden, von den Führungskräften gefordert werden. Die Funktion der Führungskraft entwickelt sich in eine Coaching- oder Mentoring-Rolle weiter. Diese neue Führungskultur kann nur unter dem Leading by example-Ansatz erfolgreich und nachhaltig im Unternehmen umgesetzt werden. Weiter haben die Ergebnisse gezeigt, dass die Führungsentwicklung auf einem neuen Anforderungsprofil basieren sollte, welches von der Unternehmung vorab festgelegt wird. Dieses beinhaltet die neuen Anforderungen an die Kompetenzen der Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt.

Anzahl Zeichen Abstract: 215

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang): 105'822

Schlagwörter: hybrides Führen, agile Führung, agile Leadership, Führen auf Distanz, Flex Work, mobil-flexibles Arbeiten, hybride Arbeitswelt, Führungskultur, Zukunft der Arbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Zielsetzung der Arbeit	6
1.2	Aufbau der Arbeit	7
1.3	Praxispartner SAP (Schweiz) AG – How We Run	7
2	Theoretische Grundlagen	8
2.1	Führung als Rollenkonzept.....	9
2.2	Führungsstile.....	10
2.3	Mobil-flexibles Arbeiten	11
2.4	Führung in hybriden Arbeitsumfeldern.....	13
2.4.1	VUCA-Arbeitsumfeld für Führungskräfte	13
2.4.2	Digital Leadership	14
2.5	Kompetenzen der hybriden Führung	15
2.6	Das LEaD-Kompetenzmodell	16
3	Methodenteil	17
3.1	Gütekriterien für qualitative Forschung.....	17
3.2	Begründung qualitativer Forschungsansatz.....	19
3.3	Begründung Leitfadeninterview und Studiendesigns	19
3.3.1	Literaturrecherche	20
3.3.2	Beschreibung der Stichprobe und Akquise.....	20
3.3.3	Durchführung der Interviews	21
3.3.4	Quantitativer Exkurs	22
3.4	Auswertungsverfahren	22
4	Ergebnisse	24
4.1	Ergebnisse in Bezug auf die FS1	24
4.1.1	Hybrider Arbeitsalltag der Führungskraft	24
4.1.2	Herausforderungen hybride Führung.....	26
4.1.3	Neue Anforderungen an Führungskräfte	27
4.1.4	Neue Funktion der Führungskraft.....	31

4.2	Ergebnisse der Subfragestellungen.....	33
4.2.1	Anforderungen auf operativer Ebene.....	33
4.2.2	Häufigkeiten der Tätigkeiten von Führungskräften	35
4.2.3	Umsetzung diverser Führungsprozesse und -instrumente.....	39
4.2.4	Anforderungen an die Führungsentwicklung	41
4.3	Ergebnisse in Bezug auf die FS2	43
5	Diskussion	45
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	45
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen	46
5.3	Limitationen.....	50
5.4	Empfehlung für weiterführende Forschung.....	50
6	Literaturverzeichnis.....	51
7	Abbildungsverzeichnis.....	54
8	Tabellenverzeichnis.....	54

1 Einleitung

In der heutigen Zeit rascher Dynamik und steigender Komplexität befinden sich Organisationen in einem stetigen Wandel. Der Balanceakt zwischen den sich weiterentwickelnden Umwelten und der internen Anpassung dient dem Ziel, die Existenzfähigkeit des Unternehmens zu erhalten (Kiel, 2019). Führungskräfte spielen bei diesen organisationalen Veränderungsprozessen eine bedeutende Rolle. Ihre Aufgabe besteht darin, die vorhandenen sozialen Systeme zu nutzen und somit die notwendigen Massnahmen in der Unternehmenskultur zu verankern (Kiel, 2019). Die Rahmenbedingungen dafür haben sich in den letzten Jahren durch das mobil-flexible Arbeiten drastisch verändert. Dies bestätigt auch die FlexWork Survey von Weichbrodt, Bruggmann und Folie (2020), anhand der festgestellt wurde, dass im August 2020 rund 2,4 Millionen Menschen schweizweit mobil-flexibel gearbeitet haben. Die hybride Arbeitswelt stellt neue Anforderungen an die Führungskräfte, welche neue Führungsstile annehmen müssen, um weiterhin bedarfsgerecht zu führen. Kruse und Schomburg (2016) beschreiben diesen Paradigmenwechsel in der Führung als eine Norm, ohne welche die Organisationen von morgen nicht existieren können. Spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten wie Distanzüberbrückung oder Dialogfähigkeit werden dabei von den Führungskräften erwartet (Winkler, König & Hess, 2022). Aus diesen Anforderungen können sich auch sogenannte Führungsdilemmata ergeben, welche aus den widersprüchlichen Rollen einer Führungskraft resultieren. Beispielsweise sollen die Führungskräfte ohne Bevorzugung alle Mitarbeitenden gleich behandeln und gleichzeitig auf jeden einzelnen Mitarbeitenden eingehen und eine persönliche Beziehung aufbauen (Kauffeld, 2014). Dies lässt erschliessen, dass sich die Anforderungen an die Führungskräfte in der hybriden Arbeitswelt vielschichtig und ineinandergreifend weiterentwickelt haben. Diese neuen Bedürfnisse einer zeitgerechten HR-Strategie (Human Resources) und aktuelle Herausforderungen für Organisationen bei der Transformation zur hybriden Arbeitswelt haben Dörr, Schmidt-Huber und Maier (2021) mit ihrem LEaD-Kompetenzmodell aufgegriffen. Dieses beschreibt sowohl die Anwendung auf individueller als auch auf organisationaler Ebene und dient als Werkzeug für viele Unternehmen. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird die Frage nach den neuen Anforderungen an Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt untersucht. Im Zuge dessen werden auch folgende Teilfragen geklärt: Wie können Führungskräfte den eingeschränkten persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitenden überwinden und den Teamspirit dennoch erhalten? Was müssen sie dabei mehr, gleich viel oder gar weniger tun als vor der hybriden Arbeitswelt? Wie können diese neuen Führungsprozesse in Unternehmen erfolgreich und nachhaltig eingebettet werden? Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur und wie lassen sich die Führungskräfte zu den neuen Anforderungen weiterbilden?

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, mittels halbstandardisierten Experteninterviews das aktuelle Führungskonzept des Praxispartners SAP (Schweiz) AG weiterzuentwickeln. Bereits vor der Corona-Pandemie, gehörte die Führungskultur der SAP (Schweiz) AG zu einer der modernsten und agilsten in der Schweiz. Allerdings beschleunigte die Corona-Pandemie einige bereits auf der SAP-Agenda stehenden Traktanden bezüglich des mobil-flexiblen Arbeitens und den damit einhergehenden neuen Anforderungen an die Führungskräfte an. Daraus resultieren die beiden Haupt- und Subfragestellungen dieser Bachelorarbeit. Anhand der ersten Hauptfragestellung (FS1) sollen die neuen Ansprüche an die Funktion und Rolle von Führungskräften hinsichtlich einer mobil-flexiblen Arbeitswelt ermittelt werden:

FS1: *Welche Anforderungen stellen sich an die Funktionen und Rollen der Führungskräfte der SAP (Schweiz) AG in einer hybriden Arbeitswelt?*

Diese erste Hauptfragestellung wird präzisiert und auf vier weitere Subfragestellungen ausgeweitet. Dies ermöglicht eine zielgerichtetere Recherche und Auswertung des Datenmaterials. Die abgeleiteten Subfragestellungen zur FS1 werden folgendermassen definiert:

1. *Welche Anforderungen stellen sich dabei insbesondere für die Führungskräfte auf operativer Ebene?*
2. *Was müssen Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt dabei mehr, gleich und weniger tun und einlösen?*
3. *Welche Konsequenzen resultieren daraus für den Einsatz und die Umsetzung von verschiedenen Führungsprozessen und -instrumenten?*
4. *Welche Anforderungen resultieren daraus für die Führungsentwicklung?*

Mit der zweiten Hauptfragestellung FS2 werden alle Erkenntnisse zusammengefasst und der Fokus auf die konkreten Handlungsempfehlungen gelegt, die für den Praxispartner abgeleitet werden können. Die FS2 wird wie folgt formuliert:

FS2: *Welche Handlungsempfehlungen für die SAP (Schweiz) AG lassen sich zur Weiterentwicklung der Führungskräfte konkret ableiten?*

Die Ermittlung der Fragestellungen dieser Bachelorarbeit hat übergeordnet zum Ziel, die Führungskultur in der SAP (Schweiz) AG weiterzuentwickeln und mit wissenschaftlichen Theorien und Modellen zu untermauern.

1.2 Aufbau der Arbeit

Dieses Kapitel 1.2 soll einen groben Überblick über den Aufbau dieser Forschungsarbeit geben. Diese Bachelorarbeit ist in fünf Oberkapitel mit jeweils weiteren Unterkapiteln gegliedert. In Kapitel 1 wird in einem ersten Überblick in das Forschungsthema eingeführt. Ausserdem werden die Haupt- und Subfragestellungen dieser Bachelorarbeit vorgestellt. Weiter werden der Praxispartner und seine aktuelle Führungskultur ausführlich beschrieben. In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundsätze sowie der aktuelle Stand der Literatur zum Thema hybrides Führen präsentiert. Ebenfalls wird ein evidenzbasiertes Modell erläutert, welches die Theorie abschliessend untermauert. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen beschrieben und der qualitative Forschungsansatz begründet. Weiter wird das Studiendesign detailliert erläutert. Abschliessend wird auf das Auswertungsverfahren eingegangen. Die Ergebnisse der Datenerhebung werden in Kapitel 4 in Bezug auf die beiden Hauptfragestellungen FS1 und FS2 sowie die vier Subfragestellungen ausführlich beschrieben. Abschliessend werden die Ergebnisse in Kapitel 5 diskutiert. Dabei werden die Fragestellungen dieser Bachelorarbeit beantwortet und etwaige Limitationen aufgezeigt. Zuletzt werden Empfehlungen für weiterführende Forschung gegeben.

1.3 Praxispartner SAP (Schweiz) AG – How We Run

Praxispartner dieser Bachelorarbeit ist die SAP (Schweiz) AG mit ihren knapp 1000 Mitarbeitenden in der Schweiz. Sie ist eine selbstständige Tochtergesellschaft der SAP SE (SAP Walldorf, globaler Hauptsitz) und wurde 1984 mit Hauptsitz in Biel geründet. Insgesamt zählt die SAP (Schweiz) AG aktuell drei vertriebsorientierte Standorte in der Schweiz (Biel, Zürich-Flughafen und Lausanne) gilt als vertrauenswürdiger Partner bei der Transformation von Schweizer Unternehmen in der dynamischen Wirtschaftsumwelt von heute. Ihr Ziel ist es, mit den Kunden komplexe Herausforderungen zu bewältigen und sie dadurch widerstandsfähiger, profitabler und nachhaltiger zu entwickeln. Die Mission der SAP (Schweiz) AG lautet: *Help the world run better & improve people's lives*. Die Werte werden durch die *How We Run-Behaviors* im Unternehmen repräsentiert. Dabei werden die *Behaviors* intern als *Values* verstanden. Diese Reihe von Verhaltensweisen (*Behaviors*) beschreibt, was die Unternehmenskultur einzigartig macht, und gibt die Richtung vor, wie intern Entscheidungen getroffen werden.

Die *How We Run-Behaviors* sind folgende:

- Tell it like it is – offene und direkte Kommunikation pflegen
- Stay curious – neugierig bleiben
- Embrace differences – offen gegenüber Unterschiedlichkeiten sein
- Keep the promise – Halte ein Versprechen
- Build bridges not silos – Zusammenarbeit fördern

Diese *Behaviors* inspirieren, leiten und unterstützen die Mitarbeitenden, damit sie immer ihr Bestes geben können. Weiter unterstützen diese Verhaltensweisen die Mission.

Der Mutterkonzern SAP ist das grösste europäische als auch weltweit das drittgrösste börsenkodierte Softwareunternehmen. Weltweit beschäftigt die SAP über 107'000 Mitarbeitende und ist marktführender Softwareanbieter in diversen Branchen und Industrien mit spezialisierten Lösungen. Sie ermöglicht den Kunden, ihre Echtzeitdaten und deren Potenziale in ihren Systemen effizienter zu nutzen. So können Kunden durch die Inanspruchnahme analytischer Lösungen ihre Entscheidungen datenbasiert treffen. Veraltete, prozessgesteuerte Plattformen werden durch intelligente und integrierte Anwendungen abgelöst. Mithilfe dieses Ansatzes können alle Prozesse und Bereiche innerhalb einer Organisation miteinander verknüpft werden. So ist die SAP- Software heute an rund 77 % der weltweiten Transaktionsumsätze beteiligt.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel 2 gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zum Thema der hybriden Führung und den damit zusammenhängenden Einflussfaktoren. Im ersten Unterkapitel 2.1 wird die Führung als Rollenkonzept beschrieben, was ein grundlegendes Verständnis der Aufgaben und Inhalte einer Führungstätigkeit vermitteln soll. Weiter werden traditionelle und zeitgerechtere Führungsstile in Kapitel 2.2 erläutert. Die veränderten Rahmenbedingungen im Zuge des mobil-flexiblen Arbeitens werden im Kapitel 2.3 näher beschreiben. Abschliessend werden das LEaD-Kompetenzmodell und dessen Einsatzmöglichkeiten in der Praxis erklärt.

2.1 Führung als Rollenkonzept

Bevor die Besonderheiten der hybride Führung thematisiert werden, sollte zuerst ein Verständnis geschaffen werden, was Kernziel und Kernaufgabe der «herkömmlichen» Führung sind. Kauffeld, Janiro-Dahm und Sauer (2019) definieren den Begriff der Führung wie folgt: «Führung dient dazu, andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und/oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen.» (Kaufeld et al., 2019, S. 106). Zusammenfassend deckt die Führung alle Interaktionsprozesse ab, in welchen eine absichtliche Beeinflussung von Personen stattfindet, die zum Ziel hat, kollektive Ziele zu erreichen. Weiter unterscheiden Kauffeld et al. (2019) zwei Formen der Führung: Einerseits die «personalisierte Führung», welche alle Interaktionsprozesse umfasst, die in direktem Austausch mit Personen stattfinden. Das wären beispielweise Leistungsrückmeldungen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden. Die zweite Form ist die sogenannte «entpersonalisierte Führung», die über die Ebene der unternehmerischen Vorschriften und Strukturen geführt wird. Letzteres zeigt kein sichtbares Intervenieren der Führungskraft (Kaufeld et al., 2019). Unabhängig von der Form der Führung sind ihr Kernziel und ihre Kernaufgabe übergreifend definiert. Pfister und Neumann (2019) beschreiben das Kernziel der Führung in der Sicherstellung des Fortbestandes der Organisation, indem der Kundennutzen aufrechterhalten wird. Weitere zentrale Aufgaben der Führung seien die aktive Gestaltung des Transformationsprozesses, welcher den Output generiert, der den Kundennutzen abdeckt, sowie jede einzelne Person und damit deren Produktivität und Leistung zu lenken. Die Transformationsprozesse eines Unternehmens werden durch die Handlungen ihrer Mitarbeitenden erst ermöglicht, worauf die Führungskräfte als Leitende der Mitarbeitenden grossen Einfluss und Verantwortung zuweist (Pfister & Neumann, 2019).

Das Führen von Menschen ist an Menschenbilder gekoppelt, die für die aktuelle Dekade definiert werden. Im wirtschaftlichen Kontext sind diese ebenfalls von Bedeutung, da sie beschreiben können, wie Mitarbeitende generell sind (Pfister, 2019). Bereits 1998 definierte Weinert (1998): «Menschenbilder sind Grundannahmen, Einstellungen und Erwartungen von Führungskräften gegenüber Zielen, Fähigkeiten, Motiven und Werten von Mitarbeitenden» (Weinert 1998, S. 672). Diese grundlegenden organisationspsychologischen Theorien über den Menschen haben direkten Einfluss auf Unternehmen in Bezug auf ihre internen Führungsgrundsätze und deren Gestaltung (Pfister, 2019). Die Frage drängt sich nun auf, welches Menschenbild für die jetzige Dekade definiert wird. Das aktuelle Menschenbild des «Complex Man» beschreibt den Menschen als Teil einer Organisation, welcher sich adaptiv und flexibel in ihrer Umwelt verhält. Der Complex Man wird in seinen Bedürfnissen wie Motivation, Zielen, Fähigkeiten und Werten als Individuum betrachtet. Die

Aufgabe der Führung ist es, den Mitarbeitenden bewusste und zielgerichtete Verhaltensweisen mitzugeben und Kommunikationsnetze aufzubauen (Pfister, 2019). Das Erleben der Rolle als Führungskraft hingegen wird von den Führungskräften selbst oft als «Konflikte lösen», «Umgang mit Widerständen» oder «Umgang mit Informationen» (Lippmann & Steiger, 2019) beschrieben. Die Rolle ist eine Kombination von verschiedener Erwartungen an die Person, welche diese einnimmt. Die Gegenüberstellung traditioneller und neueren Führungsstile wird im nächsten Kapitel 2.2 beschrieben.

2.2 Führungsstile

Die diversen Führungsstile haben sich im Laufe der Zeit verändert und weiterentwickelt. In diesem Kapitel werden vorerst traditionelle Führungsstile als Grundlage beschrieben. Danach werden im Unterkapitel 2.2.1 zeitgerechtere Führungsstile geschildert.

Vorab ist zu klären, was unter dem Begriff «Führungsstil» genau verstanden wird. Kauffeld et al. (2019) beschreiben den Führungsstil als «ein relativ stabiles Verhaltensmuster, das die Führungskraft in Interaktion mit ihren Mitarbeitenden unabhängig von der Situation zeigt» (Kauffeld et al., 2019, S. 111). Vorreiter auf diesem Forschungsgebiet ist Kurt Lewin mit seinen Forschungskollegen, welche eine der ersten waren, die mittels eines Experimentes versucht haben, Führungsstile zu kategorisieren (Lewin et al., 1939). Daraus ergeben sich drei grundsätzliche Unterscheidungen in Bezug auf Führungsstile, nämlich zwischen autoritär, laissez-faire und demokratisch oder kooperativ.

Der demokratische Führungsstil beschreibt eine vertrauensvolle Führungskraft, welche grossen Wert auf Fairness legt und sich um die Einschätzungen ihrer Mitarbeitenden bemüht. Lewin beschreibt diesen Stil als den erfolgreichsten (Lewin et al., 1939). Der Laissez-faire-Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft fast vollständig auf Anweisungen verzichtet und diese nur vage und unverbindlich gestaltet. Der letzte Stil beschreibt den klassischen autoritären Führungsstil, wobei alle Entscheidungen wie auch die Kontrolle bei der vorgesetzten Person liegen (Kauffeld et al., 2019). Weitere Forschung auf diesem Gebiet (Judge et al., 2004) zeigte, dass sich zwei übergreifende Ausprägungen ableiten lassen. Unterschieden wird zwischen der mitarbeiter- und der aufgabenorientierten Führungskraft. Letzteres beschreibt eine Führungskraft, die das Handeln der Gruppe initiiert und die Verantwortlichkeiten im Team definiert. Sie achtet auf die strenge Einhaltung von Standards und Deadlines. Die mitarbeiterorientierte Führungskraft wiederum setzt den Fokus auf die Wertschätzung der Mitarbeitenden, motiviert sie und bindet ihre Vorschläge in

Entscheidungen mit ein (Kauffeld et al., 2019). Nun stellt sich die Frage, welche Führungsstile sich in der hybriden Arbeitswelt als erfolgreich erwiesen haben und wie sich der Führungsstil mit der flexiblen Arbeitswelt verändert hat.

Mit der Weiterentwicklung der Art und Weise, wie heute gearbeitet wird, verändern sich auch traditionelle Führungsstile zu neuen Formen. Die hybride Arbeitswelt stellt neue Anforderungen an die Führungskräfte, welche neue Führungsstile annehmen müssen, um weiterhin bedarfsgerecht zu handeln. Das Menschenbild des «Complex Man» (vgl. Kapitel 2.1) fordert einen neueren Führungsstil. Der neue Fokus ist den Mitarbeitenden bewusste und zielgerichtete Verhaltensweisen zu vermitteln und Netzwerke zu fördern (Pfister, 2019). Kruse und Schomburg (2016) beschreiben diesen Paradigmenwechsel in der Führung als eine Norm, ohne welche die Organisationen von morgen nicht existieren können. Wie noch nie zu vor sind Führungskräfte mit solch einem Ausmass an Kontrollverlust und gleichzeitiger Eigendynamik selbstorganisierender Netzwerke konfiniert. Die bisherigen Erfolgsprinzipien können mit der agilen Arbeitswelt nicht mehr mithalten (Kruse & Schomburg, 2016). Genau auf diese neuen Führungsstile geht Helmold (2022) in seinem Buch «Leadership» ein und beschreibt den zukünftigen Führungsstil als primären Fokus «auf den stetigen Wandel der Organisation zu einer zukunftsgerichteten Unternehmens- und Fehlerkultur» (Helmold, 2022, S. 17). Die Führungskräfte müssen Tools und Fähigkeiten besitzen, damit sie ihre hybriden Teams zu mehr Selbstorganisation fördern und authentisch motivieren können. Ausserdem erschaffen sie eine Vertrauenskultur, in welcher die Mitarbeitenden Freunde an der Arbeit haben und ihr Potenzial ausschöpfen können. Anstelle des traditionellen Verteilens der Aufgaben an die Mitarbeitenden wandelt sich die Führung zu einem Begleiten von Projekten und Fördern der Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeitenden (Peter, 2019). Dieser zeitgerechtere Führungsstil wird von Helmold (2022) als «agiler Führungsstil» bezeichnet. Dabei stehen die Kommunikation, flache Hierarchien und die Offenheit für Neues im Fokus. Agile Führung bedeutet ebenfalls schnelle Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und Weiterentwicklungen auf dem Markt (Helmold, 2022). In seinem Buch «Arbeitswelt 4.0» beschreibt Peter (2019) einen weiteren Anspruch, nämlich die Sinnorientierung für Führungskräfte als auch deren Mitarbeitende. Beide Parteien sollen mutig hinterfragen, weshalb sie das tun, was sie tun. Welchen Rahmenbedingungen sich die agile Führung anpassen muss, wird im nächsten Kapitel 2.3 beschrieben.

2.3 Mobil-flexibles Arbeiten

Nachdem in den vorherigen Kapiteln ein grundlegendes Verständnis über die Rolle der Führung und die diversen Führungsstile geschaffen wurde, geht es in diesem Kapitel 2.3 um das Basiswissen zum Thema mobil-flexibles Arbeiten. Dieses ist nämlich in den Fragestellungen verankert und wirkt sich direkt auf die Rahmenbedingungen der hybriden Führung aus.

Vorab soll aber noch der Begriff «Arbeit» definiert werden, beispielsweise nach Kauffeld (2014) «Bei Arbeit handelt es sich um eine zielgerichtete menschliche Tätigkeit zur Erfüllung von Aufgaben zum Zweck der Transformation und Aneignung der Umwelt.» (Kauffeld, 2014). Die Fragestellungen dieser Arbeit befassen sich spezifisch mit der «mobil-flexiblen» Arbeit oder auch wie in der Literatur genannt wird: Flexwork, Arbeit 4.0 oder New Work. Aufgrund der diversen Begrifflichkeiten ist es notwendig, diese abzugrenzen und zu definieren. Peter (2019) beschreibt die mobil-flexible Arbeit als örtliche und zeitliche Flexibilität der Arbeit. Weiter nennt er dazu unter anderem auch Faktoren wie flache Hierarchien, agile Arbeit oder Big Data (Peter, 2019). Die mobil-flexible Arbeit wird seit einigen Jahren von der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, spezifisch vom Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk), empirisch untersucht. Unter anderen haben sich Maigatter, Weichbrodt und Welge (2020) mit der mobil-flexiblen Arbeitsform auseinandergesetzt und führen weiter aus, dass die mobil-flexible Arbeit für mehrere Stunden unterbrochen werden kann. Das Homeoffice wird neu als ein beliebter Arbeitsort genannt, wobei hier die Bedingung bestehen muss, dass sich die Mitarbeitenden in einem Anstellungsverhältnis befinden und es ein Hauptbüro gibt. Aus diesem Grund wird die reine Heimarbeit als mobil-flexible Arbeit ausgeschlossen (Maigatter et al., 2020).

Die FlexWork Survey wurde 2020 in der Schweiz von Weichbrodt, Bruggmann und Folie (2020) durchgeführt und gibt Aufschluss über die Verbreitung von mobil-flexiblem Arbeiten in der Schweiz. Im August 2020 haben rund 48 %, was etwa 2,4 Millionen Menschen entspricht, mobil-flexibel gearbeitet. Die Statista hat im Februar 2022 im Auftrag von Steiner AG eine Statistik veröffentlicht, welche zeigt, dass 75 % der Schweizer Erwerbstätigen in der Altersgruppe von 18 bis 75 Jahren hybrid arbeiten (Steiner, 2022). Weiter beschreiben Weichbrodt et al. (2020), dass das mobil-flexible Arbeiten kein neues Phänomen für die Schweizerinnen und Schweizer ist. Ihre Untersuchung zeigt, dass bereits seit dem Jahr 2014 mobil-flexibles Arbeiten stetig zugenommen hat. Weiter führen sie aus, dass die Corona-Pandemie lediglich eine Art Katalysator für diese Arbeitsform gewesen sei.

Genau diese bisher geschilderten Veränderungen der Art und Weise, wie heute gearbeitet wird, lassen auch das Führungsverhalten von Vorgesetzten hinterfragen.

Maigatter, Weichbrodt und Welge (2020) beschreiben diese Führungsherausforderung in mobil-flexibler Zusammenarbeit im Buch «Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch»: Sie führen aus, dass sich Führungspersonen in zunehmend mobil-flexiblen Arbeitsformen mit sich selbst auseinandersetzen und für sich hinterfragen müssen, was Führung für sie bedeutet und wie sie diese neu umsetzen möchten. Hierbei sollten sie sich unter anderem mit dem Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit oder der eigenen Leistungsfähigkeit beschäftigen (Maigatter et al., 2020). Das nächste Kapitel 2.4 gibt einen Überblick über mögliche neue Führungsformen.

2.4 Führung in hybriden Arbeitsumfeldern

Damit die Frage nach der Veränderung der Führungsrolle und den damit einhergehenden neuen Anforderungen an Führungskräfte empirisch beantwortet werden kann, wird in diesem Kapitel 2.4 zunächst ein theoriegeleitetes Verständnis von Führung in der hybriden Arbeitswelt beschrieben. Dies soll einen Rahmen setzen, in welchem sich Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt bewegen und welche Herausforderungen ihnen begegnen. Ebenfalls gibt dieses Kapitel einen Überblick über neue Fähigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf das Führen hybrider Teams.

2.4.1 VUCA-Arbeitsumfeld für Führungskräfte

Die dynamische Arbeitswelt, wie wir sie heute kennen, rasante Rahmenbedingungswechsel, neue Technologien und hybride Arbeitsformen stellen für Mitarbeitende, aber vor allem für Führungskräfte ein neues Arbeitsumfeld dar, welches in der Literatur unter dem Namen VUCA definiert wird (S. Dörr et al., 2018).

Nachfolgend wird das Akronym VUCA nach Dörr et al. (2018) erläutert und einige Beispiele zur besseren Verständlichkeit unterbreitet.

Der erste Buchstabe V steht für **V**olatility, also Unbeständigkeit. Diese ist auf die ruckartigen Veränderungen und Entwicklungen in der heutigen Arbeitswelt bezogen, welche die Frage aufwerfen, ob mit den aktuellen Bedürfnissen von Kunden auch in Zukunft noch zu rechnen ist. Damit stehen Unternehmen unter einem anhaltenden Innovationsdruck.

Uncertainty meint die Ungewissheit, welche damit einhergeht, dass Organisationen vermehrt mit ihren Mitbewerbern zusammenarbeiten müssen und somit nicht mehr trennscharf unterschieden werden kann, wer Kunde und wer Konkurrent ist. Diese wirtschaftliche Entwicklung trägt zur Ungewissheit über die aktuellen Marktentwicklungen bei.

Complexity steht für die zunehmende Komplexität der Rahmenbedingungen, in welchen sich Organisationen heute bewegen. Die Globalisierung trägt in vielerlei Hinsicht zur

Vernetzung bei, so auch in der Wirtschaft, in welcher politische und rechtliche Voraussetzungen global ineinanderfließen. Unternehmen müssen jederzeit agil darauf reagieren können und ihre Komfortzonen immer wieder verlassen. Dazu müssen auch ihre Mitarbeitenden im Stande sein.

Unter **Ambiguity** ist die Mehrdeutigkeit zu verstehen, welche heute von Unternehmen erwartet wird. Die Weitergabe von Erfahrungen oder das Lernen aus Best-Practice-Fällen tragen nicht mehr zwingend zum Erfolg bei. Vielmehr stehen Kompetenzen in Wechselwirkung mit Denkprozessen oder damit, Hypothesen aufzustellen, zu testen und aus den Fehlern zu lernen, im Vordergrund erfolgreichen Handelns.

Das VUCA-Arbeitsumfeld stellt Organisationen und ihre Führungskräfte vor Herausforderungen, welche nicht mit der *herkömmlichen* Führung zu meistern sind. Die Führungsaufgabe wird um neue Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte erweitert (S. Dörr et al., 2018).

2.4.2 Digital Leadership

Das Arbeitsumfeld der Führungskräfte hat sich in den letzten Jahren verändert, wie in Kapitel 2.3 beschrieben. Aufgrund der fortgeschrittenen Digitalisierung in vielen Branchen sind Führungskräfte mit neuen Anforderungen und Fähigkeiten konfrontiert. Bisherige Führungsstrukturen genügen diesen Rahmenbedingungen nicht mehr. Viel mehr wird Flexibilität, Umgang mit Kontrollverlust und vernetztes Denken von den Führungskräften erwartet (Negri, 2016).

Ihre Rolle ändert sich vom «persönlichen Führen» zum situativen «digitalen Führen». Diese Form der Führung wird in der Literatur *Digital Leadership* genannt. Dörr et al. (2018) statuieren: Digital Leader «[...] kümmern sich um das Zusammenspiel organisationaler Strukturen, Prozesse und Menschen, unterstützt durch eine IT-Infrastruktur, Kollaborationstools, Devices etc., um Kreativität und Innovation zu fördern [...]» (S. Dörr et al., 2018, S.42). Ursprünglich wurde der Begriff *Digital Leadership* von Buhse (2012) anhand der neuen Anforderungen an diese Rolle definiert: «[...] Digital Leader sind hierbei neben ihrer klassischen Rolle zusätzlich gefordert – als Moderatoren, Brückenbauer und Organisatoren der Vernetzung» (Buhse, 2012, S. 237). Diese Anforderungen scheinen auf den zweiten Blick weniger neu zu sein als vielmehr *neu* in den Vordergrund gerückt, durch die neuen Rahmenbedingungen, in welchen die Führungskräfte agieren (S. Dörr et al., 2018). Organisationen, denen es gelingt, diese neue Führungskultur nachhaltig einzubetten, werden bei ihren Mitarbeitenden innovatives Verhalten fördern und das sogenannte

Silodenken minimieren. Diese Adaptionsfähigkeit ist grundlegend, damit Führungskräfte ihre Teams im VUCA-Umfeld erfolgreich führen können (S. Dörr et al., 2018).

2.5 Kompetenzen der hybriden Führung

Unabhängig von Art und genauer Bezeichnung der neuen Führungsstile (siehe dazu auch Kapitel 2.2.1) wie beispielweise Agile Führung, hybride Führung, Digital Leadership oder ähnliches, lassen sich grundsätzliche Kompetenzen und Fähigkeiten für ein zukunftsorientiertes und bedarfsgerechteres Führen festhalten. Winkler, König und Hess (2022) beschreiben diese Kompetenzen in Form von sieben D's, welche nachfolgend einzeln dargelegt werden.

Diversitätssensibilität meint die Fähigkeit der Führungskraft, eine offene Haltung gegenüber anderen Sichtweisen und Perspektiven einnehmen zu können. Weiter impliziert dieses Element die Kompetenz der Wertschätzung und des Respekts jedes einzelnen Mitarbeitenden unabhängig von unterschiedlichen Stärken und Persönlichkeit. Die Führungskraft verfügt über eine kritisch hinterfragende Haltung und ermutigt zur Reflexion.

Distanzüberbrückung beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, für ihre Teammitglieder sowohl vor Ort als auch virtuell Präsenz herstellen zu können. Ziel ist es, online und offline wahrgenommen zu werden und die eigene Identität sichtbar zu machen. Dabei stehen die Kompetenzen Mitfühlen, Verstehen und das Vermitteln von Orientierung im Fokus.

Dialogfähigkeit ist durch einen vertrauenswürdigen und kontaktfähigen Umgang mit den Mitarbeitenden geprägt. Diese Kompetenz wird zweiseitig beschrieben und dient gleichzeitig der Überzeugungsfähigkeit in Bezug auf die Begründung notwendiger Prozesse in der Organisation.

Digitalkompetenz kann diverse Themenfelder betreffen, beispielweise die Informations- und Datenkompetenz oder die digitale Kommunikation und Kooperation. Die Führungskraft verfügt hierbei über digitale Kompetenzen, welche das Führen eines hybriden Teams unterstützen.

Disziplin stellt eine Kompetenz der Führungskraft dar, unter welcher das freiwillige und selbstbestimmende Handeln nach persönlichen Werten und Normen zu verstehen ist. Disziplin motiviert ebenso die Mithilfe, einmal im Team erarbeitete Wertehaltungen dauerhaft zu bewahren.

Dynamisierungsfähigkeit bezieht sich auf die Kompetenz der Führungskraft, sich selbst oder andere für neue Ideen begeistern zu können. Aufgrund der komplexen Beziehungsgefüge in Unternehmen ist diese Fähigkeit zunehmend von Bedeutung.

Delegationsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, die eigenen Mitarbeitenden sowie ihre Stärken und Schwächen zu kennen und die jeweils richtige Person für eine Aufgabe zu finden, um die Aufgabenverteilung sinnvoll zu gestalten.

Im nächsten Kapitel 2.6 wird ein Modell beschrieben, in welchem die eben beschriebenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt zusammengefasst werden.

2.6 Das LEaD-Kompetenzmodell

Das LEaD-Modell (Leadership Effectiveness and Development) nach Dörr, Schmidt-Huber und Maier (2021) wurde für die vorliegende Bachelorarbeit gewählt, da es die in Kapitel 1.1 beschriebenen zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit aufgreift und in einem theoretischen Modell zusammenfasst. Das LEaD-Modell ist umfangreich, wie in Abbildung 2 dargestellt ist, und deckt unter anderem die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften sowie die Etablierung einer neuen Führungskultur und zeitgerechten Human Resources-Strategie in Organisationen ab. Spezifisch ist das LEaD-Modell auf die Führungsentwicklung in Zeiten der digitalen Transformation ausgerichtet, was in Bezug auf den Praxispartner SAP (Schweiz) AG, deren Kerntätigkeit die digitale Transformation von anderen Unternehmen ist, von Nutzen sein kann.

Eine der grössten Herausforderungen für Führungskräfte ist laut Dörr et al. (2021) der Balanceakt zwischen Kerngeschäft und Innovation, der in der Literatur als «beidhändige Führung» bezeichnet wird.

Gemeint ist, dass von den Führungskräften erwartet wird, dass sie Entscheidungen für ihr Tagesgeschäft treffen und zugleich die Innovation im Unternehmen fördern (Petry, 2016). Ausserdem haben sich die Rahmenbedingungen, wie in Kapitel 2.3 erläutert, grundlegend verändert, unter denen Führungskräfte heute agieren. Sie sind komplexer geworden, unsicherer und dynamischer in Entwicklung und Technologie (S. Dörr et al., 2018). Das LEaD-Kompetenzmodell ist sowohl auf individueller Ebene als auch auf organisationaler Ebene anwendbar. Beide Aspekte sind von Bedeutung, wenn es darum geht, eine hybride Führung erfolgreich umzusetzen. Auf individueller Ebene, wie in Abbildung 2 dargestellt, kann es unter anderem als Instrument zur Feedbackgewinnung zum Führungsverhalten oder zur Führungsauswahl im Sinne der Identifikation von Potenzialen und Entwicklungsbedarf

eingesetzt werden (S. L. Dörr et al., 2021). Auf organisationaler Ebene kann es zur inhaltlichen Gestaltung von Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte beitragen. Damit zusammenhängend kann es ebenfalls als Hilfsmittel zur Beschreibung von sogenannten Soll-Anforderungen in Bezug auf Führungskompetenzen zukünftiger Führungskräfte dienen. Ausserdem unterstützt das LEaD-Modell bei der Evaluierung der bestehenden Führungskultur einer Organisation sowie bei der Identifikation von Verbesserungsvorschlägen.



Abbildung 1 Anwendung des LEaD-Kompetenzmodell von Dörr, Schmidt-Huber & Maier (2021)

3 Methodenteil

In diesem Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen beschrieben: In Kapitel 3.1 wird eine Übersicht über die Gütekriterien für qualitative Forschung und darauffolgend in Kapitel 3.2 die Begründung für den gewählten Forschungsansatz gegeben. Anschliessend werden das Studiendesign mit der dazugehörigen Samplingwahl und die Durchführung der Interviews erläutert. Abschliessend wird im Kapitel 3.4 das Auswertungsvorgehen geschildert.

3.1 Gütekriterien für qualitative Forschung

Für die vorliegende Bachelorarbeit wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Bevor diese Wahl genauer erläutert wird, folgt in diesem Kapitel 3.1 eine Beschreibung der

Gütekriterien für qualitative Forschung. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, bei der das standardisierte *Messen* die Forschungsgrundlage bildet, befasst sich das qualitative Erhebungsverfahren mit dem *rekonstruierten Sinn* oder der sogenannten subjektiven Sichtweise (Helfferich, 2011), also dem *Verstehen* als übergeordnetem Erkenntnisinteresse. Helfferich (2011) beschreibt das *Verstehen*, welches nicht objektiv ist, sondern in der Interaktion mit Menschen entsteht, wie folgt: «Die soziale Wirklichkeit, so die Grundposition, ist als immer schon interpretierte, gedeutete und damit interaktiv „hergestellte“ und konstruierte Wirklichkeit Forschungsgegenstand» (Helfferich, 2011, S. 22). Nun stellt sich die Frage, was die konkreten Kriterien für qualitative Forschung sind. Döring und Bortz (2016) beschreiben in ihrem Buch «Forschungsmethoden und Evaluation» die Kontroversen über die Gütekriterien für qualitative Forschung. Folglich lassen sich diese nicht so problemlos formulieren wie in der quantitativen Forschung. Die Debatte, ob die Gütekriterien von jenen der quantitativen Forschung (Objektivität, Validität und Reliabilität) abgeleitet werden sollen oder doch eigene Kriterien für den qualitativen Forschungsprozess festzulegen sind, ist lang und unübersichtlich. Die sogenannten Qualitätskriterien nach Lincoln und Guba (1985) wurden in den letzten Jahren am häufigsten in der Fachliteratur zitiert. Sie führen *Glaubwürdigkeit* (aus dem Englischen *trustworthiness*) als essenziellstes Kriterium für qualitative Forschung an. Darunter ist zu verstehen, ob das Auditorium die Ergebnisse der Studie als aussagekräftig wahrnimmt. Zum Gütekriterium der Glaubwürdigkeit formulieren sie vier weitere Kriterien: 1. Vertrauenswürdigkeit, 2. Übertragbarkeit, 3. Zuverlässigkeit und 4. Bestätigbarkeit (Lincoln & Guba, 1985).

Kritik an diesen Gütekriterien formuliert Flick (2020) wie folgt:

«Im Beispiel der Glaubwürdigkeit werden von Lincoln und Guba (1985) lediglich Strategien formuliert, wie diese hergestellt bzw. erhöht werden kann. Die Forschenden, die diese zur Sicherung von Qualität und Glaubwürdigkeit auf ihre Forschung anwenden möchten, sind mit ihren Fragen ebenso allein gelassen wie die Lesenden, die einen Forschungsbericht anhand dieses Kriteriums bewerten möchten [...]» (Flick, 2020, S. 255)

Trotz dieser validen Kritik von Flick (2020) können die Qualitätskriterien nach Lincoln und Guba (1985) als grundlegende Orientierung für die vorliegende Arbeit dienen. Im nächsten Kapitel 3.2 wird die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes für diese Bachelorarbeit begründet.

3.2 Begründung qualitativer Forschungsansatz

Nach Herleitung der Gütekriterien für qualitative Forschung in Kapitel 3.1 ist dieses Kapitel 3.2 der Begründung des gewählten Forschungsansatzes für die vorliegende Bachelorarbeit gewidmet.

Als geeignetes Erhebungsverfahren wurde eine qualitative Vorgehensweise mit halbstandardisiertem Interviewleitfaden gewählt. Wie Döring und Bortz (2016) beschreiben, eignet sich der qualitative Ansatz zur Beantwortung offener Forschungsfragen wie es im Hinblick auf die Haupt- und Subfragestellungen dieser Bachelorarbeit der Fall ist. Im Rahmen der Antwortfindung können so die subjektiven Sichtweisen der interviewten Experten ergründet werden (Helfferich, 2011). Des Weiteren entspricht das qualitative Erhebungsdesign dem Grundgedanken einer explorativen Studie, die auf ein möglichst genaues Verständnis des Forschungsgegenstandes ausgerichtet ist, um zu neuen und differenzierteren Fragestellungen zu gelangen (Mayring, 2020). Der hier formulierte Forschungsauftrag liegt somit im *Verstehen* und nicht im *Messen* der qualitativen Daten (siehe dazu auch Helfferich, 2011).

3.3 Begründung Leitfadeninterview und Studiendesigns

Wie Flick (2021) angibt, werden Leitfaden-Interviews häufig in qualitativen Forschungsansätzen genutzt und dienen in erster Linie einer offenen Ausführung. Weiter beschreibt er: «[...] in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation wird die Sichtweise des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen [...]» (Flick, 2021, S. 194).

Aus diesem Grund wurde ein halbstandardisierter Interviewleitfaden zur bestmöglichen Erörterung der Fragestellungen dieser Bachelorarbeit herangezogen. Die Fragen sind theoriegeleitet und hypothesengerichtet und wurden aus der wissenschaftlichen Literatur zum Thema abgeleitet (Flick, 2021). Ausserdem ermöglichen die offenen Fragen im halbstandardisierten Leitfaden den Experten und Expertinnen, ihr Wissen explizit zu äussern. In weiterer Folge wurden die Experten-Interviews präzisiert. Wie Flick (2021) erläutert, werden dabei Experten und Expertinnen nicht als *ganze Personen* in einem biographischen Sinne interviewt, sondern vielmehr als Experte oder Expertin in einem bestimmten Handlungsfeld. Ausserdem werden sie als Repräsentanten einer Gruppe verstanden und nicht als Einzelfälle in die Erhebung aufgenommen. Das Ziel dieser Interviewform besteht darin «[...] aus der Rekonstruktion des Wissens verschiedener Experten eine Theorie bzw. Typologie zum untersuchten Gegenstandsbereich zu entwickeln.» (Flick, 2021, S. 216). Diese Interviewform eignet sich besonders, um das Thema Führung in der hybriden

Arbeitswelt anhand von Experten und Expertinnen, die selbst als Führungskräfte fungieren, zu erforschen, da ihre subjektiven Sichtweisen und Erfahrungen wiedergegeben werden.

3.3.1 Literaturrecherche

Nach Festlegung des Studiendesigns wurde in einem ersten Schritt zur grundlegenden Wissensaneignung eine vertiefte Literaturrecherche in dem relevanten Fachbereich durchgeführt. Weiter wurde der aktuelle Stand der Forschung zum Thema Führen in der hybriden Arbeitswelt erhoben. Die strukturierte Literaturrecherche erfolgte dabei über verschiedene Literaturrecherchedatenbanken mittels *Keywords* (Schlagwörtern) wie: «hybride Führung», «Führung auf Distanz», «Führung in Zukunft» oder «mobil-flexible Arbeit und Führung». Die daraus resultierenden Ergebnisse wurden im Hinblick auf die Fragestellungen dieser Arbeit aussortiert oder zur Wissensaneignung und Theoriegrundlage für diese Arbeit weiterverwendet.

3.3.2 Beschreibung der Stichprobe und Akquise

Das Sampling für die vorliegende Bachelorarbeit wurde anhand eines qualitativen Stichprobenplans im Hinblick auf die Beantwortung der beiden Hauptfragestellungen FS1 und FS2 sowie der vier Subfragestellungen, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, bestimmt. Die Experten und Expertinnen wurden aufgrund ihrer Führungsverantwortlichkeit in der SAP (Schweiz) AG vorab selektiert. Die einzige Voraussetzung war es, dass die Führungskräfte auf einer operativen Ebene agieren und somit direkte Verantwortung über Mitarbeitende haben.

Da das Forschungsinteresse am Führen in einer hybriden Arbeitswelt für den Praxispartner aufgrund des mobil-flexiblen Arbeitens bereits zum Arbeitsalltag gehört, kamen alle Führungskräfte auf operativer Ebene für die Stichprobe in Frage. Der Stichprobenumfang war im Vorfeld auf zehn Experteninterviews festgelegt worden, was aber aufgrund von mangelnder Bereitschaft und Abwesenheiten der Experten und Expertinnen

zum Interview nicht erfüllt werden konnte. Daher umfasst das finale Sampling neun Interviews. Es bildet eine repräsentative Stichprobe in Bezug auf unterschiedliche Bereiche und Jahre an Führungserfahrung innerhalb der Organisation. Tabelle 1 visualisiert die Stichprobe und wurde aus Datenschutzgründen anonymisiert. Ausserdem werden keine demografischen Angaben zu den interviewten Personen offengelegt, damit keine Rückschlüsse auf die Personen gemacht werden können. Des Weiteren standen die Meinungen und Sichtweisen der Experten und Expertinnen im Fokus, weshalb Angaben zu ihrer Person nicht zwingend sind.

Tabelle 1
Sampling-Liste

Nr. Interviewperson	Geschäftsbereich	Bereich	Führungserfahrung
B1	People & Operations	Human Resources	20 Jahre
B2	People & Operations	Legal	3 Jahre
B3	Customer Success	Chief Operating Officer	6 Jahre
B4	People & Operations	Human Resources	17 Jahre
B5	Customer Success	Sales	13 Jahre
B6	Customer Success	Consulting	17 Jahre
B7	Customer Success	Consulting	16 Jahre
B8	Finance & Administration	Finance	5 Jahre
B9	Customer Success	Sales	8 Jahre

3.3.3 Durchführung der Interviews

Zur Erarbeitung der Fragen für den halbstandardisierten Interviewleitfaden wurde die SPSS-Methode nach Helfferich (2011) angewendet. Diese Methode besteht aus vier Arbeitsschritten, welche nachfolgend beschrieben werden. Im ersten Schritt (S = sammeln) wurden alle möglichen Fragen mittels Brainstormings in Bezug auf das Thema der Führung in hybriden Arbeitsformen aufgeschrieben. Dabei flossen die im Rahmen der Literaturrecherche gewonnenen Kenntnisse ein. Im zweiten Schritt (P = prüfen) wurden diese Fragen auf ihre Verwendbarkeit in Bezug auf die Haupt- und Subfragestellungen dieser Bachelorarbeit geprüft. Daraus wurden im Anschluss zielgerichtete Haupt- und Teilfragestellungen abgeleitet (S = sortieren) und, wenn notwendig, umformuliert. Daraus ergaben sich sogenannte Hauptthemen (S = subsumieren), welche anhand der Fragestellungen gebildet und subsumiert wurden. Ziel war es, die Hauptthemen und die dazugehörigen Fragen in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen und erzählauffordernde

Optionen in jedes Hauptthema einzubauen. Dieser erste Entwurf des Leitfadens wurde mittels eines Pretests (s. Anhang XY) auf Verständlichkeit überprüft. Die Erkenntnisse daraus wurden genutzt, um den Interviewleitfaden zu finalisieren. Die Interviews fanden online oder am Unternehmensstandort statt. Die Dauer der Interviews betrug im Durchschnitt eine Stunde; der Leitfaden wurde nicht vorab an die Experten und Expertinnen geschickt. Alle Interviews wurden zur Weiterverarbeitung elektronisch aufgenommen.

3.3.4 Quantitativer Exkurs

Für die Datenerhebung wurde zusätzlich ein quantitativer Exkurs gewählt, um die Ergebnisse aussagekräftiger beschreiben zu können. Als dafür am besten geeignet erwies sich die zweite Subfragestellung «*Was müssen Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt dabei mehr, gleich und weniger tun und einlösen?*». Feststellungen und Diskussionen aus der Theorie zum hybriden Führen wurden in Form von fünf einzelnen Aussagen formuliert. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten von Führungskräften, welche laut Fachliteratur in der hybriden Zukunft vermehrt von Führungskräften ausgeführt werden müssen als davor. Diese Aussagen wurden mittels einer fünfteiligen Likert-Skala mit Antwortmöglichkeiten zwischen 1 *deutlicher weniger*, 2 *eher weniger als vorher*, 3 *genau gleich viel*, 4 *eher mehr als vorher* und 5 *deutlich mehr als vorher* unterstützt. Ausserdem wurde nach jeder Behauptung die Frage gestellt, ob die Befragten dazu noch etwas zu ergänzen hätten. Im Anhang 9.2 ist der quantitative Teil aus dem Interviewleitfaden ersichtlich.

3.4 Auswertungsverfahren

Als Auswertungsverfahren für die geführten Interviews wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) festgelegt. Dieses Verfahren, welches in Abbildung 1 zu sehen ist, eignet sich besonders als Auswertungsverfahren für den halbstandardisierten Interviewleitfaden, welcher im vorherigen Kapitel 3.3.3 beschrieben wurde. Da dieses Auswertungsverfahren die Datenmenge kategoriengeleitet auswertet. Des Weiteren erlaubt das mit diesem inhaltsanalytischen Verfahren verbundene Ablaufschema ein standardisiertes Vorgehen nach sieben Schritten, wie in der Abbildung 1 zu sehen ist (Kuckartz, 2012). Ziel dieses Verfahrens ist es, eine Auswertung anhand vordefinierter thematischer Kategorien zu erzielen. Diese können dabei sowohl vollständig induktiv als auch deduktiv gebildet werden. In der Forschungspraxis kommt aber meist eine Mischform der beiden Verfahren der Kategorienbildung vor (Kuckartz, 2012). Im Rahmen der

vorliegenden Bachelorarbeit wurde ebenfalls eine Mischform aus induktiver und deduktiver Kategorienbildung gewählt (vgl. Anhang 9.5), da erst nach Sichtung des gesamten Datenmaterials neue Sichtweisen und Aspekte auf induktivem Weg in die Auswertung integriert werden konnten. In einem ersten Schritt wurden die neun durchgeführten Interviews transkribiert und in das Tool MAXQDA 2022 eingefügt. Die Transkription der Interviews erfolgte nach der Transkriptionsregel Flick (2021) «[...] nur so viel und so genau zu transkribieren, wie die Fragestellung erfordert.» (Flick, 2021, S. 380). Bereits während der Transkription wurden Textpassagen, die besonders interessant waren vorab markiert, die für die im Vorfeld deduktiv von den Haupt- und Subfragestellungen abgeleiteten Hauptkategorien relevant erschienen.

Weiter wurde eine zusätzliche Hauptkategorien auf dem induktiven Weg während der Transkription gebildet, nämlich die Hauptkategorie «Herausforderungen hybride Führung». Im dritten Schritt wurde das gesamte Textmaterial anhand der gebildeten Hauptkategorien im Tool MAXQDA codiert. Hierbei wurde nach ganzen Sinneseinheiten codiert, was bedeutet, dass nur ganze Sätze oder Abschnitte, und nicht einzelne Wörter, codiert wurden. Anschliessend wurden die Subkategorien anhand des Datenmaterials induktiv gebildet und ebenfalls codiert. Im siebten und letzten Schritt wurden die codierten Transkriptionen einzeln anhand der Kategorien analysiert und ausgewertet. Dabei wurden die codierten Aussagen zusammengefasst und pro Kategorie um ein untermauerndes Zitat ergänzt. Damit wurde das in Abbildung 3 dargestellte Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) sinn gemäss umgesetzt.

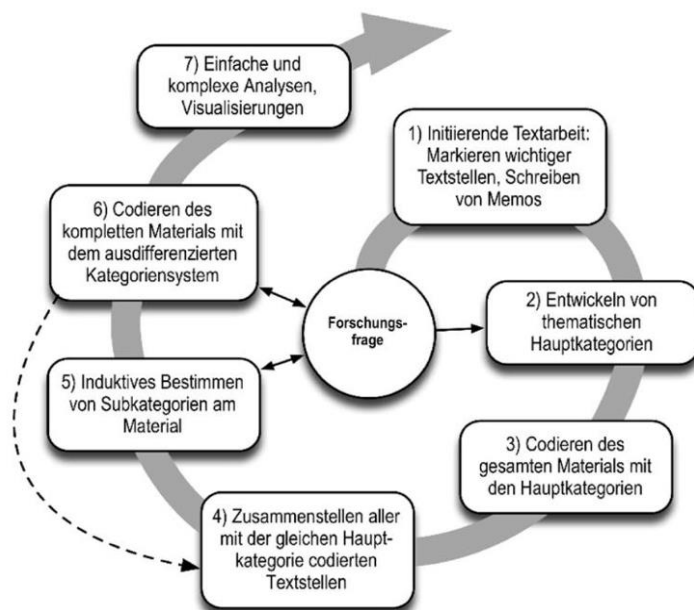


Abbildung 2 Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012)

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung dieser Bachelorarbeit detailliert beschrieben. Die Unterkapitel sind in Entsprechung zu den beiden Hauptfragestellungen FS1 und FS2 sowie den Subfragestellungen aufgeteilt. Die Aussagen zu den jeweiligen Kategorien werden zusammengefasst und mit einem repräsentativen Zitat aus den Interviews untermauert.

4.1 Ergebnisse in Bezug auf die FS1

Die Hauptfragestellung FS1 wie in Kapitel 1.1 beschrieben, wurde mit drei Hauptkategorien ausgewertet, die nachfolgend beschrieben werden. Weiter werden Herausforderungen in Zusammenhang mit dem hybriden Arbeitsalltag ausgeführt und Vergleiche zur Arbeitswelt davor gezogen. Abschliessend werden Beispiele neuer Anforderungen an ihre Rolle als Führungskraft in der hybriden Arbeitswelt erläutert.

4.1.1 Hybrider Arbeitsalltag der Führungskraft

Die Hauptkategorie «hybrider Arbeitsalltag der Führungskraft» wurde in drei Subkategorien unterteilt, welche nachfolgend zusammengefasst und zitiert werden.

Subkategorie «Aktueller Arbeitsalltag der Führungskraft»

Die Mehrheit der interviewten Experten und Expertinnen beschrieben ihren Arbeitsalltag, indem sie einen Überblick über ihren Bereich und eine kurze Zusammenfassung ihrer Verantwortlichkeiten schilderten. Der grösste Teil der Befragten hat Mitarbeitende in diversen Ländern und auf mehreren Kontinenten. Sie operieren sprachlich und kulturell landesübergreifend und nutzen daher die virtuellen Tools vollumfänglich.

«Das heisst, ich arbeite landesübergreifend, was natürlich auch sprachlich und kulturell was mit sich bringt. Das grösste Team sitzt in der Schweiz, wo ich auch selbst bin. Im Team haben wir auch verschiedene Altersklassen von ganz jungen Praktikanten bis

hin zu Senioren, also wirklich alles. Also ein sehr buntes Team in jeder Hinsicht. Und bei uns ist das Team sehr wichtig, also wir haben eine starke Kultur des Miteinanders.» (B7, Pos. 2)

Subkategorie «Früher bereits in hybrider Arbeitsweise»

Sechs von insgesamt neun Befragten erzählten, dass ihr Arbeitsalltag bereits vor der Corona-Pandemie aufgrund der diversen Standorte der Mitarbeitenden oder auch abhängig vom Bereich in der Organisation hybrid war. Befragte aus den Bereichen Sales und Consulting führen ihre Teams bereits mehrere Jahre hybrid, denn die Vertriebsmitarbeitenden oder Consultants sind vorwiegend beim Kunden und nicht im Office.

«Und jetzt auch die Frage, wie mein Arbeitsalltag in der hybriden Welt aussieht. Also grundsätzlich ich das Thema hybrides Arbeiten oder hybride Führung nichts Neues, weil mein Sales Team sollte täglich mehr bei unseren Kunden sein und bei unseren Partnern als im Office. Das heisst, die Voraussetzung, dass mein Team sehr selten gemeinsam im Office ist und ich auch selten im Office bin, ist für uns nichts Neues.» (B9, Pos. 2)

Subkategorie «Arbeitsalltag vor der hybriden Arbeitswelt»

Einige wenige Befragte berichteten über ihren Arbeitsalltag vor der hybriden Arbeitswelt im Vergleich zur heutigen. Die Nutzung des Homeoffice war nicht so häufig und verbreitet. Der Austausch unter den Mitarbeitenden war vor allem persönlich und mehrheitlich im Office.

«Mein Alltag ist immer ein bisschen unterschiedlich, würde ich sagen, aber im Vergleich zu früher, als wir nicht so hybrid unterwegs waren, hat sich doch einiges verändert. Die grösste Veränderung ist natürlich, dass man sich nicht mehr vor Ort im Office sieht, was früher ja absolut normal war. Das man diesen Austausch immer vor Ort hatte, der jetzt halt virtuell stattfindet.» (B4, Pos. 2)

4.1.2 Herausforderungen hybride Führung

Die Mehrheit berichtete über die Herausforderungen bei der hybriden Führung, welche sich zum Teil von den neuen Anforderungen ableiten lassen. Die Aussagen können in folgende drei Subkategorien unterteilt werden.

Subkategorie «Auslastung der Mitarbeitenden»

Die Befragten berichten über eine Art des Kontrollverlustes, indem sie nicht mehr im Blick haben, wie ausgelastet ihre Mitarbeitenden sind. Durch die räumliche Distanzierung von ihren Mitarbeitenden bekommen sie keine Hinweise über die Auslastung, abgesehen von aktiver Nachfrage.

«Aktuell habe ich eigentlich wenig bis gar keine Kontrolle über die Auslastung der Mitarbeitenden. Und sehe sie zum Teil nur virtuell. Da können sie sich zwar eine Stunde zusammenreissen, aber ich sehe nicht, wie geht's ihm oder ihr wirklich, wie ist die Auslastung oder wie fühlt er oder sie sich. Es ist immer eine Momentaufnahme und daraus zu schliessen, wie es jemandem geht, ist wirklich schwierig geworden. Darauf musste ich in der hybriden Arbeitswelt einen grösseren Fokus setzen.» (B3, Pos. 4)

Subkategorie «verringertes persönlicher Kontakt»

Als eine der am häufigsten genannten Herausforderungen bei der hybriden Führung wurde der verringerte persönliche Kontakt zu den Mitarbeitenden genannt. Unter anderem wurde damit in Zusammenhang auch geschildert, dass der Teamzusammenhalt darunter leide.

«Also eben dazu muss man sagen, dass wir früher schon hybrid unterwegs waren. Aber für mich hat sich schon auch einiges geändert im Zuge dieser Arbeitsveränderung. Das eine Thema ist vor allem der Teamspirit. Weil in einem rein virtuellen Umfeld oder in einem hybriden Umfeld, wo sich viel mehr virtuell abspielt als das in der Vergangenheit der Fall war, ist es viel schwieriger, einen Teamspirit zu schaffen. Wir sehen uns viel weniger, wir sind viel weniger in Interaktion mit den Kollegen. Früher waren wir 2 Tage gemeinsam im Office und haben die Kollegen jeden Tag gesehen, sie gespürt, haben mitbekommen, was sie beschäftigt, was die Themen sind. Wir haben teilweise unbewusst zugehört bei den Telefonaten, weil wir ein Grossraumbüro haben. All das haben wir heute natürlich nicht.» (B9, Pos. 4)

Subkategorie «Kontrollverlust»

Einige der Befragten erzählten über die Herausforderungen, die sich für die Führungskräfte aus dem flexiblen Arbeiten ergeben. Der Kontrollverlust startete bereits während der Corona-Pandemie und ist nun fester Bestandteil der hybriden Arbeitswelt. Die Befragten erzählten im Zusammenhang damit, dass die Mitarbeitenden nun mehr von sich selbst aus auf ihre Führungskräfte zugehen und diese über ihre Situation informieren müssten.

«Aber auf der anderen Seite bekomme ich nicht mit, was bei dir im Homeoffice passiert. Das heisst, die Mitarbeitenden müssen sich empower und mir mitteilen, was los ist, weil ich es einfach nicht wie früher im Office mitbekomme. Das heisst, wenn du mich brauchst, kommst du auf mich zu. Also im Prinzip eine Bringschuld bei den Mitarbeitenden.» (B8, Pos. 5)

4.1.3 Neue Anforderungen an Führungskräfte

Diese Hauptkategorie ist die grösste von allen und bildet acht Subkategorien. Die Befragten erzählten über diverse neue Anforderungen an ihre Rolle als Führungskraft in der hybriden Arbeitswelt. Unter anderem beschrieben sie den organisatorischen Mehraufwand, die geforderte Flexibilität oder erzählten von neuen Soft Skills, welche sie sich aneignen mussten.

Subkategorie «Kommunikation»

Die eingeschränkte persönliche, direkte Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden wurde mit Abstand am häufigsten genannt. Daraus ergaben sich neue Anforderungen an die Führungskräfte wie aktiver mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren, sei es virtuell oder persönlich. Die Führungskräfte haben berichtet, dass sie viel deutlicher kommunizieren müssen, was sie in welcher Form erwarten als früher.

«Und ich denke das hängt damit zusammen, dass ich viel klarer kommunizieren muss, was ich möchte. Klare Aufträge, klare Deadline aber auch klare Anforderungen, die ich habe an den Auftrag.» (B4, Pos. 2)

Ausserdem haben einige hervorgehoben, dass die psychologische Sicherheit an Bedeutung gewonnen hat.

«([...] Dann eine weitere Anforderung ist, darüber zu sprechen, wie man zusammenarbeiten will, und was gut oder weniger gut funktioniert, also auch im Sinne von «psychological safety». Oder wenn ich kritisches Feedback von meinen Mitarbeitenden will, frage ich nach und einige sagen es mir direkt und andere erzählen das lieber einer externen Person, die es dann mir weiterleiten kann. Die psychologische Sicherheit ist sehr wichtig geworden.» (B2, Pos. 4)

Subkategorie «Motivation»

Drei von neun der Befragten beschrieben, die Mitarbeitenden richtig zu motivieren sei eine neue Anforderung an ihre Rolle als Führungskraft geworden. Dies wurde oft in Zusammenhang mit den flexiblen Arbeitsmöglichkeiten genannt.

«Aber ich denke, man sollte, wie schon gesagt, die Mitarbeitenden empowern und somit werden sie auch motivierter sein, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten, aber wenn dann extra work mal kommt, sind die bereit, mehr zu leisten.» (B8, Pos. 5)

Subkategorie «Teamspirit»

Auch das Gefühl des Teamgeistes innerhalb des eigenen Teams aufzubauen, aber auch zu erhalten, beschrieben die Befragten als eine neue Anforderung in der hybriden Arbeitswelt. Davor geschah dies von selbst und musste nicht von der Führungskraft aktiv angeregt werden.

«Heute versuche ich, mindestens einmal in der Woche, im Team-Meeting, alle persönlich zu sehen. Um genau diesen Teamspirit «we are one team» oder «we are one SAP community» aufleben zu lassen. Aber das ist sehr konstruiert von meiner Seite, weil früher hatte man das auf natürliche Art und Weise gehabt. Und heute müssen wir diese Ereignisse konstruieren.» (B9, Pos. 4)

Subkategorie «Flexibilität»

Die Befragten beschrieben die Flexibilität als eine Anforderung, die einhergehend mit der hybriden Arbeitswelt aber auch mit dem rasanten Arbeitstempo in der IT-Branche zusammenhängt. Die Führungskräfte müssen in jeder Hinsicht flexibel sein, aber vor allem in Bezug auf die Führung von diversen Mitarbeitenden in verschiedenen Ländern und Kulturen.

«Ich denke die Agilität und die Flexibilität ist die stärkste Anforderung geworden. Da gilt eben, dass vor allem manche Mitarbeitende nicht im eigenen Land sitzen, sondern eben in einem anderen oder auch in anderen Kulturkreisen und anderen Zeitzonen. Da muss man sich darauf einstellen, da kommen dann andere Herausforderungen auf [...]. Also man muss sehr viel mehr Wissen aber auch Verständnis mitbringen und natürlich auch Kulturkompetenzen und Sprachkompetenzen. Eben also ich würde das alles zusammenfassen unter dem Wort Agilität.» (B8, Pos. 4)

Subkategorie «Soft Skills»

Sieben der neun Befragten beschrieben die sogenannten Soft Skills, d. h. zwischenmenschliche Fähigkeiten, als eine neue Anforderung an ihre Rolle als Führungskraft. Darunter verstehen die Befragten die Fähigkeit, sich auf die Mitarbeitenden einzulassen und Einfühlungsvermögen zu zeigen.

«Das heisst Empathie und so ein bisschen Feinfühligkeit ist sehr wichtig hier. Einfach ein bisschen zu spüren, hier muss ich jetzt etwas vorsichtiger sein und den anderen kann ich ruhig offen fragen. Das ist definitiv nochmals eine neue Dimension, die man früher nicht so hatte. Und bei mir noch eine zusätzliche Herausforderung, weil ich ein sehr buntes Team habe mit verschiedenen Kulturen, wo ich mich vorab fragen muss, woher kommt mein Gegenüber, wie tickt der so, wie muss ich ihn angehen [...] auch wissend, dass meine Instrumente ja begrenzt sind. Kann ja nicht sagen, jetzt lass uns mal treffen und das besprechen.» (B7, Pos. 4)

Des Weiteren schilderten einige Befragte auch Reaktionen, welche aus der neuen Anforderung resultieren, wie beispielweise die Mitarbeitenden besser zu verstehen und zwischen den Zeilen zu lesen, wie es ihnen *wirklich* geht.

«[...] oder was ich auch merke, ist, dass sich einige zu Hause too much in der Komfortzone fühlen. Und wo ich sie dann aus dieser wieder rauspushe. Aber eben da komme ich wieder auf meinen Punkt zurück. Du musst den Mitarbeitenden einfach spüren. Und das passiert halt nur im Austausch, ob persönlich oder eben virtuell.» (B3, Pos. 6)

Subkategorie «Organisatorisches»

Der organisatorische Mehraufwand für die Führungskräfte als Resultat hybrider Arbeitsweise wurde von fast allen Befragten hervorgehoben. Die Befragten beschrieben, dass sie nun den Grossteil ihrer Rolle als eine Art Organisator beschreiben würden. Vor allem liege es in der hybriden Arbeitswelt an den Führungskräften zu entscheiden, wann sie das Team vor Ort versammeln möchten und wann es in Ordnung ist, wenn sie im Homeoffice sind.

«Heute gehen wir mehr in die Richtung hybrides Arbeiten, eben das jeder dort arbeitet, wo er oder sie seinen Job am besten erledigen kann, sag ich mal. Und ich als Führungskraft schaue, dass die Leute mindestens einmal in der Woche ins Office kommen. Aber das gelingt mir auch nicht hundertprozentig, weil je nach Kundensituationen kann das eine Herausforderung sein. Aber ich versuche schon zu schauen, dass wir uns als Team einmal in der Woche physisch im Office sehen und austauschen können.» (B5, Pos. 2)

Subkategorie «Vertrauen»

Sechs von neun der Befragten schilderten das verstärkte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden als eine neue Anforderung. Aufgrund des Kontrollverlustes in der hybriden Führung basiert ihre Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden verstärkt auf Vertrauen. Das Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft wurde als signifikanter Grundsatz für eine erfolgreiche Kooperation in der hybriden Arbeitswelt geschildert.

«[...] Also ich denke, als Führungskraft musst du mehr Vertrauen haben in deine Leute. Bei mir ist es sowieso so, dass ich niemanden kontrollieren kann.» (B2 Pos. 6)

«[...] Und denke, dadurch ist das Vertrauen sehr wichtig geworden, also, dass man den Mitarbeitenden vertraut als Führungskraft, dass sie diesen Auftrag auch erledigen, so wie man das erwartet.» (B4, Pos. 2)

4.1.4 Neue Funktion der Führungskraft

Die Aussagen der Befragten konnten in dieser Hauptkategorie in drei Subkategorien unterteilt werden. Zum einen berichteten die Befragten über keine Änderungen in der Kernfunktion einer Führungskraft im Unternehmen. Zum anderen wurde die Funktion der Führungskraft als eine Art Coach- oder Mentorenrolle beschrieben. Darüber hinaus haben die Befragten die Führungsfunktion auf die neuen Führungsaufgaben reduziert.

Subkategorie «Coaching und Mentoring»

Fünf der neun Befragten beschrieben die neue Funktion der Führungskraft als eine Art Coaching oder Mentoring. Dies sei aufwendiger als die klassische Leader-Funktion, wie das früher der Fall war. Denn es wird erwartet, auf mehreren Ebenen auf die Mitarbeitenden einzugehen und nicht nur fachlich zu führen.

*«Also für mich hat der Manager von heute eine gewisse Leader-Funktion und das bedeutet für mich nicht nur führen, sondern auch eine Mentor-Funktion. Du hast ja nicht einfach nur einen Managing-Bereich, den du übernimmst, sondern es geht da viel tiefer. Und wenn du richtig Coach oder Mentor gehst, dann ist das auch sehr zeitaufwendig. Weil du mehr von dir gibst und auf die Leute einzeln eingehst. Früher wurden alle Aufgaben auf einem Blatt festgehalten und das war dann der Fahrplan und heute musst du als Führungskraft flexibel sein und agil. Also ein bisschen trust the process. Und deshalb führt man auch völlig anders heute als früher.»
(B3, Pos. 6)*

Im Vordergrund steht das Team und nicht die Führungskraft, welche hierarchisch übergeordnet ist. Die Befragten beschreiben die neue Funktion der Führungskraft als eine Art Unterstützer, damit sie ihr Bestes im Beruf geben können.

«Ich glaube die Antwort liegt ein bisschen in der Frage. Denn die verschiedenen Dimensionen einer Führungskraft haben sich verschoben oder verändert. Verändert im Sinne noch dieses Top Down hierarchisch «ich bin der Chef und ihr macht alle, was ich sage». Das gibt es heute nicht mehr. Sondern wir sind ein Team und in diesem Team habe ich eine bestimmte Funktion, ich habe dieselben Challenges wie ihr. Ich habe sehr diverse Generationen und damit haben sich auch sehr stark die Anforderungen der Generationen verändert. Das war früher weniger so, das war früher auch schon sehr hierarchisch. Die neuen Jungen mussten das auch so machen und reinwachsen wie die Alten das gemacht haben. Und wenn ich jetzt mit jüngeren Leuten rede oder Bewerbungen habe, die jüngeren Leute haben einen ganz anderen Anspruch, bringen etwas anderes mit also eine andere Arbeitsweise. Und ich als Führungskraft muss mich anpassen. Da kommt auch Mal die Frage, was bietet ihr mir

als Unternehmen. Was tust du als Manager für mich, damit ich meine Work-Life-Balance halten kann oder damit ich mich weiterentwickle.» (B7, Pos. 6)

Subkategorie «Führungsaufgabe»

Die Befragten beschrieben die neue Funktion der Führungskraft, indem sie die geänderten Führungsaufgaben schilderten. In der neuen Funktion der Führungskräfte in der hybriden Arbeitswelt sei deren Aufgabenspektrum vielschichtiger und breiter geworden.

«Die Funktion der Führungskraft sollte mehr ganzheitlich als Führungsaufgabe wahrgenommen werden und eben nicht mehr nur auf das Arbeitsergebnis schauen, sondern eben auch: Wie kreiert man eine Kultur? Wie vermittelt man die Werte des Unternehmens, oder, dass man Mitarbeitende, sogenannte «Talents», die man behalten möchte, auch halten kann.» (B1, Pos. 7)

Subkategorie «Unveränderte Führungsfunktion»

Einige der Befragten erläuterten, dass sich die Funktion einer Führungskraft im Grundsatz nicht von jener vor der hybriden Arbeitswelt unterscheidet. Sie beschreiben ihre Rolle als Entscheidungsträger in der Organisation und Vermittler der Unternehmensstrategie; dies habe sich auch in der hybriden Arbeitswelt nicht verändert.

« ([...] Ich denke aber meine Funktion ist im Grundsatz gleichgeblieben, hat aber andere Hilfsmittel erhalten und andere Herausforderungen. Eben ich denke die Basis der Rolle ist gleich, man muss jetzt einfach zusätzlich noch etwas flexibler sein und mit dem schnellen Tempo der Arbeitswelt mithalten.» (B4, Pos. 6)

«[...] Ich denke, um auf deine Frage zurückzukommen, die Ziele, welche zu erreichen sind als Manager sind die gleichen geblieben, aber die Anforderungen an die Rolle der Führungskraft haben sich verändert.» (B5, Pos. 6)

4.2 Ergebnisse der Subfragestellungen

Dieses Kapitel 4.2 fasst die Ergebnisse der Subfragestellungen, wie sie in Kapitel 1.1 definiert wurden, zusammen. Die Datenerhebungen wurden zu den Anforderungen speziell auf operativer Ebene erfasst. Ausserdem wird im Unterkapitel 4.2.2 eine statistische Häufigkeitsverteilung der Befragten zu einem kurzen quantitativen Exkurs im Interview. Weiter werden die Ergebnisse zur Umsetzung neuer Führungsprozesse als auch Anforderungen an die Führungsentwicklung zusammengefasst.

4.2.1 Anforderungen auf operativer Ebene

Die Befragten beschreiben die neuen Anforderungen spezifisch auf operativer Ebene, also in direkter Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden. Diese Datenerhebungen konnten in vier Subkategorien unterteilt werden. Diese werden nachfolgend zusammengefasst und zitiert.

Subkategorie «Mitarbeitende vernetzen»

Sechs der neun Befragten beschreiben das Vernetzen von Mitarbeitenden als eine neue Anforderung auf operativer Ebene. Aufgrund der hybriden Arbeitsweise und örtlichen Verteilung ihres Teams, liege es an den Führungskräften, den Kontakt unter den Mitarbeitenden her- und sicherzustellen.

«[...] da bilde ich wieder dieses Netzwerk und schaue, das die Leute untereinander vernetzt werden und nicht nur mit mir zu tun haben. Also wenn jemand extern neu dazu kommt in mein Team, dann veranlasse ich einen Austausch mit jedem Teammitglied. Zum Beispiel teile ich Onboarding-Themen auf, die zur Einarbeitung in die Tätigkeiten gehören. Und ich erhalte von aussen auch oft das Feedback, dass es erstaunlich ist,

was für einen guten Teamzusammenhalt wir haben. Was für ein rein virtuelles Team schon eine rechte Auszeichnung ist.» (B2, Pos. 8)

Subkategorie «Wohlbefinden prüfen»

Viele der Befragten berichteten über die fehlenden nonverbalen Körperzeichen, die während einer rein virtuellen Interaktion wegfallen. Dies erschwert es den Führungskräften, ihre Mitarbeitenden richtig wahrzunehmen und ihr Wohlbefinden korrekt einzuschätzen. Deshalb sei dies eine neue Anforderung an die Führungskräfte geworden, wie die Befragten berichteten.

«Also ich denke, ein Anspruch, der mir gleich in den Sinn kommt, ist, dass man jetzt mehr zwischen den Zeilen lesen muss. Du siehst nicht mehr, ob die Person gut oder schlecht drauf ist heute. Man muss das so zwischen den Zeilen ablesen, in welcher Art und Weise der Mitarbeitende zurückschreibt oder ob und wie oft er sich bei mir meldet. Oder während einem Team-Meeting komplett still ist. Da kommt es auch vor, dass ich nach dem Meeting anrufe und Nachfrage, ob etwas los ist. Du musst halt mit den limitierten Informationen, die du erhältst, arbeiten.» (B2, Pos. 8)

Subkategorie «Herausforderungen auf operativer Ebene»

In Bezug auf die neuen Anforderungen auf operativer Ebene erzählten viele Befragte in einem Zug auch über neue Herausforderungen in der direkten Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden. Betont wurde die Schwierigkeit, eine gegenseitige Vertrauensbasis mit neuen Mitarbeitenden aufzubauen, besonders unter hybriden Arbeitsbedingungen.

«Aber ich denke mit der Zeit entwickelt man ein Gefühl für die Leute. Beispielweise hatte ich gestern gerade ein Gespräch mit einem meiner Mitarbeitenden und zu ihm habe ich auch gesagt «Dein Workload ist zu viel mit deinen Ferien und mit dem, was du geplant hast, du musst jetzt irgendwo Abstriche machen, weil sonst geht's nicht

mehr». Und da merke ich einfach, dass die Leute sich zum Teil nicht selber managen können. Ich merke natürlich, dass die Arbeit darunter leidet, dass die Deadlines nicht eingehalten werden. Und dann habe ich ihm gesagt «jetzt müssen wir schauen, wie wir das hinkriegen». Aber eben solche Sache sehe ich schon [...]» (B5 Pos. 9)

Subkategorie «Führungsstile»

Die meisten der Befragten berichteten auch gleich darüber, in welcher Art und Weise sie ihr Team führen, wenn sie über die direkte Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden sprachen. Dazu wurden diverse Führungsmottos erläutert und ausgeführt. Viele der Befragten führen auf Basis des Vertrauens und in einem kollegialen Verhältnis. Dabei stützen sich die meisten auf ihre langjährigen Erfahrungen und ihre Menschenkenntnis.

«[...] Kommunikation ist hier mein bestes Werkzeug und ich gehe nach dem Leading by example-Motto. Ich fordere nie etwas von meinen Mitarbeitenden, wo ich nicht dahinterstehen kann oder selber leisten kann. Beispielweise als ich früher in der Beratung war, durften wir bei Quartalsende nicht Urlaub machen, aber die Partner hatten da immer Urlaub. Nur als Beispiel, was ich meine [...] Und ein anderes Motto, an das ich mich auch sehr halte, ist keep your promises. Ich verspreche meinen Mitarbeitenden nichts, was ich nicht auch einhalten kann. Aber auch manage the expectation, also gegenüber Mitarbeitenden sagen: «Hey, ich kanns nicht versprechen aber, wir arbeiten daran oder das wäre der Plan B.» (B3, Pos. 8)

«Aber es ist sehr personen- und kulturkreisabhängig [...] braucht der Mitarbeitende einen anderen Führungsstil oder passt ein bestimmter Führungsstil besser. Das heisst, früher hatte man vielleicht one-size-fits-all gehabt: «Ich bin Manager und ich sage, wie es läuft». Und heute muss man da mehr mit dem einen so, mit dem anderen so. Eben wieder die Empathie, was braucht dieser Mitarbeitende jetzt von mir [...]» (B7, Pos. 6)

4.2.2 Häufigkeiten der Tätigkeiten von Führungskräften

Dieses Kapitel beschreibt die Ergebnisse des quantitativen Exkurses wie in der Methodik im Kapitel 3.3.4 beschrieben. Dazu werden nachfolgend die fünf Aussagen aus der Literatur ausformuliert und dazu jeweils ein Histogramm zur Veranschaulichung der Ergebnisse gestellt, die im Anschluss zusammengefasst werden.

1. Die Führungskraft muss ein konstruktives Konflikt- und Feedbackmanagement etablieren.

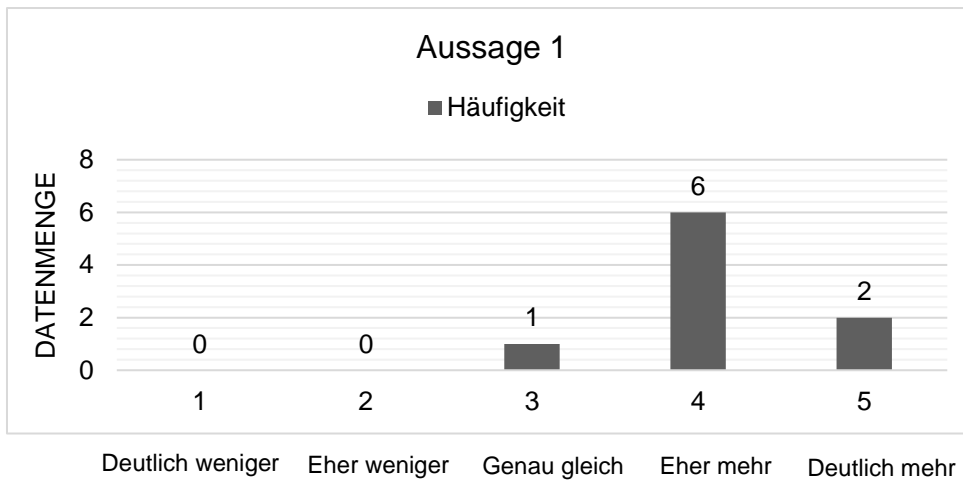


Abbildung 3. Häufigkeitsverteilung Aussage 1 - eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten sieht zur ersten Aussage einen Anstieg dieser Führungsaufgabe, nämlich *eher mehr als* vor der hybriden Arbeitswelt und zwei der Befragten sehen einen *deutlich vermehrten* Aufwand.

2. Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss gewähren und individuelle Fähigkeiten und Gegebenheiten berücksichtigen.

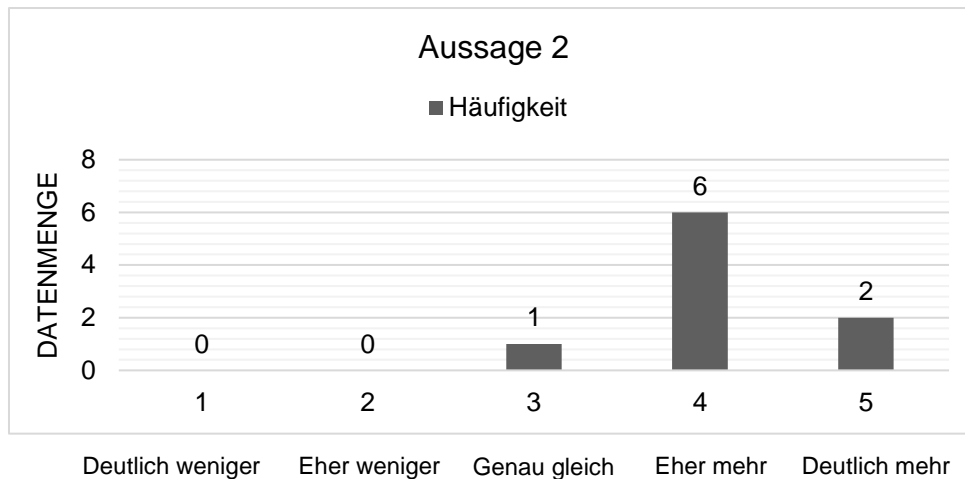


Abbildung 4. Häufigkeitsverteilung Aussage 2 - eigene Darstellung

Hier sehen die Befragten ebenfalls eine Erhöhung der Anforderungen, nämlich *eher mehr als vorher* und zwei der Befragten würden diese Tätigkeit als *deutlich mehr* als zuvor einschätzen.

3. Die Führungskraft vermittelt eine zukunftsorientierte strategische Perspektive für die Mitarbeitenden, indem Sie das *«Big Picture»* aufgezeigt.

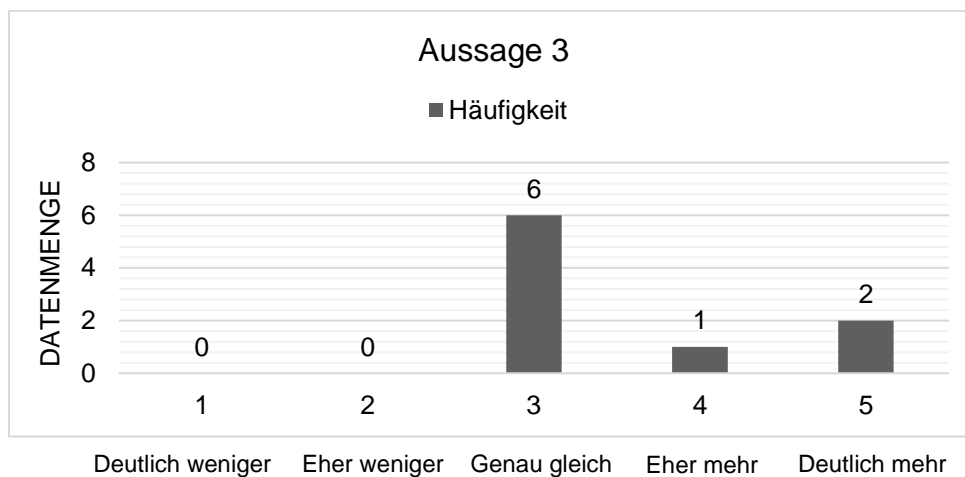


Abbildung 5. Häufigkeitsverteilung Aussage 3 - eigene Darstellung

Die dritte Aussage wurde von den Befragten mehrheitlich als *genau gleich* wie vorher eingestuft. Eine Person schätzt die Tätigkeit als *eher mehr als vorher* ein und zwei schätzen diese Tätigkeit als *deutlich mehr* als vorher ein.

4. Die Führungskraft leitet in Kooperation mit den Mitarbeitenden herausfordernde Ziele ab, analysiert Problemstellungen und definiert Verantwortlichkeiten im Team.

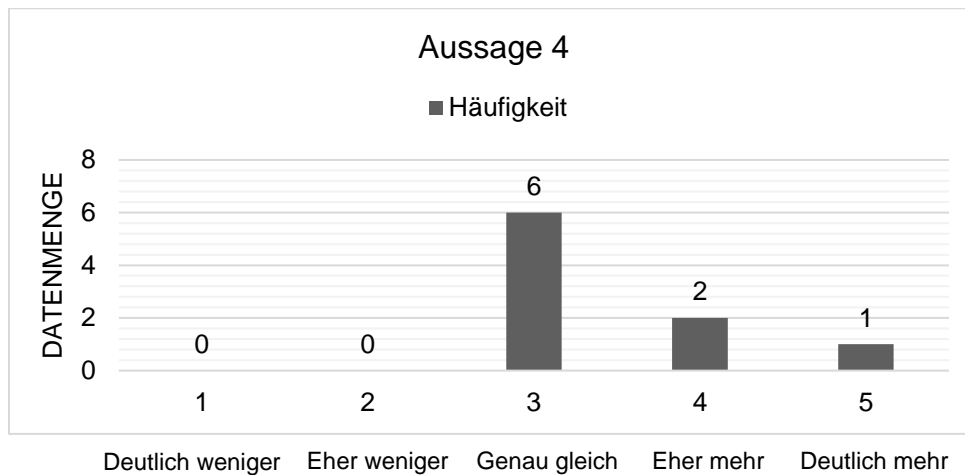


Abbildung 6 Häufigkeitsverteilung Aussage 4 - eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten würde diese Führungstätigkeit *genau gleich* wie vorher einschätzen. Zwei der Befragten sehen einen kleinen Anstieg und würden diese *eher mehr* als vorher einschätzen. Eine Person sieht einen *deutlichen* Anstieg dieser Tätigkeit im hybriden Arbeitsalltag.

5. Die Führungskraft motiviert durch persönliche Wertschätzung, Coaching und individuelle Förderung der Kompetenzen, Feedback und dem Aufzeigen individueller Entwicklungsperspektiven.

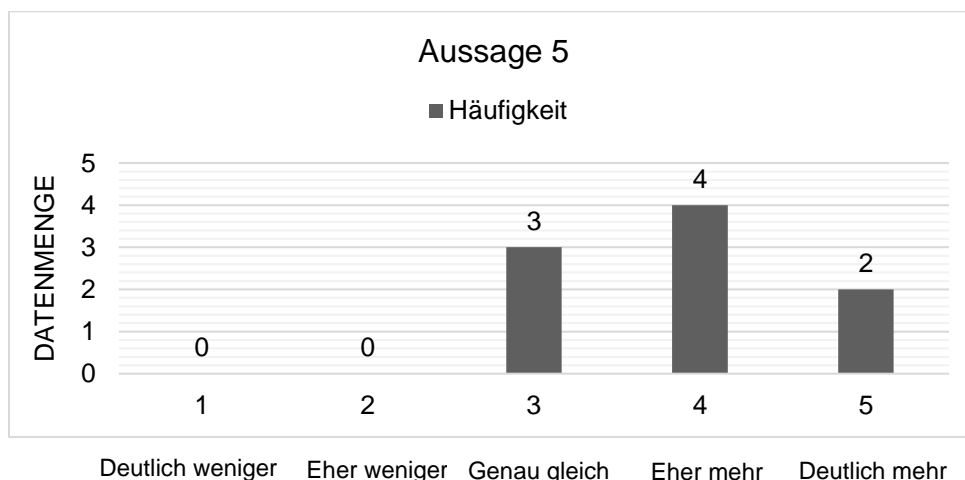


Abbildung 7 Häufigkeitsverteilung Aussage 5 - eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten schätzt diese Tätigkeit in der hybriden Arbeitswelt als *eher mehr* als zuvor ein, während drei der Befragten *keinen Unterschied* feststellen würden. Zwei der Befragten sehen jedoch einen *deutlich vermehrten* Anstieg dieser Tätigkeit in ihrer Rolle als Führungskraft.

4.2.3 Umsetzung diverser Führungsprozesse und -instrumente

Auf die Frage hin, wie die Umsetzung neuer Führungsprozesse in der Organisation erfolgreich durchgeführt werden könne, und, was es von den Unternehmen dazu brauche, beschrieben die Befragten einige Änderungen, welche in vier Subkategorien unterteilt werden konnten. Diese werden nachfolgend zusammengefasst und zitiert.

Subkategorie «Unternehmenskultur»

Fünf der neun Befragten beschrieben, dass sich die Unternehmenskultur verändern muss, damit neue Führungsprozesse und -instrumente erfolgreich und nachhaltig eingebettet werden können. Weiter beschrieben sie, dass eine Fehlerkultur eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung neuer Führungsprozesse ist. Ausserdem müssen die neuen Führungsprozesse von allen im Unternehmen gelebt werden.

«[...] also Führung hat viel mit Kultur zu tun [...] das heisst, das müsste entsprechend von den Executives im Unternehmen vorgelebt werden. Das heisst, wenn man hier von der einen Seite das neue Führungsparadigma proklamiert, aber es wird nicht so gelebt von den Executives in der Organisation, dann funktioniert das Ganze nicht. Und gerade in der neuen «Respekt-und-Vertrauen-Führungswelt» brauchen Unternehmen eine gewisse Fehlertoleranz und eine Fehlerkultur also, wie wird mit Fehlern umgegangen.» (B1, Pos. 13)

Subkategorie «Leading by example»

Einige der Befragten beschrieben den Grundsatz *Leading by example*, nämlich mit gutem Beispiel vorangehen, als eine Grundvoraussetzung für neue Führungsprozesse. Besonders die höheren Kader in der Organisation sollten die gewünschte Führungskultur vorleben.

«Also für solch einen Wandel muss es im Unternehmen erstmal Platz geben. Also einen gewissen Top-down Approach oder eben Leading by example. Also das Unternehmen muss es auch vorleben, was es möchte. Und ich denke, was viele Organisationen vergessen oder nicht sauber machen, ist ein Change-Management-Prozess. Also ich habe einen gewissen IST-Zustand und den löse ich auf. Da wird es Unzufriedene geben und die Produktivität wird abnehmen. Deshalb denke ich, wenn man so einen Wandel anstossen möchte, dann sollte man jeden Mitarbeitenden auf diesem Weg sauber begleiten. Also ich als Führungskraft brauche eine klare Kommunikation von der Organisation, ein gewisses Vertrauen, aber auch Verständnis das ein Wandel aufwendig ist und Zeit braucht. Und dann natürlich auch die Ziele klar definieren und vermitteln.» (B3, Pos. 10)

Subkategorie «neues Anforderungsprofil für Führungskräfte»

Die Befragten erzählten von neuen Anforderungsprofilen, welche für Führungskräfte definiert werden sollten. In Bezug auf neue Führungsprozesse und -instrumente sollte sich die Organisation Gedanken machen, welche Art von Führungskräften mit welchen Fähigkeiten sie etablieren möchte.

«Also man müsste überprüfen, ob die Kriterien, die sie bei der Auswahl von Führungskräften anlegen, auch auf die neue Arbeitswelt passen. Das man eben entsprechende Skills hat in der Kommunikation, dass man Skills hat im Hinblick auf die virtuelle Führung, die Anforderungen, wie setzte ich effiziente Meetings auf, wie schaffe ich es, Vertrauen aufzubauen, auch wenn der persönliche Kontakt nicht da ist. Also das wäre mal der eine Bereich – habe ich noch das richtige Anforderungsprofil, welches ich heranziehe, wenn ich Führungskräfte identifiziere [...]» (B1, Pos. 12)

Subkategorie «Netzwerk für Führungskräfte»

Fünf der neun Befragten beschrieben ein Netzwerk ausschliesslich für Führungskräfte als eine notwendige Unterstützung seitens des Unternehmens, damit neue Führungsprozesse gelingen können. Ein Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften zu diversen Themen und Herausforderungen in der hybriden Arbeitswelt sei notwendig und hilfreich.

«Aus meiner Sicht, was sicherlich fehlt bei der SAP in Bezug auf das People Management, ist ein Erfahrungsaustausch. Also das man hier mehr macht. Beispielsweise ein Führungskräfte-Netzwerk oder Ähnliches. Ich erinnere mich, vor einigen Jahren hatten wir so etwas und ich glaube, es hiess Manager Circle. Da wurden Themen angesprochen wie wenn ich einen Mitarbeitenden habe, der Burnout hat, oder was können Anzeichen dafür sein, was kann ich tun und so weiter. Eben ein Erfahrungsaustausch und offenes Gespräch unter Managern. Ja, das würde ich sagen, fehlt sehr. Und ich denke, unabhängig wie lange man schon als Manager tätig ist, kann man von solchen Netzwerken profitieren und lernen.» (B6, Pos. 16)

4.2.4 Anforderungen an die Führungsentwicklung

Im Zusammenhang mit der Führungsentwicklung konnte die Datenmenge in vier Subkategorien unterteilt werden. Die Befragten berichteten über Entwicklungsmöglichkeiten sowohl für bestehende als auch zukünftige Führungskräfte, ausserdem erforderliche Trainingsangebote und Workshops bezüglich der neu benötigten Fähigkeiten. Diese werden nachfolgend zusammengefasst und zitiert.

Subkategorie «Learnings, Trainings, Workshops zu neuen Skills»

Einige der Befragten sehen Workshops und Trainings als Basis zur Führungsentwicklung. Einige würden sich wieder vermehrt persönliche Trainings wünschen und weniger virtuelle Angebote. Ausserdem schlagen sie vor, auch externe Experten zu relevanten Themen in der hybriden Führung einzuladen.

«[...] Na ja, wir brauchen zuerst mal ein anderes Skills-Set als früher. Die müssen andere Fähigkeiten und andere Praktiken beherrschen. Das heisst, da geht es erstmals um die ganz klassische Führungskräfteentwicklung und -schulung.» (B1, Pos. 12)

Subkategorie «People-Ziele für Führungskräfte»

Einige der Befragte schilderten eine zusätzliche Art von Zielen, nämlich sogenannte People-Ziele, für Führungskräfte einzuführen. Diese Ziele messen ausschliesslich, wie die Führungskräfte ihr Team führen. Dies sollte auch mit den Incentive-Plänen verknüpft werden, da sich diese aktuell nur an Business-Zielen orientieren.

«Weil am Schluss des Tages honoriert People-Management nicht und jede Führungskraft ist gleichzeitig auch fachlich verantwortlich und die Frage, gerade in einer Vertriebsorganisation wie der SAP Schweiz ist es natürlich häufig so, dass am Ende des Tages über das eigene Schicksal dann häufiger die fachliche Arbeit entscheidet als die Frage, wie gut mache ich meinen People-Job. Und im Idealfall begünstigt das eine das andere [...] Aber das ist eine grundsätzliche Frage, die man sich stellen sollte. Also honorier ich eigentlich gute Führungsarbeit. Warum sollen Sales Manager nicht irgendwo auch ein führungspezifisches Ziel in ihrem Bonussystem integriert haben. Jetzt mal unabhängig von der Problematik der Messbarkeit [...] Aber das wäre sicherlich auch etwas, wo man sich Gedanken machen könnte.» (B1, Pos. 18)

Subkategorie «bestehende Führungskräfte»

Die Befragten unterschieden Entwicklungsmöglichkeiten für bestehende und zukünftige Führungskräfte. Für die bestehenden wurden oft Begleitprogramme genannt, welche die Führungskräfte auch nach den ersten Trainings in dieser Rolle weiter unterstützen sollten, damit sie sich in ihrer Rolle immer wieder weiterentwickeln können und die nötigen Skills erlernen.

«[...] Das wäre die Anforderung an das Unternehmen, die Manager ein bisschen zu begleiten, vorzubereiten, zu coachen. Und das in Form von Coachings, E-Learnings, Workshops etc. Kann ja eine Kombination sein.» (B7, Pos. 10)

Ausserdem empfehlen die Befragten, sich im Unternehmen einen Mentor zum Erfahrungsaustausch zu suchen.

«[...] Und was ich jetzt auch lebe, aber was ich auch empfehlen würde, ist, dass die Führungskräfte sich eigene Mentoren suchen, mit denen sie sich dann austauschen. Und da muss natürlich auch das nötige Vertrauen vorhanden sein, weil man etwas bespricht, was wo alle denken «Ja, das muss sie in ihrer Rolle doch wissen». Also einfach jemandem einen Mentor zuweisen würde ich eher nicht. Sondern wirklich die Leute ermutigen, sich einen vertrauensvollen Mentor zu suchen.» (B5, Pos. 15)

Subkategorie «zukünftige Führungskräfte»

Die Befragten haben Entwicklungsmöglichkeiten auch spezifisch für neue Führungskräfte geschildert. Die Unternehmen sollten sich bereits beim Rekrutieren neuer Führungskräfte fragen, welche neuen Fähigkeiten diese mitbringen sollten, und dabei das Thema Diversität berücksichtigen.

«Und wichtig ist auch noch, dass eine ganz andere Generation an Leuten nachkommt. Und da finde ich es wichtig, zu verstehen was dieser neuen Generation wichtig ist, und auf das dann auch eingehen. Also ich bin eine andere Generation als die neue, die kommt und irgendwann die Führungsrolle abnimmt. Und da muss man einfach gut schauen, dass man als Unternehmen das gleiche Verständnis der Führungsrolle hat.» (B4, Pos. 10)

«Das heisst im Umkehrschluss, man muss auch die richtigen Leute dazu haben, um das umzusetzen. Also da schliesse ich auch zukünftige Führungskräfte mit ein. Und da müssen wir auch aufpassen, dass wir nicht «more of the same» Führungskräfte haben, sondern eine Diversität. Und das geht hinaus über das Geschlecht, da denke ich auch an diverse Generationen und ethnische Unterschiede, aber auch Persönlichkeitsunterschiede. Also man kann nicht nur einen Typus von Führungskraft in Zukunft anstreben [...].» (B3, Pos. 10)

4.3 Ergebnisse in Bezug auf die FS2

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zur Hauptfragestellung FS2, wie im Kapitel 1.1 formuliert, zusammengefasst. Die zugehörigen Handlungsempfehlungen wurden in zwei Subkategorien eingeordnet.

Subkategorie «neue Empfehlungen»

Die Befragten beschrieben unterschiedliche Handlungsempfehlungen konkret für die SAP (Schweiz) AG. Eine davon war die Empfehlung, den Führungskräften im Unternehmen mehr Wertschätzung zu geben.

«Ich denke, schlussendlich ist es für die SAP wichtig, ein stabiles Umfeld zu bieten, in welchem es viele Freiheiten gibt und wenig Kontrolle und eben viel Vertrauen zu den Leuten da ist. Und absolut zentral ist, denke ich, dass man seine Leute auch wertschätzt. Ich denke, zum Thema Wertschätzung könnte die SAP noch mehr leisten, indem beispielsweise die Führungskräfte mal ein Lob, ein Dankeschön usw. erhalten. Da kommt sehr wenig im Moment, da sind wir als Unternehmen natürlich völlig zahlengetrieben. Manchmal muss man sich bewusst werden, was die Führungskräfte alles leisten im Unternehmen, und das sehen. Klar haben wir viele Benefits bei der SAP, aber das ist ein bisschen nur das Monetäre. Aber eben, das ist einfach meine ganz persönliche Meinung dazu.» (B4, Pos. 15)

Weiter führten die Befragten aus, dass sich die SAP in Bezug auf die hybride Arbeitsweise weiterentwickeln und diese vermehrt fördern sollte, und damit zusammenhängend ihren Mitarbeitenden, darunter auch den Führungskräften, mehr Vertrauen entgegenbringen.

«Ich würde sagen, dieses hybride Arbeiten in Zukunft zu fördern. Letzte Woche kam der Bericht von der Swisscom, die ihre Mitarbeitenden zweimal die Woche zwingen, wieder zurück im Office zu sein. Das halte ich für den falschen Ansatz. Ich glaube immer noch an das Thema Vertrauen, nämlich in unsere Mitarbeitenden, aber auch in unsere Führungskräfte. Wenn die SAP in Zukunft dieses Vertrauen von allen Seiten gibt und natürlich über verschiedene Kriterien messen kann, ob das Vertrauen zurückgezahlt wird oder eben nicht. Dann bin ich überzeugt, dass die SAP in Zukunft die besten Führungskräfte anzieht und auch behält.» (B9, Pos. 14)

Subkategorie «bereits erfolgreiche Umsetzungen»

Die Befragten beschrieben ebenfalls bereits erfolgreich umgesetzte Massnahmen in der SAP. Sie erzählten, die Shared-Desk-Kultur würde das Vernetzen unter den Mitarbeitenden vereinfachen.

«Ich denke jetzt, unsere Location am Circle mit unseren Shared Desks ist auch ein Vorteil, dass man schneller mit anderen Kollegen in Kontakt kommen und sich vernetzen kann. Deshalb denke ich, in diesem Hinblick hat die SAP bereits viel umgesetzt.» (B4, Pos. 10)

Weiter wurde von den Befragten beschrieben, dass die SAP die Führungsfunktion monetär nicht von anderen Karrierepfaden abhebt. Dies führe dazu, dass die Motivation zur Führungsfunktion nicht monetär gelenkt wird.

«Was ich aber gut bei der SAP finde ist, dass man theoretisch drei Karrierepfade hat: Einerseits den Fachexperten, in welcher Abteilung auch immer, dann den Projektleiter und abschliessend den People Manager. Das heisst, das sind drei unterschiedliche Karrieremöglichkeiten und alle sind gleich gut. Das heisst auch, vom Lohnmodell wird das so abgedeckt, dass du als People Manager nicht mehr verdienst als ein Fachexperte in deinem Team. Und das finde ich sehr gut, damit diese Führungsrolle nicht einen falschen Ansatz erhält.» (B6, Pos. 12)

5 Diskussion

Dieses Kapitel 5 dient der abschliessenden Diskussion der vorliegenden Bachelorarbeit. Die Ergebnisse werden vorerst in Kapitel 5.1 grob zusammengefasst. Anschliessend werden die Haupt- und Subfragestellungen in Kapitel 5.2 beantwortet und diskutiert. Eine kritische Einordnung erfolgt in Kapitel 5.3, insbesondere hinsichtlich der Limitationen dieser Arbeit. Abschliessend wird ein Ausblick für weiterführende Forschung in Bezug auf die hybride Führung beschrieben.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Um die neuen Anforderungen an die Führungskräfte in Bezug auf ihre Rolle und Funktion in einer hybriden Arbeitswelt zu identifizieren, sowie die diversen veränderten Führungsprozesse im Unternehmen und die neuen Ansprüche an die Führungsentwicklung zu erforschen, wurde ein qualitativer Forschungsansatz mittels Experten- und Expertinnen-Interviews in Kooperation mit dem Praxispartner SAP (Schweiz) AG durchgeführt. Die qualitativen Datenerhebungen zeigen, dass ein Grossteil der interviewten Personen bereits vor der Corona-Pandemie hybrid gearbeitet und geführt hat. Daher war es für die meisten Experten und Expertinnen keine grosse Umstellung auf den «neuen» Arbeitsalltag. Weiter hat sich herausgestellt, dass die meisten der Befragten die gleichen neuen Anforderungen an ihre Rolle wahrgenommen haben: Zwischen den Zeilen zu lesen, die Mitarbeitenden intensiver wahrzunehmen und eine Art Organisator im eigenen Team zu werden, waren nur einige der genannten Anforderungen. Die Resultate des quantitativen Exkurses haben gezeigt, dass drei der fünf Aussagen aus der Literatur von den Befragten als «eher mehr» als vorher eingestuft wurden. In Bezug auf die Umsetzung diverser Führungsprozesse und -instrumente rückten vier Faktoren ins Zentrum, die interviewübergreifend immer wieder genannt wurden: die Unternehmenskultur, *Leading by example*, ein neues Anforderungsprofil sowie ein Netzwerk für Führungskräfte. In Bezug auf die Entwicklung von Führungskräften wird zwischen bestehenden und zukünftigen Führungskräften unterschieden, da die Bedürfnisse unterschiedlich sind. Diese sollten in Form von Lernangeboten, Trainings und Workshops abgedeckt werden. Abschliessend haben die Ergebnisse in Bezug auf die Handlungsempfehlungen für die SAP (Schweiz) AG darauf verwiesen, dass die SAP bereits vieles gut umsetzt, aber dennoch einige Punkte im Hinblick auf Wertschätzung und Vertrauen gegenüber Führungskräften verbessert werden könnten.

Wie können nun die Fragestellungen dieser Arbeit konkret beantwortet werden und was bedeuten die Ergebnisse für den Praxispartner? Aufschluss dazu gibt das nächste Kapitel 5.2.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel 5.2 werden die Haupt- und Subfragestellungen ausführlich reflektiert und beantwortet. Nach einer groben Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 5.1 werden die Haupt- und Subfragestellungen hier nochmals einzeln aufgegriffen und beantwortet. Anschliessend werden sie in Bezug auf die Theorie diskutiert und kritisch hinterfragt.

Die erste Hauptfragestellung dieser Bachelorarbeit lautet wie folgt:

FS1: *Welche Anforderungen stellen sich an die Funktionen und Rollen der Führungskräfte der SAP (Schweiz) AG in einer hybriden Arbeitswelt?*

Aus der Datenerhebung lässt sich schliessen, dass die traditionelle Führung der digitalen Transformation von Organisationen nicht gerecht werden kann. Veränderte Rahmenbedingungen wie das mobil-flexible Arbeiten stellen die Führungskräfte vor neue Herausforderungen (vgl. Kapitel 4.1.2) und resultiert zeitgleich in neue Anforderungen an ihre Rolle und Funktion als Führungskraft in einer hybriden Arbeitswelt. An dieser Stelle ist zu betonen, dass die Mehrheit der befragten Führungskräfte bereits vor der Corona-Pandemie hybrid gearbeitet und geführt hat, da die SAP (Schweiz) AG diese Arbeitsform schon seit längerem praktiziert. Aufgrund der langjährigen Erfahrung sind die Befragten auf diesem Themengebiet also Expertinnen und Experten. Neben der **hohen Flexibilität**, welche von den Führungskräften im Zuge der unterschiedlichen Niederlassungen der Mitarbeitenden gefordert wird, stehen die **Soft Skills** wie das *Spüren* der Mitarbeitenden im Fokus der neuen Anforderungen in Bezug auf das hybride Führen. Dies bestätigt die Studie von Winkler, König und Hess (2022) und beschreibt dazu die Kompetenz der Distanzüberbrückung. Die Führungskräfte haben sich neu zu sogenannten «Teamorganisatoren» entwickelt, welche für **das Vernetzen unter den Mitarbeitenden** und das physische Versammeln des Teams verantwortlich sind. Die Führungskraft soll den **Teamspirit** arbeitsortübergreifend (online oder remote) aufrechterhalten, welcher üblicherweise vor der hybriden Arbeitswelt *ausschliesslich vor Ort entstand*. Damit einher geht auch die **aktive Kommunikation** mit den Mitarbeitenden, sei dies persönlich oder virtuell: Die Führungskraft muss diese bewusst anregen und regelmässig aufrechterhalten, da Pausengespräche im Büro nicht mehr an der Tagesordnung stehen. Im Hinblick auf die Funktion der Führungskraft sieht die Mehrheit der Befragten einen Wandel der Funktion in eine **Coaching- oder Mentoring-Rolle**. Diese Aussage untermauert ebenfalls die neue Anforderung der Führungskraft, als eine Art Organisator für das Team zu fungieren. Auch Peter (2019) beschreibt die neue Funktion der Führungskraft als Begleitung von Projekten an Stelle traditionellen Top-down-Verhaltens.

Der Wandel der Führungsfunktion ist durchaus vielschichtig und geht über die herkömmliche Führung hinaus. Die Führungskraft sollte neben der unterstützenden Perspektive aber auch weiterhin inhaltlich führen und Entscheidungen treffen können. Daher geht es vielmehr um eine Erweiterung der Kompetenz als um eine ganzheitlich neue Funktion.

Die vier Subfragestellungen der vorliegenden Arbeit werden im nachfolgenden Abschnitt einzeln diskutiert und beantwortet.

1. *Welche Anforderungen stellen sich dabei insbesondere für die Führungskräfte auf operativer Ebene?*

Spezifisch auf der operativen Ebene sind Anforderungen wie das **Vernetzen der Mitarbeitenden** untereinander als auch teamübergreifend und unabhängig vom Arbeitsort neu in der hybriden Welt entstanden, beeinflusst durch das mobil-flexible Arbeiten. Ausserdem müssen sie bei der direkten Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden deren **Wohlbefinden prüfen**. Der verringerte persönliche Kontakt und die fehlende Körpersprache während einem virtuellen Gespräch erschweren den Führungskräften die Übersicht über den *wahren* Zustand ihrer Mitarbeitenden. Um dieser neuen Anforderung gerecht zu werden, stützten sich viele Führungskräfte auf ihre Menschenkenntnis und vertrauen darauf.

2. *Was müssen Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt dabei mehr, gleich und weniger tun und einlösen?*

Wie in Kapitel 4.2.2 geschildert, zeigen die quantitativen Daten eine eindeutige Einschätzungen in Bezug auf die zweite Subfragestellung. Auffallend ist, dass zwei der fünf Tätigkeiten der Führungskräfte in der hybriden Arbeitswelt genau gleich wie zuvor ausgeführt werden. Einerseits die Tätigkeit «*Die Führungskraft vermittelt eine zukunftsorientierte strategische Perspektive für die Mitarbeitenden, indem Sie das „Big Picture“ aufgezeigt*» und andererseits «*Die Führungskraft leitet in Kooperation mit den Mitarbeitenden herausfordernde Ziele ab, analysiert Problemstellungen und definiert Verantwortlichkeiten im Team*». Diese beiden Tätigkeiten scheinen in der hybriden Arbeitswelt konstant geblieben zu sein. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob dies ausschliesslich für die Führungskräfte der SAP zutrifft oder generell ausgeweitet werden kann.

Die restlichen drei Tätigkeiten («*Die Führungskraft muss ein konstruktives Konflikt- und Feedbackmanagement etablieren*», «*Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss gewähren und individuelle Fähigkeiten und Gegebenheiten berücksichtigen*» und «*Die Führungskraft motiviert durch persönliche Wertschätzung, Coaching und individuelle Förderung der Kompetenzen, Feedback und dem Aufzeigen individueller Entwicklungsperspektiven.*») wurden als eher mehr als vorher eingestuft und bestätigen somit die Befunde aus der Fachliteratur.

3. *Welche Konsequenzen resultieren daraus für den Einsatz und die Umsetzung von verschiedenen Führungsprozessen und -instrumenten?*

Damit die neuen Anforderungen an die Führungskräfte und ihre erweiterte Funktion erfolgreich und vor allem nachhaltig im Unternehmen eingebettet werden können, muss die **Unternehmenskultur** als Basis dienen. Eine neue **Führungskultur** braucht Zeit und sollte von Allen umgesetzt werden. Der **Leading by example**-Grundsatz scheint für die Führungskräfte der SAP von grosser Bedeutung zu sein. Viele beschreiben die Umsetzung neuer Führungsprozesse unter diesem Motto. Ohne diesen Top-down-Zugang aus den obersten Kadern würde sie nicht gelingen. Dieser Befund deutet darauf hin, dass dieser Zustand in der SAP noch nicht erreicht wurde und sie sich noch mitten in der Transformation der internen Führungskultur befindet. Des Weiteren sollte die Organisation ein **neues Anforderungsprofil** (gemäss der in Kapitel 4.1 und 4.2 neu identifizierten Anforderungen) für die gewünschten Führungskräfte festhalten. Dieses kann als Leitlinie dienen und, wenn nötig, angepasst oder erweitert werden. Mit einem **Netzwerk** für Führungskräfte könnte die Transformation zusätzlich unterstützt werden, indem Best-Practice-Erfahrungen geteilt werden können.

4. *Welche Anforderungen resultieren daraus für die Führungsentwicklung?*

Die erste Anforderung stellt sich, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, in der Erstellung eines neuen Anforderungsprofils für die Führungskräfte, welches die erforderlichen Eigenschaften und Kompetenzen beinhaltet. In einem weiteren Schritt sollten die zukünftigen Führungskräfte nach diesen Richtlinien rekrutiert werden. Hierbei sollte die Diversität in jeder Hinsicht berücksichtigt werden. Bestehende Führungskräfte sollten nach den neuen Leitlinien weitergebildet werden und durch Lernangebote, Trainings und Workshops die neuen Skills erwerben. Wie Dörr et al. (2021) mit dem LEaD-Kompetenzmodell beschreiben, kann das Modell in Bezug auf die Führungsauswahl und Identifikation von Potenzialen oder Entwicklungsbedarf (vgl. Kapitel 2.5) genutzt werden.

FS2 *Welche Handlungsempfehlungen für die SAP (Schweiz) AG lassen sich zur Weiterentwicklung der Führungskräfte konkret ableiten?*

Aus den internen Recherchen (vgl. Kapitel 1.3) geht hervor, dass die SAP (Schweiz) AG bereits ein umfangreiches Führungskonzept mit ihrem Leadership-Credo hat. Darin wird auch der Fokus auf die Weiterentwicklung der Führungskräfte sowie die dazu vorhandenen Erfahrungstrainings und Lernangebote beschrieben. Dennoch haben die Befragten neben dem breiten Angebot einige Handlungsempfehlungen für die SAP (Schweiz) AG ausgesprochen. Auf die Wertschätzung der Führungskräfte müsse mehr geachtet werden. Lob oder Dank für die geleistete Arbeit könnten vermehrt in den Fokus gerückt werden. Ausserdem wurde hierbei betont, dass spezifisch auf die **persönliche Wertschätzung** geachtet werden solle und daher monetäre Benefits keinen direkten Anklang finden. Eine weitere Handlungsempfehlung baut auf der SAP Pledge to Flex Policy auf, welche das mobil-flexible Arbeiten der Mitarbeitenden unterstützt. Die Führungskräfte wünschen sich weitere Fortschritte in Bezug auf das hybride Arbeitsmodell, wobei hier festzuhalten ist, dass sie SAP bereits als einer der Vorreiter in Bezug auf das hybride Arbeiten gilt. Dennoch ist die Handlungsempfehlung auch weiterhin, die zeitgerechtesten Arbeitsmodelle anzubieten.

5.3 Limitationen

Das gewählte Forschungsdesign konnte die Meinungen der interviewten Experten und Expertinnen erfassen und die Fragestellungen konnten beantwortet werden. Dennoch haben sich auch Schwächen herausgestellt. Im Interviewleitfaden waren die Fragen zu den grundsätzlichen Anforderungen an die Führungsrolle und die Frage zu den Anforderungen auf operativer Ebene zu ähnlich formuliert. Da alle interviewten Experten und Expertinnen ausschliesslich operative Führungskräfte waren, sind sie bereits bei der ersten Frage zu den grundsätzlichen Anforderungen auf die Anforderungen auf operativer Ebene eingegangen. Daher schien die zweite Frage, konkret auf die operative Ebene bezogen, als Wiederholung. Auch bei den Antworten in der Datenmenge konnten Überschneidungen festgestellt und daher nicht viele neue Ideen gesammelt werden.

5.4 Empfehlung für weiterführende Forschung

Das Forschungsgebiet der hybriden Führung ist noch jung und kann in vielerlei Hinsicht tiefer erschlossen werden. Die vorliegende Bachelorarbeit liefert einen Überblick über eine Organisation, welche in Bezug auf das hybride Arbeiten und Führen fortschrittlich aufgestellt ist. Die erhobenen Daten könnte die SAP (Schweiz) AG als Grundlage für weitere interne Nachforschung und zur Weiterentwicklung ihres Leadership-Credos nutzen. Ausserdem könnte diese Bachelorarbeit als Handlungsempfehlung für KMUs in der Schweiz dienen und zur Führungskonzeptentwicklung herangezogen werden.

6 Literaturverzeichnis

- Buhse, W. (2012). Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung. In G. Lembke & N. Soyez (Hrsg.), *Digitale Medien im Unternehmen* (S. 237–252). Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-29906-3_13
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dörr, S., Albo, P., & Monastiridis, B. (2018). Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley* (S. 37–61). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54885-1_3
- Dörr, S. L., Schmidt-Huber, M., & Maier, G. W. (2021). Das LEaD-Kompetenzmodell – wirksam Führen im Kontext der digitalen Transformation. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(2), 325–339. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00582-w>
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 247–263). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_30
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Auflage, Originalausgabe). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Helmold, M. (2022). Leadershipansätze. In M. Helmold, *Leadership* (S. 17–31). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2_2
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8>

- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M., & Sauer, N. C. (2019). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 105–138). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_5
- Kiel, V. (2019). Führen in Zeiten des Wandels. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 809–884). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_18
- Kruse, P., & Schomburg, F. (2016). Führung im Wandel: Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten* (S. 3–15). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11227-1_1
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lippmann, E., & Steiger, T. (2019). Das Rollenkonzept der Führung. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 75–93). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_4
- Maigatter, A., Weichbrodt, J., & Welge, K. (2020). Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S. 289–298). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26796-4_20
- Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 3–17). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_18

- Negri, C. (2016). Führung im Zeitalter virtueller Arbeitswelten. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten* (S. 159–172). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11227-1_10
- Pfister, A. (2019). Menschenbilder. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 3–17). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_1
- Pfister, A., & Neumann, U. (2019). Führungstheorien. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 39–73). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_3
- Weinert, A. B. (1998). Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. Vollst überarb Aufl. Beltz Verlagsgruppe.
- Winkler, Katrin; König, Svenja; Heß, Claudia (2022) : Management und Führung hybrider Teams, Hochschule Kempten, Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft, Kempten. Verfügbar unter [EconStor: Management und Führung hybrider Teams](#)

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 SAP-Leadership-Credo (SAP, 2023).....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Abbildung 2 Anwendung des LEaD-Kompetenzmodell von Dörr, Schmidt-Huber & Maier (2021).....	17
Abbildung 3 Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012).....	23
Abbildung 4. Häufigkeitsverteilung Aussage 1 - eigene Darstellung	36
Abbildung 5. Häufigkeitsverteilung Aussage 2 - eigene Darstellung	37
Abbildung 6. Häufigkeitsverteilung Aussage 3 - eigene Darstellung.....	37
Abbildung 7 Häufigkeitsverteilung Aussage 4 - eigene Darstellung	38
Abbildung 8 Häufigkeitsverteilung Aussage 5 - eigene Darstellung	38

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Sampling-Liste	21
--------------------------------	----